

تقرير خاص بتقييم فعاليات
مشروع تعزيز الشراكة بين السلطة والجمهور

والذي نفذ من قبل مؤسسة تعاون لحل الصراع
وبالشراكة مع
وزارة النقل والمواصلات ووزارة الداخلية

والممول من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)

10/12/2009 - 30/8/2010

ملاحظة: إن الآراء الواردة في هذا التقرير لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
(USAID) وشركة كومينكس

محتويات التقرير

الصفحة	الموضوع
3	- تقديم
4	- ملخص نشاطات المشروع المنفّذة مع وزارة المواصلات
5-7	- ملخص نتائج المجموعات المركزة مع الموظفين في وزارة المواصلات.
8-9	- ملخص نتائج المجموعة المركزة مع المستفيدين في وزارة المواصلات.
10-18	- ملخص نتائج المقابلات مع صناع القرار والموظفين والمستفيدين في وزارة المواصلات.
19-23	- ملخص نتائج تقييم رضا المواطنين (متلقي الخدمة) حول أداء الموظفين العاملين في وزارة المواصلات.
24-28	- ملخص نتائج آراء المواطنين والمستفيدين حول آلية التعامل مع الشكاوى والمقترحات المتعلقة بخصوص ذلك - وزارة المواصلات
30	- ملخص نشاطات المشروع المنفّذة مع وزارة الداخلية
31-33	- ملخص نتائج المجموعات المركزة مع الموظفين في وزارة الداخلية
34-43	- ملخص نتائج المقابلات مع صناع القرار والموظفين والمستفيدين في وزارة الداخلية
44-49	- ملخص نتائج تقييم رضا المواطنين (متلقي الخدمة) حول أداء الموظفين العاملين في وزارة الداخلية
50-54	- ملخص نتائج آراء المواطنين والمستفيدين حول آلية التعامل مع الشكاوى والمقترحات المتعلقة بخصوص ذلك - وزارة الداخلية.
55	- ملحق (نموذج أسئلة الإستمارة).

تقديم

نفذت مؤسسة تعاون لحل الصراع مشروع تعزيز الشراكة بين السلطة والجمهور من منطلق التكامل والشراكة في العمل مع المانحين ومؤسسات السلطة ومؤسسات المجتمع المدني ووفقاً لخطة تعاون الإستراتيجية في مجال بناء قدرات العاملين داخل الوزارات في حقل النزاعات والوساطة وأهمية ذلك في تحسين العلاقة مع المواطنين وتغيير الصورة النمطية المأخوذة عن الموظف وسلبيته في تعامله مع المشاكل الحاصلة في عمله وعدم إنتاجيته والمساهمة في تحسين وتغيير النظرة اتجاه أداء السلطة من خلال توضيح طبيعة عملها والخدمات التي تقدمها وإنجازاتها للمواطنين.

تم تنفيذ هذا المشروع بناء على احتياجات الوزارات المستهدفة بصفقتها (وزارات خدماتية) تقدم خدمات كثيرة للمواطنين والتي تتطلب مجموعة من الإجراءات للحصول على الخدمة التي قد تحتاج إلى وقت حتى يحصل المواطن عليها أو قد تكون غير واضحة له لعدم درايته بها، مما يساعد على خلق نوع من التوتر وسوء الفهم في العلاقة تؤدي إلى مشاكل ونزاعات في بيئة العمل وعلى مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية والتي بالتالي تؤثر على الخدمة المقدمة للمواطن وعلى كفاءة الموظف.

جاءت فكرة تنفيذ المشروع بهدف خلق نوع من التواصل ما بين المواطن والمسؤول من خلال اللقاء المباشر معه وتوضيح القرارات والقوانين التي تصدرها الوزارات لتنظيم العمل، وبالتالي تقديم المقترحات والتساؤلات التي تساهم في تحسين نوعية الخدمة المقدمة أو إجراء بعض التعديلات المناسبة على خطط أو قرارات وقوانين معينة. وللتأكد من مدى مساهمة المشروع في إحداث بعض التغيير سواء على مستوى أداء الموظفين وخاصة العاملين مع المواطنين بشكل مباشر من جهة ووضع كافة المشاكل والقضايا التي تهم المواطنين على سلم أولويات صانعي القرار من جهة أخرى، قامت تعاون بمجموعة من المقابلات والمجموعات المركزة والاستمارات لتقييم هذه النشاطات بمشاركة المسؤولين والموظفين والمستفيدين والمواطنين بهدف الوقوف على أهم نقاط القوة وأهم المعوقات والصعوبات لتفاديها وأخذها بعين الاعتبار خلال تنفيذ المشاريع القادمة والاطلاع على المقترحات والتوصيات ذات العلاقة بهدف تطوير الخدمات المقدمة للمساهمة في بناء بعض الخطط وإجراء بعض التعديلات ووضعها ضمن أجندة وخطط صانعي القرارات في الوزارات.

ملخص نشاطات المشروع التي نفذت مع وزارة النقل والمواصلات:

- تنفيذ دورة تدريبية بمعدل ٤٢ ساعة تدريبية حول إدارة النزاعات والوساطة حضرها ٢٣ موظف/ة من مختلف دوائر الوزارة (صناع قرار، دائرة الشكاوى وموظفين عاملين بشكل مباشر مع الجمهور ضمن نطاق الخدمات المختلفة).
- تنفيذ ٦ لقاءات مفتوحة مع المسؤولين حول مجموعة من القضايا (نظام التمليك، السلامة المرورية، عداد التاكسي، وضع الحافلات والمشاكل المتعلقة).
- حضر هذه اللقاءات ٣٨٥ شخص يمثلون أعضاء ورؤساء نقابات من مختلف مناطق الضفة الغربية وسائقي ومستفيدين من خدمات الوزارة.
- تنفيذ ٣ لقاءات طاولة مستديرة من أجل طرح بعض التعديلات فيما يخص بعض القوانين والإجراءات. حول عداد التاكسي وتكلفته، المركبات المخالفة للقانون، تعليم قيادة المركبات النظري والعملية. شارك في هذه اللقاءات ٧٧ شخص يمثلون رؤساء وأعضاء النقابات المختلفة وأصحاب العلاقة (المعنيين) من مختلف مناطق الضفة الغربية.
- تم مناقشة عدد من القضايا خلال اللقاءات المفتوحة واجتماعات الطاولة المستديرة وصلت إلى حوالي ٣٠ قضية.
- تصميم وبث إعلان إذاعي حول السلامة المرورية، تم بثه على مدار شهر في ١٠ محطات إذاعية تشمل المحافظات المختلفة.
- تسجيل وبث ٣ حلقات تلفزيونية تناولت الخدمات التي تقدمها الوزارة للجمهور، الحديث عن الإجراءات والقوانين الصادرة وتوضيح مدى أهميتها في تنظيم قطاع النقل على الطرق.
- طباعة ٤٠٠ بلوذة و ٤٠٠ طقية تحمل رسالة توعية للمواطنين والسائقي بضرورة الالتزام بقواعد المرور من أجل التقليل من الحوادث المرورية.
- طباعة وتثبيت ١٣ لوحة تعريفية بوزارة المواصلات ومديرياتها المختلفة (مطبوع عليها الاسم ورؤية الوزارة والرسالة والبريد الإلكتروني والدوائر المختلفة).
- طباعة دليل إرشادي حول كيفية إدارة النزاعات التنظيمية (خطوة...خطوة) للموظفين العاملين في الوزارة يحتوي على مجموعة من التطبيقات العملية للموظفين المتدربين من واقع تجربتهم ومن بيئة العمل للاستفادة منها من قبل وزارات أخرى.

نتائج تقييم المجموعات المركزة المتعلقة بالموظفين

بالنسبة لتقييم الوضع الحالي كان هنالك إجماع على أنه :

- جيد جداً.
- وجود سرعة نسبياً في الأداء.
- تحسن في تقديم الخدمة في وقت قصير أفضل من السابق.
- كذلك هنالك خبرة أفضل في التعامل والتواصل مع الجمهور.

أما بالنسبة للأداء المستهدف (أين نريد أن نكون)؟ فكانت الإجابات تتركز على :

- حاجة الموظف إلى تطوير مهاراته في التعامل مع المواطنين لأن قلة الموارد والإمكانيات تؤثر على رضا الموظف وعلى الكفاءة في تقديم الخدمة للمواطن.
- تحسين الإجراءات الداخلية وزيادة التنسيق بين ذوي العلاقة.
- تحسين الخدمات اللوجستية وضرورة حوسبة الملفات والسجلات.

أما عند السؤال عن الأسباب التي تمنع الوصول إلى الأداء المستهدف فكانت تقديرات المشاركين على النحو التالي؟

- (١) شعور بعض الموظفين بعدم الرضى الوظيفي.
- (٢) القانون لا يتناسب مع مصالح بعض الموظفين.
- (٣) عدم وجود الارشفة الالكترونية في بعض الدوائر الحكومية.
- (٤) عدم وجود أجهزة ومعدات بالعدد المطلوب لتقديم الخدمة.
- (٥) عدم وجود الوعي الكافي لدى بعض الموظفين بالإجراءات المطلوبة لتقديم الخدمة.
- (٦) الصورة السلبية عن المؤسسات الحكومية في أذهان الناس (الفهم الخاطئ عن الوزارة، صورة الوزارة عند أذهان الناس غير كاملة وغير واضحة).
- (٧) انزعاج وتوتر في العلاقات بين بعض من موظفي الفئة العليا وموظفي الفئة الدنيا.
- (٨) نقص في عدد الموظفين وسوء توزيع في المهام عليهم.
- (٩) ضعف التواصل فيما بين المديريات والوزارة.

أنواع بناء القدرات المطلوبة؟

- (١) آليات التعامل مع الشكاوى ومتابعتها مع المواطنين
- (٢) اللغات وخاصة الانجليزية والعبرية منها.
- (٣) كمبيوتر (دورات تعليمية تطويرية).
- (٤) تبادل خبرات وزيارات ميدانية على المستوى الداخلي والخارجي (الاقليمي).
- (٥) فن التعامل والتواصل مع الجمهور.
- (٦) تدريب متخصص في التعامل مع النزاعات
- (٧) ورشات تثقيفية في ما يخص النظام والقانون وحقوق الموظفين
- (٨) الإدارة.
- (٩) التخطيط.
- (١٠) كتابة التقارير.

أهمية الدليل الإرشادي:

- (١) سيساهم في تعزيز القدرة على تحليل المشاكل التي تواجه الموظف.
- (٢) سيساهم في تعزيز القدرة على استيعاب المواطن والتعامل معه بطريقة ايجابية بناءة.
- (٣) تعزيز عملية الاتصال والتواصل في بيئة العمل.
- (٤) تعميم التجربة على الموظفين (الزملاء) والعاملين في الوزارات المختلفة.

فيما يخص العلاقة بين الموظف وصناع القرار ومدى انعكاسها على الخدمات:

هناك تقييم عام من قبل الجميع تلخص بعدم وجود اجتماعات دورية، كذلك غياب التقارير الإدارية لبعض الدوائر بالإضافة إلى قلة زيارات المسؤولين وتواصلهم مع الموظفين على المستوى التنفيذي، مركزية القرار، ضعف مشاركة المستوى التنفيذي في وضع الخطط المتعلقة بمجال عملهم وتخصصاتهم. لا يوجد نظام حوافز واضح، غياب التواصل وحصره على مستوى الفئات العليا.

اقتراحات لتعزيز العلاقة:

اجتماعات دورية، زيارات مناطقية متبادلة بين المديريات، إشراك الموظفين في الخطط على مستوى نطاق العمل (على سبيل المثال، الموظفين العاملين في مجال النقل على الطرق)، التعزيز والمكافأة والثناء على العمل والانجاز. اللامركزية في العمل واتخاذ القرار. تطوير قدراتهم بشكل مستمر، التعديل في المسميات الوظيفية لمن يستحق تبعاً للخبرة والكفاءة في العمل والدرجة العلمية. وأخيراً عدم التمييز بين الموظفين والمحسوبيات.

توصيات عامة:

- ١) تنمية قدرات وفعالية الموظف عن طريق التدريب واختيار المواضيع المناسبة بناء على طبيعة عمله واحتياجه.
- ٢) خلق اليات للتواصل مع المواطنين.
- ٣) توعية المواطنين من خلال المجالس القروية والبلدية بالإجراءات حول أهمية الوثائق الضرورية لعمل أية خدمة / عن طريق نشرات وبرامج إذاعية وتلفزيونية.
- ٤) التعديل في بعض الإجراءات.
- ٥) توفير رقم مجاني من قبل الوزارة للسؤال عن الخدمات أو توفير موظف استعلامات في كل مديرية.
- ٦) توفير النقص في الاجهزة.
- ٧) معالجة ضعف التشريعات التي تنظم عمل الوزارة.
- ٨) تحويل الإجراءات من ورقية إلى محوسبة.
- ٩) بناء سلم رواتب يعتمد على الكفاءة والمهنية.
- ١٠) بناء أرشيف الكتروني محوسب.
- ١١) ضرورة التكامل في العمل والتشبيك بين الدوائر ذات العلاقة للنهوض والارتقاء بالعمل وعدم التداخل في العمل وتعدد الصلاحيات، حيث توجد دوائر داخل الوزارة نفسها لا تعلم بما تقوم به الدوائر المختلفة.

نتائج المجموعة المركزية (المستفيدين) من خدمات وزارة النقل والمواصلات «رؤساء وأعضاء نقابات، سائقين، أصحاب مكاتب تكسي»

تقييم الأداء الحالي للوزارة: قسم من المستفيدين رأى بأن الوزارة في السنوات الأخيرة تحسن أداءها في العديد من الجوانب فيما يتعلق بـ:

- ربط دوائر الترخيص في كل المحافظات، وتحويل دوائر السير إلى مديريات جديدة لتسهيل الإجراءات على المواطنين
- الاستماع لاهوم السائق والمستفيدين والنقابات التي تمثل هذه الشريحة الكبيرة من المجتمع
- يوجد قنوات اتصال بين الوزارة والمستفيدين فيما يتعلق بالعديد من القضايا والمشاكل
- يوجد تحسينات على أداء العاملين وخاصة النقل على الطرق ولكن المشاكل ما زالت كثيرة

وقسم آخر كانت لديه رؤية مختلفة، بالرغم من الجهود التي تبذلها لتنظيم قطاع النقل من خلال السياسات والقوانين التي تطبقها إلا أن الخدمات المقدمة:

- تخضع للبيروقراطية
- كذلك بطيئة وغير مريحة.
- ارتباك في السياسات والتغييرات الحاصلة لمعالجة العديد من أخطاء الحكومات السابقة لا تراعي الظروف وأوضاع النقل والمواصلات
- ازدواجية في المعايير
- تأجيل حل المشاكل وعدم حلها بشكل سريع وجذري.
- المزاجية في تطبيق القانون
- الوساطة من خلال تقديم الخدمات
- عدم وضوح آلية عمل لجان السير
- عدم مراعاة الظروف الاقتصادية لأوضاع العاملين في قطاع النقل
- لا يوجد متابعة لتحسين الخدمات.
- أداء بعض الموظفين بطيء يتأثر بالمحسوبية والواسطة

العلاقة مع صناع القرار:

هناك إجماع بشكل عام من قبل المستفيدين بأنه وبالرغم من وجود مساحة للتواصل مع المسؤولين في الوزارة أفضل من السابق إلا أن العلاقة يسودها نوع من المركزية في اتخاذ القرار وضعف في مشاركة الفئات المستهدفة قبل صدور القرار لمناقشة تداعياته وإيجابياته وسلبياته وبناء القرار وفق مصلحة الجميع . حتى وان كانت هنالك فرصة لمناقشته لا يتم بأخذ الاقتراحات والتوصيات إلا في أمور بسيطة.

مقترحات لتحسين الأداء:

- (١) بناء شراكة حقيقية بين النقابات وأصحاب العلاقة وعدم تهميش دورهم
- (٢) تفعيل هيئة الرقابة ودائرة الشكاوي
- (٣) تطبيق القوانين على الجميع دون تمييز
- (٤) تأهيل بعض الموظفين وتوعيتهم بالإجراءات لتحسين الخدمة وعدم التمييز في المعاملة
- (٥) تحسين الخدمات المقدمة للمواطن والسائق معاً.
- (٦) مراجعة بعض القرارات السابقة وإجراء بعض التعديلات عليها (مثل عداد التاكسي، بطاقات التعريف، نظام التملك)
- (٧) تطوير البنية التحتية لقطاع المواصلات وبناء المجمعات المناسبة وتعديل الموجود منها للتخفيف من الأزمة ولتتناسب مع وضع البلد وحجم السكان وعدم تمرکزها في منطقة الوسط.
- (٨) عقد المزيد من اللقاءات والاجتماعات والأنشطة ومتابعة بعض القضايا من أجل التغيير والتعديل
- (٩) تعزيز التعاون المشترك ما بين مديريات الشرطة والوزارة والنقابات من أجل تطبيق القانون ومحاسبة المخالفين له.

ملخص نتائج المقابلات مع صناع القرار والموظفين والمستفيدين في وزارة المواصلات.

١. مقابلات صناع القرار:

ما تقييمكم لأنشطة المشروع التي نفذت خلال الست أشهر الماضية بشكل عام؟

- الأنشطة كانت مناسبة وفي المجمل حاولت اللقاءات المفتوحة ولقاءات الطاولة المستديرة أن تغطي معظم القضايا ومناقشتها مع المواطنين فيما يتعلق بوزارة المواصلات والأهم من ذلك تم تنفيذ مجموعة من النشاطات بناء على احتياج الوزارة وأولوياتها الحالية.
- من وجهة نظرهم، أي نشاط يتم تنفيذه مع المؤسسات ايجابي ويلبي حاجة داخل الوزارة وفي بعض الأحيان كانت النشاطات عبارة عن نقطة انطلاق للتواصل مع المواطن.
- بالإضافة إلى ذلك، زادت هذه النشاطات من معرفة المواطنين بالإجراءات وكيفية التعامل مع المواطنين على القوانين والأنظمة للوزارة كأهداف واستراتيجيات وخدمات، وتقريب وجهات النظر بين الطرفين، وإتاحة الفرصة للمواطن للسؤال عن الخدمات الموجودة.
- خلقت مؤسسة تعاون لحل الصراعات كمؤسسة مجتمع مدني حالة من الشراكة والتكامل والانسجام والتوافق بين المواطنين وبين الوزارات المستهدفة، تجسدت هذه الشراكة من خلال التدريب والحلقات التلفزيونية واللقاءات الجماهيرية وغيرها من الأنشطة التي تضمنها المشروع.

هل لمستم تغييرات معينة على أداء الموظفين (مهارات، معلومات أداء)، وكيف؟

كذلك يوجد علاقة ايجابية اليوم، وتعارف بين الموظفين في المحافظات المختلفة بحيث يوجد شجاعة لدى الموظف لإبداء رأيه في العمل كذلك لوحظ أنه يوجد تحسن على أداء الموظفين وتطور على الأسلوب من خلال عملية استقبال المواطن وتقديم الخدمة له بشكل أفضل، كذلك متابعة الوزارة للموظف في مجال التدريب وتطبيق ما تلقاه من تدريبات.

كذلك تم الاستفادة من التدريب الذي تلقاه الموظفون، وتبين ذلك من خلال التقييم القبلي والبعدي وبالإضافة إلى الزيارات الميدانية للمديريات التي رشحت الموظفين من خلالها ولكن يوجد رضا عام عن التدريب من ناحية المادة التدريبية وموضوع التدريب والمدرّب، حيث لامس التدريب ظروف العمل والحياة اليومية.

ما هي المعوقات التي واجهت فريق العمل عند تنفيذ النشاطات المتعلقة بمشروع تعزيز الشراكة (داخلية وخارجية)؟

١- عدم الالتزام بخطة التنفيذ (Action Plan) بسبب تأخير vetting لمدة طويلة مما أدى إلى تغيير في المواعيد والتأخير في تنفيذ النشاطات المخطط لها مما أدى إلى تغيب وعدم التزام بعض الموظفين لأسباب ذات علاقة بانشغال بعض المسؤولين ولطبيعة عملهم ولأسباب داخلية ذات علاقة بالوزارات المستهدفة.

٢- معوقات لها علاقة أكثر بتنظيم النشاطات لتناسب مع أوقات الموظفين والمسؤولين، حيث كان هناك عدم

الالتزام من قبل بعض الموظفين لمتابعة بعض النشاطات بسبب التوقيت وضغط العمل في فصل الصيف.

بناء على أنشطة المشروع، ما هي القضايا التي ترون من الضروري التركيز عليها لتحسين مستوى تقديم الخدمات؟

- عمل بروشورات ونشرات، إعلانات عبر محطات تلفزيونية السمعية والمرئية بصورة شهرية حول انجازات وخدمات الوزارات
- الاستمرار في التدريب وإعادة تأهيل الموظفين وفق خطة وحدة التدريب واحتياجات الموظفين.
- تطوير نظام الشكاوى وتأهيل الطاقم العامل في وحدة الشكاوى.
- تفعيل الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني
- توفير شاشة عرض داخل القاعات توضح الإجراءات ومتطلبات الخدمة المقدمة للمواطن.
- توفير قاعة مريحة ولوحة الكترونية ولوحات إرشادية تعريفية بوحدات الوزارة.
- توفير موظف استعلامات داخل كل مديرية لمتابعة المواطن من لحظة دخوله وانتهائه من تقديم الوثائق المتعلقة.

ما هو رأيكم بأداء الموظفين العاملين بشكل مباشر مع الجمهور؟

بالرغم من الضغط في العمل والمسؤولية الملقاة على عاتقه كونه الوجهة الأولى الذي يتعامل معه المواطن إلا أن أدائه في تحسن، حيث حرص الموظف على الارتقاء بتحسين مستوى تقديم الخدمة وبشكل عام يحتاجون إلى دورات تدريبية وتدريب أكثر ومستمر في مجال التعامل مع الجمهور.

كيف تقيمون العلاقة بين صانع القرار والمستوى التنفيذي داخل الوزارة والتي بدورها تنعكس على الأداء وبالتالي على الخدمة المقدمة؟

في السابق كانت هناك فجوة بين الموظف والمسؤول ويشعر الموظف بنوع من التهميش، ولكن اليوم العلاقة تكاملية ما بين المستوى التنفيذي والمسؤول، انسجام واحترام، لا يوجد مركزية في العمل وهناك تواصل مستمر معه، هناك تغييرات وتعديل مسميات من أجل إنصاف العديد من الموظفين واجتماعات مستمرة وتفعيل لدوائر غير فاعلة كدائرة الشكاوى، زيارات للمحافظات والالتقاء مع جميع الموظفين.

اقتراحات معينة لتحسين العلاقة.

- عقد اجتماعات دورية للموظفين مع المدراء والتنسيق مع العلاقات العامة ومكتب الوزير لوضعهم في صورة الأنشطة والخدمات والقرارات التي تصدر عن الوزارة.
- توعية الموظفين للدخول على الصفحة الالكترونية بالإضافة إلى عقد اجتماع مع الوزير مع المدراء والموظفين لكسر الحاجز بينهم.
- الاستمرار في عملية التواصل من خلال الزيارات والجولات الميدانية، ورشات العمل المشتركة
- تقييم الموظف للمدير وبالعكس
- تعريفه باللوائح، توعيته بحقوقه
- تفعيل نظام الحوافز وتعزيز ومكافأة الموظف من خلال إشراكه بالقرارات، والتدريبات والمشاركات المحلية والدولية.
- المشاركة في عملية التخطيط لتحديد الاحتياجات المناسبة للوزارة.

اقتراحات لتفادي المعوقات التي تواجهكم عند تنفيذ النشاطات

- التنسيق المسبق بين الوزارة والمؤسسة من أجل تحديد احتياج الوزارة.
- مرونة في التعامل عند تنفيذ أنشطة المشروع.
- اجتماع دوري شهري من أجل تقييم الأنشطة وعمل التغذية الراجعة للأنشطة المنفذة.
- وضع خطة لتنفيذ النشاطات بناء على دراسة واحتياج الوزارة.
- اختيار الوقت المناسب لتنفيذ النشاطات.
- عدم المركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ النشاطات وإعطاء مساحة للموظف المسؤول بأن تكون مشاركته فاعلة وصاحب قرار في نفس الوقت.

توصيات عامة

- ضرورة التركيز على الناحية الإعلامية
- التنوع في النشاطات المنفذة
- توعية المواطن لمعرفة حقوقه ومتطلبات الحصول على الخدمة.
- حوسبة الملفات.

٢. نتائج مقابلات الموظفين

ما هو تقييمكم لمستوى الخدمات التي تقدم للمواطنين؟

رأى قسم من الموظفين أن المستوى الحالي متوسط، بسبب جودة تقديم الخدمة، بينما رأى قسم آخر أن المستوى جيد جداً بحيث لا يشعر المواطنون بتذمر بالرد أو الإجابة على استفسارات عن الخدمات المقدمة من قبل الوزارة ولكن معظمهم أكدوا على ضرورة تطويرها وتقديم خدمة أفضل.

من خلال المشاركة في التدريب وأنشطة المشروع، كيف انعكس على أدائكم وعلى تقديم الخدمة للمواطن وعلى المستوى الداخلي (الزملاء وصناع القرار)؟

أكدوا على أن هنالك تطور على جميع المستويات وتغيير ملحوظ على أداء الموظفين، وأيضاً على مستوى الموظفين، حيث تم إرسال اقتراحات بناءً من قبل الموظفين وتوصيات تؤدي إلى فهم نقاط الضعف في العمل بالإضافة إلى التقييم القبلي للموظف على أداء العمل.

إن الدورات التدريبية التي يتلقاها الموظفون لها أثر ايجابي كبير، فالتدريب بحد ذاته يمكن الموظف من معرفته لطبيعة عمله ولدوره في أداء مهامه بشكل أفضل ومرضي، كما وينمي التدريب قدرات الموظفين ويرفع من مستوى أدائهم الأمر الذي ينعكس بصورة ايجابية على طبيعة الأداء والتي بحد ذاتها تكون للأفضل، ومن جانب آخر انعكس ذلك بصورة ايجابية على كافة المستويات بالوزارة حيث أن صناع القرار بالوزارة يهتمهم بالدرجة الأولى بتقديم أفضل خدمة في أسرع وقت للمواطنين والتدريب بذاته يخلق هذه القدرات ويقوم بصقلها نحو الأفضل.

لا شك بأن الاستفادة من أنشطة المشروع وخاصة التدريب أثر بشكل ايجابي على طريقة التعامل مع الزملاء وتعزيز مفهوم الحوار والتواصل البناء والتعاون نحو إقتان العمل والتعامل مع الجمهور والمراجعين وتقهم احتياجاتهم والقدرة على إدارة النزاعات التي قد تحدث معهم وعدم تجاهلها.

وبالملخص، أثر التدريب في اتجاهين:

١- على مستوى تقديم الخدمة للمواطنين، عمل التدريب على تحسين تقديم الخدمات للمواطنين، وتطوير عدد من المفاهيم الأساسية في التعامل مع الجمهور، القدرة على حل الخلافات التي تنشأ بطرق دبلوماسية وإيجابية، محاولة تفهم وجهات النظر وتقريبها للوصول إلى الحلول والأهداف المشتركة التي تخدم أطراف الخلاف.

٢- على مستوى الزملاء وصناع القرار، تفهم آراء الآخرين، عدم الحكم عليهم من خلال الافتراضات والمواقف المسبقة، العمل على تقريب وجهات النظر بين الموظفين وصناع القرار، العمل على فض النزاعات بين الموظفين ومع صناع القرار بناء على طرق التفاوض المباشر والحوار، وبالطرق الصحيحة، تعزيز مفهوم التعاون على التنافس في العمل، بالإضافة إلى حل المشكلات من الجذور وعدم تجاهل أي سوء فهم حتى لا يتحول إلى نزاع.

كيف تقيمون العلاقة مع المواطنين؟ اقتراحات معينة لتحسين هذه العلاقة؟

العلاقة جيدة، اللقاءات التي تم تنفيذها كان لها أثر ايجابي للتعرف على هموم ومشاكل المواطنين وكيفية تجاوز بعض الإشكاليات، حيث يوجد رضا إلى حد ما على أداء عمل الوزارة.

والعلاقة مع المواطنين هي علاقة تبادلية بمعنى للمواطن الحق المطلق في الحصول على أفضل الخدمات في أسرع وقت، وللموظف الحق في أن يلتزم بالتعليمات الصادرة عن الوزارة المختصة فيما يخص إحضار الوثائق المطلوبة للخدمات التي يحتاجها المواطنون بما يتوافق والقانون واللوائح الداخلية المعمول بها في الوزارة للمواطن الحق في الاستفسار عن أي موضوع وله الحق في تقديم الاقتراحات والشكاوى إن وجدت وبالتالي يتوجب على قيادة الوزارة النظر في ذلك واتخاذ الإجراءات اللازمة.

لكن هذا لا ينفي وجود إشكاليات معينة وخاصة أن المواطنين يعتقدون دائماً بأن طلباتهم يجب أن تقدم خلال وقت قصير لعدم معرفتهم بالإجراءات القانونية ومتطلبات الحصول على الوثائق اللازمة لانجاز بعض المعاملات، لذلك من الضروري العمل على توحيد الجهود وتوضيح الإجراءات بطريقة ما من خلال دليل إجراءات، نشرات توعوية، لوحات الكترونية أو اللوحات الإرشادية بالمتطلبات اللازمة.

العلاقة مع المستوى الإداري الأعلى (صناع القرار) ومدى تأثيرها وانعكاسها على تقديم الخدمات.

- رأى قسم من الموظفين أن هذه العلاقة علاقة مصالح ونزاع على الصلاحيات، ولها تأثير كبير على تقديم الخدمات للمواطنين حيث أن هذه العلاقات تؤثر سلباً وإيجاباً على مستوى تقديم الخدمة.
- فيما رأى آخرون أن العلاقة مع صناع القرار تعتمد على التواصل وتقديم الاقتراحات بما يخدم مصلحة العمل من جانب، ومن جانب آخر فإن هناك التزام كامل بكافة التعليمات التي تصدر عن المستويات الإدارية العليا (صناع القرار) وبالتالي يمكن القول أن العلاقة يسودها جو من التكامل والتوافق والانسجام والالتزام بالتعليمات التي تصدر من قبلهم.

ما هي المقترحات التي تبذل من أجل تحسين هذه العلاقة؟

- عمل اجتماعات داخلية شهرية يتم من خلالها توضيح أهم الانجازات التي تقوم بها الدوائر والمعيقات التي توجههم في العمل وإيجاد المقترحات المناسبة من قبل الطرفين.
- التقييم الشهري للموظفين من أجل معرفة نقاط الضعف لدى الموظف ونقاط القوة ووضع الخط المناسبة لتطويره.

ما هي المعيقات التي تواجهكم على مختلف المستويات والتي تحد من تقديم خدمة أفضل للمواطن (معيقات داخل الوزارة وخارج الوزارة)؟

- الموقع غير المناسب لبعض الدوائر.
- التجهيزات غير مناسبة وغير متطورة، حيث تصبح الإجراءات لتقديم الخدمة طويلة.
- قلة تدريب للموظفين الجدد وتأهيلهم للعمل.
- تحيز الفئات العليا والتميز في التعامل بين الموظفين أدت إلى تكاسل الموظفين عن تقديم الخدمات للمواطنين، وشعور الموظفين بالظلم.

- المواطنين أنفسهم وسوء نظرتهم إلى الوزارات وأدائها، وسوء فهمهم وتفهمهم للقوانين والأنظمة المتبعة ومحاولة تجاوزها.
- غياب تطبيق القانون ليكون رادعا لكل من يتجاوزها.

ما هو برأيكم نوع التدخلات التي يجب بذلها على (المستوى داخلي، والخارجي) لتحسين هذه الخدمات؟

رأى العديد من الموظفين أنه لا يمكن الفصل بين الدعم الداخلي والخارجي لأنهما مكملان لبعضهما البعض. فمن الضروري العمل على:

- تطوير البنية التحتية للوزارة من ناحية تصميم القاعات والأبنية، توفير كافة التجهيزات والأدوات اللازمة والتدريب اللازم للموظفين الجدد.
- تعزيز التشبيك والعمل مع مؤسسات المجتمع المدني من خلال المشاريع التي تنفذ ووضع احتياجات الوزارات ضمن أولويات هذه المؤسسات لتعزيز الشراكة بين السلطة والجمهور ونطمح إلى أن يكون هنالك دور فعال لهذه المؤسسات في تقديم الخدمات التي تفيد عمل الموظف وتسهيل حصول المواطن على الخدمة. مثل توفير البطاقة الالكترونية.
- العمل على توفير إمكانيات مادية لتحسين الخدمات كوضع لوحات إرشادية أو شاشات LCD في كافة قاعات الخدمات التي تستقبل المواطنين، وأن تكون هذه القاعات ضمن الشروط التي يجب أن تتوفر فيها كافة المتطلبات لكي يشعر المواطن بالراحة وهذا سينعكس على رضا المواطنين بصورة ايجابية الأمر الذي سيؤدي إلى كسب التأييد لسياسة الوزارة والتي هي جزء من السياسة العامة للحكومة والنظام السياسي الفلسطيني، فالتدخلات الخارجية من دعم وتوجيه ورفع كفاءة الموظفين من خلال التدريب، وغيره يؤدي إلى رفع من مستوى الأداء.
- على الفئات العليا تقييم أداء الموظفين بناء على القدرات والمؤهلات العلمية ومكافأتهم بناء على عملهم وإعطاء كل ذي حق حقه.
- كذلك يجب العمل على تكثيف دورات التوعية والتثقيف مع المواطنين.

ما نوع التدخلات التدريبية التي ترون أنكم بحاجة إليها للمساهمة في تحسين الخدمة؟

(مجالات ومواضيع مقترحة)؟

- التعامل مع الجمهور
- إدارة الوقت
- الاتصال والتواصل
- تدريب متقدم في التعامل مع النزاعات

- حل المشكلات
- تدريب الموظفين على التكنولوجيا وعلى البرامج الموجودة
- التفاوض والوساطة كأساسيات
- الإدارة

توصية:

يجب أن لا تنحصر التدريبات على فئة الموظفين الذين يتعاملون مع المواطنين فحسب، بل يجب أن يشمل التدريب جزء آخر من الموظفين وبالتحديد أولئك الذين لديهم صفة وظيفية مرتبطة بموظفي تقديم الخدمة، التدريب لا ينحصر فقط على تنمية قدرات الموظف تجاه المواطنين من حيث الخدمة فحسب وإنما يجب أن يكون للتدريب رؤية في صقل الموظف في كيفية التعامل وكيفية تقديم أفضل الخدمات وبأسرع وقت.

٢. مقابلات المستفيدين (رؤساء وأعضاء النقابات، سائقين، أصحاب مكاتب تكسي)

عند سؤالهم حول طبيعة مشاركتهم في أنشطة المشروع، وهل ساهمت في تلبية احتياجات معينة لديكم؟ وكيف؟

كانت الإجابات أنها ساهمت في تلبية الاحتياجات من خلال إيصال هموم المواطنين ومشاكلهم لوزارة النقل والمواصلات، أتاحت معظم النشاطات الفرصة للمواطنين بقاء المسؤولين من مختلف المحافظات ومناقشة كافة المشاكل المتعلقة بقطاع النقل على الطرق على وجه الخصوص، حيث يوجد استقبال لهذه الهموم ولكن لا يوجد متابعة حقيقية وهناك مطالبة بضرورة متابعة هذه الإشكاليات بالتنسيق مع الجهات وأصحاب العلاقة. بينما رأى آخرون أنها لم تساهم بشكل رئيسي في تلبية الاحتياجات بسبب أن سياسة وزارة النقل والمواصلات سياسة فرض قوانين وليس من مبدأ الشراكة حيث تصدر القوانين وتصدر التعليمات ومن ثم تقوم بتنفيذ خططها والتشاور مع أصحاب العلاقة وهي النقابات في بعض التعليمات دون الأخذ بتوصيات النقابة وتسمى هذه الاعتراضات والاجتماعات شراكة.

وعند سؤالهم حول مدى أهمية طرح القضايا التي يراها المستفيدون مناسبة ومناقشتها مع المسؤولين في الوزارة؟

رأى قسم منهم أن هذه القضايا مهمة وملحة ومفصلية يجب طرحها ومناقشتها وبطرق قانونية على الوزارة لإيصال الصوت للوزارة، بينما رأى آخرون أنها تفتح آفاق جديدة للقضايا التي تهمهم مثل عداد التاكسي ونظام التملك والأرقام العمومية الجديدة وفتح مكاتب تكسي جديدة ونظام التملك، وهي مهمة جداً حيث أنها قضايا مهمة لمناقشتها لما لها أثر سلبي على أصحاب العلاقة من سائقين ومواطنين وأصحاب مكاتب ونقابات ووزارة، وبالتالي فأنها أثقلت على كاهل سائق التاكسي وأصحاب مكاتب التاكسي من ناحية التكلفة، بالإضافة إلى أن نظام

التمليك هو لتصويب قطاع النقل وليس لزيادة العبء على أصحاب العلاقة ورفع رسوم التمليك إلى مبالغ باهظة.

عند السؤال حول إذا ساعدت أنشطة المشروع على خلق نوع من العلاقة والتواصل بينكم وبين المسؤولين في الوزارات، كيف؟

تم من خلال هذه اللقاءات تجسيد العلاقات وطرح مشاكل أخرى ما بعد اللقاءات للعمل عليها ومتابعتها. كانت مساهمة طبيعة وهذه اللقاءات والأنشطة ساهمت بشكل عام في تحسين العلاقة وسماع المسؤولين لمعاناة قطاع النقل الحقيقية التي كانت تغيب عن أذهان الجميع ولكن هذه اللقاءات كانت مجرد تعديل بسيط على الأنظمة والقوانين التي صدرت من قبل الوزارة.

عند سؤالهم حول ما الذي يشجعهم على إعطاء ملاحظاتكم حول أداء الوزارة؟

١. كان الدافع الأول هو الدفاع عن حقوق المستفيدين من خدمات الوزارة استناداً للقانون.
٢. تجسيد العلاقة وتعزيز التنسيق والتعاون ما بين النقابات والوزارة.
٣. الإيمان بقضية قطاع النقل على الطرق، حيث أن أي تعديل وأية قوانين تصدر يجب مناقشتها حتى يتم أنصاف كافة الأطراف وتكون العلاقة علاقة شراكة.
٤. سماع وزارة النقل والمواصلات هموم ومشاكل قطاع النقل بدون التمييز والأخذ في تحسن هذا القطاع دون سياسة الفرض، إن وزارة النقل والمواصلات إذا اصح التعبير أنها كانت تسمع ولا تنفذ إلا ما ترتأيه الوزارة، ومن حرصنا على مصالحنا يجب على وزارة النقل والمواصلات من مشاركة أصحاب العلاقة مشاركة حقيقية وليس صورية من أجل الإعلام وطرح أي قرار ومناقشته وتعديله وبعدها إصداره من أجل إنجاح تطبيق جميع القرارات والقوانين.

وعند سؤالهم إذا كانت أنشطة المشروع كافية لتغطية ومناقشة القضايا، والمقترحات لأنشطة معينة للتأثير على المسؤولين وأخذ إجراءات معينة؟

رأى قسم منهم بأن الأنشطة كانت مغطىة بشكل جيد جداً ولكن يوجد مشاكل كثيرة وحلها يكمن من خلال عقد لقاءات أكثر ومن خلال ورشات العمل للخروج بتوصيات مهمة بناء على الشراكة فيما بين أصحاب العلاقة وصناع القرار. بينما رأى آخرون أن أنشطة المشروع لم تغطِ كافة القضايا التي نوقشت في اللقاءات ويجب عقد اجتماع موسع ومركزي مع صناع القرار من الوزارة وجهاز الشرطة الفلسطينية من أجل وضع الأمور على نصابها ومناقشة القضايا التي تهمنا وتهم المواطنين فيما يخص قطاع النقل ومن أجل سماع هموم المواطن وليس المواطنين المقربين على الوزارة وأخذ قرارات وتنفيذها.

وعند سؤالهم عن الجوانب التي تحسنت في عمل الوزارة؟ وكيف؟

جميعهم يقدرون عمل الوزارة واهتمامها لتحسين قطاع النقل على الطرق، ونلمس بعض التحسينات في الفترة الأخيرة مثل:

- تحويل دوائر السير إلى مديريات جديدة وربطها في برنامج واحد مهم جداً لنا لتسهيل إجراءات الخدمة.

- آلية دفع المخالفات عن طريق البنك جاءت لتخفيف معاناة المواطنين والسائقين.
- كذلك عدم صرف أرقام جديدة وفتح مكاتب جديدة إلا وفق دراسات واحتياجات المناطق.
- بالإضافة إلى الجهد الذي تبذله وزارة النقل والمواصلات بعمل دراسات خاصة من أجل تسهيل وتنظيم حركة المرور والسير في فلسطين فيما يتعلق بالمجمعات وغيرها.
- تخفيض الجمارك على المركبات.
- سهولة الوصول إلى بعض المسؤولين وسماعهم لهمومنا وإطلاعهم على قراراتهم ومشاركتنا النقاش وخاصة أعضاء ورؤساء النقابات والتعاطي مع بعض المشاكل وإشراك النقابات في وضع الحلول المناسبة هذه العملية جديدة على الوزارة لم تكن موجودة من قبل.

من وجهة نظرهم، ما هي الجوانب التي ترغبون في تحسينها؟ وكيف؟

- ضرورة ابتعاد دوائر الترخيص عن البيروقراطية مثل رخصة السيارة ما لم يخالف القانون وهذا عامل مهم.
- كذلك تعزيز العمل على مبدأ الشراكة بين النقابات وأصحاب العلاقة وذلك من خلال اتخاذ القرار وأيضا من أجل إنجاح القرار وتطبيقه على الجميع دون تمييز وحتى يكون منصف للجميع.

مقترحات وتوصيات عامة

- (١) عدم صرف أرقام ورخص جديدة، لأن العدد الموجود يفوق الحاجة.
- (٢) عدم فتح مكاتب جديدة وتعديل القانون الذي يسمح بفتح أو منح رخصة مكتب لكثافة سكانية تقل عن عشرة آلاف نسمة بدل من ثلاث نسمة.
- (٣) عدم منح رخص سياقه إلا بعد حصوله على شهادة توجيهي.
- (٤) إنشاء مجمعات للمركبات العمومية وتكون مؤهلة من جميع النواحي الصحية وغيرها وإنشاء مجمعات للمركبات الخصوصية وعدم السماح لها بالوقوف على الأرصفة وخلق الأزمات المرورية طوال النهار.
- (٥) وضع مظلات على الأرصفة للتحميل والتنزيل بدل من الوقوف المزدوج في الشارع
- (٦) مراجعة القرارات السابقة والبت بها (عداد التكمي، بطاقات التعريف، نظام التملك..)
- (٧) يجب على الوزارة أن تدعم المستثمر
- (٨) بناء شراكة حقيقية بين النقابات وأصحاب العلاقة
- (٩) تفعيل هيئة الرقابة ودائرة الشكاوى.

نتائج إجابات مدى رضا الجمهور (متلقي الخدمة) حول أداء الموظفين العاملين في وزارة النقل والمواصلات

عينة التحليل:

لقد شارك في التقييم ١١٧٥ شخص من متلقي الخدمة داخل الوزارة، حيث تم توزيع البطاقات على المديرات في جميع مناطق الضفة الغربية.

تقسم هذه البطاقة إلى قسمين قسم لقياس مدى رضا متلقي الخدمة حول أداء الموظفين في الوزارة والقسم الآخر أو الوجه الآخر من البطاقة عبارة عن أسئلة خاصة بآلية التعامل مع الشكاوى داخل الوزارة وكل قسم يحتوي على ستة أسئلة.

القسم الأول

- بطاقة لقياس مدى رضا متلقي الخدمة حول أداء الموظفين العاملين في الوزارة يحتوي على ستة أسئلة كما يلي:

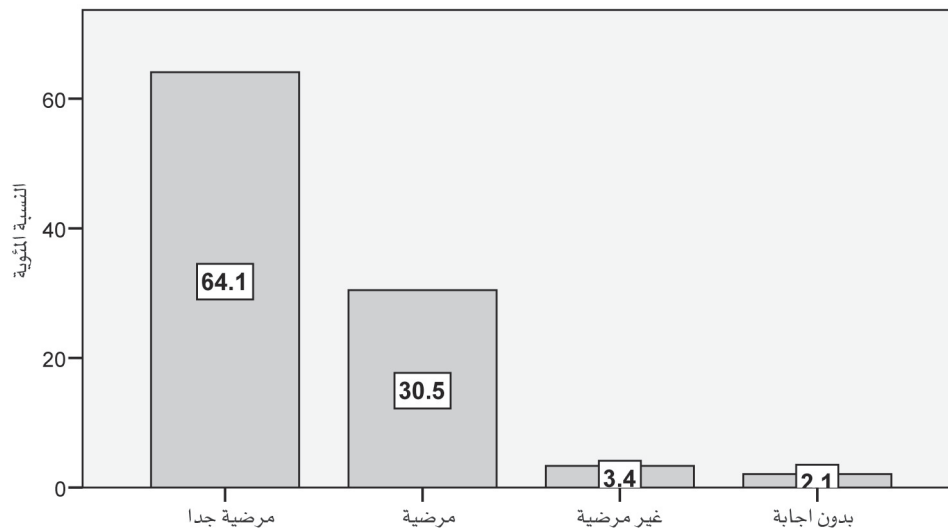
١. يتعامل معك الموظفون بشكل لائق وفيه احترام؟
٢. لدى الموظفون القدرة على الحوار والتفاعل مع المراجعين لتوضيح بعض الإجراءات؟
٣. التعامل مع المشاكل والنزاعات التي قد تحدث بطريقة فاعلة وإيجابية؟
٤. لدى الموظفون الاستعداد الكامل للتدخل وإيجاد الحلول المناسبة للخلافات التي قد تحدث مع المراجعين؟
٥. لدى الموظفون القدرة على فهم احتياجات المراجعين ومصالحهم؟
٦. ما هي الجوانب التي ترغب في تحسينها حول أداء الموظفين داخل الوزارة؟

وكانت النتائج كما يلي:

السؤال الأول: يتعامل معك الموظفون بشكل لائق وفيه احترام؟

النسبة المتراكمة	النسبة الفعالة	النسبة المئوية	التكرار	Valid
1.	1.	1.	1	2
30.7	30.6	30.6	360	مرضية جدا
74.4	43.7	43.7	513	مرضية
96.3	21.9	21.9	257	غير مرضية
100.0	3.7	3.7	44	بدون إجابة
	100.0	100.0	1175	Total

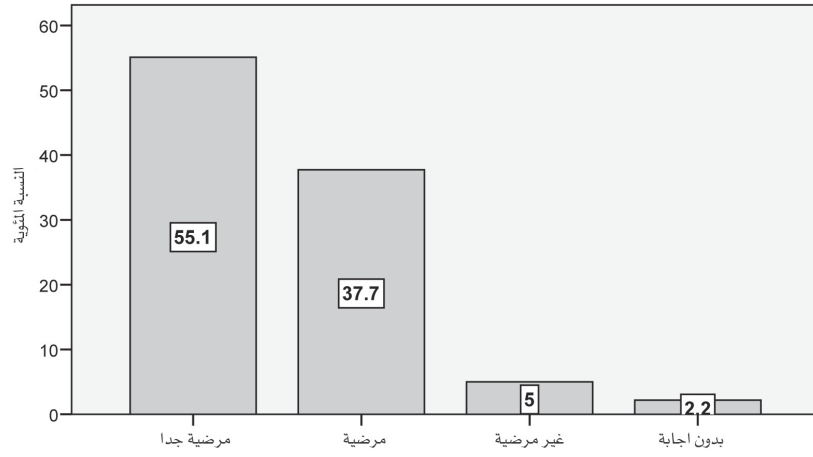
حيث أجاب ٧٤,٤ ٪ من المشاركين أن المعاملة ايجابية و مرضية بينما رأى ٢١,٩ ٪ منهم أن المعاملة سلبية وغير مرضية.



السؤال الثاني: لدى الموظفون القدرة على الحوار والتفاعل مع المراجعين لتوضيح بعض الإجراءات؟

النسبة المتراكمة	النسبة الفعالة	النسبة المئوية	التكرار	Valid
24.8	24.8	24.8	291	مرضية جدا
63.9	39.1	39.1	460	مرضية
95.7	31.7	31.7	373	غير مرضية
100.0	4.3	4.3	51	بدون إجابة
	100.0	100.0	1175	Total

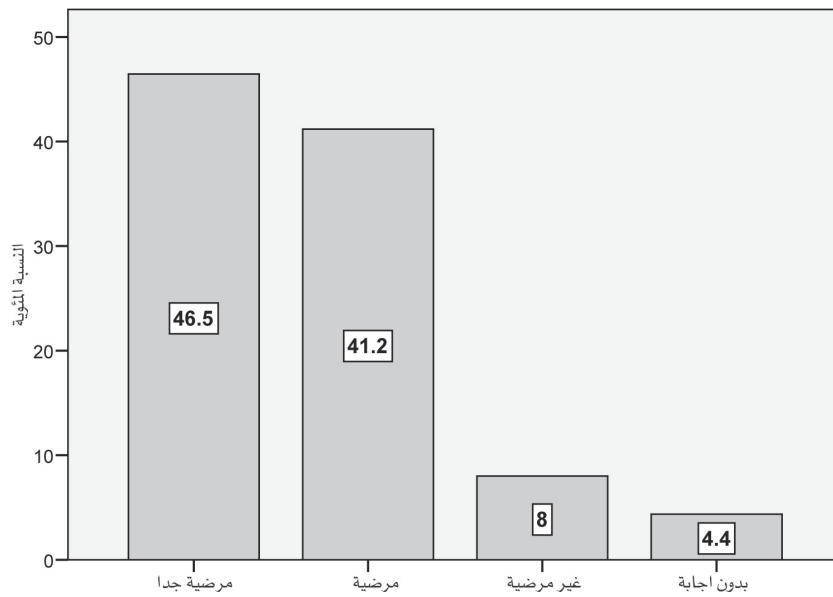
حيث رأى ٦٣,٩ ٪ من متلقي الخدمة أن الموظفين لديهم القدرة على الحوار والتفاعل مع المراجعين بينما رأى ٣١,٧ ٪ منهم العكس.



السؤال الثالث: التعامل مع المشاكل والنزاعات التي قد تحدث بطريقة فاعلة وايجابية؟

النسبة المتراكمة	النسبة الفعالة	النسبة المئوية	التكرار	
22.3	22.3	22.3	262	Valid
59.1	36.9	36.9	433	مرضية جدا
94.0	34.9	34.9	410	مرضية
100.0	6.0	6.0	70	غير مرضية
				بدون إجابة
	100.0	100.0	1175	Total

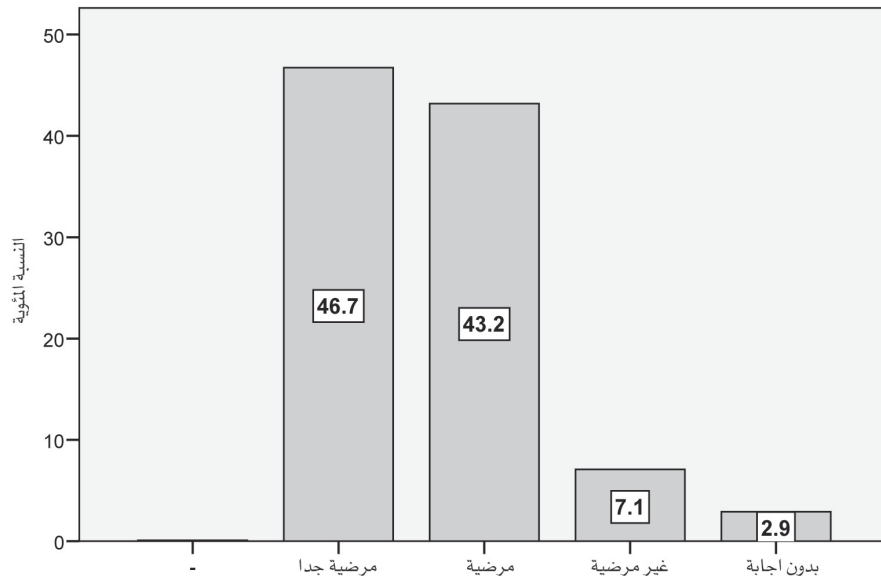
حيث أجاب ٥٩,١ ٪ من المشاركين أن تعامل الموظفين مع المشاكل والنزاعات يتم بطريقة فاعلة وايجابية ورأى ٣٤,٩ ٪ من المشاركين أن التعامل مع المشاكل والنزاعات لا يتم بطريقة فاعلة وايجابية.



السؤال الرابع: لدى الموظفون الاستعداد الكامل للتدخل وإيجاد الحلول المناسبة للخلافات التي قد تحدث مع المراجعين؟

النسبة المتراكمة	النسبة الفعالة	النسبة المئوية	التكرار	Valid
1.	1.	1.	1	3.
22.6	22.6	22.6	265	مرضية جدا
59.7	37.1	37.1	436	مرضية
95.6	35.8	35.8	421	غير مرضية
100.0	4.4	4.4	52	بدون إجابة
	100.0	100.0	1175	Total

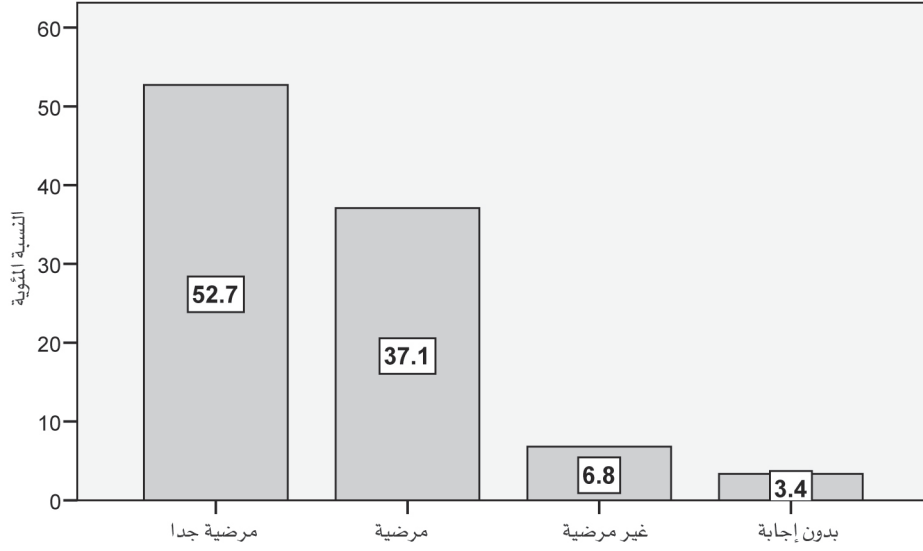
حيث أجاب ٥٩,٧ ٪ من متلقي الخدمة أن الموظفون لديهم الاستعداد لإيجاد الحلول المناسبة للخلافات التي قد تحدث مع المراجعين، بينما رأى ٣٥,٨ ٪ منهم العكس.



السؤال الخامس: لدى الموظفين القدرة على فهم احتياجات المراجعين ومصلحتهم؟

النسبة المتراكمة	النسبة الفعالة	النسبة المئوية	التكرار	Valid
25.4	25.4	25.4	299	مرضية جدا
65.7	40.3	40.3	473	مرضية
95.2	29.5	29.5	347	غير مرضية
100.0	4.8	4.8	56	بدون إجابة
	100.0	100.0	1175	Total

حيث أجاب ٦٥,٧ ٪ من المشاركين أن الموظفين لديهم القدرة على فهم احتياجات المراجعين ومصلحتهم وأجاب ٢٩,٥ ٪ منهم أن الموظفين ليس لديهم القدرة على ذلك.



السؤال السادس: ما هي الجوانب التي ترغب في تحسينها فيما يتعلق بأداء الموظفين داخل الوزارة؟

- بشكل عام معظم المشاركين قاموا بانتقاد معاملة الموظفين لمتلقي الخدمة، حيث طالبوا بأن تكون معاملة الموظفين لهم جيدة قائمة على الاحترام المتبادل والتفاهم واستيعاب الآخرين والشفافية والصبر والتعاون.
- النظام وعدم التمييز وإلغاء المحسوبية والالتزام بالقوانين
- تحسين أداء الموظفين والعمل بانضباط أكثر واحترام الوقت والدقة والسرعة في العمل
- زيادة عدد الموظفين لتسهيل الخدمة
- توظيف أناس كفؤ متخصصين من ذوي الخبرات يشعرون بالمسؤولية تجاه العمل
- عمل دورات مستمرة للموظفين وإعادة تأهيلهم
- مراقبة أداء الموظفين ومحاسبتهم
- خدمات الكترونية أكثر تطوراً
- تبديل الصندوق بخط هاتف للشكاوى وتحويل نظام المعاملات من نظام ورقي إلى نظام إلكتروني
- العمل على نظام الأرقام
- ضرورة وجود مكاتب للاستعلامات
- عمل تحسينات في مبنى الوزارة نفسه حتى تكون بيئة مريحة لعمل الموظفين واستقبال المواطنين لأن بيئة العمل تؤثر على الأداء.

القسم الثاني

أسئلة خاصة بآلية التعامل مع الشكاوى داخل الوزارة

يحتوي على ستة أسئلة كما يلي:

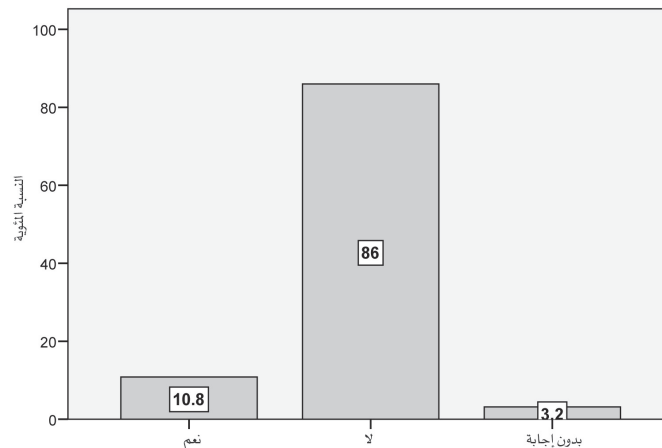
١. هل قمت بتقديم أي شكوى أو طلب استفسار حول مشكلة واجهتك أو موضوع معين في السابق؟
٢. إذا كانت أجابتك بنعم، موضوع ومحتوى الشكوى يتعلق بـ:
٣. آلية التعامل مع الشكوى ومتابعتها وإيجاد الحلول لها من قبل الوزارة:
٤. الطريقة التي تفضل من خلالها تقديم الشكوى:
٥. هل هناك أهمية لتقديم شكاوى في حالة تعرضك لأي مشكلة أو صعوبة مع العاملين في الوزارة؟
٦. اقتراحاتك لتحسين آلية التعامل مع الشكاوى داخل الوزارة:

وكانت النتائج كما يلي:

السؤال الأول: هل قمت بتقديم أي شكوى أو طلب استفسار حول مشكلة واجهتك أو موضوع معين في السابق؟

التكرار	النسبة المئوية	النسبة الفعالة	النسبة المتراكمة
Valid نعم	383	32.6	32.6
لا	625	53.2	85.8
بدون إجابة	167	14.2	100.0
Total	1175	100.0	

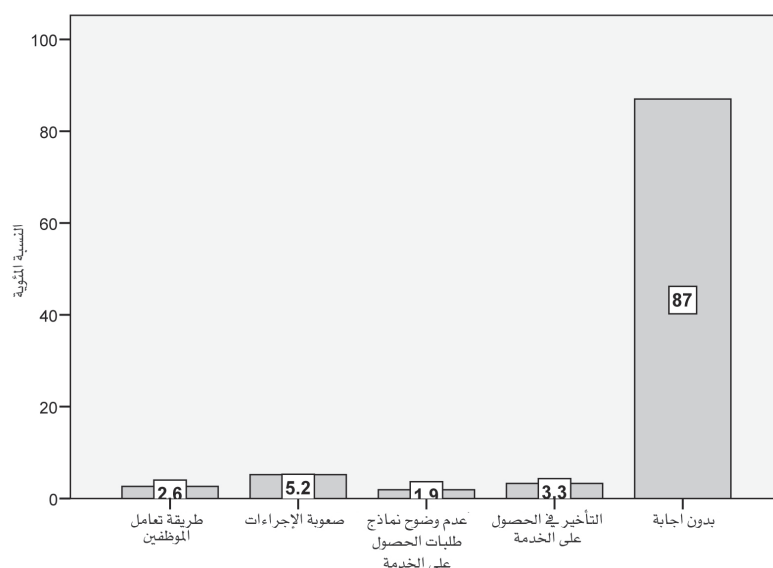
حيث أجاب ٦, ٣٢٪ من متلقي الخدمة بنعم، حيث قاموا بتقديم شكوى أو طلب استفسار، بينما أجاب ٢, ٥٣٪ منهم بلا، فلم يسبق لهم أن قاموا بتقديم شكوى أو طلب استفسار.



السؤال الثاني: إذا كانت أجابتك بنعم، موضوع ومحتوى الشكوى يتعلق بـ:

النسبة المتراكمة	النسبة الفعالة	النسبة المئوية	التكرار	
14.0	14.0	14.0	164	Valid طريقة تعامل الموظفين
21.8	7.8	7.8	92	صعوبة الإجراءات
23.6	1.8	1.8	21	عدم وضوح نماذج طلبات الحصول على الخدمة
32.7	9.1	9.1	107	التأخير في الحصول على الخدمة
100.0	67.3	67.3	791	بدون إجابة
	100.0	100.0	1175	Total

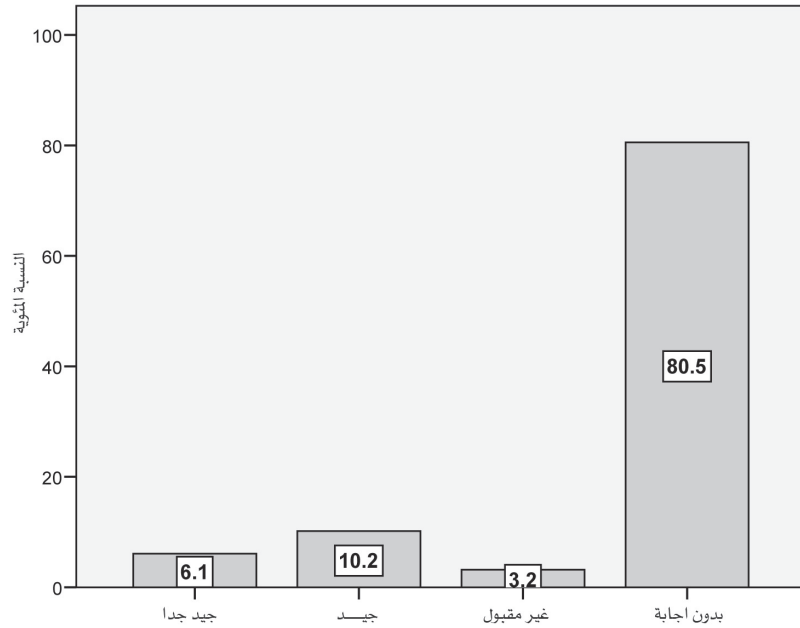
حيث أجاب ١٤٪ من متلقي الخدمة الذين سبقوا وقدموا شكوى أن موضوع شكاوهم يتعلق بطريقة تعامل الموظفين وأجاب ٨, ٧٪ منهم أن موضوع شكاوهم يتعلق بصعوبة الإجراءات بينما أجاب ٨, ١٪ من متلقي الخدمة أن موضوع شكاوهم يتعلق بعدم وضوح نماذج طلبات الحصول على الخدمة وأجاب ١, ٩٪ منهم أن موضوع شكاوهم يتعلق بالتأخير في الحصول على الخدمة و ٢, ٦٧٪ منهم لم يجيبوا لأنهم لم يسبق لهم وأن قدموا شكوى.



السؤال الثالث: آلية التعامل مع الشكوى ومتابعتها وإيجاد الحلول لها من قبل الوزارة؟

النسبة المتراكمة	النسبة الفعالة	النسبة المئوية	التكرار	
6.0	6.0	6.0	70	Valid جيدة جدا
13.0	7.1	7.1	83	جيدة
33.1	20.1	20.1	236	غير مقبولة
100.0	66.9	66.9	786	بدون إجابة
	100.0	100.0	1175	Total

حيث أجاب ١٣٪ من المشاركين أن آلية التعامل مع الشكوى ومتابعتها وإيجاد الحلول لها من قبل الوزارة جيدة وأجاب ١, ٢٠٪ منهم أن آلية التعامل غير مقبولة.



السؤال الرابع: الطريقة التي تفضل من خلالها تقديم الشكوى؟

النسبة المتراكمة	النسبة الفعالة	النسبة المئوية	التكرار	
17.9	17.9	17.9	210	Valid
64.4	46.6	46.6	547	الموظف المباشر
76.9	12.5	12.5	147	الحديث المباشر مع المسؤول
80.3	3.3	3.3	39	صندوق الشكاوى
100.0	19.7	19.7	232	البريد الإلكتروني
				بدون إجابة
	100.0	100.0	1175	Total

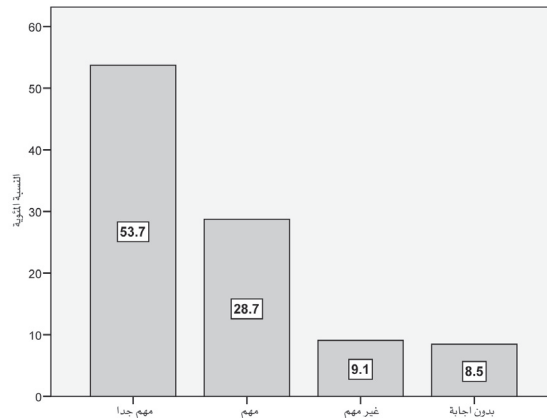
حيث أجاب ١٧, ٩٪ من المشاركين أن الطريقة التي يفضل من خلالها تقديم الشكوى هي من خلال الموظف المباشر، بينما أجاب ٤٦, ٦٪ بأن الحديث المباشر مع المسؤول هي الطريقة الأفضل لتقديم الشكوى (وهي من أعلى النسب) وأجاب ١٢, ٥٪ منهم أن صندوق الشكاوى هو الطريقة الأفضل و٣, ٣٪ من المشاركين أجابوا أن البريد الإلكتروني هو الطريقة الأفضل لتقديم الشكوى.



السؤال الخامس: هل هناك أهمية لتقديم شكاوى في حالة تعرضك لأي مشكلة أو صعوبة مع العاملين في الوزارة؟

النسبة المتراكمة	النسبة الفعالة	النسبة المئوية	التكرار	
50.8	50.8	50.8	597	Valid مهم جدا
70.0	19.2	19.2	226	مهم
83.1	13.0	13.0	153	غير مهم
100.0	16.9	16.9	199	بدون إجابة
	100.0	100.0	1175	Total

حيث وجد ٧٠٪ من المشاركين أن هناك أهمية لتقديم شكاوى في حال تعرضهم لأي مشكلة أو صعوبة مع العاملين في الوزارة ووجد ١٣٪ منهم أنه لا يوجد أهمية لتقديم شكاوى في حال تعرضهم لأي مشكلة أو صعوبة.



السؤال السادس: اقتراحات المستفيدين لتحسين آلية التعامل مع الشكاوى داخل الوزارة:

- ضرورة وجود هيئة (لجنة) خاصة للشكاوى.
- تعيين موظفين مستقلين للشكاوى لهم علاقة مباشرة مع جهات رسمية.
- متابعة الشكاوى وعدم إهمالها وتجاهلها.
- تطبيق القانون على الجميع بدون تمييز وإلغاء الرشاوى والواسطة والمحسوبية.
- ضرورة وجود لجنة رقابة وتفتيش.
- أن يتعامل المسؤول شخصيا مع المشاكل ومتابعتها وحلها بشكل جذري.
- العمل على ربط أداء الموظف بالشكاوى المقدمة.
- التقليل من الإجراءات المعقدة وأن يكون التعامل مباشر بدلا من التعامل مع عدد كبير من الموظفين.
- وضع صندوق الشكاوى خارج مبنى الوزارة وليس داخله.

ملخص تقييم
فعاليات المشروع
وأداء الموظفين
(وزارة الداخلية)

ملخص نشاطات المشروع التي نفذت مع وزارة الداخلية:

- تنفيذ دورة تدريبية بمعدل ٤٢ ساعة تدريبية حول إدارة النزاعات والوساطة حضرها ٢٢ موظف/ة من مختلف دوائر الوزارة (صناع قرار، وحدة التدريب والتخطيط، وموظفين عاملين بشكل مباشر مع الجمهور ضمن نطاق الخدمات المقدمة للجمهور المختلفة).
- تنفيذ لقاء مفتوح مع المسؤولين حول الخدمات والإجراءات ولقاء طاولة مستديرة حول العلاقة ما بين كتبة العرائض والوزارة والوقوف على بعض القضايا والمشاكل المتعلقة، حضر هذه اللقاءات ٧٠ شخص من مؤسسات أهلية ومعنيين وأصحاب علاقة.
- وتركزت النقاشات على مجموعة من القضايا (١٠ قضايا) ذات علاقة بالقوانين والإجراءات.
- تصميم وبث إعلانات إذاعية عدد ٢ حول أهمية تسجيل المواليد الجدد ودعوة للحصول على الوثائق المتعلقة بالسفر لتفادي أزمة الصيف، وتم بثها في ١٠ محطات إذاعية على مدار شهر تشمل المحافظات المختلفة.
- تسجيل وبث ٣ حلقات تلفزيونية تناولت الخدمات التي تقدمها الوزارة للجمهور، الحديث عن الإجراءات الحصول على الخدمات ومناقشة المشاكل المتعلقة بالسفر والمعايير.
- طباعة وتوزيع ملصق توعوي (٥٠٠٠ نسخة) لتعزيز عملية تواصل الوزارة مع المواطنين كل في منطقته.
- طباعة دليل إرشادي حول كيفية إدارة النزاعات التنظيمية (خطوة..خطوة) للموظفين العاملين في الوزارة يحتوي على مجموعة من التطبيقات العملية للموظفين المتدربين من واقع تجربتهم ومن بيئة العمل للاستفادة منها من قبل وزارات أخرى.

نتائج تقييم المجموعات المركزة المتعلقة بالموظفين

بالنسبة لتقييم الوضع الحالي كان هنالك إجماع على أنه :

- جيد جداً.
- وجود سرعة نسبياً في الأداء.
- تحسن في تقديم الخدمة في وقت قصير أفضل من السابق.
- كذلك هنالك خبرة أفضل في التعامل والتواصل مع الجمهور.

أما بالنسبة للأداء المستهدف (أين نريد أن نكون) فكانت الإجابات تتركز على :

- حاجة الموظف إلى تطوير مهاراته في التعامل مع المواطنين لأن قلة الموارد والإمكانيات تؤثر على رضا الموظف وعلى الكفاءة في تقديم الخدمة للمواطن.
- تحسين الإجراءات الداخلية وزيادة التنسيق بين ذوي العلاقة.
- تحسين الخدمات اللوجستية وضرورة حوسبة الملفات والسجلات.

أما عند السؤال عن الأسباب التي تمنع الوصول إلى الأداء المستهدف فكانت تقديرات المشاركين على النحو التالي؟

- (١) شعور بعض الموظفين بعدم الرضى الوظيفي.
- (٢) القانون لا يتناسب مع مصالح بعض الموظفين.
- (٣) عدم وجود الارشفة الالكترونية في بعض الدوائر الحكومية.
- (٤) عدم وجود أجهزة ومعدات بالعدد المطلوب لتقديم الخدمة.
- (٥) عدم وجود الوعي الكافي لدى بعض الموظفين بالإجراءات المطلوبة لتقديم الخدمة.
- (٦) الصورة السلبية عن المؤسسات الحكومية في أذهان الناس (الفهم الخاطئ عن الوزارة، صورة الوزارة عند أذهان الناس غير كاملة وغير واضحة).
- (٧) انزعاج وتوتر في العلاقات بين بعض من موظفي الفئة العليا وموظفي الفئة الدنيا.
- (٨) نقص في عدد الموظفين وسوء توزيع في المهام عليهم.
- (٩) ضعف التواصل فيما بين المديريات والوزارة.

أنواع بناء القدرات المطلوبة؟

- (١) آليات التعامل مع الشكاوى ومتابعتها مع المواطنين
- (٢) اللغات وخاصة الانجليزية والعبرية منها.
- (٣) كمبيوتر (دورات تعليمية تطويرية).
- (٤) تبادل خبرات وزيارات ميدانية على المستوى الداخلي والخارجي (الاقليمي).
- (٥) فن التعامل والتواصل مع الجمهور.
- (٦) تدريب متخصص في التعامل مع النزاعات
- (٧) ورشات تثقيفية في ما يخص النظام والقانون وحقوق الموظفين
- (٨) الإدارة.
- (٩) التخطيط.
- (١٠) كتابة التقارير.

أهمية الدليل الإرشادي:

- (١) سيساهم في تعزيز القدرة على تحليل المشاكل التي تواجه الموظف.
- (٢) سيساهم في تعزيز القدرة على استيعاب المواطن والتعامل معه بطريقة ايجابية بناءة.
- (٣) تعزيز عملية الاتصال والتواصل في بيئة العمل.
- (٤) تعميم التجربة على الموظفين (الزملاء) والعاملين في الوزارات المختلفة.

فيما يخص العلاقة بين الموظف وصناع القرار ومدى انعكاسها على الخدمات:

هناك تقييم عام من قبل الجميع تلخص بعدم وجود اجتماعات دورية، كذلك غياب التقارير الإدارية لبعض الدوائر بالإضافة إلى قلة زيارات المسؤولين وتواصلهم مع الموظفين على المستوى التنفيذي، مركزية القرار، ضعف مشاركة المستوى التنفيذي في وضع الخطط المتعلقة بمجال عملهم وتخصصاتهم. لا يوجد نظام حوافز واضح، غياب التواصل وحصره على مستوى الفئات العليا.

اقتراحات لتعزيز العلاقة:

اجتماعات دورية، زيارات مناطقية متبادلة بين المديريات، إشراك الموظفين في الخطط على مستوى نطاق العمل (على سبيل المثال، موظفين الأحوال في جميع المديريات)، التعزيز والمكافأة والثناء على العمل والانجاز. اللامركزية في العمل واتخاذ القرار. تطوير قدراتهم بشكل مستمر، التعديل في المسميات الوظيفية لمن يستحق تبعاً للخبرة والكفاءة في العمل والدرجة العلمية. وأخيراً عدم التمييز بين الموظفين والمحسوبيات.

توصيات عامة:

- ١٠) تفعيل دور الممثلات من خلال متابعة الخدمات المقدمة من مواطنين خارج البلاد من خلال الصفحة الالكترونية.
- ١١) تنمية قدرات وفعالية الموظف عن طريق التدريب واختيار المواضيع المناسبة بناء على طبيعة عمله واحتياجه.
- ١٢) خلق اليات للتواصل مع المواطنين.
- ١٣) توعية المواطنين من خلال المجالس القروية والبلدية بالإجراءات حول أهمية الوثائق الضرورية لعمل أية خدمة / عن طريق نشرات وبرامج إذاعية وتلفزيونية.
- ١٤) التعديل في بعض الإجراءات.
- ١٥) توفير رقم مجاني من قبل الوزارة للسؤال عن الخدمات أو توفير موظف استعلامات في كل مديرية.
- ١٦) توفير النقص في الاجهزة.
- ١٧) معالجة ضعف التشريعات التي تنظم عمل الوزارة.
- ١٨) تحويل الإجراءات من ورقية إلى محوسبة.
- ١٩) بناء سلم رواتب يعتمد على الكفاءة والمهنية.
- ٢٠) بناء أرشيف الكتروني محوسب.
- ٢١) ضرورة التكامل في العمل والتشبيك بين الدوائر ذات العلاقة للنهوض والارتقاء بالعمل وعدم التدخل في العمل وتعدد الصلاحيات، حيث توجد دوائر داخل الوزارة نفسها لا تعلم بما تقوم به الدوائر المختلفة.

ملخص نتائج المقابلات مع صناع القرار والموظفين والمستفيدين في وزارة الداخلية.

١. مقابلات صناع القرار:

ما تقييمكم لأنشطة المشروع التي نفذت خلال الست أشهر الماضية بشكل عام؟

- تفاوتت إجابات صناع القرار وفقاً لحجم الفعاليات حيث كانت قليلة نسبياً خاصة فيما يتعلق بعدد اللقاءات والاجتماعات المفتوحة مع المواطنين.
- من وجهة نظرهم، أي نشاط يتم تنفيذه مع المؤسسات ايجابي ويلبي حاجة داخل الوزارة وفي بعض الأحيان كانت النشاطات عبارة عن نقطة انطلاق للتواصل مع المواطن.
- لم يكن في السابق اهتمام بمسألة التدريب وتأهيل الموظفين، ولكن أصبح لدى الوزارات توجه حقيقي واهتمام بعملية صقل قدرات الموظف للتعامل مع المواطن كموظف رسمي، حيث تم إنشاء وحدة تدريب داخل كل وزارة والتعاون مع المؤسسات في هذا المجال ضمن برامجها المتاحة والاستفادة من خبراتها وخاصة في موضوع التدريب بقدر الاحتياجات.
- أما بالنسبة لتقييم الأنشطة فكانت تتمحور حول بعدين البعد الأول الجماهيري والتواصل مع الجمهور والتوعوي والبعد الثاني هو بناء قدرات الموظفين أما بالنسبة للبعد الأول فيمكن أن يكون أفضل من نواحي محددة كالتنسيق مع أصحاب العلاقة والمستفيدين والمؤسسات المحلية حيث يمكن توفير تغذية راجعة.
- بالإضافة إلى ذلك، زادت هذه النشاطات من معرفة المواطنين بالإجراءات وكيفية التعامل مع المواطنين على القوانين والأنظمة للوزارة كأهداف واستراتيجيات وخدمات، وتقريب وجهات النظر بين الطرفين، وإتاحة الفرصة للمواطن للسؤال عن الخدمات الموجودة.
- خلقت مؤسسة تعاون لحل الصراعات كمؤسسة مجتمع مدني حالة من الشراكة والتكامل والانسجام والتوافق بين المواطنين وبين الوزارات المستهدفة، تجسدت هذه الشراكة من خلال التدريب والحلقات التلفزيونية واللقاءات الجماهيرية وغيرها من الأنشطة التي تضمنها المشروع.

هل لمستم تغييرات معينة على أداء الموظفين (مهارات، معلومات أداء)، وكيف؟

- في السابق كانت تتم مشاركة الموظفين في التدريبات بدون أي دراسة احتياجات، ولكن ومن خلال وحدة التدريب يتم إرسال المشاركين للتدريبات وفق الحاجة مع ضرورة إشراك الجميع في هذه العملية.
- كذلك يوجد علاقة ايجابية اليوم، وتعارف بين الموظفين في المحافظات المختلفة بحيث يوجد شجاعة لدى الموظف لإبداء رأيه في العمل كذلك لوحظ أنه يوجد تحسن على أداء الموظفين وتطور على الأسلوب من خلال عملية استقبال المواطن وتقديم الخدمة له بشكل أفضل، كذلك متابعة الوزارة للموظف في مجال التدريب وتطبيق ما تلقاه من تدريبات.

كذلك تم الاستفادة من التدريب الذي تلقاه الموظفون، وتبين ذلك من خلال التقييم القبلي والبعدي وبالإضافة إلى الزيارات الميدانية للمديريات التي رشحت الموظفين من خلالها ولكن يوجد رضا عام عن التدريب من ناحية المادة التدريبية وموضوع التدريب والمدرّب، حيث لامس التدريب ظروف العمل والحياة اليومية.

ما هي المعوقات التي واجهت فريق العمل عند تنفيذ النشاطات المتعلقة بمشروع تعزيز الشراكة (داخلية وخارجية)؟

- ١- عدم الالتزام بخطة التنفيذ (Action Plan) بسبب تأخير vetting لمدة طويلة مما أدى إلى تغيير في المواعيد والتأخر في تنفيذ النشاطات المخطط لها مما أدى إلى تغيب وعدم التزام بعض الموظفين لأسباب ذات علاقة بانشغال بعض المسؤولين ولطبيعة عملهم ولأسباب داخلية ذات علاقة بالوزارات المستهدفة.
- ٢- معوقات لها علاقة أكثر بتنظيم النشاطات لتناسب مع أوقات الموظفين والمسؤولين، حيث كان هناك عدم الالتزام من قبل بعض الموظفين لمتابعة بعض النشاطات بسبب التوقيت وضغط العمل في فصل الصيف.

بناء على أنشطة المشروع، ما هي القضايا التي ترون من الضروري التركيز عليها لتحسين مستوى تقديم الخدمات؟

- عمل بروشورات ونشرات، إعلانات عبر محطات تلفزيونية السمعية والمرئية بصورة شهرية حول انجازات وخدمات الوزارات
- الاستمرار في التدريب وإعادة تأهيل الموظفين وفق خطة وحدة التدريب واحتياجات الموظفين.
- تفعيل العلاقة والتواصل مع المواطن و توعيته وتعزيز الشراكة المجتمعية معه وخاصة في المجال الإعلامي لوزارة الداخلية من خلال اللقاءات والنشرات... الخ
- تطوير نظام الشكاوى وتأهيل الطاقم العامل في وحدة الشكاوى.
- تفعيل الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني
- توفير شاشة عرض داخل القاعات توضح الإجراءات ومتطلبات الخدمة المقدمة للمواطن.
- توفير قاعة مريحة ولوحة الكترونية ولوحات إرشادية تعريفية بوحدة الوزارة.
- توفير موظف استعلامات داخل كل مديرية لمتابعة المواطن من لحظة دخوله وانتهائه من تقديم الوثائق المتعلقة.

ما هو رأيكم بأداء الموظفين العاملين بشكل مباشر مع الجمهور؟

بالرغم من الضغط في العمل والمسؤولية الملقاة على عاتقه كونه الوجهة الأولى الذي يتعامل معه المواطن إلا أن أدائه في تحسن، حيث حرص الموظف على الارتقاء بتحسين مستوى تقديم الخدمة وبشكل عام يحتاجون إلى دورات تثقيفية وتدريب أكثر ومستمر في مجال التعامل مع الجمهور.

كيف تقيمون العلاقة بين صانع القرار والمستوى التنفيذي داخل الوزارة والتي بدورها تنعكس على الأداء وبالتالي على الخدمة المقدمة؟

في السابق كانت هناك فجوة بين الموظف والمسؤول ويشعر الموظف بنوع من التهميش، ولكن اليوم العلاقة تكاملية ما بين المستوى التنفيذي والمسؤول، انسجام واحترام، لا يوجد مركزية في العمل وهناك تواصل مستمر معه، هناك تغييرات وتعديل مسميات من أجل إنصاف العديد من الموظفين واجتماعات مستمرة وتفعيل لدوائر غير فاعلة كدائرة الشكاوى، زيارات للمحافظات والالتقاء مع جميع الموظفين.

اقتراحات معينة لتحسين العلاقة.

- عقد اجتماعات دورية للموظفين مع المدراء والتنسيق مع العلاقات العامة ومكتب الوزير لوضعهم في صورة الأنشطة والخدمات والقرار التي تصدر عن الوزارة.
- توعية الموظفين للدخول على الصفحة الالكترونية بالإضافة إلى عقد اجتماع مع الوزير مع المدراء والموظفين لكسر الحاجز بينهم.
- الاستمرار في عملية التواصل من خلال الزيارات والجولات الميدانية، ورشات العمل المشتركة
- تقييم الموظف للمدير وبالعكس
- تعريفه باللوائح، توعيته بحقوقه
- تفعيل نظام الحوافز وتعزيز ومكافأة الموظف من خلال إشراكه بالقرارات، والتدريبات والمشاركات المحلية والدولية.
- المشاركة في عملية التخطيط لتحديد الاحتياجات المناسبة للوزارة.

اقتراحات لتفادي المعوقات التي تواجهكم عند تنفيذ النشاطات

- التنسيق المسبق بين الوزارة والمؤسسة من أجل تحديد احتياج الوزارة.
- مرونة في التعامل عند تنفيذ أنشطة المشروع.
- اجتماع دوري شهري من أجل تقييم الأنشطة وعمل التغذية الراجعة للأنشطة المنفذة.
- وضع خطة لتنفيذ النشاطات بناء على دراسة واحتياج الوزارة.
- اختيار الوقت المناسب لتنفيذ النشاطات.
- عقد لقاءات مفتوحة أكثر بين المواطنين والوزارة.

- عدم المركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ النشاطات وإعطاء مساحة للموظف المسؤول بأن تكون مشاركته فاعلة وصاحب قرار في نفس الوقت.
- أن تكون هنالك قرارات ملزمة من القيادة العليا لضرورة التزام الموظفين في النشاطات وخاصة التدريبية منها.

توصيات عامة

- ضرورة التركيز على الناحية الإعلامية
- التنوع في النشاطات المنفذة
- توعية المواطن لمعرفة حقوقه ومتطلبات الحصول على الخدمة.
- حوسبة الملفات.

٢. نتائج مقابلات الموظفين

ما هو تقييمكم لمستوى الخدمات التي تقدم للمواطنين؟

رأى قسم من الموظفين أن المستوى الحالي متوسط، بسبب جودة تقديم الخدمة، بينما رأى قسم آخر أن المستوى جيد جداً بحيث لا يشعر المواطن بتذمر بالرد أو الإجابة على استفسارات عن الخدمات المقدمة من قبل الوزارة ولكن معظمهم أكدوا على ضرورة تطويرها وتقديم خدمة أفضل.

من خلال المشاركة في التدريب وأنشطة المشروع، كيف انعكس على أدائكم وعلى تقديم الخدمة للمواطن وعلى المستوى الداخلي (الزملاء وصناع القرار)؟

أكدوا على أن هنالك تطور على جميع المستويات وتغيير ملحوظ على أداء الموظفين، وأيضاً على مستوى الموظفين، حيث تم إرسال اقتراحات بناءً من قبل الموظفين وتوصيات تؤدي إلى فهم نقاط الضعف في العمل بالإضافة إلى التقييم القبلي للموظف على أداء العمل.

إن الدورات التدريبية التي يتلقاها الموظفون لها أثر إيجابي كبير، فالتدريب بحد ذاته يمكن الموظف من معرفته لطبيعة عمله ولدوره في أداء مهامه بشكل أفضل ومرضٍ، كما وينمي التدريب قدرات الموظفين ويرفع من مستوى أدائهم الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على طبيعة الأداء والتي بحد ذاتها تكون للأفضل، ومن جانب آخر انعكس ذلك بصورة إيجابية على كافة المستويات بالوزارة حيث أن صناع القرار بالوزارة يهتمهم بالدرجة الأولى بتقديم أفضل خدمة في أسرع وقت للمواطنين والتدريب بذاته يخلق هذه القدرات ويقوم بصقلها نحو الأفضل.

لا شك بأن الاستفادة من أنشطة المشروع وخاصة التدريب أثر بشكل إيجابي على طريقة التعامل مع الزملاء وتعزيز مفهوم الحوار والتواصل البناء والتعاون نحو إتيان العمل والتعامل مع الجمهور والمراجعين وتقهم احتياجاتهم والقدرة على إدارة النزاعات التي قد تحدث معهم وعدم تجاهلها.

وبالمختصر، أثر التدريب في اتجاهين:

- ١- على مستوى تقديم الخدمة للمواطنين، عمل التدريب على تحسين تقديم الخدمات للمواطنين، وتطوير عدد من المفاهيم الأساسية في التعامل مع الجمهور، القدرة على حل الخلافات التي تنشأ بطرق دبلوماسية وإيجابية، محاولة تفهم وجهات النظر وتقريبها للوصول إلى الحلول والأهداف المشتركة التي تخدم أطراف الخلاف.
- ٢- على مستوى الزملاء وصناع القرار، تفهم آراء الآخرين، عدم الحكم عليهم من خلال الافتراضات والمواقف المسبقة، العمل على تقريب وجهات النظر بين الموظفين وصناع القرار، العمل على فض النزاعات بين الموظفين ومع صناع القرار بناء على طرق التفاوض المباشر والحوار، وبالطرق الصحيحة، تعزيز مفهوم التعاون على التنافس في العمل، بالإضافة إلى حل المشكلات من الجذور وعدم تجاهل أي سوء فهم حتى لا يتحول إلى نزاع.

كيف تقيمون العلاقة مع المواطنين؟ اقتراحات معينة لتحسين هذه العلاقة؟

العلاقة جيدة، اللقاءات التي تم تنفيذها كان لها أثر إيجابي للتعرف على هموم ومشاكل المواطنين وكيفية تجاوز بعض الإشكاليات، حيث يوجد رضا إلى حد ما على أداء عمل الوزارة.

والعلاقة مع المواطنين هي علاقة تبادلية بمعنى للمواطن الحق المطلق في الحصول على أفضل الخدمات في أسرع وقت، وللموظف الحق في أن يلتزم بالتعليمات الصادرة عن الوزارة المختصة فيما يخص إحضار الوثائق المطلوبة للخدمات التي يحتاجها المواطنون بما يتوافق والقانون واللوائح الداخلية المعمول بها في الوزارة للمواطن الحق في الاستفسار عن أي موضوع وله الحق في تقديم الاقتراحات والشكاوى إن وجدت وبالتالي يتوجب على قيادة الوزارة النظر في ذلك واتخاذ الإجراءات اللازمة.

لكن هذا لا ينفي وجود إشكاليات معينة وخاصة أن المواطنين يعتقدون دائماً بأن طلباتهم يجب أن تقدم خلال وقت قصير لعدم معرفتهم بالإجراءات القانونية ومتطلبات الحصول على الوثائق اللازمة لإنجاز بعض المعاملات، لذلك من الضروري العمل على توحيد الجهود وتوضيح الإجراءات بطريقة ما من خلال دليل إجراءات، نشرات توعوية، لوحات الكترونية أو اللوحات الإرشادية بالمتطلبات اللازمة.

العلاقة مع المستوى الإداري الأعلى (صناع القرار) ومدى تأثيرها وانعكاسها على تقديم الخدمات.

- رأى قسم من الموظفين أن هذه العلاقة علاقة مصالح ونزاع على الصلاحيات، ولها تأثير كبير على تقديم الخدمات للمواطنين حيث أن هذه العلاقات تؤثر سلباً وإيجاباً على مستوى تقديم الخدمة.
- فيما رأى آخرون أن العلاقة مع صناع القرار تعتمد على التواصل وتقديم الاقتراحات بما يخدم مصلحة العمل من جانب، ومن جانب آخر فإن هناك التزام كامل بكافة التعليمات التي تصدر عن المستويات الإدارية العليا (صناع القرار) وبالتالي يمكن القول أن العلاقة يسودها جو من التكامل والتوافق والانسجام والالتزام بالتعليمات التي تصدر من قبلهم.

ما هي المقترحات التي تبذل من أجل تحسين هذه العلاقة؟

- عمل اجتماعات داخلية شهرية يتم من خلالها توضيح أهم الانجازات التي تقوم بها الدوائر والمعوقات التي تواجههم في العمل وإيجاد المقترحات المناسبة من قبل الطرفين.
- التقييم الشهري للموظفين من أجل معرفة نقاط الضعف لدى الموظف ونقاط القوة ووضع الخط المناسبة لتطويره.

ما هي المعوقات التي تواجهكم على مختلف المستويات والتي تحد من تقديم خدمة أفضل للمواطن (معوقات داخل الوزارة وخارج الوزارة)؟

- الجانب الإسرائيلي من خلال عدم إتمام المعاملات في الوقت المطلوب.
- الموقع غير المناسب لبعض الدوائر.
- التجهيزات غير مناسبة وغير متطورة، حيث تصبح الإجراءات لتقديم الخدمة طويلة.
- قلة تدريب للموظفين الجدد وتأهيلهم للعمل.
- تحيز الفئات العليا والتميز في التعامل بين الموظفين أدت إلى تكاسل الموظفين عن تقديم الخدمات للمواطنين، وشعور الموظفين بالظلم.
- المواطنون أنفسهم وسوء نظرهم إلى الوزارات وأدائها، وسوء فهمهم وتفهمهم للقوانين والأنظمة المتبعة ومحاولة تجاوزها.
- غياب تطبيق القانون ليكون رادعا لكل من يتجاوز.

ما هو برأيكم نوع التدخلات التي يجب بذلها على (المستوى الداخلي، والخارجي) لتحسين هذه الخدمات؟

رأى العديد من الموظفين أنه لا يمكن الفصل بين الدعم الداخلي والخارجي لأنهما مكملان لبعضهما البعض. فمن الضروري العمل على:

- تطوير البنية التحتية للوزارة من ناحية تصميم القاعات والأبنية، توفير كافة التجهيزات والأدوات اللازمة والتدريب اللازم للموظفين الجدد.
- تعزيز التشبيك والعمل مع مؤسسات المجتمع المدني من خلال المشاريع التي تنفذ ووضع احتياجات الوزارات ضمن أولويات هذه المؤسسات لتعزيز الشراكة بين السلطة والجمهور ونطمح إلى أن يكون هنالك دور فعال لهذه المؤسسات في تقديم الخدمات التي تفيد عمل الموظف وتسهيل حصول المواطن على الخدمة. مثل توفير البطاقة الالكترونية.
- عملت الوزارة على دليل إجراءات الذي يحدد فيه المتطلبات اللازمة لإجراء المعاملات ويجب حل إشكالية عدم اطلاع الموظفين على الدليل عن طريق الصفحة الالكترونية ويجب نزع الفكرة لدى المواطنين بأن

لا بد من تلبية طلباتهم بالإضافة إلى وجوب توفير الإمكانيات التي تستطيع الوزارة توفيرها من خلال الدعم اللوجستي والبشري.

- العمل على توفير إمكانيات مادية لتحسين الخدمات كوضع لوحات إرشادية أو شاشات LCD في كافة قاعات الخدمات التي تستقبل المواطنين، وأن تكون هذه القاعات ضمن الشروط التي يجب أن تتوفر فيها كافة المتطلبات لكي يشعر المواطن بالراحة وهذا سينعكس على رضا المواطنين بصورة ايجابية الأمر الذي سيؤدي إلى كسب التأييد لسياسة الوزارة والتي هي جزء من السياسة العامة للحكومة والنظام السياسي الفلسطيني، فالتدخلات الخارجية من دعم وتوجيه ورفع كفاءة الموظفين من خلال التدريب، وغيره يؤدي إلى رفع من مستوى الأداء.
- على الفئات العليا تقييم أداء الموظفين بناء على القدرات والمؤهلات العلمية ومكافأتهم بناء على عملهم وإعطاء كل ذي حق حقه.
- كذلك يجب العمل على تكثيف دورات التوعية والتثقيف مع المواطنين.

ما نوع التدخلات التدريبية التي ترون أنكم بحاجة إليها للمساهمة في تحسين الخدمة؟

(مجالات ومواضيع مقترحة)؟

- التعامل مع الجمهور
- إدارة الوقت
- الاتصال والتواصل
- تدريب متقدم في التعامل مع النزاعات
- حل المشكلات
- تدريب الموظفين على التكنولوجيا وعلى البرامج الموجودة
- التفاوض والوساطة كأساسيات
- الإدارة

توصية:

يجب أن لا تنحصر التدريبات على فئة الموظفين الذين يتعاملون مع المواطنين فحسب، بل يجب أن يشمل التدريب جزء آخر من الموظفين وبالتحديد أولئك الذين لديهم صفة وظيفية مرتبطة بموظفي تقديم الخدمة، التدريب لا ينحصر فقط على تنمية قدرات الموظف تجاه المواطنين من حيث الخدمة فحسب وإنما يجب أن يكون للتدريب رؤية في صقل الموظف في كيفية التعامل وكيفية تقديم أفضل الخدمات وبأسرع وقت.

٢. مقابلات المستفيدين من خدمات وزارة الداخلية:

حول سؤالهم عن مشاركتهم في أنشطة المشروع، هل ساهمت في تلبية احتياجات معينة لديكم؟ وكيف؟

نوعاً ما ساهم المشروع بنقل وجهات نظرنا والمشاكل التي يعاني منها المواطن إلى المسئول من خلال اللقاء به لأن اللقاءات مع المواطنين في العادة قليلة وهناك ضعف في التواصل مع الجمهور، وكان هناك أراء بأنه اللقاء مع المسئول لسماع الهموم كانت لأول مرة من خلال الدعوة للمشاركة في اللقاء فيما يتعلق بكتابة العرائض، وهناك من طالب بلقاءات أكثر وأن يكون هناك جدية في التعامل مع بعض القضايا التي تطرح.

ما مدى أهمية طرح قضايا ترون أنها مناسبة ومناقشتها مع المسؤولين في الوزارة؟

أكد المستفيدون على أهمية مناقشة كل ما يستجد من قضايا ومشاكل بناء على الظروف والقرارات التي تصدر للتعرف على ايجابياتها ومدى مناسبتها للواقع الفلسطيني، والتخفيف من الأعباء والعقبات التي تواجه المواطنين عند حصولهم على الخدمات.

وعند سؤالهم عن إذا ساعدت أنشطة المشروع على خلق نوع من العلاقة والتواصل بينهم وبين المسؤولين في الوزارة، كيف؟

كون اللقاءات كانت قليلة بين المواطنين والمسؤولين تبعاً لخطة المشروع، هناك من قال بأنها لم تخلق أي نوع من العلاقة، والعلاقة لم تتحسن حيث تم تقديم مجموعة من المطالب ولم يؤخذ بها، وهناك من قال بأن اللقاء الذي تم خلق نوع من التواصل ومناقشة بعض القضايا وتوضيح بعض الأمور المغلوطة.

ما الذي يشجعك على إعطاء ملاحظاتك حول أداء الوزارة؟

- اهتمام بالخدمات التي تقدمها الوزارة وخاصة أنها خدمات أساسية وحيوية كإصدار الجواز والهوية.
- كونها وزارة خدماتية وذات علاقة مباشرة مع المواطنين، فإن تقديم أي ملاحظة أو توصية تساهم في تحسين الخدمة.
- كونه لا يتم الأخذ بالمطالب والملاحظات التي تقدم من طرفهم، ذلك يدفعهم ويشجعهم على الاستمرار في إعطاء الملاحظات.

هل كنت في السابق تقوم بذلك؟ ولماذا؟

لم يكن لدي الفرصة لإعطاء أي ملاحظة أو شكوى من قبل لعدم وجود صندوق شكاوى داخل الوزارة وصعوبة التعااطي والوصول إلى المسؤولين في الوزارة واقتناعي بأن أي شكوى تقدم لا يكون هناك اهتمام.

وهناك من تقدم بملاحظات ومقترحات من قبلهم نتيجة لوجود علاقة مباشرة مع المسئول وسهولة الوصول إليه في بعض الأحيان ومن خلال الحديث المباشر مع الموظفين وهناك من تعااطى مع بعض الأمور وهناك من تجاهلها.

هل ترى بأن أنشطة المشروع كانت كافية لتغطية ومناقشة القضايا ، وما هي مقترحاتك لأنشطة معينة للتأثير على المسؤولين وأخذ إجراءات معينة؟

لا يمكن الحديث عن أي مشروع لم يتجاوز السنة تقريباً أنه عمل على تغطية ومناقشة كافة القضايا وهموم المواطنين بالرغم من أهمية النشاطات التي تمت ونوعيتها.

وبعضهم من رأى بأنها كافية لو تم التعامل مع القضايا التي أثّرت بالشكل المطلوب.

من المقترحات:

- أن توضع صناديق شكاوى في الوزارات
- أن تخصص أعمدة في الصحف المحلية مخصصة للشكاوى ومتابعتها بشكل جدي وفعلي من قبل المسؤولين في الوزارة.
- اللقاء المباشر مع المسؤول من خلال البرامج الإذاعية والتلفزيونية وسماع هموم المواطنين مشاكلهم.
- أن تكون هنالك جهة مستقلة ومسؤولة لمتابعة المطالب ومعالجتها.

من وجهة نظرك، ما هي الجوانب التي تحسنت في عمل الوزارة؟ وكيف

أغلبهم تحدثوا عن وجود بعض التحسينات على أداء الموظفين ونوع الخدمة، فعلى سبيل المثال يوجد تحسن واضح على آلية تعامل الموظفين مع المواطنين وخصوصاً احترام الأدوار وهناك تطبيق للنظام، مستوى نوع الخدمة هناك تسهيل في الحصول على الوثيقة حيث لا تأخذ وقتاً طويلاً كما في السابق، جواز السفر أصبح لمدة ٥ سنوات بدل سنتين.

وهناك من رأى بعدم وجود تحسن واضح لعدم اتخاذ أي قرار ايجابي لصالحهم (كتابة العرائض).

من وجهة نظرك، ما هي الجوانب التي ترغب في تحسينها؟ وكيف؟

جميعهم تحدثوا عن ضرورة تطوير العمل وتحسينه للأفضل، وتلخصت في التالي:

- توفر لوحات ونشرات لتعريف المواطنين بالإجراءات
- مبنى الوزارة نفسه بحاجة إلى تطوير.
- إعادة النظر في تكاليف المعاملات المرتفعة وخاصة إصدار جوازات سفر لعائلة عدد أفرادها كبير.
- هناك مشكلة في الحصول على حسن السير والسلوك حيث يأخذ وقتاً طويلاً.
- هنالك بعض الموظفين الذين بحاجة إلى تأهيل وأن يكونوا على دراية أكثر بالإجراءات والقوانين
- الدقة في إنجاز المعاملات وخاصة المترجمة إلى لغات أخرى.
- المدة الزمنية للحصول على الوثائق المفقودة والإجراءات الطويلة

- توفر أرقام مجانية للمواطنين للتواصل مع الوزارة.
- آلية تواصل لتبادل المعلومات بين مكاتب الخدمات والوزارة (معلومات واضحة ومحددة).

مقترحات وتوصيات عامة.

- إلغاء فكرة الوساطة والمحسوية
- عدم التمييز في التعامل مع المواطنين
- توعية المواطنين بكل الإجراءات حتى يسهل عليهم تقديم معاملاتهم دون العودة أكثر من مرة للاستفسار عن طريق الإعلام أو النشرات.
- عدم التأخير في إصدار الوثائق حيث هناك الكثير من المعاملات التي لا يتم متابعتها وتوضع على الرفوف
- إيجاد آلية للتواصل مع المواطنين الذين لديهم مشاكل خاصة أو شكاوى معينة
- تفعيل دور الرقابة وتطبيق القانون على الجميع.
- طالبوا بوجود نماذج تقييم للأداء ولطبيعة الخدمات وبشكل مستمر لمعالجتها وأن يكون المواطن جزء من هذه العملية.
- إعادة النظر في أسعار المعاملات وتوحيدها.
- التعاطي مع قضية التصاريح بمرونة أكثر وعدم تحميل المواطن عبء مالي في حالة وجود بعض الأخطاء (نقل طوابع).
- تطبيق مثل هذا المشروع على وزارات أخرى كالصحة والشؤون الاجتماعية

نتائج إجابات مدى رضا الجمهور (متلقي الخدمة) حول أداء الموظفين العاملين في وزارة الداخلية

عينة التحليل:

لقد شارك في التقييم ١١٠٠ مواطن من متلقي الخدمة داخل الوزارة، حيث تم توزيع البطاقات على المديرين في جميع مناطق الضفة الغربية.

تقسم هذه البطاقة إلى قسمين قسم لقياس مدى رضا متلقي الخدمة حول أداء الموظفين في الوزارة والقسم الآخر أو الوجه الآخر من البطاقة عبارة عن أسئلة خاصة بآلية التعامل مع الشكاوى داخل الوزارة وكل قسم يحتوي على ستة أسئلة.

القسم الأول

بطاقة لقياس مدى رضا متلقي الخدمة حول أداء الموظفين في الوزارة

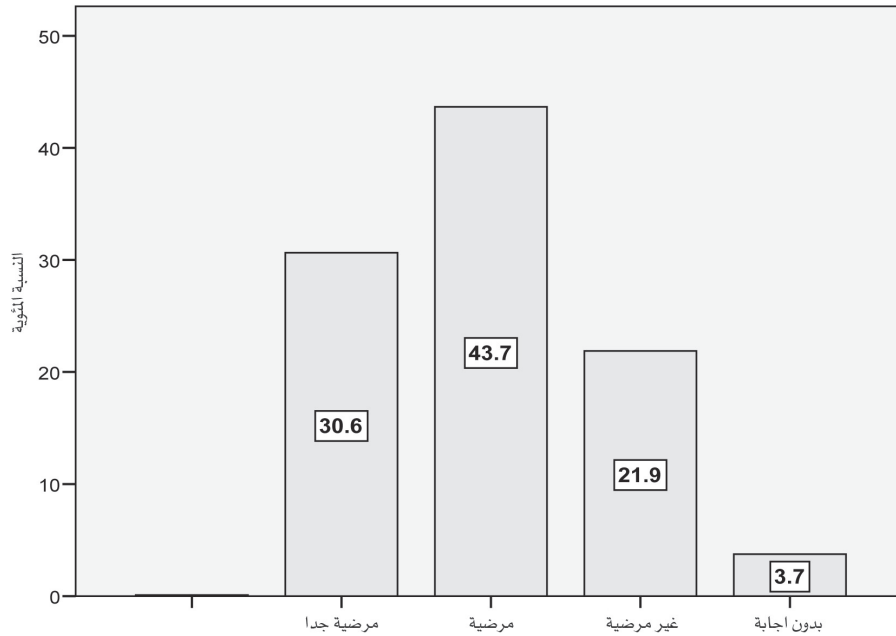
الأسئلة:

١. يتعامل معك الموظفون بشكل لائق وفيه احترام؟
 ٢. لدى الموظفين القدرة على الحوار والتفاعل مع المراجعين لتوضيح بعض الإجراءات؟
 ٣. التعامل مع المشاكل والنزاعات التي قد تحدث بطريقة فاعلة وإيجابية؟
 ٤. لدى الموظفين الاستعداد الكامل للتدخل وإيجاد الحلول المناسبة للخلافات التي قد تحدث مع المراجعين؟
 ٥. لدى الموظفين القدرة على فهم احتياجات المراجعين ومصالحهم؟
 ٦. ما هي الجوانب التي ترغب في تحسينها حوا أداء الموظفين داخل الوزارة؟
- وكانت النتائج كما يلي:

السؤال الأول: يتعامل معك الموظفون بشكل لائق وفيه احترام؟

النسبة المتراكمة	النسبة الفعالة	النسبة المئوية	التكرار	Valid
64.1	64.1	64.1	705	مرضية جدا
94.5	30.5	30.5	335	مرضية
97.9	3.4	3.4	37	غير مرضية
100.0	2.1	2.1	23	بدون إجابة
	100.0	100.0	1100	Total

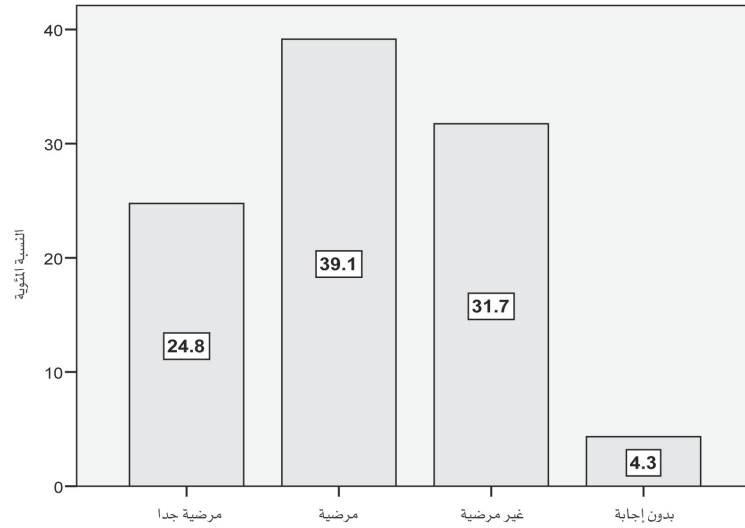
حيث أجاب ٩٤,٥ ٪ من العينة المستهدفة وتعتبر نسبة عالية جداً بأن معاملة الموظفين لهم ايجابية و مرضية و ٣,٤ ٪ من المشاركين أجابوا بأن المعاملة غير مرضية.



السؤال الثاني: لدى الموظفين القدرة على الحوار والتفاعل مع المراجعين لتوضيح بعض الإجراءات؟

النسبة المتراكمة	النسبة الفعالة	النسبة المئوية	التكرار	Valid
55.1	55.1	55.1	606	مرضية جدا
92.8	37.7	37.7	415	مرضية
97.8	5.0	5.0	55	غير مرضية
100.0	2.2	2.2	24	بدون إجابة
	100.0	100.0	1100	Total

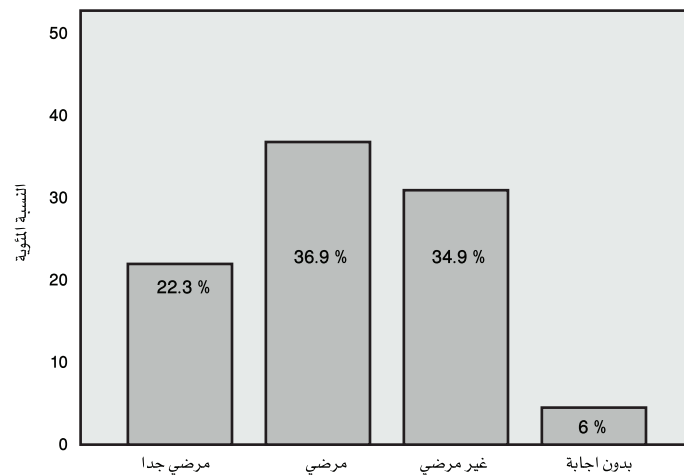
حيث أجاب ٩٢,٨ ٪ من المستهدفين بأن قدرة الموظفين على الحوار والتفاعل مرضية و ٥ ٪ من المشاركين رأوا بأن قدرة الموظفين على الحوار والتفاعل لتوضيح الإجراءات غير مرضية.



السؤال الثالث: التعامل مع المشاكل والنزاعات التي قد تحدث بطريقة فاعلة وايجابية؟

التكرار	النسبة المئوية	النسبة الفعالة	النسبة المتراكمة
511	46.5	46.5	46.5
453	41.2	41.2	87.6
88	8.0	8.0	95.6
48	4.4	4.4	100.0
1100	100.0	100.0	

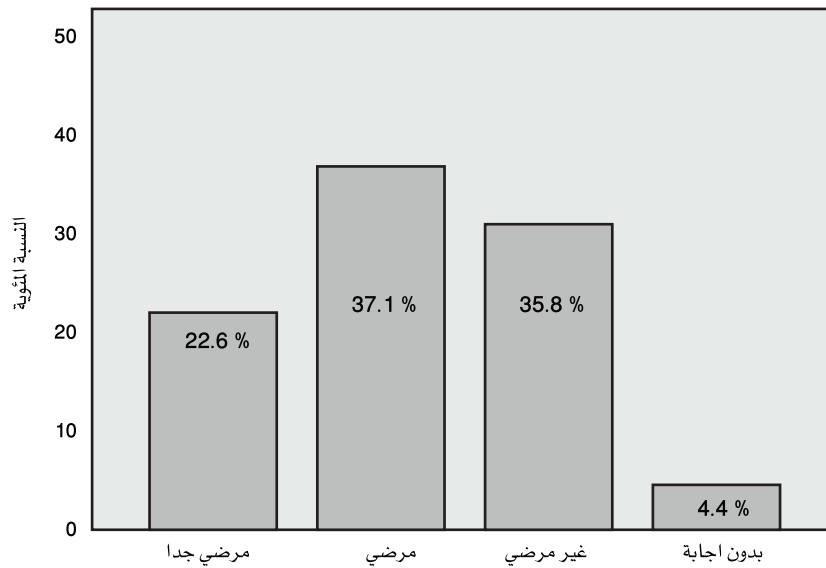
حيث أجاب ٨٧,٦ ٪ من المشاركين بأن التعامل مع النزاعات يتم بطريقة فاعلة وايجابية بينما رأى ٨ ٪ منهم بأن التعامل مع النزاعات لا يتم بطريقة فاعلة وايجابية.



السؤال الرابع: لدى الموظفين الاستعداد الكامل للتدخل وإيجاد الحلول المناسبة للخلافات التي قد تحدث مع المراجعين؟

النسبة المتراكمة	النسبة الفعالة	النسبة المئوية	التكرار	
1.	1.	1.	1	Valid
46.8	46.7	46.7	514	مرضية جدا
90.0	43.2	43.2	475	مرضية
97.1	7.1	7.1	78	غير مرضية
100.0	2.9	2.9	32	بدون إجابة
	100.0	100.0	1100	Total

حيث رأى ٩٠ ٪ من العينة المستهدفة بأن الموظفين لديهم الاستعداد لإيجاد الحلول المناسبة للخلافات التي تحدث مع المراجعين بينما رأى ١, ٧ ٪ منهم العكس.



السؤال الخامس: لدى الموظفين القدرة على فهم احتياجات المراجعين ومعالجهم؟

النسبة المتراكمة	النسبة الفعالة	النسبة المئوية	التكرار	
52.7	52.7	52.7	580	Valid
89.8	37.1	37.1	408	مرضية جدا
96.6	6.8	6.8	75	مرضية
100.0	3.4	3.4	37	غير مرضية
				بدون إجابة
	100.0	100.0	1100	Total

حيث أجاب ٨٩ ٪ من المراجعين بأن الموظفين لديهم القدرة على فهم احتياجات المراجعين ومصالحهم وأجاب ٦,٨ ٪ منهم بعكس ذلك وأن لا يوجد لدى الموظفين القدرة على فهم احتياجات المراجعين.



السؤال السادس: ما هي الجوانب التي ترغب في تحسينها فيما يتعلق بأداء الموظفين داخل الوزارة؟

- القسم الأكبر من المشاركين كانت أجابتهم على هذا السؤال عبارة عن انتقاد معاملة الموظفين لمتلقي الخدمة، حيث طالبوا بأن تكون معاملة الموظفين لهم جيدة قائمة على الاحترام المتبادل والتفاهم واستيعاب الآخرين والشفافية وهذه الإجابة تعترض بشكل ما مع النتائج السابقة خصوصا عندما تم سؤال الموظفين في السؤال الأول من هذا القسم عن كيفية معاملة الموظفين لهم وأجابت الأغلبية بأن المعاملة جيدة ومرضية.
- أشار المشاركون أيضا إلى ضرورة انضباط الموظفين في عملهم واحترام الوقت والدقة والسرعة في إنجاز المعاملات.
- النظام ثم النظام هكذا عبر بعض المشاركين عن آرائهم وأكدوا على ضرورة تطبيق القانون وإنهاء التمييز والمحسوبية في الوزارة.
- طالبوا بحل سريع وجذري للشكاوى المقدمة والمشاكل التي تعاني منها الوزارة.
- ومن بعض الجوانب التي طالب المشاركون وأكدوا على إدخال التحسينات إليها، تلخصت فيما يلي:
- مراقبة عمل الموظفين ومحاسبتهم عند مخالفتهم للتعليمات والقوانين.
- توظيف أناس متخصصين ذوي خبرات جيدة وعلى دراية بالإجراءات ومتطلبات الخدمة يشعرون بالمسؤولية وقادرين على اتخاذ القرارات وإنجاز الأمور بمهنية وموضوعية.
- زيادة عدد الموظفين لتسهيل الخدمة وللحصول عليها في وقت قصير

- ضرورة وجود مكاتب الاستعلامات ونشر التعميمات الدورية عن أي قوانين أو قرارات جديدة
- تنمية وتنشيط دائرة العلاقات العامة للاهتمام بالمواطن.
- عمل لقاء تلفزيوني كل شهر على الأقل لعرض كل جديد أو طارئ للوصول لكل أفراد المجتمع
- تحسينات في المبنى نفسه وخدمات الكترونية أكثر تطوراً
- تقديم دورات ولقاءات متكررة للموظفين لتحسين أدائهم والجوانب المهنية لهم
- ارتداء الزي الرسمي وبطاقات التعريف عن الموظفين
- وضع لوائح توضيح وإرشاد وتوعية للمواطنين حول الإجراءات.
- الاهتمام بالنظافة العامة.

القسم الثاني

أسئلة خاصة بآلية التعامل مع الشكاوى داخل الوزارة

يحتوي على ستة أسئلة كما يلي:

١. هل قمت بتقديم أي شكوى أو طلب استفسار حول مشكلة واجهتك أو موضوع معين في السابق؟

٢. إذا كانت أجابتك بنعم، موضوع ومحتوى الشكوى يتعلق بـ:

٣. آلية التعامل مع الشكوى ومتابعتها وإيجاد الحلول لها من قبل الوزارة:

٤. الطريقة التي تفضل من خلالها تقديم الشكوى:

٥. هل هناك أهمية لتقديم شكاوى في حالة تعرضك لأي مشكلة أو صعوبة مع العاملين في الوزارة؟

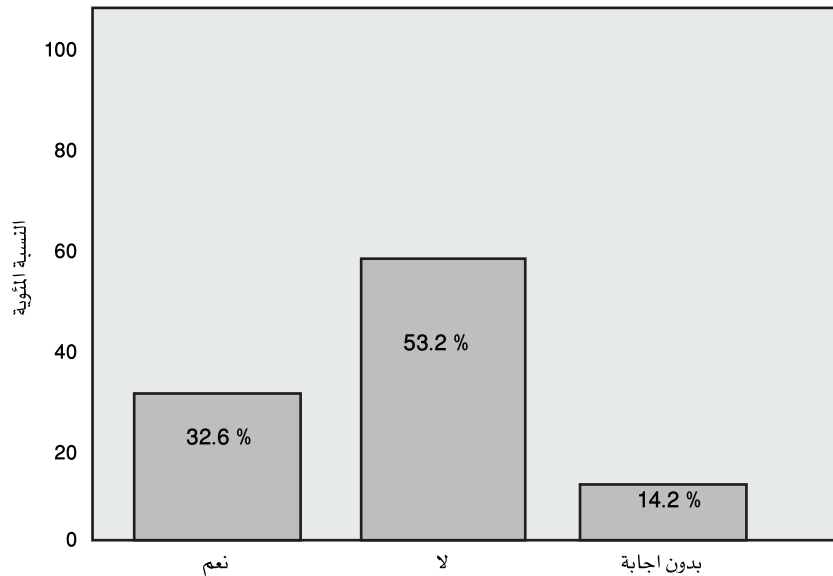
٦. اقتراحاتك لتحسين آلية التعامل مع الشكاوى داخل الوزارة:

وكانت النتائج كما يلي:

السؤال الأول: هل قمت بتقديم أي شكوى أو طلب استفسار حول مشكلة واجهتك أو موضوع معين في السابق؟

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة الفعالة	النسبة المتراكمة
Valid نعم	119	10.8	10.8	10.8
لا	946	86.0	86.0	96.8
بدون إجابة	35	3.2	3.2	100.0
Total	1100	100.0	100.0	

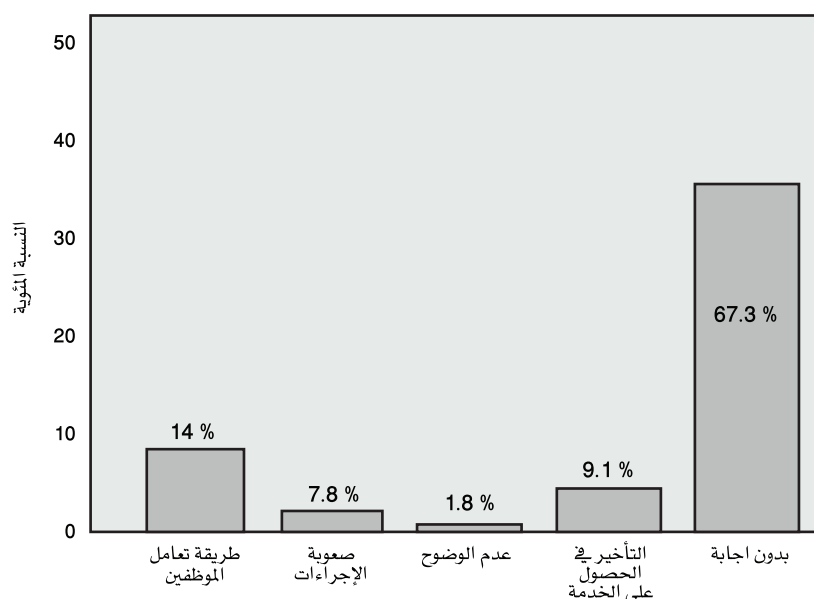
حيث أجاب ٨, ١٠٪ من الجمهور المستهدف بنعم (أي قاموا بتقديم شكوى من قبل) و ٨٦٪ بلا .



السؤال الثاني: إذا كانت أجابتك بنعم، موضوع ومحتوى الشكوى يتعلق بـ:

النسبة المتراكمة	النسبة الفعالة	النسبة المئوية	التكرار	Valid
2.6	2.6	2.6	29	طريقة تعامل الموظفين
7.8	5.2	5.2	57	صعوبة الإجراءات
9.7	1.9	1.9	21	عدم وضوح نماذج طلبات الحصول على الخدمة
13.0	3.3	3.3	36	التأخير في الحصول على الخدمة
100.0	87.0	87.0	957	بدون إجابة
	100.0	100.0	1100	Total

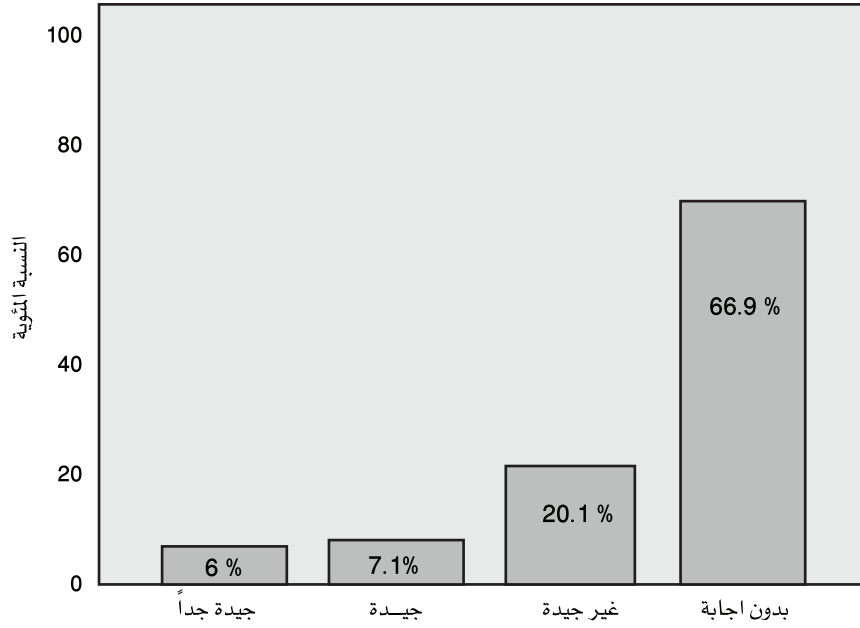
حيث أجاب ٦, ٢ ٪ من العينة المستهدفة بأن محتوى شكاوهم يتعلق بطريقة تعامل الموظفين و ٢, ٥ ٪ منهم تتعلق شكاوهم بصعوبة الإجراءات و ٩, ١ ٪ تتعلق شكاوهم بعدم وضوح نماذج طلبات الحصول على الخدمة و ٣, ٣ ٪ بالتأخير في الحصول على الخدمة بينما ٨٧ ٪ لم يجيبوا لأنهم لم يقدموا شكوى من قبل.



السؤال الثالث: آلية التعامل مع الشكوى ومتابعتها وإيجاد الحلول لها من قبل الوزارة:

النسبة المتراكمة	النسبة الفعالة	النسبة المئوية	التكرار	Valid
6.1	6.1	6.1	67	جيدة جدا
16.3	10.2	10.2	112	جيدة
19.5	3.2	3.2	35	غير مقبولة
100.0	80.5	80.5	886	بدون إجابة
	100.0	100.0	1100	Total

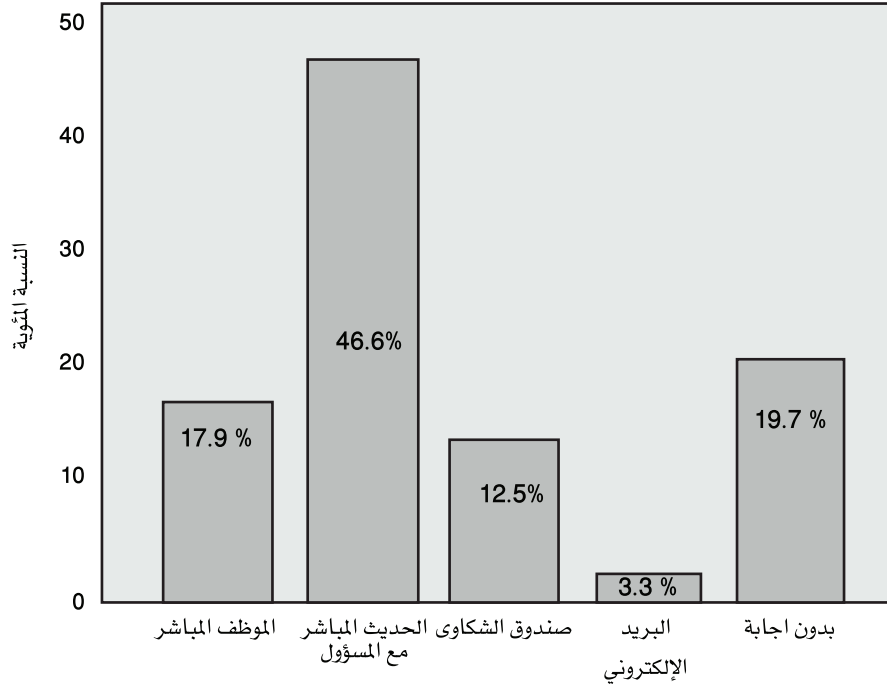
حيث أجاب ١٦,٢٪ من المشاركين بأن آلية التعامل مع الشكوى ومتابعتها جيدة و ٣,٢٪ أجابوا بأنها غير مقبولة والباقي أي بنسبة ٨٠,٥٪ لم يجيبوا لأنهم لم يقدموا شكوى من قبل.



السؤال الرابع: الطريقة التي تفضل من خلالها تقديم الشكوى:

النسبة المتراكمة	النسبة الفعالة	النسبة المئوية	التكرار	
29.5	29.5	29.5	325	Valid الموظف المباشر
70.5	40.9	40.9	450	الحديث المباشر مع المسؤول
87.8	17.4	17.4	191	صندوق الشكاوى
90.0	2.2	2.2	24	البريد الالكتروني
100.0	10.0	10.0	110	بدون إجابة
	100.0	100.0	1100	Total

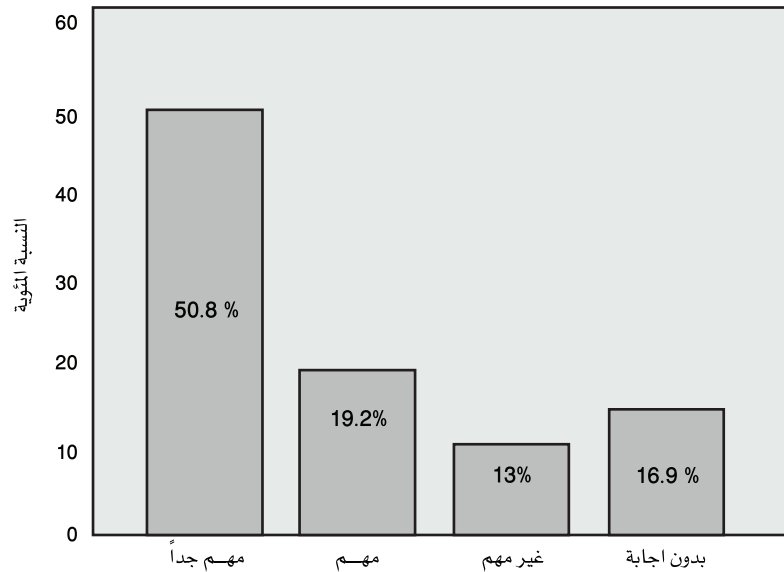
حيث أجاب ٢٩,٥٪ من المشاركين بأن الموظف المباشر هي الطريقة التي يفضلها لتقديم الشكوى وأجاب ٤٠,٩٪ بأن الطريقة المثلى لتقديم الشكوى هي بالحديث المباشر مع المسؤول، ١٧,٤٪ أجابوا أن صندوق الشكاوى هي الطريقة الأفضل و ٢,٢٪ يفضلون استخدام البريد الالكتروني لتقديم الشكوى.



السؤال الخامس: هل هناك أهمية لتقديم شكاوى في حالة تعرضك لأي مشكلة أو صعوبة مع العاملين في الوزارة؟

النسبة المتراكمة	النسبة الفعالة	النسبة المئوية	التكرار	
53.7	53.7	53.7	591	Valid مهم جدا
82.5	28.7	28.7	316	مهم
91.5	9.1	9.1	100	غير مهم
100.0	8.5	8.5	93	بدون إجابة
	100.0	100.0	1100	Total

حيث أجاب ٥, ٨٢ ٪ بأن هناك أهمية لتقديم شكاوى، بينما أجاب ١, ٩ ٪ بأن تقديم الشكاوى هو أمر غير مهم.



السؤال السادس: اقتراحاتك لتحسين آلية التعامل مع الشكاوى داخل الوزارة:

- من أكثر الاقتراحات المطروحة هو توظيف هيئة مستقلة للشكاوى
- وضع صندوق الشكاوى أو عمل مكتب خاص للشكاوى
- توظيف موظف خاص للشكاوى له علاقة مباشرة مع وكيل الوزارة ومع المواطن مقدم الشكاوى
- متابعة الشكاوى وعدم إهمالها أو تجاهلها والحل السريع والجذري لهذه الشكاوى وإشعار صاحب الشكاوى بأهمية شكواه من خلال التواصل معه ومراجعته
- أن يقوم المسؤول شخصيا بمتابعة المشاكل وحلها
- ضرورة وجود رقابة وتفتيش ولجنة تحاسب على الأخطاء وكل من يخالف القانون
- تقييم دوري للشكاوى والمشاكل ومحاولة حلها وعمل حلول وقائية لتفادي هذه المشاكل
- وجود مرجعية قانونية موثوق فيها
- نظام إلكتروني حكومي للشكاوى عالي المستوى
- وضع آلية قابلة للتحقيق

بطاقة لقياس مدى رضا متلقي الخدمة حول أداء الموظفين في الوزارة

عزيزي المواطن

	السؤال	مرضية جداً	مرضية	غير مرضية
1.	يتعامل معك الموظفون بشكل لائق وفيه احترام			
2.	لدى الموظفين القدرة على الحوار والتفاعل مع المراجعين لتوضيح بعض الإجراءات			
3.	التعامل مع المشاكل والنزاعات التي قد تحدث بطريقة فاعلة وإيجابية			
4.	لدى الموظفين الاستعداد الكامل للتدخل وإيجاد الحلول المناسبة للخلافات التي قد تحدث مع المراجعين			
5.	لدى الموظفين القدرة على فهم احتياجات المراجعين ومعالجهم			
6.	ما هي الجوانب التي ترغب في تحسينها حول أداء الموظفين داخل الوزارة:			

شكراً جزيلاً لتعاونكم

أسئلة خاصة بآلية التعامل مع الشكاوى داخل الوزارة

عزيزي المواطن، ارجو الاجابة على هذه الأسئلة بموضوعية بهدف تحسين نظام الشكاوى وآلية التعامل معها من قبل الوزارة:

1. هل قمت بتقديم أية شكاوى او طلب استفسار حول مشكلة واجهتك او موضوع معين فيه السابق؟	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> نعم
2. اذا كانت اجابتك بنعم، موضوع ومحتوى الشكاوى يتعلق بـ:	<input type="checkbox"/> عدم وضوح نماذج طلبات الحصول على الخدمة	<input type="checkbox"/> طريقة تعامل الموظفين
3. الطريقة التي قدمت فيها الشكاوى:	<input type="checkbox"/> صندوق الشكاوى	<input type="checkbox"/> البريد الالكتروني
4. آلية التعامل مع الشكاوى ومتابعتها وايجاد الحلول لها من قبل الوزارة:	<input type="checkbox"/> جيدة جدا	<input type="checkbox"/> جيدة
5. من وجهة نظرك، هل هنالك أهمية لتقديم شكاوى فيه حالة تعرضك لأي خلاف أو مشكلة؟	<input type="checkbox"/> مهم جدا	<input type="checkbox"/> غير مهم
6. اقتراحاتك لتحسين آلية التعامل مع الشكاوى داخل الوزارة:	<p>.....</p> <p>.....</p>	



مؤسسة تعاون لحل الصراع

تأسست في فلسطين في شهر اذار / ٢٠٠٢ كمؤسسة شبابية غير حكومية تسعى الى المساهمة في بناء الدولة الفلسطينية الحرة ... الديمقراطية والحديثة. وكذلك تعميم ثقافة السلام والحوار والمصالحة.

تهدف المؤسسة الى بناء قدرات الفئات المستهدفة (وتحديداً الشباب في المدارس والجامعات والمؤسسات والاندية الشبابية والنسوية) في مجالات التعامل البناء والسلمي مع النزاعات. كما تهدف إلى إدماج مفاهيم السلام والحوار والمصالحة واللاعنف في برامج وخطط وسياسات المؤسسات الفلسطينية، إضافة إلى تشجيع وتعميق الحوار الداخلي وخاصة بين الشباب الفلسطيني كما وتهدف المؤسسة الى بناء مصدر معلومات فلسطيني متخصص في حقل النزاع والسلام . إضافة الى تعميق ثقافة التطوع كمدخل للتنمية المستدامة.

قيمتنا

تطوع .. سلام .. ديمقراطية

شعارنا

متطوعون من أجل السلام والديمقراطية

فلسطين / الضفة الغربية / رام الله / عمارة MBC، الطابق الأول، ص. ب ٤٦٢ ٢

هاتف: 00970-2-2967930

فاكس: 00970-2-2967931

البريد الالكتروني: Taawon@taawon4youth.org

الصفحة الالكترونية: www.taawon4youth.org

لمزيد من المعلومات حول برنامج الوساطة زوروا موقعنا

الموقع الالكتروني: www.youthmediator.org/www.mediation.ps

البريد الالكتروني: info@youthmediation.org