

الفهرس

- I. السياق والأهداف 3
- II. المقاربة المعتمدة 4
- III. النتائج 8
- IV. سبل تحسين جودة الخدمات 12
- V. خلاصة 14

I. السياق والأهداف

1- السياق

ينص دستور المملكة المغربية على: "تتلقى المرافق العمومية ملاحظات مرتفقيها، واقتراحاتهم وتظلماتهم، وتؤمن تتبعها" (المادة 156)، الشيء الذي يبرز المكانة الهامة التي تحتلها مشاركة المواطنين في مسلسل تحديث الإدارة العمومية، لاسيما في مجال تحسين علاقة الإدارة بالمرتفقين، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء وضع تصور للسياسات العمومية، حيث يشكل تطوير نظام الإنصات لمقترحات وتطلعات المرتفقين، وتأمين تتبعها، مسألة بالغة الأهمية.

كما تمكن استطلاعات الرأي والأبحاث الميدانية، المنجزة بشكل دوري، من قياس نسبة رضى المرتفقين عن الخدمات المقدمة من طرف الإدارة العمومية، وتحديد طبيعة الإجراءات الواجب اتخاذها لتحسين جودتها.

وتكمن المقاربة المذكورة من الاطلاع على كيفية تعامل الإدارات مع مرتفقيها، الذين يعتبرون محور كل استراتيجية لتحديث الإدارة العمومية، كما تمكن كذلك من وضع المعايير الأساسية لضمان حسن سير الخدمات العمومية، ومن بينها تيسير الولوج إلى خدمات ذات جودة وتحسين الاستقبال والخدمة المقدمة من طرف المرفق العام.

وفي هذا الصدد، يمثل إجراء استطلاع للرأي لقياس رضى المرتفقين عن الخدمات العمومية:

- آلية لتحديث الإدارة العمومية
- رافعة لتحسين علاقة الإدارة العمومية بالمرتفقين؛
- مدخل اساسي لتحديد طبيعة الخدمات المقدمة للمرتفقين؛
- آلية تمكن المرتفقين من الاطلاع على التقدم الحاصل والجهود المبذولة لتعزيز ودعم جودة الخدمات العمومية المقدمة.

2- الأهداف

تتمثل الأهداف المرجوة من استطلاع الرأي، في:

- قياس جودة الخدمات العمومية المقدمة من طرف الإدارة العمومية؛
- تقييم مستوى رضى المواطنين وتحديد تطلعاتهم؛
- تلقي مقترحات المواطنين لتحسين جودة الخدمات العمومية؛
- منح الأولوية لمشاريع التحديث.

II. المقاربة المعتمدة

في إطار البحث الميداني لهذا الاستطلاع الذي تم انجازه خلال شهر ماي 2013، تم التركيز على العناصر الأساسية التالية:

1- اختيار العينة

❖ على مستوى الإدارة

انصب البحث الميداني حول المواقع المختارة من بين الوحدات الإدارية ذات الراهنية الكبيرة في مجال استقبال المواطنين، والتي همت مناطق:

- جهة الدار البيضاء؛
- جهة طنجة؛
- جهة مراكش؛
- جهة فاس- مكناس؛
- جهة أكادير؛
- جهة وجدة.

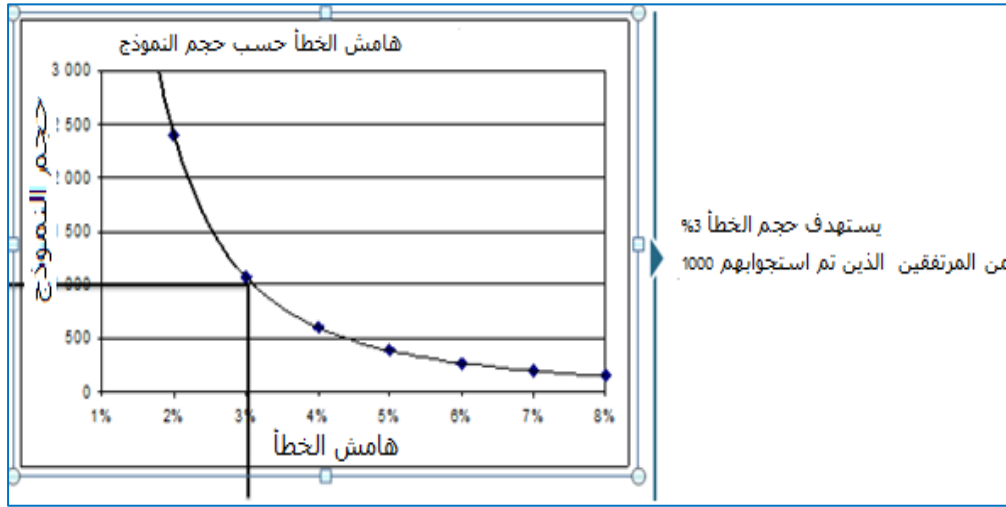
❖ على مستوى المواطنين

تم استجواب المرتفقين وجها لوجه بعين المكان وبشكل اعتباطي بمجرد خروجهم من الوحدة الادارية المحددة، وذلك من طرف مهنيين متخصصين.

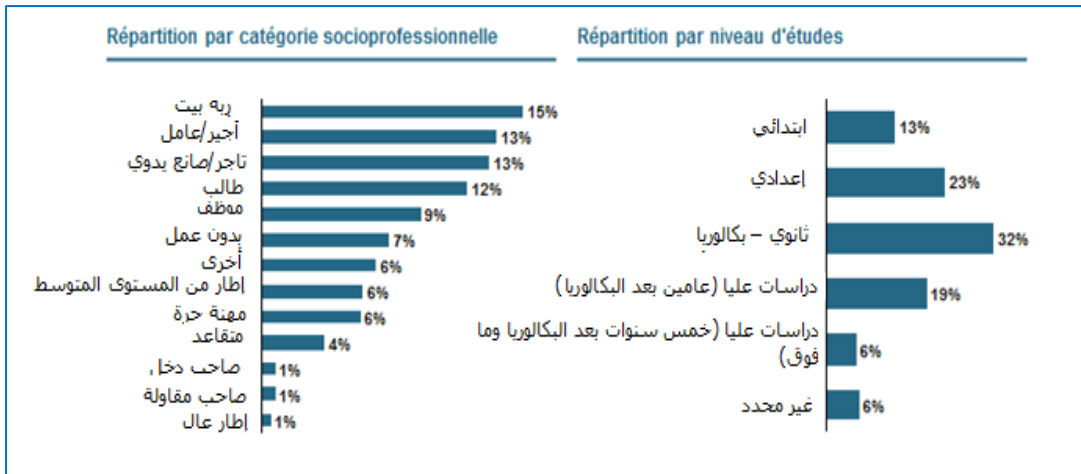
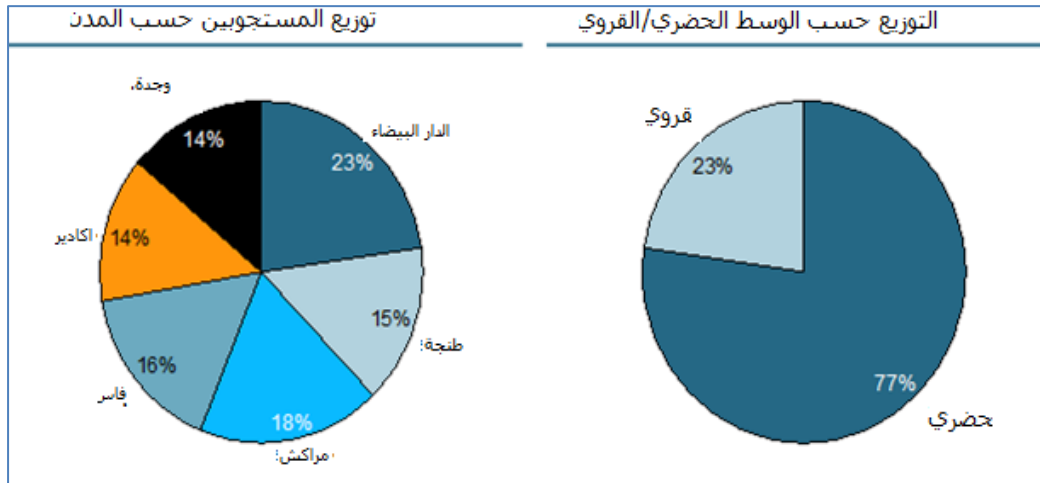
شملت عملية الانتقاء 1000 مرتفق، من مناطق مختلفة وتابعة للجهة المستهدفة. وبما أن نسبة خضوع المرتفقين للاستجواب قد حددت حسب الجهات المختارة، فلم يكن بالإمكان تخصيص حصيص ذات صلة بطبيعة المستجوبين حيث تم تمثيل جميع الفئات الاجتماعية والمهنية ومستويات التعليم والمدن والفئات العمرية.

تم وضع نموذج يضم 1000 مرتفق بهدف ضمان بحث موثوق منه.

تقرير تركيبى



تم توزيع النموذج كما يلي:



2-الخدمات المستهدفة

لائحة بمجالات تدخل الدولة التي يجب منحها الأولوية حسب رأي المواطنين المستجوبين

1	البيئة	8	التشغيل، ومحاربة البطالة
2	المواصلات	9	التربية الوطنية
3	الثقافة	10	الصحة العمومية
4	الدفاع الوطني	11	الامن
5	النقل العمومي	12	السكن
6	الأسرة	13	العدل
7	السياحة	14	النظام الضريبي وتحصيل الضرائب
		15	الفلاحة

3- الاستبيان

ركز الرسم الاستبياني على جودة الخدمة المقدمة للمرتفق، حيث تم انتقاء المجالات الأكثر شيوعا التي اعتاد المواطنون استشارة الوحدات الإدارية المكلفة باستقبال طلباتهم في شأنها.

تمت بلورة بنية الاستبيان كما يلي:

توفير الخدمة	الاستقبال	معلومات تمهيدية
<ul style="list-style-type: none"> - تتبع الطلب (إخبار المعني بالأمر بمراحل تلبية الطلب) - الآجال المحددة للبت في الطلب - كفاءة الموظف المكلف بدراسة الطلب - عدم ارتكاب أية أخطاء - البت في الطلب بشكل عادل ومنصف - احترام الموظف المكلف أخلاقيات العمل - مراعاة الموظف لظروف المرتفق - التحقق مسبقا من تصريحات المرتفق - القيام بأنشطة تحسيسية مسبقا (اقتراح توفير الخدمة بشكل عفوي لفائدة المرتفقين) - إمكانية وضع شكاية - تكلفة الخدمة 	<ul style="list-style-type: none"> - الوقت المنتظر للحصول على الخدمة - عدد التنقلات والاتصالات - المسافة التي تبعد الوحدة الإدارية عن محل الإقامة - الإحالة على المخاطب المكلف بتقديم الخدمة - دراسة الطلب بعناية - إخبار المرتفق بالآجال المحددة للبت في الطلب - حسن تعامل الموظف مع المرتفق - الوقت المسموح به لدراسة الطلب 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد هوية الفاعلين - توضيح مختلف المراحل - سهولة العثور على معلومات شخصية - تلاؤم وانسجام مصادر المعلومات - توثيق المعلومات (التحقق من دقة الوثائق الإثباتية المطلوبة)

تقرير تركيبى

<p><u>رضى المرتفقين عن الخدمة</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • رضى المرتفقين عن الخدمة المقدمة لهم وذات صلة بالمجال المطلوب
<p><u>مجالات تدخل الإدارة ذات الأولوية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • منح الأولوية لمجالات التدخل
<p><u>إشارات</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • تحديد خاصية المخاطب الخاضع للاستجواب

تم طرح الأسئلة بكيفية تمكن المستجوبين من تأكيد أو نفي صحة ما جاء في السؤال: مثال: "بعد وصولكم للمكان المحدد، تمكنتم من معرفة الشخص المكلف بدراسة طلبكم بسهولة. هل أنتم:

- متفقون تماما
- متفقون نوعا ما
- غير متفقون نوعا ما
- غير متفقون كليا .

4- أنظمة قراءة الأجوبة:

أسس نظام قراءة الأجوبة المقدمة من طرف المرتفقين بناء على متوسط النقاط المحصل عليها ومعدل الرضى عن الخدمات:

متوسط النقاط المحصل عليها: يحتسب وفق سلم يضم أربع (4) درجات (أربع (4) نقط تحتسب إذا كانت الإجابة "متفق تماما"، وثلاث (3) نقط تحتسب إذا كانت الإجابة "متفق نوعا ما"، ونقطتان (2) إذا كانت الإجابة "غير متفق نوعا ما" ونقطة واحدة (1) إذا كانت الإجابة "غير متفق كليا".

معدل الرضى عن الخدمات: يمثل نسبة إجابة المرتفقين بـ "متفق نوعا ما" و "متفق تماما"، وتحتسب بناء على العدد الكلي للمشاركين.

III- النتائج

1. نتائج البحث:

تمثل المعطيات بعده، أهم النتائج الرئيسية التي توصل إليها استطلاع الرأي فيما يخص جودة الخدمات المقدمة من طرف الإدارة:

- 40٪ من المستجوبين راضون بشكل عام عن الخدمات المقدمة من طرف الإدارة العمومية، وسجلت أغلبية الوحدات الإدارية معدل يقارب النسبة المذكورة؛
- ما يناهز 80٪ من المستجوبين راضون عن تهيئة الوحدات الإدارية المعدة لاستقبالهم؛
- ثلثا (3/2) المستجوبين يحصلون بسهولة على المعلومة التي يطلبونها؛
- ما يقارب 70٪ من المستجوبين يستفسرون بسهولة عن المراحل المعتمدة للبت في طلباتهم؛
- مستجوبان (2) من كل ثلاثة (3) يتوجهان مباشرة إلى الشخص المكلف بدراسة طلبهم داخل الإدارة، ويأتي المكتب الوطني للسكك الحديدية والجماعات الترابية في مقدمة الترتيب بمعدل رضى عن الخدمات يصل إلى 80٪؛
- 67٪ من المستجوبين تقرر بصحة وإثباتية المعلومات التي يتوفرون عليها مسبقا والمتعلقة بمسار البت في طلباتهم الإدارية؛
- 62٪ من المستجوبين راضون على فعالية الإجراءات الإدارية المعتمدة؛
- ثلثا (3/2) المستجوبين يرشدون في الحال إلى الموظف المكلف باستقبال طلباتهم؛
- 60٪ من المستجوبين تقرر بحسن الاستقبال، ومعدلات الرضى حسب الوحدات الإدارية تفوق 50٪، ما عدا في المحطات الطرقية والمراكز الاستشفائية الجامعية؛
- 64٪ من المستجوبين راضون عن كفاءة الموظفين المكلفين باستقبال طلباتهم، ويتراوح مجموع النقاط المسجلة في هذه الحالة بشكل عام ما بين 2 و3 نقاط؛
- 60٪ من المستجوبين تقرر بالإصاف في التعامل مع طلباتهم؛
- 70٪ من المستجوبين تقرر باحترام الموظفين المكلفين لأخلاقيات العمل، ويأتي المكتب الوطني للسكك الحديدية على رأس الإدارات بمجموع يصل إلى 3 نقط ومعدل رضى بنسبة 89٪؛
- نصف المستجوبين يثقون في الموظفين المكلفين باستقبال طلباتهم، ويفوق مستوى الرضى في هذه الحالة 50٪ في معظم نقاط الاتصال؛
- 60٪ من المستجوبين ترى بأن تكلفة الخدمات المقدمة معقولة، وتأتي الجماعات الترابية على رأس اللائحة بمجموع نقاط يفوق 3 أو 4 نقط، وبمعدل رضى يصل إلى 85٪.

2. تحليل نتائج الاستطلاع:

كشفت التحليل القائم على "الموضوع/الوحدات الإدارية" أبرز عناصر عدم رضى المستجوبين، وكذا التعرف على الوحدات الإدارية المتسمة بضعف الأداء.

ثمة تباين قوي على مستوى جودة الخدمات تبعا للوحدات الإدارية والمواضيع والخدمات المقدمة.

أ - نقاط الاتصال:

يعبر المستجوبون عن ارتياحهم أو عدم ارتياحهم حسب الوحدات الإدارية التي يقصدونها. وفي هذا الإطار يعبرون عن ارتياحهم بخصوص الخدمات المقدمة من طرف مصالح الخزينة العامة للمملكة، والجماعات الترابية والمقاطعات الحضرية (مستوى الرضى المتوسط يصل إلى 2.7 من أصل 4). في حين يعبر المستجوبون عن عدم ارتياحهم بخصوص خدمات المستشفيات الجهوية والمراكز الاستشفائية الجامعية (مستوى الرضى المتوسط يصل إلى 2 من أصل 4).

ب - نوع الخدمة المقدمة:

يختلف رضى المستجوبين، بشكل لافت، حسب نوع الخدمة المقدمة لهم، فهم راضون عن الخدمات المقدمة في مجال معالجة طلبات الحصول على السجل العدلي أو الإشهاد بمطابقة الشواهد لأصلها (معدل الرضى المتوسط يصل إلى 2.8 من أصل 4). بينما يعبر المستجوبون عن عدم ارتياحهم بخصوص الخدمات الصحية وتسوية النزاعات المتعلقة بمدونة الأسرة داخل المصالح الأمنية (معدل الرضى المتوسط يصل إلى 1.9 من أصل 4).

وعلاقة بالعناصر التي ارتكز عليها البحث، يلاحظ عدم رضى المستجوبين، بوجه عام، عن الخدمات المتعلقة بوضع الشكاية، والوقت الواجب انتظاره للبت فيها، في حين أبدوا ارتياحهم إزاء سلوك الموظفين، بشكل عام.

ج - المجالات:

سجل البحث عدم ارتياح المستجوبين بخصوص المجالات المستهدفة بعده، حيث تتحمل فيها الإدارة المسؤولية:

- مدة وظروف الانتظار: يعتبر المستجوبون مدة الانتظار داخل الإدارات جد طويلة. كما يتضايقون من عدم تعميم تطبيق أنظمة صفوف الانتظار في جميع الإدارات (تخفيف العبء من خلال التذاكر المرقمة ...). كما يسجل المستجوبين غياب فعالية في تسوية ملفاتهم، وعدم شفافية الآجال المحددة للاستفادة من الخدمة، إلى جانب طول فترة الانتظار، علاوة على ذلك، لا يتم إخبارهم بهذه الآجال، كما لا يلتزم الموظفون بتواريخ معينة للرد على طلباتهم (في غياب القدرة على ذلك). مما يجبر المستجوبون، وفي بعض الحالات، تكرار التنقل إلى الوحدة الإدارية المعنية.

- الوصول إلى الوحدة الإدارية: يشتكي المستجوبون من بعد المسافة التي تعيق تنقلهم إلى المصالح المعنية لقضاء أغراضهم الإدارية، خاصة الذين يعيشون في الوسط القروي.
 - مسطرة وضع الشكايات: يقر المستجوبون بصعوبة مسطرة وضع الشكايات، مما يضع مبدأ مساءلة الإدارة محل نقاش.
- كما كشف الاستطلاع ارتياحا ملحوظا فيما يتعلق بعمليات تهيئة الأماكن المخصصة لاستقبال المرتفقين، والمجالات التي يتحمل فيها المسؤولية عن توفير الخدمات. حيث أشاد المستجوبون بحسن تعامل الموظفين والتزامهم بالآداب العامة في الإدارات التي يقصدونها، مما يمنحهم الشعور بالثقة.

3. النتائج التركيبية:

▪ تحليل النتائج حسب الوحدة الإدارية :

- عدم الارتياح حيال مجموع الخدمات المقدمة من لدن مصالح وزارة الصحة، لاسيما المراكز الاستشفائية الجامعية والمستشفيات الجهوية؛
- تسجيل ارتياح ملحوظ على مستوى:
 - مديرية الضرائب وخدمات الخزينة العامة للمملكة؛
 - الجماعات الترابية؛
 - محطات السكك الحديدية.

▪ تحليل النتائج حسب المجال:

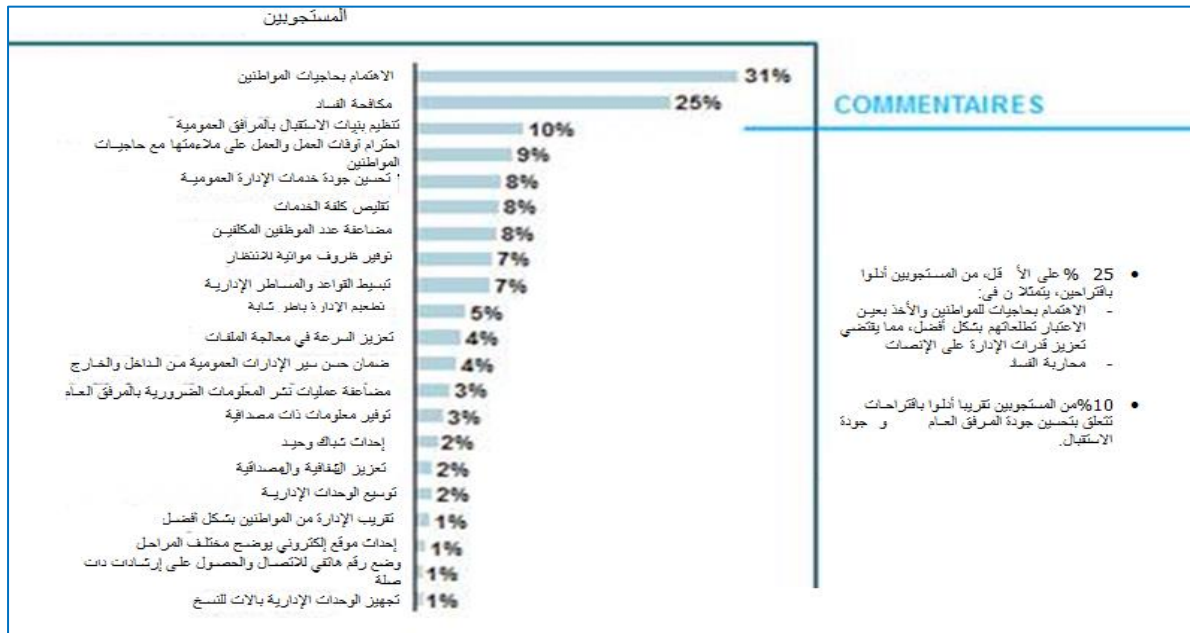
- استياء إزاء بعض القضايا التي ترجع فيها المسؤولية للإدارة لاسيما:
 - المسافة بين الوحدة الإدارية المعنية ومحل الإقامة؛
 - ظروف الانتظار (غياب وسائل الراحة)؛
 - صعوبة مسطرة وضع الشكايات
- تسجيل ارتياح إزاء بعض العناصر التي تدخل ضمن مسؤوليات الموظف:
 - الالتزام بأخلاقيات العمل؛
 - التزام الموظفين بالآداب العامة؛
 - حسن تعامل الموظفين مع المرتفقين؛
 - ثقة المرتفقين بالموظفين المتعاملين معهم.

تقرير تركيبي

لائحة العناصر المدرجة	* معدل الرضى المتوسط
رضى المواطنين العام عن الخدمات	2,40
المسافة التي تبعد عن الوحدة الإدارية المعينة	2,4
سهولة وضع الشكايات	2,58
ظروف الانتظار	2,6
إشعار المواطنين بالأجال	2,62
السرعة في معالجة الملفات	2,66
معالجة منصفة للملفات	2,68
الاجل المحدد للبت في الملفات	2,68
الوقت الواجب انتظاره للاستفادة من الخدمة	2,69
تكلفة الخدمات	2,71
Personnel disponible	2,72
كفاءة الموظفين المخاطب	2,73
تلاؤم أوقات العمل	2,74
التنقل بين الوحدات/الرد على الاتصالات	2,74
إتصار المواطنين بتقديم مسار معالجة الملفات	2,75
لموقف المناسب في المكان المناسب	2,76
معلومات متوفرة	2,76
معلومات ذات مصداقية	2,77
إرشادات	2,83
ثقة المرتفقين بالموظفين المكلفين	2,84
حسن تعامل الموظفين المكلفين	2,88
الموظف المكلف مؤدب	2,9
سلوك أخلاقي	2,94
تهيئة الأماكن المخصصة	3,14

4. سبل تحسين جودة الخدمات:

تم تسجيل عدة اقتراحات لتحسين جودة الخدمات اعتمدت على آراء المستجوبين:



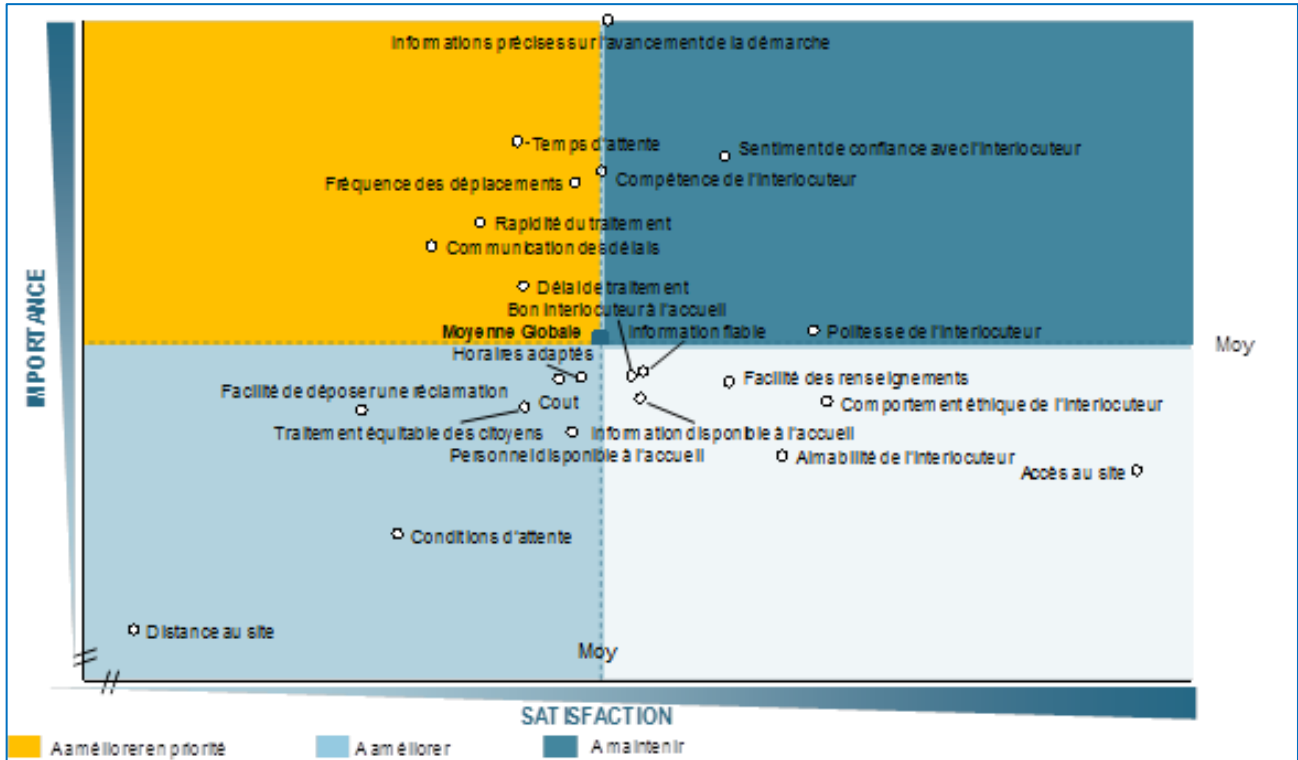
تقرير تركيبى

- ثلث المستجوبين اقترحوا اهتمام الإدارة بحاجيات المواطنين: وضع إجراءات كفيلة بتحقيق هذا الهدف وتعزيز فعالية التواصل معهم، مما يمكن الإدارة من تحسين صورتها بشكل إيجابي لدى الرأي العام؛
- اقترح 25٪ من المستجوبين تعزيز "مكافحة الفساد"، الذي يشكل مسألة في غاية الأهمية سبق وأن تم إدراجها ضمن أورايش تحديث الإدارة، من خلال إحداث الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة، وإجراءات أخرى اتخذتها الإدارة في هذا المجال؛
- 10٪ من المستجوبين أعربوا عن رغبتهم في تحسين جودة الاستقبال بالمرفق العام، واقترحوا تنظيم بنيات الاستقبال من خلال احترام أوقات العمل وملاءمتها مع حاجيات المواطنين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف الإدارة العمومية.

IV- سبل تحسين جودة الخدمات

1- أولوية الإجراءات :

انطلاقاً من النتائج التي توصل إليها البحث، تم إنجاز مصفوفة تربط ما بين رضى المواطنين في كل مجال بأهمية/ حجم المجال وفقاً للرضى العام.



2- الإجراءات الأولوية المعتمدة

كشفت المصنوفة عن ثلاث مسارات ذات أولوية لتحسين الخدمات العمومية:

الأولوية رقم 1: العناصر ذات معدل رضى ضعيف وبالغ الأهمية:

- تحسين الرؤية وشفافية المساطر المتعلقة بمعالجة الملفات: ينبغي تسهيل الولوج إليها باعتماد وسائل متنوعة (عبر شبكة الانترنت، رابط إلكتروني وغيرها) وإشعار المرتفقين بها.
- وعليه، يجب تحسين شفافية عمليات تدبير المساطر الإدارية وتوضيحها، كما سيتمكن تطوير ووضع نظام « Workflow » من التوثيق المعلوماتي للمعلومات ومدى تقدم عملية المعالجة، وإخبار المرتفق المعني بها مباشرة قصد تمكينه من الاطلاع عليها.
- تقليص آجال معالجة الملفات: من خلال مراجعة شاملة للمساطر، وتعميم استخدام الأدوات المعلوماتية وتجريد معالجة الملفات من طابعها المادي، ومكننة رقمنة "automatisation" جزء أو بعض من العملية.

الأولوية رقم 2: العناصر ذات معدل رضى ضعيف أو متوسط الأهمية:

- الالتزام بجودة الخدمة: يسجل المستجوبون نقص جاهزية الموظفين (المكلفين بمكاتب الاستقبال وعدم تلاؤم أوقات العمل مع حاجيات المواطنين)، وعدم الإنصاف في معالجة الملفات نتيجة عدم وضوح المساطر واللجوء إلى ممارسات هامشية لكنها تظل قائمة تنم عن اللجوء إلى المحسوبية، وبالتالي يعتبر وضع وتعميم ميثاق خاص بالاستقبال أو إطار مرجعي للتكفل بحاجيات المرتفقين، ويحدد الالتزامات الواجب الوفاء بها لتحسين جودة الخدمات، ضروريا لتمكين الإدارة من النهوض بدورها في هذا المجال.
- التقليص من وقت انتظار المرتفقين: عبر اللجوء إلى تفويت بعض الخدمات إلى القطاع الخاص (اللجوء إلى شركاء خارجيين أو وضع وحدات تمكن المرتفقين من إنجاز بعض المساطر بأنفسهم)، أو تجريد بعض المساطر من طابعها المادي، الشيء الذي من شأنه تخفيف العبء على المصالح الإدارية.

الأولوية رقم 3: العناصر ذات رضى متوسط وأهمية متوسطة:

تحسين عملية توفير المعلومة وتعزيز توثيقها: يتطلع المستجوبين إلى بنية استقبال ذات مستوى عال من المهنية، وتوجيه فعال إلى المصالح المختصة.



٧- خلاصة

ساهم الاستطلاع في تعزيز الدينامية وسياسة الانفتاح من خلال إجراء الأبحاث الميدانية والاطلاع على مقترحات المرتفقين.

وقد مكنت عملية تحليل الاجوبة المستخلصة واستغلال نتائج الأبحاث الميدانية السابقة، من بلورة وتنفيذ مخطط عمل لتحسين الخدمات العمومية، يروم الاستجابة بشكل أفضل لتطلعات المرتفقين، وتجاوز العراقيل التي تحول دون توفير خدمة عمومية ذات جودة، حيث تضمن هذا المخطط بعض الخطوط العريضة لمشاريع :

❖ الاستراتيجية الوطنية لمحاربة الرشوة؛

❖ البرنامج الوطني لتحسين بنية الاستقبال؛

❖ البرنامج الوطني لتبسيط المساطر؛

❖ ميثاق المرفق العام؛

❖ الحق في الولوج إلى المعلومة.