

# دليل تنظيم عمليات استقبال المرتفقين

## بجماعة بني ملال

استقبال منظم ومستجيب لحاجيات المرتفقين



نسخة : 2

01 يونيو 2019

مقدمة الى:



**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

مقدم من طرف:

محمد الغالي وعثمان اجناتي



## فهرس الدليل

- 3 1. السياق العام
- 3 2. سياق الدليل
- 4 3. لمن هذا الدليل؟
- 4 4. محتويات الدليل

### أولاً: الإلهار العام المنظم للاستقبال بجماعة بني ملال

- 6 1. جماعة بني ملال
- 6 2. الاطار القانوني المنظم للاستقبال
- 7 3. ميثاق استقبال مرتفقي الخدمات العمومية
- 9 4. منهجية تنزيل نظام خدمات الاستقبال و الارشاد بجماعة بني ملال
- 10 5. الاستقبال و التوجيه عبر محادثة هاتفية بجماعة بني ملال
- 12 6. مقياس رضى المرتفقين من خدمات الاستقبال بجماعة بني ملال

### baromètre de satisfaction

- 30 1. وصف فضاء الاستقبال المعتمد داخل جماعة بني ملال.
- 30 2. بنية الاستقبال بجماعة بني ملال
- 32 3. اشكال الاستقبال بجماعة بني ملال
- 34 4. اليات تدبير الاستقبال بجماعة بني ملال
- 43 5. تنزيل دليل تنظيم الاستقبال

### ثالثاً: الوسائل و الاحوات المعتمدة في سياق تنزيل فضاء الاستقبال بجماعة بني ملال.

- 46 1. ادارة و تدبير عملية الاستقبال
- 46 2. وثائق تدبير عملية الاستقبال

### المرفقات

## 1. السياق العام.

يندرج مشروع تحسين تدبير القرب "جماعة مواطنة" في إطار التعاون المغربي الالمانى، وقد تمت بلورة هذا البرنامج، في اطار شراكة بين الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) والمديرية العامة للجماعات المحلية، بدعم من وزارة التنمية الاقتصادية والتعاون الألمانية.

يهدف هذا البرنامج الى دعم ومواكبة الجماعات المنتقاة، في إطار تعزيز سياسة اللامركزية وترسيخ ثقافة القرب و الحكامة المحلية، كما يتوخى دعم مختلف الشركاء في مجال الحكامة التشاركية على المستوى المحلي، ودعم انخراط الفاعلين الجماعيين في إطار التشبيك. وهو ما من شأنه أن يساهم في تبادل وتثمين التجارب، وتقوية القدرات وإشاعة الممارسات الجيدة والتجارب الناجحة، ويمكن أيضا من ترسيخ الحكامة الجيدة كما هو منصوص عليه في القوانين التنظيمية للجماعات الترابية .

يضع المشروع مبدأ المشاركة في صلب اهتمامه، حيث يعتبر أن التكامل بين الخبرة المتوفرة لدى الجماعة، والخبرة المكتسبة من لدن المواطنين والمواطنات منطلقا أساسيا لإنجاحه . خصوصا على مستوى اتخاذ القرار، الذي يعد من الركائز الأساسية لترسيخ المشاركة المواطنة. كما يهدف المشروع إلى تجويد الخدمات الجماعية من أجل استجابة مثلى لانتظارات وحاجيات المرتفقات و المرتفقين؛ وذلك من خلال ثلاث محاور:

- تحسين بنيات الاستقبال.
- تحسين التواصل الجماعي.
- دعم استعمال المقاربات التشاركية من اجل تحسين الخدمات الجماعية.

## 2. سياق الدليل.

اهتمت جماعة بني ملال، في سياق اشتغالها على تطوير علاقتها بالمرتفقين و تحديثها للإدارة الجماعية، بإيلاء أهمية كبيرة لتنظيم عملية الاستقبال. و هو ما تعكسه الإرادة السياسية للمجلس الجماعي، و الانخراط الجدي و الكبير للأطر الجماعية في مسلسل التحديث هذا، و الذي توزع على ثلاث مراحل كبرى؛

### ▪ المرحلة الأولى : التشخيص التشاركي.

انجز بين 15 و 19 ماي 2017، و ركز على عدة محاور من بينها وضعية خدمات الاستقبال و الارشاد بالجماعة.

## ■ المرحلة الثانية : وضع خطة عمل.

في هذه المرحلة، تم اعداد خطة عمل تشمل الى جوار محور الاستقبال و الارشاد، محاور اخرى ذات صلة بالبرنامج ككل، و اذا كان تركيزنا في هذا الدليل سينصب على خدمات الاستقبال و الارشاد، فهذا لا يعني غياب تقاطعات مع باقي المحاور، خصوصا في ما يتعلق بوضع نظام للتشوير داخل الجماعة و تطوير التواصل الخارجي.

## ■ المرحلة الثالثة: تنزيل خدمات الاستقبال و الارشاد وفق التصور الموضوع لها.

تشمل هذه المرحلة وضع دليل عملي لتنظيم خدمات الاستقبال و الارشاد (و هو هذا الدليل المائل بين ايديكم) ،مع تنزيله بشكل عام، و تطوير قدرات الاطر المكلفة بالاستقبال من خلال برنامج تكويني ثم مصاحبتهم ميدانيا اثناء عملهم داخل مكاتب الاستقبال بشكل خاص. كما سيوازيها اجراء تتبع و تقييم دقيقين لهذه الخدمات لتطويرها في افق ضمان استمراريتها.

## 3. لمن هذا الدليل؟

يتوجه هذا الدليل بشكل مباشر الى؛ اطر و منتخبي جماعة بني ملال في سياق تدبير خدمات الاستقبال بالجماعة، و بشكل خاص للمسؤولين عن تنظيم و تدبير هذه الخدمات، كما يمكن لهذا الدليل ان يكون مفيدا لأية جماعة ترابية راغبة في تنظيم خدمات الاستقبال بمرافقها، مع الاشارة الى ضرورة التعديل و التكيف وفق خصوصيات و امكانات هذه الجماعات قبل اعتماده. كما يمكن ان يكون مفيدا لأية ادارة عمومية، و ايضا للباحثين في مجال تنظيم الاستقبال لدى الادارات العمومية

## 4. محتويات الدليل.

يتضمن هذا الدليل ثلاثة محاور اساسية، تشكل في مجموعها خارطة طريق لتنزيل نظام الاستقبال و الارشاد بجماعة بني ملال و هي :

1. الاطار العام المنظم للاستقبال بجماعة بني ملال.
2. وصف نظام الاستقبال المعتمد داخل جماعة بني ملال.
3. الوسائل و الادوات المعتمدة في سياق تنزيل نظام الاستقبال.

و يمكن تفصيل محتوى هذه المحاور على الشكل التالي:

#### ■ الاطار العام المنظم للاستقبال.

تناولنا في هذا المحور التاطير القانوني و التنظيمي؛ الذي يحيل مباشرة على تنظيم خدمات الاستقبال او يرتبط بها بشكل غير مباشر، انطلاقا من رصد المبادئ الدستورية التي توّطر الالتزامات العشر المنظمة للاستقبال بالادارات العمومية، كما تم الوقوف على ابرز الخطب الملكية ذات الصلة. مع تقديم فكرة عن البرنامج الحكومي في مجال تطوير الادارة العمومية، و تقديم لمحة عن المراسيم و النصوص التنظيمية الاخرى التي يمكن ان تكون ذات صلة بتنظيم الاستقبال.

كما تناولنا فيه تقديمنا عاما لجماعة بني ملال و ابراز اهتمامها بتنظيم خدمات الاستقبال.

#### ■ مكونات نظام الاستقبال.

في هذا المحور قمنا بوصف البنية المادية للاستقبال بالجماعة، سواء على مستوى البنيات و التجهيزات و الموارد البشرية، و ختمنا بوصف و تحديد منهجية تدبير خدمات الاستقبال بالجماعة.

#### ■ الوسائل و الادوات المعتمدة في سياق تنزيل نظام الاستقبال.

يتضمن هذا الجزء نماذج من كافة الوسائل و الادوات التي سيتم اعتمادها في تنزيل نظام الاستقبال بجماعة بني ملال.

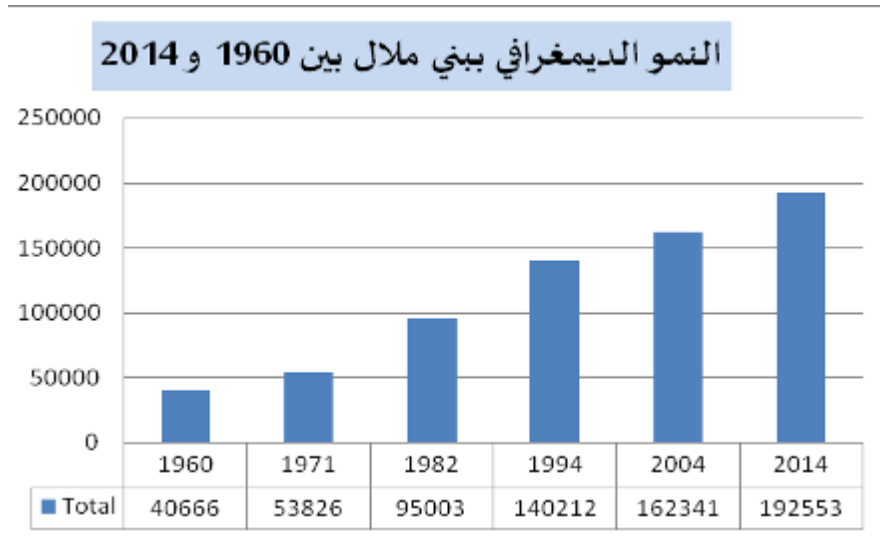
## أولاً : الإصدار العام المنظم للاستقبال بجماعة بني ملال.

### 1. جماعة بني ملال.

تقع بني ملال على المحور الطرقي بين مدينتي فاس ومراكش ، تبعد عن مدينة الدار البيضاء ب 210 كيلومترا، وعن العاصمة الرباط ب 304 كيلومترا ، وعن مدينة خريبكة ب 99 كيلومترا ، وعن مدينة الفقيه بنصالح ب 45 كيلومترا ،ومدينة أزيلال التابعة لنفس الجهة ب 70 كيلومترا . وتمتد المساحة الحضرية بنسبة % 85 على السهل بينما تتمركز الأحياء الأخرى على مشارف الجبال الأطلسية المحادية للمدينة. تحدها من الجهة الشرقية جماعة فم لعنصر ، و الجهة الغربية جماعة أولاد امبارك ،اما من الشمال الشرقي فجماعة اولاد العش وتاكزيرت ،بينما من الشمال الغربي جماعة فم اودي.

أحدثت جماعة بني ملال كمرکز مستقل في أوائل الستينات وارتقت إلى بلدية سنة 1976 ، عدد سكانها؛ 192553 نسمة و عدد الأسر 45529 اسرة و تبلغ الكثافة السكانية 225 نسمة/كلم.

تتميز مدينة بني ملال بنموها الديمغرافي جد المضطرد، كما يبدو من خلال استقرار نتائج الإحصاء العام للسكان، الذي تم تباعا خلال سنوات 1960 - 1971 - 1982 - 1994 - 2004 - 2014



بالنسبة لتوزيع السكان حسب الجنس ،نلاحظ أن عدد النساء 99296 نسمة ) يفوق عدد الرجال 93257 نسمة ) ؛ إذ تمثل النساء نسبة 52 بالمائة بينما يمثل الرجال نسبة 48 بالمائة من مجموع الساكنة .

## II. الإطار القانوني المنظم للاستقبال

عملت مختلف المصادر القانونية على تحديد مجموعة من المبادئ والمرتكزات في مجال تأطير عامل الاستقبال بشكل عام داخل مختلف المرافق العمومية. تتمثل هذه المصادر في:

1. دستور المملكة المغربية لسنة 2011؛ قانون تنظيمي رقم 113.14 يتعلق بالجماعات؛ منشور الوزير الأول رقم 03/2011 المتعلق بتحسين الاستقبال والإرشاد بالإدارات العمومية والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية؛ مشروع مرسوم بشأن تحسين الخدمات الإدارية

2. كما أن الخطاب الملكي لافتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية الأولى من الولاية التشريعية العاشرة 2016/10/14 شدد على أن تدبير الخدمات لفائدة المرتفقين يعرف اختلالات كبيرة خاصة على مستوى استقبال المواطنين والاعتناء بحاجاتهم وطلباتهم وكانت الدعوة صريحة الى اتخاذ ما يلزم لتجاوز أعطاب الاستقبال.

3. و عليه تكمن أهمية المصادر القانونية في تحديد المبادئ الناظمة لسير عمل المرافق الجماعية من الاستقبال حتى الاستفادة من الخدمة باحترام مجموعة من المبادئ التي نص عليها الإطار القانوني المنظم للمرافق العمومية (الدستور، القوانين العادية ...)، وتتمثل في:

أ. **مبدأ حكم القانون:** يرتكز هذا المبدأ على سيادة القانون وخضوع الجميع لتطبيقاته، في إطار الاحترام التام لعامل التراتبية القانونية، التي تجعل من الدستور أسمى قانون في إطار القانون الواجب التطبيق، فالجميع متساوون للقانون وخاضعون لاحكامه، وملزمون بالامتثال له (الفصل 6 من الدستور).

ب. **مبدأ العدالة، والانصاف:** يقوم على تقييد الفاعل العمومي (الجماعات الترابية وغيرها) بضمان ولوج الجميع الى مختلف الخدمات بشكل سهل وميسر الولوج، قاعدته التكافؤ الحقيقي للفرص بين مختلف المرتفقين (الفصل 35 و 154 من الدستور)

ت. **مبدأ المساواة:** الالتزام بتقديم الخدمات من دون تمييز على أساس العرق او الجنس او غيره (الفصول: 6؛ 19؛ 154 من الدستور) فمثلا قانون الاطار رقم 97/13 المتعلق بحماية حقوق الأشخاص في وضعية إعاقة والنهوض بها من أجل تحقيق المساواة حدد مجموعة من التعامل مع الأشخاص في وضعية إعاقة و كيفية تمكينهم من ممارسة حقوقهم في الاستفادة من مختلف الخدمات.

ث. **مبدأ الشفافية:** تقوم على اتاحة الاستفادة من الخدمة أمام الجميع، بشكل واضح وخال من القيود الصريحة او المضمرة. (الفصل 154 من الدستور)، والمادة 158 من القانون

التنظيمي 113/14 المتعلق بالجماعات. خاصة الشفافية على مستوى الحصول على المعلومات، في هذا السياق حدد منشور الوزير الأول رقم 03/2011 المتعلق بتحسين الاستقبال والإرشاد بالادارات العمومية والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية، سبع اجراءات اولها احداث وحدات إدارية مكلفة بالاستقبال والإرشاد من أجل تمكين المرتفقين من المعلومات اللازمة التي يطلبونها، وبشكل يراعي قدر الإمكان متطلبات القرب.

**ج. مبدأ الجودة:** يكمن في التفاعل الايجابي بين مبدأي الفعالية والنجاعة في تحقيق الاشباع والرضا شكلا و مضمونا. (الفصل 154 من الدستور)

**ح. مبدأ الاستمرارية:** يتحقق هذا المبدأ من خلال ضمان تزويد المرتفقين بخدمات متصلة و دائمة في أوقات وأزمنة معقولة ومقبولة.

**خ. المحاسبة والمساءلة:** كل فاعل مكلف بتقديم الخدمات مطالب بتقديم الحساب في اطار قواعد المسؤولية التقنية، السياسية، المالية او غيرها. (الفصل 1 و الفصل 146 من الدستور).

### III. ميثاق استقبال مرتفقي الخدمات العمومية

عملت الحكومة على وضع ميثاق الاستقبال في الادارات العمومية، و ذلك في اطار الجهود الرامية الى تحديث الادارة العمومية و تحسين علاقتها بالمرتفقين، و في ذلك استجابة للتنصيص الدستوري على تحسين العلاقة بين الادارة و المرتفق، بناء على قواعد حسن التدبير مع الاحتكام لمبادئ الجودة في اطار منظومة الحكامة التي تستوعب كل هذه المبادئ.

لقد ركز الميثاق على تقديم عشر التزامات ينبغي على الادارة احترامها اثناء ادارتها لعلاقتها بالمرتفق في سياق تنظيم عملية استقباله بغاية تجويدها و تحسينها.

و نورد هذا الميثاق مفصلا باعتباره المفتاح الناظم لخدمات الاستقبال داخل الجماعات و يجب اعتباره موجها لكامل الاجتهادات التي يمكن احداثها لتنزيل و تطوير منظومة الاستقبال داخلها.

## ميثاق الاستقبال

<b>المجاملة</b> نتعامل معكم بكل لطف ومهنية	<b>6</b> 	<b>الولوج</b> نسهل لكم الولوج إلى المرافق العمومية	<b>1</b> 
<b>السرية</b> نضمن لكم سرية المعلومات المتبادلة	<b>7</b> 	<b>الاستعلامات</b> نزودكم بالمعلومات الضرورية للحصول على الخدمات العمومية	<b>2</b> 
<b>الراحة</b> نضمن لكم الأمن والراحة داخل المرافق العمومية	<b>8</b> 	<b>التوجيه</b> نوجهكم نحو المصلحة المختصة	<b>3</b> 
<b>الشكايات</b> نحرص على أخذ شكاياتكم بعين الاعتبار	<b>9</b> 	<b>الإنصاف</b> نضمن لكم الإنصاف فيما يتعلق بالوصول إلى المرافق العمومية والحصول على الخدمات	<b>4</b> 
<b>الإصغاء</b> نحضر الاهتمام لمقترحاتكم في إطار التحسين المستمر لخدماتنا.	<b>10</b> 	<b>العناية بالطلبات</b> نضمن لكم العناية بطلباتكم	<b>5</b> 

#### IV. منهجية تنزيل نظام خدمات الاستقبال و الارشاد بجماعة بني ملال.

##### 1. مراحل التنزيل.

في سياق تنزيل خدمات الاستقبال و الارشاد بجماعة بني ملال ، عملت الجماعة بشراكة مع المديرية العامة للجماعات المحلية ، و التعاون الدولي الالمانى بالمغرب GIZ ، على وضع خطة عمل مكونة من ثلاث مراحل أساسية ؛ الأولى تتوجه نحو تشخيص واقع و امكانات الجماعة في مجال استقبال و ارشاد المرتفقين . و الثانية يتم فيها التنزيل الفعلي لهذا الدليل من خلال اعداد الوثائق المنظمة للاستقبال سواء في علاقة بالمرتفق او فيما بين المصالح داخل الجماعة ، مع مصاحبة اطر الجماعة المكلفة بالاستقبال طيلة المرحلة الاولى من تنزيل هذا الدليل . و في الثالثة سيتم تتبع و تقييم هذا النظام قصد تطويره و تحسينه .

**المرحلة الاولى : تشخيص وضعية الاستقبال بالجماعة و تحديد الصعوبات و الامكانات لتنزيل دليل**

##### **تنظيم خدمات الاستقبال.**

تم انجاز تشخيص ميداني تشاركي مع اطر الجماعة و منتخبها بين 15 و 19 ماي 2017 ، لرصد اكراهات و واقع خدمات القرب المقدمة للمرتفقين ؛ من خلال مدخل تجويد و تطوير العلاقة مع المرتفق ، و هو ما يجعل من تحسين خدمة الاستقبال ذات اولوية بالنسبة للجماعة ، و قد افرزت نتائج عملية التشخيص النتائج الاساسية التالية:

نقط القوة :

- وجود ارادة سياسية لتنظيم خدمات الاستقبال.
- انفتاح اطر الجماعة على اية مقترحات لتطوير نظام الاستقبال بالجماعة.
- التنصيص على احداث مكتب للاستقبال و الارشاد داخل منظام الجماعة.
- وجود سجل لتنظيم خدمات الاستقبال بكتابة السيد الرئيس.

الملاحظات المسجلة و التي يجب تحسينها :

- خدمات الاستقبال غير منظمة بطريقة فعالة.
- خدمات الاستقبال على مستوى المقر المركزي للجماعة خاصة بالسيد الرئيس و ليس بالجماعة ككل.
- خدمات الاستقبال لا تستجيب لانتظارات المرتفقين بالشكل المناسب .
- وثائق تدبير الاستقبال المعتمدة غير مرقمة.
- غياب نظام للتشوير الداخلي يعيق تنظيم خدمات الاستقبال و الارشاد داخل الجماعة.

### المرحلة الثانية : بلورة و تنزيل دليل تنظيم خدمات الاستقبال

انطلقت هذه المرحلة خلال سنة 2018 ، و استهدفت بالأساس مواكبة الجماعات في تنزيل دليل تنظيم نظام الاستقبال داخل الجماعة . و شملت هذه المرحلة الإجراءات التالية :

- تعزيز التواصل الداخلي لدعم خدمات التوجيه و الارشاد داخل الجماعة.
- تنظيم علاقات مكتب الاستقبال بباقي المصالح داخل الجماعة.
- تعيين موارد بشرية بمكتب الاستقبال المركزي.
- تعزيز الولوجيات بالمكتب المركزي للاستقبال.
- اعداد وثائق تدبير خدمات الاستقبال و تشمل :
  - اعداد دليل المحادثة الهاتفية.
  - اعداد دليل قياس رضى المرتفقين.
  - اعداد نموذج مسك معطيات المرتفقين اثناء الولوج لخدمة الاستقبال.
  - اعداد نموذج تقرير تركيبي لإحصاءات الاستقبال.

- اعداد دليل شامل لخدمة الاستقبال داخل الجماعة.
- مواكبة الموارد البشرية في تنزيل دليل خدمات الاستقبال و تفعيله.

### المرحلة الثالثة : تتبع و تقييم دليل تنظيم خدمات الاستقبال.

تشمل عمليات تتبع دليل تنظيم خدمات الاستقبال بالجماعة الإجراءات التالية:

- اعداد تقرير شهري حول معطيات و نتائج عمليات الاستقبال بكافة الوحدات الادارية للجماعة خلال شهر كامل ؛معزز بالتوصيات و الاقتراحات المقدمة من طرف المرتفقين لتطوير هذا النظام.

بينما تشمل عمليات التقييم:

- اجراء تقييم نصف سنوي للسير العام لتنظيم خدمات الاستقبال.
- اجراء تقييم سنوي لنظام الاستقبال و تقديم الاقتراحات و التوصيات الكفيلة بتطويره.

## 2. الاستقبال و الارشاد عبر محادثة هاتفية بجماعة بني ملال.

يمكن لجماعة بني ملال التفكير في تنظيم خدمات الاستقبال عن بعد؛ و في هذا السياق يأتي اقتراح تخصيص خط هاتفي لعموم المرتفقين، و يتم تدبيره من طرف اطر مؤهلة، و يتوجه هذا المحور نحو تعريف المحادثة الهاتفية و اقتراح الطرق الكفيلة بإنجاح عملية الاستقبال عن بعد عبر الهاتف.

### أ. تعريف الاستقبال عبر محادثة هاتفية:

بدون أدنى شك فإن الاستقبال و الارشاد عبر محادثة هاتفية هو عبارة عن أداة عملية تتيح لمستعملها سندا و دعما تقنيا لتيسير مهامه عن بعد. إذ أنه في مجال تقديم الخدمات عن بعد تبقى المكالمات الهاتفية أهم أداة و أنجعها و أكثرها ولوجا.

### ب. أهم مراحل المحادثة الهاتفية:

#### ✓ التقديم

حتى وإن كان المرتفق هو المتصل، فإنه من الضروري وحسن الاستقبال المبادرة بالتحية و التقديم، وتجدر الإشارة هنا أن هذا الفعل ينقسم لشقين أساسيين:

- تقديم الجماعة: من المطلوب تقديم الجماعة والمكتب المتصل به حتى يتأكد المرتفق أنه اتصل بالرقم الصحيح، دون أن يطلب ذلك وهذا الفعل البسيط من شأنه توفير بعض الوقت كما أنه يعتبر شرطا من شروط الكياسة وحسن الاستقبال.
- تقديم الموظف: حيث أنه من الأساسي أن يقدم الموظف نفسه أولا، وذلك من شأنه أن يرفع من مستوى الثقة عند الطرف الثاني. فالإنسان ميال بطبعه للارتياح لمن يعرفه سلفا حتى لو كان من خلال اسمه ووظيفته فقط.

لذلك وجبت المبادرة بالجواب بشكل نمطي على أية مكالمات على الشكل التالي: جماعة بجرير / مكتب الاستقبال والتوجيه / معكم .... (اسم ومهمة الموظف) / ،تقديم تحية مناسبة لوقت المكالمات (صباح الخير، مساء الخير ...) قبل السؤال عن هوية المتصل إذا لم يقدم نفسه.

### ✓ استقبال طلب المرتفق المتصل.

في المرحلة الثانية، يجب على الموظف ان يستقبل طلب المرتفق سواء بادر هذا الأخير بطلبه، أو انتظر لحين سؤاله عنه. وفي هذه الحالة فإن السؤال يكون بطريقة لبقة ضمنية. و من ثمة يتابع الموظف باهتمام، مع استعمال بعض العبارات المقترضة التي توحى للمتصل بأن الطرف الثاني يتابع حديثه ولا ينشغل عنه بأمر أخرى، وهذا لا يعني البتة مقاطعته. في الأخير يجب القيام بإعادة صياغة الطلب بشكل واضح ومفهوم بهدف التأكد من فحوى الطلب من جهة وتذكير المرتفق بما نسيه من جهة أخرى. كما أن ذلك من شأنه التأكيد على ما يحظى به طلبه من اهتمام بالغ.

يجب التذكير هنا أن الموظف مطالب بأخذ بيانات المرتفق، لذلك وجب التعاطي مع هذه المرحلة بالدقة المطلوبة.

### ✓ صياغة الجواب

بما أن المهمة المنوطة بالموظف مزدوجة (استقبال وتوجيه)، فإنه مطالب بتقديم جواب بشكل واضح يشرح فيه للمرتفق كيفية قضاء حاجته والوقت الملائم وحتى المصلحة أو المكتب المعني بذلك. بل وتقديم إرشادات مكانية إذا تطلب الأمر، ثم مبادرة المتصل بالسؤال إذا كانت التوجيهات المقدمة واضحة وإذا كانت تجيب عن جميع تساؤلاته. في حالة النفي وجب إعادة صياغة الجواب مع الحرص على استعمال مفردات واضحة وبسيطة وربط محتوى الجواب بموضوع الطلب بكل سعة صدر، حتى يتأكد أن الطرف الثاني قد استوعب كلامه واقتنع به خصوصا إذا تعلق الأمر بمتصل حاد المزاج أو صعب الإرضاء.

## ✓ اختتام المحادثة

اختتام المحادثة يكون في حالتين؛ إما أن الاتصال الهاتفي يكون قد استوفى المراحل السالفة جميعها وأن المتصل قد حصل على جواب مقنع، أو أن الاتصال مجرد خطأ أو عبث من طرف شخص غير مسؤول. وفي الحالتين معا يجب على الموظف احترام مبادئ الكياسة وحسن الاستقبال واختتام المحادثة بهدوء وبكلمات منتقاة، مع الحرص على شكر المتصل وتحيته دون قطع المكالمة مباشرة بعد تقديم الجواب لأن ذلك قد يشعر المتصل بعدم احترام أو أنه قد استوفى الوقت المخصص له. إن الطريقة التي يختتم بها الموظف المكالمة (سواء إيجابية أو سلبية) تبقى عالقة لدى المرتفق وعلى أساسها يقيم مدى جودة هذه الخدمة، وقد يقدم تقييما منخفضا جدا رغم فعالية ودقة المعلومات التي حصل عليها. كما أنها قد تشكل دافعا لعدم اللجوء لهذه الخدمة مستقبلا مع اخذ صورة سلبية عن الجماعة ككل.

### ت. قواعد أساسية لنجاح محادثة هاتفية:

#### ✓ بناء علاقة قوية.

رغم قصر مدتها، فإن المحادثة الهاتفية يجب أن توطد العلاقة بين المرتفق والمرفق العام المتمثل هنا في جماعة بني ملال، من خلال الموظف المكلف بالاستقبال وتجعله يكتسب الثقة في نجاعة خدماته. وبالتالي فإن هذه العلاقة ولو عن بعد يجب أن تكون متينة وهذا لا يتأتى إلا من خلال توفير استقبال بجودة عالية شكلا ومضمونا. فالأجوبة والمعلومات التي يتلقاها المرتفق يجب أن تكون ذات مصداقية عالية ويتلقاها باحترافية كما أن حسن المحادثة واللباقة والصبر تنمي لديه روح الانتماء لهذه الجماعة وتقلل له صورة إيجابية عنها.

#### ✓ إنجاح المحادثة منذ بدايتها.

تمر المحادثة الهاتفية عبر مجموعة من المراحل كلها ذات أهمية بالغة لكن بدايتها لها أهمية خاصة، حيث يجب أن يحس المرتفق منذ الثواني الأولى بكونه محور اهتمام الطرف الثاني مما يجعله مقبلا على التعامل معه بأريحية أكبر، لذا فإنه من الأساسي إيلاء وضعية الانطلاق أكبر قدر من الاهتمام حتى يكون التفاعل إيجابيا أكثر لأنه من الصعب جدا التدارك من أجل إعطاء انطباع جيد إذا أخذنا بعين الاعتبار العمر القصير للمكالمات الهاتفية. فإذا أعطى الموظف انطباعا سيئا في البداية فإنه سيترسخ لدى المتلقي طيلة عمر المكالمات وحتى بعد انتهائها مما سيولد صورة سلبية عن الخدمة وبالتالي عن الجماعة عموما.

## ✓ التواصل الفعال

كما لا يخفى فإن للعملية التواصلية مجموعة من العناصر التي يمكن من خلال انسجامها خلق تواصل أكثر فاعلية، لكن عند تقديم خدمتي الاستقبال والتوجيه عبر محادثة هاتفية فإن المسؤولية كاملة ملقاة على عنصر واحد وهو الموظف الجماعي المطالب بتوفير جميع شروط فعالية هذا الفعل، فالمطلوب هنا التعامل باحترافية أكبر بعيدا عن العامل العاطفي الذي يمكن أن يحد من نجاعة العمل والنأي عن تأويل كلمات المرتفق أو نبرة صوته و ذلك من خلال تفادي جميع المعوقات و استحضار الهدف من المحادثة الهاتفية طيلة أطوارها.

## ✓ الانتباه

منذ اللحظات الأولى للمحادثة وطيلة مدتها يجب أن يلمس المرتفق أن الموظف المكلف بالاستقبال يوليه انتباها بالغا ولو من خلال بعض التعابير البسيطة التي تتم عن تتبع كل ما يقوله، بل وحتى من خلال إعادة صياغة طلبه. لذلك يجب عدم الانشغال بشيء آخر أثناء المحادثة من شأنه أن يحد من انتباه الموظف وإلا فسيصبح ذلك أهم عامل فشل للعملية بكاملها.

## ✓ الإنصات

يعتبر الإنصات الفعال أحد أهم عوامل الفهم الجيد للمعطيات المتعلقة خصوصا إذا تطلب الأمر تفاعلا أنيا مع هذه المعطيات. كما أن الإنصات الجيد يمكن من مسايرة المخاطب طيلة مدة المحادثة مما يجنبه تقنية الاستجواب أو الاستنطاق ليلحق ما فاتته من معطيات. فالإنصات الفعال إذن هو عملية نسقية تتطلب تركيزا وانتباها بالغين وتفادي اعتماد الإنصات المقتصر على توظيف تقنية الصمت وتجميع المعلومات بل هو عملية تفاعلية محضة تستدعي معرفة الوقت المناسب للصمت والوقت الأنسب للتدخل.

## ✓ الإتاحة

خلال المحادثة الهاتفية يجب أن يبقى الموظف متاحا رهن إشارة المرتفق طيلة مدة المكالمة وألا ينشغل عنه أو يشعره بضيق، لذلك يجب تفادي أية مثيرات أخرى من شأنها إرباكه مثل العمل على الحاسوب أو مراقبة شاشة من أي نوع أو حتى التعامل مع زائر ولو بالإشارة؛ فالطرف الثاني يستطيع أن يشعر بسهولة أنه منشغل عنه بشيء ما. وبالتالي فإن المكلف باستقبال المكالمات يجب أن يتفرغ لهذه المهمة بشكل كامل.

### ✓ إعادة الصياغة والتبث.

بعد استعراض موضوع المحادثة من طرف المرتفق فإن الموظف مطالب بإعادة صياغة المعطيات التي تلقاها وتلخيصها بشكل بسيط وواضح، وهي تقنية ذات أهداف متعددة:

- فهي تؤكد للمرتفق أن كلامه كان يلقي آذانا صاغية وأن في الجهة المقابلة هناك من يهتم لاتصاله ويأخذه على محمل الجد وأنه لم يضيع وقتا ثمينيا في عرض حاجته.
- ومن جهة أخرى تسمح بالتبث من دقة ومصداقية المعلومات وتعطي الموظف فكرة دقيقة عن موضوع الاتصال.
- تسمح للمرتفق بإضافة بعض المعطيات التي ربما أغفلها أو نسيها.
- تعطي للموظف فرصة لتكوين فكرة عن نوعية الجواب الذي سيقدمه.

### ✓ الإعلام والتوجيه.

الهدف عموما من هذه المحادثة الهاتفية هو تلقي جواب على شكل توجيه إلى المصلحة أو المكتب المعني بتقديم الخدمة المطلوبة، كما يمكن أيضا تقديم معلومات حسب طبيعة الخدمة المطلوبة إذا أمكن ذلك ويهم الأمر بعض الوثائق أو توقيت العمل أو الجهة المختصة لذلك وجب التأكد من توفير هذه الخدمة أو تحويل المكالمة لموظف آخر يسمح اختصاصه بذلك.

### ✓ توجيه مسار المحادثة.

إذا لاحظ الموظف أن المحادثة تنحو اتجاهها خارجا عن مسارها الطبيعي، كأن تتجه للخوض في بعض المواضيع الخارجة عن اختصاصاته أو تقديم شكايية أو مناقشة بعض المسائل الشخصية، وجب عليه التدخل بلباقة وإعادة توجيه مسارها وفق الهدف المسطر لها، مع الحرص على عدم الخوض في بعض النقاشات الجانبية التي من شأنها تضييع وقت ثمين.

### ✓ الإقناع.

في بعض الأحيان لا يتقبل المرتفق ببساطة توجيهات وأجوبة الموظف وبالتالي يتعين على هذا الأخير التحلي بالصبر وحس الإقناع دون الخوض في نقاشات سلبية. وفي هذا السياق يكون من الملزم أن يكون المكلف بالاستقبال على إمام بمختلف المساطر المعتمدة في الجماعة وألا يبدي أي نوع من الشك أو التردد. وإن استعصى الأمر يمكن استفسار المصلحة أو المكتب المختص حتى يطمئن المتصل لمصداقية المعلومة ويقتنع بها، لكن من الأساسي عدم إنهاء المكالمة دون ذلك.

### ✓ الإيجابية وتحسين صورة الجماعة.

وهي روح مطلوبة أثناء التعامل مع مرتفقي الجماعة خصوصا منهم الذين لديهم تصور سلبي مسبق عن الجماعة وخدماتها، لذلك وجب التحلي بأقصى حدود الإيجابية دون مغالاة وفي حدود العقلانية. لذلك فإن من مهام المكلف بالاستقبال والتوجيه المحافظة على إيجابية وتحسين صورة الجماعة قصد خلق علاقة ثقة بينها ومرتفقيها.

يعتبر إرساء علاقة الثقة أحد الركائز التي لا غنى عنها من أجل تواصل فعال مع جميع المرتفقين، سواء تعلق الأمر بأفراد أو مؤسسات.

### ✓ تكييف طريقة الكلام.

باعتبار التنوع السوسيو- ثقافي الذي يعرفه المجتمع المغربي فإن المكلف بالاستقبال و الارشاد عن بعد يجب أن يرسم صورة ذهنية سريعة عن المتصل و يحاول تكييف طريقة كلامه معه حسب خصوصياته الثقافية و مستواه التفاعلي شريطة أن لا ينقص ذلك من الحد الأدنى لمستوى الاحترام و الكياسة المطلوبين. فإذا كان مقبولا استعمال مفردات تقنية بلغة فصيحة نوعا ما مع متصل ذي مستوى تعليمي عالي أو مع موظف من مؤسسة أخرى، فإنه من الواجب استعمال كلمات بسيطة و في متناول الفهم العادي في حال كان المتصل شخصا ذو مستوى تعليمي محدود أو امي. لكن في جميع الحالات و جب اعتماد خطاب مباشر بعيد عن الإيحاءات والعبارات المجازية.

### ✓ التمكن من قاموس لغوي لبق

اللباقة في انتقاء الكلمات هي مفتاح إنجاح علاقة التواصل الإنساني، خصوصا في وضعية التواصل عن بعد؛ حيث لا مجال لاستخدام الإشارات ولغة الجسد. لذلك وجب التمكن من ترسانة من التعبيرات المناسبة لجميع الوضعيات المفترضة انطلاقا من تعبيرات التحية والشكر وصولا إلى بعض عبارات الرفض أو الاختلاف اللبق مع المتصل.

في بعض الحالات يكون الموظف مضطرا لتحويل المتصل لوضعية الانتظار أو لإعادة توجيه مكالمته لمكتب آخر أو حتى لإنهاء المحادثة، وهي وضعيات حساسة نوعا ما إذا تعلق الأمر ببعض الفئات صعبة المراس لذلك يكون استعمال الكلمات والعبارات المناسبة هي الحل الأمثل حتى لا يحس المرتفق بنوع من الحرمان أو نقص في الاهتمام.

## ✓ اختتام المحادثة

إن أكثر ما يعلق بذهن المتصل بعد نهاية المكالمة هي الطريقة التي انتهت بها لذلك وجب إيلاء هذه المرحلة أهمية قصوى فالموظف مطالب في نهاية المحادثة التذكير بطلب المرتفق وجوابه عليه باقتضاب والتثبت من حسن استيعابه واقتناعه به ومن ثمة يمكنه اختتام المحادثة بطريقة لبقة مع التذكير بأن الجماعة في خدمته في أي وقت يتصل بخدمة الاستقبال، مع الحرص على الاختتام بشكل إيجابي مهما كان مضمون المحادثة ثم تقديم التحية والشكر على استعمال هذه الخدمة.

### ث. مخطط المحادثة الهاتفية:

#### ✓ قبل المحادثة : الإعداد.

نظرا لأن الموظف ليس هو الذي يبادر بالاتصال، وبما أنه يستقبل اتصالات واردة لا يعرف موضوعها سلفا. فإن هذه المرحلة تبقى مبهمه نوعا ما، لكن عموما يمكن الإعداد للمحادثة من خلال:

- التمكن من مختلف المساطر الإدارية الخاصة بجماعة بني ملال ومختلف اختصاصات جميع مصالحها ومكاتبها و الاطلاع على المستجدات في هذا الشأن؛
- تحسين قدراته التواصلية و إغناء رصيده من العبارات والمفردات اللبقة؛
- التوفر على لمحات استباقية عن مختلف الوضعيات التي من شأنه مواجهتها أثناء القيام بمهامه؛
- الإعداد و التهيئة النفسية.

#### ✓ أثناء المحادثة: التدبير.

وهي المرحلة المحورية في عملية الاستقبال الهاتفي، حيث أن حسن تدبير المحادثة من شأنه إنجاحها، وذلك من خلال احترام مختلف القواعد والضوابط المشار إليها في الفقرة السابقة.

#### ✓ بعد المحادثة: ادخال المعطيات.

سواء توفرت خدمة تسجيل المكالمات الهاتفية ام لا، فإن الموظف مطالب بعد نهاية كل محادثة القيام بإدخال المعطيات لقاعدة البيانات الموحدة الخاصة بمكتب الاستقبال والتوجيه، و خوفا من النسيان أو إغفال بعض المعلومات يمكن أن يقوم الموظف بتدوين بعض النقاط أثناء المحادثة، شريطة أن يتم ذلك بشكل ذكي دون الانشغال عن المتصل بذلك.

### ج. تدبير المواقف الصعبة:

يمكن في أي لحظة أن يجد الموظف نفسه أمام وضعية صعبة ،كأن يكون المتصل صعب المراس أو حاد المزاج أو أن يكون من النوع المتطلب جدا. في هذا السياق نورد مجموعة من التدابير للاستئناس فقط لكن تبقى حنكة الموظف ومراسه هي العامل الفارق في مثل هذه المواقف:

- محاولة تدبير أفضل للمكالمة مع الأشخاص كثيري الكلام بتلخيص لبق لطلبهم مع محاولة المرور بسلاسة للمرحلة الموالية؛
- محاولة طمأنة الأشخاص الذين يعانون من فرط الارتياب؛
- البقاء دائما على نفس مستوى الإيجابية مهما اختلفت الوضعيات؛
- الحفاظ على الهدوء وتمالك الأعصاب مع عدم تغيير مستوى ونبرة الصوت والاستمرار في استعمال الكلمات المهذبة؛
- تكييف طريقة الكلام حسب مستوى المتلقي؛
- التحلي بالصبر ومجارة الأشخاص ذوي صعوبات في النطق بسبب إعاقة أو كبر في السن؛
- القدرة على المعارضة أو الرفض بكل لباقة وتهذيب.

### ح. بعض النصائح العملية:

- الابتسامة تنتقل إلى الطرف الثاني من الخط؛
- التكلم باحترام و بلباقة مخاطبا إياه باسمه مع الإنصات الجيد؛
- تجنب الأكل أو التدخين أثناء المحادثة؛
- عدم استقبال مكالمات أخرى على خط ثان حتى و إن تعلق الأمر بمكالمة عمل؛
- احترام الخصوصيات الفردية وحافظ على سرية المعلومات؛
- تجنب ترك الهاتف يرن لمدة طويلة قبل الجواب؛
- في حالة توافد مكالمات ثانية أو أكثر ينبغي تحويلها لوضعية الانتظار أو لمجيب آلي إذا توفر وعدم ترك الهاتف يرن بدون مجيب؛
- تجنب تحويل المتصل لوضعية الانتظار بدون سبب معقول وواضح للمتصل؛
- إذا كانت وضعية الانتظار ستطول لسبب خارج عن إرادتك، اقترح على المتصل بلباقة إعادة الاتصال به حالما يتم الجواب على طلبه؛
- تجنب استعمال كلمة مشكل أو إشكالية وتعويضها باقتراح حلول؛
- اختتم المحادثة بإيجابية.

### 3. مقياس رضى المرتفقين من خدمات الاستقبال بجماعة بني ملال baromètre de satisfaction

بهدف تطوير خدمة الاستقبال بجماعة بني ملال ، كان من الضروري التفكير في استراتيجية عملية لقياس نسبة رضى المرتفقين من هذه الخدمة حتى يتسنى رصد نقط القوة (التي ينبغي الحفاظ عليها و تنميتها) ، و نقط الضعف (حتى تتمكن الجماعة من معالجتها و تجاوزها) في نظام الاستقبال و الارشاد بالجماعة.

في هذا الصدد ، فإن تتبع و قياس رضى المرتفقين يعادل في أهميته توفير خدمات الاستقبال بالجماعة. من هذا المنطلق كان لزاما بلورة هذا المقياس ،الذي سيوفر آلية فعالة لتنمية الخدمات مع توفير تقارير تبيين مدى تطورها منذ إنشائها حتى تكون مرجعا يستعان به في توطين هذه التجربة في مواقع أخرى.

#### أ. تعريف مقياس الرضى:

يمكن اعتبار مقياس الرضى أداة للتأكد من مستوى رضى المرتفقين سواء عن الخدمات المقدمة و مدى استجابتها لتطلعاتهم و انتظاراتهم أو عن مدى فاعلية العنصر البشري المكلف بتقديمها، بل و حتى ملاءمة الفضاءات التي تتم فيها و الأدوات المستخدمة. كما أنه يسمح بمقارنة علمية بين الجودة المتوقعة للخدمات و الجودة الفعلية التي يلمسها المرتفق.

إن الإقبال على مختلف فضاءات الاستقبال و الارشاد رهين أساسا بمدى جودة هذه الخدمات و ملاءمتها لذا فإن المسؤول الأول و الأخير عن تقييمها هم مرتفقو الجماعة لكونهم المعنيون المباشرون بهذه الخدمة. إذا كان التعبير عن الرضى عن الخدمات أو عدمه كان يتم فيما مضى بشكل عشوائي ،فإنه كان يتحول في الغالب إلى شكاوى أو اصطدامات و مشاحنات مباشرة مع الموظفين و العاملين بالجماعة دون أن يرقى لفعل يمكن الاستفادة منه و تحويله لوضعية انطلاق قابلة للتطوير و التحسين من خلال عملية ممنهجة و مخطط لها سلفا. من هذا المنطلق نلتمس مدى أهمية هذه الأداة التي بإمكانها المساهمة في تطوير جودة الخدمات المقدمة على صعيد مكاتب الاستقبال بالجماعة لذا وجب إيلاء بلورتها الأهمية القصوى و التحلي بمنطق استباقي من أجل توقع مختلف الوضعيات التي من شأنها عرقلة هذه المهمة.

#### ب. أهمية بلورة مقياس الرضى:

من خلال التعريف السالف يمكن استنباط الأهمية القصوى لهذه الأداة ،نظرا لكونها تعبر عن رأي المرتفقين المباشر في جودة الخدمات المقدمة على مختلف المستويات و قياس تطورها كرونولوجيا و ذلك من خلال:

### ✓ قياس جودة خدمات الاستقبال

ضمانا لتحسين العلاقة بين المرتفق و المرفق العمومي بجماعة بني ملال و جب تقديم خدمات بالجودة التي ينتظرها المرتفق ، و اعتبارا لكون مكتب الاستقبال و الارشاد يشكل الواجهة الأولى للجماعة و جب الارتقاء بجودة خدماته بشكل دائم و ذلك لا يتأتى إلا من خلال تجميع أكبر قدر من المعطيات و معالجتها و تحليلها قصد استثمارها بشكل دوري.

إن الاستمرارية في تجويد الخدمات تعتبر مفتاحا أساسيا في تحسين العلاقة بين المرفق و مستعمليه و تفادي كل ما من شأنه إفساد هذه العلاقة ، بل يرقى لمستوى رصد جميع عناصر انتظاراتهم و الاستجابة لها في حدود الممكن .

### ✓ قياس مدى الاستجابة لانتظارات المرتفقين

في إطار العمل بمقياس رضى المرتفقين يمكن قياس مدى الاستجابة لانتظاراتهم ، و ذلك من خلال ملاحظة توالي تكرار نفس الملاحظات التي تخص نقطا بعينها حيث أن فعالية هذه الأداة تكمن أساسا في تقديم حلول ملموسة لبعض الصعوبات التي يعاني منها المرتفق. في هذه الحالة فإن خدمة الاستقبال و الارشاد يمكن أن تحظى بمصداقية أكبر لاستجابتها لمتطلبات المستفيدين منها . كما أن الإقبال على ملء الاستمارات الخاصة بالمقياس سيتنامى بشكل ملحوظ عندما يلمس المرتفق تعاطي الجماعة بجدية مع مقترحاته.

### ✓ الولوج للخدمات

إن الولوج و الإقبال على خدمات الاستقبال و الارشاد المقدمة من طرف الجماعة رهين أساسا بمدى استجابتها لحاجيات عموم المرتفقين، و عندما توفر الجماعة آليات تشاركية في تدبير هذا المرفق الحيوي من خلال التفاعل الإيجابي مع متطلباتهم و حاجياتهم فإن مستوى الثقة سيرتفع ، و بالتالي فإن طلب الولوج إلى الخدمة سيتضاعف و ذلك يصب بشكل مباشر في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة من وراء إنشاء مكاتب الاستقبال و الارشاد.

### ✓ تحديد الأولويات

إن التدبير الناجع للمعطيات المستخرجة من مختلف أدوات العمل المقترحة بمقياس الرضى و معالجتها بشكل كمي و كيفي سيقدم لامحالة للمسؤول عن مكتب الاستقبال و الارشاد نظرة شمولية واضحة عن العلاقة بين هذا المرفق و مختلف مستعمليه. و من خلال قراءة مبيانية لهذه المعطيات يمكن التركيز أولا على الملاحظات و الاقتراحات ذات التردد العالي حيث أنها إما تشكل عائقا مشتركا لدى غالبية المرتفقين عند الولوج لخدمة الاستقبال بالجماعة أو أنها تجيب على أحد أهم الحاجيات و الانتظارات لديهم. و بالتالي فإن

الاستجابة تكون أوتوماتيكية في حدود الممكن و المتاح و ذلك بعكس هذه الملاحظات و تحويلها لأولويات يمكن العمل عليها بشكل مستعجل حسب إمكانيات المكتب المتاحة.

### ✓ وضع مخطط عمل لتطوير الخدمات.

يمكن تحديد مدى زمني محدد للقيام بهذه العملية حسب توفر الموارد البشرية و اللوجستية القادرة على القيام بها إما بشكل دوري أو سنوي، حيث أنه بعد الانتهاء من معالجة و تحليل المعطيات المفرغة من مختلف أدوات القياس المستعملة (التي سيتم تفصيلها لاحقا) يتم استثمارها بشكل علمي و ممنهج و ذلك باستثمارها في بلورة مخطط عمل، دوري أو سنوي، يهدف لتطوير و تجويد الخدمات المقدمة وفق مقترحات المرتفقين و ملاحظاتهم في أفق الرفع من نسبة الولوج لهذه الخدمة بشكل تلقائي و تحقيق رضاهم.

### ت. مؤشرات الرضى:

يعتبر مبدأ تقييم و تقويم خدمات مكتب الاستقبال و الارشاد أساسيا في تطويرها و تجويدها شريطة أن تتم بشكل علمي مخطط له على مدى محدد و متحكم به، لذلك و يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير التي يجب احترامها و إدراجها في مختلف أدوات القياس الموجهة للمرتفقين على شكل مؤشرات قابلة للقياس؛ شريطة أن تتم هذه العملية بموضوعية بعيدة عن الشخصية. إجمالاً يمكن تحديد مجموعة من المؤشرات، يمكن إغناؤها أو تعديلها حسب خصوصيات العمل و الوضع السوسيوثقافي لمرتفقي جماعة بني ملال، كما يلي:

### ✓ الحضور و التواجد؛

لا يقتصر مؤشر الحضور و التواجد فقط بتواجد موظفين بمختلف فضاءات الاستقبال و الارشاد بل يتعداه إلى قياس معايير أخرى تهم تحسين الاستقبال، نجلها عموماً في: الهدام اللائق، مقروئية إسم الموظف سواء من خلال يافطة على المكتب أو شارة خاصة، تعابير جسدية توحى بحسن الاستقبال، عدم ترك الشباك فارغاً دون بديل في حال مغادرته، الاستمرار في التعاطي مع المرتفق طيلة مدة العمل معه و عدم الانشغال عنه ...

### ✓ اللباقة و الصبر؛

يشترط في المكلف بتقديم خدمة الاستقبال أن يكون لبقاً سواء على مستوى انتقاء الكلمات أو من خلال لغة الجسد كما يجب أن يتحلى بسعة الصدر و الاستمرار في تقديم الخدمة لغاية رضى طالبها دون تأفف أو قلة صبر خصوصاً مع الأشخاص حادي المزاج .

### ✓ معيار SBAM؛

هو اختصار فرنسي لأربع كلمات تعبر عن الحد الأدنى المطلوب أثناء التعامل بشكل مباشر مع المرتفقين، نوردها مع الترجمة

- الابتسامة sourire
- التحية أو السلام bonjour
- مع السلامة au revoir
- شكرا merci

### ✓ جودة الخدمة؛

و هي انطباع عام قد يندرج فيه مجموعة من المعايير الذاتية الخاصة بالمرتفق نفسه تمكنه من تقييم جودة الخدمة التي استفاد منها أثناء تواجده بمكتب الاستقبال و الارشاد بالجماعة.

### ✓ دقة التوجيه؛

يقيم المرتفق مدى فعالية و دقة المعلومات التي حصل عليها من موظف الاستقبال، سواء أثناء زيارته أو عبر الهاتف أو من خلال الموقع الالكتروني و مدى استفادته منها في تحقيق الغاية من لجوئه لمكتب الاستقبال و الارشاد.

### ✓ ملائمة فضاء الاستقبال و فضاء الانتظار؛

هذه الفضاءات التي يجب أن توفر أكبر حد من الراحة للمرتفقين باختلاف حاجياتهم وقدراتهم الجسمية يجب أن يخضع هو الآخر للتقييم خصوصا على مستوى الملاءمة و التوفر على المرافق و التجهيزات الأساسية و الولوجيات باختلاف صنوفها.

### ✓ احترام السرية و الحفاظ على المعلومات الشخصية؛

و هو مؤشر يدل على مستوى احترافية الأطر العاملة و مستوى وعيهم بأهمية المهام المنوطة بهم إذ أنهم قد يتعاطون مع وثائق شخصية ذات طابع حساس؛ حيث يتطلب منهم الأمر الحفاظ على سرية المعلومات مهما بلغ مستوى أهميتها.

### ✓ مدة الانتظار؛

المقصود بها المدة التي يقضيها المرتفق بفضاء الانتظار قبل أن يتم استقباله من طرف الموظف و توجيهه إلى المكتب أو المصلحة المعنية ، و ليس المقصود هنا المدة الزمنية التي استلزمها قضاء حاجته التي من أجلها حضر إلى مقر الجماعة.

### ✓ سرعة الجواب على الاتصال الهاتفي؛

يمكن تحديد عدد رنات الهاتف كمرجع للجواب على هذا المؤشر و عموما يمكن تحديد العدد المرجعي في أربع رنات.

### ✓ الفهم الجيد للطلب؛

لا يمكن لموظف الاستقبال توجيه المرتفق بشكل سليم و فعال إذا لم يستطع فهم موضوع زيارته ، و بالتالي فيجب التحلي بمنطق التدقيق و التنبث من المعلومات المستقاة منه و بلورة ملخص سريع لطلبه قبل توجيهه. هذه النقطة أيضا هي موضوع تقييم و قياس.

### ✓ مدى الاقتناع بالجواب؛

بعد الفهم الجيد لموضوع الزيارة يجب أن تتم عملية التوجيه مع تعليلها و شرح أسبابها حتى يفتنع المرتفق بأجوبة الموظف دون الاقتصار فقط على التوجيه الجاف الذي من شأنه خلق نوع من التردد أو الحيرة.

### ✓ وضوح الجواب؛

عند صياغة الجواب يجب أن يراعي الموظف مجموعة من المعايير حتى يكون جوابه واضحا و غير قابل للتأويل. خصوصا إذا تعلق الأمر بأشخاص ذوي مستوى تعليمي محدود أو أشخاص يعانون من صعوبات حسية (في وضعية إعاقة حسية أو كبار السن).

### ✓ إتاحة المعلومات على موقع الجماعة و عبر الهاتف؛

عند تقديم الخدمة عن بعد، سواء عبر الهاتف أو من خلال الموقع الإلكتروني للجماعة يجب أن تتاح للمرتفق نفس المعلومات كما و كيفا التي تتاح له عند الزيارة المباشرة لمكتب الاستقبال و الارشاد.

### ث. كيفية العمل بمقياس الرضى:

#### ✓ استمارة مكتوبة (ورقية أو إلكترونية)؛

من خلال توفير استمارة مكتوب يقوم المرتفق بملئها سواء على حامل ورقي عند زيارته لمكتب الاستقبال و الارشاد، أو على حامل إلكتروني متوفر على صفحات الموقع الخاص بالجماعة و كذا من خلال تطبيق خاص يتم تحميله على الهواتف الذكية.

#### ✓ تقييم صوتي آلي؛

بعد كل اتصال هاتفي بمكتب الاستقبال يقوم خادم آلي بإعادة الاتصال بالرقم المتصل مع تسجيل صوتي توجيهي يقوم بعده المرتفق بتقييم الخدمة حسب توجيهات الخادم الآلي. و في حال تقييم سلبي يمكن إعادة الاتصال بالمرتفق مرة ثانية لتحديد سبب انخفاض تقييمه و رفع تقرير تركيبه بشكل منتظم للمسؤول عن المكتب.

#### ✓ المرتفق السري؛

هو موظف مجهول للعاملين بمكتب الاستقبال و الارشاد، و يتم تكليفه من جهة اعلى، حيث يقوم بزيارة غير معلنة من أجل تقييم جودة الخدمات بشكل سري. يتقصد دور مرتفق عادي يزور فضاء الاستقبال أو يتصل هاتفيا و يعرض موضوع طلبه على الموظف دون الإشارة للمهمة التي يقوم بها و يغادر الجماعة كأى زائر عادي.

يقوم المرتفق السري بتحرير تقرير عن زيارته مع عرض مختلف ملاحظاته حول جميع مؤشرات الجودة المشار إليها أعلاه. يجب تفادي القيام بهذه الزيارة في مواعيد قارة مع الحرص على الاستعانة بشخص مختلف كلما كان ذلك ممكنا، كما يمكن اعتبارها تقييما خارجيا لجودة الاستقبال.

#### ✓ الجمع المباشر للارتسامات؛

في بعض الأحيان يقوم المسؤول عن مكتب الاستقبال و الارشاد بلقاء بعض المرتفقين بشكل مباشر و الاطلاع على ارتساماتهم عن الخدمات التي استفادوا منها داخل فضاءات الاستقبال بعفوية و دون الدخول في نقاشات أو تقديم تعليقات، إذ أن الهدف هو تجميع أكبر قدر من المعطيات و الآراء خصوصا من طرف الأشخاص غير القادرين على الكتابة أو ملء الاستمارات.

#### ✓ صندوق الاقتراحات؛

يتم وضع صندوق مغلق مع فتحة صغيرة تسمع بوضع ورقة أو ظرف داخله رهن إشارة المرتفقين مع توفير قلم و أوراق و سند للكتابة لتجميع ملاحظات العموم بشكل لا يسمح بالإطلاع على محتواها إلا

للمسؤول عن المكتب و يتم التعاطي مع هذه المعلومات و بشكل يومي دون انتظار عملية معالجة و تحليل المعطيات المجمعة من خلال الاستثمارات.

### ج. الفئات المستهدفة:

✓ عموم المرتفقين؛

عموم المرتفقين معنيون بتعبئة الاستثمارات إذا لم يحل مانع تقني من ذلك، دون استثناء أحد.

✓ عينات منتقاة؛

يمكن القيام باستهداف انتقائي من حين لآخر سواء من طرف مسؤول المكتب أو من خلال الاستعانة بخبرة خارجية، مع التركيز على الفئات التي تعاني من استحالة أو ضعف التعاطي مع الاستثمارات بشكل مستقل نظرا لبعض المعوقات التقنية أو الاجتماعية (عدم القدرة على الكتابة أو الإحساس بالخرج من تقييم الخدمة نظرا لارتباطها بموظف معين ...)

ح. متى تتم عملية القياس:

✓ بشكل مستمر؛

جميع المرتفقين معنيون بعملية القياس و بالتالي فإن هذه العملية تتم بشكل يومي و مستمر من خلال التعاطي مع الاستثمارات.

✓ بشكل دوري أو استثنائي؛

باستثناء عملية ملء الاستثمارات التي تتم بشكل يومي، فإن بقية أدوات القياس يتم استخدامها بشكل استثنائي كلما سنحت الفرصة لذلك أو دعت الضرورة لذلك.

خ. تدبير المعطيات:

✓ تجميع المعطيات؛

هذه العملية تتم من خلال استخدام مختلف أدوات القياس السالفة الذكر مع القيام بتجميعها بشكل يومي، و القيام بعملية إحصائية بسيطة و ترتيبها و أرشفتها حسب مكتب او شبائيك الاستقبال و تاريخ تجميعها مع الإشارة إلى اسم الموظف المكلف بالاستقبال و الارشاد.

## ✓ التفريغ و المعالجة

بالاستعانة ببرنامج خاص معد سلفا تتم قراءة و تفريغ المعطيات التي تم تجميعها ،مع مراعاة تمييز المعلومات المستقاة حسب أداة القياس المستخدمة ، و من ثمة يتم تحويلها إلى جداول و رسوم بيانية تسهل عملية المقارنة و الاستنباط ليتم صياغتها على شكل تقرير وصفي دقيق.

## ✓ تحليل و استثمار المعطيات

انطلاقا من التقرير الوصفي ،يتم تحليل المعطيات الواردة بعمق مع إعادة تنظيمها و ترتيبها بشكل يسمح بتفسيرها و تحليلها بشكل علمي مع تقديم قراءة معمقة في مختلف النسب و الأرقام و الأشكال المبيانية. هذه المرحلة تعتبر محورية في عملية القياس ،لذا وجب التعاطي معها بكثير من العناية و الجدية مع تحديد هامش للخطأ. يقوم المحلل بترجمة نتائج التحليل إلى مقترحات يربط فيها بين المسببات و آثارها المباشرة بشكل يساعد على استثمار مخرجات مقياس الرضى في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة بمكتب الاستقبال و الارشاد بجماعة بني ملال و ملحقاتها.

يصاغ تقرير تحليلي في نهاية العملية يعتبر بمثابة نقطة انطلاق لبلورة مخطط عمل جديد يتم تعميمه و تنفيذ بنوده كل حسب اختصاصه.

## د. نموذج مقياس الرضى

جماعة بني ملال / مكتب الاستقبال و الارشاد					
مقياس رضى المرتفق					
بهدف تحسين خدمات الاستقبال و الارشاد بجماعتك نضع بين يديك هذه الشبكة لقياس مدى رضاك عن خدماتنا					
اقتراحاتك هي مفتاح تجويد خدماتنا					
				سبب زيارتك للجماعة	
.....					
.....					
.....					
.....					
مستوى الرضى				مقياس القياس	
غير راض تماما	غير راض	متوسط	راض		راض جدا
					هل أنت راض عن تواجد مكتب خاص بالاستقبال و الارشاد بجماعتك؟
					هل أنت راض عن المدة التي قضيتها بفضاء الانتظار؟
					هل استجاب مكتب الاستقبال و الارشاد لانتظارائك؟

تقييم العاملين بالمكتب

					هل كان الموظف المكلف متواجدا بشكل دائم بشباك الاستقبال؟
					هل أنت راض عن الطريقة التي استقبلك بها الموظف؟
					هل كان هندامه لائقا؟
					هل استطعت التعرف على اسمه من خلال شارة خاصة؟
					هل أنت راض عن مدى فهمه و استجابته لطلبك؟
					هل أنت راض عن ملاءمة و دقة توجيهه حسب موضوع طلبك؟
					هل كان الجواب الذي تلقيت واضحا بما فيه الكفاية؟
					هل أنت راض عن المدة التي خصصها لك في الجواب على طلبك؟
					هل توفر الحد الأدنى من حسن الاستقبال (ابتسامة، تحية، عبارة شكر)؟
.....					هل لديك آراء أو اقتراحات أخرى؟
.....					
تقييم فضاءات الاستقبال و الانتظار					
					هل تجد شبك الاستقبال ملائما كفضاء؟
					هل تجد فضاء الانتظار ملائما لحاجياتك؟
					هل أنت راض عن نظافة الفضاء و المرافق الصحية؟
					هل أنت راض عن توفر التجهيزات الأساسية؟
.....					هل لديك آراء أو اقتراحات أخرى؟
.....					
عموما					
					هل أنت راض عن جودة الخدمة عموما؟
					هل تم احترام سرية معلوماتك الشخصية؟
.....					هل لديك آراء أو اقتراحات أخرى؟
.....					

## ثانيا : وصف نظام الاستقبال المعتمد داخل جماعة بني ملال .

### 1. بنية الاستقبال بجماعة بني ملال

1. كما اشرنا سابقا تتوفر جماعة بني ملال على نظام للاستقبال لكنه مركز بمكتب السيد الرئيس

،و يتم تدبيره من طرف الكتابة الخاصة.

#### مكتب الاستقبال المركزي / الكتابة الخاصة.

يقع بالمقر المركزي للجماعة و ينظم عملية الاستقبال فيه موظفة مكلفة بتنظيم الكتابة الخاصة ،و تتوزع بنيته على الشكل التالي :

#### • مكتب الاستقبال؛

يقع في مواجهة المدخل الرئيسي للجماعة و يضم مكتبا للاستقبال ،بدون اطار جماعي لتفعيله و احيانا

يتكلف احد الاعوان بتقديم خدمة الاستقبال في الشق المتعلق بالتوجيه و الارشاد اساسا.



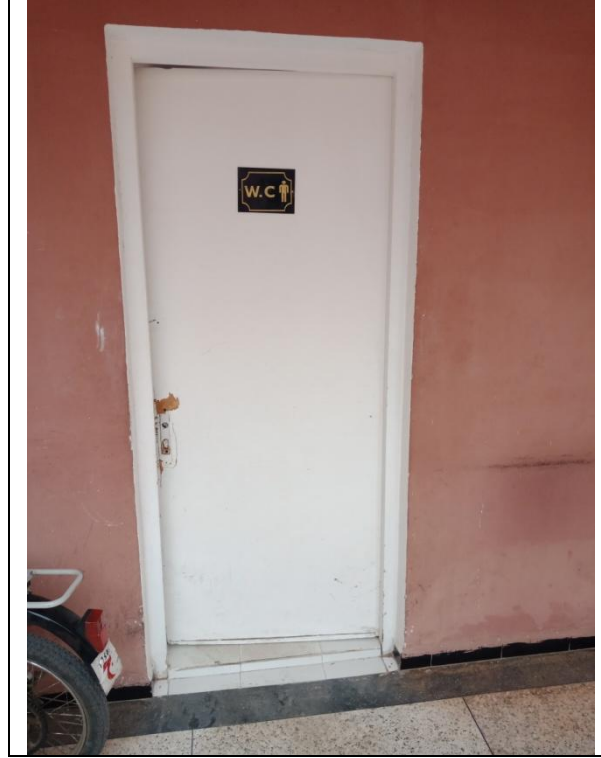
و هذا المكتب مخصص للقوات المساعدة و غير مجهز كفضاء للاستقبال.

#### • قاعة الانتظار؛

تقع في نفس الفضاء مقابل مكتب الاستقبال ،و تضم كراسي لاستقبال المرتفقين .

• المرافق الصحية؛

تقع داخل الفضاء الداخلي للجماعة في الطابق السفلي على بعد 20 امتار من مكتب الاستقبال، و لا تتوفر على الولوجيات المناسبة و تستعمل من طرف الموظفين و المرتفقين على السواء.



## II. اشكال الاستقبال بجماعة بني ملال.

توفر جماعة بني ملال خدمة الاستقبال و الارشاد بنوعيتها المباشر و عن بعد.

### 1. الاستقبال المباشر؛

يبقى الاستقبال المباشر للمرتفقين هو الاكثر شيوعا داخل الجماعات الترابية بشكل عام ،و داخل جماعة بني ملال بشكل خاص نظرا لطبيعة المرتفقين و لتقاليدهم في التفاعل مع الادارة ،والتي تركز على الزيارات المباشرة للمرافق العمومية.

يقتضي الاستقبال المباشر التفاعل مع المرتفق في فضاء خاص بالاستقبال سواء داخل المكتب المركزي للاستقبال.

### 2. الاستقبال عن بعد؛

يعتبر الاستقبال عن بعد احدى الحلول الهامة التي انخرطت فيها جماعة بني ملال و ان كانت مخصصة لخدمات القرب فقط ،فهذا يعني ان للجماعة تجربة مهمة في التفاعل مع المرتفق عن بعد و يمكن الانتقال الى مستوى التفاعل في كافة الخدمات بشكل سلسل و ذلك في افق:

- تقليص مدة حصول المرتفق على المعلومات على اعتبار ان الولوج لها يكون فوريا.
- تقليص عدد تنقلات المرتفق للإدارة.
- تقليص الضغط على موظفي و اطر الجماعة.
- تقليص مدة الحصول على الرخص و الخدمات المطلوبة.

و يمكن تنظيم الاستقبال عن بعد من خلال:

#### • الهاتف؛

يتم وضع رقم هاتفي امام المرتفقين و يتم تعميمه و نشره بكافة الوسائل الممكنة ،و يتم تزويد مكتب خاص باستقبال هذه المكالمات الهاتفية بالتجهيزات الالكترونية المناسبة لتنظيم هذه العملية ،سواء من خلال الردود الالية او من خلال تسجيل المكالمات خارج اوقات العمل مع امكانية تفرغها لاحقا.

#### • البريد الالكتروني؛

يتم وضع بريد الكتروني خاص بالاستقبال و يتم التفاعل معه بشكل يومي مع الخضوع للمسطرة المعتمدة في الاستقبال و التفاعل مع المرتفقين.

#### • الموقع الالكتروني ؛

تتفاعل الجماعة في اطار الاستقبال مع المرتفقين من خلال موقعها الالكتروني في اطار وضع و تدبير الشكايات عن بعد، و يمكن الارتقاء بهذا التفاعل ليشمل كافة الخدمات الجماعية الممكن رقمتها او على الاقل تقديم المعطيات الخاصة بها عن بعد.

## • الفيسبوك

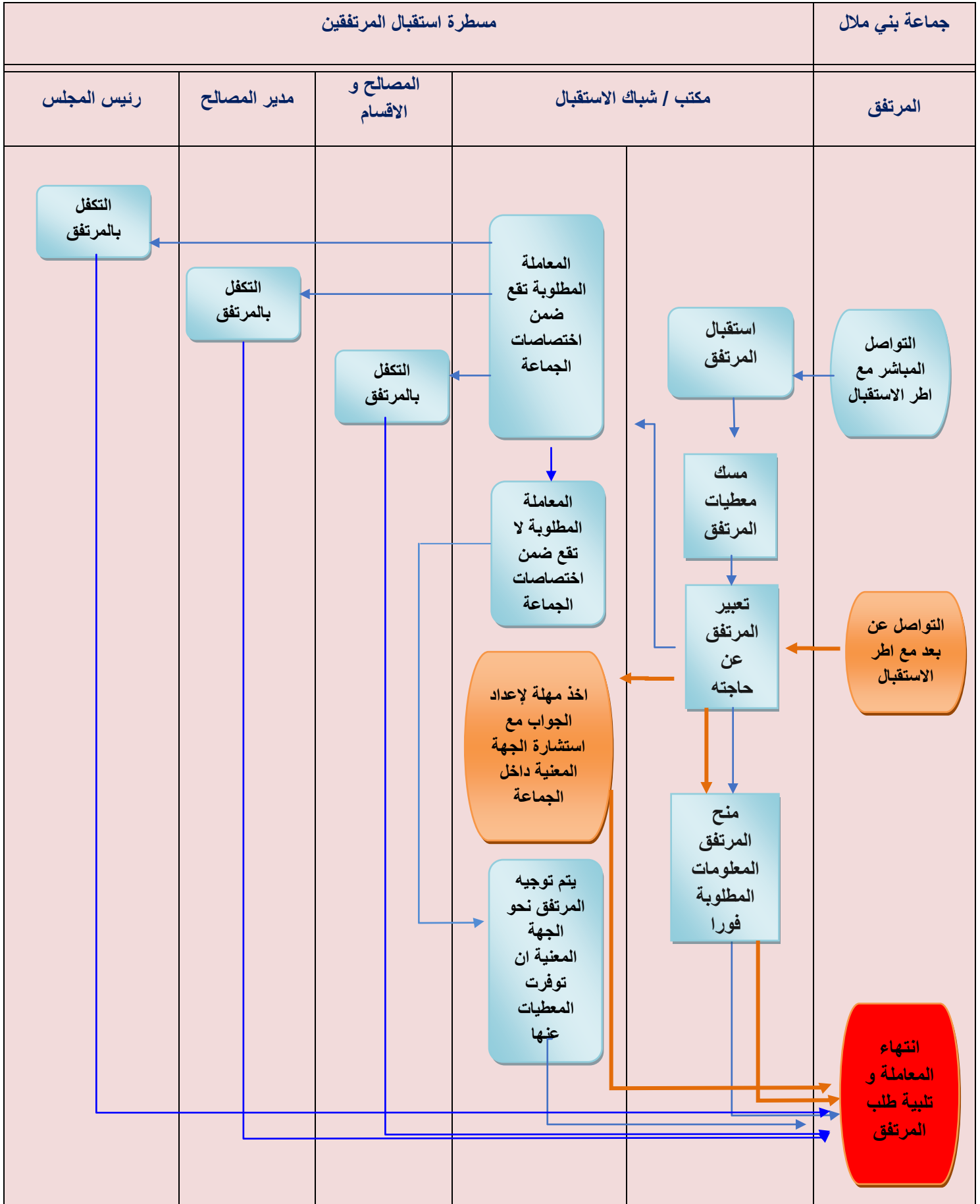
تعمل الجماعة في اطار تعزيز تواصلها مع محيطها على تنشيط صفحة فيسبوك التي يمكن اعتبارها مدخلا مهما لاغناء و تطوير العلاقة مع المرتفقين ،شريطة تحويل كافة طلبات المرتفقين التي تدخل ضمن اختصاصات الجماعة الى مكتب الاستقبال لتأخذ مسارها الطبيعي ضمن هياكل الجماعة.

### III. اليات تدبير الاستقبال بجماعة بني ملال.

#### 1. مسطرة الاستقبال؛

يقصد بمسطرة الاستقبال مجموع العمليات المنجزة في سياق التكفل بالمرتفق اثناء ولوجه لخدمة الاستقبال، سواء مباشرة او عن بعد، الى غاية تلبية طلبه. و تختلف هذه المسطرة بين الاستقبال المباشر و الاستقبال عن بعد.

و الرسم البياني التالي يعكس هذه المسطرة بشكل مركز.



و يرتبط تنزيل هذه المسطرة بتوفير مجموعة من المقومات تختلف بين الاستقبال المباشر و عن بعد.

### أولا : الاستقبال المباشر.

في سياق تناولنا لهذه المسطرة سنقسمها لأربعة مراحل:

#### 1. مرحلة الولوج.

هي اول مرحلة في عملية الاستقبال ككل ، و تركز اساسا على ضمان وصول المرتفق للمكلف بالاستقبال

في ظروف جيدة .و تهم هذه العملية :

#### • التثوير:

يتعلق الامر بالتثوير الخارجي الذي يسهل على المرتفق الوصول للإدارة الجماعية ،سواء كانت المقر المركزي للجماعة او احدى الملحقات مستقبلا ، و هو الذي لا زال بحاجة لتطوير على مستوى جماعة بني ملال . سواء للتثوير عبر التطبيقات و الخرائط الالكترونية ؛حيث يجب على الجماعة ادراج جميع مرافقها الادارية في هذه الخرائط<sup>5</sup> او التثوير المادي ،عبر لوحات توجيهية توضع بأبرز شوارع المدينة ،دون اغفال التثوير الداخلي الذي لا زال قيد التنزيل ، و الذي يتوقع ان يكون مستجيبا لحاجيات المرتفقين ، و مكملا لنظام الاستقبال و الارشاد داخل الجماعة.

#### • التهيئة

يحتاج مكتب الاستقبال المركزي بالجماعة الى تهيئة شاملة تركز على وضع و تجهيز مكتب للاستقبال مقابل المدخل الرئيسي بشكل اني و يستوعب مكتب و قاعة للانتظار.

<sup>5</sup> - يعتبر google maps افضل الخرائط المجانية التي تعتمد بشكل واسع من طرف المرتفقين كما يمكن اللجوء لتطبيقات اخرى مجانية لتوسيع خيارات المرتفقين

### • التجهيزات الاساسية

بالنسبة للتجهيزات الاساسية فهي مرتبطة بحجم الفضاء المخصص للاستقبال ،و يمكن الاكتفاء ببعض التجهيزات حسب امكانيات المساحة و بشكل عام يمكن اقتراح التجهيزات التالية:

#### ○ المكتب المركزي لاستقبال

- صورة رسمية لجلالة الملك
- العلم الوطني
- ساعة حائطية كبيرة
- مكتب خاص بالاستقبال مجهز بحاسوب و طابعة
- رفوف لتنظيم الوثائق و النماذج الادارية المتعامل بها مع المرتفقين
- هاتف داخلي معزز بنظام استقبال و تسجيل المكالمات
- شاشة عرض كبيرة المقاس مخصصة لإعلانات الجماعة
- 12 كرسي انتظار.
- منظم الكتروني للانتظار.
- موزع مشروبات مؤدى عنها.
- موزع مياه مجاني.
- مكيف هواء.

### • تدبير الانتظار؛

يتم تنظيم الانتظار من خلال منظم الكتروني ،و في حالة عدم توفره او تعطله ،يمكن اللجوء لموظف او عون جماعي للإشراف على عملية التنظيم بشكل مؤقت ،مع الحرص على منح الاولوية للفئات في وضعية صعبة. و يتم تحسيس المرتفقين بأهمية تنظيم انفسهم و تسهيل الحصول على الخدمات بالنسبة للجميع في اطار التسامح و التعاون.

### • الموقف؛

تتوفر الجماعة على موقف للسيارات و الدراجات يساهم في تسهيل ولوج المرتفق للإدارة الجماعية .

### • المرافق الصحية؛

يتوفر المقر المركزي للجماعة على مراحيض لكنها غير ولوجة.

## 2. مرحلة تلقي طلب المرتفق

تبدأ عملية التفاعل المباشر مع اطار مؤهل و متوفر داخل اوقات العمل الاداري ، و حامل لإشارة صدرية تضم اسمه و نسبه و كونه مختص في الاستقبال بشكل واضح .اضافة الى ارتدائه ملابس مناسبة ؛ شرطا شكليا اساسيا في انجاح عملية الاستقبال و هو الامر الذي يساهم في بناء الثقة بينه و بين المرتفق.  
تنطلق عملية الاستقبال المباشر ب:

- يرحب الموظف بالمرتفق و يطلب منه تقديم طلبه
- ينصت الموظف للمرتفق و يعيد صياغة الطلب في حالة عدم وضوحه
- منح المرتفق العناية الخاصة اثناء تلقي طلبه
- يتأكد الموظف من توثيق الطلب في قاعدة البيانات الخاصة بشكل مباشر

اثناء هذه العمليات يتعين على الموظف :

- احترام معيار SBAM<sup>6</sup>
- الانصات الدقيق
- الحرص على جودة الاستقبال
- التفاعل الايجابي مع الاشخاص في وضعية صعبة
- احترام السرية و الحفاظ على المعلومات الشخصية

كما يجب في هذه المرحلة توثيق معطيات عملية الاستقبال من خلال تعبئة النموذج الخاص بالعملية انطلاقا من الوثيقة المرفقة بهذا الدليل.

<sup>6</sup> - اختصار ل Souriez, dites Bonjour, Au revoir et Merci.

### 3. مرحلة تلبية طلب المرتفق

في سياق حسن تدبير و ادارة الاجوبة المقدمة للمرتفق يجب على الاطار المسؤول عن الاستقبال الحرص على :

- دقة التوجيه و الارشاد نحو المصلحة المعنية داخل الجماعة او الى الادارة المعنية في حالة كون الطلب المقدم يقع ضمن اختصاصات ادارة اخرى ( حسب المعلومات المتوفرة).
- التركيز على تقديم المعلومات الاساسية.
- تقديم المعلومات بشكل واضح و دقيق باستخدام اللغة و اللهجة التي قدم بها المرتفق طلبه.
- التأكد من حصول المرتفق على المعلومات الكاملة التي يطلبها.

### 4. مرحلة تحسين التواصل حول خدمة الاستقبال

باعتبارها اخر عملية ضمن مسطرة الاستقبال فهي تجري في غياب المرتفق و تركز اساسا على نتائج قياس رضاه.

#### ✓ معالجة و استثمار معطيات عملية الاستقبال

على اعتبار ان المعطيات المتعلقة بالمرتفق تم توثيقها في مرحلة استقباله فان عملية استثمار هذه المعطيات تتم من خلال:

#### معالجة المعطيات المجمعة:

تتم هذه العملية في الاول من كل شهر على مستوى شبانيك الاستقبال و المكتب المركزي للاستقبال. وفق النموذج المرفق بهذا الدليل ، و يتكلف الاطار المسؤول عن الاستقبال بهذه العملية بتحويل النتائج الى منسق خدمات الاستقبال في اليوم الثاني من كل شهر.

#### تحليل و استثمار المعطيات:

يتكلف بهذه العملية منسق خدمات الاستقبال و يقترح تقريرا موحدا لإحصائيات الاستقبال ، معززا برسوم بيانية توضيحية و يرفعه لمدير المصالح في الرابع من كل شهر ، و الذي يحال على رئيس الجماعة في السادس من كل شهر ، الذي بدوره يقف عند الملاحظات المسجلة قصد اتخاذ القرارات المناسبة في سياق ضمان تجويد خدمات الاستقبال و تطويرها.<sup>7</sup>

#### ✓ التفاعل مع الشكايات و الاقتراحات المتعلقة بالاستقبال.

نص الفصل 156 من الدستور على ( تتلقى المرافق العمومية ملاحظات مرتفقيها ، واقتراحاتهم و

تصلماتهم وتؤمن تتبعهما) و هو ما اكده الالتزام التاسع من ميثاق الاستقبال ؛الذي نص على ضرورة التفاعل

الاجابي مع شكايات المرتفقين و اقتراحاتهم ، و ذلك في سياق تجويد خدمات الاستقبال من جهة و لتسهيل

<sup>7</sup> - في حالة تزامن هذه الاجال مع العطل او نهاية الاسبوع يتم اعتماد اول يوم عمل يلي ذلك اليوم

تطويرها من جهة ثانية. و يعمل منسق مكتب الاستقبال على التفاعل مع الشكايات المتعلقة بخدمات الاستقبال داخل الاجال المعتمدة. اما بالنسبة للاقتراحات فيتم تفرغها و تضمين خلاصاتها في التقرير الشهري المرفوع لمدير المصالح ،مع الاحتفاظ بالنسخ الاصلية داخل المكتب سواء في سجل الملاحظات او في ملف خاص في حالة وضعها بصندوق الاقتراحات.

#### ✓ قياس رضى المرتفقين على خدمات الاستقبال.

اذا اعتبرنا المرتفق محور كل استراتيجة لتطوير الخدمات العمومية و تحديثها ؛فضرورة مشاركته في هذا التحديث تصبح مركزية و لا يمكن تجاوزها، و من هنا تأتي اهمية اعتماد مقاربة قياس رضى المرتفقين باستمرار و الذي تتجلى اهميته بشكل دقيق في :

- الية لتحديث الادارة العمومية.
- رافعة لتحسين علاقة المرتفق بالإدارة العمومية.
- مدخل اساسي لتحديد طبيعة الخدمات المقدمة للمرتفقين و تطويرها.
- لمزيد من التفاصيل يمكن العودة للمحور الخاص بقياس رضى المرتفقين.

#### ثانيا: الاستقبال عن بعد

في تناولنا للاستقبال عن بعد اقتصرنا في جماعة بني ملال على الاستقبال عبر الهاتف ، و هو ما حاولنا تفصيله بشكل دقيق في الجزء الخاص بتدبير الاستقبال عبر الهاتف.

## 2. الموارد البشرية.

### ✓ توزيع الموارد البشرية المكلفة بالاستقبال.

نظرا لدور الموارد البشرية المؤهلة في انجاح عملية الاستقبال على الوجه الاكمل يجب تكليف اطر متخصصة في الاستقبال و خاضعة للتكوين المناسب في مجال ادارة عمليات الاستقبال .و نظرا لأهمية التواجد طيلة الدوام الاداري فيجب ان يتم تكليف اطارين بالاستقبال في المكتب المركزي ، و تعتبر السيدة المسؤولة عن تنظيم الكتابة الخاصة للسيد الرئيس منسقة للاستقبال حيث سيتوزع نظام الاستقبال على مرحلتين :

**الأولى:** الاستقبال على مستوى المكتب المركزي للاستقبال في الطابق السفلي حيث يتم تسجيل المرتفقين و توجيههم حسب طلبهم الى المصلحة المعنية.

**الثانية:** الاستقبال على مستوى المكاتب الخلفية و تشمل المكاتب و المصالح و الاقسام و مديرية المصالح و الكتابة الخاصة للسيد الرئيس و ذلك قصد توحيد نظام الاستقبال داخل الجماعة و مركزته في موقع واحد. لمزيد من التفاصيل حول المعارف و القدرات الواجب توفرها في هذه الموارد البشرية ؛يرجى العودة لبطاقة منصب مكلف بالاستقبال و بطاقة منصب منسق الاستقبال المرتفقين بهذا الدليل ضمن الملاحق.

### ✓ تدبير الموارد البشرية المسؤولة عن الاستقبال

تخضع الموارد البشرية المكلفة بالاستقبال لنفس النظام الخاص بالموظفين الجماعيين و لنفس القواعد ،و تم تكليفهم بتنظيم عملية الاستقبال بقرار من رئيس المجلس و يتموقعون داخل مكتب الاستقبال و الارشاد التابع مباشرة لمدير المصالح .و يعتبر منسق مكتب الاستقبال مسؤولا امام مدير المصالح اولا ثم امام رئيس المجلس ثانيا على ضمان السير العادي لخدمات الاستقبال و الارشاد داخل الجماعة.<sup>8</sup>

يتم تفادي تكليف هذه الموارد البشرية بأية مهام اضافية خارج مهامهم المنصوص عليها في قرار تكليفهم قدر المستطاع لضمان مردودية جيدة اثناء اشتغالهم في مكتب او شبابيك الاستقبال

يعتبر منسق مكتب الاستقبال و الارشاد المسؤول عن ضمان السير العادي لخدمات الاستقبال و ينسق بين الموارد البشرية المكلفة بالاستقبال لضمان استمرارية خدمات الاستقبال<sup>9</sup>

لإنجاح عملية التنسيق بين مكتب و شبابيك الاستقبال من جهة و باقي المصالح من جهة اخرى، تم تعيين منسق الاستقبال الذي الى جوار عملية التنسيق ؛يضطلع بمهام الاستقبال المباشر و عن بعد في حالة الحاجة لخدماته اثناء وجود ضغط على خدمات الاستقبال ،و يمكن العودة لبطاقة منسق مكتب الاستقبال لمزيد من التفاصيل حول مهامه و الشروط التي يجب توفرها فيه.

<sup>8</sup> - يمكن العودة لمنظام الجماعة organigramme الملحق بهذا الدليل للتعرف على طبيعة العلاقات الادارية التي ينتظم فيها مكتب الاستقبال و الارشاد بالجماعة.

<sup>9</sup> - يمكن العودة لبطاقات المناصب الملحقة بهذا الدليل للتعرف بشكل مفصل على مهام منسق مكتب الاستقبال و الارشاد و مهام المكلفين بالاستقبال

لضمان تمتع هذه الموارد البشرية بالقدرات المعرفية و التقنية المناسبة ،سيتم اخضاعها لبرنامج تكوين خاص بتقنيات الاستقبال ،هذا البرنامج التكويني يعتبر فاصلا بين مرحلة تحمل مسؤولية الاستقبال بشكل عفوي و مرحلة الاستقبال بشكل احترافي و منظم. كما سيتم في اطار البرنامج مواكبة اطر الجماعة بعد الخضوع لهذا البرنامج التكويني من طرف مختصين لمساعدتهم على تجاوز اية صعوبات في انجازهم للمهام الموكولة لهم.

### ✓ التكوين و التكوين المستمر

في سياق تطوير قدرات الموارد البشرية المكلفة بالاستقبال ،و اعتبارا للدور المهم للتكوين في تطوير قدراتها في علاقة بإنجاح خدمات الاستقبال ؛تمت برمجة نوعين من التكوين الاول اساسي يتوزع على ثلاثة ايام و تكميلي من خلال مواكبة هذه الاطر اثناء اشتغالها المباشر مع المرتفقين.

#### التكوين الاساسي:

يتوزع التكوين الاساسي على ثلاثة ايام ،و يهدف اساسا الى تمكين الاطار المكلف بالاستقبال من تقنيات الاستقبال و تدبير عملية الاستقبال ككل.

#### التكوين التكميلي:

سيتم انجازه بشكل مباشر مع الاطر الادارية في مواقع اشتغالها من خلال اعتماد التدريب بالمواكبة عن

قرب 11

#### IV. تنزيل دليل تنظيم الاستقبال

رفعت جماعة بني ملال بدعم من شركائها تحديا يقضي بتنزيل خدمات الاستقبال بشكل كامل قبل نهاية

سنة 2019

#### 1. توزيع المهام و المسؤوليات في تنزيل الدليل

المسؤول				العمليات	المرحلة
4	3	2	1		
				وضع مسطرة الاستقبال	الاعداد
				تنظيم علاقات مكتب و شبابيك الاستقبال بباقي المصالح داخل الجماعة	
				اعداد وثائق تدبير خدمات الاستقبال	
				اعداد دليل المحادثة الهاتفية	
				اعداد دليل قياس رضى المرتفقين	
				اعداد نموذج مسك معطيات المرتفقين اثناء الولوج لخدمة الاستقبال	
				اعداد نموذج تقرير تركيبى لإحصاءات الاستقبال	
				انتقاء الموارد البشرية المكلفة بالاستقبال	
				اعداد دليل شامل لخدمة الاستقبال داخل الجماعة و المصادقة عليه	
				تهيئة فضاء مكتب الاستقبال المركزي	التنفيذ
				تجهيز فضاء الاستقبال بالجماعة	
				تطوير قدرات الموارد البشرية المكلفة بالاستقبال	
				مواكبة الموارد البشرية في تنزيل دليل خدمات الاستقبال و تفعيله	
				تنظيم حملة تحسيس للتعريف بنظام الاستقبال بالجماعة و كيفية التفاعل معه	تتبع و تقييم
				تتبع نظام الاستقبال	
				تقييم نظام الاستقبال	

1	منسق مكتب الاستقبال و الارشاد
2	مدير المصالح
3	رئيس الجماعة
4	GIZ/DGCL



### 3. توجيهات عامة لتنظيم خدمات الاستقبال بالجماعة

#### ■ على مستوى العلاقات بين مكتب الاستقبال و مكتب التواصل

في علاقة بمكتب التواصل يجب تنظيم العلاقة بين المكتبين في اطار تحمل مكتب الاستقبال مسؤولية تحيين المعطيات المقدمة في شاشات الاستقبال الموضوعة في فضاءات الانتظار على اساس ان مكتب التواصل يتكلف بإعداد هذه المواد و تزويد مكتب الاستقبال بها.

#### ■ في تنظيم خدمات الاستقبال بشكل عام.

- يقترح حذف جميع اشكال الاستقبال غير التي تم لتتصيص عليها في هذا الدليل و المحددة في مكتب استقبال مركزي بالمقر المركزي للجماعة.
- دمج عمليات الاستقبال المنجزة على مستوى الكتابات الخاصة للسيد الرئيس و السادة نوابه في نظام الاستقبال العام، حيث يعتبر التسجيل في مكتب الاستقبال شرطا للقاء السيد الرئيس أو نوابه. بينما تعتبر عمليات تنظيم المواعيد و تنظيم المرتفقين امام مكاتب السيد الرئيس و نوابه ضمن مهام الكتابة الخاصة.
- وضع رقم هاتفي رهن اشارة المرتفقين للتواصل مع الجماعة و تفعيله بالشكل المناسب.

## ثالثا : الوسائل و الاحوات المعتمدة في سياق تنزيل فضاء الاستقبال.

### I. ادارة و تدبير عمليات الاستقبال

تدير الجماعة عمليات الاستقبال من خلال مكتب الاستقبال و الارشاد المرتبط بمديرية المصالح ثم رئاسة المجلس<sup>12</sup>

### II. وثائق تدبير عملية الاستقبال

تتوزع وثائق عملية الاستقبال الى قسمين؛ الاول ينظم العلاقة مع المرتفق ، و الثاني ينظم العلاقة بين مكتب الاستقبال و باقي المصالح.

#### 1. الخاصة بالعلاقة مع المرتفق

▪ لائحة الوثائق الادارية المطلوبة لجميع الخدمات الادارية التي تقدمها الجماعة  
يتم تحديد هذه الوثائق انطلاقا من دليل مساطر الخدمات الادارية المعتمدة من طرف الجماعة<sup>13</sup>

▪ نماذج من بعض الوثائق المطلوب تعبئتها في اطار العمليات الادارية  
لتسهيل تقديم الخدمات للمرتفقين ، و توفيراً لمجهود التنقل داخل مرافق الجماعة و تخفيفاً للضغط على الموظفين ، يمكن الاتفاق على اعتماد مجموعة من الوثائق التي يتطلب تعبئتها من طرف المرتفق دون انخراط المسؤول عن الاستقبال في شرحها او التعمق في تفاصيلها ، على اساس ان يقوم مكتب الاستقبال بتحويلها لمكتب الضبط خلال فترتين نهاية الفترة الصباحية من الدوام الاداري و نهاية فترة بعد الزوال.

لا يمكن اعتماد اية وثيقة إلا بعد موافقة المصلحة المعنية التي تبقى لها صلاحية الاحتفاظ بكافة النماذج الادارية و التفاعل المباشر مع المرتفق في تعبئتها.

#### ▪ قاعدة مسك معطيات المرتفق

انطلاقا من ملف Excel<sup>14</sup> يتم مسك المعطيات الاساسية للمرتفق و تشمل سبع

معطيات:

– تاريخ الزيارة

– الجنس

<sup>12</sup> - انظر المنظم الخاص بالجماعة (organigramme) ، الملحق بهذا الدليل.

<sup>13</sup> - في انتظار الاعتماد الرسمي لدليل المساطر من طرف الجماعة يمكن العمل بالوثائق المعتمدة حاليا بشكل مؤقت

<sup>14</sup> - النموذج ضمن المرفقات

- السن حسب الفئة
- الحي الذي يقطن به المرتفق
- الغرض من الزيارة
- الجواب المقدم للمرتفق ( في حالة تقديم معلومات مباشرة للمرتفق و كانت كافية لا يتم توجيهه نحو اية مصلحة و يسجل في الخانة اغلاق الطلب)
- المصلحة التي تم توجيه المرتفق نحوها

في حالة توفر امكانية تحويل الوثيقة الى تطبيق سيكون ذلك افضل لتسهيل المعالجة على الموظف من جهة ، و التمكن من استثمار معطيات المرتفقين بشكل رقمي الي دون تدخل العنصر البشري من جهة اخرى. كما نؤكد على انه كلما تم تقليل المعطيات المطلوبة من المرتفق كلما كان افضل.

## 2. الخاصة بالعلاقة بباقي المصالح

- لائحة الاقسام و المصالح و المكاتب و المسؤولين عنها و ارقام هواتفهم.
- نموذج تقرير شهري لاحصائيات الاستقبال.<sup>15</sup>

## المرفقات

### لائحة المرفقات

ص	الملحق
49	1. اطار مفاهيمي مساعد
51	2. منظم الجماعة organigramme
52	3. بطاقة منصب منسق خدمات الاستقبال
56	4. بطاقة منصب المكلف بالاستقبال
59	5. نموذج شبكة تعبئة معطيات استقبال المرتفق
60	6. نموذج تقرير شهري لعمليات الاستقبال

## 1. اطار مفاهيمي مساعد

### ▪ الخدمات العمومية:

يقصد بها معنيين، الاول كل نشاط يحيل على مصلحة عامة و الثاني الهيكل التنظيمي الذي يتكفل بانجاز خدمات عمومية لفائدة المواطنين سواء كان جماعة ترابية او باقي مؤسسات الدولة<sup>16</sup>

### ▪ المرتفق:

الشخص الذاتي او المعنوي الذي يلجأ للإدارة طلبا لخدمة عمومية

### ▪ ذوي الاحتياجات الخاصة:

يقصد بهم المرتفقين الذين يعانون صعوبات في الولوج لفضاء الاستقبال و يحتاجون لمساعدة خاصة لولوجه، سواء كانوا أشخاص في وضعية اعاقة (حركية او سمعية / بصرية) او مسنين ، عجرة ، نساء حوامل أو نساء مصحوبات بأطفال صغار.

### ▪ المرفق العمومي:

يحضر مفهوم المرفق العمومي بمعنيين الاول عضوي و يتعلق بالهيئة العامة الممارسة لنشاط ذي النفع العام و الثاني مادي و يتعلق بكل نشاط يهدف إلى تلبية الحاجات العامة.

### ▪ الاستقبال:

يقصد به النقطة التي يلج من خلالها المرتفق الى داخل الادارة العمومية قصد الحصول على خدمة ادارية معينة. و يقصد به ايضا عملية التفاعل مع المرتفق بشكل مباشر لتسهيل حصوله على الخدمات العمومية التي يطلبها.

### ▪ التوجيه و الارشاد:

عملية توجيه المرتفق نحو مقدم نهائي للخدمة التي يطلبها سواء داخل الجماعة او نحو ادارة اخرى في حالة عدم دخول الطلب ضمن اختصاصات الجماعة

<sup>16</sup> - ميثاق تحسين استقبال المرتفقين

## ■ نظام الاستقبال:

مجموع العمليات المنجزة داخل الجماعة قصد ضمان توجيه المرتفق بشكل دقيق للحصول على خدمة ادارية عمومية

## ■ مكتب الاستقبال:

يقصد به داخل جماعة بني ملال الهيكل الاداري المسؤول على تنظيم أنشطة الاستقبال و الارشاد و انجاحها كما يقصد به ايضا الفضاء الذي تنجز فيه خدمة الاستقبال المباشر للمرتفق داخل المقر المركزي للجماعة

## ■ استقبال مباشر:

هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها المرتفق بشكل مباشر مع الاطار المسؤول عن الاستقبال داخل فضاء الاستقبال بالجماعة و ملحقاتها .

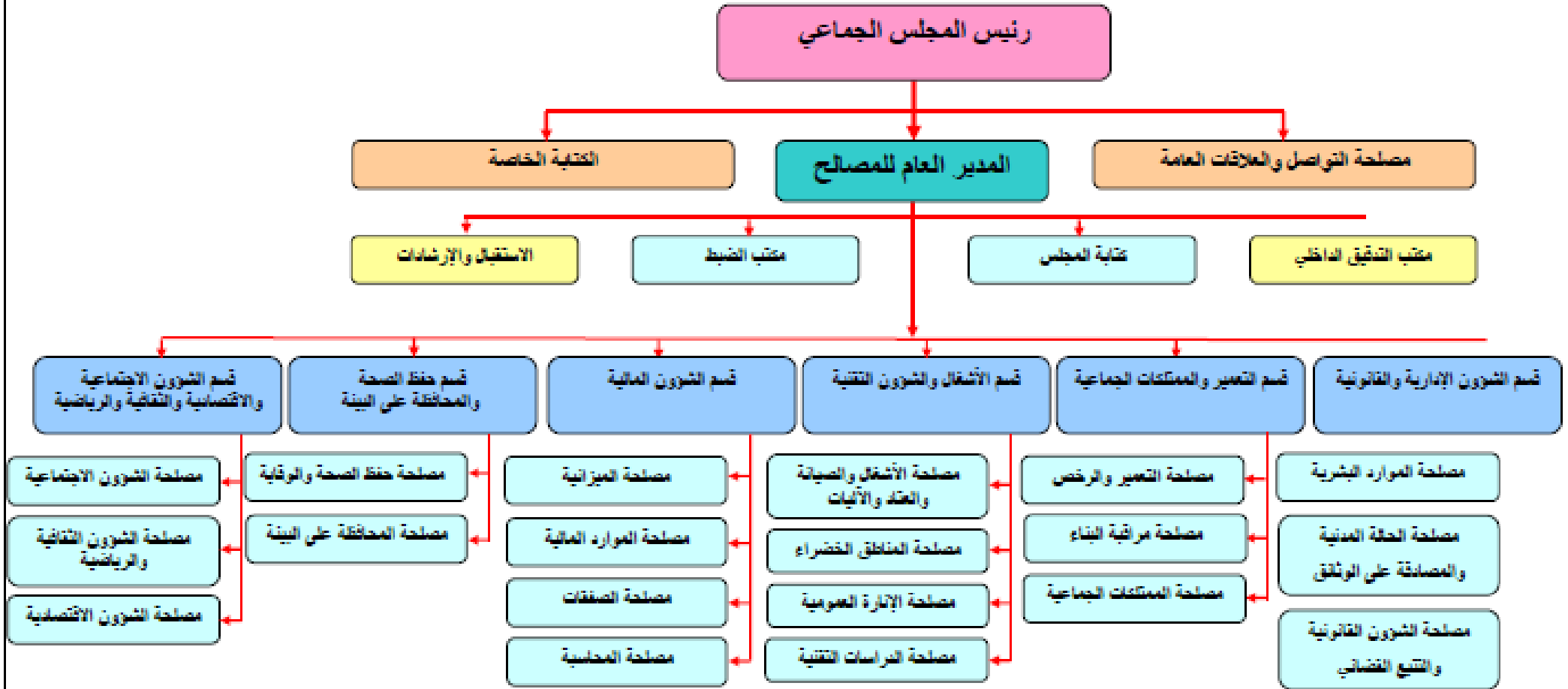
## ■ استقبال عن بعد:

هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها المرتفق بشكل غير مباشر مع الاطار المسؤول عن الاستقبال اما عن طريق الهاتف او البريد الالكتروني او اية وسيلة الكترونية معتمدة من طرف الجماعة

## ■ اطر الاستقبال:

الاطر الجماعية المسؤولة عن التفاعل مع المرتفقين داخل فضاءات الاستقبال بالجماعة ،أو عن بعد

## 2. منظم الجماعة organigramme



### 3. اطار بطاقة منصب منسق خدمات الاستقبال

تحديد المنصب	
مسمى المنصب	منسق مكتب الاستقبال و التوجيه
طبيعته	منصب إداري
التعيين	مكتب الاستقبال و التوجيه
المسؤول الإداري	مدير المصالح

وصف المنصب	
الشواهد المطلوبة	باكالوريا
عدد سنوات التجربة	تجربة لمدة سنة على الأقل بمنصب يستدعي الاتصال المباشر مع المرتفقين
القدرات و الكفاءات المطلوبة	
كفاءات معرفية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة هياكل الجماعة و مهام و صلاحيات مختلف مصالحها و اقسامها؛</li> <li>- معرفة المحيط المؤسساتي و مسارات اتخاذ القرار بالجماعة؛</li> <li>- التحكم بتقنيات الاستقبال؛</li> <li>- التحكم باللغتين العربية و الفرنسية</li> </ul>
مهارات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام الأدوات المعلوماتية و خصوصا برامج أكسيل و وورد و باور بوينت؛</li> <li>- مهارات اساسية في الكتابة و التحرير؛</li> <li>- استخدام مختلف الأدوات المكتبية و الهاتفية و أدوات تنظيم الانتظار بالدور؛</li> <li>- التحكم بمختلف إجراءات الطوارئ (حريق، نوبات مرضية...)</li> <li>- مبادئ في الإسعافات الأولية؛</li> <li>- ضبط تقنيات تنشيط و توجيه أفراد فريق الاستقبال؛</li> <li>- حسن تدبير الخلافات بين الموظفين و مرتفقي الجماعة؛</li> <li>- حس التنظيم؛</li> <li>- التواصل بفعالية؛</li> <li>- حسن الجانب العلائقي؛</li> <li>- حسن تدبير الموارد.</li> </ul>
كفاءات شخصية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الجدية - الصدق - التنظيم - الإنصات - التعاون - الدبلوماسية - قوة الشخصية - اللباقة</li> <li>- الليونة في التعامل</li> <li>- جودة في التعبير و التواصل</li> <li>- حس العمل الجماعي</li> <li>- حسن تدبير المعلومات و تشاركها</li> <li>- الاستقلالية و اتخاذ المبادرة</li> <li>- القدرة على تدبير النزاعات و الخلافات</li> <li>- حسن الاستقبال و التواصل الإنساني</li> <li>- الأناقة و حسن الهندام</li> <li>- الابتسامة - الصبر - برودة الأعصاب</li> <li>- خدوم و موضوعي</li> <li>- التمتع بحس المسؤولية</li> <li>- السمعة الطيبة لدى المرتفقين</li> <li>- المحافظة على السر المهني</li> </ul>

### هندسة المنصب

هندسة المنصب	
المهمة الرئيسية	تأطير، تنسيق و تنظيم مكتب الاستقبال (المباشر أو عن بعد) و توجيه جميع العاملين به.
المهام و الأنشطة	<p><b>المهمة 1: قيادة خدمة الاستقبال بالجماعة</b>  <b>الأنشطة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط مختلف مهام أفراد فريق العمل</li> <li>- تنظيم عمل الفريق؛</li> <li>- نقل التعليمات التوجيهية من طرف رئيس الجماعة أو مدير المصالح و العمل على تفعيلها؛</li> <li>- تعبئة مختلف الموارد و الوسائل الضرورية لإنجاح عملية الاستقبال؛</li> <li>- الانخراط و المساهمة في حسن تسيير فضاء الاستقبال؛</li> <li>- الإسهام بقوة في تحسين صورة الجماعة بتوفير خدمة استقبال ذات جودة؛</li> <li>- ضمان صلة الوصل بين مختلف نقط الاستقبال بالجماعة؛</li> <li>- وضع جداول العمل و الديمومة.</li> </ul>
	<p><b>المهمة 2: تأطير فريق العمل</b>  <b>الأنشطة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تأطير جميع أنشطة الاستقبال؛</li> <li>- ضمان مصداقية و جودة الأجوبة المقدمة بجميع أشكال الاستقبال؛</li> <li>- تدبير موارد المكتب (سواء الموارد البشرية، التقنية أو اللوجستية) حسب الحاجة و حسب عدد المرتفقين؛</li> <li>- تتبع و التأكد من مسك معطيات المرتفقين بنقط الاستقبال الأربع؛</li> <li>- تتبع و مرافقة العاملين بفضاءات الاستقبال (إعلام، توجيه، دعم، تحفيز...)</li> <li>- تحديد حاجيات التكوين لأفراد فريق العمل؛</li> <li>- تحديث مساطر العمل الخاصة بالاستقبال؛</li> <li>- الحرص على حسن تنظيم و جاهزية جميع فضاءات الاستقبال.</li> </ul>
	<p><b>المهمة 3: تقييم جودة الخدمات المقدمة و مردودية الموظفين.</b>  <b>الأنشطة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بلورة شبكات التتبع و التقييم باعتماد مؤشرات واضحة؛</li> <li>- تحليل النتائج و رصد نقط قوة و ضعف فريق العمل؛</li> <li>- وضع استراتيجيات علاجية؛</li> <li>- إنجاز دراسات الجودة وفق مقياس محدد بهدف استشعار نسبة رضى المرتفقين؛</li> <li>- عقد اجتماعات منتظمة مع فريق العمل و مدير المصالح.</li> </ul>
<p><b>أنشطة و مهام اخرى</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- رفع تقارير شهرية لمدير المصالح؛</li> <li>- تسهيل الولوج لفضاءات الانتظار و الحرص على نظافتها و احترام الشروط الصحية بها؛</li> <li>- تأمين تعويض بقية الموظفين في حالة الغياب أو ترك المكتب ؛</li> <li>- تطبيق قواعد السلامة الخاصة بالأفراد و التجهيزات و الفضاءات؛</li> <li>- الحرص على ضمان المرور الإلزامي لجميع المرتفقين عبر مكتب الاستقبال و تسجيلهم؛</li> <li>- ضمان التكفل بالأشخاص ذوي الحركة المحدودة (كبار السن، أشخاص في وضعية إعاقة...)</li> <li>- رفع تقارير لمدير المصالح بمختلف الاختلالات؛</li> <li>- تقديم الاقتراحات لتطوير الخدمات المقدمة و تجويدها.</li> </ul>	

المهام			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط و تنظيم العمل؛</li> <li>- الحرص على حسن سير العمل؛</li> <li>- تعبئة و تدبير الموارد المتاحة؛</li> <li>- تحديث سبورة الإعلانات بفضاءات الاستقبال؛</li> <li>- تنشيط، تنظيم و تأطير فريق العمل؛</li> <li>- تتبع و مواكبة فريق العمل؛</li> <li>- بلورة و تمرير التعليمات.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحرير تقرير تركيبي؛</li> <li>- رفع تقرير عن الاختلالات؛</li> <li>- عقد اجتماعات مع فريق العمل؛</li> <li>- تحديث مساطر العمل؛</li> <li>- تقييم مردودية مختلف مكاتب الاستقبال؛</li> <li>- وضع جداول العمل.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعويض بعض أفراد فريق العمل؛</li> <li>- مراقبة ولوجية الفضاءات، احترام القواعد الصحية و قواعد السلامة بفضاء الاستقبال؛</li> <li>- مساعدة الأشخاص ذوي الحركة المحدودة؛</li> <li>- تحديد حاجيات التكوين.</li> </ul>
مستويات الاستقلالية في اتخاذ القرار			
مستوى الاستقلالية			الأنشطة
اتخاذ القرار بعد أخذ الإذن	اتخاذ القرار بعد الاستعلام	اتخاذ القرار مباشرة	
		X	- تخطيط و تنظيم العمل؛
		X	- الحرص على حسن سير العمل؛
X			- تعبئة و تدبير الموارد المتاحة؛
		X	- تحديث سبورة الإعلانات بفضاء الاستقبال؛
		X	- تتبع و مواكبة فريق العمل؛
		X	- بلورة و تمرير التعليمات.
		X	- تأمين صلة الوصل بين مختلف فضاءات الاستقبال بالجماعة.
		X	- تأطير جميع أنشطة الاستقبال.
	X	X	- تأمين مصداقية و جودة الخدمات.
		X	- تتبع و مواكبة الموظفين.
		X	- تحديث مساطر العمل.
	X		- تحديد حاجيات التكوين.
		X	- بلورة شبكات التتبع و التقييم
		X	- تحليل نتائج التقييم
X			- وضع استراتيجيات علاجية.
	X		- بلورة دراسات الجودة.
	X		- عقد اجتماعات مع فريق العمل
		X	- وضع التقارير

الجانب العلانقي	
علاقات خارجية	علاقات داخلية
<ul style="list-style-type: none"><li>- مرتفقو الجماعة؛</li><li>- باقي جماعات الإقليم؛</li><li>- باقي الإدارات الأخرى (مصالح خارجية، شرطة، درك، وقاية مدنية، مديرية الضرائب، المحافظة العقارية...)</li><li>- مقاولات ؛</li><li>- هيئات المجتمع المدني.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- فريق العمل؛</li><li>- جميع الموظفين و الأعوان بمختلف مصالح و مكاتب الجماعة.</li></ul>

الوسائل المتاحة
<ul style="list-style-type: none"><li>- مكتب و شباك الاستقبال؛</li><li>- خط هاتفي و دليل هاتفي داخلي؛</li><li>- حاسوب مع مجموعة من التطبيقات الخاصة بتدبير البريد الالكتروني و تسجيل البيانات؛</li><li>- ناسخة و جهاز فاكس و جهاز هاتفي؛</li><li>- تجهيزات مكتبية؛</li><li>- حوامل تواصلية؛</li></ul>

#### 4. بطاقة منصب مكلف بخدمات الاستقبال

تحديد المنصب	
مكلف بخدمات الاستقبال و التوجيه	مسمى المنصب
منصب إداري	طبيعته
مكتب الاستقبال و التوجيه	التعيين
مدير المصالح	المسؤول الإداري
منسق مكتب الاستقبال و التوجيه	المسؤول المباشر
فرد آخر من فريق الاستقبال و التوجيه	يعوضه في حال الغياب

وصف المنصب	
مستوى باكالوريا	الشواهد المطلوبة
تجربة لمدة سنة على الأقل بمنصب يستدعي الاتصال المباشر مع المرتفقين	عدد سنوات التجربة
القدرات و الكفاءات المطلوبة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة هياكل الجماعة و مهام و صلاحيات مختلف مصالحيها؛</li> <li>- معرفة المحيط المؤسسي و مسارات اتخاذ القرار بالجماعة؛</li> <li>- التحكم بتقنيات الاستقبال؛</li> <li>- التحكم باللغتين العربية و الفرنسية</li> </ul>	كفاءات معرفية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام الأدوات المعلوماتية و خصوصا برنامج أكسيل ؛</li> <li>- مهارات في الكتابة و التحرير؛</li> <li>- استخدام مختلف الأدوات المكتبية و الهاتفية و أدوات تنظيم الانتظار بالدور؛</li> <li>- التحكم بمختلف إجراءات الطوارئ (حريق، نوبات مرضية...)؛</li> <li>- مبادئ في الإسعافات الأولية ؛</li> </ul>	مهارات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الجدية - الصدق - التنظيم - الإنصات - التعاون - الدبلوماسية - قوة الشخصية - اللباقة</li> <li>- الليونة في التعامل</li> <li>- جودة في التعبير و التواصل</li> <li>- حس العمل الجماعي</li> <li>- حسن تدبير المعلومات و تشاركيها</li> <li>- الاستقلالية و اتخاذ المبادرة</li> <li>- القدرة على حسن تدبير النزاعات و الخلافات</li> <li>- حسن الاستقبال و التواصل الإنساني</li> <li>- الأناقة و حسن الهندام</li> <li>- الابتسام - الصبر - برودة الأعصاب</li> <li>- خدوم - موضوعي</li> <li>- حس المسؤولية</li> <li>- السمعة الطيبة لدى المرتفقين</li> <li>- الحفاظ على السر المهني</li> </ul>	كفاءات شخصية

### هندسة المنصب

هندسة المنصب	
المهمة الرئيسية	تأمين الاستقبال، الإعلام و التوجيه لفائدة مرتفقي الجماعة.
المهام والأنشطة	<p><b>المهمة 1: الاستقبال المباشر لمرتفقي الجماعة</b>  <b>الأنشطة:</b>                      - استقبال المرتفقين؛                      - تطوير و تجويد خدمة الاستقبال؛                      - ضمان تسجيل مختلف بيانات المرتفقين وفق سجل خاص؛                      - رفع تقارير شهرية لمنسق المكتب؛                      - تنشيط و تنظيم فضاء الاستقبال و الارشاد و المساهمة في حسن تسييره؛                      - الإسهام بقوة في تحسين صورة الجماعة بتوفير خدمة استقبال ذات جودة؛</p>
	<p><b>المهمة 2: استقبال مرتفقي الجماعة عن بعد.</b>  <b>الأنشطة:</b>                      - استقبال ، إعلام و توجيه مرتفقي الجماعة عبر الهاتف؛                      - استقبال المكالمات، تصنيفها و إعادة توجيهها؛                      - تدبير البريد (سواء العادي أو الإلكتروني) الخاص بطلبات الاستعلام؛                      - تسجيل مختلف بيانات المرتفقين عن بعد وفق سجل خاص.</p>
	<p><b>المهمة 3: توجيه المرتفقين لمختلف مصالح و مكاتب الجماعة.</b>  <b>الأنشطة:</b>                      - تقديم معلومات حول هيكل و نمط اشتغال الجماعة؛                      - توجيه المرتفقين لمختلف المصالح المختصة حسب حاجتهم؛                      - مرافقة و تقديم المرتفقين عند الحاجة؛                      - خلق صلة الوصل بين المرتفقين و مختلف مصالح الجماعة؛                      - نشر و تحديث المعلومات ذات الطابع الإخباري.</p>
<b>أنشطة و مهام ثانوية</b>	
<p>- تسهيل الولوج لفضاءات الانتظار و الحرص على نظافتها و احترام الشروط الصحية بها؛                      - تعويض بقية الموظفين في حالة الغياب أو ترك المكتب؛                      - تطبيق قواعد السلامة الخاصة بالأفراد و التجهيزات و الفضاءات؛                      - الحرص على المرور الإلزامي لجميع المرتفقين عبر مكتب الاستقبال و تسجيلهم؛                      - العناية بالمكتب و بتجهيزاته؛                      - ضمان التكفل بالأشخاص ذوي الحركة المحدودة (كبار السن، أشخاص في وضعية إعاقة...)                      - رفع تقارير لمنسق المكتب بمختلف الاختلالات؛                      - تقديم الاقتراحات لتطوير الخدمات المقدمة و تجويدها.</p>	

### المهام

مهام يومية	<p>- الاستقبال المباشر و عن بعد للمرتفقين؛                      - توجيه و إعلام المرتفقين؛                      - ضبط سجل معطيات المرتفقين؛                      - تحديث سبورة النشر؛                      - تنظيم و تنشيط فضاء الاستقبال و التوجيه؛</p>
مهام شهرية	<p>- تحرير تقرير شهري؛                      - رفع تقرير عن صعوبات العمل؛</p>

مستويات الاستقلالية في اتخاذ القرار			الأنشطة
مستوى الاستقلالية			
اتخاذ القرار بعد أخذ الإذن	اتخاذ القرار بعد الاستعلام	اتخاذ القرار مباشرة	
		X	- استقبال المرتفقين
		X	- تطوير و تجويد خدمات الاستقبال و التوجيه
		X	- تعبئة وضبط سجل معطيات المرتفقين
		X	- تنشيط و تنظيم فضاء الاستقبال و التوجيه؛
		X	- رفع التقارير لمنسق المكتب؛
		X	- المساهمة في حسن تسيير مكتب الاستقبال و التوجيه
		X	- تأمين صلة الوصل بين مختلف فضاءات الاستقبال بالجماعة.
		X	- تحسين صورة الجماعة برفع جودة الخدمات.
		X	- استقبال المرتفقين عن بعد
	X	X	- توجيه المرتفقين و تقديم المعلومات.
		X	- استقبال المكالمات الهاتفية، تنظيمها و إعادة توجيهها.
	X		- تدبير البريد الخاص بطلبات الاستعلام
		X	- تقديم معلومات حول هيكلية الجماعة و نمط اشتغالها
		X	- توجيه المرتفق للمصلحة المختصة حسب حاجته
	X		- مرافقة المرتفق للمصلحة المختصة عند الحاجة
	X		- نشر و تحديث معلومات ذات طبع إخباري

الجانب العلانقي	
علاقات خارجية	علاقات داخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مرتفقو الجماعة؛</li> <li>- باقي جماعات الإقليم؛</li> <li>- باقي الإدارات الأخرى (مصالح خارجية، شرطة، درك، وقاية مدنية، مديرية الضرائب، المحافظة العقارية...)</li> <li>- مقاولات؛</li> <li>- هيئات المجتمع المحلي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فريق العمل؛</li> <li>- جميع الموظفين و الأعوان بمختلف مصالح و مكاتب الجماعة.</li> </ul>

الوسائل المتاحة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكتب مجهز؛</li> <li>- خط هاتفي و دليل هاتفي؛</li> <li>- حاسوب مع مجموعة من التطبيقات الخاصة بتدبير البريد الالكتروني و تسجيل البيانات؛</li> <li>- ناسخة و جهاز فاكس و جهاز هاتفي؛</li> <li>- تجهيزات مكتبية؛</li> <li>- حوامل تواصلية؛</li> </ul>

## 5. نموذج جدول لمسك معطيات المرتفق

القرار المتخذ	المصلحة الموجهلها	الغرض	الحي	السن	الجنس	رت
						01
						02
						03
						04
						05
						06
						07
						08
						09
						10
						11
						12
						13
						14
						15

## 6. نموذج تقرير شهري لعملية الاستقبال و الارشاد

التاريخ:
معد التقرير:
وجه الى :
الفترة التي يغطيها التقرير:
احصائيات عامة: يتم وضع مبيان يقدم من خلاله العدد الاجمالي للمرتفقين و توزيعهم حسب الجنس و السن
احصائيات حسب وحدات الاستقبال: يتم تقديم العدد الاجمالي للمرتفقين موزعا حسب مكتب الاستقبال المركزي و الشبائيك الثلاث للاستقبال
احصائيات حسب غرض الزيارة: يتم تقديم احصائيات الغرض من الزيارة من طرف المرتفقين
احصائيات حسب السكن: يتم تقديم الاحصائيات حسب الاحياء التي يقطن فيها المرتفقين
احصائيات حسب التوجيه او الخدمة المنجزة من طرف مكتب او شبك الاستقبال
احصائيات تركيبية لمكتب الاستقبال و شبائيك الاستقبال : يتم تقديم الاحصائيات الفرعية الخاصة بمكتب الاستقبال المركزي و شبائيك الاستقبال و تضم جميع المعطيات الاساسية المجمعة من خلال جدول مسك المعطيات
احصائيات رضى المرتفقين على خدمات الاستقبال
ملاحظات عامة : يتم تسجيل اية ملاحظة تتعلق بسير الاستقبال و الارشاد خلال الفترة التي يغطيها التقرير
توصيات: يتم تقديم التوصيات التي من شأنها ان تطور خدمات الاستقبال سواء في علاقة بالمرتفق او بنظام تدبير الاستقبال ككل

ملاحظة : كلما تم تقديم المعطيات على شكل مبيانات كان افضل