

جامعة 8 ماي 1945

قالممة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان

تقييم الخدمات العمومية

دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل – قالمة –

إشراف الأستاذ:

بن قيراط عبد العزيز

إعداد الطلبة:

– حصاد أيمن نور الاسلام

– قوايدية بلال

السنة الجامعية 2018/2019

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين

و نطلي و نسلو على سيد الخلق أجمعين إمام المتقين و صاحب الرسالة الجليلة في العلم سيدنا محمد عليه أزكى الصلاة و أتم التسليم و على آله و صحبه أجمعين.

لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بجزيل الشكر و العرفان لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل و نخص بالذكر الأستاذ المشرف بن قيراط عبد العزيز على توجيهاته القيمة لنا .

كما نخص كذلك بالشكر السيد نافع خير الدين مدير الوكالة المحلية للتشغيل حمام النبائل و السيدة أوجاني لامية المستشار الرئيسي للإعلام و الاتصال بالوكالة الولائية للتشغيل قائمة. كما لا يفوتنا تقديم معاني الشكر لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قائمة

و في الأخير نسال الله عز و جل أن يجعل هذا العمل خالصا و نافعا إنه سبحانه و لي ذلك و القادر عليه و طلي اللهم و سلم و بارك على سيدنا محمد و على آله و صحبه و سلم

جزاكم الله خيرا

إهداء

اهدي هذا البحث إلى أمي و أبي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى أصدقائي وزملائي في الدراسة

إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في إتمام هذا العمل

المتواضع

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
34	عينة بطاقة نقاط المجتمع لمركز صحي	الجدول 01
40	مدخلات السياسة، نتائجها، أثرها و أهداف المراقبة باستخدام الرصد والتقييم المجتمعي	الجدول 02
44	أدوات تقييم الخدمات العمومية	الجدول 03
61	الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل	الجدول 04
65	مقياس ليكرت الحماسي المستعمل في الدراسة	الجدول 05
65	أطوال الفترات لمقياس ليكرت	الجدول 06
67	معامل الموثوقية (Alpha Cronbach)	الجدول 07
71	ميول الجنسين في اختيار الوسيلة المفضلة للاتصال	الجدول 08
72	الأبعاد الإجرائية لجودة الخدمة المقدمة	الجدول 09
73	تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر الوضوح	الجدول 10
74	تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر سهولة الوصول	الجدول 11
75	تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر المظهر	الجدول 12
76	تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر الدقة	الجدول 13
77	تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر التعاطف	الجدول 14
78	تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر الابتهاج	الجدول 15
78	تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر الاحترام	الجدول 16
79	علاقة عنصر الاحترام بالنتائج الايجابية المسجلة بكل وكالة	الجدول 17
80	تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر العدالة	الجدول 18
80	تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر الخصوصية	الجدول 19
82	جدول قياس درجة الثقة في الوكالات التابعة لولاية قالمة	الجدول 20
82	جدول قياس درجة الفعالية في الوكالات التابعة لولاية قالمة	الجدول 21
83	جدول قياس درجة الكفاءة في الوكالات التابعة لولاية قالمة	الجدول 22
84	جدول قياس درجة السلامة في الوكالات التابعة لولاية قالمة	الجدول 23
84	جدول قياس درجة الامتياز في الوكالات التابعة لولاية قالمة	الجدول 24
87	رضا العميل لكل وكالة	الجدول 25
87	جدول قياس رضا طالب العمل حول تجربة التعامل مع الوكالة	الجدول 26

89	جدول قياس التسهيلات التكنولوجية	الجدول 27
89	جدول قياس المهارات اللازمة لاستخدام الانترنت	الجدول 28
90	جدول قياس جودة الخدمة المتوقعة المقدمة من الانترنت	الجدول 29
91	جدول اختبار صحة الفرضية الأولى	الجدول 30
92	جدول اختبار صحة الفرضية الثانية	الجدول 31
92	جدول اختبار صحة الفرضية الثالثة	الجدول 32
93	جدول اختبار صحة الفرضية الرابعة	الجدول 33
94	جدول اختبار صحة الفرضية الخامسة	الجدول 34
94	ملخص اختبار الفرضيات	الجدول 35

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
20	نموذج الجودة التقنية والوظيفية (Gro'nroos 1984)	الشكل 01
22	نموذج جودة الخدمة على أساس تحليل الفجوة	الشكل 02
25	نموذج جودة الخدمة المدركة ورضاها (Spreng and Mackoy, 1996)	الشكل 03
27	نموذج سمة pcp (Philip and Hazlett 1997)	الشكل 04
29	نموذج جودة الخدمة الداخلية (Frost and Kuma 2000)	الشكل 05
30	نموذج قائم على تكنولوجيا المعلومات (Zhu et al 2002)	الشكل 06
48	مهام الوكالة الوطنية للتشغيل	الشكل 07
54	مدة العقد والهيئات المستخدمة	الشكل 08
54	عقد العمل المدعم CTA	الشكل 09
55	التدابير التحفيزية للمستخدمين	الشكل 10
60	مراحل مقابلة تسجيل طالبي العمل	الشكل 11
64	نموذج الدراسة الميدانية	الشكل 12
69	الخصائص الاجتماعية و الديمغرافية لعينة الدراسة	الشكل 13
70	الخدمات المقدمة من طرف الوكالة	الشكل 14
71	كيفية الاتصال بالوكالة	الشكل 15
71	الوسائل المفضلة للاتصال بالوكالة	الشكل 16
74	تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر الابعاد الإجرائية	الشكل 17

78	تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر الابعاد العلاقية	الشكل 18
81	تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر الابعاد الأساسية	الشكل 19
81	شكل أبعاد جودة الخدمة المقدمة	الشكل 20
85	أبعاد الصورة التنظيمية	الشكل 21
86	التوقعات حول الخدمة المقدمة	الشكل 22
86	جودة الخدمات المقدمة مقابل توقعات طالب العمل	الشكل 23
88	قياس النتائج السلوكية	الشكل 24
88	قياس النتائج الموقفية لطالب العمل	الشكل 25
97	مصنوفة أهمية-جودة الخدمات المقدمة	الشكل 26
98	مصنوفة أهمية-جودة الخدمات المقدمة (الجزء B)	الشكل 27

قائمة المحتويات:

الصفحة	فهرس المحتويات
	إهداء
	شكر و تقدير
I	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
III	فهرس المحتويات
أ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الخدمة العمومية
01	مقدمة الفصل
02	المبحث الأول: مدخل إلى الخدمة العمومية
02	المطلب الأول: ماهية الخدمة العمومية
09	المطلب الثاني: عصرنة الخدمة العمومية
09	1_ مشاكل الخدمة العمومية
10	2_ عصرنة الخدمة العمومية
13	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة في الخدمات العمومية
13	1_ تحديات إدارة الجودة الشاملة في الخدمات العمومية

15	2_ تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الخدمات العمومية
16	المبحث الثاني: تقييم الخدمات العمومية
16	المطلب الأول: أساسيات تقييم الخدمات العمومية
16	1- الإجراءات الرئيسية لتقييم الخدمة العمومية
18	2- أهداف تقييم الخدمة العمومية
19	3- تحديات تقييم الخدمة العمومية
19	4- فوائد تقييم الخدمة العمومية
19	5- الدروس المستفادة من تقييم الخدمة العمومية
20	المطلب الثاني: نماذج تقييم الخدمة العمومية
31	المطلب الثالث: أدوات تقييم الخدمة العمومية
45	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة حالة تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل قالمة
46	مقدمة الفصل
47	المبحث الأول: الوكالة الوطنية للتشغيل
47	المطلب الأول: مهام وتنظيم الوكالة الوطنية للتشغيل
49	المطلب الثاني: عصنة خدمات الوكالة الوطنية للتشغيل
53	المطلب الثالث: الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل
63	المبحث الثاني: جودة خدمات الوكالة الولائية للتشغيل
63	المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية
68	المطلب الثاني: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
92	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
97	نتائج الدراسة
101	خاتمة الفصل
	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

مقدمة عامة

المقدمة العامة:

شهد العالم منذ نهاية القرن العشرين العديد من التغيرات التي كان لها تأثير كبير على كافة جوانب الحياة، هذه التغيرات التي أحدثت تجاوزت قدرات المنظمات على التكيف معها، وهو ما سمح لها بإعادة النظر في المبادئ والمفاهيم التي تأسست عليها، واتخاذ كافة التدابير والأساليب لمواجهة هذه التحديات حتى تكون قادرة على تحقيق مستويات عالية في الأداء، وتضمن النجاح بالدرجة الأولى، ولن يتحقق ذلك إلا بتبني أحد المداخل الهامة التي من أبرزها نظام إدارة الجودة الشاملة.

منذ سبعينيات القرن الماضي تحاول المنظمات العامة بشكل متزايد تقديم خدمات ذات جودة أفضل، حيث تتمثل إحدى المهام الأساسية لإصلاح الإدارة العامة الحالية في تحسين جودة خدماتها وكفاءتها نظرا للتطورات الكبيرة التي بلغها نظام الجودة الشاملة في العقود الأخيرة حيث لم يعد يسعى فقط لإرضاء العملاء بل يعمل من أجل إسعادهم و بالأخص في قطاع الخدمات العامة الذي هو العصب الوظيفي في الإدارة العامة والتي أصبح نظام الجودة الشاملة فيها ينظر إليه كمييار أساسي لتقييم مدى جودة و كفاءة الخدمة التي تقدمها هذه الإدارة العامة.

المؤسسة العمومية الجزائرية كغيرها من المنظمات التي لا يمكن أن تعيش بمعزل عن التطورات التي تتميز بسرعة التغيير، لابد لها أن تواكب هذه التطورات وذلك بالتركيز على الجودة في مجال الخدمات نظرا للتحديات التي يواجهها هذا القطاع، حيث تبذل جهود كبيرة في سبيل التحسين المستمر للخدمات و عصرنتها خاصة في الهيئات و المؤسسات العمومية التي تهدف إلى تقديم أفضل الخدمات.

شهدت سنة 2017، تسريع وتيرة الإصلاحات الإدارية التي تجسدت في عدة قطاعات حساسة وعلى علاقة مباشرة مع المواطن وذلك بالاعتماد على نصوص تشريعية جديدة مواكبة للتطورات الحالية . حيث وفي إطار مخطط وطني يعمل على تطوير أداء الجهاز الإداري لتبسيط الإجراءات وتقريب الإدارة من المواطن قامت وزارة الداخلية بتجسيد عدة مشاريع هامة في مجال عصرة المرفق العام باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة، ومن بين أهم الإنجازات، رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني وإحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية به، كما مست برامج العصرة التي انتهجتها الحكومة العديد من القطاعات الأخرى المهمة، من ضمنها قطاع العدالة والبريد والبنوك والدفع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية وكل هذا يندرج في مسعى عصرة قطاع الخدمات العمومية، قطاع التشغيل في سياق دعم تحديث الخدمة العمومية للتشغيل بالجزائر تم إطلاق مشروع توأمة بين الوكالة الوطنية للتشغيل وقطب التشغيل فرنسا بميزانية قدرها 1,2 مليون أورو ، و الذي يندرج في إطار دعم تطبيق اتفاقية الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي (P3A). ويسمح تنفيذ هذا المشروع بتعزيز عرض خدمات الوكالة الوطنية للتشغيل لاسيما الخدمات عن بعد الموضوعة تحت تصرف مستخدمي المرفق العمومي للتشغيل وتدعيم تنظيم الأجهزة التي وضعتها الوكالة من أجل ضمان زيادة قدرتها على تطوير خدماتها فضلا عن ترسيم هندسة التكوين

كوسيلة لتنمية كفاءات عمال الوكالة الوطنية للتشغيل. كما يتيح للوكالة تجسيد "العديد من أهدافها" لاسيما إرساء أدوات جديدة من خلال اكتساب خبرة قطب التشغيل في مجال الابتكار و وسائل إعلام جديدة من شأنها تحسين الخدمات لفائدة طالبي العمل و أرباب العمل. كما تم إطلاق مشروعين آخرين و يتعلق الأمر ببرنامج مرافقة الوكالة الوطنية لإعداد مقياسها المهني بغرض تحديد بدقة المهن الأكثر صعوبة في التوظيف، و كذا الكفاءات الأكثر طلبا في سوق الشغل،

أما المشروع الثاني فهو تنمة لبرنامج PROFAS C+ و الذي يهدف إلى إعادة تصميم عرض الخدمات الهاتفية للوكالة. و قد لقي مشروع عصرنه خدمات الوكالة الوطنية للتشغيل قبولا من عدة جهات وبالعامل مع جامعة كل من بجاية، تلمسان و بسكرة كمرحلة أولى تم اعتماد برنامج "نادي البحث عن الشغل" ثم التحقت كل من جامعة قلمة، مستغانم وجامعة الجزائر 3 و تهدف هذه الخطوة إلى الربط بين الجامعة و وكالة التشغيل، وذلك في إطار مشروع توظيف "الجامعة إلى عالم الشغل" بالتعاون بين كل من الجامعات المذكورة، الوكالة الوطنية للتشغيل والمكتب الدولي للعمل وبتمويل من بريطانيا.

إشكالية الموضوع:

تعتبر الوكالة الولائية للتشغيل وحدة إدارية من فروع الوكالة الوطنية للتشغيل التي تسعى من خلالها الدولة الجزائرية في إطار سياستها بتحقيق أحد أهداف السياسة الاقتصادية و نظرا للدور المهم الذي تلعبه الوكالة قامت الحكومة بعصرنه خدمات الوكالة الولائية للتشغيل عن طريق إدخال أساليب مبتكرة لتقنيات الوساطة في سوق العمل لتعزيز فرص الفئات السكانية الضعيفة في سوق العمل.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى رضا طالبي العمل على جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل قلمة ؟

وتندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل هناك علاقة طردية بين جودة الخدمات المقدمة و الصورة التنظيمية للوكالة؟
- 2- هل يؤثر رضا طالب العمل على الصورة التنظيمية للوكالة؟
- 3- هل لجودة الخدمات المقدمة تأثير إيجابي على رضا العميل؟
- 4- هل للخدمات الإلكترونية تأثير إيجابي على جودة الخدمة الممنوحة؟
- 5- هل تؤثر الخدمات الإلكترونية إيجابيا على رضا العميل؟

فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1- الفرضية الأولى : هناك علاقة طردية بين جودة الخدمات المقدمة و الصورة التنظيمية للوكالة.
- 2- الفرضية الثانية: يؤثر رضا طالب العمل على الصورة التنظيمية للوكالة.
- 3- الفرضية الثالثة: لجودة الخدمات المقدمة تأثير إيجابي على رضا العميل.

4- الفرضية الرابعة: للخدمات الإلكترونية تأثير إيجابي على جودة الخدمة الممنوحة.

5- الفرضية الخامسة: تؤثر الخدمات الإلكترونية إيجابيا على رضا العميل.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع المختار في كون الدراسة التي تبحث فيه متعلقة بقطاع مهم جدا و حساس و له دور فعال في دعم سياسة التشغيل في المجتمع، فنجاح أي مؤسسة خدمية بشكل عام و الوكالة الولائية للتشغيل بقالة بشكل خاص يتوقف على جودة خدماتها المقدمة للأفراد لذلك يتوجب عليها تقييم هذه الجودة مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة و المشاكل التي تحول دون تقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية، خاصة بعد الجهود المبذولة لعصرنة خدماتها.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا الموضوع للوصول إلى جملة الأهداف التالية:

- معرفة مدى رضا طالب العمل على الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل والوكالات المحلية التابعة لها.

- التعرف على الإمكانيات التي تتوفر عليها وكالة التشغيل و مدى مواكبتها لطرق العمل الحديثة وكيفية تواصلها مع المتعاملين معها.

- معرفة الصورة التنظيمية للوكالة لدى طالبي العمل.

منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة في كونه منهجا يعطي صورة واضحة عن الظاهرة قيد الدراسة من خلال جمع الحقائق والبيانات، تحليلها لفهم الظاهرة والوصول إلى النتائج المطلوبة .
المصادر الأولية: تتمثل في الإستبيان، المقابلة والملاحظة.

المصادر الثانوية: المتمثلة في الكتب، المذكرات، التقارير... وتم الاستعانة بها لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب موضوعية:

- مشروع توظيف "من الجامعة إلى عالم الشغل"، الذي يركز على عصرنة خدمات ANEM، وكذلك بإعتبار جامعة قلمة والوكالة الولائية للتشغيل بقالة شريكان مهمان في هذا المشروع.

- الأهمية البالغة لقطاع التشغيل في تحقيق التنمية والرفاهية للمجتمعات خاصة أنه متعلق بالجانب الاقتصادي و الاجتماعي للأفراد.

- محاولة تطبيق جودة الخدمات العمومية على قطاع التشغيل نظرا لأهميته.

أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي للموضوع، و هذا لتعدد الآراء حول جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل.
- الرغبة في إلقاء الضوء على طريقة عمل الوكالة و معرفة واقع التشغيل كوني مسجل فيها و أبحث عن منصب شغل.

هيكلية الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة تم تقسيمها إلى فصلين، الأول يتضمن الإطار النظري والثاني خصص للجانب التطبيقي

الفصل الأول: يتضمن مبحثين، في المبحث الأول سيتم استعراض ماهية الخدمة العمومية من خلال التطرق إلى المفهوم ، الخصائص ، النظم ، الأنواع ، المبادئ ، المعايير، عصرنة الخدمة العمومية و إدارة الجودة الشاملة في الخدمات العمومية ، بينما المبحث الثاني تقييم الخدمات العمومية، وذلك من خلال الأهداف ، التحديات ، الفوائد ، الإجراءات الرئيسية ، نماذج و أدوات تقييم الخدمة العمومية .

الفصل الثاني: سنتناول في المبحث الأول التعريف بالوكالة الوطنية للتشغيل من خلال عرض مهامها ، أهدافها وكذلك عصرنة خدمات الوكالة وأهم الخدمات المقدمة لطلبي العمل بينما في المبحث الثاني تحليل يخص تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل و الوكالات المحلية التابعة لها.

الخاتمة: النتيجة الأساسية للدراسة .

الفصل الأول :الإطار النظري
لتقييم الخدمة العمومية

مقدمة:

يشهد قطاع الخدمات العمومية في السنوات الأخيرة رواجاً كبيراً حيث تحتل الخدمات العمومية مكانة كبيرة في اقتصاديات الكثير من الدول، ولا شك أن التغيرات التي مست جميع دول العالم قد فرضت نفسها بالاتجاه نحو التحسين المستمر (خاصة مع تزايد نسبة طالبي العمل وأعداد المتخرجين سنوياً من الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين وتنامي نسب البطالة خاصة بين فئة الشباب)، فبدأ الاقتصاديون يدركون أهمية قطاع الخدمات العمومية وازدياد الحاجة إليه يوماً بعد يوم مما يؤدي بمؤسسات الخدمات العمومية إلى اللجوء الدائم نحو التحسين المستمر للخدمات وتطوير أداء المنظمات الخدمية والبحث عن سبل تنمية هذا القطاع خاصة في مجال التحديات التي يواجهها، وذلك من خلال الاهتمام برضا العملاء والمستخدمين وكيفية تقييمهم للخدمة المقدمة بهدف تحسين الأداء والجودة وفي هذا الفصل سنتطرق إلى أهم الجوانب الأساسية المتعلقة بالخدمة العمومية وكيفية تقييمها.

المبحث الأول: مدخل إلى الخدمة العمومية:

الخدمة العمومية هي خدمة مهمة للحياة الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية لمجتمع تتدخل الدولة في تنظيمه أو ضبطه، تشير الخدمة العمومية إلى مفاهيم المصلحة العامة أو المنفعة العامة أو حق المواطنين أو المستخدمين ويمكن اعتبار أنشطتها بمثابة جميع المهام ذات الاهتمام العام والتي تكون مصحوبة بقواعد وضوابط خاصة تعد بمثابة ضمانات كثيرة للمستخدم المواطن.

المطلب الأول: ماهية الخدمة العمومية:

1- مفهوم وخصائص الخدمة العمومية:

1-1- مفهوم الخدمة العمومية:

وفقا للقانون الإداري الفرنسي: "الخدمة العمومية هي تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام".¹

عرفها "بارتولي" بأنها: "كل نشاط تقوم به الهيئات العمومية بصفة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق منظمات خاصة تكون خاضعة لرقابة السلطة العمومية، وتهدف إلى تحقيق المنفعة العامة".²

يعرفها "دولوبادير" على أنها: "كل نشاط يقوم به شخص عام بقصد إشباع مصلحة عامة".³

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الخدمة العمومية على أنها: كل نشاط تقوم به أو تشرف عليه الهيئات العمومية للدولة، بهدف تحقيق منفعة عامة، ويلتزم في أدائه بمبدأ المساواة، الاستمرارية والتكيف.

1-2- خصائص الخدمة العمومية:

للخدمة العمومية عدة خصائص نذكر منها ما يلي:⁴

- إتاحة الخدمة العمومية لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة إلا في حالات يتعذر على الهيئات تقديم الخدمة.
- المساواة في تقديم الخدمة العمومية وحصول جميع أفراد المجتمع على الخدمة العمومية.
- إتاحتها لجميع الأفراد دون استثناء وبصورة عادلة.

¹ المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة (النظرية والتطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 29.

² سلوى تيشات، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، و الولايات المتحدة الأمريكية)، أطروحة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015، ص 19.

³ De Laubadere, *Traite de Droit Administratif*, Tome 1, 2 ème édition, 1980, P. 06.

⁴ قوادري عائشة، شيروف سارة، دور الاتصال الخارجي في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016-2017، ص 54.

- ضرورة مساواة المستعملين أمام الخدمة العامة.
- تقدم الخدمة العمومية في نفس الظروف والشروط أمام كافة المستعملين.
- تلبية الحاجيات الجذ ضرورية.
- مساواة كل الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في اتصال مع المصالح العمومية دون أن يكون لهم صفة المستعمل كالموردين أو المنتجين.
- الخدمة العمومية يجب أن تتلائم والمصلحة العمومية.
- تلاؤم الخدمة العمومية مع التطورات والتغيرات و تنسجم معها بتحسين نوعية وكمية أدائها.
- تؤدي الخدمة العمومية في إطار التلاؤم والانسجام مع رغبات الجمهور.
- القدرة على تفهم مشكلات المجتمع ودراسة موارده واحتياجاته.
- احترام النظم العامة والقيم و التقاليد السائدة في المجتمع والإسهام في تحقيقها.
- الولاء للمجتمع عن طريق الإسهام في المشروعات المختلفة.
- تقوم المؤسسات العمومية بإعطاء فرص لزيائنها لاستعمال خدماتها في مختلف المجالات و هذا لكسب ثقة الزبون.
- تعمل المؤسسات العمومية بتقديم نصائح حول الخدمة وذلك لإحاطة الزبائن بمعلومات تخص حقوقهم وواجباتهم.
- تعود ملكية المؤسسة العامة للدولة حيث تكون تحت سلطتها ورقابتها.
- مرفق عام و الهدف منه تحقيق المنفعة العامة.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- الحديد الواضح للأهداف و السياسية و البرامج و أساليب العمل.
- استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة وبدون انقطاع مهما كانت الظروف.

2- أنواع و مبادئ الخدمة العمومية:

2-1- أنواع الخدمة العمومية:

- هناك تقسيمات مختلفة للخدمات العمومية إلا أن جميعها يشترك في كثير من المحاور، ومن بين هذه التقسيمات نجد التقسيم التالي:¹
- 2-1-1- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته و تقدمه مثل الخدمات التعليمية والصحية وهي خدمات يفترض أن تقدمها وتوفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.

¹ عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015، ص57.

2-1-2- الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعاته ومستوياته (خدمات لا يمكن الاستغناء عنها) مثل التموين بالماء، الكهرباء، الغاز والنقل... إلخ، وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكرا على الدولة أو المشروعات العامة وإنما أصبحت قابلة للتقديم من طرف المشروعات الخاصة وتتم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربحية التجارية.

2-1-3- خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية يستفيد منها أفراد المجتمع إلا أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد أو المجتمعات ومن بين هذه الخدمات نذكر مثلا: المكتبات العامة، المتاحف و المنتزهات العامة.

2-1-4- خدمات ذات طبيعة اجتماعية، يمكن للأفراد أن يؤديها بأنفسهم عن طريق إمكانياتهم الخاصة، إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على أكمل وجه قد يؤثر على المجتمع وهو ما يستدعي تدخل السلطات العمومية في أداء وتوفير هذه الخدمات ومن بين هذه الخدمات نذكر بصورة أساسية الإسكان مثلا.

2-1-5- خدمات رأسمالية مكلفة لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال المقبلة، مثل: بناء المدارس، المستشفيات، الجامعات وغيرها، وقياسا على التقسيم الفرنسي للخدمة العمومية نستطيع تمييز ثلاثة أنواع لهذه الأخيرة لا تختلف عن التقسيم السابق وإنما هو تقسيم أكثر اختصارا، حيث نجد:

- خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة: وهي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة، و ذلك في مجال العدالة، الأمن، الدفاع الوطني والمالية العامة... إلخ.

- خدمات اجتماعية و ثقافية: والتي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر، والتي تشمل عموما التعليم، الصحة، المساعدات الاجتماعية... إلخ.

خدمات ذات طابع اقتصادي: والتي يطلق عليها عموما خدمات عامة صناعية أو تجارية، ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية و في تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية في مجال النقل، الاتصالات الطاقة... إلخ

إن النشاط الحكومي الذي ينسب إليه تقديم الخدمات العمومية بشكل مستمر لإشباع الحاجات العامة للمواطنين لا يهدف إلى تحقيق الربح في هذا النوع من المشاريع، حيث لا تخصص الموارد عادة في مشروعات الخدمات العامة من أجل تقديم سلع وخدمات ضرورية للمواطنين دون النظر إلى قدرتهم على الدفع، إلا أن غياب هدف الربح في هذه المشروعات التي تؤديها الوحدات الحكومية لا يعني أنها تعمل بخسارة وإنما يغيب هنا مقياس الربح الناشئ عن المقارنة بين النفقات والإيرادات.

2-2- مبادئ الخدمة العمومية:

تهدف المرافق العمومية سواء كانت إدارية أو اقتصادية أو مهنية إلى تقديم خدمات عمومية للأفراد من أجل حاجات عمومية، ولذلك فإن أهم المبادئ التي تحكم سير هذه المرافق هي الاستمرارية والمساواة في تقديم الخدمات والقابلية للتغيير والتبديل.

2-2-1- مبدأ الاستمرارية: إن المرافق العمومية تؤدي خدمة جوهرية، وينظم الأفراد شؤونهم على أساسها، ولذلك كان لا بد من استمرار سير هذه المرافق بانتظام، حتى لا يحدث خلل واضطراب في حياة الناس، ويمكننا أن نتصور مدى الارتباك الذي يحدث فيما لو توقف مرفق الماء أو الكهرباء أو المواصلات عن تقديم خدماته.¹

2-2-2- مبدأ القابلية للتغيير: إن المصلحة العمومية تتطور بتطور الزمن مما يستوجب على المرافق العمومية أن تستجيب لتلك المتغيرات لكي تتمكن من تقديم الخدمات التي وجدت من أجلها، وينشأ عن ذلك اختيار طريقة إدارة المرافق استجابة للتطورات الاقتصادية والتقنية، لاسيما في عصر التكنولوجيا والحوسيب والمعلوماتية. ومن ثم فإن هذا المبدأ يقتضي أن يتماشى المرفق العام وهذه التطورات ويتكيف معها.

كما يعني هذا المبدأ أنه لا يمكن تعطيل تقديم الخدمة لا من قبل المستهلكين ولا المنظمات مؤقتا من أجل التحددات الفنية أو رفع مستواها أو كفاءتها.²

2-2-3- مبدأ المساواة: يهدف مبدأ المساواة على كفاءة الانتفاع بالخدمات العمومية لجميع الراغبين من المواطنين في الحصول عليها على قدم المساواة دون التفرقة بسبب الدين أو الجنس أو الرأي... الخ.

أي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العمومية وأن تتشابه التعريف في المواقع المتشابهة، ويدفع الجميع بنفس الطريقة (المساواة أمام أعباء المرافق العمومية)، وأن يحصلوا على نفس الضمانات بالنسبة لأي قرار أو شكوى أمام المحكمة أو القانون عند الدفاع عن مصالحهم في مواجهة المرافق العمومية. إن هذا المبدأ يجيد الخدمة العمومية ويضمن ضرورة توفيرها بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة.³

3- معايير و نظم الخدمة العامة:

3-1- معايير الخدمة العمومية:

اتفق معظم الباحثين في ميدان الإدارة العمومية على مجموعة معايير تميز الخدمة العمومية، والتي تتلخص فيما يلي:⁴

3-1-1- معيار المساواة:

ويعبر هذا المعيار عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو اللون أو الانتماء الحزبي... الخ، فهذا المعيار يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات متماثلة، ويستمد هذا المبدأ وجوه من الدساتير والمواثيق العالمية وإعلانات الحقوق التي تقضي بالمساواة أمام القانون وبذلك أمام المرافق العمومية.

¹ محمد جمال مطلق الذنبيات، اللوجيز في القانون الإداري، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 152.

² محمد جمال مطلق الذنبيات، نفس المرجع، ص 158.

³ وهيبه غربي، استخدام الشراكة لتحقيق خدمة متميزة في الإدارة المحلية، دراسة حالة مجموعة من بلديات بسكرة / كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم علوم التسيير، أطروحة دكتوراه، 2014-2015، ص 12.

⁴ ضالع بخالد، آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة سعيدة، 2017-2018، ص 12.

ومع ذلك فإن مبدأ المساواة ليس مطلقاً إذ يشترط تماثل المراكز من حيث تشابه وتعادل أوضاعهم. فمثلاً القاعدة الدستورية تنص على: تساوي جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أي شروط أخرى غير التي يحددها القانون، فهذا النص الدستوري يؤكد على مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظيفة العامة لجميع المواطنين، لكن يقتصر على الذين تتوفر فيهم شروط المنصوص عليها قانوناً.

3-1-2- معيار التطور أو التكيف:

هذا المعيار يسمح بتكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثل الانتقال من الاعتماد على الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية، لمجاراة التطورات التكنولوجية وسرعة انتقال المعلومات والمعطيات.

3-1-3- معيار المجانية النسبية:

امتداداً لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة اختلاف وضعياتهم المادية، يتم اعتماد سلم يبين هذا الاختلاف في أعلاه تدرج الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجاناً كالصحة والأمن، ثم ترتيب تنازلي حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، بحيث تتعدد التغيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلم، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل، بالحصول على الخدمة العمومية بمقابل مثل أغلبية الخدمات ذات الصفة التجارية والصناعية.

3-1-4- معيار الشمولية:

انطلاقاً من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولاً لكل مواطن لأنها تعتبر ضرورية ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم.

ونرى أن هذا المعيار يقترب من معيار المساواة إلا أنه يمكن أن يجد مرجعيته في مبدأ "عدم التخصيص"، أي لا يمكن تخصيص خدمة معينة لفئة معينة من المواطنين إلا وفق شروط محددة قانونياً، أي أن كل من توافرت فيه شروط يستفيد من الخدمة دون تحديد مسبق لشخص بعينه أو فئة بعينها.

3-1-5- معيار الفعالية:

الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي يثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن، فتوفر بعض الخدمات العمومية الجوارية في النقل أو الغاز أو الكهرباء... الخ، في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاولة النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى. وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية.

3-1-6- معيار التضامن:

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الخدمة العمومية

الخدمة العمومية ما هي إلا تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتحسيده ميدانيا، بالمساهمة بتقليل الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية، ومحاربة الفقر والحرمان، لذا فإن الخدمة العمومية تصنف مهامها لثلاث مهام وفق معيار التضامن الاجتماعي وهي كالآتي:

أ- مهام تهدف لجعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر والتهميش.

ب- مهام تهدف للمحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة.

ج- مهام تهدف للمساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعادل للموارد المشتركة.

3-2- نظم الخدمة العمومية:

يمكن تقسيم نظم الخدمة العمومية كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين:¹ نظام الخدمة العمومية المفتوحة، ونظام الخدمة العمومية المغلقة.

3-2-1- نظام الخدمة العمومية المفتوحة:

حيث يتم النظر في النظام المفتوح إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية يتم إعداد الفرد لها، ويتفرع لممارستها طول حياته العملية وتقوم المؤسسات أو المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقا لنوع الخدمة (اقتصادية، زراعية، تجارية)، حيث يتم تعيين العاملين تبعا لمتطلبات العمل الحقيقية، بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وما هو جدير بالذكر هو أن منظمات الخدمة العمومية قبل توظيف الأفراد تقوم بتحديد الشروط الواجب توفرها في المترشحين للوظائف العامة، إلى جانب إجراء مقارنة بين الوظائف المتشابهة، بهدف الحد من الازدواجية في المسؤوليات والتضارب في الاختصاصات، حيث تدوم مهام كل وظيفة في كتيب خاص يسمى (كتيب المهام) وتمتاز نظم الخدمة العمومية المفتوحة بجملة من الخصائص تتمثل في:

أ- البساطة: إذ يظهر ذلك من خلال:

- لا تبذل المنظمة جهدا في إعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم إعداد أنفسهم، وتحمل نفقات هذا الإعداد.

- لا مسؤولية للإدارة عن التدريب أثناء العمل، سواء بدورات تدريبية أو غيرها (الموظف هو المسؤول عن تحسين مستواه بنفسه)، حيث تنص مسؤوليات المنظمة وفق نظام الخدمة المفتوح على الآتي:

- تصنيف الوظائف وتقييمها والإبقاء على هذا التقييم صالحا على الدوام.

- تقديم دراسات حول المنظمة، ومقارنتها بالرواتب التي تمنحها المؤسسات الخاصة والتأكد من مدى استقطاب هذه الرواتب للموظفين الذين يحتاجهم المنظمة.

ب- مرونة النظام: تترجم حرية الإدارة في التحلي، وإلغاء الوظائف التي لم تعد الحاجة إليها قائمة، كما يعطي هذا النظام هامش حرية للموظف، كي يبحث على وظيفة أخرى، تتناسب مع ميوله واستعداداته أو تضمن له عائدا أكبر.

¹ قوادري عائشة، شيروف سارة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

ج - اقتصادية النظام: تتبع اقتصادية النظام من الاعتبارات التالية:

- التعيين في الوظيفة تتم وفق الاحتياجات الحقيقية للعمل، كما للإدارة حق الاستفادة من العناصر المختصة، التي يتم إعدادها في القطاعات الأخرى، وبذلك تتجنب الإدارة التزامات الإعداد و التدريب.
 - عنصر الانفتاح على المجتمع و عدم تمييز العاملين الحكوميين عن غيرهم في القطاعات الأخرى.
- أما عيوب النظام المفتوح للخدمة العمومية فتكمن في أنه يتطلب العمل بالمنظمات العامة، ذهنية خاصة و مهارات تختلف عن المهارات المطلوبة في القطاعات الخاصة، إضافة إلى افتراضية وجود أنظمة تعليمية تشمل مختلف التخصصات، تقوم بإعداد موظفين مؤهلين و تضمن توفيرهم للمنظمة العامة، و بالتالي هناك حاجة لوجود قطاع خاص متطور، يتبادل الخبرات في إطار متكامل مع القطاع العام، بهدف نقل الخبرة و تنمية المهارات.

3-2-2- نظام الخدمة العمومية المقفلة:

وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية، و تنمية القدرات، و اكتشاف الاستعدادات، كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العمومية هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق و الواجبات، و يركز نظام الخدمة العمومية المقفلة على محورين و هما كالاتي:

أ- قانون الموظفين:

هي مجموعة قواعد قانونية محددة الأوضاع لمختلف العاملين في المنظمات الحكومية تجعلهم يتميزون عن الموظفين في القطاعات الأخرى، فقانون الموظفين ينطوي على قواعد خاصة، تتعلق بالتعيين، و المعاملة المالية و الإجازات و المنافع المادية و المعنوية المختلفة، كما يحدد أيضا كل المسؤوليات و الواجبات العامة لكل موظف و تختلف الإجراءات الجزائية الخاصة بإهمال أي شرط من شروط العمل في الخدمة العمومية.

ب- حياة وظيفة متميزة:

إذا كان النظام المفتوح للخدمة العمومية يتم التحاق الفرد فيه من أجل شغل وظيفة محددة، فإن النظام المقفل يتم التوظيف وفقه من خلال موافقة الإدارة على استخدام عامل استنادا إلى العديد من الاعتبارات، تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في خدمة المنظمة، و ما يمكن أن يقدمه طول حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة.

يقوم نظام الخدمة العمومية المقفلة على بعض المميزات و هي:

- إمكانية الحصول على الموظفين القادرين على التجاوب مع الإدارة و تفهم أهدافها.
 - رعاية الموظفين، و تنمية الحس الوظيفي لديهم، أي الشعور و الالتزام بالمصلحة العامة.
- الإعداد و التدريب لدى الإدارة يجعلها تحصل على كل احتياجاتها من العناصر البشرية دون الاعتماد على عناصر خارجية مثل سوق العمل.

* أما عيوب هذا النظام يمكن إجمالها في الآتي:

- صعوبة قيام الإدارة بعمليات ترتيب الوظائف و الترقيات و العلاقات، مما يضيفي التعقيد في الهياكل الإدارية.
- إشكالات قياس حجم الإنتاجية، و مقارنتها بين القطاع العام و الخاص (إنتاجية الموظف).
- كثرة الحقوق و الامتيازات للعاملين تؤدي في العادة إلى كثرة الخمول و الاتكالية، و القضاء على عنصر التجديد و الابتكار، مع إشكالات الرواتب، و إمكانية استقطابها للكفاءات و الخبرات التي تحتاجها الإدارة.
و تمثل إدارة شؤون الأفراد نموذجا آخر لنظام الخدمة المقفلة، حيث أن ما يلاحظ على نظام الخدمة العمومية في فرنسا مثلا هو منحه صفة الموظف العام للمستخدمين في المرافق الحكومية التقليدية (التعليم، الصحة..)، أو مع ظهور بعض النشاطات الجديدة الناتجة عن تطور مؤسسات الإدارة، شملت صفة الوظائف القيادية في هذه المؤسسات دون غيرهم من العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثاني: عصرنة الخدمة العمومية:

أصبح التوجه نحو عصرنة الخدمات العمومية أمر ضروري و هام لتحسين طريقة عمل الإدارة العمومية و مواكبتها لمستجدات العصر و تسهيل عملية الاتصال مع الزبائن و المتعاملين بهدف تحقيق رضاهم.

1 - مشاكل الخدمة العمومية:

تعاني الخدمة العمومية في الدول، خاصة النامية منها، بالعديد من المشاكل، و يمكن حصر جملة المشاكل التقليدية التي تعاني منها الخدمة العمومية إلى جهاز البيروقراطية في الدولة، و المشاكل الناتجة عنه. و يمكن الإشارة إلى أهم المشاكل التي يعاني منها الجهاز البيروقراطي، نتيجة توسع الأجهزة و المؤسسات الإدارية كالآتي:¹

1-1- التضخم التنظيمي: و يظهر هذا المشكل على عدة مستويات، فعلى المستوى المركزي يظهر من خلال إحداث وزارات كثيرة و كتابات دولة و وزارات منتدبة، كما يظهر هذا المشكل من خلال التوسع في عملية التوظيف دون حاجة الإدارة أو المؤسسة العمومية لذلك (البطالة المقنعة)، مما ينعكس على مستوى الأداء.

1-2- التمسك بتطبيق القوانين واللوائح حرفيا، والتهرب من المسؤولية: يتميز الموظف العمومي بشدة التمسك بتنفيذ اللوائح و القوانين و التطبيق الحرفي للأوامر و التوجيهات، و هو غطاء للتهرب من المسؤولية بحجة أن صلاحياته محدودة، نمط تقليدي في التسيير الإداري كان نتيجة طغيان نظام المركزية في اتخاذ القرار.

1-3- التمييز في أداء الخدمة: و هي من الأسباب التي كانت وراء فقدان المواطن الثقة في الجهاز البيروقراطي، و تعود هذه الظاهرة إلى تفشي الوساطة و المحاباة و الرشوة و استغلال الوظيفة، حتى وصل الأمر إلى ترسيخ قناعة لدى المواطنين بأن الحصول على الخدمات لا يتم إلا من خلال طريقة من الطرق السابقة، مما شجع تفشي ظاهرة الفساد الإداري.

1-4- الروتين الإداري: فالالتزام بتنفيذ اللوائح و القوانين بشكل حرفي، و احترام الشكليات التي يجب أن تتوفر في المعاملات الرسمية و المستويات الإدارية التي تمر عبرها حتى تصل إلى طالبها، كل ذلك أوجد ظاهرة

¹ عبد الكبير شهرزاد، عوامر حنان، تحسين الخدمة العمومية في البلديات الجزائرية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018، ص 16.

الروتين الذي أصبح ظاهرة مرضية يعاني منها موظفو الإدارة على كل مستوياتها، بسبب غياب التحديد و عدم الإحساس بأهمية الوقت.

1-5- البطء في التجاوب مع المتغيرات: تبقى أكبر مشكلة تواجه الجهاز البيروقراطي هي مشكلة مراجعة القوانين و اللوائح و التنظيمات و تحديثها، بحيث تتماشى مع التغيرات الاجتماعية و روح العصر. فالموظف الموكلة إليه مهمة تقديم الخدمة للجمهور لا يستطيع تغيير الإجراءات و الاستجابة لطلبات المواطنين، حتى و لو كان غير مقتنع بما يقدمه من خدمات، لأن التغيير يجب أن يمر على سلسلة طويلة من المسارات التي تصل في نهاية الأمر إلى إقناع السلطات العليا بضرورة التغيير، ما يكسبه الصفة الرسمية و الشرعية.

ويمكن إضافة بعض مشكلات الخدمة العمومية، و التي تتمثل في الآتي:

- غياب الاتصال بين منظمات الخدمة العمومية و بين الجماهير، مما خلق فجوة بين ما تقدمه هذه المنظمات و تطلعات و توقعات المواطنين.
- افتقار الابتكار و التطوير الناتج عن السياسات المخططة و المدروسة للتغيير في عمليات و إجراءات إنتاج و تقديم الخدمة العمومية للجمهور.
- ضعف أنظمة المتابعة و الرقابة.
- تفشي ظاهرة الاهتمام بالمظاهر الجمالية في هياكل تقديم الخدمات العمومية.
- قدم أنماط التسيير و تعقيد الإجراءات.
- نقص التأطير و هجرة الكفاءات نحو القطاع الاقتصادي.

2- عصرنة الخدمة العمومية:

كان التطوير التدريجي لنهج جودة الخدمة العمومية كما يلي:¹

2-1- تحديث الخدمة العمومية حتى عام 1994:

من منتصف الثمانينيات ، طورت ممارسات إدارية و تقييمية جديدة مستوحاة من الإدارة الخاصة منها مشاريع الخدمات أو المشاريع الاستراتيجية، و الاتجاه حسب الهدف، و مراقبة الإدارة، و مقابلات التقييم مع الموظفين، و مراجعة الحسابات، ...

- تمثل هذه الممارسات الجديدة تطوراً هاماً في الإدارة العامة لكن لا يزال نهج الجودة يلعب دوراً ثانوياً.
- منذ عام 1987، يتم تشغيل دوائر الجودة كجزء من برنامج جودة فرنسا الذي بدأه السيد Balladur، وزير الدولة و وزير الاقتصاد و المالية. تم إنشاؤها في مكتب البريد، في المستشفيات، في بعض المحافظات (nièvre، isère)، في وزارة الاقتصاد و المالية، في بعض البلديات (Sceaux، Angers) ... دوائر الجودة هي مجموعات من

¹ Gilles BAROUCH, La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition, Institut de Management Public (IDPM), Vol 27/2 , 2010, PP 112-115.

المتطوعون الذين بعد تلقي التدريب الكافي في عملية حل المشكلات، يقومون بتحليل مشاكل وحدتهم و اقتراح حلول للتحسين. و الغرض من ذلك هو تحفيز الوكلاء و تحسين جودة الخدمة للجمهور.

- كشفت دوائر الجودة بين المتطوعين، عن مواهب لم يتم التعرف عليها من قبل، فقد فضلوا تطوير دوافعهم وثقافة التقييم (Chavas, Barouch). و مع ذلك، سوف يختفون بعد بضع سنوات بسبب كونهم ضحايا تطور سياسات التحديث أو وصول قادة جدد لا يحفزهم هذا النوع من المشاركة.

- قد استخدم في ذلك الوقت (patrick gilbert) تعبير "الانقسام الإداري" حول هذا التغيير المستمر لأداة تحديث الخدمات العمومية.

- في استعراضهم لتحديث الدولة، يلاحظ (gilles barouch) و (hervé chavas) (1993) أنه على الرغم من التجارب المبتكرة فإن التقريب بين أدوات الإدارة و التقييم محدودة. ومن هنا اقترح عنوان كتابهم المتعلق بهذه الفترة (إلى أين يذهب التحديث؟) و صرح في هذا الكتاب أن الافتقار إلى الرؤية الشاملة و الاتساق هو السبب الرئيسي وراء هذه النتائج المختلطة .

2-2- تطوير مناهج الجودة منذ عام 1994:

تضاعفت خبرات الجودة منذ عام 1994 في الوزارات و المؤسسات العامة و الصحية و السلطات المحلية. تم دعمهم من خلال التعميمات المتعاقبة لرؤساء الوزراء (edouard balladur) و (alain juppé) و (lionel jospin) حول تحديث الخدمات العمومية.

على المستوى المنهجي، تفسح دوائر الجودة الطريق للخطوات التي تتعلق بمنطقة أوسع من المنظمة و وكلاء المجال نذكر من هذه الخطوات:

- **التزامات الخدمة:** تعني وضع التزامات عامة و قابلة للقياس من حيث جودة الخدمة المقدمة. منذ عام 1996، في إطار اتفاقيات الأهداف و الإدارة (La Convention d'objectifs et de gestion) (COG)، تتلقى الشركات و الخدمات العمومية الخاضعة لإشراف الدولة أهداف جودة الخدمة، و على هذا الأساس، الإعلان عن التزامات خدمتهم للمستخدمين. يمكن أن يكون المستفيد من الالتزامات أيضًا عميلًا داخليًا، كما تنشر الوزارات التزامات الخدمة، على سبيل المثال وزارة الاقتصاد و المالية (ميثاق دافعي الضرائب).

- **الشهادات والاعتماد:** تهدف هذه الخطوات إلى التحقق من صحة امتثال الأطراف لمعايير الجودة. المعيار الرئيسي لإصدار الشهادات، و الذي تم بناء عليه معظم معايير الجودة الأخرى. مطلوب شهادة ISO 9001 في سياق بعض COGs، استجابةً لأوامر قضائية أوروبية أو ببساطة لتحقيق أهداف محددة على مستوى الجودة.

- **موثيق الترحيب:** هذه التزامات تتعلق باستقبال الجمهور (ماديًا أو هاتفيًا أو مكتوبًا أو إنترنت). تم تطبيق ميثاق استضافة ماريان في خدمات الدولة في 3 فبراير 2005، و تبع ذلك في فبراير 2006 بإنشاء علامة ماريان.

- "إطار التقييم الذاتي للوظائف العامة" (CAF) **Cadre d'Autoévaluation des Fonctions publiques**: تم تطويره من قبل مجموعة من الخبراء بناءً على طلب مجلس الوزراء الأوروبي، و هو مبني على نموذج **EFQM** (European) Foundation for Quality Management (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة). يقترح مستودع عالمي للتقييم الذاتي للمديرين العموميين. تم إصداره رسميًا في فرنسا عام 2002.

- **LOLF** (**loi organique relative aux lois de finances**): تم التصويت عليه في 1 أغسطس 2001، دخل القانون الأساسي لقوانين المالية حيز التنفيذ في 1 كانون الثاني / يناير 2006. و هو يمثل نقطة تحول فيما يتعلق بالإدارة العامة التقليدية. يتم الآن إنشاء الميزانية بواسطة البرامج، يتم قياس فعاليتها و كفاءتها من خلال مؤشرات النتائج.

توجد مؤشرات لقياس "جودة الخدمة" في أعقاب **LOLF**، يتم منح معظم المؤسسات العامة برامج لتحسين أدائها، كجزء من **COG** الخاصة بهم.

المنظور الحالي على الخدمات العمومية:¹

يعرف (Frank، angel وbarrie) (1999) المنظمات العامة بأنها جميع المنظمات التي لا تسعى لزيادة الأرباح في هدفها. يمكن تقسيم المنظمات العامة إلى منظمات حكومية و غير حكومية، كلاهما غالبًا ما يكونان من مقدمي الخدمات أو الاحتكارات، الهدف الرئيسي للمنظمات العامة هو تلبية احتياجات المجتمع ضمن قيود الميزانيات المتاحة. يتم تقديم إدارة الجودة الشاملة (**TQM**) في الخدمات الخاصة. هذا ينطبق على الخدمات العمومية كذلك. و مع ذلك فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات العامة ينطوي على تحديات كثيرة لاختلافاتهم مع الخدمات الخاصة. يوضح (parker) و(waller) و(xu) (2013) الفرق بين الخدمات العمومية و الخاصة، الخدمات العمومية أكثر ابتكارا من الخدمات الخاصة و أكثر توحيدا، الخدمات الخاصة تميل إلى أن تكون سريعة الحركة و ديناميكية لأنها تحتاج إلى الاستجابة للبيئة الخارجية و المنافسين. عادة، هناك العديد من الشركات الخاصة تتنافس على العملاء.

تضع سلطة واحدة الخدمات العمومية في مواقع احتكارية، مما يسمح لهم بمعاملة العملاء مثل مقدم الطلب بدلا من عملاء. أعضاء هيئة التدريس في بعض الخدمات العمومية يصرحون أن من تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن المنظمات العامة لا تزال تعامل المواطنين أي شيء سوى عملاء، أما في الخدمات الخاصة حتى الموظفين يعتبرون عملاء داخليين. لأن جودة الخدمات هي عامل حاسم لنجاح الأعمال بحيث تقوم الشركات باختيار الموظفين بعناية لوضعهم في موقف يواجه العملاء و يشمل ذلك التوظيف المعين و التدريب الداخلي. و مع ذلك، ليس هذا هو الحال بالنسبة للخدمات العمومية، في بعض الأحيان يكون من الصعب التأكد من أن جميع الموظفين في المناصب التي تواجه العملاء لديهم الخصائص و المهارات و التدريب المناسبين فمن غير المحتمل

¹ Avia Enggar Tyasti, Rezzy Eko Caraka ; A Preview of Total Quality Management (TQM) in Public Services , E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana ,2017 , p 3286 ,3287

فرض العملاء في الخدمات العمومية من خلال العديد من دراسات الحملات التسويقية و التجزئة، و بالتالي يتم تلبية احتياجاتهم بشكل أقل من قبل الخدمات الخاصة (David Parker، 2012).

يحدد (john) (1994) خمسة مرشحات للفكر أو الأفكار الأساسية التي تختلف الخدمات العمومية عن الخدمات الخاصة و هذه الأفكار ضرورية لتطوير الثقافة اللازمة لنجاح إدارة الجودة الشاملة في الخدمات العمومية:

-الفكرة 1: الخدمات العمومية ليس لها أهداف واضحة و علاقتها مع عملاءها غير واضحة. يجب أن نفهم علاقات العملاء و تلبية مطالبهم لأن إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى تحديد واضح لسلاسل العملاء من خلال العميل الداخلي من أجل تقديم خدمة جيدة. يمكن للموظفين أداء مهامهم بكفاءة عندما يكون لديهم فهم واضح لهدف المنظمة و إمكاناتهم للمساهمة.

- الفكرة 2 : تتكون الخدمات العمومية من وظائف و مسؤوليات مختلفة و هيكل تنظيمي مختلف. يصبح الموظفون أكثر تعقيداً عندما يجدون الرضا الشخصي عند التعامل مع الجمهور. بحيث نجد هناك تعارض محتمل بين الأهداف الشخصية و التنظيمية.

- الفكرة 3 : الخدمات العمومية لديها مجموعة واسعة من الثقافة. إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تشكل الثقافة التي تضع خدمة العملاء في أولوية قصوى. يكون ذلك ممكناً فقط عندما يتم التحكم في الأنشطة التنظيمية بإحكام و يتم استخدام الموارد بكفاءة.

- الفكرة 4: معظم الخدمات العمومية غنية بالموارد. الهدف من TQM هو إعطاء قيمة أفضل للمورد المستخدم.

- الفكرة 5: تعتمد الخدمات العمومية على الأشخاص و ليس على العمليات. كل عملية ربط بعضها البعض لإنتاج العملاء بالارتياح. إذا تمكنت الخدمات العمومية من التحكم في كل عملية ، تصبح النتائج قابلة للتنبؤ.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة في الخدمات العمومية:

تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري مهم في مؤسسات الخدمات العمومية من خلال ما حققه هذا الأسلوب من نجاحات في الإدارة، بحيث يشمل هذا الأسلوب على وصف تقديم الخدمات العمومية وإجراء التعديلات و الاقتراحات التي تساعد على تحسين جودة الخدمات المقدمة بشكل مستمر.

1- تحديات إدارة الجودة الشاملة في الخدمات العمومية:

يجادل بعض الباحثين بأن إدارة الجودة الشاملة يمكن تنفيذها في الخدمات العمومية. و آخرون بأن إدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع الخدمات العمومية لعدة أسباب، بما في ذلك طبيعة الجودة الشاملة و الخدمات العمومية نفسها، و ثقافات العمل في الخدمات العمومية، و مفهوم العملاء في الخدمات العمومية (Hsieh, 2002 et al)

في الخدمات الخاصة، تنتج الإدارة غير الفعالة عن المديرين ذوي المهارات الضعيفة، و السعي لتحقيق أرباح قصيرة الأجل، و التلاعب المالي. في مجال الخدمات العمومية، يحتجز المديرون في قواعد صارمة، و

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الخدمة العمومية

الإجراءات البيروقراطية، و السياسة، و القوالب النمطية السلبية. قبل أن يتمكن المدبرون من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات العمومية، ينبغي عليهم أولاً تمكين المؤسسة ثم الخروج عن الأنماط البيروقراطية. يجادل كوهين و سويس بأن هناك بعض المشاكل الرئيسية التي تتحدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات العمومية:¹

- 1-1- الالتزام المحدود لكبار المديرين في الخدمات العمومية بسبب دوران سريع، و بالتالي لا يمكن أن يشاركوا باستمرار في تحسين الجودة. إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى التزام أحادي الجودة.
 - 1-2- معظم الخدمات العمومية تولد خدمات بدلاً من البضائع. من الصعب تحديد مفهوم جودة الخدمة و توحيد المخرجات. الخدمات معرضة لخطر التعرض للذاتية العالية من العملاء. قد يشعر العملاء بعدم الرضا عن سلوك و مظهر الشخص الذي يقدم الخدمة.
 - 1-3- تركز الخدمات العمومية على المخرجات بدلاً من المدخلات و العمليات. الموظفون في الخدمات العمومية لديهم حوافز أقل من تلك الموجودة في الخدمات الخاصة، حيث ترتبط الحوافز بتحسين الأداء. تواجه المؤسسات الحكومية صعوبة في تطوير مؤشرات الأداء لأنها تركز فقط على النتائج بدلاً من التركيز على العملية.
 - 1-4- الخدمات العمومية لديها حوافز أقل لدفع الموظفين لتصبح موجهة نحو العملاء.
 - 1-5- تشير القواعد و الأنظمة الصارمة في البيروقراطية إلى أدنى مستوى مقبول.
 - 1-6- في الشركات التجارية، تختار الشركات عملائها المستهدفين. من ناحية أخرى، من الصعب تحديد عملاء المؤسسات الحكومية دون إثارة قضية مثيرة للجدل من الناحية السياسية.
- قيم (frank) و آخرون 1999 مشكلات التنفيذ فيما يتعلق بكل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة العشرة:

❖ دعم الإدارة العليا:

يعد دعم الإدارة العليا أحد العوامل التي تحدد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. الإدارة العليا المسؤولة عن التأكد من تحقيق الأهداف و الغايات التنظيمية من خلال خلق الرؤية و القيم و الدافع. في الخدمات العمومية، هناك ميل لدى الموظفين لعدم التفكير في أنفسهم كمديرين و لكن كمحترفين و كبار السن، هذا الشرط يعقد عملية صنع القرار. الخدمات العمومية هي أكثر قلقاً بشأن خفض التكاليف من الجودة. يتم تعيين الجودة على الأرجح من خلال المتطلبات الفنية و التنظيم.

❖ علاقات العملاء:

تعريف العملاء في الشركات الخاصة هم الشخص الذي يشتري منتجاتهم أو خدماتهم. في المنظمات الحكومية، العملاء هم المجتمع بأكمله. في مرحلة ما لا تتناسب الاحتياجات الفردية مع الحاجة الاجتماعية.

¹https://www.academia.edu/34518069/A_Preview_of_Total_Quality_Management_TQM_in_Public_Service, le 02/03/2019.a 11:23 .

❖ علاقة المورد:

في الخدمات العمومية، يتم اختيار الموردين و فحصهم فيما يتعلق بالمتطلبات القانونية. و بالتالي، يتعين على المديرين تقييد الطلب بناءً على الإجراءات القانونية.

❖ إدارة القوى العاملة:

في المؤسسات الحكومية، يُتوقع من الموظفين القيام بالعمل فقط بناءً على الوصف الوظيفي، و بالتالي تكون مرونة الوظيفة محدودة. سيؤدي ذلك إلى ظهور مشكلة، خاصة بالنسبة لتلك التي تحاول تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن بعض الموظفين قد لا يرغبون في القيام بأعمال معينة.

❖ مواقف الموظف و السلوك:

تواجه المنظمات العامة صعوبات في تنفيذ أنظمة التحفيز، مثل المكافآت و الحوافز. تتضمن الأسباب القياس غير الواضح للأداء الفردي أو الجماعي، و الميزانيات الثابتة، و المعارضة النقابية. يعتمد الترويج على الأقدمية بدلاً من الأداء.

❖ عملية تصميم المنتج و / أو الخدمة:

الهيكل الصلب في المنظمات الحكومية يجعل التنسيق بين الإدارات التي تشارك في عملية التصميم صعباً.

❖ إدارة عملية التدفق:

تقترح إدارة الجودة الشاملة تطبيق أدوات التحسين الإحصائي و غير الإحصائي. تستخدم الأنظمة و الأدوات و التقنيات فقط لتتوافق مع المتطلبات القانونية.

❖ بيانات الجودة و الإبلاغ:

توفر المعلومات في المنظمات الحكومية هو الوظيفة الرئيسية، لعملية صنع القرار و الشفافية.

❖ دور قسم الجودة:

في المؤسسات العامة، يتم تحديد الجودة المراد تحقيقها بموجب القانون و الجهات التنظيمية بدلاً من المستهلكين.

❖ المرجعية:

المنظمات الحكومية لديها التزامات لجعل التحسين باستمرار. تستخدم المنظمات غير الحكومية القياس لتحسين الكفاءة.

2- تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الخدمات العمومية:

كانت هناك العديد من الأبحاث التي تدرس العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي، اقترحت بعض الأبحاث إدارة الجودة الشاملة كمورد استراتيجي يوفر ميزة تنافسية مستدامة و يولد قيمة اقتصادية و تشير دراسات الأغلبية إلى وجود علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة الجودة و الأداء.

أكثر أنواع الاستراتيجيات التنافسية للأعمال شيوعاً في إدارة الجودة الشاملة هما التميز و قيادة التكلفة. (منال، جو، وشومينج ، 2013).

لم تعد الخدمات الخاصة هي القطاع الوحيد الذي يستخدم إدارة الجودة الشاملة في ممارساتهم التنظيمية. "يونس" و آخرون (1996) ، حيث تجادل الخدمات العمومية حالياً بتكثيف إدارة الجودة الشاملة في عملياتها بعض العناصر:

- أصبحت الخدمات العمومية أكثر تعقيداً من حيث الهياكل الإدارية.
- نهج الإدارة للمقارنة بين الخدمات العمومية و الخاصة.
- أصبح الفرق بين القطاعين العام و الخاص غير واضح مع وجود وكالات تقدم خدمات القطاع العام.
- يتم مراجعة الغرض من الخدمات العمومية و عملياتها من قبل السياسيين و المستهلكين.
- تتعلم الخدمات العمومية ممارسة الإدارة من الخدمات الخاصة لتحسين صورتها.
- يمكن لإدارة الجودة الشاملة تسهيل الاستراتيجيات الحكومية الناشئة.
- المديرون المسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجيات بموارد محدودة.

اقترح (gary وcharles) (1990) أنه ينبغي للمديرين التركيز على العملية و ليس النتيجة حيث من الأفضل إجراء تحقيق مكثف في العملية بدلاً من التفتيش الشامل للنواتج. التفتيش الشامل هو وسيلة قديمة و مكلفة لمراقبة الجودة لاكتشاف العيوب، يؤدي إلى تكلفة إضافية خاصة تكلفة إعادة الصياغة. يجب مراجعة كل خطوة من العملية و يجب أن يشارك كل شخص في المؤسسة في تحسين الإجراءات الحالية في الخدمات العمومية. في الخدمات العمومية، يعد تخفيض التكلفة أكثر أهمية من تحسين الجودة. يتم تعريف الجودة على أنها الحد الأدنى من المتطلبات التي تطلبها الحكومة أو السلطة التنظيمية (فرانك و آخرون ، 1999) في إدارة الجودة الشاملة تعني تحقيق وفورات في التكاليف و تحسين خدمات العملاء. إن الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى معاناة الخدمات العمومية مع تكاليف إضافية. تشمل هذه التكاليف عمليات الإصلاح ، شكاوى العملاء ، مطالب الضمان ، الأداء المتدني للموظفين ، ارتفاع معدل دوران العمالة و تكاليف التوظيف.¹

المبحث الثاني: مدخل إلى تقييم الخدمات العمومية:

يتألف تقييم الخدمات العمومية أولاً وقبل كل شيء من التحقق من كيفية قيام الموظف بالوفاء بالمهام الموكلة إليه ، عن طريق قياس نتائج الإجراءات المتخذة ، من خلال مقارنة فائدتها الاجتماعية وتكلفتها ، ويشير التقييم بوضوح إلى أن الخدمات العمومية مسؤولة ومساءلة عن أفعالها. بحيث من الممكن ممارسة الضغط على المشغل لتحسين الأداء والجودة ولكي يكون التقييم فعالاً يجب إجراؤه مع جميع أصحاب المصلحة: المشغلون ،

والسلطات العامة ، والسلطات المحلية ، والمستهلكون (المستهلكون الأفراد ، والشركات الصغيرة والمتوسطة ، والصناعة ، وما إلى ذلك) يجب أن تكون نتائجه علنية وشفافة وخاضعة للنقاش الديمقراطي.

المطلب الأول: أساسيات تقييم الخدمات العمومية:

1- الإجراءات الرئيسية لتقييم الخدمة العمومية

الإجراءات الرئيسية للتقييم هي إجراءات إدارية و ليست منهجية، هذه الإجراءات تتمحور حول كيفية ، مكان إجراء التقييم ، تحديد موقعه ، تخطيطه ، إدارته للتأثير بشكل أفضل على صنع القرار و تتمحور أيضا حول إدارة الأداء بدلا من قياسه فقط.

جزء كبير من هذه الإجراءات هو خلق الحوافز المناسبة للتقييم على حد سواء جانب العرض و الطلب. حيث كان نشاط التقييم الماضي مدفوعًا بالإمدادات و نتيجة لذلك لم تستخدم بشكل فعال. يأخذ نظام الإدارة العامة في نيوزيلندا وجهة نظر تقول أنه يجب ألا تكون هناك حاجة لمبادرات أو قواعد خاصة بالتقييم، إذا كانت الإدارة منظمة بشكل صحيح، سيضمن جميع المشاركين أن لديهم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و أغراض المساءلة،

بصرف النظر عن الاستخدامات التي يجب وضع معلومات التقييم عليها، يبدو أن هناك اثنين من القضايا الرئيسية الأخرى:

1-1-1 إلى أي مدى ينبغي أن يركز التقييم على المسائل الاستراتيجية بدلا من القضايا التشغيلية، أو على النتائج، على عكس المخرجات أو العمليات؟ في هذه النقطة الاخيرة استعمل النظام العملية التقييمية بطريقة متزايدة لا سيما عندما يكون هناك اهتمام في مرجعية الأداء التنظيمي من خلال تقنيات مثل إدارة الجودة الشاملة التي تنطوي على مقارنة العمليات والأنظمة الفعلية مع مجموعة من تلك المحددة بشكل معياري، أو الصعوبات في قياس النتائج التي تؤدي إلى استخدام تقييم العملية.

1-2-2 كيف يرتبط التقييم بالنشاط المتزايد لمقاييس الأداء أو المؤشرات؟ في بعض البلدان، يتم تطوير مثل هذه المؤشرات مع قدر كبير من الحماس و لكن ربما بمهارة أقل أو إدراك أن هذه التدابير أو المؤشرات، في حين أنها قد تكون مؤشرات إيجابية لمستوى أداء البرنامج، لا تفسر سبب مستوى معين من الأداء، مثل هذا التفسير يتطلب إجراء تقييم متعمق لتطوير الفهم بين الروابط و بين المدخلات من خلال الأنشطة أو العمليات، من خلال المخرجات والنتائج.

وقد أنجزت دائرة الإدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون و التنمية الاقتصادية في وضع مبادئ توجيهية لأفضل الممارسات للتقييم. و هذا يعكس وجهة نظرها بأن هناك حاجة لإزالة الغموض عن تقييم البرنامج و التأكيد على إدارة أدائه، بدلا من الجوانب المنهجية. قضايا مثل:

- الحاجة إلى توليد الطلب الفعال على معلومات التقييم: و يشمل ذلك الحاجة إلى دعم المستوى الأعلى لكل من المستوى السياسي و الإداري لطلب و استخدام معلومات التقييم في صنع القرار. تم اقتراح الحاجة إلى

"العصي والجزر والخطب" العصي، مثل رفض التمويل إذا لم يتم التقييم، الجزر، مثل توفير الأموال للتقييم أو اشتراط استخدام جزء معين من أموال البرنامج للتقييم، و الخطب، من خلال التبشير من خلال الكلمة المكتوبة و المنطوقة بأهمية التقييم.

- **توليد توقعات واقعية:** التقييمات لا تقدم إجابات نهائية، النتائج التي توصلوا إليها هي عموماً أكثر إقناعاً من قاطعة. التوقعات غير الواقعية حول "الإجابات النهائية" قد تدفع بعض الناس إلى التشكيك في قيمة التقييم.

- **الحاجة إلى إضفاء الطابع المؤسسي على التقييم:** بحيث تصبح جزءاً منتظماً من عملية صنع القرار. لكن يجب ألا تتحول إلى تمرين روتيني أو "قائمة مراجعة" وتضفي الطابع المؤسسي على القضية المهمة المتمثلة في الارتباط بعمليات صنع القرار، أين يجب أن يحدث هذا، و إلى أي مدى ينبغي ربطه بعملية الميزانية؟ يقترح البعض أن عملية الموازنة، بسبب أفقها القصير، معادية بطبيعتها لاستخدام التقييم، يشير آخرون إلى أن الميزانية هي عملية صنع القرار الرئيسية لتخصيص الموارد، و أن التقييم قد يكون له تأثير ضئيل ما لم يتم ربطه. أيا كان الحكم على هذه النقطة، فهناك بلدان (الولايات المتحدة الأمريكية و كندا) توضح قدرة و نشاط التقييم بشكل كبير، و التي كان لها تأثير محدود بسبب عدم ارتباطها بعمليات صنع القرار.

- **أين نقيم:** هل يجب أن يتركز التقييم في الوكالات المركزية مثل وزارة المالية؟ هل يجب أن تكون موجودة في المكاتب المركزية لوزارات الإنفاق؟ هل يجب أن يتم التقييم بشكل أساسي من قبل وحدات التشغيل؟ ما هو دور مؤسسات التدقيق الخارجية و الداخلية؟ هذه الأسئلة يمكن صياغتها بطريقة مختلفة. إلى أي مدى يجب أن يكون التقييم داخلياً بدلاً من الموقع الخارجي؟ إلى أي مدى ينبغي أن يتم ذلك من قبل مقيمين متخصصين بدلاً من موظفي البرنامج؟ استنتاج منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية هو أن التقييم يمكن، و ربما، ينبغي أن يكون موجوداً في عدد من الأماكن المختلفة.

- **تخطيط التقييمات هو المفتاح:** و ربما ينبغي أن تشغل قدرًا كبيراً من مجهود التقييم الكلي مثل التنفيذ الفعلي للتقييم. إذا لم يعالج التقييم الأسئلة الصحيحة، فقد يضيع.

- **ضمان أهمية التقييم:** قد يكون هناك بعض البرامج التي لن تستخدم الحكومات من خلالها التقييمات بشكل كبير في اتخاذ القرارات. ينبغي توجيه موارد التقييم النادرة إلى المناطق التي يكون من المحتمل أن يكون لها تأثير فيها. قد يكون هناك اهتمام أقل بتقييم البرامج المكتملة، على عكس البرامج المستمرة أو الجديدة.

- **التواصل بالنتائج بطريقة مناسبة مهمة أيضاً:** المشكلات التي تنشأ هنا هي مدى احتواء التقرير على توصيات بالإضافة إلى النتائج، و ما إذا كان يجب أن يكون التقييم متاحاً للجمهور أم لا. رغم أن الشفافية قد تكون مهمة للمساءلة، إلا أنها قد تثير سلوكاً دفاعياً بدلاً من تحسين الأداء.

- **ضمان إشراك أصحاب المصلحة المناسبين:** يبدو أن هناك اتفاقاً عاماً على أن أصحاب المصلحة، مثل الموظفين و المستخدمين (العملاء) في البرنامج، قد يقدمون معلومات مفيدة للتقييم، و لكن من خلال التشاور

بدلاً من المشاركة المباشرة. يبدو أن تدابير رضا العملاء هي جانب متزايد الأهمية من التقييمات، مما يعكس زيادة التركيز على الحكومة الموجهة نحو المستهلك، لكن رضا العملاء لا يمكن أن يكون معيار الحكم على البرنامج.

- **ضمان جودة تقنية عالية من التقييمات:** وهذا يتطلب أن يكون التقييم سليماً من الناحية المنهجية، مع إعطاء الاعتبار اللازم للقيود المفروضة على المعلومات و غيرها من الشروط. يجب أن تكون التقييمات موضوعية قدر الإمكان و لا تتأثر بشكل غير ملائم بالمصالح الخاصة لأصحاب المصلحة و لا بإحساس المقيمين الاستشاريين بأن الشخص الذي يدفع رسومهم يتوقع منهم التوصل إلى استنتاج معين. قد تكون المراجعات الداخلية للجودة للتقييمات قبل الانتهاء منها آلية مفيدة في الحفاظ على الجودة، توجد أيضاً مراجعات خارجية لجودة التقييمات، على سبيل المثال: مجلس العلوم الفرنسي و عمل تقييم المراجعين العاملين في أستراليا و كندا في مراجعة جودة التقييمات من قبل الوزارات. طورت جمعيات التقييم المهني أيضاً مدونات أخلاقية لاستخدامها في إجراء التقييمات¹

2-أهداف تقييم الخدمة العمومية:

لتقييم الخدمة العمومية عدة أهداف نذكر منها:²

- توفير الخدمة العامة بوصفات لتسهيل طرح قوانين تقييم و رصد الخدمة العامة التشريعية و التنظيمية الأخرى.
- تزويد النظام بالوثائق، تقديم ردود الفعل و نشر النتائج و الدروس المستفادة.
- توفير آليات لدعم تنفيذ نظام فعال للرصد و التقييم و التوجيه.
- احترام الأنشطة التي يتعين القيام بها فيما يتعلق بتنفيذ نظام الرصد و التقييم التابع للخدمة العمومية.
- لتوفير أدوار و مسؤوليات واضحة لمختلف أصحاب المصلحة في سياق الرصد و التقييم.

3- تحديات تقييم الخدمة العمومية:

- عدم وجود نظام إحصائي متكامل مدفوع بالأولويات الاستراتيجية مع مؤشرات المخرجات و النتائج.
- عدم وجود آلية إبلاغ موثوقة و منسقة (الازدواجية في طلبات المعلومات إلى الدوائر / المقاطعات).
- معظم الإدارات الحكومية لم تقم بعد بالرصد و التقييم المؤسسي.
- نقص التمويل الكافي لإجراء التقييمات.
- التوازن بين جانب العرض و الطلب في عمليات الرصد و التقييم.
- عدم وجود دعم إداري و إرشادات غير كافية لإجراء عمليات الرصد و التقييم.
- مراجع و شبكات غير كافية.³

4- فوائد تقييم الخدمة العمومية:

¹ Keith mackay, **Public Sector Performance— The Critical Role of Evaluation**, The World Bank Washington, D.C. 1998,p15.

² An molepo, presentation **to the monitoring and evaluating learning network**, South Africa reserve bank conference centre, 15 february2011, p11.

³ AN molepo , **presentation to the monitoring and evaluating learning network** ,op cit ,p26.

لتقييم الخدمة العمومية فوائد نذكر منها ما يلي:¹

- ❖ التغذية العكسية من طرف المستخدم المباشر و الموضوعي لمقدم الخدمة.
- ❖ يصبح أصحاب المصلحة المحليون مشاركين نشطين و ليس مجرد مصادر للمعلومات.
- ❖ زيادة الوعي بالحقوق و الاستحقاقات بين أفراد المجتمع.
- ❖ تحسين جودة الخدمات و الأشغال العامة.
- ❖ مسلحين بالمعرفة المولدة بموضوعية و المعلومات الكمية، أصبح المواطنون مخولين من مساءلة الحكومات و مقدمي الخدمات.

5-الدروس المستفادة من تقييم الخدمة العمومية:

أظهرت تجربة تقييم الخدمة العمومية ما يلي:²

- يعد توليد معرفة دقيقة حول تجارب المستخدم و تصوراته شرطاً مسبقاً حاسماً للمطالبة بإصلاحات في آليات تقديم الخدمات و المساءلة العامة لمقدمي الخدمات العمومية.
- تتوقف فعالية أدوات المراقبة و التقييم التشاركية على مشاركة مقدمي الخدمات في العملية منذ البداية.
- إن درجة استجابة مقدمي الخدمات لنتائج مراقبة و تقييم المواطنين هي مفتاح نجاح هذه المبادرات.
- يلعب الإعلام دوراً مهماً في نشر النتائج و تعبئة الرأي العام للضغط على الحكومة من أجل الإصلاحات.
- مثل العديد من الأدوات الأخرى، لكي يكون التقييم أكثر فاعلية يجب أن تصبح سمة منتظمة و أن تصبح مؤسسية على الرغم من أن التدخلات التي تتم مرة واحدة يمكن أن تؤدي أيضاً إلى تأثيرات مرغوبة.
- في سيناريو مثالي، تعمل مبادرات التقييم على تمكين المواطنين من خلال إمكاناتهم للحصول على مساءلة الوكالات الحكومية. و مع ذلك، فإن نجاحهم يعتمد على اعتماد نهج شامل في الغالب بغض النظر عن الطبقة ، الجنس، العرق، الدين. و إلا، فإن هذه الأدوات تتعرض لخطر التمزق و السيطرة على قطاعات قوية في المجتمع و زيادة تفاقم التفاوتات الاجتماعية القائمة على التباين.
- يعد الخيار المشترك للأداة و منظمات المجتمع المدني من قبل الحكومة و ما ينتج عنها من رمزية و مكننة و نقص الملكية بين المواطنين خطراً آخر تحمله هذه الأدوات معهم.

المطلب الثاني: نماذج تقييم الخدمات العمومية

يعتمد تقييم الخدمة العمومية على مجموعة من النماذج استناداً من نماذج تقييم الخدمة بصفة عامة، مع إضافة المتغيرات الخاصة بالخدمات العمومية. وسيتم التطرق إلى بعض هذه النماذج فيما يلي.

1- نموذج الجودة التقنية والوظيفية (Gro'nroos 1984)

¹ PG Exchange- Tool Category: Monitoring and Evaluation of Public Services,

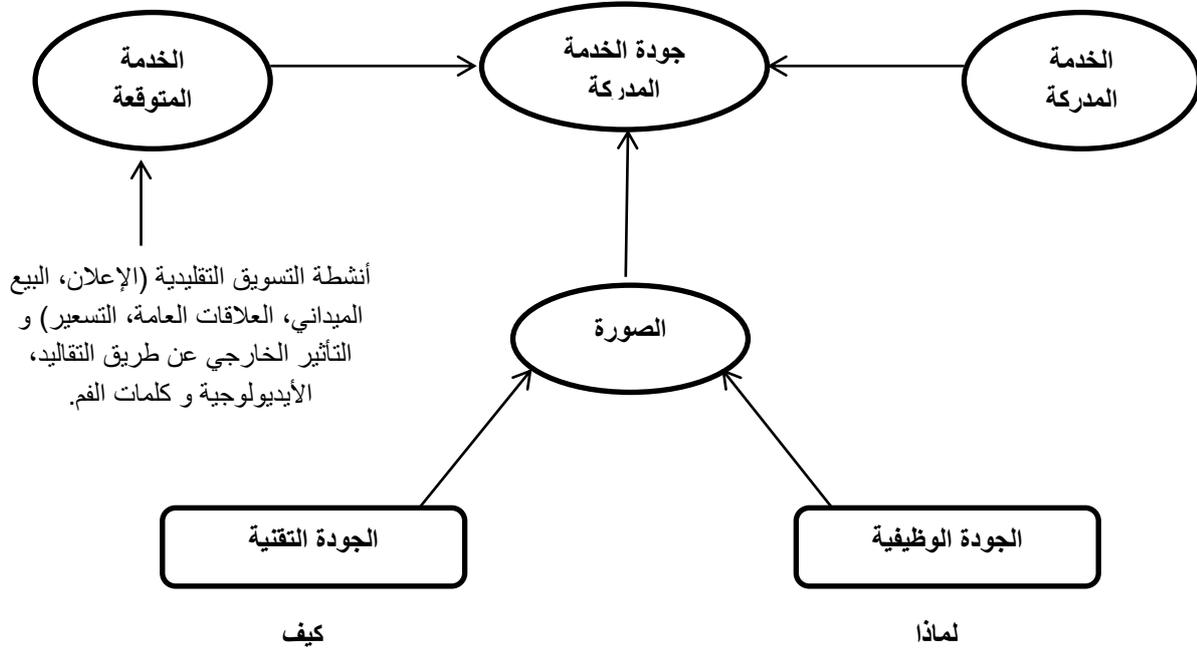
https://www.civicus.org/documents/toolkits/PGX_H_M&E%20of%20public%20services.pdf,p2.

² PG Exchange- Tool Category : Monitoring and Evaluation of Public Services

https://www.civicus.org/documents/toolkits/PGX_H_M&E%20of%20public%20services.pdf,p2-3

من أجل نجاح المنظمة في فهم تصور المستهلك و جودة الخدمة. يحدد المؤلف ثلاثة مكونات لجودة الخدمة، وهي: الجودة التقنية، الجودة الوظيفية و الصورة (الشكل 1).¹

الشكل (1): نموذج الجودة التقنية والوظيفية (Gro'nroos 1984)



source : Nitin Seth, S.G. Deshmukh, Prem Vrat, (2005) "Service quality models: a review, Article in International Journal of Quality & Reliability Management, December 2005,p916.

في العمل التجريبي الذي قام به Nitin، Deshmukh و Prem Vrat (2005) بشأن نماذج جودة الخدمة ، وجد العديد من النماذج لجودة الخدمة التي افترضها مؤلفون مختلفون في سياقات خدمة ذات أبعاد مختلفة . أول نموذج وجده المؤلفون هو نموذج الجودة الفنية والوظيفية ل (Christian Grönroos) (1984). في نموذجه تم تصميم جودة الخدمة على أنها بنية ثلاثية الأبعاد وهي: الجودة التقنية ؛ الجودة الوظيفية والصورة

يعتقد Grönroos أن تقييمات العملاء للأداء المدرك للخدمة مقابل جودة الخدمة المدركة لها تؤدي إلى قدر من جودة الخدمة بحيث يشرح الجودة الفنية بأنها جودة ما يحصل عليه العميل فعليًا نتيجة لتفاعله مع شركة الخدمات الأمر مهم بالنسبة له وتقييمه لجودة الخدمة. الجودة الوظيفية هي كيف يحصل على النتيجة الفنية، هذا مهم له ولآرائه في الخدمة التي تلقاها.

تعد الصورة التي يمكن الإشارة إليها على أنها ذات جودة السمعة مهمة للغاية لشركات الخدمات ، ويمكن توقع أن تتراكم هذه الصورة بشكل رئيسي من خلال الجودة الفنية والوظيفية للخدمة بما في ذلك عوامل مثل التقاليد، الأيديولوجية و، كلمات الشفرة، التسعير والعلاقات العامة.

¹ Simon Nimako, Francis Donkor, Confirmatory factor analysis of service quality dimensions within mobile telephony industry in Ghana, January , Article, January, p200, 2012.

على الرغم من أن هذا النموذج لم يتم اعتماده وتطبيقه على نطاق واسع في العديد من السياقات البحثية مقارنةً بـ SERVQUAL قلة من المؤلفين مثل (Bozorgi) ، (Gi-Du) و (James) الذين طبقوا هذا النموذج أو صوّا به لكن بإعدادات أخرى و من هنا يمكن تلخيص الأبعاد الثلاثة كما يلي:¹

- **الجودة التقنية:** هي جودة ما هو في الواقع نتيجة التفاعل مع شركة الخدمات و هو مهم بالنسبة للعميل لتقييمه لجودة الخدمة.
- **الجودة الوظيفية:** هي كيفية حصول العميل على المخرجات الفنية، هذا مهم بالنسبة له و لآرائه في الخدمة.
- **الصورة:** مهمة جدًا لشركات الخدمات و يمكن توقع أن يتم بناؤها بطريقة تقنية و وظيفية أكثر (التقاليد و الأيديولوجية و كلمات الشفرة و التسعير و العلاقات العامة).

2- نموذج الفجوات GAP (parasuraman et al 1985) :

اقترح Parasuraman أن جودة الخدمة هي وظيفة الاختلافات بين التوقعات و الأداء إلى جانب أبعاد الجودة. يعتبر هذا المدخل أحد أهم المرتكزات التي استندت إليها نظرية الفجوة في تفسيرها للعمليات النفسية التي يقوم من خلالها العميل بقياس جودة الخدمات والحكم عليها، ويقوم هذا المدخل على أساس أن الفرق بين توقعات العملاء بشأن الخدمة وبين إدراكهم الفعلي لتلك الخدمة يحدد مستوى جودة الخدمة.²

ومن هنا فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبون وبين ما يتوقع بشأنها. و قد سار في خط هذا النهج الفكري Gronroos الذي استطاع أن يطور مفهوما نظريا يوضح فيه أن زبائن المؤسسات الخدمية يقومون بعقد مقارنة بين الخدمة التي يتوقعونها ، و بين الأداء الفعلي للخدمة . و عليه فإن إدراك الزبائن لجودة الخدمة يعتمد على مدى تباين (الفجوة) بين الخدمة المتوقعة الخدمة المدركة من قبل الزبائن وبناء عليه فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي³ :

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة (الفعلية)، فإن جودة الخدمة تكون أقل من مرضية وتتجه نحو عدم قبولها على الإطلاق من جانب الزبائن؛
- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة الفعلية فإن الجودة تكون مرضية؛
- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة الفعلية فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وتتجه بالتالي نحو الجودة المثالية على المدى المحدد.

¹ Simon Nimako, Francis Donkor, Ibid.

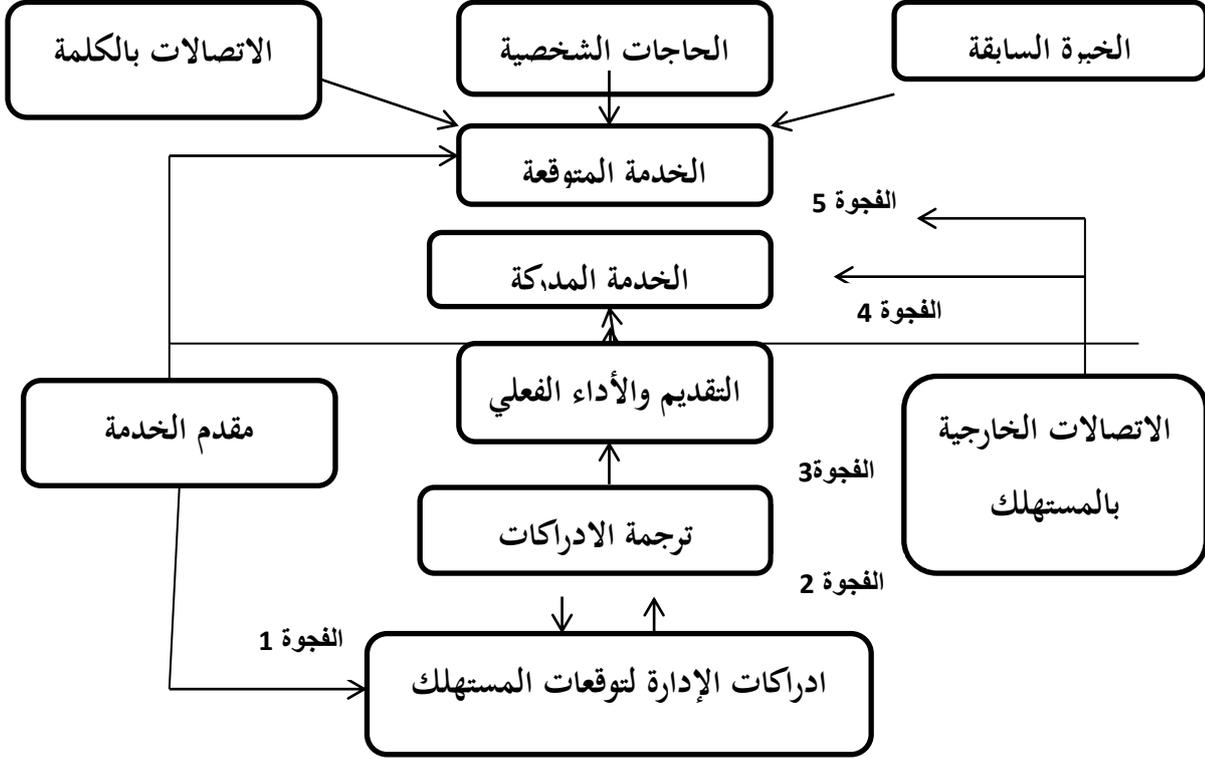
² سفيان مسالمة، الأساليب التسويقية لقياس جودة أداء الخدمات التأمينية باستعمال النماذج السلوكية من وجهة نظر العميل، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 17 ، 2017، ص 125-127.

³ سفيان مسالمة، المرجع نفسه.

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الخدمة العمومية

وقد أوضحت الدراسات التي قام بها (berry 1988) أن مشكلات قياس جودة الخدمات تنشأ نتيجة لفجوة بين توقعات العميل وبين إدراك المنظمات الخدمية لتلك التوقعات ، كما أوضح الباحثون أن تلك الفجوة تتكون في حقيقتها من خمسة فجوات وذلك ما نميزه في الشكل (2) التالي:

الشكل (2): نموذج جودة الخدمة على أساس تحليل الفجوة



Source : Charles Mwatsika , James Kamwachale Khomba, **Understanding MBA service quality in postgraduates' own terms: An exploratory analysis of top-of-the mind definition**, Full Length Research Paper, African Journal of Business Management, 15 November, 2013,p4410.

يبرز الشكل أعلاه نموذج الفجوات الخمس لتحديد وقياس جودة الخدمات حيث نجد الجزء العلوي من

الشكل يتعلق بالزبون، بينما الجزء السفلي يختص بمقدم الخدمة أما تفسير تلك الفجوات فهو كما يلي:

-**الفجوة الأولى:** تنتج عن الاختلاف بين توقعات العميل لمستوى الخدمة، وبين إدراك الإدارة لتوقعات العميل، وغالبا ما يكون السبب الرئيس ي في ذلك عجز الإدارة عن تحديد احتياجات ورغبات العملاء المتوقعة، وربما يدرك المديرون احتياجات العميل ولكنهم لا يدركون مستوى الأداء المطلوب، الأمر الذي يترتب عليه اتخاذ مجموعة من القرارات الخاطئة التي تؤدي إلى سوء استغلال موارد المؤسسة الخدمية وتحملها لتكاليف باهظة، وتعد الوسيلة الأساسية لسد هذه الفجوة هي اكتساب معلومات دقيقة وموضوعية عن توقعات العميل للجودة ومستوى الأداء المطلوب.

-**الفجوة الثانية:** تنتج عن الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات العميل وبين مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل، بمعنى عجز الإدارة عن ترجمة توقعات العميل إلى مواصفات أداء محددة في الخدمة المقدمة، وقد يكون ذلك نتيجة لبعض القيود التي قد تتعلق بصعوبة التنبؤ بالطلب وتقدير توقعات العملاء، والتنوع الشديد في الخدمات التي

يقدمها المؤسسة، وتعد الوسيلة الأساسية لسد هذه الفجوة هي وضع أنماط ومعدلات أداء تعكس توقعات العملاء بالنسبة لجودة الخدمة.

- الفجوة الثالثة: وتنتج بسبب الاختلاف بين مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل وبين مواصفات الجودة المحددة، بمعنى عدم قدرة المؤسسة على إنتاج الخدمة وفقاً للمواصفات ومعدلات الأداء المحددة وذلك بسبب عدم توافر المهارات اللازمة لدى الموظفين أو عدم توافر النظم الكافية أو عدم الاعتماد على تكنولوجيا متقدمة. ولسد هذه الفجوة فإن الأمر يتطلب ضرورة توافر الموارد اللازمة والكافية علاوة على ضرورة تقييم الأداء من وقت لآخر.

- الفجوة الرابعة: تعكس الفجوة ما بين الخدمة المقدمة بالفعل و بين مواصفات الخدمة التي وعدت المؤسسة بأن يقدمها من قبل من خلال طرق الاتصالات الخارجية (الإعلانات/مسئولي التسويق) والسبب الرئيسي في ظهور هذه الفجوة هو عدم التنسيق بين نشاط الإنتاج و تسويق الخدمات. ولسد هذه الفجوة يجب التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة بحيث يتم تنفيذ ما تم وعد العميل به.

- الفجوة الخامسة: وتحدث نتيجة حدوث بعض أوكل هذه الفجوات الرئيسية التي تنشأ بين توقعات العملاء وبين الأداء الفعلي للخدمة .

إن استخدام نموذج الفجوات الخمس Servqual يمكن المؤسسة بمعرفة المجالات التي يمكن أن تتميز فيها ويمكن استخدامه لتوجيه الجودة مع الزمن أو لمقارنة الأداء مع المنافسين كما يمكن استخدام هذا الأسلوب لتحسين الأداء و الوصول بالخدمة إلى مستوى الجودة التي ترضي وتلبي رغبة العملاء¹.

3- نموذج جودة الخدمة المدركة ورضاها (Spreng and Mackoy، 1996):

يتم تعريف جودة الخدمة المدركة بواسطة (Parasuraman) "حكماً عالمياً، أو موقفاً يتعلق بتفوق الخدمة"، ويتفق العديد من الباحثين في أدب جودة الخدمة مع هذا التعريف (Bolton and Drew، Boulding، Cronin and Taylor).

على الرغم من عدم وجود إجماع واضح بشأن تعريف الرضا ، إلا أن معظم التعاريف تنطوي على "استجابة تقييمية أو فعالة أو عاطفية".

أكدت كل من أدبيات الرضا وجودة الخدمة فكرة أن المستهلكين يقارنون بين أداء الخدمة وبعض المعايير. بحيث نلاحظ أنها حافظت على أن التمييز بين جودة الخدمة المدركة والرضا هو أنها تستخدم معايير مختلفة للمقارنة .

جادل هؤلاء المؤلفون (Zeithaml·Parasuraman·Bitner) بأن معيار المقارنة في تشكيل الرضا هو التوقعات التنبؤية ، أو ما يعتقد المستهلك أنه سيحدث ، في حين أن جودة الخدمة المدركة هي نتيجة لمقارنة الأداء وما يشعر المستهلك أنه يتعين على المؤسسة توفيره.

¹سفيان مسالنة، المرجع نفسه.

في نموذج مفاهيمي يحاول دمج جودة الخدمة والرضا ، يجادل oliver أنه إذا كانت تصورات الجودة السابقة هي تأكيد للمثل العليا ، فإن السوابق السابقة للرضا هي تأكيد للتوقعات التنبؤية (فيما يتعلق بأبعاد الجودة وعدم الجودة) والجودة المتصورة لأنها تستخدم معايير مختلفة.

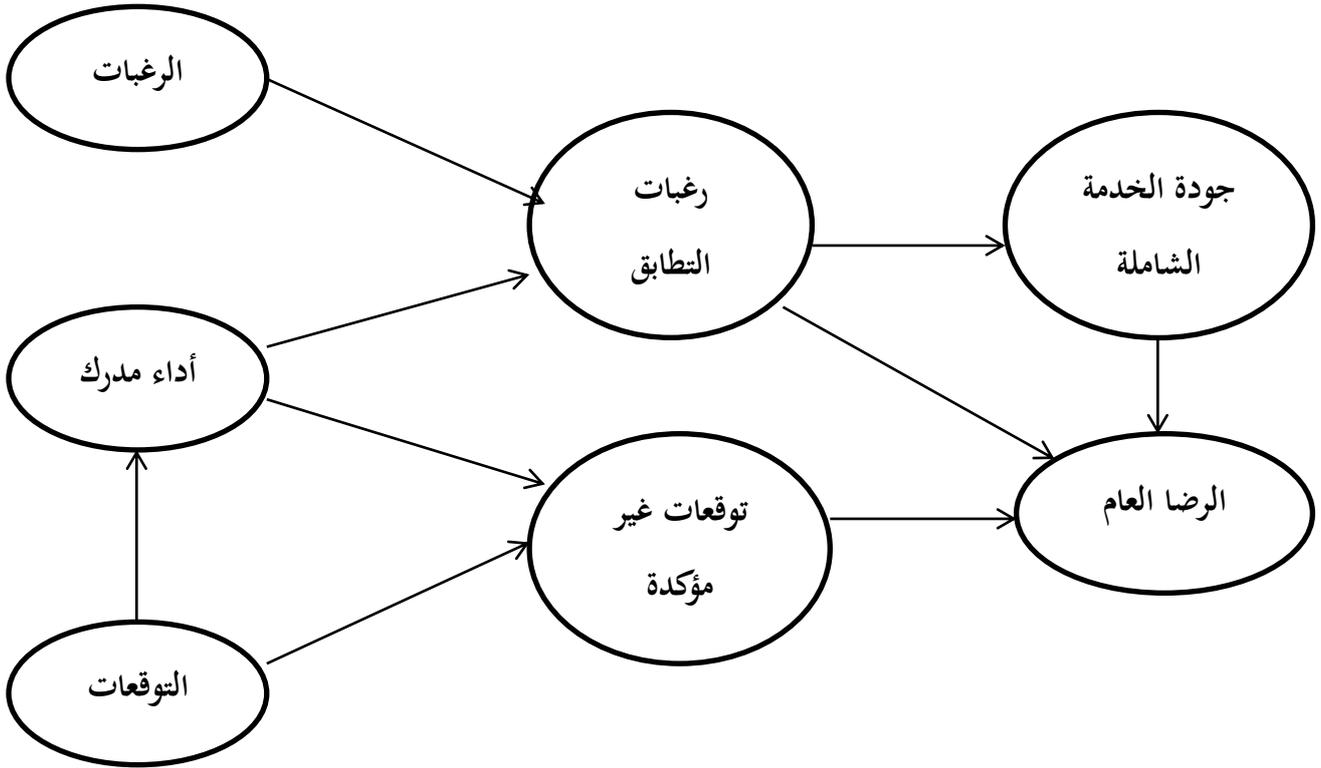
يمكن للمرء أن يكون راضيا عن الجودة المنخفضة إذا كان الأداء أفضل من توقع الفرد له. ومع ذلك ، ينص oliver على أن "... التحقق من استخدام التوقعات المثالية للجودة والتوقعات التنبؤية للرضا أمر ضروري". فحصت أبحاث رضا المستهلك على نطاق واسع عن مسألة المعيار الذي يقارن به الأداء في تحقيق الرضا. في هذه الأبحاث تم اقتراح واختبار عدد من المعايير الأخرى مثل المعايير القائمة على الخبرة ، والمثل العليا ، القيم ، الرغبات ، الإنصاف وغيرها (Spreng and Dixon and Woodruff ، demons ، Schumann ، bard و Bums)....¹

يحاول نموذج جودة الخدمة المدركة ورضاها (الشكل 3) تحسين فهم جودة الخدمة المتصورة و رضا المستهلك. هذا النموذج هو تعديل لنموذج (oliver). يسلط النموذج الضوء على تأثير التوقعات، و رغبات الأداء المتصورة، و التوافق المطلوب و تأكيد التوقع على الجودة الشاملة للخدمة و رضا العملاء. يتم قياس هذه من خلال مجموعة من عشر سمات لتقديم المشورة (الراحة في تحديد موعد، ودود للموظفين، و المستشار الذي استمع إلى أسئلتني، و قدم المستشار معلومات دقيقة، و معرفة المستشار، و كانت النصيحة متسقة، و ساعد المستشار في فترة طويلة تخطيط النطاق، ساعد المستشار في اختيار الدورات المناسبة للعمل، و كان المستشار مهتمًا بالحياة الشخصية، و كانت المكاتب محترفة).²

¹ RICHARD A. SPRENG, ROBERT D. MACKOY, An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction, Journal of Retailing, Volume 72(2), 1996, pp. 201-214

² Nitin Seth, S.G. Deshmukh, Prem Vrat, (2005) "Service quality models: a review,p 925.

الشكل (3): نموذج جودة الخدمة المدركة ورضاها (Spreng and Mackoy، 1996)



source : Nitin Seth, S.G. Deshmukh, Prem Vrat, (2005) "Service quality models: a review, Article in International Journal of Quality & Reliability Management, December 2005,p925.

4- نموذج السمات المحورية، الأساسية و المحيطية (Philip and Hazlett) (PCP*) (1997):

بالنظر إلى الطبيعة المتداخلة لمناهج مدارس الخدمات في بلدان الشمال الأوروبي وأمريكا الشمالية، توجد الآن عدة نماذج متكاملة لجودة الخدمة. يبقى النموذج الهرمي الذي اقترحه (Philip و Hazlett) مجهودًا بحثيًا ملحوظًا في هذا الصدد. اقترحوا نموذجًا هرميًا في شكل هرم يستند إلى ثلاث فئات رئيسية من السمات: السمات المحورية، والسمات الأساسية والسمات المحيطية، والمعروفة باسم نموذج سمات خدمة P-C-P يمكن تعريف هذه المستويات المرتبة بشكل جيد على أنها مدخلات وعمليات ومخرجات شركة خدمات. يتشابه تحديد النموذج إلى ثلاثة مستويات هرمية في بعض النواحي مع نموذج أنظمة المؤسسة.

يتم تعريف السمات المحورية (الإخراج)، الموجودة في الجزء العلوي من الهرم، بأنها "المنتج النهائي" أو "الإخراج" من لقاء الخدمة (Philip و Hazlett). يمكن وصف السمات الأساسية، التي تتمحور حول السمات المحورية، على أنها دمج الأشخاص والعمليات والبنية التنظيمية للخدمة التي من خلالها يجب على المستهلكين التفاعل والتفاوض حتى يتمكنوا من تحقيق أو تلقي السمة المحورية (Philip و Hazlett). يجادل (Philip و Hazlett 1997) أيضًا بأن المستوى الثالث من النموذج يركز على السمات المحيطية التي يمكن تعريفها بأنها "الإضافات العرضية" المصممة لجعل التجربة الكاملة للمستهلك متعة كاملة.

ومع ذلك ، فإن فرضية نموذج P-C-P لها بعض الآثار على البحث:

أولاً ، هناك حاجة لتطوير أبعاد خاصة بالخدمة لأن الأبعاد في SERVQUAL والنماذج الأخرى لا تعالج بعض المشكلات الأكثر أهمية المرتبطة بتقييم قطاعات الخدمات الفردية بشكل كاف (Philip و Hazlett).

ثانياً ، على الرغم من إدراك (Philip و Hazlett) أن جودة الخدمة المدركة هي الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة ، مثل (Cronin و Taylor) ، إلا أنهما يجادلان بأنه يجب استخدام مقياس واحد لقياس "الفجوة" بين التوقعات والتصورات ، بدلا من اثنين من جداول منفصلة.¹

يقترح المؤلفون نموذجا يأخذ شكل هيكل هرمي يعتمد على ثلاث فئات رئيسية من السمات محورية، أساسية و محيطية. وفقاً للنموذج (الشكل 4)، تتألف كل خدمة من ثلاث مناطق متداخلة حيث الغالبية العظمى من الأبعاد و المفاهيم التي استخدمت حتى الآن لتحديد جودة الخدمة. يتم تعريف هذه المستويات المرتبة على أنها محورية (المخرجات)، الأساسية و المحيطية (تمثل بشكل مشترك المدخلات و العمليات).

تعتبر السمات المحورية، التي تقع في القلب، السمات الأكثر تأثيراً على سبب قرار المستهلك التعامل مع منظمة معينة و ممارسة التأثير الأكبر على مستويات الرضا. يتم تعريفها على أنها "المنتج النهائي" أو "الإخراج" من لقاء الخدمة، بعبارات أخرى، ما يتوقع المستهلك تحقيقه و تلقيه، و ربما "التخلص منه" عند اكتمال عملية الخدمة على النحو الواجب.

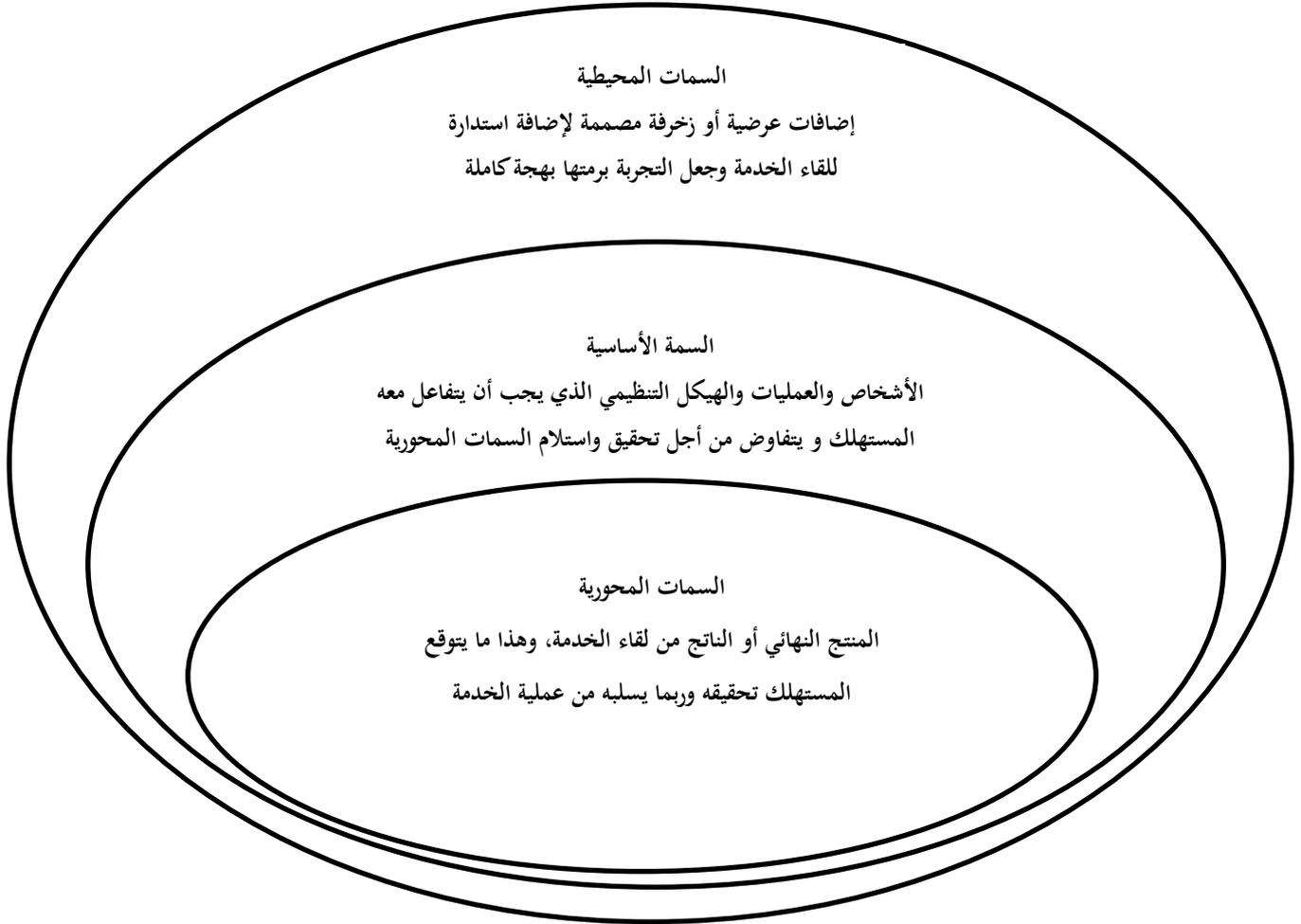
يمكن وصف السمات الأساسية، التي تتمحور حول السمات المحورية، على أنها دمج الأشخاص و العمليات و البنية التنظيمية للخدمة التي من خلالها يجب على المستهلكين التفاعل و / أو التفاوض حتى يتمكنوا من تحقيق / تلقي السمة المحورية.

يركز المستوى الثالث من النموذج على السمات المحيطية التي يمكن تعريفها بأنها "الإضافات العرضية" أو الزخرفة المصممة لإضافة "استدارة" للقاء الخدمة و جعل التجربة الكاملة للمستهلك متعة كاملة. عندما يقوم المستهلك بإجراء تقييم لأي لقاء للخدمة، فإنه يشعر بالرضا إذا تم تحقيق السمات المحورية، و لكن مع استخدام الخدمة بشكل متكرر قد تصبح السمات الأساسية و الطرفية تكتسب أهمية.²

¹ Ernest Emeka Izogo, **DETERMINING THE IMPACT OF SERVICE QUALITY ON CUSTOMER SATISFACTION AND LOYALTY: A STUDY OF AUTOMOBILE REPAIR SERVICES SECTOR IN EBONYI STATE**, Doctoral Thesis, p24.

² Nitin Seth, op cit, p925.

الشكل (4): نموذج سمة (pcp) (1997 Philip and Hazlett) أهمية متزايدة لوزن السمات



source : Charles Mwatsika , James Kamwachale Khomba, **Understanding MBA service quality in postgraduates' own terms: An exploratory analysis of top-of-the mind definition**, Full Length Research Paper, African Journal of Business Management, 15 November, 2013,p4412.

5- نموذج جودة الخدمة الداخلية (Frost and Kuma 2000)

يمكن تعريف الخدمات الداخلية على أنها خدمات تقدمها الوحدات التنظيمية المميزة أو الأشخاص العاملون في هذه الأقسام إلى وحدات أخرى أو للموظفين داخل المنظمة (Stauss).¹ يتضمن التعريف السابق مجموعة واسعة من الخدمات المتنوعة داخل المؤسسة ، والتي تشمل إدارة الموارد البشرية ، وإدارة البحث والتطوير وإدارات التسويق ، والخدمات اللوجستية الداخلية ، ودعم الصيانة ، وما إلى ذلك. كان من بين المشكلات التي جذبت قدراً كبيراً من الاهتمام تقييم الخدمة الداخلية ، وهو ما حفز الباحثين على إجراء دراسات حول جودة الخدمة الداخلية. منذ سنوات مضت ، أشار الباحثون (Reynoso and Moores, Caruana , Pitt) إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الداخلية وأداء الأعمال والخدمات المقدمة للعملاء ، مما حفز بعض الجهود لقياس

¹ Paulo Augusto Cauchick Miguel, **ASSESSING INTERNAL SERVICE BY MEASURING QUALITY DIMENSIONS IN A MANUFACTURING COMPANY**, Third International Conference on Production Research – Americas' Region 2006,pp 6-8.

جودة الخدمة الداخلية من خلال تطبيق أداة SERVQUAL. بعض هذه التحقيقات موصوفة بعد ذلك. اقترح (Kuei) نموذجًا لوصف التفاعلات بين المنظمات الداخلية والعملية التي تخدمها. يتم إجراء دراسة تجريبية على أساس هذا النموذج. حدد المؤلف تحديد المتغيرات لجودة الخدمة الداخلية مثل المناخ الموجه للجودة ، وإمكانية حل المشكلات ، مع مراعاة مصالح العملاء الفضلى ، وغرس ثقة العملاء. بناءً على هذه النتائج ، خلص المؤلف إلى أن أداة SERVQUAL (بدون البعد الملموس) مفيدة لتقييم جودة الخدمة الداخلية.

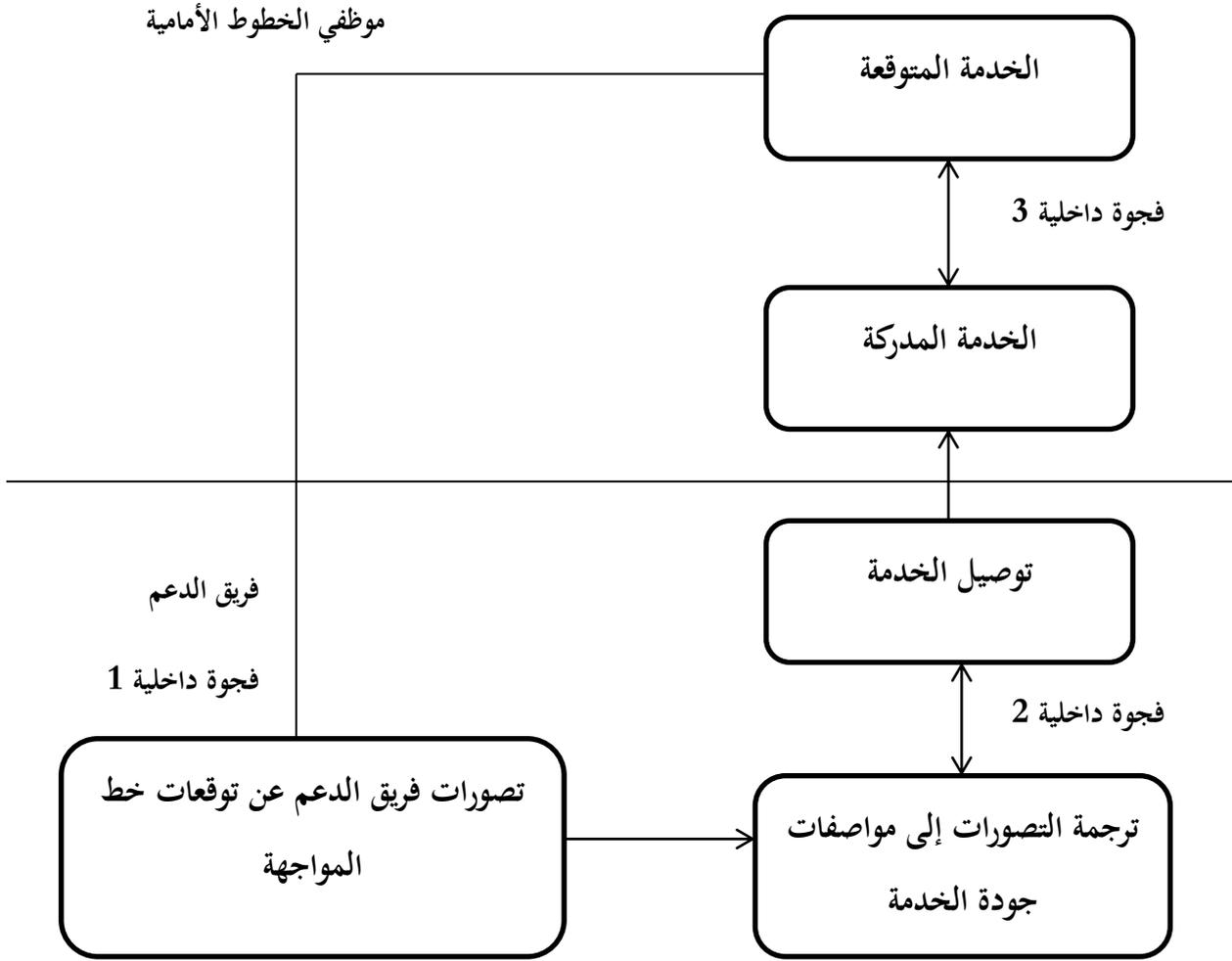
أجريت الدراسة في شركة طيران دولية كبرى لقياس توقعات وتصورات العملاء الداخليين. وفقًا للمؤلفين ، أظهر المقياسان صلاحية كافية كتدبير منفصل لتوقعات موظفي الدعم (موظفي اتصال العملاء) بخدمات الدعم وتصوراتهم عن أداء موظفي الدعم. أشارت النتائج إلى أنه يمكن استخدام المقاييس بنجاح لتقييم حجم الفجوة بين تصورات وتوقعات الموظفين في الخطوط الأمامية. وصف (kang) تصورا آخر باستخدام أداة SERVQUAL كأداة لقياس جودة الخدمة الداخلية. تعديل الدراسة الصك لإعداد الخدمة. لقد تم اختباره تجريبياً وتأكد من أنه مناسب لقياس جودة الخدمة الداخلية. استناداً إلى هذا الاستقصاء ، يتمثل أحد التوجيهات لإجراء مزيد من الأبحاث في تكرار الدراسة مع خدمات أخرى لإجراء مزيد من البحث حول إمكانية نقل SERVQUAL إلى تقييم جودة الخدمة الداخلية. علاوة على ذلك سيكون من المهم مقارنة ما إذا كان قياس الإدراك فقط أفضل من الإدراك مطروحاً منه التوقعات ، حيث إن هاتين الطريقتين قد تم اقتراحهما في الأدبيات ولكن لم يتم اختبارهما تجريبياً (kang) على نطاق واسع جداً.

كما يتضح من التقارير السابقة ، كانت أداة SERVQUAL وسيلة سائدة تستخدم لقياس تصورات العملاء الداخليين عن جودة الخدمة. يمكن اعتبار التحقيق الحالي أيضاً محاولة لاستخدامه لقياس جودة الخدمة الداخلية ، وهي الخدمة التي توفرها إدارة الصيانة في شركة تصنيع. يوضح القسم التالي تصميم البحث لإجراء مثل هذه الدراسة ، والتي يتم من خلالها تقديم النتائج في الورقة.

توضح الفجوة الداخلية 1 الفرق في تصور موظفي الدعم (المورد الداخلي) لتوقعات موظفي الخطوط الأمامية (العملاء الداخليين). الفجوة الداخلية 2 هي الفرق الكبير بين مواصفات جودة الخدمة و الخدمة الفعلية المسلمة مما أدى إلى وجود فجوة أداء الخدمة الداخلية. الفجوة الداخلية 3 هي الفجوة التي تركز على موظفي الخطوط الأمامية (العملاء الداخليين). تستند الفجوة إلى الفرق بين توقعات موظفي خط المواجهة و تصوراتهم عن جودة خدمة موظفي الدعم (المورد الداخلي).¹

¹ Paulo Augusto Cauchick Miguel, ibid.

الشكل (5): نموذج جودة الخدمة الداخلية (Frost and Kuma 2000)



source : Nitin Seth, S.G. Deshmukh, Prem Vrat, (2005) "Service quality models: a review, Article in International Journal of Quality & Reliability Management, December 2005,p929.

6- نموذج قائم على تكنولوجيا المعلومات (2002 Zhu et al) :

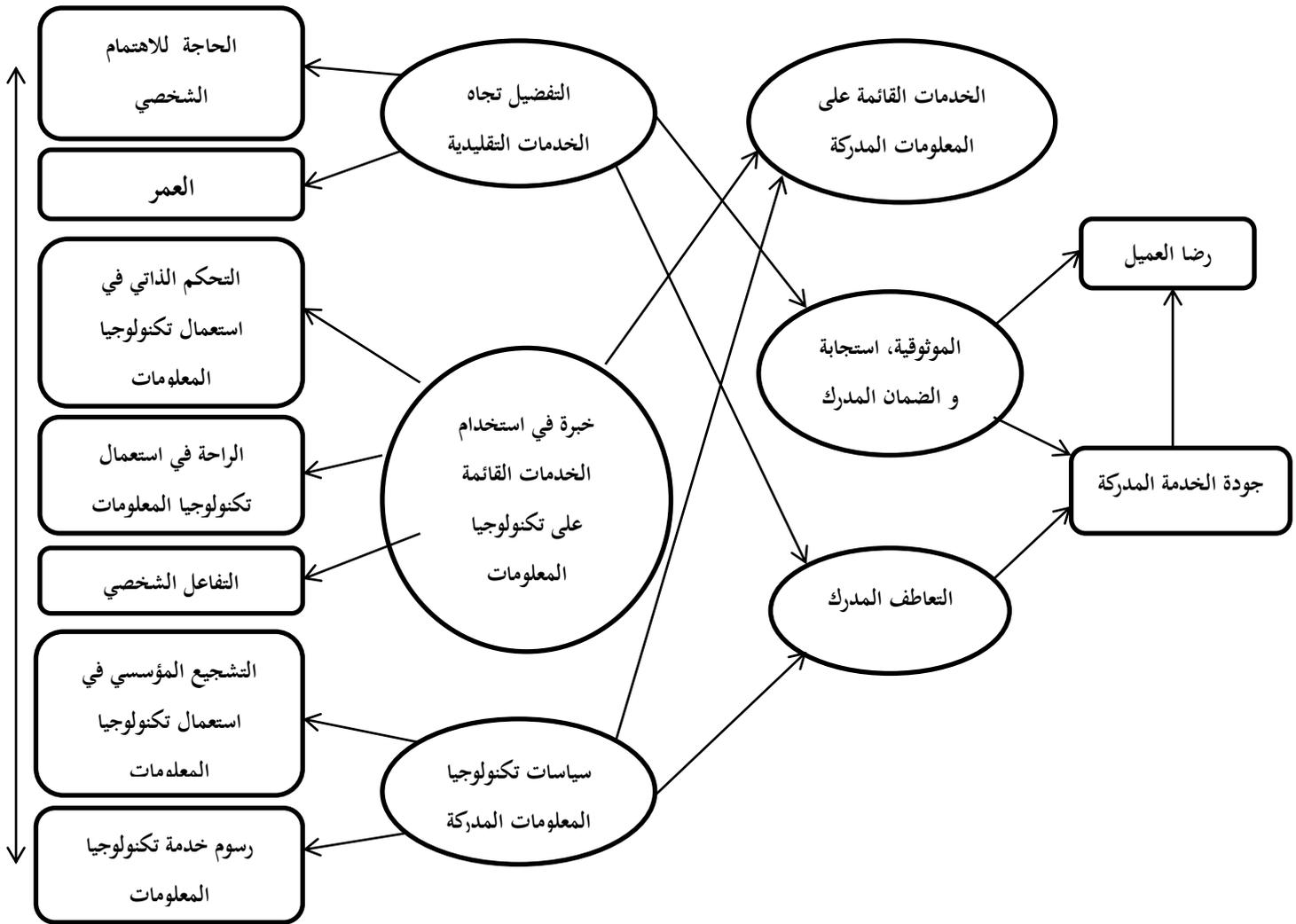
يبرز هذا النموذج أهمية خيارات الخدمة القائمة على تكنولوجيا المعلومات (IT). يستخدم مقدمو الخدمات تقنية المعلومات لتقليل التكاليف و إنشاء خدمات ذات قيمة مضافة لعملائهم. يقترح نموذجًا لجودة الخدمة (الشكل 6) يربط خيارات الخدمة المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات المتصورة للعملاء بأبعاد الخدمة التقليدية. يحاول النموذج استكشاف العلاقة بين الخدمات القائمة على تكنولوجيا المعلومات و تصورات العملاء بشأن جودة الخدمة. ترتبط بنية الخدمة القائمة على تكنولوجيا المعلومات بجودة الخدمة كما تم قياسها بواسطة SERVQUAL. يتم تحديد العديد من المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على آراء العملاء في الخدمات القائمة على تكنولوجيا المعلومات و وصفها في الشكل 6. ¹ يركز النموذج على الروابط بين أبعاد الخدمة كما تم قياسها بواسطة SERVQUAL، و البنى التي تمثل جودة الخدمة المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات، و الأفضليات تجاه

¹ Nitin Seth,op cit,p931

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الخدمة العمومية

الخدمات التقليدية، و الخبرات في استخدام الخدمات القائمة على تكنولوجيا المعلومات، و سياسات تكنولوجيا المعلومات المتصورة. يتم تحديد تأثيرات هذه البنى على جودة الخدمة المدركة و رضا العملاء. إستكشف (Zhu) تأثير تكنولوجيا المعلومات (IT) على جودة الخدمة في أحد البنوك الاستهلاكية الكبيرة. أظهرت نتائجهم أن الخدمات القائمة على تكنولوجيا المعلومات لها تأثير مباشر على أبعاد SERVQUAL وأثر غير مباشر على جودة الخدمة المتصورة للعملاء ورضا العملاء. وخلصوا أيضاً إلى أن تقييمات العملاء للخدمات القائمة على تكنولوجيا المعلومات تأثرت بتفضيلهم للخدمات التقليدية والخبرات في استخدام الخدمات القائمة على تكنولوجيا المعلومات وسياسات تكنولوجيا المعلومات المتصورة.¹

الشكل (6): نموذج قائم على تكنولوجيا المعلومات (Zhu et al 2002)



source : nitin seth, s.g. desh mukh, prem vrat, (2005) "service quality models: a review, article in international journal of quality & reliability management, december 2005,p931.

¹ Anber Abraheem Shlash Mohammad, Shireen Yaseen Mohammad Alhamadani, **Service Quality Perspectives and Customer Satisfaction in Commercial Banks Working in Jordan**, Middle Eastern Finance and Economics, Euro Journals Publishing Inc,p64, 2011.

المطلب الثالث: أدوات تقييم الخدمة العمومية

هناك خمسة أدوات لتقييم الخدمات العمومية نذكر منها ما يلي:

1- استطلاعات أصحاب المصلحة (Stakeholder Surveys):

هي أداة قيمة لزيادة فهم المنظمات لمعرفة أصحاب المصلحة ، مواقفهم و آرائهم. في هذا السياق، فإن المؤسسات هي مقدمي الخدمات و أصحاب المصلحة الرئيسيين هم المواطنون (مستخدمو الخدمة).

ويشير مصطلح "صاحب المصلحة" إلى جميع الأفراد أو المجموعات الذين يؤثرون على منظمة أو أنشطتها أو يتأثرون بها، استطلاعات أصحاب المصلحة هي طريقة كمية تستند إلى استبيان لجمع المعلومات من مختلف أصحاب المصلحة الذين تم اختيارهم باستخدام تقنيات حول تفضيلاتهم، القيود، الآراء، المعرفة، الخبرة، و الاهتمامات المتعلقة بخدمات معينة في مؤسسة ما، يمكن أن يكون بمثابة أداة للمراقبة، التقييم و الإبلاغ عمليات التخطيط و وضع السياسات. في العديد من الحالات، يتم إجراء مسح لأصحاب المصلحة كجزء من عملية أوسع نطاقاً من "مشاركة أصحاب المصلحة"، إشراك أصحاب المصلحة هو عملية إشراك في مراحل مختلفة من التطوير التنظيمي لتحسين فعالية البرامج، تصميم المشاريع وتقييم الخدمات. من المرجح أن يؤدي التماس آراء و اهتمامات و شواغل و أولويات أصحاب المصلحة في مرحلة مبكرة من عملية الرصد و التقييم إلى نتائج من المرجح أن تلبى الاحتياجات المحددة من المعلومات لأصحاب المصلحة الداخليين و تيسر التغيير السلوكي. إشراك مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة و أخذ وجهات النظر المختلفة في الاعتبار أيضاً لا يوفر فقط فرصاً للتساؤل حول الافتراضات و استكشاف تفسيرات بديلة، و لكن يمكن أن تسهم أيضاً في التعلم و الابتكار و تشجيع المزيد من القبول للقرارات و إصلاحات السياسات عبر مجموعة متنوعة و واسعة من العناصر المكونة.¹

عادةً ما يتم تفضيل استطلاعات أصحاب المصلحة على الطرق الأخرى مثل المقابلات الجماعية المركزة، مناقشات المجموعة الخاضعة للإشراف، رسم الخرائط الذهنية، و مقابلات المخبرين الرئيسيين. ذلك عندما تكون:

- المدة الزمنية، ميزانية المراقبة و التقييم محدودة.
 - أصحاب المصلحة موزعون جغرافياً.
 - هناك العديد من أصحاب المصلحة.
 - هناك وجهات نظر مختلفة بين أصحاب المصلحة، أو توافر أصحاب المصلحة من حيث الوقت المحدد.
- و يتم تنفيذ هذه الأداة حسب الخطوات التالية:

مرحلة 1: تحديد أهداف مسح أصحاب المصلحة: إن نقطة البداية لأي مسح هي تحديد أهدافه أو غرضه.

مرحلة 2: رسم خرائط أصحاب المصلحة: على نطاق واسع، ينقسم أصحاب المصلحة إلى فئتين، أولئك الذين هم داخل المنظمة و خارجها. ضمن هاتين الفئتين الواسعتين، يمكن تصنيف أصحاب المصلحة إلى

¹ Manjunath Sadashiva, Stakeholder Surveys, civicus,

https://civicus.org/documents/toolkits/PHX_H_Stakeholder%20Survey.pdf,p1; le27-03-2019 à 20:15

مجموعات فرعية على سبيل المثال، وفقاً لوظائفهم (العميل أو مقدم الخدمة أو صانع السياسة) أو مستوى التدخل (محلي أو إقليمي أو وطني ممثل المستوى). يمكن استخدام عملية تعيين أصحاب المصلحة لتحديد ما هي مجموعات أصحاب المصلحة الذين يجب أن يشاركوا في الاستبيان. تتضمن المعايير الواجب مراعاتها عند تعيين أصحاب المصلحة ما يلي:

❖ **من خلال المسؤولية:** مثل الأشخاص الذين تملكهم المنظمة أو في المستقبل.

❖ **من خلال التأثير:** قدرة الأشخاص على التأثير في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها سواء كانت أفعالهم من المحتمل أن تدفع أو تعيق أداء المنظمة. و يمكن أن يشمل هؤلاء أصحاب النفوذ غير الرسميين و الذين يتمتعون بسلطة اتخاذ القرارات الرسمية. على سبيل المثال سياسيين على مستوى أعلى، بيروقراطيون، وزارات.

❖ **عن طريق القرب:** الأشخاص الذين تتفاعل معهم المنظمة، بما في ذلك أصحاب المصلحة الداخليون، و الذين لهم علاقات طويلة الأمد، أولئك الذين تعتمد عليهم المؤسسة في العمليات اليومية. على سبيل المثال مختلف موظفي الإدارة و الخبراء التقنيين.. إلخ.

❖ **بالتبعية:** الأشخاص الأكثر اعتماداً على المنظمة مثل الموظفين و أسرهم على سبيل المثال، العملاء / مستخدمو الخدمة الذين يعتمدون على خدمة المنظمة من أجل سلامتهم أو رزقهم أو صحتهم أو رفاهيتهم أو الموردين الذين تتعامل معهم المنظمة.

❖ **بالتمثيل:** الأشخاص الذين يتم من خلال الهياكل التنظيمية أو الثقافة / التقاليد المنوطة بتمثيل أفراد آخرين مثل على سبيل المثال رؤساء المجتمع المحلي و ممثلي النقابات العمالية و قادة المؤسسات التعليمية و المستشارين و ممثلي المنظمات القائمة على العضوية التطوعية و مجموعات الدعوة.. إلخ.¹

مرحلة 3: أخذ عينات من أصحاب المصلحة في الدراسة الاستقصائية: بعد تعيين أصحاب المصلحة، من المهم تحديد عينة المشاركين في كل فئة من فئات أصحاب المصلحة.

مرحلة 4: تصميم أداة المسح: تصميم و وضع اللمسات الأخيرة على الاستبيان يتضمن خطوات مختلفة منها:

❖ **تحديد طريقة جمع البيانات:** يتشكل تصميم الاستبيان إلى حد كبير بطريقة جمع البيانات. يمكن أن تكون الاستبيانات إما ذاتيا (على سبيل المثال، عبر الإنترنت أو عن طريق البريد) أو تدار من قبل مجري المقابلة (عن طريق الهاتف أو وجها لوجه).

❖ **تصميم استبيانات منفصلة لمختلف مجموعات أصحاب المصلحة:** نظراً لاختلاف وجهات النظر و التصورات و الخبرات بين مجموعات أصحاب المصلحة، يتعين في بعض الأحيان استخدام استبيانات منفصلة حسب كل مجموعة.

¹ Manjunath Sadashiva, ibid, pp2-3.

- ❖ **تحديد تنسيق الإجابة عن الأسئلة:** يمكن إما أن تكون الأسئلة مفتوحة، ("ما رأيك في")، أو مقفلة النهاية (صواب / خطأ، توافق / لا توافق) أو استجابة بقياس التصنيف ("يرجى تقييم ما يلي على مقياس من 1 إلى 5").
 - ❖ **تحديد تدفق الاستبيان و تخطيطه:** يساعد ذلك في ضمان راحة المجيب و قدرته على الانتقال بسلاسة من مستوى من الصعوبة إلى مستوى آخر. الأسئلة القليلة الأولى هي أسئلة "الإحماء" تليها أسئلة أبسط تتعلق بأهداف الاستبيان و تختتم بأسئلة أكثر صعوبة. يتم طرح الأسئلة المتعلقة بالوضع الديموغرافي و الاجتماعي الاقتصادي للمجيبين إما في بداية أو في نهاية الاستطلاع، على الرغم من أن هذا الأخير موصى به لأن المجيب قد يشعر بالراحة أكثر و يشارك في عملية المسح.
 - ❖ **مراجعة و تقييم الاستبيان:** هذا هو المستوى الأول فحص الفحص الذي أجراه فريق المسح نفسه للتأكد مما إذا كانت الأداة تحتوي على جميع الأسئلة ذات الصلة و أي أسئلة غير ضرورية و غير مطلوبة.
 - ❖ **البحث عن تعليقات أصحاب المصلحة على أول مسودة منقحة للاستبيان:** من المهم دائماً الحصول على تعليقات من عينة على الأقل من أصحاب المصلحة الذين سيكونون مشاركين في الاستبيان حتى تتاح لهم الفرصة للمساهمة بأفكارهم و آرائهم.
 - ❖ **الاختبار المسبق / تجريب الاستبيان:** إن الاختبار المسبق للاستبيان مع عينة صغيرة من أصحاب المصلحة بعد دمج ملاحظاتهم سيساعد في تحديد مدى وضوح الأسئلة ، و مشاكل في الترميز، و ما إذا كانت الأسئلة تعطي البيانات المتوقعة، أو أنماط تخطي سيئة، استمرارية و تدفق الأسئلة و ما إلى ذلك من أصحاب المصلحة.
 - ❖ **وضع اللمسات الأخيرة على الاستبيان و طباعته:** بعد دمج التغييرات على أساس التمرين التجريبي.¹
- مرحلة 5: تنفيذ المسح:** يدار المسح وفقاً لطريقة جمع البيانات المختارة يتم بعدها إدخال البيانات و تحليلها، يجب أن يكون تحليل البيانات متفقاً مع أهداف المسح. بالإضافة إلى ذلك، يمكن دراسة الاتجاهات و العلاقات، و إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة.
- مرحلة 6: عرض النتائج و التوصيات المتعلقة بالإجراءات:** بمجرد تحليل البيانات، ينبغي تقديم النتائج الرئيسية في شكل سهل الفهم و مشاركتها مع مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين لتعليقاتهم، انعكاساتهم، الإجراءات الموصى بها. بعد هذه العملية التشاركية، يتم إعداد تقرير نهائي يتضمن النتائج و الإجراءات الموصى بها و نشرها على نطاق واسع باستخدام قنوات مختلفة لجميع أصحاب المصلحة.
- مرحلة 7: المتابعة:** ينبغي بعد ذلك إعداد و تنفيذ استراتيجية متابعة واضحة، و ذلك باستخدام نتائج و توصيات المسح لإحداث التغيير المطلوب للمنظمات أو إصلاح السياسات.

¹ Manjunath Sadashiva, ibid, pp4-5.

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الخدمة العمومية

2- بطاقة نقاط المجتمع: تعتبر بطاقة نقاط المجتمع (CSC) (community score card) أداة مراقبة و تقييم تشاركية تعتمد على المجتمع و تمكن المواطنين من تقييم جودة الخدمات العمومية مثل المركز الصحي، المدرسة، وسائل النقل العام، المياه، أنظمة التخلص من النفايات و ما إلى ذلك. يتم استخدامه لإبلاغ أفراد المجتمع بالخدمات المتاحة، استحقاقاتهم و استطلاع آرائهم حول إمكانية الوصول إلى هذه الخدمات و جودتها. من خلال توفير فرصة للحوار المباشر بين مقدمي الخدمات و المجتمع.

إن عملية CSC تمكن الجمهور من التعبير عن آرائهم و المطالبة بتحسين تقديم الخدمات. و الخطوات الرئيسية في تنفيذها تتمثل في:

2-1- الأسس التحضيرية والبحثية:

- تحديد موضوع و نطاق التقييم (مثل توفير الصحة للنساء الحوامل في منطقة محددة).
- إجراء البحوث الأولية بشأن المدخلات الحالية، المستحقات، درجة الاستخدام و ما إلى ذلك.
- تحديد الأشخاص أو المجموعات داخل منطقة العينة الذين يمكنهم المساعدة في تسهيل تنفيذ عملية CSC ، مثل موظفي المنظمات غير الحكومية و مسؤولي الحكومات المحلية.
- إجراء حملة توعية لإعلام الناس حول غرض و فوائد CSC .
- تدريب الميسرين.

2-2- مساعدة أفراد المجتمع على إنشاء بطاقة النقاط csc:

- القيام بدعوة أعضاء المجتمع إلى مجموعة تركيز واحدة أو أكثر.
- طلب من كل مجموعة تحديد مؤشرات الأداء / الجودة للخدمة العامة المعنية.
- طلب من المجموعة تسجيل كل مؤشر و إعطاء أسباب الدرجات.
- طلب من المجموعة تطوير اقتراحاتهم الخاصة حول كيفية تحسين الخدمة، بناءً على معايير الأداء التي حددوها.

الجدول (1) : عينة بطاقة نقاط المجتمع لمركز صحي

الرقم	المؤشرات (حسب الأهمية)	النتيجة من أصل 100	النتيجة بعد 12 شهر
1	سلوك الموظفين	20	
2	القدرة على تحمل التكاليف من الخدمات	50	
3	توافر الدواء	40	
4	المسافة إلى المركز الصحي	35	
5	المساواة في الوصول إلى الخدمات الصحية لجميع أفراد المجتمع	25	

Source : Anu Pekkonen, Community Score Cards, civicus,p2

2-3- مساعدة مقدمي الخدمات لإنشاء بطاقة نقاط للتقييم الذاتي عن طريق:

- عقد جلسة لتبادل الأفكار مع مقدمي الخدمات بما في ذلك الإدارة و الموظفين لتطوير مؤشرات التقييم الذاتي.

- طلب من مقدمي الخدمة تسجيل كل مؤشر و إعطاء أسباب الدرجات.
- دعوة مقدمي الخدمات لمناقشة و اقتراح الحلول الممكنة.

2-4- عقد اجتماع بين المجتمع و مقدم الخدمة:

- بمساعدة الميسرين، تقدم كل مجموعة تركيز علاماتها(الترجيح).
- مناقشة أسباب الدرجات.

- التفاعل عن طريق تقديم الملاحظات.

- مناقشة جميع المشاركين الحلول المحتملة و الموافقة عليها.

2-5- الدعوة و المتابعة:

- وثيقة العملية و تسجيل نتائج بطاقة النتيجة في شكل وجيز، واضح و سهل الفهم.

- نشر النتائج من خلال وسائل الإعلام و المجتمعات.

- نتائج بطاقة النتيجة في عمليات السياسات.

- ضمان تنفيذ و متابعة الحلول.

- اتخاذ خطوات لإضفاء الطابع المؤسسي على العملية ، على سبيل المثال من خلال دعم المنظمات المجتمعية و مقدمي الخدمات لتكرار العملية على أساس سنوي أو نصف سنوي.¹

3- بطاقات تقرير المواطن (crc) (community report card) : هي استطلاعات تشاركية تلتبس تعليقات

المستخدمين على جودة و أداء الخدمات العامة من أجل رفع وعي المواطنين و تحقيق إصلاحات في نهاية المطاف في نظام تقديم الخدمات العمومية. تتمثل الميزة الرئيسية لطريقة بطاقات تقرير المواطن في وضع نتائج الاستطلاع في المجال العام من خلال استخدام وسائل الإعلام و الاجتماعات العامة، مما يجعلها أداة فعالة لتعزيز الشفافية، الاستجابة و المساءلة العامة.

وهي أيضا أداة لإشراك المواطنين في تقييم جودة الخدمات العمومية. يمكن استخدام المسح لإجراء تقييم شامل لأداء وكالة عامة بناءً على العميل / تجربة العميل / المواطن التي تم الحصول عليها من حيث رضاهم فيما يتعلق بسمات محددة من الخدمات مثل الوصول، التوافر، الجودة، الوثوقية، إلى جانب استجابة الوكالة . شفافية مزود الخدمة. عندما يتم تطبيق بطاقات تقرير المواطن على فترات زمنية منتظمة، يمكنهم أيضًا المساعدة في قياس التغييرات خلال فترة زمنية. في عدة مناسبات، كشفت مراكز التأهيل المجتمعي عن التكاليف الخفية التي تكبدها المستخدمون / المواطنون في شكل رشوى أثناء سعيهم للوصول إلى خدمة معينة أو استخدامها.

كانت CRC رائدة في أوائل التسعينيات من قبل مركز الشؤون العامة في الهند. منذ ذلك الحين نمت اتفاقية حقوق الطفل كأداة مطبقة على نطاق واسع من قبل منظمات المجتمع المدني و الوكالات المانحة متعددة

¹. Anu Pekkonen, **Community Score Cards**, civicus,

https://civicus.org/documents/toolkits/PGX_H_Community%20Score%20Cards.pdf,p1 , le27-03-2019 à 22:32.

الأطراف و الحكومات في جميع أنحاء العالم. وفقاً لمركز الشؤون العامة (Public Affairs Centre (pac)، يتمثل المبدأ التوجيهي وراء CRC في تقديم حوافز من نوع السوق لتشغيل الخدمات العمومية. على عكس شركات القطاع الخاص التي يتعين عليها ضمان رضا العملاء في بيئة تنافسية للبقاء على قيد الحياة، غالباً ما تواجه الوكالات العامة احتكاكات لا تواجه أي منافسة تقريباً و بالتالي فهي تفتقر إلى الحافز للاستجابة لاحتياجات العملاء. CRC ليست مجرد استطلاع للرأي العام. بدلاً من ذلك، هي انعكاس جماعي لردود فعل المواطنين على أداء مقدم الخدمة، و التي تتشكل من خلال تجربتهم في استخدام خدمة معينة بالفعل لمدة طويلة من الزمن. قوتها هي قدرتها على تقدير تعليقات المستخدمين باستخدام عينة تمثيلية. من خلال جمع تعليقات المستخدمين و نشرها بشكل منهجي، توفر CRC المعلومات اللازمة لتوجيه مزودي الخدمة العمومية نحو بدء الإصلاحات.¹

غالباً ما يتم استخدام بطاقات تقرير المواطن في الحالات التي تكون فيها البيانات المهمة مثل تصورات المستخدم بشأن الجودة و الرضا عن الخدمات ضعيفة أو غير موجودة. غالباً ما تكون الصحف المحلية، الوطنية و وسائل الإعلام الإلكترونية حلفاء مهمين في العملية.

حرر البنك الدولي المتطلبات الأساسية لتطبيق بطاقات تقرير المواطن التي تتمثل في:

- الالتزام بجمع بيانات موثوقة عن تصورات العملاء.
- النهج البناء و الموجه نحو الحلول من جانب منظمات المجتمع المدني بدلاً من الدعوة المواجهة.
- الكفاءة و المهنية و مصداقية المجموعة التي تتولى تنفيذ بطاقات نقاط المجتمع.
- التزام الهيئة العامة بالمشاركة في العملية، و الاستماع إلى التحليل النقدي و بدء العمل الإصلاحي بناءً على النتائج.

- المشاركة النشطة لوسائل الإعلام لضمان نشر النتائج و مناقشتها على نطاق واسع.

يتم تنفيذ CRC حسب الخطوات التالية:

3-1- تحديد نطاق و الجهات الفاعلة و الغرض و تتم من خلال تحديد:

- تحديد نوع الخدمة و وحدة تقديم الخدمة التي سيتم تقييمها باستخدام هذه الأداة.
- توظيف الشركاء الموثوق بهم مثل المنظمات غير الحكومية، المعاهد، المؤسسات الأكاديمية و شركات الاقتراع المتخصصة التي لديها القدرة التقنية على القيام / المساعدة في تنفيذ CRC .
- تحديد شرائح السكان التي سيتم أخذ عينات منها.

3-2- تصميم الاستبيان:

- عقد مناقشات جماعية مركزة تضم كل من المستخدمين و مقدمي الخدمات لتحديد المشكلات التي يتعين تقييمها.

¹ Anu Pekkonen, ibid, p2.

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الخدمة العمومية

- تحديد هيكل و حجم الاستبيان (الاستبيانات). تحتوي بعض مبادرات اتفاقية حقوق الطفل على استبيانات مخصصة لمجموعات مختلفة من المجهين مثل المواطنين و مقدمي الخدمات و مسؤولي الدولة.. إلخ.
- الاختبار التجريبي للاستبيان (أداة المسح) لتقييم ما إذا كان يلتقط الهدف منه.

3-3- أخذ العينات:

- اتخاذ قرار بشأن تصميم أخذ العينات المناسب و الحجم و النطاق.

3-4- تنفيذ المسح:

- اختيار و تدريب المحققين الميدانيين لإدارة المسح و تنظيم مظاهرة ميدانية للمحققين المدربين لتعريفهم بالمنهجية.

- تحديد مكان إجراء فحص عشوائي على الفور أو مراجعة خلفية للمقابلات و الاستبيانات المكتملة لضمان اتباع الإجراءات القانونية الصحيحة و البيانات التي تم جمعها من المجهين و تسجيلها بدقة..

3-5- إدخال البيانات و تحليلها:

- عادة ما يتم تحليل بيانات CRC باستخدام (SPSS البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية) أو بعض البرامج الإحصائية الأخرى.

- تأكد من دقة نقل البيانات الخام من الاستبيانات إلى برنامج الكمبيوتر.

- تحليل نتائج المسح لتقييم ردود فعل المواطنين وفق المعايير المحددة للجودة، (الوصول، الوثوقية، حدوث مشكلة، حل المشكلة، حالات الرشوة و ما إلى ذلك).

3-6- نشر النتائج:

- إعداد تقرير بنتائج بطاقات تقرير المواطن. ضمان نشر النتائج على نطاق واسع من خلال الصحف و الاجتماعات العامة و وسائل الإعلام الإلكترونية بما في ذلك الإنترنت.. إلخ.

- تنظيم اجتماع مشترك بين المستخدمين و مقدمي الخدمات للسماح بإجراء حوار بناء و الضغط على مقدمي الخدمات لتحسين أدائهم.

3-7- إضفاء الطابع المؤسسي على بطاقات تقرير المواطن:

- اتخاذ خطوات لإضفاء الطابع المؤسسي على مراكز التأهيل المجتمعي كمصدر للتغذية المرتدة المنتظمة بشأن أداء مقدمي الخدمات. في بنغالور (الهند)، على سبيل المثال، أجرى مركز الشؤون العامة ثلاث اتفاقيات خدمات عمومية تغطي مجموعة واسعة من الخدمات العمومية على مدى عشر سنوات و تمكن من قياس التحسينات الكبيرة في جودة تقديم الخدمات خلال هذه الفترة.¹

4- الرصد والتقييم المجتمعي CME Community Monitoring and Evaluation

¹ Anu Pekkonen, **Citizen Report Cards**, CIVICUS,

https://civicus.org/documents/toolkits/PGX_H_Citizen%20Report%20Cards.pdf, pp1,3. le28-03-2019 à 19:03.

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الخدمة العمومية

هو عملية تقيس من خلالها المجتمعات كمية و نوعية الخدمات العمومية و غيرها من الأنشطة الحكومية. الهدف الرئيسي من الرصد والتقييم المجتمعي ليس مجرد جمع بيانات حول أداء الحكومة. إنها بالأحرى عملية لتعزيز العلاقة بين المواطنين و الدولة من خلال إعلام الناس حول استحقاقاتهم، الوعود التي قطعتها الحكومة و الأدوات اللازمة لضمان حصولهم على كل من الاستحقاقات و الوعود.¹

- يعد الرصد و التقييم المجتمعي مقارنة أكثر من كونه أسلوبًا محددًا لإشراك المواطنين في جمع الأدلة على الأداء الحكومي و قد يشمل أنشطة محددة مثل تتبع الميزانية أو بطاقات الأداء المجتمعية.

تطور منهج الرصد و التقييم المجتمعي من التقنيات الأخرى لإشراك المجتمعات في رصد و تقييم فعالية مشاريع التنمية المحددة. و قد تم استخدام هذه النهج من قبل العديد من وكالات التنمية التي أنتجت منشورات واسعة حول هذا الموضوع. يركز الكثير من هذا على إجراء الرصد و التقييم بطريقة لا تستخدم المجتمعات فقط للبيانات و لكن أيضًا تشجعهم على التعبير عن انشغالهم و آرائهم و التعبير عنها و مدى تأثير مشروع معين على حياتهم و تحسينها.

يمكن ربط ظهور الرصد و التقييم المجتمعي باتجاهين منفصلين يؤكدان على الدور المركزي للحكومة في التنمية. أولاً، إن النهج القائم على الحقوق الذي تتبناه منظمات المجتمع المدني بشكل متزايد يجعل الحكومة مسؤولة بشكل مباشر عن توفير الخدمات التي تهدف إلى ضمان حقوق الناس. لذلك، حوّل العديد من منظمات المجتمع المدني دورها من كونها مقدمي خدمات إلى الدعوة و المشاركة المدنية و المشاركة العامة. ثانياً، خلال العقد الماضي أو نحو ذلك، شدد خطاب المانحين بشأن التنمية بشكل متزايد على دور الدولة في التنمية. يرغب المانحون في ضمان وصول المساعدات التي توجه عبر الحكومات إلى المستفيدين المستهدفين (المجتمعات الفقيرة)، و ما إذا كانت تؤدي إلى التأثير المنشود. لذا، حيث أن مساعدات المانحين تدعم الحكومات بشكل متزايد لتوفير الخدمات العمومية ، فقد دعمت المنظمات غير الحكومية المجتمعات بشكل متزايد لتقديرها دور الدولة في تقديم الخدمات العمومية و تعزيز قدرتها على المشاركة في مراقبة تلك الخدمات.

بشكل عام، أهداف CME تتمثل في:

- ضمان إدراك المجتمعات لاستحقاقاتها و تعزيز قدرتها على مساءلة الحكومات عن ضمان حقوقها.
- تعزيز العلاقة بين الحكومات و المواطنين و التي تؤثر بدورها على الحكومة لتلعب دورًا استباقيًا في مصلحة المواطنين و تلبية احتياجاتهم.
- ضمان عمل الحكومات من أجل الوفاء بوعودها
- التأكد من أن الإجراءات التي تتخذها الحكومات تعمل على الحد من الفقر وإحداث تغيير حقيقي في حياة المجتمعات الفقيرة.

¹ Olivia McDonald, Christian Aid, **Community Monitoring and Evaluation**, https://civicus.org/documents/toolkits/PGX_H_Community%20M&E.pdf,pp1-2,le28-03-2019 à 22:00.

خطوات الرصد و التقييم المجتمعي:

❖ الخطوة الأولى: بناء الثقة مع المجتمع و تحديد المشكلات المتعلقة بالرصد

يعد بناء علاقة ثقة مع المجتمع أمرًا ضروريًا لضمان التزامهم، وهو ما يعد بدوره ضروريًا لضمان الاستدامة و بالتالي صرامة أعمال المراقبة. و كذلك تحديد القضية الأكثر أهمية بالنسبة لهم. يجب أن يضمن هذا المشاركة و التقييم الأولي العملية التي تقوم بتطويرها في المستوى الصحيح و شامل تمامًا. تحتاج إلى النظر في علاقات القوة داخل المجتمع. من الجيد التحدث إلى المجتمع بأسره، و لكن إذا كنت تريد التحدث إلى أفراد المجتمع الأكثر ضعفًا و أقل قوة مثل النساء أو الأطفال أو الأشخاص ذوي الإعاقة على سبيل المثال، فقد تحتاج أيضًا إلى التحدث معهم مباشرةً. أداتان مفيدتان في هذه العلاقة هي شجرة المشكلات و مناقشة مجموعة التركيز.

❖ الخطوة الثانية: تحديد أصحاب المصلحة والحلفاء المحتملين

استخدم خريطة أصحاب المصلحة لتحديد المسؤولين عن تنفيذ الإجراء أو الإخراج الذي يجب مراقبته. إذا كان التركيز على المستوى المحلي، فقد يشمل ذلك المسؤولين المحليين و المستشارين و كذلك القادة التقليديين. إذا كان التركيز على سياسة وطنية، فقد يشمل ذلك مسؤولين من الوزارة المختصة و النواب. يمكنك "مفاجأة" أهدافك بنتائجك في نهاية عملية المراقبة، و مع ذلك، هناك أدلة على أن الرصد و التقييم المجتمعي يكون أكثر فعالية عندما تشارك الحكومة طوال العملية.

قد تكون أكثر نجاحًا إذا أحضرت بعض المجموعات الأخرى. إذا كنت تركز على سياسة وطنية، فإن العمل مع عدد قليل من المجتمعات في أجزاء مختلفة من البلاد يمكن أن يوضح ما إذا كانت هذه السياسة يتم تنفيذها بشكل متسق مثل، على سبيل المثال، منظمة وطنية ترغب في تحديد المنظمات المحلية التي يمكن أن تعمل مع المجتمع لجمع البيانات. سيكون من الجيد أيضًا الارتباط الاستراتيجي مع المنظمات التي لها تأثير مع المسؤولين الحكوميين أو الوصول إلى المعلومات أو مهارات الحملات الجيدة أو روابط إلى وسائل الإعلام أو الخبرة في مشكلتك أو المهارات الفنية في إجراء البحوث. تسمى الأداة الرئيسية المراد استخدامها في الخطوة الثانية تحليل أصحاب المصلحة.

❖ الخطوة الثالثة: تحديد أهداف الرصد

من المهم أن تقرر ما إذا كانت ستركز على مراقبة ما تفعله الحكومة بما تقوله، أو ما إذا كانت هذه الإجراءات تحدث فرقًا. يشرح الجدول التالي مدخلات السياسة و نتائجها و أثرها و أهداف المراقبة باستخدام قطاع الرصد والتقييم المجتمعي كمثال:

الجدول(2): مدخلات السياسة، نتائجها، أثرها و أهداف المراقبة باستخدام الرصد والتقييم

المجتمعي

هدف رصدنا هو:	نريد أن ننظر إلى:
مراقبة ما إذا كان المعلمون يتلقون راتبه الكامل بانتظام	المدخلات التي تضعها الحكومة مثل المال لدفع المعلمين
معرفة ما إذا كان المزيد من الأطفال يذهبون إلى المدرسة	المخرجات المنتجة كنتيجة للمدخلات، على سبيل المثال عدد الأطفال الملتحقين بالمدرسة
مراقبة ما إذا كانت هناك تحسينات في مستويات معرفة القراءة و الكتابة للأطفال	النتائج أو التغييرات أو التحسينات الناتجة عن المخرجات ، على سبيل المثال الزيادات في معرفة القراءة و الكتابة للأطفال
تتبع عدد الأطفال الذين يتكون المدرسة و حصولهم على وظائف	الآثار أو التغييرات النهائية في حياة الناس كنتيجة لما ذكر أعلاه، على سبيل المثال حصول الشباب على وظائف أو الذهاب إلى مزيد من التعليم

source: Olivia McDonald, Christian Aid, Community Monitoring and Evaluation,p4

قد لا يكون من الممكن مراقبة الأهداف في جميع المجالات الأربعة، لذلك قد تحتاج المنظمات إلى تحديد الأهداف ذات الأولوية للتركيز عليها. من المهم أن تكون أهداف المراقبة محددة و قابلة للقياس و قابلة للتحقيق و ذات صلة و محددة زمنياً.¹

❖ الخطوة الرابعة: اختيار المؤشرات و وضع خط الأساس

قبل البدء في جمع الأدلة، من الضروري إنشاء وحدة التحليل و المؤشرات و خط الأساس:

- وحدة التحليل: هل سيتم جمع الأدلة حول الأفراد والأسر (الأسر) أو مجموعات محددة مثل المسنات أو المجتمع بأكمله؟

- المؤشرات: هذه هي الإجراءات التي سيقوم بها المجتمع بالفعل. على سبيل المثال، كجزء من برنامج مراقبة المجتمع، حددت شبكة الديون الأوغندية المؤشرات التالية لتتبعها في توفير المياه والصرف الصحي:

-حدوث الإسهال

-توفر المياه النظيفة

-المسافة من أقرب مصدر للمياه

-الوقت الذي يقضيه في البئر أو في قائمة الانتظار عند مصدر المياه

-عدد الآبار في المنطقة.

¹ Olivia McDonald, ibid, pp 3-5.

-خط الأساس: من أجل قياس التغيير سواء من حيث التحسين أو التدهور، من المهم تحديد ما كان عليه الوضع قبل أو عند بدء تدخل إنمائي معين. يمكن استخدام البحوث الأولية أو المعلومات الموجودة مثل بيانات التعداد و الدراسات الاستقصائية للأسر الحكومية.

❖ الخطوة الخامسة: جمع الأدلة

لجمع البيانات، يمكنك اختيار استخدام الأساليب الكمية مثل الدراسات الاستقصائية للأسر المعيشية أو الطرق النوعية مثل مناقشة مجموعة التركيز أو مزيج من الاثنين معا. على سبيل المثال، يمكن أن يساعد المسح في تحديد ما إذا كان هناك تحسن في تصورات الناس بشأن طول الوقت الذي يقضونه في الانتظار في الآبار. في الوقت نفسه، يمكنك أيضًا مطالبة المراقبين في المجتمع بالوقوف إلى جانب عينة صغيرة من الآبار يوميًا واحدًا في الشهر وحساب المدة التي ينتظرها الأشخاص.

يجب أن تكون الأدلة التي تم جمعها تمثيلية. قد لا يكون من الممكن التحدث إلى كل شخص في المجتمع، ولكن إجراء مقابلة مع شخصين لا يوفر دليلًا قويًا على هذا المجتمع. هذا هو السبب في حجم العينة مهم جدا. من المهم أيضًا أن يكون البحث مشروعًا، و أن يكون هناك انفتاح و اتفاق حر و احترام للأمن من جميع الأطراف. هذا هو السبب في أهمية بناء علاقة ثقة مع المجتمع. أخيرًا، يعد إشراك المجتمعات في تحليل النتائج أمرًا ضروريًا إذا كنت تريد التأكد من أن فوائد مبادرتك موجودة بعد فترة طويلة من الانتهاء من المبادرة المحددة.

❖ الخطوة السادسة: استخدام النتائج

اصطحب النتائج إلى من راقبتهم، و مشاركة التوصيات التي خرجت من العملية ومحاولة إشراك المجتمعات مباشرة في هذه الأنشطة، و ربما ضمان حضور ممثلي المجتمع للاجتماعات مع الحكومة المحلية أو الوطنية. ومعرفة ما إذا كان من الممكن أخذ ممثل الحكومة ذات الصلة إلى المجتمع لمناقشة النتائج. إذا كنت قد أنشأت علاقة جيدة مع المسؤولين الحكوميين مقدمًا ، فيجب أن يكون ذلك أسهل. إذا كنت قلقًا من أن الحكومة لن تتصرف بناءً على ما توصلت إليه من نتائج، فقد تحاول أن تصدر دعاية إعلامية للمساعدة في توليد المزيد من الضغوط العامة على الحكومة.

5- عمليات التدقيق الاجتماعي social audits :

مثلما يتحقق التدقيق المالي من كيفية إنفاق الأموال، يتحقق التدقيق الاجتماعي من كيفية تنفيذ البرامج و الخدمات، بهدف جعلها أفضل و أكثر انعكاسًا للأهداف الاجتماعية و البيئية و المجتمعية. يهدف التدقيق الاجتماعي إلى إجراء تحسينات في برنامج أو خدمة عامة من خلال إجراء تقييم منهجي للسجلات العامة و تعليقات المستخدمين. الغرض منه هو مساعدة المستخدمين على فهم و تقييم نقاط القوة و الضعف و النجاحات و الإخفاقات في برنامج أو خدمة عامة. المراجعة الاجتماعية هي وسيلة لزيادة مشاركة المجتمع ، و تعزيز الروابط مع الحكومة و / أو مقدمي الخدمات، و تعزيز الشفافية و المساءلة العامة، و غرس شعور بالمسؤولية بين جميع المعنيين.

المراجعة الاجتماعية هي عملية يتم من خلالها تمكين الناس (المستفيدون النهائيون من أي مخطط أو برنامج أو سياسة أو قانون) من تدقيق هذه المخططات و البرامج و السياسات و القوانين. يشمل كلاً من مزودي الخدمة و المستخدمين الذين يدرسون تأثير المشروع أو الخدمة بطريقة منهجية مقارنة الفوائد الحقيقية التي تراكمت مع الفوائد المتوقعة، مع النظر في التأثيرات غير المتوقعة. إنها عملية مستمرة يشارك فيها المستفيدون المحتملون و غيرهم من أصحاب المصلحة في نشاط أو مشروع من التخطيط إلى رصد و تقييم هذا النشاط أو المشروع. و بالتالي ، فإنه يحاول التأكد من أن النشاط أو المشروع قد تم تصميمه و تنفيذه بطريقة تناسب الظروف السائدة (المحلية)، و تعكس بشكل مناسب أولويات و تفضيلات المتضررين منه، و تخدم المصلحة العامة على نحو أكثر فعالية. يتم مشاركة نتائج التدقيق الاجتماعي مع جميع أصحاب المصلحة و عندما يتم تحديد المشكلات، تبدأ عملية تنفيذ التغييرات.¹

يمكن أن تتخذ عمليات التدقيق الاجتماعي أشكالاً مختلفة و تغطي مجموعة من الجهات الفاعلة و الممارسات. يمكن القيام بها بشكل مستقل من قبل منظمات المجتمع المدني / المنظمات المجتمعية أو بالاشتراك مع الحكومة. غالباً ما تبدأ بمبادرات المجتمع المدني و تتطور في بعض الأحيان إلى جهود تعاونية و مؤسسية حيث تدرك الحكومة فوائد منهجية التدقيق الاجتماعي. في سياق مؤسسات الدولة، تكمل عمليات التدقيق الاجتماعي عمليات التدقيق المالية التقليدية لمساعدة الإدارات الحكومية و الهيئات العامة في تقييم أدائها العام كمقارنة بين التصورات العامة و القيم و الأهداف الأساسية المعلنة.

خطوات التدقيق الاجتماعي:

تستخدم ممارسات التدقيق الاجتماعي تقنيات و منهجيات مختلفة نظراً لطبيعة برنامج أو خدمة معينة يتم تدقيقها. المكونات الأساسية لمنهجية التدقيق الاجتماعي هي:

- التحضيرات الأساسية:

- تحديد نطاق التدقيق مثل على سبيل المثال خدمة أو مؤسسة أو برنامج أو مشروع معين أو مكون أو نشاط لمشروع معين و ما إلى ذلك.
- تشكيل لجنة أو مجموعة عمل لتخطيط و تنفيذ و الإشراف على التدقيق الاجتماعي.
- تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل المستخدمين / المستفيدين المقصودين ، و أعضاء المجتمع ، و منظمات المجتمع المدني المحلية، و مقدمي الخدمات، و المسؤولين الحكوميين المسؤولين، و الموظفين، و المقاولين، و المتطوعين، و المانحين.. إلخ.
- تطوير فهم واضح للهيكل الإدارية ذات الصلة و تحديد الجهات المسؤولة الرئيسية / الجهات الفاعلة.
- تطوير فهم واضح لرؤية و أهداف الخدمة / المشروع الجاري تدقيقها.

¹ Anu Pekkonen, Manjunath Sadashiva, **Social Audits**, CIVICUS, https://civicus.org/documents/toolkits/PGX_H_Social%20Audits.pdf, p1. 1e29-03-2019 à 00:13.

- تطوير مؤشرات الأداء من خلال التشاور مع أصحاب المصلحة.
- تنظيم حملة توعية عامة حول أهداف و فوائد التدقيق الاجتماعي باستخدام وسائل الإعلام و المنتديات العامة و الزيارات من الباب إلى الباب.. إلخ¹.

- جمع المعلومات وتحليلها:

- الوصول إلى الوثائق العامة ذات الصلة مثل السجلات المحاسبية، و كشف النقد، و فاتورة الأجور، و الفواتير و تقارير المشاريع الفنية و السجلات الإدارية. يجب بذل الجهود للحصول على المستندات الأصلية بدلاً من التقارير المستعملة التي قد لا تكون دقيقة.
- جمع البيانات من أصحاب المصلحة المعنيين حول تصوراتهم و تجاربهم حول الخدمة / المشروع المعني من خلال الدراسات الاستقصائية و مناقشات مجموعات التركيز و الاجتماعات المجتمعية و ما إلى ذلك.
- يمكن أن تعمل عملية جمع المعلومات أيضاً على إعلام أصحاب المصلحة الرئيسيين و أعضاء المجتمع بالمشاكل المطروحة و تعبئة الضغط و العمل من أجل التغيير.
- تحليل البيانات التي تم جمعها و التي قد تتطلب بعض المساعدة المتخصصة.

- الكشف العلني و الحوار القائم على الأدلة:

- تطوير استراتيجية اتصال لنشر النتائج و النتائج باستخدام وسائل الإعلام، منشورات الاجتماعات العامة إلخ.
- عقد اجتماعات مع أفراد المجتمع لمناقشة النتائج و صياغة التغييرات المقترحة / الحلول.
- عقد اجتماع (اجتماعات) حوار عام للسماح لأفراد المجتمع بمناقشة الأدلة مع السلطات أو مقدمي الخدمات، و لتخطيط التغييرات و تنفيذها.

- المتابعة:

- استخدام نتائج التدقيق الاجتماعي للقيام بالدعوة لمعالجة حالات محددة من سوء الإدارة و الفساد و كذلك قضايا السياسة العامة الأوسع نطاقاً.
 - تدريب و دعم أفراد المجتمع و مقدمي الخدمات لإجراء مزيد من عمليات التدقيق الاجتماعي.
 - بذل الجهود من أجل إضفاء الطابع المؤسسي على عمليات المراجعة الاجتماعية داخل هيكل الإدارة أو للحصول على التزام الحكومة بإجراء عمليات تدقيق منتظمة.
- يمكن تلخيص أدوات تقييم الخدمة العمومية في الجدول رقم

¹ Anu Pekkonen, ibid, p3-4.

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الخدمة العمومية

الجدول(3): أدوات تقييم الخدمات العمومية

الأداة	التعريف بالأداة	الهدف من الأداة
استطلاعات أصحاب المصلحة	أداة تستعملها المنظمات للتعريف بأصحاب المصلحة و توضيح آرائهم و تطلعاتهم و طرق تفكيرهم.	إشراك مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة و العمل على تلبية احتياجاتهم و تغيير سلوكهم و أخذ وجهات النظر المختلفة.
بطاقة نقاط المجتمع	أداة مراقبة تشاركية تمكن المواطنين من تقييم جودة الخدمات العامة و كذا إبلاغهم بالخدمات المتاحة و إستطلاع آرائهم حول إمكانية الوصول للخدمات.	يتم إستخدام بطاقة نقاط المجتمع لإبلاغ أفراد المجتمع بالخدمات المتاحة ، إستحقاقهم و إستطلاع آرائهم حول إمكانية الوصول إلى هذه الخدمات و جودتها.
بطاقات تقرير المجتمع	هي إستطلاعات تشاركية تلتبس تعليقات المستخدمين على جودة و أداء الخدمات العمومية من أجل رفع وعي المواطنين و تحقيق إصلاحات في نهاية المطاف في نظام تقديم الخدمات العمومية	يتم إستخدام هذه الأداة لإجراء تقييم شامل لأداء وكالة عامة بناء على تجربة العميل التي تم الحصول عليها من حيث رضاهم فيما يتعلق بسمات محددة من الخدمات
الرصد و التقييم المجتمعي	هو عملية تقيس من خلالها المجتمعات كمية و نوعية الخدمات العمومية و غيرها من الأنشطة الحكومية	الهدف الأساسي لهذه الأداة هو تعزيز العلاقة بين المواطنين و الدولة من خلال إعلام الناس حول إستحقاقهم ، الوعود التي قطعتها الحكومة و الأدوات اللازمة لضمان حصولهم على كل من الإستحقاقات و الوعود
التدقيق الاجتماعي	هو عملية تتحقق من كيفية تنفيذ البرامج و الخدمات ، بهدف جعلها أفضل و أكثر انعكاسا للأهداف الاجتماعية ، البيئية و المجتمعية	يهدف التدقيق الاجتماعي إلى إجراء تحسينات في برنامج أو خدمة عمومية من خلال إجراء تقييم منهجي للسجلات العامة و تعليقات المستخدمين.

المصدر: ملخص أدوات تقييم الخدمات العمومية

خاتمة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل وبعدها تعرفنا على مختلف جوانب الخدمات العمومية، وذلك من خلال عرض أهم مفاهيم وخصائص الخدمة العمومية والوقوف على أهم المشاكل ومختلف التحديات التي يواجهها هذا القطاع حيث تم استخلاص أن الخدمة هي النشاط أو الأداء غير الملموس، والذي يحدث من خلال التفاعل بين مقدم الخدمة ومنتجها، بهدف تلبية توقعات العملاء وإرضائهم. وعليه كنتيجة وحوصلة لما جاء في هذا الفصل نستنتج أن قطاع الخدمة العمومية يحظى باهتمام كبير من طرف الدولة وهذا لما يقدمه من عوائد على الاقتصاد فهو ذو أهمية بالغة للمجتمع، لذلك أصبح تقييم الخدمات العمومية أمراً ضرورياً لتحقيق رضا الزبائن و تحسين الخدمات المقدمة له.

الفصل الثاني: تقييم الخدمات

المقدمة من طرف الوكالة

الولائية للتشغيل

قالمة

مقدمة :

يتم تنظيم وتسيير سوق الشغل في جميع بلدان العالم من طرف الدولة وذلك عن طريق المرفق العمومي للتشغيل. بعد استقلال الجزائر، انشأت الدولة مرفق عمومي للتشغيل والمتمثل في الديوان الوطني لليد العاملة حيث تولى مسؤولية تسيير مختلف آليات التشغيل.

أنشأ الديوان الوطني لليد العاملة في نوفمبر 1962 بمقتضى المرسوم رقم 62-99 المؤرخ في 29 نوفمبر 1962 المتعلق بإنشاء الديوان الوطني لليد العاملة وذلك في إطار سياسة ترقية التشغيل ومكافحة البطالة. يعد الديوان الوطني لليد العاملة مؤسسة عمومية ذات طابع اداري منذ سنة 1971 بأمر رقم 42-71 المؤرخ في 17 يونيو سنة 1971 والمتضمن تنظيم المكتب الوطني لليد العاملة ليتغير اسمه سنة 1990 ويصبح الوكالة الوطنية للتشغيل بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 259-90 مؤرخ في 8 سبتمبر سنة 1990.

في 2006 تم تغيير طابعها القانوني من مؤسسة عمومية ذات طابع اداري إلى مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، وفي نهاية نفس السنة استفادت الوكالة الوطنية للتشغيل من مخطط إعادة التأهيل المخصص لتطوير شبكتها (مختلف وكالات التشغيل التابعة لها سواء كانت ولائية أو محلية) بالإضافة الى تقوية المهارات الإدارية لإطاراتها لاسيما تطوير وسائل التسيير وتقديم الخدمات.

تعتبر الوكالة الوطنية للتشغيل مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص خاضعة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 06-77 المؤرخ في 17 محرم 1427 الموافق إلى 18 فبراير 2006 وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي تعمل تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

تلعب الوكالة دور الوساطة بين عروض وطلبات العمل المسجلة على مستوى بطاقتها، كما تساعد على تنظيم معرفة وضع سوق العمل الوطني وتطوره. كما تعتبر الأداة الفعلية للدولة في أداء مهامها كوسيط في سوق الشغل حيث تقوم بتنفيذ سياسة الدولة للتشغيل كمخطط العمل لترقية التشغيل ومحاربة البطالة.

المبحث الأول: الوكالة الوطنية للتشغيل:

من بين السياسات المتبعة في الجزائر في مجال سوق العمل إتباع منهج الوساطة وذلك بإنشاء مؤسسات وطنية وسيطة تقوم بالربط بين طالبي العمل والمؤسسات والأفراد العارضين لمناصب العمل ومن بين أهم هذه المؤسسات لدينا الوكالة الوطنية للتشغيل .

المطلب الأول: مهام وتنظيم الوكالة الوطنية للتشغيل:

1- مهام الوكالة الوطنية للتشغيل:

يتم توضيح مهام الوكالة الوطنية للتشغيل كما يلي:¹

1-1 تنظيم ومعرفة وضعية السوق للتشغيل واليد العاملة وتطويرها وضمان ذلك، وتكلف بهذه الصفة على الخصوص بما يلي:

- وضع معلومة إعلامية تسمح بالاطلاع بكيفية دقيقة، منتظمة وحقيقية على تقلبات سوق التشغيل واليد العاملة.

- القيام بكل تحليل وخبرة في مجال التشغيل واليد العاملة.

- القيام بالدراسات والتحقيقات التي لها صلة بأداء مهمتها.

- تطوير أدوات وآليات تسمح بتنمية وظيفة رصد سوق التشغيل وتقيسها.

2-1 جمع عروض وطلبات العمل ووضع علاقة فيما بينها حيث تكلف بما يلي:

- ضمان استقبال، إعلام، توجيه وتنصيب طالبي العمل. يكون التوجيه نحو التكوين لإعادة التأهيل تحفيز روح المقاولة والعمل الحر.

- البحث، التسجيل ومعالجة عروض العمل مع الأخذ بعين الاعتبار التدقيق في المناصب الشاغرة وشروط الالتحاق بها.

- تنظيم عملية التعويض في العروض وطلبات العمل بين الوكالات محليا، جهويا ووطنيا عندما تجد الوكالة المعنية نفسها غير قادرة على تلبية عرض العمل أو تنصيب طالبي العمل المسجلين لديها بصورة لائقة أو لظروف أخرى تفتضيها هذه العملية.

- تشجيع الحركة الجغرافية والمهنية لطالبي العمل، وتنظيمها طبقا للتنظيم المعمول به والدعائم الكفيلة بتنظيم حركة اليد العاملة بإشراك المؤسسات، الشركات والهيئات المعنية بتطبيق عمليات التحويل المهني أو التكوين التكميلي الخاص بتكليف مؤهلات طالب العمل مع متطلبات عروض العمل المتوفرة للتغلب على عدم التوازن في سوق العمل في مجال التشغيل والمهن التي يصعب تليتها مستقبلا.

- المشاركة في تنظيم وتنفيذ البرامج الخاصة التي تقررها الدولة، الجماعات المحلية وكل المؤسسات المعنية

¹ دليل إجراءات الوكالة الوطنية للتشغيل / بطاقة الإجراءات رقم 3، ص 43.

الفصل الثاني: تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل -قائمة-

- البحث عن كل الفرص التي تسمح بتنصيب العمال الجزائريين بالخارج.
 - تطوير مناهج وأساليب تسيير سوق العمل وأدوات التدخل في عرض وطلب العمل.
 - ضمان عمليات التكوين في مجال الاستشارة في التشغيل وتسيير سوق العمل.
 - إبرام الاتفاقيات مع الهيئات المعتمدة والبلديات المكلفة بنشاطات التنصيب.
- 1-3** متابعة تطور اليد العاملة الأجنبية في الجزائر حسب التشريع والتنظيم المتعلقين بتشغيل الأجانب، تنظيم وسير البطاقة الوطنية الخاصة بهما.
- 1-4** تضمن فيما يخصها تطبيق التدابير الناجمة عن الاتفاقيات الدولية في مجال التشغيل.
- 1-5** تضمن فيما يخصها تطبيق تدابير الرقابة المنبثقة عن أحكام القانون 04-19 المؤرخ في 2004/12/25 والمتعلق بتنصيب العمال ومراقبة التشغيل.

الشكل (7): مهام الوكالة الوطنية للتشغيل



Source: <http://www.anem.dz/ar/pages/mission-et-objectifs-de-l-anem-ar.html>

2- تنظيم الوكالة الوطنية للتشغيل

- تضم الوكالة الوطنية للتشغيل المديرية العامة، الوكالات الجهوية، الولائية والمحلية، تتمثل مهام كل منها فيما يلي:¹
- 1-2 المديرية العامة:** يتمثل دور المديرية العامة للوكالة الوطنية للتشغيل في تطبيق العلاقات والاستشارات القانونية، المراقبة التقنية وجمع المعلومات حول سوق الشغل من خلال هياكلها الخارجية أين يتم معالجتها.
- 2-2 الوكالات الجهوية للتشغيل:** يمتد اختصاصها الإقليمي إلى عدة ولايات، وتعد جسر امتدادا بين المديرية العامة والهياكل الخارجية (وكالات ولائية، وكالات محلية) ويهدف إلى:

¹ <http://www.anem.dz/ar/pages/organisation-de-l-anem-ar.html>, le 29-05-2019 à 12:15.

- ضمان التسيير اللامركزي للمناصب والموارد الموضوعة حسب سياسة تقاسم المسؤولية بين المديرية العامة والهيكل الخارجية.
 - توفير الدعم التقني والتسييري للوكالات الولائية والمحلية للتعامل مع المشاكل التي يواجهونها يوميا لضمان السير الحسن للنشاطات.
 - 2-3 الوكالات الولائية للتشغيل:** تعتبر الخلية الأساسية في تنظيم الوكالة الوطنية للتشغيل حيث تقوم باستقبال المتعاملين معها سواء من طالبي العمل أو المستخدمين وتتلخص مهامها فيما يلي:
 - البحث عن عمل لكل شخص يطلب ذلك حسب مؤهلاته المطلوبة هذا العمل من اختصاص "مصلحة طالبي العمل" المتكون من موظفين متخصصين تقع على عاتقهم مهمة التنصيب وتقديم المشورة، المعلومات والتوجيه.
 - تنفيذ الأجهزة والبرامج الخاصة بالتشغيل على المستوى المحلي مع الشركات وهذا العمل يقدم من طرف مصلحة المستخدمين.
 - تقديم الدعم التقني في المتابعة الإدارية: معالجة عروض العمل، استدعاء ومتابعة طالبي العمل.
 - المساهمة في تنفيذ تشجيع سياسة التشغيل المقدمة من طرف الدولة.
 - 2-4 الوكالات المحلية:** تعتبر كملاحق أو مرافق للولاية تتميز بنسبة عالية من الكثافة السكانية والأنشطة. الوكالات المحلية تأتي في المستوى الأخير في تنظيم هيكل الوكالة الوطنية للتشغيل، وتكون على مستوى الدوائر أو البلديات، وتتخصص في البحث عن فرص العمل أينما كانت وتوجيه عروض العمل إلى السكان المقيمين.
- المطلب الثاني: عصرنه خدمات الوكالة الوطنية للتشغيل**
- احتل موضوع الشراكة الجزائرية الأوروبية مكانة هامة في جدول أعمال كلا الطرفين وقد تبلور ذلك عن طريق خطوات كثيرة و مفاوضات كبيرة منذ مطلع الستينات .أحد هذه الخطوات كانت ببرنامج لعصرنه خدمة التوظيف العام - الوكالة الوطنية للتشغيل-. حيث يهدف إلى:
- مرافقة تحديث خدمة التوظيف العامة في الجزائر وتعزيز قدراته.
 - تطوير خدمات عن بعد لمستخدمي خدمة التوظيف العامة.
 - تعزيز قدرة ANEM على تنظيم وتنمية مهارات موظفيها.
- فيما يتعلق بسياق سياسة التشغيل سمحت خطة العمل لتشجيع التشغيل ومكافحة البطالة للفترة 2008-2013 بتحديث الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM وعهدت إليها بإنشاء نظام دعم الاندماج المهني (DAIP) للشباب تحت 35 سنة، ومكّن تحديث عرض الخدمة من إدخال أساليب مبتكرة لتقنيات الوساطة في سوق العمل لتعزيز فرص الفئات السكانية الضعيفة في سوق العمل، حيث وفرت منصة هاتفية يمكن الوصول إليها برقم هاتف مجاني للجمهور خلال ساعات العمل للإجابة على أسئلتهم حول خدمات ANEM تقوم وحدة استماع في المديرية العامة بفحص طبيعة الأسئلة المطروحة للتكيف مع تقديم الخدمات إذا لزم الأمر.
- أهم مشاريع anem لعصرنه خدماتها نذكر:

1- مشروع دعم قطاع التشغيل في الجزائر (*PASEA)

- تم تنفيذ البرنامج خلال الفترة 2012-2016، والذي استفاد من تخصيص الاتحاد الأوروبي بقيمة 14.1 مليون يورو ومساهمة جزائرية قدرها 1.24 مليون يورو، حيث تم توقيع اتفاقية التمويل في ديسمبر 2010. تم تعيين المديرية الوطنية لمشروع PASEA من قبل ANEM وتم تعيين المساعدة الفنية من قبل الاتحاد الأوروبي. نص البرنامج على تنظيم دورات تدريبية، جولات دراسية، وتقديم معدات تكنولوجيا المعلومات للوكالات وللتواصل حول المشروع. تم تنفيذ مجموعة من الأنشطة ضمن هذا البرنامج، والتي تتمثل في:¹
- تشغيل نظام معلومات استراتيجي جيد الأداء، استنادًا إلى التطوير المنسق لشبكة الوكالات لإنتاج معلومات عن سوق العمل تلي معايير الجودة واحتياجات شركاء السياسة، العمالة، وكذلك تحليلات أداء السوق و أدوات الإدارة الاستراتيجية للوكالة.
 - وكلاء ANEM هم من المهنيين المعترف بهم، و لاسيما وكلاء الدراسات و الخدمات الإحصائية (التمكن من تحليلات سوق العمل)، و المديرين التنفيذيين (التمكن من تقنيات الإدارة المحلية "نتائج أنشطة الموارد" و الإدارة الاستراتيجية و إطار الإنفاق على المدى المتوسط).
 - تحتوي MTESS على معلومات مفيدة و موثوقة عن سوق العمل و تستخدمها ANEM و وكالات التوظيف المعتمدة الخاصة لتلبية احتياجاتها من أجل تحليل قطاع سوق العمل، وتحسين أدوات تنظيم السوق على وجه الخصوص سياسة العمالة النشطة.
 - لدى MTESS الوسائل المؤسسية للتنسيق الإحصائي، مما يمكنها من المشاركة بشكل خاص في تنفيذ اللجنة المشتركة بين الوزارات لتعزيز العمالة، وكذلك التسجيل الفني في مراقبة تقييم تنفيذ خطة العمل. يعطي تقييم برنامج PASEA فكرة عن النتائج المحققة و يمكن تلخيصها وفق المعايير التالية:
 - **الصلة:** تصميم المشروع بشكل عام و مكون التدريب بشكل خاص وثيق الصلة بالاحتياجات و الأولويات الوطنية.
 - **الكفاءة:** على الرغم من أن زيارات التدريب و الدراسة كانت تستجيب على نطاق واسع للاحتياجات، إلا أن أوقات التحضير و الاستيعاب من قبل المستفيدين لم تكن مناسبة دائمًا.
 - **الفعالية:** تظل الفعالية المباشرة، و إن كانت إيجابية، مختلطة في مواجهة أهداف طموحة إلى حد ما و عدم وجود نقطة مرجعية (خط الأساس). الكفاءة المؤسسية المستحدثة تظل محسوسة. لا يتمتع المتدربون دائمًا بالفرصة و الإطار المهني لتطبيق قدر كبير من المهارات المكتسبة.
 - **التأثير:** بداية محددة لتحسين خدمات ANEM التي يجب الحفاظ عليها و تغذيتها و التي من المهم التواصل معها.

* **Projet d'appui au secteur de l'emploi en Algérie**

¹ Fiche de Projet de Jumelage , Appui à la modernisation du service public de l'emploi , Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association Algérie-UE, pp5-15.

- الاستدامة: إن الرغبة المؤسسية المعلنة في نشر خطة عمل الموارد البشرية ل ANEM المنصوص عليها هي خطط محتملة للاستدامة.

2- برنامج دعم تشغيل الشباب: (PAJE*)

تم تنفيذ برنامج دعم تشغيل الشباب خلال الفترة 2014-2018 و الذي خصصه الاتحاد الأوروبي بمبلغ 23.5 مليون يورو و مساهمة جزائرية قدرها 2.5 مليون يورو، يخطط لدعم الحكومة الجزائرية في سياستها الوطنية لصالح الشباب ،إمكانية توظيفهم وإدماجهم ويتم تجميع الأنشطة التي يخطط لها البرنامج في ثلاثة مكونات: بين القطاعات - السياسة الوطنية للشباب ،المجتمع المدني - الشباب وقابلية التوظيف. تمثلت نتائج البرنامج فيما يلي:

1- تعزيز قدرات الجهات الفاعلة المشاركة في تنفيذ و مراقبة السياسة الوطنية للشباب.

2- دعم ، تعزيز أدوات ، منهجيات ، آليات جمع المعلومات ، تحليلها ، التشاور و التنسيق.

3- تطوير ، تعزيز شبكات المعلومات ، الإرشاد و الاستماع للشباب (نقاط تقارب واحدة).

4- تعزيز قدرات الجهات الفاعلة النقابية و حشد الشباب و تضافر جهودهم.

5- أجهزة مبتكرة تعزز القيادة و ريادة الأعمال

3- برنامج دعم ملائمة التكوين- الشغل - المؤهلات (AFEQ*) :

بدأ البرنامج في سبتمبر 2017 كجزء من مكافحة البطالة خصصت له ميزانية 11 مليون يورو، بما في ذلك 10 ملايين يورو في شكل مساهمة أوروبية و تمويل مشترك واحد من قبل الحكومة الجزائرية تهدف إلى ضمان التوافق بشكل أفضل بين التدريب و العمالة من خلال زيادة مشاركة الشركات و القطاعات الاقتصادية في تدريب الشباب و إدماجهم، بعد التدريب المهني و الجامعي.

يركز البرنامج الذي مدته 36 شهرًا على ثلاثة أهداف محددة، و التي تشمل تكييف المؤهلات مع المتطلبات التي أعربت عنها الشركات في القطاعات ذات الأولوية، و إعادة وضع الشركات و القطاعات الاقتصادية في قلب نظام التدريب. التدريب المهني ، كذلك التقريب بين قطاعات الأعمال و الاقتصاد من نظام التدريب الجامعي.

يتوقع تنفيذ البرنامج، في مكونه 2، تنفيذ برنامج تجريبي لتكييف المهارات التي تتطلبها الشركات في اثنين من الولايات المختارة و تقديم المساعدة الفنية و تعزيز التدريب المهني في الشركات بناءً على تجربة النتائج المخصصة لهذا المكون:

* Programme d'appui Jeunesse-Emploi

* programme d'appui à l'adéquation formation-emploi-qualification

الفصل الثاني: تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل -قائمة-

- تطوير أو تحسين أساليب العمل و أدوات العمل الخاصة بلجان الشراكة المحلية (CAAL) Comités Animation de l'Apprentissage sur le Plan Local أو الهيئات المماثلة في الولايات الثلاث المعنية (البلدية بجاية و بومرداس).

يوفر المكون الأول "ضمان تكييف المؤهلات وفقاً لمتطلبات الوظائف الشاغرة التي تنشرها الشركات في القطاعات ذات الأولوية" نتيجتين رئيسيتين:

- تم تطوير نظام مرن للإدخال في التدريب و التحقق من صحته في ولايتين رائدتين (الجزائر، سطيف).

- كإجراء رائد، يتم تدريب و تنفيذ عينة مهمة من الشباب العاطلين عن العمل بموجب المخطط في ولايتين (ما لا يقل عن 200 شاب تم تدريبهم).

يوفر المكون 2 "ضمان ملائمة هيكلية التوظيف و التدريب من خلال الجمع بين الشركة و القطاعات الاقتصادية لنظام التدريب الجامعي" يخطط لتحقيق نتيجتين رئيسيتين:

- تطوير و تنفيذ خدمات جديدة لإدماج الخريجين الشباب في سوق العمل لعينة من الهياكل التجارية للجامعات في الولايات المعنية.

- تعزيز قدرات الشركاء الاقتصاديين و الأكاديميين للهياكل الجامعة للأعمال

- يتم تنفيذ هذا البرنامج الذي يستهدف الشباب الذين تركوا الدراسة أو على وشك أن يصبحوا كذلك من خلال دعوة لتقديم مقترحات لمشروع رائد تديره اليونيسف بتنسيق من وزارة التعليم الوطني بالإشراف على المتسربين من الشباب الذين تقل أعمارهم عن 18 عامًا، بهدف دمجهم في سوق العمل.

- و كجزء من التعاون و التوأمة من المرجح أن تعزز التغييرات التي يجري تنفيذها حالياً، على وجه الخصوص، لتعزيز خطوات جديدة في تحديث جهاز الخدمة العامة.

- سيسعى التوأمة إلى تطوير شراكات تشغيلية مع هذه البرامج ذات الصلة، و دمج النهج الجنساني، لصالح السكان المستفيدين الذين لديهم قواسم مشتركة: الشباب، الباحثون عن عمل لأول مرة، خريجو التعليم العالي، العمال المعوقين و النساء.

- سيمكن مشروع التوأمة المستقبلي ANEM من الاقتراب و دراسة التطورات في دول الاتحاد الأوروبي. و مع ذلك، من المفيد النظر في إمكانية قيام PES الجزائري بدراسة التطورات في تونس و المغرب، خاصة فيما يتعلق بتطوير أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- الدول المجاورة الثلاثة لها نفس الاحتياجات لتطوير أدوات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الخاصة بها في نظام المدفوعات العامة، و المغرب هو الأكثر تقدماً من بين الدول الثلاث (تم دعم هذا التطور من قبل دول الاتحاد الأوروبي).

- نظرًا لأن الاتحاد الأوروبي يمول تطور نظام المدفوعات العامة الثلاثة، فمن المثير للاهتمام تعزيز الروابط الأوثق بين البرامج التعليمية الثلاثة و تعزيز التعلم و التعاون بين بلدان الجنوب، هذا من شأنه أن يساعد على إنشاء شبكة مستدامة تتجاوز المشاريع الممولة من الاتحاد الأوروبي من خلال أداة التوأمة.

4- مشروع توأمة "دعم بناء القدرات:

يوفر تنفيذ هذا البرنامج ، على وجه الخصوص تنفيذ النهج الاستراتيجي لإدماج الأشخاص ذوي الإعاقة ، وتحسين الإشراف على الهياكل الأساسية المتخصصة، وتكييف برامج التدريب وتحسين قابلية التوظيف. ويهدف إلى تطوير أوجه التآزر بين المؤسسات و الجهات الفاعلة المشاركة في الاندماج المهني للأشخاص ذوي الإعاقة.

5- برنامج دعم منظمة العمل الدولية:

اشترك مكتب العمل الدولي مع الجامعة في برنامج بعنوان "من الجامعة إلى عالم الشغل" بمكونين: أحدهما عن الاندماج في العمل بأجر، و الآخر يتعلق بإنشاء المؤسسات وتساهم الوكالة الوطنية للتشغيل كشريك في هذا المشروع و عضو في اللجنة التوجيهية ، و على هذا النحو ، ستساهم خدمة التوظيف العامة في نشاطين لصالح طلاب التعليم العالي: إنشاء نوادي البحث عن الشغل ، تنفيذ تطبيق الهاتف الذكي مما يتيح الوصول إلى المشورة بشأن العثور على وظيفة من ناحية أخرى. هذا المشروع يضم كل من جامعة قالمة ، بجاية ، بسكرة ، الجزائر 3 ، تلمسان و مستغانم للفترة الممتدة بين 2016-2019.

6- التعاون الجزائري الفرنسي في التوظيف:

هناك عدة اتفاقات جزائرية فرنسية في يتعلق بمجال التوظيف نذكر بالتحديد:¹

- شراكة مؤسسية مدرجة في برنامج " PROFAS-C + لدعم وكالة التشغيل الوطنية (ANEM) في تطوير خدماتها من خلال تقييم إطار العمل المرجعي للأعمال و التوظيف " (NAME) الذي تم إطلاقه في نوفمبر 2015 من ناحية، و بناء قدرات مركز الاستماع في عام 2016 من ناحية أخرى.

- التركيز على تطوير شراكات تشغيلية مع هذه البرامج ذات الصلة ، ودمج النهج الجنساني، لصالح السكان المستفيدين الذين لديهم قاسم مشترك: الشباب ، الباحثون عن عمل لأول مرة ، خريجو التعليم العالي، العمال المعوقين و النساء.

نظرًا لأن الاتحاد الأوروبي يمول تطور نظام المدفوعات العامة الثلاثة، فمن المثير للاهتمام تعزيز الروابط الأوثق بين البرامج التعليمية و تعزيز التعلم والتعاون بين بلدان الجنوب، هذا من شأنه أن يساعد على إنشاء شبكة مستدامة تتجاوز المشاريع الممولة من الاتحاد الأوروبي من خلال أداة التوأمة.

المطلب الثالث: الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل

سيتم التطرق إلى مختلف الخدمات المقدمة من طرف الوكالة، كصنغ التشغيل، الخدمات التكنولوجية،...

¹ Fiche de Projet de Jumelage , Appui à la modernisation du service public de l'emploi , Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association Algérie-UE,PP ,5-15.

1-جهاز المساعدة على الإدماج المهني DAIP

يمنح لطالبي العمل المبتدئين فرصة لإدماجهم لدى الشركات العامة، الخاصة والإدارات العمومية، وذلك بالدعم الكامل ماليا من قبل الدولة. الهدف منه إدماج شباب طالبي الشغل المبتدئين، وتشجيع كافة أشكال النشاطات والتدابير الرامية إلى ترقية الشغل لا سيما عبر برامج تكوين-تشغيل وتوظيف.¹

يتكون من 3 عقود إدماج وهي:

- عقد تكوين-إدماج بالنسبة للشباب بدون تكوين ولا تأهيل (CIF).
 - عقد الإدماج المهني بالنسبة لخريجي التعليم الثانوي ومراكز التكوين المهني (CIP).
 - عقد إدماج حاملي الشهادات بالنسبة لحاملي شهادات التعليم العالي والتقنيين السامين (CID).
- تجدر الإشارة إلى أن الشباب المستفيدين من عقود-تكوين إدماج " CIF "، منصين إما:
- ورشات الأشغال المختلفة التي تبادر بها الجماعات المحلية.
 - ورشات البناء، الأشغال العمومية، الري، الفلاحة والغابات... إلخ وإما لدى حرفين معلمين ومؤسسات الإنتاج. والشكل رقم 8 يوضح مدة كل عقد والهيئات المستخدمة.

الشكل (8): مدة العقد والهيئات المستخدمة

حالات تجديد العقد	مدة العقد	الهيئات المستخدمة
قابلة للتجديد	ثلاثة (3) سنوات	القطاع الإداري (المؤسسات العمومية و الإدارات)
قابلة للتجديد	(01) سنة واحدة	المؤسسات الاقتصادية (العامة و الخاصة)، لا سيما تلك المنشأة في إطار الأجهزة العمومية للنشاطات المصغرة ANSEJ / CNAC
غير قابلة للتجديد	(01) سنة واحدة	الحرفيين و مؤسسات الإنتاج
قابلة للتجديد بناء على طلب المستخدم لمدة أقصاها سنة	سنة (06) أشهر	ورشات ذات المنفعة العامة

Source: <http://www.anem.dz/ar/pages/dispositifs-ar.html>

¹ <http://www.anem.dz/ar/pages/dispositifs-ar.html>, le 29-05-2019 à 12:15.

2- عقد العمل المدعم CTA :

يعتبر عقد عمل المدعم بمثابة عقد عمل بمفهوم القانون رقم 90-11 والمتعلق بعلاقات العمل، ويدخل في الإطار العام لجهاز المساعدة على الإدماج المهني. تساهم الدولة في أجر المنصب لتشجيع توظيف طالبي العمل المبتدئين بدون خبرة.¹ والشكل رقم (9) يوضح المستفيدين، نوع ومدة العقد.

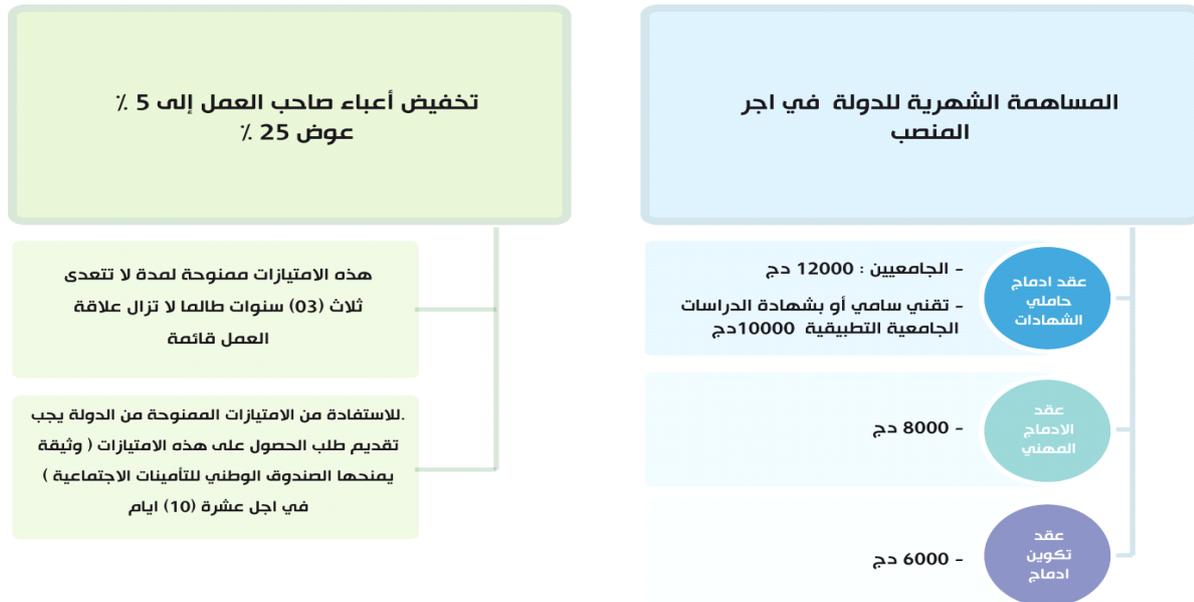
الشكل (9):عقد العمل المدعم CTA

مدة العقد	عقود الادماج	المستفيدون من الجهاز
- ثلاث (03) سنوات غير قابلة للتجديد.	- عقد إدماج حاملي الشهادات (CTA/CID)	- شباب حاملي شهادات التعليم العالي،
- ثلاث (03) سنوات غير قابلة للتجديد	- عقد الإدماج المهني (CTA/CIP)	- شباب خريجي التعليم الثانوي للتربية الوطنية ومراكز التكوين المهني
- سنة (01) غير قابلة للتجديد	- عقد تكوين-إدماج (CTA/CFI)	- شباب بدون تكوين ولا تأهيل.

Source: <http://www.anem.dz/ar/pages/contrat-de-travail-aide-ar.html>

هناك مجموعة من التدابير التحفيزية للمستخدمين الذي يوظفون طالب العمل في هذه النوع من العقود، وذلك ما يوضحه الشكل رقم (10). تمنح هذه الامتيازات لمدة لا تتعدى ثلاث (03) سنوات طالما لا تزال علاقة العمل قائمة.

الشكل(10):التدابير التحفيزية للمستخدمين



Source: <http://www.anem.dz/ar/pages/contrat-de-travail-aide-ar.html>

¹ <http://www.anem.dz/ar/pages/contrat-de-travail-aide-ar.html>,le29-05-2019 12:15.

3- الوسيط

الوسيط هو النظام المعلوماتي الجديد للوكالة الوطنية للتشغيل، وهو عبارة عن قاعدة سجل بيانات لجميع المعلومات لطالب العمل ويكون له رقم هوية وحيد خاص عبر جميع تراب الوطني. تتمتع هذه القاعدة بنظام فرز حسب طلبات الشركات اي بمجرد ان يتم عرض طلب المؤسسة يتم تسجيل طالب العمل بطريقة تلقائية في الشركة أو شركتين حسب العرض، ثم يقوم بدوره مكتب التشغيل بالاتصال بالطالب العمل من أجل أن يختار الشركة التي يريد هو أن يعمل بها عكس مكان من قبل حيث أنك تجد من هو مسجل بشركة وهو لا يحمل الشهادة التي يبحث عنها.

قامت الوكالة الوطنية للتشغيل بوضع " الوسيط " نظام المعلوماتي الجديد، الذي تم إطلاقه رسميا يوم 01 مارس 2015 بالوكالة الولائية للتشغيل بالبلدية، وواصل النظام انتشاره على مدار سنة 2015، ليختتم تعميمه بولاية ورقلة يوم 07 فيفري 2016، وبهذا يكون قد تم نشر نظام الوسيط عبر كافة وكالات التشغيل في القطر الوطني.

يهدف النظام المعلوماتي جديد الوسيط لضمان شفافية في معالجة عروض العمل وضمان أكثر سرعة وفعالية، وكذا توفير خدمات ذات نوعية أفضل لفائدة طالبي العمل والمستخدمين. ذلك من خلال:

-بطاقة وطنية موحدة لطالبي العمل.

-قاعدة بيانات موحدة.

-إمكانية التسجيل في وكالة مقر السكن وذلك من خلال أي وكالة على المستوى الوطني.

-مقاربة إلكترونية بين عروض وطلبات العمل.

-استناد الوسيط على المدونة الوطنية للمهن والوظائف.

-مقاربة طلبات العمل مع عروض العمل على المستوى الوطني.

4- المدونة الجزائرية للوظائف والمهن

في إطار عصرنة هياكل الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) قامت وبالشراكة مع نظيرها الفرنسي قطب التشغيل (Pôle emploi) بإنشاء المدونة الجزائرية للوظائف والمهن وذلك بمساهمة جميع الشركاء (المؤسسات الاقتصادية، مؤسسات التكوين والتعليم، مؤسسات التعليم العالي ومختلف الفدراليات... الخ).

هي مرجع وطني للوظائف والمهن والذي من خلاله يمكن تحديد أي مهنة موجودة في الجزائر. هذا المرجع يسمح لكل من المستخدمين والباحثين عن العمل بتحديد الكفاءات لكل وظيفة، وبالتالي فإنه يسهل التوظيف والبحث عن العمل. كما تحتوي هذه المدونة على 422 بطاقة للوظائف والمهن، 5479 تسمية، وهي منظمة على شكل بنية شجرية كما يلي: 16 قطاع. 87 ميدان. 36 ميدان فرعي و 422 بطاقة للوظائف و المهن. تم ادراج المدونة الجزائرية للوظائف والمهن في نظام المعلوماتية الجديد "وسيط"، وبذلك يصبح دور الوساطة بين طالبي العمل وعارضي العمل أكثر نجاعة.

يتم استخدام المدونة الجزائرية للوظائف والمهن من طرف جميع شركاء الوكالة الوطنية للتشغيل (الشركات الاقتصادية، مؤسسات التكوين والتعليم المهني، مؤسسات التعليم العالي، الهيئات الخاصة للتنصيب...) ومن طرف مستشاري التشغيل للوكالة الوطنية للتشغيل.

تعتبر المدونة الجزائرية للمهن والحرف أداة فعالة لتحسين مهمة الوساطة، وتسمح عمليات البحث بتحديد مؤهلات طالب العمل بالنسبة لعروض العمل من قبل المستخدمين. حيث يمكن لطالبي العمل الاطلاع على المدونة عبر الموقع الإلكتروني للوكالة الوطنية للتشغيل، وذلك باتباع إجراءات البحث المباشر عن المهنة "الكلمة" وهذا إذا كان يعرف مؤهلاته وسيرافق من قبل مستشار التوظيف من خلال مقابلة مهنية للتحقق من مهاراتهم ووضعهم في بطاقة الحرف¹.

5- التطبيقات الذكية:

في إطار عصنة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل تم إنشاء تطبيقات ذكية تهدف إلى تسهيل الولوج والحصول على الخدمة بطريقة عصرية. تتمثل هذه التطبيقات فيما يلي:²

1-5 تطبيق MON AGENCE : يسمح بإيجاد وكالة التشغيل الأقرب، كما يسمح بالمشاركة مع الآخرين .
2-5 تطبيق NAME :يسمح هذا التطبيق بتحديد كل المهن الموجودة في الجزائر من خلال المدونة الجزائرية للمهن والوظائف. كما يسمح أيضا لطالبي العمل والمستخدمين بتحديد المهارات المطلوبة وبالتالي تسهيل عملية التوظيف والبحث عن عمل.

3-5 تطبيق MON OFFRE يمكن من إيجاد عروض العمل المناسبة، كما يسمح بالبحث عن عروض العمل بطريقة سهلة، كاملة ومتعددة المعايير. كما يسمح أيضا بمشاركة عروض العمل مع أشخاص آخرين.

6- نشاطات التكفل بطالب العمل

تقدم هذه الخدمة على وجه الخصوص لطلبي العمل الذين يصعب إدماجهم والتي تهدف إلى ضمان متابعة شخصية ودعم للبحث عن عمل إلى غاية توظيفهم. حيث يتم تسهيل الإدماج المهني لطلبي العمل من خلال:

- إرشاد طالبي العمل في مساهمهم للبحث عن عمل.
- مساعدتهم على تقييم كفاءتهم المهنية.
- تحسين قابليتهم للتشغيل.
- تسهيل تحقيق مشاريعهم المهنية.

¹ <http://www.anem.dz/siteanem/ar/pages/c-est-quoi-la-name-ar.html>,le29-05-2019 à 12:15.

² <https://www.facebook.com/watch/?v=834702653535651>,le31-05-2019 à 11:29.

يكون ذلك في الفضاءات المخصصة لمقابلات التسجيل والمدة تحدد حسب حاجيات طالبي العمل والخدمات المقدمة. حيث تسند مهمة التكفل بهذا النشاط إلى عون يعين من طرف رئيس الوكالة بالتداول لتحديد حاجة المرافقة بالاستناد إلى مقابلة التسجيل أو المتابعة، فيما يخص:

- تقنيات البحث عن العمل (تحرير السيرة الذاتية، رسالة تحفيز، التحضير لمقابلة عمل، ... الخ).

- التمهين، التكوين، إعادة التأهيل، التبرصات وتحسين المستوى.

- الاستفادة من عقود الإدماج المهني.

- عروض العمل المحلية والمقدمة عن طريق التعويض.

كذا اقتراح الخدمة الملائمة والتأكد من قابلية ورغبة طالب العمل في المشاركة في إرشادات ونصائح في مجال البحث عن العمل، واقتراح عقود للإدماج، وأيضا ضمان متابعة الخدمات المقدمة لفائدة طالب العمل إلى غاية إدماجه المهني.¹

6-1 مقابلة تسجيل طالب العمل:

تم عملية التسجيل بناء على حوار منظم وفردى من خلال الحضور الاجباري للشخص الذي يطلب التسجيل لدى وكالة التشغيل بصفة طالب عمل، لجمع المعلومات التي تسمح ب:²

- التعرف على المعني وعلى مشواره المهني.

- معرفة رغباته واقتراح الخدمات الملائمة أكثر لمؤهلاته.

- تسجيله بصفة طالب عمل.

ويكون حضوره كذلك بغية:

- تزويده بكل المعلومات التي تكون ذات منفعة في بحثه عن عمل وتسهيل إدماجه أو إعادة إدماجه المهني.

- لتشكيل بنك معلومات ينبغي أن يلعب دورا في تلبية احتياجات التوظيف للمستخدمين.

- للتوفر على المعلومات الإحصائية اللازمة لمعرفة سوق العمل وتنظيمه وكذا للدراسات والتحليل.

مقابلة التسجيل تتم خلال أول حضور للمعني إلى الوكالة، وتختلف مدة المقابلة من 15 إلى 20 دقيقة ويمكن أن تعدل حسب الحالات وخاصة الاستثنائية وضروريات الطابع المحلي.

6-2 مراحل مقابلة طالبي العمل:

تتم مقابلة طالبي العمل وفق المراحل التالية:³

¹ دليل إجراءات الوكالة الوطنية للتشغيل / بطاقة الإجراءات رقم 3، ص 16.

² دليل إجراءات الوكالة الوطنية للتشغيل / بطاقة الإجراءات رقم 3، ص 12.

³ نفس المرجع، ص 13.

الفصل الثاني: تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل -قائمة-

- التحضير للمقابلة: تتم فيها الحيازة على كل المعلومات حول الوسط الاجتماعي والاقتصادي، برامج وآليات التشغيل، إنشاء المؤسسات، المساعدة على الإدماج المهني، برامج التكوين....، كذلك الاطلاع على كل عروض العمل المتاحة.

- استقبال المعني وتأطير المقابلة: وتكون في وضعية معتدلة ومحترمة، يجب على العون الإصغاء الجيد والفعال لطالب العمل، والاستعلام حول ما إذا قام المعني بعملية التسجيل المسبق (على الموقع الإلكتروني).

يتم أيضا وضع عناصر تأطير المقابلة (إعلام المعني حول سيرورة المقابلة، الهدف، مدة المقابلة...)، والاعتماد على معرفة المحيط (حوض التشغيل وقطاع التكوين) وإجراءات إنشاء المؤسسات والمساعدة على الإدماج المهني.

- تحليل المعلومات التي تم جمعها: إجراء تشخيص باستغلال مجمل عناصر المعلومات (المسار المهني لطالب العمل مقارنة مع وضعية محيط الشغل...).

- تزويد طالب العمل بمعلومات وإرشاده بناء على التشخيص، حول: الخدمات التي تقدمها الوكالة الوطنية للتشغيل و المكيفة مع احتياجاته، (المرافقة، اقتراح التكوين، التوظيف، الإدماج في التوجيه نحو أجهزة خارجية أخرى...).

- تسليم آلي لاستمارة (البحث الفعال عن العمل) (الكلاسيكية أو عقد العمل المدعم).

- تسجيل طلب العمل وتسليم شهادة التسجيل.

- إعلام طالب العمل حول مدة صلاحية طلبه.

7- خلية الاستقبال والإصغاء:

من أجل إضفاء ديناميكية أكثر، ارتأت الوكالة الوطنية للتشغيل إنشاء مركز النداء الكائن مقره بباب الزوار، المجهز بمعدات وأدوات الاتصال لاستقبال مكالمات المواطنين على الرقم الأخضر 3005 للتكفل بانشغالهم وتساؤلهم، يسهر عليه فريق من المستشارين في التشغيل ذوي خبرة وكفاءة مهنية، تم تكوينهم خصيصا لهذا الغرض. تعتمد الوكالات التشغيلية تنظيم الدورات التكوينية حول مواضيع تقنيات البحث عن عمل لفائدة طالبي العمل من مختلف الأقاليم. ورشات مرافقة وتكوين حول كيفية تنمية مهارات وتقنيات البحث عن العمل من تنشيط متخصصين في الميدان. تقوم الوكالة الوطنية للتشغيل تدشين نوادي للبحث عن عمل عبر التراب الوطني، وسيسمح هذا المكسب بمرافقة طالي العمل في مرحلة اختيار مهنة المستقبل وتأهيلهم لسوق العمل.

8- نادي البحث عن الشغل:

نادي البحث عن الشغل: السياق والأهداف: مشروع TAWDIF من الجامعة إلى عالم الشغل"، الممول من طرف المملكة المتحدة والذي تم تنفيذه من سبتمبر 2016 إلى مارس 2019 من قبل مكتب العمل الدولي (BIT) بالشراكة مع وزارة العمل، التشغيل والضمان الاجتماعي ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، يهدف هذا المشروع إلى إنشاء نادي بحث عن الوظائف النموذجية لتحسين دمج خريجي الجامعة في سوق العمل في الجزائر. في مرحلته الأولى، تم انشاء ثلاث نوادي على مستوى كل من جامعة تلمسان، بجاية وبسكرة. أما في

مرحلته الثانية، تم إنشاء نادي جديد وإدارته على مستوى جامعة 8 ماي 1945 قالمة وينشطه مستشارو التوظيف لدى الوكالة الولائية للتشغيل (AWEM) قالمة، والمدرين لهذا الغرض في إطار المشروع، وتم التدشين الرسمي للنادي يوم 18 نوفمبر 2018 بمناسبة تنظيم جامعة قالمة الطبعة الأولى لمنتدى الطلبة والمؤسسات. تهدف مقارنة نادي البحث عن الشغل (CRE) إلى وضع الشاب في مركز أبحاث هك أو لشخص مسؤول عن مستقبله المهني. ويهدف من خلال دورة تدريبية مكثفة تستغرق أسبوعين إلى إعادة تنشيط أبحاث الشباب وتعظيم فرصهم في العثور على وظيفة من خلال تعلم تقنيات مساعدة في البحث عن العمل، توسيع شبكتهم بالتعرف على مؤسسات جديدة وتنظيم مقابلا تعمل من قبل المؤسسات خلال مدة التكوين. تعتمد هذه المقاربة على فرضيتين رئيسيتين:

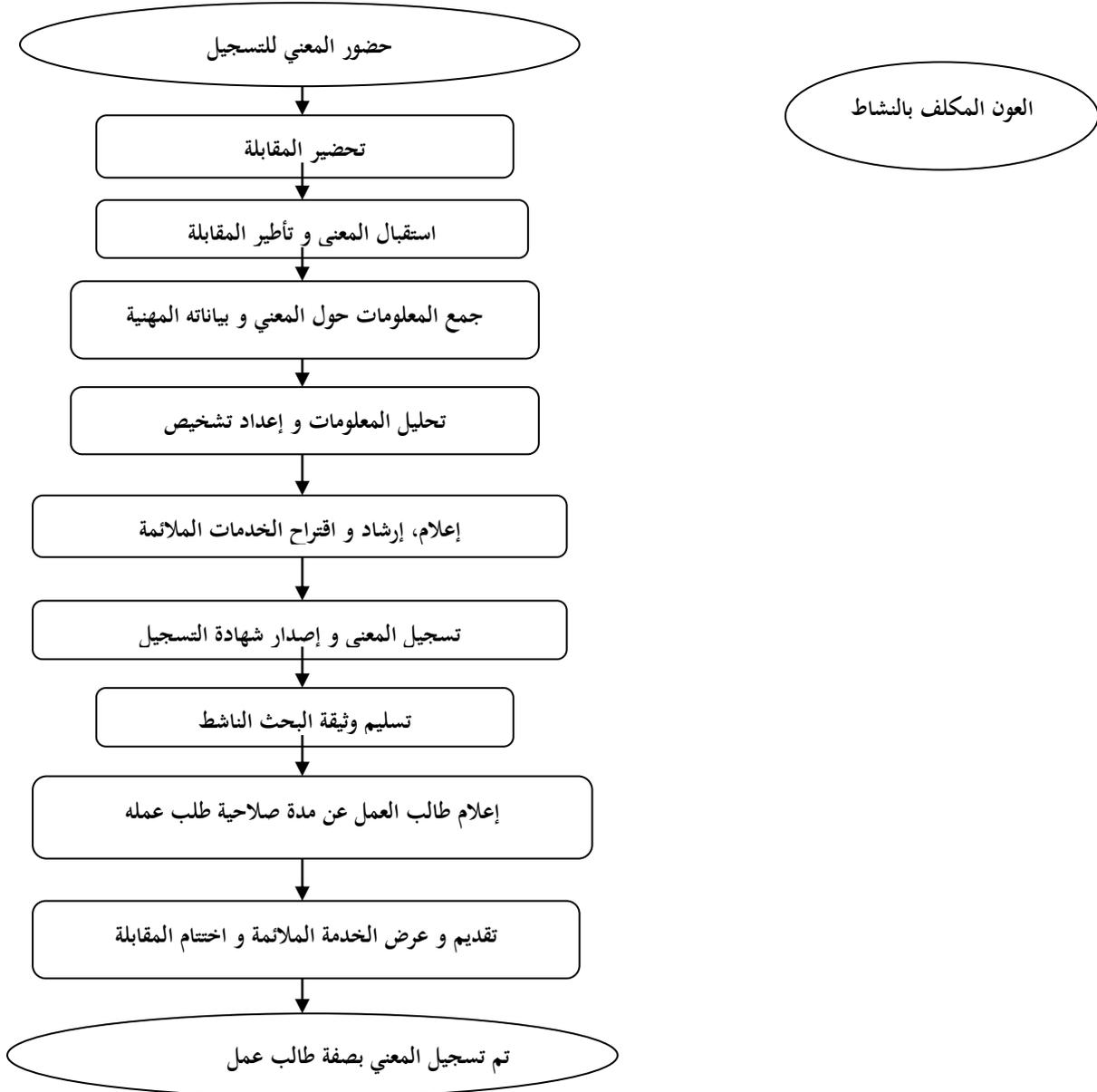
- يمكن للباحثين عن وظيفة العمل بشكل مستقل وفعال في البحث عن وظيفة خاصة بهم-. البحث عن وظيفة هو في حد ذاته وظيفة بدوام كامل يكون من الأسهل القيام بها مع مجموعة من الناس. هذه المنهجية أثبتت فعاليتها في كندا، ولاسيما في كيبيك منذ الثمانينات، وقد تم اختبارها في الجزائر والمغرب ومصر، وكذلك في الأرجنتين وفي مختلف بلدان أوروبا الشرقية وآسيا خاصة بدعم من مكتب العمل الدولي (BIT).

- الجمهور المستهدف: نادي البحث عن الشغل مخصص للأشخاص الذين لا يتقنون تقنيات البحث عن الوظائف والقدرة على عرض أنفسهم في أعين أرباب العمل. يقدم نادي البحث عن الوظيفة برنامج أكثر كثافة لمدة تصل الى 15 يوما، مقارنة بدورات البحث عن الوظائف الأخرى التي تستغرق في الغالب ما بين ساعة إلى يومين. سيكون الجمهور المستهدف من خريجي جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الذين يواجهون صعوبات محددة في الوصول إلى سوق العمل

معايير اختيار المشاركين في دورات أعضاء نادي البحث عن الشغل :

- متحصل على شهادة جامعية .
- مقر الإقامة في ولاية قالمة .

الشكل (11): مراحل مقابلة تسجيل طالبي العمل



المصدر: دليل إجراءات/ بطاقة الإجراءات رقم 3، ص 15

- مسجل لدى AWEM قائمة
 - باحث عن وظيفة لأكثر من 12 شهراً .
 - متحفز للعثور على وظيفة ولتوسيع أفاقه
 - مستعداً وجاهزاً للالتزام بالبحث عن وظيفة لمدة 6 ساعات يوميًا لمدة أسبوعين 5 أيام في الأسبوع.
 - القدرة على الانتقال إلى موقع ورشة التكوين (AWEM)، جامعة 8 ماي 1945 قائمة.
- يمكن تلخيص أهم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل في الجدول رقم:

جدول (4): الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل

الخدمة	وصف الخدمة
1- جهاز المساعدة على الإدماج المهني DAIP	برنامج يسمح لطالبي العمل المبتدئين الذين يتراوح سنهم بين 18 و35 سنة الحصول على منصب عمل، حيث يهدف الى : -تعزيز ادماج طالبي العمل المبتدئين في سوق الشغل بهدف الحصول على الخبرة المهنية . -تشجيع جميع أشكال النشاطات المتعلقة بترقية تشغيل الشباب وهذا من خلال برامج التمهين والتكوين.
2- عقد العمل المدعم CTA	هو عقد مبرم ما بين المستخدم وطالب العمل المبتدئ أو الذي سبق له الاستفادة من عقد الادماج المهني لمدة غير محددة ، يستفيد من خلاله المستخدم من مساهمة من طرف الدولة في اجر المنصب وهذا بنسب محددة حسب فئة عقد العمل المبرم بين المستخدم وطالب العمل
3- خدمة التسجيل عبر الأنترنت "الوسيط"	هو نظام معلوماتي يهدف إلى الرفع من حظوظ المرشحين ليتم توظيفهم في مناصب شغل يضمن الشفافية التامة في إختيار طالبي العمل.
4- المدونة الجزائرية للمهن والوظائف	المدونة الجزائرية للوظائف و المهن هي مرجع وطني للوظائف و المهن و الذي من خلاله يمكن تحديد أي مهنة موجودة في الجزائر. هذا المرجع يسمح لكل من المستخدمين و الباحثين عن العمل بتحديد الكفاءات لكل وظيفة، و بالتالي فانه يسهل التوظيف و البحث عن العمل
5- التطبيقات الذكية	التطبيق الذكي -NAME- : يسمح هذا التطبيق بتحديد كل المهن الموجودة في الجزائر من خلال المدونة الجزائرية للمهن و الوظائف. كما يسمح أيضا لطالبي العمل و المستخدمين بتحديد المهارات المطلوبة , وبالتالي تسهيل عملية التوظيف و البحث عن عمل . التطبيق الذكي -Mon Offre- : هذا التطبيق مخصص لطالبي العمل , لتمكينهم من إيجاد عروض العمل المناسبة لهم . ويسمح أيضا بالبحث عن عروض العمل بطريقة سهلة , كاملة و متعددة المعايير و بمشاركة عروض العمل مع أشخاص آخرين التطبيق الذكي -Mon Agence- : يسمح بإيجاد وكالة التشغيل الأقرب لطالب العمل. كما يسمح له بمشاركة إتجاهه مع الآخرين .
6- نشاطات التكفل بطالب	- دورات تكوينية في تقنيات البحث عن الشغل TRE

الفصل الثاني: تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل -قائمة-

<p>- المرافقة في البحث عن الشغل. - إقتراح الوكالة من طالبي العمل التكوين . - التوجيه نحو أجهزة أخرى ... ANSEJ, CNAC,</p>	<p>العمل</p>
<p>تم إنشاء الخلية الوطنية للاستقبال والإصغاء وفروعها المحلية سنة 2013 بهدف: - استقبال المتعاملين مع الوكالة (طالبو العمل والمستخدمون) والإصغاء إليهم ومرافقتهم للتكفل الفعال والآني بانشغالهم. - دراسة ومعالجة عرائض المتعاملين بغرض تسوية وضعيتهم وفقا للإجراءات القانونية السارية المفعول ومتابعتها</p>	<p>7- خلية الاستقبال والإصغاء</p>
<p>نادي مخصص لطالبي العمل الذين يواجهون صعوبات في البحث و إيجاد الشغل من خلال تقديم دورات تكوينية لجعل طالب العمل أكثر نشاط و فعالية.</p>	<p>8- نادي البحث عن الشغل</p>

المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثاني: تقييم جودة خدمات الوكالة الولائية للتشغيل

المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية:

لقد اعتمدنا على المنهجي الكمي من خلال تصميم استبيان بناءً على المتغيرات التي تؤثر على الخدمات المقدمة . تمت إدارة هذا الاستبيان خلال الفترة الممتدة بين 13 مارس إلى 14 جوان

1- أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة الاستقصائية فيما يلي:

- معرفة مدى رضا طالب العمل على الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل والوكالات المحلية التابعة لها.
- التعرف على الإمكانيات التي تتوفر عليها وكالة التشغيل و مدى مواكبتها لطرق العمل الحديثة وكيفيات تواصلها مع المتعاملين معها.
- معرفة الصورة التنظيمية للوكالة لدى طالبي العمل.

2- فرضيات الدراسة:

- 1- الفرضية الأولى : هناك علاقة طردية بين جودة الخدمات المقدمة و الصورة التنظيمية للوكالة.
- 2- الفرضية الثانية: يؤثر رضا طالب العمل على الصورة التنظيمية للوكالة.
- 3- الفرضية الثالثة: لجودة الخدمات المقدمة تأثير إيجابي على رضا العميل.
- 4- الفرضية الرابعة: للخدمات الإلكترونية تأثير إيجابي على جودة الخدمة الممنوحة.
- 5- الفرضية الخامسة : تؤثر الخدمات الإلكترونية إيجابيا على رضا العميل

3- نموذج الدراسة:

من أجل تصميم الاستبيان، تم بناء النموذج الموضح في الشكل رقم، والمستمد من النموذج الكندي لتقييم الخدمات العمومية . من خلال تحديد المتغيرات الرئيسية التي تؤثر في رضا طالب العمل ، ويمكن تقسيم متغيرات النموذج إلى:

- الخصائص الاجتماعية و الديمغرافية : تتمثل هذه الخصائص في البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
- جودة الخدمة المقدمة: تقييم جودة الخدمة المستلمة من وجهة نظر المستخدم - المستعمل، وتضم الأبعاد الثلاثة التالية:

❖ الأبعاد الإجرائية : قسمنا الأبعاد الإجرائية إلى 3 أبعاد :

- البساطة : بساطة خطوات الحصول على الخدمة.
- الوضوح: القدرة على فهم اللغة المستخدمة من قبل الموظفين أو في الوثائق.
- إمكانية الوصول: سهولة الوصول إلى الخدمة.

❖ الأبعاد العلاقية : وتنقسم إلى 4 أبعاد :

- المظهر : مظهر المرافق، المعدات، الوسائل البصرية والموقع الإلكتروني.
- الدقة : القدرة على تقديم خدمة خالية من الأخطاء ووفاء الوكالة بالتزاماتها.
- التعاطف: الاستماع والاهتمام الشخصي الممنوح للعملاء.
- الإبتهاج: التزام موظفي الوكالة بتقديم خدمة سريعة ومساعدة العملاء.

❖ الأبعاد الأساسية : تنقسم إلى 3 أبعاد:

- الإحترام: التعامل بكرامة وباحترافية.
- العدالة : التعامل بعدالة ودون تمييز.
- الخصوصية : خصوصية وحماية المعلومات الشخصية.

- الرضا: هذا القسم ضروري لأنه يقيس الرضا عن الخدمة المستخدمة.
- النتائج: يهدف إلى قياس آثار أو نتائج الرضا أو عدم الرضا. هناك نتائج سلوكية: أي الخطوات التي تم اتخاذها بعد استخدام الخدمة ونتائج موقفية: المترتبة على المواقف لدى مستخدمي الخدمة.

- الصورة التنظيمية : يهدف هذا العنصر إلى معرفة مدى تأثير جودة الخدمة المقدمة والرضا على الصورة التنظيمية للوكالة، أو العكس أي ما مدى تأثير الصورة التنظيمية على جودة الخدمة المقدمة والرضا. و تنقسم الصورة التنظيمية إلى 5 إبعاد : الثقة، الفعالية، الكفاءة، السلامة والتميز.

- الخدمات الإلكترونية: الخدمات الالكترونية للوكالة الولائية للتشغيل، ويضم 03 متغيرات تتمثل في:

❖ مدى قبول التكنولوجيا: يقيس المواقف تجاه المنتجات الإلكترونية.

الفصل الثاني: تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل -قائمة-

- ❖ مهارة استعمال التكنولوجيا: تقييم قدرة المستعمل على استخدام المنتجات الإلكترونية.
- ❖ تحسين الخدمات المقدمة: تقييم تصورات الجيبين حول تأثير الإنترنت على تحسين جودة الخدمات المقدمة.

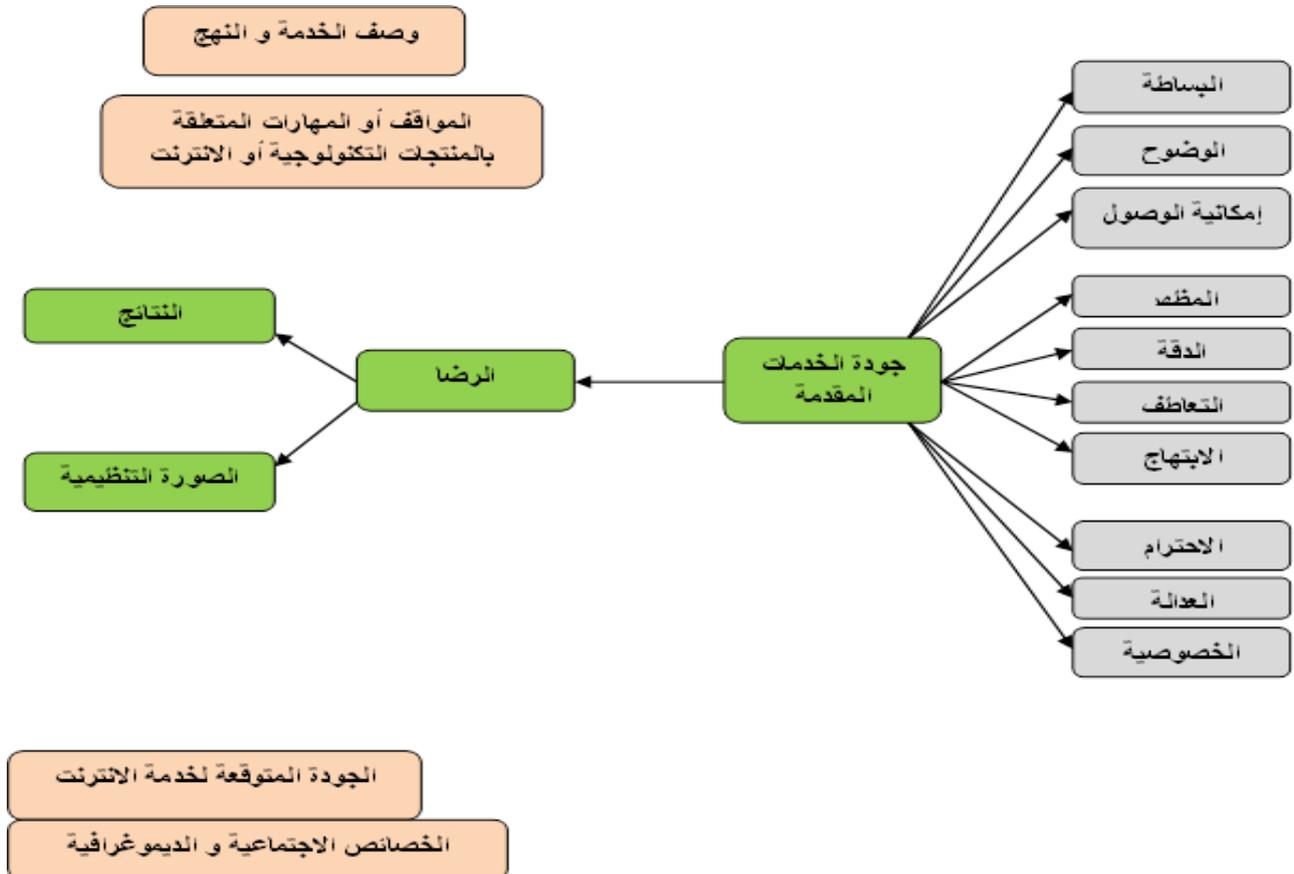
4 - أداة ومقياس الدراسة

4-1 أداة الدراسة

الاستبيان هو الأداة الرئيسية التي استخدمت لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، حيث يسمح هذا النهج بطرح المزيد من الأسئلة في فترة زمنية محدودة ويتم تحليل النتائج بسرعة أكبر. يحتوي الاستبيان على 126 سؤالاً والتي بدورها تحتوي على مجموعة من العبارات. ثلاثون دقيقة مطلوبة للإجابة على الأسئلة (الملحق).
❖ يتم تقديم الاستبيان في ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول: معلومات شخصية: تحتوي على ستة أسئلة عامة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الوضعية الحالية، عدد سنوات التسجيل في إحدى الوكالات التابعة للوكالة الولائية، الوكالة المسجل بها و عقد التسجيل المسجل به.

الشكل (12): نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النموذج الكندي

الفصل الثاني: تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل -قائمة-

المحور الثاني: الخدمات المقدمة من طرف الوكالة تحتوي على 13 سؤال تتعلق بجميع الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل.

المحور الثالث: الصورة التنظيمية للوكالة تحتوي على 15 سؤال تتعلق برأي طالب العمل حول الوكالة الولائية للتشغيل.

المحور الرابع: جودة الخدمات الممنوحة تحتوي على 49 سؤال تتعلق بجودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة.

المحور الخامس: النتائج والرضا تحتوي على 13 سؤال تتعلق برضاه و ردود فعله حول الوكالة.

المحور السادس: التوقعات حول الخدمة المقدمة تحتوي على 12 سؤال تتعلق برأي طالب العمل حول أهمية أبعاد جودة الخدمة المقدمة.

المحور السابع: الخدمات الإلكترونية تحتوي على 18 سؤال تتعلق بالتغيير الحاصل في جودة الخدمات بعد إدخال الإنترنت فيها.

2-4 مقياس الدراسة

يلخص مقياس الاستبيان الخاص بالدراسة ما يلي:

الجدول (5): مقياس ليكرت الخماسي المستعمل في الدراسة

05	04	03	02	01
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مهم جدا	مهم	محايد	غير مهم	غير مهم إطلاقا
راضي جدا	راضي	محايد	غير راض	غير راض تماما

المصدر: من إعداد الطالبة

تم تحديد طول الفترة بحساب المدى $5-1=4$ وقسمت النتائج على فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي $4/5=0.8$ وإضافة الناتج 0.8 لحساب الفترة ابتداء من الرقم اقل قيمة كما هو موضح في الجدول رقم (6).

الجدول (6): أطوال الفترات لمقياس ليكرت

الفترة	1-1.79	1.8-2.59	2.6-3.39	3.4-4.19	4.2-5
التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

5- اختبار الاستبيان

هي خطوة أساسية من أجل تحديد الأخطاء التي ارتكبت بخصوص أداة الدراسة، والتي تم اختبارها على عشرين شخصًا مما سمح لنا بتبسيط صياغة بعض الأسئلة وإعادة صياغة الأسئلة الأخرى بحيث تكون واضحة قدر الإمكان.

6- مجال وحدود الدراسة

6-1 مجال الدراسة

تم تصميم الاستبيان باستعمال (Google forms) ثم نشره مواقع التواصل الاجتماعي (facebook) مما يسمح لنا بالحصول على المعلومات بطريقة أسرع واستهداف عدد كبير من المجيبين نظرًا للاستخدام الواسع للإنترنت من قبل جزء كبير من المستهلكين. كما أن هذا الخيار يهدف إلى استهداف مستخدمي الإنترنت الذين نعتقد أنهم أكثر قابلية للشراء عبر الأنترنت. كما تم توزيع بعض النسخ الورقية خاصة في مرحلة اختبار الاستبيان.

كانت جدولة الدراسة كما يلي:

من 13 مارس إلى 11 أبريل: تصميم وإعداد الإستبيان المعتمد في الدراسة.

من 12 أبريل إلى 27 أبريل: توزيع الاستبيان بالاعتماد على النسخة الإلكترونية google forms والنسخة الورقية لأخذ بعض الآراء المتعلقة بالوكالة خاصة في مرحلة اختبار أداة الدراسة.

من 28 أبريل إلى 16 ماي: جمع وإدخال البيانات في برنامج spss .

من 17 ماي إلى 14 جوان: تحليل نتائج الدراسة.

6-2 حدود الدراسة: تتمثل في:

- نتائج الدراسة صالحة فقط لفترة زمنية محددة وفي ظروف الوضع الاقتصادي الحالي ، خاصة ان سوق العمل في الجزائر في حالة ركود.

- الدراسات الاستقصائية ليست علمًا دقيقًا؛ لكنها تسهل فهم أسباب الوضع الراهن بين طالب العمل و الوكالة في الوقت الراهن .

7- أدوات معالجة البيانات وتحليلها

بمجرد الانتهاء من جمع البيانات تم معالجتها باستخدام البرنامج SPSS V25 و Excel لإنشاء

بعض الرسوم البيانية. أما تحليل البيانات تم خلال مرحلتين:

الفصل الثاني: تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل -قائمة-

- التحليل الوصفي للبيانات: هي المرحلة الأولى من التحليل والتي تتكون من معالجة كل متغير مفصول عن المتغيرات الأخرى، من خلال استخدام النسبة المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري،...

- التحليل الإحصائي المتقدم: هي المرحلة الثانية حيث يتم دراسة المتغيرات بطريقة متداخلة، لمعرفة تأثير جودة الخدمات الممنوحة من طرف الوكالة ، الوضع الاقتصادي الحالي ، ... على رضا طالب العمل. كذلك التأكد من صحة فرضيات الدراسة.

8- عينة الدراسة:

تم الإعتماد على العينة العشوائية باستهداف 400 طالب عمل، وتم استرجاع 300 استبيانة كاملة وقابلة للتحليل والدراسة. جاء معدل الإجابة % 75 وهو معدل مقبول.

9-صدق وثبات أداة الدراسة :

إن تحليل الموثوقية يسمح بدراسة خصائص القياس والعناصر المكونة لأداة الدراسة أي تحديد مدى ارتباط عناصر الاستبيان ببعضها البعض ودرجة الاتساق. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل (Alpha Cronbach)، حيث بلغت قيمة α للاستمارة الكلية (97,4%) وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (% 60) وهذا ما يفسر درجة الموثوقية العالية لأداة الدراسة.

الجدول (7):معامل الموثوقية (Alpha Cronbach)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,974	134

المصدر: نتائج الدراسة

المطلب الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

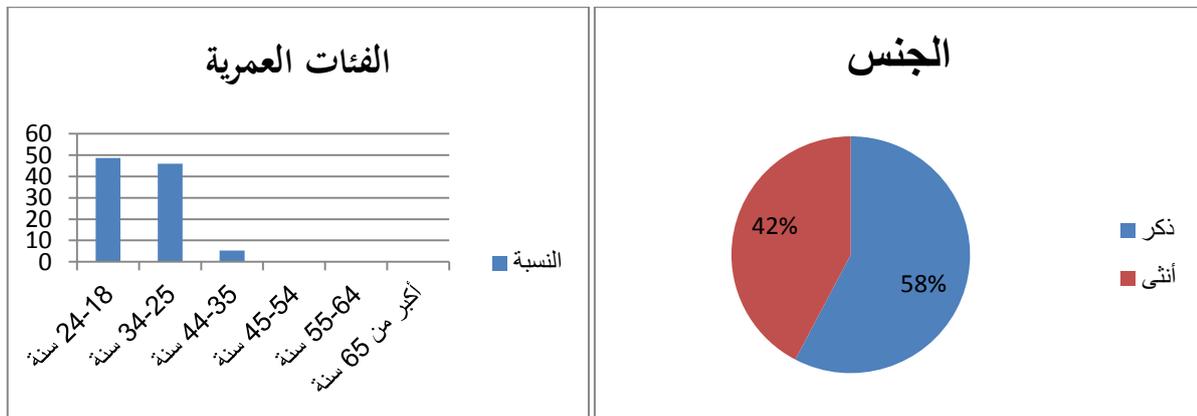
سنقوم في هذا المبحث بدراسة البيانات وتحليلها وفق الأهداف والفرضيات الموضحة، حيث يتم دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الأولية الى جانب تحليل إجابات مفردات العينة على العبارات التي تضمنها الاستبيان، ومن ثم اختبار الفرضيات.

1- الخصائص الاجتماعية و الديمغرافية لعينة الدراسة:

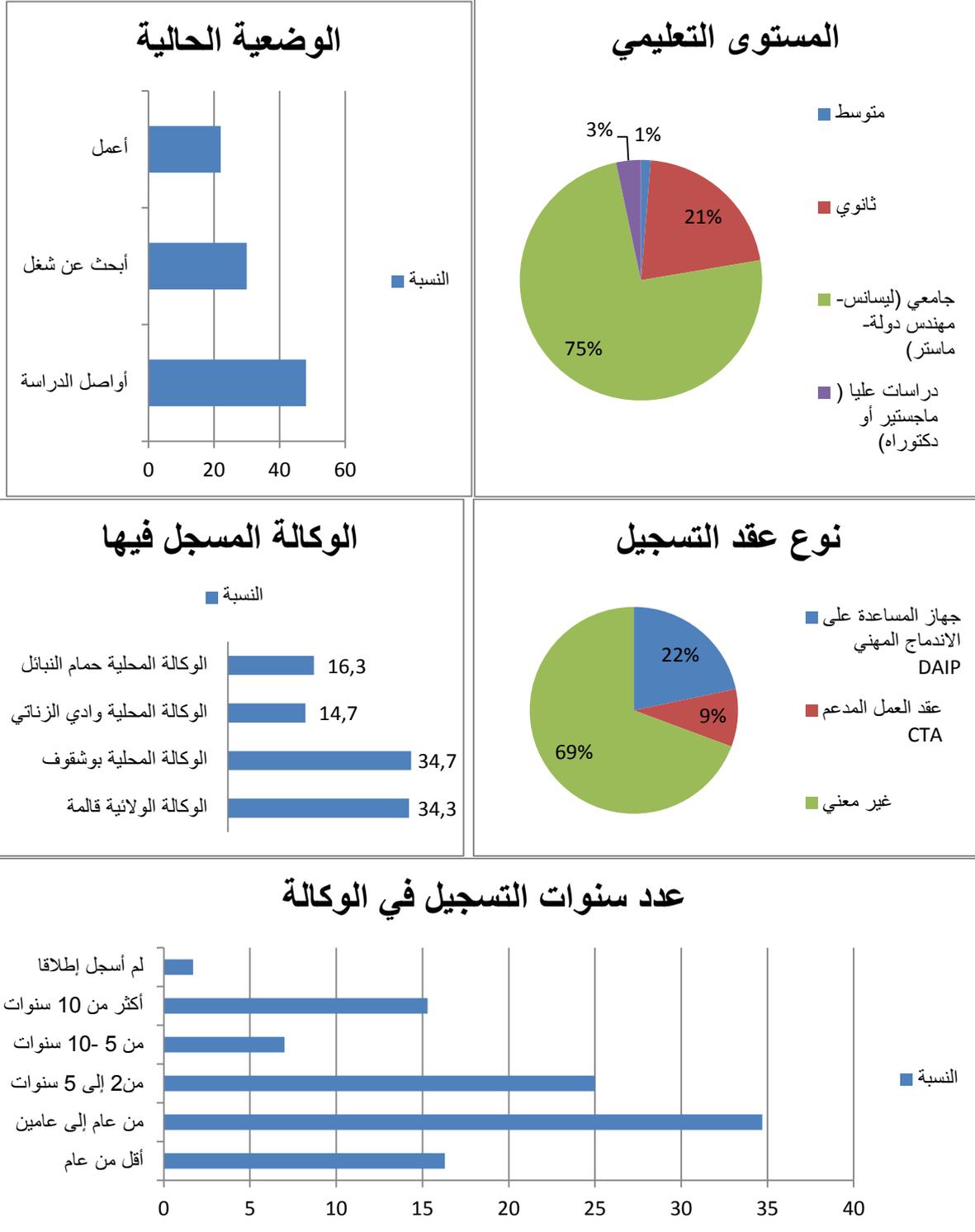
يتم استخدام الجزء الأول من الاستبيان لتوضيح الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوضعية الحالية، عدد سنوات التسجيل في إحدى الوكالات التابعة للوكالة الولائية، الوكالة المسجل بها ، نوع العقد المسجل به.

تتمثل خصائص عينة الدراسة فيما يلي: نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث وهذا بسبب التباين عموما في الميل لاستكشاف و استخدام الأساليب التقنية الحديثة لدى الجنسين لأننا إعتدنا بالدرجة الأولى طريقة google forms في توزيع إستمارات الإستبيان وعندما قمنا بمقارنة عينة الدراسة وجدنا أن الذكور لديهم علم مسبق بهذه الطريقة على خلاف الإناث اللاتي يرون أن هذه الطريقة أمر جديد عليهن فيؤدي ذلك إلى إجتناوب الإجابة مما أثر بصفة كبيرة على نسبة الإجابة بين الجنسين ، و كانت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 18 سنة إلى 35 سنة 94,7% و هذا راجع إلى أن الوكالة أصلا تتعامل مع هذه الفئة لهذا وجدنا تفاعل كبير معهم ، كما شملت عينة الدراسة على جميع الوكالات التابعة لولاية قالمة حيث نجد أن 34% لكل من وكالة قالمة و بوشقوف و 14% و 16% لكل من وكالات واد الزناتي و حمام النبائل على التوالي رغبة في معرفة الآراء المتعلقة بجميع الوكالات المحلية التابعة للوكالة الولائية وفي نفس الوقت نلاحظ أن هناك نسبة كبيرة في المستوى التعليمي للفئة حيث إتجهنا في المقام الاول إلى توزيع الاستبيان في الجامعة لانه هناك نجد تركز سكاني كبير للذين تتراوح أعمارهم من 18 إلى 35 سنة ولهذا أيضا نلاحظ ان أكبر نسبة إجابة كانت للفئة التي مازالت تواصل دراستها لأن هذه الفئة بالذات التي تجدها الأكثر تعاملًا مع وكالات التشغيل للظفر بمنصب عمل و هذا ما نلاحظه في عدد سنوات التسجيل حيث نرى تغير ملحوظ في إختلاف عدد السنوات ولكن نجد الفئتين من عام إلى عامين و من 2 إلى 5 سنوات هي الفئات الأكثر نسبة كونها الأكثر علما بنشاطات الوكالة و الأكثر تعاملًا معها و بالرغم من هذه النتائج إلا أننا نلاحظ من خلال المنخرطين في عقود العمل أن عينة الدراسة مسجلة في الوكالات التشغيل إلا أن نسبة كبيرة منهم ليس لديهم عقود عمل و هذا راجع إلى الركود الإقتصادي في ولاية قالمة و قلة المناصب ، وكذلك إلى تجميد العقود من طرف الدولة.

الشكل (13): الخصائص الاجتماعية و الديمغرافية لعينة الدراسة



الفصل الثاني: تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل -قائمة-



المصدر: نتائج الدراسة

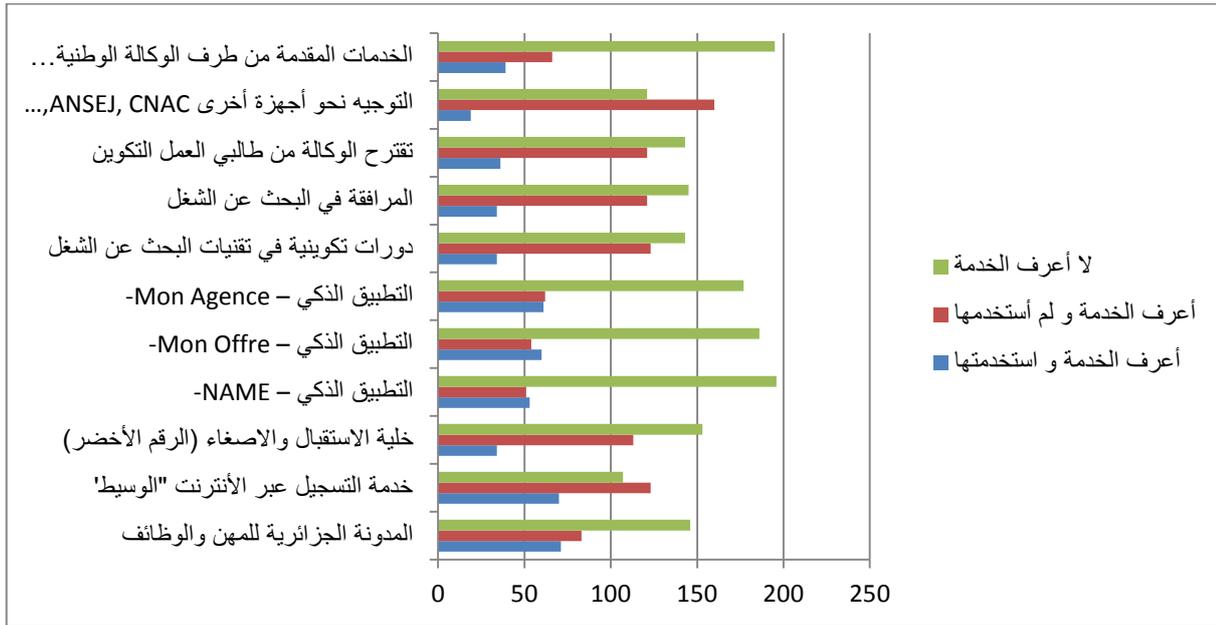
2- الخدمات المقدمة من طرف الوكالة :

تم تحليل درجة علم استخدام طالبي العمل بالخدمات المقدمة من طرف الوكالة لعينة الدراسة حيث جاءت النتائج كما يلي:

الفصل الثاني: تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل -قائمة-

يبين لنا الشكل المتعلق بالخدمات المقدمة من طرف الوكالة درجة اهتمام طالب العمل للوكالة الولائية للتشغيل، نلاحظ أن درجة استخدام طالب العمل للخدمات المقدمة من طرف الوكالة ضئيلة جدا لا تتعدى 25 % لكل خدمة وهذا راجع إلى عدم معرفة الخدمات المقدمة أساسا، حيث نجد أن في كل خدمة مقدمة نسبة طالبي العمل الذين لا يعرفون الخدمات تفوق 40 % في كل مرة وبما أننا قمنا باستطلاع آراء الجامعيين أكثر إلا أننا وجدنا النتائج سلبية للغاية و النصف الاخر يعرفها ولا يستعملها من هنا يمكن الإشارة لعدم إطلاع طالبي العمل حول الوكالة وهذا راجع إلى عدم الاهتمام.

الشكل (14): الخدمات المقدمة من طرف الوكالة



المصدر: نتائج الدراسة

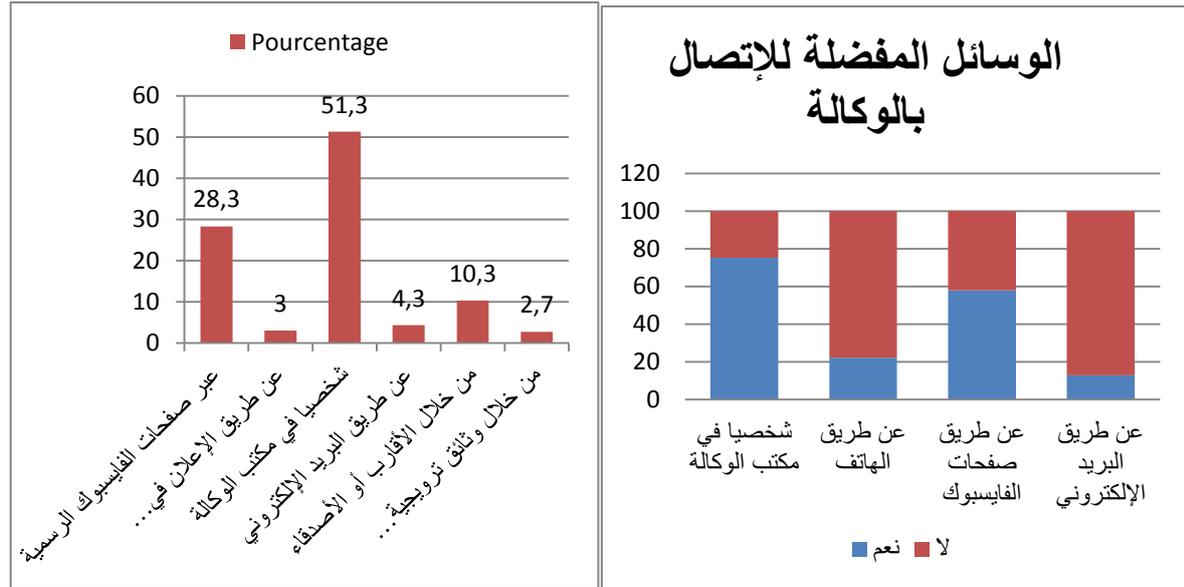
3- وسيلة الاتصال بالوكالة:

رغم جهود الوكالة الولائية للتشغيل و الوكالات التابعة لها في تنويع وسائل الاتصال لطالبي العمل في عديد من النواحي مثل الفايسبوك ، الإذاعة والإعلان في الصحف حيث قامت الوكالة بفتح صفحة على الفايسبوك ، و رأينا مسبقا في الخدمات المقدمة أن للوكالة رقم أخضر  الرقم الأخضر 3005 مقره بباب الزوار أنشأته لإضفاء ديناميكية أكثر إلا أن رغم هذه الجهود بقيت الطريقة التقليدية الذهاب شخصيا للوكالة هي الطريقة الغالبة من بين الطرق الأخرى لأنه دائما الإتصال المباشر بالعمال و أخذ المعلومات منهم شخصيا يعطي أكثر ثقة و مصداقية في المعلومات المقدمة و أيضا الذهاب شخصيا للوكالة يوفر لطالبي العمل الوقت في الفهم حيث بعض الاستفسارات و المعلومات تتطلب وقت طويل لفهم بإستعمال الوسائل الأخرى رغم أنها تتطلب دقائق للفهم عن طريق الإتصال المباشر.

الفصل الثاني: تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل -قائمة-

- كما قلنا سابقا الوسيلة الأكثر إستعمالا عند الاتصال هي الاتصال المباشر مع عمال الوكالة و لكن عند تحديث و عصرنه خدماتها تنوعت وسائل الإتصال معها ورغم ذلك وسيلة واحدة هي التي أثرت على الوتيرة القديمة في الاتصال وهي صفحات الفايسبوك حيث تجاوزت نسبة تفضيلها على الطرق الأخرى ب60% وهذا راجع إلى كثرة إستعمال الفايسبوك في وقتنا الحالي ومن هنا نستنتج أن رغبات وميول طالب العمل في الإستخدام تؤثر بصفة كبيرة في نوعية الإتصال بين الطرفين.

الشكل (15): كيفية الاتصال بالوكالة



المصدر: نتائج الدراسة

ميول الجنسين في اختيار الوسيلة المفضلة للإتصال:

نلاحظ عدم إختلاف كبير في ميول الجنسين في إختيار الوسيلة المفضلة رغم أن للهاتف و الفايسبوك و البريد الإلكتروني ميزات أكثر من الذهاب شخصيا إلا أن طالب العمل فضل الوسيلة التي تعود عليها من قبل و من هنا نستنتج أن نسبة كبيرة من طالب العمل يقاوم التغيير.

الجدول (8): ميول الجنسين في اختيار الوسيلة المفضلة للاتصال

الجنس	شخصيا في مكتب الوكالة		عن طريق الهاتف		عبر صفحات الفايسبوك الرسمية		عن طريق البريد الإلكتروني	
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
ذكر	134	39	39	134	98	75	22	151
أنثى	92	35	28	99	76	51	17	110

المصدر: نتائج الدراسة

4- جودة الخدمة المقدمة:

4-1 الأبعاد الإجرائية:

تم تحليل آراء عينة الدراسة حول الأبعاد الإجرائية كما يلي:

- البساطة :

تبين نتائج الدراسة أن بساطة و سهولة الإجراءات و تنفيذ الحصول على الخدمات جاءت حيادية رغم لمسها لزواويتن السهولة والصعوبة حيث في الجملة الاولى و الثانية تحدثنا على سهولة الحصول على الخدمة وفي الجملة الثالثة تحدثنا على صعوبة الحصول على الخدمات وهذه النتائج الحيادية كانت راجعة إلى عنصرين هما :

- عدم معرفة الخدمات المقدمة من الوكالة التي وجدناها بنسبة كبيرة سابقا.
 - نوع عقد التسجيل المسجل فيه حيث رغم تعدد الاجابات إلا أن 208 من إجابات طالبي العمل غير مسجلين في عقود العمل الذي جعل طالب العمل لا يعرف صعوبة الإجراءات من سهولتها.
- هنا نستنتج أن حيادية الاجابة أمر يدل على مصداقية و جدية إجابات عينة الدراسة .

الجدول (9): الأبعاد الإجرائية لجودة الخدمة المقدمة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	البساطة
محايد	3	0,990	2,88	كانت إجراءات الحصول على الخدمات سهلة التنفيذ
محايد	1	0,971	3,37	الاستثمارات سهلة التعبئة
محايد	2	0,977	3,21	هناك الكثير من الخطوات للحصول على الخدمات
محايد		0,776	3,15	المتوسط المرجح

المصدر: نتائج الدراسة

- الوضوح:

تتعدد طرق الإتصال بالوكالة إلا أن طالب العمل فضل الاتصال المباشر بعمال الوكالة رغم هذا إلا أن النتائج الخاصة بوضوح المعلومات وفهم المفردات وقرارات الوكالة كانت حيادية وهذا راجع إلى إلقاء اللوم على الوكالة في عدم توافر عروض عمل أي الركود الاقتصادي في ولاية قلمة حيث عند مقابلتنا للمستشار الرئيسي للاتصال في ولاية قلمة صرحت لنا بالوضع الاقتصادي في الولاية حيث أن الوكالة تتعامل بنسبة كبيرة جدا مع القطاع الخاص مع نسبة ضئيلة جدا من القطاع العام . و بسبب إنعدام الثقة و الحكم المسبق السلبي لطالب العمل تتحمل الوكالة هذه الوضعية ومن هنا نقول أن طالب العمل لن يفهم قرارات الوكالة لأنه لا يريد فهمها و لأن له موقف سلبي إتجاه الوكالة.

الفصل الثاني: تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل -قائمة-

الجدول (10): تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر الوضوح

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الوضوح
محايد	2	0,959	3,21	المعلومات التي تم الحصول عليها كانت سهلة الفهم
محايد	1	0,955	3,25	من السهل فهم المفردات المستخدمة في الوثائق والاستمارات
محايد	3	0,973	2,88	قرار الوكالة بشأن طلباتي سهل الفهم
محايد		0,833	3,11	المتوسط المرجح

المصدر: نتائج الدراسة

- سهولة الوصول:

نقول دائما أن معرفة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة له تأثير كبير على إجابات و تغيير الرأي و الحكم المسبق لطالب العمل على الوكالة حيث رغم لكل وكالة ولائية كانت أو محلية خط هاتف للاتصال بها تعطى مع إستمارة التسجيل و أيضا الرقم الأخضر الذي قدم إضافة لطالب العمل إلا أنه متشائم من إستعمالها أو غير مهتم بها و هذا أثر سلبيا كما نرى في الخانة الثانية التي تريد إستطلاع الرأي حول تصريح طالب العمل بعمال الوكالة على أنهم أشخاص مناسبين عن طريق عدم إستعمال الخدمات الهاتفية و عدم معرفة الخدمات المقدمة أدى ذلك إلى صعوبة تحسين رأي طالب العمل لعمال الوكالة أما بالنسبة لسهولة الوصول إلى مكاتب الوكالة كانت الإجابة منطقية لأن مقر الوكالة من بين الأماكن المعروفة لدى العام والخاص

الجدول (11): تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر سهولة الوصول

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	سهولة الوصول
محايد	4	0,953	3,03	من السهل الوصول إلى خدمة الهاتف
أوافق	1	0,913	3,68	سهولة الوصول إلى مكاتب الوكالة
محايد	3	0,993	2,88	من السهل الوصول إلى الشخص المناسب
محايد	2	1,018	2,87	بشكل عام، من السهل الوصول للخدمات المقدمة من طرف الوكالة
محايد		0,788	3,11	المتوسط المرجح

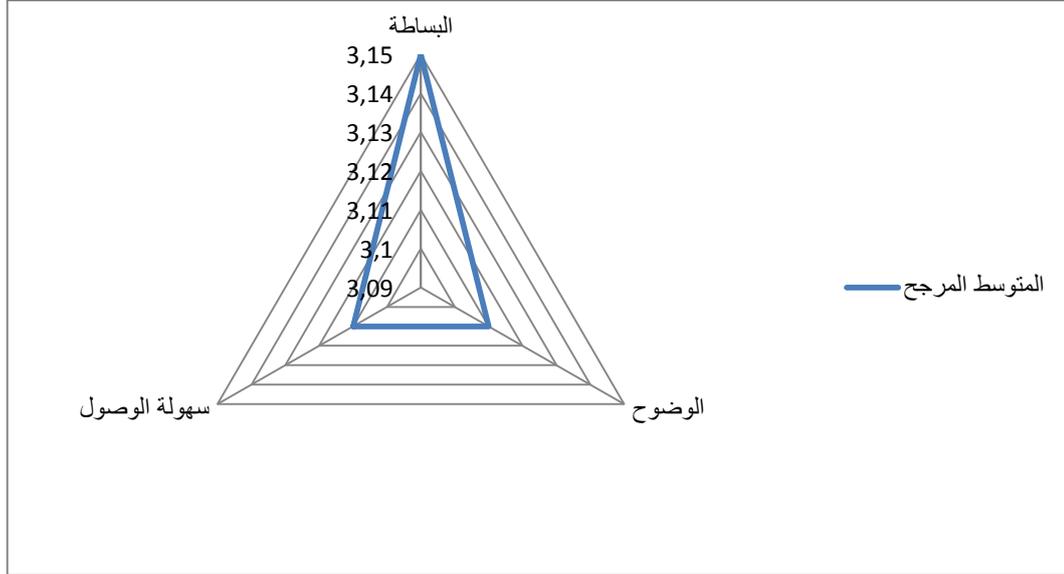
المصدر: نتائج الدراسة

الفصل الثاني: تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل -قائمة-

حيادية أجوبة عينة الدراسة حول الأبعاد الإجرائية راجعة إلى الأسباب التالية:

- عدم معرفة الخدمات المقدمة أدى إلى عدم العلم بسهولة من صعوبتها .
- فقدان الثقة بسبب نقص المتعاملين بعقود التسجيل رغم أننا وجدنا نسبة كبيرة من طالبي العمل مسجلين لأكثر من عامين في الوكالة رجع ذلك بالسوء عليها حيث رغم سهولة إستخدام و الوصول إلى الخدمات المقدمة إلا أن طالب العمل لا يستخدمها .

الشكل (17): تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر الأبعاد الإجرائية



المصدر: نتائج الدراسة

4-2 الأبعاد العلاقية:

تم تحليل آراء عينة الدراسة حول عناصر الأبعاد العلاقية كما يلي:

- المظهر:

بلغ متوسط حساب رأي طالب العمل بمجاذبية و حسن مظهر مرافق الوكالة 3,28 بإختراف معياري 1,095 حيث نلاحظ من خلال الفقرة الثانية و الثالثة "الوكالة لديها معدات حديثة" و "مرافق الوكالة عصرية و جذابة" كانت إجاباتها إيجابية وهذا دليل على التغيير الإيجابي الذي أحدثته مشروع التوأمة القائم مع الإتحاد الأوروبي فعند زيارتنا للوكالة الولائية للتشغيل قلنا لاحتظنا وجود علم الإتحاد الأوروبي في أجهزة الوكالة من طابعات و أجهزة كمبيوتر الدال على دعمه المادي بهدف زيادة جودة و عصرية خدمات وكالات التشغيل .

الجدول (12): تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر المظهر

المظهر	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
[المستندات أو الملصقات] المرتبطة بالخدمة ذات شكل جذاب	2,98	0,927	4	محايد
الوكالة لديها معدات حديثة	3,61	0,938	1	موافق
مرافق الوكالة عصرية وجذابة	3,47	1,022	2	موافق
موقع ANEM الإلكتروني جذاب	3,08	0,981	3	محايد
المتوسط المرجح	3,28	1,095		محايد

المصدر: نتائج الدراسة

- الدقة:

تعمل الوكالة الوطنية للتشغيل كوسيط بين طالبي العمل و المستخدمين حيث يذهب صاحب الخدمة للوكالة لتقدم عروض عمل لطالبيها و هنا يأتي دور الوكالة في جلب أفضل المرشحين لهذه الخدمة لكن بسبب الركود الإقتصادي الحاصل في ولاية قلمة تتحمل الوكالات اللوم من طرف طالب العمل وهذا ما نراه في الجدول حيث نلاحظ حسب رأي عينة الدراسة أن الوكالة لم توفى بالتزاماتها إتجاهه ولم تقدم له خدمات في المواعيد المتفق عليها وهذا بسبب عدم معرفة كيفية عمل الوكالة لأننا قمنا في دراستنا بإستكشاف طريقة عمل الوكالة بالحضور عندها عدت مرات ورأينا طريقة التعامل الجيدة والتكوين الجيد لعمال الوكالات لطالب العمل حيث تتم دائما الاجابة على الأسئلة المطروحة بطريقة دقيقة, محترمة, وبمفاهيم بسيطة وبنسبة كبيرة دائما يكون العامل داخل الوكالة هو المبادر في التحدث مع طالب العمل لنزع الخجل منه ورأينا أيضا مبادرات من عند الوكالة ليست في سياق خدماتهم حيث تضع إعلانات عروض عمل خارج صلاحيات الوكالة و لكن مع كل الجهود المبذولة يبقى رأي طالب العمل للوكالة سلبي مما يؤثر على إجاباته على الأسئلة المقدمة له .

لأن طالب العمل الجزائري ببساطة قدمت له الوكالة عرض عمل إذن الوكالة جيدة لم تقدم له عرض

عمل الوكالة سيئة

الفصل الثاني: تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل -قائمة-

الجدول (13): تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر الدقة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الدقة
محايد	2	1,044	2,75	كانت المعلومات المقدمة لي دقيقة
محايد	3	0,989	2,72	تم تقديم الخدمة دون أخطاء
غير موافق	4	1,093	2,51	أوفت الوكالة بالتزاماتها اتجاهي
غير موافق	5	0,926	2,40	تم تقديم الخدمات خلال المواعيد المتفق عليها
محايد	1	1,064	3,16	لقد وجدت أن الموظفين لديهم المعرفة الكافية للإجابة على أسئلي
محايد		0,810	2,71	المتوسط المرجح

المصدر: نتائج الدراسة

- التعاطف:

من خلال الجدول وملاحظاتنا عند زيارتنا للوكالة الولائية للتشغيل نستنتج أن : طالب العمل رافض فكرة أن الوكالة متعاطفة معه رغم أنه دائما نجد جهود الوكالة معه لا تعطي ثمارها حول تحسن في نظرتة و رأيه حولها بحيث عند دخولنا للوكالة وجدنا سجل الإقتراحات موضوع في مقدمة الوكالة يمكن لأي طالب عمل إعطاء رأي,شكوى,شكر أو وجهة نظر مع ذلك وجدنا السجل تقريبا فارغا من هنا نستنتج قلة إهتمام طالب عمل و يحمل الوكالة قلة إهتمامه في الإجابات السلبية التي تعكس جهود الوكالة في تحسين علاقتها معه .
أما بالنسبة بالإهتمام الشخصي سألنا بعض من طالي العمل المحيين على إستيئاننا وجدنا أن طالب العمل يذهب مرة واحدة في عام كامل يسجل فيها لمدة 10 دقائق بالأكثر لا يرجع لها إلا العام القادم لاعادة التسجيل و مع كل هذا يريد منها الإهتمام به إهتمام شخصي طيلة العام ومع وجود عدد كبير جدا للمسجلين في الوكالة يعد هذا الأمر شبه مستحيل .

الجدول (14): تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر التعاطف

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	التعاطف
غير موافق	4	1,016	2,53	أدركت الوكالة احتياجاتي
محايد	2	1,038	3,02	لقد أوليت باهتمام شخصي
محايد	3	1,050	2,97	تم شرح أسباب اتخاذ القرار بنسبة لطلي
محايد	1	1,071	3,18	سمح لي بالتعبير عن وجهة نظري
محايد		1,157	2,93	المتوسط المرجح

المصدر: نتائج الدراسة

- الابتهاج:

المتوسط المرجح المتعلق ب"تلقيت خدمة سريعة" و"عندما واجهت مشكلة فعلت الوكالة كل شيء لحلها" أن الإجابات كانت سلبية وهذا راجع إلى الوضع الاقتصادي وقلة عروض العمل من جهة و عدم استعمال طالب العمل للخدمات المقدمة من طرف الوكالة من جهة أخرى بحيث حتى ولم توجد عروض عمل تقدم الوكالة مع التنسيق مع الجامعة دورات تدريبية لطالب العمل لتعليمه تقنيات البحث عن العمل ولديها أيضا نادي للبحث عن الشغل. إلا أن طالب العمل لا يعرف هذه الخدمات و حتى لو يعرفها لا يستعملها لذا الإجابات السلبية راجعة إلى أن طالب العمل لا يعرف مهام الوكالة و التي تعتبر مجرد وسيط بينه وبين القطاع العام و الخاص

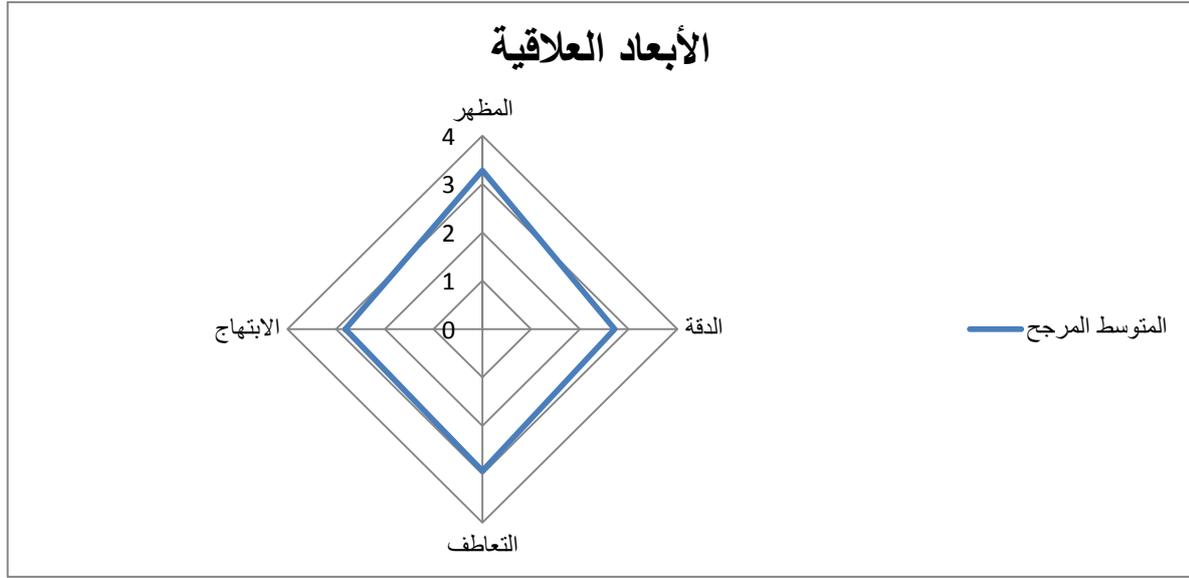
الجدول (15): تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر الابتهاج

الابتهاج	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
تلقيت خدمة سريعة	2,39	0,984	5	غير موافق
عندما واجهت مشكلة، فعلت الوكالة كل شيء لحلها	2,57	0,984	4	غير موافق
كان الموظفون على استعداد لمساعدتي	3,12	1,075	1	محايد
قدمت لي التفسيرات التي أحتاجها	3,09	1,056	2	محايد
كان الموظفون متاحون لخدمتي	2,87	1,086	3	محايد
المتوسط المرجح	2,81	1,111		محايد

المصدر: نتائج الدراسة

من خلال الأبعاد العلاقية لاحظنا أن النتائج السلبية و الحيادية أسبابها أن وسائل إتصال الوكالة غير كافية لتغيير ذهنيات و الصورة السلبية لطالب العمل الذي يبحث ولا يبذل أي جهد للتعرف على الوكالة حيث أنه لا يعرف خدماتها و لا يتصل بها الا مرة واحدة في السنة وبسبب قلة عروض العمل و الوضع السائد في ولاية قلمة يحمل فوق كل هذا الوكالة المسؤولية الكاملة عن العمل ووصلنا لهذه النتيجة لأننا قمنا بمقابلة و ملاحظة عمال الوكالة و كيفية عملهم و سلوكهم الحسن و إستقبالهم لطالبي العمل و كافة الإجراءات و الجهود القائمة في الوكالة .

الشكل (18): تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر الابعاد العلاقية



المصدر: نتائج الدراسة

3-4 الأبعاد الأساسية:

تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر الابعاد الأساسية كما يلي:

الاحترام:

نلاحظ موافقة طالبي العمل بالسلوك الحسن لعمال الوكالات و هذا ما يؤكد تصريحات المستشار الرئيسي للاتصال بوكالة قائمة بتكوين عمال الوكالة تكويننا جيدا و دراستهم مهارات التعامل و الاتصال

الجدول (16): تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر الاحترام

الاحترام	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
كان الموظفون مهذبين معي	3,67	0,923	2	موافق
تم معاملتي بكرامة	3,67	0,932	1	موافق
عاملني الموظفون باحترام	3,67	0,900	3	موافق
المتوسط المرجح	3,67	0,869		موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الدراسة

من خلال الجدول التالي نقوم بربط عنصر الإحترام بالوكالات المسجل بها لقياس النتائج الاجابية لهذا العنصر في كل وكالة نلاحظ أن 57% من إجابات وكالة قائمة موافقون بإحترام و حسن تعامل عمال الوكالة معهم و 79% من إجابات ولاية بوشقوف موافقون و 77.5% من إجابات واد الزناتي موافقون و 85% من إجابات حمام النبائل موافقون .

الجدول (17): علاقة عنصر الاحترام بالنتائج الايجابية المسجلة بكل وكالة

الوكالة المسجل بها				الاحترام
وكالة حمام النبائل	وكالة واد الزناتي	وكالة بوشقوف	وكالة قلمة	
0	0	3	9	غير موافق بشدة
1	3	6	9	غير موافق
5	6	9	14	محايد
26	25	63	39	موافق
9	6	6	4	موافق بشدة

المصدر: نتائج الدراسة

- العدالة:

نلاحظ أن رأي طالب العمل من جانب عدالة عمال وكالة التشغيل قلمة و الوكالات التابعة لها الذي نفى عدالة ، إحترافية و قانونية الوكالة لأن في مقابلتنا لهم و أخذ رأيهم فحسب الحكم المسبق و الرأي العام السائد في المجتمع أن الوكالة تستعمل الوساطة في تقديم عروض العمل و في نفس الوقت عند زيارتنا للوكالة الولائية شرح لنا العمال طريقة إختيارهم الشخص المناسب في عروض العمل فبدون علم طالي العمل فخدمة التسجيل عبر الأنترنت "الوسيط" لها مهام أخرى و هي إختيار الشخص المناسب للعمل عن طريق النسب المئوية التي تعطيها الوكالة لكل طالب عمل حسب المثال التالي:

- الشهادة المناسبة لعرض العمل 70%

- إتقان لغات متعددة 30%

- شهادة تكوين مهني 20%

حسب هذا المثال تحسب خدمة الوسيط المهارات و الشهادات المتوفرة والمناسبة لعرض العمل لكل طالب عمل و تضعهم بالترتيب و من هنا يتصل عامل الوكالة بالشخص الذي في المرتبة الأولى لإعلامه بتوفر عرض عمل له إذا لم يقبل يتم مواصلة الإتصال ب المرتبة الثانية . و تم وضع هذه الطريقة لأضفاء مصداقية , عدل , قانونية و إحترافية في العمل عكس رأي طالب العمل .

الفصل الثاني: تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل -قائمة-

الجدول (18): تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر العدالة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العدالة
محايد	3	1,081	2,61	تم معاملي بطريقة عادلة
محايد	1	1,087	2,64	تم معاملي دون محاباة- تحيز
غير موافق	4	1,054	2,55	تم معاملي -خدمي بطريقة احترافية
محايد	2	1,103	2,61	مقتنع بأن القرارات التي تم اتخاذها تستند إلى القوانين واللوائح السارية
محايد		0,975	2,60	المتوسط المرجح

المصدر: نتائج الدراسة

- الخصوصية:

نلاحظ حيادية الإجابة فيما يخص خصوصية المعلومات الشخصية المقدمة للوكالة رغم كثرة التسجيلات في الوكالة و كثرة المعلومات المخزنة و عدم خطورة هذه المعلومات إلا أن طالب العمل لا يعتبر المعلومات المقدمة أمرا سريا.

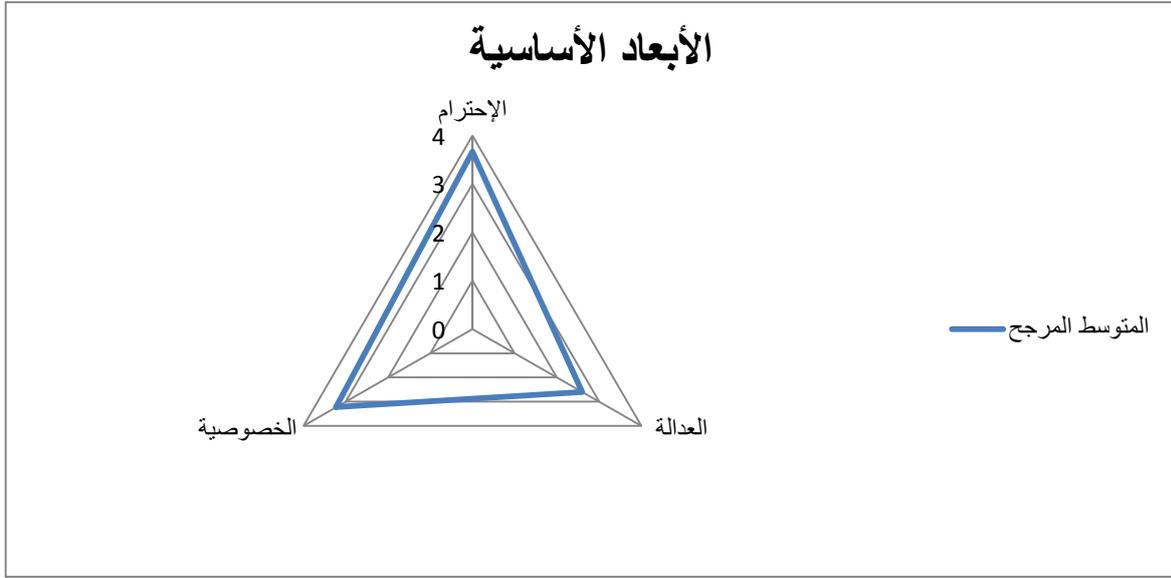
الجدول (19): تحليل آراء عينة الدراسة حول عنصر الخصوصية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخصوصية
محايد	1	0,937	3,25	المعلومات الشخصية التي قدمتها للوكالة تُعامل على أنها معلومات سرية
محايد	2	0,962	3,22	وائق من أن الوكالة تستخدم المعلومات التي قدمتها فقط للغرض المقصود
محايد		0,906	3,23	المتوسط المرجح

المصدر: نتائج الدراسة

من خلال شكل الأبعاد الأساسية لجودة الخدمة المقدمة وحسب آراء طالب العمل الموضوعه كانت النتيجة السلبية لعنصر العدالة تأثير كبير في تقييم الأبعاد حيث وصل متوسط الإجابات 2,60 الذي يدل على إعتقاد طالبي العمل أن الوكالة تستعمل السلطة الممنوحة بطرق ملتوية و غير شرعية .

الشكل (19): تحليل الأبعاد الأساسية

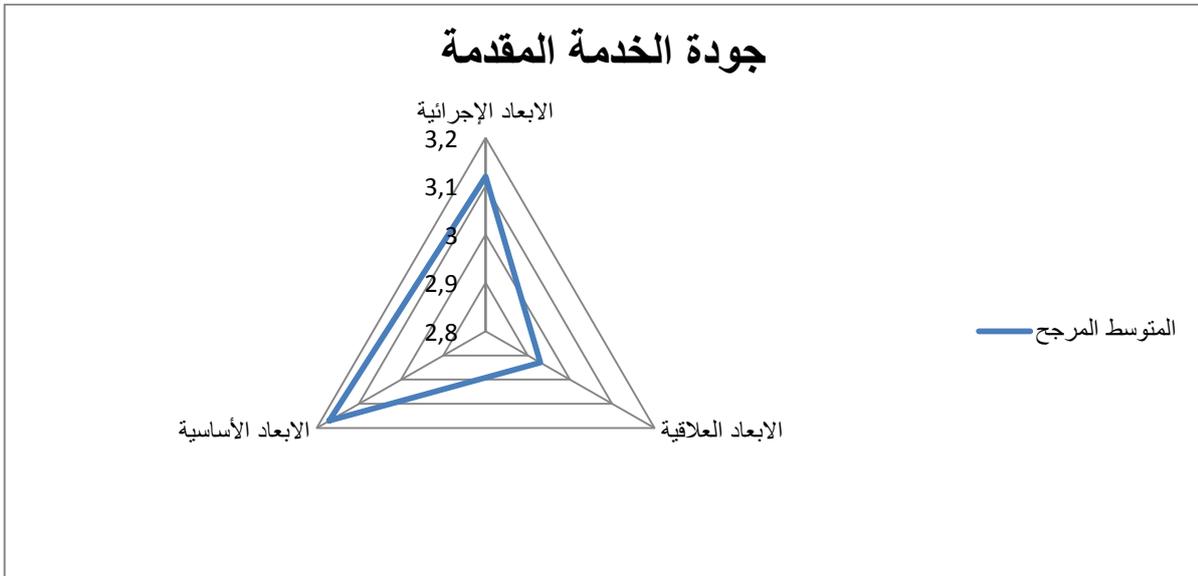


المصدر: نتائج الدراسة

جودة الخدمة المقدمة:

بصفة عامة يمكن القول أن متوسط أجوبة عينة الدراسة لجودة الخدمات الممنوحة كانت حيادية وهذا راجع إلى أسباب عدة منها : عدم المعرفة الكافية لطالب العمل بكيفية عمل الوكالة و قلة إهتمامه بها بالإضافة إلى الحكم المسبق على الوكالة.

الشكل (20): شكل أبعاد جودة الخدمة المقدمة



المصدر: نتائج الدراسة

5- الصورة التنظيمية :

يتم تحليل أبعاد الصورة التنظيمية للوكالة كالتالي:

1-5 الثقة:

نلاحظ انعدام درجة الثقة في الوكالات التابعة لولاية قالمة وهذا راجع إلى نقص عروض عمل في ولاية قالمة تقابلها زيادات في طلبات العمل كما أن أزمة الثقة بين المواطن و الإدارة الجزائرية أمر معروف و قدسج ورجع بالسلب على العلاقة بين الوكالة و طالب العمل حيث نجد طالبي عمل مسجلين في الوكالة لمدة تفوق 5 سنوات دون الظفر بعقد تشغيل حيث من خلال تحليل عينة الدراسة وجدنا %15 من طالبي العمل مسجلين لمدة تفوق 10 سنوات و %25 مسجلين في الفترة الممتدة بين 2-5 سنوات.

الجدول (20): جدول قياس درجة الثقة في الوكالات التابعة لولاية قالمة

الثقة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
أثق في الوكالة الولائية للتشغيل والوكالات المحلية التابعة	2,55	1,140	1	غير موافق
المتوسط المرجح	2,55	1,140		غير موافق

المصدر: نتائج الدراسة

5-2 الفعالية:

نلاحظ عدم موافقة طالب العمل لفعالية الوكالة كما هو مبين في الجدول أدناه ولكن في دراستنا لاحظنا تكوين الوكالة لطالبي عمل و القيام بدورات تكوينية في تقنيات البحث عن الشغل و وجدنا سرعة في إتخاذ القرارات. بصفة عامة الوكالة تبذل جهودها في تقديم الخدمات التي تتعهد بتقديمها أما فيما يتعلق بمساعدة طالب العمل وجدنا أن الوكالة هي المبادرة في مساعدته طالب العمل خاصة في تقديم النصائح له و تكملة الوثائق الإدارية المتعلقة به.

الفصل الثاني: تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل -قائمة-

الجدول (21): جدول قياس درجة الفعالية في الوكالات التابعة لولاية قالمة

الفعالية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
الوكالة تقدم الخدمات التي تتعهد بتقديمها	2,49	1,099	2	غير موافق
الوكالة تتخذ القرارات في الوقت المناسب	2,45	0,975	3	غير موافق
الوكالة الولائية للتشغيل تبذل جهدها في مساعدة طالب العمل	2,50	1,093	1	غير موافق
المتوسط المرجح	2,482	0,921		غير موافق

المصدر: نتائج الدراسة

3-5 الكفاءة:

رأي عينة الدراسة في كفاءة الوكالة التي حصلت نتائج حيادية و سلبية فعدم التفاعل وقلة الإتصال بين الوكالة و عينة الدراسة رسخ فكرة عند عمال الوكالة بعدم إهتمام طالب العمل بها لذلك لم تبذل الوكالة جهدا ملحوظا له بتحسين صورتها أمامه و أيضا لم تدافع الوكالة عن نفسها عبر وسائل الإتصال لديها للإشاعات المتعلقة بالوساطة و عدم إحترافيتها أما بالنسبة للإستماع و الإنتباه الشخصي للعملاء عند مقابلتنا للوكالة وجدنا ترحيب من عند عمالها و متابعة شخصية و كرم في إعطاء المعلومات من هنا يمكن القول أن الوكالة تنتبه إلى عملائها.

بالنسبة في العبارة المتعلقة بتوظيف العملاء وجدنا 92 من 300 مسجلون في عقود التشغيل من هنا نستنتج أن للوكالة دور في توظيف العملاء لكن قلة عروض العمل جعل هذا الدور ليس بالمستوى الكبير.

الجدول (22): جدول قياس درجة الكفاءة في الوكالات التابعة لولاية قالمة

الكفاءة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
الوكالة تسعى إلى تحسين صورتها أمام العملاء	2,79	1,115	3	محايد
الإستماع والانتباه الشخصي للعملاء	2,86	1,042	2	محايد
الوكالة تستعمل الموارد المتاحة بطريقة جيدة	2,50	1,010	4	غير موافق
للوكالة دور كبير في توظيف العديد من عملائها	2,94	1,062	1	محايد
المتوسط المرجح	2,77	0,850		محايد

المصدر: نتائج الدراسة

4-5 السلامة(الأمن):

نلاحظ سلبية الإجابة المتعلقة بالمصالح و حيادية و نزاهة عمال الوكالة حيث أن الحكم المسبق السلبي، الإشاعات المؤذية لصورة، سمعة الوكالة هي السبب الرئيسي في هذه الإجابات حيث من خلال دراستنا حول السلامة وجدنا أن بإستخدام خدمة الوسيط، السلوك الممتاز لموظفي الوكالة، الجهود المبذولة مع طالب العمل تضمن حيادية، نزاهة والدفاع على المصلحة العامة بدل الخاصة.

الجدول (23): جدول قياس درجة السلامة في الوكالات التابعة لولاية قالمة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	السلامة
غير موافق	2	0,975	2,45	الوكالة تضمن أن جميع موظفيها يدافعون على المصلحة العامة على المصلحة الخاصة
غير موافق	1	1,042	2,49	الوكالة تضمن أن جميع موظفيها يتجنبون تضارب المصالح
غير موافق	4	0,999	2,40	جميع موظفو الوكالة يتصرفون بحيادية
غير موافق	3	1,056	2,43	جميع موظفو الوكالة يتصرفون بنزاهة
غير موافق		0,898	2,44	المتوسط المرجح

المصدر: نتائج الدراسة

5-5 الامتياز:

نلاحظ عدم موافقة عينة الدراسة على العبارات التي في الجدول ويمكن تحليل هذه الإجابات بالقول أن هناك أزمة ثقة بين الإدارة الجزائرية والشعب الجزائري دون استثناء فالنتيجة الحيادية المتعلقة بالمقارنة بين الإدارات في محلها لأن لعينة الدراسة كلهم سواء من حيث سوء الصورة ومن هذا المنطلق بالنسبة لطالب العمل الوكالة لا تقوم بعمل ممتاز رغم جهودها

الجدول (24): جدول قياس درجة الامتياز في الوكالات التابعة لولاية قلمة

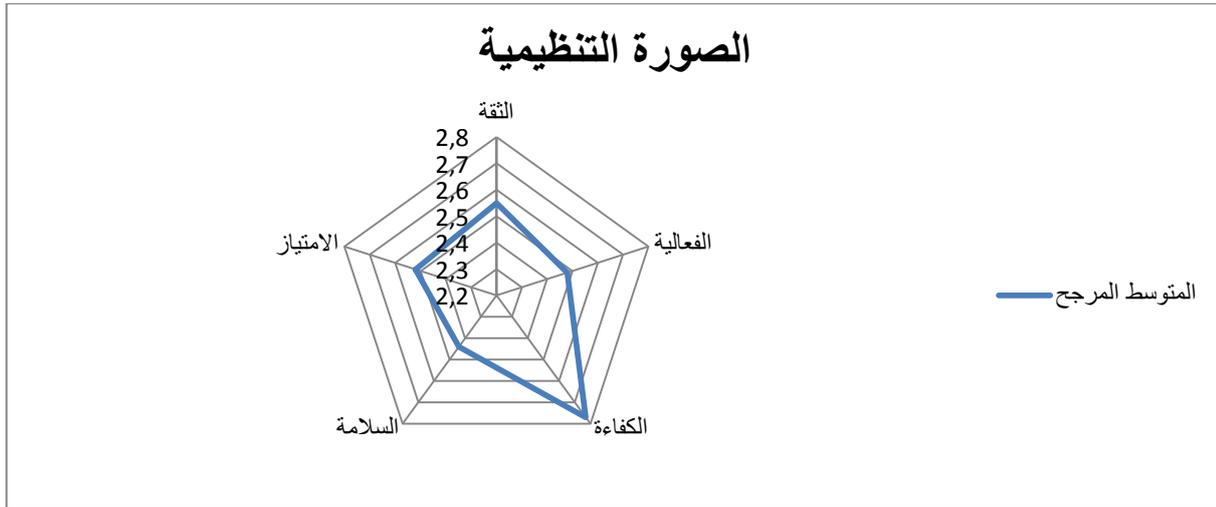
الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الامتياز
غير موافق	3	1,129	2,42	بشكل عام، تقوم الوكالة بعمل ممتاز
محايد	1	1,083	2,62	بالمقارنة مع الإدارات الأخرى الوكالة من بين الأفضل
غير موافق	2	1,013	2,53	ترافق الوكالة الولائية للتشغيل طالبي العمل في إيجاد عمل إذا لم يكن لديها عروض
غير موافق		0,900	2,52	المتوسط المرجح

المصدر: نتائج الدراسة

6- الصورة التنظيمية:

نلاحظ سوء الصورة التنظيمية للوكالة و هذا راجع إلى عدم ثقة طالبي العمل في الإدارات الجزائرية فمن وجهة نظر طالب العمل الوكالة تقدم أعمالها عن طريق الوساطة "المعريفة" ولا تقوم بواجباتها على أحسن وجه.

الشكل (21): أبعاد الصورة التنظيمية



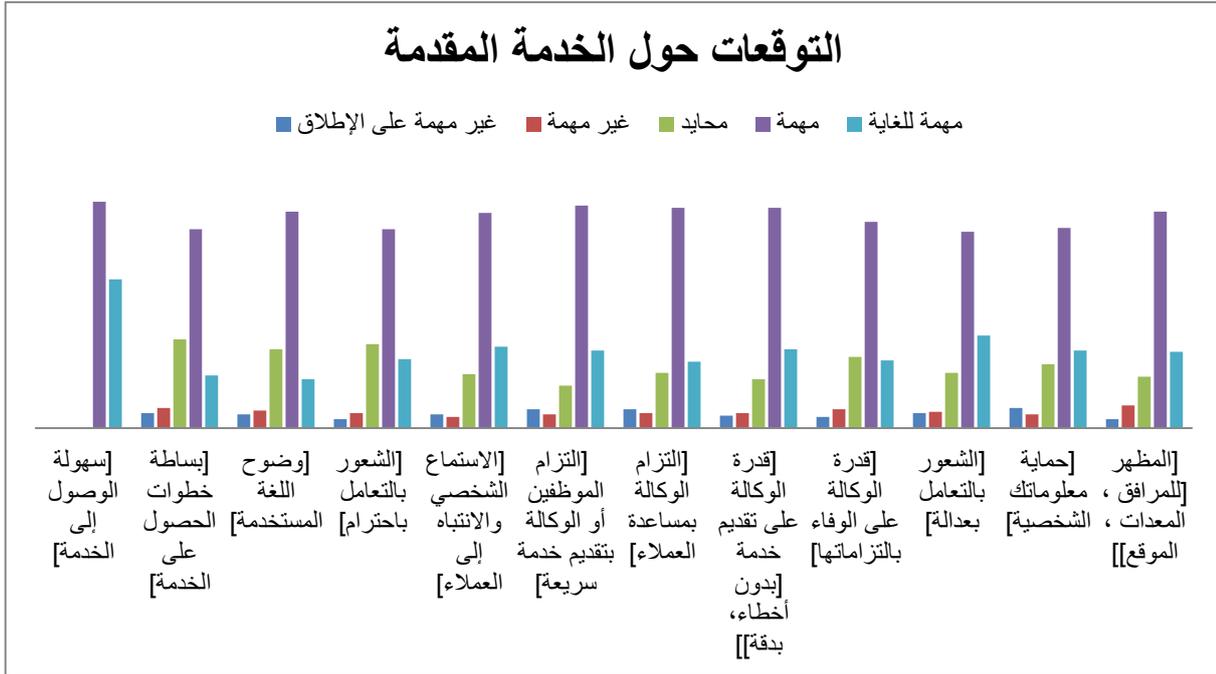
المصدر: نتائج الدراسة

7- التوقعات حول الخدمة المقدمة :

نلاحظ تماثل المتغيرات التي نركز عليها في تقييم جودة الخدمة الممنوحة و التوقعات حول الخدمة المقدمة التي نذكرها في النقاط التالية:

البساطة، الوضوح، سهولة الإستعمال، المظهر، الدقة، التعاطف، الإبتهاج، الإحترام، العدالة و الخصوصية. من خلال النتائج نلاحظ أن المعايير المذكورة سابقا لها أهمية كبيرة لطالب العمل حيث كل معيار منها له تأثير كبير إذا تم القيام به بجودة عالية لكن أهم هذه العوامل كان سهولة الوصول إلى الخدمة حيث حاز على إهتمام جميع أفراد عينة الدراسة كون طالب العمل يميل إلى سهولة الأمور

الشكل (22): التوقعات حول الخدمة المقدمة



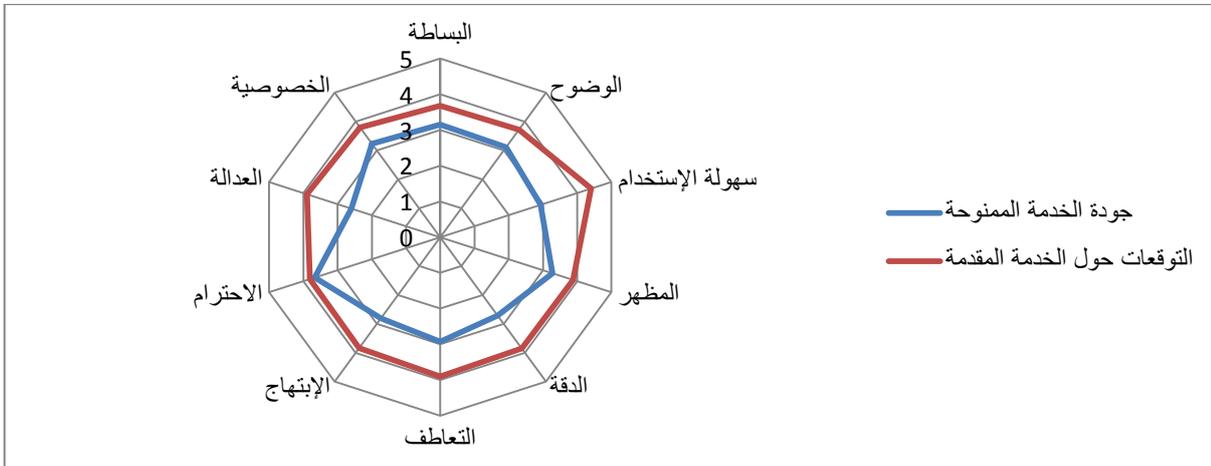
المصدر: نتائج الدراسة

8- قياس رضا عينة الدراسة:

تم تحليل درجة رضا عينة الدراسة باستعمال المقارنة بين جودة الخدمة الممنوحة والتوقعات حول الخدمة المقدمة من طرف الوكالة

من خلال الشكل نلاحظ أن طالبي العمل غير راضون من أي ناحية من نواحي معايير جودة الخدمة المقدمة حيث أن توقعات طالب العمل تفوق بدرجة كبيرة معايير جودة الخدمة المتوقعة التي لا يفوق متوسطها 3 من خلال الشكل ماعدا معيار واحد وهو الإحترام الذي صرحه طالب العمل مسبقا بموافقتة على إحترام و تهذيب عمال الوكالة لهم و هذه تعد بداية جيدة حيث لم نرى في تحليلنا هذا سوى حيادية الإجابات.

الشكل (23): جودة الخدمات المقدمة مقابل توقعات طالب العمل



المصدر: نتائج الدراسة

الفصل الثاني: تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل -قائمة-

من خلال النتائج نجد أن عدد كبير من الإجابات كانت حيادية حول رضا العميل بجودة الخدمات المقدمة بسبب قلة التعامل معها و خدماتها بحيث لا يمكن إعطاء درجة الرضا في خدمات لم يستخدمها . أما بالنسبة للإجابات الراضية و الراضية جدا فمعظمها تكون للفئة التي استفادت من عقود التسجيل (عقد العمل المدعم وعقد المساعدة على الاندماج المهني).

من خلال الجدول (رقم 25) نجد أن النتائج حيادية لعينة الدراسة حيث دائما نذكر أننا قلنا سابقا أن درجة إنخراط طالب العمل مع خدمات الوكالة أو الوكالة شخصيا تكاد أن تكون معدومة ومن هنا نستنتج أن تجربة الخدمة مع الوكالات لولاية قلمة مع طالب العمل من المنطقي أن تكون حيادية كما نرى الجدول أدناه. نلاحظ درجة رضا عينة الدراسة على الوكالة الولائية و الوكالات التابعة لها و نستنتج من خلاله أن 20% من الإجابات المتعلقة بالوكالة المحلية حمام النبائل راضون عنها و 32% من عينة وكالة واد الزناتي راضون عنها و 44% من عينة وكالة بوشقوف راضون عنها و 40% من عينة وكالة قلمة راضون عنها إذن من خلال هذه النتائج نلاحظ إختلاف كبير في درجة الرضا بين الوكالات التابعة لولاية قلمة .

الجدول (25): رضا العميل لكل وكالة

الوكالة	معدل الرضا	التعليق
قلمة	40%	
بوشقوف	44%	
واد الزناتي	32%	
حمام النبائل	20%	
معدل الرضا العام	37%	

المصدر: نتائج الدراسة

الجدول (26): جدول قياس رضا طالب العمل حول تجربة التعامل مع الوكالة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الرضا
محايد	1	1,041	3,10	بشكل عام، تجربتي مع الوكالة كانت مفيدة
محايد	3	1,069	2,74	المعلومات التي حصلت عليها كانت مفيدة
محايد	4	1,051	2,74	الخدمة تلي احتياجاتي الشخصية
محايد	6	1,016	2,62	تجربة الخدمة مقبولة
محايد	2	1,014	2,78	تجربة الخدمة إيجابية
محايد	5	1,026	2,68	تجربة الخدمة مرهقة

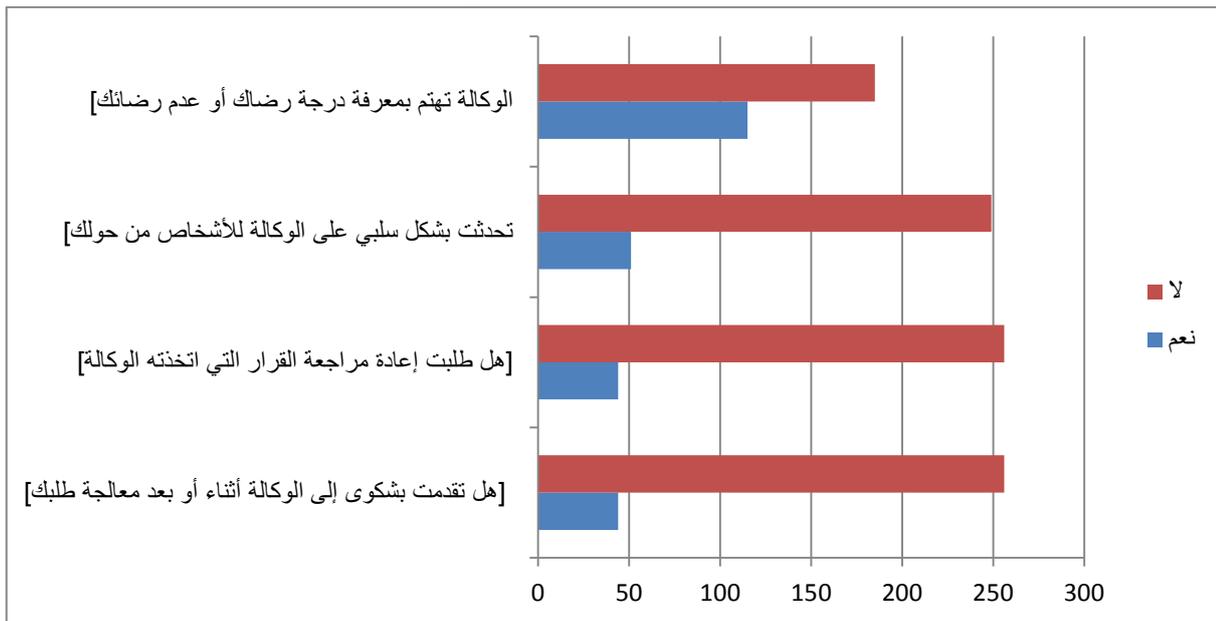
المصدر: نتائج الدراسة

9- النتائج :

9-1 النتائج السلوكية:

نلاحظ رأي و ردود فعل طالبي العمل على الوكالة في الشكل أدناه بحيث رغم العلاقة السيئة بين طالبي العمل و الوكالة إلا أن طالب العمل صرح بأنه لم يتحدث بشكل سلبي و هذا راجع إلى أن الوكالة ليست من مواضيع الحوار بين المجتمع لأنه من النتائج السابقة نفي تحدته بشكل لأنه من النتائج السابقة نفي تحدته بشكل إيجابي حولها، أما بالنسبة للشكاوي و إعادة مراجعة القرار و رأيه حول إهتمام الوكالة برضاه جاءت الإجابات سلبية بسبب قلة الإتصال بكافة وسائله و قلة الإهتمام بالوكالة .

الشكل (24): قياس النتائج السلوكية

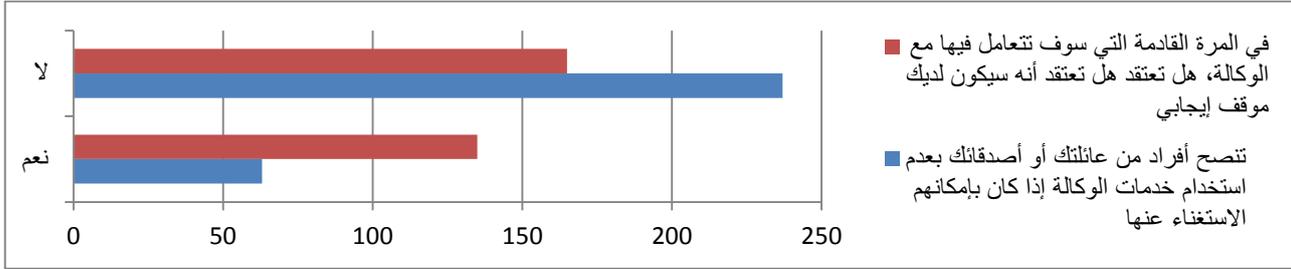


المصدر: نتائج الدراسة

9-2 النتائج الموقفية:

من خلال الشكل نلاحظ ردود الفعل السلوكية لعينة الدراسة بعد تعاملهم مع الوكالة نستنتج أن رأيهم حول التجربة كانت سيئة و سلبية حيث صرحوا أن رأيهم حول التعامل مع الوكالة مرة أخرى لن تكون إيجابية و أنهم ينصحون أصدقائهم و عائلتهم بعدم التعامل معها و من هنا نلخص أن طالبي العمل فقدوا الأمل في الوكالة

الشكل (25): قياس النتائج الموقفية لطالب العمل



المصدر: نتائج الدراسة

10- الخدمات الإلكترونية :

من خلال النتائج نلاحظ عدم إرتياح عينة الدراسة للخدمات و المنتجات التقنية و هذا بسبب الخوف منها و عدم الثقة في الخدمات الإلكترونية فمثلا طالب العمل يحتاج لإثبات من الوكالة بوصول تسجيله عبر الإنترنت لهذا لا يجب أن يجد نفسه يستعمل منتج تقني أو خدمات إلكترونية أما بالنسبة لإستعبابه لها نجد حياديته في الإجابة وهذا راجع إلى نوع هذه الخدمة الإلكترونية سهلة كانت أو صعبة .

الجدول (27): جدول قياس التسهيلات التكنولوجية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	التسهيلات التكنولوجية
أوافق	2	0,923	3,59	أشعر بعدم الارتياح اتجاه الخدمات الإلكترونية
محايد	3	0,996	2,54	لا أجد صعوبة في استيعاب الخدمات الإلكترونية المتاحة
أوافق	1	0,824	3,64	لا أحب أن أجد نفسي في المواقف التي يتعين علي فيها استخدام منتج تقني
محايد		0,914	3,26	التسهيلات التكنولوجية

المصدر: نتائج الدراسة

كما بين لنا الجدول المهارات اللازمة لإستخدام الإنترنت لعينة الدراسة فمن النتائج الموضحة أعلاه نلاحظ تناقض في الأجوبة بحيث قدرة العينة على إستخدام الإنترنت ضعيفة وفي نفس الوقت قدرته على استخدام تقنيات البحث على الويب و مساعدة الآخرين الذين لديهم مشاكل في استخدام الإنترنت جيدة وبمقارنة نتائج هذا الجدول مع نتائج جدول التسهيلات الإلكترونية نستنتج أن عينة الدراسة رغم أن معظمها ذو

الفصل الثاني: تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل -قائمة-

مستوى جامعي إلا أنها تشعر بعدم الثقة في الإنترنت ففي حتى الإجابة على موضوع الخدمات الإلكترونية نلاحظ عدم مصداقية و عدم اهتمام بها.

الجدول (28): جدول قياس المهارات اللازمة لاستخدام الانترنت

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المهارات اللازمة لاستخدام الانترنت
ضعيف	4	0,945	2,5	استخدام الإنترنت
جيد	1	0,96	3,61	استخدام تقنيات البحث على الويب
جيد	2	0,925	3,61	مساعدة الآخرين الذين لديهم مشاكل في استخدام الإنترنت
متوسط	3	0,957	3,31	العثور على ما تبحث عنه
محايد		0,946	3,26	المهارات اللازمة لاستخدام الانترنت

المصدر: نتائج الدراسة

11- جودة الخدمة المتوقعة المقدمة من الانترنت:

نلاحظ إجابات عينة الدراسة في الجدول أدناه المتعلقة حول رأيه في تأثير استعمال الإنترنت على جودة خدمات الوكالة ومن هنا نجد تحسن في بعض الجوانب مثل الاحترام وقدرة الوكالة في تقديم خدمات دون أخطاء أما بالنسبة للعناصر الأخرى الموضحة في الجدول حسب رأي العينة لا يوجد تغيير في جودة الخدمة ومن هنا يمكن الاتجاه باستنتاجنا إلى احتمالين هما:

- عدم دقة إجابات العينة بسبب عدم ثقته في الخدمات الإلكترونية و عدم استعماله لها.
- عند التدقيق مع العبارة الأولى في الجدول " قدرة الوكالة على تقديم الخدمة دون أخطاء" نلاحظ أنها شاملة و متضمنة جميع العبارات الأخرى منها المتعلقة بسهولة الخطوات و سهولة فهم المعلومة وإمكانية الوصول و وقت الحصول على الخدمة من هنا نستنتج أن هناك تأثير إيجابي و تحسن في خدمات الوكالة بسبب استعمال الإنترنت.
- تبين نتائج الدراسة أن تأثير دخول الخدمات الإلكترونية على خدمات الوكالة ودرجة التغيير في رأي عينة الدراسة حولها ومن خلال النتائج يمكن القول أن البعد الكبير بين طالب العمل و الوكالة أثر على دقة التقييم المتعلق بتأثير الخدمات الإلكترونية على صورة الوكالة لأن طالب العمل لا يثق في الخدمات الإلكترونية فلا يستعلمها لذلك لا يستطيع الحكم على تأثيرها أصلا أما بالنسبة لسلبية النتائج في الجداول السابقة المتعلقة بالخدمات الإلكترونية فهذا راجع لسوء صورة الوكالة عند أفراد عينة الدراسة .

الفصل الثاني: تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل -قائمة-

الجدول (29): جدول قياس جودة الخدمة المتوقعة المقدمة من الانترنت

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	جودة الخدمة المتوقعة المقدمة من الانترنت
تحسنت	1	0,887	3,61	قدرة الوكالة على تقديم الخدمة دون أخطاء
لم يتغير شيء	10	0,809	3,03	وقت الحصول على الخدمة
لم يتغير شيء	5	0,82	3,22	قدرة الوكالة على مساعدة العملاء عند استخدام الخدمة
لم يتغير شيء	6	0,806	3,12	قدرة الوكالة على تقديم خدمات شخصية
لم يتغير شيء	9	0,804	3,05	الفرصة للتعبير عن احتياجاتك
لم يتغير شيء	8	0,879	3,1	الإصاف في معالجة طلبك
لم يتغير شيء	11	0,921	2,82	حماية المعلومات الشخصية
تحسنت	2	0,835	3,47	الشعور بالاحترام
لم يتغير شيء	7	0,784	3,16	إمكانية الوصول إلى الخدمة
لم يتغير شيء	3	0,858	3,29	سهولة فهم المعلومات
لم يتغير شيء	4	0,838	3,26	سهولة خطوات الحصول على الخدمة
لم يتغير شيء		0,838	3,19	جودة الخدمة المتوقعة المقدمة من الانترنت

المصدر: نتائج الدراسة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام (T-TEST) لتحديد ما إذا كانت الأبعاد محل الدراسة موافقا على توفرها في الوكالة من طرف أغلبية مفردات عينة الدراسة أم لا.

1- اختبار صحة الفرضية الأولى: هناك علاقة طردية بين جودة الخدمات المقدمة و الصورة التنظيمية للوكالة

سيتم اختبار صحة الفرضية الأولى كما يلي:

الصورة التنظيمية=1,110+جودة الخدمة المقدمة(0,572).

يتبين لنا من خلال الجدول أنه توجد علاقة ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 على وجود علاقة طردية بين جودة الخدمة المقدمة و الصورة التنظيمية حيث كان معامل الارتباط (0,503).

وكانت $F=100,824$ عند مستوى 0,01 تدل على جودة العلاقة و تشير $R\ square=0,253$ إلى

أن جودة الخدمة الممنوحة تفسر التغير في الصورة بنسبة 25,3% وتبقى نسبة 74,7% تفسرها عوامل أخرى

بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة و دقة وحدات القياس و غيرها.

الفصل الثاني: تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل -قائمة-

الجدول (30): جدول اختبار صحة الفرضية الأولى

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Variation de R-deux	Variation de F	Sig. Variation de F
1	,503 ^a	,253	,250	,253	100,824	,000

ANOVA^a

Modèle		Somme carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	50,957	1	50,957	100,824	,000 ^b
	de Student	150,611	298	,505		
	Total	201,569	299			

a. Variable dépendante : B

b. Prédictors : (Constante), C

Modèle		Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Erreur standard		
1	(Constante)	1,110	,150	7,392	,000
	C	,572	,057	10,041	,000

المصدر: نتائج الدراسة

2- إختبار صحة الفرضية الثانية :

سيتم إختبار صحة الفرضية الثانية كمايلي: يؤثر على الصورة التنظيمية للوكالة .
و تصبح الفرضية :

الصورة التنظيمية=0,630+رضا طالب العمل(0,680).

يتبين لنا من خلال الجدول أنه توجد علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 على وجود علاقة تأثير بين رضا طالب العمل و الصورة التنظيمية للوكالة حيث كان معامل الإرتباط (0,601). وكانت $F = 168,341$ عند مستوى 0,01 تدل على جودة العلاقة و تشير $R \text{ square} = 0,361$ إلى أن رضا طالب العمل يفسر التغير في الصورة بنسبة 36,1% وتبقى نسبة 63,9% تفسرها عوامل أخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة إختيار العينة و دقة وحدات القياس و غيرها.

الجدول (31): جدول اختبار صحة الفرضية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,601 ^a	,361	,359	,65745

a. Prédictors : (Constante), rida

ANOVA^a

Modèle		Somme carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	72,763	1	72,763	168,341	,000 ^b
	de Student	128,806	298	,432		
	Total	201,569	299			

a. Variable dépendante : B

b. Prédictors : (Constante), rida

الفصل الثاني: تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل -قائمة-

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	,630	,154		4,103	,000
	rida	,680	,052	,601	12,975	,000

a. Variable dépendante : B

المصدر: نتائج الدراسة

3- إختبار صحة الفرضية الثالثة : لجودة الخدمات المقدمة تأثير إيجابي على رضا طالب العمل

سيتم إختبار صحة الفرضية الثالثة كما يلي:

و تصبح الفرضية :

رضا طالب العمل = 0,573 + جودة الخدمة المقدمة (1,387).

يتبين لنا من خلال الجدول أنه توجد علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 على وجود علاقة

تأثير بين رضا طالب العمل و جودة الخدمات المقدمة حيث كان معامل الإرتباط (0,570).

وكانت $F = 143,326$ عند مستوى 0,01 تدل على جودة العلاقة و تشير $R \text{ square} = 0,325$ إلى

أن جودة الخدمة الممنوحة تفسر التغير في رضا طالب العمل بنسبة 32,5% وتبقى نسبة 67,5% تفسرها

عوامل أخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة إختيار العينة و دقة وحدات القياس و غيرها.

الجدول (32): جدول اختبار صحة الفرضية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,570 ^a	,325	,322	,59729

a. Prédicteurs : (Constante), C

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	51,133	1	51,133	143,326	,000 ^b
	de Student	106,314	298	,357		
	Total	157,447	299			

a. Variable dépendante : rida

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,387	,126		10,992	,000
	C	,573	,048	,570	11,972	,000

a. Variable dépendante : rida

المصدر: نتائج الدراسة

4- إختبار صحة الفرضية الرابعة : للخدمات الإلكترونية تأثير إيجابي على جودة الخدمة الممنوحة.

سيتم إختبار صحة الفرضية الرابعة كما يلي:

الفصل الثاني: تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل -قائمة-

و تصبح الفرضية :

جودة الخدمة الممنوحة = 0,689 + الخدمات الإلكترونية (0,320).

يتبين لنا من خلال الجدول أنه توجد علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 على وجود علاقة تأثير بين الخدمات الإلكترونية و جودة الخدمات المقدمة حيث كان معامل الإرتباط (0,465).

وكانت $F = 82,339$ عند مستوى 0,01 تدل على جودة العلاقة و تشير $R \text{ square} = 0,216$ إلى أن الخدمات الإلكترونية تفسر التغير في جودة الخدمة الممنوحة بنسبة 21,6% وتبقى نسبة 78,4% تفسرها عوامل أخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة إختيار العينة و دقة وحدات القياس و غيرها.

الجدول (33): جدول اختبار صحة الفرضية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,465 ^a	,216	,214	,64024

a. Prédicteurs : (Constante), F

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression de Student	33,751	1	33,751	82,339	,000 ^b
	Total	122,152	298	,410		
	Total	155,904	299			

a. Variable dépendante : C

b. Prédicteurs : (Constante), F

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,320	,247		1,296	,196
	F	,689	,076	,465	9,074	,000

a. Variable dépendante : C

المصدر: نتائج الدراسة

5- إختبار صحة الفرضية الخامسة : تؤثر الخدمات الإلكترونية إيجابيا على رضا طالب العمل.

سيتم إختبار صحة الفرضية الخامسة كما يلي :

و تصبح الفرضية :

رضا طالب العمل = 0,268 + الخدمات الإلكترونية (0,799).

يتبين لنا من خلال الجدول أنه توجد علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 على وجود علاقة تأثير بين الخدمات الإلكترونية و رضا طالب العمل حيث كان معامل الإرتباط (0,573).

وكانت $F = 120,829$ عند مستوى 0,01 تدل على جودة العلاقة و تشير $R \text{ square} = 0,288$ إلى أن الخدمات الإلكترونية تفسر التغير في رضا طالب العمل بنسبة 28,8% وتبقى نسبة 71,2% تفسرها عوامل أخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة إختيار العينة و دقة وحدات القياس و غيرها.

الجدول (34): جدول اختبار صحة الفرضية الخامسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,537 ^a	,288	,286	,61313

a. Prédicteurs : (Constante), F

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	45,422	1	45,422	120,829	,000 ^b
	de Student	112,025	298	,376		
	Total	157,447	299			

a. Variable dépendante : rida

b. Prédicteurs : (Constante), F

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	,268	,237		1,133	,258
	F	,799	,073	,537	10,992	,000

a. Variable dépendante : rida

المصدر: نتائج الدراسة

الجدول (35): ملخص اختبار الفرضيات

القبول أو الرفض	فرضيات الدراسة
مقبولة	الفرضية الأولى: هناك علاقة طردية بين جودة الخدمات المقدمة و الصورة التنظيمية للوكالة.
مقبولة	الفرضية الثانية: يؤثر رضا طالب العمل على الصورة التنظيمية للوكالة.
مقبولة	الفرضية الثالثة: لجودة الخدمات المقدمة تأثير إيجابي على رضا العميل.
مقبولة	الفرضية الرابعة: للخدمات الإلكترونية تأثير إيجابي على جودة الخدمة الممنوحة.
مقبولة	الفرضية الخامسة: تؤثر الخدمات الإلكترونية إيجابيا على رضا العميل.

المصدر: نتائج الدراسة

مناقشة نتائج الفرضيات:

من خلال النتائج المبينة في تحليل الفرضيات نستنتج وجود علاقة بين محاور الدراسة بحيث وجدنا تأثير للخدمات الإلكترونية على جودة الخدمات المقدمة التي بدورها إذا وصلت إلى مستوى توقعات طالب العمل نصل إلى رضاه عليها والعكس صحيح الأمر الذي يحسن أو يسيئ من صورتها أمامه، مما يؤثر على ردود فعله السلوكية و الموقفية بحيث إذا وصلت جودة المقدمة لتوقعاته تنخفض الشكاوي المقدمة و التحدث بشكل سلبي الأمر الذي يحقق رضاه على الوكالة التي بدورها تجعل طالب العمل متفائل بالتعامل معها مرة أخرى ويقدم نصائح للأشخاص من حوله بالتعامل معها و إذا لم تصل يتشائم طالب العمل مما يجعله يتحدث بشكل سلبي عليها الأمر الذي يؤدي إلى عدم رضاه وبدوره يسيئ إلى صورتها أمام المجتمع ويجعله يبتعد عنها ولا يضع ثقته فيها.

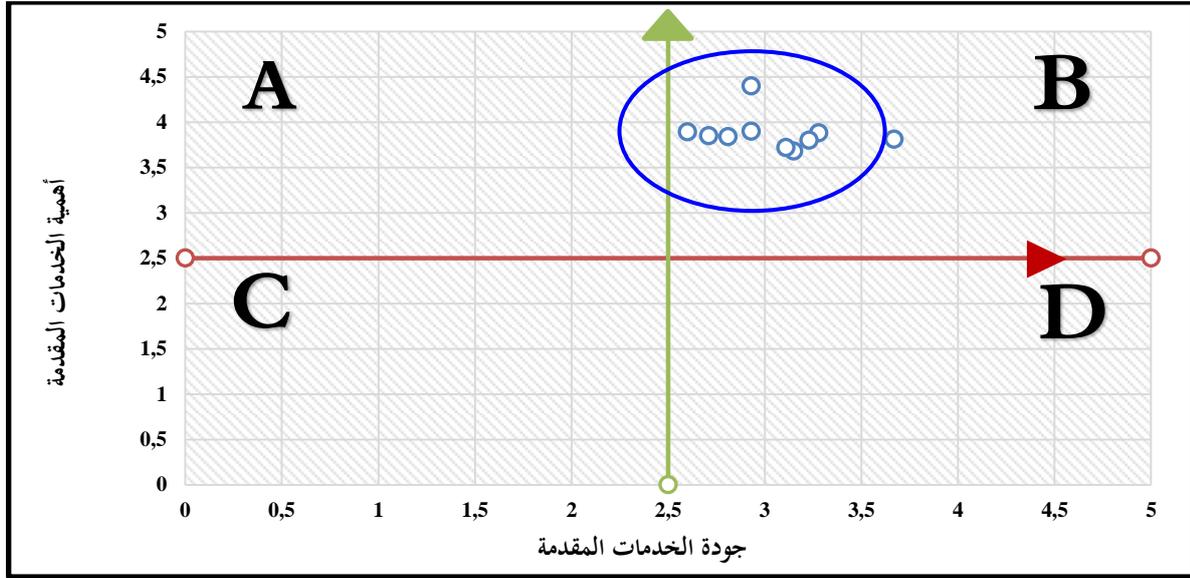
نتائج الدراسة:

- تمت إجراء الدراسة على عينة تمثل 300 شخص تتراوح أعمارهم من 18 إلى 44 سنة معظمهم طلبة جامعيين وكانت نتائج الدراسة كما يلي:
- بالرغم من أن معظم عدد سنوات التسجيل في الوكالة الولائية للتشغيل تتراوح بين 1 إلى 5 سنوات إلا أن طالب العمل ليس له علم بالخدمات المقدمة من طرفها (نسبة طالبي العمل الذين لا يعرفون الخدمات تفوق 40% في كل مرة).
 - رغم العدد الكبير للمسجلين في الوكالة الولائية للتشغيل إلا أن طالبي العمل غير مسجلين في عقود العمل (208 من 300 ليس لديهم عقد عمل) وهذا بسبب الركود الاقتصادي للمنطقة وضعف النسيج الاقتصادي للولاية.
 - رغم جهود الوكالة الولائية للتشغيل في تنويع وسائل الاتصال لطالبي العمل (الفايسبوك، الإذاعة، رقم أخضر، الإعلان في الصحف) إلا أن الطريقة التقليدية (الذهاب شخصيا للوكالة) تبقى الغالبة، المفضلة و المستعملة عند طالب العمل .
 - عدم إختلاف كبير في ميول الجنسين في إختيار الوسيلة المفضلة وهي الذهاب شخصيا إلى مكتب الوكالة.
 - معرفة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة له تأثير كبير على إجابات، تغيير الرأي و الحكم المسبق لطالب العمل.
 - الثقة التي لا توجد عند طالب العمل للوكالة أثرت على صورتها التنظيمية لأنها بعد من أبعادها.
 - مهارة استعمال التكنولوجيا لطالب العمل ومدى قبوله لها تؤثر في رأيه حول تحسين الخدمات الإلكترونية لجودة الخدمات المقدمة للوكالة.
 - عدم معرفة طالب العمل للخدمات المقدمة من طرف الوكالة أدى ذلك إلى عدم استعمالها ومما أثر سلبيا على رأيه حول جودتها رغم إتمادها على الإنترنت في تقديم خدماتها التي لم تصل إلى توقعاته و يؤدي إلى عدم رضاه عنها الذي يقود إلى ردود فعل سلوكية وموقفية سلبية إتجاه الوكالة.
 - رغم علم الوكالة الولائية للتشغيل بصورتها السيئة عند طالب العمل إلا أنها لا تبذل جهودها في تحسين ذلك.
 - بسبب نقص المتعاملين بعقود التسجيل رغم أننا وجدنا نسبة كبيرة من طالبي العمل مسجلين لأكثر من عامين في الوكالة رجع ذلك إلى فقدان الثقة فيها مما أدى إلى التأثير سلبا على صورتها أمام طالب العمل رغم أن قلة وجود عقود عمل ليس من مسؤولية الوكالة.
 - أحدث مشروع التوأمة القائم مع الإتحاد الأوروبي تغيير إيجابي في رأي طالب العمل حول مظهر الوكالة (المرافق العصرية، جاذبية وحدثة المعدات).
 - قلة إهتمام طالب العمل بالوكالة تظهر في حياديته في الإجابات التي تعكس جهودها في تحسين علاقتها معه.

الفصل الثاني: تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل -قائمة-

- نسبة موافقة طالب العمل حول إحترام موظفي الوكالة لهم مختلفة بين الوكالات المحلية (79% من إجابات ولاية بوشقوف موافقون و 77.5% من إجابات واد الزناتي موافقون و 85% من إجابات حمام النبائل موافقون) و الوكالة الولائية قالمة كانت 57% وهذا بسبب نسبة التعامل مع طالب العمل للولاية أكبر من الدوائر الثلاثة لذلك يعتقد طالب العمل أن موظفي الوكالة الولائية أقل إحتراما لهم.
- بالرغم من الصورة السيئة للوكالة عند طالب العمل إلا أنه يتوقع منها جودة عالية في الخدمات المقدمة له.
- من بين معايير جودة الخدمة المقدمة معيار الإحترام هو العنصر الوحيد الذي وصلت الوكالة إلى رضا وتوقعات طالب العمل حوله .
- إختلاف كبير في درجة الرضا بين الوكالة الولائية والوكالات المحلية لولاية قالمة (20% المتعلقة بالوكالة المحلية حمام النبائل و32% بالنسبة لوكالة واد الزناتي و 44% وكالة بوشقوف و 40% وكالة قالمة وكانت درجة الرضا لجميع فروع الوكالة 37%).
- رغم عدم رضا طالب العمل عن الوكالات إلا أنه لم يتقدم بشكوى ولم يتحدث بشكل سلبي حولها.
- من الأسباب الرئيسية لسوء صورة الوكالة عند طالب العمل هي أن رأيهم حول التجربة السابقة كانت سيئة و سلبية وأن التعامل مع الوكالة مرة أخرى لن تكون إيجابية و أنهم ينصحون أصدقائهم و عائلتهم بعدم التعامل معها.
- عدم ثقة طالب العمل في الإنترنت أدى إلى عدم إستعماله مما أدى إلى حيادية الإجابة حول تأثير إستعمال الإنترنت على جودة خدمات الوكالة.
- نستنتج من تحليل فرضيات الدراسة أنه توجد علاقة طردية بين محاورها حيث أن الخدمات الإلكترونية تؤثر على جودة الخدمات المقدمة التي بدورها تؤثر على الصورة التنظيمية للوكالة ورضا العميل ، وهذه الأخيرة تؤثر بدورها على الصورة التنظيمية.
- بإستعمال خدمة التسجيل عبر الإنترنت "الوسيط" الذي زاد في نزاهة الوكالة حول إختيار الشخص المناسب للعمل لم يعد هناك مجال للفكرة الشائعة في المجتمع حول إستعمال الوساطة "المعرفة" من طرف الوكالة.
- رغم أن مشروع التوأمة قدم دعم للوكالة من عدة جوانب إلا أن ذلك لم يحسن في صورتها أمام طالب العمل بسبب عدم اطلاعه وإهتمامه بالوكالة أصلا.
- تحدد مصفوفة "أهمية-جودة الخدمات المقدمة" أبعاد الجودة التي قد يجب العمل من أجل تحسين مستوى رضا طالبي العمل عليها.
- من خلال نتائج الدراسة نجد أن الأبعاد العشرة لجودة الخدمات المقدمة تتمحور كلها في المربع B، أي أنها تتمتع بأهمية متوسطة بالنسبة لطالبي العمل من ناحية، وبمتوسط جودة من وجهة نظرهم من جهة أخرى.
- هذا ما يجعل الوكالة الولائية للتشغيل والوكالات المحلية التابعة إعطاء نفس الأهمية للأبعاد العشرة وذلك بتحسين الجودة في الخدمات المقدمة.

الشكل (26): مصفوفة أهمية-جودة الخدمات المقدمة

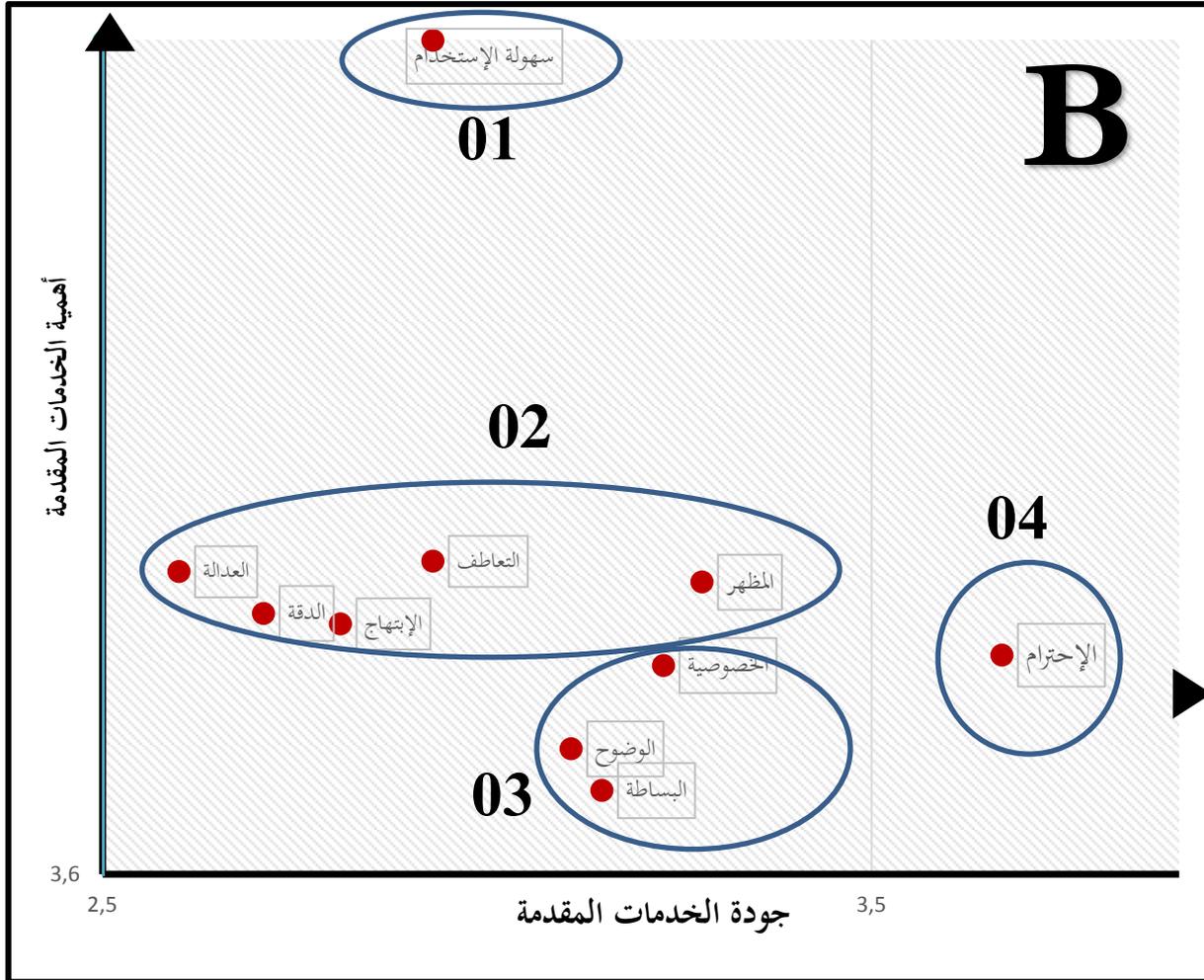


المصدر: نتائج الدراسة

على الرغم من وقوع كل أبعاد الخدمة في المربع B، يجب تحليل الأبعاد على حدى حتى تتمكن الوكالة الولائية للتشغيل التركيز على أهم الأبعاد وذات جودة أقل من وجهة نظر طالبي العمل وهذا ما يوضحه الشكل رقم. حسب نتائج الدراسة يتم تقسيم أبعاد الخدمة المعتمدة في الدراسة إلى 04 مجموعة حسب درجة الأهمية وجودة الخدمة:

- المجموعة 01: تضم سهولة الاستخدام
 - المجموعة 02: تضم كل من: العدالة، الدقة، الإبتهاج، التعاطف والمظهر
 - المجموعة 03: تضم كل من: الخصوصية، الوضوح والبساطة
 - المجموعة 04: الاحترام
- يعني هذا التقييم إلى أن الوكالة عليها العمل على تحسين معايير جودة الخدمة حسب الأولوية لأن ذلك يكلفها الكثير من الوقت والمال.

الشكل (27): مصفوفة أهمية-جودة الخدمات المقدمة (الجزء B)



المصدر: نتائج الدراسة

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل والذي تم فيه دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتشغيل قالمة والذي حاولنا من خلاله التعرف على واقع الخدمات العمومية المقدمة وذلك بالحضور شخصيا في الوكالة و معاينة ممارسات و إجراءات العمل و أيضا من منظور الأفراد المسجلين و غير المسجلين في الوكالة، و محاولة التعرف كذلك على مدى تأثير تقييم الخدمات المقدمة على الجودة، حيث لفت انتباهنا الاهتمام التي تليه الوكالة للأفراد و المتعاملين، من خلال اعتمادها لبرنامج معلوماتي يقوم بتخزين وتنظيم بيانات و مؤهلات المسجلين قصد محاولة توفير مناصب شغل من خلال لعب دور الوسيط بين طالبي العمل و عارضيه، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة و كفاءة الخدمة.

خاتمة عامة

الخاتمة العامة:

أردنا من خلال بحثنا تسليط الضوء على حدود رؤية العميل لجودة الخدمات العامة. ومع ذلك ، على الرغم من كل القيود ، فإن الرؤية التي تركز على رضا المستخدم ، من بين أمور أخرى تعتبر ضرورية اليوم ، وينعكس تحقيق هذه الرؤية في تحسين جودة الخدمات العمومية ، و قد ارتأينا من خلال بحثنا هذا التطرق إلى موضوع واسع حول أهمية و تطوير الخدمات العمومية حيث أنه نال اهتمام الجميع ولا يزال في بؤرة الاهتمام فبعد تبني إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات أصبحت العصرية لازمة لأنها جعلت عملية التقييم ممكنة وضرورية لأنها شرعت في تحليل العمليات والعلاقة بين الأهداف والوسائل ، في حين أن الإدارة العامة كانت تقتصر في السابق على التعريف القانوني لمهامها ، في هذه الحالة ، بحكم التعريف كان التقييم غير ضروري

إن عصرية الإدارة الجزائرية أصبح أمر ضروري وبالغ الأهمية، ذلك لأنه يعمل على إرساء أكثر لدعائم النهج الديمقراطي وزيادة في تكريس مبادئ وضمانات جديدة لتعزيز دولة الحق والقانون، وإضفاء المزيد من الوضوح والدقة على مبدأ الفصل بين السلطات، وكذا ترسيخ العدالة والحماية القانونية ورقابة عمل السلطات العمومية، إضافة إلى الشفافية والسرعة في المعاملات الإدارية، وذلك بالاستعانة بوسائل الإعلام والاتصال والتكنولوجيا الحديثة بهدف تحقيق ما تصبو إليه المؤسسات العمومية.

وفي ظل الاكتظاظ الذي يشهده سوق الشغل، وتزايد أعداد طالبي العمل من جهة وتقلص فرص التوظيف من جهة أخرى بسبب الوضع الاقتصادي الراكد، تسعى الوكالة الوطنية للتشغيل بتنفيذ العديد من الخطوات، سواء على الصعيد الخارجي من خلال مشاريع شراكة أو انتهاج مسار سياسات و اتفاقيات دولية، أو على الصعيد الوطني باستحداث برامج و طرق عمل و ممارسات جديدة، من شأنها دعم سياسة التشغيل و محاولة التقليل من البطالة، وكذلك تحسين الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل وتقريب طالبي العمل و أيضا المستخدمين أكثر من الوكالة.

اقتراحات:

- تكثيف وكالة التشغيل دورها في التعريف بالخدمات التي توفرها وتسويقها وتوعية الأفراد بها من خلال الملتقيات والمنتديات في الجامعات ودور الشباب وغيرها عن طريق ورشات وبرامج توعية ومطبوعات ومنشورات خاصة في مواقع التواصل الاجتماعي.
- على موظفي الوكالة الولائية للتشغيل بقالة بذل جهد أكبر في توطيد علاقاتهم مع طالبي العمل.
- تقديم عروض لطالب العمل لتقديم دروس حول كيفية إستخدام خدماتها الإلكترونية بسبب نقص مهارات الإنترنت لطالب العمل.
- من خلال الدراسة لاحظنا عدم رضا طالب العمل على الوكالة من جهة وقلة شكاويه لها من جهة أخرى لذلك عليه بالتعبير عن رأيه في سجل الإقتراحات الموضوع في الوكالة.

الخاتمة العامة

- وضع الوكالة نظام تقييم الخدمات المقدمة من طرفها، ويكون باختيار إحدى أدوات التقييم المناسبة لها
- التقييم الدوري لرضا طالبي العمل، وتقييم الصورة التنظيمية من وجهة نظرهم، للسماح للوكالة بالتحسين المستمر وبلوغ نسبة عالية من درجة الرضا على الخدمات المقدمة من طرفها.
- تحسين صورة الوكالة من خلال إيجاد طريقة اتصال و تواصل جديدة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1- المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة (النظرية والتطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

2- محمد جمال مطلق الذنبيات، الوجيه في القانون الإداري، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

المذكرات:

3- سلوى تيشات، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية)، أطروحة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015.

4- قوادري عائشة، شيروف سارة، دور الاتصال الخارجي في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2016-2017.

5- عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015.

6 - وهبية غربي، استخدام الشراكة لتحقيق خدمة متميزة في الإدارة المحلية، دراسة حالة مجموعة من بلديات بسكرة / كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، 2014-2015.

7- ضالع بخالد، آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة سعيدة، 2017-2018.

8- عبد الكبير شهرزاد، عوامر حنان، تحسين الخدمة العمومية في البلديات الجزائرية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018.

المجلات:

9- سفيان مسالنة، الأساليب التسويقية لقياس جودة أداء الخدمات التأمينية باستعمال النماذج السلوكية من وجهة نظر العميل، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، أخرى:

10- دليل إجراءات الوكالة الوطنية للتشغيل / بطاقة الإجراءات رقم 3

المراجع باللغة الأجنبية:

المذكرات:

11- Ernest Emeka Izogo, **determining the impact of service quality on customer satisfaction and loyalty**: a study of automobile repair services sector in ebonyi state, doctoral thesis

الكتب:

12- De Laubadere, **traite de droit administratif**, Tome 1, 2 ème édition, 1980.

المؤتمرات:

13- Paulo Augusto Cauchick Miguel, **assessing internal service by measuring quality dimensions in a manufacturing company**, Third International Conference on Production Research – Americas' Region

المجلات:

14- Avia Enggar Tyasti, Rezzy Eko Caraka ; **a preview of total quality management (tqm) in public services** , E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana ,2017

15- Nitin Seth, S.G. Deshmukh, Prem Vrat, (2005) "**service quality models: a review**", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 22 Issue: 9

16- Charles Mwatsika , James Kamwachale Khomba, **understanding mba service quality in postgraduates' own terms: an exploratory analysis of top-of-the mind definition**, Full Length Research Paper, African Journal of Business Management

17- Anber Abraheem Shlash Mohammad, Shireen Yaseen Mohammad Alhamadani, **service quality perspectives and customer satisfaction in commercial banks working in jordan**, Middle Eastern Finance and Economics, Euro Journals Publishing Inc

التقارير:

18- gilles barouch, **la mise en oeuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition**, institut de management public (idpm), vol 27/2 ,2010.

19- keith mackay, **public sector performance— the critical role of evaluation**, the world bank washington, d.c. 1998.

20- an molepo, **presentation to the monitoring and evaluating learning network**, south africa reserve bank conference centre, 15 february2011.

21- pg exchange- tool category: **monitoring and evaluation of public services** ,

22- pg exchange- tool category: **monitoring and evaluation of public services**

23- asian development bank, **guidelines for the evaluation of public sector operations**, april 2016 ,

24- manjunath sadashiva, **stakeholder surveys**,civicus ,

25- anu pekkonen, **community score cards**, civicus ,

26- olivia mcdonald, christian aid, **community monitoring and evaluation** ,

27-anu pekkonen, manjunath sadashiva, **social audits**, civicus ,

28- fiche de projet de jumelage , **appui à la modernisation du service public de l'emploi** , programme d'appui à la mise en oeuvre de l'accord d'association algérie-ue

المواقع:

29- [https:// www.academia.edu/34518069/A](https://www.academia.edu/34518069/A) Preview of Total Quality Management TQM in Public Services..

30- <http://www.anem.dz/ar/pages/historique>

31- <http://www.anem.dz/ar/pages/organisation>

32- <http://www.anem.dz/ar/pages/dispositifs>

33- <http://www.anem.dz/ar/pages/contrat>

المراجع

- 34- <http://www.anem.dz/ar/pages/reglementation>
- 35- <http://www.anem.dz/ar/pages/entreprises>
- 36- <http://www.anem.dz/ar/pages/visa>
- 37- <http://www.anem.dz/ar/pages/travailler>
- 38- <http://www.anem.dz/ar/pages/travailler>
- 39- <https://www.facebook.com/notes-hassi-messaoud-jobs-1280011808680461> / عروض عمل حاسي / النظام المعلوماتي الجديد للوكالة الوطنية للتشغيل
- 40- <http://www.anem.dz/siteanem/ar/pages/c>
- 41- <https://www.liberte-algerie.com/est-vers-louverture-dun-club-de-recherche-demploi>.

الملاحق

استبيان حول تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل - قائمة-

عزيزي المشارك (ة)،

تم اعداد هذا الاستبيان لتقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل قائمة والوكالات المحلية التابعة، وذلك في إطار دراسة لإتمام مذكرة ماستر إدارة الأعمال بجامعة 8 ماي 1945 -قائمة- . نؤكد لكم ان جميع المعلومات المستقاة من هذا الاستبيان ستوظف فقط لأغراض بحثية بحتة. هذا ولكم جزيل الشكر والامتنان على الوقت والجهد المبذول في ملأ الاستبيان.

بيانات شخصية

- 1-الجنس : ذكر أنثى
- 2-السن: 18-24 عامًا 25-34 سنة 35-44 سنة 45-54 سنة 55-64 سنة أكبر من 65 سنة
- 3-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
- 4-الوضعية الحالية: أوصل الدراسة أبحث عن شغل أعمل
- 4- عدد سنوات التسجيل في إحدى الوكالات التابعة للوكالة الولائية:
 أقل من عام من عام إلى عامين من 2 إلى 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات لم أسجل إطلاقا
- 5-الوكالة المسجل بها: الوكالة الولائية قائمة الوكالة المحلية بوشقوف الوكالة المحلية وادي الزناتي الوكالة المحلية حمام النبائل الوكالة المحلية
- 6- هل انت مسجل في: جهاز المساعدة على الاندماج المهني DAIP عقد العمل المدعم CTA غير معني
- مكان الإقامة: دائرة قائمة دائرة بوشقوف دائرة وادي الزناتي دائرة حمام النبائل
- دائرة عين مخلوف دائرة حمام دباغ دائرة هواري بومدين دائرة قلعة بوصبع دائرة هيليوبوليس دائرة لخزارة

المحور الأول: الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل

1-1 أجب على العبارات التالية، وذلك باختيار الإجابة المناسبة

الخدمات	أعرف الخدمة واستخدمتها	أعرف الخدمة ولم استخدمها	لا أعرف الخدمة
المدونة الجزائرية للمهن والوظائف			
خدمة التسجيل عبر الأنترنت "الوسيط"			
خلية الاستقبال والاصغاء (الرقم الأخضر)			
التطبيق الذكي - NAME -			
التطبيق الذكي - Mon Offre -			
التطبيق الذكي - Mon Agence -			
دورات تكوينية في تقنيات البحث عن الشغل			
المرافقة في البحث عن الشغل			

			تفتتح الوكالة من طالبي العمل التكوين
			التوجيه نحو أجهزة أخرى ANSEJ, CNAC, ...
			نادي البحث عن الشغل

1-2 كيف يتم الاتصال أو معرفة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية أو إحدى الوكالات المحلية التابعة؟

- عبر صفحات الفايسبوك الرسمية
 من خلال وثائق ترويجية (نشرية، الخ)
 عن طريق الإعلان في الصحف، والإذاعة
 من خلال الأقارب أو الأصدقاء
 شخصيا في مكتب الوكالة
 عن طريق البريد الإلكتروني
 أخرى، أذكرها:

1-3 حسب رأيك، أي من وسائل الاتصال التالية التي تفضلها (اختر إجابتين فقط)

- شخصيا في مكتب الوكالة
 عن طريق الهاتف
 عبر صفحات الفايسبوك الرسمية
 عن طريق البريد الإلكتروني
 أخرى، أذكرها:

المحور الثاني: الصورة التنظيمية للوكالة

نود أن نعرف رأيك حول الوكالة الولائية للتشغيل أو إحدى الوكالات المحلية التابعة، وذلك بتحديد درجة موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس تقييم من 01 إلى 05، حيث:

01: لا أوافق بشدة 02: لا أوافق 03: محايد 04: أوافق 05: أوافق بشدة

05	04	03	02	01	العبارات
					1-2 أثق في الوكالة الولائية للتشغيل والوكالات المحلية التابعة
					2-2 الوكالة تتخذ القرارات في الوقت المناسب
					3-2 الوكالة تسعى إلى تحسين صورتها أمام العملاء
					4-2 الوكالة تقدم الخدمات التي تتعهد بتقديمها
					5-2 الوكالة تستعمل الموارد المتاحة بطريقة جيدة
					6-2 جميع موظفو الوكالة يتصرفون بنزاهة
					7-2 جميع موظفو الوكالة يتصرفون بحيادية
					8-2 الوكالة تضمن أن جميع موظفيها يتجنبون تضارب المصالح
					9-2 الوكالة تضمن أن جميع موظفيها يدافعون على المصلحة العامة على المصلحة الخاصة
					10-2 بشكل عام، تقوم الوكالة بعمل ممتاز
					11-2 بالمقارنة مع الإدارات الأخرى الوكالة من بين الأفضل...
					12-2 الاستماع والانتباه الشخصي للعملاء
					13-2 للوكالة دور كبير في توظيف العديد من عملائها
					14-2 ترافق الوكالة الولائية للتشغيل طالبي العمل في إيجاد عمل إذا لم يكن لديها عروض
					15-2 الوكالة الولائية للتشغيل تبذل جهدها في مساعدة طالب العمل

المحور الثالث: جودة الخدمات الممنوحة

1-3 حدد درجة موافقتك على العبارات التالية: 01: لا أوافق بشدة 02: لا أوافق 03: محايد 04: أوافق 05: أوافق

بشدة

05	04	03	02	01	العبارات
					1-1-3 من السهل الوصول إلى خدمة الهاتف
					2-1-3 من السهل الوصول إلى الشخص المناسب
					3-1-3 بشكل عام، من السهل الوصول للخدمات المقدمة من طرف الوكالة
					4-1-3 كانت إجراءات الحصول على الخدمات سهلة التنفيذ
					5-1-3 الاستثمارات سهلة التعبئة
					6-1-3 هناك الكثير من الخطوات للحصول على الخدمات
					7-1-3 المعلومات التي تم الحصول عليها كانت سهلة الفهم
					8-1-3 من السهل فهم المفردات المستخدمة في الوثائق والاستمارات
					9-1-3 قرار الوكالة بشأن طلباتي سهل الفهم
					10-1-3 أدركت الوكالة احتياجاتي
					11-1-3 تلقيت خدمة سريعة
					12-1-3 عندما واجهت مشكلة، فعلت الوكالة كل شيء لحلها
					13-1-3 كانت المعلومات المقدمة لي دقيقة
					14-1-3 تم تقديم الخدمة دون أخطاء
					15-1-3 أوفت الوكالة بالتزاماتها اتجاهي
					16-1-3 تم تقديم الخدمات خلال المواعيد المتفق عليها
					17-1-3 تم معاملتي بطريقة عادلة
					18-1-3 تم معاملتي دون محاباة- تحيز
					19-1-3 تم معاملتي -خدمتي بطريقة احترافية
					20-1-3 مقتنع بأن القرارات التي تم اتخاذها تستند إلى القوانين واللوائح السارية
					21-1-3 المعلومات الشخصية التي قدمتها للوكالة تُعامل على أنها معلومات سرية
					22-1-3 واثق من أن الوكالة تستخدم المعلومات التي قدمتها فقط للغرض المقصود
					23-1-3 [المستندات أو الملصقات] المرتبطة بالخدمة ذات شكل جذاب
					24-1-3 تتواصل الوكالة مع عملاءها بصورة كبيرة عند توافر عروض عمل
					25-1-3 من السهل التواصل مع المؤسسة بطرق مختلفة (الهاتف، الانترنت، البريد الالكتروني، المكاتب).

3-2 هل ذهبت شخصياً إلى مكتب الوكالة؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم أجب على السؤال "3-3" ، إذا كان الجواب "لا" فانقل إلى السؤال "4-3"

3-3 حدد درجة موافقتك على العبارات التالية: 01: لا أوافق بشدة 02: لا أوافق 03: محايد 04: أوافق 05: أوافق بشدة

05	04	03	02	01	العبارات
					1-3-3 سهل الوصول إلى مكاتب الوكالة
					2-3-3 الوكالة لديها معدات حديثة
					3-3-3 مرافق الوكالة عصرية وجذابة.

4-3 هل استخدمت - تصفحت موقع ANEM أو صفحة الفايبيوك؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، أجب على السؤال "3-5" إذا كانت الإجابة "لا" ، انتقل إلى السؤال "3-6"

3-5 حدد درجة موافقتك على العبارات التالية: 01: لا أوافق بشدة" 02: لا أوافق 03: محايد 04: أوافق 05: أوافق بشدة

العبارات	01	02	03	04	05
1-5-3 من السهل الولوج إلى موقع ANEM					
2-5-3 وجدت بسهولة ما كنت أبحث عنه في موقع ANEM					
3-5-3 موقع ANEM الإلكتروني جذاب.					

3-6 هل تعاملت مع أحد موظفي الوكالة؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، أجب على السؤال 3-7 إذا كان الجواب لا انتقل إلى المحور التالي

3-7 حدد درجة موافقتك على العبارات التالية: 01: لا أوافق بشدة 02: لا أوافق 03: محايد 04: أوافق 05: أوافق بشدة

العبارات	01	02	03	04	05
1-7-3 كان الموظفون مهذبين معي					
2-7-3 تم معاملتي بكرامة					
3-7-3 عاملني الموظفون باحترام					
4-7-3 لقد أوليت باهتمام شخصي					
5-7-3 تم شرح أسباب اتخاذ القرار بنسبة لطبي					
6-7-3 سمح لي بالتعبير عن وجهة نظري					
7-7-3 كان الموظفون على استعداد لمساعدتي					
8-7-3 لم يتردد الموظفون في اتخاذ الخطوات الأولى لمساعدتي					
9-7-3 قدمت لي التفسيرات التي أحتاجها					
10-7-3 كان الموظفون متاحون لخدمتي					
11-7-3 لقد وجدت أن الموظفين لديهم المعرفة الكافية للإجابة على أسئلتني					
12-7-3 عند استقبال المعني وتأطير المقابلة معه يتم الإصغاء إليه بصفة مرضية و فعالة.					
13-7-3 تتابع الوكالة الولائية للتشغيل عملائها متابعة شخصية و دعمهم في البحث عن عمل إلى غاية توظيفهم.					
14-7-3 حين مقابلتك مع موظفي الوكالة، تم إعلامك بالوظائف المناسبة لشهادتك					
15-7-3 عند الدخول إلى الوكالة يكون الاستقبال جيدا					

المحور الرابع: النتائج والرضا

4-1 حدد درجة موافقتك على العبارات التالية: 01: لا أوافق بشدة" 02: لا أوافق 03: محايد 04: أوافق 05: أوافق بشدة

العبارات	أتفق بقوة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بقوة
بشكل عام، تجربتي مع الوكالة كانت مفيدة					
المعلومات التي حصلت عليها كانت مفيدة					
الخدمة تلبى احتياجاتي الشخصية					
تجربة الخدمة مقبولة					

					تجربة الخدمة ايجابية
					تجربة الخدمة مرهقة

4-2 بشكل عام، حدد درجة رضاك عن الخدمات المقدمة

راضي جدا	راض	محايد	غير راضي	غير راضي تماما	درجة الرضا

4-3 أجب على العبارات التالية

لا	نعم	العبارات
		هل تقدمت بشكوى إلى الوكالة أثناء أو بعد معالجة طلبك
		هل طلبت إعادة مراجعة القرار التي اتخذته الوكالة
		تحدثت بشكل سلبي على الوكالة للأشخاص من حولك
		الوكالة تهتم بمعرفة درجة رضاك أو عدم رضاك
		تتصح أفراد من عائلتك أو أصدقائك بعدم استخدام خدمات الوكالة إذا كان بإمكانهم الاستغناء عنها
		في المرة القادمة التي سوف تتعامل فيها مع الوكالة، هل تعتقد هل تعتقد أنه سيكون لديك موقف إيجابي

المحور الخامس: التوقعات حول الخدمة المقدمة

تشير العبارات التالية إلى مدى الأهمية التي تعطىها لكل جانب من جوانب الخدمة، باستخدام مقياس تقييم من 1 إلى 5 حيث:
1: غير مهمة على الإطلاق 2: غير مهمة 3: محايد 4: مهمة 5: مهمة للغاية

5	4	3	2	1	العبارات
					1-5 سهولة الوصول إلى الخدمة
					2-5 بساطة خطوات الحصول على الخدمة
					3-5 وضوح اللغة المستخدمة
					4-5 الشعور بالتعامل باحترام
					5-5 الاستماع الشخصي والانتباه إلى العملاء
					1-6-5 التزام الموظفين أو الوكالة بتقديم خدمة سريعة
					2-6-5 التزام الوكالة بمساعدة العملاء
					1-7-5 قدرة الوكالة على تقديم خدمة [بدون أخطاء، بدقة]
					2-7-5 قدرة الوكالة على الوفاء بالتزاماتها
					8-5 الشعور بالتعامل بعدالة
					9-5 حماية معلوماتك الشخصية
					10-5 المظهر [للمرافق ، المعدات ، الموقع]

المحور السادس: الخدمات الإلكترونية

فيما يلي بعض الأسئلة حول الخدمات الإلكترونية (مثل التطبيقات الذكية، الانترنت ...).

1-6 حدد درجة موافقتك على العبارات التالية: 01: لا أوافق بشدة" 02: لا أوافق 03: محايد 04: أوافق 05: أوافق بشدة

05	04	03	02	01	العبارات
					1-1-6 أشعر بعدم الارتياح اتجاه الخدمات الإلكترونية
					2-1-6 لا أجد صعوبة في استيعاب الخدمات الإلكترونية المتاحة
					3-1-6 لا أحب أن أجد نفسي في المواقف التي يتعين علي فيها استخدام منتج تقني

2-6 حدد درجة قدرتك، حيث : 01: ضعيف جدا 02: ضعيف 03: متوسط 04: جيد 05: جيد جدا

05	04	03	02	01	العبارات
					1-2-6 استخدام الإنترنت
					2-2-6 استخدام تقنيات البحث على الويب
					3-2-6 مساعدة الآخرين الذين لديهم مشاكل في استخدام الإنترنت
					4-2-6 العثور على ما تبحث عنه

3-6 حسب رأيك، هل تعتقد أن استخدام الخدمات الإنترنتية كان من شأنه تحسين أو تدهور الجوانب التالية من الخدمة. على هذا النطاق ، يعني 0 "تدهورت بشدة" ، و 10 "تحسن كبير" و 5 ، "لن يغير أي شيء".

حيث: 01: تدهورت جدا 02: تدهورت 03: لم تغير شيئا 04: تحسنت 05: تحسنت جدا

05	04	03	02	01	العبارات
					1-3-6 قدرة الوكالة على تقديم الخدمة دون أخطاء
					2-3-6 وقت الحصول على الخدمة
					3-3-6 قدرة الوكالة على مساعدة العملاء عند استخدام الخدمة
					4-3-6 قدرة الوكالة على تقديم خدمات شخصية
					5-3-6 الفرصة للتعبير عن احتياجاتك
					6-3-6 الإنصاف في معالجة طلبك
					7-3-6 حماية المعلومات الشخصية
					8-3-6 الشعور بالاحترام
					9-3-6 إمكانية الوصول إلى الخدمة
					10-3-6 سهولة فهم المعلومات
					11-3-6 سهولة اتخاذ خطوات للحصول على الخدمة

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تقييم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل "قلمة" والوكالات التابعة لها، وذلك بالاعتماد على نموذج "الأداة الكندية لقياس رضا العميل" وقد تم تكييف النموذج مع الإطار الجزائري للخدمات العمومية، ومن أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها أن عدم معرفة طالبي العمل للخدمات المقدمة من طرف الوكالة و عدم إلمامهم بها بشكل عام و كذلك الموقف الحيادي لمعظم الأفراد اتجاه هذه الخدمات أدى إلى عدم استعمالها وبالتالي أثر ذلك سلبيا على رأيهم حول جودة الخدمات المقدمة التي لم تصل إلى توقعاتهم وبالتالي عدم رضاهم عنها رغم عصرة الوكالة للخدمات التي تقدمها و اعتمادها على الانترنت و وسائل التواصل الحديثة. و ترى الدراسة بأن تكثف وكالة التشغيل دورها في التعريف بالخدمات التي توفرها و تسويقها و توعية الأفراد بها من خلال الملتقيات و المنتديات في الجامعات و دور الشباب و غيرها عن طريق ورشات و برامج توعية و مطبوعات و منشورات خاصة في مواقع التواصل الاجتماعي كل ذلك من شأنه أن يجعل الأفراد يقبلون على تجربة هذه الخدمات المختلفة و استخدامها وبالتالي يؤثر ذلك بشكل إيجابي على الصورة التنظيمية للوكالة من وجهة نظر الأفراد.

Summary :

The study aims to evaluate the services provided by the state agency of (Guelma) and its agencies, based on the "Canadian Customer Satisfaction Measure" model. The model was adapted to the Algerian framework for public services. The main findings of the study are that the lack of knowledge of The work seekers of the services provided by the Agency and the lack of familiarity with them in general and the neutral attitude of most individuals towards these services led to their non-use and consequently negatively affected their opinion about the quality of services provided that did not reach their expectations and therefore dissatisfaction with them despite the modernization of the Agency Services Which they provide and adopt on the Internet and modern means of communication. The study considers that the operating agency intensifies its role in the definition of the services it provides, marketing and educating individuals through conferences and forums in universities, youth centers and also through workshops, awareness programs, publications especially in social networking sites. Makes individuals accept the experience and use of these different services and thus positively affect the organizational image of the agency from the point of view of individuals.