

Mat No 14721



St Clements University

Evaluate the performance of municipal services sector
activity in the province of Baghdad
Municipality of Karrada case study

**A thesis submitted to
Council of the University of St. Clements St Clements
University as part of the doctoral requirements in the
jurisdiction of the Project Management**

**The student
Kareem Najim Khalaf al-Asadi**

**Supervised by
Dr. Hussein Ajlan Hassan**

2010 AD

Baghdad

1431 AH

المحتويات

الصفحة	الموضوع
	العنوان
أ	الآية القرآنية
ب	إقرار الخبير اللغوي
ج	إقرار المشرف
د	توصية المجلس الأكاديمي للجامعة
هـ	الإهداء
و - ز	شكر وتقدير
ح - ط	ملخص البحث باللغة العربية
ك - ع	المحتويات
ف - ر	فهرست الجداول
ش	فهرست الأشكال
5 - 1	المقدمة
6	منهجية البحث
7 - 6	أولاً : مشكلة الدراسة
8 - 7	ثانياً : أهمية الدراسة
8	ثالثاً : أهداف الدراسة
9	رابعاً : حدود الدراسة
10	خامساً : فرضية الدراسة
11 - 10	سادساً : طرق جمع المعلومات والبيانات
11	سابعاً : منهج الدراسة

الصفحة	الموضوع
	الفصل الأول
12	التأصيل النظري والمفاهيمي لتقويم الأداء
13	المبحث الأول : مفهوم تقويم الأداء وأهميته وأساسه والعوامل المؤثرة فيه
18 - 13	أولاً : مفهوم الأداء
21 - 18	ثانياً : أهمية ووظائف تقويم الأداء
28 - 22	ثالثاً : أسس ومراحل تقويم الأداء
29 - 28	رابعاً : العوامل المؤثرة على مستوى الأداء
31 - 30	المبحث الثاني : أهم المعايير المستخدمة لتقييم كفاءة الأداء في قطاع الخدمات
39 - 31	أولاً : معيار الإنتاجية
41 - 39	ثانياً : معيار الطاقة الإنتاجية وخطة الإنتاج
46 - 41	ثالثاً : معيار تحليل القيمة
47	المبحث الثالث : معايير أخرى لقياس كفاءة أداء الأنشطة الإنتاجية
48 - 47	أولاً : معيار معدل العائد على رأس المال المستثمر
50 - 48	ثانياً : معيار القيمة المضافة
52 - 50	ثالثاً : معيار الاستفادة من النقد الأجنبي
55 - 53	رابعاً : معيار الكفاءة الإنتاجية

الصفحة	الموضوع
	الفصل الثاني
56	الأسس الفلسفية والفكرية لإعادة هيكلة الدولة في تقديم الخدمات العامة
58 - 57	المبحث الأول : الإطار الفكري للخدمات العامة واتجاهات تحديثها
61 - 58	أولاً : اتجاهات التحديث في قطاع الخدمات
69 - 62	ثانياً : آلية إعادة هيكلة دور الحكومة في مجال الخدمات العامة
73 - 70	المبحث الثاني : الخدمات البلدية ضمن إطار الخدمات العامة خصائصها وأهميتها الاقتصادية
75 - 73	أولاً : خصوصية الإدارة في قطاع الخدمات البلدية
79 - 75	ثانياً : الخصائص والاختلافات المميزة للخدمة البلدية عن السلع والخدمات الأخرى
81 - 79	ثالثاً : الأهمية الاقتصادية للخدمات البلدية
84 - 82	المبحث الثالث : آلية إعداد خطة المشروعات البلدية ومعوقات تنفيذها
87 - 85	أولاً : مراحل تخطيط الخدمات على المستوى الفرعي
96 - 87	ثانياً : مضمون دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية للمشاريع الخدمية

الصفحة	الموضوع
	الفصل الثالث
97	دراسة وتحليل نشاط قطاع الخدمات البلدية في محافظة بغداد
98	المبحث الأول : عرض واقع حال الخدمات البلدية من خلال نشاط أمانة بغداد
99	أولاً : نشأة وتطور أمانة بغداد
- 100 112	ثانياً : تحليل الهيكل التنظيمي لأمانة بغداد ووصف مهامها الرئيسية
- 113 120	ثالثاً : وصف الوظائف والمهام الرئيسية لأمانة بغداد
- 121 122	المبحث الثاني : مشاكل ومعوقات تنمية قطاع الخدمات البلدية في محافظة بغداد
- 122 125	أولاً : الآلية المتبعة في معالجة النفايات
- 125 137	ثانياً : دور المراكز البلدية في أعمال النظافة ومعالجة المعالجة النفايات
- 138 145	المبحث الثالث : إدارة الخدمات البلدية ومتطلباتها الأساسية

الفصل الرابع	
146	تقويم كفاءة أداء نشاط الخدمات البلدية ووحدة بلدية الكراة - حالة دراسية
154 - 147	المبحث الأول : تحليل الهيكل التنظيمي لوحدة بلدية الكراة
155	المبحث الثاني : تحليل أنشطة ومشروعات الخدمات البلدية في وحدة بلدية الكراة
164 - 155	أولاً : تحليل نشاط قسم التنظيف
170 - 165	ثانياً : تحليل نشاط قسم المجاري
177 - 171	ثالثاً : تحليل نشاط قسم الزراعة
183 - 178	رابعاً : تحليل نشاط قسم الطرق والمباني
188 - 184	خامساً : تحليل نشاط قسم الماء ومحطات التصفية
193 - 189	سادساً : تحليل نشاط قسم الآليات والصيانة
196 - 194	المبحث الثالث : معايير كفاءة أداء أنشطة الخدمات البلدية في وحدة الكراة
212 - 196	أولاً : معيار الطاقة الإنتاجية
221 - 213	ثانياً : معيار تحليل القيمة
222	المبحث الرابع : تقييم آليات عمل وحدة بلدية الكراة وأهم المشاكل التي تواجهها
232 - 222	أولاً : آليات عمل أقسام وحدة بلدية الكراة
235 - 233	ثانياً : مشاكل ومعوقات عمل أقسام وحدة بلدية الكراة
250 - 236	ثالثاً : الخطة الاستراتيجية لتطوير آلية عمل وحدة بلدية الكراة

الصفحة	الموضوع
	الفصل الخامس

251	الاستنتاجات والتوصيات
295 - 252	أولاً : الاستنتاجات
262 - 260	ثانياً : التوصيات
	مصادر البحث
264	- المصادر العربية
286	- المصادر الأجنبية
A - C	ملخص البحث باللغة الانكليزية

فهرست الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
115	كميات النفايات حسب المناطق الرئيسية في مدينة بغداد (طن) (معدل الافراز اليومي)	1
116	عدد نفوس مناطق بغداد (نسمة) تقريباً مع الوافدين	2
117	معدل الصرف الشهري لمناطق مدينة بغداد / مليون دينار	3
118	المعدل اليومي لأعداد الآليات المطلوبة في أقسام النظافة حسب مناطق مدينة بغداد	4
119	المعدل اليومي لأعداد وأنواع الآليات المؤجر للعمل في قسم النظافة	5
127	معلومات عن الدوائر في مناطق بغداد	6

129	أعداد سكان بغداد في التعدادات السكانية للسنوات (1977-1987-1997)	7
130	عدد سكان بغداد حسب التوقعات لعامي (2007 - 2010)	8
131	توزيع السكان على الدوائر البلدية	9
135	يبين أعداد العمال لكل بلدية ونسبها إلى السكان	10
137	يبين أعداد الآليات في المراكز البلدي	11
139	يبين نسبة مساهمة قطاع الخدمات في الدول الصناعة المتقدمة لعام 2005	12
157	عدد العاملين في قسم التنظيف للمراكز البلدية في وحدة بلدية الكرادة ومعدل أجورهم لشهر ت 1 / 2009	13
158	عدد الآليات المستخدمة في قسم التنظيف حسب المراكز البلدية لوحدة بلدية الكرادة وكلفتها الإجمالية لشهر ت 1 / 2009	14

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
159	عدد العاملين في قسم التنظيف للمراكز البلدية في وحدة بلدية الكرادة ومعدل أجورهم لشهر ت 2 / 2009	15
160	عدد الآليات المستخدمة في قسم التنظيف حسب المراكز البلدية لوحدة بلدية الكرادة وكلفتها الإجمالية لشهر ت 2 / 2009	16
161	عدد العاملين في قسم التنظيف للمراكز البلدية في وحدة بلدية الكرادة ومعدل أجورهم لشهر ك 2 / 2009	17
162	عدد الآليات المستخدمة في قسم التنظيف حسب المراكز البلدية لوحدة بلدية الكرادة وكلفتها الإجمالية لشهر ك 2 / 2009	18
163	عدد العاملين في قسم التنظيف للمراكز البلدية في وحدة بلدية الكرادة ومعدل أجورهم لشهر شباط / 2009	19
164	عدد الآليات المستخدمة في قسم التنظيف حسب المراكز البلدية لوحدة بلدية الكرادة وكلفتها الإجمالية لشهر شباط / 2009	20

167	الخطة الإنتاجية لقسم المجاري لشهر ت 1 / 2009	21
168	الخطة الإنتاجية لقسم المجاري لشهر ت 2 / 2009	22
169	الخطة الإنتاجية لقسم المجاري لشهر ك 2 / 2010	23
170	الخطة الإنتاجية لقسم المجاري لشهر شباط / 2010	24
172	الخطة الإنتاجية لقسم الزراعة لشهر ت 1 / 2009	25
174	الخطة الإنتاجية لقسم الزراعة لشهر ت 2 / 2009	26
176	الخطة الإنتاجية لقسم الزراعة لشهر شباط / 2010	27

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
180	الخطة الإنتاجية لقسم الطرق والمباني لشهر ت 1 / 2009	28
181	الخطة الإنتاجية لقسم الطرق والمباني لشهر ت 2 / 2009	29
182	الخطة الإنتاجية لقسم الطرق والمباني لشهر ك 2 / 2010	30
183	الخطة الإنتاجية لقسم الطرق والمباني لشهر شباط / 2010	31
185	الخطة الإنتاجية لقسم الماء لشهر ت 1 / 2009	32
186	الخطة الإنتاجية لقسم الماء لشهر ت 2 / 2009	33
187	الخطة الإنتاجية لقسم الماء لشهر ك 2 / 2010	34
188	الخطة الإنتاجية لقسم الماء لشهر شباط / 2010	35

190	الأعمال الخدمية المنفذة من قبل قسم الآليات والصيانة في وحدة بلدية الكرامة خلال عامي 2009 - 2010	36
191	الخطة الإنتاجية لقسم الآليات والصيانة لشهر ت 1 / 2009	37
192	الخطة الإنتاجية لقسم الآليات والصيانة لشهر ت 2 / 2009	38
193	الخطة الإنتاجية لقسم الآليات والصيانة لشهر شباط / 2010	39
203	المؤشرات الإنتاجية المختلفة لوحدة بلدية الكرامة حسب الأنشطة الرئيسية	40

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
204	تحليل مؤشرات تقييم أداء وحدة بلدية الكرامة حسب الأنشطة الرئيسية لشهر ت 1 / 2009	41
205	تحليل مؤشرات تقييم أداء وحدة بلدية الكرامة حسب الأنشطة الرئيسية لشهر ت 2 / 2009	42
206	تحليل مؤشرات تقييم أداء وحدة بلدية الكرامة حسب الأنشطة الرئيسية لشهر ك 2 / 2010	43
207	تحليل مؤشرات تقييم أداء وحدة بلدية الكرامة حسب الأنشطة الرئيسية لشهر شباط / 2010	44
208	محطات المجاري الغاطسة لدائرة بلدية الكرامة	45
209	محطات المجاري العمودية لدائرة بلدية الكرامة	46
187	محطات مجاري دائرة بلدية الكرامة وأرقام المغذيات التابعة لها	47

219	قيمة مستلزمات الإنتاج وأسهمها في التكاليف الإجمالية لأنشطة وحدة بلدية الكرادة الرئيسية لشهر ت 1 / 2009	48
220	قيمة مستلزمات الإنتاج وأسهمها في التكاليف الإجمالية لأنشطة وحدة بلدية الكرادة الرئيسية لشهر ك 2 / 2010	49
221	إيرادات أنشطة وحدة بلدية الكرادة كما ظهرت في سجلات المالية لشهر آذار/ 2010	50

الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	المشاركة في إدارة القطاع العام	66
2	مداخل تحديث قطاع الخدمات العامة	67
3	العلاقة بين مداخل تحديث إدارة القطاع العام	69
4	الهيكل التنظيمي لوحدة بلدية الكرادة	109
5	الهيكل التنظيمي لأمانة بغداد	112
6	الطمر الصحي في موقع ركبة والعماري	124
7	مساحة الدوائر البلدية	128
8	أعداد السكان حسب الدوائر البلدية	132
9	يبين عدد المراكز في كل بلدية	133
10	عدد العمال لكل مواطن حسب البلدية	136

154	الهيكل التنظيمي لوحدة بلدية الكرامة	11
212	هيكلية محطات المجاري في وحدة بلدية الكرامة وتوزيعها حسب المناطق السكنية	12

Abstract:

Indicate most of the studies of economic and administrative contemporary, the degree of well-being of human societies can not be measured on individual consumption of physical goods and income levels of cash, but also on their level of services and in particular municipal services, because the municipal services are social services task can not be indispensable to their relationship to the lives and welfare of the individual and the community and their relationship to economic sectors on the other hand, the Iocefha Mcepcp by some as a service, as it should be the first place in the programs, of the State and political leaders and one of the most important and fundamental duties towards the community.

It is here, leave the service sectors (municipal) without follow-up and planning may lead to the failure of some of them and thus to diminish the size of welfare to the society has been reflected in the economic and social problems, political, the state is in indispensable, especially as we know that there is a relation closely production of services, commodity production, as the production of services, especially municipal services can not be achieved through a lot of them now in advance of commodity production (machinery, equipment and technical equipment and transport, and various mechanisms).

The activities of municipal services is one of the supporting activities in support of their various economic sectors through its impact on the volume of production, quality, and as a result of its role in increasing the productive capacity of individuals and raise the productive efficiency of the facilities, hence must be of the goals of economic development, expand the scope of municipal services and improve the quality of the benefit the all members of society and to take economic sectors, in particular productivity of the center and the center of its activities, based on the targeted researcher in the study that assesses the performance of service sector activity municipal level of the province of Baghdad to highlight the role and effectiveness of this activity to provide this type of services to individual and society.

المقدمة :

أن موضوع الخدمات وبالذات إدارة الخدمات يعد من المواضيع المهمة التي نالت اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة من قبل المهتمين والمشتغلين بقطاع الخدمات من مخططين و أداريين وفنين وممولين إضافة إلى المنتفعين من هذه الخدمات ، وفي ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي مرت بها البلدان المختلفة أصبحت الأنشطة الخدمية محل تساؤل وانتقاد وشك حول قدرتها على العمل بكفاءة عالية وفاعلية تواكب حجم ونوعية هذه التطورات ، وازدادت القناعة بان المشكلة الحقيقية التي تواجه قطاع الخدمات هي مشكلة ادارية أكثر منها مشكلة إمكانيات وموارد ، وقد نما هذا الاهتمام بموضوع إدارة الخدمات البلدية في كثير من الدول المتقدمة منذ عشرات السنين لعلاقته بحياة الإنسان من جهة وقطاعات التنمية من جهة ثانية .

ومن ذلك يمكن القول أن قطاع الخدمات هو الأساس في أنشطة المراكز الحضرية في العالم ، و إذا كانت للمدن وظائف وفعاليات اقتصادية وتجارية وصناعية وثقافية فان هذه الفعاليات جميعها تتركز على قطاع الخدمات ، وتعد المدن ناجحة ومتقدمة بمقدار ما تقدمه من خدمات لسكانها فضلاً عن الوافدين إليها .

وفي العراق تعد إدارة الخدمات البلدية محور أساسي من محاور البنى الأرتكازية والتطور المكاني وتكتسب أهمية خاصة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي سيما وان 70 % من سكان العراق هم من الحضر (سكان المدن) مما يستدعي ذلك دراسة هذا النشاط واعتماد الأسس العلمية لأدارته وتنظيمه .

أن عمل أمانة بغداد في مجال الخدمات البلدية وبسبب الظروف التي مرت ولا زالت تمر بالبلد ظلت بعيدة عن التطور الذي حصل في بلدان العالم بصورة عامة والمجاورة لها بصورة خاصة ولذلك ظلت تدور في حلقة مفرغة ، حيث يتم تنظيف الشوارع و الأزقة بصورة يومية إلا أن هذه النفايات تعود كما كانت بعد عدة ساعات تاركة الأمانة والوحدات التابعة لها في مواجهة دائمة مع المواطنين ووسائل الإعلام و بالتالي الجهات العليا التي ترتبط بها و كأنها لم تفعل شيء موحية بأن كل الجهود و الأموال المصروفة قد ذهبت أدراج الرياح .

أن الهدف من بحثنا هذا هو محاولة تقييم أداء نشاط الخدمات البلدية في محافظة بغداد على مستوى نشاط وحدة معينة من وحدات بلدية محافظة بغداد ألا وهي وحدة بلدية الكرادة ، علماً أن البحث قد أستعرض بشيء من التحليل واقع نشاط الخدمات البلدية في بغداد من خلال ما أتيح له من بيانات ومعلومات إحصائية ودراسات سابقة في هذا الجانب فضلاً عن اعتماد الباحث على خبرته العملية ومعايشته الميدانية ضمن أطار النشاطات الخدمية المختلفة لأمانة بغداد لفترة زمنية طويلة بوصفه أحد الكوادر القيادية في أمانة بغداد .

وتجدر الإشارة هنا أن الأمانة العلمية تفرض على الباحث أن يؤكد أن دراسته هذه اعتمدت وبشكل أساسي على إحدى الدراسات السابقة الميدانية العلمية المهمة للأستاذ نعيم عبيوب مساعد / الوكيل البلدي لأمانة بغداد والموسومة " تصميم نظام لإدارة النفايات الصلبة ضمن حدود مدينة بغداد " والمقدمة إلى جامعة سانت كلمنتس في عام 2010 للحصول على درجة الماجستير ، ولذلك يمكن القول أن هذه الدراسة هي ومكاملة ومتممة للدراسات السابقة وما خرجت به من استنتاجات وتوصيات .

وبما أن عملية تقويم الأداء هي عبارة عن قياس ما تم انجازه من عمل ومقارنته بالمستهدف وبشكل مستمر ودوري ، كما أنه قياس النتائج المتحققة بالنتائج المستهدفة وتحليل العوامل المؤثرة فيها وتحديد المسؤوليات

للقوف على الانحرافات سواء كانت ايجابية لتعزيرها أو سلبية لتحديد اسبابها ووسائل معالجتها ، فقد اعتمدت الدراسة موضوع البحث هذه الإداة لمعرفة الاختلالات والانحرافات الناجمة عن تنفيذ خطط نشاط الخدمات البلدية خلال فترة زمنية معينة من خلال دراسة وتحليل مؤشرات الطاقات الإنتاجية للحالة الدراسة المحددة (وحدة بلدية الكرادة) ومقارنة الخطط الإنتاجية المتحققة بالمستهدف منها إضافة إلى اعتماد مؤشر أو معيار تحليل القيمة من خلال تحليل مستوى التكاليف لأقسام البلدية المختلفة (قسم التنظيف وقسم المجاري ، وقسم الطرق والمباني وقسم الماء والأقسام الساندة أو الأقسام الثانوية الأخرى وكذلك اعتمدت الدراسة تحليل مؤشر المستلزمات التشغيلية بجانبه المستلزمات المادية (المكائن و الألات) والمستلزمات البشرية (الأيدي العاملة) وذلك بغية الحصول على الدلالات والنتائج التي تؤثر مدى كفاءة وفاعلية قطاع الخدمات البلدية في استخدامه للموارد الاقتصادية المتاحة وللوصول إلى هذه النتيجة قسم الباحث الدراسة إلى أربعة فصول ، الفصل الأول تضمن التأصيل النظري والمفاهيمي لعملية تقييم الأداء بمبشرين الأول مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأسسها والعوامل المؤثرة فيه والمبحث الثاني أهم المعايير المستخدمة لتقييم كفاءة الأداء في قطاع الخدمات .

والفصل الثاني جاء تحت عنوان " الأسس الفلسفية والفكرية لإعادة هيكلية الدولة في تقديم الخدمات العامة وذلك بثلاث مباحث الأول منها كان بعنوان الإطار الفكري للخدمات العامة واتجاهات تحديثها والثاني إختص بالخدمات البلدية ضمن إطار الخدمات العامة خصائصها وأهميتها الاقتصادية والمبحث الثالث ركز على آلية أعداد خطة المشروعات البلدية ومعوقات تنفيذها .

في حين جاء الفصل الثالث بعنوان " دراسة وتحليل واقع نشاط قطاع الخدمات البلدية في محافظة بغداد ومتضمناً ثلاثة مباحث ، الأول أختص بعرض واقع حال الخدمات البلدية من خلال نشاط أمانة بغداد والثاني

استعرض مشاكل ومعوقات تنمية قطاع الخدمات البلدية في محافظة بغداد والمبحث الثالث تطرق إلى إدارة الخدمات البلدية ومتطلباتها الأساسية أما الفصل الرابع من الدراسة فقد اختص بالجانب التطبيقي للبحث مركزاً على "الحالة الدراسية موضوع البحث وهي وحدة بلدية الكرادة " لذلك جاء تحت عنوان " تقويم كفاءة أداء نشاط الخدمات البلدية / وحدة بلدية الكرادة حالة دراسية وذلك وفقاً لأربعة مباحث أساسية ، المبحث الأول منه استعرض تحليل الهيكل التنظيمي لقطاع خدمات بلدية الكرادة ، في حين جاء المبحث الثاني تحت عنوان تحليل أنشطة ومشروعات قطاع الخدمات البلدية في وحدة الكرادة والمبحث الثالث تطرق إلى دراسة معايير تقييم أداء أنشطة قطاع الخدمات البلدية في وحدة الكرادة في حين كان المبحث الرابع مهتم بتقييم آليات أو الأساليب المتبعة في عمل وحدة بلدية الكرادة وأهم المشاكل التي تواجهها مركزاً على ثلاث محاور رئيسة الأول آليات عمل أقسام وحدة بلدية الكرادة ، المحور الثاني مشاكل ومعوقات عمل هذه الأقسام في حين كان المحور الثالث مهتماً باستعراض وتحليل الخطة الإستراتيجية لتطور آليات عمل وحدة البلدية وتوجهاتها المستقبلية ثم اختتمت الدراسة بالفصل الخامس المتضمن الاستنتاجات والتوصيات .

منهجية الدراسة :-

أولاً : مشكلة الدراسة :-

أن وحدة بلدية الكرادة ، تعد أحد المراكز والوحدات البلدية المكملة والتابعة إدارياً وفنياً لأنشطة أمانة بغداد ، مسئولة عن قاطع سكني تتراوح عدد نفوسه ب (650000) ألف نسمة وبمساحة تبلغ (43 كم²) وعدد أحياءه السكنية (9) أحياء ، وهناك حوالي (8) ثمانية مراكز بلدية تابعة لوحدة بلدية الكرادة تكون مسئولة عن نشاط الخدمات البلدية ضمن هذه الرقعة الجغرافية ، ولكن المشكلة الأساسية التي تواجه هذه الوحدة تتمثل بالاتي :

1. رغم الجهد البشري و الآلي المبذول من قبل كادرها والذي يعمل ليلاً ونهاراً لرفع النفايات و الأنقاض لإظهار جمالية المنطقة السكنية ونظافتها الدائمة إلا أن سرعان ما تتجمع هذه النفايات والأنقاض مرة أخرى وبأسرع وقت ممكن كان كادر الوحدة لم يعمل شيء.
2. عدم قدرة وحدة بلدية الكرادة على تنفيذ المشاريع الخدمية المناطة بها وفق خطة أمانة بغداد بالسرعة والوقت المحدد لانجازها ، حيث اغلب هذه المشروعات تتأخر في عملية التنفيذ مما يخلق ذلك مشاكل ومعاناة لسكنه المناطق ويعيق من جمالية ونظافة هذه المناطق ويثير السخط وانتقادات على كادر البلدية وتذهب جهودها الأخرى هباءً وكأنها لم تنجز أي خدمة للمواطنين .
3. تعاني وحدة بلدية الكرادة من نقص المبالغ المخصصة لها من قبل أمانة بغداد وهذا ينعكس على انجاز المشاريع الخدمية المحددة لها وفق الخطة مما يؤثر ذلك سلباً على انجاز المشروعات الخدمية وتأخر تنفيذها .

4. عدم تعاون المواطنين مع وحدة بلدية الكرادة في تنفيذ المشاريع الخدمية والمحافظة على نظافة وجمالية الأحياء السكنية .

5. لم يكن هناك جهاز رقابي وتخطيطي في أمانة بغداد يأخذ على عاتقه عملية تقويم أداء نشاطات الوحدات البلدية المختلفة ومتابعة نسب انجاز الخطط الخدمية وتحديد نسب الانحراف وأيجاد الوسائل اللازمة لمعالجتها .

ثانياً : أهمية الدراسة :-

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوع تقويم الأداء على مستوى أنشطة الخدمات البلدية ومحاولة دراسة وتحليل أهم مؤشرات عملية التقويم مثل (معيار الطاقات الإنتاجية ، معيار تحليل القيمة ، معيار تحليل التكاليف ، معيار إنتاجية رأس المال ، معيار إنتاجية المستلزمات) ومدى إمكانية تطبيق هذه المعايير على الأنشطة الخدمية وبخاصة نشاط الخدمات البلدية ، بعد أن ظلت أكثر الدراسات تهتم بتطبيق معايير تقييم الأداء على مستوى الوحدات الإنتاجية (وخاصة الصناعية منها) .

وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً من كونها ركزت على حالة جزئية ضمن مساحة معينة من محافظة بغداد واعتمادها كحالة دراسة (Case study) لبيان مدى نجاح أو أخفاق الوحدة الخدمية (موضوع الدراسة) في انجاز خططها الخدمية وهل هناك انحراف في النتائج الفعلية عن ما هو مخطط لها في الفترة السابقة وما هي أسباب هذا الانحراف أن وجد وكيف يمكن معالجته ، وبذلك يمكن القول أن نتائج الدراسة والتوصيات التي ستخرج بها هي في الحقيقة تعد عامل مهم يساعد الوحدة الخدمية (وحدة بلدية الكرادة) في اتخاذ القرارات الإدارية والفنية المناسبة لها للفترة الزمنية المقبلة .

ثالثاً : أهداف الدراسة :-

1. تحليل تطور أنشطة وحدة بلدية الكرادة ومعرفة حجم التكاليف المالية المصروفة في عملة تنفيذ المشروعات الخدمية .
2. التعرف على كمية ونوعية المستلزمات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ المشروعات الخدمية .
3. معرفة مدى دور وحدة بلدية الكرادة في إيجاد بيئة سليمة ونظيفة خالية من التلوث وتخليص مدينة بغداد من الإنقاض والنفايات .
4. معرفة مدى مساهمة وحدة بلدية الكرادة في تنفيذ الخطط الخدمية المحددة لها ضمن الخطة العامة لأمانة بغداد على مستوى الرقعة والمساحة الجغرافية المسؤولة عنها .
5. إيجاد الوسائل والسبل اللازمة لمعالجة أهم المشاكل التي تعاني منها الأقسام البلدية في وحدة بلدية الكرادة .
6. محاولة إعادة النظر في آليات عمل الأقسام البلدية في وحدة بلدية الكرادة وفق رؤية مستقبلية تتناسب وإمكانيات الوحدة .

رابعاً : حدود الدراسة :-

❖ **الحدود المكانية :** تم تحديد موقع الدراسة على مستوى وحدة بلدية الكرادة لوصفها أحد الوحدات التابعة إلى أمانة بغداد من الناحية الفنية والإدارية ، إضافة إلى أن هذه الوحدة مسؤولة عن تقديم الخدمات البلدية بأنواعها المختلفة لتسعة أحياء سكنية يبلغ عدد نفوسها (650000) ألف نسمة لمساحة جغرافية تقدر ب (43) كم² فضلاً عن أن الحدود الجغرافية لهذه الوحدة والمناطق السكنية المسؤولة عنها تضم عدد من المراكز الثقافية ومؤسسات الدولة المهمة وكليات جامعة بغداد والأجهزة المصرفية والمالية والمراكز التجارية والتسويقية المختلفة والشوارع الرئيسية العامة التي تعكس المظهر الحضاري والثقافي لمدينة بغداد .

❖ **الحدود الزمانية :** أعتمد الباحث في تحليله للبيانات والمعلومات الإحصائية على البيانات الخاصة في عام 2009 و 2010 كونها بيانات حديثة تعكس الواقع الفعلي للنشاط الخدمي في وحدة بلدية الكرادة موضوع الدراسة ولكونها بيانات تتسم بالشمولية والدقة المطلوبة من ناحية إضافة إلى أن الباحث قادر من خلال هذه البيانات ومؤشراتها الكمية أن يستخلص بعض المؤشرات الخاصة بعملية تقييم الأداء على مستوى الأنشطة الخدمية موضوع البحث .

خامساً : فرضية الدراسة :-

يقوم البحث على الفرضية الرئيسة التالية :

1. أن وحدة بلدية الكرادة من خلال أنشطتها الخدمية المختلفة تستطيع بين فترة وأخرى أن تطبق بعض معايير تقويم الأداء على مستوى أقسامها المختلفة للوقوف على كفاءة ونشاط كل قسم من هذه الأقسام وما هي معوقات عمله .
2. هناك ارتباط وثيق بين أنجاز المشاريع الخدمية والخطط الخدمية لوحدة بلدية الكرادة وحجم التخصيصات المالية المحددة لهذه الوحدة من قبل الخطة العامة لأمانة بغداد .
3. الجهد البشري والآلي الذاتي لوحدة البلدية غير قادر على تنفيذ المشروعات الخدمية بكفاءة وقدرة عالية .

سادساً : طرق جمع المعلومات والبيانات :-

أعتمد الباحث في عملية جمع البيانات والمعلومات الإحصائية الخاصة بموضوع الدراسة من المصادر التالية :

1. الكتب والدوريات والبحوث الخاصة في موضوع الخدمات .
2. المقابلات والمشاهدات والمعائنة الميدانية .

3. السجلات والنشرات والتقارير الخاصة بقسم التخطيط والمتابعة ضمن وحدة بلدية الكرامة .
4. المصادر المستحصلة عبر شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) .

سابعاً : منهج الدراسة :-

أستخدم الباحث منهج دراسة الحالة (Case study) لأنه منهج يتوافق و يتلائم مع هذه الدراسة كونه يتيح للباحث إجراء المقابلات والمشاهدات والزيارات الميدانية فضلاً عن امتيازه بالوصف التفصيلي الدقيق في المعلومات ذات العلاقة وتعدد سماته من حيث إمكانياته في الجمع بين أكثر من أسلوب بحثي في أن واحد .

الفصل الأول

التأصيل النظري والمفاهيم لتقويم الأداء

المبحث الأول : مفهوم تقويم الأداء وأهميته
وأسسه

والعوامل المؤثرة فيه

المبحث الثاني : أهم المعايير المستخدمة لتقييم

كفاءة الأداء في قطاع الخدمات

المبحث الثالث : معايير أخرى لقياس كفاءة إدارة

الأنشطة الإنتاجية

المبحث الأول

مفهوم تقويم الأداء وأهميته وأسسها والعوامل المؤثرة فيه

أولاً : مفهوم تقويم الأداء :-

يقصد بتقويم الأداء ، تقويم أنشطة المشروع من خلال قياس النتائج المتحققة ضمن عملية تشغيلية معينة ، ومقارنتها بما هو مستهدف مسبقاً للوقوف على الانحرافات سواء كانت ايجابية لتعزيزها أم سلبية لتحديد أسبابها وذلك لتجاوزها مستقبلاً ، وغالباً ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق وما هو مستهدف خلال مدة زمنية معينة عادة تكون سنة واحدة (1) . بعبارة أخرى أن تقييم الأداء هو عبارة عن قياس ما تم انجازه من عمل ومقارنته بالمستهدف وبشكل مستهدف ودوري كما انه قياس النتائج المتحققة بالنتائج المستهدفة وتحليل العوامل المؤثرة فيها وتحديد المسؤوليات (2) .

كما يعرف تقويم الأداء بأنه مجموعة من الإجراءات والنسب والمؤشرات والمعايير التي تستخدم في تحديد قيمة وبيان مدى تحقيق الأهداف التي أنشئ المشروع من اجله أي بعبارة أخرى مقدار ما يحققه من العوائد (3) .

ويعد تقويم الأداء من الأساليب المتبعة لتقويم الأداء الاقتصادي للمنظمة أو الوحدة الاقتصادية من خلال تأدية وتنفيذ خططها كما انه يتبع بهدف تحسين الأهداف التي يسعى لتحقيقها المجتمع ويتم ذلك عن طريق المقارنة بين ما تم انجازه خلال العام الحالي مع العام الماضي .

1 - فوزي حسين : تقويم الأداء الاقتصادي في المشروعات الصناعية ، مجلة الصناعة ، بغداد ، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية ، العدد 1 - 2 ، السنة الثانية ، شباط - نيسان ، 1978 ، ص 36 .
2 - عبد المهدي عباس محمد : التقييم المحاسبي والاداري للأداء ، مجلة الصناعة ، بغداد ، وزارة الصناعات الخفيفة ، العدد 3 ، 1985 ، ص 101 .
3 - المجلس الزراعي الأعلى - مكتب شؤون الاقتصاد الزراعي ، دليل مقترح لأسس دراسة وتقييم المشاريع الزراعية ، بغداد ، 1977 ، ص 1 .

وتعتبر عملية تقويم الأداء إحدى المراحل المهمة لعملية التخطيط فبعد أن توضع الخطط من خلال تحديد الأهداف المتوقع تحقيقها ومن ثم القيام بتنفيذ مفردات هذه الخطط من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة مسبقا تأتي بعد ذلك عملية متابعة تنفيذ الخطة من خلال تقويم الأداء بهدف تحديد الانحرافات التي قد تظهر نتيجة التنفيذ وتكون عملية تقويم الأداء المرحلة النهائية من مراحل التخطيط (1).

من خلال ما تقدم نلاحظ بان عملية تقويم الأداء تأخذ اتجاهين :

الاتجاه الأول : يتعلق بتقويم الأهداف .

الاتجاه الثاني : يرتبط بالناحية الوظيفية التي تتصل بكفاءة استخدام الموارد المتاحة (الطبيعية ، البشرية ، الرأسمالية) .

أن النجاح في تحقيق الأهداف الممكن قياسها كما ونوعا يعتمد على القدرة في التقويم الجيد لأداء المنشأة ، وتمثل الظواهر الكمية في قياس المعدلات المختلفة للإنتاج عن طريق مؤشرات ومعايير مختلفة ، وقد تتأثر هذه المعايير بمدى القدرة الإدارية في قيادة المشروع والتي تتمثل بالعلاقات الإنسانية في علاقة الرؤساء بالمرؤوسين ومدى تدريب المستويات الإدارية المختلفة والمقدرة الإدارية على تحقيق الأهداف المرغوبة وكذلك الأهداف والخطط المتعلقة بتطوير وتنمية العاملين والإدارة ويجب أن لا يخفى عن البال بان تقدير تلك النتائج ومدى قدرتها في مقابلة الأهداف الموضوعية وكذلك تحديد مواطن الضعف التي تحتاج إلى علاج معين (2) .

أن العوامل الإدارية تكون ضرورية في الحكم على الأداء ولكنها في واقع الحال تدخل في محيط تخصص العامل نفسه في العمل وضمن النشاط المعني كما أن العوامل الإدارية من حيث المبدأ غير قابلة للقياس الكمي

¹ - أحمد محمد موسى : تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1969 ، ص 135 .

الدقيق وهنا نجد أن عملية تقويم الأداء تتخذ شكل المعايير لما تم تحقيقه من النتائج ، وفي المفهوم الحديث لا يعني تقويم الأداء على انه الحكم عند نهاية مرحلة العمل لتقدير نتائج الجهود في الفترة السابقة وإبداء الرأي في القدرات واقتراح الثواب أو العقاب أو التعديل في العمل أو العاملين أو التنظيم أو طريقة العمل وإنما يعني الاهتمام بزيادة قدرات الأفراد وتحفيزهم للإبداع وابتكار وسائل جديدة لتحسين العمل والمشاركة في وضع مستوى الأداء الأمثل أي أن النظرة الحديثة لتقويم الأداء ذات تركيز على المستقبل أكثر منه على الماضي وتعتبر العملية الدورية للتقويم بمثابة وقفة تأمل وإفادة من ظروف وخبرات سابقة استعداداً لمرحلة قادمة ومستغلة كل الطاقات أو الإمكانيات ودفعها لتحقيق أحسن النتائج الممكنة وتحدد فترات التقويم وطول الدورة وحسب نوع العمل وطبيعة المؤشر وظروف وإمكانية وقياس التغيرات (1).

نلاحظ مما سبق أن عملية تقويم الأداء تعني الوصول إلى أحسن طريقة لتقديم الخدمة أو السلعة النهائية بمعنى اختيار الأسلوب الأحسن من بين أساليب الإنتاج المختلفة الممكنة لتشغيل المشروع وقياس كفاءته .

عملية تقويم الأداء تتم في جميع الأنشطة الاقتصادية سواء كانت إنتاجية أم خدمية ، وهي بذلك لا تختلف من الناحية الجوهرية للتقويم وإنما تختلف من الناحية الشكلية له وكيفية وضع المعايير المناسبة لكل نشاط ، فعادة هذه المعايير على مستوى الخدمات تكون محدودة ، وواسعة على مستوى الأنشطة الإنتاجية .

وعملية تقويم الأداء الخدمي تسعى إلى تحديد المسارات التي تعمل على تحقيق أحسن خدمة ممكنة والعمل على استخدام الاتجاهات العلمية وتطوير طرق تقديم الخدمات الكفيلة بتحقيق إشباع الحاجات العامة لأفراد المجتمع

1 - أمينة الحنفي : التنظيم لتقييم الأداء ، مجلة التنمية الصناعية ، القاهرة ، مركز التنمية الصناعية للدول العربية ، العدد 28 ، أكتوبر 1976 ، ص 109 .

والعمل على زيادة كفاءة العاملين ووضع معايير ونسب قياسية لأنشطتهم وفعاليتهم (1).

وبناء على ما تقدم فإن عملية تقويم الأداء لأي وحدة اقتصادية تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. تهدف عملية وضع نسب ومؤشرات الأداء إلى مساعدة المستويات الإدارية المختلفة من خلال تزويدهم بالوسائل التي تكفل قياس الأداء المتعلق بنطاق نشاطهم وتخطيطه وبهذا فإن قراراتهم يمكن أن تتركز على حقائق واقعية وليس على تكهنات شخصية (2).

2. تهدف هذه المؤشرات والنسب إلى تقديم المساعدة للمستويات الإدارية من خلال الكشف عن الانحرافات التي يتطلب الأمر معرفة مسبباتها وتحليلها تحليلاً موضعياً لأجل القرارات الخاصة بالإجراءات العلاجية قدر الإمكان .

3. يمكن اعتبار نسب ومؤشرات تقويم الأداء إذا قامت على أسس موضوعية سليمة نوعاً من الحوافز التي تدفع بالعاملين في الوحدة الاقتصادية إلى تحريك البواعث الذاتية لديهم نحو العمل المبدع وتنمية طاقتهم لغرض استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل حيث أن عملية تقويم الأداء تؤدي إلى رفع معنويات العاملين وتعطيهم المزيد من الدوافع لأجل تقديم المزيد من العطاء كما أنها تعد وسيلة عادلة لتثمين جهود العاملين المتميزين في الأداء (3).

4. تساعد عملية تقويم الأداء على تحديد المراكز المسؤولة عن الأداء وتحديد نطاق تحمل المسؤوليات الإدارية وبعبارة أخرى وضع

1 - حميد جاسم الجميلي (وآخرون) : الاقتصاد الصناعي ، بغداد ، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر ، 1979 ، ص 250 .

2 - أحمد محمد موسى : تقييم الاداء الاقتصادي في قطاع الخدمات ، ص 638 .

3 - مهدي حسن زويلف : تقييم الأفراد في العراق ، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية ، بغداد ، مركز البحوث الاقتصادية والإدارية بجامعة بغداد ، العدد الأول ، المجلد السابع ، كانون الثاني ، 1981 ، ص 73 - 74

الشخص المناسب في المكان المناسب وفي العمل المناسب وحسب الصلاحيات المخولة له .

5. تقوم مؤشرات ونسب تقويم الأداء بإعطائنا الأساس الذي من خلاله إجراء المقارنات فيما بين الوحدات الاقتصادية المتماثلة من جهته والوحدات الاقتصادية التابعة لنفس القطاع الواحد من جهة أخرى .

وباتباع طريقة المقارنات التالية نستطيع استخراج المؤشرات المتبعة : (1)

1. مقارنة الإنتاج الفعلي بالإنتاج المخطط .
2. مقارنة نسبة الإنتاج الفعلي إلى الإنتاج المخطط والطاقة التصميمية لفترات زمنية مختلفة .
3. مقارنة قيمة إنتاجية العمل الفعلية بإنتاجية عمل قياسية .
4. مقارنة قيمة إنتاجية العمل الفعلية مع إنتاجية العمل لفترات زمنية مختلفة .
5. مقارنة الكلفة الفعلية مع كلفة قياسية .
6. مقارنة الكلفة الفعلية بالكلفة المحسوبة لفترات زمنية مختلفة .
7. مقارنة الزيادة في الفائض الاقتصادي الصافي لفترات زمنية معينة .

ثانيا : أهمية ووظائف تقويم الأداء :-

أن لتقويم الأداء أهمية كبيرة في سبيل تحديد موقف معين لفترة زمنية معينة لنشاطات وفعاليات الوحدة الخدمية المعنية ، ولهذا فإن لتقويم الأداء وظائف معينة تبرز من خلال هذه الأهمية ، وسنبحث هنا أهمية تقويم الاداء أولاً ثم نتطرق إلى أهم وظائفه .

¹ - المجلس الزراعي الأعلى - مكتب شؤون الاقتصاد الزراعي : دليل مقترح لأسس دراسة وتقييم المشاريع الزراعية ، مصدر سبق ذكره ، ص 7 .

أ- أهمية تقويم الأداء :-

هناك عدة اعتبارات تجعل لعملية تقويم الأداء أهمية كبيرة منها :

1. تؤمن عملية تقويم الأداء المستمرة في الوحدة الاقتصادية الرصد السريع وفي الوقت المناسب للكشف عن مواقع الخلل والانحرافات من بدايتها التي تؤدي إلى انحراف الخطة عن مسار تنفيذها المرسوم لها ، أن مثل هذا الرصد يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ الخطوات العلاجية السريعة الكفيلة بتصحيح انحرافات الخطة وتوجيهها نحو مسارها المؤشر بحسب المقاييس والمعايير المتبعة .
2. أن الكشف عن الانحرافات في موقع معين ضمن الوحدات الاقتصادية يؤدي إلى عدم تسربه إلى المواقع الأخرى مما يؤدي إلى عدم ظهور فوزى وخسائر اقتصادية كبيرة ومن خلال عملية تقويم الأداء المستمر في الوحدة الاقتصادية المعينة تقضي على التسرب لوحدات أخرى وبالتالي يمكن الكشف بسهولة عن الأسباب والظروف التي أدت إليها هذه الانحرافات ومن ثم تقديم المقترحات والإجراءات الكفيلة بإصلاح هذه الانحرافات .
3. أن معرفة الاختلالات والانحرافات الناجمة عن تنفيذ الخطة ومعالجتها عن طريق عملية تقويم الأداء تقود إلى تجاوز مثل هذه الانحرافات على مستوى الخطط المستقبلية ، وبهذا فإن الجهاز التقويمي يكتسب الخبرة الفنية من سياق العمل في الماضي والعمل على تلافيه في المستقبل من خلال وضع وصياغة الخطط التفصيلية المستقبلية بالاعتماد على التقارير الفنية والاقتصادية للخطط السابقة والاستفادة منها والعمل على تحسين الأداء مستقلا (1).
4. أن خطة الوحدة الاقتصادية تكون مرتبطة مع القطاعات الاقتصادية الأخرى للاقتصاد القومي . ولهذا فإن عملية تقويم الأداء ومن خلال

1-Akram Khan performance Auditing the three Es, pakestan 1990 , p . 13.

2-Asher mike , managng Quality in the service sector , kogan London ,1996 .p22.30.

عملية المتابعة المستمرة تؤدي إلى تنظيم وضبط مدخلات ومخرجات الوحدة الاقتصادية⁽¹⁾.

أن الموضوعات السابقة الذكر تعتبر من المؤشرات الهامة الرئيسية للتعرف على أهمية تقويم الأداء لأي نشاط ، وهناك مؤشرات أخرى تؤخذ بنظر الاعتبار لإبراز أهمية تقويم الأداء وهذه المؤشرات تعتبر ثانوية بالقياس إلى المؤشرات التي تم ذكرها ويمكن إيجاد هذه المؤشرات التي تبرز أهمية تقويم الأداء من خلال ما يأتي :-⁽²⁾

1. يؤدي تقويم الأداء إلى توجيه العاملين في أداء أعمالهم وإدراكهم لكيفية أداء الوظيفة التي يتولون مهامها مقدما .
 2. توجيه عملية الأشراف التي تتولاها الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية.
 3. تساهم عملية تقويم الأداء في إبراز العناصر النشيطة من العاملين التي تستحق الترقية والتي يجب الاحتفاظ بها والعناصر المتكاسلة أو غير المنتجة التي يستدعى الاستغناء عنها .
 4. يساعد تقويم الأداء على إيجاد نظام سليم وفعال للمكافآت والحوافز .
 5. من خلال عملية تقويم الأداء يتم توجيه العاملين في مجال التنفيذ لمظاهر الأداء الناجحة والذين يرغبون في قياسها والحكم عليها .
- ب- وظائف تقويم الأداء :**

وكما أن لتقويم الأداء معايير وأهمية فان لها وظائف ففي رأينا لابد من الإشارة إليها باختصار ويمكن تحديد وظائف تقويم الأداء بما يلي :-⁽³⁾

1. التعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف الموضوعية لها مقدما الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة للوحدة

² - أحمد محمد موسى : مصدر سابق ، ص 639 .

³ - عبد العزيز مصطفى عبد الكريم وطلال محمد كداوي : تقييم المشاريع الاقتصادية ، دراسة في تحليل الجدوى الاقتصادية وكفاءة الاداء ، الموصل ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، 1986 ، ص 192 - 193 .

الاقتصادية كما ونوعاً وضمن الخطة المرسومة والفترة المحددة لها ويتم ذلك بالاستعانة بالبيانات والإحصاءات التي توفرها الجهة المختصة .

2. تحديد الانحرافات في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً مع تفسير سبب تلك الانحرافات تفسيراً واضحاً وهنا يفترض التعرف على كفاءة الأداء في الوحدة الاقتصادية بأقسامها المختلفة والتأكد من قيامها باستخدام مدخلاتها المادية والبشرية وغيرها واستخداماً كفوياً .
3. تحديد المراكز الإدارية والإنتاجية المسولة عن الانحرافات في إطار التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي التي تحدث نتيجة تنفيذ الخطة .
4. اتخاذ الخطوات اللازمة لتجنب الانحرافات .

ثالثاً : أسس ومراحل تقويم الأداء :-

أن تفاصيل عملية تقويم الأداء تختلف من قطاع لآخر من القطاعات الاقتصادية لا بل تختلف من وحدة اقتصادية لأخرى وذلك لاختلاف الإمكانيات المتاحة لها ومجالات نشاطها ونوع النشاط الذي تزاوله ومرحلة نموها بالإضافة إلى المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمع (1).

وبناء على ما تقدم نجد أن أسس تقويم الأداء ترتبط بالنشاط الذي تؤديه الوحدة الاقتصادية وأهدافها ومجالات نشاطها الخ وفي ضوء هذه الاعتبارات تتم عملية اختيار أسلوب ومعايير التقويم وعليه تكون نتائج التقويم موضوعية وواقعية ومحقة للهدف لهذا النوع من الرقابة وعلى ضوء

1 - حسن جهاد فليح : تقييم الأداء في الأنشطة الإنتاجية ، بغداد ، دار الرسالة للطباعة ،

1980 ،

ذلك سنستعرض الأسس العامة الواجب تطبيقها عند تقييم الأداء ، ثم نتطرق بعد ذلك إلى ذكر المراحل اللازمة للتقويم .

أن الأسس العامة الواجب توفرها لكي تقوم عملية تقويم الأداء هي ما يلي :- (1)

1. تحديد أهداف الوحدة الاقتصادية :-

سبق أن أوضحنا أن إحدى وظائف تقويم الأداء هي التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة لها مسبقا والتي يشترط أن تكون محددة تحديدا واضحا للمسولين والعاملين في الوحدة الاقتصادية وان تكون متناسقة فيما بينها فضلا عن ذلك فان التحديد الدقيق القائم على الاعتماد على المؤشرات العلمية والعملية لأهداف الوحدة الاقتصادية يتطلب ترجمة تلك الأهداف إلى عدد من الأهداف الفرعية التي تخص الأقسام الرئيسية داخل الوحدة كما أن الهدف العام ينبغي ترجمته إلى أهداف اقتصادية واجتماعية وان مجالات النشاط للوحدة الاقتصادية يمكن تحديدها بما يلي :- (2)

- أ- المجال الإنتاجي أو الخدمي (كمية ونوعية الخدمة المستهدفة) .
- ب- التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية .
- ت- القيمة المضافة .
- ث- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل .
- ج- الربحية .
- ح- أداء الإدارة والعاملين وتطورهم .
- خ- المسؤولية اتجاه المجتمع وخاصة في مجال تقديم الخدمات ذات المنفعة العامة .
- د- الموازنة بين الأهداف البعيدة والقصيرة المدى .

2-sherif ,F Measues for performance of publick sector ,1990.p.16.

² - عبد العزيز مصطفى عبد الكريم ، وطلال محمود كداوي : مصدر سابق ، ص 194 - 195 .

أن تلك المجالات المستخدمة في تحديد أهداف الوحدة أو المنفعة إنما هي أهداف تستخدم في كل الأنشطة الاقتصادية وان الخلاف ينحصر بينهما عادة في الأهمية النسبية المعطاة لكل وجه من أوجه نشاطات الوحدة الاقتصادية المتعددة تلك الأهمية التي تتحد وفقا لظروف المجتمع وفلسفته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية .

2. تحديد الخطط التفصيلية لانجاز العمل :-

أما الأساس الثاني لعملية تقويم الأداء فانه يتمثل بضرورة وجود خطة تفصيلية للنشاطات التي تمارسها الوحدة الاقتصادية على ضوء تحديد الموارد المتاحة اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية ثم الأهداف المحددة بأقل كلفة اقتصادية واجتماعية .

3. تحديد مراكز المسؤولية :-

سبق أن ذكرنا بان عملية تقويم الأداء تتطلب تشخيص الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول لها وهذا الأجراء يقتضي بالضرورة تحديد مراكز مسؤولية تنظيم الوحدة الاقتصادية وتعرف مراكز المسؤولية بأنها الجهة المتخصصة بالقيام بنشاط معين ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفاتها⁽¹⁾، وعلية فان عملية التقويم تقتضي إيضاح اختصاصات كل مركز مسؤولية وبيان نوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز بعضها البعض ومدى التأثير المتبادل بينهما وفي الواقع نجد أن تحديد مراكز المسؤولية بأي وحدة إنتاجية تتم على دعائم أساسية هي :-⁽²⁾

أ- تحديد وتجميع أوجه نشاط الوحدة الاقتصادية في قطاعات إدارية وهذا ما يسمى بمبدأ التقسيم الإداري .

¹ - أحمد محمد موسى : مصدر سبق ذكره ، ص 644 - 654 .

ب- تحديد القيادة والسلطة المسؤولة وهو ما يطلق عليه بمبدأ تفويض السلطات .

ت- ربط القطاعات الإدارية بعضها ببعض وهو ما يطلق عليه بمبدأ تنسيق العلاقات .

4. تحديد معايير تقييم الأداء :-

بعد تحديد المعايير من أهم الأسس في عملية دراسة كفاءة الأداء إذ أن عملية التقييم قائمة بالأساس على تحديد المؤشرات والمعايير الأدائية للنشاط والتي بموجبها يتم التقييم وتحديد مسؤولية الأقسام الإنتاجية والإدارية والفنية كل حسب ما مطلوب منه عمله وتحديد الانحرافات أن وجدت وتفسيرها وإيجاد الحلول المناسبة لها وهنا يمكن استخدام المؤشرات التالية :-⁽¹⁾

أ- مؤشرات الإنتاج : وتشمل مؤشرات تحقيق وتطوير الإنتاج واستغلال الطاقات المتاحة .

ب- مؤشرات الإنتاجية : لقياس إنتاجية القوى العاملة وإنتاجية الأجور المدفوعة ورأس المال المستخدم في الوحدة الاقتصادية وأخيرا إنتاجية المستلزمات .

ت- المؤشرات المالية : وتشمل مؤشرات الربحية وعائد الاستثمار وتطور القيمة المضافة المتحققة في الوحدة الاقتصادية .

5. وجود جهاز مناسب لتنفيذ عملية تقييم الأداء :-

تقتضي عملية تقييم الأداء وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط الوحدة الاقتصادية في مختلف الجوانب ويقوم بتسجيل النتائج التي يتمخض عنها التنفيذ ونظرا للعلاقة الوثيقة بين فاعلية الرقابة ومدى دقة البيانات والمعلومات المسجلة فان تطوير أجهزة الرقابة في الوحدة الاقتصادية يعتبر أمرا ضروريا بغية الحصول على المعلومات

¹ - عصام رشيد حويش : تقييم الأداء في القطاع الصناعي الاشتراكي - منشأة القادسية ، بحث غير منشور ، المعهد القومي للتخطيط ، وزارة التخطيط ، تموز 1985 ، ص 4 - 5 .

المطلوبة لمختلف الأغراض بالدقة اللازمة وعند الحصول على البيانات اللازمة لعملية تقويم الأداء لابد من مراعاة ما يلي :- (1)

- أ- تحديد المؤشرات والمعلومات والتقارير الضرورية لأداء التقويم في ميادين النشاطات المختلفة للوحدة الاقتصادية .
- ب- حصر جميع أنواع الإحصاءات والبيانات الأولية اللازمة لاحتساب المؤشرات وعمل التقارير المطلوب للتقويم وتحديد مصادرها .
- ت- وضع أطار تحليلي واضح بين مصادر البيانات المطلوبة كاملة وفي الوقت المحدد دون تأخير .

مراحل تقويم الأداء :-

وقبل الدخول في التفاصيل الدقيقة لمعايير تقويم الأداء في المبحث اللاحق لابد من الإشارة إلى المراحل الأساسية لكفاءة الأداء والتي يمكن أجمالها بما يأتي :- (2)

❖ المرحلة الأولى :-

وهي مرحلة تحديد المشكلة وجمع البيانات الإحصائية لدراسة الوحدة الاقتصادية المراد تقويم أدائها وتبويبها ليتسنى للباحث أو أي شخص يقوم بالتقويم تحديد المعايير والمؤشرات التي سوف تستخدم في التعبير عن الأداء الفعلي مقارنة بما هو مخطط وينبغي أن لا تقتصر البيانات على مدة زمنية معينة بل يجب أن تكون على شكل سلسلة زمنية لغرض معرفة طبيعة التطور لكافة أنشطة الوحدة الاقتصادية .

❖ المرحلة الثانية :-

¹- رفعت عبد الملك : تقويم الأداء الاقتصادي ، المعهد القومي للإدارة العليا ، سلسلة دراسات رقم 27 ، القاهرة ، ص 17 .
²- لوي روبرت سليم توماس : تقويم الأداء الصناعي لشركة الصناعات الخفيفة (قطاع مختلط) للمدة 1978 - 1986 ، رسالة ماجستير في الاقتصاد مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد ، 1988 ، ص 85 - 87 .

وهي مرحلة التحليل الفني والمالي للوحدة الاقتصادية وتشمل هذه المرحلة مراجعة الجوانب الفنية والمالية والاقتصادية المتعلقة بالوحدة الاقتصادية لغرض معرفة برامج التنفيذ ومراقبة النتائج الفعلية بمؤشرات تقويم الأداء والتي تم تحديدها في المرحلة الأولى وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لأجل الوقوف على الانحرافات والاختلافات وتحديدها وبالتالي اتخاذ الخطوات والإجراءات العلاجية الكفيلة للحفاظ على الهدف المخطط (1).

❖ المرحلة الثالثة :-

وهي مرحلة الحكم على النتائج وتحديد مراكز المسؤولية بوضوح وهذا يعني تحديد المراكز التي تسبب قراراتها أو نشاطاتها في حدوث الانحرافات عما هو مخطط لها وقد تعزى أسباب هذه الانحرافات إما إلى عوامل داخلية (ذاتية) يمكن التحكم فيها أي أن انحراف نتائج التنفيذ بالنسبة لأحد مراكز المسؤولية قد حدث نتيجة للقرارات أو الأعمال التي تمت داخل المركز المسؤول أي انحراف نتائج مركز مسؤولية ما يمكن إرجاع أسبابه إلى قرارات أو أعمال صادرة من مركز مسؤولية آخر .

أن المراحل التي مر ذكرها تستوجب الأخذ بعين الاعتبار الترابط الحيوي بين الوحدة الاقتصادية والقطاع الذي تعمل ضمنه والاقتصاد القومي بحيث أن عملية تقويم الأداء يجب أن تقوم على أساس العلاقة بين هذه الأركان الثلاثة .

رابعاً : العوامل المؤثرة على مستوى الأداء :-

من اجل الوقوف على الأداء الفعلي للوحدة الاقتصادية لابد من معرفة العوامل التي أثرت في هذا الأداء وهي :-

أ- العوامل المتعلقة بالموقع وأثرها على عملية تقويم الأداء والتي تتأثر بقرب الوحدة الاقتصادية وبعدها عن القوى المحركة للإنتاج وكذلك توفر وسائل النقل وقربها من المناطق الإنتاجية التي ستؤثر على عملية الإنتاج بالإضافة إلى الناحية البيئية والمناخية وغيرها من العوامل المؤثرة (1).

ب- القوى العاملة وأثرها في عملية الأداء : أن مقياس كفاءة استخدام العمل الإنساني هو إنتاجية العمل لذلك فإن دراسة الإنتاجية ورفع درجتها هو السبيل إلى تحقيق زيادة الإنتاج ورفع مستوى المعيشة وبالتالي زيادة الدخل القومي أن إنتاجية العمل تعد من المؤشرات المهمة في قيا كفاءة الأداء تستطيع أن نقيسها مع مستوى الوحدات الإنتاجية ولكن على مستوى الخدمات لا يمكن التعبير عنها كمياً لصعوبة قياسها وتأثرها بعدة عوامل منها تدريب وتأهيل العاملين ومقدرتهم الذهنية والبدنية والصفات لشخصية والسلوكية لهم .

ت- الأساليب التقنية والفنية المستخدمة في الإنتاج وتنفيذ المشروعات كلما كانت الوحدة الاقتصادية تستخدم أساليب أكثر تطوراً وتقنية حديثة كلما ساعد ذلك على زيادة إنتاجية العمل فيها وبالتالي تحقيق أهدافها الإنتاجية بأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة والعكس صحيح .

ث- وهناك عوامل أخرى كثيرة تؤثر على عملية الأداء للنشاط الخدمي أو الإنتاجي وبالتالي يظهر أثرها بوضوح عند القيام بتقييمه وهي : مستوى الأداء المحاسبي وطرق إعداد الخطط والإحصائيات والعلاقات الإنسانية في ذلك النشاط وغيرها .

المبحث الثاني

أهم المعايير المستخدمة لتقييم كفاءة الأداء في قطاع الخدمات تقوم عملية تقويم الأداء على عدة معايير ومؤشرات ضمن مختلف الوحدات الاقتصادية ويمكن تعريف معايير ومؤشرات الأداء بأنها "عبارة عن دلالات تؤشر وتقدم فكرة عن مستوى النشاط الذي يقصد أنها تقوم بقياسه ويمكن أن تكون هذه المؤشرات وصفية أو رقمية" (1).

وهناك مجموعة من الشروط أو الخصائص التي من المفضل توافرها في معايير تقويم الأداء الصناعي وهي :- (2)

- 1- أن تكون سهلة وبسيطة في القياس والاحتساب .
- 2- أن تكون قادرة على توفير معلومات تفي بالغرض المطلوب وبشكل سريع .
- 3- أن تكون غير مضللة .
- 4- إمكانية التعبير عنها بمفاهيم محددة وغير متداخلة وأفضلها بشكل رقمي.

وتتم عملية تقويم الأداء من خلال المعايير والمؤشرات المستخدمة في الخطة أولا ومؤشرات العام الماضي ثانيا وبمؤشرات المشاريع المماثلة ثالثا وأخيرا مؤشرات الأقسام أمتشابهه في المنشأة الأم .

وتعد مؤشرات تقويم الأداء بالدرجة الأولى وسيلة الرقابة الفعالة والمؤثرة التي بدورها تكون أيضا وسيلة للتخطيط حيث تقوم بتزويد الخطط

¹ - نزار عبد يونس : مؤشرات أداء المنظمات - مفاهيم أساسية ، مجلة الصناعة ، بغداد ، وزارة الصناعة والمعادن ، العدد 2 ، السنة الخامسة ، تشرين الأول ، 1981 ، ص 11 .

² - نزار عبد يونس : نفس المصدر السابق ، ص 12 .

بالمعلومات والبيانات اللازمة عن جدوى وفاعلية أي خطة من الخطط المعتمدة ليتسنى بذلك القيام بالتعديلات المناسبة عليها وتحسين الأداء (1).

ونستعرض في أدناه مجموعة المعايير والمؤشرات المستخدمة في الأداء بشكل موجز مع التركيز على بعض المعايير الأكثر أهمية والتي تتلاءم وطبيعة الإنتاج في الوحدات الاقتصادية الخدمية .

أولاً : معيار الإنتاجية :-

يعد هذا المعيار من المعايير المهمة لتقويم كفاءة الأداء في الوحدة الاقتصادية لأنه يعبر تعبيراً دقيقاً عن أكثر عناصر الإنتاج أهمية في العملية الإنتاجية من خلال عنصري العمل ورأس مال .

هناك مفاهيم مختلفة للإنتاجية في الأدبيات الاقتصادية وغالبا ما يذكر هذا المفهوم العام للإنتاجية خالياً من التحديد والتوصيف ويراد به نوع واحد منها .

وغالبا ما يكون المقصود بذلك إنتاجية العمل ونظراً لما سبق لا بد من تحديد المعاني المختلفة للإنتاجية ولو بإيجاز وهذه المفاهيم تتلخص بما يأتي :- (2)

1- الإنتاجية الكلية : وهي العلاقة بين المنتج والمستخدم أي أن الإنتاجية الكلية تحسب وفق هذه الصيغة و هي :-

$$\frac{\text{المنتج}}{\text{المستخدم}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

¹ - نزار عبد يونس : مصدر سابق ، ص 72 .

² - عبد الحسين زيني : حول إنتاجية العمل في القطاع الصناعي في العراق ، جريدة الجمهورية ، العدد 6692 ، الأثنين كانون الثاني ، 1988 ، 21 جمادى الأولى ، 1408 هـ ، ص 2 .

ولهذا يصح أن تسمى إنتاجية المستخدم .

وتعرف الإنتاجية حسب هذا المفهوم بأنها (العلاقة بين الناتج وجميع عناصر الإنتاج) وتقاس الإنتاجية الكلية من خلال قسمة الإنتاج الكلي على عوامله مجتمعة وكما يأتي :

$$\frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{كمية العوامل الإنتاجية}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

$$\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة عوامل الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الإيرادية}$$

ويمكن اعتبار الإنتاجية الكلية مؤشرا لقياس كفاءة الوحدة الاقتصادية كلها ومن خلال مقارنتها لسلسلة زمنية معينة يتضح مدى تطور أداء تلك الوحدة الاقتصادية سلبا أو إيجابا فكلما ارتفعت الإنتاجية الكلية بصورة مستمرة كانت الوحدة الاقتصادية في مستوى جيد للأداء من خلال استغلالها لمواردها الإنتاجية .

2- الإنتاجية الجزئية : وهي علاقة بين الناتج المنتج واحد عناصر الإنتاج أي أن صيغته هي :

$$\frac{\text{المنتج}}{\text{أحد عوامل الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

وبهذا تتعد مفاهيم الإنتاجية الجزئية مثل إنتاجية الأجور ، إنتاجية رأس المال أو المكنائن والمعدات إنتاجية المواد الداخلة في الإنتاج ... الخ .

وتبرز أهمية الإنتاجية الجزئية من خلال كونها تعبر تعبيراً دقيقاً وبصورة أفضل لإنتاجية عوامل الإنتاج ولهذا فيتم اللجوء إلى الإنتاجية الجزئية للتعبير عن قياس معيار الإنتاجية ويمكن التعبير عنها بما يلي :

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{كمية أو قيمة الإنتاج من سلعة أو خدمة معينة}}{\text{كمية أو قيمة عامل من عوامل الإنتاج}}$$

3 - إنتاجية العامل : وهي العلاقة بين الناتج المنتج وعدد العمال الذين ساهموا في إنتاج ذلك الناتج أي أن صيغته هي :

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{المنتج (من السلعة أو الخدمة)}}{\text{عدد العمال}}$$

وهذا المقياس يعد تقريباً إلى حد ما لأن العمال مختلفون من حيث المهارة ومن حيث مساهمتهم الحقيقية في العملية الإنتاجية ومن حيث المهارة فقد يؤخذ العامل المتوسط كوحدة قياس ومن حيث المساهمة في الإنتاج فيفضل عليه المقياس التالي :

4 - إنتاجية العمل : هي العلاقة بين الناتج المنتج ووقت العمل أي أن صيغته هي :

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{المنتج}}{\text{وقت العمل}}$$

ولما كان وقت العمل يمكن أن يقاس بالأشهر والأيام والساعات لذلك يمكن أن تتعدد مفاهيم إنتاجية العمل إلى إنتاجية الشهر وإنتاجية اليوم

وإنتاجية الساعة وهذه المفاهيم الثلاثة مختلفة من حيث الوقت الضائع الذي تتضمنه.

فإنتاجية العمل في الساعة يفترض نظريا على الأقل أنها لا تتضمن أي وقت ضائع لأنها تحسب من ساعات العمل الفعلية أما إنتاجية العمل في اليوم فتحسب بالنسبة إلى يوم العمل الذي يتضمن الساعات المشتتة فعلا والساعات الضائعة خلال اليوم أما إنتاجية العمل في الشهر فتحسب من وقت العمل بالأشهر الذي يتضمن نوعين من الوقت الضائع ساعات ضائعة خلال اليوم وأيام ضائعة خلال الشهر وإنتاجية العمل حسب هذا المفهوم : هي القيمة الاستعمالية المنتجة في وحدة واحدة من الزمن (ساعة ، يوم ، شهر) .

قياس الإنتاجية :-

هناك طريقتان مختلفتان لقياس الإنتاجية هما :- (1)

أولا : قياس الإنتاجية كميًا كالحجم والطول والوزن .

ثانيا : قياس الإنتاجية معبر عنها بحجم النقد على أساس المبالغ المنتجة بالدينار مثلا .

ويمكن قياس الإنتاجية وفق مفهوم العلاقة بين المدخلات والمخرجات في قسم من الأعمال الإنتاجية والخدمية باعتماد أساليب مجربة ودقيقة أما في ما يتعلق بعملية قياس الإنتاجية في الأعمال الإدارية والفكرية والبحثية والإشرافية والعمل الإبداعي والدراسات والبحوث فهي عملية صعبة حيث أن في هذه الحالات يصعب التعرف على كمية الإنتاج ونسبته إلى القائمين به وصعوبة المقارنة وذلك على الرغم من بساطة مفهوم الإنتاجية من النواحي النظرية حيث أن تطبيقها يواجه مشاكل واجتهادات عديدة تتفاوت من نشاط إلى آخر وخاصة على مستوى أنشطة قطاع الخدمات العامة ...

¹ - جورج عزيز ياقو : المميزات الإنتاجية ، مجلة الإنتاجية ، وزارة الصناعة ، العدد 71 ، 1989 ، ص 3 .

ويتم عادة اللجوء والاستعانة ببعض المؤشرات والطرق والأساليب غير المباشرة ولذلك للتعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف وقياس إنتاجية الفرد والمجموعة والنشاط المعني كميًا قدر الإمكان .

وقد يستخدم في قياس الإنتاجية لكل من العمل ورأس المال قيمة الإنتاج أو القيمة المضافة الإجمالية :- (1)

$$1 - \frac{\text{كمية أو قيمة الإنتاج}}{\text{إنتاجية العامل}} = \text{عدد العاملين}$$

2 - القيمة المضافة :-

ينبغي توضيح المقصود بالقيمة المضافة الإجمالية عند تقييم المشروعات الإنتاجية وكما يلي :

القيمة المضافة الإجمالية = الإيراد الإجمالي - تكاليف مستلزمات الإنتاج

وتشمل تكاليف مستلزمات الإنتاج جميع الفقرات الداخلة في كلفة الإنتاج عدا أجور العمل والفائدة على رأس المال وتكاليف الاندثار .

القيمة المضافة الصافية = القيمة المضافة الإجمالية - تكاليف الاندثار

وأثبتت الدراسات العلمية والنفسية بان الإنتاجية لا يمكن رفعها باستمرار بشدذ الهمم فحسب بل ومن خلال تهيئة المتطلبات الأساسية لزيادة الإنتاجية والتي تتمثل بما يلي :- (1)

¹- سعدون الساقى : تقويم معايير الأداء الصناعي ، بحث قدم إلى المؤتمر العلمي الرابع المنعقد في كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية للفترة 28 - 30 / 3 / 1987 ، ص 6 - 7 .

1. وجود الإدارة الكفوءة القادرة على فهم النظريات والاتجاهات والأساليب الحديثة في الإدارة وتكييفها لظروفنا وتراثنا وتطبيقاتها بشكل فاعل .

2. وجود بيئة عمل تساعد على العمل الخلاق المبدع والتفؤل .

3. تحديد أهداف واضحة وواقعية وقابلة للتنفيذ وتوضيحها للعاملين

4. وجود التنظيم الوظيفي الذي ينسجم مع الأهداف المقررة .

5. وجود خطة استثمارية وتشغيلية جيدة حيث تعد الخطة من أهم متطلبات زيادة الإنتاجية .

6. وجود أسلوب لمتابعة تنفيذ الخطط بشكل فاعل .

7. وجود خطة وأساليب للتدريب والتطوير والتعليم المستمر للعاملين للمستويات كافة .

8. وجود نظام لتحفيز العاملين لزيادة الإنتاج والإنتاجية .

9. التفكير في وجه نظر الجهة المستفيدة أي المستهلك أو المستعمل للسلعة أو الخدمة المعنية .

ويعتمد معيار الإنتاجية على جملة من المقومات والدعائم الأساسية لإبراز أهميتها في القياس الدقيق وصولاً إلى النتائج الصحيحة والدقيقة ومن هذه المقومات ما يلي :- (2)

1. وجود تخطيط للقوى العاملة بشكل علمي ومدروس إضافة إلى تخطيط الاستثمارات ضمن مجموعة العوامل الاقتصادية وتوجيهها توجيهها صحيحاً .

2. مكونات نسب هيكل العمالة ومدى اعتمادها على العمال والفنيين والمهنيين والمتدربين وثقل العمالة غير المباشرة (الإداريين ، الخدمات ، العمال غير المهنيين) ضمن مكونات هيكل العمالة .

¹ - جورج عزيز ياقو : مصدر سابق ، ص 35 .

² - سعدون الساقى : مصدر سابق ، ص 36 .

3. نظام الحوافز والأجور ومدى ربطها بزيادة الإنتاج والإنتاجية سواء بشكل فردي أو جماعي .

أما العوامل المؤثرة في الإنتاجية وارتفاعها فيمكن تحديدها بما يأتي :- (1)

1. حجم الوحدة الاقتصادية وطاققتها ونسبة الانتفاع من الطاقة .
2. التنظيم العلمي للعمل وإسناد الأعمال حسب مواهب الأفراد وميولهم .
3. تصميم نوعية المكائن والمعدات وعددها وتوازن المراحل الإنتاجية ودرجة تكاملها .
4. كفاية الأقسام الإنتاجية داخل الوحدة الاقتصادية بصورة متوازنة إذ أن مجموع إنتاج هذه الأقسام سوف تؤثر في الإنتاجية الكلية للوحدة بغض النظر عن كون بعض الأقسام إنتاجها أقل من الأخرى .
5. نوعية المواد الأولية المستخدمة وكميتها واستمرارية تجهيزها وبخاصة نوعية وكمية المكائن والآلات والمعدات المختلفة .
6. كفاية الإدارة وعلاقتها الحسنة بالعاملين في الوحدة الاقتصادية .
7. الاهتمام بتدريب العاملين والعمل على تحسين أدائهم .

ثانياً : معيار الطاقة الإنتاجية وخطة الإنتاج :-

يعد هذا المعيار من المعايير الاقتصادية - الفنية المهمة في أعطائنا صورة واضحة عن نسب التنفيذ والانتفاع والتشغيل والاستغلال في الوحدة الاقتصادية وذلك من خلال الطاقات الإنتاجية القائمة في الوحدة الاقتصادية لأجل الوقوف على الانحرافات التخطيطية والتنفيذية من حيث الكمية والقيمة والنوعية .

أن عملية تقدير الطاقة الإنتاجية وتخطيط الانتفاع منها تسهم في تحقيق جملة من الأهداف أبرزها ما يلي :- (2)

1 - فوزي حسين : مصدر سابق ، ص 36 .
2 - عبد العزيز مصطفى عبد الكريم وطلال محمود كداوي : مصدر سابق ، ص 197 .

1. الكشف والتقصي عن موارد جديدة في الأقسام الإنتاجية وكذلك في مجمل القطاع المعني (صناعي ، زراعي ، خدمي) وبالتالي العمل على رفع الإنتاج .

2. أن دراسة درجة الانتفاع من الطاقات القائمة ضرورية في نطاق تخطيط الإنتاج فبالاستناد إلى الطاقات المتاحة والممكنة في الوحدة الإنتاجية تتم مقارنة الطلب بالإنتاج ثم إمكانية وضع أهداف الإنتاج .

3. أن استغلال الطاقة الإنتاجية في الوحدة العاملة بشكل امثل تنعكس أثارة على تكلفة الوحدة الواحدة عن طريق توزيع إجمالي الكلفة (ثابتة + تكاليف الإنتاج) على وحدات اكبر مما يؤدي إلى خفضها وبالتالي التوصل إلى المرونة في خفض الأسعار وما يعقب هذه العملية من زيادة إشباع حاجات المجتمع المتنامية من السلع والخدمات المنتجة .

وتعتمد الطاقة الإنتاجية في الوحدة الاقتصادية أساسا على جانبين : الأول فني ، وهو ما يسمى بالكفاءة الفنية والمقصود بها تحقيق أقصى إنتاج ممكن من الموارد المتاحة خلال فترة زمنية معينة ضمن أسلوب إنتاجي معين .

أما الجانب الثاني : فهو الجانب الاقتصادي أو ما يسمى بالكفاءة الاقتصادية ويعني أن تكون الكفاءة الفنية متففة مع رغبات المجتمع لتحقيق أقصى إشباع ممكن بشرط أن تكون نفقات الوحدات المنتجة عند أدنى مستوى لها .

أن تحقيق الطاقة الإنتاجية يتم عن طريق الكفاءة الفنية والكفاءة الاقتصادية على حد سواء أي تحقيق أقصى إنتاج ممكن من الموارد المتاحة وبتكاليف مناسبة وضرورة ملائمة الإنتاج مع رغبات المجتمع إلى حد ما في إطار أسلوب إنتاجي معين خلال فترة زمنية معينة .

وأن المقياس الرئيسي لتحديد وقياس الطاقة الإنتاجية الكلية للوحدة الاقتصادية يتحدد بنسبة قيمة الإنتاج الكلي للمشروع إلى مدخلات الإنتاج المستخدمة خلال فترة زمنية معينة .

ولابد من الإشارة إلى أهم العوامل التي تساهم في تحديد الطاقة الإنتاجية في الوحدة الاقتصادية وهي :- (1)

1. كمية مدخلات الإنتاج المتاحة .
2. أسلوب الإنتاج المستخدم .
3. كفاءة الاستخدام للمستلزمات الأساسية في العملية الإنتاجية .

ثالثا : معيار تحليل القيمة :-

يعد هذا المعيار من المعايير المهمة في مختلف الأنظمة الاقتصادية في تقويم الأداء باعتباره معيارا تقويميا للنتائج الرئيسية للوحدة الاقتصادية من خلال التكاليف والإيرادات وصولا إلى الأرباح ويعبر هذا المعيار عن الأهداف الرئيسية وأوجه النشاط في الوحدة الاقتصادية أهمها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتقليل الهدر والضياع الاقتصادي وأنشطة البيع والتسويق وربحية الوحدة الاقتصادية .

وتعد التكاليف من العناصر المهمة في هذا المعيار لكونها العنصر الأكثر مرونة في زيادة الإيرادات وتحقيق الأرباح للوحدة الاقتصادية حيث ينبغي دراستها بشكل تفصيلي للوقوف على الانحرافات وبيان أسباب القصور في الأداء ويعتمد هذا المعيار على التكاليف المعيارية وهي التي تمثل تكاليف السلع والخدمات المنتجة التي تعد مسبقا وقبل المباشرة بالعملية الإنتاجية حيث تضع إدارة الوحدة الاقتصادية مؤشرات معينة بصدها وبموجب ذلك يتم مقارنة هذه التكاليف بالتكاليف الفعلية أي تستخدم مقياسا

¹ - عبد العزيز مصطفى عبد الكريم وطلال محمود كداوي : مصدر سابق ، ص 200 .

يمكن الاستدلال به من اجل تقليل تكاليف الضياع أو الإسراف في استخدام الموارد المتاحة وعن طريق تلك المقارنة تتمكن الوحدة الاقتصادية من السيطرة على سير تكاليفها وتحليل مراكز كلفها وتحديد نقاط الضعف أو الاختناق ليتسنى لها من اتخاذ الإجراءات التصميمية اللازمة لتلافيها .

وهكذا يتضح بان هناك عدة مؤشرات تتحقق من جراء استخدام التكاليف المعيارية وهي ما يأتي :- (1)

1- احتساب المعايير الكمية والنقدية اللازمة للإنتاج على أساس وضع معايير نمطية لمواصفات المنتجات وتكلفتها المعيارية من المواد والأجور الأخرى .

2- مقارنتها بالكلفة الفعلية وتحديد الانحرافات وأسبابها .

3- أظهار الاستخدام الجيد لكل عنصر من عناصر التكاليف(*) .

4- إيجاد مقياس دقيق لقياس أداء مستويات التنفيذ الفعلي في الأقسام المختلفة للوحدة الاقتصادية من خلالها .

ويقاس حجم الانحراف في مراكز الكلفة من خلال تطبيق المعادلة الآتية :- (2)

حجم الانحراف في التكلفة = التكاليف المعيارية - التكاليف الفعلية

وتقاس نسبة هذا الانحراف من خلال ما يأتي :

$$\text{نسبة الانحراف في التكاليف} = \frac{\text{مقدار الانحراف}}{\text{التكاليف المعيارية}} \times 100$$

¹ - محمد أحمد خليل و فاروق عبد العال محمد : محاسبة التكاليف في المجال الإداري ، الأسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، ص 473 - 474 .

* - تقسم عناصر التكاليف عادة إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي :-

1- المواد .

2- الأجور .

3- المصروفات الصناعية .

² - عبد الوهاب مطر الداهري : الاقتصاد الزراعي ، ط1 ، بغداد ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، 1980 ، ص 90 .

ويمكن تصنيف التكاليف المعيارية إلى ما يأتي : (1)

1. **المعايير المثالية :** وتمثل هذه المعايير الأهداف التي تسعى لتحقيقها الوحدة الاقتصادية إذا ما توافرت لها ظروف وإمكانية الأداء الأمثل كاستخدام أحسن المواد بأقل أسعار ممكنة وتشغيل أكفا العمال بأجور مناسبة واستخدام أكثر وسائل التشغيل الآلي إنتاجية أي العمل في ظل أقصى كلفة ممكنة ومن خلال ما تقدم يمكن القول بان توافر كل هذه الظروف والاعتبارات لا يمكن تحقيقها عمليا ولهذا تبدوا هذه المعايير غير واقعية وقد يكون من الصعوبة بمكان الوصول إليها .

2. **المعايير الطبيعية :** وتتمثل هذه المعايير في ضوء الظروف الطبيعية للإنتاج في الوحدة الاقتصادية وخلال مدة زمنية تمثل دورة تجارية كاملة وهذه المعايير قد تكون من السهل الوصول إليها وتحقيقها ولكن حسابها وتحديدتها قد يكون صعبا بسبب احتمالات الخطأ في التنبؤ بنتائج التغيرات التي قد تحدث خلال الفترة الزمنية والمدة التي قد تستغرقها هذه التغيرات .

3. **المعايير الأساسية :** وتتميز هذه المعايير بطبيعتها الإحصائية لأنها تمثل مستوى معيناً للأداء لسنة أساس معينة وتستخدم رقما قياسيا ثابتا تقارن عن طريقه الأداء الفعلي للسنوات التالية .

4. **المعايير الجارية أو الفعلية المتوقعة :** ويقصد بها المعايير التي توضع في ضوء الظروف الجارية للوحدة الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التي رسمتها الإدارة لنفسها خلال المدة المالية التي تتخذ أساسا لأعداد الحسابات الخاتمة وهي تعد أداة فعالة في الرقابة الإدارية وفي كفاءة الأداء .

أن اختيار المعيار المناسب من المعايير المذكورة سابقا يتوقف على إمكانية تحقيق ذلك المعيار للأهداف المرجوة من استخدام التكاليف المعيارية

1 - عبد المنعم محمود عبد المنعم : دراسات في محاسبة التكاليف ، بيروت ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1971 ، ص 238 - 341 .

ويبدو أن أكثر هذه المعايير تطبيقاً في الحياة العملية وأكثرها تحقيقاً لتلك الأهداف هي المعايير الجارية أو الفعلية المتوقعة .

أما بالنسبة للتكاليف الفعلية فيمكن تعريفها بأنها "التكلفة التي حدثت فعلاً وتقاس بما دفع في مقابلها من المبالغ نقدية أو ما يعادلها" بعبارة أخرى هي "مجموع المبالغ التي دفعتها أو تحملتها الوحدة الاقتصادية فعلاً والمؤيدة بالمستندات في سبيل الحصول على عوامل الإنتاج اللازمة لتحقيق الهدف" (1).

وتقسم التكاليف الفعلية إلى نوعين :- (2)

1. **التكاليف المباشرة :** وهي التكاليف التي تدخل في تكوين السلعة أو الخدمة المنتجة أي من خلالها يمكن معرفة نصيب وحدة المنتج منها مباشرة مثل المواد الأولية والخامات المباشرة وساعات العمل المباشرة والمصروفات الأخرى التي تنفق على السلعة أو الخدمة مباشرة .
2. **التكاليف غير المباشرة :** وهي تلك التكاليف التي يصعب معرفة نصيب وحدة المنتج منها مباشرة أي التكاليف التي لا تدخل قيمتها مباشرة إلى قيمة السلعة وهي تتغير إذا تغير الإنتاج مثل مصاريف الصيانة والإضاءة والتكاليف غير المباشرة الأخرى .
3. **التكاليف المتغيرة :** ويقصد بها تلك التكاليف التي يتوقع تغيرها مع التغير في حجم الإنتاج وتتضمن المواد الأولية الكهرباء والوقود الخ .
4. **التكاليف الثابتة :** ويقصد بها مجموعة عناصر التكاليف التي لا يتوقع تغيرها في مجموعها خلال المدة الزمنية التي اتخذت أساساً

¹- كرم زكي رزق : محاسبة التكاليف الصناعية ، الأسس العلمية والعملية ، ط1 ، بغداد ، مطبعة المعارف ، 1976 ، ص 46 .

²- كرم زكي رزق : مصدر سابق ، ص 9 - 10 .

لوضع الميزانية التقديرية للوحدة الاقتصادية بغض النظر عن التغيير الذي قد يحدث في حجم الإنتاج أو النشاط ومن أمثلتها (الاندثارات ، ورواتب إدارة الوحدة الاقتصادية والمشرفين ، والضرائب ، والفقرات المشابهة لذلك) .

5. **التكاليف شبه المتغيرة :** وهي تلك التكاليف التي لا يمكن تصنيفها بأنها ثابتة أو متغيرة . أي هي تلك التكاليف التي تجمع بين خصائص التكاليف الثابتة وخصائص التكاليف المتغيرة مثل زيادة عدد الآلات والمكائن المستخدمة باعتبارها تكاليف ثابتة وعند زيادة عدد الآلات سوف تصبح متغيرة حتى استقرارها على عدد معين فتصبح ثابتة بعد ذلك .⁽¹⁾

من خلال توضيح الفقرات والاتجاهات العامة لعنصر التكاليف باعتباره العنصر الرئيسي للحكم على معيار تحليل القيمة يتبين لنا مدى تأثيرها على كل من الإيرادات والأرباح تبعاً لذلك .

ولهذا فالمقصود بتحليل القيمة فحص العوامل التي تدخل في كلفة المنتج بقصد الوصول إلى وسيلة لتحقيق الغرض المنشود بصورة أكثر اقتصاداً وبنفس النوعية المطلوبة .

المبحث الثالث

معايير أخرى لقياس كفاءة أداء الأنشطة الإنتاجية

¹ - عبد المنعم محمد حمودة : تخطيط ومراقبة الإنتاج في الصناعة ، دار الجامعة المصرية ، 1985 ، ص 209 .

أولاً : معيار معدل العائد على رأس المال المستثمر :-

يعد هذا المعيار من المعايير المهمة من حيث التقويم التجاري والمالي للمستثمرين سواء على مستوى أنشطة القطاع الخاص أو القطاع الحكومي حيث يعد بمثابة مقياس لأداء كفاءة وجدوى الاستثمار وهو معيار يعتمد على قياس الربحية التجارية للوحدة الاقتصادية باعتبار أن الربحية تعد هدفاً من أهداف الوحدة الاقتصادية في مختلف الأنظمة الاقتصادية (حكومية أو خاصة) ومن أهم استخدامات هذا المعيار هي تقويم مشروعات الاستثمار المالي ورقابتها وتخطيط الربحية وتحليلها بالنسبة لأقسام الوحدة الاقتصادية المختلفة (1).

والمعادلة التلبيبة تعبر عن هذا المعيار بالصيغة التالية :- (2)

معدل العائد على رأس المال المستثمر = نسبة الربح إلى المبيعات × معدل دوران رأس المال

.... وحسب الخطوات التالية :-

$$\frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} = \text{نسبة الربح إلى المبيعات}$$

$$\frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \text{معدل دوران رأس المال}$$

$$\frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \frac{\text{الربح} \times \text{المبيعات}}{\text{المبيعات} \times \text{رأس المال المستثمر}} = \text{أذن معدل العائد على رأس المال المستثمر}$$

¹ - سعدون مهدي الساقى : مصدر سابق ، ص 10 - 11 .

² - حميد جاسم الجميلي و (آخرون) : مصدر سابق ، ص 294 .

ثانياً : معيار القيمة المضافة :-

يستخدم هذا المعيار لبيان مدى قدرة الوحدة الاقتصادية على خلق قيم جديدة سوف تتولد من العملية الإنتاجية . أي مقدار ما يمكن أن تضيفه العملية الإنتاجية من قيم إلى مستلزمات الإنتاج ويمكن تعريف القيمة المضافة "بأنها عبارة عن القيمة التي تضاف إلى قيمة السلع الوسيطة كنتيجة للعملية الإنتاجية وهي تساوي قيمة الإنتاج الإجمالي مطروحا منه قيمة مستلزمات الإنتاج". (1)

$$\text{القيمة المضافة الإجمالية} = \text{قيمة الإنتاج} - \text{قيمة المستلزمات}$$

ومن الصيغة السابقة نجد أن القيمة المضافة تعبر عن القيمة المضافة الإجمالية وبعد استبعاد قيمة الإندثرات نحصل على القيمة المضافة الصافية التي تشمل الرواتب والأجور وفائدة رأس المال وإيجارات الأراضي بالإضافة إلى الأرباح التي تؤدي هذه المكونات وظيفة مهمة في تكوين القيمة المضافة الإجمالية وخصوصا الاندثرات والأرباح .

وهناك عدد من المؤشرات تبين مدى إسهام الوحدة الاقتصادية في تقدير الدخل القومي وتوليدته ومن أهمها ما يلي :- (2)

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{قيمة المنتجات}} = \text{مؤشر الإنتاجية الكلية}$$

القيمة المضافة

1 - عبد العزيز مصطفى عبد الكريم وطلال محمود كداوي : مصدر سابق ، ص 241 .
2 - حميد جاسم الجميلي (وآخرون): مصدر سابق ، ص 70 .

مؤشر إنتاجية العمل = $\frac{\text{مجموع ساعات العمل}}{\text{القيمة المضافة}}$

مؤشر إنتاجية رأس المال = $\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{رأس المال المستخدم}}$

مؤشر متوسط نصيب الفرد في تحقيق القيمة المضافة = $\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العاملين}}$

ويعتمد هذا المعيار على توافر الشروط التالية :- (1)

1. مكونات القيمة المضافة إلي تعد كلفا أجمالية لعوامل الإنتاج ومدى أسهامها في توليد القيمة المضافة .
2. مدى اعتماد الوحدة الاقتصادية على الموارد المحلية أو المستوردة ضمن مراحل الإنتاج المختلفة .
3. المعدلات النمطية أو القياسية ضمن سلاسل زمنية مناسبة للتعبير الصحيح عن تطور الأداء من خلال هذا المعيار في الأوقات المتعاقبة .

ثالثاً : معيار الاستفادة من النقد الأجنبي :-

تعتمد جميع الدول النامية على الاستيراد لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولهذا فستبقى عملية الحصول على العملات الصعبة المشكلة الرئيسية للسياسة التنموية ومن هنا تصبح العملات الصعبة عنصرا من عناصر الإنتاج لأنها الوسيلة للحصول على المكنان والمعدات والمواد الأولية الوسيطة بالإضافة إلى المواد الاستهلاكية .

ولهذا يعد هذا المعيار من المعايير المهمة في الدول النامية حيث يعبر عن اقتصاديات الوحدة الاقتصادية من خلال درجة اعتمادها على الموارد الاقتصادية المتاحة في المجتمع ومهما كانت طبيعة النشاط سواء إنتاجي أو خدمي عند تحديد المبالغ المخصصة للاستثمار في ذلك النشاط ينبغي أن يؤخذ بنظر الاعتبار ما هو حجم العملة الأجنبية التي يوفرها ذلك النشاط عند عملية انتاج السلعة أو الخدمة أو مدى دوره في تقليل التدفق النقدي الاجنبي أثناء العملية الإنتاجية ، ولهذا هناك ثلاثة اتجاهات رئيسية لتحديد مؤشرات هذا المعيار هي :- (1)

❖ الاتجاه الأول :-

في مدى الاعتماد على الموارد الأجنبية .

❖ الاتجاه الثاني :-

في مدى توفير السلع والخدمات التي تحل محل سلع وخدمات مماثلة مستوردة .

❖ الاتجاه الثالث :-

في القابلية التصديرية للسلع والخدمات المنتجة في الوحدة الاقتصادية .

وهناك عدة نسب يمكن أن تعبر بشكل أو بآخر عن هذا المعيار لقياس

كفاءة الأداء أهمها ما يلي :- (2)

$$1 - \text{نسبة المستلزمات السلعية المستوردة} = \frac{\text{قيمة المستلزمات السلعية المستوردة}}{\text{قيمة المستلزمات السلعية المحلية أو الكلية}} \times 100$$

$$2 - \text{نسبة الكلفة الأجنبية} = \frac{\text{أجمالي الكلفة الأجنبية}}{\text{أجمالي الكلفة المحلية أو الكلية}} \times 100$$

¹ - سعدون مهدي الساقى : مصدر سابق ، ص 37 .

² - سعدون مهدي الساقى : نفس المصدر السابق ، ص 4 .

$$3- \text{نسبة كلفة العمالة الأجنبية} = \frac{\text{قيمة الصادرات}}{\text{كلفة العمالة المحلية أو الكلية}} \times 100$$

$$4- \text{نسبة الصادرات} = \frac{\text{قيمة الصادرات}}{\text{قيمة الإنتاج أو الكلفة الأجنبية}} \times 100$$

$$5- \text{النسبة الاقتصادية} = \frac{\text{أجمالي الكلفة الأجنبية}}{\text{كلفة البضاعة الجاهزة المستوردة}} \times 100$$

$$6- \text{نسبة الاكتفاء الذاتي} = \frac{\text{كمية الإنتاج المحلي}}{\text{كمية الاستهلاك}} \times 100$$

$$7- \text{نسبة الكلفة الاجنبية الى قيمة الانتاج} = \frac{\text{أجمالي الكلفة الأجنبية}}{\text{أجمالي قيمة الإنتاج}} \times 100$$

ويعتمد تطبيق هذا المعيار على مدى دقة البيانات الإدارية والمالية في تحديد الإقيام المذكورة أعلاه وكذلك على مدى توافر جهاز مالي كلفوي كفوء لاحتساب المعلومات الدقيقة لذلك .

رابعاً : معيار الكفاءة الإنتاجية :- (1)

يعبر هذا المعيار عن كفاءة استخدام عناصر الإنتاج الرئيسية في الوحدة الإنتاجية أو الخدمية وذلك من خلال النسب والمؤشرات النمطية

¹ - عبد العزيز مصطفى عبد الكريم وطلال محمود كداوي : مصدر سابق ، ص 235 - 239 .

والقياسية بهدف معرفة الانحرافات أن وجدت وإمكانية الإسهام في الحد منها مستقبلاً ويمكن ذكر بعض من هذه المؤشرات وكما يلي :-

$$\text{نسبة الشوائب} = \frac{\text{كمية المواد الغريبة والشوائب}}{\text{أجمالي كمية المواد الأولية}}$$

$$\text{معدل استخدام الموارد} = \frac{\text{كمية المواد المستخدمة فعلاً في وحدة واحدة من المنتج}}{\text{الكمية القياسية (النمطية) لإنتاج تلك الوحدة}}$$

$$\text{نسبة التالف والفاقد} = \frac{\text{كمية الإنتاج التالف والفاقد}}{\text{كمية المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية}}$$

$$\text{أو} = \frac{\text{تكلفة المواد التالفة}}{\text{التكلفة الإجمالية للمواد الأولية}}$$

$$\text{نسبة التالف والفاقد إلى قيمة الإنتاج} = \frac{\text{قيمة التالف والفاقد من الخامات}}{\text{قيمة الإنتاج}}$$

$$\text{أو} = \frac{\text{قيمة الهالك من المعدات}}{\text{قيمة الإنتاج}}$$

$$\text{نسبة عمال الصيانة} = \frac{\text{عدد عمال الصيانة}}{\text{أجمالي العاملين}}$$

$$\text{نسبة العمال الفنيين} = \frac{\text{عدد العمال الفنيين}}{\text{أجمالي العاملين}}$$

$$\frac{\text{عدد العمال الغير فنيين}}{\text{أجمالي العاملين}} = \text{نسبة العمال غير الفنيين}$$

$$\frac{\text{عدد العمال التاركي الخدمة}}{\text{متوسط عدد العاملين}} = \text{معدل دوران العمال}$$

$$\frac{\text{عدد أيام الغياب}}{\text{عدد أيام العمل الإجمالي}} = \text{نسبة أيام الغياب}$$

$$\frac{\text{عدد ساعات التأخير}}{\text{عدد ساعات العمل الإجمالي}} = \text{نسبة التأخير}$$

$$\frac{\text{عدد أيام الإجازات}}{\text{عدد العمال}} = \text{نسبة عدد الإجازات}$$

$$\frac{\text{عدد الحوادث والإصابة}}{\text{متوسط عدد العاملين}} = \text{نسبة الحوادث والإصابة}$$

وهناك من النسب التي تستخدم في احتساب درجة الآلية والأتمتة والتقنية في تقديم السلعة أو الخدمة كأشكال حديثة للتطور التقني في أساليب الإنتاج السلعي أو الخدمي وكما يلي :-

$$100 \times \frac{\text{عدد الوحدات المنتجة المعالجة آلياً}}{\text{العدد الكلي للمنتجات}} = \text{مؤشر الآلية (التقنية)}$$

ويعد هذا المعيار من المعايير المهمة في التعبير عن كفاءة النشاط أو الوحدة الاقتصادية بغض النظر عن طبيعة إنتاجها (سلعى أو خدمى).

الفصل الثالث

دراسة وتحليل نشاط قطاع الخدمات البلدية في محافظة بغداد

المبحث الأول : عرض واقع حال الخدمات البلدية من خلال نشاط
أمانة

بغداد

المبحث الثاني : مشاكل ومعوقات تنمية قطاع الخدمات البلدية في
محافظة بغداد

المبحث الثالث : إدارة الخدمات البلدية ومتطلباتها الأساسية

المبحث الأول

عرض واقع حال الخدمات البلدية من خلال

نشاط أمانة بغداد

تحتل الخدمات بشكل عام أهمية كبيرة في حياة سكان المدن ويمكن القول أن قطاع الخدمات هو الأساس في أنشطة المراكز الحضرية في العالم ، وإذا كانت للمدن وظائف وفعاليات تجارية وصناعية وزراعية وثقافية ودينية ، فإن هذه الفعاليات جميعها تتركز على قطاع الخدمات وتعد المدينة ناجحة ومتقدمة بمقدار ما تقدمه من خدمات لسكانها فضلاً عن الوافدين إليها.

ولهذا فإن هذا المحور من الدراسة سيركز على عرض واقع حال نشاط الخدمات البلدية المقدم في محافظة بغداد من خلال نشاط أمانة بغداد ، إذا علمنا إن نشاط أمانة بغداد في حقيقة الأمر هو يعد من أهم محاور البنى الارتكازية والتطور المكاني ويكتسب أهمية خاصة سيما وأن سكان محافظة بغداد 70% منهم من الحضر (سكان المدن) ، فضلاً عن سمة التخلف والتدهور الذي اتسم به هذا القطاع لفترات زمنية مختلفة ولا يزال بسبب ضعف الامكانيات المادية والفنية والملاكات المؤهلة ونقص التخصيصات المالية وانعدام الخطط الاستثمارية لرفع كفاءة أداء هذا القطاع . مما يستدعي ذلك دراسة وتحليل واقع هذا النشاط وتسليط الضوء على الأسس العلمية المتبعة في إدارته وتنظيمه . وسيتم ذلك من خلال دراسة النظام الإداري والعملية لنشاط أمانة بغداد .

أولاً : نشأة وتطور أمانة بغداد

يعود تاريخ تأسيس أمانة (أمانة العاصمة سابقاً) إلى زمن الدولة العثمانية في عهد الوالي مدحت باشا عام 1868م حيث كانت بمستوى بلدية

، وجاءت تسمية أمانة بغداد وتسمية رئيسها بـ (أمين العاصمة) بعد صدور قانون إدارة البلدية رقم (84) لعام 1931م وبموجبه تم إلغاء قانون البلديات العثماني السابق وجميع الأنظمة والتعليمات الصادرة بموجبه ، علماً أن أمانة بغداد كان ارتباطها بوزارة الداخلية حتى قيام ثورة 14 تموز عام 1958م . وبعد صدور نظام البلديات رقم 45 لعام 1960م اعتبرت إحدى الدوائر التابعة لهذه الوزارة وفك ارتباطها من وزارة البلديات والحقائنها بديوان رئاسة الجمهورية آنذاك وتم في ذلك الوقت تخويل أمين العاصمة الصلاحيات الممنوحة للوزير بموجب أحكام السلطة التنفيذية رقم (50) لعام 1964 المعدل وفي عام 1987م تم تغيير تسمية أمانة العاصمة إلى أمانة بغداد كذلك تم إلغاء محافظة بغداد وجعلها مدينة بغداد بعد أن تم تعديل ارتباط الوحدات الإدارية التابعة لها ووضعت حدود جديدة لمدينة بغداد واعد ارتباط الأمانة بمجلس الوزراء وهو الحال القائم حالياً .

ثانياً : تحليل الهيكل التنظيمي لأمانة بغداد ووصف مهامها الرئيسية

تتولى أمانة بغداد تقديم الخدمات البلدية ضمن حدود مدينة بغداد وحددت مهامها ووظائفها الرئيسية ضمن مخطط وهيكل تنظيمي يتناسب مع موقع والحجم السكاني لهذه العاصمة وعلى النحو الآتي :-

- مجلس أمانة بغداد .
- أمين بغداد .
- وكلاء أمانة بغداد .
- دوائر الأمانة .

• الدوائر البلدية .

يعاون أمين بغداد في أداء مهامه ثلاثة وكلاء :-

- وكيل أمانة بغداد للشؤون الإدارية .
- وكيل أمانة بغداد للشؤون البلدية .
- وكيل أمانة بغداد للشؤون الفنية .

ويكونون مسؤولين أمامه عن أداء الدوائر والأقسام المرتبطة بهم
مهامها وواجباتها وله تخويل أي منهم والمديرين العاملين بعضا من
صلاحياته .

ترتبط بوكيل الأمانة للشؤون الفنية الدوائر والأقسام الآتية :-

1. دائرة التخطيط والمتابعة .
2. دائرة ماء بغداد .
3. دائرة مجاري بغداد .
4. دائرة المشاريع .
5. دائرة الوحدات الإنتاجية .
6. دائرة التصاميم .
7. قسم الحاسبة الإلكترونية .
8. قسم المشاتل والمتنزهات (1) .
9. قسم الكهرباء والتزيينات .

دائرة التخطيط والمتابعة :

تتولى هذه الدائرة عملية تجميع وتنسيق مشروعات الخطط المعدة من
دوائر وأقسام الأمانة ودراساتها وتوحيدها في خطة واحدة ومتابعة تنفيذها بعد
إقرارها من أمين بغداد وجمع وتحليل البيانات الإحصائية وإعداد مسح القوى
العاملة وتحليلها وتطويرها .

¹ - أصبحت فيما بعد دائرة مستقلة (دائرة المتنزهات) .

وتتكون من الأقسام الآتية :-

1. قسم التخطيط .
2. قسم الإحصاء .
3. قسم المتابعة .
4. قسم الدراسات والبحوث .
5. قسم السيطرة النوعية .
6. معهد التدريب المهني .

دائرة ماء بغداد :

تتولى إعداد الخطط لمشاريع وعمليات تصفية الماء وتنفيذها ومد شبكات الماء الصافي والخام وإدارة الماء وتشغيلها والسيطرة النوعية .

وتتكون من الأقسام الآتية :-

1. قسم التخطيط والمتابعة .
2. قسم تنفيذ المشاريع .
3. قسم التشغيل .
4. قسم الميكانيك .
5. قسم السيطرة النوعية .
6. قسم التصاميم .
7. قسم الحاسبة الألكترونية .
8. قسم الشؤون الإدارية والمالية .

دائرة مجاري بغداد :

تتولى عملية إعداد الخطط الخاصة بمشاريع المجاري وتنفيذها بعد إقرارها وإدارة هذه المشاريع وتتكون من الأقسام الآتية :-

1. قسم التخطيط والمتابعة .

2. قسم تنفيذ المشاريع .
3. قسم التشغيل .
4. قسم التصاميم .
5. قسم الصيانة .
6. قسم الشؤون الإدارية والمالية .

دائرة المشاريع :-

تتولى تنفيذ مشاريع المباني والطرق والمنتزهات وتتكون من الأقسام

الآتية:-

1. قسم التخطيط والمتابعة .
2. قسم مشاريع المباني .
3. قسم مشاريع الطرق .
4. قسم مشاريع المنتزهات .
5. قسم الشؤون الإدارية والمالية .

دائرة الوحدات الإنتاجية :-

تتولى تشغيل وإدارة المعامل والمقالع ووسائل النقل الخاصة بنقل

المنتجات والمواد الأولية والآليات وصيانة وإدامة الآليات . وتتكون من

الأقسام الآتية :-

1. قسم التخطيط والمتابعة .
2. قسم الوحدات الإنتاجية .
3. قسم الوحدات الآلية .
4. قسم مخازن الأدوات الاحتياطية .
5. قسم الشؤون الإدارية والمالية .
6. قسم الخدمات .

دائرة التصاميم :-

تتولى تنفيذ التصميم الأساسي لمدينة بغداد واقتراح تحديثه ووضع ضوابط البناء لمختلف الأراضي والمساهمة في الحفاظ على تراث المدينة وإعداد التصاميم الخاصة بإفراز الأراضي وتقسيمها وأية مهمة أخرى ذات علاقة بتخطيط وإعمار المدينة وإعداد التصاميم المعمارية والإنشائية والحدائق والمتنزهات وشبكات الطرق والإشراف الفني على أعمال التنفيذ وتهيئة المعلومات الجغرافية والتخطيطية والإنمائية وتحديث خارطة الخدمات ، وتتكون من الأقسام الآتية :-

1. قسم التصميم الأساسي .
2. قسم التصاميم .
3. قسم المساحة .
4. قسم المعلومات الجغرافية .

ترتبط بوكيل الأمانة للشؤون الإدارية الدوائر والأقسام الآتية :-

1. الدائرة الإدارية .
2. دائرة عقارات الأمانة .
3. قسم الشؤون السياحية .
4. قسم الرقابة والتدقيق .

الدائرة الإدارية :-

تتولى القيام بالأمر الإدارى والمالى والقانونى واقتراح النظم الإدارى والمالى والمحاسبى و المخزنى والإشراف على تطبيقها وإعداد مشروع الموازنة وبرامج الاستيراد والشراء وعمليات الخزن ومسك سجلات وحسابات الكلفة ومشروع خطة القوى العاملة وتنفيذها بعد إقرارها وإعداد مشروعات وتشريعات وتقديم الاستشارة القانونية وتمثيل الأمانة أمام المحاكم والجهات الأخرى وتتكون من الأقسام الآتية :-

1. قسم شؤون الأفراد .
2. قسم المصروفات .
3. قسم الحسابات .
4. قسم الشؤون القانونية .
5. قسم المخازن .
6. قسم الخدمات .
7. قسم العلاقات والإعلام .⁽¹⁾

دائرة عقارات الأمانة :-

تتولى حصر وتثبيت العقارات ومسك سجلاتها وتحديثها وتسجيلها في دائرة التسجيل العقارى وإنجاز معاملات بيع وإيجار ممتلكاتها وإدارتها وجباية مواردها وتنميتها ، وتتكون مما يأتي :-

¹ - أصبحت فيما بعد دائرة مستقلة (دائرة العلاقات والإعلام) .

- قسم العقارات .
- قسم الشؤون الفنية .
- قسم التفتيش والمتابعة .
- قسم التقدير والإيجار والبيع .
- قسم الشؤون الإدارية والمالية .

وقد تم استحداث مديرية عامة هي مديرية حراسات وأمن أمانة بغداد ، مهمتها حراسة منشآت ومخازن الأمانة ضمن الرقعة الجغرافية لمدينة بغداد.

ترتبط بوكيل الأمانة للشؤون البلدية الدوائر البلدية والأقسام الآتية :-

اولا :- دائرة بلدية مركز الرصافة .

ثانيا : دائرة بلدية مركز الكرخ .

ثالثا : دائرة بلدية الأعظمية .

رابعا : دائرة بلدية الكاظمية .

خامسا : دائرة بلدية مدينة الصدر .

سادسا : دائرة بلدية المنصور .

سابعاً : دائرة بلدية الرشيد .

ثامنا : دائرة بلدية الكرادة .

تاسعا : دائرة بلدية 9 نيسان .

عاشرا : قسم المقابر .

الحادي عشر : قسم الطمر الصحي .

الدائرة البلدية :-

ترتبط بالأمانة التي تتولى الإشراف والرقابة عليها والتخطيط لنشاطها ومتابعة التنفيذ وتكون حدود صلاحياتها لممارسة مهامها واختصاصاتها ضمن حدود القطاع المخصص لها بموجب نظام الترقيم الحديث لمدينة بغداد .

تتولى كل دائرة بلدية تنفيذ الخدمات بنظافة الرقعة الجغرافية الخاصة بها وتجميعها ومنح إجازات ورخص لبناء واستعمالات الأرض والبناء ورصد المخالفات البلدية ومحاسبة المخالفين وتحصيل إيرادات الأمانة وصيانة الطرق والمباني وشبكات الماء ، عدا الناقله منها والمجاري ومعالجة التخسفات ومحطات ضخ المجاري والمنتزهات .

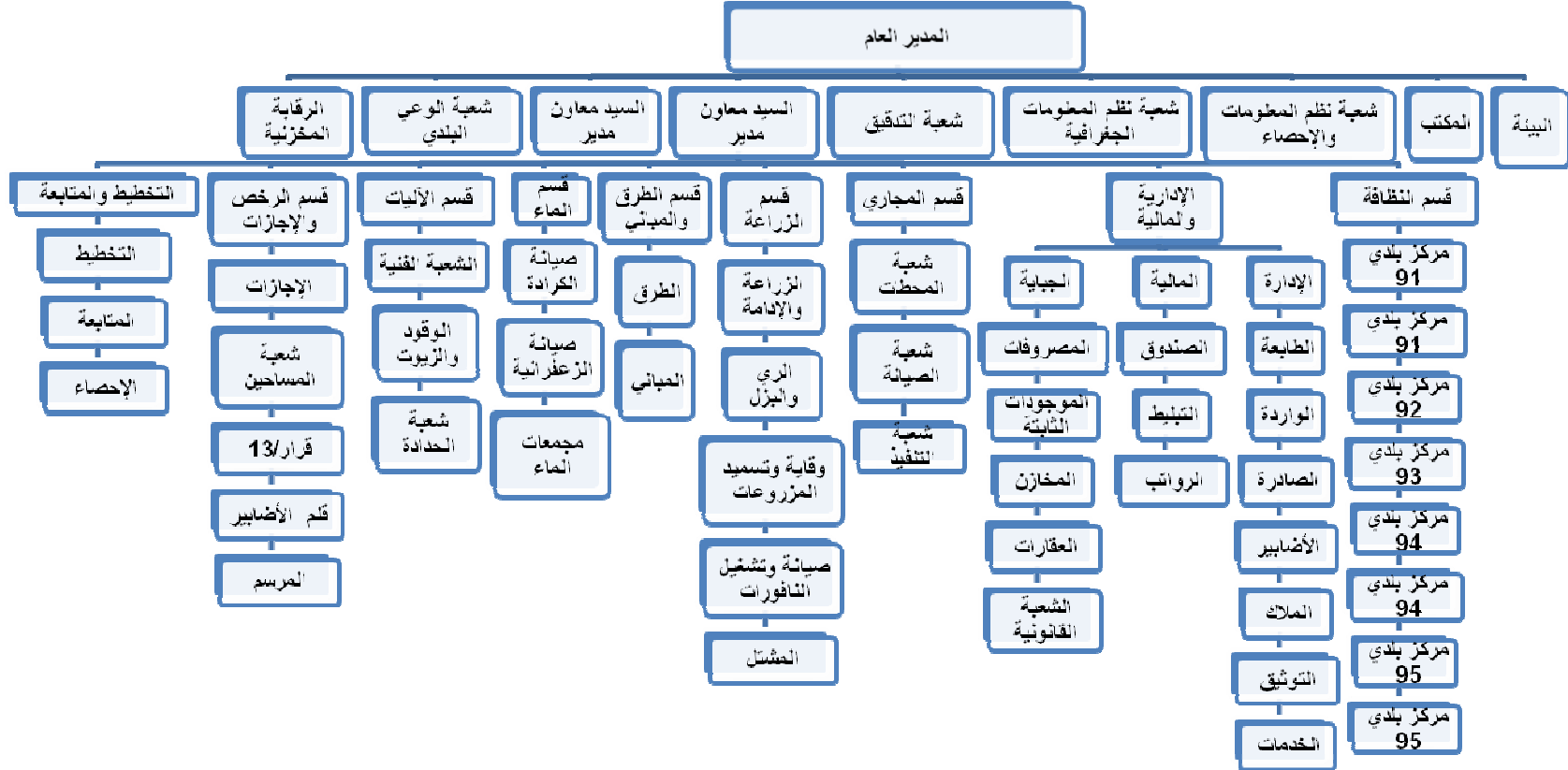
تتكون الدائرة البلدية من الأقسام الآتية :-

- قسم التخطيط والمتابعة .
- قسم الآليات .
- قسم النظافة ومعالجة النفايات .
- قسم المنتزهات والتشجير .
- قسم صيانة الماء .
- قسم صيانة الطرق .
- قسم إجازات البناء والرخص .
- قسم الشؤون الإدارية والمالية .

ويمكن أن يوضح لنا التنظيم الإداري للدوائر البلدية من خلال الشكل رقم (4) الذي يبين هيكلية دائرة بلدية الكرادة وأقسامها التنظيمية المختلفة .

شكل رقم (4) الهيكل التنظيمي لوحدة بلدية

الكرادة



المصدر : قسم التخطيط والمتابعة ، وحدة بلدية الكراة .

تتولى الدوائر البلدية التنسيق والتعاون فيما بينها بما يضمن انسيابية الخدمات البلدية المشتركة ومعالجة أي خلل ينجم عنه تأثير في تقديم الخدمات لدى الدوائر البلدية الأخرى.

إن اتساع الرقعة الجغرافية لمدينة بغداد والزيادة الكبيرة في نفوسها قد سببا زيادة في الحاجات الأساسية للخدمات البلدية ، مما يصعب معه إدارة المدينة بموجب الهياكل الإدارية القديمة وبأسلوب المركزية الإدارية ، لذا أصبح من الضروري إصدار تشريع جديد لإدارة أمانة بغداد يستوعب هذا التطور ويستجيب لضرورة تقديم أفضل الخدمات لمدينة بغداد باعتبارها عاصمة العراق ومدينة تاريخية لها تراثها وخصوصيتها المتميزة.

اعتمد هذا القانون الجديد استحداث تسع دوائر بلدية تنسجم حدودها الجغرافية مع تلك التي حددها نظام الترقيم الحديث لمدينة بغداد معتبرا كل دائرة وحدة جغرافية قائمة بذاتها ومسؤولة عن تنفيذ جميع النشاطات الخدمية وتطويرها (انظر شكل رقم 5) .

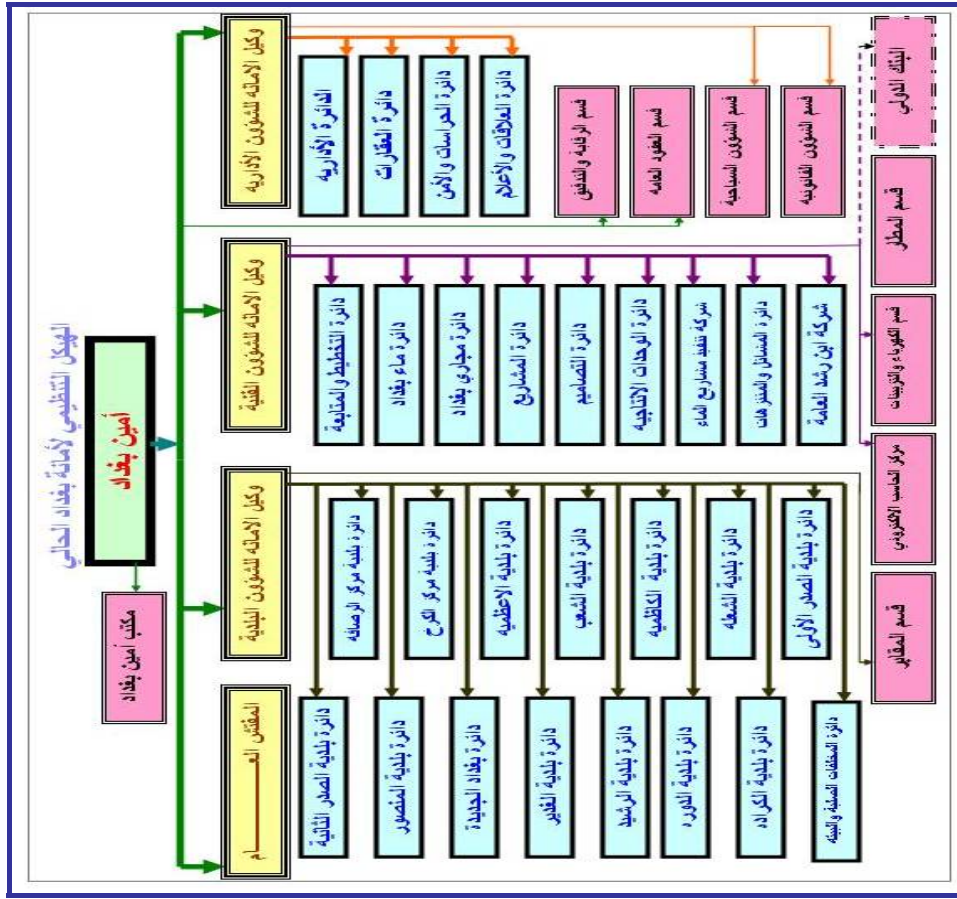
إضافة لما تقدم أعلاه ولضرورات العمل ولتقديم أفضل الخدمات فقد قامت أمانة بغداد بشطر عدد من الدوائر واستحداث دوائر أخرى مقترنة بموافقة الأمانة العامة لمجلس الوزراء وكما موضح أدناه :-

1. شطر بلدية الصدر إلى بلديتين هما الصدر / 1 والصدر / 2 .
2. شطر بلدية 9 نيسان إلى بلديتين هما الغدير وبغداد الجديدة .
3. شطر بلدية الرشيد إلى بلديتين هما الرشيد والدورة .
4. شطر بلدية الكاظمية إلى بلديتين هما الكاظمية والشعلة .
5. شطر بلدية الأعظمية إلى بلديتين هما الأعظمية والشعب .
6. تغيير قسم العلاقات والإعلام إلى دائرة العلاقات والإعلام وترتبط بالوكيل الإداري .
7. استحداث دائرة البيئة والمخلفات الصلبة وترتبط بالوكيل البلدي .
8. تغيير قسم المتنزهات إلى دائرة المشاتل والمتنزهات وترتبط بالوكيل الفني .

9. نقل ملاك شركة أبن رشد العامة من هيئة التصنيع العسكري إلى ملاك أمانة بغداد وترتبط بالوكيل الفني .
10. استحداث الشركة العامة لتنفيذ مشاريع الماء وترتبط بالوكيل الفني .
إن أمانة بغداد تعمل بأسلوب التمويل الذاتي وبسبب الظروف الأمنية والاقتصادية وكما هو الحال في باقي الوزارات والدوائر غير المرتبطة بوزارة فإنها تعتمد على أسلوب التمويل المركزي وإن مصادر التمويل للأمانة تقسم إلى ما يلي :-

1. الموازنة الجارية (التشغيلية) Current Budget الخاصة بالرواتب والأجور وتوفير الأدوات الاحتياطية والمواد الأولية للمشاريع القائمة وادامتها ويتم الحصول عليها من وزارة المالية .
2. الموازنة الاستثمارية Investment Budget والخاصة بتأمين التخصيصات اللازمة لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية في مجالات الماء والمجاري والطرق والجسور والتصاميم لغرض تأمين الخدمات لأهالي مدينة بغداد بالإضافة إلى تطويرها ويتم تمويلها من وزارة المالية من خلال التنسيق مع وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي .
3. موازنة تنمية الأقاليم Regional development Budget الخاصة بتأمين التخصيصات اللازمة لتنفيذ المشاريع وهي مشابهة للموازنة الاستثمارية ويتم تمويلها من وزارة المالية من خلال التنسيق مع وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي ومجلس محافظة بغداد.

شكل رقم (5)



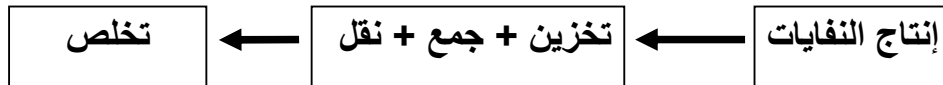
المصدر : نعيم عجبوب مساعد : مصدر سابق ، ص 30 .

ثالثاً : وصف الوظائف والمهام الرئيسية لأمانة بغداد

لقد اضطلعت أمانة بغداد منذ تأسيسها في بدايات القرن الماضي بواجبات خدمية عديدة من أهمها تنظيف الشوارع والمحلات العامة ورفع النفايات وطمرها ، تليط الشوارع وتسويتها ورصفها وتشجيرها ، إضافة إلى الخدمات الارتكازية المتمثلة بمد شبكات المياه والمجاري وإقامة المتنزهات والاهتمام بالنظافة وحماية البيئة .

ولقد بقيت الأمانة تدير هذه العملية بطريقة بدائية رغم أن هذه الفعالية هي واجهة عملها ومعيار أساسي ومهم في تقييم نجاحها ونجاح كل العاملين فيها من قمة رأس الهرم الوظيفي إلى أسفل القاعدة .⁽¹⁾

تعتبر أمانة بغداد المسؤول المباشر عن إدارة النفايات في مركز مدينة بغداد ضمن التصميم الأساسي للمدينة وإن طريقة إدارة النفايات لازالت بدائية ولا تحقق الحد الأدنى من الإدارة المثالية للنفايات حيث تكون عبارة عن تجميع النفايات من مصدرها الرئيسية (المنزل ، المؤسسة ، المحال التجارية والصناعية ، الشوارع والأزقة وغيرها) ونقلها بواسطة آليات أمانة بغداد (كابسة والقلابات) إلى مواقع الطمر النهائية وبعملية غير مطابقة للمحددات البيئية المعتمدة في وزارة البيئة وبدون إجراء عمليات فرز وتدوير لها وكذلك عدم معالجتها بالمبيدات التي تضمن سلامة الصحة العامة بأسلوب الإدارة التقليدية للنفايات .



¹ - نعيم عبوب مساعد : مصدر سابق ، ص 97 - 98 .

أن عملية التخلص من النفايات تضل عشوائية لعدم وجود نظام إدارة سليم يحقق الهدف المنشود كما وإن عدم الاتجاه إلى التخصص في قطاع النفايات وكذلك عدم وجود شركات متخصصة لإدارة النفايات أسوة بدول الجوار أدى إلى تناثر وتراكم النفايات بكميات كبيرة نتيجة الإدارة الخاطئة .

الواقع الحالي لقطاع النظافة في أمانة بغداد :

تبلغ مساحة أمانة بغداد حوالي (846 كم²) ويبلغ عدد نفوس ساكنيها بصورة تقريبية (7000000) * سبعة ملايين نسمة مع الوافدين على مدينة بغداد بأعدادها مركزاً تجارياً مهماً يؤدي إلى زخماً عددياً حيث يصل عدد الوافدين إلى أكثر من (700000) وافد يومياً وهذا يشكل عبئاً كبيراً على أمانة بغداد في تقديم الخدمات وخصوصاً أن الوافد يكون إفرازه اليومي من النفايات أكثر من الساكن، حيث يقدر معدل إفراز الفرد الواحد في بعض البلدان وخاصة المتقدمة إلى أكثر من (4-5) كغم من النفايات أما في البلاد العربية يقدر إفراز الفرد الواحد 3 كغم من النفايات .

ومن خلال البيانات المتوفرة فإن معدل إفراز الفرد اليومي من النفايات هو (0.8) كغم / يوم وبذلك فإن :-

$$\text{معدل الإفراز اليومي لجميع نفوس أمانة بغداد} = 0.8 * 7000000$$

$$= 5600000 \text{ كغم / يوميا}$$

$$= 5.6 \text{ طن يوميا .}$$

* دراسة أعدت من قبل مكتب الوكيل للبلدية في عام 2008 .

ويبلغ معدل ما يتم صرفه على قطاع النظافة في أمانة بغداد ولكافة الدوائر البلدية بحدود (7) مليار دينار شهريا تقريبا وهو ما يعادل (84) مليار دينار سنويا تقريبا . وكما موضح في الجداول رقم (1) و رقم (2) ورقم (3)

جدول رقم (1)
كميات النفايات حسب المناطق الرئيسية في مدينة بغداد (طن)
(معدل الافراز اليومي)

الدائرة البلدية	كمية النفايات المرفوعة (طن)
الرصافة	600
الكرخ	340
الأعظمية	270
الشعب	270
الكاظمية	320
الشعلة	295
الصدر الأولى	560
الصدر الثانية	590
المنصور	510
الغدير	325
بغداد الجديدة	325
الرشيد	400
الدورة	260
الكرادة	500
المجموع	5565

2008

:

الجدول رقم (2)

عدد نفوس مناطق بغداد (نسمة) تقريباً مع الوافدين

عدد النفوس	الدائرة البلدية
350.000	الرصافة
300.000	الكرخ
350.000	الأعظمية
390.000	الشعب
360.000	الكاظمية
600.000	الشعلة
1.000.000	الصدر الأولى
550.000	الصدر الثانية
550.000	المنصور
600.000	الغدير
650.000	بغداد الجديدة
450.000	الرشيد
300.000	الدورة
550.000	الكرادة
7000000	المجموع

2008

:

ومن خلال الجدولين السابقين نستطيع أن نستخرج معدل الصرف الشهري على مستوى الدوائر البلدية لمناطق مدينة بغداد المختلفة وكما مبين أدناه

جدول رقم (3)
معدل الصرف الشهري لمناطق مدينة بغداد / مليون دينار

الدائرة البلدية	الصرف الشهري / مليون دينار
الرصافة	716
الكرخ	305
الأعظمية	407
الشعب	602
الكاظمية	558
الشعلة	455
الصدر الأولى	558
الصدر الثانية	560
المنصور	759
الغدير	409
بغداد الجديدة	528
الرشيد	776
الدورة	400
الكرادة	623
المجموع	7.656

وكذلك من خلال تحليل البيانات الواردة في الجداول السابقة نستطيع أن نستخرج المعدل اليومي لأعداد وأنواع الآليات الذاتية المطلوبة في أقسام النظافة كما مبين في الجدول رقم (4) و (5) .

جدول رقم (4)
المعدل اليومي لأعداد الآليات المطلوبة في أقسام النظافة حسب مناطق
مدينة بغداد

الدائرة البلدية	كابسة	كانسة	شغل	تريلة	قلاب سكس	ساحية تركتر	تنكر ماء	دنبر	رافعة حاويات	عامل
الرصافة	38		3	2	8	2	1	19	3	13
الكرخ	26		4	0	8	0	1	5	0	3
الأعظمية	25	1	3	1	0	2	1	0	0	15
الشعب	27	1	6	0	9	2	2	0	0	1
الكاظمية	15	1	4	2	11	2	2	0	1	9
الشعلة	23	1	5	0	6	1	1	0	3	7
الصدر الأولى	57	1	5	2	0	2	2	8	0	94
الصدر الثانية	58	1	6	2	14	3	4	0	0	0
المنصور	38	1	7	2	7	5	2	0	0	0
الغدير	37	0	3	2	12	1	1	0	1	0
بغداد الجديدة	33	0	2	2	12	1	1	0	0	51
الرشيد	44	1	6	3	15	3	1	0	0	5
الدورة	35	1	4	2	6	2	1	0	0	2
الكرادة	45	1	6	0	10	5	2	0	0	8
المجموع	501	10	64	20	118	31	22	32	8	208

:

جدول رقم (5)

المعدل اليومي لأعداد وأنواع الآليات المؤجرة للعمل في قسم النظافة

بلدوزر	عامل	كريدر	دنبير	تنكر ماء	ساحبة تركتر	قلاّب سكس	قلاّب	حمل 2 طن	شفل	كابسة	المدانرة البلدية
0	942	1	11	2	0	27	63	50	19	0	الرصافة
0	716	0	3	2	2	15	12	0	6	0	الكرخ
0	725	0	0	3	8	15	28	0	6	0	الأعظمية
2	550	1	0	2	35	0	2	0	12	0	الشعب
0	1148	0	0	0	48	9	2	65	9	0	الكاظمية
1	770	1	0	2	125	12	0	2	5	0	الشعلة
0	741	0	0	0	139	19	12	0	11	0	الصدر الأولى
1	955	1	0	0	127	0	0	0	7	0	الصدر الثانية
0	815	1	0	2	1	40	50	0	18	0	المنصور
0	650	3	0	2	0	8	22	0	8	0	الغدير
3	662	4	0	2	28	2	57	38	12	0	بغداد الجديدة
0	688	1	0	1	215	33	50	0	18	0	الرشيد
0	513	2	0	2	87	18	21	0	10	0	الدورة
1	971	2	0	1	60	29	12	46	8	40	الكرادة
8	10846	17	14	21	875	227	331	201	149	40	المجموع

:

إن ما موجود في الجدول أعلاه هو نتيجة لعملية جمع إعداد وأنواع الآليات المؤجرة لأقسام النظافة في الدوائر البلدية لشهر نيسان لسنة 2009 وهو الشهر المثالي لعملية طرح النفايات من قبل المواطن ولكن ليس بالضرورة أن يكون متلائم مع ما تحتاجه البلديات من الآليات المؤجرة لان ذلك يتأثر بعدة أمور أهمها:-

- التخصيص الشهري للبلدية فأن أنواع وإعداد الآليات المؤجرة يتأثر بالزيادة والنقصان بالمبالغ الشهرية المخصصة لكل بلدية.
- الموسم:- كذلك إعداد وأنواع الآليات المؤجرة تختلف من موسم إلى آخر حيث لاحظنا أن موسم الصيف والربيع فيه تكون كمية النفايات أكثر من موسم الخريف والشتاء.

بعد دراسة وتحليل البيانات الواردة في الجداول السابقة يتضح مقدار المبالغ المصروفة من قبل أمانة بغداد لإدارة عملية رفع النفايات ونقلها إلى مواقع الطمر الصحي الرئيسي وهي تتباين نسبتها من منطقة إلى أخرى تبعا لكمية النفايات المرفوعة من تلك المنطقة من جهة وعدد نفوس المنطقة من جهة أخرى كما يتبين مقدار الحاجة الماسة إلى (خصخصة)* هذه العملية لتحقيق مجموعة من الأهداف منها السيطرة الكاملة على عمليات التنظيف ورفع النفايات والحد من الفساد الإداري والمالي المصاحب لهذه العملية ، إضافة إلى تحجيم عمليات الصرف على الأنشطة الخدمية المختلفة .

* تعني إلغاء أو تخفيض دور القطاع العام (الحكومي) في مجال الإنتاج وتقديم الخدمات وإعطاء الدور الأكبر للقطاع الخاص في مختلف هذه الجوانب كالنقل وإنتاج وتوزيع الطاقة والمياه وخدمات البريد والنفايات الصلبة... الخ

المبحث الثاني

مشاكل ومعوقات تنمية قطاع الخدمات البلدية في

محافظة بغداد

تمثل إدارة عمليات النظافة مشكلة حقيقية في مدينة بغداد وبكافة وحداتها البلدية وهي ظاهرة للعيان بشكل واضح وتعد تحدي كبير يواجه قيادة أمانة بغداد ، فعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذل في هذا المجال إلا إن النتائج الحقيقية لا زالت ضئيلة ودون مستوى الطموح وهذا يعود إلى الأسباب التالية:(1)

- غياب الخطط والآليات الصحيحة والفعالة لجمع النفايات والتخلص منها .
- التزايد المستمر في حجم النفايات في مختلف أرجاء المدينة .
- ضعف أداء الأجهزة التنفيذية في الدوائر البلدية بالإضافة إلى ضعف المتابعة الميدانية لأعمالها .
- قلة التخصيصات المالية لهذه الأعمال إذ إن مجموع ما يخصص من مبلغ سنويا لأعمال النظافة لا يتناسب وحجم هذه الأعمال وأهميتها وتأثيرها على الصحة العامة ومظهر المدينة .

¹ - نعيم عبوب مساعد : مصدر سابق ، ص 103 - 105 .

- عدم تعاون المواطنين في عملية النظافة لأن هذا الموضوع يرتبط بالجوانب السلوكية للمجتمع ووعيه ومساهمته الفعالة في نظافة منطقته السكنية ويمكن أن نؤشر في هذا الجانب جملة من الأمور منها (رمي النفايات في الأماكن غير المخصصة لها وإلقاء النفايات والمخلفات حول الحاويات وليس بداخلها بالإضافة إلى ترك مخلفات البناء والمواد المستعملة والمستهلكة في الشوارع والساحات).
- وجود ظاهرة تربية الحيوانات داخل المدينة والرعي الجائر وقيام أصحاب هذه الحيوانات ببعثرة النفايات بالإضافة إلى ما تنتجه من مخلفات .
- تردي المستوى المعيشي للسكان وتخلف المستوى الاجتماعي والاقتصادي أيضا يعد من الأسباب التي تؤثر على مستوى النظافة ، حيث يمتن عدد غير قليل من المواطنين مهن لا تتسجم مع الحياة الحضرية وتولد النفايات فضلا عن مساهمتها في تخلف المستوى العمراني لبغداد .
- الفساد الإداري والمتمثل بعدم صرف المبالغ بشكل صحيح وخاصة فيما يتعلق بتشغيل العمال وتأجير الآليات .

أولاً : الآلية المتبعة في معالجة النفايات

- 1- تنقل النفايات من المصدر (المنزل ، المؤسسة ، المحلات التجارية والصناعية ، الشوارع والأزقة وغيرها) المنازل بواسطة الآلية المخصصة (الكابسة أو القلاب) إلى المحطات التحويلية وفق خطة

موضوعة من قبل الدائرة البلدية متضمنة الجهد الآلي والبشري لكل منطقة .

2- تنقل النفايات من المحطات التحويلية إلى الطمر النهائي بواسطة آليات مؤجرة ولكن من خلال متابعتنا للمحطات التحويلية معظمها لا تصفر .

3- تطمر النفايات في موقعي الطمر غير النظامية (العماري في قاطع الرصافة وركية وفاضل في قاطع الكرخ) تكون عبارة عن ساحات مفتوحة تدفن النفايات وتغشى بالتراب بواسطة آليات موجودة في المواقع أنفة الذكر .

حيث إن ما موجود لدينا حاليا من مطامر غير نظامية عبارة عن ساحات مفتوحة ترمى فيها النفايات وتغشى بالتراب بواسطة آليات موجودة في الموقع مطمر أبو غريب والعماري وركية وفاضل .

أدناه دراسة حول مواقع الطمر المعتمدة الآن :-

موقع العماري

كمية النفايات الواصلة للموقع يوميا = 5500م²

2- مساحة الموقع = 100 دونم = 100 * 100 م²

3- عمق الموقع = 4م

4- حجم الموقع = 4 * 250000 = 1000000 م³

عدد أيام الاشتغال = الحجم الكلي / حجم النفايات اليومية

$$5500 / 1000000 =$$

$$= 181 \text{ يوم} = 6 \text{ أشهر}$$

مع ملاحظة تم إعداد الحسابات في 2009/2/23

أي في 2009/8/23 سيتم امتلاء الموقع كاملاً .

موقع أركية وفاضل

$$\text{مساحة الموقع} = 100 \text{ دونم} * 2500 = 250000 \text{ م}^2$$

$$2- \text{ عمق الموقع} = 4 \text{ م} .$$

$$3- \text{ حجم الموقع} = \text{المساحة} * \text{العمق}$$

$$= 150000 * 4 = 600000 \text{ م}^3$$

$$4- \text{ عدد أيام الاشتغال} = \frac{\text{الحجم الكلي}}{\text{كمية النفايات اليومية}}$$

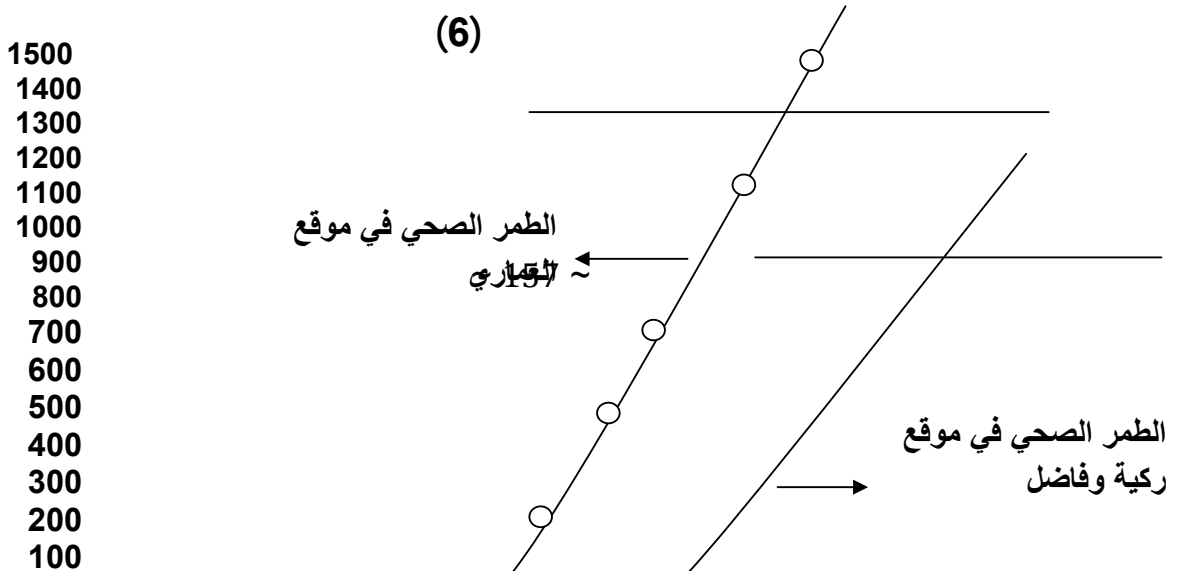
$$= \frac{600000}{5500}$$

$$= 109 \text{ يوم} = 3.6 \text{ شهر}$$

مع ملاحظة تم إعداد الحسابات في 2009/2/23 .

أي في 2009/6/10 سيتم امتلاء الموقع كاملاً .

الطاقة الاستيعابية للطمر الصحي



ثانياً : دور المراكز البلدية في أعمال النظافة ومعالجة النفايات

بالنظر لأهمية موضوع النظافة ودور المراكز البلدية في تقديمها بشكل مباشر إلى المواطنين بالإضافة إلى أعمال ومهام المراكز الأخرى المتعلقة بالأمور الرقابية والتنظيمية لكون المركز بتماس مباشر مع المواطنين وبهدف معرفة مدى كفاءة توزيع المراكز داخل الدائرة البلدية وفي عموم مدينة بغداد وتحديد الأسس العلمية والعملية التي يتم الاستناد إليها في تحديد عدد المراكز والرقعة الجغرافية التي تقدم لها الخدمة وعدد السكان ، فقد تم توجيه الدوائر البلدية بموجب الكتاب ذي العدد 1069 في 2009/1/19 تزويد أمانة بغداد بالمعلومات الخاصة بعدد المراكز في كل دائرة بلدية والرقعة الجغرافية التي يغطيها كل مركز وعدد السكان المخدوم وهل تتوفر بناية للمركز وما هي الخدمات التي يخدمها ووفقاً لنموذج معد من قبل (مكتب وكيل أمانة بغداد للشؤون البلدية) .

كما تم توجيه دائرتي التخطيط والمتابعة والتصاميم إعداد فريق عمل لدراسة الموضوع وتم ذلك فعلاً بموجب الأمر الإداري ذي العدد 1610 في

2009/2/22 حيث تم تشكيل فريق عمل في الدائرتين بالإضافة إلى ممثل عن مكتب الوكيل البلدي لتحليل المعلومات الواردة من الدوائر البلدية وبهدف استكمال الصورة عن واقع هذه المراكز طلب فريق العمل معلومات إضافية تتعلق بملاك المركز من حيث عدد العاملين والآليات المتوفرة (أنواعها وأعدادها) وكما مبين في الجدول (6) .

وقد كانت هناك صعوبة وتأخير في الحصول على المعلومات بالإضافة إلى موضوع دقتها ولكن تم الاستفادة من تلك المعلومات لتقديم دراسة متكاملة عن الموضوع على أن تعقبه دراسة ميدانية أكثر تفصيل .

ظهر من المعلومات الواردة من الدوائر البلدية بأن عدد المراكز في عموم مدينة بغداد هي 97 مركز بلدي وكما مبين في الجدول رقم (6) ويظهر من الجدول بأنه لا يوجد عدد محدد وثابت للمراكز في كل بلدية في حين أن بعض البلديات لديها مراكز تزيد على عشرة مثل بلدية المنصور 14 مركز في حين أن بلديات أخرى مثل الشعب والدورة عدد المراكز فيها 6 و 5 على التوالي على الرغم من مساحتها الواسعة .

جدول رقم (6)
معلومات عن الدوائر البلدية في مناطق بغداد

ت	اسم البلدية	عدد المراكز	المساحة / كم2	السكان	عدد المحلات	ملاك	عقود	أجور	موجود	غير موجود
1	بلدية الكاظمية	6	55.939	360000	24	48	3	1262	1	5
2	بلدية الشعلة	6	89.366	600000	40	62	7	450	5	1
3	بلدية الكرخ	4	23.735	300000	33	48	2	496	0	4
4	بلدية الرشيد	9	130.598	450000	53	58	3	1229	5	4
5	بلدية الدورة	5	78.29	300000	31	0	0	849	3	2
6	بلدية المنصور	14	126.149	550000	58	93	4	1030	4	10
7	بلدية الصدر /1	5	23.226	1000000	33	72	6	725	3	2
8	بلدية الصدر /2	6	21.026	550000	29	69	13	622	4	2
9	بلدية الأعظمية	6	27.158	350000	28	102	0	717	4	2
10	بلدية الشعب	6	98.606	390000	33	53	9	685	2	4
11	بلدية الرصافة	10	23.949	350000	46	102	0	497	3	7
12	بلدية الكرادة	6	68.066	550000	45	60	6	1369	1	5

3	4	647	7	38	42	650000	65.765	7	بلدية بغداد الجديدة	13
3	4	977	2	52	41	600000	45.366	7	بلدية الغدير	14
54	43	11555	62	857	536	7000000	884.296	97	المجموع	

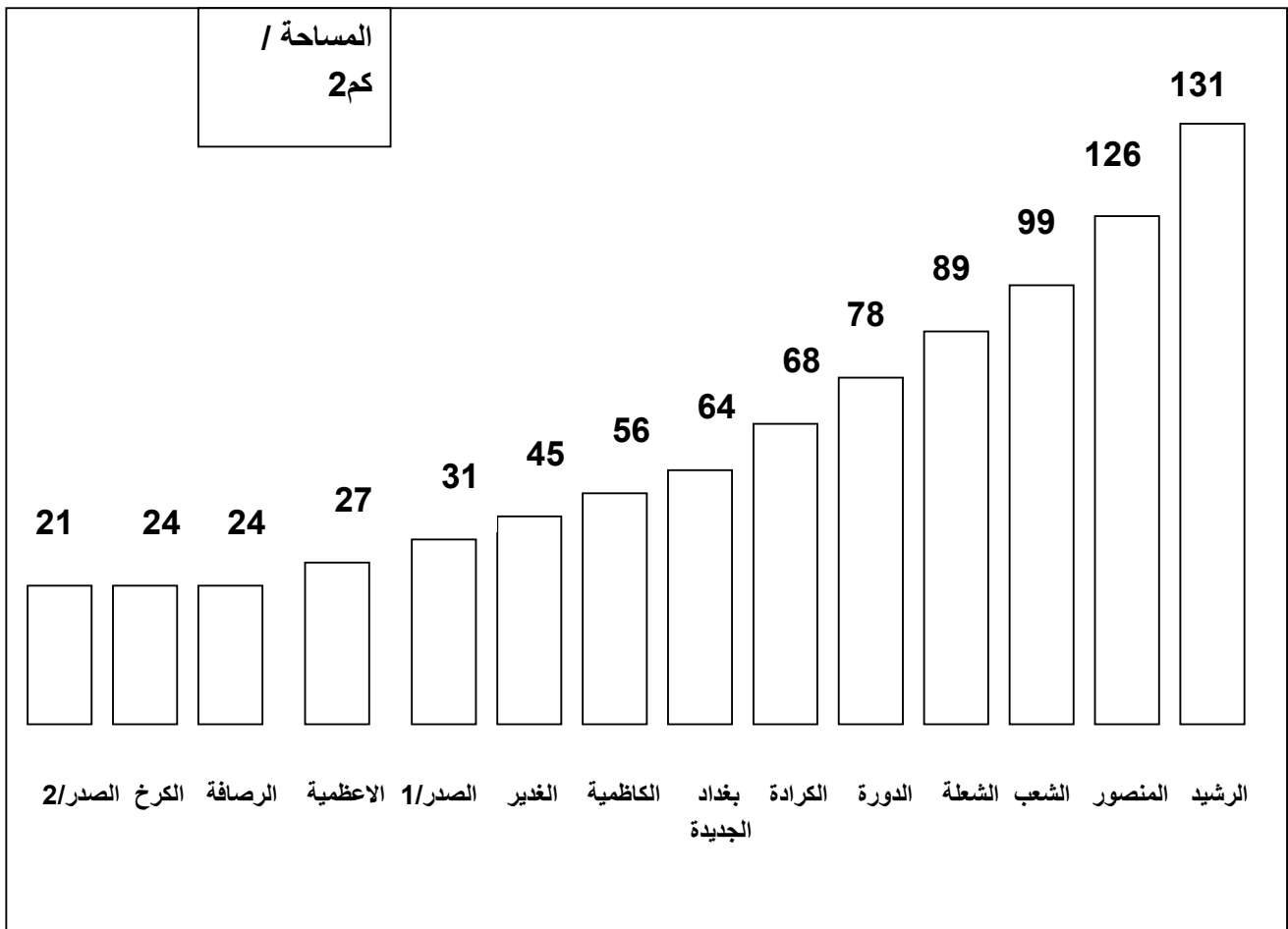
:

وإذا ما تم مقارنة عدد المراكز مع مساحة المدينة فنجد أنها تخدم مساحة بحدود 883.3 كم² وهي تشكل المساحة الكلية لأمانة بغداد ولذا فإن معدل مساحة المركز البلدي هي (9) كم² في حين أن أصغر مركز بلدي هو بمساحة (0.252) كم² ضمن بلدية (المنصور / مركز القضاء) وأكبر مركز بلدي من حيث المساحة هو بمساحة (41.05) كم² ضمن بلدية (الكاظمية / مركز التاجي) .

الشكل (7)

مساحة الدوائر البلدية

وإذا كانت مساحة الدوائر البلدية يمكن تحديدها أقرب ما يمكن إلى الدقة في ضوء معطيات نظام المعلومات الجغرافية (GIS) وكذلك مساحة المراكز البلدية إلا إن عدد السكان في البلديات وبالتالي في الدوائر البلدية غير دقيق وبعيد عن الواقع إذ ظهر من المعلومات الواردة من البلديات بأن عدد سكان بغداد حالياً 9.7 مليون نسمة ولا يمكن قبول هذا العدد بأي حال من الأحوال لأن الجدول التالي يبين عدد سكان بغداد ومحافظة بغداد في



التعدادات السكانية للسنوات 1977 ، 1987 ، 1997 .

جدول رقم (7)

أعداد سكان بغداد في التعدادات السكانية للسنوات
(1997-1987-1977)

السنة	أمانة بغداد	محافظة بغداد (بضمنها أمانة بغداد)	العراق
1977	2.744	3.189 (26.5) (%1.9)	12.000 (%3.15)
1987	3.841	3.841 (23.5) (%3.45)	16.335 (%3.12)
1997	4.319	5.423 (24.6) (%3.0)	22.048 (%3.0)

إن الزيادات السكانية خلال الفترة ما بين التعدادين والممتدة لمدة 10 سنوات لم تصل إلى أكثر من 1.1 مليون نسمة خلال الفترة من 1977 ولغاية 1987 وتشير تقديرات وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي ، ودراسة (المخطط الإنمائي الشامل لبغداد عام 2030 بأن سكان بغداد حالياً هم بحدود 7 مليون نسمة بأحسن الأحوال) وكما مبين في الجدول رقم (8)

جدول رقم (8)

عدد سكان بغداد حسب التوقعات لعامي (2010-2007)

السنة	أمانة بغداد	محافظة بغداد (بضمنها أمانة بغداد)	العراق
-------	-------------	--	--------

29.682 (%3.0)	7.145 (24.1) (%2.9)	5.678 (19.1) (%2.9)	2007
34.392 (%3.0)	7.717 (22.4) (%3.0)	7000000 (18.0) (%3.0)	2010

ونعتقد بأن هذا الانحراف في أعداد السكان وفقاً لتقديرات الدوائر

البلدية يعود إلى سببين هما :

الأول : لا تمتلك الدوائر البلدية معطيات حقيقة لقياس عدد السكان وبالتالي تقوم بتقدير عدد السكان حسب تصورات العاملين فيها والتي لا تستند إلى أسس صحيحة .

الثاني : إن المبالغة بأعداد السكان ضمن الدوائر البلدية يعود إلى الرغبة لزيادة كميات النفايات المتولدة لأن زيادة عدد السكان تعني زيادة كميات النفايات وبالتالي تبرير العجز عن جمعها ورفعها ومن ثم التخلص منها .

الثالث : الوافدين على البلديات من المحافظات الأخرى .

وإذا ما تم اعتماد المعطيات والبيانات المدرجة بالجدول رقم (9) والذي يكون بموجبه عدد سكان بغداد حالياً هو بحدود 6.3 مليون نسمة فهذا يعني أن معدل عدد السكان للمركز البلدي هو بحدود 65 ألف نسمة والمعطيات المتوفرة لدينا تشير إلى أن أكبر مركز بلدي من حيث عدد السكان هو بحدود (174.219) نسمة ضمن بلدية (الصدر / 1 مركز بلدي 51) وإن أصغر مركز بلدي هو بحدود (3461) نسمة ضمن بلدية (الرصافة / الخامس ب) .

وهذا يظهر اختلاف في حجم السكان بحدود 170758 بين كل
مركزين بلديين داخل بغداد

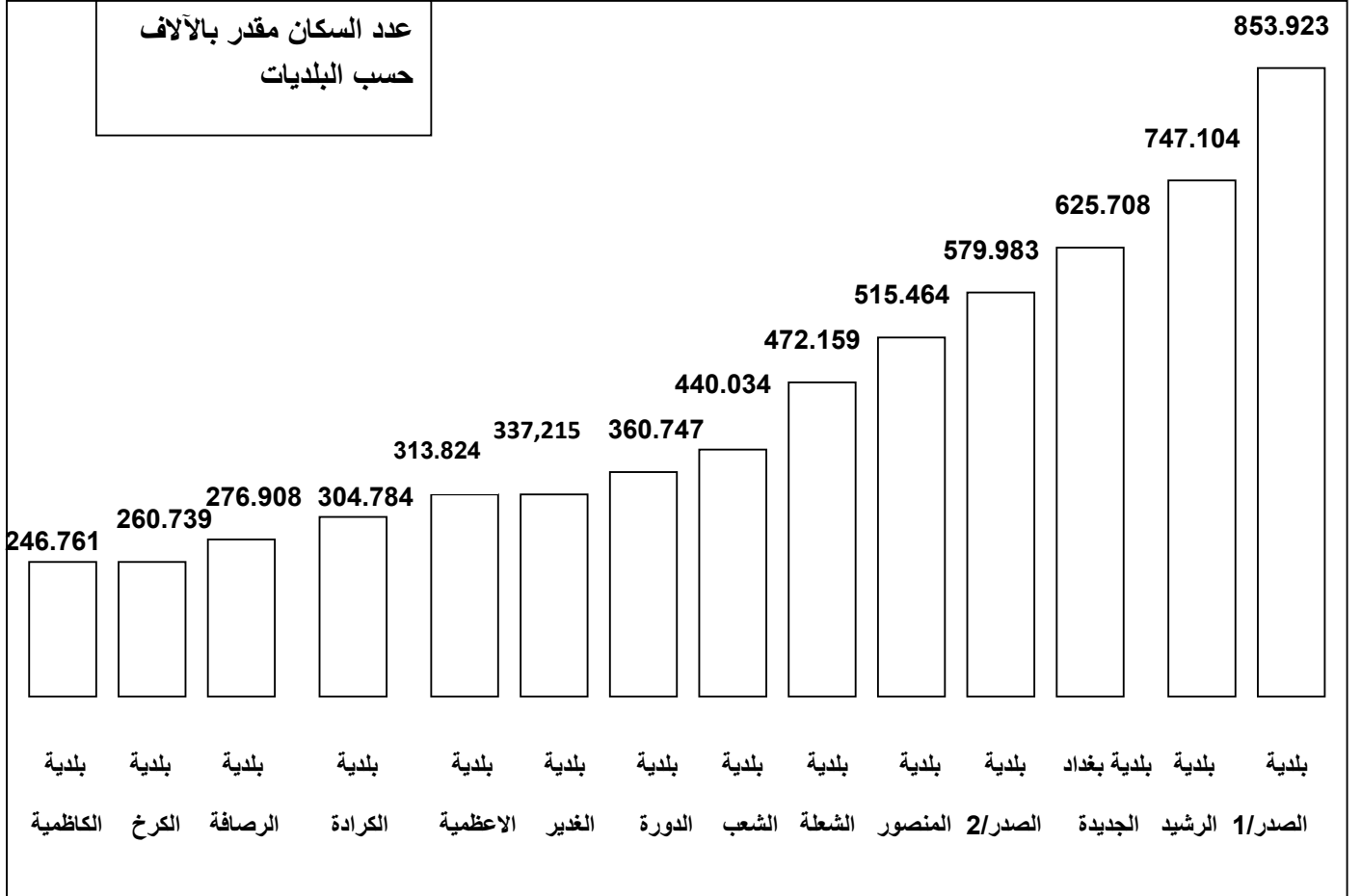
جدول رقم (9)

توزيع السكان على الدوائر البلدية

عدد السكان			اسم البلدية	ت
2010	2004	1997		
246.761	604.801	492.108	دائرة بلدية الكاظمية	1
472.159	-	-	دائرة بلدية الشعلة	2
260.739	218.438	177.736	دائرة بلدية الكرخ	3
747.104	928.117	755.181	دائرة بلدية الرشيد	4
360.747	-	-	دائرة بلدية الدورة	5
515.464	431.837	351.373	دائرة بلدية المنصور	6
853.923	1.176.142	956.991	دائرة بلدية الصدر /1	7
579.983	-	-	دائرة بلدية الصدر /2	8
313.824	631.555	513.877	دائرة بلدية الأعظمية	9
440.034	-	-	دائرة بلدية الشعب	10
276.908	233.195	191.136	دائرة بلدية الرصافة	11
625.708	255.337	207.760	دائرة بلدية الكرادة	12
337.215	829.322	674.794	دائرة بلدية بغداد الجديدة -	13
	-	-	دائرة بلدية الغدير	14
6.335.33	5.308.742	4.320.956	المجموع	

:

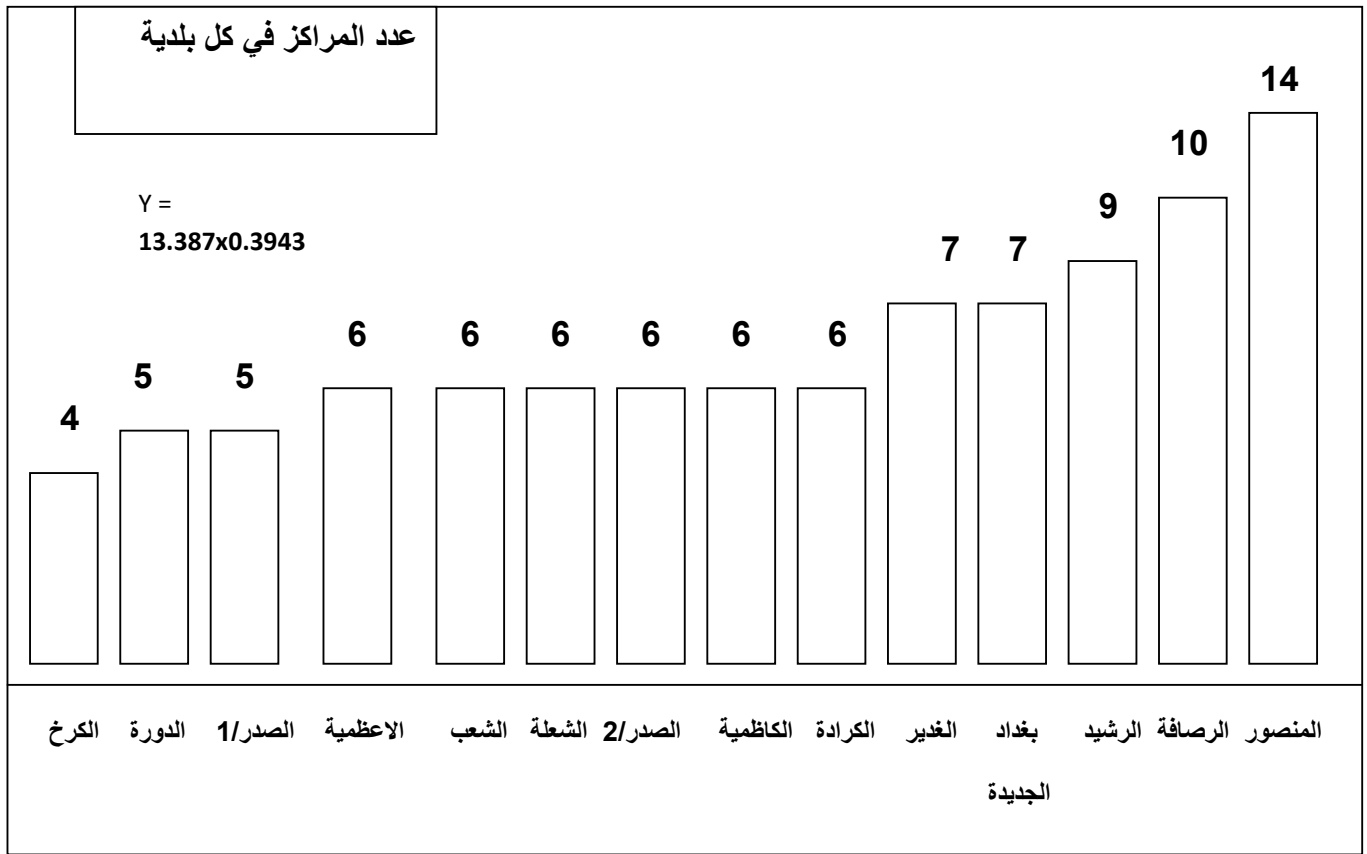
الشكل رقم (8)



أعداد السكان حسب الدوائر البلدية

ويبدو من خلال التحليل الأولي أن الرقعة الجغرافية هي المعتمدة بشكل أكبر في تحديد عدد المراكز البلدية ولكن ليس بشكل دقيق حيث تأتي بلدية المنصور في مقدمة البلديات من حيث عدد المراكز البلدية حيث بلغ

عددتها (14) مركز بلدي وبمعدل مساحة - 9 كم²) للمركز ثم تليها بلدية الرصافة (10) مراكز بلدية ومعدل مساحة المركز (2.15 كم²) وإذا اعتمدنا المساحة نجد أن هناك عدم دقة كما أسلفنا في اعتماد هذا المعيار فبلدية الشعب مثلاً معدل مساحة المركز البلدي فيها (16.4 كم²) وبلدية الدورة (15.6 كم²) .



الشكل رقم (9)

يبين عدد المراكز في كل بلدية

أما فيما يتعلق بأعداد العاملين بأجور يومية لأغراض التنظيف فإننا نجد أن مجموعهم في عموم الدوائر البلدية هو (11555) عامل وإذا ما تم إحتساب العدد ومقارنته مع عدد سكان بغداد فنجد أن النسبة هي عامل واحد لكل (548) مواطن وهي نسبة مقبولة عموما وتمثل الحد الأدنى وليس عدد مثالي لخدمة سكان بغداد وأن العاملين من الملاك الدائم والعقود على إدارة عملية النظافة يبلغ (919) أي بمعنى 1 لكل (13) عمال بأجور وهي نسبة منطقية يفترض أن تحقق إدارة جيدة وسيطرة على العمل في الدوائر البلدية ويفضل تقليصها إلى 10/1 أو 8/1 .

وعند تحليل ومقارنة عدد العمال على مستوى الدوائر البلدية مع عدد سكان البلدية وحجمها نجد أن أعلى عدد عمال هو في بلدية الكاظمية حيث يبلغ عددهم (1262) أي بمعدل عامل واحد لكل (195) مواطن وفي بلدية الكرادة (1369) عامل وبمعدل عامل واحد لكل (223) مواطن في حين نجد أن عدد العمال في بلدية الصدر الأولى هو (725) عامل أي بمعدل عامل واحد لكل (1178) مواطن وهذا يظهر بشكل واضح عدم وجود دقة في احتساب حاجة كل بلدية إلى عمال التنظيف ، إن هذه الأعداد التي تم تقديمها من الدوائر البلدية للعاملين بأجور تمثل المعدل العام لحاجة الدائرة البلدية مع قناعتنا بأن أعدادها متغيرة وحسب الفصول والتخصيصات.

إلا إن المطلوب هو مقارنة هذه الأعداد مع الحاجة الفعلية للبلدية وعدد السكان فيها ومتطلبات العمل الحقيقية ، والجدول التالي رقم (10) يبين تفصيلاً أعداد العمال ونسبهم ضمن كل بلدية وهذه الأعداد تم الحصول عليها من التقارير الشهرية التي أعدتها الدوائر البلدية لشهر نيسان 2009 .

الشكل رقم (10)

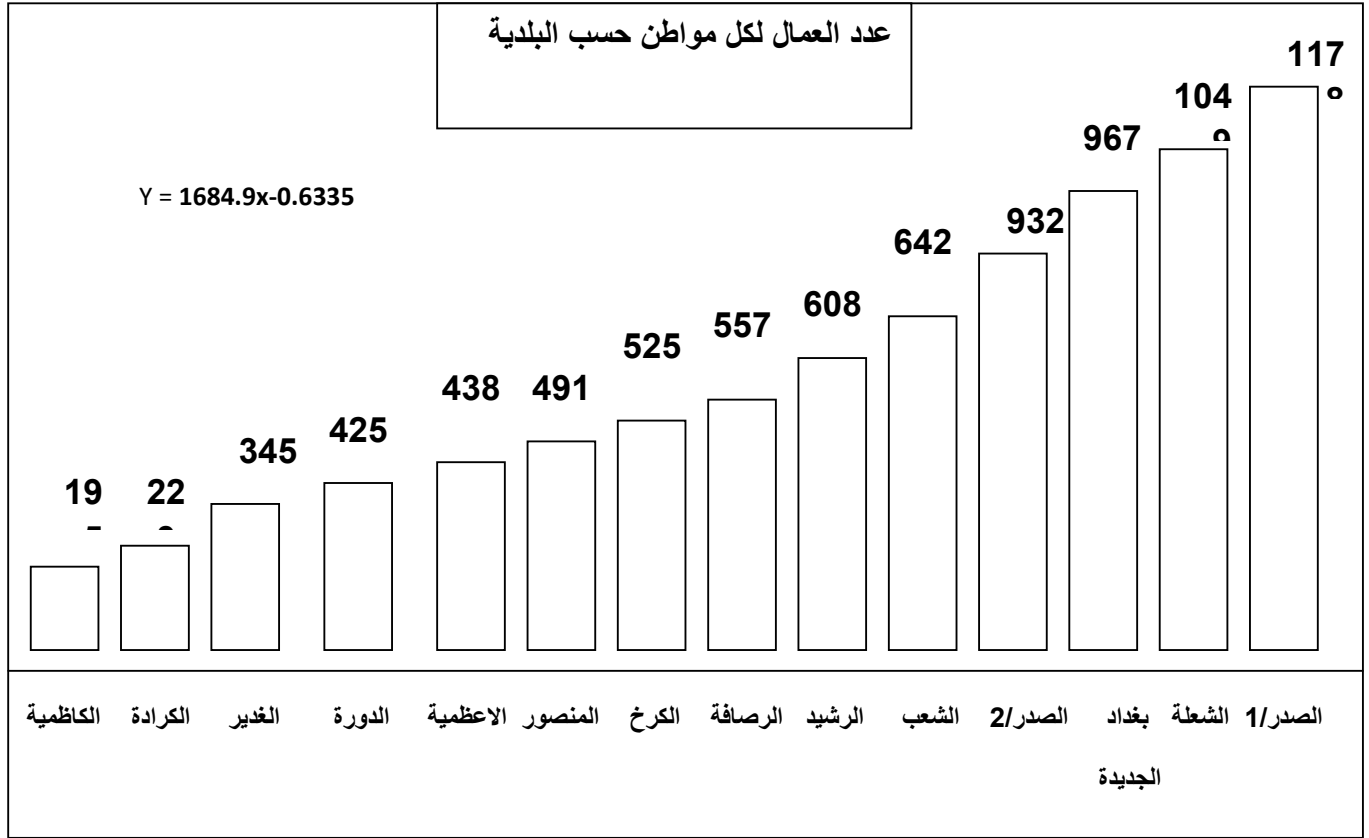
يبين أعداد العمال لكل بلدية ونسبها إلى السكان

ت	البلدية	عدد السكان	عدد العمال	عامل واحد
1	بلدية الكاظمية	246.761	1262	195
2	بلدية الشعلة	472.159	450	1049
3	بلدية الكرخ	260.739	496	525
4	بلدية الرشيد	747.104	1229	608
5	بلدية الدورة	360.747	849	425
6	بلدية المنصور	515.464	1030	491
7	بلدية الصدر / 1	853.923	725	1178
8	بلدية الصدر / 2	579.983	622	932
9	بلدية الأعظمية	313.824	717	438
10	بلدية الشعب	440.234	685	642
11	بلدية الرصافة	276.908	497	557
12	بلدية الكرادة	304.784	1369	223
13	بلدية بغداد الجديدة	625.708	647	967
14	بلدية الغدير	337.215	977	345
	المجموع	6.335.353	11555	548

:

وعند الحديث عن الآليات المتوفرة في الدوائر المتوفرة في الدوائر البلدية نجد أن العدد الكلي للآليات العاملة في التنظيف وبمختلف الأنواع هو بحدود (2530) آلية ، وهذا يعني أن آلية واحدة لكل 2504 مواطن وهذه النسبة غير مقبولة ويمكن أن نعدّها واحدة من أسباب تدني مستوى النظافة العامة في مدينة بغداد .

شكل رقم (10)



وعند مقارنة أعداد الآليات على مستوى كل بلدية فنجد أن هناك اختلاف واضح سواء في عدد هذه الآليات أو نسبتها إلى عدد السكان فنجد

أن بلدية الرشيد هي أحسن حال من بقية البلديات الأخرى حيث بلغت نسبة الآليات فيها آلية لكل 1449 مواطن ثم تليها بلدية المنصور آلية لكل 1923 مواطن في حين أن بلدية الكرخ والصدر الأولى والثانية هي أعلى نسبة وهي على التوالي (الكرخ آلية لكل 4574 مواطن ثم تليها الصدر الأولى آلية لكل 3795 والصدر الثانية آلية لكل 3624 مواطن) .

جدول رقم (11)

يبين اعداد الآليات في المركز البلدي

ت	البلدية	عدد السكان	عدد الآليات	آلية/مواطن
1	بلدية الكاظمية	246.761	135	1827
2	بلدية الشعلة	472.159	234	2017
3	بلدية الكرخ	260.739	57	4574
4	بلدية الرشيد	747.104	286	2612
5	بلدية الدورة	360.747	152	2373
6	بلدية المنصور	515.464	268	1923
7	بلدية الصدر/1	853.923	225	3795
8	بلدية الصدر/2	579.983	160	3624
9	بلدية الاعظمية	313.824	137	2290
10	بلدية الشعب	440.234	228	1929
11	بلدية الرصافة	276.908	191	1449
12	بلدية الكرادة	304.784	129	2362
13	بلدية بغداد الجديدة	625.708	193	3242
14	بلدية الغدير	337.215	135	2497
	المجموع	6.335.353	2530	2504

:

وإذا إنتقلنا إلى موضوع توفر مقرات وأبنية للمراكز البلدية فنجد أن (54) مركزاً بلدياً لا يتوفر له مبنى للإدارة وبنسبة (55.6%) مقابل (43) مركزاً بلدياً تتوفر لها مقرات وبنسبة (44.4%) وهذا بحد ذاته يعد

مشكلة إذ لا يمكن تقديم خدمات للمناطق المحددة ضمن مسؤولية المركز ما لم يتوفر له مبنى لإدارة أعماله ومتابعة التنفيذ ويسهل إنطلاق العمل اليومي والاستمرار به ومراجعة المواطنين للمركز ومتابعة احتياجاتهم وتلبية متطلباتهم فضلا عن منع التجاوزات والمخالفات في وقت حدوثها .

المبحث الثالث

إدارة الخدمات البلدية ومتطلباتها الأساسية

تشير الدراسات الاقتصادية المعاصرة ، أن الاقتصاديات الصناعية المتطورة في العالم خلال العقود الثلاثة الماضية من القرن الماضي شهدت تحولاً هائلاً في أدوار القطاعات الاقتصادية الرئيسية ، حيث نما فيها القطاع الخدمي بشكل هائل وأصبح هو القطاع الاقتصادي القائد في عملية النمو **Leader sector** بدلاً من القطاع الصناعي وازدادت نسبة مساهمته في الناتج المحلي الأجمالي ، وهذا ما أدى إلى ظهور خدمات جديدة بصورة مستمرة تختلف عن الخدمات التقليدية أصبحت تغطي جانباً كبيراً من متطلبات الحياة اليومية .وما يؤكد ذلك المؤشرات الواردة في الجدول رقم (12) الذي يبين مدى مساهمة قطاع الخدمات في الناتج القومي لعدد من دول العالم ومن خلاله يتضح أن هذا القطاع يساهم بنسبة 80% من الناتج الكلي الاجمالي المتحقق في اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية في عام 2005 ، وتأتي بالمرتبة الثانية المملكة المتحدة حيث احتل فيها هذا القطاع نسبة 74% من ناتجها الاجمالي تليها بالمرتبة الثالثة هولندا بنسبة 73% ويتباين دور القطاع الخدمي في باقي اقتصاديات دول العالم حسب طبيعة ونمو نشاط قطاعاتها الاقتصادية المختلفة . كما شهدت هذه الفترة تحولاً

ملحوظاً في عمليات التوظيف والاستخدام من القطاع الصناعي إلى القطاع الخدمي وتزايد أوجه الانفاق على مخرجات القطاع الخدمي مقارنة بأوجه الانفاق في القطاع السلعي وهذا يرجع إلى الاختلاف في الخصائص التي تميز الخدمات عن غيرها من السلع المادية وتحديداً في العناصر المميزة للخدمة مقارنة بالسلعة وما تم من إضافة من عناصر مضافة لقيمتها النهائية.

جدول رقم (12)
يبين نسبة مساهمة قطاع الخدمات في الدول الصناعة المتقدمة
لعام 2005

النسبة %	الدول
80	الولايات المتحدة
74	المملكة المتحدة
73	هولندا
72	استراليا
72	كندا
71	فرنسا
70	سنغافورة
69	السويد
68	المانيا
68	اليابان
67	يوزلندا
54	البرازيل
48	الهند

المصدر : الأمم المتحدة ، كتاب الإحصاءات السنوية لعام 2005

إذن نخلص مما سبق أنه في ضوء التطور الملموس والواضح لهذا القطاع الاقتصادي أصبحت منظمات الخدمة وشركاتها في مختلف اقتصاديات العالم تواجه تحديات كبيرة في إيجاد مداخل الإدارة المناسبة والسليمة لأنشطة قطاع الخدمات لأهميته الاقتصادية أولاً ولعلاقته المباشرة بحياة أفراد المجتمع ورفاهيتهم ثانياً . ولقد ظهرت أهمية إيجاد هذه المداخل لعلاقة هذا القطاع بأنشطته المختلفة وخاصة نشاط الخدمات البلدية بالإدارة البيئية عندما أكدت منظمة إدارة نظم الجودة (125) ، بأن إدارة الخدمات البلدية هي جزء لا يتجزأ من إدارة النظام الإداري الشاملة للبيئة ، عندها عرفت إدارة الخدمات بأنها منظومة متكاملة واسعة تهدف إلى تعبئة الموارد المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه بهدف تقليل التلوث البيئي والوقاية منه إلى أقصى حد ممكن من المصدر الملوث كما وقد تمتد أحياناً لمعالجة البيئات المتضررة مسبقاً ، إذن إدارة الخدمات البلدية هي تعمل على تطور المستوى للبيئة من الناحية الجمالية والترفيهية والبيئة مع اختلاف مستوياتها .(1)

وفي ضوء الخصائص المتميزة للخدمات البلدية تبرز الحاجة الملحة إلى إيجاد مدخل إداري خاص بهذا النوع من الخدمات مرتبط بشكل أو بآخر بإدارة البيئة والوقاية من التلوث البيئي ، أي التركيز على إدارة الخدمة البلدية المؤثرة في البيئة والوقاية من التلوث البيئي وهذا ما يعكس الفهم

¹ - حسن أحمد شحاته : التلوث البيئي فيروس العصر ، القاهرة ، دار النهضة للطباعة ، 1988 ، ص 32 .

الكامل والمترايط للمسؤولية المشتركة لهذين النوعين من الإدارة من جهة ومسؤولية القطاعات المجتمعة الهادفة إلى حماية مصادر الطبيعة والمجتمع من جهة ثانية⁽¹⁾. هذا المدخل الإداري المتميز لنشاط الخدمات البلدية يتطلب في الحقيقة مقومات أساسية نذكر منها الآتي :

1. وضع السياسات الملائمة لإدارة الخدمات البلدية بشكل متناسق والترابط مع إدارة البيئة .
2. تحديد الأهداف بشكل متناسق ومترايط مع أهداف التخطيط البيئي .
3. التنفيذ والتشغيل لمشروعات الخدمات البلدية بالوقت المحدد والكلفة المناسبة .
4. الرقابة وتقييم أداء نشاط الوحدات البلدية .

أن أهداف وغايات إدارة الخدمات البلدية بشكل عام يجب أن تتناغم مع إدارة البيئة وسياستها ، ولكي تتحقق هذه الأهداف يجب أن تحدد أولاً مسؤولية بلوغ هذه الأهداف لكل مستوى ووظيفته في الهيكل التنظيمي لإدارة الخدمات البلدية وتحديد الإطار الزمني لفترة الانجاز .

أما على مستوى التنفيذ والتشغيل Implementation and operation على إدارة العليا في المنظمة أو المؤسسة الخدمية أن توفر الموارد الرئيسية اللازمة للتنفيذ والتمكن في منظومة الخدمات البلدية والمتمثلة بـ(الموارد ، القوى العاملة والمهارات المتخصصة ، التكنولوجيا

¹ - علياء بوران : إدارة الخدمات العامة ومتطلباتها الأساسية ، القاهرة ، مطبعة النيل ، 1995 ، ص 6 .

والتمويل المطلوب ، وقسمي الإداري العليا ممثلين للإدارة البلدية يتولون إلى جانب مسؤولياتهم الحالية مهام وسلطات ومسؤوليات معينة منه : (1)

1. التأكد من أن متطلبات منظومة إدارة الخدمات البلدية قد تم وضعها وتنفيذها وصيانتها بما يتلائم ومستوى الخدمة المطلوبة .
2. موافاة الإدارة البلدية العليا بتقرير دوري لأداء منظومة الوحدات البلدية المخولة للفحص والتقييم وبالتالي لتحسين وتطوير أداء عمل هذه المنظومة .

وبعد هذه الخطوات تضع الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي لنشاط الخدمات البلدية خطة لمتابعة أداء أنشطة وأقسام منظومة إدارة الخدمات البلدية (الجزئية) للتحقق من مدى تحقيق الأهداف والغايات التي حددت في خطة الوحدات البلدية خلال الفترة الزمنية المقررة وذلك لمعرفة نسب الانحراف عن الخطة ، فإذا كان هناك نسب انحراف كبيرة عن المخطط ينبغي وضع الوسائل والأساليب اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات ، وإذا كانت الانحرافات إيجابية أو النتائج إيجابية نتخذ الخطوات والإجراءات اللازمة لتطويرها وتنميتها . تعد هذه الخطوة مهمة بالنسبة للإدارة العليا ولمتخذي القرار في المنظمة أو مؤسسة الخدمة البلدية لتقويم أداء إدارة الوحدة البلدية والعاملين فيها وتطبق هنا معايير ومؤشرات معينة تحدد مسبقاً من قبل الإدارة العليا .

¹ - أحمد عبد الحسين : مشاكل ومعوقات قطاع الخدمات الاجتماعية ، بغداد ، دار الاثير للطباعة والنشر ، 1986 ، ص 16 .

أما على مستوى العراق ، الخدمات البلدية تشكل جزءاً أساسياً من خدمات البنى التحتية ، تشمل نشاطات مختلفة منها تجهيز المياه ومد توصيل خطوط الكهرباء وفتح شبكات المجاري وإنشاء الطرق ورصفها ومد خطوط الهاتف وإقامة الحدائق والمتنزهات والاهتمام بالنظافة العامة والتخلص من النفايات وطمرها وحماية البيئة وتقديم خدمات النقل والمواصلات وإنشاء المشاريع الإسكانية . وفي الوقت الذي توزع فيه خدمات التنمية الاجتماعية بمستويات متباينة وبشكل هرمي على القطاعات السكنية ، فإن حاجة هذه القطاعات للخدمات المركزية (البلدية) تكاد أيضاً تكون متساوية وتمتد بشكل أفقي في المناطق السكنية كافة والاختلاف بين منطقة وأخرى يكون في كثافة الاستخدام وليس الحاجة لها .

في ظل هذه الأنشطة غير المتماثلة للخدمات البلدية تبرز أهمية وجود الهيئات والمؤسسات الحكومية التي ينبغي أن تدير هذه الخدمات بكفاءة وأداء متميز ولكن الواقع يبين لنا أنه رغم تعدد وتنوع أنشطة الخدمات البلدية فإن هذا القطاع المهم كان ولا يزال يدار وفق نمط إداري تقليدي ولا توجد إدارة علمية وسليمة في مجال إدارة الخدمات البلدية على مستوى مدينة بغداد بالشكل الذي جعل المؤسسة المسؤولة عن إدارة هذا القطاع (أمانة بغداد) في مواجهة دائمة ومستمرة مع المواطنين ووسائل الإعلام وكأنها لم تفعل شيئاً موصية بأن كل الجهود والأموال المصروفة قد ذهبت أدراج الرياح والحقيقة أن ذلك ناتج عن الأسباب الآتية : (1)

¹ - نعيم عيوب مساعد : تصميم نظام لإدارة النفايات الصلبة ضمن حدود مدينة بغداد ، رسالة ماجستير في إدارة المشاريع ، جامعة سانت كليمنتس ، 2010 ، ص 12 .

1. عدم وجود سياسات إدارية واضحة وإستراتيجية إدارية محددة للعمل في مجال الخدمات البلدية .
2. سيادة المركزية في العمل الإداري البلدي وتداخله مع عمل السلطات المحلية في علاقة البلدية مع المحافظة والمجالس (البلدي والمحافظة) .
3. عدم توفر الإمكانيات المادية لدى البلديات (الآليات والتخصيصات) مما يعيقها بشكل كبير عن تنفيذ خططها واستراتيجياتها الإدارية وتنفيذ المشروعات البلدية بالمستوى المطلوب .
4. ضعف الملاكات البشرية المسؤولة عن إدارة الخدمات البلدية وخصوصاً في مجال (النظافة) والأنشطة الأخرى التي لها علاقة بحياة المواطنين وحاجتها إلى التأهيل والتدريب وتعزيزها بعناصر كفؤه .
5. وجود ارباك وتداخل في التشريعات التي تتعلق بموضوع التخطيط والمعايير والصلاحيات الإدارية .
6. ضعف مشاركة المواطنين في تطوير العمل البلدي والعلاقة بين الوحدات البلدية والمواطنين يسودها نوع من عدم التعاون والتنسيق لكون الخدمات البلدية لا تحقق الرضا والقبول الدائم لدى كثير من أفراد المجتمع .

أن نقاط الضعف والخلل في إدارة قطاع الخدمات البلدية تتطلب
التأكيد على الأسس الآتية :

1. وضع سياسات إدارية واضحة لنشاط قطاع الخدمات البلدية تهدف إلى تنمية وتطوير المناطق الحضرية بشكل كامل وفق الأسس العلمية للإدارة والتنظيم .
2. التركيز على إعداد ملاكات إدارية مؤهلة لإدارة الأعمال والخدمات البلدية ولمختلف المستويات ينبغي أن تنسق أجهزة أمانة بغداد مع الدوائر الأخرى ذات الاختصاص في إعداد وتدريب الكوادر البلدية وإعادة تأهيل البعض منها وخاصة في مجال المراقبة والإشراف البلدي .
3. وضع الدراسات الميدانية التفصيلية لنشاطات البلديات إذ لا يمكن انتهاج أسلوب التخطيط الإداري بشكل علمي وسليم دون وجود بيانات وإحصاءات ودراسات يمكن من خلالها وضع الخطط الناجحة للوحدات البلدية .
4. وضع نظام إداري خاص (بالحوافز للعاملين) في مجال الخدمات وخصوصاً خدمات النظافة والمجاري لأنها أعمال غير مرغوبة اجتماعياً .

الفصل الرابع

تقويم كفاءة أداء نشاط الخدمات البلدية

وحدة بلدية الكراة - حالة دراسية

المبحث الأول : تحليل الهيكل التنظيمي لوحدة بلدية الكراة
المبحث الثاني : تحليل أنشطة ومشروعات الخدمات البلدية في
وحدة

بلدية الكراة .

المبحث الثالث : معايير تقييم أداء أنشطة الخدمات البلدية في
وحدة بلدية الكراة

المبحث الرابع : تقييم آليات عمل وحدة بلدية الكراة وأهم
المشاكل التي تواجهها

أولاً : آليات عمل أقسام وحدة بلدية الكراة .

ثانياً : مشاكل ومعوقات عمل أقسام وحدة بلدية الكراة .

ثالثاً : الخطة الإستراتيجية لتطوير آلية عمل أقسام

وحدة

بلدية الكرادة .

المبحث الأول

تحليل الهيكل التنظيمي لوحدة بلدية الكرادة

تعد وحدة بلدية الكرادة هي جزء لا يتجزأ من تشكيلات بلدية محافظة بغداد . حيث تشير الدراسات والدلائل التاريخية ، أن بلدية محافظة بغداد تأسست لأول مرة في عام 1868 في عهد الوالي مدحت باشا ، دون وجود قانون لتنظيم شؤون هذه الوحدة آنذاك ، وبعد ذلك صدر أول قانون للبلديات في 1877/10/5 وتشكل أول مجلس بلدي في بغداد في كانون الثاني عام 1919 وبعد ذلك تشكلت المجالس البلدية في المناطق والأقضية . ثم تم استبدال منصب رئيس مجلس بلدية بغداد بـ أمين العاصمة عام (1923) في عهد الملك فيصل الأول ، بينما صدر أول قانون لإدارة البلديات بعد العهد العثماني عام (1931) وهو قانون رقم (84) الذي استبدل في مادته رقم (8) بلدية بغداد بأمانة العاصمة وسمي رئيسها بأمين العاصمة .

إلا إن دور المجالس البلدية كمؤسسات مهمة في المجتمع المدني ظلت دون المستوى ، المطلوب خلال العهود الماضية . وبعد 2003/4/9 حدث تحولاً جذرياً في مكانة ودور المجالس البلدية في الحياة العامة . وتم تشكيل (88) مجلساً محلياً لعموم محافظة بغداد باشرت عملها بالتنسيق مع السلطة المدنية للائتلاف ، وتشكلت (المجالس المحلية ، المجالس البلدية ،

مجلس بغداد الاستشاري / أمين بغداد ، مجالس أفضية بغداد (التاجي ، أبو غريب ، المدائن ، الاستقلال ، الطارمية ، المحمودية) ، المجلس الإقليمي ، وكيل محافظة بغداد ، مجلس محافظ بغداد) ومن تشكيلات المجالس البلدية ومجالس مدينة بغداد والمجلس الإقليمي جرى انتخاب ممثلين لمجلس محافظة بغداد في 2004/1/29 الذي تقع على عاتق انتخاب المحافظ والأشراف على عمل المحافظة . ويؤكد أن محافظ بغداد هو المسؤول عن التنسيق بين أعمال وفعاليات الوزارات ويعمل عن كثب مع مجلس المحافظة ومع أمين بغداد ومع المدراء التنفيذيين في كل من الأفضية الستة والتي تقع خارج العاصمة بغداد .

والحقيقة أن بلدية الكرادة هي واحدة من (15) بلدية رئيسية تضمها محافظة بغداد ، وتضم بلدية الكرادة (8) أحياء رئيسة تشمل (36) محلة ، تبلغ مساحتها الإجمالية (43) كيلومتر مربع (19) كم² لمنطقة الكرادة و(24) كم² لمنطقة الزعفرانية ، تمتد من ساحة كهرومانه لتشمل منطقتي الكرادة خارج الكرادة داخل إلى جسر الجادرية ، ومن ساحة الأندلس باتجاه جسر ملعب الشعب امتداداً إلى منطقة الزعفرانية ولغاية جسر ديالى .(1)

ودوائر بلدية الكرادة هي :

- دائرة المشاريع .
- دائرة ماء بغداد .
- دائرة المجاري .

- دائرة التصاميم .
- قسم النظافة .
- قسم المجاري .
- قسم المتنزهات والمشاتل (القسم الزراعي) .
- قسم الطرق ، مهمته تبليط الشوارع وصبغ الأرصفة وتشجير المناطق وتأهيل وصيانة المدارس وتشغيل الشباب العاطل حسب الإمكانية

وعند دراسة الهيكل التنظيمي لوحدة بلدية الكرامة بشكل أكثر تفصيلاً نلاحظ من شكل رقم (1) أن وحدة بلدية الكرامة تتكون من (9) أقسام رئيسية ارتباطها الفني والإداري بشكل مباشر مع المدير العام وهي : (1)

1. قسم النظافة : ويعتبر أهم الأقسام الرئيسية في الوحدة وهو المسؤول مسؤولية مباشرة عن وضع الخطط لتنظيف الشوارع في المحلات السكنية والأنشطة التجارية الواقعة ضمن الرقعة الجغرافية للوحدة وعلى عاتق هذا القسم تقع مسؤولية جمع النفايات التي تتجمع في هذه المحلات والمواقع التجارية والصناعية وإيصالها إلى مواقع العمل المخصص للنفايات في منطقة الرصافة وترتبط بهذا القسم (8) ثمانية مراكز بلدية هي (مركز بلدي رقم 91 أ ، مركز بلدي 91 ب ، مركز بلدي رقم 92 ، مركز بلدي رقم 93 ، مركز بلدي 94 ، مركز بلدي رقم 95 ، مركز بلدي رقم 96) .

2. قسم الشؤون الإدارية والمالية : هذا القسم المسؤول عن الشؤون الإدارية لمنتسبي كافة المراكز البلدية التابعة لوحدة الكراة ووضع الخطط اللازمة لاختيار العاملين وتوزيعهم على الأقسام الإدارية والفنية حسب الحاجة والاختصاصات المطلوبة وكذلك معالجة الأمور المالية والحسابية بما فيها تنظيم وصرف قوائم رواتب وأجور العاملين وتنظيم مستندات الصرف المالي والأمور المخزنية والمالية المختلفة .

3. قسم المجاري : يكون هذا القسم مسؤول مسؤولية مباشرة عن متابعة وإدارة محطات المجاري الضخمة الكبيرة التي يبلغ عمقها تقريباً 12 متر تحت الأرض ومحطات المجاري العمودية (vertical) ومحطات المجاري الغاطسة حيث يبلغ عدد محطات المجاري العمودية المتخصصة للأغراض الصحية (12) اثنا عشر محطة طاقتها الإنتاجية التصريفية تغطي المحلات السكنية (902 ، 904 ، 906 ، 903 ، 905 ، 907 ، 908 ، 909 ، 910 ، 915 ، 923) وهناك (10) محطات مجاري عمودية لمعالجة مياه الأمطار تغطي المحلات السكنية المرقمة (909 ، 911 ، 915 ، 908 ، 906 ، 904 ، 902 ، 915) . ويكون هذا القسم مسؤول أيضاً على إدارة وتشغيل (13) محطة مجاري غاطسة تشمل خدماتها المحلات السكنية (911 ، 907 ، 951 ، 949 ، 953 ، 958 ، 959 ، 962 ، 964 ، 951) . تدار هذه المحطات بأنواعها المختلفة من قبل عدد من المهندسين والفنيين ذات الخبرة والاختصاص في تشغيل وإدارة المحطات العمودية والباطسة منها ، وينقسم قسم

المجاري إلى ثلاث شعب فنية هي شعبة المحطات ، شعبة الصيانة ، شعبة التنفيذ .

4. قسم الزراعة : يضم هذا القسم مجموعة من المهندسين الزراعيين المتخصصين في مجال الزراعة والبستنة ، من مهام هذا القسم متابعة وتنفيذ المنتزهات ، وإقامة الحدائق في الشوارع والطرق الرئيسية وتشجير المناطق الفارعة لتجميل المناطق السكنية وحماية البيئة ، علماً أن الهدف الرئيسي من التوسع في المساحات المزروعة وتنفيذ المنتزهات هو منعاً لتجميع النفايات وتكدسها في المناطق السكنية والمراكز الرئيسية للمحلات السكنية . وفي ضوء هذه المسؤوليات يتبع لقسم الزراعة خمسة شعب هي ، شعبة الزراعة والإدامة ، وشعبة الري والبزل ، وشعبة وقاية وتسميد المزروعات ، وشعبة صيانة وتشغيل النافورات ، وشعبة المشاتل .

5. قسم الطرق والمباني : يضم هذا القسم مجموعة من المهندسين المدنيين والعمال الفنيين المتخصصين في أعمال وهندسة البناء والإنشاءات وهندسة الطرق والمواصلات ، حيث تكون مسؤولية هذا القسم الأساسية تنفيذ الطرق الرئيسية ضمن الموقع الجغرافي لوحدة الأمانة وتبليطها وإعادة أكساء البعض منها ، كما تكون مسؤوليته رصف هذه الطرق ومتابعة صيانتها ، كما تكون مسؤولية هذا القسم إنشاء المشاريع الإسكانية حسب الخطة المحددة لهذا النوع من النشاط الخدمي وفي ضوء الحاجة والإمكانات المتاحة ، لذلك ينقسم قسم الطرق والمباني إلى قسمين متخصصين هما (الطرق ، والمباني) .

6. قسم الماء : يكون هذا القسم مسؤول مسؤولية مباشرة عن تجهيز المياه الصافي الصالح للاستهلاك البشري إلى الوحدات السكنية لكافة المحلات السكنية التي تقع ضمن الرقعة الجغرافية لوحدة الكرداة ، كما يكون هذا القسم مسؤول عن صيانة وإدامة شبكات المياه على مستوى الوحدات السكنية والمحلات التجارية والمشاريع الصناعية ، ولذلك ينقسم إلى ثلاث شعب فنية رئيسة هي (شعبة صيانة الكرداة ، شعبة صيانة الزعفرانية ، شعبة صيانة مجمعات الماء) . وأيضاً يدار هذا القسم من قبل مجموعة من المهندسين والفنيين ذات الخبرة والاختصاص في إدارة وتشغيل محطات المياه وتصريفها .

. Water pump station

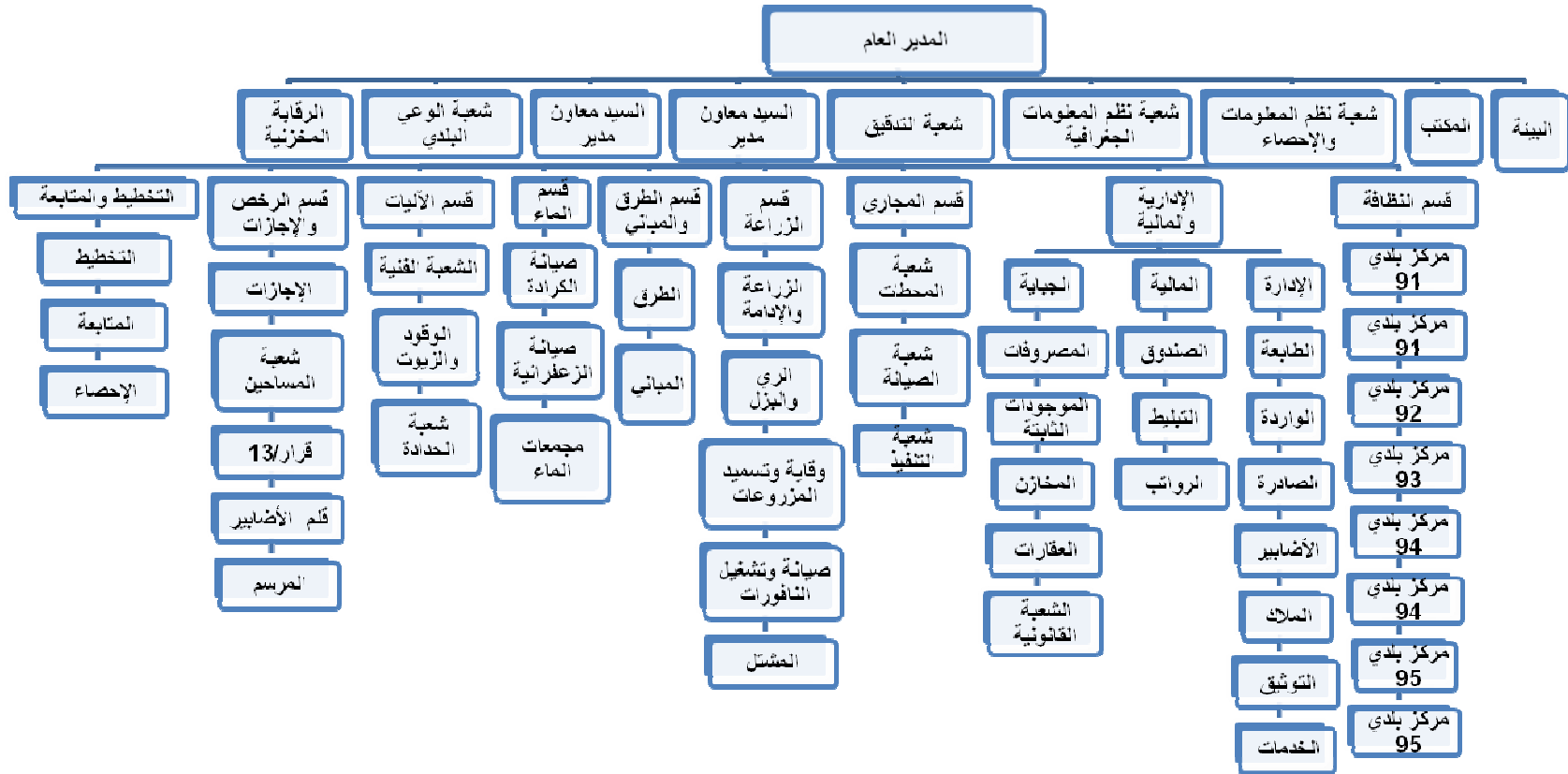
7. قسم الآليات : يكون هذا القسم مسؤول عن تزويد الأقسام الفنية الأخرى بالآليات والمعدات الفنية اللازمة لتنفيذ الأعمال والمسؤوليات المناطة بها وكذلك تزويدها بالوقود والزيوت وتنفيذ الأعمال الميكانيكية وأعمال الحدادة والصيانة المختلفة ويتكون من ثلاث شعب فنية هي (الشعبة الفنية ، شعبة الوقود والزيوت ، شعبة الحدادة) .

8. قسم الرخص والإجازات : تكون مسؤولية هذا القسم دراسة الطلبات المقدمة لمنح إجازات بناء العمارات التجارية والأبنية الصناعية والموافقة على رخص البناء للوحدات السكنية الخاصة أو ترميمها ، كما يتولى هذا القسم منح إجازة بناء الأفران الحجرية والمخابز وكذلك منح الرخص والإجازات الخاصة ببناء الوحدات السكنية والموجودات الثابتة في الأرض الزراعية وفق التصرفات العقارية فيها ، وتكون الآلية المتبعة في هذا القسم هو تشكيل لجان تضم

مجموعة من الاختصاصات الفنية والهندسية والمحاسبية والقانونية تقوم بزيارات ميدانية لموقع المشروعات التي تطلب هذه الرخص والإجازات ويعد مطابقة هذه الطلبات مع التعليمات والضوابط القانونية المعمول بها يتم منح هذه الإجازات أو عدمه ، وينقسم هذا القسم إلى خمسة أقسام أو شعب هي (شعبة الإجازات ، شعبة المساحين ، شعبة قرار/13 ، شعبة قلم الأضابير ، شعبة المرسم) .

9. قسم التخطيط والمتابعة : تكون مسؤولية هذا القسم ، إعداد الدراسات والتقارير الخاصة بنشاط الوحدة على مستوى كافة أقسامها الإدارية والفنية والمساهمة الفاعلة في إعداد الخطط السنوية والفصلية والشهرية الخاصة بكل قسم من هذه الأقسام وتحديد أهدافها ونسب الانحراف فيها وتقديمها بشكل مفصل إلى المراجع الإدارية والفنية العليا لإبراز دور ونشاط وحدة البلدية بمراكزها ووحداتها البلدية المختلفة كما تكون مسؤولية هذا القسم إعداد قاعدة بيانات متنوعة عن نشاطات الخدمات البلدية للأقسام البلدية الرئيسية لوحدة البلدية للاستفادة منها في إعداد الدراسات والبحوث والخطط المستقبلية ، ويتبع هذا القسم ثلاث شعب رئيسة هي (شعبة التخطيط ، شعبة المتابعة ، شعبة الإحصاء) .

الشكل رقم (11) الهيكل التنظيمي لوحدة بلدية
الكرادة



المصدر : قسم التخطيط والمتابعة ، وحدة بلدية الكراة .

المبحث الثاني

تحليل أنشطة ومشروعات الخدمات البلدية في وحدة بلدية الكرامة .

أولاً : تحليل نشاط قسم التنظيف

نشاط هذا القسم ضمن وحدة بلدية الكرامة يتركز كما ذكرنا سابقاً على نظافة الشوارع الرئيسية والفرعية والأزقة ضمن المحلات السكنية وكذلك ممارسة أعمال التنظيف في الإنفاق والجسور والأرصفة والتقاطعات ورفع النفايات من الدور السكنية والمحلات التجارية والأنشطة الأخرى ونقلها إلى مواقع الطمر الصحي . وآلية العمل المتبعة في هذا المجال تقوم أساساً على تجميع النفايات من الدور السكنية بأكياس نفايات ثم إلى سيارات نقل النفايات الكابسات ثم إلى مواقع الطمر الصحي الرئيسية مع إتخاذ ما يلزم لمنع حصول أي تجمعات أو أكداس ضمن المناطق السكنية أو قربها مع نشر وتوزيع الحاويات بمختلف أحجامها وأنواعها وتوزيع أكياس النفايات على المواطنين .

إن النشاط الرئيسي لهذا القسم يمكن أن يظهر بشكل واضح لنا من خلال المؤشرات المبينة في الجداول (من 13 – 20) . ومن خلال إلقاء نظرة على جدول رقم 13 و 14 يتضح أن قسم النظافة في وحدة بلدية الكرامة خلال شهر ت 1/ من عام 2009 استطاع أن يستخدم عماله تقدر بحدود 835 عامل من العمال المؤجرين وبمساندة (15) عامل ذاتي لانجاز أعمال التنظيف وجمع النفايات في عدد من المحلات السكنية بحدود (55) محلة سكنية تقع ضمن المسؤولية المباشرة للمراكز (91 أ ، 91 ب ، 92 ،

93 ، 94 أ ، 94 ب ، 95 أ ، 95 ب) إضافة إلى انجاز أعمال التنظيف في الأنشطة الأخرى متمثلة بمقر الدائرة والجهد المركزي الذاتي واستخدام عمال مع كابسات حكومية بحدود 84 عامل . إن العمالة المستخدمة في أعمال التنظيف على مستوى المحلات السكنية المشار إليها سابقاً يتم تقسيمها إلى مجموعتين مجموعة تمارس أعمالها ضمن الوجبة الصباحية تقدر بحدود 720 عامل يقومون بعملية جمع وكنس ورفع النفايات و115 عامل ضمن أعمال الوجبة المسائية .

أن هذا العدد من العمال المستخدم في أعمال التنظيف تسانده مجموعة من الآليات قسم منها مؤجر والقسم الآخر ضمن التجهيزات الذاتية الموجودة في وحدة بلدية الكرامة والمبينة تفاصيلها وآلية توزيعها على المحلات السكنية في جدول رقم (14) ومنها كابسات النفايات بأحجام مختلفة ورافعة حاويات وكر يدر ، وشفل ، وآليات أخرى .

في شهر ت 2 من عام 2009 حقق قسم النظافة نسب تنفيذ في الأعمال المؤكده له أعلى من الشهر السابق ، حيث يشير الجدول رقم (15) ، أن هذا القسم استطاع ضمن هذه الفترة أن ينجز أعمال النظافة بأنشطتها المختلفة بعدد من العمال المؤجرين يقدر بحدود 838 عامل بوجبتين (الصباحية 718 عامل ووجبة مسائية تقدر بحدود 120 عامل) وبمساندة عدد من العمال الذاتيين الذي يقدر عددهم بـ (15) عامل . والجهد الآلي الذاتي والمؤجر خلال الخطة الإنتاجية لهذا الشهر مبينة تفصيلها في الجدول رقم (4) .

وبنفس آلية العمل استطاع قسم التنظيف أن ينجز عدد من أعمال النظافة في المحلات السكنية التابعة لوحدة بلدية الكرامة من خلال مراكز البلدية (91 أ – 95 ب) خلال الشهر كانون الثاني من عام 2010 (أنظر جدول رقم (5 و 6) ولشهر شباط من العام المذكور كما مبين في المؤشرات الكمية الواردة في جدول رقم (19 و 20) .

جدول رقم (13)

عدد العاملين في قسم التنظيف للمراكز البلدية في وحدة بلدية الكرامة
ومعدل أجورهم لشهر ت 1 / 2009

الأجور الإجمالية للعاملين المؤجرين	عدد العمال المؤجرين		عدد العمال الذاتي	(1)التنظيف في المحلات السكنية	رقم المركز البلدي
	م	ص			
155000000	10	85	3	عدد المحلات السكنية (6)	91 أ
	7	56	3	عدد المحلات السكنية (3)	91 ب
	21	105	2	عدد المحلات السكنية (5)	92
	15	110	2	عدد المحلات السكنية (7)	93
	-	79 كنس ورفع	3	عدد المحلات السكنية (5)	94 أ
	-	31 كنس 16 رفع	-	عدد المحلات السكنية (6)	94 ب
	-	42 كنس 38 رفع	2	عدد المحلات السكنية (5)	95 أ
	-	23 كنس 2 رفع	-	عدد المحلات السكنية (6)	95 ب
				(2)التنظيف في الأنشطة الأخرى	
	-	10	-	تنظيف الدائرة	مقر الدائرة
	-	-	-	المحطة التحويلية لمعسكر الرشيد	المحطة التحويلية
	-	-	-	المجمع المؤقت في منطقة الزعرانية	المحطة التحويلية
	-	49	-	الجهود الذاتي المركزي	الجهود الذاتي
	26 م 35 ص	84	-	عمال مع كابسات حكومية	الكابسات الحكومية
115	720	15	الإجمالي		

المصدر : وحدة بلدية الكرامة ، قسم التخطيط والمتابعة

جدول رقم (14)
عدد الآليات المستخدمة في قسم التنظيف حسب المراكز البلدية لوحدة
بلدية الكرامة وكلفتها الإجمالية لشهر ت 1 / 2009

الجهد الذاتي							الجهد المؤجر						البيان	رقم المركز البلدي	
نساق	ساحية	سكن	شغل	كائسة	رافعة حاويات	كائسة	كريدنر	كيام	كياص	ساحية	شغل	سكن			تاك
-	-	-	-	-	1	7	-	2	5	-	1	-	4	* التنظيف في المحلات السكنية عدد المحلات السكنية (6)	91 أ
-	-	-	-	-	-	3	-	1	4	-	1	-	3	عدد المحلات السكنية (3)	91 ب
-	-	-	-	-	-	1	13	2	10	-	1	-	2	عدد المحلات السكنية (5)	92
-	-	-	-	-	1	13	-	3	10	-	1	-	2	عدد المحلات السكنية (7)	93
-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	10	عدد المحلات السكنية (5)	94 أ
-	1	-	-	-	1	1	1	-	5	7	1	-	2	عدد المحلات السكنية (6)	94 ب
-	13	-	-	-	-	1	1	-	5	-	1	-	2	عدد المحلات السكنية (5)	95 أ
-	13	-	-	-	-	2	1	-	7	-	1	-	2	عدد المحلات السكنية (6)	95 ب
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	* التنظيف في الأنشطة الأخرى	مقر الدائرة
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	تنظيف الدائرة	
2	-	-	4	1	-	-	-	-	-	-	-	4	-	المحطة التحويلية لمعسكر الرشيد	المحطة التحويلية
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4	-	المجمع الموقت في منطقة الزعفرانية	المحطة التحويلية
-	-	5	4	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	الجهد الذاتي المركزي	الجهد الذاتي
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	عمال مع كابسات حكومية	الكابسات الحكومية
2	26	5	8	2	3	27	16	8	46	7	9	8	27	المجموع	
							3240000	89100000	17560000	25920000	25920000	60750000		مبلغ الجهد المؤجر	

المصدر: وحدة بلدية الكرامة ، قسم التخطيط والمتابعة

جدول رقم (15)

عدد العاملين في قسم التنظيف للمراكز البلدية في وحدة بلدية الكرامة

ومعدل أجورهم لشهر ت 2 / 2009

الأجور الإجمالية للعاملين المؤجرين	عدد العمال المؤجرين		عدد العمال الذاتي	(1)التنظيف في المحلات السكنية	رقم المركز البلدي
	م	ص			
210000000	11	85	3	عدد المحلات السكنية (6)	91 أ
	7	56	3	عدد المحلات السكنية (3)	91 ب
	21	105	2	عدد المحلات السكنية (5)	92
	15	110	2	عدد المحلات السكنية (7)	93
	-	69 كنس	3	عدد المحلات السكنية (5)	94 أ
	-	31 كنس 16 رفع	-	عدد المحلات السكنية (6)	94 ب
	-	42 كنس 38 رفع	2	عدد المحلات السكنية (5)	95 أ
	-	23 كنس	-	عدد المحلات السكنية (6)	95 ب
				(2)التنظيف في الأنشطة الأخرى	
	-	10	-	تنظيف الدائرة	مقر الدائرة
	-	-	-	المحطة التحويلية لمعسكر الرشيد	المحطة التحويلية
	-	-	-	المجمع المؤقت في منطقة الزعرانية	المحطة التحويلية
	-	49	-	الجهد الذاتي المركزي	الجهد الذاتي
	26 م 40 ص	84	-	عمال مع كابسات حكومية	الكابسات الحكومية
	120	718	15	الإجمالي	

المصدر : وحدة بلدية الكرامة ، قسم التخطيط والمتابعة

جدول رقم (16)
عدد الآليات المستخدمة في قسم التنظيف حسب المراكز البلدية لوحة
بلدية الكرامة وكلفتها الإجمالية لشهر ت 2 / 2009

الجهد الذاتي							الجهد المؤجر							البيان	رقم المركز البلدي
نساق	ساحية	سكن	شغل	كائسة	رافعة حاويات	كائسة	كريدنر	كيا م	كيا ص	ساحية	شغل	سكن	تك		
-	-	-	-	-	1	7	-	2	5	-	1	-	4	* التنظيف في المحلات السكنية	91 أ
-	-	-	-	-	-	3	-	1	4	-	1	-	3	عدد المحلات السكنية (6)	91 ب
-	-	-	-	-	1	13	-	2	10	-	1	-	2	عدد المحلات السكنية (3)	92
-	-	-	-	-	-	13	-	3	10	-	-	-	-	عدد المحلات السكنية (5)	93
-	1	-	-	-	1	-	1	-	-	-	1	-	10	عدد المحلات السكنية (7)	94 أ
-	1	-	-	-	-	1	-	-	5	7	1	-	2	عدد المحلات السكنية (5)	94 ب
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	عدد المحلات السكنية (6)	95 أ
-	1	-	-	-	-	2	-	-	7	-	1	-	2	عدد المحلات السكنية (5)	95 ب
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	* التنظيف في الأنشطة الأخرى	مقر الدائرة
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	تنظيف الدائرة	
2	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	المحطة التحويلية لمعسكر الرشيد	المحطة التحويلية
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4	المجمع الموقت في منطقة الزعفرانية	المحطة التحويلية
-	-	5	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	الجهد الذاتي المركزي	الجهد الذاتي
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	عمال مع كابسات حكومية	الكابسات الحكومية
2	2	9	4	-	2	39	1	8	41	7	5	5	27	المجموع	
							4800000	81000000	8400000	28800000	28800000	67500000		مبلغ الجهد المؤجر	

المصدر: جمعت واحتسبت من قبل الباحث بالاعتماد على البيانات المتاحة

في قسم التخطيط والمتابعة ، وحدة بلدية الكرامة .

جدول رقم (17)

عدد العاملين في قسم التنظيف للمراكز البلدية في وحدة بلدية الكرامة

ومعدل أجورهم لشهر ك 2 / 2010

الأجور الإجمالية للعاملين المؤجرين	عدد العمال المؤجرين		عدد العمال الذاتي	(1)التنظيف في المحلات السكنية	رقم المركز البلدي
	م	ص			
211750000	11	85	2	عدد المحلات السكنية (6)	91 أ
	7	56	2	عدد المحلات السكنية (3)	91 ب
	21	105	2	عدد المحلات السكنية (5)	92
	15	110	2	عدد المحلات السكنية (7)	93
	-	69 رفع	2	عدد المحلات السكنية (5)	94 أ
	-	31 كنس 16 رفع	-	عدد المحلات السكنية (6)	94 ب
	-	43 كنس 38 رفع	1	عدد المحلات السكنية (5)	95 أ
	-	23 كنس	-	عدد المحلات السكنية (6)	95 ب
				(2)التنظيف في الأنشطة الأخرى	
	-	10	-	تنظيف الدائرة	مقر الدائرة
	-	-	-	المحطة التحويلية لمعسكر الرشيد	المحطة التحويلية
	-	-	-	المجمع المؤقت في منطقة الزعرانية	المحطة التحويلية
	-	55	-	الجهد الذاتي المركزي	الجهد الذاتي
	26 م 40 ص	84	-	عمال مع كابسات حكومية	الكابسات الحكومية
	120	725	11	الإجمالي	

المصدر : جمعت واحتسبت من قبل الباحث بالاعتماد على البيانات قسم

التخطيط والمتابعة .

جدول رقم (18)
عدد الآليات المستخدمة في قسم التنظيف حسب المراكز البلدية لوحدة
بلدية الكرامة وكلفتها الإجمالية لشهر ك 2 / 2010

الجهد الذاتي							الجهد المؤجر							البيان	رقم المركز البلدي		
نساق	ساحية	سكن	شغل	كائسة	رافعة	حاويات	كابسة	كربور	كيام	كياص	ساحية	شغل	سكن			تاك	
-	-	-	-	-	2	7	-	2	5	-	1	-	4	-	* التنظيف في المحلات السكنية	91 أ	
-	-	-	-	-	-	3	-	1	4	-	1	-	3	-	عدد المحلات السكنية (6)	91 ب	
-	-	-	-	-	1	13	-	2	10	-	1م	-	2م	-	عدد المحلات السكنية (5)	92	
-	-	-	-	-	1	-	-	3	10	-	-	-	-	-	عدد المحلات السكنية (7)	93	
-	-	-	-	-	1م	1	1	-	-	-	1	-	10	-	عدد المحلات السكنية (5)	94 أ	
-	-	-	-	-	-	1	-	-	5	7	1	-	2	-	عدد المحلات السكنية (6)	94 ب	
-	13	-	-	-	-	2	-	-	5	-	1	-	2	-	عدد المحلات السكنية (5)	95 أ	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	-	1	-	2	-	عدد المحلات السكنية (6)	95 ب	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	* التنظيف في الأنشطة الأخرى	مقر الدائرة	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	تنظيف الدائرة		
2	-	4	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	المحطة التحويلية لمعسكر الرشيد	المحطة التحويلية	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	المجمع الموقت في منطقة الزعفرانية	المحطة التحويلية	
-	-	5	4	4	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	الجهد الذاتي المركزي	الجهد الذاتي	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	عمال مع كابسات حكومية	الكابسات الحكومية	
2	13	9	5	4	5	27	1	8	46	7	8	8	24	-	المجموع		
							4960000		83700000		8680000	29760000	29760000	69750000		مبلغ الجهد المؤجر	

المصدر: جمعت واحتسبت من قبل الباحث بالاعتماد على بيانات قسم

التخطيط والمتابعة .

جدول رقم (19)

عدد العاملين في قسم التنظيف للمراكز البلدية في وحدة بلدية الكرامة

ومعدل أجورهم لشهر شباط / 2010

الأجور الإجمالية للعاملين المؤجرين	عدد العمال المؤجرين		عدد العمال الذاتي	(1)التنظيف في المحلات السكنية	رقم المركز البلدي
	م	ص			
	11	95	2	عدد المحلات السكنية (6)	91 أ
	7	81	2	عدد المحلات السكنية (3)	91 ب
	21	105	2	عدد المحلات السكنية (5)	92
	15	130	2	عدد المحلات السكنية (7)	93
	-	75 رفع	2	عدد المحلات السكنية (5)	94 أ
	-	36 كنس 16 رفع	-	عدد المحلات السكنية (6)	94 ب
	-	48 كنس 29 رفع	1	عدد المحلات السكنية (5)	95 أ
	-	28 كنس	-	عدد المحلات السكنية (6)	95 ب
				(2)التنظيف في الأنشطة الأخرى	
	-	11	-	تنظيف الدائرة	مقر الدائرة
	-	-	-	المحطة التحويلية لمعسكر الرشيد	المحطة التحويلية
	-	-	-	المجمع المؤقت في منطقة الزعرانية	المحطة التحويلية
	-	54	-	الجهد الذاتي المركزي	الجهد الذاتي
	28 م 16 ص	92	-	عمال مع كابسات حكومية	الكابسات الحكومية
	-	20	-	عمال مع درجات نارية	دراجة نارية
	99	820	11	الإجمالي	

المصدر : جمعت واحتسبت من قبل الباحث بالاعتماد على البيانات قسم

التخطيط والمتابعة .

جدول رقم (20)
عدد الآليات المستخدمة في قسم التنظيف حسب المراكز البلدية لوحدة
بلدية الكرامة وكلفتها الإجمالية لشهر شباط / 2010

الجهد الذاتي							الجهد المؤجر							البيان	رقم المركز البلدي			
نساق	ساحية	سكن	شغل	كائسة	رافعة	حاويات	كابسة	كربير	كيا م	كيا ص	ساحية	شغل	سكن			تاك		
-	-	-	-	-	2	7	1	3	5	-	1	-	-	4	* التنظيف في المحلات السكنية	91 أ		
-	-	-	-	-	-	4	-	2	7	-	1	-	-	3	عدد المحلات السكنية (6)	91 ب		
-	-	-	-	-	1	13	-	3	10	-	1	-	-	2	عدد المحلات السكنية (5)	92		
-	-	-	-	-	1	-	-	4	10	-	1	-	-	2	عدد المحلات السكنية (7)	93		
-	1	-	-	-	م	1	1	-	2	-	1	-	-	10	عدد المحلات السكنية (5)	94 أ		
-	1	-	1	-	م	1	-	-	8	7	1	-	-	4	عدد المحلات السكنية (6)	94 ب		
-	13	-	-	-	م	2	-	-	7	-	2	-	-	4	عدد المحلات السكنية (5)	95 أ		
-	1	-	-	-	-	-	-	-	9	-	1	-	-	2	عدد المحلات السكنية (6)	95 ب		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	* التنظيف في الأنشطة الأخرى	مقر الدائرة		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	تنظيف الدائرة			
2	-	4	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	-	المحطة التحويلية لمعسكر الرشيد	المحطة التحويلية		
-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	1	4	-	-	المجمع الموقت في منطقة الزعفرانية	المحطة التحويلية		
-	-	5	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	الجهد الذاتي المركزي	الجهد الذاتي		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	عمال مع كابسات حكومية	الكابسات الحكومية		
2	16	9	6	4	5	28	2	12	48	7	10	12	31		المجموع			
							6720000		98000000		7840000		33600000		40320000	78120000	مبلغ الجهد المؤجر	

المصدر: جمعت واحتسبت من قبل الباحث بالاعتماد على بيانات قسم

التخطيط والمتابعة .

ثانياً : تحليل نشاط قسم المجاري

تركزت الخطة الإنتاجية لقسم المجاري ضمن وحدة بلدية الكرامة خلال الفترة ت 1 و ت 2 من عام 2009 ولشهر كانون الثاني وشباط من عام 2010 على الأنشطة التالية :

1. صيانة وإدامة المحطات العمودية .
2. نصب أقفال سحب جك ولفات في محطة (علي بابا ، ومحطة زيونة القديمة ، المخبر ، 52 ، الهندية) مع إجراء التحويلات اللازمة عليها .
3. تنظيف أحواض المحطات الصحية والأمطار والغواطس ، وأحواض غرف المضخات مع فتح الممصات لمحطة (13 - Se3 - 1)
- (الرشيد - علي بابا - 14 ب - 17 ج) .
4. انجاز أعمال ميكانيكية وتشمل أعمال تجفيف المضخات والبراكيتات وصيانة الكاردنات (علي بابا و 14 ب ، 52 ، الرشيد ، 17 ب) .
5. نصب مضخات جديدة في منطقة زيونة القديمة ، المخبر ، ومنطقة الهندية مع إجراء التحويلات اللازمة مع لف الغواطس العاطلة وتصليح جك ولف .
6. تنظيف تسليك لوحات السيطرة الكهربائية للمحركات والغواطس .
7. تبديل أقفال سحب ورفع محطة الهندية .
8. إنارة المحطات الخاصة بالمجاري كافة .
9. صيانة السكرينات والبوابات .

أن الأعمال والأنشطة السابقة يقوم بانجازها قسم المجاري ضمن وحدة بلدية الكرامة على مستوى محطات الضخ الصحية المبينة أوصافها في الجداول (من 21 - 24) ومحطات الضخ المطرية المبينة مواصفاتها في الجداول المذكورة أيضاً إضافة إلى المضخات الغاطسة ، وهذه المضخات بمواصفاتها المختلفة تغذي وتقدم خدمات المجاري لـ 34 أربعة وثلاثون محلة سكنية وبواقع 26 زقاق إضافة إلى الأنشطة التجارية والصناعية الواقعة ضمن المحلات السكنية المبينة في الجداول السابقة .

جدول رقم (21)
الخطة الإنتاجية لقسم المجاري لشهر ت 1 / 2009
1 - شعبة المحطات

ت	المحطة	موقع المحطة			عدد العمال		
		محلة	زقاق	مبنى	الاختصاص	الذاتي	المؤجر
1	محطة 10 ب/ صحية	902	33	14	فني	—	16
2	محطة 12 / صحية	906	26	20	عامل غير	—	26
3	محطة 13 / صحية	904	50	41	ماهر		
4	محطة 14 أ/ صحية	903	25	15			
5	محطة 14 ب/ صحية	904	-	-			
6	محطة الهندية/ صحية	903	77	16			
7	محطة 16 أ / صحية	908	17	96			
8	محطة 17 أ/ صحية	909	39	1			
9	محطة 17 ب/ صحية	923	3	24			
10	محطة 17 ج/ صحية	915	31	23			
11	محطة المسبح /أمطار	903	24	-			
12	محطة الجسر المعلق /أمطار	911	59	26			
13	محطة جسر الجادرية /أمطار	915	31	-			
14	محطة 52 / أمطار	908	37	1			
15	محطة الإطفاء /أمطار	904	16	-			
16	محطة زيونة القديمة /أمطار	906	52	-			
17	محطة علي بابا /أمطار	902	10	1			
18	محطة 11 /أمطار	904	6	47			
19	محطة 16 ب / صحية	910	17	1			
20	محطة سيد الدريس /أمطار	909	33	1/5			
21	محطة الرشيد /أمطار	908	59	7			
22	محطة المخبز	906	ش16	-			
23	محطة غاطس الوزراء	911	29	-			
24	محطة غاطس العيفاري	907	-	-			
25	محطة زعفرانية / 1 الغاطسة	953	-	-			
26	محطة زعفرانية / 2 الغاطسة	958	-	-			
27	محطة زعفرانية / 3	958	-	-			
28	محطة غاطس الطاقة	959	-	-			
29	محطة مسيليتة الغاطسة	962	-	-			
30	محطة الشموخ الصحية	964	-	-			
31	محطة الشموخ الأمطار	964	-	-			
32	Se 1	960	-	-			
33	Se 3	954	-	-			
34	الشمالية	969	-	-			

المصدر : وحدة بلدية الكرادة ، قسم التخطيط والمتابعة .

جدول رقم (22)
الخطة الإنتاجية لقسم المجاري لشهر ت 2 / 2009
1 - شعبة المحطات

ت	المحطة	موقع المحطة			عدد العمال		
		محلة	زقاق	مبنى	الاختصاص	الذاتي	المؤجر
1	محطة 10 ب/ صحية	902	33	14	فني	—	17
2	محطة 12 / صحية	906	26	20	عامل غير	—	25
3	محطة 13 / صحية	904	50	41	ماهر		
4	محطة 14 أ/ صحية	903	25	15			
5	محطة 14 ب/ صحية	904	-	-			
6	محطة الهندية/ صحية	903	77	16			
7	محطة 16 أ / صحية	908	17	96			
8	محطة 17 أ/ صحية	909	39	1			
9	محطة 17 ب/ صحية	923	3	24			
10	محطة 17 ج/ صحية	915	31	23			
11	محطة المسبح /أمطار	903	24	-			
12	محطة الجسر المعلق /أمطار	911	59	26			
13	محطة جسر الجادرية /أمطار	915	31	-			
14	محطة 52 / أمطار	908	37	1			
15	محطة الإطفاء /أمطار	904	16	-			
16	محطة زيونة القديمة /أمطار	906	52	-			
17	محطة علي بابا /أمطار	902	10	1			
18	محطة 11 /أمطار	904	6	47			
19	محطة 16 ب / صحية	910	17	1			
20	محطة سيد الدريس /أمطار	909	33	1/5			
21	محطة الرشيد /أمطار	908	59	7			
22	محطة المخبز	906	ش16	-			
23	محطة غاطس الوزراء	911	29	-			
24	محطة غاطس العيفاري	907	-	-			
25	محطة زعفرانية / 1 الغاطسة	953	-	-			
26	محطة زعفرانية / 2 الغاطسة	958	-	-			
27	محطة زعفرانية / 3	958	-	-			
28	محطة غاطس الطاقة	959	-	-			
29	محطة مسيليتة الغاطسة	962	-	-			
30	محطة الشموخ الصحية	964	-	-			
31	محطة الشموخ الأمطار	964	-	-			
32	Se 1	960	-	-			
33	Se 3	954	-	-			
34	الشمالية	969	-	-			

المصدر : وحدة بلدية الكرامة ، قسم التخطيط والمتابعة .

جدول رقم (23)
الخطة الإنتاجية لقسم المجاري لشهر ك 2 / 2010
1 - شعبة المحطات

ت	المحطة	موقع المحطة			عدد العمال	
		محلة	زقاق	مبنى	الاختصاص	الذاتي
1	محطة 10 ب/ صحية	902	33	14	فني	20
2	محطة 12 / صحية	906	26	20	عامل ماهر	30
3	محطة 13 / صحية	904	50	41		
4	محطة 14 أ/ صحية	903	25	15		
5	محطة 14 ب/ صحية	904	-	-		
6	محطة الهندية/ صحية	903	77	16		
7	محطة 16 أ / صحية	908	17	96		
8	محطة 17 أ/ صحية	909	39	1		
9	محطة 17 ب/ صحية	923	3	24		
10	محطة 17 ج/ صحية	915	31	23		
11	محطة المسبح /أمطار	903	24	-		
12	محطة الجسر المعلق /أمطار	911	59	26		
13	محطة جسر الجادرية /أمطار	915	31	-		
14	محطة 52 / أمطار	908	37	1		
15	محطة الإطفاء /أمطار	904	16	-		
16	محطة زيونة القديمة /أمطار	906	52	-		
17	محطة علي بابا /أمطار	902	10	1		
18	محطة 11 /أمطار	904	6	47		
19	محطة 16 ب / صحية	910	17	1		
20	محطة سيد الدريس /أمطار	909	33	1/5		
21	محطة الرشيد /أمطار	908	59	7		
22	محطة المخبز	906	ش16	-		
23	محطة غاطس الوزراء	911	29	-		
24	محطة غاطس العيفاري	907	-	-		
25	محطة زعفرانية / 1 الغاطسة	953	-	-		
26	محطة زعفرانية / 2 الغاطسة	958	-	-		
27	محطة زعفرانية / 3	958	-	-		
28	محطة غاطس الطاقة	959	-	-		
29	محطة مسيليتة الغاطسة	962	-	-		
30	محطة الشموخ الصحية	964	-	-		
31	محطة الشموخ الأمطار	964	-	-		
32	Se 1	960	-	-		
33	Se 3	954	-	-		
34	الشمالية	969	-	-		

المصدر : وحدة بلدية الكرامة ، قسم التخطيط والمتابعة .

جدول رقم (24)
الخطة الإنتاجية لقسم المجاري لشهر شباط / 2010
1 - شعبة المحطات

ت	المحطة	موقع المحطة			عدد العمال	
		محلة	زقاق	مبنى	الاختصاص	الذاتي
1	محطة 10 ب/ صحية	902	33	14	فني	30
2	محطة 12 / صحية	906	26	20	عامل ماهر	35
3	محطة 13 / صحية	904	50	41		
4	محطة 14 أ/ صحية	903	25	15		
5	محطة 14 ب/ صحية	904	-	-		
6	محطة الهندية/ صحية	903	77	16		
7	محطة 16 أ / صحية	908	17	96		
8	محطة 17 أ/ صحية	909	39	1		
9	محطة 17 ب/ صحية	923	3	24		
10	محطة 17 ج/ صحية	915	31	23		
11	محطة المسبح /أمطار	903	24	-		
12	محطة الجسر المعلق /أمطار	911	59	26		
13	محطة جسر الجادرية /أمطار	915	31	-		
14	محطة 52 / أمطار	908	37	1		
15	محطة الإطفاء /أمطار	904	16	-		
16	محطة زيونة القديمة /أمطار	906	52	-		
17	محطة علي بابا /أمطار	902	10	1		
18	محطة 11 /أمطار	904	6	47		
19	محطة 16 ب / صحية	910	17	1		
20	محطة سيد الدريس /أمطار	909	33	1/5		
21	محطة الرشيد /أمطار	908	59	7		
22	محطة المخبز	906	ش16	-		
23	محطة غاطس الوزراء	911	29	-		
24	محطة غاطس العيفاري	907	-	-		
25	محطة زعفرانية / 1 الغاطسة	953	-	-		
26	محطة زعفرانية / 2 الغاطسة	958	-	-		
27	محطة زعفرانية / 3	958	-	-		
28	محطة غاطس الطاقة	959	-	-		
29	محطة مسيليتة الغاطسة	962	-	-		
30	محطة الشموخ الصحية	964	-	-		
31	محطة الشموخ الأمطار	964	-	-		
32	Se 1	960	-	-		
33	Se 3	954	-	-		
34	الشمالية	969	-	-		

المصدر : وحدة بلدية الكرامة ، قسم التخطيط والمتابعة .

ثالثاً : تحليل نشاط قسم الزراعة

من المعروف أن أنشطة هذا القسم تتحدد في إنجاز أعمال الزراعة والبستنة ومتابعة وتنفيذ المتنزهات وإقامة الحدائق وتشجير الطرق الرئيسية والمناطق الفارغة ، إضافة إلى رفع النفايات والمخلفات الزراعية ونقلها إلى مواقع الطمر مع غسل الأشجار وسقيها مرة في الأسبوع على الأقل .

وتشير البيانات المبينة في الجداول من (25 – 27) أن أنشطة هذا القسم ضمن موقع (قاطع الكراة ، مقر القسم ، قاطع أبو نواس ، حدائق الجادرية ، حدائق الزعفرانية إضافة إلى متابعة أعمال التشجير وزراعة الجزرات الوسطية بالمحلات السكنية المرقمة 958 ، 951 ، 961 ، 952 ، 964 ، 949 ، 979 ، 955) .

وتشير المعلومات الواردة في الجدول (25 ، 26 ، 27) إلى مواقع العمل التي يمارس فيها قسم الزراعة ضمن وحدة بلدية الكراة نشاطه الرئيسي إضافة إلى طبيعة الأعمال ضمن الرقعة الجغرافية المتجسدة أصلاً في أدامة وسقي الساحات الرئيسية والجزرات الوسطية وسقي وأدامة المتنزهات والحدائق ، إضافة إلى إدامة وزراعة الموسميات ضمن القواطع المحددة له . ويستدل من مؤشرات الجداول السابقة أن نسب التنفيذ العالية لإنتاجية هذا القسم أساساً ضمن قاطع حدائق الجادرية وجزراتها الوسطية إضافة إلى حدائق ومتنزهات منطقة الزعفرانية في المحلات السكنية المشار إليها أعلاه وذلك باستخدام عدد من العمال المؤجرين الذين يقدر عددهم بحدود 113 عامل مؤجر و 20 عامل ذاتي لشهر ت 1 / 2009 وبمساندة جهد آلي مؤجر وذاتي يتمثل بعدد من سيارات الشوفرليت والتنكر .

جدول رقم (25)

الخطة الإنتاجية لقسم الزراعة في وحدة بلدية الكرادة لشهر ت 1 2009

ملاحظات حول الموقع	الآليات		العمل		طبيعة العمل	التاريخ (الفترة)	موقع العمل	الشعبة
	المؤجر	الذاتي	المؤجر	الذاتي				
	1 شوفرليت	1 تنكر	1	1	إدامة	2009/10/31-1	ساحة عبد القادر الجزائري	قاطع الكرادة مقر القسم
			3		إدامة	2009/10/31-1	ساحة التحريات	
		1 تنكر	2		إدامة	2009/10/31-1	ساحة عقبة بن نافع	
		1 تنكر	7	1	إدامة	2009/10/31-1	ساحة الواثق ومقترباتها	
		1 تنكر	4		إدامة	2009/10/31-1	الجزرات الوسطية للشوارع (42 ، 52 ، 62)	
			1		إدامة	2009/10/31-1	ش الجوازات	
			1		إدامة	2009/10/31-1	ساحة جامعة التكنولوجيا	
			2		إدامة	2009/10/31-1	الشوارع (17-18)	
			2		إدامة	2009/10/31-1	شارع 19	
			1		إدامة	2009/10/31-1	متنزة محلة 906	
			2	1	إدامة	2009/10/31-1	ساحة كهربانة	مقر القسم
			2		إدامة	2009/10/31-1	ساحة الفتح	
			4		إدامة	2009/10/31-1	مثلث النضال + ساحة المسيح	
			1		إدامة	2009/10/31-1	جامعة بغداد + حديقة العطار	
			5	3	إدامة	2009/10/31-1	مشتل القسم	
				2	زراعة وتفريد وتجهيز	2009/10/31-1	مقر القسم	
			4		إدامة	2009/10/31-1	منظمة بدر	
			7		إدامة	2009/10/31-1	عامل تنكر	
			7	2	إدامة وترقيع	2009/10/31-1	متنزة محلة 901 قرب شهربار	
			17	1	إدامة وترقيع	2009/10/31-1	متنزة أبو نواس قرب النافورات	
			2		إدامة وترقيع	2009/10/31-1	ملعب الأمانة	قاطع أبو نواس
			2	2	إدامة وترقيع	2009/10/31-1	الجزرة الوسطية ش أبو نواس	
			4		عمال مساني	2009/10/31-1	متنزة أبو نواس	
			1	1	إدامة	2009/10/31-1	حديقة العطار	
			1		إدامة	2009/10/31-1	الجزرة الوسطية في الكاظمية	حدائق الجادرية
	1 شوفرليت	1 تنكر	3		إدامة وزراعة موسميات	2009/10/31-1	حدائق ساحة الحرية	
			1		إدامة	2009/10/31-1	الجزرة الوسطية في ش رياض الصلح	
			2		إدامة	2009/10/31-1	الجزرة الوسطية مقابل بريد الحرية	
			2	1	إدامة	2009/10/31-1	متنزة محلة 925	
			4		إدامة	2009/10/31-1	ساحة الحسين (ع)	
			3		إدامة وترقيع	2009/10/31-1	الجزرة في ش بدر	
		1 تنكر	3	1	إدامة	2009/10/31-1	الجزرة الوسطية في الجادرية	
			5		إدامة	2009/10/31-1	حدائق جامعة بغداد	
			1	1	إدامة	2009/10/31-1	الجزرة الوسطية ش 31	
			3	1	إدامة وزراعة موسميات	2009/10/31-1	متنزة محلة 915	
		1 تنكر			إدامة	2009/10/31-1	حدائق تحت جسر الجادرية	
			1		إدامة	2009/10/31-1	حديقة مقابل اتحاد الصناعات	
			2		إدامة	2009/10/31-1	ش فندق بابل	
			7	1	إدامة وزراعة موسميات	2009/10/31-1	حدائق ومنتزهات جسر المعلق إلى فندق بابل	
			2		إدامة	2009/10/31-1	حدائق المجلس البلدي	
			9		إدامة	2009/10/31-1	حدائق المجلس الأعلى	
			2		تهيئة للزراعة	2009/10/31-1	الجزرة الوسطية لشوارع الوزراء	

المصدر : وحدة بلدية الكرادة ، قسم التخطيط والمتابعة .

ملاحظات حول الموقع	الآليات		العمل		طبيعة العمل	التاريخ (الفترة)	موقع العمل	الشعبة
	المؤجر	الذاتي	المؤجر	الذاتي				
	1 تنكر		4	1	إدامة	2009/10/31-1	ساحة الزعفرانية ومقترباتها	حدائق الزعفرانية
			1		إدامة	2009/10/31-1	الجزرة الوسطية محلة 958	
			3	2	إدامة	2009/10/31-1	متنزة محلة 951	
			3		إدامة	2009/10/31-1	متنزة محلة 961	
	1 تنكر		9	1	إدامة	2009/10/31-1	متنزة محلة 952	
			10	2	إدامة	2009/10/31-1	متنزة محلة 964	
			4		إدامة	2009/10/31-1	متنزة محلة 949	
			2	1	إدامة	2009/10/31-1	متنزة محلة 979	
			1		إدامة	2009/10/31-1	متنزة محلة 955	

2 - شعبة النافورات

العمل			الآليات			التاريخ (الفترة)	موقع العمل
المؤجر	الذاتي	الاختصاص	المؤجر	الذاتي	نوع الآلية		
6	5	فني	2	-	شوفربليت	2009/10/1	حدود الرقعة الجغرافية لمنطقة الكراة
7		عامل	5	-	تنكر	2009/10/31	

مجموع صرفيات تنفيذ خطة قسم الزراعة

المبلغ	العدد	الفقرة
44500000	178	عمال
2790000	6	فني
3720000	2	شوفربليت
1550000	5	تنكر
52560000		المجموع

المصدر : وحدة بلدية الكراة ، قسم التخطيط والمتابعة

جدول رقم (26)

الخطة الإنتاجية لقسم الزراعة في وحدة بلدية الكرامة لشهر ت 2 2009

ملاحظات حول الموقع	الآليات		العمل		طبيعة العمل	التاريخ (الفترة)	موقع العمل	الشعبة
	المؤجر	الذاتي	المؤجر	الذاتي				
	1 شوفرليت	1 تنكر	1	1	إدامة وسقي	2009/11/30-1	ساحة عبد القادر الجزائري	قاطع الكرامة مقر القسم
			4	1	إدامة وسقي	2009/11/30-1	ساحة التحريات	
			1		إدامة وسقي	2009/11/30-1	ساحة عقبة بن نافع	
		1 تنكر	5	1	إدامة وسقي	2009/11/30-1	ساحة الواثق ومقترباتها	
		1 تنكر	3		إدامة وسقي	2009/11/30-1	الجزرات الوسطية للشوارع (42 ، 52 ، 62)	
			1		إدامة وسقي	2009/11/30-1	ش الجوازات	
			2		إدامة وسقي	2009/11/30-1	ساحة جامعة التكنولوجيا	
			2		إدامة وسقي	2009/11/30-1	الشوارع (17-18)	
		1 تنكر	2		إدامة وسقي	2009/11/30-1	شارع 19	
			2		إدامة وسقي	2009/11/30-1	متنزة محلة 906	
			2	1	إدامة وسقي	2009/11/30-1	ساحة كهربانة	
			2		إدامة وسقي	2009/11/30-1	ساحة الفتح	
			1		إدامة وسقي	2009/11/30-1	مثلث النضال + ساحة المسيح	
			4		إدامة وسقي	2009/11/30-1	جامعة بغداد + حديقة العطار	
			5	2	إدامة وسقي	2009/11/30-1	مشتل القسم	مقر القسم
				2	إدامة وسقي	2009/11/30-1	مقر القسم	
			4		إدامة وسقي	2009/11/30-1	منظمة بدر	
			7		إدامة وسقي	2009/11/30-1	عامل تنكر	
			6	2	إدامة وسقي	2009/11/30-1	متنزة محلة 901 قرب شهربار	قاطع أبو نواس
			20	2	إدامة وسقي	2009/11/30-1	متنزة أبو نواس قرب النافورات	
			1		إدامة وسقي	2009/11/30-1	ملعب الأمانة	
			3	1	إدامة وسقي	2009/11/30-1	الجزرة الوسطية ش أبو نواس	
			3		إدامة وسقي	2009/11/30-1	متنزة أبو نواس	حدائق الجادرية
			3	1	إدامة وسقي	2009/11/30-1	حديقة العطار	
	2 شوفرليت		1		إدامة وسقي	2009/11/30-1	الجزرة الوسطية في الكاظمية	
		1 تنكر	3	1	إدامة وسقي	2009/11/30-1	حدائق ساحة الحرية	
			-	1	إدامة وسقي	2009/11/30-1	الجزرة الوسطية في ش رياض الصلح	
			2		إدامة وسقي	2009/11/30-1	الجزرة الوسطية مقابل بريد الحرية	
			4		إدامة وسقي	2009/11/30-1	متنزة محلة 925	
	1 شوفرليت		5	1	إدامة وسقي	2009/11/30-1	ساحة الحسين (ع)	
			4	1	إدامة وسقي	2009/11/30-1	الجزرة في ش بدر	
			5	1	إدامة وسقي	2009/11/30-1	الجزرة الوسطية في الجادرية	
			4		إدامة وسقي	2009/11/30-1	حدائق جامعة بغداد	
			-	1	إدامة وسقي	2009/11/30-1	الجزرة الوسطية ش 31	
			3		إدامة وسقي	2009/11/30-1	متنزة محلة 915	
			1		إدامة وسقي	2009/11/30-1	حدائق تحت جسر الجادرية	
			1		إدامة وسقي	2009/11/30-1	حديقة مقابل اتحاد الصناعات	
			2		إدامة وسقي	2009/11/30-1	ش فندق بابل	
			6		إدامة وسقي	2009/11/30-1	حدائق ومنتزهات جسر المعلق إلى فندق بابل	
			2		إدامة وسقي	2009/11/30-1	حدائق المجلس البلدي	
			9		إدامة وسقي	2009/11/30-1	حدائق المجلس الأعلى	
			2		إدامة وسقي	2009/11/30-1	الجزرة الوسطية لشارع الوزراء	

المصدر : وحدة بلدية الكرامة ، قسم التخطيط والمتابعة .

ملاحظات حول الموقع	الآليات		العمل		طبيعة العمل	التاريخ (الفترة)	موقع العمل	الشعبة
	المؤجر	الذاتي	المؤجر	الذاتي				
	1 تنكر		5	1	إدامة وسقي	2009/11/30-1	ساحة الزعفرانية ومقترباتها	حدائق الزعفرانية
					إدامة وسقي	2009/11/30-1	الجزرة الوسطية محلة 958	
					إدامة وسقي	2009/11/30-1	متنزة محلة 951	
					إدامة وسقي	2009/11/30-1	متنزة محلة 961	
	1 تنكر				إدامة وسقي	2009/11/30-1	متنزة محلة 952	
					إدامة وسقي	2009/11/30-1	متنزة محلة 964	
					إدامة وسقي	2009/11/30-1	متنزة محلة 949	
					إدامة وسقي	2009/11/30-1	متنزة محلة 979	
					إدامة وسقي	2009/11/30-1	متنزة محلة 955	
					إدامة وسقي	2009/11/30-1		

2 - شعبة النافورات

العمل			الآليات			التاريخ (الفترة)	موقع العمل
المؤجر	الذاتي	الاختصاص	المؤجر	الذاتي	نوع الآلية		
7	5	فني	2	-	شوفربليت	2009/11/1	حدود الرقعة الجغرافية لمنطقة الكراة
7		عامل	5	-	تنكر	2009/11/30	

مجموع صرفيات تنفيذ خطة قسم الزراعة

المبلغ	العدد	الفقرة
27250000	149	عمال
3150000	7	فني
3600000	2	شوفربليت
1500000	5	تنكر
45250000		المجموع

المصدر : وحدة بلدية الكراة ، قسم التخطيط والمتابعة

جدول رقم (27)

الخطة الإنتاجية لقسم الزراعة في وحدة بلدية الكرامة لشهر شباط 2010

ملاحظات حول الموقع	الآليات		العمل		طبيعة العمل	التاريخ (الفترة)	موقع العمل	الشعبة
	المؤجر	الذاتي	المؤجر	الذاتي				
	1 شوفر ليد	-	3	1	إدامة وسقي	2010/2/28-1	ساحة عبد القادر الجزائري	قاطع الكرامة مقر القسم
	ت1 تنكر	-	4	1	إدامة وسقي	2010/2/28-1	ساحة التحريات	
		تنكر	2	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	ساحة عقبة بن نافع	
		تنكر	6	1	إدامة وسقي	2010/2/28-1	ساحة الواثق ومقترباتها	
		تنكر	3	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	الجزرات الوسطية للشوارع (42 ، 52 ، 62)	
		-	1	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	ش الجوازات	
		تنكر	1	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	ساحة جامعة التكنولوجيا	
		-	2	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	الشوارع (17-18)	
		-	1	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	شارع 19	
		-	2	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	متنزة محلة 906	
		-	2	1	إدامة وسقي	2010/2/28-1	ساحة كهربانة	
		-	2	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	ساحة الفتح	
		-	1	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	مثلث النضال + ساحة المسيح	
		-	1	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	جامعة بغداد + حديقة العطار	
		-	5	2	إدامة وسقي	2010/2/28-1	مشتل القسم	مقر القسم
		ستوتة +قلاب	-	1	إدامة وسقي	2010/2/28-1	مقر القسم	
		-	4	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	منظمة بدر	
		-	12	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	عامل تنكر	
		-	7	2	إدامة وسقي	2010/2/28-1	متنزة محلة 901 قرب شهربار	قاطع أبو نواس
		-	16	2	إدامة وسقي	2010/2/28-1	متنزة أبو نواس قرب النافورات	
		-	2	1	إدامة وسقي	2010/2/28-1	ملعب الأمانة	
		-	2	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	الجزرة الوسطية ش أبو نواس	
		-	2	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	متنزة أبو نواس	
		-	2	1	إدامة وسقي	2010/2/28-1	حديقة العطار	حدائق الجادرية
		شوفر + تنكر	1		إدامة وسقي	2010/2/28-1	الجزرة الوسطية في الكاظمية	
		تنكر	3	1	إدامة وسقي	2010/2/28-1	حدائق ساحة الحرية	
		-	1	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	الجزرة الوسطية في ش رياض الصلح	
		-	2	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	الجزرة الوسطية مقابل بريد الحرية	
		-	2	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	متنزة محلة 925	
		-	3	1	إدامة وسقي	2010/2/28-1	ساحة الحسين (ع)	
		-	2	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	الجزرة في ش بدر	
		تنكر	4	1	تنفيذ	2010/2/28-1	الجزرة الوسطية في الجادرية	
		-	6	-	تنفيذ	2010/2/28-1	حدائق جامعة بغداد	
		-	1	1	تنفيذ	2010/2/28-1	الجزرة الوسطية ش 31	
		-	4	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	متنزة محلة 915	
		1 تنكر	1	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	حدائق تحت جسر الجادرية	
		ماء	1	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	حديقة مقابل اتحاد الصناعات	
		تنكر	1	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	ش فندق بابل	
		-	8	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	حدائق ومنتزهات جسر المعلق إلى فندق بابل	
		تنكر	1	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	حدائق المجلس البلدي	
		-	9	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	حدائق المجلس الأعلى	
		-	1	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	الجزرة الوسطية لشارع الوزراء	

المصدر : وحدة بلدية الكرامة ، قسم التخطيط والمتابعة .

ملاحظات حول الموقع	الآليات		العمل		طبيعة العمل	التاريخ (الفترة)	موقع العمل	الشعبة
	المؤجر	الذاتي	المؤجر	الذاتي				
	1 تنكر ماء		3	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	ساحة الزعفرانية ومقترباتها	حدائق الزعفرانية
			2	1	إدامة وسقي	2010/2/28-1	الجزرة الوسطية محلة 958	
			3	1	إدامة وسقي	2010/2/28-1	متنزة محلة 951	
			4	1	إدامة وسقي	2010/2/28-1	متنزة محلة 961	
	1 تنكر ماء		9	1	إدامة وسقي	2010/2/28-1	متنزة محلة 952	
			12	1	إدامة وسقي	2010/2/28-1	متنزة محلة 964	
			4	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	متنزة محلة 949	
			2	1	إدامة وسقي	2010/2/28-1	متنزة محلة 979	
			1	-	إدامة وسقي	2010/2/28-1	متنزة محلة 955	
			1	-	تنفيذ	2010/2/28-1	جزرة وسطية محلة 953	

2 - شعبة الناפורات

العمل		الآليات			التاريخ (الفترة)	موقع العمل
المؤجر	الذاتي	الاختصاص	المؤجر	الذاتي		
7	5	فني	2	-	شوفربليت	2010/2/1
7		عامل	5	-	تنكر	2010/2/28
				1	-	حفار

مجموع صرفيات تنفيذ خطة قسم الزراعة

المبلغ / دينار	العدد	الفقرة
$55800000 = 300000 \times 186$	186	عمال
$2940000 = 28 \times 15000 \times 7$	7	فني
$14000000 = 100000 \times 28 \times 2$	2	شوفربليت
$7700000 = 28 \times 275000 \times 1$	5	تنكر
83800000		المجموع

المصدر : وحدة بلدية الكرامة ، قسم التخطيط والمتابعة

رابعاً : تحليل نشاط قسم الطرق والمباني

تتركز مسؤولية هذا القسم الرئيسية في تنفيذ الطرق الرئيسية ضمن الموقع الجغرافي لحدود بلدية الكرادة وتبليطها وإعادة إكساء البعض منها إضافة إلى رصف الطرق ومتابعة صيانتها ، كما تقع ضمن مسؤوليته إنشاء المشاريع السكنية حسب الخطة المحددة ولهذا النوع من النشاط الخدمي . والمعلومات الواردة ضمن الجداول المرقمة (27 – 31) تبين لنا أن أنشطة هذا القسم خلال الفترة ت 1 ، ت 2 ، من عام 2009 / و ك 2 وشهر شباط للعام 2010 تركزت في المجالات الآتية :-

1. صيانة كسورات الماء .
2. تغطية المنهولات في شوارع الكرادة والزعرانية .
3. صب الممرات المتضررة في حديقة محلة 915 .
4. تطبيق شتايكز الجزيرة الوسطية لشارع بدر محلة 909 .
5. إنشاء سياج كراج الآليات .
6. إنشاء سياج لمخزن الدائرة .
7. تعويض القالب الجانبي المتضررة في شارع خالد بن الوليد .
8. صيانة القالب الجانبي والمقر نص في شارع السعدون مقابل العدالة.
9. صيانة القالب الجانبي في شارع خالد بن الوليد من تقاطع عقبة إلى ساحة عبد القادر الجزائري .
10. صيانة الشتايكز قرب سياج جامعة بغداد .
11. العمل في الموقع الرئاسي .
12. صب شمعة ماء مجاري الكرادة محلة 954 شارع 52 .
13. صب شمعة ماء محطة الجادرية محلة 915 .

14. الإشراف على إنشاء (5) أحواض لمنظومة الري بالرش
(الجزرة الوسطية بين ساحة الحرية والطابقين + قرب سياج جامعة
بغداد + ساحة عبد القادر الجزائري + ساحة جامعة بغداد + متنزة
محلة 915) .

15. نصب محطات صناعية في الشوارع الرئيسية.
16. ترميم بناية القسم الزراعي .
17. بناء أعمدة للباب الرئيس لقسم الماء .
18. ترميم مرافق وحمامات قسم النظافة .
19. إكمال الجزء الإضافي للموقع الرئيسي .
20. قالب جانبي وتأهيل ز 9 م 925 .
21. إظهار أفعال الماء في منطقة الكرادة والزعفرانية .

إضافة إلى الأنشطة السابقة ، فقد نفذ قسم الطرق ضمن وحدة بلدية الكرادة أعمال ترقيع الأسفلت في عموم شوارع الكرادة والزعفرانية . بلغت مساحة الإكساء ضمن الخطة الإنتاجية لشهر ت 1 / 2009 حوالي 1000 م² إنجزت بعدد من العمال المؤجرين بلغ حوالي 18 عامل وجهد آلي ذاتي تمثل بأجهزة كمبرسير ، والنقار ، والحفار إضافة إلى الآليات الناقلة للعمال والمواد الإنشائية ، تكاليف هذا الجهد بلغت حوالي 4500000 أربعة ملايين وخمسمائة ألف دينار . وفي شهر ت 2 / 2009 أنجز هذا القسم مساحة إكساء للشوارع المختلفة ضمن قاطع بلدية وحدة الكرادة بلغت 1900 م² بنفس الجهد الآلي والكلفة المؤجرة للشهر السابقة . في حين ازدادت مساحة الإكساء إلى 4800 م² للفترة من 1-31/1/2010 وكذلك

لشهر شباط من نفس العام وبنفس الجهد البشري الآلي والكلفة المبينة في عام
2009 .

جدول رقم (28)

الخطة الإنتاجية لقسم الطرق والمباني لشهر ت 1 / 2009

وحدة بلدية الكرامة

الملاحظات	صرفيات الجهد المؤجر		الآليات		العمال		التاريخ (الفترة)	مساحة الإكساء المتوقعة	موقع العمل	كمية الإسفلت المستلمة
	المبلغ	الفقرة	المؤجر	الذاتي	المؤجر	الذاتي				
	4500000	عامل 18		سيارة هونداي ، نقار ، حفار ، كمبريسر ، تخصصية ، عدد 2 ، سيارة مسيويشي ، لنقل العمال والمواد الإثنائية	18	1	2009/10/30-1	1000م ²	أعمال ترقيع الإسفلت في عموم شوارع الكرامة والزعرانية	شراء
	4500000	المجموع								

المصدر : وحدة بلدية الكرامة ، قسم التخطيط والمتابعة .

جدول رقم (29)

الخطة الإنتاجية لقسم الطرق والمباني لشهر ت 2 / 2009

وحدة بلدية الكرامة

الملاحظات	صرفيات الجهد المؤجر		الأليات		العمال		التاريخ (الفترة)	مساحة الإكساء المتوقعة	موقع العمل	كمية الإسفلت المستلمة
	المبلغ	الفقرة	المؤجر	الذاتي	المؤجر	الذاتي				
	4500000	عامل 18		سيارة هونداي ، نقار ، حفار						
	4500000	المجموع		، كمبريسر ، تخصصية ، عدد 2 ، سيارة مسيوبشي ، لنقل العمال والمواد الإنشائية	18	1	2009/11/30-1	1900م ²	أعمال ترقيع الإسفلت في عمود شوارع الكرامة والزعرانية	شراء

المصدر : وحدة بلدية الكرامة ، قسم التخطيط والمتابعة .

جدول رقم (30)

الخطة الإنتاجية لقسم الطرق والمباني لشهر ك 2 / 2010

وحدة بلدية الكرامة

الملاحظات	صرفيات الجهد المؤجر		الأليات		العمال		التاريخ (الفترة)	مساحة الإكساء المتوقعة	موقع العمل	كمية الإسفلت المستلمة
	المبلغ	الفقرة	المؤجر	الذاتي	المؤجر	الذاتي				
	4500000	عامل 18		سيارة هونداي ، نقار ، حفار			20010/1/31-1	4800م ²	أعمال ترقيع الإسفلت في عمود شوارع الكرامة والزعرانية	شراء
	4500000	المجموع		، كمبريسر ، تخصصية ، عدد 2 ، سيارة مسيويشي	18	/				

المصدر : وحدة بلدية الكرامة ، قسم التخطيط والمتابعة .

جدول رقم (31)

الخطة الإنتاجية لقسم الطرق والمباني لشهر شباط / 2010

وحدة بلدية الكرامة

الملاحظات	صرفيات الجهد المؤجر		الآليات		العمال		التاريخ (الفترة)	مساحة الإكساء المتوقعة	موقع العمل	كمية الإسفلت المستلمة
	المبلغ	الفقرة	المؤجر	الذاتي	المؤجر	الذاتي				
	4500000	عامل 18		سيارة هونداي ، نقار ، حفار			20010/1/31-1	4800م ²	أعمال ترقيع الإسفلت في عمود شوارع الكرامة والزعرانية	شراء
	4500000	المجموع		، كمبريسر ، تخصصية ، عدد 2 ، سيارة مسيويشي	18	/				

المصدر : وحدة بلدية الكرامة ، قسم التخطيط والمتابعة .

خامساً : تحليل نشاط قسم الماء ومحطات التصفية

مسؤولية هذا القسم الرئيسية هو تجهيز الماء الصافي الصالح للاستهلاك البشري إلى المحلات والدور السكنية التي تقع ضمن حدود بلدية الكراة ، كما يكون هذا القسم مسؤول عن صيانة وإدامة شبكات المياه على مستوى الوحدات السكنية والمحلات التجارية والأنشطة الصناعية أن قسم الماء يكون مسؤول عن تشغيل ومتابعة أعمال الصيانة في محطات تصفية الماء الرئيسية التي تقع ضمن موقع مسؤوليته وهي : -

1. محطة تصفية مجمع الفتح المبنيين التي تقع ضمن محلة 911 كراة .
2. محطة تصفية مجمع أبو نؤاس التي تقع ضمن محلة 901 كراة .

هذه المحطات هي عبارة عن (3) يويلرات طاقة الواحدة منها 200م³ بالساعة ، عملها أوتامتيكي ، تدار من قبل مشغلين فنيين عددهم (4) ومهندس موقع واحد . مهمتها الرئيسية تصفية مياة الشرب وتعالج أزمة شحة الماء التي تحدث في بعض الأوقات . إضافة إلى محطة الماء الرئيسية الأخرى الموجودة حالياً في معسكر الرشيد والأخرى قرب شركة الزيوت النباتية التي تغذي مناطق الزعفرانية ، في حين الأولى تغذي منطقة الرصافة والجداول رقم (32 – 35) تبين الجهد الآلي والبشري الذي يعتمد عليه قسم الماء في تنفيذ خطته الإنتاجية ضمن عموم الرقعة الجغرافية لحدود بلدية الكراة باستخدام ضاغطات الهواء والحفارات نوع Terx والجهد الآلي والبشري المؤجر الذي بلغ معدل كلفته لفترات انجاز مشاريع الماء التي نفذت خلال الفترة ت1 ، ت2 / 2009 ، ك2 ، شباط 2010 حوالي (21) واحد وعشرون مليون دينار .

جدول رقم (32)

الخطة الإنتاجية لقسم الماء لشهر ت 1 / 2009

وحدة بلدية الكرامة

الملاحظات	مصرفات الجهد المؤجر		الآليات		العمال			التاريخ (الفترة)	موقع العمل
	المبلغ	الفقرة	المؤجر	الذاتي	المؤجر	الذاتي	نوع الآلية		
	8250000	عامل	33 عامل	31		1	ضاغطة هواء	2009/10/1 2009/10/31	عموم الرقعة الجغرافية لحدود دائرة بلدية الكرامة
	13020000	فني ميكانيك	28 فني ميكانيك			2	حفار		
	21270000	المجموع							

قسم الآليات

الملاحظات	مصرفات الجهد المؤجر		الآليات		العمال		طبيعة العمل	موقع العمل
	المبلغ	الفقرة	الذاتي	الفقرة	الذاتي	المؤجر		
	2000000	عمال				8	تنظيف وإدامة الكراج ومقر قسم الآليات	كراج آليات النهضة الواقع في كراج المشن محلة 908
	2000000	المجموع						

مقر الدائرة

الملاحظات	مصرفات الجهد المؤجر		الآليات		العمال		طبيعة العمل	موقع العمل
	المبلغ	الفقرة	الذاتي	الفقرة	الذاتي	المؤجر		
	2500000	عمال				10	تنظيف ورفع نفايات أقسام مقر الدائرة	مقر الدائرة
	2500000	المجموع						

المصدر : وحدة بلدية الكرامة ، قسم التخطيط والمتابعة .

جدول رقم (33)

الخطة الإنتاجية لقسم الماء لشهر ت 2 / 2009

وحدة بلدية الكرامة

الملاحظات	مصروفات الجهد المؤجر		الآليات		العمال			التاريخ (الفترة)	موقع العمل
	المبلغ	الفقرة	المؤجر	الذاتي	المؤجر	الذاتي	نوع الآلية		
	8250000	عامل	33 عامل	31		1	ضاغطة هواء	2009/11/1 2009/11/30	عموم الرقعة الجغرافية لحدود دائرة بلدية الكرامة
	12600000	فني ميكانيك	28 فني ميكانيك			2	حفار		
	20850000	المجموع							

قسم الآليات

الملاحظات	مصروفات الجهد المؤجر		الآليات		العمال		طبيعة العمل	موقع العمل
	المبلغ	الفقرة	الذاتي	الفقرة	الذاتي	المؤجر		
	2000000	عمال				8	تنظيف وإدامة الكراج ومقر قسم الآليات	كراج آليات النهضة الواقع في كراج المشن محلة 908
	2000000	المجموع						

مقر الدائرة

الملاحظات	مصروفات الجهد المؤجر		الآليات		العمال		طبيعة العمل	موقع العمل
	المبلغ	الفقرة	الذاتي	الفقرة	الذاتي	المؤجر		
	2500000	عمال				10	تنظيف ورفع نفايات أقسام مقر الدائرة	مقر الدائرة
	2500000	المجموع						

المصدر : وحدة بلدية الكرامة ، قسم التخطيط والمتابعة .

جدول رقم (34)

الخطة الإنتاجية لقسم الماء لشهر كانون الثاني / 2010

وحدة بلدية الكرامة

الملاحظات	مصروفات الجهد المؤجر		الآليات		العمال			التاريخ (الفترة)	موقع العمل
	المبلغ	الفقرة	المؤجر	الذاتي	المؤجر	الذاتي	نوع الآلية		
	13020000	عامل فني	28 فني	15	-	2	ضاغطة هواء	2010/1/1 2010/1/31	عموم الرقعة الجغرافية لحدود دائرة بلدية الكرامة
	7750000	عامل	31 عامل				حفارة terx		
	20850000	المجموع	59						

قسم الآليات

الملاحظات	مصروفات الجهد المؤجر		الآليات		العمال		طبيعة العمل	موقع العمل
	المبلغ	الفقرة	الذاتي	الفقرة	الذاتي	المؤجر		
	1000000	عمال ماهرين				4 عامل ماهر	كراج آليات النهضة الواقع في كراج المشن محلة 908	
	1550000	عمال غير ماهرين				5 عامل غير ماهر		
	2550000	المجموع						

مقر الدائرة

الملاحظات	مصروفات الجهد المؤجر		الآليات		العمال		طبيعة العمل	موقع العمل
	المبلغ	الفقرة	الذاتي	الفقرة	الذاتي	المؤجر		
	2500000	عامل مؤجر				10	تنظيف ورفع نفايات أقسام مقر الدائرة	مقر الدائرة
	2500000	المجموع						

المصدر : وحدة بلدية الكرامة ، قسم التخطيط والمتابعة .

جدول رقم (35)
الخطة الإنتاجية لقسم الماء لشهر شباط / 2010
وحدة بلدية الكرامة

الملاحظات	مصرفات الجهد المؤجر		الآليات		العمال			التاريخ (الفترة)	موقع العمل
	المبلغ	الفقرة	المؤجر	الذاتي	المؤجر	الذاتي	نوع الآلية		
	11760000	عامل فني	28 فني	15	-	2	حفارة terx	2010/1/1 2010/1/31	عموم الرقعة الجغرافية لحدود دائرة بلدية الكرامة
	9300000	عامل	31 عامل						
	21060000	المجموع	59						

قسم الآليات

الملاحظات	مصرفات الجهد المؤجر		الآليات		العمال		طبيعة العمل	موقع العمل
	المبلغ	الفقرة	الذاتي	الفقرة	الذاتي	المؤجر		
	1200000	عمال ماهرين 4				6 عامل ماهر	كراج آليات النهضة الواقع في كراج المشن محلة 908	
	1400000	عمال غير ماهرين 5				5 عامل غير ماهر		
	2600000	المجموع						

مقر الدائرة

الملاحظات	مصرفات الجهد المؤجر		الآليات		العمال		طبيعة العمل	موقع العمل
	المبلغ	الفقرة	الذاتي	الفقرة	الذاتي	المؤجر		
	3000000	عامل مؤجر				10	تنظيف ورفع نفايات أقسام مقر الدائرة	مقر الدائرة
	3000000	المجموع						

المصدر : وحدة بلدية الكرامة ، قسم التخطيط والمتابعة .

سادساً : تحليل نشاط قسم الآليات والصيانة

يكون هذا القسم مسؤول عن تزويد أنشطة المراكز البلدية ، ضمن وحدة بلدية الكرامة بالآليات المختلفة إضافة إلى الوقود والزيوت كما يقوم بتنفيذ ومتابعة الأعمال الميكانيكية وأعمال الحدادة والصيانة . لذلك فإن خطة عمل هذا القسم المبينة في جدول رقم (36) خلال شهر ت 1 من عام 2009 أنه نفذ الأعمال الآتية : -

1. معالجة وصيانة تخسف محلة 929 زقاق 7 .
2. معالجة تخسف محلة 908 زقاق 1 .
3. معالجة تخسف محلة 909 زقاق 27 .
4. معالجة تخسف محلة 903 زقاق 25 .
5. معالجة تخسف محلة 954 زقاق 27 .
6. تنفيذ خط مجاري + منهول مستطيل عدد (2) لمحلة 951 زقاق 41 ، 43 .

هذه الأعمال أنجزت بجهد آلي وبشري قدرت كلفته بحدود 50580000 خمسون مليون وخمسمائة وثمانون ألف دينار خلال الفترة 2009/10/1 إلى 2009/10/31 انظر جدول رقم (37) أما خلال الفترة 2009/11/1 - 2009/11/31 ، فقد تم صب وتبليط تخسف محلة 903 زقاق (7 و 9 و 11) إضافة إلى معالجة تخسف محلة 905 زقاق 11 باستخدام الآليات الذاتية التي بقدر عددها (7) شافطة إضافة إلى الجهد البشري المؤجر الذي بلغ عدده حوالي 52 عامل أنظر جدول رقم (38) ، ونفذ قسم الآليات والصيانة أعمال أخرى تخص معالجة تخسفات في مناطق سكنية ، أخرى

ضمن الرقعة الجغرافية لوحدة بلدية الكرامة إضافة إلى صب وتبليط مسار
تخسف محلة (903) شارع الكرامة داخل (أنظر جدول رقم 36) .

جدول رقم (36)

الأعمال الخدمية المنفذة من قبل قسم الآليات والصيانة في وحدة بلدية

الكرامة خلال عامي 2009 - 2010

ت	نوع العمل	فترة الانجاز
1	تخسف محلة 929 زقاق 7	ت1 / 2009
2	تخسف محلة 908 زقاق 1	ت1 / 2009
3	معالجة تخسف محلة 909 زقاق 27	ت1 / 2009
4	معالجة تخسف محلة 903 زقاق 25	ت1 / 2009
5	تخسف محلة 954 زقاق 27	ت1 / 2009
6	إنشاء خط مجاري + منهول مستطيل عدد 2 لمحلة 951 زقاق 41 ، 43	ت1 / 2009
7	صب وتبليط محلة 903 زقاق 7،9،11	ت2 / 2009
8	تخسف محلة 905 زقاق 11	ت2 / 2009
9	الجزء المتبقي من مجاري محلة 907	شباط 2010
10	إنشاء ربط مجاري ضمن محلة 962 على خط الداخل لكرامة بين محلتي $SE_1 + SE_2$	شباط 2010

المصدر : جمعت واحتسبت من قبل الباحث بالاعتماد على بيانات قسم

التخطيط والمتابعة والجدول من (23 - 26) .

جدول رقم (37)

الخطة الإنتاجية لقسم الآليات والصيانة لشهر ت 1 / 2009

1 - شعبة الآليات والصيانة : -

العمال			الآليات			التاريخ (الفترة)	موقع العمل
المؤجر	الذاتي	الاختصاص	المؤجر	الذاتي	نوع الآلية		
42	8	م . مجاري	1	7	شافطة	2009/10/1	حدود الرقعة الجغرافية
10		نازول				2009/10/31	لمنطقة الكراة
24		م . مجاري	1	6	شافطة	2009/10/1	حدود الرقعة الجغرافية
6		نازول				2009/10/31	لمنطقة الزعفرانية
24		مشغل ديزل					

مجموع صرفيات تنفيذ خطة قسم المجاري للشعبتين أعلاه

المبلغ	العدد	الفقرة
7440000	16	عامل فني
6500000	26	عامل غير ماهر
17000000	68	عامل مجاري
7440000	16	نازول
6200000	24	مشغل ديزل
6000000	2	شافطة
50580000		المجموع

المصدر : وحدة بلدية الكراة ، قسم التخطيط والمتابعة .

جدول رقم (38)

الخطة الإنتاجية لقسم الآليات والصيانة لشهر ت 1 / 2009

1 - شعبة الآليات والصيانة : -

العمال			الآليات			التاريخ (الفترة)	موقع العمل
المؤجر	الذاتي	الاختصاص	المؤجر	الذاتي	نوع الآلية		
42 10	8	م . مجاري نازول	1	7	شافطة	2009/11/1 2009/11/30	حدود الرقعة الجغرافية لمنطقة الكراة
26 6 24		م . مجاري نازول مشغل ديزل	1	6	شافطة	2009/11/1 2009/11/30	حدود الرقعة الجغرافية لمنطقة الزعفرانية

مجموع صرفيات تنفيذ خطة قسم المجاري للشعبتين أعلاه

المبلغ	العدد	الفقرة
7650000	17	عامل فني
6250000	25	عامل ماهر
13250000	53	عامل مجاري
7200000	16	نازول
6000000	24	مشغل ديزل
3750000	15	عامل مؤجر
6000000	2	شافطة
50100000		المجموع

المصدر : وحدة بلدية الكراة ، قسم التخطيط والمتابعة .

جدول رقم (39)

الخطة الإنتاجية لقسم الآليات والصيانة لشهر شباط / 2010

1 - شعبة الآليات والصيانة : -

العمال			الآليات			التاريخ (الفترة)	موقع العمل
المؤجر	الذاتي	الاختصاص	المؤجر	الذاتي	نوع الآلية		
25 12 نازول	7 -	م . مجاري نازول	2	12 2	شافطة مشتركة	2010/2/1 2010/2/28	حدود الرقعة الجغرافية لمنطقة الكراة
13 4 21 7	- - - -	م . مجاري نازول مشغل ديزل م مجاري مساني	-	8	صاروخية	2010/2/1 2010/2/28	حدود الرقعة الجغرافية لمنطقة الزعفرانية

مجموع صرفيات تنفيذ خطة قسم المجاري للشعبتين أعلاه

المبلغ	العدد	الفقرة
7140000	17	عامل فني
8700000	29	عامل غير ماهر
11400000	38	م . مجاري
6720000	16	نازول
6300000	21	مشغل ديزل
1680000	4	عامل بناء
1400000	1	خلفة بناء
2940000	7	م . مجاري ليلي
5600000	2	شافطة
52060000		المجموع

المصدر : وحدة بلدية الكراة ، قسم التخطيط والمتابعة .

المبحث الثالث

معايير كفاءة أداء أنشطة الخدمات البلدية في

وحدة الكرامة

تقوم عملية تقويم الأداء في النشاطات الخدمية على معايير ومؤشرات تختلف عن قياس كفاءة الأداء في الأنشطة والوحدات الإنتاجية ، حيث هنالك على مستوى الخدمات العامة نوعين من المعايير :-⁽¹⁾

أولاً : معايير وصفية لا يمكن قياسها كمياً .

ثانياً : معايير كمية يمكن التعبير عنها بمؤشرات قياسية .

والحقيقة أن مؤشرات تقويم الأداء بنوعها الوصفي والكمي هي مجرد دلالات توشر وتقدم فكرة عن مستوى النشاط أو الوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة ومن خلالها يمكن التوصل إلى بعض المعايير والأسس التي ممكن أن تستفيد منها على مستوى تخطيط نشاط المنظمة أو الوحدة الاقتصادية مستقبلاً ، وبذلك فإنها إضافة لكونها وسيلة رقابية فعالة على مستوى المنظمة فإنها أيضاً تقوم بتزويد الخطط بالمعلومات والبيانات اللازمة عن جدوى وفاعلية أي خطة من الخطط المعتمدة ليتسنى إجراء التعديلات وتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء .

وهناك مجموعة من الشروط أو الخصائص التي يفضل أن تتوفر في

معايير تقديم الأداء على مستوى الأنشطة الخدمية منها :-⁽¹⁾

¹ - نزار عبد يونس : مؤشرات قياس أداء المنظمات ، مفاهيم أساسية ، مجلة الصناعة ، العدد الثاني ، السنة الخامسة ، ت 1 ، 1981 ، ص 12 .

1. أن تكون سهلة وبسيطة في القياس والاحتساب .
2. أن تكون قادرة على توفير معلومات بالغرض المطلوب وبشكل سريع .
3. أن تكون غير مضللة .
4. يمكن التعبير عنها بمفاهيم محددة وغير متداخلة .

وبالنظر لصعوبة إمكانية قياس المؤشرات الإنتاجية على مستوى أداء الوحدات الخدمية وبخاصة احتساب مؤشر الطاقات الإنتاجية في أنواعها (المخططة والمتاحة والقصى) وكذلك صعوبة قياس إنتاجية العمل حسب صعوبة قياس المخرجات الحقيقية لعناصر الإنتاج المشتركة في العملية الإنتاجية على مستوى الأنشطة الخدمية ، وبغية الوقوف على الأداء الفعلي لأنشطة وحدة بلدية الكرامة سيقوم الباحث باعتماد آلية لقياس أداء عمل هذه الوحدة تقوم أساساً على تقسيم الأنشطة الإنتاجية المكونة لها إلى ستة أقسام رئيسية وهي (قسم التنظيف ، قسم المجاري ، قسم الزراعة والبستنة قسم الطرق والمباني ، قسم الماء ، قسم الآليات والصيانة) ومحاولة قياس الطاقات الإنتاجية لكل من هذه الأقسام وفقاً للأنشطة والأعمال المنجزة وللفترة الزمنية التي تم فيها الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بعمل وأنشطة هذه الأقسام البلدية وهي (لشهر ت1 ، ت2 من عام 2009 وك 2 وشباط من عام 2010) إضافة إلى محاولة قياس أداء الجهد البشري لكل نشاط من هذه الأنشطة وقياس أداء الجهد الآلي المتحقق في هذه الأقسام للفترة المذكورة ، واستكمالاً لعملية تقويم أداء عمل وحدة بلدية الكرامة على مستوى أداء أنشطتها الرئيسية سنعتمد مؤشر أو معيار تحليل

¹ - نزار عبد يونس : مصدر سبق ذكره ، ص 22 .

القيمة وذلك بدراسة وتحليل مستوى النفقات والتكاليف على مستوى الأنشطة الرئيسية للوحدة .

أولاً : معيار الطاقة الإنتاجية و خطة الإنتاج :-

يعتبر هذا المعيار من المعايير الاقتصادية الفنية المهمة في أعطائنا صورة واضحة عن نسب التنفيذ والانتفاع والتشغيل في الوحدة الاقتصادية وذلك من خلال الطاقات الإنتاجية القائمة في الوحدة الاقتصادية لأجل الوقوف على الانحرافات التخطيطية من حيث الكمية والقيمة النوعية .

أن عملية تقدير الطاقات الإنتاجية وتخطيط الانتفاع منها تسهم في تحقيق جملة من الأهداف أبرزها ما يلي :- (1)

1. الكشف والتقصي عن موارد جديدة في الأقسام الإنتاجية .
2. من خلال عملية تقدير الطاقات الإنتاجية يتم مقارنة الطلب بالإمكانات الإنتاجية المتاحة وتحديد أهداف الإنتاج .
3. أن استغلال الطاقات الإنتاجية في الوحدات العاملة بشكل أمثل تنعكس أثاره على تكاليف الإنتاج عن طريق توزيع أجمالي التكاليف على أكبر عدد ممكن من الوحدات الإنتاجية .

وتعتمد الطاقة الإنتاجية في الوحدة الاقتصادية سواء كانت (إنتاجية أو خدمية) على جانبيين أساسيين ، الأول فني وهو ما يسمى بالكفاءة الفنية والمقصود بها تحقيق أقصى إنتاج ممكن من خلال الموارد المتاحة خلال فترة زمنية معينة ضمن أسلوب أنتاجي معين .

¹ - عبد العزيز مصطفى وطلال كداوي : دراسات الجدوى وتقييم المشروعات الاقتصادية ، جامعة الموصل ، 1985 ، 16 .

أما الجانب الثاني ، فهو الجانب الاقتصادي أو ما يسمى بالكفاءة الاقتصادية ويعني أن تكون الكفاءة الفنية متفقة مع رغبات المجتمع لتحقيق أقصى إشباع ممكن ، بشرط أن تكون نفقات الوحدات المنتجة عند أدنى مستوى لها .

أن تحقيق الطاقة الإنتاجية يتم عن طريق الكفاءة الفنية والكفاءة الاقتصادية على حد سواء ، أي تحقيق أقصى إنتاج ممكن من الموارد المتاحة وبتكاليف مناسبة ، وضرورة ملائمة الإنتاج مع رغبات المجتمع إلى حد ما في إطار أسلوب أنتاجي معين خلال فترة زمنية معينة ، وأن المقياس الرئيسي لتحديد وقياس الطاقة الإنتاجية الكلية للوحدة الاقتصادية يتحدد بنسبة قيمة الإنتاج الكلي للمشروع أو الوحدة إلى مدخلات الإنتاج أو عناصر الإنتاج المستخدمة خلال فترة زمنية معينة ، ولا بد من الإشارة هنا إلى أهم العوامل التي ستساهم في تحديد الطاقة الإنتاجية في الوحدة الاقتصادية وهي :- (1)

1. كمية مدخلات الإنتاج المتاحة .
2. أسلوب الإنتاج المستخدمة .
3. كفاءة الاستخدام للمستلزمات الأساسية للعملية الإنتاجية .
4. الكفاءة الإدارية للعاملين في الوحدة الاقتصادية .

أن دراسة هذا المعيار (معيار خطة الإنتاج) تبقى من الأمور الضرورية والمهمة التي يجب الوقوف بواسطتها على نسب التنفيذ الكلية

¹ - عبد العزيز مصطفى وطلال كداوي : مصدر سبق ذكره ، ص 107 .

للأنشطة الرئيسية للوحدة الاقتصادية موضوع الدراسة ، حيث أنها تعتمد على كافة الامكانيات المتاحة لدى الوحدة الاقتصادية وأن هذه الأهمية تبقى في المقدمة لأنها تعبر عن مستوى كفاءة الأداء الحقيقية للنشاط الاقتصادي .

وقبل التطرق إلى مؤشرات الطاقة الإنتاجية على مستوى أنشطة وحدة بلدية الكرامة تجدر الإشارة إلى أن هذه الوحدة ضمن مسؤوليتها القطاعية تكون مسؤولة عن (650000) ألف نسمة ضمن قاطع الكرامة وتعمل على رقعة تبلغ مساحتها الجغرافية حوالي (43 كم²) فيها (9) أحياء سكنية ومصنف عملها على مستوى (8) مراكز بلدية⁽¹⁾، لذلك فالمؤشرات المبينة في الجدول من (40) تبين لنا أن الطاقة الإنتاجية لقسم التنظيف ضمن بلدية وحدة الكرامة يساهم بوجبات عمل صباحية ومساءية في عملية جمع النفايات وتنظيف أزقة وشوارع المحلات السكنية التي يبلغ عددها (38) محلة وعدد الدور السكنية (30000) دار سكني ، وعدد العمارات السكنية (568) عمارة سكنية وعدد العمارات التجارية (736) عمارة تجارية إضافة إلى عدد الشوارع التجارية البالغة عددها 18 شارع تجاري ، أن آلية العمل المتبعة في هذا القسم تقوم أساساً على جمع النفايات من الدور السكنية والمحلات التجارية بأكياس نفايات ويقوم نقلها إلى مواقع الطمر المخصصة لهذا الغرض إضافة إلى توزيع الحاويات البلاستيكية على الدور السكنية والحاويات الكبيرة في الساحات الكبيرة ومراكز التجمع السكاني والتجاري في المناطق والشوارع الرئيسية ، ومن خلال إلقاء نظرة على الجداول المرقمة (41 ، 42) يتضح لنا أن قيمة الإنتاج لقسم النظافة ضمن وحدة بلدية الكرامة الذي يعد من الأقسام الإنتاجية الرئيسية في هذه

¹ - البيانات المنشورة ضمن وحدة بلدية الكرامة .

الوحدة قد حقق نسب تنفيذ خلال عامي 2009 ، 2010 تتجاوز 80% من أهداف الخطة المحددة له خلال تلك الفترة والمتمثلة أساساً في المتابعة المستمرة لأعمال التنظيف يومياً وبثلاث وجبات صباحية ومساءية وليلية وتهيئة جهد بشري وآلي لتنظيف الأزقة والشوارع ومتابعة عمل الكابسات والاستفادة القصوى من طاقتها الإنتاجية ، إضافة على متابعة حالات الخلل والتجاوزات في المحلات التجارية والصناعية التي يبلغ عددها بحدود (4000) محل ، وحقق قسم النظافة نسب تنفيذ عالية في مجال متابعة أعمال التنظيف في العرصات الخالية ، الشاغرة في الكراة ومنطقة الزعفرانية البالغ عددها (152) قطعة بعد أن كانت هذه المساحات الشاغرة تستخدم مراكز لتجمع النفايات والأنقاض المختلفة .

أما على مستوى قسم الزراعة والبستنة ، فقد تشير بيانات الجداول (41 - 44) أن هذا القسم قد حقق نسب تنفيذ في خطته الإنتاجية تتجاوز 85 % من الأهداف المخططة لهذا القسم والمتمثلة بزراعة المساحات الفارغة الموجودة في منطقة الكراة والزعفرانية وتأهيل متنزه جسر المعلق المرحلة الثانية محلة (907) ، إضافة إلى أن الكادر الفني في هذا القسم استطاع تأهيل مشتل شارع العطار المرقن قيده وتحويله إلى حديقة عامة ، أن قيمة الإنتاج الفعلي والمخطط لقسم الزراعة والبستنة تتضح من خلال عدد المنتزهات التي تقع ضمن مسؤولية هذا القسم البالغة (10) منتزهات والتي تبلغ مساحتها الإجمالية (155) دونم (أنظر جدول رقم 40)، إضافة إلى أن نسب التنفيذ العالية في الخطة الإنتاجية لقسم الزراعة تقع أساساً ضمن قاطع حدائق الجادرية وجزراتها الوسطية وحدائق ومنتزهات منطقة الزعفرانية ضمن المحلات السكنية المختلفة ،

وناهيك عن زراعة الجزرات الوسطية في محطة (953) ومحطة (909) زقاق 27 وتأهيل شارع (62، 52، 42) بعد استبدال القالب الجانبي إضافة إلى تشجير المساحات الفارغة والجزرات الوسطية ومتابعة أعمال السقي والصيانة لجميع المساحات المزروعة يوميا .

أما على مستوى قسم المجاري فأن نسب التنفيذ في الطاقات الإنتاجية تنعكس من خلال طول شبكة المجاري الرئيسية والفرعية المسؤول عن متابعتها وصيانتها هذا القسم والبالغة 532 كم ، (أمطار + صحية) وعدد محطات المجاري (34) محطة وعدد المحطات العمودية (22) محطة وعدد المحطات الغاطسة (12) محطة ، (أنظر الجدول رقم 40) ، حقق هذا القسم نسب تنفيذية عالية في عناصر خطته الإنتاجية المحددة لعامي 2009 ، 2010 تمثلت في أن نسب المساحات المخدومة بالمجاري قياساً بمساحة القاطع تقدر حدود 99 % ، وعدد الأحياء والمحلات الغير مشمولة بخدمات المجاري تبلغ (20) محطة ، إضافة إلى أن هذا القسم مسؤول عن صيانة وتشغيل (13) محطة مجاري غاطسة مواصفاتها ومواقعها مبينة في جدول رقم (45) و (46) محطة مجاري عمودية مقسمة إلى قسمين محطات صحية ومحطات مجاري أمطار مواصفاتها ومواقعها مبينة في الجدول رقم (47) وبذلك تكون وحدة بلدية الكرامة مسؤولة عن صيانة وتشغيل حوالي (34) محطة مجاري بمواصفاتها الفنية المختلفة تخدم أكثر من (34) محطة سكنية مواقع هذه المحطات واتجاهات الضخ لها مبينة تفصيلها في الجدول رقم (47) ، وفي ظل هذا العدد الكبير من المضخات ومحطات المجاري والمسؤولية الفنية لإدارتها ومتابعتها اليومية استطاع قسم

المجاري ضمن وحدة بلدية الكرادة أن ينجز كافة أهداف خطته الإنتاجية خلال الفترة 2009 ، 2010 وبنسب تنفيذ جيدة وعلى مستوى العناصر الرئيسية الآتية :-

- ❖ نصب مضخات جديدة في منطقة زيونة القديمة .
- ❖ أكمل كافة التخسفات المشخصة ضمن وحدة بلدية الكرادة .
- ❖ تنظيف وصيانة الخطوط الرئيسية وفقاً لخطة فصلية .
- ❖ صيانة المحطات بشكل مستمر ومعالجة أية عطلات فيها أو في المولدات .
- ❖ استبدال أغطية المنهولات المفقودة وحسب الإمكانيات المتاحة .

وعند متابعة الخطة الإنتاجية لقسم الطرق والمباني لعامي 2009 ، 2010 نلاحظ أن هذا القسم قد حقق نسب تنفيذ عالية في اكساء وتبليط الشوارع وتطبيق شتاكر الجزرات الوسطية لشارع محلة (909 ، 915) ، إضافة إلى أن طول الشوارع الرئيسية والفرعية المعدة بلغ حوالي (375 كم) ، ثم أن الكادر الفني والبشري لهذا القسم قد حقق تأهيل زقاق (9 محلة 025) وزقاق 5 ، 7 من محلة (907) وتأهيل زقاق 29 من محلة (909) ، ناهيك عن تنفيذ (5) أحواض لمنظومة الري بالرش (الجزرة الوسطية بين ساحة الحرية والطابقين وساحة جامعة بغداد إلى منتزه محلة 951) .

ومن خلال متابعة الأرقام المبينة في الجداول (41 - 43) نلاحظ أن قسم الماء في وحدة بلدية الكرادة قد حقق نسب مساحات مخدومة بالماء قياساً بمساحة القاطع 100 % ، إذا علمنا أن طول شبكة الماء الخام الرئيسية والفرعية ضمن قاطع هذه الوحدة يبلغ (1500 كم) وطول شبكة الماء

الصافي الرئيسية والفرعية تبلغ طولها (4500 كم) ، إضافة إلى ذلك أن هذا القسم استطاع متابعة وتنفيذ أعمال صيانة وتصليح مولدات محطات تصفية مجمع الفتح المبين التي تقع ضمن محلة رقم (911) ومحطة تصفية مجمع أبو نؤاس التي تقع ضمن محلة (901) كراة ، إضافة إلى متابعة تأهيل مشروع ماء الرشيد قبل موسم الشحة .

أما على مستوى قسم الآليات والصيانة ، ويعد هذا القسم من الأقسام الساندة والداعمة لأنشطة الوحدات الرئيسية في وحدة بلدية الكراة ، حيث يقوم بتزويد الأقسام الإنتاجية الأخرى بالوقود والزيوت والآليات اللازمة لانجاز مهامها الإنتاجية إضافة إلى قيامه بأعمال الصيانة الدورية والإجرائية للآليات العاطلة بالتنسيق مع دائرة الوحدات الإنتاجية واستطاع الكادر الفني في هذا القسم خلال عامي 2009 ، 2010 أن يقوم بأعمال معالجة وصيانة التخسفات التي حدثت ضمن المحلات السكنية المرقمة (929 ، 908 ، 909 ، 903 ، 954) ، إضافة إلى استلام حصة الزيوت الشهرية للدائرة ووضع خطة للسيطرة عليها وتوزيعها على الأقسام والدوائر المستفيدة منها .

جدول رقم (40)

المؤشرات الإنتاجية المختلفة لوحة بلدية الكرادة حسب الأنشطة الرئيسية

عدد نفوس القاطع	650000 نسمة
مساحة الرقعة الجغرافية كم ²	43 كم ²
عدد الأحياء	9 أحياء
عدد المراكز البلدية	8 مراكز بلدية
عدد المدارس	95 مدرسة
عدد المحلات السكنية	37 محلة
عدد الدور السكنية	30000 دار سكني
عدد العمارات السكنية	568 عمارة سكنية
عدد العمارات التجارية	736 عمارة تجارية
عدد الشوارع التجارية	18 شارع تجاري
عدد الدوائر الحكومية	50 دائرة حكومية
عدد المستشفيات الحكومية	5 مستشفيات
عدد المستشفيات الأهلية	11 مستشفى اهلي
عدد المستوصفات	5 مستوصف
عدد دور العبادة	46 دار عبادة
عدد المطاعم	110 مطعم
عدد المعامل والمخازن	69 معمل
مساحات المنتزهات / دونم	155 دونم
عدد المنتزهات	10 منتزهات (170 دونم)
عدد الملاعب الشعبية	5 ملاعب
عدد الاسواق الشعبية	5 اسواق شعبية
عدد صيانة الماء	2 صيانة ماء
عدد الاحياء والمحلات الغير مشمولة بخدمات الماء	20 محلة
عدد الاحياء والمحلات الغير مشمولة بخدمات المجاري	99 %
نسبة المساحات المخدومة بالماء قياساً بمساحة القاطع	100 %
نسبة المساحات المخدومة بالماء قياساً بمساحة القاطع	100 %
عدد جسور المشاة	4 جسور
عدد الجسور	5 جسور
عدد الأنفاق	1 نفق
طول الشوارع الرئيسية والفرعية المعبدة	375 كم . ط
طول الشوارع الرئيسية والفرعية الغير معبدة	375 كم . ط
طول الشوارع الرئيسية والفرعية التي تحتاج الى اعادة اكساء	532 كم . ط (امطار + صحية)
طول شبكة المجاري الرئيسية والفرعية	34 محطة
عدد المحطات المجاري	22 محطة
عدد محطات العمودية	12 محطة
عدد محطات العاطسة	12 محطة
طول شبكة الماء الصافي الرئيسية والفرعية / كم	4500 كم
طول شبكة الماء الخام الرئيسية والفرعية / كم	1500 كم
عدد قطع الاراضي الشاغرة والعائدة لأمانة بغداد	152 قطعة
عدد الكليات	2 جامعة ، 2 كلية
عدد المعاهد	2
عدد المحلات التجارية والصناعية	4000 محل

المصدر : قسم التخطيط والمتابعة - وحدة بلدية الكرادة

جدول رقم (41)

تحليل مؤشرات تقييم أداء وحدة بلدية الكرامة حسب الأنشطة الرئيسية
لشهر ت 1 / 2009

ت	الأقسام البلدية (الأنشطة)	عدد المحلات السكنية	الجهد البشري			الجهد الآلي		
			الذاتي	المؤجر	التكاليف	الذاتي	المؤجر	التكاليف
1	قسم التنظيف	38	15	835	155000000	73	121	222490
2	قسم المجاري	22 زقاق صيانة + تنظيف	—	42	31500	5	10	150000
3	قسم الزراعة والبستنة	متنزهات + حدائق + جزرات وسطية + ملاعب + ساحات	25	184	7240	—	7	5270
4	قسم الطرق والمباني	ترقيع الاسفلت 1000م ²	1	18	4500	7	—	—
5	قسم الماء	صيانة وفتح شبكات ماء	31	61	21270	3	—	—
6	قسم الآليات والصيانة	صيانة عامة	8	106	44580	—	2	6

المصدر : جمعت واحتسبت من قبل الباحث بالاعتماد على قسم التخطيط والمتابعة في وحدة بلدية الكرامة

جدول رقم (42)

تحليل مؤشرات تقييم أداء وحدة بلدية الكرامة حسب الأنشطة الرئيسية
لشهر ت 2 / 2009

ت	الأقسام البلدية (الأنشطة)	عدد المحلات السكنية	الجهد البشري			الجهد الآلي		أجمالي التكاليف المستلزمات	
			الذاتي	المؤجر	التكاليف	الذاتي	المؤجر		التكاليف
1	قسم التنظيف	38	15	838	210000000	58	94	219300	429300
2	قسم المجاري	22 زقاق صيانة + تنظيف	—	42	31500	5	10	150000	181500
3	قسم الزراعة والبستنة	—	21	102	40400	—	7	5100	45500
4	قسم الطرق والمباني	أعمال ترقيع وتبليط الشوارع 1900 م ²	1	18	4500	7	—	—	4500
5	قسم الماء	صيانة وفتح شبكات ماء	31	61	20850	3	—	—	20850
6	قسم الآليات والصيانة	صيانة عامة	8	108	44100	—	2	6	50100

المصدر : جمعت واحتسبت من قبل الباحث بالاعتماد على قسم التخطيط والمتابعة في وحدة بلدية الكرامة

جدول رقم (43)

تحليل مؤشرات تقييم أداء وحدة بلدية الكرامة حسب الأنشطة الرئيسية
لشهر ك 2 / 2010

ت	الأقسام البلدية (الأنشطة)	عدد المحلات السكنية	الجهد البشري			الجهد الآلي		أجمالي التكاليف المستلزمات
			الذاتي	المؤجر	التكاليف	الذاتي	المؤجر	
1	قسم التنظيف	38	11	150	211750	60	102	438360
2	قسم المجاري	22 زقاق صيانة + تنظيف	—	42	31500	5	10	181500
3	قسم الزراعة والبستنة	—	30	200	48505	5	7	67725
4	قسم الطرق والمباني	أعمال ترقيع وتبليط الشوارع 4800 م ²	—	18	4500	7	—	4500
5	قسم الماء	صيانة وفتح شبكات ماء	15	59	20750	2	—	20770
6	قسم الآليات والصيانة	صيانة عامة	7	133	60325	—	2	67325

المصدر : جمعت واحتسبت من قبل الباحث بالاعتماد على قسم التخطيط والمتابعة في وحدة بلدية الكرامة

جدول رقم (44)

تحليل مؤشرات تقييم أداء وحدة بلدية الكرامة حسب الأنشطة الرئيسية
لشهر شباط / 2010

ت	الأقسام البلدية (الأنشطة)	عدد المحلات السكنية	الجهد البشري			الجهد الآلي		أجمالي التكاليف المستلزمات
			الذاتي	المؤجر	التكاليف	الذاتي	المؤجر	
1	قسم التنظيف	38	11	919	250750	64	122	515350
2	قسم المجاري	22 زقاق صيانة + تنظيف	—	42	31500	5	10	181500
3	قسم الزراعة والبستنة	—	45	250	58740	5	8	83800
4	قسم الطرق والمباني	أعمال ترقيع وتبليط الشوارع 4800 م ²	—	18	4500	7	—	4500
5	قسم الماء	صيانة وفتح شبكات ماء	15	59	21060	2	—	21060
6	قسم الآليات والصيانة	صيانة عامة	7	82	46600	—	2	52060

المصدر : جمعت واحتسبت من قبل الباحث بالاعتماد على قسم التخطيط والمتابعة في وحدة بلدية الكرامة

جدول رقم (45)

محطات المجاري الغاطسة لدائرة بلدية الكرامة

ت	أسم المحطة	العنوان	أقرب نقطة دالة
1	محطة غاطس الوزراء	محلة 911	مجمع الوزراء
2	محطة غاطس العيفاري	محلة 907	عمارات الطاقة الشمسية
3	محطة غاطس الزيوت	محلة 915	قرب معمل الزيوت
4	محطة غاطس الشط	محلة 949	قرب نهر دجلة
5	محطة غاطس الزعفرانية / 1 غاطسة	محلة 953	قرب جامع العلي العظيم
6	محطة غاطس الزعفرانية / 2 غاطسة	محلة 958	قرب مكتب تاج المعارك
7	محطة زعفرانية / 3	محلة 958	نهاية الشارع التجاري السدة
8	محطة زعفرانية / 4	محلة 958	نهاية الشارع التجاري السدة
9	محطة غاطس الطاقة	محلة 959	قرب عمارات الطاقة
10	محطة مسيليتة الغاطسة	محلة 962	الزعفرانية
11	محطة الشموخ الصحية	محلة 964	مدينة الشموخ
12	محطة الشموخ الأمطار	محلة 964	مدينة الشموخ
13	محطة طرحية	محلة 951	عمارات سعيدة

المصدر : وحدة بلدية الكرامة – قسم التخطيط والمتابعة

جدول رقم (46)
محطات المجاري العمودية لدائرة بلدية الكرامة

أقرب نقطة دالة	العنوان			أسم المحطة	ت
	مبنى	زقاق	محلة		
مستشفى العلوية	14	33	902	محطة 10 ب / صحية	1
ساحة الوثائق	47	6	904	محطة 11 / صحية	2
الجامعة التكنولوجية	20	26	906	محطة 12 / صحية	3
صيانة 52	41	50	904	محطة 13 / صحية	4
قرب الإعدادية الشرقية	15	25	903	محطة 14 أ صحية	5
نادي الدفاع الجوي	—	—	904	محطة 14 ب / صحية	6
قرب نادي الهندية	16	77	903	محطة الهندية / صحية	7
مقابل مجمع السامرائي	96	17	908	محطة 16 أ / صحية	8
قرب الجمعيات الفلاحية	1	17	910	محطة 16 ب / صحية	9
ساحة الحرية	1	39	909	محطة 17 أ / صحية	10
قرب شرطة الجادرية	24	3	923	محطة 17 ب / صحية	11
تقاطع الجامعة	23	31	915	محطة 17 ج / صحية	12
داخل قسم المجاري	—	24	903	محطة المسبح / أمطار	13
ساحة الحرية	1 / 5	33	909	محطة سيد أندريس / أمطار	14
الجسر المعلق	26	59	911	محطة جسر المعلق / أمطار	15
شارع أبو نواس	—	31	915	محطة الجادرية / أمطار	16
قرب مضخة الرشيد	7	59	908	محطة الرشيد / أمطار	17
قرب مجمع السامرائي	1	37	908	محطة 52 / أمطار	18
قرب الفرن الرباعي	—	16	906	محطة المخبز / أمطار	19
قرب إطفاء الكرامة	—	16	904	محطة الإطفاء / أمطار	20
خلف الجامعة التكنولوجية	—	52	906	محطة زيونة القديمة / أمطار	21
ساحة كهربانة	1	10	902	محطة علي بابا / أمطار	22

جدول رقم (47)

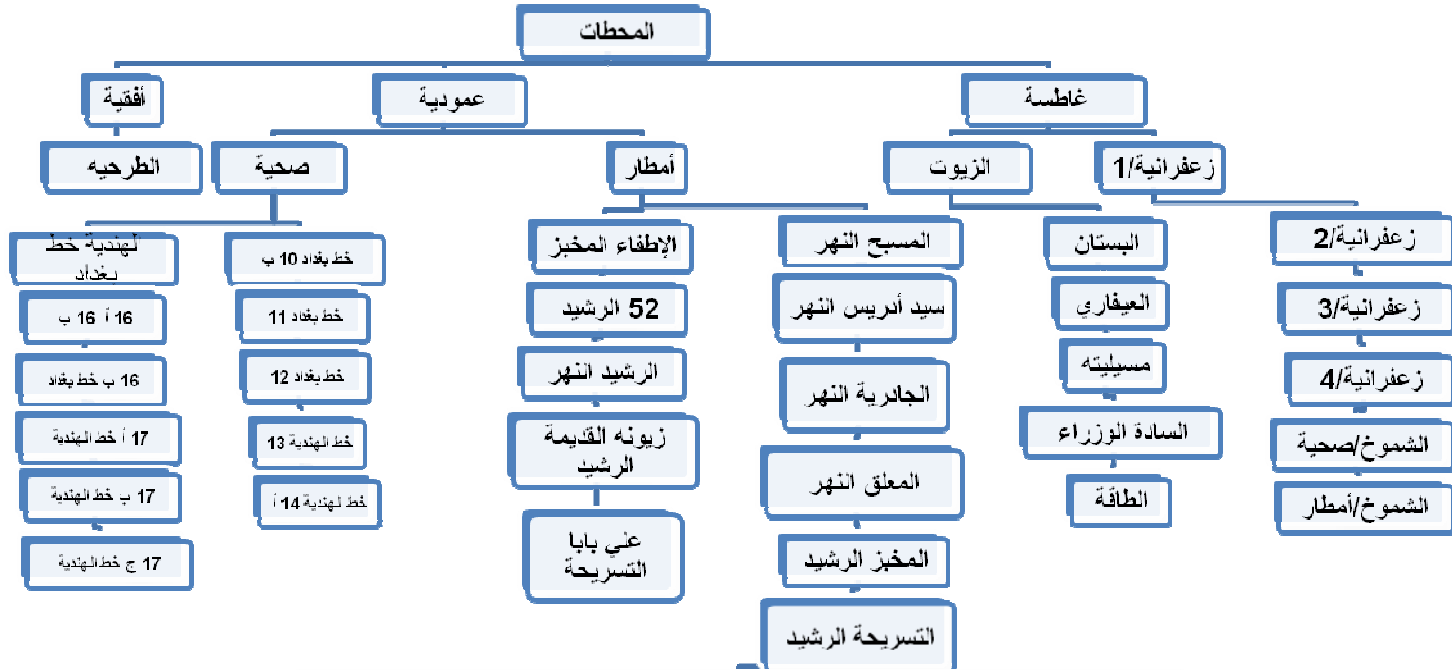
محطات مجاري دائرة بلدية الكرادة وأرقام المغذيات التابعة لها

ت	أسم المحطة	العنوان			أقرب نقطة دالة	رقم المغذي	أتجاه الضخ
		محلة	زقاق	مبنى			
1	محطة 10 ب / صحية	902	33	14	4 - 2 علوية	تخدم م / 902 وتضخ إلى خط بغداد	
2	محطة 11 / صحية	904	6	47	7 صناعة	تخدم م / 902 و 904 وتضخ إلى خط بغداد	
3	محطة 12 / صحية	906	26	20	4 صناعة	تخدم م / 906 وتضخ إلى خط بغداد	
4	محطة 13 / صحية	904	50	41	7 صناعة	تخدم م / 904 وتضخ إلى خط بغداد	
5	محطة 14 أ صحية	903	25	15	12 وحدة	تخدم م / 903 وتضخ إلى خط الهندية	
6	محطة 14 ب / صحية	904	—	—	4 - 10 وحدة	تخدم م / 904 وتضخ إلى خط الهندية	
7	محطة الهندية / صحية	903	77	16	3 وحدة	تخدم المحلات 903، 905، 907، 909، 929، 901 والمحلات 17 أ - 17 ب - 17 ج - 14 أ - والمحطات الغاطسا الصحية وتضخ إلى خط بغداد	
8	محطة 16 أ / صحية	908	17	96	11 رياض	تخدم م / 910 ، 908 وتضخ إلى محطة 16 أ وتضخ إلى خط بغداد	
9	محطة 16 ب / صحية	910	17	1	2 - 9 رياض	تخدم م / 931 ، 908 وتضخ إلى محطة 16 ب	
10	محطة 17 أ / صحية	909	39	1	4 عرصات	تخدم م / 909 ، 907 وتضخ إلى خط الهندية الرئيسية	
11	محطة 17 ب / صحية	923	3	24	6 جادرية قديمة	تخدم م / 923 وتضخ إلى خط الهندية الرئيسية	
12	محطة 17 ج / صحية	915	31	23	2 جادرية قديمة	تخدم م / 913 ، 915 وتضخ إلى خط الهندية الرئيسية	
13	محطة المسيح / مطار	903	24	—	12 وحدة + 3 وحدة	تخدم م / 903 ، 931 ، 929 وتضخ إلى النهر	
14	محطة سيد أدریس / مطار	909	33	1 / 5	4 عرصات	تخدم م / 909 وتضخ إلى النهر	
15	محطة جسر المعلق / مطار	911	59	26	7 جادرية قديمة	تخدم م / 907 ، 911 ونفق المعلق وتضخ إلى النهر	
16	محطة الجادرية / مطار	915	31	—	1 جادرية قديمة	تخدم م / 913 ، 915 ، وتضخ إلى النهر	

17	محطة الرشيد / أمطار	908	59	7	قرب مضخة الرشيد	4 رياض	تخدم م / 931 والمحطات (التكنولوجيا + المخبز + إطفاء الكراة + 52 الصناعة + علي بابا + التسريحة + زيونة للأطمارومعها أمطار الضباب ومحطة (TS) وتضخ إلى النهر
18	محطة 52 / أمطار	908	37	1	قرب مجمع السامرائي	11 رياض	تخدم م / 908 وتضخ إلى محطة معسكر الرشيد
19	محطة المخبز / أمطار	906	16	—	قرب الفرن الرباعي	13 صناعة + 8 رياض	تخدم م / 902 ، 906 ، 910 ومحطة إطفاء الكراة وتضخ إلى محطة معسكر الرشيد
20	محطة الإطفاء / أمطار	904	16	—	قرب إطفاء الكراة	5 وحدة	تخدم م / وشارع معسكر الرشيد وتضخ إلى محطة المخبز ثم محطة الرشيد
21	محطة زيونة القديمة / أمطار	906	52	—	خلف الجامعة التكنولوجية	4 صناعة	تخدم م / 902 ، 906 وتضخ إلى محطة معسكر الرشيد
22	محطة علي بابا / أمطار	902	10	1	ساحة كهرمانة	9 سعدون	تخدم م / 901 ، 903 وتضخ إلى محطة التسريحة ثم محطات معسكر الرشيد
23	غايط السادة الوزراء	911	29	—	مجمع الوزراء	2 جادرية قديمة	تخدم م / 913 وتضخ إلى خط الهندية
24	غايط العيفاري	907	—	—	عمارات الطاقة الشمسية	7 جادرية قديمة	تخدم م / 907 وتضخ إلى خط الهندية
25	غايط الشموخ	964	—	—	مدينة الشيوخ	—	تضخ إلى نهر ديبالي
26	غايط زعفرانية/1	951	—	—	قرب صيانة ماء الزعفرانية	—	تضخ إلى محطة زعفرانية / 2
27	غايط زعفرانية/2	954	—	—	الشارع التجاري	—	تضخ إلى محطة زعفرانية / 3
28	غايط زعفرانية/3 و 4	954	—	—	نهاية الشارع التجاري / السدة	—	تضخ إلى نهر ديبالي
29	غايط الطاقة	—	—	—	مقابل سوق الكبيسي / الزعفرانية	—	تضخ إلى محطة زعفرانية / 3
30	غايط مسيليته	962	—	—	الزعفرانية	—	تضخ إلى محطة زعفرانية / 3
31	غايط الزيتون	951	—	—	مجاور معمل حسين الكافي	—	تضخ إلى محطة الشط
32	غايط الشط	949	—	—	داخل البستان علي الشط	—	تضخ إلى نهر دجلة
33	محطة التسريحة	101	—	—	مقابل مستشفى العلوية	—	تضخ إلى محطة الرشيد
34	الطرحية	951	—	—	سعيدة	—	تضخ إلى نهر دجلة

المصدر : قسم التخطيط والمتابعة ، وحدة بلدية الكراة

الشكل رقم (12)
هيكلية محطات المجاري في وحدة بلدية الكرادة وتوزيعها حسب المناطق السكنية



المصدر : قسم التخطيط والمتابعة - وحدة بلدية الكرادة .

ثانياً : معيار تحليل القيمة :-

يعد معيار تحليل القيمة من أهم المعايير القابلة للقياس المطلق والإسهام في تحقيق الأهداف الرئيسية للوحدة الاقتصادية سواء كانت (إنتاجية أو خدمية) من جهة وتحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات الإنتاجية المتاحة من جهة أخرى .

ويعتمد معيار القيمة على كل من الإيرادات والمصروفات في تحديد صافي الأرباح المتحققة (للوحدة الاقتصادية) وبهذا فإن هذا المعيار يركز أساساً على التكاليف لكونها العنصر الأكثر تحديداً للأرباح الإجمالية التي تقدمها الوحدة أو المنظمة ومن الجدير بالذكر هنا ، إن المنظمة أو الوحدة الاقتصادية التي نحن بصدد دراستها وتقييم أدائها (وحدة بلدية الكرامة) هي ليست وحدة مستهدفة لتحقيق الأرباح وإنما هي وحدة خدمية قائمة أساساً على تقديم الخدمات ذات النفع العام لأفراد المجتمع ، لذلك ستركز دراستنا في جانب تحليل القيمة على التكاليف الإجمالية ومدى مساهمتها في تحقيق أهدافها الإنتاجية مع التحليل البسيط لإيرادات أهم الأنشطة فيها .

❖ تحليل التكاليف الإجمالية Total costs analyses :-

يمكن تقسيم التكاليف الإجمالية للوحدة الاقتصادية إلى العناصر الرئيسية الآتية :-

- أ- أجمالي الرواتب والأجور .. وتشمل الرواتب والأجور لكافة العاملين .
- ب- المستلزمات السلعية ... وتشمل قيمة مستلزمات الإنتاج المواد الأولية والخدمات والمكائن والآلات والأدوات الاحتياطية وتجهيزات العاملين .
- ت- المستلزمات الخدمية ... وتشمل مصاريف الصيانة ومصاريف النقل ومصاريف الأبحاث والتطوير ومصاريف الدعاية والإعلان .
- ث- الاندثرات وتشمل قيمة استهلاك الأصول الثابتة من الأبنية والآلات والمعدات ووسائل النقل .

1.أجمالي الرواتب والأجور :-

من تحليل الأرقام الواردة في الجدول رقم (48) يتضح أن قيمة المستلزمات البشرية التي تعكس الأجور والرواتب المدفوعة لكافة العاملين في وحدة بلدية الكرامة قد بلغت (264090) مليون دينار لشهر ت 1 / 2009 وشكلت نسبة 43.4 % من إجمالي التكاليف للفترة المذكورة ، وعند تحليل عنصر الرواتب والأجور على مستوى أنشطة الوحدة نلاحظ أن قيمة المستلزمات البشرية شكلت أعلى نسبة من التكاليف الإجمالية في قسم الآليات والصيانة حيث بلغت 88.1 % ويأتي في المرتبة الثانية قسم الزراعة والبستنة حيث بلغت 57.8 % ثم يأتي بالمرتبة الثالثة قسم التنظيف الذي بلغت فيه هذه النسبة 50 % تقريباً من إجمالي التكاليف المتحققة في هذا القسم .

والحقيقة أن هذه النسب العالية في إجمالي الأجور والرواتب يعود إلى أن وحدة بلدية الكرامة تعتمد في أداء أنشطتها الإنتاجية والخدمية على المجهود البشري بشكل كبير قياساً بالمستلزمات الأخرى وخاصة الجهد البشري المؤجر الذي تكون أجوره ومكافأته الشهرية عالية نسبياً قياساً بمستوى الأجور والرواتب للجهد البشري الذاتي وما يؤكد ذلك أن أنشطة وحدة البلدية خلال شهر ت 1 / 2009 قد استخدمت عدد من العمالة المؤجرة يقدر بحدود 1246 عامل مؤجر ، تركزت النسبة الأكبر من هذه العمالة في انجاز أعمال قسم التنظيف بواقع (835 عامل) ثم قسم الزراعة والبستنة بواقع (184) عامل ويأتي بعد ذلك قسم الآليات والصيانة بواقع (106) عامل (انظر جدول رقم 48) .

وفي شهر ك 2 من عام 2010 ارتفعت قيمة الأجور والرواتب على مستوى إجمالي أنشطة وحدة بلدية الكرامة لتبلغ (377350) مليون دينار لتشكل نسبة تقارب 48.4 % من إجمالي تكاليف الوحدة البالغة (780180) مليون دينار خلال الفترة المذكورة ، ويلاحظ من جدول رقم (49) أن قيمة الأجور والرواتب قد

ازدادت في جميع الأنشطة الإنتاجية لوحدة بلدية الكرامة مقارنة بالعام السابق حيث بلغت قيمة الأجور والرواتب في قسم التنظيف (211750) مليون دينار لتشكل نسبة 48.3 % من إجمالي تكاليف هذا القسم وقسم الزراعة والبستنة بلغت قيمة الأجور والرواتب فيه (48505) مليون دينار لتشكيل نسبة 71.6 % من إجمالي التكاليف المتحققة في هذا القسم في حين ازدادت نسبة مساهمة قيمة المستلزمات البشرية في قسم الآليات والصيانة إلى 89.1 % من إجمالي التكاليف الإنتاجية الخاصة بهذا القسم وبالرغم من أن إجمالي عدد العاملين في أنشطة وحدة بلدية الكرامة خلال هذا العام قد إنخفض إلى (602) عامل (انظر جدول رقم 49) مقارنة بالعام السابق ، إلا زيادة نسبة قيمة المستلزمات البشرية إلى إجمالي التكاليف يرجع في الحقيقة إلى نسب الأجور العالية التي تدفع من قبل الأقسام الإنتاجية للجهد البشري المؤجر وخاصة العاملين ذات التخصصات الفنية والمهارات العالية .

وخلاصة هذا التحليل ، تؤكد أن وحدة بلدية الكرامة تعد من الوحدات الاقتصادية الخدمية التي تعتمد في أداء أنشطتها الإنتاجية بشكل كبير على الأيدي العاملة المؤجرة لكون اغلب أنشطتها الخدمية تتطلب أعداد كبير من الأيدي العاملة (العمالة الكثيفة) إضافة إلى أن هذه الوحدة تفتقر إلى وجود خطة واضحة لتحديد كلفة الأجور والراتب واستخدام الأيدي العاملة المطلوبة في العملية التشغيلية من جهة أخرى .

2.المستلزمات السلعية :-

تمثل المستلزمات السلعية في الحقيقة الجهد الآلي المستخدم في أداء الأنشطة الإنتاجية من المكنائ والمعدات وآليات النقل اليدوية والميكانيكية ، ويلاحظ أن وحدة بلدية الكرامة كغيرها من الوحدات ذات الأداء الإنتاجي الخدمي تستخدم أنشطتها الإنتاجية المختلفة (قسم التنظيف ، قسم المجاري ، قسم الزراعة والبستنة ، قسم الطرق والمباني ، قسم الماء ، قسم الصيانة) مجموعة من الآليات المتمثلة بالساحبات والشفلات والناقلات والعدد اليدوية والميكانيكية كوسيلة مهمة في أداء

وانجاز الأعمال التشغيلية لهذه الأقسام يومياً ويصنف الجهد الآلي المستخدم في هذه الأنشطة إلى نوعين جهد آلي مؤجر (من خارج الوحدة) وجهد آلي ذاتي (يعود إلى ملاك الوحدة) .

ومن خلال الجدول رقم (48) يتضح أن قيمة المستلزمات السلعية المستخدمة في جميع أنشطة وحدة بلدية الكرامة خلال الشهر ت1 / 2009 بلغت حوالي (383760) مليون دينار وبذلك فقد مثل هذا المبلغ نسبة قدرها 63.1 % من التكاليف الإجمالية للوحدة مما يدل ذلك على أهمية المستلزمات السلعية في التأثير في التكاليف الإجمالية على مستوى أداء وحدة بلدية الكرامة ، وفي شهر ك 2 / من عام 2010 ارتفعت قيمة المستلزمات السلعية إلى (402830) مليون دينار وعلى الرغم من ارتفاع قيمة المستلزمات السلعية ألا أنها قد مثلت نسبة قدرها 51.6 % من التكاليف الإجمالية على مستوى الوحدة بأكملها وهي نسبة منخفضة مقارنة بالعام السابق مما يشير إلى ارتفاع في قيم العناصر الأخرى للتكاليف الإجمالية .

ويلاحظ من الجدولين المرقمين (48 - 49) أن أكبر الأقسام مستخدماً للمستلزمات السلعية في انجاز مهامه التشغيلية هو قسم المجاري حيث بلغت نسبة المستلزمات السلعية فيه 82.6 % من أجمالي التكاليف في عام 2009 يليه في المرتبة الثانية 65.9 % قسم التنظيف ثم يأتي في المرتبة الثالثة قسم الزراعة والبستنة بنسبة 42.1 % ، وأخذت هذه الأنشطة نفس التدرج النسبي في قيمة المستلزمات السلعية لعام 2010 ومن خلال ما تقدم يتضح أن وحدة بلدية الكرامة أيضاً تعتمد في أداء نشاطها الإنتاجي الخدمي وإنجاز أعمالها التشغيلية اليومية على الجهد الآلي المؤجر ذات التكاليف العالية مقارنة بالجهد الآلي الذاتي .

3. تحليل الإيرادات :-

يعتمد معيار تحليل القيمة على تحليل كل من الإيرادات والتكاليف والعلاقة بين هذين المتغيرين هو المؤشر الذي يحدد صافي الأرباح أو الخسارة للوحدة الاقتصادية ، والحقيقة أن تحليل جانب الإيرادات على مستوى وحدة بلدية الكرادة لا يمكن اعتماده من المؤشرات الرئيسية للتعبير عن كفاءة أداء هذه الوحدة وأنشطتها الرئيسية ، لأن طبيعة نشاط الوحدة هو نشاط خدمي غير هادف لتحقيق الأرباح وإنما هدف هذه الوحدة هو تقديم الخدمات البلدية التي تشبع الحاجات العامة للأفراد والمجتمع ، ولكن رغم ذلك إن أنشطة وحدة بلدية الكرادة تحقق رسوم وإيرادات عن بعض أنشطتها ، بلغت إجمالي الإيرادات المتحققة على مستوى الوحدة خلال شهر آذار 2010 حوالي (119836) مليون دينار ويبين جدول رقم (50) إن رسوم تبليط الطرق بلغت حوالي (38981) مليون دينار أي بنسبة (32.5%) من إجمالي الإيرادات للفترة المذكورة تليها بالمرتبة الثانية الرسوم المستوفية من ترقيم المحلات والدور السكنية حيث بلغت نسبتها (26%) ثم الأجور المستوفية من الكشوفات المختلفة التي بلغت نسبتها 17% والحقيقة أن وحدة بلدية الكرادة لا تعول من قيمة هذه الإيرادات أن تسترد جانب التكاليف التشغيلية وإنما هذه الإيرادات هي عبارة عن رسوم وأجور تحددتها التعليمات والضوابط التي تصدر من أمانة بغداد بوصفها الجهد المركزي المسؤول عن نشاط وحدة البلدية .

جدول رقم (48)

قيمة مستلزمات الإنتاج وأسهمها في التكاليف الإجمالية لأنشطة وحدة بلدية

الكرادة الرئيسية لشهر ت 2009/1

ت	التكاليف	التكاليف	قيمة المستلزمات	قيمة المستلزمات
---	----------	----------	-----------------	-----------------

	الإجمالية	الإجمالية	%	المستلزمات البشرية	%	المستلزمات السلعية	
1	قسم التنظيف	338490	45.9	155000000	65.9	222490	
2	قسم المجاري	181500	17.4	31500	82.6	150000	
3	قسم الزراعة والبستنة	12510	57.8	7240	42.1	5270	
4	قسم الطرق والمباني	4500	100.0	4500	-	-	
5	قسم الماء	21270	100.0	21270	-	-	
6	قسم الآليات والصيانة	50580	88.1	44580	11.8	6000000	
	الإجمالي	607850	-	264090	-	383760	

المصدر: جمعت واحتسبت من قبل الباحث بالاعتماد على البيانات المتاحة في قسم الشؤون الإدارية والمالية - وحدة بلدية الكرامة .

جدول رقم (49)

قيمة مستلزمات الإنتاج وأسهمها في التكاليف الإجمالية لأنشطة وحدة بلدية الكرامة الرئيسية لشهر ك 2010/2

ت	التكاليف الإجمالية	التكاليف الإجمالية	قيمة المستلزمات	
			المستلزمات البشرية	المستلزمات السلعية
			%	%

51.6	226610	48.3	211750	438360	قسم التنظيف	1
82.6	150000	17.4	31500	181500	قسم المجاري	2
28.3	19220	71.6	48505	67725	قسم الزراعة والبستنة	3
-	-	100.0	4500	4500	قسم الطرق والمباني	4
-	-	100.0	20770	20770	قسم الماء	5
10.4	7000000	89.1	60325	67325	قسم الآليات والصيانة	6
-	402830	-	377350	780180	الإجمالي	

المصدر: جمعت واحتسبت من قبل الباحث بالاعتماد على البيانات المتاحة في قسم الشؤون الإدارية والمالية - وحدة بلدية الكرامة .

جدول رقم (50)

إيرادات أنشطة وحدة بلدية الكرامة كما ظهرت في سجلات المالية

لشهر آذار 2010

ت	الأنشطة	الإيرادات السابقة	%	الإيرادات المالية	المتراكم	%
1	إيرادات الترقيم	2122000	2.7	1001000	3123000	26.0
2	رسم البناء العادي	628237	0.8	154636	782873	6.5
3	رسم المهنة	20165000	26.3	7410000	27575000	23.0
4	رسم الإعلان	2300000	3.0	660000	2960000	24.7

32.5	38981144	15573051	30.5	23408093	رسوم تبليط	5
17.0	2049000	714000	1.7	1335000	أجور كشف	6
0.7	86000	25000	0.1	61000	تحميلات إدارية متنوعة	7
11.2	1349080	414564	1.2	934516	أشغال رصيف	8
17.1	20500000	6875000	17.8	13625000	قرار 13/35/37	9
1.9	230000	50000	0.2	180000	قرار 123 نفايات	10
18.5	22200000	10375000	15.4	11825000	قرار 296	11
100.0	119836097	43252251	100.0	76583846		

المصدر : وحدة بلدية الكرامة - قسم الشؤون المالية

المبحث الرابع

تقييم آليات عمل وحدة بلدية الكرامة وأهم المشاكل التي تواجهها

أولاً : آليات عمل أقسام وحدة بلدية الكرامة

الخدمات التي تقدمها وحدة بلدية الكرامة كثيرة ومتنوعة وتسهم في تنفيذها عدد من الأقسام الفنية والإدارية وهذه الخدمات تتميز في المجالات الآتية :

- تنظيف الشوارع والمحلات العامة وجمع النفايات .
- ردم المستنقعات والبرك ومحلات تجمع المياه .
- تسوية الشوارع وتبليطها .
- فتح وتوسيع الشوارع وملتقياتها .

- تبليط الشوارع أو تسويتها ورسفها وتشجيرها .
- تعيين كيفية أشغال أرصفة الشوارع والعروضات الخالية العائدة إلى البلدية .
- إنشاء الحدائق والمنتزهات العامة .
- إنشاء الأسواق العامة ومحلات المزاد العلني .
- تجهيز الماء الصالح للشرب .
- نشاط الصرف الصحي للمياه .

إضافة إلى هذه الأنشطة تقوم وحدة بلدية الكرامة بانجاز مجموعة من الأنشطة والمهام الخاصة بمنح إجازات البناء للأماكن التجارية والصناعية والسكنية وتجديد الإجازات البنائية وانجاز المعاملات الخاصة بالتصرفات العقارية والعقود الزراعية ومعاملات الأفراد والمعامل وانجاز معاملات الإفراز وتشبيد الدور على الشوارع التجارية وطلبات الاستغلال والتخصيص ومعاملات الاستملاك . كل هذه الأنشطة والمهام تنجز وفق آليات وسياقات عمل محددة من قبل الأقسام الفنية والإدارية للوحدة وعلى النحو الآتي :-

1) آلية منح إجازات البناء للإملاك التجارية والصناعية (تشبيد ، إضافة ، ترسيم) .

أ - المستمسكات المطلوبة :

أ/1 سند وخارطة عقار حديثة .

أ/2 مخططات معمارية بمقياس رسم : 100.1 مع مقطعين طولي وعرضي بمقياس 50.1 مع مخطط واجهة : 50.1 مع مقطع طولي للواجهة بمقياس : 20.1 .

أ/3 تأييد المكتب الهندسي المصمم مع ختم المخططات (الأعفاء الضريبي) .

أ/4 مطالعة الدائرة البلدية .

ب - الإجراءات العملية :

ب/1 يتم دراسة الطلب من قبل التصميم الأساسي .

ب/2 تحال إلى لجنة منح الإجازات التي تتكون من :-

- مهندس مدني .
- مهندس معماري .
- مهندس تخطيط النقل والمرور .
- رئيس اللجنة .

ب/3 بالنسبة للأبنية الصناعية تحال إلى لجنة المعامل .

ب/4 إحالة الأوليات إلى دائرة التصاميم لاستحصال الموافقات .

ب/5 منح الإجازة يعد استكمال موافقات الدوائر ذات العلاقة (الإتصالات ، الكهرباء ، الدفاع المدني ، واختيار الرسوم الخاصة بالإجازة) .

(2) آلية تجديد الإجازات البنائية

أ - المستمسكات المطلوبة :

أ/1 سند وخارطة عقار حديثة .

أ/2 مطالعة الدائرة البلدية مع المخططات المصدقة .

ب - الإجراءات العملية :

ب/1 تدرس من قبل قسم التصميم الأساسي وترفع مطالعة إلى السيد مدير عام التصاميم .

ب/2 تعاد إلى الدائرة البلدية .

3) آلية إنجاز معاملات التصرفات العقارية للعقود الزراعية (إيجار ، تجديد ، تنازل الخ) .

أ - المستمسكات المطلوبة :

أ/1 سند وخارطة عقار حديثة .

أ/2 كتاب مديرية الزراعة .

أ/3 مطالعة الدائرة البلدية .

أ/4 ختم الإعفاء الضريبي .

ب - الإجراءات العملية :

ب/1 يتم دراسة الطلب من قبل قسم التصميم الأساسي ورفع مطالعة للسيد مدير عام التصاميم .

ب/2 إجابة مديرية الزراعة .

ب/3 إجراء كشف مشترك مع دائرة التسجيل العقاري وتقديم كشف بذلك .

ب/4 يتم تصديق البيان مع التوقيع من قبل قسم الإجازات والمعاون مع إجازة دائرة التسجيل العقاري بعدم الممانعة من إجراء التصرف العقاري .

4) آلية منح إجازات الأفران والمعامل (الأفران الحجرية والمخابز)

أ - المستمسكات المطلوبة :

أ/1 سند وخارطة عقار حديثة .

أ/2 مطالعة الدائرة البلدية .

أ/3 كتاب ترشيح من الشركة العامة للحبوب فيما يخص الأفران .

أ/4 مخططات مصدقة .

أ/5 موافقة المجلس البلدي والمجاورين على إقامة الفرن أو المخبز في المناطق السكنية .

أ/6 خرائط بناء أصولية مصدقة من مكتب هندسي .

أ/7 المستمسكات الشخصية لصاحب الطلب .

ب - الإجراءات العملية :

ب/1 تدرس من قبل التصميم الأساسي ورفع مطالعة للسيد المدير العام .

ب/2 تعرض على لجنة الأفران فيما يخص الأفران ولجنة المعامل للأبنية الصناعية وتتكون اللجنة من (ممثل عن البيئة وممثل عن الصحة والسلامة المهنية وممثل عن اتحاد الصناعات وممثل عن الدفاع المدني إضافة إلى ممثل عن أمانة بغداد).

ب/3 إجراء الكشف الموقعي من قبل الموظف المختص .

ب/4 إحالة المعاملة إلى دائرة التصاميم لاستحصال الموافقة .

ب/5 يتم تنظيم نموذج الإجازة في قسم الإجازات بعد استيفاء الرسوم المطلوبة .

ب/6 التدقيق .

ب/7 توجيه كتاب إلى الشركة العامة للحبوب بالموافقة على تشييد الفرن أو المخبز .

5) آلية انجاز معاملات الإفراز :

أ - المستمسكات المطلوبة :

أ/1 سند وخارطة عقار حديثة .

أ/2 مطالعة الدائرة البلدية مع مخطط مقترح للإفراز .

أ/3 مخططات مصدقة للبناء .

ب - الإجراءات العملية :

ب/1 تدرس من قبل قسم التصميم الأساسي وترفع مطالعة للسيد المدير العام أو السيد الأمين حسب الصلاحيات .

ب/2 في حالة الموافقة يتم إعداد تصميم من قبل المرسم في شعبة المخزن والمرسم وترسل إلى مديرية التسجيل العقاري .

6) آلية منح إجازات تشييد الدور على الشوارع التجارية

أ - المستمسكات المطلوبة :

أ/1 سند وخارطة عقار حديثة .

أ/2 مطالعة الدائرة البلدية .

أ/3 تقديم استمارة خطية .

أ/4 مخططات مصدقة .

أ/5 بيان المعاملة التصرفية مصدق في التسجيل العقاري .

ب - الإجراءات العملية :

ب/1 تدرس من قبل التصميم الأساسي ورفع مطالعة للسيد المدير العام .

ب/2 إجراء الكشف الموقعي من قبل الموظف المختص .

ب/3 الحسابات (نفقات التبليط + أجور كشف) .

ب/4 ختم وتوقيع البيان من قبل قسم الإجازات أو الرخص .

ب/5 إرسال المعاملة بكتاب إلى دائرة التسجيل العقاري .

(7) آلية منح إجازات التشييد ضمن الطرق المصدقة وغير المنفذة أو ضمن المشاريع المستقبلية لأمانة بغداد

أ - المستمسكات المطلوبة :

أ/1 سند وخارطة عقار حديثة .

أ/2 مطالعة الدائرة البلدية .

ب - الإجراءات العملية :

ب/1 أخذ رأي قسم الطرق .

ب/2 تدرس من قبل قسم التصميم الأساس ورفع مطالعة إلى السيد الأمين لإستحصال الموافقة على التشييد بموجب قانون الإجازة المؤقتة .

(8) آلية منح إجازات لطالبات الاستغلال والتخصيص (دور العبادة ، ساحات بيع الغاز ، محطات تعبئة الوقود وساحات وقوف السيارات الخ) .

أ - المستمسكات المطلوبة :

أ/1 سند وخارطة عقار حديثة .

أ/2 مطالعة الدائرة البلدية .

أ/3 كتاب ترشيح من قبل الجهة ذات العلاقة للاستغلالات التي تتطلب ذلك .

ب - الإجراءات العملية :

ب/1 رأي دائرة العقارات للأموال العائدة لأمانة بغداد .

ب/2 رأي قسم المساحة فيما يخص الخدمات التحتية .

ب/3 تدرس من قبل قسم التصميم الأساس وترفع مطالعة إلى السيد الأمين.

(9) ضوابط بناء الدور السكنية

يكون البناء للدور السكنية بمعدل وحدة سكنية واحدة لكل 200م² وحسب

الارتداد ونسبة البناء التي تعتمد بدورها على مساحة القطعة وكما يلي :

<u>المساحة</u>	<u>نسبة البناء</u>	<u>الارتداد الأمامي</u>	<u>الارتداد الجانبي</u>
240-120	%80	1.5 م	—
400- 241	%65	2.5 م	1.25 م
600-401	%60	2.5 م	1.25 م
800-601	%55	4.0 م	2.0 م

1 . ضوابط البناء للأبنية التجارية والصناعية يكون الارتداد الأمامي 5م

والجانبي 3م ويكون الارتفاع حسب الكثافة البنائية أو تصديق الشارع بعدد

الطوابق أما ضوابط البناء للمناطق الزراعية فيكون دار سكنية واحدة بمساحة 300م² لكل 20 دونم بموافقة جميع الشركاء .

2 . يكون إفران الأراضي السكنية وفق قرار 850 لسنة 1979 وقرار 940 لسنة 1987 ويتحدد مدى شمول الملك بأحكام إحدى القرارات بتاريخ حدوث الملك وكذلك الإجازة البنائية التي يكون الملك قد حصل عليها وعدد الوحدات في حينه . أما الإفران للمناطق التجارية فيكون بمساحة لا تقل عن 300م² وبواجهة 10م أما الأراضي الصناعية فيكون الإفران حسب التصنيف الصناعي لها أما فيما يخص الإفران للأراضي الزراعية والبساتين فلا تقل مساحة الإفران عن (20 دونم) .

3 . يكون التعامل مع المخالفات البنائية وفق آلية قانون 13 لسنة 2001 حيث تفرض غرامات قدرها (25000) ألف دينار للمخالفات السكنية وخمسون ألف دينار للمخالفات غير السكنية ويوجه أذار للمخالف بوجوب إزالة المخالفة أو الاعتراض لدى الهيئة الاستئنافية خلال فترة (15) يوم من تاريخ التبليغ وفي حال عدم الاعتراض يتم استيفاء غرامات تهديدية بمعدل (25000) دينار لكل شهر ولمدة ستة أشهر ومن ثم يصار إلى مفاتحة السيد أمين بغداد لاستحصال موافقة سيادته على الإزالة بالكيفية التي يرتأئها . أما بالنسبة للتجاوزات على أملاك الدولة فيتم التعامل معها وفق آلية قرار 154 لسنة 2001 حيث يتم إزالة تلك التجاوزات فوراً . وفي حالة قيام المواطن بالضرر للخدمات التحتية أو رمية النفايات أو تسببه في حدوث انسدادات للمجاري فيتم التعامل معها وفق آلية قرار 296 حيث يتم فرض غرامة قدرها (500000) خمسمائة ألف دينار بعد توجيه الإنذار له بإزالة الضرر أو التجاوز على الخدمات التحتية .

4 . فيما يخص تصديق الشوارع فهذه محددته بموجب الأعمام المرقم 14783 في 2005/7/5 حيث حددت عدد الطوابق للأبنية حسب الكثافة البنائية وكذلك عرض الشارع الذي يقع عليه الملك .

10) آلية منح إجازات الإستملاك

المستمسكات المطلوبة :

أ/1 سند وخارطة عقار حديثة .

أ/2 مطالعة الدائرة البلدية .

أ/3 كشف مشترك مع التسجيل العقاري لتحديد الأجزاء المطلوب استملاكها .

ب - الإجراءات العملية :

ب/1 مفاتحة مديرية التسجيل العقاري .

ب/2 رأي الدائرة القانونية .

ب/3 تدرس من قبل قسم التصميم الأساس وترفع مطالعة إلى السيد الأمين.

ب/4 تحال الأوليات إلى الدائرة القانونية لإستكمال إجراءات الإستملاك .

ثانياً : مشاكل ومعوقات عمل أقسام وحدة بلدية الكرامة

من خلال التجربة الميدانية للباحث بوصفه أحد الكوادر العاملة في مجال تقديم الخدمات البلدية نستطيع أن نشخص أهم المشاكل والمعوقات التي تعاني منها أقسام وحدة بلدية الكرامة وعلى النحو الآتية :

1 . وجود تفاوت في حجوم المراكز البلدية (ضمن وحدة البلدية) من حيث عدد السكان ، حيث هناك بعض المراكز التي تقع ضمن مسؤوليتها الإدارية عدد كبير من السكان والأنشطة الاقتصادية ومراكز يكون عدد السكان فيها أقل . أما بالزيادة أو النقصان وهناك عدد معين من المراكز البلدية يمكن اعتبارها ضمن الحجوم الطبيعية عند مقارنتها مع عدد سكان المحلات السكنية التي تقع ضمن قاطع وحدة بلدية الكرامة .

أن هذا التشخيص لا يعني أن تكون جميع المراكز البلدية التي تقع ضمن وحدة بلدية الكرامة بحجم واحد متساوي ، وإنما يفترض أن يكون هناك معدل عام لعدد السكان مع نسبة انحراف مقبولة بالزيادة أو النقصان ، كما أن ذلك لا يمنع من وجود مراكز بلدية بحجوم صغيرة أو كبيرة حسب واقع الحال ولكن يجب أن يكون ذلك بحدود ضيقة ولأسباب ومبررات موضوعية خاصة بهذا المركز البلدي .

2 . المشكلة الأخرى التي تواجه العمل البلدي أنه لا توجد أسس واضحة فيما يتعلق بالمساحات المحددة للمراكز البلدية التابعة إلى وحدة بلدية الكرامة والبالغ عددها تسعة مراكز ، حيث هناك اختلاف واضح في مساحات المراكز البلدية وهناك عدم دقة في احتساب المساحة المخصصة للمركز البلدي لأن مهمة القسم البلدي أوسع من مهمة التنظيف ، وعلية يمكن القول أن بعض المراكز البلدية ضمن وحدة البلدية موضوع الدراسة تقع خارج المعايير النمطية المحددة للمساحات البلدية المطلوبة .

3 . ضعف الملاكات البشرية المسؤولة عن إدارة الخدمات البلدية في وحدة بلدية الكرامة وخصوصاً في مجال التنظيف وحاجتها إلى التأهيل والتدريب وتعزيزها بعناصر كفوءة . هذا الأمر جعل الوحدة تعتمد في كل أنشطتها على العمالة المأجورة وبأعداد كبيرة مقارنة بالعماله الذاتية خاصة هناك بعض الأنشطة تعتمد في انجاز مهامها الخدمية على تشغيل هذا العدد من العمال المأجور بثلاث وجبات (صباحية ، ومسائية ، وليلية) مما يعني ذلك أن العمالة المأجورة تشكل كلفة عالية بالنسبة للأقسام البلدية وعلى مختلف مستوياتها الإنتاجية . ورغم أن هناك اختلاف كبير بين الأقسام البلدية من حيث عدد العمال ونسبتهم إلى السكان المخدومين ولكن

بشكل عام تعد وحدة بلدية الكرادة من البلديات التي يتميز بالعمالة الواطئة نسبة إلى حجم الخدمات التي تقدمها للسكان حيث هناك عامل واحد لكل (223) مواطن . في حين هناك بلديات تعاني من هذه المشكلة بشكل أكبر من حيث عدد العمال مقارنة بعدد سكانها وهي بلدية الصدر الأولى ، عامل واحد لكل 1178 مواطن . وبلدية الشعلة عامل واحد لكل 1049 . والحقيقة أن المشاكل التي تواجه تشغيل العمال في وحدة بلدية الكرادة يمكن أن تتمثل بالآتي :

أ-نسبة كبيرة منها عمالة مأجورة .

ب- عدد من العمال يتم حسابهم على أعمال النظافة وهم لا يمارسون هذا العمل وإنما يكفون بأعمال أخرى .

ج- ضعف أداء العمال المأجورين وغير المأجورين أما بسبب غياب النظم الصحيحة لإدارة الأعمال أو بسبب صغر أعمار العمال وضعف المتابعة لأعمالهم وعدم وجود التجهيزات والمستلزمات المناسبة للعمل إضافة إلى الجوانب الاجتماعية والسلوكية والعزوف عن العمل في هذا المجال .

4 . مشكلة نقص عدد الآليات المطلوبة ، وهذه أحد المشاكل التي تعاني منها جميع الوحدات البلدية بمراكزها المختلفة ، حيث لا تمتلك هذه الوحدات بما فيها وحدة بلدية الكرادة العدد الكافي من الآليات يغطي حاجتها الفعلية لتقديم خدماتها بشكل جيد للمواطنين والمتاح منها حالياً هي آليات مؤجرة من قبل القطاع الخاص في بعض الأحيان تكون كلفة إيجارها مبالغ عالية . مما يشكل ذلك عائق أمام أنشطة وحدة البلدية في انجاز أعمالها مقارنة بحجم التخصيصات المالية المخصصة لهذه الأعمال .

ولهذا يمكن القول أنه لتحقيق توازن مقبول ومعيارية موضوعية تحقق عدالة في إيصال الخدمات بشكل متوازن إلى جميع سكان بغداد لأبد من اعتماد معايير واضحة ومحددة تعتمد على عدد السكان وحجم الخدمات المطلوبة في تحديد عدد العمال وعدد الآليات المطلوبة .

5 . إضافة إلى ما ورد من مشاكل ومعوقات تبرز هناك مشاكل أخرى جانبية تنعكس بأثار سلبية على نوعية وحجم الخدمات المقدمة من قبل وحدة البلدية للمواطنين نذكر منها مثلاً ضعف التخصيصات المالية المقررة لوحدة البلدية مما يعيقها بشكل كبير في تنفيذ بعض الأنشطة الخدمية بمستوى جيد ومقبول من قبل المواطن . إضافة إلى وجود الإرباك والتداخل في التشريعات التي تتعلق بموضوع التخطيط والمعايير والصلاحيات . والأهم من ذلك هو ضعف مشاركة المواطنين في تطوير العمل البلدي حيث إن العلاقة بين قطاع الخدمات البلدية والمواطن يسودها عدم التعاون لكون الخدمات لا تحقق الرضا لدى السكان .

ثالثاً : الخطة الاستراتيجية لتطوير آلية عمل وحدة بلدية الكرادة :-

أن خطة وحدة بلدية الكرادة وتوجهاتها المستقبلية تنطلق أساساً من الأهداف الشاملة والواسعة لخطة أمانة بغداد ، حيث ابتدأت أمانة بغداد اعتباراً من عام 2006 بأعداد خطة واسعة لتحسين واقع الخدمات في مدينة بغداد من خلال البدء بتنفيذ مشاريع استراتيجية مهمة تسعى من خلالها إلى الاستفادة من الدعم الذي تقدمه اللجنة الاقتصادية في مجلس الوزراء ، ولذلك أكدت الإدارة الاستراتيجية في امانة بغداد أن الاستراتيجية المستقبلية لأمانة بغداد ووحداتها البلدية المختلفة في السنوات القادمة ستكون معتمدة على استراتيجية تنفيذ المشاريع العملاقة في محافظة بغداد التي عانت من تدهور الخدمات البلدية سنوات عديدة بسبب الأهمال ونقص التمويل .

وأبتداءً من عام 2007 وقعت الأمانة عقوداً وأحالت مشاريع تجاوزت قيمتها (1000) مليار دينار عراقي ، يعد موافقة مجلس الوزراء على رفع الميزانية التشغيلية من (150) مليار دينار إلى (400) مليار دينار عراقي والتي تعد ميزانية انفجارية بكل المقاييس .

ويعد موافقة اللجنة الاقتصادية في مجلس الوزراء تعاقبت الأمانة مع عدد من الشركات الأوروبية لتنفيذ مشاريع كبيرة في مدينة بغداد ومن بين المشاريع التي تم التعاقد عليها معامل لتدوير النفايات التي تعد الأولى من نوعها في العراق تنفذها شركات ألمانية رصينة إلى جانب ذلك صادقت اللجنة المذكورة على عقود لإنشاء تسع محطات تحويلية أربع منها في الكرخ وخمس في الرصافة وحسب الكثافة السكانية ، وتبلغ الطاقة الاستيعابية لكل محطة من هذه المحطات (500 - 700) طن يومياً من النفايات حيث تعمل هذه المحطات وفق نظام دولي حديث يراعي فيه بشكل كبير الحفاظ على البيئة .

تبلغ كلفة هذه العقود (30) ثلاثين مليار دينار عراقي وهي ضمن خطة أشرف عليها أمين بغداد لتطوير الخدمات البلدية في عموم مدينة بغداد وخاصة في مضمار النفايات ، وستكون هناك عملية كبرى لهذه النفايات حيث سيتم توفير مئات الملايين من الدولارات التي كانت تصرف على عملية طمرها ، وأن عملية كبس النفايات سوف تقلص الكمية إلى الثلث وسوف تدر أموالاً إضافية للأمانة من خلال بيع مواد مشتقة منها مثل الزجاج ، المعادن ، والمواد الأخرى التي يتم فرزها بهذه المعامل ويعاد تصنيفها مجدداً إضافة إلى الاستفادة من الأسمدة العضوية ، ومن بين العقود الثلاثة التي اشرفنا إليها هناك عقد لاستيراد كابسة صغيرة الحجم تستطيع التنقل بسهولة بأزقة ومحلات بغداد الضيقة وهو موضوع بات مهماً جداً من أجل رفع النفايات من هذه المناطق والأزقة والأحياء القديمة والضيقة .

كما تضمنت الخطة الاستراتيجية للأمانة على تخصص (21) مليار دينار لشراء فارشات طرق وحادلات وخباطات كونكريتية وكنسات شوارع من مناشئ عالمية لرفد دائرة المشاريع التابعة لأمانة بغداد والوحدات البلدية في المناطق المختلفة ودعم هذه الدوائر لغرض الإسراع بانجاز تبليط وإصلاح الطرق بدلاً من اللجوء أكثر الأحيان والاعتماد على الآليات المؤجرة من القطاع الخاص وتحميل الأمانة ووحداتها البلدية تكاليف عالية .

أن الخبراء في أمانة بغداد ومدراء الوحدات البلدية بما فيها وحدة بلدية الكرادة قد وضعوا استراتيجية مهمة لمشاريع الأمانة بوحداتها البلدية كافة خلال الفترة (2007 - 2010) تضمنت البدء بتنفيذ مشاريع تبلغ قيمتها (1.281) مليار دينار عراقي من تخصيصات وزارة التخطيط (الخطة الاستثمارية) و (600) مليار من تخصيصات مجلس محافظة بغداد والباقي من احتياطي الميزانية الفدرالية العراقية واستحصلت الأمانة موافقة اللجنة الاقتصادية في مجلس الوزراء للإعلان عن المشاريع المعدة للأعوام التالية من الآن لكسب الوقت للبدء بالتنفيذ ، وباشرت مثلاً الأمانة بالإعلان عن أربعة مشاريع أولها توسيع مشروع ماء شرق دجلة بطاقة (190) ألف متر مكعب يومياً وبكلفة تصل من (30 - 35) مليون دولار والمشروع الثاني تطوير الطرق السريعة في مدينة بغداد (محمد القاسم السريع ، قناة الجيش ، وشارع عقبة بن نافع) وبكلفة (55) مليار دينار من التخصيصات لمجلس محافظة بغداد والمشروع الثالث انشاء ثلاثة خزانات للماء الصافي وهي جزء من مشروع ماء الرصافة وبكلفة تصل إلى (237) مليار دينار عراقي والمشروع الرابع إنشاء معملين لتدوير النفايات ومحارق طبية ومحطات تحويلية لتجميع النفايات في جانبي الكرخ والرصافة .

وفي مجال الزراعة وزيادة المساحات الخضراء في بغداد ... يشهد العام الجاري انشاء (15) منتزهاً جديداً بحجم منتزه الزوراء الحالي في عموم مدينة وفي مشاريع الجسرات حققت الملاكات الهندسية والفنية نسب انجاز متقدمة في هذه المشاريع التي تربط مناطق العاصمة ببعضها .

فقد وصلت نسبة الانجاز في جسر الطالبية بمنطقة الشعب حوالي (72 %) ومجسر الدباش في مدينة الكاظمية (75 %) ومجسر البياع الشارقة والشباب بلغت نسبة الانجاز فيهما حوالي (80 %) ، إلى جانب ذلك تسعى الأمانة لإنشاء (4) جسرات جديدة أخرى انتهت دائرة التصاميم مؤخراً من إعداد التصاميم لها وهي في طور الإعلان والإحالة للمباشرة بتنفيذها قريباً .

موقع الجسر الاول الجديد سينفذ في قاطع ساحة قحطان في منطقة اليرموك الذي تبلغ مساحة العمل فيه (10500) م² وبكلفة (26.5) مليون دولار ، أما الجسر الثاني فسينفذ في تقاطع ساحة المتحف في منطقة العلاوي بمساحة عمل تبلغ (10500) م² وبكلفة تخمينية بـ (26.5) مليون دولار فيما سينفذ الجسر الثالث في تقاطع ساحة الخلاني بمساحة عمل تبلغ (7000) م² وبكلفة تخمينية تقدر بـ (21) مليون دولار ، فيما ينفذ الجسر الرابع والاخير في تقاطع شارع الخلفاء المنطقة المحصورة بين تقاطع الامين وساحة الوثبة بمساحة عمل تبلغ (11000) م² وبكلفة تخمينية تقدر بـ (31) مليون دولار .

ومن المتوقع ان تساهم هذه الجسرات في القضاء على الاختناقات المرورية في مدينة بغداد بعد ان كان مجلس الوزراء ومجلس محافظة بغداد وفرا الدعم المالي لانشائها كما وضعت الامانة ضمن ستراتييجيتها للعام الجاري اولوية للمناطق التي عانت الاهمال وتدهور الخدمات وقلة المشاريع الخدمية ومنها مدينة الصدر ذات الكثافة السكانية العالية والتي شهدت اهمالاً كبيراً في ظل النظام السابق ، وتتركز معظم هذه المشاريع في مجالات معالجة شحة الماء الصالح للشرب وتحسين نوعيته ومعالجة مشكلة الصرف الصحي لمياه المجاري وزيادة المساحات الخضراء وتحسين وضع النظافة اضافة إلى الاهتمام بقطاع الطرق والتبليط .

وقد وفر مجلس الوزراء الموقر ومحافظة بغداد الدعم المالي لهذه المشاريع بعد أن أعدت أمانة بغداد الخطة التفصيلية وباشرت بتنفيذها ووصلت نسب الانجاز في هذه المشاريع إلى مراحل متقدمة من الانجاز .

وتم وضع خطة لمعالجة شحة الماء في المدينة منها تنفيذ مشروع ماء الصدر بطاقة تبلغ (90) ألف متر مكعب يومياً وخزانات أرضية بطاقة استيعاب تصل إلى (350) ألف متر مكعب ونصب عدد كبير من مجمعات التصفية الصغيرة لمعالجة الشحة في عدد من ضواحي المدينة .

كما شملت المشاريع أيضاً تنفيذ (خط الخنساء) لنقل المياه الثقيلة وإيصالها إلى مشروع الرستمية لمعالجة هذه المياه قبل رميها في نهر دجلة وخط آخر (خط رئيسي لشارع القدس) مع محطة عمودية رئيسية إضافة إلى خطوط مجاري وتصريف مياه الأمطار ومحطات غاطسة لعدد من الشوارع الرئيسية والمحلات السكنية ضمن القطاعات .

فيما تضمنت الخطة الزراعية للمدينة تنفيذ عدد كبير من المنتزهات والحدائق العامة إضافة إلى زراعة كافة الجزرات الوسطية للشوارع الرئيسية والساحات والفضاءات لإنشاء منتزه عملاق شمال مدينة الصدر على مساحة تبلغ حوالي (300) دونم ، ضمن هذا الإطار الشامل لخطة الأمانة على مستوى مدينة بغداد ، تعد وحدة بلدية الكرادة خططها السنوية الحالية والمستقبلية انطلاقاً من التوجه العام لاستراتيجيات خطة أمانة بغداد وضمن إطارها العام الكمي والنوعي حيث أعدت الوحدة خططها السنوية لتنفيذ عدد من المشروعات والفعاليات لأقسامها المختلفة حسب الواجبات والمهام المناطة بها أولاً وضمن الإطار العام والتوجيهات الكمية والنوعية لخطة امانة بغداد الشاملة ثانياً .

وتؤكد الخطة على جانب اساسي وهو تقديم أفضل الخدمات للمواطنين في منطقة الكرادة والزعفرانية فضلاً عن انجاز كافة الفعاليات باقل التكاليف واقل وقت ممكن والنوعية الجيدة باستخدام الامكانيات المتاحة (آليات وموارد مالية) لتحقيق الهدف المذكور .

وأعتمدت صياغة الخطة على عناصر أساسية هي :-

- أ- كوارر البلدية وآلياتها (الجهة المنفذة) .
- ب-عناصر المتابعة والرقابة (الجهة الرقابية) .
- ت-المواطنين (الجهة المستفيدة) .
- ث-الإمكانات المالية (التمويل) .

كل عنصر من هذه العناصر له مسؤوليات محددة ضمن الخطة السنوية لوحدة البلدية وهذه العناصر متفاعله بعضها مع البعض لذلك ينبغي أن يكون هناك تنسيق واتساق في عمل كل عنصر من هذه العناصر مع الأقسام الأخرى لضمان نجاح الخطة ، وهذا الأمر تسعى إليه الدائرة عن طريق الاجتماعات المتكررة والتوجيهات المستمرة مع العناصر الرقابية واللقاءات اليومية مع المواطنين وعناصر الوعي البلدي والاعلام ومراقبة صرف الاموال وتوزيعها على الانشطة والاقسام البلدية .

تتضمن خطة وحدة بلدية الكرامة على مستوى اقسامها المختلفة الفعاليات المبينة أدناه :-

1. خطة قسم الشؤون الإدارية والمالية :-

- أ- متابعة مصادقة ميزانية الدائرة التشغيلية وتوزيعها على الأبواب والفصول.
- ب- وضع آلية واضحة ودقيقة لعملية جباية رسوم المهنة والإعلان قبل منتصف شهر شباط .
- ت- إنجاز كافة الجرودات للموجودات الثابتة وتحديثها .
- ث- تنظيم مخزن الدائرة الجديد وعمل رفوف للمخزن .
- ج- إكمال نواقص أضايير الموظفين وإكمال صحة صدور شهادات الموظفين .
- ح- متابعة أملاك وعقارات الأمانة ضمن الرقعة الجغرافية وإنجاز كافة التقديرات التي ترسل من دائرة العقارات وتجديد أضايير هذه الأملاك .
- خ- إنجاز كافة اللجان التحقيقية المشكلة وإصدار التوصيات اللازمة .
- د- إنجاز علاوات الموظفين وحسب الاستحقاق ومتابعة شؤون الموظفين الأخرى .

2. خطة قسم التخطيط والمتابعة :-

- أ- متابعة وضع الخطة الشهرية التفصيلية لأقسام الدائرة .

- ب- إرسال المواقف المطلوبة في مواعيدها المقررة .
ت- متابعة نشاطات الأقسام كافة وتقييمها .
ث- تطوير أسلوب المتابعة لدفع عجلة العمل ورفع مستوى الأداء .
ج- مراجعة شهرية لكافة خطط الأقسام وتطويرها وتقديم مقترحات بشأنها كلما أمكن ذلك .
ح- تقييم أداء الأقسام بشكل شهري وتشخيص مواطن الخلل في عملها .

3. قسم الرخص والأجازات :-

- أ- أنجاز المعاملات المقدمة للقسم بكافة أنواعها وفقاً للآليات التي وضعت لذلك وفقاً للمدة المقررة .
ب- الأشتراك في اللجان الفنية التي تسهم في عملها لتحسين اداء الدائرة .
ت- وضع خطة لإعادة معالم إفران القطعة المرقمة 2 / 9 الزعفرانية الخاصة بقطع الموظفين .
ث- متابعة صيانة قطع ترقيم الدور والشوارع والأزقة مع دائرة التصاميم وقسم الترقيم في أمانة بغداد .
ج- تطوير عمل القسم في مجال الكشوفات الموقعية اليومية وإيجاد وسائل وأليات عمل تقلل من هدر الوقت للدائرة والمواطن .

4. خطة قسم الزراعة والبستنة :-

تهدف خطة القسم تحقيق هدفين مهمين :-

- أولاً : إدامة الحدائق والمتنزهات والجزرات الوسطية وكافة المزروعات بشكل يومي والمحافظة عليها وترقيع واستبدال التالف منها .
ثانياً : زراعة الساحات الفارغة الموجودة في الكرادة والزعفرانية وتتخلص بما يلي :-

أ- تأهيل متنزه المعلق المرحلة الثانية محلة (907) .

- ب- إنشاء حديقة محاذية للطريق السريع (محمد القاسم) محلة 906 .
- ت- أكمال منظومات الري بالرش لمواقع (جامعة بغداد - ساحة عبد القادر الجزائري - الجزيرة الوسطية من ساحة الحسين إلى ساحة الحرية - متنزه محلة 951 - جزيرة الناظمية) .
- ث- تأهيل مشتل شارع العطار المرقن قيده وتحويله إلى حديقة .
- ج- زراعة حديقة صغيرة محلة (909) زقاق 27 .
- ح- أكمال مقاطع أرصفة شارع كراة خارج من ساحة الحسين الى تقاطع جامعة بغداد .
- خ- تأهيل ساحة محلة 910 قرب نادي المشرق والجزرة الوسطية من تقاطع كمب سارة الى الساحة المذكورة بعد اكمال القالب الجانبي .
- د- تأهيل شارع (62 ، 42 ، 52، الجوازات) بعد استبدال القالب الجانبي .
- ذ- زراعة الجزيرة الوسطية في محلة (953) .
- ر- شراء ألعاب أطفال عدد (8) للحدائق والمتنزهات .
- ز- شراء بيوت بلاستيكية عدد (2) لإنشاء مشتل في ابي نؤاس والزعفرانية .
- س- إنشاء حديقة في محلة (903) قرب المركز البلدي 92 .

5. خطة قسم الطرق والمباني :-

تتضمن خطة قسم الطرق ما يلي :

- 1 - ترقيع الشوارع والأزقة لعموم الكراة والزعفرانية .
- 2 - صيانة الأرصفة والقالب الجانبي المتضرر لعموم الكراة والزعفرانية وخصوصاً (شارع خالد بن الوليد - شارع 62 - شارع 42 - شارع 99) .
- 3 - تبديل القالب لشارع 21 من تقاطع كمب سارة إلى ساحة نادي المشرق .
- 4- تأهيل زقاق 9 محلة (925) .

- 5 - تأهيل زقاق 5 ، 7 محلة (907) .
- 6 - تأهيل زقاق 29 محلة (909) .
- 7 - صيانة مواقع التخسفات في المحلات (903 ، 910 ، 929) وأية مواقع منفذه خلال السنة .
- 8 - صيانة الأرصفة وقالب الشارع ، وتصليح شارع (17 ، 18 ، 19) محلة 908 .
- 9 - إنشاء اسيجة لحديقة شارع العطار (المشتل القديم) وحديقة محلة (909) زقاق 27 .
- 10 - تأهيل موقع بناية قسم الطرق الحالية ، وذلك بتقطيع البناية المستخدمة حالياً لقسم الماء .
- 11 - تبديل أغطية مشبكات لشارع الكرادة خارج من ساحة الحسين إلى تقاطع جمعة بغداد ، وذلك بتكشير ورفع الأغطية القديم وتبديلها بأغطية جديدة محكمة .
- 12 - رفع مناسيب المنهولات التي وجدت وصيانة مواقع تثبيت المنهولات القديمة أينما وجدت .
- 13 - مفاتحة دائرة المشاريع لتجهيز القسم بـ (1000) متر طول قالب جانبي و(3000) م² مقرنص لتكديسه لإعمال الصيانة .
- 14 - تكديس مواد أولية كالسمنت والحصى المدرج الرمل والحصى الخابط وفحصها لتنفيذ أعمال الصيانة وتقدر هذه المواد بما يلي ..
 - أ - (50) طن سمنت .
 - ب - (1000) م³ حصى مدرج .
 - ج - (2000) م³ رمل احمر .
 - د - (3000) م³ حصى خابط .

- 15 - تأهيل بناية المركز البلدي 92 .
- 16 - إظهار أفعال الماء الصافي .
- 17 - تأهيل شارع 10 محلة (902) من جسر ملعب الشعب الى ساحة كهرمانة .
- 18 - تأهيل القالب الجانبي والأرصفة لشارع البحث العلمي محلة (923) .
- 19 - صيانة شارع 52 محلة (904) وشارع الجوازات محلة (902) تأهيل القالب الجانبي لشارع 24 محلة (915) من تقاطع شارع 31 إلى جسر الجادرية .
- 20 - إكمال الموقع الرئاسي (فخامة نائب رئيس الجمهورية طارق الهاشمي).

6 - خطة قسم المجاري

- تتضمن خطة قسم المجاري لعام 2010 ما يلي ...
- 1 - وضع برنامج والية سريعة ودقيقة لمعالجة الشكاوي بالسرعة القصوى .
 - 2 - وضع برنامج صيانة الشبكات خلال العام بشكل مستمر لتفادي اية تراكمات ، وذلك بتوزيع الجهد الذاتي حسب أهمية كل محلة ووضع الشبكة فيها .
 - 3 - صيانة المحطات بشكل مستمر ومعالجة أية عطلات فيها أو في المولدات .
 - 4 - تنظيف الخطوط الرئيسية وفقا لخطة فصلية .
 - 5 - تعويض أغطية المشبكات والمنهولات المفقودة وحب الإمكانيات المتوفرة .
 - 6 - زيادة فعالية الجهد الليلي وخاصة في فصل الصيف وتكثيف الجهود فيه لمعالجة المشاكل في أوقاتها والاستفادة من خلو الشوارع من السيارات والمارة .
 - 7 - إكمال كافة التخسفات المشخصة حاليا او التي تستحدث .

8 - إعادة مناقشة موضوع إنشاء محطة مجاري ثانوية في المحلة (903) لمعالجتها جذريا .

9 - تجهيز مواد أولية وفحصها كخزين للقسم للاستفادة منها في أعمال القسم كالتخسفات والمنهولات والمشبكات وهذه المواد هي (السمنت_ الحصى المدرج_ الحصى الخابط_ الرمل) .

7- خطة قسم الماء ومحطات التنقية ...

تتضمن خطة قسم ما يلي ...

1 - صيانة (مجمعات ماء أبو نؤاس_الفتح المبين) للتهيؤ لمواسم الصيف.

3 - تصليح وصيانة مولدات مجمع الفتح المبين .

3 - تجهيز مواد أولية لإغراض صيانة شبكة الماء الخام والصافي .

4 - متابعة إيصال خط مستثنى إلى مجمع الفتح المبين .

5 - متابعة استبدال شبكات المحلات المستحقة مع دائرة ماء بغداد .

5 - متابعة مشاريع الخطوط الناقلة المنفذة من قبل دائرة ماء بغداد .

6 - متابعة تأهيل مشروع ماء الرشيد قبل موسم الشحة .

8 - خطة قسم الآليات والصيانة :

وتتضمن خطة قسم الآليات ما يلي

1 - متابعة صيانة وتصليح الآليات للعطلات الطارئة بالتنسيق مع دائرة الوحدات الإنتاجية .

2 - تصليح حفار نوع كيس وإدخال للمعمل .

3 - تصليح حفار صغير متعدد الأغراض وإدخاله للمعمل .

4 - متابعة تهيئة السواق وتنظيم كفالات لهم لاستلام الآليات الجديدة .

- 5 - متابعة استلام وتوزيع مادة الكاز والسيطرة عليه وفقا لآلية محددة .
- 6 - متابعة آليات نقل النفايات إلى مواقع الطمر وتدقيق حضورهم ووصولهم للموقع وتقديم مواقف بذلك شهريا .
- 7 - استلام حصة الزيوت الشهرية للدائرة والسيطرة على توزيعها .

9- خطة قسم النظافة ...

تتضمن خطة قسم النظافة ما يلي ...

- 1 - أعداد الخطة الشهرية لإعداد وواجبات الآليات المؤجرة والذاتية .
- 2 - متابعة أعمال النظافة يوميا وبثلاث وجبات الصباحية والمسائية والليلية .
- 3 - توسيع وتفعيل العمل الليلي والاستفادة القصوى من خلو الشوارع من السيارات والمارة .
- 4 - تنظيف العرصات الخالية في الكرادة والزعرانية .
- 5 - تهيئة سواق للدراجات ذات العربة المجهزة للدائرة ، وذلك للاستفادة منها في تنظيف الأزقة الضيقة .
- 6 - تهيئة جهد لتنظيف الأزقة اعتبارا من شهر شباط .
- 7 - متابعة المخالفات والتجاوزات وتفعيل دور اللجان المشكلة على ان تقدم كل لجنة تقرير أسبوعي عن ما قدمته ويعرض على المدير العام يوم الخميس من كل أسبوع .
- 8 - متابعة حالات الخلل في الخدمات الأخرى كالماء والمجاري والزراعة والإبلاغ عنها بتقرير أسبوعي يقدم يوم الأحد من كل أسبوع .
- 9 - متابعة عمل الكابسات والاستفادة القصوى منها .
- 10 - متابعة الجهد الذاتي الثقيل والاستفادة منه بشكل جيد .

11- تفعيل دور مسؤولي المراكز البلدية ، وذلك من خلال التطوير وزيادة رقعة عمله واعتباره دائرة مصغرة ، على أن يقدم كل مسؤول مركز بلدي تقريراً شهرياً عن أعماله وأفكاره ومقترحاته .

أن هذه الخطط والأعمال شبة المنجزة هي مؤشرات إيجابية كان يمكن أن تسير بوتائر أسرع لو لم تعترض سبيلها جملة أمور أصبحت جزءاً من معاناة شاملة يعانيها العراقيون في حياتهم اليومية وفي جوانب متعددة من نشاطهم الإنساني .

فالوضع الأمني المتردي وهو مشكلة المشاكل أصبح يعيق بشدة كثيراً من المشاريع والمهام التي تنهض بها أمانة بغداد ووحداتها البلدية الفرعية في مناطق بغداد المختلفة بضمنها وحدة بلدية الكرادة للارتقاء بواقع خدمات المدينة ، كما أن للفساد الإداري المستشري في مؤسسات الدولة وفي بعض أنشطة الأمانة بشكل خاص حصته من المعوقات التي تعترض العمل أن بغداد بحاجة إلى جهود أكبر لإعادتها إلى مصاف العواصم الجميلة السابقة في كل مجالات الحضارة مما يتطلب الحفاظ على المخطط الأساس لها وطابعها الثقافي الممتد إلى عمق التاريخ وهذا يرتب على الأمانة مهام وواجبات أكبر كما أنه لا ضير من الإفادة من تجارب مدن وعواصم عربية وإقليمية وعالمية في سبيل النهوض والتطور بوتائر أسرع لتجاوز الفجوة الحضارية والثقافية التي فصلت بغداد عن نظيراتها من العواصم بسبب الظروف السابقة .

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات

المبحث الأول

الاستنتاجات

من الفصول السابقة للدراسة يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية :

1. أن عملية تقويم الأداء هي مجموعة من الإجراءات والمعايير والمؤشرات التي تستخدم في تحديد أو اكتشاف مدى الانحراف المتحقق بين الأهداف المخططة في الوحدة الاقتصادية وما هو متحقق فعلاً من هذه الأهداف . والحقيقة أن عملية التقويم تتم في جميع الأنشطة الاقتصادية سواء كانت إنتاجية أو خدمية ، وهي بذلك لا تختلف من الناحية الجوهرية للتقويم وإنما تختلف من الناحية الشكلية له وكيفية وضع المعايير المناسبة لكل نشاط . وهذه العملية تسعى إلى تحديد المسارات التي تعمل على تحقيق أحسن خدمة ممكنة والعمل على استخدام الاتجاهات العلمية وتطوير طرق تقديم الخدمات الكفيلة بتحقيق إشباع الحاجات العامة لأفراد المجتمع .

2. من الركائز الأساسية التي انطلقت منها عملية إعادة هيكلة دور الدولة ضمن إطار سياسات التكيف والإصلاح الاقتصادي والاجتماعي هو أن الدولة تترك للقطاع الخاص عملية التنفيذ الفعلي للمشروعات العامة وتحديد دور الحكومة ابتداءً بالارساء (التنفيذ) وينتهي بالمتابعة والتعميم وتكليف المواطن الذي تقدم له الخدمة بعملية تقييم أداء الخدمة العامة ومراقبة فاعليتها وليس السلطة ، ولا يظهر دور الحكومة إلا في حالات القصور أو العجز في تقديم تلك الخدمة ، وهنا يكون دور الدولة استباقياً أي تتبنى منظوراً استراتيجياً مستقبلياً لمصالح الفرد والمجتمع .

3. استخلصت الدراسة أنه في البلدان النامية وخاصة الدول العربية منها ، رغم أهمية الدور الذي يمكن لقطاع الخدمات القيام به في مجال التنمية والتطوير إلا أن هذا القطاع وخاصة نشاط الخدمات البلدية لم يحظى باهتمام كافٍ ، إذ لا يزال هذا القطاع يدار بكفاءات إدارية وفنية متدنية ودون المستوى المطلوب ، ومستلزمات الإنتاج المستخدمة في هذا القطاع لا تزال متخلفة وقديمة وغير متطورة تكنولوجياً لذلك أن أغلب مخرجات هذا القطاع تكون دائماً دون المستوى المطلوب وبعيدة كل البعد عن المؤشرات

والمعايير النمطية ومعايير الجودة والمواصفات النوعية المعروفة ضمن هذا المجال .

4. استخلصت الدراسة أنه في التطور الملموس والأهمية الواضحة لقطاع الخدمات وبخاصة الخدمات البلدية أصبحت منظمات الخدمة وشركاتها في مختلف اقتصاديات العالم تواجه تحديات كبيرة في إيجاد مداخل الإدارة المناسبة والسليمة لأنشطة قطاع الخدمات لأهميته الاقتصادية أولاً ولعلاقته المباشرة بحياة أفراد المجتمع ورفاهيتهم ثانياً . ولقد ظهرت أهمية إيجاد هذه المداخل لعلاقة أنشطة هذا القطاع بالإدارة البيئية ، حيث أكدت نظم الجودة بأن إدارة الخدمات البلدية هي جزء لا يتجزأ من إدارة النظام الإداري الشامل للبيئة .

5. يتميز قطاع الخدمات البلدية بنوع من الخصوصية ، إذ أنه أكبر وأبعد قطاع مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى وكذلك يتميز هذا القطاع بقوة ارتباطاته الأمامية والخلفية مع الأنشطة والقطاعات الأخرى ، لذلك فإن نوع وحجم الخدمة التي يقدمها هذا القطاع لأبد أن تتكيف وتتسق مع حاجة وخصوصية القطاعات الأخرى لهذا فإن الخدمة البلدية لا يمكن إخضاعها لمفهوم الإنتاج الكبير ومن ثم بيعها في السوق كما هو الحال في السلع المادية والجزء الأكبر من هذه الخدمة ينجز من خلال قوة العمل البشري وليس الآلي ، لذلك فإن هذا القطاع يعتبر من القطاعات غير المهنية لأن قوة العمل في هذا القطاع أكثرها عماله غير مهنية وغير فنية .

6. الطلب على الخدمات البلدية يمكن وصفه بأنه طلب مرن ، حيث يصعب تحديد المنفعة الذاتية عند استهلاك أو عدم استهلاك الخدمة البلدية ، فلا يمكن معرفة ماذا يمكن أن يحدث فيما لو لم يحصل المستهلك على الخدمة البلدية ، فمن الصعوبة بمكان معرفة ذلك بسبب قدرة واستمرارية المستهلك على ممارسة حياته وأنشطته بدون بعض الخدمات البلدية .

7. توصلت الدراسة إلى عدم وجود سياسات إدارية واضحة واستراتيجية إدارية محددة للعمل في مجال الخدمات البلدية وسيادة المركزية في العمل الإداري البلدي وتداخله مع عمل السلطات المحلية في علاقة البلدية مع المحافظ والمجالس (البلدي والمحافظ) إضافة إلى وجود إرباك وتداخل في التشريعات التي تتعلق بموضوع التخطيط والمعايير والصلاحيات الإدارية فضلاً عن ضعف مشاركة المواطنين في تطوير العمل البلدي والعلاقة بين الوحدات البلدية والمواطنين يسودها نوع من عدم التعاون والتنسيق لكون الخدمات البلدية لا تحقق الرضا والقبول الدائم لدى كثير من أفراد المجتمع .

8. أن إدارة عمليات النظافة تعد مشكلة حقيقية في مدينة بغداد وبكافة وحداتها البلدية وليس فقط على مستوى وحدة بلدية الكرادة موضوع الدراسة ، وهي ظاهرة للعيان بشكل واضح وتعد تحدي كبير يواجه قيادة أمانة بغداد ، فعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذل في هذا المجال إلا إن النتائج الحقيقية لا زالت ضئيلة ودون مستوى الطموح وهذا يعود إلى عدة أسباب من أهمها غياب الخطط والآليات الصحيحة والفعالة في عمل أغلب الوحدات البلدية وضعف أداء الأجهزة التنفيذية في الدوائر البلدية بالإضافة إلى ضعف المتابعة الميدانية لأعمالها ناهيك عن قلة التخصيصات المالية وعدم تعاون المواطنين مع الأجهزة البلدية .

9. ظهر خلال الدراسة أن أغلب الوحدات البلدية في بغداد بما فيها بلدية وحدة الكرادة لم تعتمد معايير واضحة ومحددة يتم في ضوئها تقسيم الدائرة البلدية إلى مراكز بلدية تقدم خدماتها بشكل مباشر للمواطنين وبخاصة خدمات النظافة العامة ، وفي ضوء التفاوت الكبير في مراكز البلدية فأن التقسيم الحالي لا يعتمد على عدد السكان والمساحة ولهذا خلصت الدراسة إلى أن هنالك تفاوت في عدد العمال المشغولين والآليات المستخدمة في أعمال النظافة والأنشطة الأخرى من قسم بلدي إلى آخر ضمن إطار الوحدة البلدية الخاصة أو مع مستوى الوحدات البلدية ضمن آلية عمل أمانة بغداد . وهذا

ينطبق أيضاً على مساحة المركز البلدي أو الرقعة الجغرافية التي يعمل على خدمتها حالياً حيث يظهر اختلاف واضح في مساحات المراكز البلدية وأن هناك عدم دقة في احتساب هذه المساحة سواء من قبل الدوائر البلدية أو قسم نظم المعلومات الجغرافية (GIS) في دائرة التصميم .

10. توصلت الدراسة عند تحليل معيار الطاقات الإنتاجية وخطة الإنتاج على مستوى أقسام وأنشطة وحدة بلدية الكرامة إلى أن قيمة الإنتاج لقسم النظافة ضمن وحدة بلدية الكرامة الذي يعد من الأقسام الإنتاجية الرئيسة في هذه الوحدة قد حقق نسب تنفيذ خلال عامي 2009، 2010 تتجاوز 80% من أهداف الخطة المحددة له والمتمثلة أساساً في المتابعة المستمرة لأعمال التنظيف يومياً وبتلات وجبات (صباحية ومساءية وليالية) وتهيئة جهد بشري وآلي لتنظيف الأزقة والشوارع ومتابعة حالات الخلل والتجاوزات في المحلات التجارية والصناعية التي يبلغ عددها (4000) محل وحقق هذا القسم نسب تنفيذ عالية في مجال متابعة أعمال التنظيف في العرصات الخالية والتي يبلغ عددها (152) قطعة .

11. على مستوى قسم الزراعة فقد حقق هذا القسم نسب تنفيذ تتفق مع خطته الإنتاجية للفترة المذكورة تجاوزت 85% تمثلت أساساً بتأهيل متنزة جسر المعلق المرحلة الثانية محلة (907) وتنفيذ عشرة متنزهات تبلغ مساحتها الإجمالية (155) دونم وتأهيل الجزرات الوسطية بالمحلات السكنية (953) ، (909) .

12. أما على مستوى قسم المجاري فقد حقق هذا القسم نسب تنفيذ عالية في عناصر خطته الإنتاجية خلال عامي 2009 و 2010 تمثلت في أن نسب المساحات المخدومة بالمجاري قياساً بمساحة القاطع تقدر بحدود 99% وعدد الأحياء والمحلات غير المشمولة بخدمات المجاري البالغ (20) محلة إضافة إلى إن هذا القسم مسؤول عن صيانة وتشغيل (13) محطة مجاري غاطسة

وهذا القسم مسؤول أيضاً عن تشغيل وإدارة المحطات العمودية والغازية التي يبلغ عددها (34) محطة مجاري تخدم أكثر من (34) محلة سكنية .

13. أما عند متابعة المؤشرات الإنتاجية الخاصة بقسم الطرق والمباني ضمن وحدة بلدية الكرامة يتضح أن هذا القسم خلال الفترة موضوع البحث قد حقق نسب تنفيذ عالية في إكساء وتبليط الشوارع وتطبيق شتاكر الجزرات الوسطية حيث بلغ طوال الشوارع الرئيسية والفرعية المبلطة حوالي (375) كم .

14. وعند دراسة وتحليل معيار تحليل القيمة توصلت الدراسة إلى أن قيمة المستلزمات البشرية التي تعكس الأجور والرواتب لكافة العاملين في وحدة بلدية الكرامة قد بلغت (264090) مليون دينار لشهر ت 1 من عام 2009 وشكلت نسبة 43.4% من إجمالي التكاليف للفترة المذكورة وهذه الفقرة شكلت أعلى نسبة لها على مستوى الأقسام في قسم الآليات والصيانة حيث بلغت 88.1% من إجمالي التكاليف يليها في المرتبة الثانية قسم الزراعة 57.8% ثم يأتي في المرتبة الثالثة قسم التنظيف الذي بلغت فيه هذه النسبة 50% من إجمالي التكاليف المتحققة في هذا القسم . أن هذه النسب العالية في إجمالي الأجور يعود إلى أن وحدة بلدية الكرامة تعتمد في أداء نشاطها الإنتاجية والخدمي على المجهود البشري بشكل كبير قياساً بالمستلزمات الأخرى وخاصة الجهد البشري المؤجر الذي تكون مستويات أجورة عالية نسبياً .

15. أما عند تحليل معيار القيمة من خلال مؤشر المستلزمات السلعية استنتجت الدراسة من خلال البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها أن أنشطة وحدة بلدية الكرامة تستخدم مستلزمات سلعية تقدر قيمتها بحدود (383760)

مليون دينار خلال شهر ت 1 من عام 2009 وقد مثل هذا المبلغ نسبة قدرها 63% تقريباً من التكاليف الإجمالية للوحدة ثم ازداد هذا المبلغ إلى (402830) مليون دينار في شهر ك 2 / 2010 وقد بلغت نسبته 51.6% من التكاليف الأجمالية مع مستوى الوحدة بأكملها وهذه النسب في الحقيقة تعكس مدى أهمية وتأثير المستلزمات السلعية في عناصر التكاليف الإجمالية المتحققة في وحدة بلدية الكرامة ، حيث بينت الدراسة أن هذه المستلزمات تشكل أعلى نسبة لها في قسم المجاري بمقدار 82.6% من إجمالي التكاليف في عام 2009 يليه في المرتبة الثانية قسم التنظيف 66% تقريباً ثم يأتي قسم الزراعة بنسبة 42% وأخذت هذه الأنشطة نفس التدرج النسبي في قيمة المستلزمات السلعية لعام 2010 .

16. وعند تحليل معيار القيمة على مستوى الإيرادات ، يلاحظ أن تحليل جانب الإيرادات على مستوى وحدة بلدية الكرامة لا يمكن اعتباره من المؤشرات الرئيسة للتعبير عن كفاءة أداء هذه الوحدة وأنشطتها الرئيسة لأن طبيعة نشاط الوحدة هو نشاط خدمي غير هادف لتحقيق الربح ، ولكن مع ذلك أن هذه الوحدة قد حققت إيرادات شهرية ، خلال شهر آذار من عام 2010 بلغت حوالي (119836) مليون دينار تمثل هذا الرقم في رسوم تبليط الطرق والرسوم المستوفية من ترقيم المحلات والدور السكنية والرسوم المستوفية من الكشوفات المختلفة والحقيقة أن هذه الإيرادات لا يعول عليها في استرداد جانب من التكاليف التشغيلية وإنما هي مجرد رسوم وأجور تحددتها التعليمات والضوابط التي تصدر سنوياً من قبل أمانة بغداد .

17. توصلت الدراسة إلى أن وحدة بلدية الكرامة تعاني من مشاكل ومعوقات تنعكس على أداء عملها في تقديم الخدمات البلدية للمواطنين نذكر منها ضعف التخصيصات المالية المقررة لوحدة بلدية الكرامة مما يعيقها بشكل كبير في تنفيذ أنشطتها الخدمية بمستوى جيد ومقبول ومشكلة نقص عدد الآليات المطلوبة إضافة إلى ضعف الملاكات البشرية المسؤولة عن إدارة الخدمات

البلدية في وحدة بلدية الكرامة وخصوصاً في مجال التنظيف وحاجتها إلى
التأهيل والتدريب .

المبحث الثاني

التوصيات

في ضوء الاستنتاجات والخلاصة التي توصلت لها الدراسة يوصي الباحث
بما يلي :

1.في ضوء الخصائص المتميزة للخدمات البلدية تبرز الحاجة الملحة إلى
ضرورة إيجاد مدخل إداري خاص بهذا النوع من الخدمات مرتبط بشكل أو
بآخر بإدارة البيئة والوقاية من التلوث البيئي بما يعكس الفهم الكامل
والمترابط للمسؤولية المشتركة لهذين النوعين من الإدارة .

2. أن نقاط الضعف والخلل في إدارة قطاع الخدمات البلدية تتطلب التأكيد على وضع سياسات إدارية واضحة لنشاط قطاع الخدمات البلدية تهدف إلى تنمية وتطوير المناطق الحضرية بشكل كامل وفق الأسس العلمية للإدارة والتنظيم .

3. لغرض إعداد ملاكات إدارية مؤهلة لإدارة الأعمال والخدمات البلدية ولمختلف المستويات ينبغي أن تنسق أجهزة أمانة بغداد مع الدوائر الأخرى ذات الاختصاص في إعداد وتدريب الكوادر البلدية وإعادة تأهيل البعض منها وخاصة في مجال المراقبة والإشراف البلدي .

4. في ضوء الخصوصية التي يتميز بها قطاع الخدمات البلدية تبرز الحاجة إلى ضرورة وضع نظام خاص (بالحوافز للعاملين في مجال الخدمات البلدية) وخصوصاً خدمات النظافة والمجاري لأنها أعمال غير مرغوب بها اجتماعياً .

5. نقترح ضرورة تشجيع الشركات المحلية والقطاع الخاص على تكوين شركات محلية متخصصة بإدارة الخدمات البلدية وخاصة خدمات التنظيف على مستوى مناطق محافظة بغداد ذات الكثافة السكانية العالية والنشاط التجاري والصناعي المتميز ، وذلك من خلال إحالة جزء من هذه الخدمات إلى هذه الشركات لأكتساب الخبرة والمهارة المطلوبة .

6. لغرض تعميق التعاون والفهم المشترك بين المواطن والأجهزة المسؤولة عن الخدمات البلدية نوصي بضرورة وضع خطة شاملة للتوعية البلدية وإعداد مناهج وبرامج تربوية وعلمية على مستوى الأسرة ودوائر الدولة المختلفة ومنظمات المجتمع المدني تؤكد على أهمية الحفاظ على النظافة والبيئة والتعاون مع الكوادر البلدية المختلفة .

7. إطلاع المواطن على الجهود التي تبذلها الدوائر البلدية في عمليات النظافة وتنفيذ المشروعات الخدمية ذات العلاقة بحياة ورفاهية المواطنين ، وحثهم

على المشاركة بهذه العملية وإظهار الفوائد البيئية للنظافة من خلال برامج توعية مستمرة بهذا المجال .

8. ضرورة الزام الوحدات البلدية إلى وضع دراسات ميدانية تفصيلية لنشاطات الوحدة البلدية وخططها السنوية المنفذه واستراتيجياتها المستقبلية ومناقشتها في مؤتمر سنوي أو نصف سنوي من قبل أجهزة أمانة بغداد للوحدات بغية الوقوف على مؤشرات تقييم أداء الوحدات البلدية وأهم المشاكل والمعوقات التي تواجهها وبالتالي التوصل إلى السبل والإجراءات اللازمة لمعالجة الانحرافات في الخطط الإنتاجية والتشغيلية لكل وحدة من وحدات البلدية .

9. وضع أطر تشريعية جديدة (قوانين وأنظمة وتعليمات) تسهل على المؤسسات البلدية بكافة وحداتها الإدارية والخدمية النهوض بأعباء المرحلة الجديدة وتحديد معايير ومؤشرات دقيقة معتمدة مركزياً لتقييم أداء كل وحدة من الوحدات البلدية سنوياً .

10. أبراز دور أقسام التخطيط والمتابعة في الوحدات البلدية من خلال رفق هذه الأقسام بالكوادر الإدارية والفنية المتخصصة ، إذ لا يمكن التخطيط على مستوى الخدمات البلدية بشكل سليم وخاصة في مجال تنفيذ وتقييم أداء المشروعات الخدمية دون وجود إحصاءات ودراسات وافية يمكن من خلالها إجراء عملية التقييم بشكل علمي وسليم .

11. نقترح أن تكون مبالغ التخصيصات المالية للوحدات البلدية معتمدة أساساً على معايير ومؤشرات تقييم الأداء الخاص بالأنشطة الخدمية لتلك الوحدة وحسب مهامها وخططها الإنتاجية والتشغيلية السنوية آخذين بنظر الاعتبار الكثافة السكانية ومساحة الرقعة الجغرافية وطبيعة وحجم المشروعات المحددة في الخطة الإنتاجية السنوية للوحدات البلدية المختلفة .



مصادر البحث

- المصادر العربية .
- المصادر الأجنبية .

- المصادر العربية

• القران الكريم .

1. أحمد محمد موسى : تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1969 .
2. أحمد عبد الحسين : مشاكل ومعوقات قطاع الخدمات الاجتماعية ، بغداد ، دار الاثير للطباعة والنشر ، 1986 .
3. أصبحت فيما بعد دائرة مستقلة (دائرة العلاقات والإعلام) .
4. أصبحت فيما بعد دائرة مستقلة (دائرة المتنزّهات) .
5. المجلس الزراعي الأعلى - مكتب شؤون الاقتصاد الزراعي ، دليل مقترح لأسس دراسة وتقييم المشاريع الزراعية ، بغداد ، 1977.
6. أمينة الحنفي : التنظيم لتقييم الأداء ، مجلة التنمية الصناعية ، القاهرة ، مركز التنمية الصناعية للدول العربية ، العدد 28 ، أكتوبر 1976 .
7. جواد هاشم (وآخرون) : تقييم النمو الاقتصادي في العراق ، ج 1 ، 1950 - 1970 .
8. جورج عزيز ياقو : المميزات الإنتاجية ، مجلة الإنتاجية ، وزارة الصناعة ، العدد 71 ، 1989 .
9. حسن أحمد شحاته : التلوث البيئي فيروس العصر ، القاهرة ، دار النهضة للطباعة ، 1988.

10. حسن جهاد فليح : تقييم الأداء في الأنشطة الإنتاجية ، بغداد ، دار الرسالة للطباعة ، 1980 .
11. حسين عجلان حسن : القطاع العام بين ضروريات التطوير وتحديات الخصخصة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 21 ، 2006 .
12. حميد جاسم الجميلي (وآخرون) : الاقتصاد الصناعي ، بغداد ، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر ، 1979.
13. رفعت عبد الملك : تقييم الأداء الاقتصادي ، المعهد القومي للإدارة العليا ، سلسلة دراسات رقم 27، القاهرة .
14. سعدون الساقى : تقييم معايير الأداء الصناعي ، بحث قدم إلى المؤتمر العلمي الرابع المنعقد في كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية للفترة 28 - 30 / 3 / 1987 .
15. عبد العزيز مصطفى وطلال كداوي : دراسات الجدوى وتقييم المشروعات الاقتصادية ، جامعة لموصل ، 1985 .
16. عبد العزيز مصطفى عبد الكريم وطلال محمد كداوي : تقييم المشاريع الاقتصادية ، دراسة في تحليل الجدوى الاقتصادية وكفاءة الاداء ، الموصل ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، 1986 .
17. عبد الله مازن حسين : مشكلة هبوط مستوى الإنتاجية في العمل الحكومي ، محاضرة القيت في ندوة الإنتاجية في قطاع الحكومي ومعوقاتها ، معهد الإدارة في الرياض السعودية للفترة 25 - 28 / 4 ، 2008 .
18. عبد الغفور الأطرقي : التخطيط الأقليمي للخدمات ، محاضرات القيت في المعهد القومي للتخطيط ، نيسان ، 1982 .

19. عبد المنعم محمد حمودة : تخطيط ومراقبة الإنتاج في الصناعة ، دار الجامعة المصرية ، 1985.
20. عبد المنعم محمود عبد المنعم : دراسات في محاسبة التكاليف ، بيروت ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1971 .
21. عبد المهدي عباس محمد : التقييم المحاسبي والاداري للأداء ، مجلة الصناعة ، بغداد ، وزارة الصناعات الخفيفة ، العدد 3 ، 1985 .
22. عبد الحسين زيني : حول أنتاجية العمل في القطاع الصناعي في العراق ، جريدة الجمهورية ، العدد 6692 ، الأثنين كانون الثاني ، 1988 ، 21 جمادي الأولى ، 1408 هـ .
23. عصام رشيد حويش : تقييم الأداء في القطاع الصناعي الاشتراكي - منشأة القادسية ، بحث غير منشور ، المعهد القومي للتخطيط ، وزارة التخطيط ، تموز 1985 .
24. عبد الوهاب مطر الداهري : الاقتصاد الزراعي ، ط1 ، بغداد ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، 1980.
25. علياء بوران : إدارة الخدمات العامة ومتطلباتها الأساسية ، القاهرة ، مطبعة النيل ، 1995 .
26. فوزي حسين : تقويم الأداء الاقتصادي في المشروعات الصناعية ، مجلة الصناعة ، بغداد ، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية ، العدد 1 - 2 ، السنة الثانية ، شباط - نيسان ، 1978.
27. كرم زكي رزق : محاسبة التكاليف الصناعية ، الأسس العلمية والعملية ، ط1 ، بغداد ، مطبعة المعارف ، 1976 .
28. لؤي روبرت سليم توماس : تقويم الأداء الصناعي لشركة الصناعات الخفيفة (قطاع مختلط) للمدة 1978 - 1986 ، رسالة ماجستير في الاقتصاد مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد ، 1988.

29. محمد أحمد خليل و فاروق عبد العال محمد : محاسبة التكاليف في المجال الإداري ، الأسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة .
30. محفوظ حمدون الصراف : التوعية وخفض الكلف في القطاعات الخدمية ، مجلة تنمية الرافدين ، ع 16 ، السنة السابعة ، 1986.
31. مهدي حسن زويلف : تقييم الأفراد في العراق ، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية ، بغداد ، مركز البحوث الاقتصادية والإدارية بجامعة بغداد ، العدد الأول ، المجلد السابع ، كانون الثاني 1981، .
32. نعيم عبيوب مساعد : تصميم نظام لإدارة النفقات الصلبة ضمن حدود مدينة بغداد ، رسالة ماجستير في إدارة المشاريع ، جامعة سانت كلمنتس ، 2010 .
33. نزار عبد يونس : مؤشرات أداء المنظمات - مفاهيم أساسية ، مجلة الصناعة ، بغداد ، وزارة الصناعة والمعادن ، العدد 2 ، السنة الخامسة ، تشرين الأول ، 1981 .
34. وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي : خطة دراسات الوزارة لعام 1984 ، دراسة رقم 141 .
35. وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي : اسس دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية والتقييم اللاحق لمشاريع التنمية ، تعليمات رقم (1) لسنة 1984 .

– المصادر الأجنبية

- 1-Akram Khan performance Auditing the three Es,
pakistan 1990 ,p . 13.
- 2-Asher mike , managing Quality in the service sector ,
kogan London ,1996

- 3-Enterises in Developing countries , new yourk , united
Nationl publication , 1973 . p 13 .
- 4-Kapln ,R and Atkinson . A, Advanced Management
Accounting prentice ,Hall Inc 3rd ed ,p.20-25 .
- 5-Perks , R and Glending , R(performance Indicators
Applied to the nationalized Induszries , management
Accounting , 1988 . p . 16 .
- 6-sherif ,F Measues for performance of publick sector
,1990.p.16.

بسم الله الرحمن الرحيم

يرفع الله الذين آمنوا
منكم والذين أوتوا
العلم درجات والله بما
تعملون خبير

صدق الله

العظيم

القرآن

الكريم (سورة المجادلة آية 11)

إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن هذه الرسالة الموسومة ((تقييم أداء نشاط قطاع
الخدمات البلدية في محافظة بغداد / بلدية الكرادة - حالة دراسية))
التي تقدم بها الطالب : كريم نجم خلف الأسدي .
قد جرى تقييمها لغوياً من قبلي وأنها مستوفية لمتطلبات
اللغة .

ولأجله وقعت

:

:

2010 / / :

أقرار المشرف

أشهد أن أعداد هذه الرسالة الموسومة " تقييم إداء نشاط
قطاع الخدمات البلدية في محافظة بغداد - بلدية الكرادة (حالة دراسة)
"

التي تقدم بها طالب الدكتوراه

" كريم نجم خلف الأسدي "

قد جرى بأشرافي في جامعة سـانـت كـلـيـمنـتس وهي جزء من
متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في اختصاص " إدارة المشاريع "

التوقيع :

أسم المشرف :

اللقب العلمي :

توصية المجلس الأكاديمي للجامعة

أشارة إلى التوصية التي تقدم بها الأستاذ المشرف

((الأستاذ المساعد الدكتور حسين عجلان حسن))

أحيل هذه الرسالة إلى لجنة المناقشة لدراستها وبيان الرأي فيها .

الأستاذ الدكتور

عبد الأمير عبد حسين دكسن

رئيس الجامعة / العراق

الإهداء

إلى وطني الغالي (العراق)
طموحاً وأشراقاً
وخدمة دائماً

أهدي جهدي المتواضع

الباحث
كريم نجم الأسدي

شكر وتقدير

عرفاناً بالجميل .. و وفاءً بالإخلاص أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف ، الأستاذ المساعد الدكتور حسين عجلان حسن الخزاعي الذي منحني من وقته وجهده طيلة مدة الإشراف العلمي على الرسالة وكان لأرائه ومناقشاته المتواصلة الأثر البالغ في تذليل الصعوبات في انجاز البحث .. كما أتقدم بالشكر و التقدير إلى الأستاذ الدكتور محمد أبو جناح (المشرف العام على جامعة سانت كلمنتس) لأخلاقه العالية وتعاونه المستمر مع طلبة الجامعة والأستاذ الدكتور عبد الأمير دكسن رئيس الجامعة لمساعدته المستمرة في تذليل الصعوبات الإدارية والعلمية لمتطلبات أنجاز البحث .

ولا يفوتني أن أتقدم ببالغ الشكر والتقدير إلى الأستاذ نعيم عبعوب / الوكيل البلدي لأمانة بغداد لتشجيعي على مواصلة البحث والخوض في هذا المجال ليكون حلقة متممة ومكملة لرسالته السابقة التي قدمها إلى جامعة سانت كلمنتس في موضوع " اقتراح نظام لإدارة النفايات الصلبة في محافظة بغداد " واتساع صدره وصبره على مناقشة بعض عناوين الرسالة و أبداء الرأي والمقترحات السديدة رغم مشاغله وكثرة مسؤولياته فله مني ألف شكر وتحية أعجاب وتقدير , كما اشكر الاستاذ مدير عام دائرة بلدية الكرادة لتعاونه في اعداد البحث وتشجيعه المستمر في اكمال البحث فله منا الف تحيه وتقدير .

كما أن واجب الوفاء والعرفان يتطلب مني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى أخواني موظفي ومسؤولي المراكز البلدية والبيانات والمعلومات الإحصائية التي لها علاقة بموضوع الرسالة منهم مدير وموظفي قسم التخطيط والمتابعة وقسم الشؤون الإدارية والمالية في وحدة بلدية الكرادة .. كما أتقدم بالشكر إلى كل من مد يد العون والمساعدة في أنجاز هذه الرسالة .

وأن الله خير الشاكرين

الباحث
كريم الاسدي

ملخص الرسالة

تشير أغلب الدراسات الاقتصادية والإدارية المعاصرة أن درجة رفاهية المجتمعات البشرية لا يمكن قياسها على استهلاك الأفراد للسلع المادية ومستويات دخولهم النقدية ، بل تتوقف أيضاً على مستوى استهلاكهم للخدمات وبخاصة الخدمات البلدية ، وذلك لان الخدمات البلدية هي خدمات اجتماعية مهمة لا يمكن الاستغناء عنها لعلاقتها بحياة ورفاهية الفرد والمجتمع من جهة وعلاقتها بالقطاعات الاقتصادية من جهة أخرى ، ويوصفها البعض بأنها خدمة مسيسة ، حيث أنها ينبغي أن تمثل المرتبة الأولى في برامج الدولة والقيادات السياسية وأحد أهم واجباتها الأساسية تجاه المجتمع .

ومن هنا فإن ترك القطاعات الخدمية (البلدية) دون متابعة وتخطيط قد يفضي ذلك إلى تخلف البعض منها وبالتالي إلى الانتقاص من حجم الرفاهية الكلية للمجتمع وقد ينعكس ذلك في مشاكل اقتصادية واجتماعية وسياسية تكون الدولة في غنى عنها ، سيما ونحن نعلم أن هناك علاقة ارتباط وثيقة بين إنتاج الخدمات والإنتاج السلعي ، حيث أن إنتاج الخدمات وخاصة الخدمات البلدية لا يمكن أن يتحقق الكثير منها الآن خلال الإنتاج السلعي مسبقاً (المكنان والمعدات والتجهيزات الفنية ووسائل النقل والآليات المختلفة) .

كما أن أنشطة الخدمات البلدية تعد من الأنشطة المساندة والداعم للقطاعات الاقتصادية المختلفة من خلال أثرها على حجم الإنتاج ونوعية ونتيجة لدورها في زيادة القدرة الإنتاجية للأفراد ورفع الكفاية الإنتاجية للمنشآت ، ومن هنا كان لابد أن يكون من أهداف التنمية الاقتصادية توسيع نطاق الخدمات البلدية وتحسين نوعيتها لينتفع بها أفراد المجتمع كافة وأن تتخذ القطاعات الاقتصادية وخاصة

الإنتاجية منها محوراً ومركزاً لنشاطاتها ، وتأسيساً على ذلك استهدف الباحث في دراسته هذه تقييم أداء نشاط قطاع الخدمات البلدية على مستوى محافظة بغداد لإبراز دور وفاعلية هذا النشاط في تقديم هذا النمط من الخدمة للفرد والمجتمع .

جامعة سانت كليمنتس العالمية

العراق

تقويم أداء نشاط قطاع الخدمات البلدية في محافظة بغداد

بلدية الكرادة - حالة دراسية

الأطروحة مقدمة إلى

مجلس جامعة سانت كليمنتس St Clements University كجزء من
متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في فلسفة إدارة المشاريع

من قبل الطالب

كريم نجم خلف الأسدي

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

حسين عجلان حسن

2010م

1431 هـ