تنشيط الخدمات البلدية باعتماد أسس الجودة المتخصصة

دراسة حالة في مديرية بلدية الموصل

Activate municipal services by adopting specialized quality bases: Case study in Mosul Municipality Directorate

م. نضال علي سليمان
Nidhl ali sulaiman
الكلية التقنية الادارية / جامعه التقنية الشمالية
nidhalali.11@ntu.edu.iq

أ.م.د. عادل محمد عبد الله
Dr. Adel M. Abdullah
كلية الادارة والاقتصاد /جامعه الموصل
adel_mohamed@uomosel.edu.iq

تاريخ استلام البحث	تاريخ قبول النشر	تاريخ النشر
2021/ 7 /30	2021/9/29	2021/12/22

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى وضع خطة متكاملة واختبارها وتتكون تلك الخطة من أسس الجودة التخصصية من حيث الاعتمادية، ونظم إدارة النقل، والموارد المادية والبشرية المتخصصة، والتخطيط العمراني، وتكوين حدود البلدية، والرقابة البلدية الشاملة من اجل تقديم الخدمات البلدية الافضل. ينطلق البحث من تساؤل أساسي هو كيف يمكن تنشيط الخدمات البلدية عبر معايير الجودة الشاملة؟ على افتراض ان تنشيط تلك الخدمات يمكن ان يتحقق باعتماد معايير الجودة الشاملة وتطبيقها على نحو متكامل ومتسلسل ومخطط، شمل البحث الحالي مديرية بلدية الموصل بأقسامها ال 18 منهم الصباحي والمسائي وموزعين حسب احياء مدينة الموصل منها التجاري والسكني، وقام الباحث باستخدام نوعين من أدوات القياس منها تحليل مضمون بالاستعانة بسجلات المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تصميم استبانة تم توزيعها على الموظفين في عموم البلدية الموصل لتحديد مواقفهم من معايير الجودة في الخدمات البلدية وتحديد مدى تقبلهم لتلك المعايير، اذ تم توزيع 166 استبانة بين العاملين من الدارة العليا والوسطى ومراقبي العمل في اقسام البلدية.

الكلمات المفتاحية *: الخدمات البلدية، الجودة المتخصصة ، بلدية الموصل*

Abstract

The current research aims to develop an integrated plan and test it. This plan consists of specialized quality bases in terms of reliability, transportation management systems, specialized physical and human resources, urban planning, municipal boundaries and comprehensive municipal control in order to provide the best municipal services. The research begins with a fundamental question: How can municipal services be activated through the TQM? On the assumption that the activation of these services can be achieved by adopting the comprehensive quality standards and applying them in an integrated, sequential and planned manner.

The current research included the Directorate of the Municipality of Mosul with its 18 departments including morning and evening and distributed according to the revival of the city of Mosul, commercial and residential. The researcher used two types of measuring instruments, including a content analysis using the organization's records, as well as the

design of a questionnaire distributed to employees throughout Mosul to determine their positions Of the quality standards in the municipal services and determine their acceptability to that standard. 166 questionnaires were distributed among the workers from the upper and middle administrations and the labor inspectors in the municipal departments.

***Keywords** : municipal services , specialized quality , Mosul Municipality*

المقدمة

ان الدخول في موضوع الخدمات البلدية وجودتها يؤشر الأهمية الحسية لتلك الخدمات في الحياة الخاصة للمستفيدين، اذ ان القاعدة الأساسية لتقدم المجتمع ومدى تطور البلدان هي مدى ارتقاء الخدمات البلدية الى المراتب الأولى في سلم جودة حياة المستفيد والتي يتم بنائها بالاعتماد على الخدمات البلدية. اتخذ البحث بلدية الموصل باعتبارها اكبر منظمة خدمية تمس حياة المستفيد في بيئته الخاصة وترتبط بها العديد من المنظمات الأخرى الامر الذي يشكل معضلة فكرية للبحث في تحديد المعايير والاسس التخصصي لجودة تلك الخدمات، اذ طرح البحث التساؤل الذي ينص على "هل هناك تباينات في الاهمية النسبية وحسب الوظائف الخدمية التي تؤديها بلدية الموصل من وجهة نظر المستفيدين؟ وكيف يمن تنشيط الخدمات التي يحتاجها المستفيدين؟" على افتراض عدم وجود لابعاد الجودة التخصصية في خدمات بلدية الموصل من الناحية الاحصائية. وهذ من وجهة نظر المستفيدين" تم تصميم استمارة الاستبانة وبعدد317 على الموظفين في مختلف اقسام البلدية من اجل الوصول الى هدف البحث الذي يتلخص في تنشيط الخدمات البلدية وتحديد اولوياتها وفق تحليل AMOS باعتماد التحليل العاملي التوكيدي وفق اعتبارات ومعايير الجودة المتخصصة ليتم اختبار انموذج الافتراضي الذي يحدد أولويات تلك المعايير وتحديد نقطة البداية لها في بيئة مدينة الموصل التي تعاني الكثير في وقت اعداد البحث. وتوصل البحث الحالي الى استنتاج مفاده ضرورة إعادة تنظيم وظائف البلدية وربطها على نحو متكامل بحجم الكثافة السكانية التي تخدمها من اجل تكوين التوازن بين تلك الخدمات وحجم الحاجة الفعلية لها من المستفيدين في المناطق الجغرافية التي تخدمها، مع تمديد الاعمال الى الأوقات المسائية وبما يتناسب مع حجم الاعمال المطلوبة.

وقدم البحث التوصية التي تنص على ضرورة استحداث النظم المتقدمة في إدارة النقل وما يرتبط بها من نظم فرعية من حيث إدارة معلومات المتنقلين، وتأثيث الطرق وإدارة وسائل النقل العام والخاص والتجاري وربط تلك النظم بخطط مديرية المرور العامة وفي مدينة الموصل من اجل تحقيق الانسيابية في التنقل داخل المدينة والصيانة الشاملة للطرق.

1. منهجية البحث

1-1- مشكلة البحث

تناولت العديد من الدراسات موضوع تطوير الخدمات البلدية بهدف تحقيق الجودة فيها عبر تناول العديد من الابعاد سواء تناول بعدين او اكثر من ابعاد جودة الخدمات كالاعتمادية والاستجابة وغيرها من الابعاد الا ان تناول ابعاد الجودة المتخصصة في مجال الخدمات البلدية يحتاج الى المزيد من البحث والاختبار وتحديد الأهمية النسبية والتباين في تلك الابعاد في الخدمات البلدية الامر الذي يؤشر وجود معضلة فكرية تتوضح

عبر طرح التساؤل الرئيسي الاتي "ما هي الأهمية النسبية لأبعاد الجودة التخصصية في الخدمات البلدية؟ وللإجابة على هذا التساؤل تتفرع الى الأسئلة الفرعية الاتية:

- هل هناك تباين في الأهمية النسبية احصائياً للثقة والاعتمادية في الخدمات بلدية الموصل؟
- هل هناك تباين في الأهمية النسبية احصائياً للنظم المتقدمة لإدارة الطرق في بلدية الموصل؟
- هل هناك تباين في الأهمية النسبية احصائياً لتكوين حدود الخدمات البلدية في بلدية الموصل ؟
- هل هناك تباين في الأهمية النسبية احصائياً للتخطيط العمراني في بلدية الموصل؟
- هل هناك تباين في الأهمية النسبية احصائياً للدعم والاسناد بالموارد التخصصية في بلدية الموصل؟
- هل هناك تباين في الأهمية النسبية احصائياً للرقابة البلدية الشاملة على الخدمات في بلدية الموصل؟

1-2- اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى وضع خطة متكاملة واختبارها وتتكون تلك الخطة من أسس الجودة التخصصية من حيث الاعتمادية، ونظم إدارة النقل، والموارد المادية والبشرية المتخصصة، والتخطيط العمراني، وتكوين حدود البلدية، والرقابة البلدية الشاملة من اجل تقديم الخدمات البلدية الأفضل.

1-3-أهمية البحث

يحق البحث جملة من الفوائد منها:

يساهم في تحديد أولويات ونقطة البداية في تحقيق جودة الخدمات البلدية، وتعزيز الثقة بخدمات البلدية عبر عكس الخدمات الجيدة كواقع ملموس في عمل البلدية، تحديد مدى مساهمة كل معيار من معايير الجودة التخصصية في خدمات بلدية الموصل، المساهمة في ابراز مدى أهمية تحديد حدود البلدية، كما ويساهم البحث في تحديد كيفية تنشيط الجودة التخصصية في خدمات بلدية الموصل.

1-4- فرضيات البحث

انطلق البحث الحالي من الفرضية الرئيسية التي تنص على " لا يوجد تباين معنوي من الناحية الإحصائية لأولويات معايير الجودة الشاملة لخدمات البلدية من حيث (بناء الثقة والاعتمادية، النظم المتقدمة لإدارة النقل، وتكوين حدود الخدمات البلدية، والتخطيط العمراني، والدعم والاسناد بالموارد، والرقابة البلدية الشاملة) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتتفرع من هذه الفرضية الفرعية الاتية:

1. $H_{0.1}$: لا يوجد تباين من الناحية الإحصائية في بناء الثقة والاعتمادية في الخدمات البلدية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$))
2. $H_{0.2}$: لا يوجد تباين من الناحية الإحصائية في تكوين النظم المتقدمة لادارة الطرق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$))
3. $H_{0.3}$: لا يوجد تباين من الناحية الإحصائية في تكوين حدود الخدمات البلدية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$.))

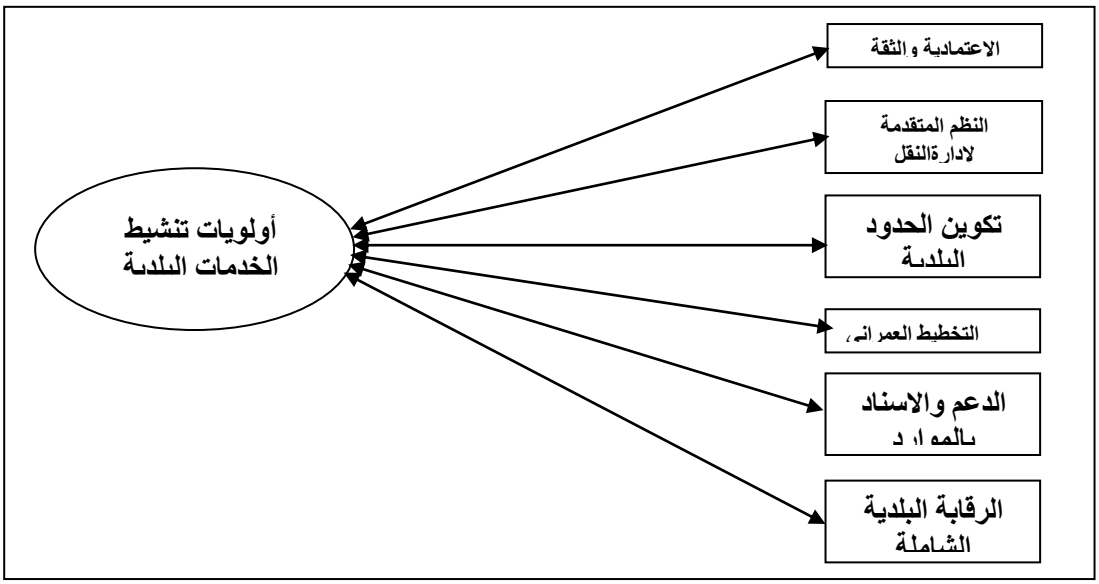
4. $H_{0.4}$: لا يوجد تباين من الناحية الإحصائية في التخطيط العمراني لخدمات البلدية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$))

5. $H_{0.5}$: لا يوجد تباين من الناحية الإحصائية في دعم واسناد الخدمات البلدية بالموارد عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.))

6. $H_{0.6}$: لا يوجد تباين من الناحية الإحصائية في الرقابة الشاملة على الخدمات البلدية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.))

1-5- المخطط الافتراضي للبحث

من اجل رسم ابعاد البحث الحالي وتحديد الاطار العام للمتغيرات الرئيسية والفرعية فيه وطبيعة العلاقة بين متغيراته فأننا نقدم الشكل (1) الذي يوضح المعايير الأساسية للجودة التخصصية التي من شانها تنشيط الخدمات البلدية، اذ ان البحث الحالي لا يوجد فيه متغير مستقل واخر معتمد وانما مجموع أسس او معايير يسعى البحث الحالي لتحدي أولوياتها والاهم فيها اذ سيتم الإشارة الى اهم النتائج



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

1-6- منهج البحث

يعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأكثر تناسباً في تحقيق اهداف البحث وفي حل التساؤلات التي طرحها بسبب كونه يعمل على تحقيق التكامل بين الوصف بالتحليل. اما ميدان البحث فيتكون من المديرين والموظفين في مديرية بلدية الموصل وبقطاعاتها المختلفة وعدد تلك القطاعات 33 قطاع الصباحي منها والمسائي والعاملة في الجانبين الأيمن والايسر في مدينة الموصل من اجل الوقوف على احتياجات تلك المديرية لتحقيق الجودة التخصصية خدمةً للمستفيدين في مدينة الموصل.

1-7- عينة البحث

يوضح الجدول (1) خصائص عينة البحث من الموظفين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والاشرافية في المنظمة المبحوثة وبعدد اجمالي 160 موظف تم توزيع 317 استمارة استبيان تم فيها استرجاع 160 استمارة صالحة لأغراض التحليل، ويوضح الجدول (1) توزيع تلك العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية والتي تدل على ضعف التوازن في الخصائص الشخصية اذ بلغ المؤشر العام لها ما نسبته 61% من المجيبين هم من فئة الشباب دلالة على قلة الخبرة في العمل البلدي والتسرع في القرارات في حين بلغ المؤشر العام للخصائص الوظيفية 35% دلالة على انخفاض التخصص في العمل البلدي لعموم الموظفين في الخدمات البلدية.

الجدول(1) الخصائص الشخصية والتخصصية لعينة البحث

الخصائص الشخصية	النسبة	الخصائص الوظيفية	النسبة
العمر	72 % اقل من 35 سنة)	مدة الخدمة	42 % دون 20 سنة
الجنس	%55 ذكور	المستوى الاداري	56 % في المستوى الادنى
التعليم المتخصص	81% اختصاص عام	الاختصاص	11 % بالعمل البلدي
الحالة الاجتماعية	%58 متزوج	المؤشر الكلي	**36.3%**
الشهادة	%53 دون البكلوريوس		
المؤشر الكلي	**63.7%**		

المصدر اعداد الباحثان

2. المراجعة النظرية لمتغيرات البحث.

قدمت العديد من الدراسات موضوع إدارة الخدمات البلدية من زوايا متعددة منها التخطيطية والتنظيمية والرقابية والتنسيقية، في حين توجهت الدراسات المتخصصة الأخرى نحو الزوايا الهندسية ونظم النقل والتخطيط العمراني والبيئة كونها التخصصات والاعمال التي تقوم بها البلدية. وحددت كل تلك الدراسات المعايير الأساسية سواء من وجهة نظر إدارية او تخصصية لسبل العمل البلدي وتقديم الخدمات. من جهة ثانية ان تحديد المعايير الإدارية والتخصصية قد لا يشكل أهمية مالم يتم إعادة النظر بها عبر فترات زمنية مدروسة ناهيك عن إعادة مزج

معايير الجودة في العمل البلدي وإعادة ترتيب الأولويات حسب العوامل الحاسمة التي تشكل أهمية في البيئة او من وجهة نظر المستفيدين على اختلاف تقسيماتهم التي تخدمها البلدية.

ان الخدمات البلدية تدخل في كل ابعاد الحياة التي يعيشها المستفيد، اذ تعرف بشكل مبسط بكونها "مجموعة الوظائف التي تؤدى بواسطة الالة او البشر ليعيش الانسان في بيئة يحصل بها على حقوقه الأساسية" (McPherson & Simpson، 2002، 61–70) كما عرفها Acharya، 2010، 26)) بالتركيز على التخطيط العمراني بكونها "وضع التصميم والمخططات المكنية للمهمات التي يحتاجها الانسان بالشكل القريب الى مكان سكنه والتي تجعله يبذل اقل ما يمكن من الوقت والجهد والكلفة في ان يعيش الحياة النظيفة" ومن جهة ثالثة فقد عرف الخدمات البلدية من وجهة نظر تكامل الوظائف البلدية التي تؤديها بكونها "حزمة من الوظائف الإدارية والهندسية والمهنية، والترفيهية والبيئية وتنظيم النقل والمرور والإدارة الجغرافية للمواقع الصالحة للعيش والعمل بمختلف أنواع الاعمال العامة والخاصة" (Bello et. al.، 2017، 113) .

2. 1. أهمية وظائف الخدمات البلدية

ومن المهم الإشارة الى أهمية وظائف البلدية في الحياة العامة والخاصة للمستفيدين والمجتمع عموما، اذ ان أولى الوظائف البلدية هي ما يصطلح عليه الوظائف الخدمية Service Functions وهي الخدمات المرتبطة بتجميع النفايات ومعالجتها واعادة تدويرها والطمر الصحي لنفايات الضارة وبشكل علمي ومدروس، اذ ان بدون الوظيفة الخدمية للبلدية فان العديد من الأماكن السكنية تصبح غير صالحة للعيش وبالتالي فان البلدية تعمل على تكوين المنفعة البيئية وتحسين جودة الحياة، ناهيك عن المنفعة الصحية وتقليل نسبة انتشار الامراض الناتجة عن تراكم النفايات في المناطق السكنية وعشوائية بناء المناطق الحضرية (Owusu & Afutu-kotey، 2010، 1–4)

ان الخدمات البلدية تمارس وظيفة تخطيط المدينة او المناطق وتحديد الصالح منها للسكن والمناطق الصالحة للممارسة العمل الصناعي والتجاري وتحديد مواقع المناطق الخضراء من جهة والملوثة من جهة أخرى وبالتالي فان تقدم المدن في جودة الحياة يعتمد على جودة الخدمات البلدية من حيث توافر وسائل الصيانة للطرق، والابنية، والنظافة، والمناطق الترفيهية والمناطق الخضراء وتأثيث الشوارع بنظم التوجيه والانذار والتعامل مع الظروف الطارئة ناهيك عن تثبيت حدود المناطق السكنية والمساكن ومنح الاجازات والرخص سواء للممارسة المهن او لأنشاء المصانع او لبناء الدور السكنية (Wollmann،، 2016، 6–9)

ان وظيفة البلدية هي ليس وظيفة رقابية فحسب تراقب وتعاقب وانما تعيد توظيف الأموال التي تم جمعها من إيراداتها المختلفة اثناء ممارستها لوظائفها سواء في فرض الغرامات على المسببين للأضرار في كل نوع من أنواع البيئات سواء السكنية او الطبيعية او الصناعية واستثمار تلك الأموال في تطوير الوظائف الخدمية التي تمارسها البلدية وبالتالي تشكل البلدية احد اهم اشكال إضافة القيمة الاقتصادية ودعم الإيرادات الحكومية وتشغيل اعداد كبيرة من العاملين الدائمين والمؤقتين ودعم الناتج المحلي عبر تكوين البيئة النوعية المناسبة ومنع النشاط الاقتصادي في المدينة (الزبيدي وفاضل، 2017، 63–65).

2. 2. معايير الجودة المتخصصة في الخدمات البلدية

يفترض بجودة الخدمات البلدية أن تكون هناك حلول مبتكرة لكل المشاكل التي تعترض حياة المستفيد فيما يرتبط بالخدمات البلدية إذ يفترض توافر معرض بالإنجازات البلدية التي تخدم المستفيد والتي تمثل الدليل على جودة الخدمات البلدية، كما يفترض أن تغطي المنجزات الفترة الزمنية الماضية لخمس سنوات مثلاً والمشاريع المستقبلية ولخمس سنوات لاحقة ويتاح الاطلاع عليها لفئات المجتمع المختلفة وبالأخص الطلبة، ويكون للمعرض أقسام بحسب أقسام البلدية. مثلاً قسم المواصلات ويضم(المترو باص، التاكسي البري والنهري، العبارات) وقسم البنى التحتية للمدينة كقسم الخدمات البلدية(كالنظافة)، وتطوير السدود والجسور، والجانب الجمالي للمدينة، والتخطيط العمراني، ودور البلدية في النشاطات الاجتماعية، ودور البلدية في تنشيط السياحة. (زهية، 2017، 37).

ويدخل ضمن الخدمات البلدية توافر المياه بالكم والنوع عبر بناء السدود العملاقة والمتوسطة والصغيرة وتطوير شبكة المياه الحالية وصيانة المتقادم منها لتحقيق الانسيابية للمياه الصالحة للشرب لأبعد بيت في بالمدينة، وان احد الحلول في تحقيق ذلك هو في تأسيس شركة مساهمة أو قطاع خاص تتولى التطوير والتجهيز معاً للمياه أو او أحد الخدمات البلدية للمستفيدين. يفترض أن يتم اعداد دراسات مسحية ومن الجهات المتخصصة والاكاديمية لدراسة الكميات التي تحتاجها المدينة وربطها بعدد السدود في موسم الجفاف. ففي اسطنبول مثلاً تحتاج إلى 11سد وفقاً للكثافة السكانية الموجودة، لتامين الحاجة اليومية حتى في موسم الجفاف. (بو خمسين، 2013، 1) ويدخل ضمن الخدمات البلدية بصورة مكملة معالجة المياه الثقيلة والصرف الصحي، اذ يفترض إيقاف عمليات رمي النفايات العشوائية في المناطق قرب الأنهار او قنوات تصريف المياه او الأنهار الصغيرة لما يعكسه ذلك على صحة المجتمع، وعزل مسبب النفايات والمياه الثقيلة عن المناطق السكنية، وتوافر منصات لدفن النفايات عبر حفارات عملاقة، واستثمار الأراضي المستصلحة والتي تم معالجتها عبر تقانة الطمر الصحي في المجال السياحة والأنشطة الرياضية. (الموسوي و الشبلاوي، 2016، 61– 65).

ويحتاج موضوع تطبيق معايير الجودة في الخدمات البلدية ان تتم معالجة النفايات الصلبة، والاجابة على تساؤل هل ان النفايات هي عبء أم ثروة للمدينة عبر استثمار القمامة وإعادة تدويرها والاستفادة منها في توليد الكهرباء في المدينة وفق نظام التجميع المتعاقب Sequential Collection الذي يتضمن ثلاثة مراحل أساسية تبدأ بتجميع النفاياتWaste Collection الصلبة القادمة في أماكن خاصة وفرشها على أراضي مسطحة. ففي اسطنبول تصل 500 شاحنة بتسعة آلاف طن يومياً. ثم يتم تكديس النفاياتThe Accumulation of Waste بشكل مستوي عبر ضغطها بوضع الرمال غير المسامية العازلة للرطوبة عبر تسليط الضغط عليها وتعديلها بحيث تبقى النفايات مضغوطة بمعدات خاصة وتمنع الأوكسجين من الدخول لمدة سنتين. والمرحلة الأخيرة سحب الغازات Withdrawal of Gases نصب أجهزة خاصة للشفط غاز الميثان من القمامة المتحللة وتحويل غاز الميثان إلى طاقة كهربائية عبر مصنع متخصص لتحويل النفايات إلى طاقة. توفر هذه التقانة لمدينة اسطنبول مثلاً200الف كيلو واط يغذي 100الف بيت في اسطنبول يجلب دخل 8 ملايين دخل يستخدم لتطوير مشاريع البلدية. ويوفر نظام التجميع المتعاقب المياه الصالحة للشرب عبر شفط المياه الثقيلة الناتجة عن النفايات وفلترتها بأجهزة تعمل (بتقانة النانو) خاصة لتصبح المياه صالحة للشرب.

قدمت دراسة ((M. Papazoglou, et. al.، 2008، 223–225 و(Golconda & Ozguner، 2004، 317–325) و (Roy et. al.، 2004، 377–394)

مراحل أساسية لتحسين عمل الإدارة البلدية وتحسين البيئة والتي يمكن اعتبار تلك المراحل الأدوات الحاسمة في تنشيط عمل وظائف البلدية وتشمل:

المرحلة الأولى: تكوين الثقة والاعتمادية في خدمات البلدية: **Building Advanced Systems for Municipal Services** وتشمل التحديث والتطوير لمعلومات المتعاملين مع الأقسام البلدية وطرق الجباية المتطورة والواضحة للمتعاملين وتشمل استخدام النظم الالكترونية ونظم الاتصالات وتكوين التطبيقات الخاصة بأعمال واقسام البلدية تسهل عملية الاتصال بالقسم المختص للتبليغ او الاطلاع على المعلومات المرتبطة بحاجة المستفيد.

المرحلة الثانية: تكوين النظم المتقدمة لإدارة النقل : وتشمل انشاء نظام متكامل والكتروني لمعلومات المتنقلين، والنظم المتقدمة لصيانة الطرق وتأثيثها، والنظم المتقدمة لإدارة وسائل النقل العام، والنظم المتقدمة لإدارة المركبات التجارية، والنظم المتقدمة لإدارة المركبات الخاصة. توضح هذه النظم الخدمات التي يؤديها قسم هندسة المرور في البلدية.

المرحلة الثالثة: تكوين الحدود البلدية (الواضحة والدقيقة): **Formation of Municipal Boundaries (Clear and Precise)**: من اجل ضمان عدم الهدر بالموارد وتكوين التوازن بين الأقسام البلدية من المهم وضع الحدود البلدية واعلام البلديات الأخرى عن تلك الحدود لضمان التوازن التنسيق بين الاعمال البلدية والوصول بالخدمات الى اقصى الحدود البلدية.

المرحلة الرابعة: التخطيط العمراني المتوازن: **Balanced urban planning** من المهم ان يتم تكوين التوازن بين المناطق الحضرية والريفية والزراعية والسكنية والصناعية وتحديد المناطق التجارية والمناطق الخضراء والمنتزهات والمناطق الرياضية وتكوين التوزيع العادل بين المناطق السكنية من حيث المنتزهات والمناطق الترفيهية وتبليط الطرق في عموم المدينة.

المرحلة الخامسة: الدعم والاسناد بالموارد المتخصصة **Support and support with specialized resources** ان كل المراحل السابقة قد لا تشكل شيء ما لم يتم دعمها بالموارد المادية كالمكائن المتخصصة والمعامل بالإضافة الى المهندسين والموظفين والمهنيين المتخصصين بالعمل البلدي حصرا ليتم تنفيذ ما تم وضعه من الخطط والحدود.

المرحلة السادسة: الرقابة البلدية الشاملة: ان تنفيذ الخطط والوصول الى المراتب الأولى في معايير جودة الحياة في المدن بالعالم لا يمكن ان يتم الى من خلال ضمان الاستدامة في تنشيط الخدمات البلدية عبر المحافظة والصيانة على ما تم إنجازه وتقديمه من المعايير الجيدة في وظائف الإدارة البلدية المقدمة للمستفيد اذ يفترض بالنظم البلدية ان يكون لها نظم متقدمة في الاستشعار والكشف والتحقق والمراقبة لكل نوع من أنواع الخلل في الخدمات البلدية لضمان الاستدامة في جودة العمل البلدي .

3. الجانب العملي: اختبار الفرضيات ومخطط البحث

يقدم البحث الحالي مجموعة من الفرضيات الرئيسية التي يتم اختبارها عبر أداة جمع البيانات الأساسية وهي الاستبانة التي تم استخدامها من اجل قياس أولويات معايير الجودة الشاملة واللازمة لتنشيط خدمات بلدية الموصل من وجهة نظر العاملين في تلك المنظمة.

ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة وحل المشاكل البحثية التي طرحتها تم استخدام تحليل AMOS وذلك بسبب وجود مخطط افتراضي يقدمه البحث الحالي وان هذا التحليل يستخدم لاختبار ادق تفاصيل ابعاد مخطط الدراسة فضلا عن ان هذا المخطط هو مخطط جاهز ومحدد الابعاد يستخدم تحليل AMOS لمعرفة أولوية كل بعد عبر التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من أولويات معايير الجودة الشاملة في الخدمات البلدية، كما ان البحث الحالي لا يوجد فيه متغير مستقل واخر معتمد لبحث علاقات الأثر وانما مجموعة معايير للجودة الشاملة يختبر ويبحث أولويات واهمية تلك العوامل من وجهة نظر عينة البحث الحالي. وينطلق البحث الحالي من افتراض رئيسي مفاده "لا يوجد تباين معنوي من الناحية الإحصائية لأولويات معايير الجودة الشاملة لخدمات البلدية من حيث (بناء الثقة والاعتمادية، إدارة الطرق، وتكوين حدود الخدمات البلدية، والتخطيط العمراني، والدعم والاسناد، والرقابة البلدية الشاملة) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتتفرع من هذه الفرضية الفرعية الاتية:

- **$H_{0.1}$**: لا يوجد تباين من الناحية الإحصائية في بناء الثقة والاعتمادية في الخدمات البلدية عند مستوى دلالة **$\alpha \leq 0.05$))**
- **$H_{0.2}$**: لا يوجد تباين من الناحية الإحصائية في تكوين النظم المتقدمة لادارة الطرق عند مستوى دلالة **$\alpha \leq 0.05$))**
- **$H_{0.3}$**: لا يوجد تباين من الناحية الإحصائية في تكوين حدود الخدمات البلدية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$.))**
- **$H_{0.4}$** : لا يوجد تباين من الناحية الإحصائية في التخطيط العمراني لخدمات البلدية عند مستوى دلالة **$\alpha \leq 0.05$))**
- **$H_{0.5}$**: لا يوجد تباين من الناحية الإحصائية في دعم واسناد الخدمات البلدية بالموارد عند مستوى دلالة **$\alpha \leq 0.05$.))**
- **$H_{0.6}$** : لا يوجد تباين من الناحية الإحصائية في الرقابة الشاملة على الخدمات البلدية عند مستوى دلالة **$\alpha \leq 0.05$.))**

الجدول (2) مؤشرات ملائمة المخطط الافتراضي قبل التعديل

ت	مؤشرات مطابقة المخطط الافتراضي للبحث الحالي	المؤشرات المعيارية
1	قيمة مؤشر الملائمة **Goodness of Fit Index(GIF)** ما نسبته 0.83	**0.90≥**
2	وقيمة مؤشر المقارنة **Comparative Fit Index** ما مقداره 0.81 وهما اقل من المؤشر المقبول **Acceptance Index**	**0.90≥**
3	في حين بلغت قيمة **RMSIA** ما نسبته 0.079	**0.05≥**

Source: 1.(Arbuckle et. al.,2013: 943- 950)

2.(Hair et. al.,2010:294)

من نتائج تحليل AMOS وفي قياس مؤشرات جودة انموذج البحث الافتراضي Fit of the Model تبين ان تلك المؤشرات ليست بالمستوى المطلوب وكما مبين في الجدول (2)

اذ بلغت قيمة مؤشر الملائمة Goodness of Fit Index(GIF) ما نسبته 0.83 وقيمة مؤشر المقارنة Comparative Fit Index ما مقداره 0.81 وهما اقل من المؤشر المقبول Acceptance Index والتي حددها (Arbuckle et. al، 2013: 943- 950) والتي يفترض ان تكون اكبر من 0.90 الى الواحد الصحيح، في حين بلغت قيمة RMSIA ما نسبته 0.079 دلالة على ضعف معنوية المشاهدات ووجودها خارج المستوى الطبيعي اذ افترض (Hair et. al.، 2010، 294) بانها يفترض ان يكون اقل من 0.05 من المشاهدات خارج المنحنى الطبيعي. ومن خلال مصفوفة مؤشر التعديل M.I) Modification Indices) اوجدت تلك المصفوفة العديد من القيم المتداخلة ذاتيا، وتطلب اجراء العديد من عمليات والربط بين المتغيرات لرفع قيمة مؤشرات جودة الانموذج فكانت إجراءات المعالجة حسب الاتي:

- تم الربط المتغيرات ((X24, X21، X23, X)10) وتم التنفيذ الا ان مؤشرات جودة الانموذج ليست بالمستوى المطلوب.
- تم الربط المتغيرات (19X16, X17, X)) وتم التنفيذ الا ان المؤشرات ليست بالمستوى المطلوب.
- تم الربط المتغيرات (9X4, X12, X6, X7, X)) وتم التنفيذ الا ان المؤشرات ليست بالمستوى المطلوب.
- تم الربط المتغيرات (3X1, X2, X)) وتم التنفيذ فارتفعت مؤشرات جودة الانموذج من حيث GIF و CIF لتقارب المعدلات المقبولة.

يوضح الجدول (3) جودة الانموذج الذي قدمه البحث الحالي بعوامله الستة، اذ بلغت قيم مؤشر الملائمة GIF ما نسبته 0.983 ومؤشر المقارنة بين العوامل CIF ما نسبته 0.961 دلالة على تغطية الانموذج لأكثر من 90% من المتغيرات التي ضمها وقدرته على بناء النتائج وفقا للعوامل المفترضة بذلك الانموذج.

الجدول (3) قيم مؤشرات تطابق انموذج جودة الخدمات البلدية

اكبر قيمة ذاتية بين العوامل %	AVE	RMSEA	CIF	GIF	Chi2 / Df.	Sig	DF	Chi2
0.83	**0.785**	**0.0348**	**0.961**	**0.983**	**4.556**	**0.000**	**154**	**701.766**

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نظام AMOS

يوضح الجدول (3) ترتيب تسلسل أولويات العوامل وفقا للتحليل العاملي التوكيدي الذي يؤكد على ان العامل الأول الذي يشكل الأكثر حاجة في تحقيق جودة الخدمات البلدية من الناحية التخصصية هو العامل الخامس (الدعم والاسناد بالموارد) بأعلى قيمة ذاتية والتي بلغت ما نسبته 0.83 دلالة على الحاجة الماسة لهذا العامل لتحقيق الجودة المتخصصة في الخدمات البلدية اذ ان ما مرت به مدينة الموصل للفترة من 2014- ولغاية 2018 من

احداث استنزفت الموارد البلدية بشكل كامل الامر الذي حدى المجيبين من الموظفين في البلدية بان يجعلون هذا العامل بالمرتبة الأولى كون باقي العوامل تعتمد عليه وشكل المتغير 24X (تحتاج البلدية الى المعدات المتخصصة فورا) الأعلى من حيث معدل التحميل البالغ 0.712 الامر يؤكد الحاجة الى الجودة الالية المتخصصة. ان هذه النتائج تمكننا من رفض الفرضية الخامسة التي تنص على **H** "0.5: لا يوجد تباين من الناحية الإحصائية في دعم واسناد الخدمات البلدية بالموارد عند مستوى دلالة ((**α**≥0.05" وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود ذلك التباين وبنسبة عالية تصل الى 83%.

احتل المرتبة الثانية العامل (التخطيط العمراني) من حيث الحاجة والاهمية والاولوية من وجهة نظر المجيبين اذ بلغت القيمة الذاتية له ما نسبته 0.65 شكل اعلى معدل تحميل متغير 17X (تحتاج المدينة الى تطوير المناطق السكنية) دلالة على الحاجة الى التخطيط العمراني للمدينة من حيث إيجاد الخطط المتكاملة والقضاء على التجاوز بكل انواعه اذ يلاحظ تحويل العديد من الأراضي الزراعية الى سكنية والتجاوز على المناطق السكنية بأنشاء صناعات مضرة بالصحة العامة وبالتخطيط العمراني وقلة المساحات الخضراء في المدينة الامر الذي أدى الى ما يصطلح عليه بالفوضى العمرانية في مدينة الموصل والتي تحدث نتيجة عدم وجود الدراسات المستقبلية التي تقوم على تحقيق التوازن بين الموارد البلدية من الخدمات وبين الزيادات في أنواع المناطق من حيث الزراعة والسكن والصناعة والتجارة والترفيه. الامر الذي يمكننا من رفض الفرضية الرابعة التي تنص على " $H_{0.4}$: لا يوجد تباين من الناحية الإحصائية في التخطيط العمراني لخدمات البلدية عند مستوى دلالة ((**α**≥0.05 وقبول بديلتها التي تنص على وجود تباين في التخطيط العمراني لخدمات البلدية.

من جهة ثانية جاء العامل الثاني (النظم المتقدمة لإدارة الطرق) بالرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية والاولوية بالنسبة لعينة البحث من المجيبين بقيمة ذاتية ما نسبته 0.48 دلالة على التوازن في الحاجة والاهمية لنظم النقل اذ تعاني نظم النظم المتقدمة لصيانة الطرق، وهندسة المرور، والنظم المتقدمة لإدارة وسائل النقل العام التجاري والخاص، وذلك لعدم وجود خطط واضحة وتحقيق التكامل بين إدارة نظم النقل والتخطيط العمراني، ومديرية المرور في مدينة الموصل، ونتيجة هذا التباين في نتائج هذا العامل يمكننا ان نرفض الفرضية العدمية الثانية التي تنص على$H_{0.2}$: لا يوجد تباين من الناحية الإحصائية في تكوين النظم المتقدمة لإدارة الطرق عند مستوى دلالة ((**α≤0.05**) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على توافر ذلك التباين.

قدم التحليل العامل التوكيدي العامل الرابع بالأهمية والاولوية وهو (الرقابة البلدية الشاملة) بقيمة ذاتية بنسبة 0.36 شكل فيها المتغير 28X (تحتاج الخدمات البلدية الى الرقابة بمشاركة المستفيدين) بمعدل تحميل بلغ1.460 دلالة على الحاجة التي التعاون المتوازن بين البلدية والمستفيد عبر إيجاد طرق اتصال سهلة وحديثة لتشخيص الخلل من المستفيد والاستجابة السريعة من البلدية لتجنب احباط المستفيد بسبب التبليغ وعدم الاستجابة من البلدية ذلك التباين بمكننا من رفض الفرضية العدمية السادسة التي تنص على $H_{0.6}$: لا يوجد تباين من الناحية الإحصائية في الرقابة الشاملة على الخدمات البلدية عند مستوى دلالة ((**α≤0.05.**) وقبول الفرضية البديلة التي تؤيد وجود التباين والحاجة الى الرقابة البلدية الشاملة على جودة الخدمات البلدية.

يوضح الجدول (3) العامل الخامس في ترتيب الأهمية والاولويات وهو عامل (حدود الخدمات البلدية) وبقيمة ذاتية بلغت 0.29 وبلغ في هذا العامل اعلى متغير هو 15X (تحتاج حدود البلدية الى إعادة النظر بين فترة وأخرى) بمعدل

تحميل بلغ 1.584 دلالة على الحاجة الى ترسيم الحدود البلدية بالاعتماد على التوازن بين العديد من المعايير التي تضمن الجودة في الخدمات والتفرقة بين حدود البلدية والبلديات الأخرى وفقا لاعتبارات الكثافة السكانية والصناعية والحضرية والريفية التي على أساسها يتم تنفيذ وتقديم الخدمات ونتيجة هذا التباين نتمكن من رفض الفرضية العدمية التي تنص على **$H_{0.3}$**: لا يوجد تباين من الناحية الإحصائية في تكوين حدود الخدمات البلدية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)**. وقبول بديلتها التي تنص على توافر ذلك التباين.

شكل العامل الأخير في ترتيب الأولويات والاهمية بالنسبة لجودة الخدمات البلدية المتخصصة عامل (الثقة بالخدمات البلدية والاعتماد عليها) اقل قيمة ذاتية نسبيا بما نسبته 0.18 دلالة على ضعف الثقة بالخدمات البلدية، وهذا ناتج عن أسباب عدة منها ضعف الموارد المادية والبشرية وضعف التوازن بينها، لا سيما بعدما خلفته المعارك التي جرت في المدينة والحروب وضعف الدعم الحكومي لبلدية المدينة، الامر الذي يمكننا من قبول فرضية العدم الأولى التي تنص على **$H_{0.1}$**: لا يوجد تباين من الناحية الإحصائية في بناء الثقة والاعتمادية في الخدمات البلدية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود ذلك التباين.

الجدول (4) مؤشرات أولوية عوامل جودة خدمات البلدية وفقا للتحليل العاملي التوكيدي

المتغيرات		العوامل	القيمة الذاتية %	Estimate	S.E.	C.R.	P
x1	<---	الثقة والاعتمادية	.18	1.000			
x2	<---			1.008	.197	5.125	***
x3	<---			.850	.207	4.104	***
x4	<---			1.061	.228	4.656	***
x5	<---			2.219	.386	5.748	***
x6	<---	النظم المتقدمة لإدارة الطرق	.48	1.000			
x7	<---			.952	.120	7.921	***
x8	<---			.912	.134	6.791	***
x9	<---			1.383	.189	7.306	***
x10	<---			.877	.140	6.265	***
x11	<---	حدود الخدمات البلدية	.29	1.000			
x12	<---			1.512	.189	8.014	***

x13	<---			1.197	.154	7.796	***
x14	<---			1.319	.180	7.311	***
x15	<---			1.584	.212	7.462	***
x16	<---	التخطيط العمراني	.65	1.000			
x17	<---			1.315	.111	11.864	***
x18	<---			1.230	.125	9.835	***
x19	<---			.977	.116	8.412	***
x20	<---			1.133	.122	9.320	***
x21	<---	الدعم والاسناد	.83	1.000			
x22	<---			-.071	.070	-1.023	.307
x23	<---			.672	.085	7.888	***
x24	<---			.712	.109	6.508	***
x25	<---			.678	.085	7.958	***
x26	<---	الرقابة الشاملة	.36	1.000			
x27	<---			1.280	.180	7.106	***
x28	<---			1.460	.201	7.250	***
x29	<---			1.121	.164	6.841	***
x30	<---			1.289	.185	6.950	***

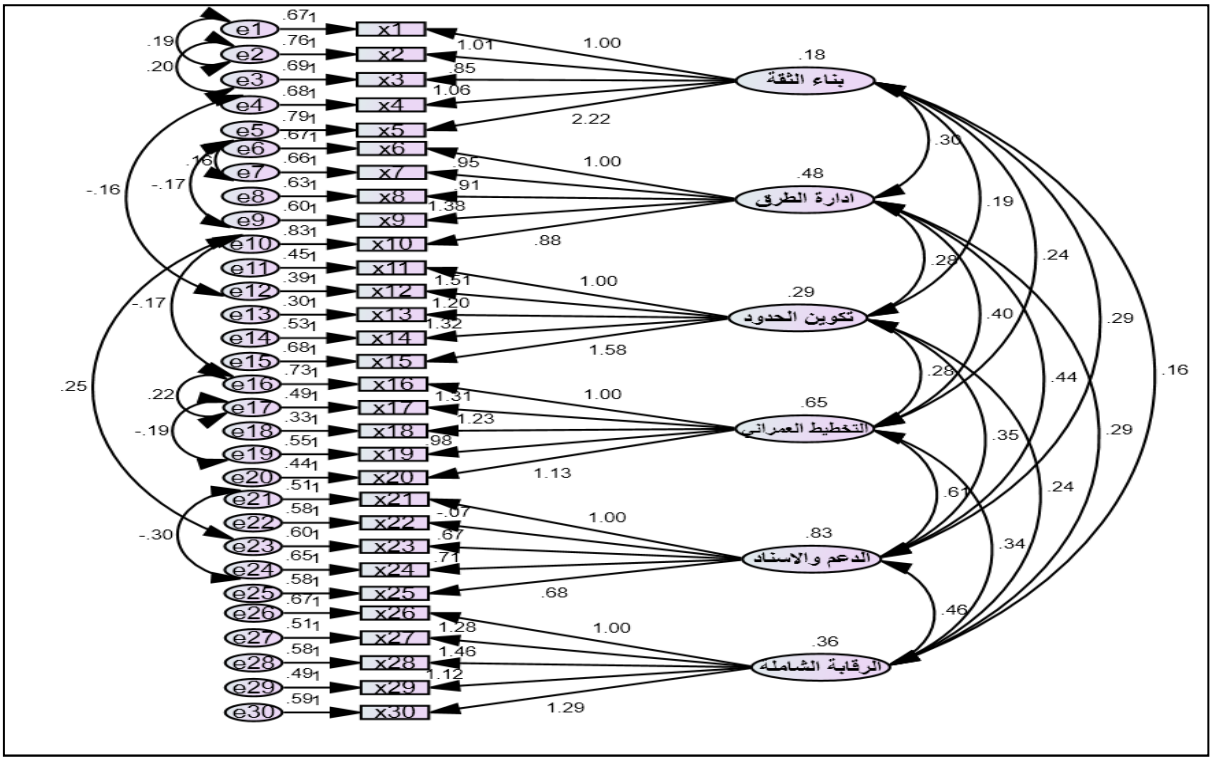
المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نظام AMOS

يوضح الشكل (1) الاختبار العملي لأنموذج البحث الذي يؤكد تحقق جميع ابعاده الرئيسية وبجميع المتغيرات التفصيلية (الأسئلة) لكل بعد بدون أي حذف الا ان متطلبات الموائمة والجودة والقبول للأنموذج تطلب الربط بين بعض المتغيرات المحددة وفق مؤشرات التعديل تم الربط بينها لتحقيق الجودة. كما يوضح الشكل (1) ان اهم عامل والأول في جودة الخدمات البلدية هو لعامل الدعم والاسناد بالموارد المادية والبشرية بقيمة ذاتية بلغت 0.83 واقل

عامل هو ضعف الثقة والاعتمادية على الخدمات البلدية بقيمة ذاتية بلغت 0.18 دلالة على ضعف الثقة والاعتمادية بالخدمات البلدية بشكل عام.

الشكل (1) اختبار مخطط البحث وتوزيع العوامل الأساسية لجودة الخدمات البلدية المتخصصة

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نظام AMOS



الاستنتاجات والمقترحات

من المهم الإشارة الى اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث الحالي والتي على ضوئها تم وضع المقترحات التي تمكن المنظمة المبحوثة (مديرية بلدية الموصل) من تحقيق الجودة المتخصصة في خدماتها والانتقال الى الوضع المرغوب، وفق الفقرات الاتية:

1. توصل البحث الحالي الى حاجة ملحة الى الموارد المتخصصة لاسيما المعدات المتخصصة بالعمل البلدي كعامل حاسم لتحقيق الجودة المتخصصة اذ تعاني مدينة الموصل على نحو خاص من النقص الحاد.
2. بين البحث وجود ضعف في التوازن بين الزيادة في السكان والموارد المادية المتخصصة الامر الذي انعكس على جودة الخدمات البلدية المتخصصة بالسلب والضعف.
3. وضح البحث الضعف الحاد في الاختصاصات البشرية المتخصصة بالعمل البلدي الامر الذي يتطلب الاستعانة بالاختصاصات الهندسية والإدارية المتخصصة بالإدارة العامة وهندسة المدن.

4. الحاجة الى التخطيط العمراني للمدينة من حيث إيجاد الخطط المتكاملة والقضاء على التجاوز بكل انواعه اذ يلاحظ تحويل العديد من الأراضي الزراعية الى سكنية والتجاوز على المناطق السكنية بأنشاء صناعات مضرة بالصحة العامة وبالتخطيط العمراني وقلة المساحات الخضراء في المدينة
5. اظهر البحث وجود ما يصطلح عليه بالفوضى العمرانية في مدينة الموصل والتي تحدث نتيجة عدم وجود الدراسات المستقبلية التي تقوم على تحقيق التوازن بين الموارد البلدية من الخدمات وبين الزيادات في أنواع المناطق من حيث الزراعة والسكن والصناعة والتجارة والترفيه
6. توصل البحث الى وجود مشاكل في النظم المتقدمة لصيانة الطرق، وهندسة المرور، والنظم المتقدمة لإدارة وسائل النقل العام التجاري والخاص، وذلك لعدم وجود خطط واضحة وتحقيق التكامل بين إدارة نظم النقل والتخطيط العمراني، ومديرية المرور في مدينة الموصل.
7. بين البحث ضعف التعاون والمشاركة وقلة وجود قنوات الاتصال بين البلدية والمستفيد لتشخيص الخلل من المستفيد وقلة الاستجابة السريعة مما انعكس على احباط المستفيد.
8. بين البحث وجود ضبابية وعدم الوضوح في ترسيم الحدود البلدية بين العديد من الجهات والمنظمات الزراعية والصناعية وضعف التفرقة بين حدود البلدية والبلديات الأخرى وفقا لاعتبارات الكثافة السكانية والصناعية والحضرية والريفية مما انعكس على انعدام الخدمات البلدية لمناطق قريبة على مركز المحافظة وتقديم الخدمات فيها.
9. بين البحث ضعف الثقة بالخدمات البلدية، وهذا ناتج عن أسباب عدة منها ضعف الموارد المادية والبشرية وضعف التوازن بينها، لا سيما بعدما خلفته المعارك التي جرت في المدينة والحروب وضعف الدعم الحكومي لبلدية المدينة.

المقترحات

تأسيسا على ما تقدم من الاستنتاجات ودلالاتها الأساسية فان تلك الاستنتاجات تمكننا من وضع المقترحات الاتية:

1. وضع الخطط والاحصائيات الدقيقة بالحاجة الفعلية من المعدات المادية المتخصصة بالعمل البلدي وعلى نحو يراعي الحاجة الحالية لنقل المدينة من الوضع الحالي الى الوضع المرغوب ووفق مراحل تبدا بخطة طوارئ لمعالجة الوضع الحالي ثم إيجاد خطط تجهيز ودعم لضمان استمرارية الدعم وفق خطط زمنية محددة وبرامج صيانة متكاملة لما هو موجود لديمومة زخم العمل ولتلبية الحاجة المتزايدة للخدمات البلدية.
2. ضرورة إعادة تنظيم وظائف البلدية وربطها على نحو متكامل بحجم الكثافة السكانية التي تخدمها من اجل تكوين التوازن بين تلك الخدمات وحجم الحاجة الفعلية لها من المستفيدين في المناطق الجغرافية التي تخدمها، مع تمديد الاعمال الى الأوقات المسائية وبما يتناسب مع حجم الاعمال المطلوبة.

3. إيجاد تعاون بين البلدية والمنظمات التعليمية من ناحية استحداث التخصصات في مجال العمل البلدي والخدمات البلدية وإقامة الدورات التدريبية واقتراح دارسات الدبلوم الإداري والتخصصي في مجال هندسة الاعمال البلدية من اجل توفير الموارد البشرية المتخصصة في مجال إدارة البلدية والقطاعات الخدمية فيها.
4. إعادة النظر في التخطيط العمراني للمدينة والقضاء على التجاوز والتداخل بين الأغراض التي وجدت من اجلها المناطق عبر القضاء على التجاوز السكني والصناعي والزراعي والتجاري وفرض الغرامات وإزالة التجاوزات من اجل تخفيض الفوضى العمرانية في المدينة عبر تطبيق الخطط العمرانية وفق مراحل محددة الوقت للارتقاء بجودة الخدمات البلدية على نحو اسهل واكثر فاعلية.
5. استحداث قسم خاص تابع لمركز الحاسبة في البلدية يختص بوضع الدراسات المستقبلية والتي تربط الزيادة السكانية في المدينة مع الزيادة بالقدرات والخدمات البلدية من اجل ضمان استمرارية تقديم الخدمات وبجودة عالية بمختلف المواقع الجغرافية.
6. ضرورة استحداث النظم المتقدمة في إدارة النقل وما يرتبط بها من نظم فرعية من حيث إدارة معلومات المتنقلين، وتأثيث الطرق وإدارة وسائل النقل العام والخاص والتجاري وربط تلك النظم بخطط مديرية المرور العامة وفي مدينة الموصل من اجل تحقيق الانسيابية في التنقل داخل المدينة والصيانة الشاملة للطرق.
7. الحاجة التي التعاون المتوازن بين البلدية والمستفيد عبر إيجاد طرق اتصال سهلة وحديثة لتشخيص الخلل من المستفيد والاستجابة السريعة من البلدية لتجنب احباط المستفيد.
8. الحاجة الى ترسيم الحدود البلدية بالاعتماد على التوازن بين العديد من المعايير التي تضمن الجودة في الخدمات والتفرقة بين حدود البلدية والبلديات الأخرى وفقا لاعتبارات الكثافة السكانية والصناعية والحضرية والريفية التي على أساسها يتم تنفيذ وتقديم الخدمات.
9. بناء الثقة والاعتمادية في الخدمات البلدية عبر نقل الخدمات من الجانب الإعلامي والمقروء الى الجانب الحسي والملموس عبر تطوير البنى التحتية البلدية والقضاء على المخالفات والتجاوزات على الخدمات البلدية بحيث تكون الخدمات البلدية محسوسة واقرب الى المستفيد.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

1. بو خمسين، عماد جواد، الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية ساهم في إيصال المياه الى 1،6 مليون نسمة في إسطنبول، مجلة النهار، العدد 1747.
2. الزبيدي، ناظم جواد و عبد الرزاق عباس، (2017)، البرامج التدريبية وانعكاسها على جودة الخدمات البلدية : بحث ميداني في أمانة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية الاقتصادية والإدارية ، العدد 305 ،المجلد 24.
3. زهية، حمودي، (2017)، دور الإدارة الالكترونية في جودة الخدمات: دراسة حالة بلدية عشعاشة– مستغانم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.
4. الموسوي، صبيحة قاسم هاشم و الشبلاوي، عباس مزهر عاكول، (2016)، استراتيجية تطوير الموارد البشرية و انعكاسها على جودة الخدمات البلدية : دراسة حالة في الدوائر البلدية في كربلاء المقدسة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 22، العدد 92.

ثانياً المصادر الاجنبية

1. Acharya, S. (2010). *Implementation of citizen's charter and improving municipal services in Nepal: myth or reality?* (Master's thesis, The University of Bergen).
2. Arbuckle, J. G., Prokopy, L. S., Haigh, T., Hobbs, J., Knoot, T., Knutson, C., ... & Tyndall, J. (2013). Climate change beliefs, concerns, and attitudes toward adaptation and mitigation among farmers in the Midwestern United States. *Climatic change*, *117*(4), 943-950.
3. Bello, M. U., Juani, D. M. D., & Kasim, R. (2017). Municipal awareness as a tool for enhancing citizen satisfaction in municipal councils of Malaysia. *European Journal of Social Sciences Studies*.
4. Golconda, K. S., Ozguner, F., & Dogan, A. (2004, April). A comparison of static QoS-based scheduling heuristics for a meta-task with multiple QoS dimensions in heterogeneous computing. In *18th International Parallel and Distributed Processing Symposium, 2004. Proceedings.* (p. 106). IEEE.
5. Hair, J. F. & Blak W. C.& Babin B. J. & Anderson, R. E. & Tatham, R. L., (2010), Multivariate Data Analysis, 7th ed., New York, Unaided States of America.
6. Papazoglou, M. P., Traverso, P., Dustdar, S., & Leymann, F. (2008). Service-oriented computing: a research roadmap. *International Journal of Cooperative Information Systems*, *17*(02), 223-255.
7. McPherson, E. G., & Simpson, J. R. (2002). A comparison of municipal forest benefits and costs in Modesto and Santa Monica, California, USA. *Urban Forestry & Urban Greening*, *1*(2), 61-74.
8. Owusu, G., & Afutu-Kotey, R. L. (2010). Poor urban communities and municipal interface in Ghana: A case study of Accra and Sekondi-Takoradi metropolis.
9. Roy, A., & Sander, V. (2004). Gara: a uniform quality of service architecture. In *Grid resource management* (pp. 377-394). Springer, Boston, MA.
10. Wollmann, H. (2016). Comparative study of public and social services provision: definitions, concepts and methodologies. In *Public and social Services in Europe* (pp. 1-12). Palgrave Macmillan, London.

ملحق (1) استمارة الاستبيان

السيدة الفاضلة السيد الفاضل

تحية طيبة وبعد .....

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية ، وحيث أننا نقوم بإجراء دراسة عن إمكانية (تنشيط خدمات البلدية باعتماد اسس الجودة المتخصصة دراسة تحليليه في مديرية بلدية الموصل)، لذلك فإن لتعاونكم الفعال معنا سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج .
وأود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلونه من أرآء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحثين ولن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي فقط . وأننا نشكر لكم حسن تعاونكم معنا ولكم منا كل تحية وتقدير .

ملاحظة : يرجى وضع علامة (√) أمام الفقرة التي تقتنع بها .

الباحثان

أولاً : معلومات عن المستجيب:

1. التحصيل الدراسي:
2. التخصص الدقيق:
3. مدة الخدمة ( ) 1-5 : ، ( ) 6-10 ، ( ) 11-15 ، ( ) 16-20 ( ) 21-25 ، ( ) 26- 30 ( ) ، 31 فأكثر ( )
4. العمر :

18- 25 ( ) ، 26-30 ( ) ، 31-35 ( ) ، 40-45 ( ) ، 46 فأكثر ( ) .

ثانياً :اسس الجودة المتخصصة :

هي المعايير التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة المقدمة من قبل البلدية للمستفيد. أو هي المعايير أو المقاييس التي يتم من خلالها تحديد الفجوة أو التطابق بين توقعات المستفيد لمستوى الخدمة وإدراكه لمستوى الخدمة المقدمة بالفعل .

ت		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	أولاً - الاعتمادية :: وتشمل التحديث والتطوير لمعلومات المتعاملين مع الأقسام البلدية وطرق الجباية المتطورة والواضحة للمتعاملين وتشمل استخدام النظم الالكترونية ونظم الاتصالات وتكوين التطبيقات الخاصة بأعمال واقسام البلدية تسهل عملية الاتصال بالقسم المختص للتبليغ او الاطلاع على المعلومات المرتبطة بحاجة المستفيد اي درجة الاعتماد على مقدم الخدمة ودقة انجازه للخدمة المطلوبة .					
	تتصف الخدمات البلدية بالاتي					
1	استخدام نظم الالكترونية					
2	اعتماد تطبيقات خاصه					
3	التواصل مع الاقسام .					
4	تلبيه حاجات المستفيدين في اطار دقه الخدمة					
5	تتوافر الخدمات في اوقات الحاجة لها					
	ثانياً النظم المتقدمة لإدارة النقل : وتشمل انشاء نظام متكامل والكتروني لمعلومات المتنقلين، والنظم المتقدمة لصيانة الطرق وتأثيثها، والنظم المتقدمة لإدارة وسائل النقل العام، والنظم المتقدمة لإدارة المركبات التجارية، والنظم المتقدمة لإدارة المركبات الخاصة. توضح هذه النظم الخدمات التي يؤديها قسم هندسة المرور في البلدية .					
6	يتوافر نظم وخدمات الكترونية مقدمه من البلدية للمستفيد(خدمه المستفيدين)					
7	تامين الخدمة بالوقت لمناسب					
8	تشخيص حاجات المستفيدين					
9	توافر نظام طوارئ للاستجابة للطلبات الفورية					
10	تعتمد البلدية نظام لمتابعة وادارة النقل للمستفيد					

ثالثا: تكوين حدود البلدية : من اجل ضمان عدم الهدر بالموارد وتكوين التوازن بين الأقسام البلدية من المهم وضع الحدود البلدية واعلام البلديات الأخرى عن تلك الحدود لضمان التوازن التنسيق بين الاعمال البلدية والوصول بالخدمات الى اقصى الحدود البلدية.						
11	اقرار حاله من التوازن بين اقسام البلدية					
12	تأشير حدود البلدية					
13	اشعار البلدية الاخرى					
14	التنسيق بين اعمال البلدية .					
15	يوجد نظم لنظافة المدينة وعدم تراكم النفايات عند الحاويات وفي الشوارع					
رابعا – التخطيط العمراني :من المهم ان يتم تكوين التوازن بين المناطق الحضرية والريفية والزراعية والسكنية والصناعية وتحديد المناطق التجارية والمناطق الخضراء والمنتزهات والمناطق الرياضية						
16	وجود حملات تشجير					
17	تتوفر الحدائق والمنتزهات.					
18	اناره الشوارع وتعبيدها .					
19	صيانة الشوارع القائمة والتخلص من الحفر ومتابعة العمال الحفرية والإنشائية					
20	وجود نشرات التوعية، في ظل المعلومات عن الانظمة الجديدة، معلومات عن انجازات البلدية من المشاريع					
خامساً - الدعم والاستناد : على الموارد ان كل المراحل السابقة قد لا تشكل شيء ما لم يتم دعمها بالموارد المادية كالمكائن المتخصصة والمعامل بالإضافة الى المهندسين والموظفين والمهنيين المتخصصين بالعمل البلدي حصرا ليتم تنفيذ ما تم وضعه من الخطط والحدود .						
21	تنميه الموارد البشرية					
22	تشجيع وابتكار في مجال العمل البلدي					
23	اعتماد معايير محددة للتعامل بين البلدية والمستفيد .					
24	وجود أماكن خاصة تحتوي على التقانات المطورة في البلدية					
25	تحسين الخدمات المساة والمشاركة والشفافية في تحسين الموارد					
سادساً: الرقابة البلدية الشاملة ان تنفيذ الخطط والوصول الى المراتب الأولى في معايير جودة الحياة في المدن بالعالم لا يمكن ان يتم الى من خلال ضمان الاستدامة في تنشيط الخدمات البلدية عبر المحافظة والصيانة على ما تم إنجازه وتقديمه من المعايير الجيدة في وظائف الإدارة البلدية المقدمة للمستفيد اذ يفترض بالنظم البلدية ان يكون لها نظم متقدمة في الاستشعار والكشف والتحقق والمراقبة لكل نوع من أنواع الخلل في الخدمات البلدية لضمان الاستدامة في جودة العمل البلدي.						
26	الانصات للمقترحات والملاحظات .					
27	المشاركة في الرقابة على الخدمات البلدية والسعي لتحسينها					
28	التفاعل مع المواطنين					
29	اعتماد معايير جديدة للرقابة على الاسواق والحدائق والمنتزهات					
30	انجاز الخدمات ضمن الفترة المحددة					