

غياب بعض الممارسات الإدارية وأثره في مستوى الخدمات

-دراسة استطلاعية في أربع محافظات عراقية-

الأستاذ المساعد الدكتور احمد علي صالح
المدرس المساعد علي موات سعد
جامعة اليربونة /الأردن
قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية الى تشخيص مستوى الخدمات في أربع محافظات عراقية والمسببات الاساسية لانخفاض كفاءتها الانتاجية ومن ثم تقديم التوصيات اللازمة لتطويرها بشكل يساهم في تقديم افضل الخدمات الى المواطن الكريم. ولتحقيق الهدف المذكور اعتمد المنهج الوصفي – التحليلي في بناء الدراسة الميدانية التي تكونت عينتها من (١٢٠٠) فرداً من أربع محافظات هي (بغداد، البصرة، كركوك والموصل) واستعملت استمارة الاستبانة اداة اساسية في جمع البيانات والمعلومات، التي تم معالجتها بأسلوب النسب المئوية والوسط الحسابي المرجح ومعامل الانحدار البسيط وتحليل التباين، وتكونت هيكلية الدراسة من اربعة أجزاء، عرض الأول منها الإطار المنهجي وناقش الثاني الاساسيات النظرية والدراسات العالمية والعربية في مجال ادارة الخدمات واستعرض الثالث نتائج الدراسة الميدانية وتناول الرابع الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

Abstract:

The main goal of study is identification of the actual Service management in four Iraqi governorates and the main reasons of their ineffectiveness and putting the suggestions to developing it.

To executing that goal we are using the Analytical – Descriptive method in the fieldwork study that contains from sample are 120 cases covered four governorates (Baghdad, Al Basra, Kirkuk and Al Mousel).We are using the Questionnaire as a basic tool for data collection, and using the

weighted Average, simple regression, ANOVA and percentage methods to processing the data.

The methodology of the research are contain from four parts; 1st the literature preview, 2nd the theoretical roots and the Arabic and International studies, 3rd evaluating the actual service results and the effectiveness of service management in Iraq , and the 4th are presenting the recommendations of the study.

المقدمة

يحتل موضوع الخدمات في العراق أهمية كبيرة، لأن الحاجة ماسه له بسبب فقدان ممارسته وغياب إجراءاته وعدم تلمس معطياته على أرض الواقع برغم تشكيل الكثير من اللجان وإطلاق العديد من التسميات التنظيمية على تشكيلات معينة وصرف المبالغ الهائلة والطائلة، ولكن كل ذلك دون جدوى تذكر؟!.

إن المواطن العراقي اليوم بأمس الحاجة إلى الخدمات لاسيما الأساسية منها لأن ضرورات الحياة تفرضها لتحقيق الحد الأدنى أو أقل منه من حقوق هذا المواطن. ولتحقيق هذا المطلب وتوفير مستوى من الخدمات تليق بالمواطن العراقي الذي تحمّل كثيراً وطال إنتظاره لتلمس معطيات على أرض الواقع، يتطلب الأمر إجراء دراسة تشخيصية لواقع هذه الخدمات ومن ثم بيان مسببات الإخفاق بالواقع وأخيراً توصيف الحلول المناسبة، في محاولة لتأسيس بني تحتية معرفية تقود آليات التنفيذ بالإتجاه الصحيح وتكشف مستوى الأداء وتحدد مواطن الخلل وتشخص المقصرين لمسألتهم ومحاسبتهم في مقابل مكافأة المتميزين وحفزهم لإستكمال المشوار.

المبحث الأول منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

أفرزت الدراسة الاستطلاعية للباحثين (التي اعتمدت المقابلات والملاحظات الميدانية)، على أن هناك مشكلة كبيرة تتمثل مظاهرها الأساسية في غياب الخدمات أحياناً ومحدوديتها غالباً فضلاً عن ضعف كفاءة أدارتها، وتعدد الأجهزة الإدارية المسؤولة عنه، فضلاً عن التضخم الوظيفي المتجسد في كثرة عدد العاملين فيه دون مبررات موضوعية وتبذير الأموال المخصصة بشكل غير علمي، مما يحمل الحكومة أعباء مالية وتنظيمية كبيرة فضلاً عن النقد المستمر لها رغم جهودها في هذا الميدان وإنطلاقاً مما تقدم فإن الأمر يستلزم تقويم واقع ادارة الخدمات وتشخيص مسببات الإخفاق والشكاوي المستمرة من ضعف اداء هذا القطاع وبالتالي محاولة توصيف الحلول المناسبة.والدراسة الحالية هي المحاولة المقصودة بهذا الإتجاه، إذ ستحاول معالجة المشكلة المطروحة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١- ما واقع الخدمات المقدمة بحسب أنواعها؟
- ٢- ما مستوى الخدمات المقدمة ؟
- ٣- ما مسببات غياب الخدمات، وما الضغوط التي تواجهها؟
- ٤- ما تأثير غياب الممارسات الادارية على مستوى الخدمات ؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

- ١- تحليل وبأسلوب علمي لموضوع حساس كبير يتمثل في شعور قوي بقصور الخدمات وغيابها وإنخفاض مستوى ادارة وإنتاجية هذا القطاع وتضارب إختصاصات أجهزته وإزدواجية عملها.

- ٢- تبصير مراكز القرار بمسببات غياب الخدمات وإنخفاض الإنتاجية في هذا القطاع، من خلال تسليط الأضواء على المعضلات الرئيسية التي يعاني منها.
- ٣- توجيه إهتمام المسؤولين والدارسين والباحثين لإجراء المزيد من الدراسات اللاحقة في ضوء النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- تقديم إطار نظري، يوضح أهمية الخدمات ودور البحوث والدراسات في تطويرها.
- ٢- توضيح واقع الخدمات المقدمة.
- ٣- تحديد مستوى الخدمات المقدمة.
- ٤- تشخيص الممارسات الادارية الغائبة .
- ٥- تحديد تأثير غياب الممارسات الادارية على مستوى الخدمات.
- ٦- تحري الفروق لتأثير غياب الممارسات الادارية على مستوى الخدمات بحسب المحافظات .

رابعاً: نموذج الدراسة

يشير الشكل (١) إلى انموذج الدراسة الفرضي، ويتضح أنه يحوي متغيرين اثنين هما المتغير المستقل (غياب الممارسات الادارية) والمتغير المعتمد(مستوى الخدمات المقدمة).

الشكل (١) : أنموذج الدراسة الفرضي



خامساً: فرضيات الدراسة

تأسيساً على انموذج الدراسة الفرضي وحركية متغيرات، نشق في الادي فرضيات الدراسة :
الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لغياب بعض الممارسات الادارية على مستوى الخدمات.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة معنوية لتأثير غياب بعض الممارسات الادارية على مستوى الخدمات تعزى لمتغير المحافظات المبحوثة.

سادساً: عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة (١٢٠٠) فرداً، وهي عينة طبقية عشوائية، ويوضح الجدول (١) خصائص أفراد العينة.

الجدول (١) : خصائص أفراد العينة

ت	المؤشر	الدرجة الوظيفية أو السمة	العدد	النسبة
١	المؤشر الوظيفي	عضو مجلس النواب	٢٠	%٢
		وزير سابق	٢٠	%٢
		عضو مجلس بلدي	١٠٠	%٨
		مدير عام	١٠٠	%٨
		موظف حكومي	٢١٠	%١٨
		وجه إجتماعي	٥٠	%٤
		مواطن إعتيادي	٧٠٠	%٥٨
		المجموع	١٢٠٠	%١٠٠
٢	المؤشر الجغرافي	بغداد	٤٤٠	%٣٧
		البصرة	٣٦٠	%٣٠
		كركوك	١٤٠	%١٢
		الموصل	٢٦٠	%٢١
		المجموع	١٢٠٠	%١٠٠

١٢.٥ %	١٥٠	جامعية عليا	التحصيل العلمي	٣
٢٥%	٣٠٠	جامعية أولية		
٤٢%	٥٠٠	ثانوية		
١٢.٥ %	١٥٠	إبتدائية		
٨%	١٠٠	يقرأ ويكتب		
١٠٠%	١٢٠	المجموع		

ويتضح من نتائج الجدول المذكور أن العينة صنفت على وفق ثلاثة مؤشرات، هي: (العنوان الوظيفي، والموقع الجغرافي، والتحصيل العلمي)، ويظهر أن العينة شملت عناوين وظيفية متقدمة وكذلك وجوه إجتماعية ومواطنين عاديين، كذلك توزع أفراد العينة على أربع مناطق جغرافية، هي: (محافظة بغداد، محافظة البصرة، محافظة كركوك ومحافظة الموصل)، وأيضاً تنوع التحصيل العلمي لأفراد الشهادات الجامعية الأولية (بكالوريوس ودبلوم بعد الإعدادية) والثانوية والإبتدائية، نزولاً إلى الأشخاص الذين يقرأون ويكتبون فقط. إن الغاية الأساسية من التنوع في خصائص أفراد العينة هو للحصول على إستجابات موضوعية وتقويم يقترب إلى الحقيقة لمستوى فاعلية الخدمات.

سابعاً: وسائل جمع المعلومات

إعتمدت الدراسة على الوسائل الاتية لجمع المعلومات:

- ١- المصادر والمراجع النظرية والرسائل والأطاريح الجامعية والمقالات الاكاديمية وبعض التقارير الرسمية.
- ٢- المقابلة غير الموجهة، التي اعتمدت في الدراسة الاستطلاعية لتحديد ملامح المشكلة الميدانية للبحث.
- ٣- الإستبانة، وقد تم إعداد نوعين من الإستبانات، هما:
 - (A) الإستبانة الإستطلاعية، وشملت سؤالاً مفتوحاً طلب فيه تحديد أنواع الخدمات المقدمة.

(B) الإستبانة النهائية، وشملت سبع عشرة مجالاً أساسياً لمسببات غياب الخدمات (الممارسات الادارية)، وصممت بطريقة المقياس الذاتي الميني على آراء وانطباعات المستفيدين، ويعد هذا المقياس ملائماً في اعطاء نتائج مقبولة وطبق في دراسات متعددة مثل (EL- fatahly & chackerian)، (1980) و (Bhatia، 1986) و (أحمد وبطارسة، ١٩٩٤) و (ملدعون، ٢٠٠٢)، ويتم تحديد مستوى الخدمات على وفق مقياس خماسي يبدأ بـ [مستوى ضعيف جداً^(١) مستوى عالي جداً^(٥)] وغياب الممارسات الادارية بـ [غياب كبير جداً^(٥) غياب قليل جداً^(١)]

ثامناً: منهج الدراسة

إعتمد المنهج الوصفي - التحليلي في إعداد الدراسة الحالية، ولا يكتفي هذا المنهج بوصف الظاهرة بل يذهب إلى أبعد من ذلك من خلال إقتران الوصف بالتحليل لتشخيص شدة المجال أو الفقرة، ويعد هذا المنهج ملائماً للدراسات التقييمية.

تاسعاً: الوسائل الإحصائية

استعملت الوسائل الإحصائية الآتية في معالجة البيانات والمعلومات:

- ١- النسبة المئوية.
- ٢- شدة الإجابة (الوسط الحسابي المرجح).
- ٣- معامل الارتباط البسيط.
- ٤- معامل الانحدار البسيط.
- ٥- تحليل التباين الاحادي (One-Way ANOVA)

عاشراً: تحديد مستويات الخدمات وغياب الممارسات

حدد في البداية طول المدى من خلال طرح أعلى درجة في مقياس الاستجابة (٥) من (١) وكما يأتي:
(٥) - (١) = ٤ ثم قسمة الناتج على (٥) وكما يأتي:
٥/٤ = ٨٠,٠ طول المدى.

ت	المديات	التقويم اللفظي لمستوى الخدمات وغياب الممارسات
١	١ - أقل من ٨٠,١ ٢٠,٤ - ٥	مستوى ضعيف جداً للخدمات غياب كبير جداً للممارسات الادارية.
٢	٨٠,١ - أقل من ٦٠,٢ ٤٠,٣ - أقل من ٢٠,٤	مستوى ضعيف للخدمات غياب كبير للممارسات الادارية.
٣	٦٠,٢ - أقل من ٤٠,٣	مستوى متوسط للخدمات - غياب متوسط للممارسات الادارية.
٤	٤٠,٣ - أقل من ٢٠,٤ ٨٠,١ - أقل من ٦٠,٢	مستوى عالي للخدمات غياب قليل للممارسات
٥	٢٠,٤ - ٥ ١ - أقل من ٨٠,١	مستوى عالي جداً للخدمات غياب كبير جداً للممارسات الادارية.

الحادي عشر: صعوبات الدراسة

واجه إعداد الدراسة صعوبتين إثنين، هي:

- ١ - عزوف الكثير من التعاون لملي الإستمارة والإستجابة لمعطياتها.
- ٢ - محدودية التقارير الموثقة عن أداء الخدمات، وغياب الكثير منها أو/و تشتت حفظها في أماكن متعددة.

الثاني عشر: تحديد المصطلحات

في الأدنى التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

١- مستويات الخدمات : درجات رضا المستفيدين عن جودة الخدمات المقدمة لهم ومنفعتهم لاشباع حاجاتهم.

٢- الممارسات الادارية: العمليات والفعاليات والانشطة المتعلقة بأداء الوظائف الادارية مثل (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، الاتصالات، التحفيز، العلاقات الإنسانية)، بشكل علمي وصحيح والتي اذا غابت ادت الى ضعف مستويات الخدمات.

الثالث عشر: حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بما يأتي :

- ١ - الحدود الزمانية: المدة الممتدة من عام ٢٠٠٤ إلى عام ٢٠٠٧ .
- ٢ - الحدود المكانية : أربع محافظات عراقية هي (بغداد ، البصرة، الموصل وكركوك)، وقد روعي في هذا الجانب التوزيع الجغرافي بين الوسط والشمال والجنوب.

المبحث الثاني

الأطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: أساسيات نظرية:

يعد موضوع الخدمات وتطويرها وتجويدها وتقويمها أحد أهم الموضوعات التخصصية في الإدارة، وترمي جهود إدارة الخدمات إلى أحداث تغييرات نوعية وكمية في طبيعة الخدمات المقدمة. وسنسلط الضوء في هذه الفقرة على المحاور الآتية:

١ - مفهوم الخدمات وانماطها:

الخدمات (Services) أنشطة قابلة للتعرف تمثل الهدف الاساسي لعملية تطويرية معينة ،تم تصميمها لاشباع حاجة لدى المستفيدين -أفرادا ومؤسسات- (Stanton, 2006:293)، كما عرفها Kotler بانها (اي نشاط او اداء يمكن أن يقدمه جزء معين لجزء اخر داخل المنظمة وبشكل غير منظور أساسا) . (Kotler & Keller,2009:386)

أما أنماط الخدمات، فهي خمسة تم تطويرها خلال السنوات الاخيرة من القرن العشرين بالاستناد الى مدى استجابتها الى المراحل والظروف الاقتصادية، وهي :

أ- الخدمات التي تعتمد على العمالة غير الماهرة.

ب-الخدمات التي تعتمد على العمالة الماهرة.

ت-الخدمات الكبيرة للزبائن.

ث-الخدمات الصناعية .

ج- الاعمال ذات التكنولوجيا العالية. (العلي، ٢٠٠٦: ٥٥٠-٥٥٢)

٢- مفهوم إدارة الخدمات ومستوياتها ومداخلها:

يشير مفهوم إدارة الخدمات إلى (تخطيط الخدمات المطلوب تقديمها للمواطنين و المنظمات وتحديد آليات تنفيذها ومتابعتها لأحداث تغييرات تراكمية تدريجية أو/ وشاملة في مستوى الخدمات لتحسين كميتها ونوعيتها والتفكير بتوسيع وتنوع تقديمها جغرافياً وزمنياً بما يحقق تحسين الصورة الذهنية عند المستفيد، وبالتالي يجعل مستوى الرضا عنده عالي لحق من حقوقه). (Revenaugh,2002:241).

أما الدراسة الحالية ... فترى ان ادارة الخدمات تمثل : مجموعة من العمليات المنهجية التي تتجسد في تخطيط الخدمات وتنظيم تنويعها وتوزيعها، وقيادة تشكيلات تنفيذها وتحفيزها ورقابة انجازها وتقويم ادائها بالشكل الذي يساهم في ايصالها الى المستفيد بكفاءة وفاعلية ورضا عالٍ .

ويرى (ولش، ٢٠٠٤:١٨)، أن مستويات ادارة الخدمات هي أثنان:

➤ الاول:المستوى الاستراتيجي، الذي يكون السياسيون مسؤولين عنه، ويشمل الرؤية العامة والشمولية لتخطيط الخدمات وتطويرها.

➤ الثاني:المستوى التشغيلي، وهو المستوى الذي يعمل فيه المديرين والتنفيذيين والاختصاصيين الميدانيين، وعلية يستند قياس شرعية الخدمات بمدى قبول المستفيد عنها من عدمة .

أما مداخل ادارة الخدمات، فهي :

أ) المدخل المباشر : ويركز هذا المدخل على قيام الحكومة بتحمل ادارة الخدمات تخطيطا وتنفيذا ،من خلال تحقيق التوازن في السلطات الممنوحة للجهاز الحكومي في مجال التخطيط والتنفيذ وفرض الرقابة التشريعية والشعبية لضمان جودة الاداء وعدم تبذير المال العام.ومن الحج الاساسية الداعية لان تتولى الحكومة ادارة الخدمات هي ان السوق ينهار في ظروف معينة وان الحكومة اكثر فاعلية في تحقيق أغراض اجتماعية مستقرة. (Nozick, 1994:121)

ب) المدخل غير المباشر: وينصب هذا المدخل على تطبيق خصخصة الخدمات كآلية لتقليل الجهد عن الحكومة وتقديم خدمات ذات جودة عالية ،ويتم ادارة الخدمات بالخصخصة أما عن طريق العروض التنافسية او تطوير العقود ،وينحصر دور الحكومة بايجاد الاطار المؤسسي والتنظيم القانوني لاليات التطبيق والمتابعة (Hood,2001:274)(Foster,2000:15).

ت) المدخل الهجين (الشراكة المرنة):مدخل معاصر يحقق التعاون وشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص تخطيطا وتنفيذا وتقسيمًا للمهام والانشطة ،على أساس ان هناك أنشطة خدمية معينة لها من الاهمية الاخلاقية ما يمنع ان تتولى السوق توفيرها،حتى ولو كان من الممكن ذلك ،لأنها ستتلوث إذا أرتبطت بالتبادل والربح الماليين ويدمر تعزيز الفاعلية للقيم والحوافز الاجتماعية،أماغير ذلك من الانواع الاخرى للخدمات فيمكن تكليف القطاع الخاص بها. ويعتمد نجاح هذا المدخل على تبني نظام الادارة القائمة على التنظيم الشبكي (Pollert,2002:286).(Net Work Organizing)

٣- مسببات الإخفاق في إدارة الخدمات وطرائق قياسها:

حددت الدراسات والبحوث عدداً من المسببات التي تؤدي إلى الإخفاق في إدارة الخدمات وهي:

- ١) غياب الإستراتيجية.
- ٢) الترهل الاداري والهرمية التقليدية للهيكل التنظيمية.
- ٣) ضعف كفاءة الموارد البشرية العاملة.
- ٤) إنتشار الفساد الإداري والمالي.

- ٥) غياب ضوابط الحاكمة.
- ٦) قصور في أساليب التنفيذ والمتابعة.
- ٧) غياب أطر تقويم الأداء.
- ٨) ضعف القيادات الإدارية.
- ٩) ضعف الدعم الحكومي.
- ١٠) ضعف الضغط الشعبي.
- ١١) تعقيد الإجراءات الإدارية.
- ١٢) محدودية الأجور والرواتب.
- ١٣) عدم الإهتمام برضا المستفيد.
- ١٤) غياب المحاسبة والمساءلة.

(Bellone,1990:567)، (Fogden,1993:16)، (Sasser, 2003:482).

وبصدد طرائق قياس فاعلية الخدمات ومستوى الرضا عنها، فقد وجد الباحثين أن هناك اتفاق على طريقتين أثبتت هما :

أ- القياس الموضوعي: وهو القياس الذي يعتمد المعلومات الرسمية الموجودة في سجلات [الجهات المعنية] للحكم على فاعليتهما من خلال استخدام معايير الكفاءة والعدالة في توزيع الخدمات.

ب- القياس الذاتي (الشخصي): والذي يعتمد على درجة رضا المستفيدين على مستوى الخدمات التي تقدمها الجهات المعنية من خلال استطلاع آرائهم وانطباعتهم حول الجوانب المتعلقة بالخدمات للحكم على فاعلية مقدميها. (أحمد وبطارسة، ٩٤:٩٤-١٩٩٤-٩٥).

لان المستفيدين هم الفئة المعنية بالامر مباشرة واراها تشكل وزن كبير في اعطاء نتائج مقبولة. وقال (الدكتور أحمد صقر عاشور) عن ذلك يمثل الجمهور المتعامل مع الاجهزة الحكومية والمتلقي لخدماتها قاعدة هامة ومتسعة يمكن ان تؤدي دورا هاما في الرقابة على هذه الاجهزة من خلال مايقدمونه من وقائع ومعلومات لاعضاء المجالس النيابية وللحزاب وللصحافة عن اداء هذه المنظمات. (ملدعون، ٥٢:٢٠٠٢).

٤-أساليب تطوير إدارة الخدمات :

حدد (Bassdanini,2000:229) أساليب تطوير إدارة الخدمات بما يأتي:

- ١) إعادة الهيكلة وترشيح الاجهزة الادارية.
- ٢) إعادة النظر في نظم التوظيف والتدريب والرواتب والأجور.
- ٣) مراجعة الأنظمة والتعليمات السارية وتقييم مدى ملائمتها للواقع.
- ٤) الاستجابة السريعة لمطالب المستفيدين من خلال تطوير الخدمات، واعتماد التحسين المستمر في العمل والاداء.
- ٥) صياغة إستراتيجية واضحة ذات رؤية ورسالة محددة وأهداف إجرائية طموحة.

ثانياً: دراسات عالمية وعربية حول إدارة الخدمات

نستعرض في الأدنى عدداً من الدراسات العالمية والعربية حول إدارة الخدمات في محاولة للتعرف على أهداف تلك الدراسات وأبرز نتائجها في مجال تطوير الخدمات وتفعيل إدارتها.

فقد هدفت دراسة (Stipak,1974) إلى قياس العلاقة بين مستوى الخدمات المقدمة مقياساً بمؤشرات (الكفاءة،الفاعلية،العدالة) ودرجة رضا المواطنين والتي شملت مدينة لوس انجلس في ولاية كاليفورنيا الامريكية، وتوصلت الى ان العلاقة بين هذين المتغيرين ضعيفة،وكما توصلت إن للعوامل الديمغرافية أثراً مهماً في درجة الرضا عن الخدمات المقدمة.(أحمد وبطارسة، ٩٨:١٩٩٤).

أما دراسة (Fogden,1993) حددت أن أبرز أسباب انخفاض فاعلية ادارة الخدمات من وجهة نظر عينة مكونة من (٥٠) مواطن وعامل في مجال الخدمات في كوريا الجنوبية تعود الى ضعف القيادات الادارية وكذلك محدودية قدرات العاملين في قطاع الخدمات .

وشخصت دراسة (Goodsell,2003) من خلال إستطلاع ذاتي لعينة مكونة من (١٢٠) مستفيد، أبرز مؤشرات الإخفاق في إدارة الخدمات وهي: (عدم وجود ثقافة مؤسسية واضحة، وضعف الشفافية والمسائلة، ضعف إدارة الأزمات في الخدمات، وعدم توافر القيادات الكفوءة).وهدفت دراسة (أحمد وبطارسة، ١٩٩٤)، التي أجريت في الأردن وكانت حدودها

محافظة العاصمة عمان وأربد، إلى التعرف على آراء وانطباعات المواطنين حول الخدمات المختلفة، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠٠) مواطن، (٧٠٠) من سكان العاصمة، (٣٠٠) من أربد، واعتمدت الاستبانة بطريقة القياس الذاتي أداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى (ضرورة الاهتمام بالخدمات المقدمة لسكان القرى، وكذلك إعادة توزيع الخدمات بين العاصمة والمحافظات بشكل متناسب لضمان درجات رضا أعلى لاجهزة الخدمات من ناحية ساكني المحافظات، فضلاً عن تحقيق مبدأ العدالة في الخدمات بين القطاعين العام والخاص). وسعت دراسة (ملدعون، ٢٠٠٢) إلى قياس رضا المستثمرين الصناعيين عن الخدمات العامة التي تقدمها الاجهزة الحكومية في سوريا، وذلك من أجل تحديد نقاط الضعف في أساليب تقديم هذه الخدمات وأسبابها للعمل على معالجتها. وتكونت عينة الدراسة من (٧٩) مستثمراً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى ان مستوى رضا المستثمرين الصناعيين عن الخدمات الحكومية هو (ضعيف)، بسبب (انتشار الوساطة والمحسوبية، والشعور بعدم العدالة في الاجراءات، وانتشار الفساد الاداري والرشوة، وضعف مهارات وقدرات العاملين في مجال ادارة الخدمات وادارة العلاقات العامة مع الجمهور).

المبحث الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها

ينصرف هذا الجزء من الدراسة إلى تشخيص مستوى الخدمات في المحافظات المبحوثة ومستوى الممارسات الادارية من خلال الإستطلاع الميداني الذاتي لآراء العينة المختارة وعلى النحو الآتي:

أولاً: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها: ويشمل المحاور الآتية :

١. تشخيص مستوى الخدمات وتحليلها:

يعرض الجدول (٢) نتائج الإستطلاع الميداني لأنواع الخدمات المقدمة ومستوى فاعلية الخدمات إجمالاً وفاعلية كل نوع من أنواع الخدمات.

علماً أن أنواع الخدمات حددت من قبل أفراد العينة من خلال الإستبانة الإستطلاعية الأولى، والتي تضمنت سؤالاً مفتوحاً مفاده: (أذكر أنواع الخدمات المقدمة حالياً؟) وفي ضوء الإجابات الواردة تبين أن هذه الخدمات هي (١٢) وبعد ترتيبها أعيدت مرة أخرى إلى العينة ذاتها لتحديد فاعلية كل نوع منها ومن ثم عولجت البيانات إحصائياً. وكانت كما يعرضها الجدول المذكور أدناه.

الجدول (٢) : تشخيص أنواع الخدمات وشدتها

المرتبة	الوزن المئوي	شدة الإجابة (الوسط المرشح)	الخدمات
١	%٥٥٢	٦٢,٢	الخدمات الصحية
٢	%٥٤١	٠٧,٢	الرعاية الإجتماعية
٣	%٤٠	٠,٢	تنظيم شبكات النقل
٤	%٣٩	٩٥,١	الخدمات التربوية التعليمية
٥	%٢٤	١٨,١	التشغيل والإستخدام
٦	%٢١	٠٢,١	خدمات ترميم وتبليط الشوارع
٧	%٢٠	٠,١	خدمات الصرف الصحي
٧	%٢٠	٠,١	خدمات تحسين شبكات مياه الشرب
٧	%٢٠	٠,١	خدمات رفع القمامة (الأزبال)
٧	%٢٠	٠,١	خدمات تنظيم مجمعات النقل (الكراجات)
٧	%٢٠	٠,١	خدمات توفير الوقود بأنواعه
٧	%٢٠	٠,١	خدمات الكهرباء والإنارة
	%٢٨	٤١,١	شدة الإجابة الإجمالية

ولتشخيص المستوى بوضوح أكثر وإعتماداً على نتائج الجدول (٢) تم تحويل هذه النتائج إلى تقويمات لفظية كما في الجدول (٣).

الجدول (٣) : تشخيص مستوى الخدمات المقدمة

ت	الخدمات	التقويم اللفظي لمستوى الخدمات	النسبة* إلى مجموع الخدمات
١	الخدمات الصحية	مستوى متوسط	٨%
٢	الرعاية الإجتماعية	مستوى ضعيف	٢٥%
٣	تنظيم شبكات النقل	مستوى ضعيف	
٤	الخدمات التربوية التعليمية	مستوى ضعيف	
٥	التشغيل والإستخدام	مستوى ضعيف جداً	٦٧%
٦	خدمات ترميم وتبليط الشوارع	مستوى ضعيف جداً	
٧	خدمات الصرف الصحي	مستوى ضعيف جداً	
٨	خدمات تحسين شبكات مياه الشرب	مستوى ضعيف جداً	
٩	خدمات رفع القمامة (الأزبال)	مستوى ضعيف جداً	
١٠	خدمات تنظيم مجمعات النقل	مستوى ضعيف جداً	

٠	(الكراجات)	
١	خدمات توفير الوقود بأنواعه	مستوى ضعيف جداً
١	خدمات الكهرباء والإنارة	مستوى ضعيف جداً
٢		
المستوى الكلي للخدمات		مستوى ضعيف جداً

* أستخرجت بالطريقة الآتية: عدد الفقرات الضعيفة (مثلاً) ÷ مجموع الخدمات

$$٣ \div ١٢ = ٢٥\% \text{ وهكذا لبقية التقديرات}$$

وتأسيساً على معطيات الجدولين (٢، ٣) يستخلص الآتي:

١- إن المستوى الكلي للخدمات هو (ضعيف جداً)، إذ كانت شدة إيجابتها (٤١,١) بوزن مئوي (٢٨%) وهي فاعلية متدنيه بشكل كبير وتشير إلى غياب الخدمات بشكل واضح، وبالتالي فإن معاناة المواطنين والمستفيدين كبيرة جداً.

٢- إن مستوى فاعلية كل نوع من أنواع الخدمات الأثنى عشرة تباين بين ثلاثة مستويات، هي: (متوسط) وحظيت بها (الخدمات الصحية) إذ كانت شدة إيجابتها (٦٢,٢) بوزن مئوي (٥٢%) وهذا مستوى لا يرقى إلى مستوى الطموح وتشير إلى وجود معوقات ومسببات تجعلها غير قادرة على تغطية المستوى المطلوب منها. والمستوى الثاني (ضعيف) وحظيت به ثلاث أنواع من الخدمات، هي (الرعاية الإجتماعية) وحصلت على شدة إجابة (٠٧,٢) بوزن مئوي (٤١%)، ثم (تنظيم شبكات النقل) بشدة إجابة (٠,٢) بوزن مئوي (٤٠%)، ثم (الخدمات التربوية والتعليمية) بشدة إجابة (٩٥,١) بوزن مئوي (٣٩%). وتعكس النتائج آنفة الذكر غياب واضح للخدمات ومحدودة جداً لا ترقى إلى خدمة المواطن والمستفيد إلا بحدود ضعيفة جداً.

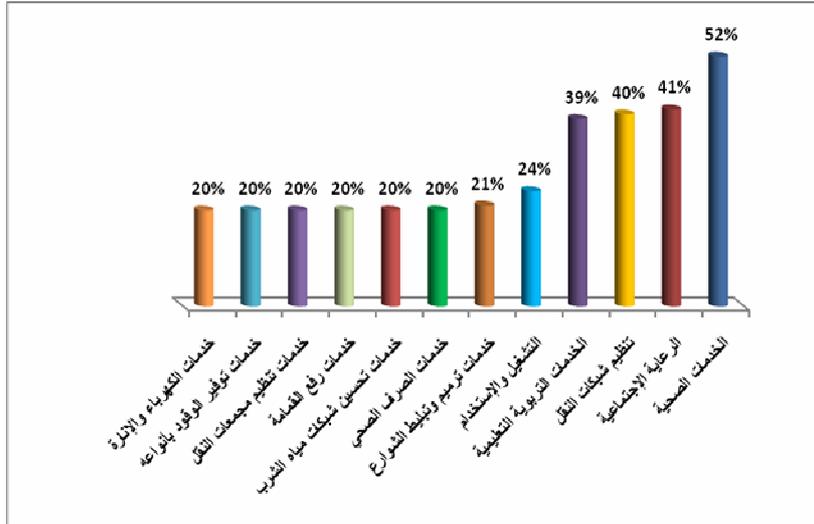
والمستوى الثالث (ضعيف جداً) وحظيت بها ثمان أنواع من الخدمات، هي: (التشغيل والإستخدام) بشدة إجابة (١٨,١) ووزن مئوي (٢٤%) ثم (خدمات ترميم وتبليط الشوارع) بشدة إجابة (٠٢,١) بوزن مئوي (٢١%) ثم (خدمات الصرف الصحي) و (خدمات تحسين

شبكات مياه الشرب) و (خدمات رفع القمامة) و (خدمات تنظيم مجمعات النقل) و (خدمات توفير الوقود بأنواعه) و(خدمات الكهرباء والإنارة) وحظيت هذه الخدمات الثمان بشدة إجابة مقدارها (١) بوزن متوي (٢٠%) لكل واحد منها، وتؤكد هذه النتائج غياب هذا الخدمات بل وإنعدامها.

إن النتائج المذكورة في الجدولين (١) و (٢) والتحليلات المقترنة بها تشير إلى غياب واضح للخدمات المقدمة وبالتالي لا بد من وجود مسببات لهذا الغياب وهذا ما ستكشف عنه الفقرة اللاحقة.

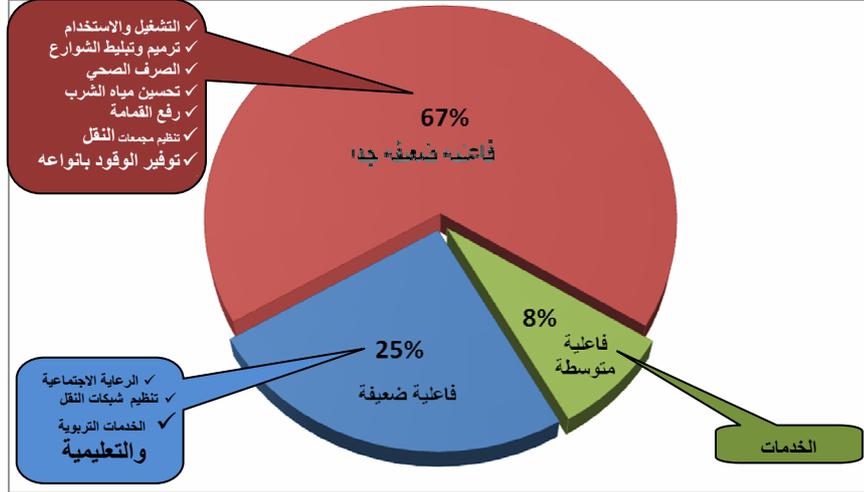
ويعرض الشكل (٢) فاعلية أنواع الخدمات.

الشكل (٢) : فاعلية أنواع الخدمات



ويبين الشكل (٣) توزيع الخدمات بحسب مستوياتها الثلاثة.

الشكل (٣) : مستوى فاعلية الخدمات المقدمة



٢. تشخيص غياب الممارسات الادارية.

يعرض الجدول (٤) مسببات غياب الخدمات من وجهة نظر العينة المختارة ويظهر

منها ان تمثل غياب واضح لبعض الممارسات الادارية الهامة.

الجدول (٤) : شدة غياب الممارسات الادارية

التقدير اللفظي لغياب الممارسات	المرتبة	%	شدة الإجابة	المسببات
عالي جداً	١	٩٦ %	٨٠،٤	غياب النزاهة وانتشار الفساد الإداري والمالي
عالي جداً	٢	٩٥ %	٧٥،٤	غياب التأهيل وضعف كفاءة القيادات الإدارية

غياب ضوابط الحأكمية	٧١,٤	٩٤ %	٣	عالي جداً
غياب منهجية التخطيط	٥١,٤	٩٠ %	٤	عالي جداً
غياب فرق الازمات	٢٥,٤	٨٥ %	٥	عالي جداً
غياب خطط الطوارئ	٢٠,٤	٨٤ %	٦	عالي جداً
غياب المحاسبة والمسؤولية	١٨,٤	٨٤ %	٧	عالي
غياب الإهتمام برضا المستفيد	١٥,٤	٨٣ %	٨	عالي
قصور في أساليب التنفيذ والمتابعة	١٥,٤	٨٣ %	٩	عالي
غياب الإستراتيجية	١٥,٤	٨٣ %	١٠	عالي
التضخم الوظيفي وكثرة المستويات الإدارية	٠٢,٤	٨٠ %	١١	عالي
ضعف كفاءة الموارد البشرية العاملة	٨٥,٣	٧٧ %	١٢	عالي
تعقيد الإجراءات الإدارية	٨٠,٣	٧٦ %	١٣	عالي
غياب أطر تقويم الأداء	٨٠,٣	٧٦ %	١٤	عالي
غياب تحويل الصلاحيات	٢٨,٣	٦٦ %	١٥	متوسط
سيطرة الهياكل التقليدية	١٠,٣	٦٢ %	١٦	متوسط
محدودية الأجور والرواتب	١٥,٢	٤٣	١٧	ضعيف

		%		
عالي جداً		٨٥ %	٢٦،٤	مستوى غياب الممارسات

ويظهر من نتائج الجدول السابق، ما يأتي:

١- أن هناك ستة ممارسات غيابها (عالي جداً) وهي: (غياب النزاهة وانتشار الفساد الإداري والمالي) والذي حاز على المرتبة الأولى، أما المرتبة الثانية فكان لمسبب غياب التأهيل و ضعف كفاءة القيادات الإدارية، ثم غياب ضوابط الحاكمية بالمرتبة الثالثة، وبالمرتبة الرابعة غياب منهجية التخطيط وبالمرتبة الخامسة غياب فرق الأزمات، إن المسببات المذكورة تشير إلى تفشي ظاهرة الفساد الإداري والمالي فضلاً عن إسناد المناصب الإدارية إلى أفراد غير أكفاء، إما بسبب نقص الخبرة أو عدم الإختصاص يضاف إلى ذلك العمل دون تخطيط منهجي، فقد توجد خطة أو مجموعة خطط لكنها أعدت عشوائياً أو بشكل غير ناضج بالاعتماد على الحدس والتخمين والابتعاد عن المنهجية العلمية للتخطيط. كما أن أجهزة الخدمات لا تملك فرق لإدارة الأزمات.

٢- إن هناك ثمانية ممارسات غاببة بمستوى (عالي) في غياب الخدمات، وهي: (غياب المحاسبة والمساءلة). ثم (غياب الإهتمام برضا المستفيد)، ثم (قصور في أساليب التنفيذ والمتابعة)، ثم (غياب الإستراتيجية)، ثم (التضخم الوظيفي وكثرة المستويات)، ثم (ضعف كفاءة الموارد البشرية العاملة)، ثم (تعقيد الإجراءات الإدارية)، ثم (غياب أطر تقويم الأداء)، ويتضح من المجموعة الثانية أن الغياب، كان في ممارسات ذات سمة تنظيمية صرفة، في الوقت الذي كانت فيه المجموعة الأولى ذات سمة أخلاقية ومسؤولية إجتماعية وكفاءة إدارية.

٣- إن هناك غياب في ممارستين بمستوى (متوسط) ، وهما: (غياب تخويل الصلاحيات) و (سيطرة الهياكل التقليدية)، وهذا يعني نتيجة غير مشجعة لأن المطلوب هو عكس الواقع، إذ شكل محدودية فاعليتهما غياب ادارة الخدمات.

٤- إن هناك ممارسة واحدة غيابها كان بمستوى (ضعيف) وهي (محدودية الأجور والرواتب)، ويعتقد أن السبب وراء ذلك هو تعديل الأجور والرواتب بشكل يجعلها مجزية إلى حد كبير.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة: ويتضمن اختبار فرضيتي الدراسة وكما يأتي:

❖ اختبار الفرضية الاولى: لغرض اختبار الفرضية الاولى والتي مفادها....يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لغياب بعض الممارسات الإدارية على مستوى الخدمات. جرى استخدام تحليل الانحدار البسيط لبيان أثر غياب الممارسات الادارية المعتمدة في هذه الدراسة في مستوى الخدمات وباعتماد برنامج (SPSS-12) كانت النتائج كما موضحة في الجدول (٥).

الجدول (٥): قيم معاملات الارتباط والتحديد وأحصاء (F)، (n=1200)

الدلالة	مستوى المعنوية	F		Df	R ₂	R
		جدولية	محسوبة			
دالة	٠.٠٥	٣.٨٤	٢٠.١٦	1.1199	0.52	-0.72

ويتضح من نتائج الجدول السابق، أن لغياب بعض الممارسات الادارية تأثير في مستوى الخدمات المقدمة ويفسر ذلك المبررات الآتية:

١- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغيرين (0.72 -) وهو معامل ارتباط سالب قوي يشير إلى أن اي زيادة في مستوى غياب الممارسات الادارية سيساهم مساهمة كبيرة في انخفاض مستوى الخدمات المقدمة والعكس صحيح، أي الاهتمام بالممارسات الادارية وعدم تغييبها سيؤدي إلى زيادة مستوى جودة الخدمات المقدمة.

٢- بلغت قيمة معامل التحديد (R₂) ما يعادل (0.52) وهذا يعني أن غياب الممارسات الادارية يفسر تأثير في مستوى الخدمات بمقدار (0.52) ويترك التفسير بمقدار (0.48)

لعوامل أخرى غير ظاهرة في النموذج الحالي، وهذا معامل تحديد عالي يعطي مؤشر واضح على أثر غياب الممارسات الادارية المعتمدة في هذه الدراسة على مستوى الخدمات.
 ٣- بلغت قيمة أحصاءة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (3.1199) مايعادل (20.16) وهي أكبر من الجدولية البالغة (3.84)، وهذا تأكيد آخر على أثر الممارسات في مستوى الخدمات المقدمة.

❖ اختبار الفرضية الثانية: بغية اختبار الفرضية الثانية والتي مضمونها....

توجد فروق ذات دلالة معنوية لتأثير غياب بعض الممارسات الادارية على مستوى الخدمات تعزى لمتغير المحافظات المبحوثة

أعتمد تحليل التباين الاحادي (ANOVA)، وكانت النتائج كما في الجدول (٦).

الجدول (٦) : تحليل التباين الاحادي (ANOVA)، (n=1200)

الدلالة	مستوى المعنوية	F		متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	مصدر التباين
		جدولية	محسوبة				
غير دالة	٠.٠٥	٢.٦٠	٠.٩٦	١٣.١٢	٣	٣٩.٣٥٠	بين المجموعات
				٤٢.٣٥٦	١١٩	٥٠.٦٥٧.١٧	داخل المجموعات
					٦	٥	
					١١٩		
					٩		

ويستخلص من نتائج الجدول السابق، أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتأثير غياب الممارسات الادارية في مستوى الخدمات تعزى لمتغير المحافظات المبحوثة لان قيمة أحصاءة (F) المحسوبة كانت (0.96) وهي أصغر من الجدولية البالغة (2.60)، وهذا يعني أن المحافظات الاربع المبحوثة تنتمي لمجتمع واحد وانها متجانسة في أستجاباتها حول تأثير غياب الممارسات في مستوى الخدمات وانها متفقة على ضرورة الاهتمام بهذه الممارسات وعدم تغييرها لكي يتحسن مستوى الخدمات المقدمة.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

اولا : الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة وتحليلاتها، يستنتج الباحثين ما يأتي:

١. ظهر ان موضوع ادارة الخدمات من الموضوعات المهمة والحساسة على المستوى العالمي وان الدراسات والبحوث مستمرة في مجالات تشخيص معوقاتها واساليب تنشيط ادائها.
٢. تؤكد ان مستوى الخدمات المقدمة في المحافظات الاربعة المبحوثة دون مستوى الطموح اذ كان (ضعيف جدا) وبحاجة ماسة الى تفعيله وتنشيط مرافقه.
٣. تبين ان هناك جملة من الممارسات الادارية غائبة بنسب متفاوتة في ادارة الخدمات وبلغت هذه الممارسات (١٧) ممارسة ، إذ كان مستوى الغياب الاكثر تكرارا بين مستوى (عالي جدا) و(عالي).
٤. اتضح ان غياب الممارسات الادارية له تأثير كبير على مستوى الخدمات وأن زيادة غياب هذه الممارسات يعني انخفاض مستوى الخدمات كثيرا وقد انعكس التأثير في أن هذا الغياب يفسر ما مقداره (0.52) في مستوى الخدمات .

٥. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين غياب الممارسات ومستوى الخدمات تعزى لمتغير المحافظات المبحوثة، مما يؤكد انتماء جميع المحافظات الى مجتمع واحد وتجانس آرائهم باتجاه المتغيرين المبحوثين .

ثانياً : التوصيات :

يركز هذا الجزء من الدراسة على تقديم التوصيات الملائمة وعلى النحو الاتي:

- ١- صياغة إستراتيجية شاملة لإدارة الخدمات .
 - إن الحل الفاعل يبدأ بصياغة إستراتيجية شاملة لإدارة الخدمات، يشترك فيها متخصصين من وزارات متعددة كالتخطيط، والبلديات، والإسكان فضلاً عن المراكز البحثية والجامعات، يحدد فيها:
 - (١) إستشراق الرؤية.
 - (٢) تصميم الرسالة.
 - (٣) صياغة الأهداف.
 - (٤) تحديد الخيار الإستراتيجي.
 - (٥) وضع الموازنة التقديرية.
 - (٦) توصيف الوظائف والمهن للموارد البشرية المطلوبة.
 - (٧) تسمية الجهات المسؤولة عن التنفيذ والمتابعة.
 - (٨) التبصير بالإستراتيجية من خلال وسائل الإعلام والندوات والمؤتمرات.
- ٢- تأسيس معايير للتقويم والمحاسبة والمساءلة.
- إن ضمان حسن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب تأسيس قاعدة معايير للتقويم والمحاسبة والمساءلة، وربط التحفيز والعقوب بالإنجاز والمدة الزمنية المحددة، ويتطلب هذا الأمر ما يأتي:
- (١) تحديد المعايير المؤسسية الخاصة بالإنجاز على المستوى التنظيمي بحيث تكون تلك المعايير فاعلة في تشخيص نقاط القوة والضعف، ويمكن أن يتحقق ذلك عبر مجسات تتعايش في العمل الميداني.

- ٢) تصميم أنظمة التحفيز الفردية والجماعية، بحيث تضمن هذه الأنظمة تحقيق مبدأين: الأول: (الثوابت)، والثاني (العقاب). والأهم من ذلك أن يطلع الأفراد والجماعات على آليات هذه الأنظمة ويتبصروا بها بشكل يجعلهم مدركين لها.
- ٣) تصميم أنظمة التوثيق وبخاصة التوثيق المباشر عبر تكنولوجيا المعلومات، ويحتاج هذا الإجراء إلى تدريب بعض الأفراد على هذه الأنظمة.
- ٣- ربط المنح والإعتمادات المالية بنتائج الأداء.
- لتوليد ضغط شعبي من جهة وإداري من جهة ثانية يستلزم الأمر ربط المنح والإعتمادات المالية بنتائج الأداء، ويقترح أن تكون نتائج الاداء أربعة مستويات، هي:
- ١) النتائج الحمراء: وتعني ضعف واضح في الأداء وعدم تقديم الخدمات وتحرم الإدارة المسؤولة من أي منح، أو تمنح مهلة إضافية محددة وإعلام الجهات الشعبية بذلك للضغط عليهم.
- ٢) النتائج الصفراء: وتشير إلى وجود تذبذب في الاداء وأن حجم الخدمات المقدمة محدود وليس بمستوى الطموح، ويجري تبليغ هذه الإدارات وتعطى فرصة إضافية مع إرشادات لتعديل وتحسين أدائها. وتخصم نسبة من إعتماداتها المالية، فإذا حسنت الأداء تعاد إليها الإعتمادات المخصصة وبعكسه تدخل إلى (النتائج الحمراء).
- ٣) النتائج الزرقاء: وتعني وجود نتائج ملموسة في المتوسط أو فوق المتوسط لكنها لا ترقى إلى مستوى الطموح المخطط، وتحرم هذه الإدارات من نسبة محدودة تتراوح بين (٥ - ١٠%) من المنح وربط أعادتها بتحسين الأداء، وبعكس تدخل (النتائج الصفراء).
- ٤) النتائج الخضراء: وتشير إلى قمة الأداء والنتائج الملموسة ورضا عال من المواطنين او المستفيدين ويجري زيادة حوافز هذه الإدارات ومنحها الميداليات الإعتبارية وكتب الشكر المعنوية وإعلان ذلك بوسائل الإعلام والندوات وعبر جلسات البرلمان.
- ٤- مراعاة أنظمة الجودة والبيئة والسلامة العالمية.

المهم في عمليات تصميم الخدمات وتقديمها مراعاة أنظمة الجودة والحد من التلوث البيئي وسلامة البيئة والسلامة والصحة المهنية، وهي:

– أنظمة الجودة ISO – 9001:2000

– أنظمة الإدارة البيئية ISO - 14000

– أنظمة السلامة المهنية ISO – 18000

ولكن الأهم هو تدريب العاملين والقيادات الإدارية والإدارات التنظيمية المسؤولة على هذه المواصفات العالمية.

٥- إستحداث مجالس الخدمات المشتركة.

مجالس الخدمات المشتركة أسلوب حديث في الإدارة المحلية، وتركز هذه المجالس على إيجاد مستوى جديد من مستويات الإدارة المحلية ليشمل عدداً من المجالس والتجمعات السكنية المتقاربة جغرافياً، بغرض إيجاد شخصية معنوية جديدة أكثر قدرة على إقامة مشاريع الخدمات الأساسية التي تحتاج إليها والمرتبطة بأولويات حياتهم اليومية، وتتلخص أهداف هذه المجالس، بما يأتي:

١) إيجاد نوع من التوازن بين المناطق المختلفة، حيث يمكن للبلديات الناهضة مساعدة جاراتها من القرى والتجمعات السكنية لتحقيق مكاسب معينة تعود على الجميع بالخير والمنفعة.

٢) زيادة المشاركة الشعبية في تقديم الخدمات الأساسية لمجموعة من المجالس المحلية.

٣) الحرص على تقديم المشاريع المشتركة والخدمات العامة بكفاءة وفاعلية وبصورة تحقق ما تسمى بوفورات الإنتاج، حيث إن تكاليف التشغيل والعمل تقل كلما زاد حجم المنتج.

أما دور هذه المجالس، فهي دور خدمي، ينصب على تنفيذ المهمات الآتية:

١- إنشاء أبنية المدارس.

٢- إنشاء المراكز الصحية والاجتماعية والحدائق العامة.

٣- إنشاء المسالخ.

٤- إنشاء مدافن النفايات والتخلص منها.

٥- جيع إقامة المشاريع الريادية.

إن تنشيط الخدمات والإرتقاء بوجودتها يستلزم تشجيع الجهات المسؤولة للشباب الخريجين على إقامة المشاريع الريادية التي تقدم الخدمات لأهالي المنطقة التي يعيشون فيها وبخاصة المشاريع الصحية الصغيرة والتعليمية والاجتماعية، ويستلزم الأمر توفير منح وسلف مالية لهؤلاء الشباب بدفعات مرتبطة بالأداء المقدم.

ثالثاً : المقترحات: استنادا الى استنتاجات الدراسة وتوصياتها في الادنى مقترحات

لدراسات مستقبلية:

- ١-أجراء دراسة مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج واقع الخدمات خلال الاعوام (٢٠٠٧-٢٠٠٩).
- ٢-اجراء دراسة تتناول بناء استراتيجية ادارة الخدمات في العراق ذات أفق زمني قدرة عشر سنوات.
- ٣-اجراء دراسة تحدد أليات تدريب وتنمية القيادات والموارد البشرية العاملة في قطاع الخدمات والبنى التحتية.

المصادر

أولاً : باللغة العربية

١. أحمد،علاء الدين، وبطاسة، سليمان،(١٩٩٤)، مستوى رضا المواطنين عن الخدمات العامة في الاردن -دراسة ميدانية - مجلة أبحاث اليرموك ،سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية ،المجلد (١٠) ،العدد (٤)،أربد.
٢. العلي،عبد الستار (٢٠٠٦) ، إدارة الانتاج والعمليات: مدخل كمي ، دار وائل للنشر ،عمان، الاردن.
٣. جمهورية العراق، وزارة التخطيط، إستراتيجية التنمية الوطنية للأعوام (٢٠٠٥-٢٠٠٧).
٤. ملدعون، عيس شحادة ،(٢٠٠٢)، دراسة رضا المستثمرين الصناعيين عن الخدمات العامة -دراسة ميدانية في مدينة دمشق وريفها- مجلة جامعة دمشق ، المجلد (١٨) والعدد(١).

٥. وولش، كيرون، (٢٠٠٤)، الخدمات العامة وآليات السوق: المنافسة و ابرام العقود والادارة العامة الجديدة، ترجمة محمود أبراهيم الدسوقي، معهد الادارة العامة، الرياض.

ثانيا : باللغة الاجنبية

6. Bassanini F. (2000), Overview of Administrative Reform and Implementation in Italy: Organization, Personnel, Procedures and delivery of Public Services, International Journal Public Administration:Vol:22.
7. Bellone C. (1990), Organization Theory and the New Public Administration, Allyn Press, Boston, USA.
8. Bhatia (1986), (مصدر مذكور عند أحمد وبطارسه، ١٩٩٤)،
9. El Fatahly & Chackerian (1980), (مصدر مذكور عند أحمد وبطارسه، ١٩٩٤)،
10. Fogden M., (1993), Managing Change in the Employment Service, Public Money & Management, Vol: 13, No: 2.
11. Foster C., (2001), Privatization: Public Owner Ship & Natural Monopoly, Black well, Oxford.
12. Hood P., (2000), A public management for All Season?, Public Administration, Vol: 79, No: 3.
13. Kotler Ph. & Keller K.L. (2009), Marketing Management, 13th Ed., Pearson Prentice Hall, NJ, USA.
14. Nozick R., (1994), Institutions: Institutional change and Economic Performance, University Press, Cambridge.
15. Pollert A., (2002), the flexible Firm: Work, Organization & Society, Vol: 2, No: 3.
16. Revenaugh R., (2002). The gift relationship, Harmondsworth, Penguin.
17. Sasser W., (2003), Management of Service Operation. Boston, USA.
18. Stanton W., (2006), Marketing Management, McGraw-Hill, New York, USA.