

اعداد فريق الرقابه والاشراف لمديرية بلديات بغداد  
وبالتعاون مع مشروع تعزيز الحوكمة ( GSP - تقديم )

شباط - ٢٠١٥

بغداد - العراق

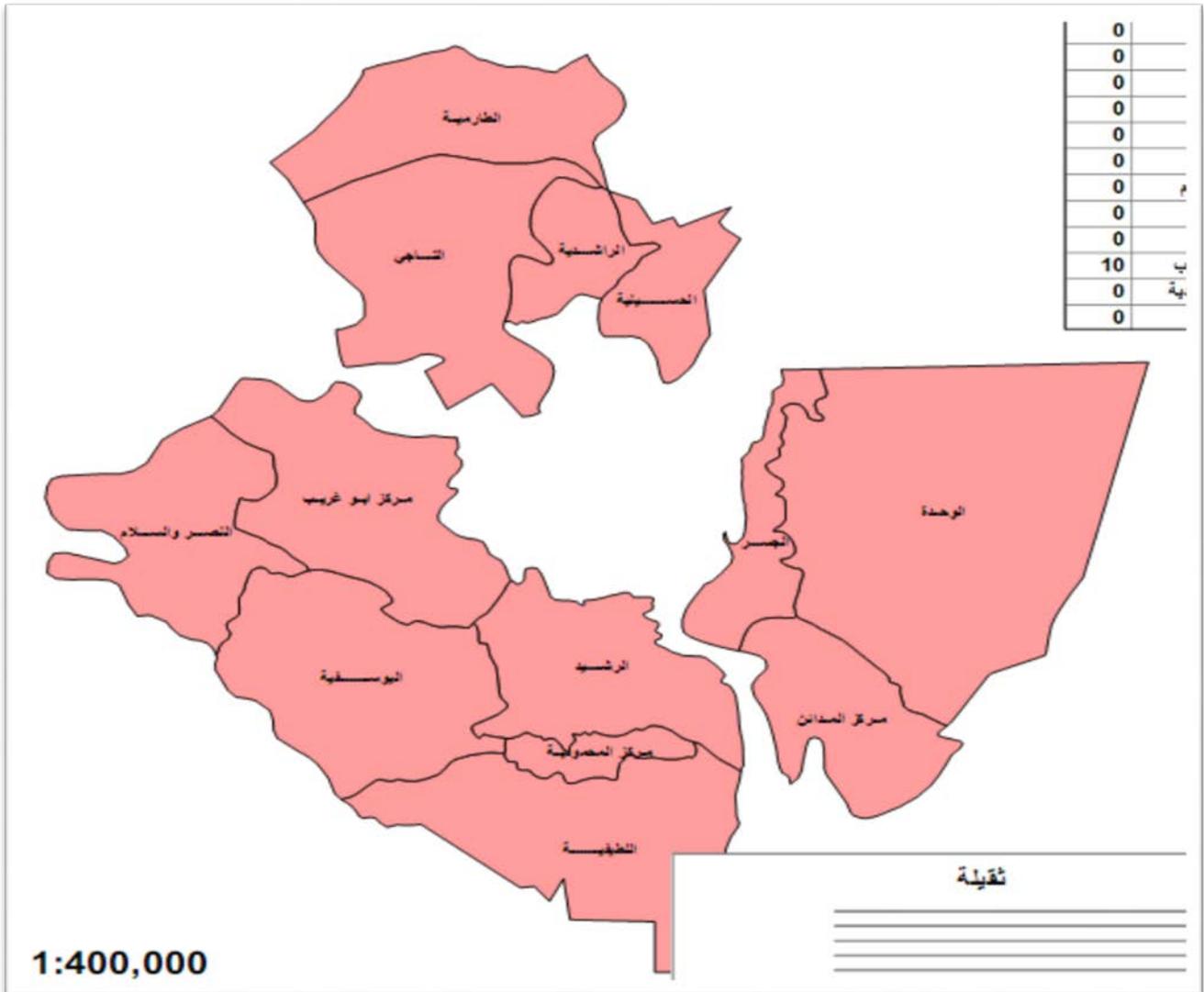
## خطة تحسين الخدمات لقطاع بلديات اطراف بغداد

### ١. المقدمة

خطة تحسين تقديم الخدمات (SDIP) Service Delivery Improvement Plan هي خطة عمل استراتيجية شاملة وُضعت لمعالجة مجموعة متنوعة من قضايا الإدارة، وذلك بهدف تحسين تقديم خدمات النظافة ورفع النفايات لمناطق اطراف بغداد وتمكين المديرية من تحقيق أهدافها القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل. إن خطة التحسين SDIP ستمكّن من تطوير رؤية طويلة الأمد لإدارة المديرية وفي الوقت ذاته ستضمن أن القضايا ستكون يوماً بعد يوم تحت السيطرة. تتضمن هذه الخطة التطبيق المخطط للموارد بغية تحقيق هذه الأهداف. تهدف خطة تحسين الخدمات مساعدة مديريةية بلديات اطراف بغداد في معالجة القضايا المتعلقة بتحسين أدائها وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين. وتتألف هذه الخطة من مرحلتين :

- المرحلة الأولى: هي تحديد واقع الحال وكيفية إدارة خدمات النظافة ورفع النفايات في عموم الأفضية والنواحي.
- المرحلة الثانية: هي الخروج بخطة تحسين تقديم الخدمات (SDIP) لمعالجة القضايا المرتبطة بإداء تقديم الخدمات وتقديم الحلول القصيره والبعيدة المدى للنواقص إن وجدت.

### خارطة الحدود الاداريه للافضيه والنواحي في بغداد



## ٢. الملخص التنفيذي:

افرزت عناصر التحليل التي اتبعت في مراجعة مؤشرات أداء مديرية بلديات اطراف بغداد في تقديم الخدمة , بالمقارنة مع المعايير القياسية والمفاضلة حسب التأثير المباشر على مؤشرات الأداء لضمان نوعية وجودة وأستمرارية الخدمة وأستجابة لشكاوى المواطنين ، كمجموعة عناصر أساسية وكذلك وفرت حلول أنية وطويلة الأمد من شأنها تحسين الخدمة المقدمة للمواطنين ، وتعتبر إدارة تقديم خدمات البلدية أحد العناصر المهمة والفاعلة في تنمية صحة المجتمع والتي تنعكس أيجابا على نمو مجتمع صحي وأقتصادي ، في حين انعدام او رداءة الخدمة ستؤثر سلبا على الصحة العامة في المجتمع ، وترتكز إدارة الخدمة على عناصر حيوية يجب إستثمارها بكفاءة وفاعلية لأيصال خدمة متكاملة وبجودة عالية الى المواطنين ، ومن أهم العناصر المؤثرة:

### أ. الموارد البشرية

لاحظنا من خلال الزيارات الميدانية لبلديات أطراف بغداد وبعد دراسة بيانات كل بلدية وتحديد المشاكل في الخدمات ان نقص الموارد البشرية ( الفلاحين والمنظفين والحراس والسواق ) له تأثيرا كبيرا ومباشراً على أداء خدمة التنظيفات والمناطق الخضراء .

### ب. الشؤون المالية

لاحظنا ان قلة التخصيصات المالية وقلة واردات البلديات ورسوم الجبايات لها تأثير كبير جداً على امكانية استمرار البلديات وبشكل يومي بتقديم الخدمات الرئيسية المطلوبة منها مع ملاحظتنا من خلال مراجعة التخصيصات المالية للبلديات وطرق توزيعها ان هنالك تباين في التوزيع بين بلدية واخرى .

### ج. البنى التحتية

من اهم البنى التحتية التخصيصية في عمل البلديات هي مواقع الطمر الصحي النظامية ومعامل فرز وتدوير النفايات المطلوبة في كل قضاء حيث لاحظنا عدم وجود اي موقع طمر صحي نظامي لجميع الاقضية اضافة الى شحة مصادر المياه في بعض البلديات والتي تؤثر بشكل كبير على ادامة المزروعات والمناطق الخضراء .

### د. صلاحيات مدراء البلديات

تعاني بلديات اطراف بغداد من عدم وجود صلاحية تشغيل عمال باجر يومي وحراس وفلاحين بصورة مباشرة وتنفيذ كشوفات صيانة الآليات .

### هـ. سوء استخدام الموارد

لاحظنا بان بعض البلديات لم تستغل المبالغ المالية الممنوحة لها بالشكل الأمثل مع وجود هدر فيها وصرف المبالغ دون دراسة مسبقة وبكشوفات فنية ضعيفة جداً .  
وبغية الوصول الى أفضل وأعلى نسبة لتحسين تقديم الخدمات البلدية من خلال قيام أطراف بلديات بغداد بالوظائف والخدمات الرئيسية المطلوبة والتي تتمثل بالاعمال التالية :  
أولاً. تنظيف الشوارع والمحلات العامة والاحياء الصناعية والتجارية ورفع المواد الضارة والملوثة والمتعلقة بالصحة العامة وجمعها في مواقع الطمر الصحي .

- ثانيا. تسوية الشوارع الترابية وفرش السببيس .
- ثالثا. تلبيط الشوارع المخدومة بالمجاري مع عمل الارصفة .
- رابعا. صيانة المطبات .
- خامسا. إنشاء وتطوير الحدائق والمنتزهات العامة لضمان راحة المواطنين وجعل البيئة خالية من الاتربة والغبار .
- سادسا. دراسة كيفية معالجة شكاوى المواطنين .
- سابعا. حل المشاكل الادارية والتنظيمية للمؤسسات البلدية .
- ثامنا. إن هذه الخطة ستمكن من تطوير رؤية طويلة الامد لمديرية البلديات وفي الوقت ذاته سنضمن ان الخدمات ستكون فترة بعد اخرى أفضل وأكثر مما عليه الان. ان هذه الخطة ستؤدي الى تطوير مديرية اطراف بلديات بغداد من خلال الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمالية والصلاحيات ومساعدة المديرية في رسم خطة مستقبلية ثابتة تؤمن الوصول الى أفضل مستوى للخدمات المقدمة للمواطنين بالاضافة الى ان هذه الخطة وضعت بالاعتماد على البيانات المقدمة من مديرية بلديات اطراف بغداد وواقع حالها من خلال الزيارات الميدانية لها.
- من الجدير بالذكر أن التخطيط المالي التكاملي للمديرية مع باقي قطاعات الخدمات وكذلك التكامل في أعداد الموازنة التشغيلية بما ينسجم مع أعداد الموازنة الأستثمارية سيحقق الأثر الأيجابي في العمل وتحسين واقع الخدمة.
٣. **التحديات والمشاكل التي تواجه مديرية بلديات بغداد والتي تسهم بشكل كبير في تردي نوعية الخدمة للمواطنين:**
- تصنيف حسب القطاعات : المالية ، الموارد البشرية والصلاحيات.
- أ. **التحديات المالية:**
- الملحق (أ) يتضمن جرد مفصل بأملك مؤسساتنا البلدية مع الديون والتجاوزات.
- اما ابواب الصرف فتتضمن:
- أولا. النفقات الرأسمالية
- ثانيا. المستلزمات السلعية
- ثالثا. المستلزمات الخدمية
- رابعا. المصروفات التحويلية
- خامسا. المصروفات الاخرى
- سادسا. الرواتب والاجور
- سابعا. مكافئات ومخصصات مهنيه للموظفين
- ب. **البنى التحتية:**
- وتشمل موقف المشاريع واطوال الشوارع المبلطه وغير المبلطه وتفاصيل الطرق والمناطق الخضراء ومساحات الشوارع ومبينه في الملاحق التالية:
- الملحق (ب) يتضمن موقف بالمشاريع.
- الملحق (ج) يتضمن جدول بمساحات الشوارع.
- الملحق (د) يتضمن جدول تفاصيل الشوارع والمناطق الخضراء.

### ج. رقابة الجودة:

- عدم توفر أجهزة موقعية لاجراء الفحوصات المختبرية اللازمة لتبليط الشوارع وصيانة المطبات وكذلك نقص الدعم اللوجستي كل هذا يؤثر على انجاز المهام حسب خطة الشهرية.
- تقييم الأداء بشكل دوري وأنتهاج مبدأ التغذية الراجعة من المواطنين من خلال أستطلاع الرأي وتحسين الخدمة بناء على ذلك.

### د. الصيانة:

وتشمل ما يلي :

- تسوية الشوارع الترابية وفرش السبب .
- تبليط الشوارع المخدومة بالمجاري مع عمل الارصفة .
- صيانة المطبات .
- إنشاء وتطوير الحدائق والمنتزهات العامة لضمان راحة المواطنين وجعل البيئة خالية من الاتربة والغبار
- تنظيف الشوارع والمحلات العامة والاحياء الصناعية والتجارية ورفع المواد المضرة والملوثة والمتعلقة بالصحة العامة وجمعها في مواقع الطمر الصحي .
- اما الاليات المستعملة في العمل فهي مبيته لكل بلدية من بلديات الاقضية والنواحي بالجداول التي تضمنها الملحق (ه).

## ٤. مراحل العمل في أعداد خطة تحسين الخدمة:

قامت مديريةية بلديات بغداد وبالتعاون مع مشروع ( GSP - تقدم ) الممول من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية - USAID باكمال نموذج تحليل الفجوة والذي تم وضعه من قبل مشروع ( GSP - تقدم ) للمساهمة الفاعلة بتحليل الفجوة. وتكتسب اهمية نموذج تحليل الفجوة في الخدمات المقدمة للمواطنين في انه:

أ. استخدام الاسلوب العلمي في تحليل كافة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة في مؤشر الخدمات المقدمة للمواطنين بالمقارنة مع المعيار القياسي.

ب. تحديد الاولوية للعناصر المؤثرة في احداث الفجوة في الخدمات من خلال قوة تأثيرها.

ج. وضع الحلول المقترحة الانية وطويلة الامد لمعالجة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة من اجل تقليلها.

د. نتائج التحليل والتي تمثل الحلول المقترحة الانية وطويلة الامد ستكون مدخلات لاعداد خطة تحسين الخدمة المعنية في المحافظة.

لقد اعتمدت مديريةية بلديات بغداد على استخدام معدل القياسات التي تم جمعها من أجل وضع الحلول الناجعة لتقليص الفجوة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال حلول انية وطويلة الامد. ان الاستخدام الناجح للنموذج سيؤدي الى الحصول على نتائج دقيقة تساعد في تحديد الحلول الصحيحة والواقعية القابلة للتنفيذ في تقليص الفجوة وتحسين الخدمة.

### تحليل العناصر المسببة للفجوة في أداء الخدمة:

وتضمنت تحليل (١٤) عنصر نو علاقة باحد معايير الخدمة المذكورة انفا التي تتعلق بالجوانب الادارية ، القانونية ، المالية ، الفنية ، حيث بعد اكمال تحليلها يتم تحديد الضعف او النقص في كل عنصر ونسبة تأثيره في الفجوة ، وبالتالي يتم اختيار اكثر العناصر تأثيرا في أحداث الفجوة. لقد قامت مديريةية بلديات بغداد بتحديد هذه العناصر ووضع الحلول الانية والبعيدة الامد والتي

تسهم بصورة فعالة في التقليل من قيمة الفجوة. في الفصل اللاحق سوف يتم تحليل جميع مؤشرات الأداء بالمقارنة مع المعايير وبأستخدام عناصر التحليل بالتفصيل, واخيرا وضع الحلول للعناصر الاكثر تأثيرا في احداث الفجوة. الملاحق المرفقة بالخطة تتضمن النماذج التي تم العمل بموجبها من قبل مديرية بلديات بغداد والتي ساهمت في اعداد هذه الخطة ، وكما يلي:

الملحق (و) يتضمن نموذج المعايير القياسية التي تم بموجبها تحديد المؤشر الحالي للخدمة.

الملحق (ز) يتضمن نموذج تحليل الفجوة في الخدمات المقدمة للمواطنين.

الملحق (ح) يتضمن دليل استخدام نموذج تحليل الفجوة.

## ٥. المنهج التدريجي

تشمل خطة تحسين تقديم الخدمات الـ (SDIP) الاجابة على الأسئلة التالية:

أ. أين نحن الآن؟

ب. أين نريد أن نكون؟

ج. كيف يمكن أن نصل إلى هناك؟

د. كيف يمكننا ضمان النجاح؟

أ. أين نحن الآن؟

للإجابة على هذا السؤال ، يتطلب مراجعة شاملة وموضوعية ومراجعة الحالة الراهنة لأداء وممارسات مديرية بلديات اطراف بغداد وتقاس أزاء مؤشرات الأداء الرئيسية. إن البيانات الخاصة بـ "أين نحن الآن؟" يمكن الحصول عليها باستخدام التقنيات ذات الصلة وهي:

أولاً. ( SWOT analysis ) من خلال تشخيص نقاط القوة - نقاط الضعف- الفرص- التهديدات.

ثانياً. ( تحليل مؤشرات الأداء الحيوية – Key Performance indicators analysis )

وتساعد هاتين التقنيتين في فهم وتلخيص بيئة وأداء المديرية.

يساعد تحليل الـ SWOT في تحديد أهداف واقعية قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى وذلك بغية:

- تصحيح نقاط الضعف
- تعزيز نقاط القوة
- منع التهديدات
- اغتنام الفرص
- تحقيق الرؤية

## أولاً. تحليل SWOT لمديرية بلديات بغداد

### نقاط القوة:

(١) وجود الكوادر الهندسية والفنية والقانونية والمالية والإدارية ذات خبرة في مجال إدارة البلديات

وباختصاصات متعددة

(٢) امتلاكنا لمعامل الاسفلت وامتلاكنا لاليات حديثه في كافة اعمال المشاريع وبكافة المجالات .

(٣) استخدام التكنولوجيا الحديثه في انجاز الاعمال ورسم الخرائط وتحديد المناطق والابعاد باستخدام نظام المعلومات الجغرافيه ( GIS ) وقسم تكنولوجيا المعلومات .

(٤) وجود تخصيصات لمشاريع تنمية الأقاليم إضافة إلى التخصيصات الاستثمارية الواردة من الوزارة.

### نقاط الضعف:

- (١) عدم وجود الية لمعالجة وتدوير النفايات.
- (٢) قلة الليات الخدمية التخصصية اللازمة لمشاريعنا الخدمية كاليات النظافة واليات هندسة المرور .
- (٣) ضعف البنية التحتية أو انهيارها بسبب انحسار دور الدولة في توفير الخدمات البلدية خلال العقود الثلاث الأخيرة وإهمالها لقطاع البلديات بشكل عام.
- (٤) الافتقار أو القلة في ملاكاتنا الهندسية العاملة في لجان الاشراف على المشاريع.
- (٥) عدم وجود اليات واضحة للتواصل مع المواطنين وتوعيتهم وعدم وجود برامج تنقيفية وتوعوية للمواطنين.

### الفرص:

- (١) موقع المحافظة في وسط العراق وكونها عاصمة اعطاها بعض الخصوصية في تنفيذ المشاريع المهمة من قبل المستثمرين.
- (٢) وجود منظمات المجتمع المدني والمنظمات الانسانية ذات النية الحسنة في المساعدة والأعمار.
- (٣) رغبة الحكومة المحلية والدعوات التي يمارسها الشارع العراقي لزيادة التخصيصات في الموازنة من اجل مشاريع الأعمار.
- (٤) تشريع قانون الاستثمار وهو قابل للتعديل وتشكيل لجان وهيئات للاستثمار.
- (٥) وجود المختبرات الإنشائية للفحص ذات كفاءة وخبرة عالية لضمان إكمال الأعمال بالموصفات العالمية المطلوبة.

### التحديات:

- (١) كثرة التجاوزات الحاصلة في المدينة وصعوبة تنفيذ المشاريع والخطط المستقبلية على تلك الأراضي.
- (٢) قلة الوعي لدى اغلب المواطنين مما أثر سلبا على نجاح المشاريع المستقبلية.
- (٣) عدم وجود نية أو رؤية لدى القطاع الخاص في الدخول لمجال التنظيفات .
- (٤) عدم تحديث القوانين والتشريعات بما يتلائم مع المرحلة الجديدة وبما يسمح برقابة وعقوبات رادعة ومن ضمنها قانون التمويل الذاتي للمؤسسات البلدية لسنة ١٩٩٦ .
- (٥) كثرة التجاوزات والمناطق العشوائية في القضاء .
- (٦) قلة الوعي البيئي وضعف الدور الاعلامي .
- (٧) توافد النازحين على الأفضية بشكل مفاجئ مما ادى الى ارباك الدوائر الخدمية.
- (٨) قلة الميزانية المخصصة لقطاع البلديات بالمقارنة مع ما تحتاج إليه من مشاريع عملاقة وإستراتيجية أي الغياب الواسع لتمويل البلديات من أجل إقامة مشاريع جديدة أو تحسين توسيع المشاريع القائمة وتوفير خدمات البنى التحتية.
- (٩) قلة وانعدام دور الاستثمار والقطاع الخاص في قطاع البلديات وقلة المستثمرين عن استثمار أموالهم في هذا المجال لعدم وجود وسائل التشجيع الاقتصادية والتشريعية المناسبة وتوجههم الى قطاعات أخرى.

- (١٠) افتقار الصناعات الإنشائية المحلية والمواد الى المزاي والقدرات الإدارية والفنية الحديثة.
- (١١) الافتقار إلى سياسة خدمية واضحة ومستقرة ومستمرة تتبناها الدولة.
- (١٢) المحددات والشروط البيئية المعقدة والصعبة بالنسبة لمشاريع الطمر الصحي والمحطات التحويلية والمجازر وبعض المشاريع مما يحول دون تنفيذها في اغلب الأحيان.
- (١٣) قلة حصة الوقود المجهزة من قبل الدولة لآليات البلدية مما يحول دون انجاز اكبر عدد ممكن من مشاريع الجهد الذاتي.
- (١٤) افتقار التصاميم الأساسية للمدن إلى المتطلبات الحديثة كون اغلب التصاميم قديمة .
- (١٥) ضعف التنسيق مع باقي الدوائر الخدمية في المحافظة مما يؤدي إلى التقاطع بالمشاريع مما يؤثر سلبا على الأداء.
- (١٦) عدم وجود قوانين جديدة تحل محل القوانين القديمة المعطلة والتي لا تفي بالواقع الحديث.
- (١٧) التلوث البيئي.
- (١٨) انتشار ظاهرة التهجير والتجاوزات في الفترة الماضية أدى الى إضافة تعقيدات جديدة إذ يعيش غالبية المتجاوزين داخلها في مناطق تسودها ظروف سيئة للغاية تفتقر إلى ابسط الخدمات وسبل الراحة.
- (١٩) تداخل الصلاحيات بين الحكومة المركزية ومجلس المحافظة مما يؤثر سلبا على سير الأعمال.
- (٢٠) المحاصصة السياسية في مواقع اتخاذ القرار

## ثانيا. مؤشرات الأداء:

عمل مشروع (GSP - تقدم) على دعم الحكومة المحلية لتحسين عملية الاشراف والرقابة على تقديم الخدمات وصولا الى رفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تبني معايير قياسية قابلة للقياس اسوة بباقي دول العالم المتحضرة. تركز معايير تقديم الخدمات على المؤشرات التالية:

- (١) تغطية خدمة رفع النفايات.
  - (٢) كفاءة خدمة رفع النفايات.
  - (٣) تغطية خدمة المناطق الخضراء.
  - (٤) الاستجابة لشكاوى المواطنين.
- لقد تبنت مديرية بلديات بغداد العمل وفق هذه المعايير وتم تزويد المؤشرات على مستوى مركز الأفضية والنواحي. لقد تم مراجعة مؤشرات الأداء بالمقارنة مع المعايير القياسية وتشخيص مناطق الضعف وتحديد قيمة الفجوة وتقديم توصيات تساهم في الأرتقاء بأداء تقديم الخدمة في عموم المحافظة.

## (١) تغطية خدمة رفع النفايات:

### أنواع النفايات ومصادرها

- أ. النفايات المنزلية : غالبيتها مواد عضوية وتشمل بقايا الاطعمه وكذلك البلاستيك والذي اقله يتكون من عبوات ماء الشرب الفارغه، المعادن ، الورق والكرتون الأقمشة ، الزجاج .. الخ وكذلك هنالك النفايات المكتبية وبالأخص الأوراق، نفايات تجارية وبشكل خاص الرزم الفارغة .
- ب. النفايات الصناعية : وهي الفضلات الناتجة عن استخدام المواد الخام المتبقية بعد التصنيع إضافة إلى المنتجات الصناعية غير السليمة وكذلك مغلفات لهذه المنتجات . غالبية النفايات الصناعية مركبة من مواد غير عضوية لها فهي غير قابلة للتحلل أو على الأقل بطيئة في التحلل.
- ج. النفايات الزراعية : وهي نفايات ناتجة عن الأعمال الزراعية المختلفة من بقايا العلف ، الأسمدة والمغلفات البلاستيكية المختلفة
- د. نفايات عمليات البناء والهدم : وتشمل نفايات الطابوق ، الحصى ، البلاستيك ، خشب ، حديد ، البلوك) .
- هـ. النفايات الطبية : وهي غالباً تتكون من مواد كيميائية خطيرة إضافة إلى مواد مشعة كمثال للنفايات الطبية (الشاش ، ضمادات ، منتجات الدم . المشكلة في هذا النوع من النفايات هي درجة خطورتها عالية جداً فهي حاوية للجراثيم والفيروسات المختلفة المسببة للأمراض المختلفة ، من هنا يجب التخلص من هذه النفايات بالطرق السليمة حسب القانون يجب فرز النفايات الطبية ( نفايات المستشفيات ، العيادات الخاصة) . يجب فرزها وتعقيمها قبل التخلص منها والتعقيم عادة يتم عن طريق تسخين هذه النفايات في خزانات بدرجات حرارة عالية كافية لقتل الجراثيم والفيروسات وبعد ذلك يمكن التخلص منها بالطرق المعتادة .
- و. نفايات من مصادر متفرقة : وتشمل نفايات الخردة مثل البرادات ، غسالات ، تلفزيونات .حاسبات الخ.

معلومات المعيار والمؤشر وحساب الفجوة بينهما			
ت	المعيار	المؤشر	الفجوة
(٢)	تغطية الخدمة	٦٠٪	٤٠٪

### العناصر المسببة للفجوة ومدى تأثيرها

- (١) الموارد البشرية: قلة توفير الكوادر المتخصصة في تغطية عملية خدمة رفع النفايات من الشوارع والمحلات وتأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة
- (٢) الشؤون المالية: ضرورة زيادة الإيرادات المترتبة عن ايجار العقارات والمساحات والاسواق والمحال المملوكة للمديرية و تنويع مصادر تلك الإيرادات للاستفادة منها في سد الاحتياج . تأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة.

- (٣) البنى التحتية : عدم اكتمال البنى التحتية لبعض المحلات وذلك لتأخر الشركات في انجاز المشاريع. تأثيره **عالي** على الفجوة
- (٤) التجهيزات : تعاني مديرية بلديات بغداد من نقص في بعض التجهيزات الضرورية لعملية رفع النفايات من سيارات متخصصة لرفع النفايات والحاويات و تأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة
- (٥) بناء القابليات: ليس لها علاقة بتغطية الخدمه لذلك تأثيره قليل على الفجوة
- (٦) المعوقات الفنية: ليس لها علاقة بتغطية الخدمه لذلك تأثيره قليل على الفجوة
- (٧) الصلاحيات : ليس لها علاقة بتغطية الخدمه لذلك تأثيره قليل على الفجوة
- (٨) التنسيق : هناك حاجة ملحة للتنسيق مع الدوائر الاخرى بسبب تقاطع مشاريعها مع اعمال التنظيف. تأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة.
- (٩) التدخلات السياسية : ليس لها دور يذكر
- (١٠) سوء استخدام الموارد : عدم التزام بعض المواطنين بتجميع النفايات في الحاويات او الاماكن المخصصة وعدم وجود فرز للنفايات مما يؤدي الى تبعثر النفايات ويتطلب جهد ووقت اكثر لجمعها و تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة.
- (١١) الصيانة والتشغيل : هناك ضعف في صيانة الاليات المستعملة في رفع النفايات وعدم وجود نظام الصيانة الوقائية ادى الى كثرة الاعطال تأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة
- (١٢) الظروف الامنية: ليس لها تأثير على الفجوة
- (١٣) الدعم اللوجستي : ليس لها تأثير على الفجوة
- وبناء على ما ورد اعلاه فقد كانت العناصر التي لها تأثير عال على الفجوة هي :
- التجهيزات , التنسيق , الصيانة والتشغيل , البنى التحتية , الشؤون المالية , الموارد البشرية

التوصيات		ترتيب العناصر الاساسية ( التي حازت على الرقم ٣) والتي تسهم في تحسين قيمة الفجوة بحسب الاولوية	المعيار
الحلول طويلة الامد	الحلول الانية		
زيادة ايرادات المديرية عن طريق بناء المشاريع ذات المردود المادي للبلدية مثلا بناء كراج متعدد الطوابق و بناء مجزرة وتنصيب مرافق صحية عامة في اماكن منتخبة وتصاميم تضيئي الطابع الجمالي للمدينة وتاجير ساحات وقوف السيارات وتاجير الاراضي عن طريق المساطحات . والبحث في اماكنية انشاء مجمعات سكنية استثمارية	ضرورة زيادة وتنويع موارد المديرية الوارده من ايجارات العقارات والمساطحات المملوكة لها وكذلك الاسواق والمحال التجارية لدعم الموازنة التشغيلية الخاصه بالمديرية. - مراجعة وتحسين اجراءات صرف الاجور اليومية للعمال الوقتيين وا الاجراء اليوميين.	الشؤون الماليه	تغطية خدمة رفع النفايات

<p>زيادة ميزانية المديرية السنوية بحيث يضمن تاجير عاملين للعمل في مجال تغطية رفع النفايات للمناطق التي لا تغطيها المديرية حاليا لمعالجة الفجوة الموجوده حاليا</p>	<p>توزيع الملاكات العامله في التنظيف توزيعا عادلا يضمن كفاءة رفع الاداء</p>	<p>الموارد البشرية</p>	
<p>زيادة عدد الاليات التخصصية كالكابسات وتخصيص المبالغ من موازنة تنمية الاقاليم وبشكل يغطي كافة المناطق احالة رفع النفايات الى احدى شركات القطاع الخاص اي خصخصة هذا القطاع</p>	<p>١- ضرورة استخدام نظام GPS للسيطره على مسار الاليات وضمان عدم استخدام الاليه للاعمال الخاصه ٢- صيانة ما يمكن اصلاحه من الاليات والتي لا تحتاج الى اموال كبيره</p>	<p>التجهيزات</p>	
<p>لا يوجد</p>	<p>زيادة التنسيق مع الدوائر الأخرى مثل المجاري والماء لكي يتم تسهيل تنقل العجلات التخصصية في تلك الأحياء لغرض جمع النفايات وقيادات العمليات في الأفضيه والنواحي لفتح الشوارع ليتمكن وصول العجلات التخصصية لتلك المناطق وضرورة فتح طرق بديلة لغرض تنقل اليات رفع النفايات</p>	<p>التنسيق</p>	
<p>عمل ورشه مركزيه لاصلاح السيارات التخصصيه لضمان سرعة انجازها</p>	<p>١-أجراء اعمال الصيانه الوقائيه للاليات التخصصيه لغرض ادامتها وبقاءها فتره طويله في العمل ٢- تدريب سواق متخصصين لسياقة هذه الاليات</p>	<p>الصيانة والتشغيل</p>	
	<p>وجود حفريات في بعض المناطق بسبب وجود مشاريع البنى التحتية والغير مكتملة لقسم من المحلات وعليه لذا ضرورة الضغط على الشركات لاكمال تنفيذ المشاريع بالوقت المحدد .</p>	<p>البنى التحتية</p>	

## (٢) كفاءة خدمة رفع النفايات

ت	المعيار القياسي	القضاء / الناحية	المؤشر	الفجوة	التوصيات
١	تغطية الخدمة	قضاء المحمودية قضاء المدائن قضاء الاستقلال قضاء أبي غريب	كفاءة خدمة رفع النفايات	المحمودية ٤٠٪ اللطيفية ٤٠٪ الرشيد ٥٠٪ اليوسفية ٤٠٪ مركز القضاء ٥٠٪ الوحدة ٤٠٪ جسر ديالى ٧٠٪ النهر وان ٧٠٪ الزهور ٩٠٪ الراشدية ٢٠٪ مركز القضاء ٥٠٪ النصر والسلام ٥٠٪	حلول آتية ١- تأجير ساحبات لسد النقص الحاصل في الآليات . ٢- زيادة الوعي البيئي لدى المواطنين من خلال عمل البوسترات الخاصة بذلك وعقد الندوات الجماهيرية والزيارات الميدانية للمدارس وخاصة الابتدائية . ٣- زيادة التخصيصات المالية لتشغيل العمال الأجراء اليومية . ٤- دراسة إمكانية التعاقد مع شركات دولية لديها الخبرة للعمل في مجال التنظيف وإحالة أعمال التنظيف في بعض الأفضية والنواحي ذات الأداء الضعيف الى هذه الشركات وإعادة توزيع آليات البلدية أعلاه لتغطية أعمال التنظيفات في النواحي والأفضية الأخرى غير المشمولة بما يعزز أدائها في مجال
					حلول طويلة الأمد ١- انشاء مواقع نظامية للظمر الصحي ونحن بصدد أخذ الموافقات الاصولية . ٢- انشاء معمل لفرز وتدوير النفايات وتم تقديم مقترح لانشاء معملين لفرز وتدوير النفايات واحد في جنوب بابل وآخر في شمال بابل . ٣- استثناء تشغيل عمال التنظيفات من تعليمات الموازنة الاتحادية ليتسنى لمؤسساتنا البلدية بمواكبة الزيادة الحاصلة في عدد السكان . ٤- يتم التعاقد مع إحدى الشركات المتخصصة من أجل تجهيز وتنصيب الأجهزة اللازمة لتفعيل نظام

### معلومات المعيار والمؤشر وحساب الفجوة بينهما

ت	المعيار	المؤشر	الفجوة
(١)	كفاءة الخدمة	٥٠٪	٥٠٪

### العناصر المسببة للفجوة ومدى تأثيرها:

- (١) الموارد البشرية: هناك نقص في الموارد البشرية المتاحة لمديرية بلديات بغداد من حيث عدد العاملين وهذا لا ينسجم مع الأحتياج الفعلي للدائرة من الملاكات الفنية والهندسية وكذلك قلة الكوادر المتخصصة العاملة في مجال البرامجيات وافقارنا الى الكوادر الوسطية تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة.
- (٢) الشؤون المالية: قلة الأموال المخصصة للموازنة التشغيلي وتأخير إقرار الموازنة اثر كثيرا على عمل مديريتنا وتبين ذلك واضحا في اقسام النظافه والمشاريع التي تحتاج الى تمويل من اجل تأثير هذا العنصر عالي على الفجوة.
- (٣) البنى التحتية: قلة عدد البنايات التابعه لمديريتنا و استخدام الكرفانات في بعض الاحيان بالاضافه الى ضعف صيانة هذه الابنيه وان تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة.

- (٤) **التجهيزات:** تعاني مديريةية بلديات بغداد من نقص في الكثير من المعدات والاليات التخصصيه والضرورية لتحسين كفاءة خدمتها وخاصة المعدات الحديثة والتي تختصر الجهد والوقت و الافتقار إلى أليات التنظيف والرش لغسل الشوارع وأليات رفع النفايات والشاغطات والصاروخيات التي تستخدم في حقل المجاري و تأثير هذا العنصر عالي على الفجوة.
- (٥) **بناء القابليات:** قلة عدد الدورات التطويرية التي تقام للكوادر سواء داخل المحافظة أو خارجها مما يقلل من بناء القابليات لديهم والابتعاد عن التطور الذي يسود العالم وان تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة.
- (٦) **المعيقات الفنية:** افتقار اغلب الاليات الى الصيانه واذا تمت صيانتها فان ما موجود في السوق اغلبه ادوات ومعدات صينييه لا تدوم كثيرا لذلك نرى ان التوقفات مستمرة بسبب كثرة العطلات التي تصيبيها وان تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة.
- (٧) **الصلاحيات:** قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير بلديات بغداد من قبل الوزاره وخصوصا صلاحياته الإدارية التي تكون غالبا محدودة وان عدم تحديث القوانين والتشريعات وبما يتلائم مع المرحلة الجديدة ومنها قانون التمويل الذاتي لمديريات البلديات لسنة ١٩٩٦ و عدم وجود قوانين جديدة تحل محل القوانين القديمة المعطلة والتي لا تقي بالواقع الحديث وان تداخل الصلاحيات بين الحكومة المركزية ومجلس المحافظة أثر سلبا على سير الأعمال. تأثير هذا العنصر عالي على الفجوة.
- (٨) **التنسيق:** ضعف التنسيق مع بعض الدوائر الخدمية ضمن المستوى الافقي وكذلك مع المجالس المحلية كان له تاثير كبير على كفاءة الخدمة المقدمة للمواطنين بالرغم من وجود بعض التنسيق المستمر مع مجلس المحافظة ودائرة التخطيط وقسم العقود في المحافظة وان تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة
- (٩) **التدخلات السياسية:** توجيه بعض الخدمات المقدمة من قبل المديرية الى أماكن أخرى أقل احتياجا بسبب تعليمات من قبل مسئولين لأنهم يمثلون قاعدة انتخابية لهم - الافتقار إلى سياسة خدمية واضحة ومستقرة ومستمرة تتبناها الحكومة المحلية. تأثير هذا العنصر قليل على الفجوة.
- (١٠) **سوء استخدام الموارد:** أن كثرة التجاوزات على المرافق العامة وعدم تعاون المواطن بشكل فعال مع الخدمات التي تقدمها له مديريةية بلديات اطراف بغداد و انتشار ظاهرة التهجير والتجاوزات في الفترة الماضية أدى الى إضافة تعقيدات جديدة إذ يعيش غالبية المتجاوزين داخلها في مناطق تابعة لاملاك المديرية وان تأثير هذا العنصر عالي على الفجوة.
- (١١) **الصيانة والتشغيل:** عدم وجود صيانة وقائية و قلة التخصيصات الممنوحة لاغراض الصيانه ادى ذلك الى تردي الخدمه وان تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة.
- (١٢) **الظروف الامنية:** ان الوضع الامني له تاثير على تغطية رفع النفايات وخصوصا في اطراف المحافظة في الاقضية والنواحي حيث ان اغلب الاقضية والنواحي خارج الحدود الاداريه لامانة بغداد ووضعها الامني متذبذب بين حين واخر وان تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة.
- (١٣) **الدعم اللوجستي:** لا يوجد تاثير على الفجوة.
- تبيين من الشرح اعلاه ان العناصر التالية لها أعلى تأثير على الفجوة: الشؤون المالية والتجهيزات وسوء استخدام الموارد والصلاحيات والذي كان لها تاثير عالي على الفجوه.

التوصيات		اسباب ترتيب العناصر بحسب الاولوية	ترتيب العناصر الاساسية و التي حازت على الرقم ٣ والتي ستسهم في تحسين قيمة الفجوة	المعيار
الحلول طويلة الامد	الحلول الانبئية	جاء الترتيب حسب الاولويات وحسب الامكانيات المتاحة بحيث يمكننا التنفيذ باسرع وقت ممكن	الشؤون الماليه	
زيادة التخصيص المالي في موازنة الدائرة- زيادة صلاحيات مدير البلدية للتصرف بالواردات لرفع اداء الخدمة	زيادة المخصصات الممنوحة للبلدية من اجل رفع كفاءتها بشكل اكبر			
استحداث معامل جديدة خاصة بتجهيز البلدية بالمعدات اللازمة لعملها من حاويات واكياس نايلون وغيرها - اعتماد الية جديدة في استيراد المعدات والاليات المتطورة لرفع النفايات وذات المتانة العالية ومن مناشيء عالمية رصينة وبشكل يتناسب واحتياج الدائرة والكثافة السكانية	شراء المعدات الجديدة الخاصة بالخدمة وان تكون ذات متانة عالية من اجل إطالة عمرها الزمني - زيادة العدد اليدوية والتجهيزات الخاصة بعمل البلدية من اليات وغيرها وزيادة قدرتها التشغيلية - زيادة الآليات الخدمية التخصصية اللازمة لمشاريعنا الخدمية كاليات التنظيفات - زيادة حصة الوقود المجهزة من قبل الدولة لاليات البلدية كالكاسيات والشفلات.		التجهيزات	كفاءة خدمة رفع النفايات
اعطاء صلاحيات الى مدير الدائرة من المحافظ تمكنه العمل وتسمح له ايجار الاليات وتشغيل عمال وقتيين	ضرورة اعطاء صلاحيات لمدرء الدوائر تمكنهم من تشغيل اجير يومي للاستفادة منهم في اعمال التنظيف والمتنزهاة		الصلاحيات	

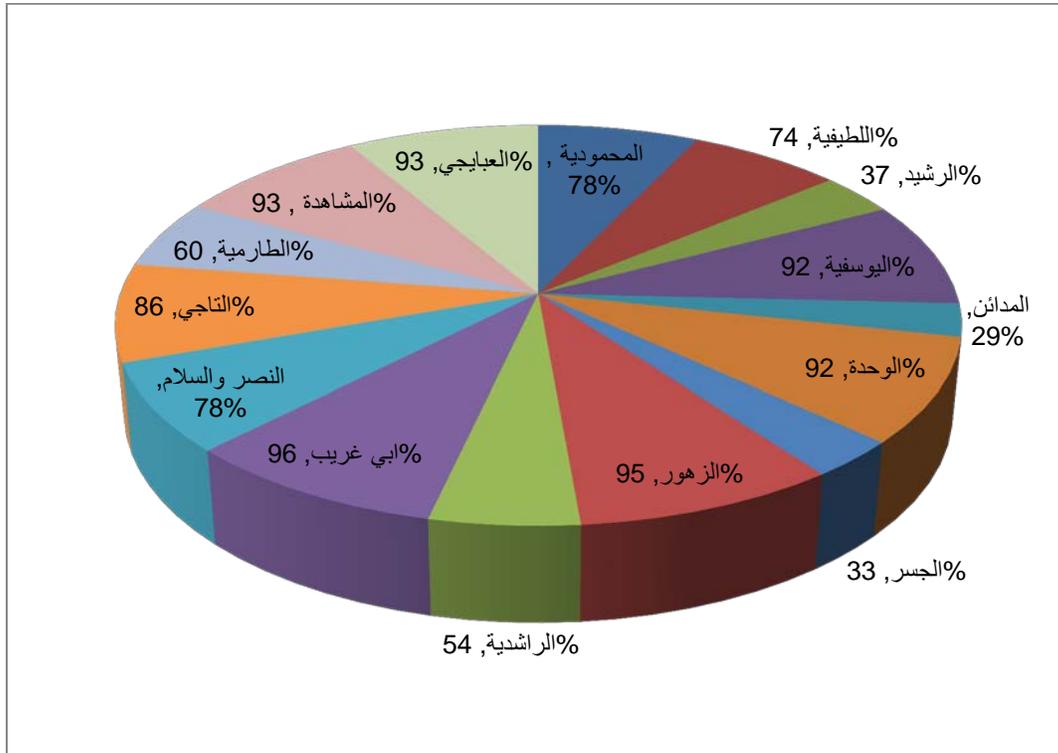
<p>تفعيل قانون ٢٩٦ الخاص بغرامات التجاوزات - معالجة وجود المتجاوزين على املاك البلدية من اراضي والرصفة والمتنزعات</p>	<p>طباعة بوسترات وفولدرات للتوعية المجتمعية بضرورة المحافظة على حاويات النظافة ورمي النفايات في أماكنها المخصصة وتوزيعها على المناطق السكانية والمدارس والجامعات - التنسيق بين مديرية البلدية والمجالس المحلية لحماية المرافق العامة والبنى التحتية من التلاعب والتلف</p>		<p>سوء استخدام الموارد</p>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------	--

### (٣) تغطية خدمة المناطق الخضراء

معلومات المعيار والمؤشر وحساب الفجوة بينهما			
الفجوة	المؤشر	المعيار	ت
٤٥%	٥٥%	تغطية الخدمة	(٣)

خطة تحسين أداء تقديم الخدمات لمديريات بلديات بغداد – الإصدار الأخير ٢٠١٥-٢٠٢٨

المعيار القياسي	القضاء او الناحية	المؤشر	قيمة المؤشر	الحلول الاتيه	حلول طويلة الامد
٢	قضاء المحمودية		مركز القضاء ٧٨٪ للطيفية ٧٤٪ الرشيد ٣٧٪ اليوسفية ٩٢٪	١- زيادة التخصيصات المالية المتوفرة لانشاء المناطق الخضراء وكذلك لتشغيل العمال في اقامة هذه الحدائق . ٢- ازالة التجاوزات على المناطق الخضراء والموجودة في التصميم الأساس مما يسهل استغلالها أو منحها كفرصة استثمارية . ٣- الاستعانة بالمكاتب الاستشارية لانشاء الحدائق والمنتزهات . ٤- التعاقد مع شركات متخصصة لاستيراد الآليات والمكانن الزراعية لاستخدامها في اقامة المناطق الخضراء . ٥- زيادة الوعي البيئي لدى المواطنين للمحافظة على المناطق الخضراء	١- اعداد كادر ذو خبرة في مختلف المجالات من خلال الدورات التدريبية لتنمية قدرات الموظفين والعاملين ورفع كفاءتهم . ٢- انشاء واكمال البنية التحتية (شبكات الري والماء الخام) مما يسهل ذلك في انشاء الحدائق . ٣- توفير صلاحيات وقوانين تدعم البلدية في توفير الخدمة من خلال اعطاء صلاحية لمندراء البلدية . ٤- ادخال الاستثمار كعنصر رئيسي لانشاء مناطق خضراء ومنتزهات سياحية
	قضاء المدائن		مركز القضاء ٢٩٪ الوحدة ٩٢٪ الجسر ٣٣٪ النهر وان		
	قضاء الاستقلال	كفاءة خدمة المناطق الخضراء حسب العدد	الزهور ٩٥٪ الراشدية ٥٤٪		
	قضاء أبي غريب		مركز القضاء ٩٦٪ النصر والسلام ٧٨٪		
	قضاء التاجي		سبع البوز ٨٦٪		
قضاء الطارمية		مركز القضاء ٦٠٪ المشاهدة ٩٣٪ العبايجي			



المخطط البياني بين مساحة المنطقة الخضراء حسب التصميم الاساسي لكل بلدية ومساحة الحدائق غير المنفذة

### العناصر المسببة للفجوة ومدى تأثيرها

- (١) الموارد البشرية:  
قلة اعداد الكادر المتخصص العامل في خدمة المناطق الخضراء وهذا العنصر ذو تأثير **عالي** على الفجوة
- (٢) الشؤون المالية: قلة التخصيصات الماليه لانشاء المناطق الخضراء وكذلك لتشغيل العمال في ادامة الحدائق تأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة.
- (٣) البنى التحتية : ضرورة انشاء واكمال البنى التحتية الخاصه بالسقي وشبكات الماء الخام وتأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة
- (٤) التجهيزات: قلة التجهيزات الزراعيه التخصصيه المستخدمه في ادامة المناطق الخضراء وكذلك المكائن وتأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة
- (٥) بناء القابليات: قلة الكادر ذو الخبرة في مجال الزراعة والبستنه وضرورة ادخالهم في دورات تدريبيه وتطويريه لزيادة كفاءتهم وتأثير هذا العنصر قليل على الفجوة
- (٦) المعوقات الفنية: قلة استيراد المكائن والاليات المتخصصه وقة الفنيين العاملين على صيانة المكائن والمضخات الزراعيه وتأثير هذا العنصر قليل على الفجوة
- (٧) الصلاحيات : قلة الصلاحيات الممنوحه لمدراء الدوائر والتي تمكنهم من شراء النباتات والاسمده وبعض المكائن الزراعيه المهمه وهذا العنصر تأثيره متوسط على الفجوة
- (٨) التنسيق : تأثير هذا العنصر على الفجوه قليل
- (٩) التدخلات السياسية : ليس لها دور يذكر
- (١٠) سوء استخدام الموارد : ان كثرة التجاوزات على المناطق الزراعيه وجعلها مناطق سكنيه اثر على سعة رقعة المناطق الخضراء ولكن تأثير هذا العنصر على الفجوه متوسط
- (١١) الصيانة والتشغيل : هناك ضعف في صيانة الاليات المستعملة في الزراعة والارواء والمستخدمه في الحرث ادى الى قلة الاهتمام بهذه المناطق وعدم امكانية زيادة مساحتها وتأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة
- (١٢) الدعم اللوجستي : ليس له تأثير على الفجوة
- (١٣) عدم تعاون المواطن مع الدوائر الخدمية وزيادة عدد النازحين ادى الى زيادة عدد المساكن التي تبنى على الاراضي الزراعيه وان تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة.  
وبناء على ما ورد اعلاه فقد كانت العناصر التي لها تأثير عال على الفجوة هي :  
(١) الشؤون المالية (٢) الموارد البشرية (٣) التجهيزات (٤) الصيانة والتشغيل (٥) البنى التحتية

التوصيات		ترتيب العناصر الاساسية ( التي حازت على الرقم ٣) والتي تسهم في تحسين قيمة الفجوة بحسب الاولوية	المعيار
الحلول طويلة الامد	الحلول الانينة		
زيادة اليرادات الخاصه بالمديرية عن طريق بناء المشاريع بناء كراجات للسيارات وتاجيرها او بناء مرافق صحيه عامه وايجارها او وضع اعلانات ضوئيه على الجزرات الوسطيه والتي تعطي ايراد للمديرية عن طريق الاعلان فيها وكذلك تعطي جماليه والبحث في امكانيه انشاء مجمعات لمحال تجاريه ضمن الرقعه الجغرافيه	دعم الموازنة التشغيلية للمديرية من خلال زيادة ايجارات العقارات والمسطحات المملوكة لها وكذلك الاسواق والمحال التجارية . - ضمان الدقه العاليه في تحديد الاحتياج الفعلي للمكائن والمضخات الزراعيه - مراجعة وتحسين اجراءات صرف الاجور اليومية للعمال الذين يعملون في حقل التشجير وصيانة المناطق الخضراء	الشؤون المالية	
اعطاء صلاحية لمدرء الدوائر بتشغيل اجراء يومية يعملون في اقسام التشجير وفي ترتيب المناطق الخضراء وتكثير النباتات على اختلاف انواعها وزرعها في الشوارع العامه	اعادة توزيع الملاكات العامله في حقل الزراعه توزيع عادل	الموارد البشرية	تغطية خدمة المناطق الخضراء
اعطاء ميزانيه كافيه للمديرية لتمكنها من استيراد المكائن والاليات والمضخات الضروريه لعملية ادامة المناطق الخضراء	١- ضرورة تعزيز عدد الاليات والمكائن والمضخات التي تستخدم في حقل الزراعه ضمن الامكانيات الموجوده في دائره واصلاح العاطل منها	التجهيزات	
تأسيس ورشة متخصصه لتصليح الاليات والمكائن والمضخات المستخدمه في المناطق الخضراء	١- وضع جدول زمني لعمل صيانة وقائية للمكائن والمعدات الزراعيه بما يكفل ديمومة عملها وتوفير الاموال اللازمه لذلك من ايرادات المديرية	الصيانة والتشغيل	
تعزيز الميزانيه الخاصه بالبنى التحتيه لتمكن الدائره من نصب شبكات ري وماء خام واستخدام طرق الارواء الحديثه	اصلاح ما يمكن اصلاحه من شبكات الري وازافة النافورات والتي ثمنها قليل لكنها تعطي ارواء جيد ومنظر جميل يستمتع به المواطن	البنى التحتية	

#### (٤) كفاءة الاستجابة لشكاوى المواطنين

المعيار	القضاء او الناحية	المؤشر	قيمة الفجوة	الحلول الاتيه	حلول طويلة الامد
٤	قضاء المحمودية	كفاءة التعامل مع شكاوي المواطنين	مركز القضاء ٦٪	١- تدريب الكوادر البلدية في كيفية الاستجابة لشكاوي المواطنين .	١- اعداد كوادر ذوي خبرة متميزة في هذا المجال من خلال اقامة دورات داخل وخارج العراق . ٢- توسيع وسائل الاتصال بين المديريات والمواطنين لاعلام المواطنين عن كيفية تقديم الشكاوى لتحسين الخدمة من خلال استخدام المواقع الالكترونية الخاصة والراييو المحلي .
			اللطيفية ٣٪	٢- امكانية توفير وسائل الاتصال للمواطنين من خلال ارقام هواتف خاصة بهذه الخدمة أو من خلال مواقع التواصل الاجتماعي .	
			الرشيد ٢٪		
	قضاء المدائن	كفاءة التعامل مع شكاوي المواطنين	اليوسفية ٤٪		
			مركز القضاء ١٨٪		
			الوحدة ٢٠٪		
	قضاء الاستقلال	كفاءة التعامل مع شكاوي المواطنين	الجسر ٣٪		
			النهران ٦٪		
			الزهور ١٪		
	قضاء أبي غريب	كفاءة التعامل مع شكاوي المواطنين	الراشدية ١٨٪		
مركز القضاء ١٧٪					
النصر والسلام ٥٪					
قضاء التاجي	كفاءة التعامل مع شكاوي المواطنين	سبع البور ٢٠٪			
		مركز القضاء ٧٪			
		المشاهدة ٨٪			
قضاء الطارمية	كفاءة التعامل مع شكاوي المواطنين	العبايجي ١٠٪			

ان كفاءة الاستجابة لشكاوى المواطنين قد بلغت ٩١،٤% وان قيمة الفجوة هي ٨،٦%.

معلومات المعيار والمؤشر وحساب الفجوة بينهما			
ت	المعيار	المؤشر	الفجوة
(٤)	الاستجابة لشكاوي المواطنين	٨٠٪	٢٠٪

#### العناصر المؤثرة في الفجوة:

(١) الموارد البشرية: هناك نقص في الموارد البشرية المتاحة لمديرية بلديات بغداد في الاستجابة لشكاوي المواطنين والمتابعة والتقييم , فهناك قلة بعدد العاملين مقارنة بالشكاوى الواردة وان تأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة.

- (٢) الشؤون المالية: ان قيمة التخصيصات الماليه المرصوده لا تلبي الاهداف التي تنشدها مديرية بلديات بغداد بالاستجابة السريعة لشكاوي المواطنين و تأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة.
- (٣) البنى التحتية: ان مديرية بلديات بغداد تفتقد لوجود وحدات مصغرة منتشرة في المجمعات السكنية لاستقبال الشكاوي وغيرها لاختصار الوقت على المواطنين وان وجدت بعض الوحدات للقطاعات المختلفة المنتشرة في الرقعة الجغرافية للمدينة فانها لا تتناسب مع الكثافة السكانية عند تقديم الشكاوي وان تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة.
- (٤) التجهيزات: عدم وجود الاجهزة الالكترونية الحديثة للتعامل مع شكاوي المواطنين و قلة وجود الاليات الخاصة بعملية متابعة الشكوى والاستجابة لها وان تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة.
- (٥) بناء القابليات: قلة جلب مدربين معتمدين رسمياً ذو كفاءة عالية لتدريب الكوادر المعنية بالاستجابة ومتابعة الاستجابة وكيفية التعامل مع الشكاوي وان تأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة.
- (٦) المعوقات الفنية: لا يوجد تاثير لهذا العنصر حيث ان تأثيره متوسط على الفجوة.
- (٧) الصلاحيات: قلة الصلاحيات الممنوحة يجعل بعض الاستجابات ليس وفق الصلاحيات وبالتالي تعذر تنفيذها. تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة.
- (٨) التنسيق: ضعف التنسيق مع بعض الدوائر الخدمية الأخرى وكذلك مع المجالس المحلية وبالتالي يؤثر على كفاءة الاستجابة للمواطنين. تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة.
- (٩) التدخلات السياسية : ليس لها علاقه بشكاوي المواطنين اي ان تأثير هذا العنصر قليل على الفجوة
- (١٠) سوء استخدام الموارد : تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة.
- (١١) الصيانة والتشغيل : هناك ضعف في صيانة الاجهزه كاجهزة الهاتف المستعمله في استقبال شكاوى المواطنين و كثرة الاعطال تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة
- (١٢) الظروف الامنية: ليس لها تأثير على الفجوة
- (١٣) الدعم اللوجستي : ليس لها تأثير على الفجوة
- تبيين من الشرح اعلاه ان العناصر التالية لها أعلى تأثير على الفجوة: (الموارد البشرية , الشؤون المالية , وبناء القابليات)

المعيار	ترتيب العناصر الاساسية ( التي حازت على الرقم ٣ ) والتي تسهم في تحسين قيمة الفجوة بحسب الاولوية	اسباب ترتيب العناصر بحسب الاولوية	التوصيات
الاستجابة لشكاوي المواطنين	بناء القدرات	وذلك حسب سهولة التنفيذ وسرعته ووفقه الإمكانيات المتاحة	الحلول الانيه الحلول طويلة الامد
			جلب خبراء متخصصين لتدريب موظفي استقبال شكاوي المواطنين لاعطائهم الخبرة المطلوبه
			اقامة الدورات تدريبيه لتعليم الموظفين كيفية استقبال شكاوي المواطنين سواءا عن طريق الهاتف او البريد الالكتروني وكيفية امتصاص تشنج وعصبية صاحب الشكوى عند الكلام

وضع عدة مجالات لاستقبال الشكاوي منها الهاتف والبريد الالكتروني وعن وطريق وسائل التواصل الاجتماعي مثل الفيس بوك والتويتر	زيادة عدد الموظفين لمتابعة سير أعمال الشكاوي		الموارد البشرية	
تخصيص ميزانية ضمن ميزانية الدائرة خاصة بعملية استقبال ومتابعة الشكاوي	زيادة المخصصات المالية لتعين عدد اضافي من الموظفين لمتابعة سير عملية استقبال الشكاوي ومتابعتها وقياس اثرها		الشؤون المالية	

## ب. أين نريد أن نكون؟

بناء على المعلومات التي تم جمعها في تحليل الفجوات يتبين لنا أهداف وغايات المديرية ، والمستمدة من رسالة ورؤية مديرية بلديات بغداد وينبغي الاتفاق على معايير وأهداف الأداء والتي تندرج تحت أسم الـ SMART (محدد، قابلة للقياس ، قابلة للتحقيق ، واقعية ومحددة زمنياً) .

### رؤية مديرية بلديات بغداد:

الارتقاء بمستوى الخدمات البلدية المقدمه للمواطن بما يؤمن له حياة انسانيه كريمه وفق بيئه نظيفه سليمة ومواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجه عمل المؤسسات البلدية

### رسالة مديرية بلديات بغداد:

لقد حدد قانون ادارة البلديات رقم (١٦٥) لسنة ١٩٦٤ الرسالة الخاصة بالبلديات من خلال تقديم الخدمات البلدية والتي تشمل ( تنظيف المدن والقصبات, رفع النفايات والانتقاض, الاهتمام بهندسة المرور, ترقيم الدور ومنح الاجازات للدور السكنيه والعمارات, انشاء مشاريع الطرق والجسور, توزيع قطع الاراضي على شرائح المجتمع , توزيع القطع لانشاء مجمعات سكنيه وتجاريه واحياء صناعيه, انشاء الحدائق والمتنزهات والمشاتل والمجازر وزراعة الجزرات الوسطيه وادامتها والاستفاده مما تملكه المؤسسات البلدية في زيادة فرص الاستثمار وانجاز تنميه شامله وبناء موارد بشريه وضمان استمرارية تقديم الخدمات)

### اهداف مديرية بلديات بغداد :

١. زيادة رفع النفايات من الاقصيه والنواحي من نسبة ٦٠٪ وهي النسبه الحاليه الى ٨٠٪ عام ٢٠١٥ ومن ٨٠٪ الى ١٠٠٪ لعام ٢٠١٦ وذلك من خلال (تاجير ساحبات لسد النقص الحالي وزيادة التخصيصات الماليه لتشغيل الاجراء اليوميين والتعاقد مع شركات دوليه لديها خبره في هذا المجال وانشاء مواقع طمر صحي بمعدل موقع طمر صحي لكل قضاء اي (٦) مواقع ولا باس ان يتم توزيعها على عام ٢٠١٦ ثلاثة مواقع و ٢٠١٧ ثلاثة مواقع اخرى نظاميه ومعامل لفرز النفايات عدد (٣) اي لكل قضائين متجاورين معمل فرز واحد
٢. زيادة نسب المناطق الخضراء في الاقصيه والنواحي من ٥٥٪ وهي النسبه الحاليه لعام ٢٠١٥ الى ٧٠٪ لعام ٢٠١٦ ومن ٧٠٪ الى ٩٠٪ لعام ٢٠١٧ وذلك من خلال (زيادة التخصيصات الماليه لانشاء مناطق خضراء وازالة

التجاوزات على المناطق الخضراء والاستعانة بالمكاتب الاستشارية لإنشاء الحدائق والمنتزهات والتعاقد مع شركات متخصصة لاستيراد المكنائ والاليات الزراعيه لاستخدامها في ادامة المناطق الخضراء بالاضافه الى انشاء واكمال البنية التحتية وتشمل شبكات الري والماء الخام واعداد كادر ذو خبره في هذا المجال وادخال الاستثمار كعنصر رئيسي لإنشاء مناطق خضراء ومنتزهات)

٣. زيادة نسبة رفع الاتربه من الشوارع للافضيه والنواحي من نسبة ٥٠,٦٢% وهي النسبه الحاليه لعام ٢٠١٥ الى نسبة ٦٥% لعام ٢٠١٦ ورفعه الى نسبة ٨٥% لعام ٢٠١٧ ويأتي ذلك من خلال ( زيادة التخصيصات الماليه لشراء كائنات وتشغيل الاجراء اليوميين وانشاء شبكات لتصريف مياه الامطار لغسل الشوارع بالاضافة الى زيادة الوعي البيئي لذي المواطنين من خلال حملات التوعيه وعقد الندوات الجماهيريه وتثقيف المواطنين بعدم رمي الاتربه في مشبكات مياه الامطار) .

٤. زيادة الاستجابه الى شكاوى المواطنين من ٨٠% وهي النسبه الحاليه الى ١٠٠% لعام ٢٠١٦ ويأتي ذلك من خلال ( تدريب الكوادر البلديه عن كيفية الاستجابه لشكاوى المواطنين وتوفير وسائل اتصال وارقام هواتف خاصه بهذه الخدمه كذلك وضع بريد الالكتروني خاص بالشكاوي ومواقع التواصل الاجتماعي والراديو المحلي والتلفزيون)

٥. ضروره وضع سياسه للبلديه يتم تنفيذها في خلال استراتيجيات تضم القطاع العام والقطاع الخاص والمستثمرين وعلى مديات قصيره ومتوسطه وبعيده حيث يكون الهدف هو تمكين الحكومه من التوصل الى اليات لتنفيذ مشاريع البلديه وتسليم المشاريع تحت مظله نظام يمكن الجميع شرائح المجتمع الاستفادة منها

٦. تعديل وإعادة النظر بالتشريعات الحالية أو تشريع قوانين جديدة لغرض تسهيل دخول القطاع الخاص لغرض الاستثمار والتمويل لدفع وتأثر العمل في قطاع البلدية وتسخير ملكية الأراضي واستئجارها لتشجيع الاستثمار الأجنبي في تمويل القروض ودعم الحكومات المحلية

٧. إنشاء محطات تحويلية ومعمل تدوير للنفايات للاستفادة من النفايات المفترزة من قبل المواطن وتقليل نفقات أعمال التنظيفات

٨. تطوير الكادر المتخصص في مجال البلدية وبكل أشكاله والمساعدة في إعادة بناء المؤسسات المهنية الخاصة بإعداد عمال ماهرين لأعمال الطرق والبناء لان السوق العراقيه فقيره جداً إلى مستوى العمالة الفنية بالتقنيات الحديثه.

٩. رفع النفايات والأنقاض وردم ودفن المستنقعات والمحافظة على البيئة من التلوث

### ج. كيف يمكن أن نصل إلى هناك؟

قامت مديريةية بلديات بغداد وبالتعاون مع برنامج ( تقدم – GSP) الممول من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية باكمال نموذج تحليل الفجوة والذي وضعه برنامج تقدم للمساهمة الفاعلة بتحليل الفجوة. تكتسب اهمية نموذج تحليل الفجوة في الخدمات المقدمة للمواطنين في انه:

أولاً. استخدم الاسلوب العلمي في تحليل كافة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة في مؤشر الخدمات المقدمة للمواطنين بالمقارنة مع المعيار القياسي.

ثانياً. تحديد الاولوية للعناصر المؤثرة في احداث الفجوة في الخدمات من خلال قوة تأثيرها.

ثالثاً. وضع الحلول المقترحة الانية وطويلة الامد لمعالجة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة من اجل تقليلها.

رابعاً. نتائج التحليل والتي تمثل الحلول المقترحة الانية وطويلة الامد ستكون مدخلات لاعداد خطة تحسين الخدمة المعنية في المحافظة.

لقد اعتمدت مديرية بلديات بغداد على استخدام معدل القياسات مع التركيز على الوحدات الاكثر ضعفاً من أجل وضع الحلول الناجعة لتقليص الفجوة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال حلول انية وطويلة الامد. ان الاستخدام الناجح للنموذج سيؤدي الى الحصول على نتائج دقيقة تساعد في تحديد الحلول الصحيحة والواقعية القابلة للتنفيذ في تقليص الفجوة وتحسين الخدمة

#### د. كيف يمكننا ضمان النجاح؟

من أجل ضمان نجاح خطة تحسين تقديم الخدمات الـ (SDIP) ، من المهم القيام برقابة مستمرة لمعايير ومؤشرات تقييم التقدم المتحقق لتحسين الأداء وعوامله الخارجية على جميع المستويات، وتقديم المعطيات وردود الأفعال باستخدام آليات مناسبة في كتابة التقارير. وهذا يتيح للأدارة تحديد النجاح الفعلي والمحتمل والفشل في وقت مبكر بما يكفي لتسهيل التعديلات في الوقت المناسب. ويتعين أن تكون هناك وحدة ضمن مديرية بلديات بغداد تكون مسؤولة عن تنسيق الأنشطة وتقييم الأداء بما يتماشى مع الأهداف المتفق عليها و سوف يقدم التقرير إلى مدير بلديات بغداد

#### التوصيات المقترحة من برنامج (تقدم-GSP) للحلول الانية :

- ١- زيادة إعداد الآليات التخصصية العاملة في مجال أعمال التنظيف من كانسات ورشاشات الماء واليات رفع الأنقاض ورمم المستنقعات .
- ٢- زيادة الوعي لدى المواطنين باستخدام التلفزيون والقنوات الفضائية والاعلانات وكذلك من خلال اقامة الندوات الجماهيرية وتنقيفهم على استخدام الوسائل الالكترونية من مواقع التواصل الاجتماعي وغيرها لتقديم الشكاوى واستخدام الخطوط الخاصة بشكاوى المواطنين والموجوده حالياً في اغلب الوزارات
- ٣- الاستعانة بالمكاتب الاستشارية لانشاء الحدائق والمنتزهات والتعاقد مع شركات متخصصة لاستيراد المكائن والاليات الزراعيه لاستخدامها في ادامة المناطق الخضراء
- ٤- انشاء اماكن لطمر النفايات خارج حدود المدينه وانشاء معامل لفرز النفايات
- ٥- يمكن الاستفادة من البلاستيك والورق والالمنيوم والحديد والخشب والزجاج بانشاء معمل تدوير النفايات .
- ٦- زيادة الدورات التطويرية والتدريبية وكافة الاختصاصات بضمنها الفنية والادراية ومحاولة اشراك اكبر عدد ممكن من الموظفين لزيادة قابلياتهم والاطلاع على ما وصلت اليه الدول من تقدم .
- ٧- منح حوافز مالية تشجيعية للعاملين في قطاع النظافة والنفايات والمخلفات الصلبة للنهوض بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين حيث إن مخصصات الخطورة المخصصة قليلة وغير كافية ولا تتناسب مع حجم العمل وخطورته مما يؤدي إلى عزوف اغلب العاملين عن العمل خوفاً من خطر الإصابة بمختلف الأمراض التي تفتك بحياة الإنسان إضافة إلى وجود بعض المواد السمية والكيميائية السرطانية وقد تؤدي بحياته فان كنا حريصين على الحفاظ على صحة العاملين في هذا المجال لاتهم جزء لايتجزء من المجتمع
- ٨- شراء حاويات نفايات ذات مواصفات جيدة كبيرة ومنزلية وبشكل يسد حاجة المناطق كافة ويغطي الكثافة السكانية المتزايدة
- ٩- توفير دورات تدريبية مناسبة للكوادر العاملة في هذا المجال

## الخاتمة:

يتوجب على مديرية بلديات بغداد ادارة اعمالها بكفاءة وفعالية عالية من أجل توفير افضل الخدمات للمواطنين بالامكانيات المتاحة. ايضا يجب على مديرية البلديات وضع استراتيجيه واقعية لأصرف الموارد و وضع دراسات جدوى حقيقة للمشاريع المطلوب تنفيذها لتقليل الفجوات في معايير الخدمة وبالتالي ضمان افضل الخدمات. اخيرا، لابد من تمكين مديرية البلديات في المحافظة من ايجاد موارد تمويل لرفد ميزانيتها التشغيلية وايضا مساعدتها في تطبيق القوانين النافذة لحماية البنى التحتية من التخريب المتعمد.

## الملاحق

- الملحق (أ) يتضمن جرد مفصل بأملك مؤسساتنا البلدية مع الديون والتجاوزات.
- الملحق (ب) يتضمن موقف بالمشاريع.
- الملحق (ج) يتضمن جدول بمساحات الشوارع.
- الملحق (د) يتضمن جدول تفاصيل الشوارع والمناطق الخضراء.
- الملحق (هـ) يتضمن احصائية بالاليات والمكائن والمعدات لعموم المؤسسات البلدية لمحافظة بغداد.
- الملحق (و) يتضمن نموذج للمعايير التي تم بموجبها حساب المؤشرات
- الملحق (ز) يتضمن نموذج تحليل الفجوه
- الملحق (ح) يتضمن دليل استخدام نموذج تحليل الفجوه

# خطة تحسين أداء تقديم الخدمات لقطاع الماء في محافظة بغداد



اعداد فريق الرقابه والاشراف لمديرية ماء محافظة بغداد  
بالتعاون مع مشروع تعزيز الحوكمة ( تقدم/GSP )  
شباط / 2015

## خطة تحسين الخدمات لقطاع الماء :

### 1. المقدمة :

خطة تحسين تقديم الخدمات ( SDIP ) Service Delivery Improvement هي خطة عمل استراتيجية شاملة وضعت لمعالجة مجموعة متنوعة من قضايا الادارة , وذلك بهدف تحسين الخدمة المقدمة من الماء الصالح للشرب في محافظة بغداد وتمكين المديرية من تحقيق اهدافها قصيرة ومتوسطة وطويلة الامد , ان خطة التحسين SDIP ستمكن من تطوير رؤية طويلة الامد لادارة المديرية وفي الوقت ذاته ستضمن ان القضايا ستكون يوما بعد يوم تحت السيطرة , تتضمن هذه الخطة التطبيق المخطط للموارد بغية تحقيق هذه الاهداف . تهدف خطة تحسين الخدمات لمساعدة مديرية الماء في بغداد في معالجة القضايا المتعلقة بتحسين ادائها وتقديم افضل الخدمات للمواطنين , وبالإضافة الى ذلك , تستند هذه الخطة على نتائج مديرية الماء وهي تتألف من مرحلتين :

المرحلة الاولى : هي تحديد حالة منظومات التشغيل وادارة خدمات الماء في محافظة بغداد في عموم الاقضية والنواحي .

المرحلة الثانية : هي الخروج بخطة تحسين تقديم الخدمات ( SDIP ) لمعالجة القضايا المرتبطة باداء تقديم الخدمات وتقديم الحلول الفورية وطويلة المدى للنواقص إن وجدت .

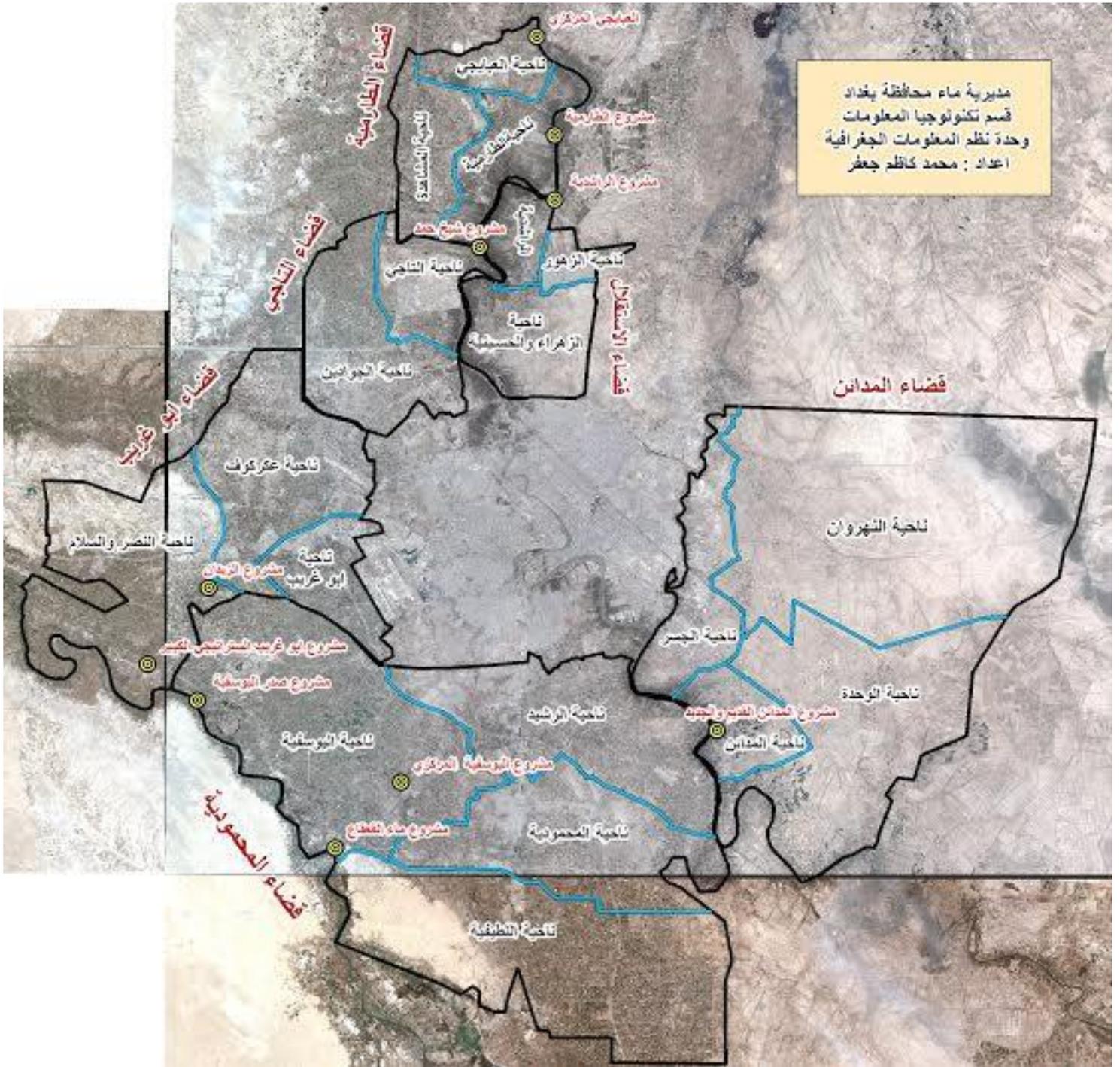
### 2. الملخص التنفيذي :

افرزت اليات التحليل المتبعة في مراجعة مؤشرات اداء مديرية ماء محافظة بغداد في تقديم الخدمة , بالمقارنة مع المعايير القياسية الوطنية والمفاضلة حسب التأثير المباشر على مؤشرات الاداء لضمان نوعية وجودة واستمرارية الخدمة واستجابة شكاوى المواطنين , مجموعة عناصر اساسية وكذلك وفرت حلول آنية وطويلة الامد من شأنها تحسين الخدمة المقدمة للمواطنين , وكما يلي :

ادارة خدمة الماء : تعتبر ادارة تقديم خدمات الماء احد العناصر المهمة والفاعلة في تنمية صحة المجتمع والتي تنعكس ايجابا على نمو المجتمع صحيا واقتصاديا , في حين انعدام او رداءة الخدمة المقدمة سوف تؤثر على الصحة العامة في المجتمع , وترتكز ادارة الخدمة على عناصر حيوية يجب استثمارها بكفاءة وفاعلية لا يصلح خدمة متكاملة وبجودة عالية الى المواطنين , ون اهم العناصر المؤثرة هي الموارد المالية ( الموازنة الاستثمارية

والتشغيلية والاستخدام الفاعل للإيرادات المتحققة من الجباية او الرسوم ) والموارد البشرية ( ابتداء من ادارة المديرية والملاكات الهندسية والعاملين في مشاريع ومجمعات الماء والمراد المتاحة من الآليات والتجهيزات , اذ تعتبر الموارد المالية احد العناصر المهمة ولكنها ليست العنصر الوحيد الحاكم في تقديم الخدمة اذ ان ادارة الموارد من خلال العمليات المنظمة والتخطيط المسبق والاستثمار للموارد بما يحقق الاثر المطلوب في الوصول الى اهداف المديرية والحكومة المحلية وكذلك لالاهداف الاستراتيجية للتنمية الوطنية .

من الجدير بالذكر ان التخطيط المالي التكاملي للمديرية مع باقي قطاعات الخدمات وكذلك التكامل في اعداد الموازنة التشغيلية بما ينسجم مع اعداد الموازنة الاستثمارية سيحقق الاثر الايجابي ويضمن تشغيل كفو واستدامة للمشاريع الحيوية . كما ان ايجاد توازن علمي ومنطقي بين كلفة انتاج وحدة الماء الصالح للشرب مقارنة مع الاجور المستوفاة عن كل وحدة ماء صافي مستهلكة بما يؤمن الجدوى الاقتصادية والاستخدام الامثل للموارد واستدامة المشاريع وتشغيلها .



## الحدود الادارية لاقضية ونواحي محافظة بغداد مع المشاريع المركزية

### 3. التحديات والمشاكل التي تواجه مديرية ماء محافظة بغداد في تقديم الخدمة :

التحديات المالية : وتتمثل بالانخفاض الكبير للمجموع السنوي للمنحة الشهرية المقدمة من قبل الوزارة و التي تصرف بالابواب التالية :

● صيانة المشاريع والمجمعات وصيانة الاليات

● المكافآت

● المخصصات المهنية للموظفين

● قلة واردات الجباية وعدم دفع كثير من المواطنين رسوم الخدمة بالاضافة الى تدني مبلغ اشتراك توفير الماء الصالح للشرب وعدم وجود عدادات صرف للماء في المنازل تساعد في رصد الاستهلاك الحقيقي للمنازل .

البنى التحتية : حيث ان كثرة الكسورات في الشبكات اضافة الى تهالك بعض الشبكات والمتوزعة في مختلف الاقضية والنواحي التابعة للمديرية .

وجود بعض المشاريع المتلكأة والتي عند اكمالها فانها تمثل حلول كبيرة للشحة في الماء واهمها :

■ مشروع ماء المحمودية المركزي

■ مشروع ماء الجسر المركزي

■ توسعة النهروان بطاقة 1000 م<sup>3</sup> / سا

■ توسعة الراشدية بطاقة 1000 م<sup>3</sup> / سا

■ توسعة شيشبار في المحمودية بطاقة 1000 م<sup>3</sup> / سا

■ اكمال اعمال بحيرة الخزن الارضي في ناحية الجوادين .

رقابة الجودة :

قدم اجهزة الفحص المختبري المتوفرة في المشاريع والمجمعات

تقييم الاداء بشكل دوري وانتهاج مبدا التغذية الراجعة عن طريق اجراء استطلاع للرأي من المواطنين بهدف تحسين الخدمة

الصيانة والتشغيل :

من الضروري استحداث خطة دورية لصيانة الشبكات والمشاريع لضمان ديمومة عملها .

اغلب المشاريع قديمة وتحتاج الى تاهيل اضافة الى كثير من المجمعات المتتاثرة في مختلف الاقضية والنواحي .

التوقفات المستمرة في الضخ لعدم اجراء الصيانة الدورية للمكائن والاجهزة الكهربائية .

وجود كوادر في المجمعات مفروضة من قبل اصحاب الارض قليلي الخبرة حيث انهم بحاجة الى دورات فنية لرفع مستواهم في صيانة الشبكات والمجمعات واجهزة التعقيم .

اغلب موظفي المجمعات هم من فئة الاجور اليومية ومنذ فترة طويلة ولغاية الان , حيث أن المديرية ستخسر خبرات وكفاءات ميدانية في حال تركهم للعمل في سبيل عمل اخر ذو مورد افضل .

صعوبة استحصال واستملاك الاراضي .

قلة الاليات التخصصية لصيانة الشبكات .

#### **4. مراحل العمل في اعداد خطة تحسين الخدمة :**

قامت مديرية ماء محافظة بغداد وبالتعاون مع مشروع تقدم التابع للوكالة الامريكية لتنمية الدولية USAID باكمال نموذج تحليل الفجوات والذي تم اقتراحه من قبل مشروع تقدم للمساهمة الفاعلة بتحليل الفجوة . تكتسب اهمية تحليل الفجوة في الخدمات المقدمة للمواطنين في انه :

استخدم السلوب العلمي في تحليل كافة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة في مؤشر الخدمات المقدمة للمواطنين بالمقارنة مع المعيار القياسي .

تحديد الاولوية للعناصر المؤثرة في احداث الفجوة في الخدمات من خلال قوة تأثيرها .

وضع الحلول المقترحة الآنية وطويلة الامد لمعالجة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة بهدف تقليلها .

اعتماد نتائج التحليل والتي تمثل الحلول الآنية وطويلة الامد في اعداد خطة تحسين الخدمات .

لقد اعتمدت مديرية ماء محافظة بغداد على استخدام معدل القياسات التي تم جمعها من كافة الاقضية والنواحي مع التركيز على الوحدات الاكثر ضعفا من اجل وضع الحلول الناجعة لتقليل الفجوة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال حلول آنية وطويلة الامد . ان

لاستخدام الناجح للنموذج سيؤدي الى الحصول على نتائج دقيقة تساعد في تحديد الحلول الصحيحة والواقعية القابلة للتنفيذ في تقليص الفجوة وتحسين الخدمة .

### تحليل العناصر المسببة للفجوة في اداء الخدمة :

وتضمنت تحليل ( 14 ) عنصر ذو علاقة باحد معايير اخدمة المذكورة آنفا التي تتعلق بالجوانب الادارية , القانونية , المالية , الفنية , يث بعد اكمال تحليلها تم تحديد الضعف او النقص في كل عنصر ونسبة تأثيره في الفجوة , وبالتالي تم اختيار اكثر العناصر تأثيرا في احداث الفجوة . لقد مديرية ماء محافظة بغداد بتحديد هذه العناصر و وضع الحلول الآنية والبعيدة الامد والتي تسهم في تقليص الفجوة . في الفصل اللاحق سوف يتم تحليل جميع مؤشرات الاداء بالمقارنة مع المعايير القياسية وباستخدام عناصر التحليل وبالتفصيل واخيرا وضع الحلو للعناصر الاكثر تأثيرا في احداث الفجوة .

### 5. المنهج التدريجي :

تشمل خطة تحسين الخدمات ال ( SDIP ) الاسئلة التالية :

- أين نحن الان ؟
- أين نريد ان نكون ؟
- كيف يمكن ان نصل الى هناك ؟
- كيف يمكننا ضمان النجاح ؟

### اين نحن الان :

للإجابة على هذا السؤال ,يتطلب مراجعة شاملة وموضوعية ومراجعة الحالة الراهنة لاداء وممارسات مراكز الماء في محافظة بغداد وتقاس ازاء مؤشرات الاداء الرئيسية . ان البيانات الخاصة ب ( اين نحن الان ؟ ) يمكن الحصول عليها باستخدام التقنيات ذات الصلة والمقصود بها أولا : تحليل ( SWOT ) من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات .وثانيا : تحليل مؤشرات الاداء الحيوية ( Key Performance Indicators Analysis ) حيث تساعد هاتين التقنيتين في فهم وتلخيص بيئة واداء المديرية .

يساعد تحليل في SWOT تحديد اهداف واقعية قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى وذلك بغية :

- تصحيح نقاط الضعف .

- تعزيز نقاط القوة .
- منع التهديدات .
- اغتنام الفرص .
- تحقيق الرؤية .

## تحليل SWOT لمديرية ماء محافظة بغداد :

### نقاط القوة :

1. وجود مصادر المياه .
2. وجود قسم التخطيط والمتابعة والمساهمة باعداد خطط المديرية الحالية والمستقبلية .
3. وجود كدر هندسي وفني ذو كفاءة وخبرة لادارة وتنفيذ مشاريع الماء المركزية والمجمعات المائية والشبكات والخطوط الناقلة .
4. وجود مركز التدريب والتطوير التقني الذي يتم من خلاله تدريب كوادر الوزارة ومنها مديريتنا .
5. وجود التخصيصات المالية .
6. استخدام التقنيات الحديثة في العمل مثل نظام ( GIS ) .
7. وجود مشاريع الماء المركزية في اغلب الاقضية والنواحي .
8. وجود مجمعات مائية سعة 200م<sup>3</sup>/سا في مختلف الاقضية والنواحي .
9. وجود مشاريع مائية جديدة قيد التنفيذ ( مشروع المحمودية المركزي , مشروع ماء الراشدية المركزي , مشروع ماء الجسر المركزي , مشروع ماء الطارمية المركزي , توسعة ماء الراشدية , توسعة ماء النهروان , توسعة ماء المحمودية ( شيشبار ) , بحيرة الخزن الارضي في ناحية الجوادين .
10. انجاز مشروع ماء ابو غريب المركزي .

### نقاط الضعف :

1. قدم اغلب المشاريع المركزية والحاجة الى تأهيلها بصور شاملة اضافة الى تحميلها فوق طاقتها وكذلك المجمعات المائية والحاجة الماسة الى تأهيلها لضمان عملها بصورة كفوة .
2. التلكؤ الحاصل في المشاريع قيد التنفيذ .
3. قدم بعض الخطوط الناقلة والشبكات والحاجة الى ادامتها .

4. جباية اجور الماء حسب نظام المسقفات بموجب قانون الهيئة العامة للماء والمجاري المرقم ( 27 ) سنة 1999 .
5. الاجراءات الطويلة والمعقدة للحصول على موافقات الدوائر ذات العلاقة لانشاء مشاريع ماء مركزية او مجمعات مائية من موافقات الحصة المائية واستملاك الاراضي وغيرها .

### الفرص :

1. اهتمام الدول المانحة والمنظمات الانسانية بالمشاريع الخدمية .
2. وجود قانون الاستثمار .
3. وجود مجلس محافظة كجهة تشريعية .
4. تنفيذ مشاريع ماء مركزية استراتيجية ضمن الخطة الاستثمارية للوزارة .
5. تنفيذ مشاريع ماء مركزية ومجمعات مائية ضمن خطة تنمية الاقاليم في المحافظة .

### التحديات :

1. انخفاض مناسيب الانهر ( دجلة والفرات ) خلال السنين الماضية .
2. التجاوزات عى الخطوط الناقلة والشبكات بشكل كبير مما يؤدي الى زيادة في هدر الماء والتسبب بشحة في المناطق المخدومة .
3. تلوث مياه الانهر بمخلفات المصانع والبقع الزيتية وغيرها .
4. انقطاع التيار الكهربائي المتذبذب عن المشاريع والمجمعات المائية مما يسبب خلخلة في ضغط الماء المجهز .
5. تذبذب مصادر التمويل .
6. قلة وعي المواطنين حول استخدام الماء وعدم الترشيح بالاستهلاك .
7. عدم وجود تصاميم قطاعية واضحة في الاقضية والنواحي مما يعيق عمل خريطة توزيع ماء متناغمة ومتوازنة على مدى سنوات .
8. عدم وجود مواد انشائية ومعدات محية ذات مواصفات فنية عالية لاستخدامها في اعمال قطاع الماء .

### تحليل مؤشرات الاداء :

عمل مشروع تقدم على دعم الحكومة المحلية لتحسين عملية الاشراف والرقابة على تقديم الخدمات وصولا الى رفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تبني معايير قياسية قابلة للقياس اسوة بباقي دول العالم المتحضرة .

ترتكز معايير تقديم الخدمات على 4 اسس رئيسية في خدمة ماء الشرب بإعتبارها خدمة اساسية تم التأكيد على عملية الحصول كماً ونوعاً ومن خلال المعايير والمؤشرات التالية :

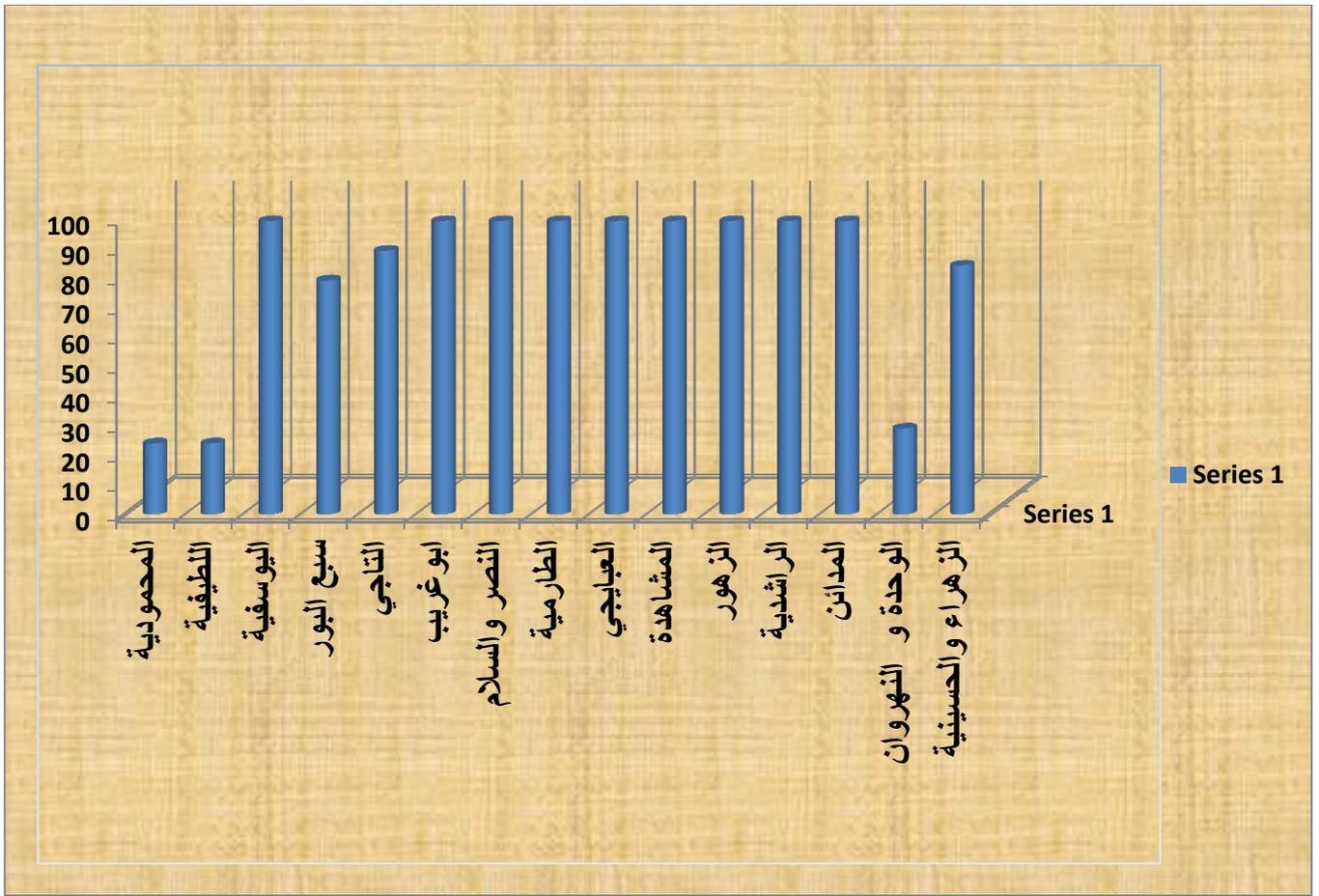
1. تغطية الخدمة .
2. كمية الماء المجهز الى الاحتياج .
3. جودة الخدمة .
4. الاستجابة لشكاوى المواطنين .

لقد تبنت مديرية ماء محافظة بغداد العمل وفق هذه المعايير وتم تزويد المؤشرات على مستوى الاقضية والنواحي التابعة للمديرية . لقد تم مراجعة مؤشرات الاداء بالمقارنة مع المعايير القياسية وتشخيص مناطق الضعف وتحديد قيمة الفجوة وتقديم توصيات تساهم في الارتقاء باداء تقديم الخدمة .

### مؤشر التغطية :

ان معدل التغطية في عموم اقضية ونواحي محافظة بغداد هو 82.33% اي ان قيمة الفجوة بحدود 17.67% . ان نسبة التغطية تختلف بين ناحية واخرى حيث نجد ان كثير من النواحي والاقضية نسبة التغطية 100% في حين ان اقل تغطية في قضاء المحمودية وناحية اللطيفية بنسبة 25% لكل منهما تتبعها ناحية النهوان بنسبة 30% ثم ناحية الجوادين ( سبع البور سابقاً ) بنسبة 80% تتلوها ناحية الزهراء والحسينية بنسبة 85% والتاجي بنسبة 90% حيث نجد ان السبب الرئيسي في الفجوة هو الوضع الامني اضافة الى تلف البنى التحتية .

المؤشر	المحمودية	اللطيفة	اليوسفية	سبع البور	التاجي	ابو غريب	النصر والسلام	الطارمية	العباسي	المشاهدة	الزهور	الراشدية	المدائن	الوحدة والنهروان	الزهراء والحسينية
تغطية الخدمة (%)	25	25	100	80	90	100	100	100	100	100	100	100	100	30	85
العجز	75%	75%	0%	20%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	70%	15%



## تغطية الخدمة

### العناصر المسببة للفجوة ومدى تأثيرها:

1. الموارد البشرية: قلة عدد المهندسين والفنيين على الملاك الدائم والحاجة الى تثبيت الاجور اليومية لضمان عدم ترك الخبرات للعمل بالمشاريع سعياً الى مورد افضل. ان تأثير هذا العنصر قليل في تغطية الخدمة .
2. الشؤون المالية : الاعمال المخصصة لاعمال الشبكات تأتي من مصدرين هما اموال تنمية الاقاليم حيث يقوم مجلس المحافظة بتحديد خط بمسافة تقدر من (10 الى 15 ) كم مع كل مشروع ماء جديد . اما الموازنة التشغيلية فهي غير كافية لمد شبكات جديدة حيث ان واردات المديرية تنفق بابواب صرف مختلفة مثل رواتب الاجور اليومية واعمال الصيانة الطارئة في المشاريع اضافة الى المشتريات وتصلح الاليات . ان تأثير هذا العنصر متوسط نسبة الى الفجوة .
3. البنى التحتية : ان تقادم شبكات الماء والاضرار التي اصابته بعض المشاريع بسبب العمليات العسكرية اثر بنسبه كبيره على وصول الماء للمواطنين.

4. سوء استخدام الموارد : ان الاستخدام الخاطئ للماء وعدم الشعور بالمسؤولية من قبل بعض الفلاحين واصحاب كراجات الغسل والتشحيم أدى الى خلل في استمرارية الخدمة وقد كان تأثير هذا العنصر متوسط في الفجوة .

5. الظروف الامنية : بسبب سوء الوضع الامني وحصول العمليات العسكرية تضررت الكثير من المشاريع مثل مشروع ماء القعقاع المركزي ومشروع ماء ابوغريب المركزي والذي كان لها الفضل الاكبر في تغطية الخدمة.

تبين من الشرح المسبق ان العناصر ذات التأثير القوي هي (1) البنى التحتية (2) الظروف الامنية .

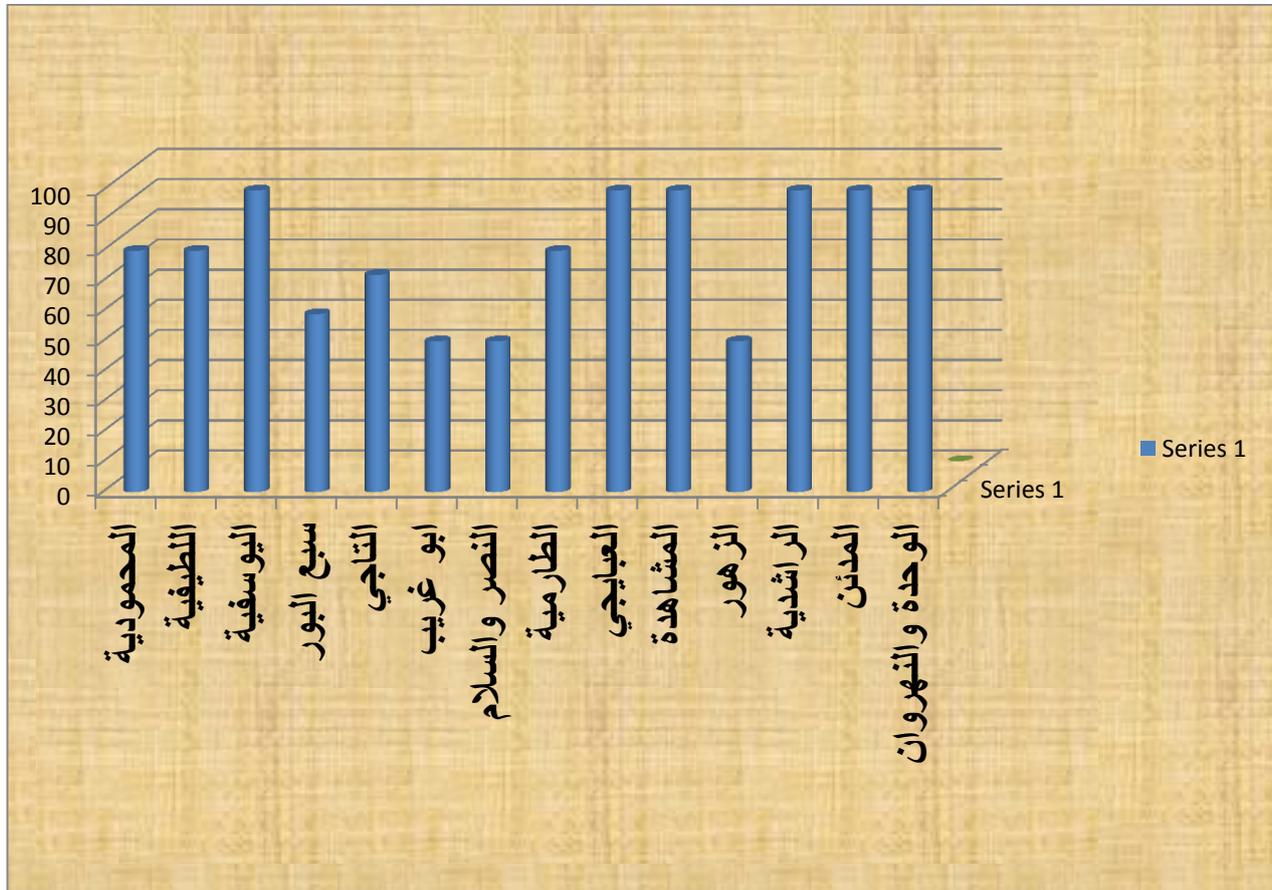
المعيار	العناصر ذات التأثير القوي	الحلول الآنية	الحلول طويلة الامد
تغطية الخدمة	البنى التحتية	استخدام اسلوب المراشنه (القطع المبرمج عدة ساعات لمنطقه معينه واعطائها الى منطقه اخرى وبالعكس) بين التاجي وسبع البور أي تغطية الخدمة بصوره جزئيه	الاسراع في اكمال مشروع الطارمية والتاجي الموحد بطاقة 8000 م3اسا والذي سوف يحل مشكلة الشحة في قضائي الطارمية والتاجي والنواحي التابعة لهما .
الظروف الامنية	ا لظروف الامنية	هناك تعاون بين قضاء المحمودية واللطيفية لسد حاجة الماء عن طريق استخدام التناكر لغرض سد النقص الحاصل بالماء الصالح للشرب	الاسراع بتأهيل مشروع القعقاع بالتعاون مع المحافظة بعد ان تم تحريره من الارهابيين اضافة الى الاسراع في اكمال مشروع المحمودية المركزي بطاقة 4000 م3اسا والاسراع في اكمال مشروع توسعة شيشبار بطاقة 1000 م3اسا

### كمية الماء المجهز الى الاحتياج:

ان المعيار القياسي لكمية الماء المجهز للفرد في اليوم الواحد في القضاء 360 لتر ايوم وفي الناحية 250 لترا يوم . في حين ان اقل نسبة تجهيز حسب المعيار هي في الزهراء والحسينية بنسبة 40% ثم ابوغريب والنصر والسلام والزهور بنسبة 50% لكل منهما بعدها سبع البور بنسبة 59% والتاجي بنسبة 72% ثم المحمودية واللطيفية والطارمية بنسبة 80% اما باقي

الاقضية والنواحي فان نسبة التجهيز الى الاحتياج كانت 100% والمعدل العام لنسبة التجهيز الى الاحتياج في عموم اطراف بغداد فهو 77.4 % اي ان نسبة الفجوة هي 22.6 % .

المؤشر	المحمودية	اللطيفية	اليوسفية	سبع البور	التاجي	ابو غريب	النصر والسلام	الطارمية	العباجي	المشاهدة	الزهور	الراشدية	المدائن	الوحدة والنهروان	الزهران والحسينية
كمية الماء المجهز	80%	80%	100%	59%	72%	50%	50%	80%	100%	100%	50%	100%	100%	100%	40%
العجز	20%	20%	0%	41%	28%	50%	50%	20%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	60%



كمية الماء المجهز

## العناصر المسببة للفجوة :

1. الموارد البشرية : تفتقر المشاريع والمجمعات الى توزيع المهام بشكل دقيق كون مسؤول المجمع يقوم باغلب المهام اضافة الى عدد قليل من المشغلين . تأثير هذا العنصر قليل على الفجوة .
2. الشؤون المالية : قلة التخصيصات اضافة الى تأخر اقرار الموازنة وضعف الإيرادات الناتجة من الجباية . تأثير هذا العنصر متوسط .
3. البنى التحتية : قدم المشاريع والمجمعات اضافة الى تلف بعضها بسبب العمليات العسكرية . تأثير هذا العنصر عالي على الفجوة .
4. سوء استخدام الموارد : ان الاستخدام الخاطئ للماء وعدم الشعور بالمسؤولية من قبل بعض الفلاحين واصحاب كراجات الغسل والتشحيم يؤدي الى عدم وصول الماء الى نهايات الشبكة . تأثير هذا العنصر عالي على الفجوة .
5. الظروف الامنية : ان تردي الوضع الامني في بعض المناطق الساخنة يؤدي الى تلف المشاريع وانقطاع الماء الخام عن قاطع ابو غريب ادى الى عدم تشغيل المشاريع المائية والاعتماد على خط امانة بغداد والذي لا يلبي احتياجات المواطنين . تأثير هذا العنصر عالي على الفجوة .

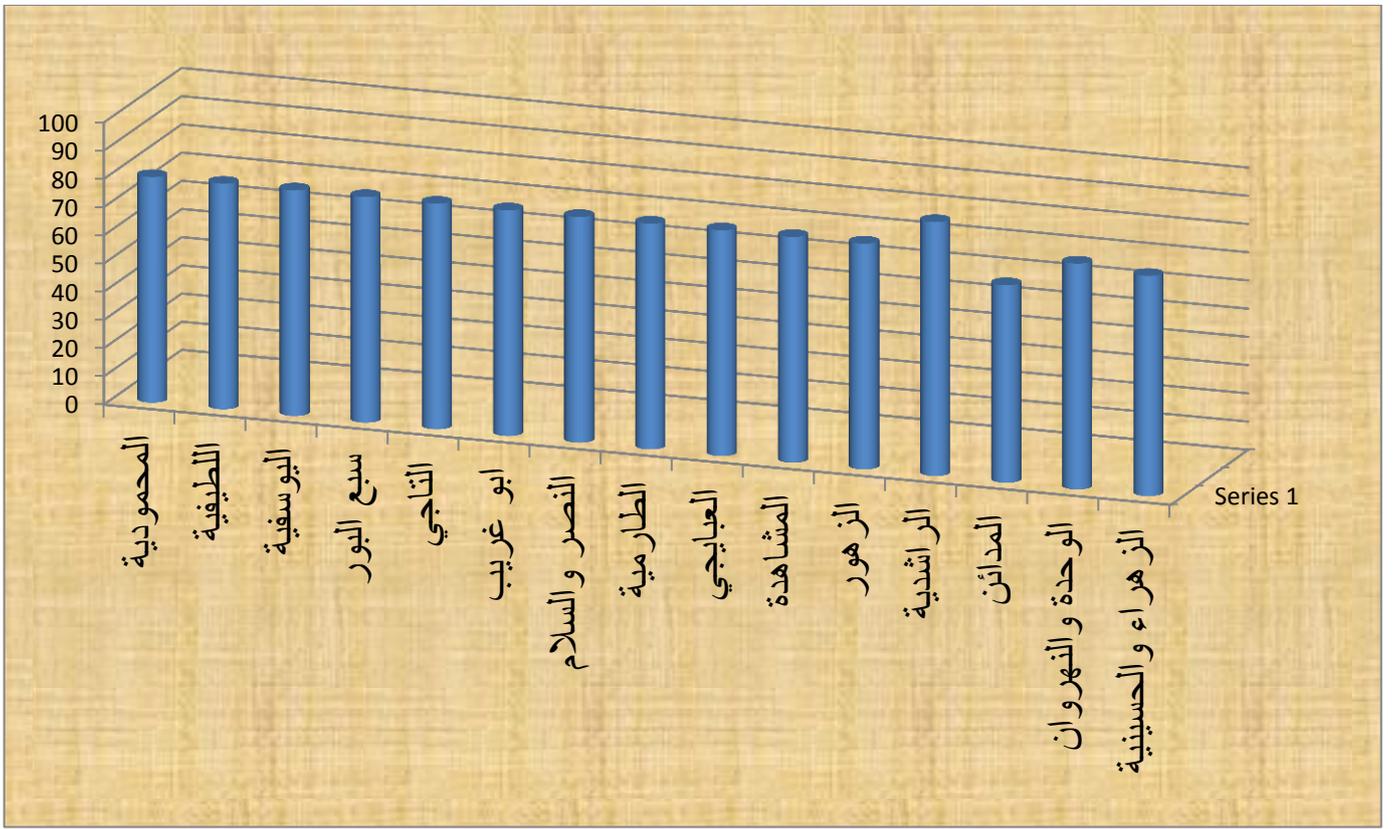
المعيار	العناصر ذات التأثير القوي	الحلول الآنية	الحلول طويلة الامد
كمية الماء المجهز	سوء استخدام الموارد	التنسيق مع مراكز الشرطة في الناحية لرفع التجاوزات مع تفعيل دور الاعلام في نشر ثقافة ترشيد استهلاك الماء	اصدار قوانين وتشريعات رادعة للمتجاوزين وفرض غرامة مالية تقدر 200% من قيمة الضرر
البنى التحتية		في قضاء التاجي وناحية سبع البور فأن المناورة باستخدام خط الامانة وتوزيع الماء بنظام المراشنة سيكون حل آني .	الاسراع بأكمال مشروع الطارمية والتاجي الموحد بطاقة 8000 م <sup>3</sup> اسأ حيث عند تشغيله سوف يسد النقص الحاصل في الماء .
		في ناحية الزهور فأن زيادة حصة الناحية من مشروع ماء الراشدية المركزي بنسبة 50% يعتبر حل مؤقت	اكمال مشروع ماء الزهور المركزي بسعة 10000 م <sup>3</sup> اسأ

<p>التنسيق مع الجهات الامنية لتأمين مصادر الماء الخام الحالية والتنسيق مع الموارد المائية لايجاد مصادر ماء بديلة .</p>	<p>بالنسبة لقضاء ابوغريب فأن المناورة باستخدام السيارات الحوضيه لسد الشحة الحاصلة بالماء</p>	<p>الظروف الامنية</p>	
<p>التامين الكامل للمناطق الساخنة والتنسيق مع المحافظة للاسراع بتاهيل مشروع القعقاع واكمال باقي مشاريع المحمودية المركزي وتوسعة شيشبار</p>	<p>بالنسبة لقضاء المحمودية فأن التعاون مع النواحي القريبة عن طريق التناكر لسد النقص الحالي</p>		

### جودة الخدمة :

ان معدل جودة الماء المجهز في عموم اطراف بغداد هو 79.87 % . ان اقل جودة للماء تكون في قضاء المدائن بنسبة 70% تتبعها منطقة الزهراء والحسينية بنسبة 78.13 % . اما بقية الاقضية والنواحي فأن نسبة الجودة بحدود 80 % .

المؤشر	المحمودية	اللطيفية	اليوسفية	سبع البور	التاجي	ابوغريب	النصر والسلام	الطارمية	العباجي	المشاهدة	الزهراء	الراشدية	المدائن	الوحدة والنهروان	الزهراء والحسينية
جودة الماء المجهز	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	90%	70%	80%	78%
العجز	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	10%	30%	20%	22%



## جودة الخدمة

### العناصر المؤثرة في الفجوة :

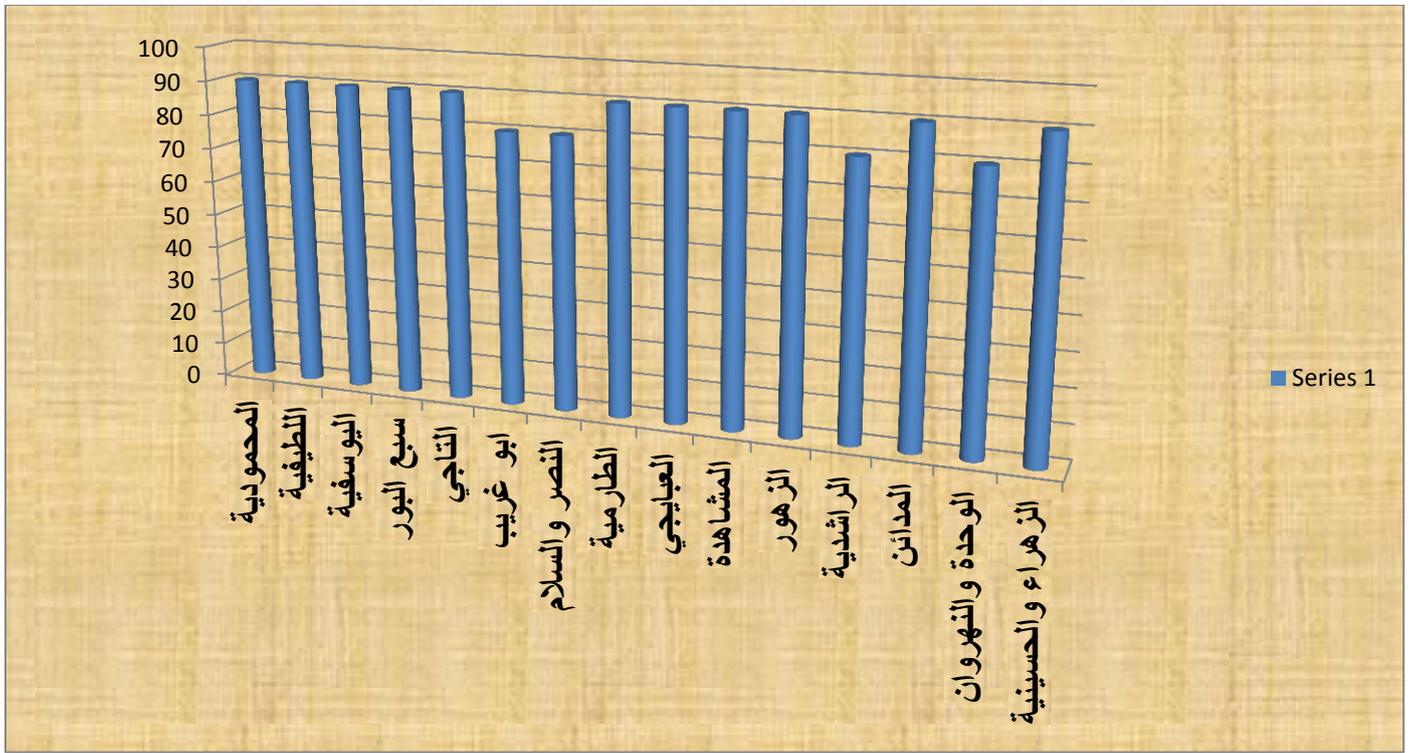
1. **بنى تحتية** : تقادم الشبكات اضافة الى تقادم احواض الترسيب والحاجة الى استبدال ميديا الفلاتر يؤثر على جودة الماء مجهز , نسبة تأثير هذا العنصر قليل .
2. **تجهيزات** : الحاجة الى استيراد نوعية جيدة من مادة الكلور اضافة الى الحاجة لتوفير قناني كلور اضافة في المجمع في حال تلف الصمام لاحدها لتحل محلها قنينة اخرى . تأثير هذا العنصر قليل على المؤشر .
3. **بناء القابليات** : الحاجة الى اقامة دورات ميدانية في مجال صيانة اجهزة التعقيم والترسيب . تأثير هذ العنصر قليل على الفجوة .
4. **سوء استخدام الموارد** : ان التجاوز على الشبكات والاشتراقات الغير نظامية تؤدي الى دخول الاتربة الى الانبوب مما يؤدي الى تلوث الماء , تأثير هذا العنصر عالي على الفجوة
5. **معيقات فنية** : ان ارتفاع نسبة الاملاح المذابة في مياه نهر الفرات يؤثر على جودة الماء وطعمه , تأثير هذا العامل كبير على الفجوة .

المعيار	العناصر ذات التأثير القوي	الحلول الآنية	الحلول طويلة الامد
جودة الخدمة	سوء استخام الموارد	التنسيق مع مراكز الشرطة في الناحية لرفع التجاوزات مع تفعيل دور الاعلام في نشر ثقافة ترشيد استهلاك الماء .	اصدار قوانين وتشريعات رادعة للمتجاوزين وفرض غرامة مالية تقدر 200% من قيمة الضرر .
معيقات فنية	لايوجد	اضافة منظومات تحلية (RO) الى المشاريع بطاقة (15000 م <sup>3</sup> ايوم ) للمنظومة الواحدة . حيث ان مشاريعنا تصفية وتعقيم .	

### الاستجابة لشكاوى المواطنين :

ان المعدل العام للاستجابة لشكاوى المواطنين بحدود 87.3 % اي ان معدل الفجوة بحدود 12.3 % حيث تتراوح النسبة من 80% في ابو غريب والنصر والسلام والراشدية والوحدة والنهران وبين ال 90% في باقي الاقضية والنواحي .

المؤشر	المحمودية	اللطيفية	اليوسفية	سبع النور	التاجي	ابوغريب	النصر والسلام	الطارمية	العباجي	المشاهدة	الزهور	الراشدية	المدائن	الوحدة والنهران	الزهراء والحسينية
الاستجابة لشكاوى المواطنين	90%	90%	90%	90%	90%	80%	80%	90%	90%	90%	90%	80%	90%	80%	90%
العجز	10%	10%	10%	10%	10%	20%	20%	10%	10%	10%	10%	20%	10%	20%	10%



## الاستجابة لشكاوى المواطنين

### العناصر المؤثرة في الفجوة :

- (1) الموارد البشرية: تأثير هذا العنصر قليل على الفجوة
- (2) الموارد المالية: نقص في التخصيصات المالية الخاصة بتأهيل المجمعات. تأثير هذا العنصر عالي على الفجوة
- (3) البنى التحتية: تأثير هذا العنصر قليل على الفجوة
- (4) التجهيزات: نقص المواد والتجهيزات الخاصة باستمرارية التشغيل (نقص في مواد التعقيم، والمضخات، وغيرها). تأثير هذا العنصر عالي على الفجوة
- (5) بناء القابليات: تأثير هذا العنصر قليل على الفجوة
- (6) المعوقات الفنية: تأثير هذا العنصر قليل على الفجوة
- (7) الصلاحيات: عدم وجود صلاحيات لاستحداث وحدات حسابية ووحدة مخزن متكاملة. تأثير هذا العنصر عالي على الفجوة
- (8) التنسيق: ضعف الفولتية والتيار الكهربائي لمضخات التشغيل المجمعات واستمرارها (دائرة الكهرباء). -انخفاض مناسب المياه في الانهر والجداول مما يسبب توقف التشغيل (دائرة الري). تأثير هذا العنصر عالي على الفجوة
- (9) التدخلات السياسية: تأثير هذا العنصر قليل على الفجوة
- (10) سوء استخدام الموارد: تأثير هذا العنصر قليل على الفجوة

- 11) الصيانة والتشغيل: تقادم المجمعات المائية وتهالك المعدات من احواض وفلاتر ومضخات وغيرها. تأثير هذا العنصر عالي على الفجوة
- 12) الظروف الامنية: قلة استمرارية التشغيل في بعض النواحي مثل الجرف النصر بسبب عدم امكانية كادر التشغيل للمجمع وكذلك عدم امكانية وصول الوقود ومواد التعقيم وغيرها. تأثير هذا العنصر عالي على الفجوة

13) الدعم اللوجيستي: تأثير هذا العنصر قليل وهنا تدخل سرعة الاستجابة لشكاوى المواطنين كالية تواصل مع المواطن ووجود غرفة عمليات مركزية في المديرية لتلقي طلبات المواطن وتوزيعها الى مراكز الماء في الاقضية والنواحي للعمل على تلبية طلبات المواطن وهنا تجدر الاشارة الى وجود العديد من المنظومات لاستلام شكاوى المواطنين منها عن طريق البريد الالكتروني او عن طريق وضع هاتف خاص لهذا الغرض او عن طريق الفيس بوك حيث هناك موظفين مختصين لاستلام هذه الشكاوي

1. تجهيزات : الحاجة الى توفير آليات تخصصية ومواد صيانة حديثة , تأثير هذا العنصر قليل على الفجوة .
2. بناء القابليات : الحاجة الى اقامة دورات في الصيانة وخصوصاً صيانة الشبكات والمجمعات بالطرق الحديثة , تأثير هذا العنصر قليل على الفجوة .
3. بنى تحتية : الحاجة الى تأهيل المجمعات والشبكات , حيث انه عند تأهيل المشاريع والمجمعات فإن نوعية الماء المنتج سوف تتحسن بالتالي تقل شكاوي المواطنين , تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة .

### اين نريد ان نكون ؟ :

استنادا الى المعلومات التي تم جمعها في تحليل الوضع حيث يمكن تطوير وتوضيح اهداف المديرية , والمستمدة من رسالة ورؤية مديريةية الماء كما ينبغي الاتفاق على معايير واهداف الاداء والتي تندرج تحت اسم ال SMART اي ان يكون ( محدد , قابلة للقياس , قابلة للتحقيق , واقعية ومحددة زمنياً ) .

### **رؤية مديريةية ماء محافظة بغداد :**

الارتقاء بواقع خدمات الماء لتصل الى ابعد مكان وافضل نوعية ممكنة .

## رسالة المديرية :

ايصال الماء الصالح للشرب للجميع وبمستوى ضخ كافي مع التوسع في نطاق الخدمة ضمن الرقعة الجغرافية التابعة للمديرية.

## اهداف المديرية :

1.زيادة نسبة المخدومين بالماء الصالح للشرب من 77.4% وهي النسبة الحالية (المعدل) للاقصيه والنواحي الى 100% عن طريق اكمال المشاريع الاستراتيجية الحالية والتي ستجهزنا بحدود 19000 متر مكعب / ساعه.

2. تخفيض نسبة الهدر بالماء المنتج عن طريق تأهيل المشاريع والمجمعات والشبكات ومن هذه المشاريع

مشروع ماء اليوسفية المركزي

مشروع ماء صدر اليوسفية

مشروع ماء المدائن القديم

مشروع ماء الراشدية

مشروع ماء ابو غربب

مشروع ماء الزيدان

والحاجة الى تأهيل الشبكات بنسبة 30%

3. الوصول الى النسبة العالمية لنوعية الماء المنتج عن طريق السيطرة على مدخلات ومخرجات عملية انتاج الماء الصالح للشرب وذلك باضافة الكلور والشب الى الماء الخام .

4.مد شبكات الماء الصافي للتوسعات الجديدة للأحياء السكنية اضافة بمعدل 25% من الشبكات الحالية لتكفي لخدمة ما يقارب 25% السكان اللذين تتم خدمتهم حاليا بالتناكر.

5. زيادة الوعي للمواطنين وثقافة عدم التبذير بالماء الصالح للشرب لدى المواطن عن طريق تفعيل دور الاعلام اضافة للدور الذي تقوم به منظمات المجتمع المدني والمجالس المحلية في توعية المواطنين وان عدد الدورات التي تقام بحدود دورتين شهريا لكل 3 اشهر وللمواطنين كافة.

6. تهدف المديرية الى وضع عدادات المياه في المنازل حيث ان النظام المعمول به حالياً هو نظام المسققات .

## كيف يمكن ان نصل الى الهدف :

قامت مديرية ماء محافظة بغداد بالتعاون مع مشروع تقدم التابع للوكالة الامريكية للتنمية الدولية باكمال نموذج تحليل الفجوة والذي وضعه مشروع تقدم للمساهمة الفاعلة في تحليل الفجوة .

تكتسب اهمية نموذج تحليل الفجوة في الخدمات المقدمة للمواطنين في انه :

1. استخدم الاسلوب العلمي في تحليل كافة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة في مؤشر الخدمات المقدمة للمواطنين بالمقارنة مع المعيار القياسي .
  2. تحديد الاولوية للعناصر المؤثرة في احداث الفجوة في الخدمات من خلال قوة تأثيرها .
  3. وضع الحلول المقترحة الانية وطويلة الامد لمعالجة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة من اجل تقليلها .
  4. نتائج التحليل والتي تمثل الحلو المقترحة الانية وطويلة الامد ستكون مدخلات لاعداد خطة تحسين الخدمات المعنية في المحافظة .
- لقد اعتمدت مديرية ماء محافظة بغداد على استخدام معدل القياسات التي تم جمعها من كافة الاقضية والنواحي مع التركيز على الوحدات الاكثر ضعفاً من اجل وضع الحلول الناجعة لتقليص الفجوة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال حلول انية وطويلة الامد . ان الاستخدام الناجح للنموذج سيؤدي الى الحصول على نتائج دقيقة تساعد في تقليص الفجوة وتحسين الخدمة .

### كيف يمكننا ضمان النجاح ؟:

من اجل ضمان نجاح خطة تحسين الخدمات ( SDIP ) , من المهم القيام برقابة مستمرة على المؤشرات ومطابقتها للمعايير القياسية لنتمكن من تحسين الاداء وعوامله الخارجية على جميع المستويات , وتقديم المعطيات وردود الافعال باستخدام آليات مناسبة في كتابة التقارير . وهذا يتيح للادارة تحديد النجاح الفعلي والمحتمل والفشل في وقت مبكر بما يكفي لتسهيل التعديلات في الوقت المناسب . ويتعين ان تكون هناك وحدة ضمن مديرية الماء تكون مسؤولة عن تنسيق الانشطة وتقييم الاداء بما يتماشى مع الاهداف المتفق عليها ورفع تقرير شهري , و يقدم هذا التقرير الى مدير مديرية ماء محافظة بغداد للاطلاع عليه كما يمكن تقديم تقارير فصلية وسنوية عن واقع الحال وكيفية التمكن من تقليل الفجوات الى اقل ما يمكن لنتمكن من تحسين الخدمه المقدمه الى المواطنين وكسب رضاهم

يتولى مدير ماء محافظة بغداد الاشراف على تنفيذ خطة تحسين تقديم الخدمات ال SDIP وتقديم التقارير الى مجلس التنمية والتخطيط في المحافظه ال PPDC ومكتب المحافظ حسب الحاجة , والذي بدورهم سيقدمون التوجيه الاستراتيجي على التنفيذ الفعال للخطة .



## المعايير القياسية المعتمدة من قبل مديرية الماء في المحافظة

ت	المعيار	وصف المعيار	وحدة المعيار	البيانات المطلوبة لقياس المعيار	الوصف	وحدة القياس
1	<b>السكان المخدومين بالربط المباشر على الشبكة</b>	أجمالي عدد المساكن التي لها ربط مباشر إلى شبكة الماء الصالح للشرب من إجمالي عدد المساكن الكلي في المنطقة	%	A. إجمالي عدد المساكن في المنطقة	الوحدات السكنية التي المسجلة في دائرة التسجيل العقاري أو الذين صدرت لهم أجازات بناء	عدد
B. إجمالي عدد المساكن ذات الربط المباشر بالشبكة				الوحدات السكنية التي لها اشتراك في دائرة الماء وربط مباشر ونظامي مع الشبكة	عدد	
<b>حساب المؤشر = <math>100 \times \frac{B}{A}</math> (الحساب يحدث فصليا)</b>				%		
2	<b>كمية الماء المجهز للفرد في اليوم (450 لتر في مراكز المحافظات ، 360 لتر في الأفضية، 250 لتر في النواحي)</b>	إجمالي المياه المقدمة للفرد يوميا وحسب المواصفات العراقية	لتر/يوم/فرد	A. كمية الماء المجهز للشبكة شهريا	قياس كمية المنتج يوميا والذي يضح للشبكة مع أدامة القياسات بشكل يومي وإيجاد المجموع خلال الشهر مع الأخذ بنظر الاعتبار عدم احتساب الفقودات في الشبكة والتي يمكن تقديرها ب 15% كحد أدنى.	لتر/شهر
B. عدد السكان المخدومين في المنطقة				عدد السكان اذين لهم ربط مباشر بالشبكة ضمن منطقة الخدمات	شخص(عدد)	
C. عدد أيام الشهر				عدد الأيام في الشهر المحدد	يوم/شهر(عدد)	
<b>حساب المؤشر = <math>\frac{A}{C} / B</math></b>				لتر/يوم/فرد		
3	<b>مدى قياس كمية الماء للأشتراكات</b>	أجمالي الأشتراكات المزودة بمقياس من مجموع الأشتراكات الكلية	%	A. إجمالي عدد المساكن ذات الربط المباشر بالشبكة	الوحدات السكنية التي لها اشتراك في دائرة الماء أو أخرى	عدد
B. إجمالي عدد المساكن المزودة بمقياس الاستهلاك				الوحدات السكنية التي تكون مجهزة بمقاييس الاستهلاك وتكون هذه المقاييس معتمدة في حساب أجور الماء المستهلك	عدد	
<b>حساب المؤشر = <math>100 \times \frac{B}{A}</math></b>				%		

عدد	يتم حساب ساعات الضخ اليومي لفترة 7 أيام وأستخلاص المعدل وأعتبره المعدل الشهري	1. معدل ساعات الضخ باليوم	ساعة / يوم	أستمرارية ضخ يقاس كمعدل ساعات ضخ الماء في الشبكة خلال اليوم الواحد والتي يصل فيها مستوى أرتفاع الماء في الوحدات السكنية طابق واحد كحد أدنى	3	أستمرارية الخدمة
%	حساب المؤشر = عدد الساعات في 7 أيام / 7 (الحساب يحدث فصليا)					
عدد/شهر	العدد الفعلي لنماذج الماء المسحوبة للفحص شهريا. النماذج يجب أن تؤخذ من مخارج مشروع الماء ووسط و نهاية الشبكة..	A. عدد النماذج المسحوبة الخاصة بنوعية الماء شهريا		نوعية ماء الشرب المقدم للفرد يوميا والذي يطابق أو يفوق المواصفات القياسية العراقية .	4	نوعية الماء المجهز للفرد
عدد / شهر	العدد الكلي للنماذج المسحوبة والتي تكون نتيجة فحصها تطابق أو تفوق مواصفات الماء القياسية المعمول بها	B. عدد النماذج المطابقة للمواصفات في الشهر	%			
لتر/يوم/فرد	حساب المؤشر = $100 \times \frac{B}{A}$					
عدد / شهر	الشكاوي المسجلة لدى مكتب الشكاوي في نظام تسجيل ومتابعة فعالين	A. العدد الكلي لجميع الشكاوي المستلمة من المواطنين خلال فترة شهر		أجمالي عدد الشكاوي الخاصة بخدمة الماء والتي يتم التعامل معها خلال 24 ساعة من لحظة أستلام الشكاوي	5	مدى كفاءة التعامل مع شكاوي المواطنين
عدد / شهر	عدد الشكاوي التي تم معالجتها بصورة صحيحة ومرضية خلال 24 ساعة أو يوم العمل التالي من لحظة تسجيل الشكاوي	B. إجمالي عدد الشكاوي التي تم توجيهها والتعامل معها خلال الشهر	%			
%	حساب المؤشر = $100 \times \frac{B}{A}$					



العراق | USAID  
من الشعب الامريكي



# خطة تطوير وتحسين نوعية تقديم خدمات الرعاية الصحية الاولية دائرة صحة بغداد / الرصافة

## الخدمات

## Service Delivery

اعداد دائرة صحة بغداد الرصافة.

قطاع خدمات الرعاية الصحية الاولية – بالتعاون فريق مشروع تعزيز  
الحوكمة ( تقدم GSP )

كانون الثاني – 2015

بغداد – العراق





الفهرست

الصفحة	العنوان	التسلسل
4	المقدمة	1
5	الملخص التنفيذي	2
5	الهدف والرسالة	3
6	مراحل تطوير خطة تحسين الخدمات	4
6	التحديات والمشاكل التي تواجه الدائرة و تحليل الفجوات	5
22	الاستطلاعات الميدانية	6
27	الاهداف	7
28	التوصيات	8

## 1- المقدمة :-

تشكل الرعاية الصحية الأولية الأساس الفاعل لتقديم الخدمات الصحية للمواطنين، بصورة شاملة ومتكاملة، وفق أسس علمية وعملية، وتتعامل مع المناطق الجغرافية لسكن المواطنين، لضمان وصول الخدمات العلاجية والوقائية إلى جميع هذه المناطق، تعزيزاً لصحة المجتمع، التي تمثل المحور الأساسي للتنمية الصحية.

وانطلاقاً من أن الرعاية الصحية الأولية تقوم على ثلاثة أدوار رئيسية من الممكن إجمالها بالمخطط اللاحق:



إن خطة التحسين (Service Delivery Improvement Plan) SDIP ستمكّن من تطوير رؤية طويلة الأمد لإدارة الدائرة وفي الوقت ذاته ستضمن أن القضايا ستكون يوماً بعد يوم تحت السيطرة. تتضمن هذه الخطة التطبيق المخطط للموارد بغية تحقيق هذه الأهداف. تهدف خطة تحسين الخدمات لمساعدة دائرة صحة بغداد الرصافة في معالجة القضايا المتعلقة بتحسين أدائها وتقديم أفضل خدمات الرعاية الصحية الأولية للمواطنين. وبالإضافة إلى ذلك، تستند هذه الخطة على نتائج دائرة صحة بغداد الرصافة وهو يتألف من مرحلتين:

- المرحلة الأولى هي تحديد ودراسة وتقييم الوضع الحالي للقطاع الصحي في دائرة صحة بغداد الرصافة المقدمة في الفترة السابقة .
- المرحلة الثانية هي الخروج بخطة تحسين تقديم الخدمات (SDIP) لمعالجة القضايا المرتبطة بإداء تقديم خدمات الرعاية الصحية الأولية وتقديم الحلول الفورية وطويلة المدى للنواقص إن وجدت.

### 2- الملخص التنفيذي :-

أفرزت اليات التحليل المتبعة في مراجعة مؤشرات نوعية الخدمة المقدمة من قبل دائرة صحة بغداد الرصافة بالمقارنة مع المعايير القياسية الوطنية والمفاضلة حسب التأثير المباشر على مؤشرات الأداء لضمان نوعية وجودة وأستمرارية الخدمة وأستجابة لتحليل آراء المواطنين عن طريق الاستبيان المباشر , أفرزت مجموعة عناصر أساسية وكذلك وفرت حلول أنية وطويلة الأمد من شأنها تحسين الخدمة المقدمة للمواطنين وكما يلي:

1. إدارة الخدمة الصحية : تعتبر إدارة تقديم الخدمات الصحية أحد العناصر المهمة والفاعلة في تنمية صحة المجتمع والتي تنعكس أيجاباً على نمو مجتمع صحياً وترتكز ادارة الخدمة على عناصر حيوية يجب استثمارها بكفاءة وفعالية للايصال خدمة متكاملة ذات جودة عالية الى المواطنين.
2. الموارد المالية (الموازنة الاستثمارية والتشغيلية والاستخدام الفاعل للايرادات المتحققة وكذلك الايرادات المرجو تحصيلها) : فهي احد العناصر المهمة في تحسين وتطوير نوعية الخدمة الصحية اذ ان ادارة هذه الموارد من خلال عمليات منظمة وتشريعات جديدة والتخطيط المسبق لها يساعد في الوصول الى الهدف المنشود.
3. الموارد البشرية (ملاكات طبية , تمريضية , صحية , ادارية , هندسية وساندة) : هو من العناصر المكملة لتحقيق الهدف , فادارة هذه الموارد من خلال توزيعها بالشكل الصحيح وكذلك زيادة اعدادها بشكل يتلائم مع الكثافة السكانية متماشيا مع النظام الصحي المعمول به في دول العالم المتقدمة.
4. المستلزمات والتجهيزات (الطبية , الصحية , الاثاث وسيارات الاسعاف) : فلها الاثر الكبير في تطوير النظام الصحي وتقديم الخدمة الصحية وفق احدث الطرق المتقدمة في العالم , لذا يجب متابعة وتوفير احدث الاجهزة والمستلزمات لضمان تقديم خدمة ذات نوعية جيدة.

### 3- الهدف والرسالة :-

هو تخطيط مسبق لجميع اقسام ومفاصل القطاع الصحي من الناحية (الادارية والفنية والمستلزمات) وتحليل المعوقات الموجودة وطرق القضاء عليها وتجديد السبل الناجحة و المعمول بها

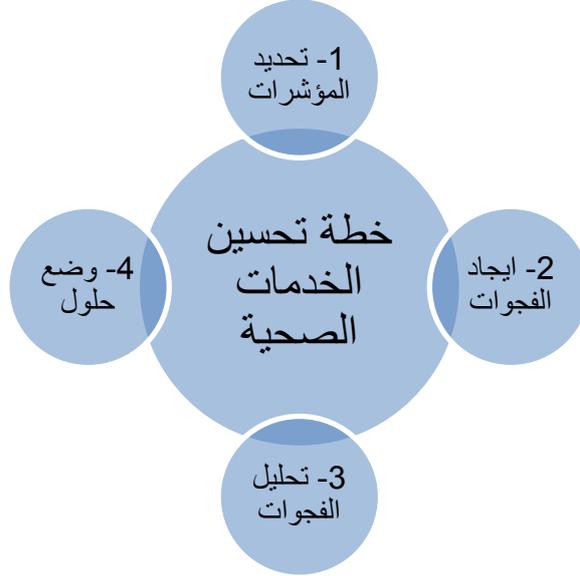
#### الهدف بعيد الامد

ضمان حصول جميع السكان بجميع فئاتهم العمرية في جانب بغداد-الرصافة على الرعاية الصحية الاولية ذات الجودة العالية لمدى الحياة.

#### الرسالة

تسعى دائرة الصحة وبمشاركة جميع الجهات ذات العلاقة على ضمان توفير خدمات صحية ذات جودة عالية , منظمة ومتكاملة , عادلة ومستدامة في متناول جميع السكان

## 4-مراحل تطوير خطة تحسين الخدمات للقطاع الصحي:-



تم الاعتماد على المعايير الاتية لتقييم واقع حال المراكز الصحية وهيه..كما موضحة في الماحق رقم(1)

1-مركز صحي عدد (1) لكل (10000) نسمة.

2-الملاكات العاملة في المركز الصحي.

3-الاجهزة الطبية.

4-الخدمات الصحية المقدمة من قبل المركز الصحي.

## 5-التحديات والمشاكل التي تواجه دائرة الصحة والتي تؤدي الى ضعف الخدمات و تحليل(SWOT) وتقييم البيئة الداخلية والخارجية:-

أعداد الخطة لتطوير العمل الصحي في مؤسساتنا الصحية للفترة من 2015 ولغاية نهاية 2019 عبر تحديد رسالة الدائرة وسبل تحقيق هذه الرسالة من خلال الأهداف المحددة ضمن فترة زمنية وتحديد المسؤولين عن تنفيذ تلك النشاطات للوصول إلى الأهداف المنشودة وتتضمن عناصر ذو علاقة بأحد معايير الخدمة المذكورة انفا التي تتعلق بالجوانب الادارية ، القانونية ، المالية ، الفنية ، حيث بعد اكمال تحليلها تم تحديد الضعف او النقص في كل عنصر ونسبة تأثيره في الفجوة ، وبالتالي تم اختيار اكثر العناصر تأثيرا في أحداث الفجوة.

يتم تصنيفها كالآتي..1-البنى التحتية 2-الموارد البشرية 3-الاجهزة الطبية 4-الموارد المالية



## نقاط القوة

1. الدعم الكامل من قبل دائرة الصحة للملاكات الطبية والصحية والتمريضية للاستمرار بتقديم افضل الخدمات العلاجية والوقائية من خلال دعمهم المادي والمعنوي.
2. استمرار في تنفيذ خطة انشاء البنى التحتية للمؤسسات الصحية لغرض زيادة وتطوير الخدمات الوقائية و العلاجية والطبية .
3. التزام الادارات العليا وصانعي القرار بدعم الموارد البشرية من خلال تعيينهم مركزيا كخريجي كليات الطب والمهن الصحية.
4. توفير الادوية واللقاحات الى قطاعات الرعاية الصحية الاولية بصورة مستمرة لوجود خطط وبرامج وخبرات في هذا المجال.
5. توفر الاختصاصات الطبية والصحية والفنية والادارية ذات شهادات عليا ولديها خبرات عالية في مجال عملها.
6. وجود الوثائق والمستندات والضوابط والسياقات والتجارب والخبرات في دائرة الصحة.
7. قابلية وقدرة صانعي القرار في الدائرة على ابتكار الخطط والبرامج والمشاريع المختلفة لغرض التوسع الافقي والعمودي في مجال تقديم الخدمات الصحية.
8. قدرة دائرة الصحة على مواجهة المعوقات والمشاكل والازمات التي تحصل وايجاد الحلول والبدائل المناسبة في المكان والزمان المحدد.
9. قدرة الدائرة على التدريب والتطوير واقامة الدورات المختلفة ولكافة العاملين من مختلف العنواين مع توفر الامكانيات لذلك.
10. قدرة الدائرة على تنسيق العمل مع الجهات المعنية الاخرى فيما يتعلق تقديم الخدمات الصحية والجوانب الاخرى.



## نقاط الضعف

1. عدد مراكز الرعاية الصحية الاولية الموجودة في جانب الرصافة حيث لا يتلائم مع عدد سكان في الرقعة الجغرافية حيث ان عدد السكان هو (4.418.325) لسنة 2014 وعدد المراكز الصحية هو (97) مركز صحي رئيسي فهناك مراكز رعاية صحية اولية تخدم نسبة كثيرة من السكان اكثر من (10.000) نسمة مثلاً. مركز صحي حي النفط النموذجي التابع الى قطاع البلديات يخدم (86.504) نسمة ومركز صحي السادس التابع الى قطاع الصدر يخدم (70.069) نسمة.
2. قلة التخصيصات المالية وعدم وجود الايرادات المالية لمؤسسات الصحية.
3. نقص كبير في اعداد الكوادر الطبية والصحية والادارية العاملة في مراكز الرعاية الصحية الاولية مما يؤدي الى ضعف في تقديم الخدمات وتنفيذ البرامج العلاجية والوقائية في المراكز الصحية مثلاً. عدد الاطباء العاملين في مراكز الرعاية الصحية الاولية التابعة لدائرة صحة بغداد/الرصافة/قطاع الصدر هو (118) مما لا يتلائم مع الكثافة السكانية للرقعة الجغرافية (1151812) نسمة وكذلك الحال لجميع الكوادر الصحية والادارية العاملة في مراكز الرعاية الصحية الاولية.
4. قلة وسائل التوعية الصحية وقلة البرامج التثقيفية مما يؤدي الى ضعف العلاقة بين مقدمي الخدمة الصحية وافراد المجتمع لعدم وجود تواصل دائم فيما بينهم.
5. التوصيف الوظيفي دون المستوى المطلوب.
6. التهديدات الامنية التي يتعرض لها العاملون في المؤسسات الصحية.
7. عدم توفر الاراضي المناسبة لبناء المؤسسات الصحية.
8. قدم النظام الصحي وبحاجة الى تحديث لانه لا يلبي متطلبات الرعاية المتكاملة.
9. عدم توحيد كثير من التعليمات والضوابط والسياقات والتوجيهات من جهات صنع القرار المختلفة.
10. التعليمات والضوابط المعقدة والروتينية فيما يتعلق بالمعاملات والمشاريع والمشتريات والصيانة في مختلف انواعها وعلى مختلف المستويات.

## الفرص المتاحة

1. التنسيق الكلي والدعم من قبل ديوان محافظة بغداد ومجلس المحافظة.
2. دعم الجهات المانحة للمشاريع الخاصة بالدائرة.
3. التنسيق مع القطاع الخاص.
4. امكانية اقامة معامل وورش صيانة وتصليح الاجهزة الطبية والسيارات.
5. وجود امكانيات وموارد بشرية لتطوير البرامج التثقيفية والتوعوية للمجتمع.
6. وجود خبرات في مجالات البنى التحتية.



## التحديات

1. انخفاض المجموع السنوي للمخصصات المالية الخاصة بالسلف التشغيلية حيث كان المجموع (106,191,625,578) مليار دينار لسنة 2013 وفي سنة 2014 اصبح مجموعها (63,792,615,531) مليار دينار وكذلك انخفاض المخصصات المالية الخاصة بصيانة الاجهزة والمعدات حيث كانت (25,770,105,939) مليار دينار لسنة 2013 وكان مجموعها (17,477,846,371) مليار دينار لسنة 2014 وايضا انخفاض مخصصات المستلزمات السلعية حيث كانت (50,798,382,480) مليار دينار لسنة 2013 واصبح مجموعها (28,738,219,282) مليار دينار لسنة 2014 مما يؤثر سلبا على تحسين الخدمات الصحية ويؤدي ايضا الى تلاكأ في نسب الانجاز للمشاريع الخدمية الخاصة ببناء وترميم المؤسسات الصحية التابعة لدائرة صحة الرصافة بشكل عام.
2. عدم الاستقرار الامني في محافظة بغداد.
3. التدخلات السياسية في اكثر من مجال في عمل الدائرة.
4. الازدياد السكاني الغير متوقع وقلّة التنسيق مع وزارة التخطيط بعدم تجهيز الدائرة بالاعداد والنسب الصحيحة للزيادة السكانية.
5. هجرة الاطباء والكثير من الكوادر الى خارج القطر او تركهم للعمل في المؤسسات الصحية.
6. تهالك البنى التحتية والخدمات العامة مثل الشوارع والكهرباء والمجاري اضافة الى شبكات تنقية المياه واختلاطها بمياه الصرف الصحي مما يساعد بشكل كبير في انتشار الامراض.

### 1-البنى التحتية.

تضم دائرة صحة بغداد الرصافة على (220) مؤسسة صحية , سوف نستعرض انفا عدد من مشاريع الرعاية الصحية الاولية المنجزة و قيد الانجاز التابعة لدائرة صحة بغداد-الرصافة.



مشاريع القيد  
الانجاز

الملاحظات	نسبة الانحراف	نسبة الانجاز	تاريخ الانجاز التعاقدى	تاريخ المباشرة الفعلي	جهة التمويل	اسم المشروع
قيد الاستلام	% 0	%100	250 يوم	2012/8/26	محافظة بغداد	إنشاء م.ص الشعب محلة 333
	%17	%83	210 يوم	2012/10/10	محافظة بغداد	إنشاء م.ص شاعورة وأم جدر
	% 0	%99	240 يوم	2012/11/1	محافظة بغداد	هدم وإعادة بناء م.ص سليمان الفيضي حي أور
قيد الاستلام		%100	251 يوم	2012/9/12	محافظة بغداد	إنشاء م.ص شيخ سعد قرية الانتصار
قيد الاستلام		%100	300 يوم	2013/1/11	محافظة بغداد	إنشاء مستوصف صحي في النهروان (9 نيسان)
تم تشكيل لجنة إسراع	%100	%85	90 يوم	2012/12/13	وزارة الصحة	تجهيز أجهزة أسنان نوع كاستيليني عدد (20)
قيد الاستلام	%0	%100	250 يوم	2013/1/14	محافظة بغداد	إنشاء م.ص سبع قصور
قيد اصدار امر اداري بتشكيل لجنة اسراع	%100	%77	390 يوم	2010/11/22	وزارة الصحة	إنشاء م ص في الزعفرانية
قيد اصدار امر اداري بتشكيل لجنة اسراع	%100	%82		2011/5/25	وزارة الصحة	إنشاء م ص حي المعوقين
قيد الاستلام	-	%100	70 يوم	2010/12/1	موازنة الدائرة	تأهيل مراكز صحية تابعة لقطاع الصدر (جميلة+2+حسين المالكي)
قيد الاستلام	-	%100	120 يوم	2012/6/27	موازنة الدائرة	تجهيز مولدات عدد (13)
العمل متوقف بأمر اداري صادر من محافظة بغداد	%45	%55	200 يوم	2012/7/25	محافظة بغداد	إنشاء م.ص السريجات
إستراتيجية التخفيف من الفقر قيد التجهيز	%80	%20	120 يوم	2012/11/19	وزارة الصحة	تجهيز مولدات عدد (12) مختلفة السعات
الشركة متلكنة في تنفيذ الاعمال	%100	%0	340 يوم	2014/2/4	وزارة الصحة	انشاء وتأهيل مركز منسق التدرن في مركز في حي سومر/قطاع الشعب



الجدول ادناه يوضح اعداد مراكز الرعاية الصحية الاولى التابعة الى دائرة صحة الرصافة نسبة الى الكثافة السكانية الموجودة في هذه الرقعة الجغرافية

ت	القطاعات	الكثافة السكانية لكل قطاع	عدد المراكز الصحية الرئيسية الفعليه لكل قطاع واقع الحال	عدد المراكز الصحية الرئيسية القياسيه لكل قطاع (على فرض كل مركز صحي يخدم 10 000 نسمة)	النقص بالمراكز الصحية الرئيسية	المؤشر%	الفجوة%
1	قطاع الرصافه	280 432	10	$28 = \frac{280432}{10000}$	18	$\%36 = 100 \times \frac{10}{28}$	%64
2	قطاع البلديات	1 063 472	22	$106 = \frac{1063472}{10000}$	84	$\%21 = 100 \times \frac{22}{106}$	%79
3	قطاع الاعظميه	280 319	12	$28 = \frac{280319}{10000}$	16	$\%43 = 100 \times \frac{12}{28}$	%57
4	قطاع الشعب	847 387	16	$84 = \frac{847387}{10000}$	68	$\%19 = 100 \times \frac{16}{84}$	%81
5	قطاع الصدر	1 151 812	19	$116 = \frac{1151812}{10000}$	97	$\%16 = 100 \times \frac{19}{116}$	%84
6	قطاع المدانن	445 609	10	$44 = \frac{445609}{10000}$	34	$\%23 = 100 \times \frac{10}{44}$	%77
7	قطاع بغداد الجديدة	349 294	8	$34 = \frac{349294}{10000}$	26	$17\%23 = 100 \times \frac{8}{26}$	%77
	المجموع الكلي للمراكز الرئيسية	4 418 325	97	$440 = \frac{4418325}{10000}$	343	$\%22 = 100 \times \frac{97}{440}$	%78



## تحليل الفجوة

العدد الكلي لمراكز الرعاية الصحية الاولية في جانب الرصافة هو (107) مركز صحي رئيسي وفرعي والفعالة هيه (97) مركز صحي رئيسي وان عدد (32) مركز صحي من المراكز الفعالة هو خاضع للمعايير المتبعة من قبل دائرة صحة الرصافة من حيث الانشاء الهندسي والباقي (65) مركز صحي غير خاضعة لهذه المعايير.

مجموع المراكز الصحية الرئيسية في دائرة صحة بغداد / الرصافة هو (97) مركز صحي والكثافة السكانية لجانب الرصافة (4.418.325) نسمة فعلى حساب مركز صحي واحد لكل (10000) نسمة يكون الاحتياج (440) مركز صحي وان العدد الموجود حالياً يغطي (22%) من الكثافة السكانية وتكون الفجوة (78%).

ادناه تحليل الفجوة وفق عناصر تحليل الفجوات:

1. الموارد البشرية: لا تؤثر على الفجوة.
2. المالية: تأثيرها عالي حيث ان قلة الموازنة التشغيلية والموازنة الاستثمارية وتنمية الاقاليم حيث بلغت للمخصصات المالية الخاصة بالسلف التشغيلية حيث كان المجموع (106,191,625,578) مليار دينار لسنة 2013 وفي سنة 2014 اصبح مجموعها (63,792,615,531) مليار دينار عراقي.
3. البنى التحتية: تأثيرها عالي حيث ان نقص في عدد المراكز الصحية التي تلبى احتياجات المواطنين وحسب الكثافة السكانية وخاصة في قطاع البلديات النقص (84) مركز صحي وقطاع الشعب (68) مركز صحي وقطاع الصدر (97) مركز صحي.
4. التجهيزات (نقص معدات , اجهزة, مواد , وقود , مولدات , اثاث): تأثيرها متوسط بسبب نقص في الموازنة التشغيلية حيث بلغ مجموع مصروفات فصل المستلزمات السلعية لسنة 2013 (50.798.382.480) مليار دينار عراقي ولسنة 2014 (28.738.219.282) مليار دينار عراقي.
5. بناء القابليات: لا يؤثر على الفجوة بشكل كبير.
6. المعوقات الفنية: تأثيرها على الفجوة بشكل عالي من حيث عدم توفير قطع الاراضي والقبول بأوطأ العطاءات للمشاريع.
7. الصلاحيات (استحداث صلاحيات ادارية, مالية, قانونية, فنية, اخرى): تأثيرها متوسط حيث ان عدم وجود صلاحيات مطلقة بالموافقة على انشاء مراكز الصحية دون الرجوع الى الوزارة.
8. التنسيق الافقي والعمودي: وجود التنسيق الكامل مع مجلس المحافظة وديوان المحافظة فلذلك لا يوجد تأثير كبير على الفجوة.
9. التدخلات السياسية: لا تؤثر على الفجوة.
10. استخدام الموارد: تأثيرها عالي حيث ان قدم البنائيات وعدم كفاية مساحة المراكز الصحية والوحدات الطبية الازمة لتغطية الخدمة الطبية للسكان.
11. الصيانة والتشغيل: تأثيرها متوسط حيث ان هناك ضعف في صيانة المباني وتجهيزاتها مما يؤدي الى ضعف اداء المراكز الصحية.
12. الظروف الامنية: عدم استقرار الوضع الامني يؤثر بشكل عالي على الفجوة.
13. الدعم اللوجستي: لا يؤثر على الفجوة.



الحلول بعيدة الامد	الحلول الانية	المعيار	ت
تشريع قانون فصل القطاع العام عن القطاع الخاص.	<p>1-تفعيل قانون التمويل الذاتي فالقانون مقرر ولكن غير مفعّل حيث تعود ايرادات المؤسسة الصحية الى المؤسسة نفسها.</p> <p>2-فك ارتباط الدوائر الخدمية للعيادات الشعبية وربطها بدوائر الصحة المعنية فنيا واداريا وماليا لتفعيل الدوام المسائي للمراكز الصحية فبذلك يمكن ان تقدم الخدمة صباحا ومساءً وتتم تغطية الاهداف.</p> <p>3-ايجاد منافذ ايرادات اخرى لمؤسسات الصحية مثل تسعير الخدمة الصحية مثل شهادات الولادات والوفيات والاجازات الصحية واخذ المسحات لباقي الدوائر الغير تابعة لوزارة الصحة وباسعار تحدد لاحقا.</p> <p>4-زيادة صلاحيات الدائرة في استثمار الساحات والكافتيريات في المستشفيات والمراكز الصحية ليتم الارتقاء بالخدمات الفندقية للمؤسسات الصحية.</p> <p>5- توسيع الصلاحيات المالية والمناقلة بين ابواب الصرف و توسيع ابواب الصرف للسلف الخاصة بالصيانة ليتم من خلالها صيانة المباني والاجهزة في المراكز الصحية التي تحتاج الى صيانة.</p> <p>6- توسيع صلاحيات الدائرة بالتعاقد مع شركات رصينة وعدم القبول بأوطا العطاءات وايضا توسيع الصلاحيات في الدائرة لغرض انشاء وبناء مراكز صحية جديدة.</p>	المالية	1
<p>1-استثناء وزارة الصحة من ضوابط العائدية لغرض توزيع قطع الاراضي.</p> <p>2- زيادة صلاحيات الدائرة بشراء واستملاك قطع الاراضي لبناء مراكز صحية.</p>	<p>1-التنسيق مع وزارات المالية والبلديات لغرض تخصيص قطع اراضي لبناء مراكز صحية بمساحة (350)م او (700) م او (1000) م في قطاع الصدر (97) مركز صحي والبلديات (84)والشعب (68).</p> <p>2-التنسيق مع مركز الوزارة وديوان المحافظة ومجلس المحافظة لغرض تخصيص لشراء قطع الاراضي في القطاعات المذكورة اعلاه.</p> <p>3- زيادة تغطية خدمة الرعاية الصحية الاولية من خلال انشاء ما لا يقل عن (100) مركز صحي وخاصة في قطاع البلديات حيث تبلغ نسبة العجز (79%) وقطاع الصدر حيث نسبة العجز (84%) وقطاع الشعب نسبة العجز (81%).</p> <p>5- لتنسيق مع ديوان محافظة بغداد ومجلس المحافظة ووزارة الصحة لغرض تخصيص قطع اراضي للانشاء مراكز صحية في المناطق التي تعاني من نقص كبير في اعداد المراكز الصحية وخاصة قطاع الصدر حيث يحتاج الى بناء (97) مركز صحي لتغطية مايقارب (780000) الف</p>	البنى التحتية	2



	نسمة وقطاع البلديات يحتاج الى (84) مركز صحي لتغطية مايقارب (660000) الف نسمة وقطاع الشعب يحتاج الى (68) مركز صحي لتغطية مايقارب (520000) الف نسمة وقطاع المدائن يحتاج الى (34) مركز صحي ليغطي مايقارب (240000) الف نسمة وايضا قطاعات بغداد الجديدة والاعظمية والرصافة.		
هدم وبناء المراكز الصحية المتهالكة وبمعدل (2) مركز صحي لكل قطاع سنويا حسب الحاجة.	اعادة تاهيل بعض المراكز الصحية والتوسع بها في قطاع الصدر (4) مراكز صحية وقطاع البلديات (4) مراكز صحية وقطاع الشعب (3) مراكز صحية سنويا.	استخدام الموارد	3



**2-الموارد البشرية:**

تعاني المؤسسات الصحية التابعة الى دائرة صحة بغداد الرصافة من نقص حاد في اعداد الكوادر الطبية والصحية والادارية العاملة في هذه المؤسسات والجدول ادناه يوضح اعداد هذه الكوادر

ت	الكوادر في القطاعات	قطاع الرصافة	قطاع البلديات	قطاع الاعظميه	قطاع الشعب	قطاع الصدر	قطاع المدائن	قطاع بغداد الجديده	المجموع الفعلي لملاكات القطاعات	المجموع القياسي للملاكات	النقص	الزيادة
1	طبيب	91	102	50	95	118	44	43	543	3 طبيب لكل 10 000 نسمة الكثافة السكانية الكيله للقطاعات * 3 10000 4418325 * 3 = 1325 طبيب 10 000	782	—
2	طبيب اسنان	86	67	79	72	112	60	44	520	1 طبيب اسنان لكل 10 000 نسمة 4418325 * 1 = 442 طبيب اسنان 10 000	—	78
3	صيدلي	17	31	16	30	22	35	19	170	1 صيدلي لكل 20 000 نسمة 4418325 * 1 = 221 20 000	51	—
4	م. صيدلي	32	78	22	59	64	25	17	297	2 م. صيدلي لكل 10 000 نسمة 4418325 * 2 = 884 10 000	587	—
5	م. مختبر	46	103	32	99	115	36	46	477	4 م. مختبر لكل 10 000 نسمة 4418325 * 4 = 1767 10 000	1290	—
6	فاحص بصر	24	40	20	48	50	8	20	210	1 فاحص بصر لكل 10 000 نسمة 4418325 * 1 = 442 10 000	232	—



## تحليل الفجوة

1. الموارد البشرية: تأثيرها عالي حيث ان عدم وجود العدد الكافي من الاطباء والكوادر الصحية والتمريضية وعدم توزيعهم بصورة تسد النقص الحاصل في المراكز الصحية.
2. المالية: تأثيرها عالي حيث ان عدم وجود مخصصات مالية اضافية تمنح للاطباء والكوادر الصحية العاملة في المناطق البعيدة والتي تعاني من نقص في عدد الكوادر وعدم وجود مبالغ كافية للتعاقد مع كوادر طبية او صحية او ادارية لسد النقص الحاصل في المراكز الصحية.
3. البنى التحتية: تأثيرها متوسط حيث ان هناك وجود ابنية قديمة للمراكز الصحية بحاجة الى توسيع في هيكلية البناء.
4. بناء القابليات (نقص معدات , اجهزة, مواد , وقود , مولدات , اثاث): تأثيرها متوسط حيث ان هناك نقص كبير في اعداد الخريجين من الدراسات الطبية الاولى والنخضية وخاصة طب الاسرة بشكل لا يغطي احتياجات الرعاية الصحية الاولى.
5. صلاحيات (استحداث صلاحيات ادارية, مالية, قانونية, فنية, اخرى): تأثيرها عالي حيث ان على الرغم من ان الدائرة هيه من تقوم بتوزيع الكوادر الا ان الاعداد يتم تحديدها مركزيا فان هناك حاجة لتكون صلاحيات الدائرة اوسع ليتم التعاقد مع الكوادر لتغطية النقص الحاصل في الكوادر الطبية والصحية والادارية فليس هناك صلاحيات واسعة ليتم التعاقد مع الكوادر الطبية والصحية بشكل كبير ولا مع الكوادر الادارية.
6. التنسيق الافقي والعمودي: عدم توزيع العدد الكافي من الكوادر الطبية والصحية والتمريضية الى الدائرة من قبل الوزارة.
7. استخدام الموارد: تأثيرها عالي حيث ان سوء توزيع الكوادر الطبية والصحية من قبل الوزارة بحيث ان الاعداد لا تتلائم مع احتياجات الدائرة.
8. التدخلات السياسية: تأثيرها متوسط حيث لاتسمح التدخلات السياسية بتوزيع الكوادر حسب الهيكلية.
9. الصيانة والتشغيل: لاتؤثر على الفجوة بشكل كبير.
10. الظروف الامنية: تأثيرها عالي حيث ان الامن حاليا مهم جدا لما يتعرض له الاطباء لتهديد بالايذاء والخطف والقتل لاسباب امنية وطائفية واجرامية متعددة.
11. التجهيزات: لاتؤثر على الفجوة.
12. المعايير الفنية: لاتؤثر على الفجوة.
13. الدعم اللوجستي: لا يؤثر على الفجوة بشكل كبير.



ت	المعيار	الحلول الاتية	الحلول بعيدة الامد
1	الموارد البشرية	اعادة توزيع الكوادر الطبية والصحية والتمريضية ضمن دوائر الوزارة حيث ان دائرة صحة الكرخ تحتوي على اعداد اكثر من اطباء من دائرة صحة الرصافة بالرغم من ان الكثافة السكانية واعداد المراكز الصحية اكثر في جانب الرصافة.	التنسيق مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لغرض زيادة قبول الطلبة في اختصاصات الطبية وطب الاسنان والصيدلة والعلوم والمعاهد الصحية.
2	المالية والصلاحيات	1-تفعيل قانون التمويل الذاتي فالقانون مقرر ولكن غير مفعّل حيث تعود ايرادات المؤسسة الصحية الى المؤسسة نفسها ومن خلالها يمكن صرف مخصصات اضافية الى الكوادر العاملة في المراكز الصحية مما يشجعهم للعمل في الدائرة صباحا ومساء. 2-زيادة المخصصات المالية للكوادر العاملة في المناطق البعيدة. 3-التعاقد مع الكوادر الشحيحة مثل طب الاسرة والاشعة والسونار والطوارئ وامراض الدم. 4-تخصيص درجات وظيفية مما لا يقل عن (4000) درجة وظيفية سنويا ليتم التعاقد مع الملاكات الادارية. 5-اعطاء حوافز ومخصصات اضافية بمقدار(400%) للاختصاصات الشحيحة.	تشريع قانون فصل القطاع العام عن القطاع الخاص.
3	استخدام الموارد	اعادة توزيع الكوادر الطبية والصحية والتمريضية (طبيب وصيدلاني وفاحص بصر و معاون صيدلي ومختبر ومعاون طبي) ضمن الدائرة ويستهدف التوزيع الى قطاعات الصدر والبلديات والشعب.	وضع دليل العمل(Guidlines) والبروتوكولات العلاجية ومتفق عليها من قبل وزارة الصحة ليتم تقييم عمل الكوادر العاملة في المراكز الصحية.
4	الوضع الامني	التنسيق مع وزارة الداخلية لغرض متابعة وحدات ال F.B.S لغرض محاسبة المقصرين وبعدها زيادة اعداد العاملين في هذه الوحدات.	التعاقد مع شركات امنية خاصة لحماية المؤسسات الصحية.



3-الأجهزة الطبية:

ت	القطاعات	الاجهزة	المعيار للمراكز الصحية الرئيسية	الحاجة الفعلية لأجهزة الطبية	واقع الحال	النقص	الزيادة	المؤشر	الفجوة
1	97 مركز صحي رئيسي في قطاعات دائرة صحة بغداد الرصافة	جهاز اسنان جهاز سونار اجهزة تعقيم تخطيط قلب اجهزة اشعة	1 جهاز لكل 20000 نسمة 1 جهاز لكل مركز 5 جهاز لكل مركز 1 جهاز لكل مركز 1 جهاز لكل مركز	225 97 485 97 97	225 94 388 150 106	— 3 97 — —	— — — 53 9	%100 %97 %75 %154 %109	— %3 %25 — —



ت	القطاعات	الاجهزة	المعيار للمراكز الصحية الرئيسية	الحاجة الفعلية لكل جهاز	واقع الحال	النقص	الزيادة	المؤشر	الفجوة
1	قطاع الرصافة 10 مركز صحي رئيسي	جهاز اسنان	1 جهاز لكل 20000	14	26	-	12	%185	-
		جهاز سونار	1 جهاز لكل مركز	10	12	-	2	%120	-
		اجهزة تعقيم	5 جهاز لكل مركز	50	71	-	21	%142	-
		تخطيط قلب	1 جهاز لكل مركز	10	20	-	10	%200	-
		اجهزة اشعة	1 جهاز لكل مركز	10	14	-	4	%140	-
2	قطاع البلديات 22 مركز	جهاز اسنان	1 جهاز لكل 20000	55	41	14	-	%75	%25
		جهاز سونار	1 جهاز لكل مركز	22	20	2	-	%91	%9
		اجهزة تعقيم	5 جهاز لكل مركز	110	101	9	-	%92	%8
		تخطيط قلب	1 جهاز لكل مركز	22	31	-	9	%140	-
		اجهزة اشعة	1 جهاز لكل مركز	22	16	6	-	%73	%27
3	قطاع الاعظمية 12 مركز	جهاز اسنان	1 جهاز لكل 20000	14	26	-	12	%185	-
		جهاز سونار	1 جهاز لكل مركز	12	13	-	1	%108	-
		اجهزة تعقيم	5 جهاز لكل مركز	60	19	41	-	%32	%68
		تخطيط القلب	1 جهاز لكل مركز	12	15	-	3	%125	-
		اجهزة اشعة	1 جهاز لكل مركز	12	8	4	-	%67	%33
4	قطاع الشعب 16 مركز	جهاز اسنان	1 جهاز لكل 20000	42	33	9	-	%79	%21
		جهاز سونار	1 جهاز لكل مركز	16	12	4	-	%75	%25
		اجهزة تعقيم	5 جهاز لكل مركز	80	52	28	-	%65	%35
		تخطيط القلب	1 جهاز لكل مركز	16	19	-	3	%119	-
		اجهزة اشعه	1 جهاز لكل مركز	16	22	-	6	%137	-
5	قطاع الصدر 19 مركز	جهاز اسنان	1 جهاز لكل 20000	58	60	-	2	%103	-
		جهاز سونار	1 جهاز لكل مركز	19	20	-	1	%105	-
		اجهزة تعقيم	5 جهاز لكل مركز	95	24	71	-	%25	%75
		تخطيط القلب	1 جهاز لكل مركز	19	22	-	3	%116	-
		اجهزة اشعه	1 جهاز لكل مركز	19	32	-	13	%168	-
6	قطاع المدائن 10 مركز	جهاز اسنان	1 جهاز لكل 20000	22	20	2	-	%91	%9
		جهاز سونار	1 جهاز لكل مركز	10	5	5	-	%50	%50
		اجهزة تعقيم	5 جهاز لكل مركز	50	31	19	-	%62	%38
		تخطيط قلب	1 جهاز لكل مركز	10	20	-	10	%200	-
		اجهزة اشعة	1 جهاز لكل مركز	10	11	-	1	%110	-
7	قطاع بغداد الجديدة 8 مركز	جهاز اسنان	1 جهاز لكل 20000	17	19	-	2	%111	-
		جهاز سونار	1 جهاز لكل مركز	8	12	-	4	%150	-
		اجهزة تعقيم	5 جهاز لكل مركز	40	90	-	50	%225	-
		تخطيط القلب	1 جهاز لكل مركز	8	23	-	15	%287	-
		اجهزة اشعه	1 جهاز لكل مركز	8	3	5	-	%38	%62



## تحليل الفجوة

تم احتساب الفجوة على واقع حال الدائرة حيث ان هناك حاجة فعلية الى عدد اكبر من الاجهزة للوجود عدد من المراكز الصحية الغير فعالة اضافة الى الحاجة الى عدد اكبر من المراكز الصحية ليتم تجهيزها بالاجهزة وان تاثير العناصر على الفجوة كالاتي..

1. الموارد البشرية:تؤثر بشكل عالي حيث ان عدم وجود العدد الكافي من الكوادر الصحية والتمريضية التي تعمل على الاجهزة الطبية لذلك تمت ملاحظة توفر الاجهزة ولكن لا يتم العمل عليها.
2. المالية: تاثيرها عالي حيث ان ضعف في المخصصات المالية وغير كافية لسد العجز في المستلزمات الخدمية وصيانة الاجهزة.
3. البنى التحتية: لاتؤثر على الفجوة.
4. بناء القابليات (نقص معدات , اجهزة, مواد , وقود , مولدات , اثاث): تاثيرها متوسط حيث ان وجود اعداد من الكوادر الصحية والتمريضية غير مدربة على استخدام وادامة الاجهزة الطبية في المراكز الصحية فبالرغم من وجود الجهاز الا انه لا يتم العمل عليه.
5. صلاحيات (استحداث صلاحيات ادارية, مالية, قانونية, فنية, اخرى): تاثيرها عالي حيث ان هناك نقص في الصلاحيات المالية لشراء اجهزة حديثة ومتطورة للمراكز الصحية.
6. التنسيق الافقي والعمودي: لا يؤثر على الفجوة.
7. سوء استخدام الموارد: تاثيرها عالي حيث ان عدم توزيع الاجهزة بشكل صحيح على المراكز الصحية.
8. التدخلات السياسية: لاتؤثر على الفجوة بشكل كبير.
9. الصيانة والتشغيل: تاثيرها متوسط حيث ان اعداد عمال الصيانة في المراكز الصحية قليلة جدا فبالرغم من توفر الاجهزة ولكن هناك قسم منها عاطل.
10. الظروف الامنية: لاتؤثر على الفجوة بشكل كبير.
11. التجهيزات: تاثيرها بشكل عالي حيث ان هناك ضعف في الموارد المالية للدائرة مما يؤثر على كمية ونوعية التجهيزات حيث ان هناك مراكز صحية منجزة ولكن بحاجة الى اجهزة طبية.
12. المعوقات الفنية: لاتؤثر على الفجوة.
13. الدعم اللوجستي: لا يؤثر على الفجوة بشكل كبير.



ت	المعيار	الحلول الاتية	الحلول بعيدة الامد
1	الموارد البشرية	<p>1-زيادة عدد الملاكات العاملة على الاجهزة الطبية في المراكز الصحية من قبل الوزارة.</p> <p>2-تدريب وتأهيل الكوادر الصحية العاملة في المراكز الصحية على جهاز تخطيط القلب</p> <p>3- زيادة عدد دورات استخدام وادامة الاجهزة الطبية وخاصة اجهزة السونار والاسنان للكوادر المسؤولة عن استخدام الاجهزة.</p>	<p>1-التنسيق مع مجلس الدراسات العليا العربي والعراقي لغرض زيادة عدد المقاعد الدراسية وخاصة في اختصاص الاشعة والسونار.</p> <p>2-التنسيق مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لزيادة عدد الطلبة المقبولين في قسم الفيزياء الطبية لغرض الاستفادة من خريجين هذا القسم للعمل على جهاز السونار.</p>
2	المالية والتجهيزات والصلاحيات	<p>1-تفعيل قانون التمويل الذاتي فالقانون مقر ولكن غير مفعّل حيث تعود ايرادات المؤسسة الصحية الى المؤسسة نفسها ومن خلالها يمكن تحديث وتطوير الاجهزة الطبية في المراكز الصحية.</p> <p>2-تخصيص مبالغ مالية ليتم شراء اجهزة تعقيم بعدد (46) جهاز لقطاع الصدر و(19) جهاز لقطاع المدائن و (19) جهاز لقطاع الاعظمية و(3) جهاز لقطاع الشعب وجهاز سونار عدد(1) لقطاع المدائن.</p>	<p>زيادة صلاحيات الدائرة لشراء الاجهزة الطبية ومن مناشئ عالمية.</p>
3	استخدام الموارد	<p>اجراء مناقلات للاجهزة الطبية بين القطاعات وحسب الفانض والحاجة حيث هناك عدد (4) جهاز اشعة فائضة في قطاع الرصافة تنقل الى قطاع البلديات لان هناك نقص عدد(4) في الجهاز المذكور وايضا تتم مناقلة عدد (21) جهاز تعقيم من قطاع الرصافة الى قطاع الاعظمية ومناقلة عدد(1) جهاز تعقيم من قطاع البلديات الى قطاع الاعظمية وعدد (4) جهاز اشعة من قطاع الشعب الى قطاع الاعظمية وعدد(4) جهاز سونار من قطاع بغداد الجديدة الى قطاع الشعب وعدد(25) جهاز تعقيم من قطاع بغداد الجديدة الى قطاع الصدر وتتم مناقلة اجهزة سونار من قطاع الرصافة عدد(2) وقطاع الاعظمية عدد(1) وقطاع الصدر عدد (1) الى قطاع المدائن ومناقلة عدد (5) جهاز اشعة من قطاع الصدر الى قطاع بغداد الجديدة.</p>	

## 6- الاستطلاعات الميدانية :-

الاستطلاعات الميدانية هي زيارات الى المراكز الصحية والتعرف على واقع الخدمات المقدمة للمواطنين ومعرفة ما المشاكل والمعوقات التي تواجه المواطنين والكادر العامل في المركز وتم اختيار بعض المراكز الصحية العشوائية وعلى مختلف القطاعات للوصول الى واقع الحال على مختلف المراكز الصحية وتم مطابقة المعيار الدولي بالنسبة الى الكثافة السكانية لمعرفة نسبة الفجوات الموجودة في المركز الصحي وعلى مدى القطاع الصحي .

### 1. مركز صحي حي النفط العائد الى قطاع البلديات

عدد سكان الرقعة الجغرافية التي يخدمها المركز الصحي هو (86504) نسمة لسنة 2014 وكانت نسب تقييم المركز الصحي حسب استمارة التقييم النوعي واستمارة معايير الاداء المذكورة في الملحق رقم-1- والملحق رقم-2- وكانت النتائج كالآتي:

اسم المعيار	التقييم %	الفجوة %
البنية التحتية	77%	23%
الملاك العامل في المركز	45%	55%
الأجهزة	58%	42%
الأدوية و اللقاحات	100%	لا توجد
المختبر	100%	لا توجد
الخدمات الصحية		
التحصين	52.4%	47.6%
زيارات الاطفال دون الخامسة	68.9%	31.1%
برنامج IMCI	45.3%	54.7%
الزيارة الاولى للحامل	49%	51%
الزيارة الرابعة للحامل	17.4%	82.6%
صحة الاسنان	40.4%	59.6%

## تحليل الفجوة

1. البنى التحتية: وجود سياج خارجي مهديم وجود رطوبة في بعض جدران غرف المركز الصحي و لا يوجد ماء حار في الحمامات وعدم وجود منظومات تصفية الماء و لا يوجد عدد كافي من عمال الخدمة وضعف في تجهيزات المستلزمات المطلوبة وساحبات الهواء معطلة في الحمامات واجهزة التكييف معطلة في اماكن انتظار المراجعين وبعض الاقسام.
2. الملاك العامل: وجود عدد 4 اطباء فقط ووجود معونيين طبيين بعدد 3 فقط و لا يوجد طبيب اشعة ولا محمض ولا مصور شعاعي و عدد اطباء الاسنان 3 فقط و وجود صيدلي واحد فقط ومعاون صيدلي عدد 3 فقط و مرضيين عدد 7 (3 ذكور و5 اناث) و ممارس مختبر عدد واحد فقط مساعد مختبر عدد 6 و الملاك الاداري 3 فقط و الملاك الساند 6 فقط.
3. الاجهزة: الجهاز عاطل ولا يوجد كادر يعمل عليه و عدد كراسي الاسنان 2 فقط و عدد اجهزة التعقيم 4 فقط و اجهزة التكييف معطلة ونقص في الثلجات و لا توجد سيارة اسعاف.
4. المختبر: مساحة الغرفة غير كافية.



5. التحصين: حيث ان عدد الاطفال دون السنة المستلمين للقاح الحصبة المنفردة لسنة 2014 هو (1595) و الهدف السنوي للوليد (3200) حيث ان 95% من الهدف هو (3040) فيكون عدد المتسربين من اللقاح (1445).
6. زيارات الاطفال دون الخامسة: حيث ان العدد السنوي لزيارات الاطفال لسنة 2014 هو (11823) طفل ويكون العدد الشهري (985) و الهدف السنوي هو (19050) حيث يكون الهدف الشهري (1587) وان 90% يكون (1428) فيكون عدد الاطفال الذين لم يزورا المركز الصحي هو (443) شهريا.
7. برنامج ال IMCI: عدد الاطفال المشمولين بالبرنامج (7777) ويكون الهدف السنوي (19050) و90% يعني (17145) فيبلغ عدد الاطفال الذين لم يشملوا بالبرنامج هو (9368) طفل.
8. الزيارة الاولى للام الحامل: حيث ان الهدف السنوي للمركز الصحي لسنة 2014 هو (3204) وان 90% من الهدف السنوي يصبح (2883) وان العدد الكلي لزيارات الامهات الحوامل لسنة 2014 هو (1414) فيبلغ عدد الحوامل المتسربين من الزيارة الاولى هو (1469).
9. الزيارة الرابعة للام الحامل: حيث ان الهدف السنوي للمركز الصحي لسنة 2014 هو (3204) وان 90% من الهدف السنوي يصبح (2883) وان العدد الكلي لزيارات الامهات الحوامل لسنة 2014 هو (504) فيبلغ عدد الحوامل المتسربين من الزيارة الرابعة هو (2379).

## 2. مركز صحي الكريعات الثاني العائد الى قطاع الاعظمية

عدد سكان الرقعة الجغرافية التي يخدمها المركز الصحي هو (18724) نسمة لسنة 2014 وكانت نسب تقييم المركز الصحي حسب استمارة التقييم النوعي واستمارة معايير الاداء المذكورة في الملحق رقم-1- والملحق رقم-2- وكانت النتائج كالآتي:

اسم المعيار	التقييم %	الفجوة %
البنية التحتية	100%	لا توجد
الملاك العامل في المركز	62%	38%
الأجهزة	79%	21%
الأدوية و اللقاحات	88%	12%
المختبر	83%	18%
الخدمات الصحية		
التحصين	51.9%	48.1%
زيارات الاطفال دون الخامسة	43.5%	56.5%
برنامج IMCI	59.8%	40.2%
الزيارة الاولى للحامل	38.3%	61.6%
الزيارة الرابعة للحامل	21.3%	78.6%
صحة الاسنان	87.6%	12.3%

## تحليل الفجوة

1. الملك العامل: وجود عدد 3 اطباء فقط ووجود معاونيين طبيين بعدد 8 فقط و جهاز الاشعة عاقل و وجود ممرضين عدد 16 (11 ذكور و 5 اناث) و لا يوجد ممارس مختبر ومساعد مختبر عدد 2 فقط و الملك الاداري عدد 2 فقط و الملك الساند عدد 2 فقط.



2. الاجهزة: جهاز تخطيط القلب لا يوجد كادر يعمل عليه وجهاز الاشعة غير شغال في المركز لا يودي الخدمة و عدد كراسي الاسنان 1 فقط و لا توجد سيارة اسعاف.
3. الادوية واللقاحات: مساحة الصيدلانية غير كافية والدولاب غير كافية مع كميات الادوية.
4. المختبر: مساحة الغرفة غير كافية.
5. التحصين: حيث ان عدد الاطفال دون السنة المستلمين للقاح الحصبة المنفردة لسنة 2014 هو (316) و الهدف السنوي للوليد (641) حيث ان 95% من الهدف هو (608) فيكون عدد المتسربين من اللقاح (292).
6. زيارات الاطفال دون الخامسة: حيث ان العدد السنوي لزيارات الاطفال لسنة 2014 هو (1047) طفل ويكون العدد الشهري (87) و الهدف السنوي هو (2668) حيث يكون الهدف الشهري (222) وان 90% يكون (200) فيكون عدد الاطفال الذين لم يزورا المركز الصحي هو (113).
7. برنامج ال IMCI: عدد الاطفال المشمولين بالبرنامج (1438) ويكون الهدف السنوي (2668) و90% يعني (2401) فيبلغ عدد الاطفال الذين لم يشملوا بالبرنامج هو (936) طفل.
8. الزيارة الاولى للام الحامل: حيث ان الهدف السنوي للمركز الصحي لسنة 2014 هو (641) وان 90% من الهدف السنوي يصبح (577) وان العدد الكلي لزيارات الامهات الحوامل لسنة 2014 هو (221) فيبلغ عدد الحوامل المتسربين من الزيارة الاولى هو (356).
9. الزيارة الرابعة للام الحامل: حيث ان الهدف السنوي للمركز الصحي لسنة 2014 هو (641) وان 90% من الهدف السنوي يصبح (577) وان العدد الكلي لزيارات الامهات الحوامل لسنة 2014 هو (123) فيبلغ عدد الحوامل المتسربين من الزيارة الرابعة هو (545).

### 3. مركز صحي الكيلاني العائد الى قطاع الرصافة

عدد سكان الرقعة الجغرافية التي يخدمها المركز الصحي هو (13834) نسمة لسنة 2014 و(26435) لسنة 2015 وكانت نسب تقييم المركز الصحي حسب استمارة التقييم النوعي واستمارة معايير الاداء المذكورة في الملحق رقم-1- والملحق رقم-2- وكانت النتائج كالآتي:

اسم المعيار	التقييم %	الفجوة %
البنية التحتية	61%	39%
الملاك العامل في المركز	66%	34%
الاجهزة	83%	17%
الادوية و اللقاحات	100%	لا توجد
المختبر	100%	لا توجد
الخدمات الصحية		
التحصين	146.7%	لا توجد
زيارات الاطفال دون الخامسة	130%	لا توجد
برنامج IMCI	157.6%	لا توجد
الزيارة الاولى للحامل	45.6%	54.4%
الزيارة الرابعة للحامل	29.8%	70.2%
صحة الاسنان	82.4%	17.6%



## تحليل الفجوة

1. الكثافة السكانية: يخدم المركز الصحي (13834) نسمة لسنة 2014 و (26435) لسنة 2015 وبدون زيادة بالكادر الطبي و الصحي.
2. البنى التحتية: وجود رطوبة في الجدران لجميع اقسام المركز وعدم صيانة سطوح المركز و وجود حالات تماس كهربائي في المركز بسبب الرطوبة الموجودة في الجدران مع ان التسليك الكهربائي قديم و وجود خزانات قديمة ولم يتم تنظيفها و عدم وجود ماء حار بسبب عطل السخان و عدد كراسي الانتظار (18) كرسي.
3. الملاك العامل: يوجد عدد 2 طبية فقط وعدد المعاونيين الطبيين 6 فقط 3 ذكور و3 اناث , لا توجد اشعة في المركز و صيدلاني عدد 2 ومعاون صيدلي عدد 1 فقط و ممارس مختبر عدد 1 فقط و مساعد مختبر عدد 2 فقط و عدد الملاك الاداري 1 فقط و عدد الملاك الساند 5 فقط.
4. الاجهزة: حيث لا يوجد كادر يعمل على جهاز تخطيط القلب ولا يوجد جهاز اشعة ولا توجد سيارة اسعاف للمركز الصحي.
5. الزيارة الاولى للام الحامل: حيث ان الهدف السنوي للمركز الصحي لسنة 2014 هو (540) وان 90% من الهدف السنوي يصبح (486) وان العدد الكلي لزيارات الامهات الحوامل لسنة 2014 هو (222) فيبلغ عدد الحوامل المتسربين من الزيارة الاولى هو (264).
6. الزيارة الرابعة للام الحامل: حيث ان الهدف السنوي للمركز الصحي لسنة 2014 هو (540) وان 90% من الهدف السنوي يصبح (486) وان العدد الكلي لزيارات الامهات الحوامل لسنة 2014 هو (145) فيبلغ عدد الحوامل المتسربين من الزيارة الرابعة هو (341).

### 4. مركز صحي السادس العائد الى قطاع الصدر

اسم المعيار	التقييم %	الفجوة %
البنية التحتية	72%	18%
الملاك العامل في المركز	54%	46%
الاجهزة	62%	38%
الأدوية و اللقاحات	55%	45%
المختبر	66%	34%
الخدمات الصحية		
التحصين	67.7%	32.3%
زيارات الاطفال دون الخامسة	59.6%	40.4%
برنامج IMCI	59.6%	40.4%
الزيارة الاولى للحامل	50.6%	49.4%
الزيارة الرابعة للحامل	22.8%	77.2%
صحة الاسنان	61.4%	38.6%



## تحليل الفجوة

1. **البنى التحتية:** البنية غير كافية الى الكوادر والوحدات الموجودة في المركز الصحي ووجود حشرة الارضة في بعض جدران المركز و لا يوجد ماء حار في الحمامات وعدم وجود منظومات تصفية الماء و المركز بحاجة الى التنظيف بصورة مستمرة وزيادة عدد عمال النظافة و ساحبات الهواء معطلة في الحمامات واجهزة التكييف معطلة في اماكن انتظار المراجعين وبعض الاقسام و لا توجد اجهزة تكييف في اماكن انتظار المراجعين.
3. **الملاك العامل:** وجود عدد 3 اطباء فقط ووجود معاونين طبيين بعدد 8 فقط و لا يوجد طبيب اشعة و مصور شعاعي عدد واحد فقط و عدد اطباء الاسنان 3 فقط ومساعد طبيب اسنان عدد واحد فقط و وجود صيدلي واحد فقط ومعاون صيدلي عدد 2 فقط و ممرضين عدد 16 (11 ذكور و5 اناث) و ممارس مختبر عدد واحد فقط مساعد مختبر عدد 6 و الملاك الاداري 1 فقط و الملاك الساند وجود حرفيين عدد 5 و عمال النظافة عدد 3 غير كافي مع عدد مراجعين المركز الصحي
4. **الاجهزة:** لا يوجد كادر يعمل عليه و عدد كراسي الاسنان 3 فقط و عدد اجهزة التعقيم 4 فقط و اجهزة التكييف معطلة ونقص في التلجيات و لا توجد سيارة اسعاف
5. **المختبر:** مساحة الغرفة غير كافية.
6. **الميزانية:** تخصيصات غير كافية لسد حاجة المركز الصحي 500000 خمسمائة الف دينار فقط شهريا.
7. **التحصين:** حيث ان عدد الاطفال دون السنة المستلمين للقاح الحصبة المنفردة لسنة 2014 هو (1668) و الهدف السنوي للوليد (2593) حيث ان 95% من الهدف هو (2462) فيكون عدد المتسربين من اللقاح (794).
8. **زيارات الاطفال دون الخامسة:** حيث ان العدد السنوي لزيارات الاطفال لسنة 2014 هو (4363) طفل ويكون العدد الشهري (363) و الهدف السنوي هو (8128) حيث يكون الهدف الشهري (677) وان 90% يكون (609) فيكون عدد الاطفال الذين لم يزورا المركز الصحي هو (246) شهريا.
9. **برنامج ال IMCI:** عدد الاطفال المشمولين بالبرنامج (4363) ويكون الهدف السنوي (7315) و90% يعني (6583) فيبلغ عدد الاطفال الذين لم يشملوا بالبرنامج هو (2220) طفل.
10. **الزيارة الاولى للام الحامل:** حيث ان الهدف السنوي للمركز الصحي لسنة 2014 هو (2593) وان 90% من الهدف السنوي يصبح (2333) وان العدد الكلي لزيارات الامهات الحوامل لسنة 2014 هو (1182) فيبلغ عدد الحوامل المتسربين من الزيارة الاولى هو (1151).
11. **الزيارة الرابعة للام الحامل:** حيث ان الهدف السنوي للمركز الصحي لسنة 2014 هو (2593) وان 90% من الهدف السنوي يصبح (2333) وان العدد الكلي لزيارات الامهات الحوامل لسنة 2014 هو (532) فيبلغ عدد الحوامل المتسربين من الزيارة الرابعة هو (1801).



## 7- الاهداف :-

1. بناء مراكز صحية بعدد (343) مركز صحي يخدم مايقارب (2,500,000) نسمة في جانب الرصافة وحسب التسلسل : قطاع الصدر (97) مركز صحي وقطاع البلديات (84) مركز صحي وقطاع الشعب (68) مركز صحي و قطاع المدائن (34) وقطاع بغداد الجديدة (26) مراكز صحية و قطاع الرصافة (18) مراكز صحية و قطاع الاعظمية (16) مركز صحي.
2. زيادة الكوادر الطبية والصحية والتمريضية العاملة في المراكز الصحية حيث يبلغ احتياج الدائرة الى (1290) م.مختبر و(782) طبيب و (587) صيدلاني و (232) فاحص بصر و (51) صيدلي.
3. زيادة نسبة الاهداف المشمولة بخدمة الرعاية الصحية الاولية لكي للوصول الى نسبة 100% من خلال فتح منافذ مسانبة للاعطاء اللقاحات.
4. زيادة عدد الدورات الخاصة بالكادر الطبي والصحي وخاصة في مجالات طب الاسرة وتكثيف الدورات الخاصة بكيفية عمل وادامة الاجهزة الطبية.
5. زيادة حملات التوعية والتثقيف الصحي لمراجعة المركز الصحي لغرض اخذ النصائح الوقائية والمستلزمات العلاجية.
6. تشجيع فرق متابعة المتسربين من اللقاحات من خلال صرف محفزات مالية.
7. زيادة دور عمل منظمات المجتمع المدني من خلال تدريب الكوادر العاملة في مجال الرعاية الصحية الاولية وزيادة حملات التوعية الصحية.
8. تفعيل برنامج البطاقة الصحية الاليكترونية حيث يوضع بداخلها كافة معلومات عن المريض واسرته.
9. الارتقاء بالخدمات الصحية لتصل الى المريض وليس بان يصل اليها المريض وللابعاد المناطق.
10. تامين غذاء وماء صحي وسليم للمواطنين سواء كان محلياً أو مستورد ووفق المواصفات المعتمدة.
11. تامين غذاء وماء صحي وسليم للمواطنين سواء كان محلياً أو مستورد ووفق المواصفات المعتمدة.
12. توسيع نطاق برامج التأهيل النفسي والجسدي للمعوقين.
13. اعتماد السياسة الدوائية الوطنية بما يضمن ادارة الدواء ( الاستيراد/ التخزين/التوزيع..خ) بشكل آمن وقياسي في جميع المؤسسات الصحية العامة والخاصة.
14. تطوير الخدمات الصحية (الأولية والثانوية والثالثة) وصولاً إلى خدمات متكاملة ذات نوعية جيدة لجميع المواطنين.
15. تطوير وتوسيع برامج تكنولوجيا المعلومات في جميع مؤسسات وزارة الصحة وتوسيع وتحديث قاعدة المعلومات الإحصائية.
16. تطوير الأنظمة الإدارية وتحديث الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي بما يتناسب مع الرؤيا المستقبلية لوزارة الصحة .
17. تسعير الخدمة الطبية لضمان حصول مستحقيها على خدمة جيدة اضافة الى زيادة ايرادات للمؤسسات الصحية لزيادة الخدمة الصحية.



## 8- التوصيات :-

من أجل ضمان نجاح خطة تحسين تقديم الخدمات الـ (SDIP) وبعد ما تم طرحه خلال ورشة العمل المقامة في اربيل تم الاتفاق بالخروج بالتوصيات الاتية..

1. العمل على نجاح الخطة من خلال تشكيل لجنة اعضاءها من ديوان المحافظة ودائرة الصحة لمتابعة الية تنفيذ خطة تحسين نوعية خدمات الرعاية الصحية الاولية وحسب عملية نقل الصلاحيات.
2. دراسة امكانية فصل دائرة صحة بغداد-الرصافة الى دائرتين حيث ان العدد السكاني الذي تخدمه الدائرة كبير جدا ليكون ضمن دائرة واحدة واسوة بدوائر التربية والكهرباء.
3. زيادة عدد الفرق الخاصة بالسيطرة على الامراض الانتقالية.
4. التنسيق الكامل مع ديوان المحافظة لغرض تخصيص قطع الاراضي الخاصة لبناء المراكز الصحية في القطاعات التي تحتاج الى بناء مراكز صحية لضمان ووصول الخدمة الصحية الى جميع المواطنين.
5. التنسيق الكامل مع مجلس المحافظة لدعم التشريعات التي من شأنها رفع مستوى الخدمة الصحية وتعزيز اهداف الدائرة.
6. زيادة عدد الدورات واستهداف اوسع للكوادر العاملة في المراكز الصحية الخاصة بخدمات الرعاية الصحية الاولية وعلى كيفية استخدام وادامة الاجهزة الطبية.
7. التنسيق مع منظمات المجتمع المدني للعمل اوسع على زيادة تقديم خدمات الرعاية الصحية الاولية من خلال زيادة الدورات التثقيفية والتوعية الى المواطنين وعلى زيادة الوعي الصحي الخاص بالخدمات الـثانية التي تقدمها المراكز الصحية.
8. انشاء فرع صيانة اليات مركزي تابع الى المديرية العامة ويزود بالكادر الفني التقني والامكانيات اللازمة لصيانة الاعطال التي تحدث في اجهزة مراكز الرعاية الصحية الاولية.
9. العمل على توحيد المعايير التي يتم تقييم العمل من خلالها من قبل دوائر التخطيط والتفتيش والفنية والصحة العامة من قبل الوزارة.
10. ايجاد منافذ لدخول ايرادات مالية للدائرة ليتم من خلالها تطوير الخدمات الصحية.

## 8-الخاتمة:-

تم العمل على الخطة اعلاه من قبل دائرة صحة بغداد-الرصافة بالتعاون مع فريق مشروع تقدم التابع الى الوكالة الامريكية للتنمية (USAID) حيث تم الاعتماد على واقع حال الدائرة حيث ان الكثافة السكانية التابعة الى دائرة صحة بغداد-الرصافة (4.418.325) نسمة والحاجة الفعلية هيه الى (440) مركز صحي والتي تحتاج الى عدد كبير من الكوادر الطبية والصحية والتمريضية وازافة الى عدد كبير من التجهيزات والاجهزة الطبية.

ادناه الملحق رقم (1)..استمارة المعايير لتقييم خدمات الرعاية الصحية الاولية



وحدة القياس	الوصف	البيانات المطلوبة لقياس المعيار	وحدة المعيار	وصف المعيار	المعيار	ت
عدد	عدد المراكز الصحية المفروض توافرها لتغطية حاجات السكان في قضاء المركز	A. العدد القياسي للمراكز الصحية ( عدد سكان قضاء المركز \ 10000 )	%	هذا المعيار يوضح ما اذا كان المركز الصحي كافيا لعدد المواطنين و مناسباً من حيث البنية التحتية لتقديم الخدمات الصحية و توفير الراحة و يتمثل بما يأتي :	تغطية المراكز الصحية الأولية.	1
عدد	عدد المراكز الفعالة الموجودة حالياً في قضاء المركز	B. اجمالي عدد المراكز الصحية	مطابقة وصف المعيار	1. مركز صحي رئيسي واحد لكل 10000		
%	حساب المؤشر = $100 \times \frac{B}{A}$					
	العدد الأدنى لملك اللازم لتقديم الخدمات الصحية في المراكز بكفاءة جيدة و يلبي حاجات المواطنين المستفيدين من ذلك المركز.	A.العدد القياسي للملاك العامل في المركز الصحي ( عدد سكان المحافظة * العدد القياسي ) \ 10000	%	يمثل هذا المعيار بأن يكون عدد العاملين فيه كاف لتقديم الخدمات الصحية الأساسية:	الملاكات العاملة في المركز الصحي	2
	العدد الفعلي الموجود و العامل في المركز	B. اجمالي عدد الملاك العامل في المركز الصحي		1. 3 طبيب لكل 10000 نسمة (2 رجال + طبيبة واحدة)		
	حساب المؤشر = $100 \times \frac{B}{A}$			2. طبيب اشعة و سونار عدد واحد لكل مركز		
				3. طبيب اسنان واحد لكل 10000 نسمة		
				4. صيدلي لكل 20000 نسمة		
				5. ممرض لكل 10000 نسمة		
				6. ممرضة لكل 10000 نسمة		
	تحسين خدمات الرعاية الصحية الأولية			7. معاون طبي عدد 6 لكل		





من الشعب الأمريكي			يمثل هذا المعيار مدى كفاءة الخدمات الصحية المقدمة و يتمثل بما يلي :		
قياس الفجوة :المعيار (الهدف الوطني)- المؤشر (النسبة المسجلة في القطاع/الدائرة)	A. نسبة الأطفال الملقحين ( عدد المستلمين للقاح \ الاطفال دون سن السنة الواحدة *100) B. الهدف الوطني (%90)		1. خدمة التحصين ( لقاح الحصبة )	تغطية الخدمات الصحية	4
قياس الفجوة : المعيار (المعدل الوطني للزيارات)- المؤشر ( عدد الزيارات المسجل)	A. عدد الزيارات المسجلة في المركز / القطاع شهريا B. المعدل الوطني للزيارات	%	2. الخدمة الوقائية للأطفال دون سن الخامسة : أ. العدد الكلي للزيارات		
قياس الفجوة :A-B	A.نسبة الأطفال دون سن الخامسة المشمولين ب ال IMCI ( عدد الاطفال المشمولين \ عدد الأطفال المراجعين الكلي ) B.الهدف الوطني / المعدل الوطني (%90)		ب. استخدام دليل IMCI ( Integrated Management of Childhood Illness ) في علاج الأطفال دون سن الخامسة		
قياس الفجوة :A-B	A.نسبة الأطفال دون وزن الطبيعي المسجلة ( عدد هؤلاء الأطفال \ عدد الأطفال الكلي في المنطقة او القطاع) B.المعدل الوطني للأطفال دون الوزن الطبيعي		ج.الأطفال ما دون الوزن الطبيعي		
قياس الفجوة :A-B	A.عدد الزيارات المسجلة في المركز/ القطاع شهريا B.المعدل الوطني للزيارات		3. رعاية الحوامل:		
قياس الفجوة :A-B	A.نسبة أو عدد الزيارات المسجلة في المركز / القطاع B.الهدف الوطني أو المعدل الوطني		أ. العدد الكلي للزيارات ب. الزيارة الأولى للحامل		



من الشعب الامريكي					
قياس الفجوة: A-B	A.نسبة أو عدد الزيارات المسجلة في المركز / القطاع	B.الهدف الوطني أو المعدل الوطني	ت. الزيارة الرابعة للحامل		
قياس الفجوة: A-B	A.نسبة المتعالجين ( عدد المرضى المتعالجين   العدد الكلي لمراجعي وحدة الأسنان)	B. الهدف الوطني (%80)	4. صحة الأسنان		
قياس الفجوة: A-B	A.عدد حالات الأحالة الشهرية للمركز	B.المعدل الوطني للأحالات	5.خدمة الأحالة (عدد الأحالات)		



المحلقة رقم (2)..استمارة التقييم النوعي

ملاحظات	غير ملائم (تصنيف 1)	ملائم بصورة جزئية (تصنيف 2)	ملائم (تصنيف 3)	المؤشر	مجال التقييم
				1. حالة الجدران و السقوف جيدة.	البنية التحتية
				2. تيار كهربائي مستمر للمركز الصحي	
				3. توفر مياه صالحة للاستخدام بصورة مستمرة.	
				4. يتمتع المركز الصحي ببنظافة المطلوبة دائما .	
				5. توفر غرفة انتظار مناسبة للمراجعين مرفقة بجهاز تكييف و كراسي بعدد مناسب (32 كرسي في الغرفة و جميع ممرات المركز)	
				1. الوحدات الطبية 3 طبيب لكل 10000 نسمة (2 رجال+ طبيبة واحدة) و معاون طبي عدد 6 لكل	الملاك العامل في المركز



				10000	
				2. وحدة الأشعة و السونار: طبيب اشعة و سونار عدد واحد و محمض و مصور شعاعي عدد 2 لكل مركز	
				3. وحدة طب الأسنان طبيب اسنان واحد و مساعد طبيب اسنان واحد لكل 10000	
				4. وحدة الصيدلة صيدلي لكل 20000 و معاون صيدلي عدد 2 لكل 10000	
				5. وحدة التمريض ممرض و ممرضة لكل 10000 نسمة	
				6. وحدة المختبر ممارس مختبر عدد واحد لكل مركز و تقني/مساعد مختبر عدد 4 لكل 10000	
				7. الملاك الإداري عدد 8 لكل مركز	
				8. الملاك السائد و الخدمي عدد 8 لكل مركز	
				1. جهاز تخطيط قلب	

الأجهزة



				2.جهاز أشعة ثابت	
				3.جهاز سونار	
				4.كرسي اسنان	
				5.جهاز تعقيم	
				6.توفر الأجهزة المختبرية اللازمة للقيام بالفحوص الأساسية.	
				7.وجود كافة المعدات الأخرى من ثلاجات و أجهزة تكييف و غيرها	
				8.سيارة اسعاف واحدة لكل مركز صحي	
				توافر قائمة الأدوية الاساسية و اللقاحات بكميات مناسبة وبصورة مستمرة	
				صلاحية بعيدة المدى للأدوية او اللقاحات	
				مساحة غرفة الصيدلية مناسبة و الأدوية مرتبة في الدواليب المخصصة لها .	
				التخصيصات المالية للمركز كافية	الميزانية



العراق | USAID  
من الشعب الأمريكي

تقدم  
TAQADUM  
مشروع تعزيز الحوكمة  
Governance Strengthening Project (GSP)



خطة تحسين اداء تقديم الخدمات لقطاع المجاري في محافظة بغداد

اعداد فريق الرقابة والاشراف في مديرية مجاري بغداد وبالتعاون مع مشروع تعزيز الحوكمة  
( تقدم )  
شباط - 2015

# خطة تحسين أداء الخدمات لقطاع المجاري

## المقدمة

خطة تحسين تقديم الخدمات (SDIP) service delivery improvement plan هي خطة عمل استراتيجية شاملة وضعت لمعالجة مجموعة متنوعة من قضايا الإدارة , وذلك بهدف تقديم خدمات الصرف الصحي في مناطق اطراف محافظة بغداد وتمكين المديرية من تحقيق اهدافها قصيرة ومتوسطة وطويلة الاجل

ان خطة التحسين (SDIP) ستمكن من تطوير رؤية طويلة الامد لادارة المديرية وفي الوقت ذاته ستضمن ان القضايا ستكون يوما بعد اليوم تحت السيطرة تتضمن هذه الخطة التطبيق المخطط للموارد بغية تحقيق هذه الاهداف , تهدف خطة تحسين الخدمات لمساعدة مديرية مجاري بغداد في معالجة القضايا المتعلقة بتحسين ادائها وتقديم افضل الخدمات للمواطنين وبالإضافة الى ذلك تستند هذه الخطة على نتائج مديريةية المجاري وهو يتألف من مرحلتين :

- المرحلة الاولى هي تحديد حالة منظومات تشغيل وإدارة خدمات المجاري في عموم الاقضية والنواحي في اطراف بغداد
- المرحلة الثانية هي الخروج بخطة تحسين الخدمات (SDIP) لمعالجة القضايا المرتبطة بإداء تقديم الخدمات وتقديم الحلول الفورية وطويلة المدى للنواقص ان وجدت

يبلغ عدد سكان الحضر لمناطق اطراف بغداد (813441) لعام 2015 ولا يوجد فيها اي محطة معالجة عاملة

## الملخص التنفيذي

أفرزت آليات التحليل المتبعة في مراجعة مؤشرات أداء مديريةية مجاري بغداد في تقديم الخدمة , بالمقارنة مع المعايير القياسية الوطنية والمفاضلة حسب التأثير المباشر على مؤشرات الأداء لضمان نوعية وجودة واستمرارية الخدمة واستجابة لشكاوى المواطنين , مجموعة عناصر اساسية وكذلك وفرت حلول انية وطويلة الامد من شأنها تحسين الخدمة المقدمة للمواطنين وكما يلي :

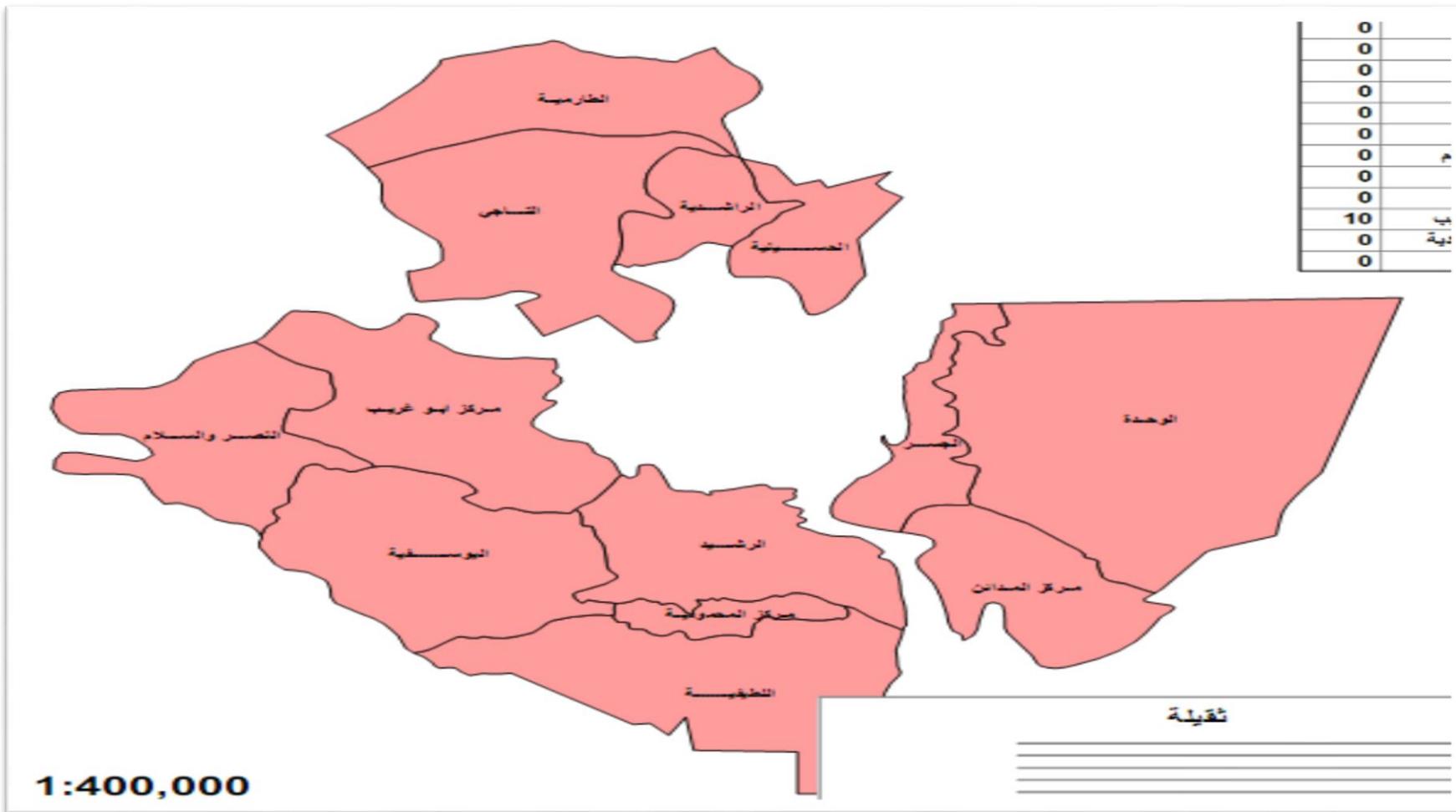
ادارة خدمة المجاري : تعتبر ادارة تقديم خدمات المجاري احد العناصر المهمة والفاعلة في تنمية صحة المجتمع والتي تنعكس ايجابا على نمو مجتمع صحيا واقتصاديا في حين انعدام او رداءة الخدمة ستؤثر سلبا على الصحة العامة في المجتمع وترتكز ادارة الخدمة على عناصر حيوية يجب استثمارها بكفاءة وفاعلية

خطة تحسين اداء الخدمات لمديرية مجاري بغداد – الاصدار النهائي 2015-2-27

لايصال خدمة متكاملة وجودة عالية الى المواطنين ومن اهم العناصر المؤثرة هي الموارد المالية ( الموازنة الاستثمارية والتشغيلية وتنمية الاقاليم) والموارد البشرية ( ابتداءا من ادارة المديرية والملاكات الهندسية والفنية وغيرها من الاختصاصات ) والموارد المتاحة من الاليات والمعدات والاليات التخصصية المستخدمة في اعمال المجاري , اذ تعتبر الموارد المالية احد العناصر المهمة ولكنها ليست العنصر الوحيد الحاكم في تقديم الخدمة اذ ان ادارة الموارد من خلال العمليات المنظمة والتخطيط المسبق والاستثمار للموارد بما يحقق الاثر المطلوب في الوصول الى اهداف المديرية والحكومة المحلية وكذلك الاهداف الاستراتيجية للتنمية الوطنية .ومن الجدير بالذكر ان التخطيط المالي التكاملي للمديرية مع باقي القطاعات وكذلك الموازنة التشغيلية بما ينسجم مع اعداد الموازنة الاستثمارية سيحقق الاثر الايجابي ويضمن تشغيل كفوء واستدامة للمشاريع الحيوية.

مع ضرورة وجود دراسة جدوى اقتصادية تضمن تحقيق التوازن الصحيح بين كلفة الانتاج والتشغيل مع الاجور المستوفاة من المواطنين عن تقديم تلك الخدمات

الحدود الادارية لمناطق اطراف محافظة بغداد



التحديات والمشاكل التي تواجه مديرية مجاري بغداد

المالية

خطة تحسين اداء الخدمات لمديرية مجاري بغداد – الاصدار النهائي 2015-2-27

1. قلة التخصيصات على الموازنة التشغيلية والاستثمارية
2. انعدام واردات الجباية والاعتماد على واردات دائرة الماء حسب قانون الهيئة لعام 1999  
البنى التحتية
1. تقادم الشبكات المنفذة ( المطرية )
2. عدم وجود مشاريع مجاري عاملة
3. تلوؤ بعض المشاريع ( قيد التنفيذ )
4. قلة الاليات التخصصية لاغراض الصيانة والتأهيل
5. وجود التجاوزات من قبل المواطنين في تصريف المجاري الثقيلة على الشبكات المطرية
6. قلة الكوادر الهندسية والفنية ذات الخبرة

#### المشاريع المتكئة في مديرية مجاري بغداد

ت	اسم المشروع	النوع (مياه امطار او ثقيلة)	الانجاز المخطط %	الفعلي %	الملاحظات
1	مجري الطارمية	ثقيلة	100	26	
2	تاهيل المجمعات السكنية في المحمودية	ثقيلة	100	12	
3	محطة الضخ R1 في الحسينية	الامطار	100	98	تم سحب العمل
4	مجري الحسينية	ثقيلة	100	83	

#### جداول وإحصائيات

محطات المجاري والرفع ومياه الامطار

ت	المركز	المحطات	النوع (أمطار او ثقيلة)	ت	المركز	المحطات	النوع (أمطار او ثقيلة)

خطة تحسين اداء الخدمات لمديرية مجاري بغداد – الاصدار النهائي 2015-2-27

1	المحمودية	1- محطة المكتبة 2- الالبسة 3- الجزائر 4- الربيعي 5- الثورة	امطار امطار امطار امطار	2	المدائن	امطار امطار	1- محطة المقبرة 2-محطة الجمعية
3	ابو غريب	1- محطة الزيتون 2- الدور الحمر 3- المحطة الوسطية 4- المحطة الرئيسية 5- اليرموك 6- الزهور	امطار امطار ثقليله امطار امطار	4	الحسينية	امطار امطار امطار	R2 -1 R3 -2 3- الفلترية R1
5	ناحية الجسر	1- المحطة الرئيسية 2- الاتحاد 3- شارع 60 4- المحطة الفلترية 1 5- المحطة الفلترية 2 6- محطة باب الشيخ 7- محطة المصرف	امطار امطار امطار امطار امطار امطار امطار	6	اليوسفية	امطار	1-اليوسفية

خطة تحسين اداء الخدمات لمديرية مجاري بغداد – الاصدار النهائي 2015-2-27

				امطار	8- الساهرون		
7	الوحدة	1- محطة حي الزهراء	امطار	8	اللطيفية	امطار	1- محطة حي السلام
9	ناحية الرشيد	1- محطة الرشيد	امطار	10	النهروان		لاتوجد محطة
11	الطارمية	لاتوجد محطة		12	النصروالسلام	امطار	1- الزهور 2- ابو منبصير (الفلترية)

محطات المعالجة

ت	اسم المحطة	السعة (م3/يوم)	حالة المحطة
1	المحمودية	44000	قيد التنفيذ
2	اليوسفية	12500	قيد التنفيذ

خطة تحسين اداء الخدمات لمديرية مجاري بغداد – الاصدار النهائي 2015-2-27

3	اللطفية	12500	قيد التنفيذ
4	الرشيد	6000	قيد التنفيذ
5	الحسينية	65000	قيد التنفيذ
6	جسر ديالى	44000	قيد التنفيذ
7	المدائن	20000	قيد التنفيذ
8	الطارمية	16800	قيد التنفيذ

معلومات خاصة بالتشغيل

مديرية مجاري بغداد

عدد المراكز : 12

عدد المحطات : 30

عدد المولدات في المراكز : 63 مولدة مختلفة الانواع والاحجام

عدد الغواطس في المراكز : 143 مختلف الانواع والاحجام

عدد المضخات المتنقلة في المراكز : 134 مختلف الانواع والاحجام

عدد المنهولات : 3868 ( باستثناء المحطات الفلترية )

عدد الكليات : 1507 ( باستثناء المحطات الفلترية )

عدد الاليات التخصصية في المراكز :

(2)الاليات الصاروخية:- (27) ورشة عمل :- (3) حفارة متعددة (3)

مقر المديرية :- الحوضيات (1) / الصاروخيات (1) شافطة عملاقة (FREIGH LINER) :- (2), ورشة عمل (2) الية سونار:- (2) , حفارة متعددة (1) , غواطس متعددة الاحجام (جديد) :- 24 , اعادة تأهيل :- 15

مضخات متنقلة كهربائية جديدة :- (7) , اعادة تأهيل 6 انج:- (1) , مولدة نوع 30 KV مستعملة :- (1)

مولدة بيركنز جديدة مع العربية 13KV :- (6) , مولدة جديدة 10KV :- (1)

اطوال شبكة مياه الامطار في كافة المراكز ( خط السحب + خط الدفع ) :- (183,828) م

اطوال شبكة الصرف الصحي في مركز ابي غريب :- ( 6813 ) م

#### مراحل العمل في اعداد خطة تحسين الخدمة

قامت مديرية مجاري بغداد مع برنامج تقدم الممول من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية USAID باكمال نموذج تحليل الفجوة والذي تم اقتراحه من قبل برنامج تقدم للمساهمة الفاعلة بتحليل الفجوة.

تكتسب اهمية نموذج تحليل الفجوة في الخدمات المقدمة للمواطنين في انه :

1. استخدام الاسلوب العلمي في تحليل كافة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة في مؤشر الخدمات المقدمة للمواطنين بالمقارنة مع المعيار القياسي
  2. تحديد الاولوية للعناصر المؤثرة في احداث الفجوة في الخدمات من خلال قوة تأثيرها
  3. وضع الحلول المقترحة الانية وطويلة الامد لمعالجة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة من اجل تقليلها
  4. نتائج التحليل والتي تمثل الحلول الانية وطويلة الامد ستكون مدخلات لاعداد خطة تحسين الخدمة المعنية في المحافظة
- لقد اعتمدت المديرية معدل القياسات التي تم جمعها في الوحدات الادارية مع التركيز على الوحدات الاكثر ضعفا من اجل وضع الحلول الناجعة لتقليص الفجوة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال حلول انية وطويلة الامد

ان الاستخدام الناجح للنموذج سيؤدي الى الحصول على نتائج دقيقة تساعد في تحديد الحلول الصحيحة والواقعية القابلة للتنفيذ في تقليص الفجوة وتحسين الخدمة.

المنهج التدريجي

تشمل خطة تحسين تقديم الخدمات الـ (SDIP) الاسئلة التالية :

1. اين نحن الآن ؟
2. اين نريد ان نكون ؟
3. كيف يمكن ان نصل الى هناك ؟
4. كيف يمكننا ضمان النجاح ؟

#### ❖ اين نحن الآن

للاجابة على هذا السؤال , يتطلب مراجعة شاملة وموضوعية ومراجعة الحالة الراهنة لاداء وممارسات مديرية مجاري بغداد ودوائرها الفرعية وتقاس ازاء مؤشرات الاداء الرئيسية .

ان البيانات الخاصة بـ ( اين نحن الان ؟ ) يمكن الحصول عليها باستخدام التقنيات ذات الصلة وهي اولاً: (SWOT analysis) من خلال تشخيص نقاط الضعف والفرص والتهديدات وثانياً : تحليل مؤشرات الاداء الحيوية key performance indicators analysis تساعد هاتين التقنيتين في فهم وتلخيص بيئة واداء المديرية.

يساعد تحليل الـ SWOT في تحديد اهداف واقعية قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى وذلك بغية :

- تصحيح نقاط الضعف
- تعزيز نقاط القوة
- منع التهديدات
- اغتنام الفرص
- تحقيق الرؤية

#### اولاً: (SWOT analysis) لمديرية مجاري بغداد

نقاط القوة:

1. وجود مشاريع قيد التنفيذ
2. امكانية ادراج واحالة مشاريع جديدة والتي تم اعداد التصاميم اليها سابقا
3. وجود الكوادر الهندسية والفنية
4. وجود اليات ومعدات تخصصية

### نقاط الضعف

1. عدم وجود مشاريع عاملة
2. تقادم الشبكات المطرية المنفذة
3. قلة الكوادر والاليات
4. قلة التخصيصات
5. عدم وجود واردات الجباية
6. تلوؤ بعض المشاريع قيد التنفيذ
7. الحاجة الى دورات لرفع كفاءة الكوادر

### التهديدات

1. عدم رفع التجاوزات على الشبكة المطرية
2. عدم ايجاد دراسة دقيقة لتحديد تعرفه خدمات المجاري
3. وجود اشتراكات غير نظامية
4. عدم مشاركة القطاع الخاص في مجال الخدمات
5. غياب الوعي في الاستخدام الامثل لخدمات المجاري

### الفرص

1. وجود تخصيصات مالية من قبل الوزارة
2. وجود تخصيصات مالية من قبل المحافظة
3. ادخال التقنيات الحديثة في طرق المعالجة

### ثانيا : مؤشرات الاداء

عمل مشر وع تقدم على دعم الحكومة المحلية لتحسين عملية الاشراف والمراقبة على تقديم الخدمات وصولا الى رفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تبني معايير قياسية قابلة للمقارنة والتطبيق اسوة بباقي دول العالم المتحضرة.

ترتكز معايير الخدمات على (5) اسس رئيسية في خدمات المجاري باعتبارها خدمات اساسية تم التاكيد على عملية الحصول عليها كما ونوعا ومن خلال المعايير والمؤشرات الخاصة بمياه الصرف الصحي (الثقله) :

1. تغطية الخدمة
2. كمية المياه المعالجة

### 3. القدره على معالجة مياه الصرف الصحي

لقد تبنت مديريةية مجاري بغداد العمل وفق المعايير وتم تزويد المؤشرات على مستوى مراكز الاقضية والنواحي في مناطق اطراف بغداد وتم مراجعة مؤشرات الاداء بالمقارنة مع المعايير القياسية وتشخيص مناطق الضعف وتحديد قيمة الفجوة وتقديم توصيات تساهم في الارتقاء باداء الخدمة.

#### ➤ مؤشر تغطية خدمة الصرف الصحي

معلومات المعيار والمؤشر وحساب الفجوة بينهما			
ت	المعيار	المؤشر	الفجوة
	تغطية خدمه	صفر%	100%

من الواضح ان حجم الفجوة في مؤشر شبكات الصرف الصحي كبير جدا وهذا يعكس الحاجة الكبيرة لتنفيذ مشاريع مد شبكات الصرف الصحي ومما تجدر الاشارة اليه فانه ليس هناك اي وحدة معالجة منفذة في نواحي بغداد رغم ان هنالك 8 مشاريع لتنفيذ محطات معالجة وشبكات .

العناصر المؤثرة على الفجوة ومدى تأثيرها .

- 1) الموارد البشرية : هناك نقص في الملاك الهندسي العامل في الاشراف على المشاريع قيد التنفيذ. تاثير هذا العنصر عال على الفجوة .
- 2) الشؤون المالية : بحاجة الى تخصيصات مالية كبيرة لغرض بناء مشاريع مد شبكات الصرف الصحي وان الاموال المتاحة حاليا غير كافية لتغطية الفجوة. تاثير هذا العنصر عال على الفجوة
- 3) البنى التحتية : ليس له تاثير على الفجوة
- 4) التجهيزات : لا يوجد تاثير على المعيار

(5) بناء القابليات : هناك حاجة الى ادخال الكادر الهندسي بدورات في ادارة المشاريع لتاهيلهم للعمل على الاشراف على مشاريع تنفيذ الشبكات وبالنسبة الى الكادر الفني العامل على الصيانة فانه يحتاج الى بناء لقابلياتهم الفنية عن طريق ادخالهم في دورات تخصصية . تاثير العنصر متوسط

(6) المعوقات الفنية : لا يوجد تاثير يذكر لهذا العنصر

(7) الصلاحيات : لا يوجد تاثير لهذا العنصر

(8) التنسيق (التنسيق الأفقي والعمودي) : بحاجة الى تعميق التنسيق بين المديرية ومجلس المحافظة وديوان المحافظة لغرض زيادة الاهتمام بمشاريع شبكات الصرف الصحي وتخصيص الاموال في موازنة تنمية الاقاليم اللازمة لسد الفجوة وبشكل تدريجي. لها تاثير متوسط على الفجوة

(9) التدخلات السياسية : لها تاثير سلبي على الاولويات الخاصة بتخصيص الاموال للمشاريع . تاثير العنصر قليل على الفجوة .

(10) سوء استخدام الموارد : ليس له تاثير على الفجوة

(11) الصيانة والتشغيل : ليس له تاثير على الفجوة

(12) الظروف الامنية : ان الوضع الامني في نواحي بغداد ادى الى توقف قسم من المشاريع وخاصة تلك التي تقع في المناطق المتوترة اضافة الى صعوبة الصيانة . تاثير هذا العنصر عال على الفجوة .

(13) الدعم اللوجستي : لا يوجد تاثير لهذا العنصر على الفجوة

من مما ورد في اعلاه فان العناصر التي لها تاثير عالي على الفجوة هي (1) الموارد البشرية (2) الشؤون المالية (3) الظروف الامنية

ت	المعيار	ترتيب العناصر الأساسية ( التي حازت على الرقم 3) والتي تسهم في تقليص قيمة الفجوة بحسب الاولوية	الحلول الآتية	الحلول طويلة الامد
1	مدى تغطية شبكات الصرف الصحي	الشؤون المالية (قلة الموازنة التشغيلية, الموازنة الاستثمارية وتنمية اقاليم)	حث الشركات المملوكة بضرورة الاسراع بتنفيذ مشاريع مد الشبكات وتسليمها وفق الجدول الزمني المعد لها.	زيادة تخصيصات الموازنة الاستثمارية بخصوص انشاء مشاريع مد شبكات الصرف الصحي في عموم المحافظة

خطة تحسين اداء الخدمات لمديرية مجاري بغداد – الاصدار النهائي 2015-2-27

مخاطبة الوزارة لغرض زيادة ملاك المديرية من الكوادر الهندسية والفنية العاملة على الاشراف على مشاريع الشبكات	لا توجد حلول انية.	الموارد البشرية		
التنسيق مع الجهات الامنية لتوفير حماية للعاملين في مشاريع مد شبكات الصرف الصحي وكذلك عمال الصيانة والتشغيل.	لا توجد حلول انية	الظروف الامنية		

مؤشر : كفاءة الشبكة على تصريف مياة الصرف الصحي: لا يمكن حساب المؤشر لعدم وجود وحد معالجة .

مؤشر: القدرة على معالجة مياه الصرف الصحي : لا يمكن حساب المؤشر لعدم وجود وحد معالجة  
مؤشر كفاءة معالجة مياه الصرف الصحي: لا يمكن حساب المؤشر لعدم وجود وحد معالجة

➤ مؤشر تغطية خدمة مياه الامطار

معلومات المعيار والمؤشر وحساب الفجوة بينهما			
ت	المعيار	المؤشر	الفجوة
	تغطية الخدمه	%60	%40

العناصر المسببة للفجوة ومدى تأثيرها:

- (1) الموارد البشرية: هناك نقص في الكوادر الهندسية التي تعمل في الاشراف ومتابعة تنفيذ المشاريع وكذلك نقص بالكوادر البشرية وخاصة الفنية منها اضافة الى ضعف الخبرات لدى بعض الكوادر الفنية التي تقوم باعمال الصيانة والتشغيل. تأثير العنصر عال على الفجوة
- (2) الشؤون المالية (قلة الموازنة التشغيلية, الموازنة الاستثمارية وتنمية اقاليم) : قلة التخصصات المالية (الموازنة التشغيلية والموازنة الاستثمارية وتنمية الاقاليم اللازم لتنفيذ مشاريع شبكات مياة الامطار كذلك الموارد المالية تؤثر على اعمال الصيانة الدورية وحالات الطوارئ). (تأثير هذا العنصر عالي على الفجوة)
- (3) البنى التحتية: لا بد من زيادة محطات الدفع مع زيادة تغطية الشبكات. تأثير هذا العنصر قليل
- (4) التجهيزات : هناك قلة في المعدات في الاليات والمولدات والغواطس والمضخات العمودية والوقود الخاص بالمولدات ويوجد نقص في المعدات والتجهيزات (اغطية مجاري, مشبكات أهينية, ملابس واقية مع ملحقاتها , عدد يدوية ) . ( تأثير هذا العنصر عال على الفجوة )
- (5) المعوقات الفنية: تعارض مسار الشبكات مع الخدمات الاخرى وعدم وجود مخططات دقيقة للخدمات المنفذة ليتم تلافي تلك التعارضات عند التصميم والتنفيذ , تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة.
- (6) بناء القابليات: الكادر الفني بحاجة الى دورات تدريبية لغرض رفع كفاءته الفنية . تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة
- (7) الصلاحيات: قلة الصلاحيات المالية للمدير (100 مليون) ويجب زيادتها لغرض اجراء اعمال الصيانة ومواجهة التخسفات وعطل المحطات دون الرجوع الى المديرية العامة خاصة عند حدوث الازمات والطوارئ . تأثير هذا العنصر قليل على الفجوة.
- (8) التنسيق: يحتاج الى تنسيق اضافي مع مجلس المحافظة وديون المحافظة لغرض زيادة مشاريع شبكات مجاري مياه الامطار وضرورة التنسيق مع بقية الدوائر الخدمية مثل مديرية الماء التي لها مشاريع مشتركة مع مديريةية المجاري لضرورة حث الشركات بانجاز المشاريع ضمن الوقت المحدد وتذليل العقبات التي تواجه تنفيذ المشاريع . تأثير هذا العنصر عال على الفجوة .

- (9) التدخلات السياسية: التدخلات السياسية تؤدي الى اقامة مشاريع في مناطق ليسب ذات حاجة قصوى بالنظر الى بقية المناطق ذات الاحتياج الاكبر حسب الاولويات. تأثير العنصر قليل على الفجوة.
- (10) سوء استخدام الموارد: ليس له تأثير على الفجوة
- (11) الصيانة والتشغيل : ليس له تأثير على الفجوة
- (12) الظروف الامنية: ان الوضع الامني له تأثير على تغطية الخدمه وخصوصا مناطق اطراف بغداد والتي فيها محطات امطار تعرضت للسرقه وان تأثير هذا العنصر عالي على الفجوة
- (13) الدعم اللوجستي : ليس له تأثير على الفجوة

تبين من الشرح اعلاه ان العناصر التالية لها أعلى تأثير على الفجوة: (1) الشؤون المالية (2) الموارد البشرية (3) التنسيق (4) الظروف الامنية

ت	المعيار	ترتيب العناصر الاساسية ( التي حازت على الرقم 3) والتي تسهم في تقليص قيمة الفجوة بحسب الاولوية	الحلول الآتية	الحلول طويلة الامد
1	مدى تغطية شبكات تصريف مياه الامطار	الشؤون المالية	توفير موارد مالية ضمن الموازنة التشغيلية وضمن صلاحيات مدير الدائرة لغرض عمل تعبيرات ما بين الخطوط الرئيسية لغرض فك الاختناقات .	وضع خطة خمسية للدائرة لمشاريع مد الشبكات على ان يتم تغطية كامل الفجوة في غضون خمسة اعوام .
		الموارد البشرية	لا توجد حلول انية	مخاطبة الوزارة لغرض زيادة ملاك المديرية من الكوادر الهندسية والفنية العاملة على الاشراف على

خطة تحسين اداء الخدمات لمديرية مجاري بغداد – الاصدار النهائي 2015-2-27

مشاريع الشبكات				
	تشكيل لجنة من المديرية و ديوان المحافظة (النائب الفني او المعاون الفني ) والجهات الامنية والدوائر الخدمية الاخرى لغرض تذليل المصاعب التي تواجه الشركات خاصة فيما يتعلق بتوريد المواد	التنسيق		
	توفير الحماية لكوادر المديرية المسؤولين عن الاشراف على تنفيذ الشبكات	الظروف الامنية		

➤ مؤشر قدرة محطات تصريف مياه الامطار

معلومات المعيار والمؤشر وحساب الفجوة بينهما

ت	المعيار	المؤشر	الفجوة
	قدرة محطات تصريف مياه الامطار	%80	%20

العناصر المسببة للفجوة ومدى تأثيرها:

- 1- الموارد البشرية : لا يوجد تأثير لهذا العنصر على الفجوة
- 2- الموارد المالية :قلة المصادر الماليه لانشاء محطات تصريف مياه الامطار من (الموازنة الاستثمارية , موازنة تنمية الاقاليم , الموازنة التشغيلية )  
تأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة
- 3- البنى التحتية : قلة كفاءة محطات الامطار الموجوده وزيادة الاعداد السكانيه مما يدعو الى توسيع المحطات الحاليه او نصب محطات جديده و تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة
- 4- التجهيزات :قلة بعض الاجهزه والمعدات من مقاييس او صمامات و بعض المعدات الكهربائيه الخاصه بلوحات السيطره , تأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة
- 5- بناء القابليات : تأثير هذا العنصر قليل على الفجوة
- 6- المعوقات الفنية : عدم وجود مخططات دقيقة للخدمات المنفذة, تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة
- 7- الصلاحيات : منح الصلاحيات الادارية والماليه لمدراء الدوائر ليتسنى لهم شراء النواقص التي تخص المشاريع مباشرة لسرعة الاصلاح و تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة
- 8- التنسيق : تأثير هذا العنصر قليل على الفجوة
- 9- الظروف الامنيه : توقف تنفيذ بعض المحطات في اطراف بغداد نتيجة الظروف الامني و العمليات العسكرية للمناطق المجاورة , تأثير هذا العنصر قليل على الفجوة
- 10-الدعم اللوجستي : تأثير هذا العنصر قليل على الفجوة
- 11-سوء استخدام الموارد: ربط منازل المواطنين بشبكات مياه الامطار زاد من كمية المياه الواصلة الى محطات التصريف بما لايتناسب مع الطاقة التصميمية وايضا سبب وجود المياه الثقيلة اضرارا بالغة بمضخات الدفع حيث ان مضخات الدفع هي لنوعية مياه الامطار وليس للمياه الثقيلة. تأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة
- 12-التدخلات السياسيه : وتأثير هذا العنصر قليل على الفجوة قليل
- 13-الصيانه والتشغيل : ضعف الصيانه الدوريه على بعض المحطات ادى الى قلة كفاءتها او توقفها عن العمل وتأثير هذا العنصر على الفجوة **عالي** تبين من الشرح اعلاه ان العناصر التالية لها أعلى تأثير على الفجوة ( سوء استخدام الموارد ، الموارد الماليه ، الصيانه والتشغيل ، التجهيزات)

ت	ترتيب العناصر الاساسية التي تسهم في تقليص قيمة الفجوة بحسب الاولوية	الحلول الاتية	الحلول طويلة الامد
1-	سوء استخدام الموارد	لا بد من الاسراع باكمال مشاريع المياه الثقيلة من أجل رفع التجاوزات عن شبكات مياه الامطار رفع التجاوزات بتفعيل القوانين النافذة ومعاقبة المتجاوزين	اكمال مشاريع المياه الثقيلة
2-	الموارد المالية	-منح التخصيصات الماليه للمحطات	-زيادة التخصيصات السنوية

خطة تحسين اداء الخدمات لمديرية مجاري بغداد – الاصدار النهائي 2015-2-27

اللازمة لتنفيذ المشاريع	قيود التنفيذ لغرض اكمالها		
تاهيل المحطات وتوسيعها على ضوء الزيادة السكانية للاقضية والنواحي و استبدال المتهاالك من معداتها	-صيانة محطات الامطار الموجوده بصوره دوريه	الصيانة والتشغيل	3-
توفير التخصيصات لشراء معدات جديدة ذات كفاءه اعلى بما يتناسب مع الزيادة السكانيه	توفير الحاجه الفعلية من الاجهزه الكهربائيه الخاصه بمحطات السيطره والمعدات الضرورية اللازمه لضمان تشغيل هذه المحطات	التجهيزات	4-

➤ مؤشر الاستجابة لشكاوى المواطنين

معلومات المعيار والمؤشر وحساب الفجوة بينهما			
ت	المعيار	المؤشر	الفجوة
	الاستجابة لشكاوي المواطنين	100%	صفر%

نلاحظ هنا لا توجد لدينا فجوة وذلك لاستجابة دائرتنا لشكاوى المواطنين وحلها مباشرة

### ❖ اين نريد ان نكون؟

استنادا الى المعلومات التي تم جمعها بالامكان تطوير وتوضيح اهداف وغايات المديرية والمستمدة من رسالة ورؤية مديريةية المجاري وينبغي الاتفاق على معايير واهداف الاداء والتي تندرج تحت اسم الـ SMART ( محدد , قابلة للقياس , قابلة للتحقيق , واقعية ومحددة زمنيا )

### رؤية المديرية

العمل على تنفيذ مشاريع المجاري والتوسع في مد الشبكات

### رسالة المديرية

القضاء على العجز الموجود في الخدمات

### اهداف المديرية

1. زيادة عدد المخدومين بمحطات المعالجة عن طريق اكمال تنفيذ المشاريع في المحموديه والمدائن حيث ان المخدومين بشبكات الصرف الصحي في المحموديه حاليا يبلغ عددهم (176000) نسمة اي نسبة المخدومين حاليا تمثل 21,6% وان المخدومين بشبكات الصرف الصحي في المدائن يبلغ عددهم (50000) نسمة اي نسبة المخدومين حاليا 6,14% اما باقي الاقضية والنواحي فانها غير مخدومه بشبكات صرف صحي وانما خدمه فقط بشبكات امطار اي ان من الضروري انشاء شبكات صرف صحي لباقي الاقضية لزيادة تغطية الخدمه على مدى ثلاثة سنوات مقبله
2. رفع التجاوزات عن الشبكات المطرية حيث ان هناك 60% متجاوزين وان هناك بعض المناطق مثل الحسينيه فانها متجاوزه 100% وعليه يجب رفع هذه التجاوزات بقوة القانون او عمل شبكات مجاري نظاميه للاقضية وعدم الاقتصار على تصريف مياه الامطار فقط في اغلب الاقضية
3. الارتقاء بنوع المعالجة والاستفادة من المياه المعالجة في اغرض الري الزراعي حيث ان مشاريع المعالجة حاليا فقط في المحموديه والمدائن ولا توجد مشاريع في الاقضية الباقية وان من المخطط انشاء مشروع معالجة لكل قضاء اي ان هناك اربعة اقضية حاليا تطرح المياه الى النهر مباشرة من دون معالجة يعتمد ذلك على المبالغ التي ستخصص للمديرية لغرض انشاء هذه المشاريع على مدى السنوات القادمه
4. فرض الغرامات على المتجاوزين والربط العشوائي او تصريف المياه الصناعية على الشبكات المخصصة للتصريف المنزلي حيث ان من صلاحية مدير الناحية فرض غرامه قدرها (250000) دينار على المتجاوزين اما المديرية فليس لها هذه الصلاحيه
5. معالجة المياه الصناعية للمستشفيات بوحدات خاصة للمعالجة الصناعية
6. وضع دراسة محددة ودقيقة لرسم تعريفه المجاري
7. زيادة الكوادر من مهندسين وفنيين وملاحظين وعمال لتشغيل المشاريع التي ستمتلك حيث ان هناك ثمانية مشاريع لمحطات معالجه وان هذه المشاريع لا يوجد لها حاليا ملاك لادارتها وتشغيلها ومدير الدائره يحاول جاهدا للحصول على هذه الملاكات لتشغيل مشاريع المعالجه التي ستنجز ومن جميع الاختصاصات

### ❖ كيف يمكن ان نصل الى هناك؟

قامت مديرية مجاري بغداد وبالتعاون مع برنامج تقدم الممول من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية باكمال نموذج تحليل الفجوة والذي وضعه برنامج تقدم للمساهمة الفاعلة بتحليل الفجوة , تكتسب اهمية نموذج تحليل الفجوة في الخدمات المقدمة للمواطنين في انه :

1. استخدم الاسلوب العلمي في تحليل كافة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة في مؤشر الخدمات المقدمة للمواطنين بالمقارنة مع المعيار القياسي
2. تحديد الاولوية للعناصر المؤثرة في احداث الفجوة في الخدمات من خلال قوة تأثيرها
3. وضع الحلول المقترحة الانية وطويلة الامد لمعالجة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة من اجل تقليلها
4. نتائج التحليل والتي تمثل الحلول الانية وطويلة الامد ستكون مدخلات خطة تحسين الخدمة المعنية في المحافظة.

### ❖ كيف يمكننا ضمان النجاح؟

من اجل ضمان نجاح خطة تحسين تقديم الخدمات الـ SDIP , من المهم القيام برقابة مستمرة لمعايير ومؤشرات تقييم المتحقق لتحسين الاداء وعوامله الخارجية على جميع المستويات وتقديم المعطيات وردود الافعال باستخدام اليات مناسبة في كتابة التقارير يتعين ان تكون هناك وحدة ضمن مديرية مجاري بغداد تكون مسؤولة عن تنسيق الانشطة وتقييم الاداء بما يتماشى مع الاهداف المتفق عليها وفق اساس شهري واعداد تقارير التقدم والاداء ويتم تعيين جهة للإشراف على تنفيذ خطة تحسين الخدمات

الخاتمة :

من خلال ما تم بيانه في تقرير تحسين اداء تقديم الخدمات لمديرية مجاري بغداد ومعرفة المؤشرات والفجوات الموجوده لكل مؤشر يتوجب عليها العمل بكفاءة وفعالية عالية والسعي للحصول على الاموال الضرورية لانشاء محطات اطار وصرف صحي وبماكانها ان تدرس الحلول الانية التي يمكن ان تساعد في تقليل هذه الفجوات وفق الموارد الموجوده وبالامكانيات المتاحة من أجل توفير افضل الخدمات للمواطنين وكذلك وضع استراتيجية واقعية لصرف الموارد كتغطية الشبكات من خلال وضع دراسات جدوى اقتصادية حقيقيه للمشاريع المطلوب تنفيذها وعلى مديرية مجاري بغداد ايجاد موارد تمويل لرفد ميزانيتها التشغيلية وايضا مساعدتها في تطبيق القوانين النافذة لحماية البنى التحتية من التخريب المتعمد.

المرفقات :

ملحق رقم (1) ويضم معايير تقديم الخدمه لشبكات الصرف الصحي

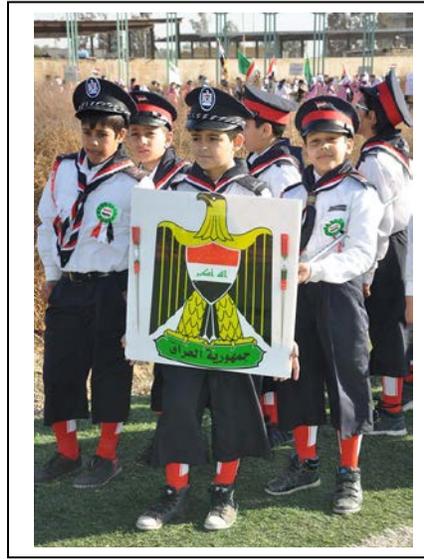
خطة تحسين اداء الخدمات لمديرية مجاري بغداد – الاصدار النهائي 2015-2-27

ماحق رقم (2) ويضم معايير تقديم خدمة شبكات تصريف مياه الامطار

خطة تحسين اداء الخدمات لمديرية مجاري بغداد – الاصدار النهائي 2015-2-27



## خطة تحسين أداء تقديم الخدمات للمديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثانية



اعداد فريق الرقابه والاشراف للمديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثانية  
و بالتعاون مع مشروع تعزيز الحوكمة (تقدم – GSP)

شباط – ٢٠١٥

## خطة تحسين الخدمات للمديرية العامة لتربية محافظة بغداد / الكرخ الثانية

### ١. المقدمة

خطة تحسين تقديم الخدمات ( SDIP ) Service Delivery Improvement Plan هي خطة عمل استراتيجية شاملة وضعت لمعالجة مجموعة متنوعة من قضايا الادارة , وذلك بهدف تحسين تقديم خدمات قطاع التربية والتعليم في الكرخ الثانية وتمكينها من تحقيق اهدافها قصيرة ومتوسطة وطويلة الامد . ان خطوة التحسين ستمكن من تطوير رؤية طويلة الاجل لادارة المديرية وفي الوقت ذاته ستضمن ان القضايا ستكون يوما بعد يوم تحت السيطرة . تتضمن هذه الخطة التطبيق المخطط للموارد بغية تحقيق هذه الاهداف . تهدف خطة تحسين الاداء او الخدمات لمساعدة المديرية العامة في الكرخ الثانية في معالجة القضايا المتعلقة بتحسين ادائها وتقديم افضل الخدمات للمواطنين وعلى ثلاثة مراحل:-

- المرحلة الاولى انشاء قاعدة بيانات الكترونية وافية تفيد بالسيطرة على الملاكات كافة واستثمار الموارد البشرية المتاحة وتسهم في تحقيق العدالة بينها وتضمن سرعة الانجاز والدقة في اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها .
- المرحلة الثانية تحديد الحاجات كافة .
- المرحلة الثالثة هي الخروج بخطة تحسين تقديم الخدمات لمعالجة القضايا المرتبطة باداء تقديم الخدمات وتقديم الحلول الفورية وطويلة المدى للنواقص ان وجدت .

### ٢. الملخص التنفيذي

افرزت اليات التحليل المتبعة في مراجعة مؤشرات اداء المديرية في تقديم الخدمة بالمقارنة مع المعايير القياسية الوطنية والمفاضلة حسب التأثير المباشر على مؤشرات الاداء لضمان نوعية وجودة واستمرارية الخدمة واستجابة لشكاوى المواطنين , مجموعة عناصر اساسية وكذلك وفرت حلولاً انية وطويلة الامد من شأنها تحسين الخدمة المقدمة للمواطنين وكما يأتي :

- الابنية المدرسية : تعد الابنية المدرسية احد ابرز العناصر المهمة والمساعدة في تقديم الخدمة وتحسينها.

ان توفر الابنية وتوزيعها على اساس الحاجة الفعلية والمستقبلية والكثافة السكانية والظروف الحالية والمتوقعة يسهم في تحقيق التوسع في تقديم الخدمة وتحسينها كما ويسهم في اعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة واستغلالها ، وخلق حوافز تشجيعية وتسهيلات اكبر للمتبرعين بالاراضي. وتحسين البيئة المدرسية من خلال تطوير بنائاتها الحالية والتوسع فيها افقياً وعمودياً وتذليل الصعوبات التي يواجهها المتبرعون من خلال خفض مستوى الروتين الذي يواجهونه ورفع الصلاحيات للمدير العام بهذا الخصوص

- ان التخطيط المالي التكاملي للمديرية مع باقي قطاعات الخدمات وكذلك التكامل في اعداد الموازنة التشغيلية بما ينسجم مع اعداد الموازنة الاستثمارية سيحقق الاثر الايجابي ويضمن تشغيل كفو واستدامة للمشاريع الحيوية
- اتباع سياسات مدروسة عادلة ومتطورة في تحديد الحاجة الى التعيينات الجديدة وضمان تحقيق المعايير المطلوبة فيها .
- تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جوانب نواحي اعمال الحوكمة لتحسين الكفاءة والفعالية في تحقيق السياسات ونتائج البرامج .
- تطوير الملاكات التعليمية والتدريسية وتدريبها في الداخل والخارج وفق اسس عادلة وتحفيزها نحو اكمال دراساتها العليا عبر توفير الفرص الكافية لها وزيادة الدعم المادي والمعنوي لها وخصوصا في مناطق الارياف وخلق توازن في الملاكات بين الذكور والاناث من خلال التعيينات واستثمار الاعداد الحالية بشكل امثل باعادة توزيعها وفقا للضوابط المعمول بها .
- ربط البيئة المدرسية بالمجتمع وخلق فرص مشاركة لمنظمات المجتمع المدني .
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهود لإحراز التقدم .
- تشجيع المنافسة بين الأقسام لزيادة إنتاجيتها .
- إيمان قياس إنتاجية الأقسام وكفاءتها .
- إختيار الأفراد الصالحين للترقية .
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد أسس الترقية والجزاءات وزيادة الرواتب .
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة المؤهلين للمناصب العليا.
- معرفة مدى احتياجات التدريب لتحسين الكفاءة والإنتاجية .
- المحافظة على مستوى مستمرّ وعالٍ للكفاية الإنتاجية .
- مساعدة المشرفين على تحسين الإتصال والعلاقات مع العاملين تحت إشرافهم .
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصّلة تساعد على رسم السياسة المستقبلية على صعيد التدريب والإختيار والنقل والترقية .
- الالتزام الذاتي للتلاميذ واولياء امورهم بالالتحاق بالتعليم من خلال خلق فرص تشجيعية كافية لتحقيق مصالحهم الخاصة في الحاضر والمستقبل والتوسع في مفهوم مجانية التعليم .
- تطبيق اوسع لمفهوم مجانية التعليم ولكافة المراحل والمستلزمات .
- التوسع في فتح مديريات للاقسام في مناطق الاطراف.

❖ الحدود الإدارية الخاصة بمديرية تربية الكرخ الثانية  
تمتد من حدود ناحية الحصوة ( اطراف اللطيفية ) الى السياج الأمني للطريق السريع  
لمطار بغداد الدولي ( اطراف حي الجهاد – حي الفرات ) .

### ٣. التحديات والمشاكل التي تواجهها المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثانية والتي ساهمت في تردى نوعية الخدمة المقدمة للطلبة هي :-

- ١- التحديات المالية
- ٢- التحديات التخطيطية
- ٣- التحديات الادارية
- ٤- التحديات القانونية
- ٥- تحديات البنى التحتية
- ٦- تدخلات السياسة
- ٧- موارد بشرية
- ٨- التجهيزات

وسيتم ذكرها بالتفصيل عند تحليل (SWOT) وعند التطرق الى التهديدات

### ٤- مراحل العمل في أعداد خطة تحسين الخدمة :

قامت المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثانية وبالتعاون مع برنامج تقدم الممول من الوكالة  
الامريكية للتنمية الدولية - **USAID** باكمال نموذج تحليل الفجوة والذي تم اقتراحه من قبل  
برنامج تقدم للمساهمة الفاعلة بتحليل الفجوة .

و تكتسب اهمية نموذج تحليل الفجوة في الخدمات المقدمة للمواطنين في :

- ١- استخدم الاسلوب العلمي في تحليل كافة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة في مؤشر  
الخدمات المقدمة للمواطنين بالمقارنة مع المعيار القياسي .
- ٢- تحديد الاولوية للعناصر المؤثرة في احداث الفجوة في الخدمات من خلال قوة تأثيرها.
- ٣- وضع الحلول المقترحة الانية وطويلة الامد لمعالجة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة  
من اجل تقليلها.
- ٤- نتائج التحليل والتي تمثل الحلول المقترحة الانية وطويلة الامد ستكون مدخلات لاعداد  
خطة تحسين الخدمة المعنية في المحافظة.

- ان الاستخدام الناجح لنموذج تحليل الفجوة سيؤدي الى الحصول على نتائج دقيقة تساعد في تحديد الحلول الصحيحة والواقعية القابلة للتنفيذ في تقليص الفجوة وتحسين الخدمة .

### تحليل العناصر المسببة للفجوة في أداء الخدمة :-

وتضمنت تحليل (١٣) عنصر ذو علاقة باحد معايير الخدمة المذكورة انفا التي تتعلق بالجوانب الادارية ، القانونية ، المالية ، الفنية ، حيث بعد اكمال تحليلها تم تحديد الضعف او النقص في كل عنصر ونسبة تأثيره في الفجوة ، وبالتالي تم اختيار اكثر العناصر تأثيرا في أحداث الفجوة. لقد قامت المديرية العامة لتربية الكرخ الثانية بتحديد هذه العناصر ووضع الحلول الانية والبعيدة الامد والتي تسهم بصورة فعالة في التقليل من قيمة الفجوة . في الفصل اللاحق سوف يتم تحليل جميع مؤشرات الأداء بالمقارنة مع المعايير وبأستخدام عناصر التحليل بالتفصيل , واخيرا وضع الحلول للعناصر الاكثر تأثيرا في احداث الفجوة .

### ٥. المنهج التدريجي

تشمل خطة تحسين تقديم الخدمات الـ (SDIP) الأسئلة التالية:

١. أين نحن الآن؟
٢. أين نريد أن نكون؟
٣. كيف يمكن أن نصل إلى هناك؟
٤. كيف يمكننا ضمان النجاح؟

### ٥-١ أين نحن الآن؟

للإجابة على هذا السؤال ، يتطلب مراجعة شاملة وموضوعية لواقع حال المديرية وكيفية ادائها في تقديم خدمة التعليم للطلبة وكيفية الارتقاء بالمستوى التعليمي وتقاس أداء مؤشرات الأداء الرئيسية. إن البيانات الخاصة بـ 'أين نحن الآن؟' يمكن الحصول عليها باستخدام التقنيات ذات الصلة وهي :-

أولا: ( SWOT analysis ) من خلال تشخيص نقاط القوة - نقاط الضعف - الفرص- التهديدات

ثانيا: ( تحليل مؤشرات الأداء الحيوية - Key Performance indicators analysis ) تساعد هاتين التقنيتين في فهم وتلخيص بيئة وأداء المديرية.

يساعد تحليل الـ SWOT في تحديد أهداف واقعية قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى وذلك بغية:

- تصحيح نقاط الضعف
- تعزيز نقاط القوة
- منع التهديدات
- اغتنام الفرص
- تحقيق الرؤية

### تحليل SWOT للمديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثانية : -

#### تحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية SWOT

##### ١- نقاط القوة

١. وجود فيض في الملاكات التعليمية والتدريسية وخصوصا في الاناث.
٢. وجود نشاط للتعليم الاجنبي والاهلي .
٣. زيادة فرص التعليم المسائي .
٤. فيض في بعض اختصاصات الملاكات التعليمية والتدريسية .

##### ٢- نقاط الضعف

١. التداخل في المهام بين الاقسام في المديرية الواحدة واختلافه بين المديريات الاخرى.
٢. تناثر اقسام المديرية لعدم وجود بناية حديثة كافية لها.
٣. تعدد مصادر اتخاذ القرار.
٤. خصوصية المجتمع البغدادي والتلون الديموغرافي.
٥. انخفاض معدلات الالتحاق بالمدرسة.
٦. نقص في الابنية المدرسية وعدم كفاية وكفاءة الموجود منها.
٧. سوء توزيع في الملاكات التعليمية والتدريسية.
٨. زيادة التسرب بين التلاميذ وخصوصا بين البنات في الاطراف والذكور في المدينة وضعف الاجراءات المتخذة.
٩. ترامي اطراف المديرية وبعدها عن مركز المدينة واثره في توفير المستلزمات كافة وعدم اتمام المراقبة والاشراف.
١٠. استمرار ترددي الاوضاع الامنية في اغلب مناطق بغداد وخصوصا مناطق الاطراف.
١١. محدودية التوسع في رياض الاطفال.
١٢. ضعف في الاشراف والمراقبة على مدارس التعليم الاجنبي والاهلي
١٣. نقص في ملاكات المدارس المسائية.

١٤. نقص في الملاكات التعليمية والتدريسية بين الذكور فقط.
١٥. نقص في بعض اختصاصات الملاكات التعليمية والتدريسية.

### ٣- الفرص

١. استثمار الفيض الموجود في المدارس الصباحية واعادة توزيعه وفق الانظمة والتعليمات وسد الحاجة الموجودة في مدارس التعليم المسائي.
٢. استثمار الفيض الموجود في بعض الاختصاصات في التوسع في فتح المدارس الجديدة.
٣. استثمار فرص التعيين الجديد لسد النقص الموجود في الملاكات في مناطق الاطراف وسد بعض الاختصاصات في جميع المناطق.
٤. توجد مساحات كبيرة في اطراف بغداد يمكن تخصيصها مجمعات مدرسية .
٥. وجود المتبرعين بالأرض خصوصا في مناطق الارياف.

### ٤- التهديدات

- التحديات المالية:
  ١. تأخر اقرار الموازنة العامة الاتحادية .
  ٢. القوائم المالية التي تقيد الصرف حسب الموازنة العامة وتقييد الاعمال التنفيذية .
  ٣. عدم منح المدير العام صلاحية استملاك الاراضي.
- التحديات التخطيطية:

عدم وضع خطط استراتيجية واقعية ملائمة تستجيب للمطالب البيئية وتطوير قابليات العناصر البشرية والوظيفة .
- التحديات الادارية:
  ١. اصدار التعليمات والتوجيهات من اكثر من جهة وتقاطعها مع الانظمة والقوانين المعمول بها.
  ٢. عدم مرونة الهياكل التنظيمية وتفويض صلاحيات لمدرء الاقسام لتسهيل وتسيير الامور كافة .
  ٣. التداخل الوظيفي بين الاقسام واسناد الوظائف لغير المختصين .
  ٤. -عدم مرونة الهياكل من حيث الاستحداث .
- التحديات القانونية:
  ١. تشريع القوانين الجديدة المتطورة تلاءم الحديث في فك الارتباط .

## ٢. تأخر قانون التعليم الالزامي عن المفهوم الحديث للدولة الديمقراطية .

### ■ تحديات في الموارد بشرية :

- نقص في الكادر التدريسي لبعض المواد وكذلك نقص في الكوادر في مناطق الاطراف ويعزى هذا النقص لعدم وجود درجات وظيفية كافية وكذلك عدم رغبة المعلمين والمدرسين بالذهاب والتدريس الى مناطق الاطراف .
- كثرة اجازات الامومة والاجازات الدراسية واجازات بدون راتب تؤثر على الكادر التدريسي .

### ■ تحديات البنى التحتية:

- ١- ان اغلب المدارس المشيدة ضمن قاطع مديريتنا عائدتها ليست لوزارة التربية وغير مخصصة لبناء مدرسة مما يعقد عملية الهدم واعادة البناء والترميم.
- ٢- ان اغلب البنى التحتية للمناطق ضمن قاطع مديريتنا غير ملائمة للمواصفات الفنية الحديثة مما يشكل عائق امام عملية تأهيل المدارس او بناء مدارس حديثة .
- ٣- ضعف التدريب للهيئات التعليمية والتربوية والادارية والفنية.

### ■ تدخلات السياسة :

رفع المحاصصات في التعيينات لغير ذوي الاختصاص وتدخلهم في العمل وكذلك في نقل المعلمين والملاكات التدريسية والتعليمية والمحسوبة والمنسوبة.

## ثانيا : مؤشرات الأداء :

تبنى مشروع تقدم معايير قياسية عالمية لغرض الارتقاء بالواقع التدريسي وتحسين عمل المديرية ودعم الحكومة المحلية لتحسين عملية الاشراف والرقابة على تقديم الخدمات وصولا الى رفع مستوى الخدمات المقدمة للطلبة والتلاميذ اسوة بباقي دول العالم المتحضرة . تم طرح ١٣ معيار من قبل مشروع تقدم وتم تحليل ودراسة كل واحد على حدة وايجاد الفجوات والعمل على تقليصها وكما في الجدول التالي : -

ت	المجال	المعايير المقترحة
١	رياض الاطفال	١ معلم لكل ١٨ طفل ١ شعبة لكل ٣٠ طفل
٢	مدارس ابتدائي	١ مدرسة لكل ٣٦٠ تلميذ ١ معلم لكل ٣٠ تلميذ ١ شعبة لكل ٣٠ تلميذ

٣	مدارس ثانوي	١ مدرسة لكل ٤٥٠ طالب
		١ مدرس لكل ٢٥ طالب
		١ شعبة لكل ٣٠ طالب
٤	مدارس مهني	١ مدرسة لكل ٢٥٠ طالب
		١ مدرس لكل ١٢ طالب
٥	معهد اعداد معلمين	١ معهد لكل ٣٥٠ طالب
		١ مدرس لكل ١٥ طالب

لقد قامت المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثانية بدراسة هذه المعايير وتم مراجعة مؤشرات الأداء بالمقارنة مع المعايير القياسية وتشخيص مناطق الضعف وتحديد قيمة الفجوة وتقديم توصيات تساهم في الأرتقاء بأداء تقديم الخدمة في عموم المديرية ، والجدول التالي يبين كيفية استخراج الفجوات من دراسة المؤشرات مع المعايير القياسية :-

( إحصائية العام الدراسي ٢٠١٣\_٢٠١٤ حسب الكراس الإحصائي لتربية الكرخ الثانية )

المرحلة الدراسية	عدد المدارس	عدد الابنية	عدد الطلاب (ذكور)	عدد الطلاب (إناث)	المجموع	الملاك (ذكور)	الملاك (إناث)	المجموع
رياض الأطفال	٣٠	٣٠	٤٢٠٦	٤١١٩	٨٣٢٥	-	٣٢٨	٣٢٨
التعليم الابتدائي	٥١٠	٣٦٩	١٢٣٢٤٠	١١١٨٣١	٢٣٥٠٧١	٢٣٦٧	١١٢٤٩	١٣٦١٦
التعليم الثانوي	٢٦٨	١٥١	٦٩٠٣٤	٥٦١١٦	١٢٥١٥٠	٢١٩٨	٥٤٦٧	٧٦٦٥
التعليم المهني	١٨	٢٤	٢١١٠	١٢٦٥	٣٣٧٥	٢٦٨	٤٣٣	٧٠١
معاهد المعلمين	٣	٢	١٠٥	٢٧٨	٣٨٣	١٧	٧١	٨٨
المجموع	٨٢٩	٥٦٦	١٩٨٦٩٥	١٧٣٦٠٩	٣٧٢٣٠٤	٤٨٥٠	١٧٥٤٨	٢٢٣٩٨

مؤشرات المديرية العامة لتربية بغداد / الكرخ الثانية اعتمادا على المعايير المقترحة

التعليم المهني		رياض الأطفال	
مدرسة لكل ٢٥٠ طالب	١٣٣%	معلم لكل ١٨ طفل	٧١%
مدرس لكل ١٢ طالب	٢٤٩%	شعبة لكل ٣٠ طالب	٥٠%
		التقص في عدد الشعب	٢٩%
			٥٠%

معاهد المعلمين		التعليم الابتدائي	
مدرسة لكل ٣٥٠ طالب	٢٧٤%	معلم لكل ٣٠ تلميذ	١٧٣%
مدرس لكل ١٢ طالب	٣٤٥%	شعبة لكل ٣٠ تلميذ	٦٤%
		التقص في عدد الشعب	٢٢%
			٣٦%
التعليم الثانوي			
مدرسة لكل ٤٥٠ تلميذ	٩٦,٤%	مدرس لكل ٢٥ طالب	١٥٣%
مقدار الفجوة	٣,٦%	شعبة لكل ٣٠ طالب	٨٢%
		التقص في عدد الشعب	١٨%

- تم دراسة المعايير التي وجدت فيها فجوة فقط وفق المؤشرات المسجلة في المديرية وكما تم احتسابه في اعلاه وسيتم دراسة كل مؤشر بالتفصيل مع وضع حلول ومقترحات انية وطويلة الامد :-

### مؤشر رياض الاطفال وفق معيار (١) معلم لكل (١٨) طفل :

يوجد نقص في الكادر التربوي والتعليمي لرياض الاطفال وذلك كون اجمالي عدد الاطفال المسجلين حسب احصائية عام ٢٠١٣-٢٠١٤ هو (٨٣٢٥) واجمالي عدد الملاك في نفس العام هو (٣٢٨) وهذا يؤدي الى معلم لكل ٢٥ طفل وبالتالي حصول فجوة بمقدار (٢٩%) .

### العناصر المسببة للفجوة ومدى تأثيرها :

- (١) الموارد البشرية : يؤثر الملاك تأثيراً كبيراً كون رياض الاطفال تحتاج الى كادر مختص وملم بجميع احتياجات الطفل ولا يجوز توفير كادر بديل من المدارس الابتدائي او اي اختصاص اخر كون الطفل يحتاج الى رعاية خاصة ولقلة هذا الكادر توجد فجوة في هذا المجال .
- (٢) الشؤون المالية : نقص الموازنة المالية يؤثر سلباً على توفير الملاك المختص برياض الاطفال , وكذلك بناء شعب او بناء رياض اطفال جديدة او شراء قطع اراضي لبناء رياض اطفال جديدة لوجود ترابط كبير بين الكادر والبنية وجميعها تؤثر على حجم الفجوة في هذا المجال .
- (٣) البنى التحتية : من اسباب وجود فجوة في هذا المجال هو قلة الابنية الخاصة برياض الاطفال وبالتالي يزدحم الصف الواحد في بعض المناطق بالكثير من الاطفال ، كذلك قلة او شحة رياض الاطفال في مناطق الاطراف ، وأيضاً قدم وتهالك اغلب الأبنية المدرسية مع عدم خضوع بعضها للمعايير القياسية .
- (٤) بناء القابليات : الحاجة الى كوادر مؤهلة ومدربة للتعليم وهذا يتطلب إقامة دورات تدريبية لتأهيل الكادر ، مع توفير مستلزمات للتدريب كون الاطفال يحتاجون الى معلم مختص ذو معرفة تامة باحتياجات ومتطلبات الاطفال .
- (٥) التنسيق : يؤثر من جانب البنى التحتية حيث هناك الكثير من المشاكل في تخصيص واستملاك قطع الاراضي للبناء وبالتنسيق الجيد بين وزارة التربية وباقي الوزارات سيتم تقليص تلك الفجوة .

٦) الظروف الامنية : العديد من الكادر المختص برياض الاطفال لا يستطيعون الوصول الى بعض رياض الاطفال في بعض الاماكن بسبب الظروف الامنية ، وأيضا تضرر بعض الأبنية نتيجة الاعمال الإرهابية وعدم إمكانية ترميمها لعدم إمكانية الوصول اليها .  
٧) الصلاحيات : الحاجة الى استحداث صلاحيات إدارية ، قانونية ، مالية ، فنية .  
اما بالنسبة لبقية العناصر ( الصلاحيات- المعوقات الفنية – الصيانة والتشغيل- الدعم اللوجستي – التجهيزات ) فانها لا تؤثر على تلك الفجوة .

تبين من الشرح اعلاه ان العناصر التالية لها أعلى تأثير على الفجوة : ١- شؤون مالية . ٢- الموارد البشرية . ٣ - البنى التحتية ... سيتم ايجاد الحلول والمقترحات الانية والطويلة الامد لها .

ت	المعيار	ترتيب العناصر الاساسية ( التي حازت على الرقم ٣ (عالي التأثير) التي تسهم في تقليص قيمة الفجوة بحسب الاولوية	الحلول الانية	الحلول طويلة الامد
١	١ معلم لكل ١٨ طفل	"الشؤون المالية ( قلة الموازنة التشغيلية، الموازنة الاستثمارية وتنمية اقاليم )"	زيادة الموازنة التشغيلية لغرض الصيانة والترميم	- زيادة التخصيصات المالية ( الموازنة الاستثمارية ، تنمية الأقاليم ) لانشاء ابنية نموذجية وشراء أراضي اطلاق المبالغ في بداية السنة
		الموارد البشرية	- نقل المعلمات المختصات برياض الاطفال من المدارس الى رياض الاطفال. - بناء قابليات الكادر التعليمي لزيادة إمكانية تعليمهم لأكبر عدد من الأطفال	- توفير فرص تعيينات اكثر للخريجين لسد الحاجة الفعلية للكادر التعليمي
		"البنى التحتية (نقص البنايات، البنايات القديمة)"	- زيادة التخصيصات المالية لغرض صيانة الأبنية	- استملاك أراضي لانشاء ابنية مدرسية - انشاء بنايات نموذجية - اعتماد البناء العمودي
		الصلاحيات	- زيادة الصلاحيات من خلال تفويض المديرية من قبل الوزارة للامور المالية والإدارية والقانونية والفنية	- صياغة تشريعات تعطي للمديرية صلاحيات إدارية ، قانونية ، مالية ، فنية جديدة
		بناء القابليات	- إقامة دورات تدريبية لتاهيل الكادر - توفير مستلزمات تدريب حديثة	- بناء وتوفير مختبرات الكترونية حديثة

## مؤشر رياض الاطفال وفق معيار (١) شعبة لكل (٣٠) طفل :

يوجد نقص في عدد رياض الاطفال وبالتالي نقص في عدد الشعب حيث ان المؤشر هو (١) شعبة لكل (٦٠) طفل وبالتالي حصول فجوة بمقدار (٥٠%) .

## العناصر المسببة للفجوة ومدى تأثيرها :

(١) الشؤون المالية: - الموازنة الاستثمارية وكذلك تنمية الاقاليم نقصها يؤثر سلباً في بناء رياض للاطفال او اضافة شعب جديدة او شراء واستملاك اراضي جديدة وبناء رياض اطفال عليها .  
(٢) البنى التحتية: - يعد السبب الرئيسي في وجود فجوة في هذا المجال هو قلة البنايات الخاصة برياض الاطفال حيث يزدحم الصف الواحد في بعض المناطق بالعدد من الاطفال (مناطق اطراف بغداد تعاني من قلة رياض الاطفال) ، وأيضاً قدم وتهالك اغلب الأبنية المدرسية مع عدم خضوع بعضها للمعايير القياسية .

(٣) الصلاحيات : اذا توفرت صلاحيات (ادارية وقانونية ومالية) بنقل جنس وملكية قطع الاراضي من وزارة معينة الى وزارة التربية وبالتالي يتم بناء رياض اطفال جديدة سيتم تقليص الفجوة .

(٤) التنسيق: هناك الكثير من المشاكل في تخصيص قطع الاراضي للبناء وبالتنسيق الجيد بين وزارة التربية وباقي الوزارات سيتم تقليص تلك الفجوة .

(٥) التجهيزات : الأبنية المدرسية البعيدة عن الطرق الرئيسية والقرى والارياف تعاني نقصاً في التجهيزات لصعوبة الوصول اليها .

(٦) الصيانة والتشغيل: عدم وجود قسم للصيانة والتشغيل في الأبنية المدرسية حيث ان رياض الاطفال وجميع الابنية المدرسية بحاجة الى صيانة وادامة مستمرة حتى تكون صالحة للاشغال من قبل الكادر والاطفال

(٧) الظروف الامنية: في بعض الاماكن توجد قطع اراضي تابعة لوزارة التربية تم الاستيلاء عليها من قبل اشخاص او جهات معينة اذا ما تم استردادها وخصصت كبنائات تربية (رياض اطفال) سيتم تقليص تلك الفجوة .

(٨) المعوقات الفنية : بعض البنايات غير نظامية وأيضاً تضرر اغلب الأبنية الموجودة .

تبين من الشرح اعلاه ان العناصر التالية لها أعلى تأثير على الفجوة : ١- شؤون مالية . ٢- البنى التحتية .... سيتم ايجاد الحلول والمقترحات الانية والطويلة الامد لها .

ت	المعيار	ترتيب العناصر الاساسية ( التي حازت على الرقم ٣ (عالي التأثير) التي تسهم في تقليص قيمة الفجوة بحسب الاولوية	الحلول الاتية	الحلول طويلة الامد
٢	شعبة لكل ٣٠ طفل	"الشؤون المالية ( قلة الموازنة التشغيلية، الموازنة الاستثمارية وتنمية أقاليم )"	زيادة الموازنة التشغيلية لغرض الصيانة والترميم	- زيادة التخصيصات المالية ( الموازنة الاستثمارية ، تنمية الأقاليم ) لإنشاء ابنية نموذجية وشراء أراضي - اطلاق المبالغ في بداية السنة
		الموارد البشرية	- نقل المعلمات المختصات برياض الاطفال من المدارس الى رياض الاطفال. - بناء قابليات الكادر التعليمي لزيادة إمكانية تعليمهم لأكبر عدد من الأطفال	- توفير فرص تعيينات أكثر للخريجين لسد الحاجة الفعلية للكادر التعليمي
		"البنى التحتية (نقص البنايات، البنايات القديمة)"	- زيادة التخصيصات المالية لغرض صيانة الأبنية	- استملاك أراضي لإنشاء ابنية مدرسية - انشاء بنايات نموذجية - اعتماد البناء العمودي
		الصلاحيات	- زيادة الصلاحيات من خلال تفويض المديرية من قبل الوزارة للامور المالية والإدارية والقانونية والفنية	- صياغة تشريعات تعطي للمديرية صلاحيات إدارية ، قانونية ، مالية ، فنية جديدة
		بناء القابليات	- إقامة دورات تدريبية لتاهيل الكادر - توفير مستلزمات تدريب حديثة	- بناء وتوفير مختبرات الكترونية حديثة

### مؤشر المدارس الابتدائي وفق معيار (١) مدرسة لكل (٣٦٠) تلميذ :

يوجد نقص في عدد المدارس الابتدائية وبالتالي نجدها مزدحمة بالتلاميذ ونجد هناك مدارس مزدوجة ثنائية وثلاثية الدوام ، وذلك كون اجمالي عدد المدارس الابتدائية حسب احصائية عام ٢٠١٣-٢٠١٤ هو (٥١٠) واجمالي عدد التلاميذ المسجلين في نفس العام هو (٢٣٥٠٧١) طفل يؤدي الى حصول فجوة بمقدار (٢٢%) .

### العناصر المسببة للفجوة ومدى تأثيرها :

- ١- الموارد المالية: الموازنة الاستثمارية وكذلك تنمية الاقاليم نقصها يؤثر تأثيراً كبيراً في بناء المدارس الابتدائية او اضافة شعب جديدة او شراء واستملاك اراضي لغرض انشاء المدارس عليها .
- ٢- البنى التحتية : المدارس تكون مزدحمة بالتلاميذ وذلك لقلة عددها وعدد الشعب فيها وخصوصاً في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية مع تهالك اغلب الأبنية المدرسية وتقدمها مع عدم خضوع بعضها للمعايير القياسية وبزيادة المدارس مع زيادة الشعب يقل مقدار الفجوة .

- ٣- الصلاحيات : اذا توفرت صلاحيات قانونية ومالية وادارية بنقل مبنى او ملكية عقار او قطعة ارض من وزارة معينة الى وزارة التربية وبالتالي يتم بناء مدارس جديدة سيتم تقليص الفجوة .
- ٤- التنسيق : يؤثر من جانب البنى التحتية حيث هناك الكثير من المشاكل في تخصيص قطع الاراضي للبناء وبالتنسيق الجيد بين وزارة التربية وباقي الوزارات سيتم تقليص تلك الفجوة .
- ٥- التدخلات السياسية: تؤثر على البناء الجديد من خلال بناء مدارس في بعض المناطق للحصول على مكاسب سياسية من اهالي تلك المناطق بالرغم من عدم حاجة تلك المناطق للبناء وحرمان مناطق اخرى بحاجة لبناء مدارس .
- ٦- الصيانة والتشغيل: عدم وجود قسم للصيانة والتشغيل في الأبنية المدرسية حيث جميع الابنية المدرسية بحاجة الى صيانة وادامة مستمرة حتى تكون صالحة للاشغال من قبل الكادر والتلاميذ.
- ٧- الظروف الامنية : في بعض الاماكن توجد قطع اراضي تابعة لوزارة التربية تم الاستيلاء عليها من قبل اشخاص او جهات معينة اذا ما تم استردادها وخصصت كبنيات تربوية (مدارس ابتدائي) سيتم تقليص تلك الفجوة ، كذلك تضرر بعض المدراس نتيجة الاعمال الإرهابية مع عدم إمكانية ترميم بعضها لعدم إمكانية الوصول اليها .
- ٨- المعوقات الفنية : بعض البنيات غير نظامية مع تضرر اغلب الأبنية الموجودة .
- تبين من الشرح اعلاه ان العناصر التالية لها أعلى تأثير على الفجوة :١- شؤون مالية . ٢- البنى التحتية  
.... سيتم ايجاد الحلول والمقترحات الانية والطويلة الامد لها .

ت	المعيار	ترتيب العناصر الاساسية ) التي حازت على الرقم ٣ (عالي التأثير) التي تسهم في تقليص قيمة الفجوة بحسب الاولوية	الحلول الاتية	الحلول طويلة الامد
١	١ مدرسة لكل ٣٦٠ تلميذ	"الشؤون المالية ( قلة الموازنة التشغيلية، الموازنة الاستثمارية وتنمية اقاليم )"	زيادة الموازنة التشغيلية لغرض الصيانة والترميم	- زيادة التخصيصات المالية ( الموازنة الاستثمارية ، تنمية الأقاليم ) لانشاء ابنية نموذجية وشراء أراضي اطلاق المبالغ في بداية السنة
		"البنى التحتية (نقص البنيات، البنيات القديمة)"	- زيادة التخصيصات المالية لغرض صيانة الأبنية	- استملاك أراضي لانشاء ابنية مدرسية - انشاء بنايات نموذجية -- اعتماد البناء العمودي
		الصلاحيات	زيادة الصلاحيات من خلال تفويض المديرية من قبل الوزارة للامور المالية والإدارية والقانونية والفنية	صياغة تشريعات تعطي للمديرية صلاحيات إدارية ، قانونية ، مالية ، فنية جديدة

## مؤشر المدارس الابتدائي وفق معيار (١) شعبة لكل (٣٠) تلميذ :

يوجد نقص في عدد الشعب حيث ان مقدار الفجوة (٣٦%) .

## العناصر المسببة للفجوة ومدى تأثيرها :

- ١- الموارد المالية: الموازنة الاستثمارية وكذلك تنمية الاقاليم نقصها يؤثر تأثيراً كبيراً في بناء المدارس الابتدائية او اضافة شعب جديدة او شراء واستملاك اراضي لغرض انشاء المدارس عليها .
- ٢- البنى التحتية : المدارس تكون مزدحمة بالتلاميذ وذلك لقلة عددها وعدد الشعب فيها وخصوصاً في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية مع تهالك اغلب الأبنية المدرسية وتقدمها مع عدم خضوع بعضها للمعايير القياسية وازيادة المدارس مع زيادة الشعب يقل مقدار الفجوة .
- ٣- الصلاحيات : اذا توفرت صلاحيات قانونية ومالية وادارية بنقل مبنى او ملكية عقار او قطعة ارض من وزارة معينة الى وزارة التربية وبالتالي يتم بناء مدارس جديدة سيتم تقليص الفجوة
- ٤- التنسيق : يؤثر من جانب البنى التحتية حيث هناك الكثير من المشاكل في تخصيص قطع الاراضي للبناء وبالتنسيق الجيد بين وزارة التربية وباقي الوزارات سيتم تقليص تلك الفجوة .
- ٥- الصيانة والتشغيل: عدم وجود قسم للصيانة والتشغيل في الأبنية المدرسية حيث ان جميع الابنية المدرسية بحاجة الى صيانة وادامة مستمرة حتى تكون صالحة للاشغال من قبل الكادر والتلاميذ.
- ٦- الظروف الامنية : في بعض الاماكن توجد قطع اراضي تابعة لوزارة التربية تم الاستيلاء عليها من قبل اشخاص او جهات معينة اذا ما تم استردادها وخصصت كبنائات تربية (مدارس ابتدائي) سيتم تقليص تلك الفجوة ، كذلك تضرر بعض المدراس نتيجة الاعمال الإرهابية مع عدم إمكانية ترميم بعضها لعدم إمكانية الوصول اليها .
- ٧- المعوقات الفنية : بعض البنائات غير نظامية مع تضرر اغلب الأبنية الموجودة .
- ٨- التجهيزات : الأبنية المدرسية البعيدة عن الطرق الرئيسية والقرى والارياف تعاني نقصا في التجهيزات لصعوبة الوصول اليها .

تبين من الشرح اعلاه ان العناصر التالية لها أعلى تأثير على الفجوة :١- شؤون مالية . ٢- البنى التحتية

.... سيتم إيجاد الحلول والمقترحات الانية والطويلة الامد لها .

ت	المعيار	ترتيب العناصر الاساسية ) التي حازت على الرقم ٣ (عالي التأثير) التي تسهم في تقليص قيمة الفجوة بحسب الاولوية	الحلول الاتية	الحلول طويلة الامد
٢	شعبة لكل ٣٠ تلميذ	"الشؤون المالية ( قلة الموازنة التشغيلية، الموازنة الاستثمارية وتنمية أقاليم )"	زيادة الموازنة التشغيلية لغرض الصيانة والترميم	- زيادة التخصيصات المالية ( الموازنة الاستثمارية ، تنمية الأقاليم ) لإنشاء ابنية نموذجية وشراء أراضي اطلاق المبالغ في بداية السنة
		"البنى التحتية (نقص البنايات، البنايات القديمة)"	- زيادة التخصيصات المالية لغرض صيانة الأبنية	- استملاك أراضي لإنشاء ابنية مدرسية - انشاء بنايات نموذجية -- اعتماد البناء العمودي
		الصلاحيات	زيادة الصلاحيات من خلال تفويض المديرية من قبل الوزارة للامور المالية والإدارية والقانونية والفنية	صياغة تشريعات تعطي للمديرية صلاحيات إدارية ، قانونية ، مالية ، فنية جديدة

### مؤشر المدارس الثانوية وفق معيار (١) مدرسة لكل (٤٥٠) طالب :

يوجد نقص في عدد المدارس الثانوية وبالتالي تجدها مزدحمة بالتلاميذ ونجد هناك مدارس مزدوجة ثنائية وثلاثية الدوام ، وذلك كون اجمالي عدد المدارس الثانوية حسب احصائية عام ٢٠١٣-٢٠١٤ هو (٢٦٨) واجمالي عدد الطلاب المسجلين في نفس العام هو (٥٦١١٦) وهذا يؤدي الى حصول فجوة بمقدار فجوة بمقدار (٣,٦%) .

### العناصر المسببة للفجوة ومدى تأثيرها :

- ١- الموارد المالية: الموازنة الاستثمارية وكذلك تنمية الاقاليم نقصها يؤثر تأثيراً كبيراً في بناء المدارس الثانوية او اضافة شعب جديدة او شراء واستملاك اراضي لغرض انشاء المدارس عليها .
- ٢- البنى التحتية : المدارس تكون مزدحمة بالتلاميذ وذلك لقلة عددها وعدد الشعب فيها وخصوصاً في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية مع تهاك اغلب الأبنية المدرسية وتقدمها مع عدم خضوع بعضها للمعايير القياسية وبزيادة المدارس مع زيادة الشعب يقل مقدار الفجوة .
- ٣- الصلاحيات : اذا توفرت صلاحيات قانونية ومالية وادارية بنقل مبنى او ملكية عقار او قطعة ارض من وزارة معينة الى وزارة التربية وبالتالي يتم بناء مدارس جديدة سيتم تقليص الفجوة .
- ٤- التنسيق : يؤثر من جانب البنى التحتية حيث هناك الكثير من المشاكل في تخصيص قطع الاراضي للبناء وبالتنسيق الجيد بين وزارة التربية وباقي الوزارات سيتم تقليص تلك الفجوة .

- ٥- التدخلات السياسية: تؤثر على البناء الجديد من خلال بناء مدارس في بعض المناطق للحصول على مكاسب سياسية من اهالي تلك المناطق بالرغم من عدم حاجة تلك المناطق للبناء وحرمان مناطق اخرى بحاجة لبناء مدارس .
- ٦- الصيانة والتشغيل: عدم وجود قسم للصيانة والتشغيل في الأبنية المدرسية حيث جميع الابنية المدرسية بحاجة الى صيانة وادامة مستمرة حتى تكون صالحة للاشغال من قبل الكادر والتلاميذ.
- ٧- الظروف الامنية : في بعض الاماكن توجد قطع اراضي تابعة لوزارة التربية تم الاستيلاء عليها من قبل اشخاص او جهات معينة اذا ما تم استردادها وخصصت كبنائات تربية (مدارس ابتدائي) سيتم تقليص تلك الفجوة ، كذلك تضرر بعض المدراس نتيجة الاعمال الإرهابية مع عدم إمكانية ترميم بعضها لعدم إمكانية الوصول اليها .
- ٨- المعوقات الفنية : بعض البنائات غير نظامية مع تضرر اغلب الأبنية الموجودة .

تبين من الشرح اعلاه ان العناصر التالية لها أعلى تأثير على الفجوة :١- شؤون مالية . ٢- البنى التحتية .... سيتم ايجاد الحلول والمقترحات الانية والطويلة الامد لها

ت	المعيار	ترتيب العناصر الاساسية ) التي حازت على الرقم ٣ (عالي التأثير) التي تسهم في تقليص قيمة الفجوة بحسب الاولوية	الحلول الانية	الحلول طويلة الامد
١	مدرسة لكل ٤٥٠ طالب	"الشؤون المالية ( قلة الموازنة التشغيلية، الموازنة الاستثمارية وتنمية اقاليم )"	زيادة الموازنة التشغيلية لغرض الصيانة والترميم	- زيادة التخصيصات المالية ( الموازنة الاستثمارية ، تنمية الأقاليم ) لانشاء ابنية نموذجية وشراء أراضي اطلاق المبالغ في بداية السنة
		"البنى التحتية (نقص البنائات، البنائات القديمة)"	- زيادة التخصيصات المالية لغرض صيانة الأبنية	- استملاك أراضي لانشاء ابنية مدرسية - انشاء بنائات نموذجية -- اعتماد البناء العمودي
		الصلاحيات	زيادة الصلاحيات من خلال تفويض المديرية من قبل الوزارة للامور المالية والإدارية والقانونية والفنية	صياغة تشريعات تعطي للمديرية صلاحيات إدارية ، قانونية ، مالية ، فنية جديدة

## مؤشر المدارس الثانوية وفق معيار (١) شعبة لكل (٣٠) طالب :

يوجد نقص في عدد الشعب حيث ان مقدار الفجوة (١٨%) .

### العناصر المسببة للفجوة ومدى تأثيرها :

- ١- الموارد المالية: الموازنة الاستثمارية وكذلك تنمية الاقاليم نقصها يؤثر تأثيراً كبيراً في بناء المدارس الثانوية او اضافة شعب جديدة او شراء واستملاك اراضي لغرض انشاء المدارس عليها .
- ٢- البنى التحتية : المدارس تكون مزدحمة بالتلاميذ وذلك لقلّة عددها وعدد الشعب فيها وخصوصاً في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية مع تهالك اغلب الأبنية المدرسية وتقدمها مع عدم خضوع بعضها للمعايير القياسية وازيادة المدارس مع زيادة الشعب يقل مقدار الفجوة .
- ٣- الصلاحيات : اذا توفرت صلاحيات قانونية ومالية وادارية بنقل مبنى او ملكية عقار او قطعة ارض من وزارة معينة الى وزارة التربية وبالتالي يتم بناء مدارس جديدة سيتم تقليص الفجوة .
- ٤- التنسيق : يؤثر من جانب البنى التحتية حيث هناك الكثير من المشاكل في تخصيص قطع الاراضي للبناء وبالتنسيق الجيد بين وزارة التربية وباقي الوزارات سيتم تقليص تلك الفجوة .
- ٥- التدخلات السياسية: تؤثر على البناء الجديد من خلال بناء مدارس في بعض المناطق للحصول على مكاسب سياسية من اهالي تلك المناطق بالرغم من عدم حاجة تلك المناطق للبناء وحرمان مناطق اخرى بحاجة لبناء مدارس .
- ٦- الصيانة والتشغيل: عدم وجود قسم للصيانة والتشغيل في الأبنية المدرسية حيث جميع الابنية المدرسية بحاجة الى صيانة وادامة مستمرة حتى تكون صالحة للاشغال من قبل الكادر والتلاميذ.
- ٧- الظروف الامنية : في بعض الاماكن توجد قطع اراضي تابعة لوزارة التربية تم الاستيلاء عليها من قبل اشخاص او جهات معينة اذا ما تم استردادها وخصصت كبنائيات تربية (مدارس ابتدائي) سيتم تقليص تلك الفجوة ، كذلك تضرر بعض المدراس نتيجة الاعمال الإرهابية مع عدم إمكانية ترميم بعضها لعدم إمكانية الوصول اليها .
- ٨- المعوقات الفنية : بعض البنائيات غير نظامية مع تضرر اغلب الأبنية الموجودة .

تبين من الشرح اعلاه ان العناصر التالية لها أعلى تأثير على الفجوة :١- شؤون مالية . ٢- البنى التحتية .... سيتم ايجاد الحلول والمقترحات الانية والطويلة الامد لها

ت	المعيار	ترتيب العناصر الاساسية ) التي حازت على الرقم ٣ (عالي التأثير) التي تسهم في تقليص قيمة الفجوة بحسب الاولوية	الحلول الاتية	الحلول طويلة الامد
٢	شعبة لكل ٣٠ طالب	"الشؤون المالية ( قلة الموازنة التشغيلية، الموازنة الاستثمارية وتنمية أقاليم )"	زيادة الموازنة التشغيلية لغرض الصيانة والترميم	- زيادة التخصيصات المالية ) الموازنة الاستثمارية ، تنمية الأقاليم ( لانشاء ابنية نموذجية وشراء أراضي - اطلاق المبالغ في بداية السنة
		"البنى التحتية (نقص البنايات، البنايات القديمة)"	- زيادة التخصيصات المالية لغرض صيانة الأبنية	- استملاك أراضي لانشاء ابنية مدرسية - انشاء بنايات نموذجية -- اعتماد البناء العمودي
		الصلاحيات	زيادة الصلاحيات من خلال تفويض المديرية من قبل الوزارة للامور المالية والإدارية والقانونية والفنية	صياغة تشريعات تعطي للمديرية صلاحيات إدارية ، قانونية ، مالية ، فنية جديدة

- بعد ان تم الانتهاء من دراسة المعايير المقترحة والمقدمة من قبل قبل مشروع تقدم تم الاتفاق على ان تكون هناك زيارات ميدانية لنموذج مكون من مدرستين واقترح مشروع تقدم معايير جديدة (تم التعديل على بعضها وحسب المعايير المتبعة في وزارة التربية) وحساب المؤشرات التي تؤخذ من تلك المدرستين وبالتالي تمت زيارة مدرسة المسيرة ومدرسة الربيع الابتدائيتين وسجلت المؤشرات وفق الجدول التالي :

مدرسة المسيرة الابتدائية / عدد تلاميذها = ٦١٢ تلميذ ----- عدد شعبها = ٢٤ شعبة ----- مساحة الصف = ٢م٤٢ مساحة المدرسة = ٢م٧٧٠٠ ----- عدد المرافق الصحية الموجودة في المدرسة = ٩ ----- عدد صنابير الماء = ٥							
ت	المعيار	وصف المعيار	احتساب المؤشر	وحدة المعيار	البيانات المطلوبة لقياس المعيار	الوصف	وحدة القياس
١	حجم بناية المدرسة	يمثل هذا المعيار حجم البناية المدرسية وتكون مناسبة لعدد التلاميذ لكل مدرسة ٣٦٠ تلميذ	$100 * 612 / 360 = 9\%$	٣٠٨+٥٩ ٨٧,٥+١٠٢ =٨٥+ %٥٥١,١٨ ÷ ٥ = %١٢٨,٣	اجمالي عدد التلاميذ	عدد التلاميذ في المديرية	٣٧٢٣,٠٤
		مساحة المدرسة الكلية ٢م٢٥٠٠	$100 * 2500 / 7700 = 30.8\%$		اجمالي عدد المدارس	عدد المدارس في المديرية	٥١٠
		٢م١,٢ مساحة التلميذ في الصف	$100 * 1,2 / 25,5 / 30 = 10.2\%$		حساب المؤشر = %٤٩,٣١		
		مساحة الصف ٢م٤٢	$100 * 42 / 42 = 100\%$				
		٣٥-٣٠ تلميذ لكل صف	$100 * 30 / 24 / 612 = 80\%$				
٢	الملاكات الادارية والتعليمية	يمثل هذا المعيار بان يكون عدد المعلمين كافي لجميع المواد الدراسية وكذلك الهيئة الادارية	$100 * 25,5 / 30 = 95\%$	+١٦٤,٧١ +٩٥ +٩٠ =٠ ٢٤٧ ٤ ÷ = %٨٧,٤٢	التهوية والانارة قليلة جدا في الصف الواحد كون عدد الشبانيك ٢ في كل صف. عدد المراوح في كل صف = ٢		
		١ معلم لكل ٣٠ تلميذ	$100 * 25,5 / 30 = 95\%$				
		معلم لكل مادة دراسية على ان يكون مؤهل	$90\%$				
		ملاك اداري متكامل	$90\%$				
		يوجد مختصين للصيانة	$0\%$				
٣	البيئة التعليمية	تعرف على ان تكون اجواء المدرسة ملائمة للتلميذ من ناحية تفاعل المعلم والنشاط الذي يقوم به وكذلك الادارة	$68 = 9 / 612$ $100 * 68 / 30 = 44\%$	%٤١,٢٩			
		١ تواليت لكل تلميذ	$68 = 9 / 612$ $100 * 68 / 30 = 44\%$				
		١ تواليت لكل تلميذة	$68 = 9 / 612$ $100 * 68 / 30 = 44\%$				
		صنبور ماء لكل ٥٠ طالب	$122,4 = 5 / 612$ $100 * 122,4 / 50 = 40,8\%$				
		جميع التلاميذ والتدرسين يشعرون بالاحترام وحسن المعاملة	$95\%$				
		بناية المدرسة دائما	$30\%$				

				تكون بحالة جيدة وخاضعة للصيانة		
			٢٠%	المدرسة تتيح الفرص للطلاب على اعطائهم الدور القيادي بين زملائهم		
١١٠	اجمالي عدد الملتحقون بالدراسة(الفوج الافتراضي)(الصف الاول)	٩٦,٧٥%		يمثل هذا المعيار الكفاءة الداخلية للنظم التعليمية حيث يتطلب تحقيق هذا المعيار مؤشرات كمية ونوعية من حيث معدلات التسرب والاعادة ومتوسط عدد السنوات المطلوبة حتى يتخرج التلميذ	كفاءة النظام التعليمي	٤
١١٠	عدد التلاميذ الملتحقون بالدراسة فعليا					
٩٥	عدد التلاميذ (في الصف الاول) الذين التحقوا بالدوام قبل ٦ سنوات فعليا					
١٩	التلاميذ في المرحلة المنتهية (سادس ابتدائي)					
			$100 = 100 * 167 / 171$	مؤشر الالتحاق		
			$93,5 = 100 * 95 / 103$	مؤشر الرسوب		

مدرسة الربيع / عدد تلاميذها = ٢٦٧ تلميذ ----- عدد شعبها = ١٢ شعبة ----- مساحة الصف = ٢٤٠ م <sup>٢</sup> مساحة المدرسة = ٢٥٠٠ م <sup>٢</sup> ----- عدد المرافق الصحية الموجودة في المدرسة = ٦ مقعد غير صالحة ----- عدد صناديق الماء = غير صالحة						
ت	المعيار	وصف المعيار	احتساب المؤشر	وحدة المعيار	البيانات المطلوبة لقياس المعيار	الوصف
		يمثل هذا المعيار حجم البناية المدرسية وتكون مناسبة لعدد التلاميذ			اجمالي عدد التلاميذ	عدد التلاميذ في المديرية
		لكل مدرسة ٣٦٠ تلميذ	$100 * 267 / 360 = 74,16\%$		اجمالي عدد المدارس	عدد المدارس في المديرية
		مساحة المدرسة الكلية ٢٥٠٠ م <sup>٢</sup>	$100 * 2500 / 5000 = 200\%$		حسب المؤشر =	
		٢١,٢ مساحة التلميذ في الصف	$100 * 1,2 / 22,5 / 40 = 66,75\%$			
		مساحة الصف ٢٤٠ م <sup>٢</sup>	$100 * 40 / 40 = 100\%$			
		٣٥-٣٠ تلميذ لكل صف	$100 * 30 / 12 / 267 = 74,16\%$			
		يمثل هذا المعيار بان يكون عدد المعلمين كافي لجميع المواد الدراسية وكذلك الهيئة الادارية				
		١ معلم لكل ٣٠ تلميذ	$74,16\%$			
٢	الملاكات الادارية					

			معلم لكل مادة دراسية على ان يكون مؤهل	٩٠%	
			ملاك اداري متكامل	٩٠%	
			يوجد مختصين للصيانة	٠%	
			تعرف على ان تكون اجواء المدرسة ملائمة للتلميذ من ناحية تفاعل المعلم والنشاط الذي يقوم به وكذلك الادارة		
			١ تواليات لكل تلميذ	٠%	
			١ تواليات لكل تلميذة	٠%	
		٤٠%	صنبور ماء لكل طالب	٢٥%	
			جميع التلاميذ والتدريسين يشعرون بالاحترام وحسن المعاملة	٩٠%	
			بناية المدرسة دائما تكون بحالة جيدة وخضعة للصيانة	٨٠%	
			المدرسة تتيح الفرص للطلاب على اعطائهم الدور القيادي بين زملائهم	٢٠%	
			يمثل هذا المعيار الكفاءة الداخلية للنظم التعليمية حيث يتطلب تحقيق هذا المعيار مؤشرات كمية ونوعية من حيث معدلات التسرب والاعادة ومتوسط عدد السنوت المطلوبة حتى يتخرج التلميذ مؤشر الالتحاق		
٥٥	اجمالي عدد الملتحقون بالدراسة(الفوج الافتراضي)(الصف الاول)				
٥١	عدد التلاميذ الملتحقون بالدراسة فعليا				
٤٠	عدد التلاميذ (في الصف الاول) الذين التحقوا بالدوام قبل ٦ سنوت فعليا	١٠١,٦٣%			
٤٤	التلاميذ في المرحلة المنتهية (سادس ابتدائي)			٩٢,٧٢	
				١١٠	
					مؤشر الرسوب

## ٢-٥ " أين نريد أن نكون؟ "

إستنادا إلى المعلومات التي تم جمعها يمكن تطوير وتوضيح أهداف وغايات المديرية ، والمستمدة من رسالة ورؤية مديرية التربية وينبغي الاتفاق على معايير وأهداف الأداء والتي تندرج تحت أسم ال SMART (محدد، قابلة للقياس ، قابلة للتحقيق ، واقعية ومحددة زمنياً) .

## رؤية مديرية تربية الكرخ الثانية :

توفير فرص التعليم للجميع بما يلبي احتياجات المواطن في الرقعة الجغرافية للمديرية.

## رسالة مديرية تربية الكرخ الثانية :

إصلاح نظام التربية والتعليم وتطويره في المحافظة :

- ✓ كلما كان النظام التربوي والتعليمي في العراق متكاملًا ورسينا كلما كانت مخرجاته في التربية المستدامة والتنمية الشاملة جيدة .
- ✓ أول خطوة يجب أن تكون هي إصلاح النظام التربوي التعليمي .
- ✓ التخطيط من مقدمات عملية التنمية المستدامة .

## اهداف المديرية :

- ❖ نشر التعليم في أنحاء بغداد كافة في الريف والمدينة على حد سواء وبين اطياف سكانها وبعادلة من خلال مراعاة خصوصية المجتمع البغدادي ويأتي ذلك من خلال
- ١- بناء عدد من المدارس وبواقع (١٠) مدارس سنويا بطريقة البناء الجاهز بعد حل مشكلة استملاك الاراضي او وضع كرفانات يمكن الاستفاده منها في زيادة عدد الصفوف وهذا سيحل ٦٠% من تحقيق الهدف وخلال هذا العام
- ٢- تطبيق التعليم الالزامي وذلك من خلال تشكيل لجان مركزية تاخذ على عاتقها حساب الاطفال المشمولين بالتعليم الالزامي ومتابعة التحاقهم بالمدارس وتعزيز دور الشركه المجتمعيه ودور الاباء والمعلمين في المدارس الابتدائيه وتحقيق اجتماعات بمعدل (٢) أجتماع شهريا وسيعمل ذلك على تقليل (٢٠%) من تحقيق الهدف خلال سنتين
- ٣- زيادة التوعيه وذلك من خلال التنسيق مع المنظمات الجماهيرييه وعقد ندوات توعيه بمعدل (٢) ندوه شهريا وبحضور مدراء المدارس واولياء امور الطلبة وهذا سيقبل (٢٠%) من تحقيق الهدف وخلال هذا العام .
- ❖ تحسين الجودة (نوعية التربية والتعليم) .
- ١- من خلال زج المعلمين والمدرسين بدورات لتطوير القابليات وبمعدل (٢) دوره سنويا وهذا سيحل (٥٠%) من تحقيق الهدف
- ٢- استخدام الاساليب الحديثه في التعليم منها السبوره الذكيه وادوات عرض المحاضرات ( Data show) والتعليم على الحاسبات وهذا سيحل (٣٠%) من تحقيق الهدف وخلال هذا العام
- ٣- الاهتمام بالمكتبات وتزويدها بالكتب العلميه والتربويه الحديثه والمطبوعات والاصدارات التي من شأنها تثقف الطالب وهذا سيحل (٢٠%) من تحقيق لهدف خلال هذا العام

- ❖ الاهتمام بالواقع البيئي والصحي للمدارس ويأتي ذلك من خلال
- ١- تقوية وتعزيز الاشراف الصحي من خلال زيارة المدارس وبمعدل (٣) اسبوعيا وهذا سيقفل نسبة تحقيق الفجوه الى (٤٠%) .
  - ٢- التنسيق مع الجهات الصحيه من خلال عقد اجتماعات مشتركة بمعدل (٥) اجتماعات شهريا لتحسين الواقع الصحي للتلاميذ وهذا سيقفل من نسبة تحقيق الفجوه الى (٢٠%)
  - ٣- عقد ندوات عدد (٢) شهريا مع ادارات المدارس واولياء الامور بخصوص التوعيه الصحيه وهذا سيجقق الهدف بنسبة (٢٠%)
  - ٤- اقامة معارض عدد (٤) سنويا اي بمعدل معرض واحد لكل فصل دراسي ويكون المعرض مخصص للصحة المدرسيه وهذا سيجقق الهدف بنسبة (٢٠%)

## الاستراتيجية :-

### مراحل انجاز الاستراتيجية

- تحليل وتشخيص الواقع (الأبنية - المناهج - المعلمين) .
- استثمار الفرص المتاحة .
- جودة التعليم .
- الإطار المالي .
- البحث العلمي .

## (السياسات - البرامج - الأنشطة)

- تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جوانب نواحي اعمال الحوكمة لتحسين الكفاءة و الفعالية في تحقيق السياسات ونتائج البرامج .
- وتطوير الملاكات التعليمية والتدريسية وتدريبها في الداخل والخارج وفق اسس عادلة وتحفيزها نحو اكمال دراساتها العليا عبر توفير الفرص الكافية لها وزيادة الدعم المادي والمعنوي لها وخصوصا في مناطق الارياف وخلق توازن في الملاكات بين الذكور والاناث من خلال التعيينات واستثمار الاعداد الحالية بشكل امثل بإعادة توزيعها وفقا للضوابط المعمول بها.
- وتحسين البيئة المدرسية من خلال تطوير بنياتها الحالية والتوسع فيها افقيا وعموديا وتذليل الصعوبات التي يواجهها المتبرعون من خلال خفض مستوى الروتين الذي يواجهونه ورفع الصلاحيات للمدير العام بهذا الخصوص.
- ربط البيئة المدرسية بالمجتمع وخلق فرص مشاركة لمنظمات المجتمع المدني.
- خلق حوافز تشجيعية وتسهيلات اكبر للمتبرعين بالأراضي.
- وتطوير المناهج وفقا لمتطلبات المرحلة وربطها بالتطور العالمي الحاصل .
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهود لإحراز التقدم.

- تشجيع المنافسة بين الأقسام لزيادة إنتاجيتها.
- إمكان قياس إنتاجية الأقسام وكفايتها.
- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- تقادي المحسوبة عن طريق توحيد أسس الترقية والجزاءات وزيادة الرواتب.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة المؤهلين للمناصب العليا.
- معرفة مدى احتياجات التدريب لتحسين الكفاءة والإنتاجية.
- المحافظة على مستوى مستمرّ وعالٍ للكفاية الإنتاجية.
- مساعدة المشرفين على تحسين الإتصال والعلاقات مع العاملين تحت إشرافهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تساعد على رسم السياسة المستقبلية على صعيد التدريب والإختيار والنقل والترقية.
- الإلزام الذاتي للتلاميذ وأولياء امورهم بالالتحاق بالتعليم من خلال خلق فرص تشجيعية كافية لتحقيق مصالحهم الخاصة في الحاضر والمستقبل والتوسع في مفهوم مجانية التعليم .
- تطبيق اوسع لمفهوم مجانية التعليم ولكافة المراحل والمستلزمات.
- التوسع في فتح مديريات للاقسام في مناطق الاطراف.

### ٣-٥ كيف يمكن أن نصل إلى هناك؟

قامت مديرية تربية الكرخ الثانية وبالتعاون مع برنامج تقدم الممول من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية باكمال نموذج تحليل الفجوة والذي وضعه برنامج تقدم للمساهمة الفاعلة بتحليل الفجوة. تكتسب اهمية نموذج تحليل الفجوة في الخدمات المقدمة للمواطنين في انه:

١. استخدم الاسلوب العلمي في تحليل كافة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة في مؤشر الخدمات المقدمة للمواطنين بالمقارنة مع المعيار القياسي.
٢. تحديد الاولوية للعناصر المؤثرة في احداث الفجوة في الخدمات من خلال قوة تأثيرها.
٣. وضع الحلول المقترحة الانية وطويلة الامد لمعالجة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة من اجل تقليلها.
٤. نتائج التحليل والتي تمثل الحلول المقترحة الانية وطويلة الامد ستكون مدخلات لاعداد خطة تحسين الخدمة المعنية في المحافظة.

## ٤-٥ كيف يمكننا ضمان النجاح؟

- ١- متابعة المشرفين التربويين لادارات المدارس وعقد اجتماعات للجان الفرعية ومتابعة المتسربين بواقع زيارة كل شهر .
- ٢- اجراء بحوث ودراسات للوقوف حول اسباب تسرب الطلبة من المقاعد الدراسية .
- ٣- عقد ندوات لادارات رياض الاطفال للعمل على رفع كفاءة الأداء في رياض الاطفال .
- ٤- التوسع بقبول الاطفال في رياض الاطفال لغرض تأهيلهم للمرحلة الابتدائية .
- ٥- التشجيع على فتح رياض اهلية في المناطق التي لا يمكن بناء رياض حكومية فيها .
- ٦- التشجيع على خصخصة التعليم لما له من دور فاعل في فك الكثير من المشاكل للمدارس الحكومية .
- ٧- توجيه وتدريب وتأهيل الكوادر التعليمية للطرق والاساليب المتطورة واتباعها في التدريس لغرض رفع كفاءة النظام التعليمي .
- ٨- اقامة الدروس الاضافية للطلبة والتلاميذ الضعفاء وتحسين مستواهم العلمي .
- ٩- العمل على توفير قطع اراضي لبناء مدارس عليها وخصوصا في المناطق التي لا تحوي على بنايات مدرسية .
- ١٠- العمل مع شركات رصينة لبناء مدارس ذات مواصفات عالمية وسريعة التنفيذ .
- ١١- القيام بعمل لوحات اعلانية تتضمن نشر الوعي الصحي والوقائي بين التلاميذ والطلبة ووقايتهم من الامراض المستوطنة والوبائية والانتقالية والتنسيق مع المراكز الصحية باجراء فحوصات دورية على التلاميذ والطلبة
- ١٢- العمل على ادخال مادة الحاسوب واللغة الانكليزية في المرحلة الاولى من الابتدائية وفي جميع المدارس مع توفير المنهج والتجهيز والمكان المناسب لذلك .
- ١٣- اعادة النظر في البيئة المدرسية المتوفرة للطلاب وإعادة تحليلها الى بيئة جاذبة للطلاب ومحبية اليه بالوسائل المعروفة.
- ١٤- تحديث مفهوم المكتبة المدرسية وجعلها مكانا جاذبا للإطلاع والتزود بالمعرفة للعلم لامخزن للعلم.
- ١٥- اعادة النظر في النهج الدراسي وضرورة ربط العملية التربوية والتعليمية بالعمل.
- ١٦- جعل التخطيط التربوي اساسا ومنهجيا دائما لربط اهداف التربية وبرامجها ومناهجها بحاجات المجتمع.
- ١٧- توفير فرص عمل للمعلمين والمدرسين .
- ١٨- رفع كفاءة المعلمين والمدرسين (المعرفية – المهنية - الفنية) بغية تحقيق التطور في مؤسساتنا التربوية.
- ١٩- تفعيل عمل مركز البحوث والدراسات والمناهج واختيار ذوي الكفاءة العلمية الادارية وتسيير شؤونه.
- ٢٠- اعادة النظر في المنهج الدراسي وما ينقله من قشور المعرفة التي فقدت صلاحيتها.

٢١- تشجيع الطلبة على كسب المعرفة من خارج مفردات المنهج المقرر وبفنون الترغيب للقراءة والإطلاع والاستزادة بالمعارف التي تعود ايجابيا على شخصية الطالب وتنمية مواهبه.

٢٢- الاهتمام بتدريب الهيئة التعليمية وايلائه الاهمية القصوى في كافة المحاور لتنمية قدراتهم وإيفاد الهيئة التعليمية والإدارية الى خارج القطر وخصوصا الدول المتقدمة للوقوف والإطلاع على تجاربهم العلمية والتعليمية

ان فك ارتباط المديرية العامة للتربية من الوزارة لربطها بالمحافظة تخضع لمفهوم اللامركزية في الادارة التربوية والذي هو احد اساليب التنظيم الاداري تتعدد فيه مصادر النشاط الاداري , ويتم على اساس توزيع اختصاصات الوظيفة الادارية بين السلطة المركزية (وزارة التربية ) وبين الهيئات الادارية المتعددة , فيكون لكل منها استقلالها في مباشرة اختصاصاتها الادارية , وفي الاطار الذي تحدده السلطة المركزية , والذي يعرف بالرقابة الادارية وتتحدد هذه الاختصاصات اما على اساس جغرافي اقليمي ( المحافظات ) ومديريات التربية واما على اساس تربوي وظيفي ويطلق على هيئاتها اسم الهيئات الادارية الوظيفية اللامركزية او الهيئات اللامركزية في الادارة التربوية.

نظرا لتعدد انواع النظم الادارية اللامركزية وتنوع اتجاهاتها واهدافها واختلاف البيئة التي تطبق فيها , لذا فأننا سوف نتجنب تحديد تعريف جامد ( استاتيكي ) للامركزية في الادارة التربوية بسبب الخصوصية العراقية شديدة التغيير والتبدل , ولا يجب وضعها في اطار صياغة قانونية محددة تكبلها وتفقد المرونة والديناميكية اللازمة وخاصة في ظل اخضاع هذه التجربة للاختبار في بعض المديرية لاستخلاص العبر في التطبيق سلبا او ايجابا.

ان وجود المصالح المحلية المشتركة في حدود الوظيفة التربوية في تطوير العملية التعليمية يمثل قاعدة مهمة في النظام اللامركزي ولضمان نجاح وتنظيم تلك العلاقة يستلزم وضع سياسات ادارية وبرامج تربوية تدار وتنفذ ذاتيا مما يتطلب اعترافا بالشخصية القانونية للمديرية والوحدات الاخرى التابعة لها (المدارس) وخضوع هذه الوحدات لرقابة السلطة المركزية (وزارة التربية) وان يكون ذلك التنفيذ على مراحل بعد اتمام الاختبار القبلي ودراسة نتائجه .

اذن لابد من :

١. الاعتراف بالاستقلال الذاتي لمديريات التربية والتعليم والدوائر التابعة لها .
٢. وجود مصالح محلية في حدود الوظيفة الادارية التربوية تمس المجتمع بفعالياته المختلفة وتتطلب الشراكة في القرارات التربوية.
٣. وجود سلطة مركزية تمارس الرقابة على المديرية والوحدات التابعة لها والمدايرة ذاتيا.
٤. التطبيق التدريجي للوظيفة الادارية التربوية المنفذة ذاتيا بعد اختبارها.
٥. فك التداخل في المهام بين الاقسام في المديرية الواحدة واختلافه بين المديرية الاخرى كي تسهل عملية المراقبة الادارية وتوحيد مصادر اتخاذ القرار.

من أجل ضمان نجاح خطة تحسين تقديم الخدمات الـ(SDIP) ، من المهم القيام برقابة مستمرة لمعايير ومؤشرات تقييم التقدم المتحقق لتحسين الأداء وعوامله الخارجية على جميع المستويات، وتقديم المعطيات وردود الأفعال باستخدام آليات مناسبة في كتابة التقارير. وهذا يتيح للأدارة تحديد النجاح الفعلي والمحتمل والفشل في وقت مبكر بما يكفي لتسهيل التعديلات في الوقت المناسب. ويتعين أن تكون هناك وحدة ضمن مديرية تربية الكرخ الثانية تكون مسؤولة عن تنسيق الأنشطة وتقييم الأداء بما يتماشى مع الأهداف المتفق عليها وفق أساس شهري. وهذا سوف يقدم التقرير إلى مدير عام مديرية تربية الكرخ الثانية ، وإعداد تقارير التقدم والأداء الفصلية والسنوية. يتولى مدير عام مديرية تربية الكرخ الثانية الإشراف على تنفيذ خطة تحسين تقديم الخدمات الـ SDIP وتقديم التقارير إلى مجلس التنمية والتخطيط في محافظة بغداد الـ PPDC ودائرة المحافظ حسب الحاجة. وسوف يقدمون التوجيه الاستراتيجي على التنفيذ الفعال للخطة.

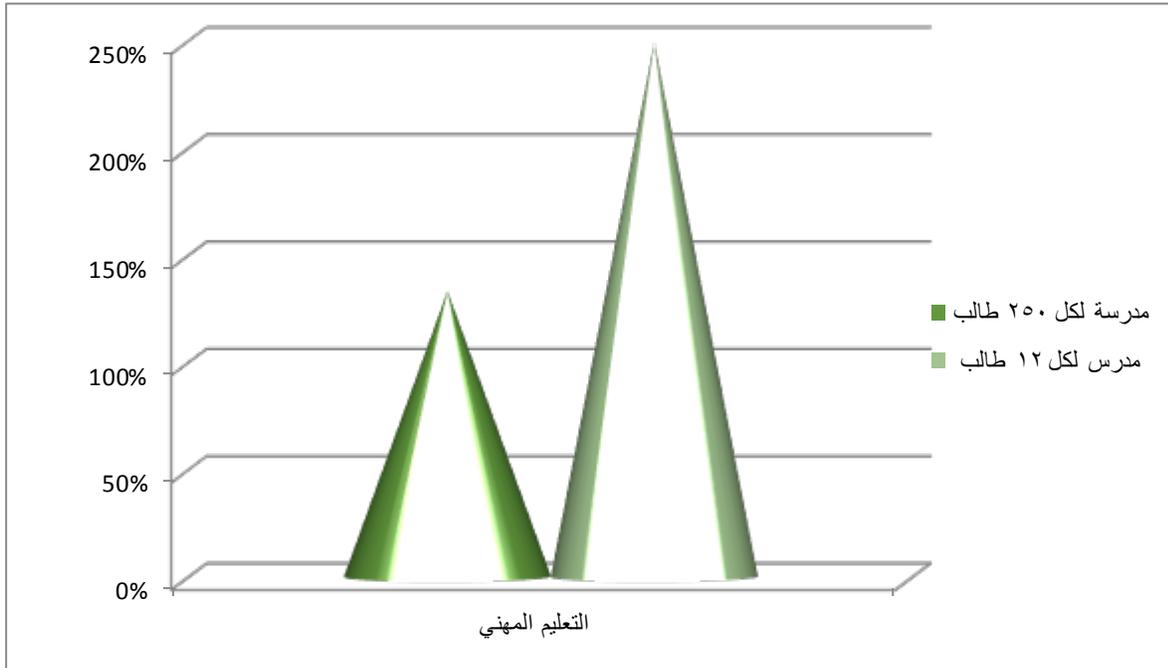
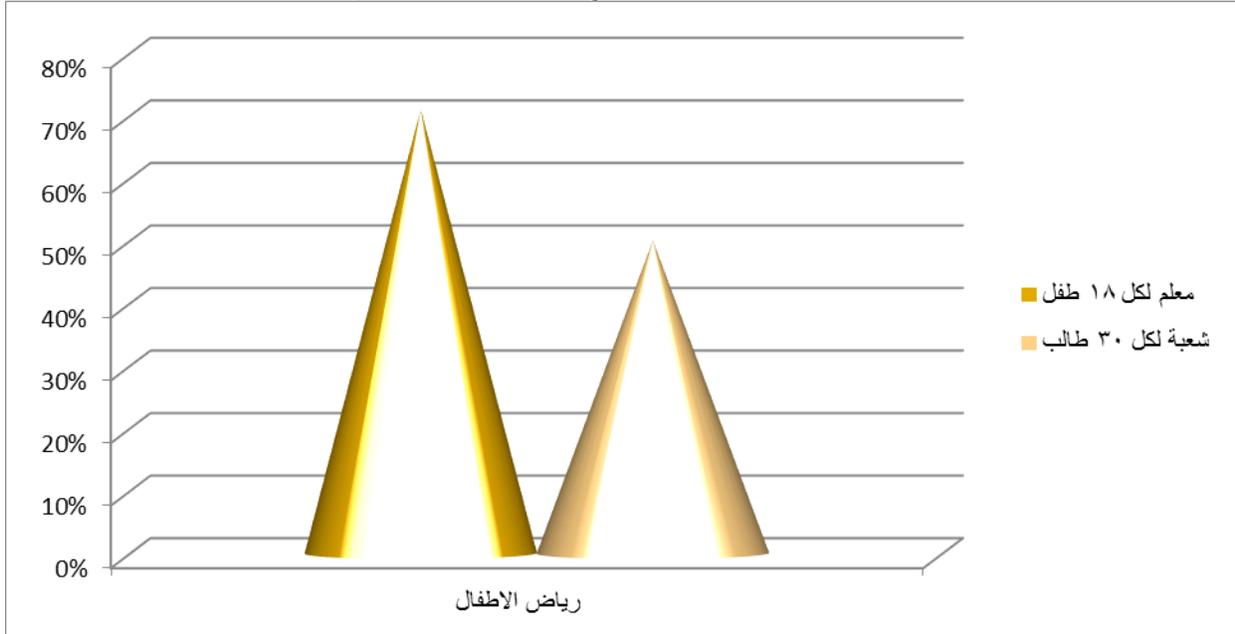
### **التوصيات المقترحة من برنامج تقدم للحلول الان**

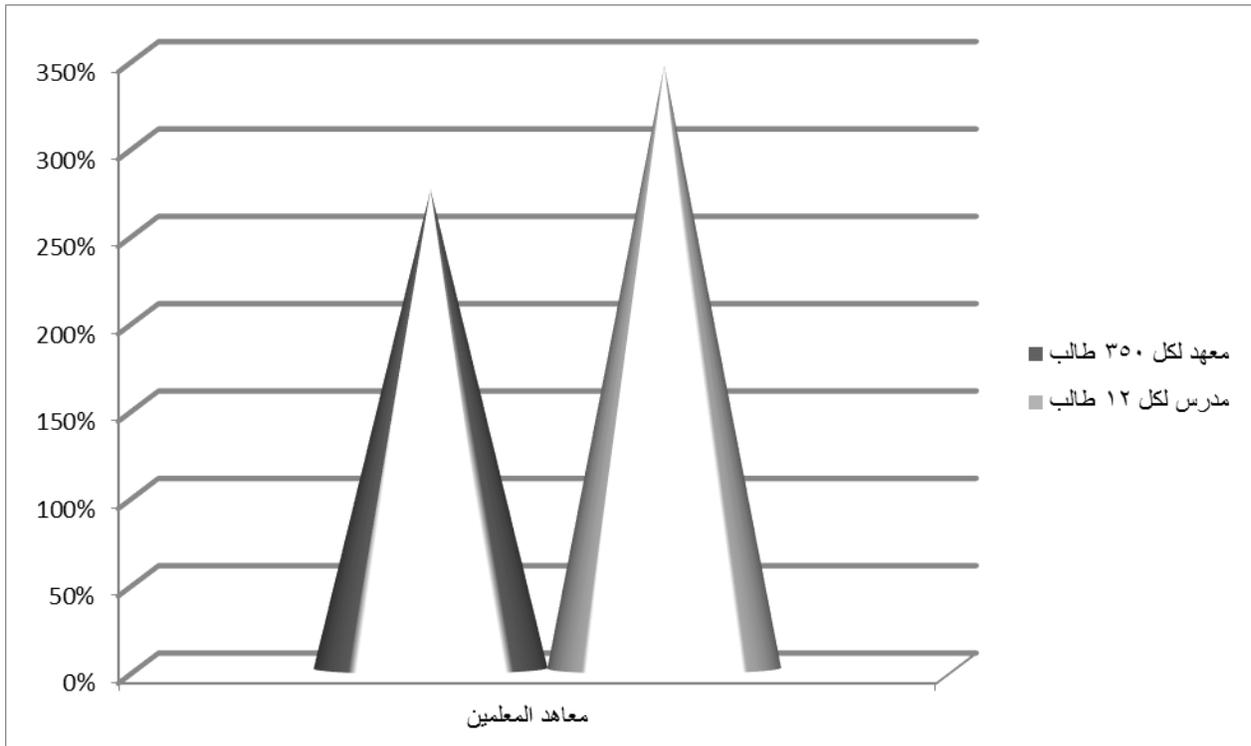
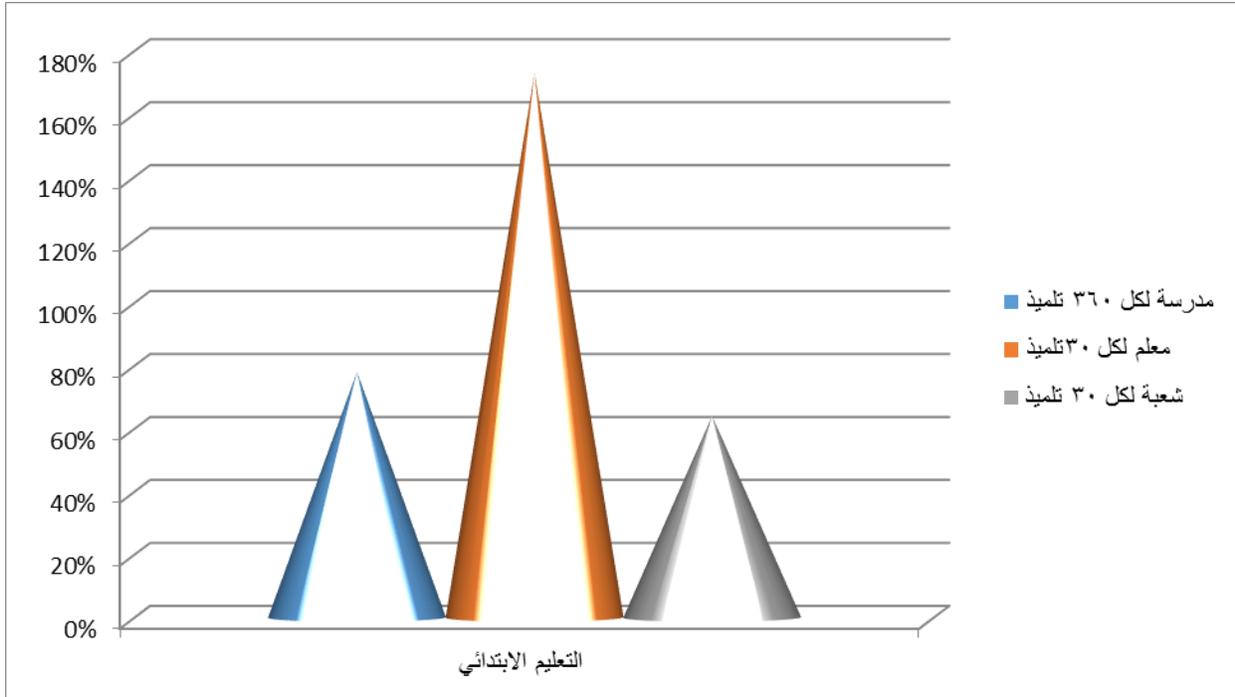
- ١- إصدار قرار من مجلس الوزراء يتضمن منح صلاحية للمحافظ او وزير التربية لاستملاك الاراضي لتشييد الابنية المدرسية والمؤسسات التربوية
- ٢- تشكيل لجنة تقوم بمهام التنسيق بين كافة الدوائر ذات علاقه لتسهيل مهمة الشخص المتبرع بقطعة الارض وتحويل ملكية الارض الى وزارة التربية ليتم بناء مدارس عليها
- ٣- إصدار قرار من مجلس الوزراء يتضمن عدم ترفيع المدرس والمعلم الجامعي الى الدرجة السادسة والمعلم الى الدرجة السابعة ما لم يخدم سنتين في المناطق النائية وثلاثة سنوات في المناطق البعيدة
- ٤- إعادة العمل بنظام المدارس الشامله لما لها اثر في تطوير قدرات وقابليات الطلبة ورفع المستوى العلمي لهم من خلال تطبيق نظام القاعات وسعة المساحة وتوافر جميع المستلزمات المتعلقة بالمدرسه الحديثه
- ٥- التنسيق بين وزارتي التربيه والتعليم العالي من حيث زيادة قبول الطلبة في كليات التربيه لاقسام اللغه الانكليزيه ورياض الاطفال ومعلم الصفوف الاولى لوجود النقص الحاص فيها كما يمكن ادخال بعض المعلمينم اختصاص عام في دورات تاهيليه وتطويريه لتدريس اللغه الانكليزيه
- ٦- تفعيل الإشراف التربوي من خلال تطبيق تجربة الصديق الناقد الذي يساهم في وضع الخطة التطويريه للمدرسه وتقويم الهيئات التعليميه بالشكل الذي يحقق الاهداف المطلوبه
- ٧- تفعيل دور الاداره المدرسيه من خلال منح الصلاحيات لمدرء المدارس عن طريق مشروع الاداره المستنده الى المدرسه لتطبيق مبدأ اللامركزيه
- ٨- بناء مدارس جديده تتمكن من استيعاب العدد الكبير من التلاميذ عند التمكن من الحصول على الارض (استملاكها) حيث وصل عدد التلاميذ في بعض المدارس الى (٨٠) تلميذ في الصف الواحد بسبب الزيادة السكانيه وكثرة النازحين او دراسة امكانية بناء طابق ثاني في المدارس التي تتحمل البناء والاستفاده قدر الامكان من الساحات الواسعه في بعض المدارس في زيادة عدد الصفوف والتقليل من

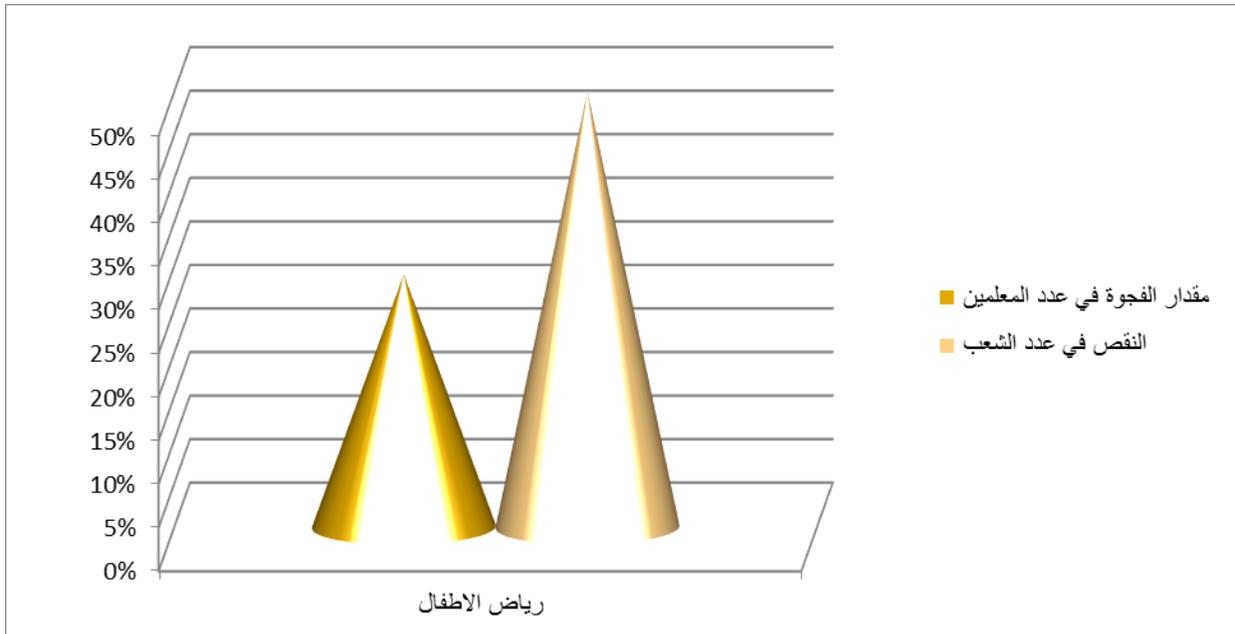
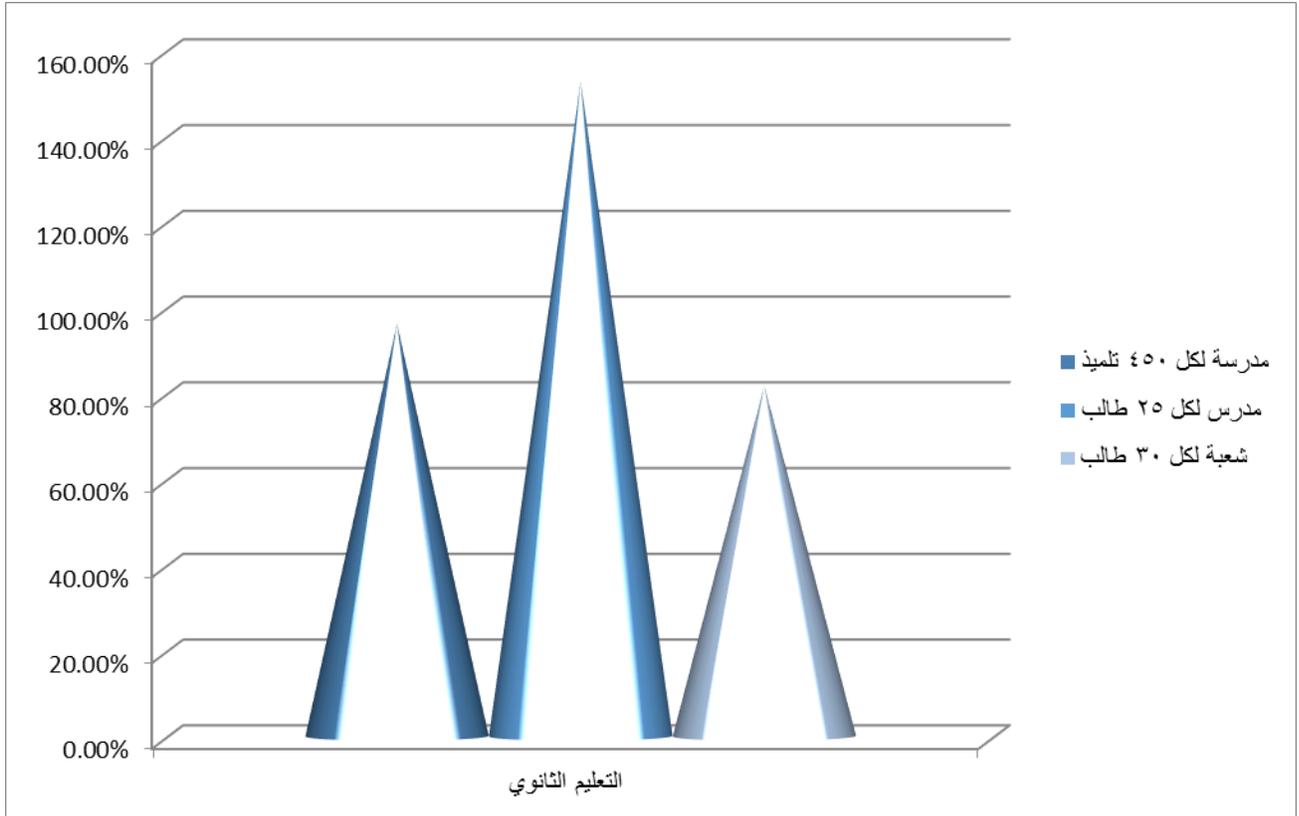
- الفجوه الموجوده حاليا او الاستفاده من تامين الكرفانات مستقبلا لاغراض عديده (مخازن- مختبرات للعلوم او مكتبه) والاعتماد على البناء الجاهز الذي يستغرق ستة اشهر تقريبا ويتم انجازه من قبل شركات رصينه او استئجار الابنيه
- ٩- التنسيق مع امانة بغداد في بعض الامور البسيطة التي تحتاجها المدرسة كتبليط مدخل المدرسه وزراعة الحديقة وتسليك الحمامات
- ١٠- زيادة الوسائل التعليمية التوضيحية والتي تجعل بيئة المدرسه بيئه جاذبه للتلميذ وللتقليل من حالات تسرب التلاميذ من المدارس وهذه الوسائل من شأنها ان تجعل التلميذ محب لدروسه بالاضافه الى ترسيخ المادة العلميه لديه
- ١١- السعي الجاد لمديريات التربيه في المحافظات على توزيع الكوادر التدريسيه توزيعا عادلا حيث لوحظ اثناء الزيارات لبعض الدارس وجود فائض من المعلمين في بعض المدارس يقابله قله في الكادر التدريسي لمدارس اخرى .
- ١٢- دراسة امكانية تسهيل المناهج التدريسيه لبعض المواضيع لوجود صعوبة في بعض المناهج تجعل التلميذ يتذمر منها والتفكير الجاد في كيفية تسهيل المادة للتلميذ لكي يتمكن من استيعابها والاستفاده منها وبالتالي نكسب حبه لهذه المواد
- ١٣- زيادة الدورات التطويرية للمعلمين والتي تعرفه طرق التدريس الحديثه ولكي يكون على علم ودراية بها وتسعى إلى تطبيقها وتوفير متطلباتها قدر الامكان.
- ١٤- زيادة وقت الدرس والبالغ حاليا ((٤٠)) دقيقة حيث انه غير كاف للتعلم من قبل التلميذ يقابله ضغط الدوام ليصل إلى (٦-٧) حصص يوميا وهذا يجهد التلميذ في الصفوف المتقدمه من المرحلة الابتدائية.
- ١٥- ضرورة اهتمام ادارات المدارس بالحمامات الخاصه بالتلاميذ وان على الاشراف التربوي زيارة هذه الحمامات عند زيارتهم للمدارس حيث لاحظنا اثناء زيارتنا الميدانيه الى بعض المدارس ان الحمامات تكاد تكون مهمله نهائيا وفي البعض الاخر نظيفه ولكنها مقفله بوجه الطلبة وكثرة الاعذار من ادارات المدارس بعدم وجود ماء او عدم وجود حنفيات و عدم وجود ساحبات الهواء والاناره شبه معدومه مع منح مخصصات بدل العدوى لمن يقوم بتنظيفها.
- ١٦- محاربة العنف لدى التلاميذ بالطرق العلميه الصحيحه والذي وصل بهم الى كسر الابواب والشبابيك والتسلق على المراوح وكسر منظمات السرعة للمراوح وكذلك السيرككات... الخ من خلال الدخول الى نفسية الطالب وتربيته تربيه صحيحه فان التربيه تاتي قبل التعليم والاستفاده من مشروع المدارس الصيغه للطفل واعمامها على باقي المدارس والتي عدده حاليا (٣٩) مدرسة.
- ١٧- زيادة الاناره في الصفوف المدرسيه لان اغلب المدارس التي تم زيارتها كانت تفتقر للاناره بالرغم من وجود فلورسنتات ومصابيح ولكنها للاسف لا تعمل لذلك ترى الصفوف اشبه بغرف النوم التي يميل بها التلميذ الى الكسل.

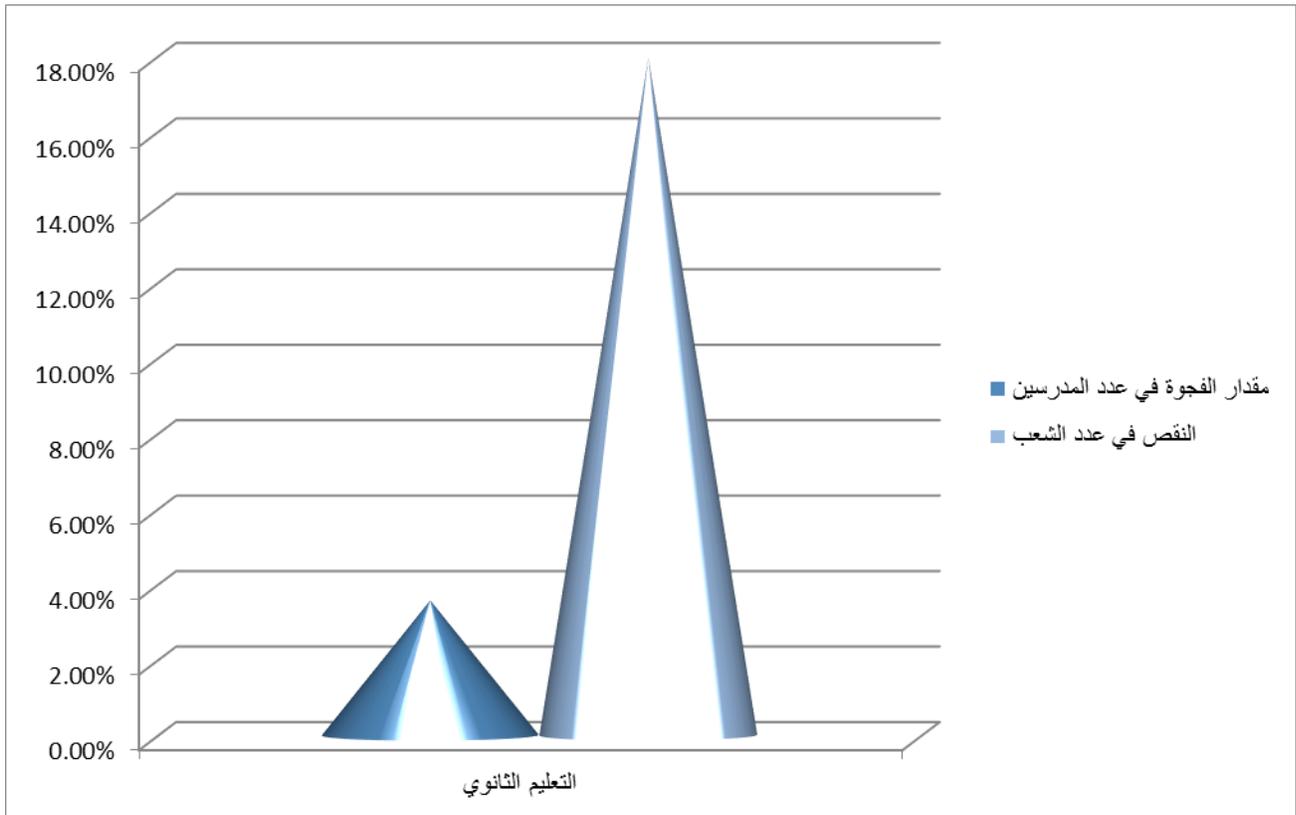
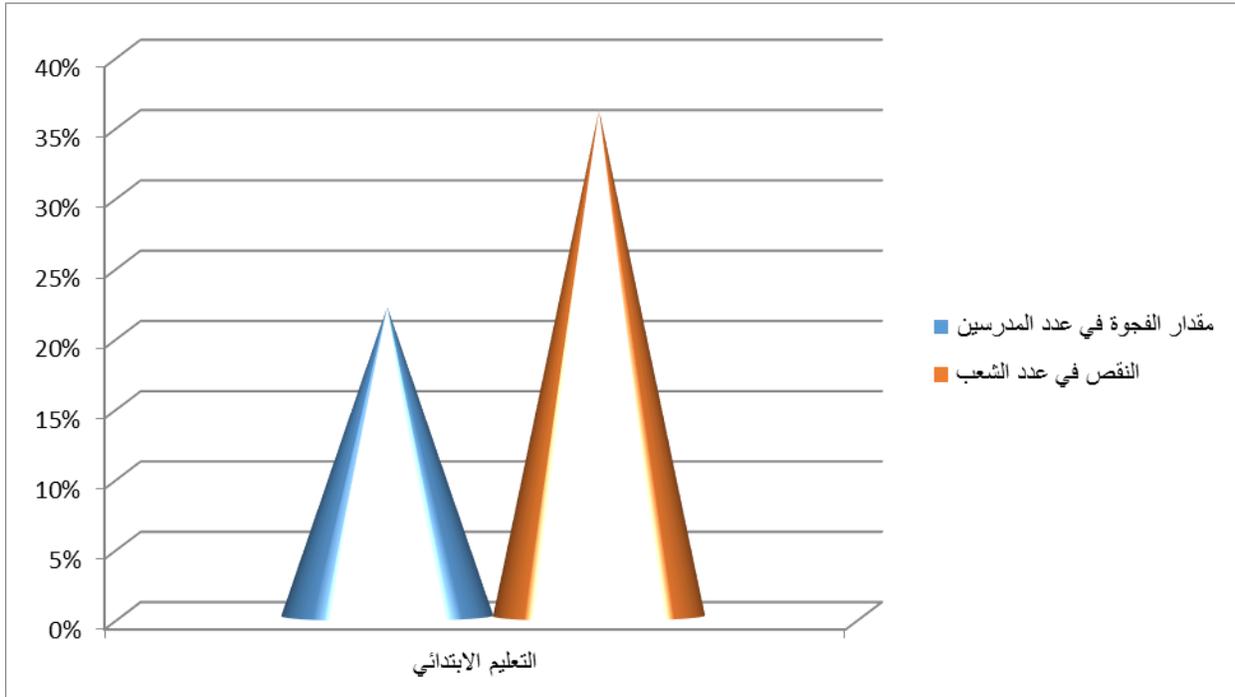
- ١٨- الاهتمام بالبنى التحتية للمدارس واجراء اعمال الصيانه الدوريه عليها حيث لاحظنا كثرة النضوحات من السقوف بالاضافه الى كثرة مكانات الرطوبة وعدم اصلاح سطوح بعض المدارس وانتشار الارضه على الجدران.
- ١٩- زراعة الحس الوطني لدى التلاميذ وليتعلم بان مدرسته هي البيت الثاني له فعليه المحافظه عليها ويأتي ذلك من خلال توعية التلاميذ في المناسبات ورفعات العلم ومحاسبة التلميذ المقصر اصلاح اسلاك الكهرباء الظاهره في الصفوف والتي فيها خطوره كبيره على التلاميذ ووضع مراقبين على كل صف ومناوبه للمعلمين او المعلمات للتنقل بين الصفوف والمساحات لتقليل مشاكسات التلاميذ بعضهم مع بعض أثناء الفرص.
- ٢٠- ضرورة عمل زيارات ميدانيه مفاجئه للمدارس من قبل الاشراف التربوي او بعض المسؤولين في التربيه لرؤية حال المدارس والتي بعضها يرثى لها واتباع مبدأ الثواب والعقاب لادارات للمدارس الجيده والمدارس السيئه
- ٢١- ضرورة زيادة الدعم اللوجستي للمدارس لكي يمكنها من اجراء توسعات فيها المدارس او بناء طابق ثاني للتحمل العدد الكبير من التلاميذ او شراء كتب علميه للمكتبات او شراء حاسبات.
- ٢٢- الاهتمام بضرورة وضع غرف للحاسوب وتشجيع التلاميذ عليها لان اغلب المدارس التي تم زيارتها لا تحتوي على غرفه للحاسوب وبعضها لا تحتوي على مكتبه وان احتوت فانها صغيرة المساحه قليلة الكتب ضعيفة الاهتمام بها
- ٢٣- زيادة الاموال والتخصيصات لمديريات التربيه لكي تتمكن من اجراء اعمال الصيانه على الابنيه المدرسيه وشراء ما تحتاجه ضروري .
- ٢٤- الاهتمام بدروس الرياضه الفنيه والتي من شأنها ان تشد التلميذ وتكسبه اللياقه البدنيه وتجعله مرهف الحس خصوصا وان بعض المدارس تحتوي على مساحات يمكن ممارسة كرة سله او اليد او كرة القدم او نوع من انواع الرياضه.
- ٢٥- زيادة عمال التنظيف والخدمات في المدارس وضرورة وضع عامل فني في المدرسه لكي يقوم باصلاح المغاسل او يعتني بخزانات الماء
- ٢٦- عدم الاعتماد على الكهرباء الوطنيه في المدارس لكثرة انقطاعاتها وتذبذبها ويمكن اخذ خط من المولده وجمع من الطلاب شهريا مبلغ زهيد جدا بعد التداول مع اولياء الامور واخذ موافقتهم .
- ٢٧- ضرورة وجود ورش لاصلاح الرحلات المكسوره في المدارس او على نطاق كل مديره

### مؤشرات المديرية العامة لتربية بغداد / الكرخ الثانية اعتمادا على المعايير المقترحة













العراق | USAID  
من الشعب الامريكي



# خطة تحسين أداء تقديم الخدمات للمديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الثانية



اعداد فريق الرقابه والاشراف في المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الثانية  
وبالتعاون مع مشروع تعزيز الحوكمة (GSP- تقدم)

شباط - ٢٠١٥

## خطة تحسين الخدمات لقطاع التربية لمديرية تربية الرصافة الثانية

### ١. المقدمة

خطة تحسين تقديم الخدمات Service Delivery Improvement (SDIP) هي خطة عمل استراتيجية شاملة وُضعت لتقديم الخدمة التربوية والتعليمية للأطفال وكللا الجنسين والتلاميذ والطلبة ضمن حدود المديرية العامة في محافظة بغداد الرصافة الثانية وفقاً لأحدث الأساليب التربوية والتعليمية وتحسينها وتوفير المستلزمات الضرورية لها وتمكين المديرية من تحقيق أهدافها القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل. إن خطة التحسين SDIP ستُمكن من تطوير رؤية طويلة الأمد لإدارة المديرية وفي الوقت ذاته ستضمن أن القضايا ستكون يوماً بعد يوم تحت السيطرة. تهدف خطة تحسين الخدمات لمساعدة مديرية تربية الرصافة الثانية في معالجة القضايا المتعلقة بتحسين أدائها وتقديم أفضل الخدمات للطلبة. وبالإضافة إلى ذلك اعتمدت هذه الخطة على مرحلتين وكالاتي:

- المرحلة الأولى هي تحديد الفجوات في المديرية في عموم الأفضية والنواحي ولمعايير معينة
- المرحلة الثانية هي الخروج بخطة تحسين تقديم الخدمات (SDIP) لمعالجة القضايا المرتبطة بإداء تقديم الخدمات وتقديم الحلول الفورية وطويلة المدى للفجوات إن وجدت

### ٢. الملخص التنفيذي:

يعطينا الملخص التنفيذي فكرة عن واقع حال المديرية من الناحية الفنية، حيث تم اخذ بعض المعايير العالمية اضافة الى المعايير المحلية كنموذج لدراسة واقع الحال للمديرية، وقد افرزت ادوات التحليل المتبعة ان هناك فجوات من خلال حساب ومراجعة المؤشرات الموجودة ومقارنتها بالمعايير ومدى تأثير هذه الفجوات بصورة مباشرة على مستوى الاداء والخدمة المقدمة وعلى ضوء ذلك تم اخذ تلك الفجوات ودراستها وايجاد حلول آنية وكذلك حلول طويلة الأمد والتي من شأنها ستساهم بدرجة كبيرة وبشكل مباشر على تحسين الخدمة المقدمة للطلبة

والتلاميذ باعتبار ان مديرية تربية الرصافة الثانية تضم مدارس كثيرة وتواجه تحديات كبيرة وتحتاج الى دراسة مفصلة لحل أغلب المشاكل التي تعاني منها.

تعتبر مديرية تربية الرصافة الثانية المديرية الاكبر من بين ست مديريات تربية في بغداد وانها تعتبر من المديريات الكبرى في العراق من حيث عدد المدارس التي تحويها هذه المديرية والجدول التالي يوضح اعداد المدارس فيها حسب الاحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠١٣ - ٢٠١٤ :

عدد التلاميذ والطلبة	عدد الملاك التعليمي	عدد المدارس الكرفانية	عدد الابنية المدرسية	عدد رياض الاطفال	عدد المدارس الضيف	عدد المدارس الكلي
٧١٣,٤٧٠	٣٠,٢٣٨	٤٧	٥٤٩	٥٠	٣٩٦	١٠٨٦

المناطق التي تغطيها تربية الرصافة الثانية هي :

١- قضاء الرصافة ويضم النواحي التالية :-

أ- مركز الرصافة

ب-ناحية الكرادة الشرقية بضمنها الزعفرانية

ت-ناحية بغداد الجديدة حثة نهاية قرية السعادة والكرامة في خان بني

سعد .

٢- قضاء المدائن ويضم النواحي التالية :

أ- ناحية مركز المدائن

ب-ناحية الجسر

ت-ناحية الوحدة

ث-ناحية النهروان

### ٣- التحديات والمشاكل التي تواجه مديرية تربية الرصافة الثانية :

هناك العديد من التحديات تواجهها تربية الرصافة الثانية وذلك لكثرة عدد المدارس فيها وتصنف حسب القطاعات :- ١- مالية ٢- بنى تحتية ٣- موارد بشرية ٤- التجهيزات .....

#### ➤ المالية :

- تواجه مديرية تربية الرصافة الثانية انخفاضاً في التخصيصات المالية للاعوام ٢٠١٣ و ٢٠١٤ والمتمثلة بجهات الصرف للاغراض (سلع وخدمات ، صيانة ، سلعية ، شراء الموجود الثابت ، مصروفات اخرى) حيث ان المبالغ التي خصصت لعام ٢٠١٣

كانت (١٧,٨١٣,١٥٤,٠٢٨) دينار وقد انخفضت في عام ٢٠١٤ الى (٤,٣٣٨,٠٤٧,٩٥٠) اي خفضت بمقدار (٧٦%) وبالتالي هذا يؤثر سلباً على عمل المديرية ولجميع جهات الصرف وكذلك عدم قدرة المديرية على شراء واستملاك قطع اراضي (كونها ليست لديها الشخصية المعنوية) لبناء مدارس عليها او حتى ايجار قطع اراضي وتخصيصها كمدراس كرفانية لفك الزخم في بعض المناطق او دفع اجور المحاضرين في بعض المدارس والمكافئات التحفيزية للموظفين و العديد من الامور التي تحتاج الى تمويل متكامل ومستمر ليستمر عمل المديرية بصورة صحيحة وبالتالي توفير خدمة افضل للطلبة ولجميع المناطق .

### ➤ البنى التحتية :

- تعاني المديرية من نقص في الابنية المدرسية مما اضطرت المديرية الى جعل الدوام في بعض المدارس ان يكون ثنائي وثلاثي في البناية المدرسية الواحدة .
- عدم وجود بناية خاصة بالمديرية تجمع اقسامها كافة في مكان واحد مما ادى الى وجود اقسام (٧) خارج المديرية مما يؤدي الى صعوبة الرقابة على عمل الاقسام .
- تعاني المديرية من عدم توفر قطع اراضي مخصصة لوزارة التربية كي تستطيع ان تبني عليها مدارس او رياض اطفال وبالاخص في مناطق الاطراف (منطقة العبيدي , الكمالية , المعامل , مناطق اطراف قضاء المدائن ..) .
- تعاني المديرية من عدم توفر شعب كافية في المدرسة الواحدة وبالتالي يزداد عدد الطلاب في الشعبة الواحدة .
- تعاني المديرية من قدم بعض البنايات المدرسية وعدم قدرتها على اخلائها وذلك لعدم وجود بنايات بديلة في نفس المنطقة.
- تم هدم بعض البنايات المدرسية من قبل بعض الشركات وحصل تلك في انجاز العمل وبالتالي انعكس ذلك على عدم توفر بنايات مدرسية في تلك المنطقة.
- هناك نقص في المخازن التابعة للمديرية والموجودة وهي غير كافية لخرن المستلزمات المدرسية (الكتب - القرطاسية - الرحلات).
- بعض البنايات المدرسية تم استغلالها من قبل العوائل النازحة من المناطق الساخنة مما اثر سلباً على عدد البنايات المدرسية والتي هي اصلاً قليلة.
- هناك تجاوزات على قطع الاراضي وعدم تعاون الجهات ذات العلاقة على اخلائها.

### ➤ الموارد البشرية :

- من ضمن التحديات التي تواجه المديرية هي نقص في الكادر التعليمي والتدريسي لبعض المواد وكذلك نقص في الكوادر في مناطق الاطراف (قاطع المدائن وما يحاذيه ، قاطع النهروان ، العبيدي ، الكمالية والفضيلية ، والمعامل) وكذلك نقص في الكادر المختص لرياض الاطفال ويعزى هذا النقص لعدم وجود درجات وظيفية كافية وكذلك عدم رغبة المعلمين والمدرسين بالذهاب والتدريس الى مناطق الاطراف.
- وجود الموافقات الخاصة والمحسوبة في التنقلات من الاطراف الى المركز مما يؤدي الى فيض بالملاك في المركز وقلته في الاطراف .
- كثرة اجازات الامومة والاجازات الدراسية واجازات بدون راتب تؤثر على الكادر التدريسي

### ٤- مراحل العمل في إعداد خطة تحسين الخدمة :

قامت مديرية تربية الرصافة الثانية وبالتعاون مع برنامج تقدم/ GSP الممول من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية - **USAID** باكمال نموذج تحليل الفجوة والذي تم اقتراحه من قبل برنامج تقدم للمساهمة الفاعلة بتحليل الفجوة .  
و تكتسب اهمية نموذج تحليل الفجوة في الخدمات المقدمة للمواطنين في :

- ١- استخدام الاسلوب العلمي في تحليل كافة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة في مؤشر الخدمات المقدمة للطلبة بالمقارنة مع المعيار القياسي .
- ٢- تحديد الاولوية للعناصر المؤثرة في احداث الفجوة في الخدمات من خلال قوة تأثيرها.
- ٣- وضع الحلول المقترحة الانية وطويلة الامد لمعالجة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة من اجل تقليلها.
- ٤- نتائج التحليل والتي تمثل الحلول المقترحة الانية وطويلة الامد ستكون مدخلات لاعداد خطة تحسين الخدمة المعنية في المديرية.

- ان الاستخدام الناجح لنموذج تحليل الفجوة سيؤدي الى الحصول على نتائج دقيقة تساعد في تحديد الحلول الصحيحة والواقعية القابلة للتنفيذ في تقليص الفجوة وتحسين الخدمة .

## تحليل العناصر المسببة للفجوة في أداء الخدمة :

وتضمنت تحليل (١٣) عنصر ذو علاقة باحد معايير الخدمة المذكورة انفا التي تتعلق بالجوانب الادارية ، القانونية ، المالية ، الفنية ، حيث بعد اكمال تحليلها تم تحديد الضعف او النقص في كل عنصر ونسبة تأثيره في الفجوة ، وبالتالي تم اختيار اكثر العناصر تأثيرا في أحداث الفجوة. لقد قامت مديرية تربية الرصافة الثانية بتحديد هذه العناصر ووضع الحلول الانية والبعيدة الامد والتي تسهم بصورة فعالة في التقليل من قيمة الفجوة . في الفصل اللاحق سوف يتم تحليل جميع مؤشرات الأداء بالمقارنة مع المعايير وبأستخدام عناصر التحليل بالتفصيل , واخيرا وضع الحلول للعناصر الاكثر تأثيرا في احداث الفجوة .

## ٥- المنهج التدريجي :

تشمل خطة تحسين تقديم الخدمات الـ (SDIP) الأسئلة التالية :

١. أين نحن الآن ؟
٢. أين نريد أن نكون ؟
٣. كيف يمكن أن نصل إلى هناك ؟
٤. كيف يمكننا ضمان النجاح ؟

## ١-٥ "أين نحن الآن؟"

يجب اولاً دراسة واقع حال المديرية وكيفية ادائها في تقديم خدمة التعليم للطلبة وكيفية الارتقاء بالمستوى التعليمي وبعد كل هذا نستطيع ان نعرف الاجابة . إن البيانات الخاصة بـ 'أين نحن الآن؟' يمكن الحصول عليها باستخدام التقنيات ذات الصلة وهي :-

- أولاً : (SWOT analysis) من خلال تشخيص نقاط القوة - نقاط الضعف - الفرص - التهديدات .
- ثانياً : (Key Performance indicators analysis) تحليل مؤشرات الأداء الحيوية.

تساعد هاتين التقنيتين في فهم وتلخيص بيئة وأداء المديرية .

يساعد تحليل الـ SWOT في تحديد أهداف واقعية قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى وذلك بغية :

- تصحيح نقاط الضعف
- تعزيز نقاط القوة
- منع التهديدات
- اغتنام الفرص
- تحقيق الرؤية

## أولاً : تحليل SWOT لمديرية تربية الرصافة الثانية :-

### • نقاط القوة :

- ١- البحوث التربوية وتشخيصها لكل ما تتعرض لها العملية التربوية .
- ٢- دعم الجهات العليا لوزارة التربية .
- ٣- وجود ملاكات تعليمية وتدرسية وهندسية ذات كفاءه عاليه.
- ٤- وجود العديد من كليات التربية والتربية الاساسية التي ترفد المديرية بالكوادر التدريسية الكفوؤة .
- ٥- وجود مدراس للمتميزين وذوي الاحتياجات الخاصة والدمج التربوي .
- ٦- اعتماد تقييم الاداء الذي تقوم به شعبة ضمان الجودة في المديرية كأساس لتعديل نقاط الضعف وتصحيحها
- ٧ – التعليم المهني بدأ بالعمل على تطوير نفسه من خلال فتح ورش صيانة السيارات وكذلك صناعة الاطراف الصناعية وكذلك فتح اقسام جديدة للحاسوب وجميع هذه الاقسام اضافة الى الاقسام الموجودة اصلاً في معاهد التعليم المهني تسهم في اجتذاب الطلبة نحو الدراسة في تلك المعاهد وبالتالي يسهم ذلك في توفير كوادر وسطية تخدم المجتمع .
- ٨- من خلال التطور التكنولوجي باشرت المديرية باستعمال السبورات الذكية والحواسيب بعدد من المدارس وكذلك فتح دورات للحوكمة الالكترونية .

### • نقاط الضعف :

- ١- ترهل بالملاكات الوظيفيه وعدم توافر نظام داخلي للمديرية .
- ٢- عدم اعتماد التكنولوجيا الحديثة او الوسائل الايضاحية التي يستخدمها المدرس لشرح المادة في كثير من الاحيان وذلك لقلة وجود التجهيزات اللازمة او المختبرات والمكتبات المدرسية وكذلك عدم وجود حوسبة للمناهج .

٣- الدورات التدريبية ليس فيها جديد و كلاسيكية وتعتمد على معلومات قديمة وتحتاج الى طرق حديثة مثلاً (العصف الذهني , التمثيل , ..) وكذلك عدم اعتماد البطاقة التدريبية للكوادر والتي تساعد على اخذ كل معلم او مدرس استحقاقه من الدورات بالتساوي .

٤- قلة اعداد المدارس وازدياد كثافة الطلبة في المدرسة وبالتالي ازدياد عدد الطلبة في الصف الواحد .

٦ - عدم وجود خطة طوارئ (مثلاً عدم وجود مجمع تربوي بديل للحالات الطارئة كحالات الارهاب وغيرها ، عدم وجود خطة عمل يقوم بموجبها تدريس الطالب من قبل الاهد في المنزل ومتابعة ذلك إلكترونياً) .

٧-ضعف الانفاق المالي على مجالات وانشطة التربية كمجالات البحث العلمي وتعليم الكبار ومحو الامية .

٨- استخدام اسلوب عنيف في معاقبة الطلاب واستخدام التوجيه اللفظي والمحاربة النفسية للطلاب في بعض المدارس .

٩-عدم تطبيق نظام الصحة المدرسية ونظام التغذية المدرسية .

١٠- الحاجة الكبيرة لتدريب الكوادر التعليمية والتدريسية بشكل يتلائم مع التطور التدريبي في العالم .

١١- ضعف النشاط المدرسي والرياضي والتطبيق العملي بسبب قلة الابنية المدرسية وبالتالي تكون هناك دوام ثنائي وثلاثي مما يؤدي الى قلة تلك النشاطات .

١٢- قلة التخصيصات المالية من خطة تنمية الاقاليم لبناء مدارس جديدة او اضافة شعب وكذلك قلة الموازنة التشغيلية مما يؤدي الى الضعف في صيانة الابنية وقلة التجهيزات والوقود وغيرها .

١٣- قدم بعض الابنية المدرسية في المديرية مما يتطلب مبالغ لاعادة تأهيلها او مبالغ لهدمها واعادة بناءها .

١٤- تلوؤ بعض شركات المقاولات في تنفيذ الابنية المدرسية .

### الفرص:

١- امكانية الاستفادة من المنظمات الدولية والدول المانحة في دعم المشاريع التربوية مثلاً ( التعليم المسرع ، وسائل تعليمية ، الدعم الاجتماعي والنفسي ، التجهيزات ، اقامة الدورات لرفع كفاءة المعلم بناء مدارس جديدة او اضافة شعب ) .

- ٢- خصخصة التعليم تعتبر من اهم الفرص في تقليل الزخم الحاصل في المدارس .
- ٣ - امكانية ايفاد المدرسين الى خارج العراق في دورات تطويرية او للدراسات العليا .
- ٤ - امكانية تحويل مدارسنا ومؤسساتنا التعليمية الى مراكز للنشاط الفكري والبحث العلمي
- ٥ - توفير اجواء لممارسة الانشطة اللا صفية (رياضة , فنية , ثقافة) .
- ٦- توفير الانترنت والمكتبات المدرسية .
- ٧ - وجود اعداد كافية من الخريجين من الجامعات يسهم ذلك برفد المدارس الحكومية والاهلية بالكوادر الجديدة .
- ٨ - وجود تخصيصات مالية من قبل المحافظة (تنمية الاقاليم) لغرض بناء المدارس وازافة الشعب .

### التحديات :

- ١- تسرب اعداد كبيرة من الطلبة لعدم قدرة عوائلهم على تحمل تكاليف الملابس وخطوط النقل والمصروفات الاخرى للطالب او من اجل اعالة عوائلهم
- ٢- اهمال اعداد المعلم اوالمدرس في اعادة التاهيل وعدم تزويده بقدرات متجددة في مجال عمله وعدم اعطائه القيمة الاجتماعية واثمين رسالته وتوفير الحماية الوظيفية له .
- ٣- قلة بعض اعداد المدرسين في بعض الاختصاصات النادرة ك اللغة الانكليزية والكيمياء وبعض الاختصاصات الاخرى وكذلك قلة اعداد معلمي رياض الاطفال .
- ٤- الحافز المادي بسيط للمعلمين والمدرسين العاملين في المناطق النائية وبالتالي تبقى المدارس بحاجة الى كوادر تعليمية في الاطراف وهناك زخم في مراكز المدن .
- ٥- هناك تدني في المستوى التعليمي للمدارس في الاطراف وذلك لكون اغلب الكوادر تسكن في المركز وجميع التعيينات الجديدة تكون مجبورة على قضاء بما لا يقل عن ٣ سنوات في مناطق الاطراف مما يؤدي ذلك الى تجمع الخبرات التعليمية في المركز وقتلتها في مدارس الاطراف .
- ٦- هجرة وترك الوظيفة من قبل بعض المدرسين من اجل البحث عن فرصة عمل ذات مردود مادي افضل .

٧- تماشياً مع التطورات العلمية في المنطقة والعالم وتطور التكنولوجيا السريع للاعوام الاخيرة حدث هناك تغيير مستمر في المناهج مما يؤدي ذلك الى ضعف في الملاك التعليمي وحاجته الى دورات مستمرة .

٨- عدم تعاون بعض الجهات ذات العلاقة بازالة التجاوزات على قطع الاراضي التابعة للمديرية او ايجاد مكان اخر لايواء النازحين الذين يشغلون بعض المدارس .

### ثانياً : مؤشرات الأداء :

تبنى مشروع تقدم معايير قياسية عالمية لغرض الارتقاء بالواقع التدريسي وتحسين عمل المديرية ودعم الحكومة المحلية لتحسين عملية الاشراف والرقابة على تقديم الخدمات وصولاً الى رفع مستوى الخدمات المقدمة للطلبة والتلاميذ اسوة بباقي دول العالم المتحضرة . تم طرح ١٢ معيار من قبل مشروع تقدم وتم تحليل ودراسة كل واحد على حدة وايجاد الفجوات والعمل على تقليصها وكما في الجدول التالي :-

ت	المجال	المعايير المقترحة
١	رياض الاطفال	١ معلم لكل ١٨ طفل ١ شعبة لكل ٣٠ طفل
٢	مدارس ابتدائي	١ مدرسة لكل ٣٦٠ تلميذ ١ معلم لكل ٣٠ تلميذ ١ شعبة لكل ٣٠ تلميذ
٣	مدارس ثانوي	١ مدرسة لكل ٤٥٠ طالب ١ مدرس لكل ٢٥ طالب ١ شعبة لكل ٣٠ طالب
٤	مدارس مهني	١ مدرسة لكل ٢٥٠ طالب ١ مدرس لكل ١٢ طالب
٥	معهد اعداد معلمين	١ معهد لكل ٣٥٠ طالب ١ مدرس لكل ١٥ طالب

لقد درست مديرية تربية الرصافة الثانية هذه المعايير وتم مراجعة مؤشرات الأداء بالمقارنة مع المعايير القياسية وتشخيص مناطق الضعف وتحديد قيمة الفجوة وتقديم توصيات تساهم في الارتقاء بأداء تقديم الخدمة في عموم المديرية ، والجدول التالي يبين كيفية استخراج الفجوات من دراسة المؤشرات مع المعايير القياسية :-

**المؤشرات الخاصة بوزارة التربية / مديرية تربية الرصافة الثانية للعام الدراسي (٢٠١٣ - ٢٠١٤)**

ت	المجال	المعايير المقترحة	المؤشرات	احتساب المؤشر	القيمة الفعلية للمعيار	مقدار الفجوة
١	رياض الاطفال	١ معلم لكل ١٨ طفل	اجمالي عدد الاطفال ١٤٤٥٤ اجمالي عدد المعلمين ٤٩٢ ٢٩=٤٩٢/١٤٤٥٤ ◀ معلم لكل ٢٩ طفل	$100 \times 29 / 18 = 62\%$	٦٢%	٣٨%
		١ شعبة لكل ٣٠ طفل	اجمالي عدد الاطفال ١٤٤٥٤ اجمالي عدد الشعب ٢٧٧ ٥٢=٢٧٧/١٤٤٥٤ ◀ شعبة لكل ٥٢ طفل	$100 \times 52 / 30 = 58\%$	٥٨%	٤٢%
٢	ابتدائي	١ مدرسة لكل ٣٦٠ تلميذ	اجمالي عدد التلاميذ ٣٧٥٣٠٣ اجمالي عدد المدارس ٤٩٧ ٧٥٥=٤٩٧/٣٧٥٣٠٣ ◀ مدرسة لكل ٧٥٥ تلميذ	$100 \times 755 / 360 = 48\%$	٤٨%	٥٢%
		١ معلم لكل ٣٠ تلميذ	اجمالي عدد التلاميذ ٣٧٥٣٠٣ اجمالي عدد المعلمين ١٣٠٤٧ ٢٩=١٣٠٤٧/٣٧٥٣٠٣ ◀ معلم لكل ٢٩ تلميذ	$100 \times 29 / 30 = 103\%$	١٠٣%	٠%
		١ شعبة لكل ٣٠ تلميذ	اجمالي عدد التلاميذ ٣٧٥٣٠٣ اجمالي عدد الشعب ٧٧٥٨ ٤٨=٧٧٥٨/٣٧٥٣٠٣ ◀ شعبة لكل ٤٨ تلميذ	$100 \times 48 / 30 = 62\%$	٦٢%	٣٨%
٣	ثانوي	١ مدرسة لكل ٤٥٠ طالب	اجمالي عدد الطلاب ١٥٧٣٨٢ اجمالي عدد المدارس ٢٤٣ ٦٤٨=٢٤٣/١٥٧٣٨٢ ◀ مدرسة لكل ٦٤٨ طالب	$100 \times 648 / 450 = 69\%$	٦٩%	٣١%
		١ مدرس لكل ٢٥ طالب	اجمالي عدد الطلاب ١٥٧٣٨٢ اجمالي عدد المدرسين ٧٦٩٤ ٢٠=٧٦٩٤/١٥٧٣٨٢ ◀ مدرس لكل ٢٠ طالب	$100 \times 20 / 25 = 120\%$	١٢٥%	٠%
		١ شعبة لكل ٣٠ طالب	اجمالي عدد الطلاب ١٥٧٣٨٢ اجمالي عدد الشعب ٣٦٠٥ ٤٤=٣٦٠٥/١٥٧٣٨٢ ◀ شعبة لكل ٤٤ طالب	$100 \times 44 / 30 = 68\%$	٦٨%	٣٢%
٤	مهني	١ مدرسة لكل ٢٥٠ طالب	اجمالي عدد الطلاب ٤٧٤٨ اجمالي عدد المدارس ٢٦ ١٨٣=٢٦/٤٧٤٨ ◀ مدرسة لكل ١٨٣ طالب	$100 \times 183 / 250 = 137\%$	١٣٧%	٠%
		١ مدرس لكل ١٢ طالب	اجمالي عدد الطلاب ٤٧٤٨ اجمالي عدد المدرسين ٩٥٣ ٥=٩٥٣/٤٧٤٨ ◀ مدرس لكل ٥ طالب	$100 \times 5 / 12 = 240\%$	٢٤٠%	٠%
٥	معهد اعداد معلمين	١ معهد لكل ٣٥٠ طالب	اجمالي عدد الطلاب ٦٠١ اجمالي عدد المدارس ٦ ١٠٠=٦/٦٠١ ◀ معهد لكل ١٠٠ طالب	$100 \times 100 / 350 = 300\%$	٣٥٠%	٠%
		١ مدرس لكل ١٥ طالب	اجمالي عدد الطلاب ٦٠١ اجمالي عدد المدرسين ١٣٨ ٤=١٣٨/٦٠١ ◀ مدرس لكل ٤ طالب	$100 \times 4 / 15 = 375\%$	٣٧٥%	٠%

- سيتم دراسة المعايير التي سجلت فيها فجوة فقط وفق المؤشرات المسجلة في المديرية وكما تم احتسابه في اعلاه وسيتم دراسة كل مؤشر بالتفصيل مع وضع حلول ومقترحات انية وطويلة الامد :-

### **مؤشر رياض الاطفال وفق معيار (١) معلم لكل (١٨) طفل :**

يوجد نقص في الكادر التربوي والتعليمي لرياض الاطفال وذلك كون اجمالي عدد الاطفال المسجلين حسب احصائية عام ٢٠١٣-٢٠١٤ هو (١٤,٤٥٤) واجمالي عدد المعلمات المسجلات في نفس العام هو (٤٩٢) وبالتالي فان المؤشر هو (١) معلمة لكل (٢٩) طفل مما يؤدي الى حصول فجوة بمقدار (٣٨%) .

### **العناصر المسببة للفجوة ومدى تأثيرها :**

- ١- الموارد البشرية : يؤثر الملاك تأثيراً كبيراً كون رياض الاطفال تحتاج الى كادر مختص وملم بجميع احتياجات الطفل ولا يجوز توفير كادر بديل من المدارس الابتدائي او اي اختصاص اخر كون الطفل يحتاج الى رعاية خاصة ولقلة هذا الكادر توجد فجوة في هذا المجال .
- ٢- الشؤون المالية : نقص الموازنة المالية يؤثر سلباً على توفير الملاك المختص برياض الاطفال , وكذلك بناء شعب او بناء رياض اطفال جديدة او شراء قطع اراضي لبناء رياض اطفال جديدة لوجود ترابط كبير بين الكادر والبنية وجميعها تؤثر على حجم الفجوة في هذا المجال .
- ٣- البنى التحتية : من اسباب وجود فجوة في هذا المجال هو قلة الابنية الخاصة برياض الاطفال وبالتالي يزدحم الصف الواحد في بعض المناطق بالكثير من الاطفال ، كذلك قلة او شحة رياض الاطفال في مناطق الاطراف .
- ٤- بناء القابليات : تؤثر تأثيراً معيناً كون الاطفال يحتاجون الى معلم مختص ذو معرفة تامة باحتياجات ومتطلبات الاطفال .
- ٥- التنسيق : يؤثر من جانب البنى التحتية حيث هناك الكثير من المشاكل في تخصيص واستملاك قطع الاراضي للبناء وبالتنسيق الجيد بين وزارة التربية وباقي الوزارات سيتم تقليص تلك الفجوة .
- ٦- التدخلات السياسية: تؤثر تأثيراً محدود .
- ٧- الظروف الامنية : العديد من المعلمات المختصة برياض الاطفال لا يستطيعون الوصول الى بعض رياض الاطفال في بعض الاماكن بسبب الظروف الامنية

اما بالنسبة لبقية العناصر ( الصلاحيات- المعوقات الفنية – الصيانه والتشغيل- الدعم اللوجستي – التجهيزات ) فانها لا تؤثر على تلك الفجوة تبين من الشرح اعلاه ان العناصر التالية لها أعلى تأثير على الفجوة :١- الشؤون المالية . ٢- الموارد البشرية . ٣ - البنى التحتية ... سيتم ايجاد الحلول والمقترحات الانية والطويلة الامد لها .

ت	المعيار	ترتيب العناصر الاساسية ( التي حازت على الرقم ٣ (عالي التأثير) التي تسهم في تقليص قيمة الفجوة بحسب الاولوية	الحلول الانية	الحلول طويلة الامد
		"الشؤون المالية ( قلة الموازنة التشغيلية، الموازنة الاستثمارية وتنمية اقاليم )"	ترميم الشعب في رياض الاطفال لزيادة عمر البنايات القديمة كحل مؤقت لحين صدور الموازنة الاستثمارية والتشغيلية ومعرفة حصة وزارة التربية لعام ٢٠١٥ والاستفادة منها	المطالبة بزيادة حصة وزارة التربية من الموازنة الاستثمارية وتنمية الاقاليم من مجلس المحافظة للاعوام القادمة لزيادة امكانية بناء رياض اطفال جديدة وامكانية استملاك قطع اراضي جديدة او ايجار مباني وتخصيصها كرياض اطفال وكذلك المطالبة بدرجات وظيفية لتعيين معلمين لرياض الاطفال .
١	المعلم لكل ١٨ طفل	الموارد البشرية	نقل المعلمات المختصات برياض الاطفال من المدارس الى رياض الاطفال (نقل اجباري) . -اعطاء حوافز ومخصصات اضافية لمعلمات رياض الاطفال (مادية ومعنوية)	-التنسيق مع وزارة التعليم العالي بفتح اقسام لرياض الاطفال في جميع كليات التربية والتربية الاساسية وكذلك في الكليات الاهلية ورفد وزارة التربية بمعلمين مختصين برياض الاطفال . -توفير فرص للتعيين لخريجي اقسام رياض الاطفال على ان تكون لخريجي جميع السنوات وليس لخريجي السنين الاخيرة فقط
		"البنى التحتية (نقص البنايات، البنايات القديمة)"	.....	- بناء رياض اطفال جديدة في جميع المناطق وكذلك بناء شعب جديدة في ساحات الرياض القديمة . - بناء رياض اطفال نموذجية ذات مواصفات عالمية حديثة .

### ➤ مؤشر رياض الاطفال وفق معيار (١) شعبة لكل (٣٠) طفل :

يوجد نقص في عدد رياض الاطفال وبالتالي نقص في عدد الشعب وذلك كون اجمالي عدد الاطفال المسجلين حسب احصائية عام ٢٠١٣-٢٠١٤ هو (١٤,٤٥٤) واجمالي عدد الشعب المسجلة في نفس العام هو (٢٧٧) وبالتالي فان المؤشر هو (١) شعبة لكل (٥٢) طفل مما يؤدي الى حصول فجوة بمقدار (٤٢%) .

### العناصر المسببة للفجوة ومدى تأثيرها :

١- الشؤون المالية: - الموازنة الاستثمارية وكذلك تنمية الاقاليم نقصها يؤثر سلباً في بناء رياض للاطفال او اضافة شعب جديدة او شراء واستملاك اراضي جديدة وبناء رياض اطفال عليها .

٢- البنى التحتية: - يعد السبب الرئيسي في وجود فجوة في هذا المجال هو قلة البنايات الخاصة برياض الاطفال حيث يزدحم الصف الواحد في بعض المناطق بالعدد من الاطفال (مناطق اطراف بغداد تعاني من قلة رياض الاطفال) .

٣- الصلاحيات : اذا توفرت صلاحيات (ادارية وقانونية ومالية) بنقل جنس وملكية قطع الاراضي من وزارة معينة الى وزارة التربية وبالتالي يتم بناء رياض اطفال جديدة سيتم تقليص الفجوة .

٤- التنسيق: هناك الكثير من المشاكل في تخصيص قطع الاراضي للبناء وبالتنسيق الجيد بين وزارة التربية وباقي الوزارات سيتم تقليص تلك الفجوة .

٥- التدخلات السياسية : تؤثر من خلال بناء رياض اطفال في بعض المناطق للحصول على مكاسب سياسية من اهالي تلك المناطق بالرغم من عدم حاجة تلك المناطق للبناء وحرمان مناطق اخرى للبناء .

٦- الصيانة والتشغيل: رياض الاطفال وجميع الابنية المدرسية بحاجة الى صيانة وادامة مستمرة حتى تكون صالحة للاشغال من قبل الكادر والاطفال ولإطالة عمر البناية .

٧- الظروف الامنية: في بعض الاماكن توجد قطع اراضي تابعة لوزارة التربية تم الاستيلاء عليها من قبل اشخاص او جهات معينة اذا ما تم استردادها وخصصت كبنائات تربوية (رياض اطفال) سيتم تقليص تلك الفجوة .

تبين من الشرح اعلاه ان العناصر التالية لها أعلى تأثير على الفجوة : ١- شؤون مالية . ٢-

البنى التحتية .... سيتم ايجاد الحلول والمقترحات الانية والطويلة الامد لها

ت	المعيار	ترتيب العناصر الاساسية ( التي حازت على الرقم ٣ (عالي التأثير) التي تسهم في تقليص قيمة الفجوة بحسب الاولوية	الحلول الالنية	الحلول طويلة الامد
١	اشعبة لكل ٣٠ طفل	"الشؤون المالية ( قلة الموازنة التشغيلية، والموازنة الاستثمارية وتنمية اقاليم )"	الاستمرار بالعمل بنسبة ١٨/١ حسب منشور وزارة المالية كحل مؤقت والاستفادة من ترميم رياض الاطفال واصلاح السقوف المتضررة مما يؤدي الى زيادة عمر البنايات القديمة .	المطالبة بزيادة حصة وزارة التربية من الخطة الاستثمارية وتنمية الاقاليم للاعوام القادمة وتخصيص جزء كبير منها لبناء رياض اطفال جديدة وشراء قطع اراضي جديدة او ايجار بنايات وتخصيصها لبناء رياض اطفال جديدة
٢		"البنى التحتية (نقص البنايات، البنايات القديمة)"	.....	-بناء رياض اطفال في العديد من المناطق وكذلك بناء شعب جديدة في ساحات المدارس القديمة -التوجه الى البناء بأسلوب البناء الجاهز لسرعة الانجاز -التوجه الى التعاقد من شركات عالمية رصينة لبناء مدارس ذات مواصفات عالمية نموذجية .

### ➤ مؤشر المدارس الابتدائي وفق معيار (١) مدرسة لكل (٣٦٠) تلميذ :

يوجد نقص في عدد المدارس الابتدائية وبالتالي نجدها مزدحمة بالتلاميذ ونجد هناك مدارس مزدوجة ثنائية وثلاثية الدوام ، وذلك كون اجمالي عدد المدارس الابتدائية حسب احصائية عام ٢٠١٣-٢٠١٤ هو (٤٩٧) واجمالي عدد التلاميذ المسجلين في نفس العام هو (٣٧٥٣٠٣) طفل وبالتالي فان المؤشر هو (١) مدرسة لكل (٧٥٥) تلميذ مما يؤدي الى حصول فجوة بمقدار (٥٢%) .

### العناصر المسببة للفجوة ومدى تأثيرها :

- ١- الموارد المالية: الموازنة الاستثمارية وكذلك تنمية الاقاليم نقصها يؤثر تأثيراً كبيراً في بناء المدارس الابتدائية او اضافة شعب جديدة او شراء واستملاء اراضي لغرض انشاء المدارس عليها .
- ٢- البنى التحتية : المدارس تكون مزدحمة بالتلاميذ وذلك لقلة عددها وعدد الشعب فيها وخصوصاً في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية وبزيادة المدارس مع زيادة الشعب يقل مقدار الفجوة .

- ٣- الصلاحيات : اذا توفرت صلاحيات قانونية ومالية وادارية بنقل مبنى او ملكية عقار او قطعة ارض من وزارة معينة الى وزارة التربية وبالتالي يتم بناء مدارس جديدة سيتم تقليص الفجوة .
- ٤- التنسيق : يؤثر من جانب البنى التحتية حيث هناك الكثير من المشاكل في تخصيص قطع الاراضي للبناء وبالتنسيق الجيد بين وزارة التربية وباقي الوزارات سيتم تقليص تلك الفجوة .
- ٥- التدخلات السياسية: تؤثر على البناء الجديد من خلال بناء مدارس في بعض المناطق للحصول على مكاسب سياسية من اهالي تلك المناطق بالرغم من عدم حاجة تلك المناطق للبناء وحرمان مناطق اخرى بحاجة لبناء مدارس .
- ٦- الصيانة والتشغيل: جميع الابنية المدرسية بحاجة الى صيانة وادامة مستمرة حتى تكون صالحة للاشغال من قبل الكادر والتلاميذ ولإطالة عمر البناية .
- ٧- الظروف الامنية : في بعض الاماكن توجد قطع اراضي تابعة لوزارة التربية تم الاستيلاء عليها من قبل اشخاص او جهات معينة اذا ما تم استردادها وخصصت كبنائيات تربوية (مدارس ابتدائي) سيتم تقليص تلك الفجوة .

تبين من الشرح اعلاه ان العناصر التالية لها أعلى تأثير على الفجوة : ١- شؤون مالية . ٢-  
البنى التحتية .... سيتم ايجاد الحلول والمقترحات الانية والطويلة الامد لها .

ت	المعيار	ترتيب العناصر الاساسية ( التي حازت على الرقم ٣ (عالي التأثير) التي تسهم في تقليص قيمة الفجوة بحسب الاولوية	الحلول الانية	الحلول طويلة الامد
٣	١ مدرسة لكل ٣٦٠ تلميذ	"الشؤون المالية ( قلة الموازنة التشغيلية، الموازنة الاستثمارية وتنمية اقاليم )"	الاستمرار بالعمل بنسبة ١٨/١ حسب منشور وزارة المالية كحل مؤقت والاستفادة من ترميم المدارس وتدعيم السقوف المتضررة مما يؤدي الى زيادة عمر المدارس القديمة وكذلك شراء ونصب كرفانات وجعلها صفوف دراسية مع تجهيزها بكافة المستلزمات فيتم بذلك تقليص الفجوة	المطالبة بحصة وزارة التربية من الخطة الاستثمارية للاعوام القادمة وتخصيص جزء كبير منها لبناء مدارس جديدة وشراء قطع اراضي جديدة او ايجار بنايات وتخصيصها كمدارس ابتدائية .
		"البنى التحتية (نقص البنايات، البنايات القديمة)"	.....	-بناء مدارس في العديد من المناطق وكذلك بناء شعب جديدة في ساحات المدارس القديمة -التوجه الى البناء بأسلوب البناء الجاهز السريع في الانجاز -التوجه الى التعاقد من شركات عالمية رصينة لبناء مدارس ذات مواصفات عالمية نموذجية . -ايجاد حلول مع الشركات المتلكأة او سحب العمل والاحالة الى شركات رصينة لانجاز المدارس المتوقفة او المتلكأة .

### ➤ مؤشر المدارس الابتدائي وفق معيار (١) شعبة لكل (٣٠) تلميذ :

يوجد نقص في عدد المدارس الابتدائية وبالتالي يحدث نقص في عدد الشعب مما يؤدي الى تراحم التلاميذ في الشعبة الواحدة ، وذلك كون اجمالي عدد الشعب حسب احصائية عام ٢٠١٣-٢٠١٤ هو (٧٧٥٨) واجمالي عدد التلاميذ المسجلين في نفس العام هو (٣٧٥٣٠٣) طفل وبالتالي فان المؤشر هو (١) شعبة لكل (٤٨) تلميذ مما يؤدي الى حصول فجوة بمقدار (٣٨%) .

### العناصر المسببة للفجوة ومدى تأثيرها :

- ١- الموارد المالية: الموازنة الاستثمارية وكذلك تنمية الاقاليم نقصها يؤثر تأثيراً كبيراً في بناء المدارس الابتدائية او اضافة شعب جديدة او شراء واستملاء اراضي لغرض انشاء المدارس عليها .
- ٢- البنى التحتية : المدارس تكون مزدهمة بالتلاميذ وذلك لقلة عددها وعدد الشعب فيها وخصوصاً في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية وبزيادة المدارس مع زيادة الشعب يقل مقدار الفجوة .
- ٣- الصلاحيات : اذا توفرت صلاحيات قانونية ومالية وادارية بنقل مبنى او ملكية عقار او قطعة ارض من وزارة معينة الى وزارة التربية وبالتالي يتم بناء مدارس جديدة سيتم تقليص الفجوة
- ٤- يؤثر من جانب البنى التحتية حيث هناك الكثير من المشاكل في تخصيص قطع الاراضي للبناء وبالتنسيق الجيد بين وزارة التربية وباقي الوزارات سيتم تقليص تلك الفجوة .
- ٥- التدخلات السياسية: تؤثر على البناء الجديد من خلال بناء مدارس في بعض المناطق للحصول على مكاسب سياسية من اهالي تلك المناطق بالرغم من عدم حاجة تلك المناطق للبناء وحرمان مناطق اخرى بحاجة لبناء مدارس .
- ٦- الصيانة والتشغيل: المدارس الابتدائية وجميع الابنية المدرسية بحاجة الى صيانة وادامة مستمرة حتى تكون صالحة للاشغال من قبل الكادر والتلاميذ ولاطالة عمر البناية .
- ٧- الظروف الامنية : في بعض الاماكن توجد قطع اراضي تابعة لوزارة التربية تم الاستيلاء عليها من قبل اشخاص او جهات معينة اذا ما تم استردادها وخصصت كبنيات تربوية (مدارس ابتدائي) سيتم تقليص تلك الفجوة .

تبين من الشرح اعلاه ان العناصر التالية لها أعلى تأثير على الفجوة : ١- شؤون مالية . ٢-  
البنى التحتية .... سيتم ايجاد الحلول والمقترحات الانية والطويلة الامد لها .

ت	المعيار	ترتيب العناصر الاساسية ) التي حازت على الرقم ٣ (عالي التأثير) التي تسهم في تقليص قيمة الفجوة بحسب الاولوية	الحلول الانبثاقية	الحلول طويلة الامد
٤	١ شعبة لكل تلميذ	"الشؤون المالية ( قلة الموازنة التشغيلية، الموازنة الاستثمارية وتنمية اقاليم )"	الاستمرار بالعمل بنسبة ١٨/١ حسب منشور وزارة المالية كحل مؤقت والاستفادة من ترميم المدارس وتدعيم السقوف المتضررة مما يؤدي الى زيادة عمر المدارس القديمة وكذلك شراء ونصب كرفانات وجعلها صفوف دراسية مع تجهيزها بكافة المستلزمات فيتم بذلك تقليص الفجوة وكذلك توفير التهويه والاتاره	تخصيص جزء كبير من حصة وزارة التربية من الخطة الاستثمارية لبناء مدارس جديدة وشراء قطع اراضي جديدة او ايجار بنايات وتخصيصها كمدارس ابتدائية .
		"البنى التحتية (نقص البنايات، البنايات القديمة)"	.....	-بناء مدارس في العديد من المناطق وكذلك بناء شعب جديدة في ساحات المدارس القديمة -التوجه الى البناء بأسلوب البناء الجاهز السريع في الانجاز -التوجه الى التعاقد من شركات عالمية رصينة لناء مدارس ذات مواصفات عالمية نموذجية . -ايجاد حلول مع الشركات المتكئة او سحب العمل والاحالة الى شركات رصينة لانجاز المدارس المتوقفة او المتكئة .

### ➤ مؤشر المدارس الثانوية وفق معيار (١) مدرسة لكل (٤٥٠) طالب :

يوجد نقص في عدد المدارس الثانوية وبالتالي تجدها مزدحمة بالتلاميذ ونجد هناك مدارس مزدوجة ثنائية وثلاثية الدوام ، وذلك كون اجمالي عدد المدارس الثانوية حسب احصائية عام ٢٠١٣-٢٠١٤ هو (٣٤٣) واجمالي عدد الطلاب المسجلين في نفس العام هو (١٥٧٣٨٢) وبالتالي فان المؤشر هو (١) مدرسة لكل (٦٤٨) طالب مما يؤدي الى حصول فجوة بمقدار (٣١%) .

### العناصر المسببة للفجوة ومدى تأثيرها :

١- الموارد المالية: الموازنة الاستثمارية وكذلك تنمية الاقاليم نقصها يؤثر تأثيراً كبيراً في بناء المدارس الثانوية او اضافة شعب جديدة او شراء واستملاء اراضي لغرض انشاء المدارس عليها .

- ٢- البنى التحتية : المدارس تكون مزدحمة بالطلاب وذلك لقلة عددها وعدد الشعب فيها وخصوصاً في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية وبزيادة المدارس مع زيادة الشعب يقل مقدار الفجوة .
- ٣- الصلاحيات : اذا توفرت صلاحيات قانونية ومالية وادارية بنقل مبنى او ملكية عقار او قطعة ارض من وزارة معينة الى وزارة التربية وبالتالي يتم بناء مدارس جديدة سيتم تقليص الفجوة .
- ٤- التنسيق : يؤثر من جانب البنى التحتية حيث هناك الكثير من المشاكل في تخصيص قطع الاراضي للبناء وبالتنسيق الجيد بين وزارة التربية وباقي الوزارات سيتم تقليص تلك الفجوة .
- ٥- التدخلات السياسية: تؤثر على البناء الجديد من خلال بناء مدارس في بعض المناطق للحصول على مكاسب سياسية من اهالي تلك المناطق بالرغم من عدم حاجة تلك المناطق للبناء وحرمان مناطق اخرى بحاجة لبناء مدارس .
- ٦- الصيانة والتشغيل: المدارس الثانوية وجميع الابنية المدرسية بحاجة الى صيانة وادامة مستمرة حتى تكون صالحة للاشغال من قبل الكادر والطلاب ولاطالة عمر البناية .
- ٧- الظروف الامنية : في بعض الاماكن توجد قطع اراضي تابعة لوزارة التربية تم الاستيلاء عليها من قبل اشخاص او جهات معينة اذا ما تم استردادها وخصصت كبنيات تربوية (مدارس ثانوية) سيتم تقليص تلك الفجوة .

تبين من الشرح اعلاه ان العناصر التالية لها أعلى تأثير على الفجوة : ١- شؤون مالية  
٢- البنى التحتية .... سيتم ايجاد الحلول والمقترحات الانية والطويلة الامد لها

المعيار	ترتيب العناصر الاساسية ( التي حازت على الرقم ٣) والتي تسهم في تقليص قيمة الفجوة بحسب الاولوية	الحلول الانبثاقية	الحلول طويلة الامد
١ مدرسة لكل ٤٥٠ طالب	"الشؤون المالية ( قلة الموازنة التشغيلية، الموازنة الاستثمارية وتنمية اقاليم )"	الاستمرار بالعمل بنسبة ١٨/١ حسب منشور وزارة المالية كحل مؤقت والاستفادة من ترميم المدارس وتدعيم السقوف المتضررة مما يؤدي الى زيادة عمر المدارس القديمة وكذلك شراء ونصب كرفانات وجعلها صفوف دراسية مع تجهيزها بكافة المستلزمات فيتم بذلك تقليص الفجوة	المطالبة بحصة وزارة التربية من الخطة الاستثمارية للاعوام القادمة وتخصيص جزء كبير منها لبناء مدارس جديدة وشراء قطع اراضي جديدة او ايجار بمنايات وتخصيصها كمدارس ثانوية .
	"البنى التحتية (نقص البنايات، البنايات القديمة)"	.....	-بناء مدارس في العديد من المناطق وكذلك بناء شعب جديدة في ساحات المدارس القديمة -التوجه الى البناء بأسلوب البناء الجاهز السريع في الانجاز -التوجه الى التعاقد من شركات عالمية رصينة لناء مدارس ذات مواصفات عالمية نموذجية . -ايجاد حلول مع الشركات المتلكة او سحب العمل والاحالة الى شركات رصينة لانجاز المدارس المتوقفة او المتلكة .

### ➤ مؤشر المدارس الثانوية وفق معيار (١) شعبة لكل (٣٠) طالب :

يوجد نقص في عدد الشعب في المدارس الثانوي وذلك كون المدارس الثانوية هي اصلاً تعاني من النقص ولذلك تجدها مزدحمة بالطلاب وذلك كون اجمالي عدد الشعب حسب احصائية عام ٢٠١٣-٢٠١٤ هو (٣٦٠٥) واجمالي عدد الطلاب المسجلين في نفس العام هو (١٥٧٣٨٢) وبالتالي فان المؤشر هو (١) شعبة لكل (٤٤) طالب مما يؤدي الى حصول فجوة بمقدار (٣٢%) .

### العناصر المسببة للفجوة ومدى تأثيرها :

- ١- الموارد المالية: الموازنة الاستثمارية وكذلك تنمية الاقاليم نقصها يؤثر تأثيراً كبيراً في بناء المدارس الابتدائية او اضافة شعب جديدة او شراء واستملاك اراضي لغرض انشاء المدارس عليها .
- ٢- البنى التحتية : المدارس تكون مزدحمة بالطلاب وذلك لقلة عددها وعدد الشعب فيها وخصوصاً في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية وبزيادة المدارس مع زيادة الشعب يقل مقدار الفجوة .
- ٣- الصلاحيات : اذا توفرت صلاحيات قانونية ومالية وادارية بنقل مبنى او ملكية عقار او قطعة ارض من وزارة معينة الى وزارة التربية وبالتالي يتم بناء مدارس جديدة سيتم تقليص الفجوة
- ٤- التنسيق : يؤثر من جانب البنى التحتية حيث هناك الكثير من المشاكل في تخصيص قطع الاراضي للبناء وبالتنسيق الجيد بين وزارة التربية وباقي الوزارات سيتم تقليص تلك الفجوة .
- ٥- التدخلات السياسية: تؤثر على البناء الجديد من خلال بناء مدارس في بعض المناطق للحصول على مكاسب سياسية من اهالي تلك المناطق بالرغم من عدم حاجة تلك المناطق للبناء وحرمان مناطق اخرى بحاجة لبناء مدارس .
- ٦- الصيانة والتشغيل: المدارس الثانوية وجميع الابنية المدرسية بحاجة الى صيانة وادامة مستمرة حتى تكون صالحة للاشغال من قبل الكادر والطلاب ولإطالة عمر البناية .
- ٧- الظروف الامنية : في بعض الاماكن توجد قطع اراضي تابعة لوزارة التربية تم الاستيلاء عليها من قبل اشخاص او جهات معينة اذا ما تم استردادها وخصصت كبنيات تربوية (مدارس ثانوية) سيتم تقليص تلك الفجوة .

تبين من الشرح اعلاه ان العناصر التالية لها أعلى تأثير على الفجوة : ١- شؤون مالية .

٢- البنى التحتية .... سيتم ايجاد الحلول والمقترحات الانية والطويلة الامد لها

الحلول طويلة الامد	الحلول الانيوية	ترتيب العناصر الاساسية ( التي حازت على الرقم ٣) والتي تسهم في تقليص قيمة الفجوة بحسب الاولوية	المعيار
المطالبة بحصة وزارة التربية من الخطة الاستثمارية للاعوام القادمة وتخصيص جزء كبير منها لبناء مدارس جديدة وشراء قطع اراضي جديدة او ايجار بنايات وتخصيصها كمدارس ثانوية .	الاستمرار بالعمل بنسبة ١٨/١ حسب منشور وزارة المالية كحل مؤقت والاستفادة من ترميم المدارس وتدعيم السقوف المتضررة مما يؤدي الى زيادة عمر المدارس القديمة وكذلك شراء ونصب كرفانات وجعلها صفوف دراسية مع تجهيزها بكافة المستلزمات فيتم بذلك تقليص الفجوة وكذلك توفير التهويه والاتاره	"الشؤون المالية ( قلة الموازنة التشغيلية، الموازنة الاستثمارية وتنمية أقاليم )"	٦ ١ شعبة لكل ٣٠ طالب
- بناء مدارس في العديد من المناطق وكذلك بناء شعب جديدة في ساحات المدارس القديمة - التوجه الى البناء باسلوب البناء الجاهز السريع في الانجاز - التوجه الى التعاقد من شركات عالمية رصينة لناء مدارس ذات مواصفات عالمية نموذجية . ايجاد حلول مع الشركات المتلكأة او سحب العمل والاحالة الى شركات رصينة لانجاز المدارس المتوقفة او المتلكأة .	.....	"البنى التحتية (نقص البنايات، البنايات القديمة)"	

- بعد ان تم الانتهاء من دراسة المعايير المقترحة والمقدمة من قبل قبل مشروع تقدم تم الاتفاق على ان تكون هناك زيارات ميدانية لنموذج مكون من مدرستين واقترح مشروع تقدم معايير جديدة (تم التعديل على بعضها وحسب المعايير المتبعة في وزارة التربية) وحساب المؤشرات التي تؤخذ من تلك المدرستين وبالتالي تمت زيارة مدرسة مرجعيون ومدرسة اشور الابتدائيتين وسجلت المؤشرات وفق الجدول التالي :

خطة تحسين اداء تقديم الخدمات - مديرية تربية الرصافة الثانية / الاصدار الاخير ٢٠١٥-٢٠٢٠

مدرسة مرجعيون / عدد تلاميذها = ٩٢٠ تلميذ ----- عدد شعبها = ١٩ شعبة ----- مساحة الصف = ٢٣٠ م <sup>٢</sup> مساحة المدرسة = ٢١٢٠٠ م <sup>٢</sup> ----- عدد المرافق الصحية الموجودة في المدرسة = ٧ ----- عدد صنابير الماء = ٩							
ت	المعيار	وصف المعيار	احتساب المؤشر	وحدة المعيار	البيانات المطلوبة لقياس المعيار	الوصف	
١	حجم بنائية المدرسة	يمثل هذا المعيار حجم البنائية المدرسية وتكون مناسبة لعدد التلاميذ			اجمالي عدد التلاميذ	عدد التلاميذ في المدرسة	
		لكل مدرسة ٣٦٠ تلميذ	$100 * 920 / 360$	٧٥+٥٢	اجمالي عدد المدارس	عدد المدارس في المدرسة	
		مساحة المدرسة الكلية ٢٢٥٠٠ م <sup>٢</sup>	$100 * 2500 / 1200$	= ٦٢+	حسب المؤشر = اجمالي عدد المدارس * ٣٦٠ / اجمالي عدد التلاميذ = ٤٧,٦٧ %	٤٩٧	٣٧٥,٣٠٣
		٢١,٢ مساحة التلميذ في الصف	$100 * 1,2 / 48,4 / 30$	% ٢٧٦			
		مساحة الصف ٢م <sup>٢</sup> ٤٠	$100 * 40 / 30$	÷			
		٣٥-٣٠ تلميذ لكل صف	$100 * 30 / 19 / 920$	٥			
		=					
		% ٥٥,٢					
٢	الملاكات الادارية والتعليمية	يمثل هذا المعيار بان يكون عدد المعلمين كافي لجميع المواد الدراسية وكذلك الهيئة الادارية		+٦٢	حسب المؤشر = اجمالي عدد المدارس * ٣٦٠ / اجمالي عدد التلاميذ = ٤٧,٦٧ %	٤٩٧	
		١ معلم لكل ٣٠ تلميذ	$100 * 48,4 / 30$	+٩٥			
		معلم لكل مادة دراسية على ان يكون مؤهل	% ٦٢ =	+٩٠			
		ملك اداري متكامل	% ٩٥ =	= ٠			
		يوجد مختصين للصيانة	% ٩٠ =	٢٤٧			
	% ٠ =	÷					
		=					
		% ٦٢					
٣	البيئة التعليمية	تعرف على ان تكون اجواء المدرسة ملائمة للتلميذ من ناحية تفاعل المعلم والنشاط الذي يقوم به وكذلك الادارة			حسب المؤشر = اجمالي عدد المدارس * ٣٦٠ / اجمالي عدد التلاميذ = ٤٧,٦٧ %	٤٩٧	
		١ تواليت لكل تلميذ	$131 = 7 / 920$	% ٤٥			
		١ تواليت لكل تلميذة	$131 = 7 / 920$				
		صنوبر ماء لكل طالب	$102 = 9 / 920$				
		جميع التلاميذ والتدريسين يشعرون بالاحترام وحسن المعاملة	% ٩٥ =				
بنائية المدرسة دائما	% ٣٠ =						

خطة تحسين اداء تقديم الخدمات - مديرية تربية الرصافة الثانية /الاصدار الاخير ٢٠١٥-٢٠٢٠

				تكون بحالة جيدة و خضعة للصيانة		
			٢٠%	المدرسة تتيح الفرص للطلاب على اعطائهم الدور القيادي بين زملائهم		
١٦٧	اجمالي عدد الملحقون بالدراسة(الفوج الافتراضي)(الصف الاول)			يمثل هذا المعيار الكفاءة الداخلية للنظم التعليمية حيث يتطلب تحقيق هذا المعيار مؤشرات كمية ونوعية من حيث معدلات التسرب والاعادة ومتوسط عدد السنوات المطلوبة حتى يتخرج التلميذ	كفاءة النظام التعليمي	٤
١٧١	عدد التلاميذ الملحقون بالدراسة فعليا					
٩٠	عدد التلاميذ (في الصف الاول) الذين التحقوا بالدوام قبل ٦ سنوات فعليا	١١٧,١%				
١١٩	التلاميذ في المرحلة المنتهية (سادس ابتدائي)		مؤشر الالتحاق $100 * 167 / 171 = 102\%$ مؤشر الرسوب $100 * 90 / 119 = 132\%$			

مدرسة اشور / عدد تلاميذها = ٢٠٠٠ تلميذ ----- عدد شعبها = ٣١ شعبة ----- مساحة الصف = ٢٤٠ م <sup>٢</sup> مساحة المدرسة = ٢٥٠٠٠ م <sup>٢</sup> ----- عدد المرافق الصحية الموجودة في المدرسة = ١٠ ----- عدد صنابير الماء = ١٠						
ت	المعيار	وصف المعيار	احتساب المؤشر	وحدة المعيار	البيانات المطلوبة لقياس المعيار	الوصف
		يمثل هذا المعيار حجم البناية المدرسية وتكون مناسبة لعدد التلاميذ			اجمالي عدد التلاميذ	عدد التلاميذ في المديرية
	حجم بناية المدرسة	لكل مدرسة ٣٦٠ تلميذ	$100 * 2000 / 360 = 118\%$		اجمالي عدد المدارس	عدد المدارس في المديرية
		مساحة المدرسة الكلية ٢٥٠٠ م <sup>٢</sup>	$100 * 2500 / 5000 = 200\%$		حساب المؤشر = اجمالي عدد المدارس * ٣٦٠ / ١٠٠ * اجمالي عدد التلاميذ = ٤٧,٦٧ %	
		٢م <sup>٢</sup> مساحة التلميذ في الصف	$100 * 1,2 / 64,5 / 40 = 52\%$			
		مساحة الصف ٢م <sup>٢</sup>	$100 * 40 / 40 = 100\%$			
		٣٥-٣٠ تلميذ لكل صف	$100 * 30 / 31 / 2000 = 46,5\%$			
		يمثل هذا المعيار بان يكون عدد المعلمين كافي لجميع المواد الدراسية وكذلك الهيئة الادارية				
	الملاكات الادارية والتعليمية	١ معلم لكل ٣٠ تلميذ	٦٤,٥%			
		معلم لكل مادة دراسية على ان يكون مؤهل	٩٠%			

خطة تحسين اداء تقديم الخدمات – مديرية تربية الرصافة الثانية /الاصدار الاخير ٢٠١٥-٢٠٢٠

			ملاك اداري متكامل	١٥%	
			يوجد مختصين للصيانة	٠%	
٣	البيئة التعليمية	تعرف على ان تكون اجواء المدرسة ملائمة للتعلم من ناحية تفاعل المعلم والنشاط الذي يقوم به وكذلك الادارة	١ تواليت لكل تلميذ	٢٥%	٤٠%
			١ تواليت لكل تلميذة	٢٥%	
			صنبور ماء لكل ٥٠ طالب	٢٥%	
			جميع التلاميذ والتدرسين يشعرون بالاحترام وحسن المعاملة	٨٥%	
			بنابة المدرسة دائما تكون بحالة جيدة وخضعة للصيانة	٦٠%	
			المدرسة تتيح الفرص للطلاب على اعطائهم الدور القيادي بين زملائهم	٢٠%	
٣٦٠	اجمالي عدد الملحقون بالدراسة(الفوج الافتراضي)(الصف الاول)	١٠٢,٣%	يمثل هذا المعيار الكفاءة الداخلية للنظم التعليمية حيث يتطلب تحقيق هذا المعيار مؤشرات كمية ونوعية من حيث معدلات التسرب والاعادة ومتوسط عدد السنوات المطلوبة حتى يتخرج التلميذ	كفاءة النظام التعليمي	٤
٤٩٧	عدد التلاميذ الملحقون بالدراسة فعليا				
٣٠٠	عدد التلاميذ (في الصف الاول) الذين التحقوا بالدوام قبل ٦ سنوات فعليا				
٢٠٠	التلاميذ في المرحلة المنتهية (سادس ابتدائي)				
			مؤشر الالتحاق	$138\% = 100 * 360 / 497$	
			مؤشر الرسوب	$66,7\% = 100 * 300 / 200$	

٢-٥ " أين نريد أن نكون ؟"

إستنادا إلى المعلومات التي تم جمعها يمكن تطوير وتوضيح أهداف وغايات المديرية ، والمستمدة من رسالة ورؤية مديرية التربية وينبغي الاتفاق على معايير وأهداف الأداء والتي تندرج تحت اسم الـ SMART (محدد، قابلة للقياس ، قابلة للتحقيق ، واقعية ومحددة زمنياً) .

### رؤية مديرية تربية الرصافة الثانية :

ايصال الخدمة التعليمية الى ابعد نقطة ضمن حدود المديرية للتربية في محافظة بغداد الرصافة الثانية .

### رسالة مديرية تربية الرصافة الثانية :

تقديم الخدمة التربوية والتعليمية للأطفال ولكلا الجنسين التلاميذ والطلبة ضمن حدود المديرية العامة في محافظة بغداد الرصافة/٢ وفقا لأحدث الاساليب التربوية والتعليمية وتحسينها وتوفير المستلزمات الضرورية لها .

## اهداف مديرية تربية الرصافة الثانية :

١- رفع المستوى التربوي والعلمي للطلبة بما يتلائم مع التطور العلمي والتكنولوجي  
والمعرفي من خلال الاهتمام بالمكتبات المدرسية

ت	الاهداف المطلوبة في الخطة	الاجراءات التنفيذية	النسبة المئوية للاجراءات لتحقيق الهدف	الفترة الزمنية			النسبة المئوية لتنفيذ الإجراءات بحسب الفترة الزمنية لتنفيذ الإجراءات للفصل						
				تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء		الأول	الثاني	الثالث	الرابع			
مديرية الشؤون الفنية/ شعبة المكتبات	الاهتمام بالوسائل التعليمية والمكتبات المدرسية وتطويرها	عمل زيارات ميدانية للمدارس للاطلاع على واقع المكتبات وما تحويه من كتب علمية وواقع (٥٠) مكتبه وواقع خمسة مكتبات لكل شهر	%٤٠	١	٣	٢٠١٥	٣١	١٢	%٢٠	%٥	-	%١٥	
		- تزويد المكتبات بالكتب العلمية والتربوية	%٣٠	١	٣	٢٠١٥	٣١	١٢	%١٥	--	%٥	%١٠	
		- إقامة أسبوع المكتبات المدرسية	%١٥	١	٣	٢٠١٥	٣١	١٢	%١٠	---	---	%٥	
		- شطب الكتب المكتبيية والتضمين	%١٥	١	٣	٢٠١٥	٣١	١٢	%١٥	-	-	--	%١٥

## ٢- الاهتمام بالواقع البيئي والصحي للمدارس

جهة التنفيذ	النسبة المئوية لتنفيذ الإجراءات بحسب الفترة الزمنية لتنفيذ الإجراءات للفصل				الفترة الزمنية						النسبة المئوية للإجراءات لتحقيق الهدف	الإجراءات التنفيذية	الاهداف المطلوبة في الخطة
					تاريخ الانتهاء			تاريخ البدء					
	الاول	الثاني	الثالث	الرابع	السنة	الشهر	اليوم	السنة	الشهر	اليوم			
شعبة التربية البيئية والصحة المدرسية	%١٥	-	-	%١٥	٢٠١٥	١٢	٣١	٢٠١٥	٣	١	%٣٠	زيارة (٣٠) مدرسه للاطلاع على الواقع الصحي فيها	تعزيز الإشراف الصحي والبيئي
	%٥		--	%١٠	٢٠١٥	١٢	٣١	٢٠١٥	٣	١	%١٥	التنسيق مع الجهات الصحية من خلال عقد (١٠) اجتماعات دورياً مع اللجان الصحية	
	%٥	--	---	%١٠	٢٠١٥	١٢	٣١	٢٠١٥	٣	١	%١٥	- عقد (١٦) ندوة مع إدارات المدارس يتضمن التوعية الصحية	
	%١٠	--	---	%١٠	٢٠١٥	١٢	٣١	٢٠١٥	٣	١	%٢٠	- عقد (٥) ندوات مع إدارات المدارس يتضمن التوعية الصحية	
	%١٠	--	---	%١٠	٢٠١٥	١٢	٣١	٢٠١٥	٣	١	%٢٠	- القيام بتوزيع مواد التغذية المدرسية	

## ٣- تهيئة وتدريب الملاكات الادارية والتعليمية والموظفين .

وياتي ذلك من خلال زجهم بدورات تطويره داخل او خارج القطر وبمعدل دورتين سنويا لتطوير قابلياتهم التربويه والعلمية وكيفية استخدام الوسائل الحديثه في التعليم

٤- إتاحة فرص التعليم للجميع والقضاء على التسرب من المراحل الدراسية.

ت	الاهداف المطلوبة في الخطة	الاجراءات التنفيذية	النسبة المئوية للإجراءات لتحقيق الهدف	الفترة الزمنية				النسبة المئوية لتنفيذ الإجراءات بحسب الفترة الزمنية لتنفيذ الإجراءات للفصل				جهة التنفيذ
				تاريخ البدء		تاريخ الانتهاء		الأول	الثاني	الثالث	الرابع	
	الحد من التسرب في المراحل الدراسية	- فتح (١٠) مدارس حيثما توافر العدد والمكان المناسب	%١٥	٢٠١٥	٢٠١٥	١٢	٣١	---	---	---	%١٥	التعليم العام بالتنسيق مع الإشراف التربوي والتخطيط التربوي والإشراف والجهات الساندة في الوحدات الإدارية
		- حث الهيئات التعليمية على معالجة حالات الغياب .	%١٠	٢٠١٥	٢٠١٥	١٢	٣١	---	---	%٥	%٥	
		- تفعيل دور الإرشاد التربوي	%١٠	٢٠١٥	٢٠١٥	١٢	٣١	---	---	%٥	%٥	
		- تعميم استمارة إحصائية لحصر أعداد المتسربين في المرحلة الابتدائية للفصل الأول من العام ٢٠١٤-٢٠١٥	%٥	٢٠١٥	٢٠١٥	١١	٣٠	---	---	---	%٥	
		- تفريغ المعلومات الإحصائية من استمارة الحصر وإرسالها إلى الوزارة	%٢٠	٢٠١٥	٢٠١٥	١٢	٣١	---	---	---	%٢٠	

خطة تحسين اداء تقديم الخدمات - مديرية تربية الرصافة الثانية /الاصدار الاخير ٢٠١٥-٢٠٢٠

											٢٠١٥	٣	٢٠	٢٠١٥	٣	١	%٥	- تـعميم استمارة إحصائية لحصـر أعداد العائدين للمرحلة الابتدائية للفصل الثاني للعام ٢٠١٤- ٢٠١٥
			%٥	%٥	٢٠١٥	٥	١	٢٠١٥	٣	٢٠	%١٠							- تفريغ المعلومات الإحصائية من استمارة الحصـر وإرسالها إلى الوزارة للفصل الثاني
					٢٠١٥	١٢	٣١	٢٠١٥	١١	١	%١٥							- التنسيق مع الإشراف التربوي والوحدات الإدارية لمتابعة المتسربين وإعادتهم إلى المقاعد الدراسية
					٢٠١٥	١٢	٣١	٢٠١٥	٩	١	%١٠							عقد (٣) ندوات قطاعية لإدارات المدراس بالتنسيق مع الجهات المعنية للحد من تسرب الطلبة من الدراسة

## ٥- خفض نسب الرسوب في المراحل الدراسية

ت	الاهداف المطلوبة في الخطة	الإجراءات التنفيذية	النسبة المئوية للإجراءات لتحقيق الهدف	الفترة الزمنية									
				تاريخ الانتهاء			تاريخ البدء						
جهة التنفيذ	النسبة المئوية لتنفيذ الإجراءات بحسب الفترة الزمنية لتنفيذ الإجراءات للفصل												
	الرابع	الثالث	الثاني	الأول									
مديرية الإشراف الاختصاص	خفض نسب الرسوب في المراحل الدراسية	- إقامة (١٠) دورة تقوية لرفع المستوى العلمي للطلبة الضعاف .	%٤٠	١	٣	٢٠١٥	٣١	١٢	٢٠١٥	%١٠	---	%٢٠	%١٠
		- إقامة الدروس الإضافية للطلبة الضعاف للصفوف المنتهية لعموم مدارس المحافظة .	%٤٠	١	٣	٢٠١٥	٣١	١٢	٢٠١٥	%١٥	---	%١٥	%١٥
		- عقد (٥) ندوات لإدارات المدارس للتبصير بالأنظمة والتعليمات الإمتحانية وتطوير أساليب الإمتحانات	%٢٠	١	٣	٢٠١٥	٣١	١٢	٢٠١٥	%٥	---	%١٥	%٥

## استراتيجية مديرية تربية الرصافة الثانية للوصول الى تحقيق الاهداف :

- استخدام الاساليب الحديثة في التدريس واستخدام التقنيات والوسائل التعليمية والتكنولوجيا الحديثة اضافة للمناهج الدراسية (السطورة الذكية ، استخدام المحاكاة ، استخدام اسلوب التعليم المصغر ، وغيرها).
- تطوير وتحديث المناهج الدراسية وفق المستجدات الحديثة في العالم وادخال مادة الحاسوب في المنهج الدراسي ابتداءً من الصف الاول مع توفير قاعات للحاسوب وتجهيزها وتوفير الملاك التدريسي في كافة المدارس .
- منع استخدام العقاب البدني او اللفظي من قبل المعلمين والمدرسين مع الطلبة .
- محاولة توفير المرشدين التربويين بالمدارس كافة لاهمية ذلك في معالجة مشاكل الطلبة
- التوسع لفتح رياض الاطفال حيث ان مرحلة رياض الاطفال مرحلة تربوية تعتبر مرحلة تهيئة الاطفال على الجو الدراسي والانضباط .
- رفع نسب النجاح وخفض نسب الرسوب من خلال الوقوف على اسباب الرسوب ومعالجة المشاكل .
- التوسع في التعليم اللا نظامي لاستقطاب تاركي الدراسة في المدارس (التعليم المسرع ، اليافعين ، محو الامية) .
- التأكيد على استغلال الدروس اللاصفية (الرياضة ، الفنية ، ..) لغرض تقليل الضغط الحاصل على التلاميذ والطلبة .
- منع الدروس الخصوصية .
- توفير المستلزمات الضرورية للمكتبات الدراسية والمختبرات كونها ضرورية لترسيخ المادة في اذهان التلاميذ والطلبة .
- التأكيد على محو امية الحاسوب من خلال تدريب الادارات المدرسية والمعاونين والملاكات على اجهزة الحاسوب .
- التأكيد على اعداد البحوث والدراسات لغرض حل المشاكل التربوية والتعليمية
- العمل بنظام التغذية المدرسية والصحة المدرسية .
- فتح مدارس للموهوبين ترعى المهارات الفكرية وترعى مواهب المبدعين .
- تغيير اساليب التدريس في المدارس والتي تقوم على اساليب الحفظ والتسميع والترديد والتكرار اللفضي من قبل الطلاب وانتهاج اساليب جديدة .
- تقوية خطوط الاتصال بين مديرية التربية وادارات المدارس وبالعكس وذلك باستخدام الانترنت لما له اهمية كبيرة في سرعة المخاطبات وانجاز الاعمال .

## الاستراتيجية المتبعة للوصول الى الاهداف في المديرية العامة لتربية الرصافة الثانية :

- ١- فك الازدواج الثنائي والثلاثي.
  - ٢ - خفض عدد التلاميذ او الطلبة في الشعبة الواحدة .
  - ٣- متابعة استملاك اراضي تربية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة .
  - ٤- وضع الخطط لبناء المدارس (رياض الاطفال ، ابتدائي ، ثانوي) .
  - ٥- الاهتمام بترميم المدارس وصيانتها لما له اهمية في اطالة عمر البنية وتوفير مكان دراسي مناسب للدراسة والتعليم .
  - ٦- بناء اجنحة صفوف اضافية ومرافق صحية تتناسب واعداد التلاميذ في المدرسة .
  - ٧- رفع المستوى العلمي للملاكات التعليمية والتدريسية .
  - ٨- السماح للملاكات التعليمية والتدريسية للتقديم على الدراسات العليا وفقا لخطة المديرية .
  - ٩- اقامة دورات للملاكات التعليمية والتدريسية داخل وخارج القطر .
  - ١٠- استخدام الحوافز (مادية او معنوية) للملاكات التعليمية والتدريسية التي تحقق نسب نجاح عالية .
- ٣-٥ "كيف يمكن أن نصل إلى هناك؟"**

قامت مديرية تربية الرصافة الثانية وبالتعاون مع برنامج تقدم الممول من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية باكمال نموذج تحليل الفجوة والذي وضعه برنامج تقدم للمساهمة الفاعلة بتحليل الفجوة.

تكتسب اهمية نموذج تحليل الفجوة في الخدمات المقدمة للطلبة في انه

١. استخدم الاسلوب العلمي في تحليل كافة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة في مؤشر الخدمات المقدمة للطلبة بالمقارنة مع المعيار القياسي.
٢. تحديد الاولوية للعناصر المؤثرة في احداث الفجوة في الخدمات من خلال قوة تأثيرها.
٣. وضع الحلول المقترحة الانية وطويلة الامد لمعالجة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة من اجل تقليلها.
٤. نتائج التحليل والتي تمثل الحلول المقترحة الانية وطويلة الامد ستكون مدخلات لاعداد خطة تحسين الخدمة المعنية في المحافظة.

## ٥-٤ "كيف يمكننا ضمان النجاح؟"

- ١- متابعة المشرفين التربويين لادارات المدارس وعقد اجتماعات للجان الفرعية ومتابعة المتسربين بواقع زيارة كل شهر .
- ٢- اجراء بحوث ودراسات للوقوف حول اسباب تسرب الطلبة من المقاعد الدراسية .
- ٣- عقد ندوات لادارات رياض الاطفال للعمل على رفع كفاءة لاداء في رياض الاطفال .
- ٤- التوسع بقبول الاطفال في الرياض لغرض تأهيلهم للمرحلة الابتدائية .
- ٥- التشجيع على فتح رياض اهلية في المناطق التي لا يمكن بناء رياض حكومية فيها .
- ٦- التشجيع على خصخصة التعليم لما له في دور فاعل في فك الازم للمدارس الحكومية .
- ٧- توجيه وتدريب وتأهيل الكوادر التعليمية للطرق والاساليب المتطورة واتباعها في التدريس لغرض رفع كفاءة النظان التعليمي .
- ٨- اقامة الدروس الاضافية للطلبة والتلاميذ الضعفاء وتحسين مستواهم العلمي .
- ٩- العمل على توفير قطع اراضي لبناء مدارس عليها وخصوصا في المناطق التي لا تحوي على بنايات مدرسية .
- ١٠- العمل مع شركات رصينة لبناء مدارس ذات مواصفات عالمية وسريعة التنفيذ .
- ١١- القيام بعمل لوحات اعلانية تتضمن نشر الوعي الصحي والوقائي بين التلاميذ والطلبة ووقايتهم من الامراض المستوطنة والوبائية والانتقالية والتنسيق مع المراكز الصحية باجراء فحوصات دورية على التلاميذ والطلبة
- ١٢- العمل على ادخال مادة الحاسوب واللغة الانكليزية في المرحلة الاولى من الابتدائية وفي جميع المدارس مع توفير المنهج والتجهيز والمكان المناسب لذلك .
- ١٣- اعادة النظر في البيئة المدرسية المتوفرة للطالب وإعادة تحيلها الى بيئة جاذبة للطالب ومحبة اليه بالوسائل المعروفة.
- ١٤- تحديث مفهوم المكتبة المدرسية وجعلها مكانا جاذبا للإطلاع والتزود بالمعرفة للعلم لامتازن للعلم.
- ١٥- اعادة النظر في النهج الدراسي وضرورة ربط العملية التربوية والتعليمية بالعمل.
- ١٦- جعل التخطيط التربوي اساسا ومنهجيا دائما لربط اهداف التربية وبرامجها ومناهجها بحاجات المجتمع.
- ١٧- توفير فرص عمل للمعلمين والمدرسين .
- ١٨- رفع كفاءة المعلمين والمدرسين (المعرفية - المهنية - الفنية) بغية تحقيق التطور في مؤسساتنا التربوية.

- ١٩- تفعيل عمل مركز البحوث والدراسات والمناهج واختيار ذوي الكفاءة العلمية الادارية وتسيير شؤونه.
- ٢٠- اعادة النظر في المنهج الدراسي وما ينقله من قشور المعرفة التي فقدت صلاحيتها.
- ٢١- تشجيع الطلبة على كسب المعرفة من خارج مفردات المنهج المقرر وبفنون الترغيب للقراءة والإطلاع والاستزادة بالمعارف التي تعود ايجابيا على شخصية الطالب وتنمية مواهبه.
- ٢٢- الاهتمام بتدريب الهيئة التعليمية وايلائة الاهمية القصوى في كافة المحاور لتنمية قدراتهم وإيفاد الهيئة التعليمية والإدارية الى خارج القطر وخصوصا الدول المتقدمة للوقوف والإطلاع على تجاربهم العلمية والتعليمية.

من أجل ضمان نجاح خطة تحسين تقديم الخدمات الـ(SDIP) ، من المهم القيام برقابة مستمرة لمعايير ومؤشرات تقييم الاداء لمعرفة التقدم المتحقق لتحسين الأداء وعوامله الخارجية على جميع المستويات، وتقديم المعطيات وردود الأفعال باستخدام آليات مناسبة في كتابة التقارير، وهذا يتيح للأدارة تحديد النجاح الفعلي والمحتمل والفشل في وقت مبكر بما يكفي لتسهيل التعديلات في الوقت المناسب، ويتعين أن تكون هناك وحدة ضمن مديرية تربية الرصافة الثانية تكون مسؤولة عن تنسيق الأنشطة وتقييم الأداء بما يتماشى مع الأهداف المتفق عليها وفق أساس شهري وهذا سوف يقدم التقرير إلى مدير عام مديرية تربية الرصافة الثانية ، وإعداد تقارير التقدم والأداء الفصلية والسنوية ، يتولى مدير عام مديرية تربية الرصافة الثانية الأشراف على تنفيذ خطة تحسين تقديم الخدمات الـ SDIP وتقديم التقارير إلى مجلس التنمية والتخطيط في محافظة بغداد الـ PPDC ودائرة المحافظ حسب الحاجة، وسوف يقدمون التوجيه الاستراتيجي على التنفيذ الفعال للخطة.

## التوصيات المقترحة من برنامج تقدم للحلول الانية ":

- ١- إصدار قرار من مجلس الوزراء يتضمن منح صلاحية للمحافظ او وزير التربية لاستملاك الاراضي لتشييد الابنية المدرسية والمؤسسات التربوية
- ٢- تشكيل لجنة تقوم بمهام التنسيق بين كافة الدوائر ذات علاقه لتسهيل مهمة الشخص المتبرع بقطعة الارض وتحويل ملكية الارض الى وزارة التربية ليتم بناء مدارس عليها
- ٣- إصدار قرار من مجلس الوزراء يتضمن عدم ترفيع المدرس والمعلم الجامعي الى الدرجة السادسة والمعلم الى الدرجة السابعة ما لم يخدم سنتين في المناطق النائية وثلاثة سنوات في المناطق البعيدة
- ٤- إعادة العمل بنظام المدارس الشامله لما لها اثر في تطوير قدرات وقابليات الطلبة ورفع المستوى العلمي لهم من خلال تطبيق نظام القاعات وسعة المساحة وتوافر جميع المستلزمات المتعلقة بالمدرسه الحديثه
- ٥- التنسيق بين وزارتي التربية والتعليم العالي من حيث زيادة قبول الطلبة في كليات التربية لاقسام اللغه الانكليزية ورياض الاطفال ومعلم الصفوف الاولى لوجود النقص الحاص فيها كما يمكن ادخال بعض المعلمينم اختصاص عام في دورات تاهيليه وتطويريه لتدريس اللغه الانكليزيه
- ٦- تفعيل الاشراف التربوي من خلال تطبيق تجربة الصديق الناقد الذي يساهم في وضع الخطة التطويريه للمدرسه وتقوم الهيئات التعليميه بالشكل الذي يحقق الاهداف المطلوبه
- ٧- تفعيل دور الاداره المدرسيه من خلال منح الصلاحيات لمدرء المدارس عن طريق مشروع الاداره المستنده الى المدرسه لتطبيق مبدأ اللامركزيه
- ٨- بناء مدارس جديده تتمكن من استيعاب العدد الكبير من التلاميذ عند التمكن من الحصول على الارض (استملاكها) حيث وصل عدد التلاميذ في بعض المدارس الى (٨٠) تلميذ في الصف الواحد بسبب الزيادة السكانيه وكثرة النازحين او دراسة امكانية بناء طابق ثاني في المدارس التي تتحمل البناء والاستفاده قدر الامكان من الساحات الواسعه في بعض المدارس في زيادة عدد الصفوف والتقليل من الفجوه الموجوده حاليا او الاستفادة من تامين الكرفانات مستقبلا لاغراض عديده (مخازن- مختبرات للعلوم او مكتبه) والاعتماد على البناء الجاهز الذي يستغرق ستة اشهر تقريبا ويتم انجازه من قبل شركات رصينه او استئجار الابنيه
- ٩- التنسيق مع امانة بغداد في بعض الامور البسيطة التي تحتاجها المدرسه كتبليط مدخل المدرسه وزراعة الحديقة وتسليك الحمامات
- ١٠- زيادة الوسائل التعليمية التوضيحيه والتي تجعل بيئة المدرسه بيئه جاذبه للتلميذ وللتقليل من حالات تسرب التلاميذ من المدارس وهذه الوسائل من شأنها ان تجعل التلميذ محب لدروسه بالاضافه الى ترسيخ الماده العلميه لديه

- ١١- السعي الجاد لمديريات التربية في المحافظات على توزيع الكوادر التدريسية توزيعا عادلا حيث لوحظ اثناء الزيارات لبعض الدارس وجود فائض من المعلمين في بعض المدارس يقابله قلة في الكادر التدريسي لمدارس اخرى .
- ١٢- دراسة امكانية تسهيل المناهج التدريسية لبعض المواضيع لوجود صعوبة في بعض المناهج تجعل التلميذ يتذمر منها والتفكير الجاد في كيفية تسهيل المادة للتلميذ لكي يتمكن من استيعابها والاستفادة منها وبالتالي نكسب حبه لهذه المواد
- ١٣- زيادة الدورات التطويرية للمعلمين والتي تعرفه طرق التدريس الحديثة ولكي يكون على علم ودراية بها وتسعى إلى تطبيقها وتوفير متطلباتها قدر الامكان.
- ١٤- زيادة وقت الدرس والبالغ حاليا ((٤٠)) دقيقة حيث انه غير كاف للتعلم من قبل التلميذ يقابله ضغط الدوام ليصل إلى (٦-٧) حصص يوميا وهذا يجهد التلميذ في الصفوف المتقدمة من المرحلة الابتدائية.
- ١٥- ضرورة اهتمام ادارات المدارس بالحمامات الخاصة بالتلاميذ وان على الاشراف التربوي زيارة هذه الحمامات عند زيارتهم للمدارس حيث لاحظنا اثناء زيارتنا الميدانية الى بعض المدارس ان الحمامات تكاد تكون مهملة نهائيا وفي البعض الاخر نظيفه ولكنها مقفله بوجه الطلبة وكثرة الاعذار من ادارات المدارس بعدم وجود ماء او عدم وجود حنفيات و عدم وجود ساحبات الهواء والاناره شبه معدومه مع منح مخصصات بدل العدوى لمن يقوم بتنظيفها.
- ١٦- محاربة العنف لدى التلاميذ بالطرق العلميه الصحيحه والذي وصل بهم الى كسر الابواب والشبابيك والتسلق على المراوح وكسر منظمات السرعة للمراوح وكذلك السيرككات ....الخ من خلال الدخول الى نفسية الطالب وتربيته تربيه صحيحه فان التربيه تاتي قبل التعليم والاستفاده من مشروع المدارس الصيقه للطفل واعمامها على باقي المدارس والتي عدده حاليا (٣٩) مدرسة.
- ١٧- زيادة الاناره في الصفوف المدرسيه لان اغلب المدارس التي تم زيارتها كانت تفتقر للاناره بالرغم من وجود فلورسنتات ومصابيح ولكنها للاسف لا تعمل لذلك ترى الصفوف اشبه بغرف النوم التي يميل بها التلميذ الى الكسل.
- ١٨- الاهتمام بالبنى التحتية للمدارس واجراء اعمال الصيانه الدوريه عليها حيث لاحظنا كثرة النضوحات من السقوف بالاضافه الى كثرة مكانات الرطوبة وعدم اصلاح سطوح بعض المدارس وانتشار الارضه على الجدران.
- ١٩- زراعة الحس الوطني لدى التلاميذ وليتعلم بان مدرسته هي البيت الثاني له فعليه المحافظه عليها ويأتي ذلك من خلال توعية التلاميذ في المناسبات ورفعات العلم ومحاسبة التلميذ المقصر
- ٢٠- اصلاح اسلاك الكهرباء الظاهره في الصفوف والتي فيها خطوره كبيره على التلاميذ ووضع مراقبين على كل صف ومناوبه للمعلمين او المعلمات للتنقل بين الصفوف والساحات لتقليل مشاكسات التلاميذ بعضهم مع بعض أثناء الفرص.

- ٢١- ضرورة عمل زيارات ميدانية مفاجئة للمدارس من قبل الاشراف التربوي او بعض المسؤولين في التربية لرؤية حال المدارس والتي بعضها يرثى لها واتباع مبدأ الثواب والعقاب لادارات للمدارس الجيده والمدارس السيئه
- ٢٢- ضرورة زيادة الدعم اللوجستي للمدارس لكي يمكنها من اجراء توسعات فيها المدارس او بناء طابق ثاني للتحمل العدد الكبير من التلاميذ او شراء كتب علميه للمكتبات او شراء حاسبات.
- ٢٣- الاهتمام بضرورة وضع غرف للحاسوب وتشجيع التلاميذ عليها لان اغلب المدارس التي تم زيارتها لا تحتوي على غرفه للحاسوب وبعضها لا تحتوي على مكتبه وان احتوت فانها صغيرة المساحة قليلة الكتب ضعيفة الاهتمام بها
- ٢٤- زيادة الاموال والتخصيصات لمديريات التربية لكي تتمكن من اجراء اعمال الصيانه على الابنيه المدرسيه وشراء ما تحتاجه ضروري .
- ٢٥- الاهتمام بدروس الرياضه الفنيه والتي من شأنها ان تشد التلميذ وتكسبه اللياقه البدنيه وتجعله مرهف الحس خصوصا وان بعض المدارس تحتوي على مساحات يمكن ممارسة كرة سله او اليد او كرة القدم او نوع من انواع الرياضه.
- ٢٦- زيادة عمال التنظيف والخدمات في المدارس وضرورة وضع عامل فني في المدرسه لكي يقوم باصلاح المغاسل او يعتني بخزانات الماء
- ٢٧- عدم الاعتماد على الكهرباء الوطنيه في المدارس لكثرة انقطاعاتها وتذبذبها وممكن اخذ خط من المولده وجمع من الطلاب شهريا مبلغ زهيد جدا بعد التداول مع اولياء الامور واخذ موافقتهم .
- ٢٨- ضرورة وجود ورش لاصلاح الرحلات المكسوره في المدارس او على نطاق كل مديره

## ملحق رقم (١)

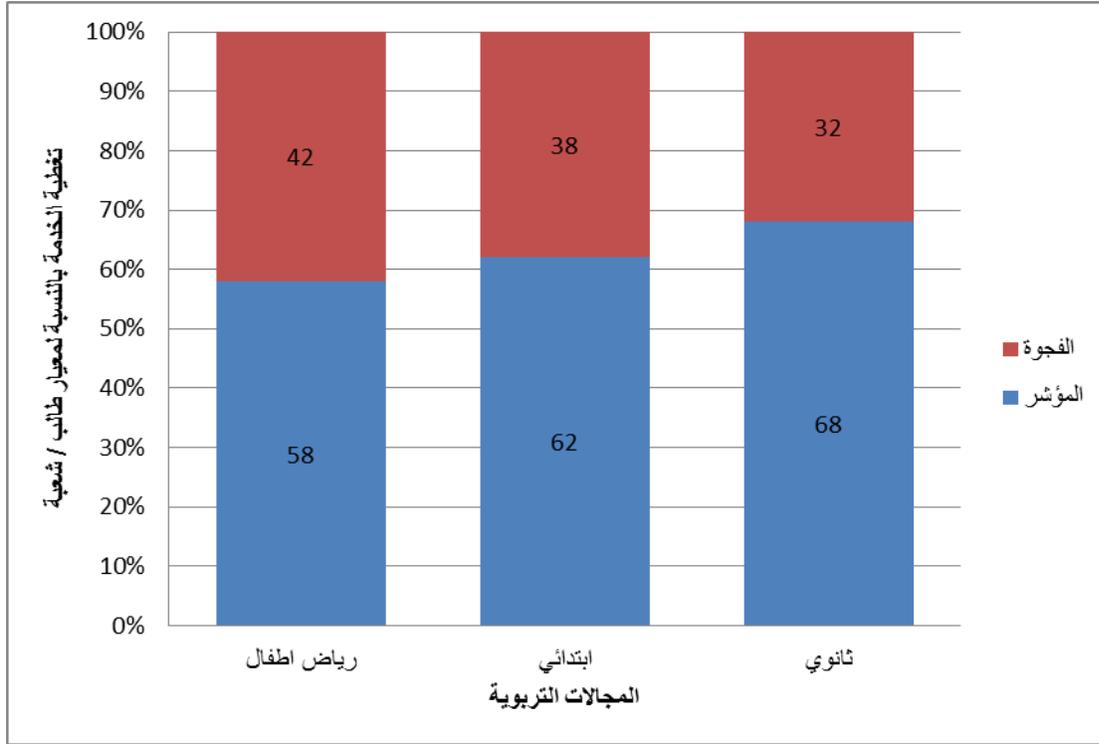
### تغطية الخدمة بالنسبة لمعيار (المعلم / طالب) لدى مديرية تربية الرصافة الثانية



مما ورد في اعلاه تبين وجود :-

- فجوة في اعداد المعلمين لدى رياض الاطفال وقيمتها (٣٨%) .
- فائض في عداد المعلمين لكل من المدارس الابتدائي والثانوي والمهني والمعاهد .

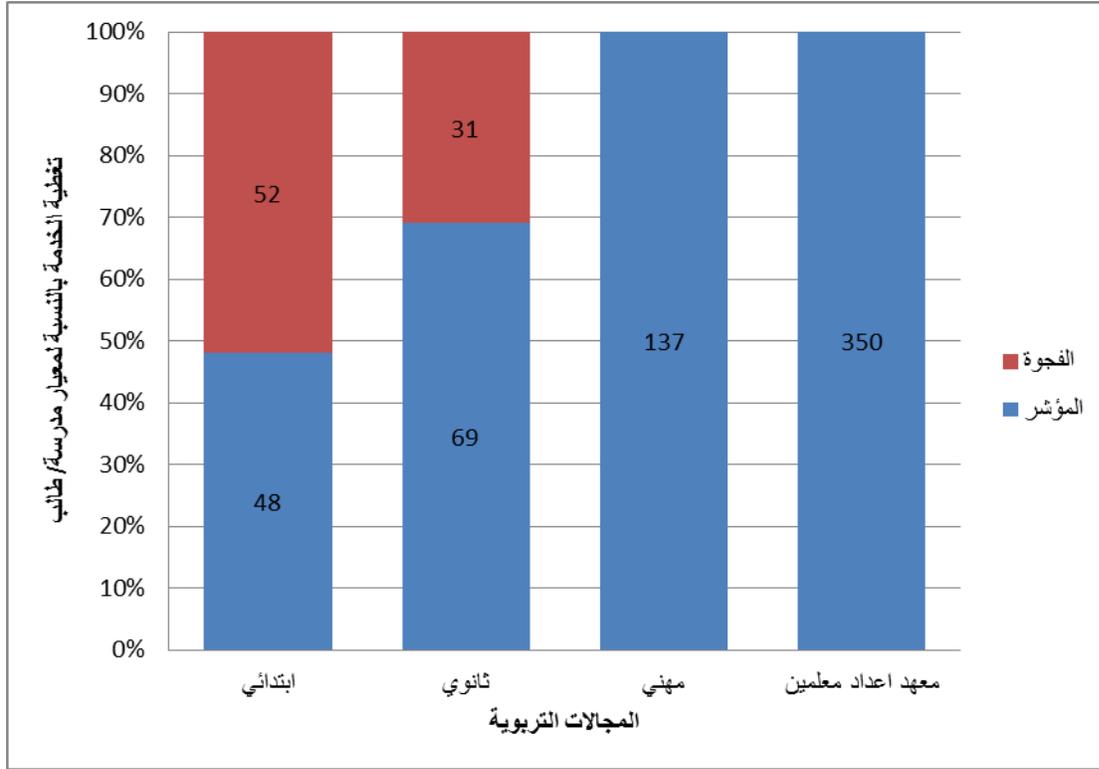
## تغطية الخدمة بالنسبة لمعيار (الطالب / شعبة) لدى مديرية تربية الرصافة الثانية



مما ورد في اعلاه تبين وجود :-

- فجوة في اعداد الشعب لدى رياض الاطفال وقيمتها (٤٢%) .
- فجوة في اعداد الشعب لدى المدارس الابتدائي وقيمتها (٣٨%) .
- فجوة في اعداد الشعب لدى المدارس الثانوي وقيمتها (٣٢%) .

## تغطية الخدمة بالنسبة لمعيار عدد الطلاب لكل مدرسة لدى مديرية تربية الرصافة الثانية



مما ورد في اعلاه تبين وجود :-

- فجوة في اعداد المدارس لدى المدارس الابتدائي وقيمتها (٥٢%) .
- فجوة في اعداد الشعب لدى المدارس الثانوي وقيمتها (٣١%) .
- وجود فائض في اعداد المدارس المهنية ومعاهد اعداد المعلمين .



العراق | USAID  
من الشعب الامريكي



# خطة تحسين أداء الخدمات للمديرية العامة لتربية محافظة بغداد/ الكرخ الثالثة



اعداد فريق الرقابة والاشراف للمديرية العامة لتربية محافظة بغداد  
الكرخ الثالثه وبالتعاون مع مشروع تعزيز الحوكمة ( تقدم- GSP )

شباط – 2015

بغداد – العراق



## خطة تحسين الخدمات لتربية

### بغداد الكرخ /3

#### 1- المقدمة

خطة تحسين الخدمات هي خطة استراتيجية شاملة لتحسين واقع حال الخدمات باستخدام الموارد المتاحة والمتوفرة، وتعتبر خطة تحسين تقديم الخدمات التربوية (SDIP) Service Delivery Improvement plan (SDIP) غاية لتحقيق الاهداف التي تطمح لها المديرية العامة لتربية بغداد / الكرخ الثالثه كونها لا يمكن تحديدها وانما نقوم بتحويلها الى مجموعة اهداف يمكن تحديدها وقياسها وتنفيذها والوصول اليها، كما ويمكن اعتمادها كاستراتيجية شاملة لتقديم الخدمة التربوية للطلبة ولجميع المراحل من كلا الجنسين ضمن حدود الرقعة الجغرافية للمديرية وبالاخص المرحلة الابتدائية.

توضع خطة تحسين تقديم الخدمات بالتعاون مع المديرية المعنية ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات الغير الحكومية والعالمية وفقا لمتطلبات ضرورية تربوية ملحة مثل مواجهة ازدياد عدد السكان بصورة غير طبيعية وتضاعف المعرفة والتطور التكنولوجي وتوفير المستلزمات الضرورية لنجاحها لتمكين المديرية من تحقيق اهدافها قصيرة الامد والطويلة (الاهداف الاستراتيجية)، كما وانها ستتمكن المديرية من وضع رؤية ورسالة واهداف وغايات واضحة ومحددة لإدارة المديرية. تهدف خطة تحسين الخدمة على تقويم اداء المديرية من ناحية تطوير الملاكات التربوية والادارية ومن ناحية توفير افضل المستلزمات والابنية المدرسية التي من شأنها ان تساعد على تقديم افضل الخدمات للفئات المستهدفة.

اعتمدت هذه الخطة على مرحلتين:

- المرحلة الأولى هي تحديد حالة البنى التحتية وتوزيع الملاكات التي تسهم في تقديم الخدمات التربوية من خلال المدارس الابتدائية المنتشرة في قضاء النجف الاشراف.
- المرحلة الثانية هي الخروج بخطة تحسين تقديم الخدمات (SDIP) لمعالجة القضايا المرتبطة بإداء تقديم الخدمات وتقديم الحلول الفورية وطويلة المدى للأحتياجات إن وجدت.

#### المخلص التنفيذي :-

افرزت آليات التحليل المتبعة في مراجعة مؤشرات أداء القطاع التربوي في تقديم الخدمة، بالمقارنة مع المعايير القياسية الوطنية والمفاضلة حسب التأثير المباشر على مؤشرات الأداء لضمان نوعية وجودة وأستمرارية الخدمة وأستجابة لشكاوى المواطنين، مجموعة عناصر أساسية وكذلك وفرت حلول آنية وطويلة الأمد من شأنها تحسين الخدمة التربوية المقدمة للطلبة من خلال دراسة وتحليل المعايير التربوية من ناحية تغطية المدارس الابتدائية والملاكات العاملة فيها ومدى جاهزيتها ويتضمن الجانب الفني الاهتمام بالابنية المدرسية وزيادة اعدادها وبالشكل العامودي لتقليل الازدواج والاحتفاظ للطلبة وتحقيق المعيار الافضل من الناحية التربوية مع اعادة النظر في المناهج التربوية واستخدام الاسس الفنية والعلمية الرصينة في اعداد تلك المناهج وبالشكل الصحيح وتوفير بنية اعم بما يخدم المسيرة التربوية وتوفير التقنيات الحديثة للطلاب كالانترنت والبرامج العلمية والمختبرات الحديثة والمكتبات



والوسائل التعليمية وتوفير الحديقة المدرسية والاهتمام بها لتأثيرها الايجابي على نفسياتهم مع ضرورة الاهتمام بالملكات التعليمية والتدريسية وتطويرها بالشكل العلمي والمهني الصحيح من خلال اقامة الدورات التطويرية لتطوير المجال المعرفي وتعزيز السلوك الجيد للمعلم الذي سوف ينعكس بدوره على سلوك التلاميذ فيجب ان يتمتع المعلم بالاخلاق الحميدة والبشاشة والصبر والحنان ويكون اسلوبه متحضر ويجعل الطالب يحب المدرسة ويبحث ويستنتج ويستغل طاقته في الفعاليات والانشطة الرياضية والفنية والادبية ولا بد من الاشارة الى ضرورة المتابعة من قبل المشرفين التربويين والاختصاصيين لضمان جودة اداء الملكات التعليمية والتدريسية بشكل يصب في دفع المسيرة التربوية الى الامام للوصول الى مستوى الجودة الشاملة والتميز ونقترح استحداث جائزة للجودة والتميز في التعليم للتشجيع والتحفيز ( على مستوى القسم ، المدير ، المعلم والمدرس ، المدرسة ) المتميزة والغاء الحوائث المدرسية والاستعاضة عنها بالتغذية المدرسية وزيادة وقت الدرس واعادة النظر في موضوع الامتحانات الوزارية من خلال اعتماد الامتحانات على الانترنت ( كنظرة مستقبلية )

### مراحل العمل في أعداد خطة تحسين الخدمة

قامت المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثالثة وبالتعاون مع برنامج تقدم الممول من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية - **USAID** باكمال نموذج تحليل الفجوة والذي تم اقتراحه من قبل برنامج تقدم للمساهمة الفاعلة بتحليل الفجوة.

تكتسب اهمية نموذج تحليل الفجوة في الخدمات المقدمة للمواطنين في انه:

1. استخدم الاسلوب العلمي في تحليل كافة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة في مؤشر الخدمات التربوية بالمقارنة مع المعيار القياسي.
2. تحديد الاولوية للعناصر المؤثرة في احداث الفجوة في الخدمات من خلال قوة تأثيرها.
3. وضع الحلول المقترحة الانية وطويلة الامد لمعالجة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة من اجل تقليلها.
4. نتائج التحليل والتي تمثل الحلول المقترحة الانية وطويلة الامد ستكون مدخلات لاعداد خطة تحسين الخدمة المعنية في مركز المدينة.
5. الزيارات الميدانية في المنهج التدريبي من هذه الخطة باعتبارها واحدة من المراحل المهمة في اعداد هذه الخطة.

لقد اعتمدت المديرية العامة لتربية الكرخ الثالثة على استخدام معدل البيانات والمعلومات التي توجد في قسم التخطيط التربوي ضمن خدمات التعليم الابتدائي مع التركيز على الجوانب الاكثر ضعفا من اجل وضع الحلول المناسبة لتقليص الفجوة او التخلص منها وتحسين الخدمات المقدمة للطلبة من خلال حلول انية وطويلة الامد. ان الاستخدام المناسب للنموذج سيؤدي الى الحصول على نتائج دقيقة تساعد في تحديد الحلول الصحيحة والواقعية القابلة للتنفيذ في تقليص الفجوة وتحسين الخدمة في مركز المدينة.



## تحليل العناصر المسببة للفجوة في أداء

### الخدمة:

وتضمنت تحليل (13) عنصر ذو علاقة بأحد معايير الخدمة المذكورة انفا والتي تتعلق بالجوانب الادارية ، القانونية ، المالية ، الفنية ، حيث بعد اكمال تحليلها تم تحديد الضعف او النقص في كل عنصر ونسبة تأثيره في الفجوة، وبالتالي تم اختيار اكثر العناصر تأثيرا في أحداث الفجوة. لقد قامت المديرية العامة لتربية الكرخ الثالثة بالاعتماد على هذه العناصر لوضع حلول الانية والبعيدة الامد والتي تسهم بصورة فعالة في التقليل من قيمة الفجوة واخيرا وضع الحلول للعناصر الاكثر تأثيرا في احداث الفجوة.

## التحديات والمشاكل التي تواجه مديرية تربية الكرخ الثالثة :

### 1- الموارد البشرية:

الملاكات التربويه تعاني من قلة الخبرة والكفاءه وخصوصا القيادات الوسطى بسبب قلة الدورات التطويريه وقلة بعض الاختصاصات المهمه مثل الانكليزي والرياضيات وهي مشكله تعاني منها اغلب دوائر التربية

ان الاستهداف في خطتنا هذه هو التعليم الابتدائي لذلك سيتم التركيز عليه ولاحظنا وجود اعداد من الهيئات التعليمية فائضة عن الحاجة ولأغلب الاختصاصات مما ادى الى وفرة في هذه الملاكات اثرت سلبا على الواقع التربوي فضلا عن قلة الملاكات في اختصاصات اللغة الانكليزية والارشاد التربوي قياساً بالاختصاصات الاخرى وهناك ضعف في كفاءة الاداء للمعلمين والمعلمات وخاصة خريجي المعاهد ودور المعلمين وخصوصا في درسي الاسلاميه والعربي

### 2- المالية :

المشاكل المالية تتعلق بـ

أ- عدم توفير درجات وظيفية لخريجي كليات التربية لخريجي كليات التربية ووجود نقص في هذه الملاكات مع بعض اختصاصات مثل اللغة الانكليزية والرياضيات للتعليم الثانوي  
ب- قلة التخصيصات المالية حول توفير الاجهزة والمعدات التي تتناسب مع التطور التكنولوجي وخاصة بما يتعلق بالمختبرات والحاسوب واللغات والمختبرات المدرسية والمكتبات والوسائل التعليمية.

ت- الموازنة المعدة لا تتناسب مع متطلبات المديرية وتأخر وصول الميزانية بسبب ارباك في عمليات الصرف.

### 3- البنى التحتية:

تعاني اغلب الابنية المدرسية الخاصة بالتعليم الابتدائي ومراحل التعليم كافة من زخم في اعداد التلاميذ والطلبة نتيجة عدم توافر الابنية قياساً باعدادهم مما جعل بعض المدارس مزدوجه على نفسها والبعض الاخر ثلاثية الدوام فضلا عن عدم توافر المساحات الكافية لاستغلالها في موضوع الترويج والترفيه للتلاميذ والطلبة وخاصة ساحات الرياضة والقاعات الفنية للرسم والمسرح والمساحات الخضراء.

كما لا بد من الاشارة الى تقادم بعض الابنية الأيله للسقوط كما ان بناية المديرية غير مؤهله بالشكل الأمثل لعدم استيعاب الموظفين وللأسف لم تتمكن من الحصول على الاعداد الكاملة لهذه البنايات مما ادى الى تواجدها خارج البناية.

كما ان هناك مشكلة استغلال حراس المدارس والمعاهد لبعض الصفوف سكناً لهم مما اثر سلبا على العملية التربوية.



#### 4- الصلاحيات:

ضعف في الصلاحيات الممنوحة حيث لم يتم اعطاء الصلاحيات المطلوبة لمديري المدارس باستثناء منح الاجازة الاعتيادية والبالغه (7) أيام فقط للعاملين معه بالإضافة الى التدخلات السياسية والموجودة في كل مرافق العمليات الادارية والتربوية والمتعلقة بالتعيينات والتنقلات بالإضافة الى ضعف في عمليات الرقابة نتيجة عدم توافر الملاكات الادارية الكافية وقلة خبرتهم في هذا المجال وكذلك بما يتعلق برقابة وجودة الخدمة

### المنهج التدريجي

تشمل خطة تحسين تقديم الخدمات (SDIP) الأسئلة التالية:

1. أين نحن الآن؟
2. أين نريد أن نكون؟
3. كيف يمكن أن نصل إلى هناك؟
4. كيف يمكننا ضمان النجاح؟

### "أين نحن الآن؟"

للإجابة على هذا السؤال، يتطلب مراجعة شاملة وموضوعية ومراجعة الحالة الراهنة لأداء وممارسات المديرية العامة لتربية الكرخ الثالثة وتقاس المؤشرات التربوية لواقع الحال مقارنة بالمعيار القياسي. ويمكن الحصول على البيانات الموجودة لدينا وتحويلها الى معلومات وبالتالي الى المؤشرات لنتمكن من بلوغ الهدف المرسوم ويمكن استخدام البرامج وانظمة احصائية متطورة كاستخدام

أولاً: (SWOT analysis) من خلال تشخيص نقاط القوة - نقاط الضعف،- الفرص- التهديدات

ثانياً: ( تحليل مؤشرات الأداء الحيوية - Key Performance indicators analysis ) تساعد هاتين التقنيتين في فهم وتلخيص بيئة وأداء الدائرة.

يساعد تحليل الـ SWOT في تحديد أهداف واقعية قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى وذلك بغية:

- بيان نقاط الضعف
- بيان نقاط القوة
- معرفة التهديدات
- معرفة الفرص
- تحقيق الرؤية

### **تحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية ( SWOT )**

#### **نقاط القوة :**

- 1- وجود ملاك تدريسي وتعليمي يسد الحاجة المطلوبة
- 2- وجود ادارة جيدة في المديرية قادرة على تطوير ومتابعة المسيرة التربوية
- 3- الهيكل التنظيمي يتناسب مع متطلبات اعمال المديرية
- 4- وجود منظمات دوليه مثل اليونيسيف واليونسكو لدعم العملية التربوية
- 5- وجود مدارس المتميزيين والمدارس الصديقة للطفل حيث انها تعمل على تدريس اللغة الفرنسيه وتوفر التغذية الصحيحة للتلاميذ
- 6- اقامة الدورات العلمية والادارية والفنية للملاكات التربوية من خلال الاستفادة من حملة الشهادات العليا ذوي الاختصاص.

### نقاط الضعف :

- 1- عدم تناسب الموازنة (الاستثمارية) المعدة لبناء المدارس الحديثة مع متطلبات المديرية
- 2- ورود الموازنة الاستثمارية والجارية بشكل متاخر من كل سنة.
- 3- قلة الدورات التدريبية والعلمية المقامة في المديرية بسبب قلة التخصيصات لها.
- 4- عدم استغلال الكفاءات العلمية واصحاب الشهادات العليا في تطوير العمل التربوي
- 5- لاتزال بعض المناهج التربوية تقليدية وعدم مواكبتها مع التطور الحاصل في العالم
- 6- قلة اعداد المدارس والذي لا يتناسب مع الزيادة الكبيرة الحاصلة في اعداد التلاميذ والطلبة
- 7- قلة الايفادات العلمية والتدريبية المقامة خارج البلد
- 8- عدم فاعلية قسم الاعداد والتدريب بالشكل المطلوب نتيجة عدم توافر البنية المناسبة لاقامة الدورات
- 9- عدم اعطاء الصلاحيات الكافية والامكانيات المادية لمدرء المدارس لحل بعض المشاكل الانية دون الرجوع الى المديرية
- 10- وجود نقص في بعض الاختصاصات كاللغة الانكليزية والرياضيات والارشاد التربوي ومعلم الصف الاول بالرغم من وجود الفيض في بعض الاختصاصات

### الفرص :

- 1- امكانية زيادة التخصيص المالي من قبل الوزارة او المحافظة وتخصيص مبالغ للحوافز والمكافآت لتكريم الموظفين والمدرسين والمعلمين ومدرء المدارس والطلاب لتفعيل روح المنافسة لديهم
- 2- التنسيق مع الجامعات العراقية لاقامة الدورات التدريبية للكوادر التدريسية والموظفين
- 3- الاستفادة من التقنيات الحديثة والانترنت في تطوير العملية التربوية
- 4- الاستفادة من حصص الرياضة والفنية لغرض تفعيل العامل الترفيهي للطلاب لتنمية حب المشاركة
- 5- الاستفادة من المكتبات الموجودة في المدارس وتطويرها بما يخدم العملية التربوية
- 6- الاستفادة من الجهات الرقابية لغرض التقييم وليس لاغراض العقوبات والبحث عن الازخاء
- 7- امكانية الاستفادة من مجلس الاءاء والمعلمين لتطوير العملية التربوية ومنظمات المجتمع المدني في حل المشاكل التي تواجه المدارس
- 8- تفعيل المهرجانات والمسابقات والانشطة الفنية والرياضية التي يقوم بها قسمي النشاط الرياضي والمدرسي والتي تنمي القدرات الفكرية للتلاميذ
- 9- امكانية نشر تجربة المدارس الصديقة للطفل البالغ عددها 39 مدرسة ضمن قواطع مديرتنا العامة وجعل كافة المدارس الابتدائية صديقة للطفل وذلك لنجاح هذه التجربة لدى مديرتنا
- 10- امكانية التنسيق مع امانة بغداد في بعض الامور البسيطة التي تحتاجها المدارس مثلا تبليط مداخل المدارس وزراعة الحدائق.... الخ
- 11- امكانية فتح ورش للنجارة متخصصة في مجال صيانة وتصليح الرحلات والاثاث

### التحديات :

- 1- ضعف المتابعة للمشرفين الاداريين والاختصاصيين للمسيرة التربوية وذلك لتكليفهم باعمال التحقيقات والتحقق بعيدا عن مهامهم الاصلية وهي التوعية والمتابعة والتقييم
- 2- تسرب اعداد كبيرة من الطلبة وكذلك وجود طلاب لم يلتحقو لحد الان بالمدارس وذلك لعدم تفعيل قانون التعليم الالزامي.
- 3- عدم المساهمة الفاعلة لادارات المدارس في نشر الوعي التربوي والتطوير العلمي
- 4- عدم اختيار ادراء مدارس من ذوي الكفاءات التربوية.
- 5- سوء توزيع الهيئات التعليمية التدريسية بسبب الظروف الحالية والتي يتعذر على البعض منهم الوصول الى تلك المدارس بسبب المناطق الساخنة وهذا يخلق فارق بين مدرسة واخرى.
- 6- تدخل بعض الجهات السياسية في العملية التربوية واستخدام نفوذها وسلطتها في تحقيق مصالحها بعيدا عن المسيرة التربوية مما يؤثر على اجراءات تسوية الملاكات



### الاستنتاج :

الاهتمام في الابنية المدرسية وزيادة اعدادها وبالشكل العمودي لتقليل الازدواج والاكتظاظ للطلاب وتحقيق المعيار الافضل من الناحية التربوية مع اعادة النظر في المناهج التربوية واستخدام الاسس الفنية والعلمية الرصينة في اعداد تلك المناهج بالشكل الصحيح وتوفير بيئة للطلاب بما يخدم المسيرة التربوية وتوفير التقنيات الحديثة للطلاب كالانترنت والبرامج العلمية والمختبرات الحديثة والمكتبات ووسائل الايضاح وتوفير الحديقة المدرسية والاهتمام بها لانها تؤثر بشكل ايجابي على نفسية الطالب مع ضرورة الاهتمام بالكادر التدريسي وتطويره بالشكل العلمي والمهني الصحيح من خلال اقامة الدورات العلمية له واشراكه بالايفادات في داخل وخارج القطر مع المساهمة في خلق روح الترابط والتفاهم بين الطالب والمدرس من خلال استخدام اسلوب تعامل متحضر بعيدا عن العنف مع ضرورة المتابعة من قبل المشرفين التربويين والاختصاصيين للمسيرة التربوية ودفعها للامام لكي تسير بالاتجاه الصحيح واستحداث جائزة للجودة والتميز في التعليم للتشجيع والتحفيز للقسم المتميز والمدير والمدرس والمعلم والتلميذ المتميز والاهتمام بالنشاطات الرياضية والفنية والغناء الحوانيت المدرسية والاستعاضة عنها بالتغذية المدرسية وزيادة الوقت التعليمي خلال السنة الدراسية , كما ويمكن اعادة النظر في موضوع الامتحانات الوزارية من خلال امكانية تطبيق الامتحانات على الانترنت واجهزة الكمبيوتر ضمن النرة المستقبلية

وهناك بعض البيانات المهمة الخاصة بمديريتنا وتشمل:

### 1- اعداد المدارس حسب نوع الدوام :-

المرحلة	دوام المدارس		
	ثلاثي	ثنائي	احادي
الابتدائي	14	74	160
الثانوي	3	55	53
المهني	-	2	6
المعاهد	-	2	-
رياض الاطفال	-	2	16
المجموع	17	135	235

### 2- اعداد المدارس حسب الاستقلالية :-

المرحلة	استقلالية المدرسة	
	اصلي	ضيف
الابتدائي	248	30
الثانوي	111	65
المهني	8	2
المعاهد	2	2
رياض الاطفال	18	-
المجموع	387	99



3- معدل عدد الطلاب في الصف / المرحلة الابتدائية:-

المعدل	المرحلة
41	الاول
39	الثاني
39	الثالث
38	الرابع
38	الخامس
33	السادس

نوع الخدمة :-

ملخص واقع حال الخدمات لمديرية تربية بغداد /الكرخ3 مع المعايير القياسية					
ت	المعيار القياسي	القضاء الكاظمية	المؤشر	الفجوة	التوصيات
					حلول انية
1	تغطية الخدمة	رياض الاطفال	عدد الاطفال / عدد المعلمين	40%	زيادة اعداد ملاك التدريس
2			عدد الاطفال / عدد الشعب	54%	بناء رياض اطفال جديدة
3	تغطية الخدمة	التعليم الابتدائي	عدد التلاميذ / عدد المدارس	43%	وضع كرفانات وتاجير بنايات
4			عدد التلاميذ / عدد المعلمين	60%	اعادة توزيع الملاكات
5			عدد الشعب / عدد التلاميذ	22%	زيادة اعداد الشعب من خلال بناء اجنحة دراسية
6	تغطية الخدمة	التعليم الثانوي	عدد الطلاب / عدد المدارس	8%	تخصيص اراضي لبناء مدارس
7			عدد الطلاب / عدد المدرسين	60%	اعادة توزيع الملاكات
8			عدد الشعب / عدد الطلاب	21%	زيادة اعداد الشعب عن طريق اضافة اجنحة دراسية
9	تغطية الخدمة	التعليم المهني	عدد الطلاب / عدد المعاهد	20%	
10			عدد الطلاب / عدد الاساتذة	150%	توزيع الملاكات
11	تغطية الخدمة	معاهد اعداد المعلمين	عدد الطلاب / عدد المعاهد	180%	
12			عدد الطلاب / عدد الاساتذة	120%	توزيع الملاكات



( الحلول طويلة الامد والقصيرة الامد )

ت	المعيار	ترتيب العنصر	الحلول الانية	الحلول طويلة الامد
1	رياض الاطفال عدد الاطفال عدد الشعب	3	الشؤون المالية	توفير درجات وظيفية للتعيين الجديد وعلى الملاك الدائم للاختصاصات المطلوبة
2	رياض الاطفال عدد الاطفال عدد الشعب	3	الشؤون المالية	توفير التخصيصات المالية لشراء الاراضي وانشاء المدارس ذات ساعات اكبر او هدم رياض الاطفال القديمة وانشاء ابنية حديثة ذات ساعات اكبر
		3	البنى التحتية	بناء اجنحة دراسية جديدة في ساحات المدارس او على اراضي تابعة للتربية
		3	الصلاحيات	اعطاء صلاحيات لادارات المدارس للتحكم في المعوقات التي تؤثر على استغلال الشعب لاغراض غير تربوية ومنع تدخل جهات اخرى في ذلك العمل
3	التعليم الابتدائي عدد التلاميذ عدد المدارس	3	الشؤون المالية	توفير التخصيصات المالية لشراء الاراضي وانشاء المدارس النموذجية ذات ساعات اكبر او هدم المدرس القديمة
4	التعليم الابتدائي عدد التلاميذ عدد الشعب	3	الشؤون المالية	توفر تخصيصات مالية لانشاء توسعات على ساحات المدارس او بناء طابق ثاني
		3	البنى التحتية	بناء اجنحة دراسية جديدة في ساحات المدارس او على اراضي تابعة للتربية
5	التعليم الثانوي عدد الطلاب عدد المدارس	3	الشؤون المالية	توفير النفقات اللازمة لغرض بناء اجنحة دراسية لزيادة اعداد الشعب في المدارس
		3	البنى التحتية	التنسيق مع ادارات المدارس لتوفير المساحات المشغولة للشعب ولاغراض غير تربوية للزيادة في اعداد الشعب وتحقيق المعيار
6	التعليم الثانوي عدد الطلاب عدد الشعب	3	الشؤون المالية	توفير النفقات اللازمة لغرض بناء اجنحة دراسية لزيادة اعداد الشعب في المدارس
		3	الصلاحيات	اعطاء صلاحيات لادارات المدارس للتحكم في المعوقات التي تؤثر على استغلال الشعب لاغراض غير تربوية ومنع تدخل جهات اخرى في ذلك العمل



**تحليل العناصر المسببة للفجوة في أداء الخدمة:**

وتضمنت تحليل (13) عنصر تتعلق بالجوانب الادارية ، القانونية ، المالية ، الفنية  
لقد درست مديرية تربية الكرخ الثالثة هذه المعايير وتم مراجعة مؤشرات الأداء بالمقارنة مع المعايير القياسية  
وتشخيص مناطق الضعف وتحديد قيمة الفجوة وتقديم توصيات تساهم في الأرتقاء بأداء تقديم الخدمة في عموم  
المديرية، والجدول التالي يبين كيفية استخراج الفجوات من دراسة المؤشرات مع المعايير القياسية :-

ت	المعيار	قيمة المؤشر	مقدار الفجوة	1- الموارد البشرية	2- الشؤون المالية	3- البنى التحتية
1	رياض الاطفال عدد الاطفال عدد المعلمين	%60	%40	توجد فجوة في ملاك المعلمين وبحاجة الى الزيادة في الملاك بالتعيين الجديد وتوفير الدرجات الوظيفية	توفير الاعتماد المالي والدرجات الوظيفية لمعالجة الفجوة	-
2	رياض الاطفال عدد الاطفال عدد الشعب	%46	%54	-	توفير الاعتماد المالي لزيادة اعداد الشعب عن طريق توسيع مساحات الابنية وازافة اجنحة دراسية جديدة	القضاء على البنيات القديمة والتقليدية وتوفير المساحات لانشاء ابنية جديدة نموذجية
3	التعليم الابتدائي عدد التلاميذ عدد المعلمين	لا توجد فجوة بل توجد زيادة %60		اعادة توزيع الملاكات وفق التسوية وحسب الاختصاصات المطلوبة	-	في حالة توفير البنيات سيتم استيعاب الزيادة الحاصلة في الملاكات التعليمية وتقليل الازدواج والاحتفاظ في المدارس
4	التعليم الابتدائي عدد التلاميذ عدد المدارس	%57	%43	-	توفير التخصيصات المالية لانشاء مدارس جديدة بسعات اكبر وازافة اجنحة دراسية جديدة	يوجد نقص في بنايات المدارس وتوجد مدارس بحاجة الى هدم واعادة بناء لتوفير سعات اكبر
5	التعليم الابتدائي عدد الطلاب عدد الشعب	%78	%22	-	توفير الاعتماد المالي لزيادة اعداد الشعب عن طريق توسيع مساحات الابنية وازافة اجنحة دراسية جديدة	القضاء على البنيات القديمة وتوفير المساحات لانشاء مدارس بسعات اكبر لتحقيق المعيار القياسي
6	التعليم الثانوي عدد الطلاب عدد المدارس	%92	%8	-	زيادة اعداد الابنية المدرسية عن طريق توفير الاعتماد المالي لانشاء مدارس جديدة او شراء ارضي لانشاء مدارس عليها	القضاء على البنيات القديمة وتوفير المساحات لانشاء مدارس بسعات اكبر لتحقيق المعيار القياسي
7	التعليم الثانوي عدد الطلاب عدد المدرسين	لا توجد فجوة بل توجد زيادة %60		اعادة توزيع الملاكات وفق التسوية وحسب الاختصاصات المطلوبة	-	في حالة توفير البنيات سيتم استيعاب الزيادة الحاصلة في الملاكات التعليمية وتقليل الازدواج والاحتفاظ في المدارس
8	التعليم الثانوي عدد الطلاب عدد الشعب	%79	%21	-	توفير الاعتماد المالي لزيادة اعداد الشعب عن طريق توسيع مساحات الابنية وازافة اجنحة دراسية جديدة	القضاء على البنيات القديمة وتوفير المساحات لانشاء مدارس بسعات اكبر لتحقيق المعيار القياسي
9	التعليم المهني			ضمن المعيار القياسي وتوجد فيه زيادة عن واقع حال الخدمة المطلوبة		
10	معاهد اعداد المعلمين			ضمن المعيار القياسي وتوجد فيه زيادة عن واقع حال الخدمة المطلوبة		



8- التنسيق	7- الصلاحيات	6- المعيفات الفنية	5- بناء القابليات	4- التجهيزات
عمل تنسيق بين المديرية والمحافظه لتحقيق المعيار القياسي المطلوب	منح صلاحيات للمدير العام لتقليص حلقات الروتين وانجاز المعاملات الادارية والتعاقد مع نوات الخبرة والكفاءات	-	تحتاج ال توفير ملاكات تعليمية ذات كفاءة لسد النقص الحاصل في رياض الاطفال	-
عمل تنسيق بين المديرية والمحافظه لتحقيق المعيار القياسي المطلوب	منح صلاحيات للمدير العام لشراء الاراضي وتحويلها باسم التربية لانشاء ابنية مدرسية عليها	قد لانتناسب المساحات المتوفرة مع رياض الاطفال والشعب المبنية وحسب المعيار المطلوب	-	توفير التجهيزات الخاصة بالشعب من رحلات والعب وغيرها من المستلزمات
-	تشكيل لجان مختصة من ذوي الخبرة لتوزيع الملاكات بشكل عادل ويخدم التعليم	-	الحاجة الى تدريب الملاكات التعليمية عن طريق البعثات والدورات والاستفادة من الشهادات العليا	-
عمل تنسيق بين المديرية والمحافظه لتحقيق المعيار القياسي المطلوب	منح صلاحيات للمدير العام لشراء الاراضي وتحويلها باسم التربية لانشاء ابنية مدرسية عليها	قد لانتناسب المساحات المتوفرة مع رياض الاطفال والشعب المبنية وحسب المعيار المطلوب	-	توفير التجهيزات اللازمة للمدارس من رحلات واثاث وغيرها
عمل تنسيق بين المديرية والمحافظه لتحقيق المعيار القياسي المطلوب	منح صلاحيات للمدير العام لشراء الاراضي وتحويلها باسم التربية لانشاء ابنية مدرسية عليها	- قد لانتناسب المساحات المتوفرة مع رياض الاطفال والشعب المبنية وحسب المعيار المطلوب	-	توفير التجهيزات اللازمة للمدارس من رحلات واثاث وغيرها
عمل تنسيق بين المديرية والمحافظه لتحقيق المعيار القياسي المطلوب	منح صلاحيات للمدير العام لشراء الاراضي وتحويلها باسم التربية لانشاء ابنية مدرسية عليها	- قد لانتناسب المساحات المتوفرة مع رياض الاطفال والشعب المبنية وحسب المعيار المطلوب	-	توفير التجهيزات اللازمة للمدارس من رحلات واثاث وغيرها
عمل تنسيق بين المديرية والمحافظه لتحقيق المعيار القياسي المطلوب	منح صلاحيات للمدير العام لشراء الاراضي وتحويلها باسم التربية لانشاء ابنية مدرسية عليها	- قد لانتناسب المساحات المتوفرة مع رياض الاطفال والشعب المبنية وحسب المعيار المطلوب	-	توفير التجهيزات اللازمة للمدارس من رحلات واثاث وغيرها
-	تشكيل لجان مختصة من ذوي الخبرة لتوزيع الملاكات بشكل عادل ويخدم التعليم	-	الحاجة الى تدريب الملاكات التعليمية عن طريق البعثات والدورات والاستفادة من الشهادات العليا	-
عمل تنسيق بين المديرية والمحافظه لتحقيق المعيار القياسي المطلوب	منح صلاحيات للمدير العام لشراء الاراضي وتحويلها باسم التربية لانشاء ابنية مدرسية عليها	- قد لانتناسب المساحات المتوفرة مع رياض الاطفال والشعب المبنية وحسب المعيار المطلوب	-	توفير التجهيزات اللازمة للمدارس من رحلات واثاث وغيرها



9- التخلات السياسية	10- جودة النظام	11- الصيانة والتشغيل	12- الظروف الامنية	13- الدعم اللوجستي
-	تشكيل اللجان المختصة في اجراء التعينات وفق الاحتياج المطلوب	-	بسبب تذبذب الوضع الامني قد تؤدي الى رغبة بعض الملاكات التعليمية في التنقلات من المناطق الساخنة الى المناطق الامنة	التنسيق مع الجهات الامنية والحكومية لتوفير الامن
-	معالجة استغلال بعض ادارات المدارس الشعب لاغراض اخرى مثل مطبخ او مخزن او غيرها واستغلالها كشعب دراسية	الصيانة للشعب عن طريق ترميمها بشكل دوري	بسبب تذبذب الوضع الامني قد تؤدي الى رغبة بعض الملاكات التعليمية في التنقلات من المناطق الساخنة الى المناطق الامنة	التنسيق مع الجهات الامنية والحكومية لتوفير الامن
-	بالرغم من وجود الزيادات في الكوادر التعليمية الا انه يوجد ضعف في المستوى التعليمي	-	بسبب المناطق الساخنة يصعب توفير ملاكات بسبب عدم امكانية الوصل اليها	-
-	- معالجة استغلال بعض ادارات المدارس الشعب لاغراض اخرى مثل مطبخ او مخزن او غيرها واستغلالها كشعب دراسية	الصيانة للشعب عن طريق ترميمها بشكل دوري	بسبب تذبذب الوضع الامني قد توجد صعوبات في انشاء مدارس في المناطق الساخنة لتحقيق المعيار المطلوب	التنسيق مع الجهات المختصة لتوفير المساحات لامشاء المدارس عليها
-	-- معالجة استغلال بعض ادارات المدارس الشعب لاغراض اخرى مثل مطبخ او مخزن او غيرها واستغلالها كشعب دراسية	الصيانة للشعب عن طريق ترميمها بشكل دوري	بسبب تذبذب الوضع الامني قد توجد صعوبات في انشاء مدارس في المناطق الساخنة لتحقيق المعيار المطلوب	التنسيق مع الجهات المختصة لتوفير المساحات لامشاء المدارس عليها
-	--- معالجة استغلال بعض ادارات المدارس الشعب لاغراض اخرى مثل مطبخ او مخزن او غيرها واستغلالها كشعب دراسية	الصيانة للشعب عن طريق ترميمها بشكل دوري	بسبب تذبذب الوضع الامني قد توجد صعوبات في انشاء مدارس في المناطق الساخنة لتحقيق المعيار المطلوب	التنسيق مع الجهات المختصة لتوفير المساحات لامشاء المدارس عليها
-	--- معالجة استغلال بعض ادارات المدارس الشعب لاغراض اخرى مثل مطبخ او مخزن او غيرها واستغلالها كشعب دراسية	الصيانة للشعب عن طريق ترميمها بشكل دوري	بسبب تذبذب الوضع الامني قد توجد صعوبات في انشاء مدارس في المناطق الساخنة لتحقيق المعيار المطلوب	التنسيق مع الجهات المختصة لتوفير المساحات لامشاء المدارس عليها
-	--- معالجة استغلال بعض ادارات المدارس الشعب لاغراض اخرى مثل مطبخ او مخزن او غيرها واستغلالها كشعب دراسية	الصيانة للشعب عن طريق ترميمها بشكل دوري	بسبب تذبذب الوضع الامني قد توجد صعوبات في انشاء مدارس في المناطق الساخنة لتحقيق المعيار المطلوب	التنسيق مع الجهات المختصة لتوفير المساحات لامشاء المدارس عليها
-	--- معالجة استغلال بعض ادارات المدارس الشعب لاغراض اخرى مثل مطبخ او مخزن او غيرها واستغلالها كشعب دراسية	الصيانة للشعب عن طريق ترميمها بشكل دوري	بسبب تذبذب الوضع الامني قد توجد صعوبات في انشاء مدارس في المناطق الساخنة لتحقيق المعيار المطلوب	التنسيق مع الجهات المختصة لتوفير المساحات لامشاء المدارس عليها



**مؤشرات الأداء:**

عمل مشروع تقدم على دعم الحكومة المحلية لتحسين عملية الإشراف والرقابة على تقديم الخدمات وصولاً إلى رفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تبني معايير قياسية قابلة للقياس أسوة بباقي دول العالم المتحضرة والجدول أدناه يوضح بعض المعايير القياسية

ت	المجال	المعايير المقترحة
1	رياض الأطفال	1 معلم لكل 18 طفل
		1 شعبة لكل 30 طفل
2	مدارس ابتدائي	1 مدرسة لكل 360 تلميذ
		1 معلم لكل 30 تلميذ
		1 شعبة لكل 30 تلميذ
3	مدارس ثانوي	1 مدرسة لكل 450 طالب
		1 مدرس لكل 25 طالب
		1 شعبة لكل 30 طالب
4	مدارس مهني	1 مدرسة لكل 250 طالب
		1 مدرس لكل 12 طالب
5	معهد اعداد معلمين	1 معهد لكل 350 طالب
		1 مدرس لكل 15 طالب

لكي تكتمل صورة واقع حال تقديم الخدمات في قطاع التربية لمديرية تربية الكرخ الثالثة فقد طور مشروع تقدم نوعين من المعايير ، الاول معايير كمية والثاني معايير نوعية وكان النموذج المستهدف هو التعليم الابتدائي وكما موضح ذلك ادناه:

1- **المعايير الكمية** : وهي معايير يمكن قياسها كمياً لمعرفة مستوى اداء الخدمات وقد شملت اربع مجاميع للمعايير وهي:

- أ. حجم البناية وعدد الابنية المدرسية.
- ب. عدد الملاكات الادارية والتعليمية .
- ت. البيئة التعليمية .
- ث. كفاءة النظام التعليمي .

2- **المعايير النوعية** : وهي معايير لا يتم قياسها كمياً ولكن من خلال الزيارات الميدانية حيث قامت المديرية وبالتعاون مع مشروع تقدم بزيارات في منطقة الكاظميه والحريه وتم تطبيق اداة القياس النوعي (Score Cards) والتي طورها مشروع تقدم لغرض القياس النوعي لاداء الخدمات وقد تضمن خمس مجموعات للمعايير وكالاتي:

- أ. البنية التحتية .
- ب. الملاكات الادارية والتعليمية .
- ت. المستلزمات والمعدات.
- ث. النشاطات .
- ج. الصحة المدرسية .

### المعايير الكمية

#### • مؤشر حجم البناية المدرسية :

ويمثل حجم البناية المدرسية المناسب لاحتواء (360) تلميذاً على ان تكون مساحة المدرسة هي (5000) متراً مربعاً ومساحة الصف الواحد هي (48) متراً مربعاً والذي من المفروض ان يستوعب (30) تلميذاً حسب المواصفات الوزارية اي ان تكون المدرسة النموذجية تتكون من (12) صف. ان واقع حال هذا المؤشر عند زيارة المدارس المستهدفة وهي مدرسة ابو فراس في الحريه كان 63% اي ان الفجوه كانت 37% اما المدرسه الثانية فكانت مدرسة الامام علي (ع) في الكاظمية المقدسة وكانت المؤشر فيها 50.8% اي ان الفجوه كانت 49.2%

#### العناصر المسببة للفجوة ومدى تأثيرها:

- (1) الموارد البشرية: لا يؤثر على الفجوة .
- (2) الشؤون المالية: الحاجة الى زيادة التخصيصات المالية ضمن الموازنة الاستثمارية وموازنة تنمية الاقاليم لغرض بناء المدارس . تأثير المؤشر **عالي** على الفجوة.
- (3) البنى التحتية: توجد بعض المدارس التي تحتاج الى ترميم بسبب قدمها ونتيجة للتقدم و عدم وجود اراض كافية مخصصة لبناء مدارس وخاصة في مراكز المدن وخصوصا الكاظمية المقدسة وتأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة.
- (4) التجهيزات: تظهر الحاجة الى زيادة كميات الرحلات والسيورات ومواد التعليم في حالة زيادة اعداد المدارس. تأثيره على الفجوة متوسط.
- (5) بناء القابليات: الحاجة الى تدريب الكادر الهندسي العامل على الاشراف على المشاريع . تأثير هذا العنصر قليل على الفجوة.
- (6) المعايير الفنية: ضعف التصاميم المعدة لبناء المدارس وعدم توفر خطة فنية لترميم المدارس وعدم وجود شركات جيدة تساهم في الاسراع في البناء وتكون تخصصية و تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة.
- (7) الصلاحيات: ليس له تأثير على الفجوة.
- (8) التنسيق: **وجود** ضعف التنسيق بين امانة بغداد والمحافظات والمجالس المحلية والمديرية لاسيما وان اغلب التخصيصات المالية تكون ضمن تنمية الاقاليم و ضعف التنسيق مع البلديات ومديرية عقارات الدولة والتخطيط العمراني لغرض الاسراع في تخصيص الاراضي المدرسية وتأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة.
- (9) التدخلات السياسية: التدخل في تحديد مواقع المدارس من بعض الجهات و تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة.
- (10) سوء استخدام الموارد: ليس له تأثير على الفجوة.
- (11) الصيانة والتشغيل: ضعف الصيانة المستمرة للبنايات المدرسية يجعل هذه البنايات ذات عمر اقصر وسوف يكون هناك حاجة الى هدم واعادة بناء المدارس وتأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة.
- (12) الظروف الامنية: توقف الكثير من المشاريع بسبب الوضع الامني و تأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة.
- (13) الدعم اللوجستي: تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة
- (14) زيادة اعداد النازحين والمهجرين من المناطق الساخنة الى منطقة الكاظمية المقدسة ادى الى الحاجة الى زيادة اعداد المدارس فيها تأثيره **عالي** على الفجوة
- (15) تبين من الشرح اعلاه ان العناصر التالية لها أعلى تأثير على الفجوة:

(1) الشؤون المالية

(2) البنى التحتية

(3) التنسيق



- (4) الصيانة والتشغيل  
(5) الظروف الامنية  
(6) النازحين والمهجرين

الحلول طويلة الامد	الحلول الاثنية	ترتيب العناصر الاساسية ( التي حازت على الرقم 3) والتي تسهم في تقليص قيمة الفجوة بحسب الاولوية	المعيار
ضرورة زيادة التخصيصات المالية المتعلقة ببناء المدارس وتاهيل غير الصالح منها من خلال زيادة حجم التخصيصات في موازنة تنمية الاقاليم والموازنة الاستثمارية زيادة تخصيصات المتعلقة بصيانة الابنية من الموازنة التشغيلية ايجاد قوانين وقواعد تسهل عملية صرف المبالغ بعيدا عن التعقيدات	توفير اموال لشراء او تاجير دور سكنية واستخدامها كمدارس	الشؤون المالية	
شراء قطع اراضي وتخصيصها لبناء مدارس عليها وبناء مجمعات خاصة بالمدارس تكون خارج المدن مع توفير وسائل نقل لنقل التلاميذ الى هذه المجمعات	استخدام الكرافانات كحل وقي لحين اكمال بناء المدارس في المناطق التي تحتاج الى مدارس نظامية اضافة الى استيعاب الاعداد المتزايدة من النازحين في المدارس الحالية	البنى التحتية	مدرسة واحدة لكل 360 تلميذا
صيانة جميع المدارس مع توعية ادارات المدارس والتلاميذ بضرورة الحفاظ على هذه البنائات	شراء المواد الاولوية الخاصة بالصيانة (المواد الكهربائية والصحيات والاصباغ والزجاج) وتوزع الى ادارات المدارس لغرض القيام باعمال الصيانة	الصيانة والتشغيل	
التنسيق مع الحكومة المحلية بضرورة الابعاز الى الدوائر ذات العلاقة لتسهيل تسليم الاراضي المخصصة للاغراض التربوية مقابل مبالغ مقبولة	التنسيق مع المنظمات الغير حكومية لدعم المديرية لغرض تجهيز الكرافانات لعمل مدارس بديلة لسد الفجوة تشكيل لجان مهمتها التسريع في ايجاد حلول لمشكلة استملاك الاراضي بالتنسيق مع المحافظة والتخطيط العمراني والبلدية وعقارات الدولة التنسيق مع كافة دوائر المحافظة لتشكيل لجنة لتبسيط الاجراءات الخاصة بالتبرع بالاراضي من قبل المواطنين	التنسيق	



**USAID** | العراق  
من الشعب الأمريكي

**Governance Strengthening Project  
(GSP)**



وبالنسبة الى المعيار (شعبة لكل 30 تلميذ ) فقد تم حساب المؤشر وهو 60% وتكون الفجوة 40% بالنسبة الى مدرسة الامام علي ع اما مدرسة ابو فراس الابتدائية فكان المؤشر 85.7%. وهذا يؤشر الى الحاجة الماسة لبناء مدارس او توسيع القسم منها باضافة شعب لكي يتم تقليل الزخم الموجود في المدارس وعليه يجب زيادة التخصيصات المالية سواء في الخطة الاستثمارية او خطة تنمية الاقاليم لبناء المدارس وسد الفجوة

#### العناصر المسببة للفجوة ومدى تأثيرها:

- الموارد البشرية: لا يؤثر على الفجوة .
- الشؤون المالية: الحاجة الى زيادة التخصيصات المالية ضمن الموازنة الاستثمارية وموازنة تنمية الاقاليم لغرض بناء المدارس . تأثير المؤشر **عالي** على الفجوة
- البنى التحتية: وجود عدد من المدارس مدمرة ومفجرة و تلف اغلب المدارس نتيجة للتقادم وعدم وجود اراضي كافية مخصصة لبناء مدارس وخاصة في مراكز المدن. تأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة
- التجهيزات: تظهر الحاجة الى زيادة كميات الرحلات والسبورات ومواد التعليم في حالة زيادة اعداد المدارس. تأثيره على الفجوة متوسط.
- بناء القابليات: الحاجة الى تدريب الكادر الهندسي العامل على الاشراف على المشاريع. تأثير هذا العنصر قليل على الفجوة
- المعوقات الفنية: ضعف التصاميم المعدة لبناء المدارس وعدم توفير خطة فنية لترميم المدارس وعدم وجود شركات جيدة تساهم في الاسراع في البناء وتكون تخصصية. تأثير هذا العنصر متوسط على الفجوة
- الصلاحيات: . ليس له تأثير على الفجوة
- التنسيق: ضعف التنسيق مع البلديات ومديرية عقارات الدولة والتخطيط العمراني لغرض الاسراع في تخصيص الاراضي المدرسية. تأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة
- التدخلات السياسية: التدخل في تحديد مواقع المدارس من بعض الجهات والتاثير في ذلك تأثير هذا العنصر قليل على الفجوة
- سوء استخدام الموارد: ليس له تأثير على الفجوة
- الصيانة والتشغيل: ضعف اعمال الصيانة والترميم للبنىات المدرسية مما يجعل هذه البنىات ذات عمر اقصر وسوف يكون هناك حاجة الى هدم واعادة بناء المدارس. تأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة
- الظروف الامنية: توقف الكثير من المشاريع بسبب الوضع الامني. تأثير هذا العنصر **عالي** على الفجوة
- الدعم اللوجستي: شحة وسائط نقل لنقل الكادر والمهندسين والعاملين على بناء المدارس. تأثير هذا



- اخرى (النزوح والتهجير): زيادة اعداد النازحين الى المناطق ادى الى الحاجة الى زيادة اعداد المدارس. تأثيره **عالي** على الفجوة
- تبين من الشرح اعلاه ان العناصر التالية لها أعلى تأثير على الفجوة: (1) الشؤون المالية (2) البنى التحتية (3) التنسيق (4) الصيانة والتشغيل (5) الظروف الامنية (6) اخرى (النزوح والتهجير)



المعيار	ترتيب العناصر الاساسية ( التي حازت على الرقم 3) والتي تسهم في تقليص قيمة الفجوة بحسب الاولوية	الحلول الاتيئة	الحلول طويلة الامد
شعبة واحدة لكل 30 تلميذ	الشؤون المالية	توفير اموال لشراء او تاجير دور سكنية واستخدامها كمدارس	ضرورة زيادة التخصيصات المالية المتعلقة ببناء المدارس وتاهيل غير الصالح منها من خلال زيادة حجم التخصيصات في موازنة تنمية الاقاليم والموازنة الاستثمارية زيادة تخصيصات المتعلقة بصيانة الابنية من الموازنة التشغيلية ايجاد قوانين وقواعد للصرف وتوفي تقارير محاسبية معلنة
	البنى التحتية	شراء الكرافانات كحل وفتي لحين اكمال بناء المدارس في المناطق التي تحتاج الى مدارس نظامية اضافة الى استيعاب الاعداد المتزايدة من النازحين في المدارس الحالية او تاجير البنايه	شراء قطع اراضي وتخصيصها للبناء عليها وبناء مجمعات خاصة بالمدارس تكون خارج المدن مع توفير وسائل نقل لنقل التلاميذ الى هذه المجمعات
	الصيانة والتشغيل	شراء المواد الاولوية الخاصة بالصيانة (المواد الكهربائية والصحيات والاصباغ والزجاج) وتوزع الى ادارات المدارس لغرض القيام باعمال الصيانة	صيانة جميع المدارس مع توعية ادارات المدارس والتلاميذ بضرورة الحفاظ على هذه البنائات
	التنسيق	التنسيق مع المنظمات الغير حكومية لدعم المديرية لغرض تجهيز الكرافانات لعمل مدارس بديلة لسد الفجوة تشكيل لجان مهمتها التسريع في ايجاد حلول لمشكلة استملاك الاراضي بالتنسيق مع المحافظة والتخطيط العمراني والبلدية وعقارات الدولة التنسيق مع كافة دوائر المحافظة لتشكيل لجنة لتبسيط الاجراءات الخاصة بالتبرع بالاراضي من قبل المواطنين	التنسيق مع الحكومة المحلية بضرورة الابعاز الى الدوائر ذات العلاقة لتسهيل تسليم الاراضي المخصصة للاغراض التربوية مقابل مبالغ مقبولة



## مؤشر الملاكات الإدارية والتعليمية

### الملاكات الادارية والتعليمية

يمثل هذا المؤشر كفاية الملاكات الادارية والتعليمية لاداء الخدمة التعليمية على ان يكون معلما واحدا لكل 30 تلميذ ومدير واحد ومعاون او اثنين واداريين وعند قياس عدد هذه الملاكات تبين ان المؤشر كان 175% اي ان هناك فائض كبير بهذه الملاكات سواء كانت التعليميه او الاداريه

### معيار البيئة التعليمية

- مؤشر البيئة التعليمية ( مرافق صحية واحدة لكل 50 طالب) :وجدنا ان قيمة المؤشر في مدرسة ابي فراس كان 20% وفي مدرسة الامام علي كان 27.2%
- مؤشر البيئة التعليمية ( صنبور ماء واحد لكل 50 طالب): وجدنا ان هناك (2) صنبور فقط في مدرسة ابي فراس وصنبور عدد (7) في مدرسة الامام علي ع

### كفاءة النظام التعليمي

- مؤشر كفاءة النظام التعليمي (الرسوب والتسرب) : عدم توفر البيانات الخاصة بالمؤشر ادى الى عدم احتساب المؤشر .
- مؤشر كفاءة النظام التعليمي (الالتحاق) :- وجدنا ان مؤشر الالتحاق في مدرسة الامام علي ع كان 71.5% بينما مدرسة ابي فراس 70.5%

### المعايير النوعية

1. البنية التحتية
2. الملاكات الادارية والتعليمية
3. المستلزمات والمعدات
4. النشاطات
5. الصحة المدرسية
- 6.

## " أين نريد أن نكون؟"

### رؤية مديرية تربية الكرخ الثالثة:

بناء نظام تربوي يحقق التميز و الإلتقان والجودة من خلال استثمار الموارد البشرية والفرص المتاحة وتعزيز القدرة على البحث والتعلم ، وضمان مساهمة المواطنين في بناء اقتصاد متجدد مبني على المعرفة يسهم في تحقيق تنمية مستدامة ، ويرفع من مستوى معيشة المواطن، باعتباره الطريق الآمن لمواجهة التحديات



## رسالة مديرية تربية الكرخ الثالثة :

تطوير وإدارة نظام تربوي يركز على التميز والإتقان والشمولية، ويستثمر موارد بشرية تتمتع بقدره جيدة من الكفاءات العلمية وخلق روح المنافسة والابداع بقوة وفاعلية ، والإسهام في تطوير الاقتصاد القائم على المعرفة

بناء على المعلومات التي تم جمعها في تحليل الفجوات وبناء على المعايير القياسية يمكننا تطوير وتوضيح أهداف وغايات مديرية تربية الكرخ الثالثة والمستمدة من رسالة ورؤية الدائرة اعلاه وينبغي الاتفاق على معايير وأهداف الأداء والتي تندرج تحت اسم الـ SMART (محدد، قابلة للقياس ، قابلة للتحقيق ، واقعية ومحددة زمنياً) .

## اهداف مديرية تربية الكرخ الثالثة :

### 1- العمل على رفع مستوى التربية والتعليم لدى الطلبة بكافة المراحل

وياتي ذلك من خلال

- العمل على ادخال التقنيات العلمية الحديثة مثل السبورة الذكية واجهزة الكمبيوتر والداتا شو في التعليم للمساهمة في تطوير المناهج الدراسية والأستعانة بالوسائل التعليمية الحديثة والبرامج العلمية وتقارير البحث الإلكتروني عن طريق الأنترنت واقراص السي دي والتي تساهم جميعها في رفع المستوى العلمي للطلبة وانها ستمكنا من تحقيق الهدف بنسبة 10% وخلال عام 2015
- العمل بنظام الغذاء المدرسي وبأسلوب علمي وبإشراف جهات مختصة بدلا من الحوانيت المدرسية لوجود مشاكل صحية بالتنسيق مع شعبة التغذية المدرسية وشعبة الحوانيت المدرسية وهذا سيساعدنا على تحقيق الهدف بنسبة (10%) وخلال هذا العام
- التحديث المستمر للمناهج الدراسية وتطويرها بشكل دوري لكي يساهم في مواكبة التطور العلمي مما سيمكنا من الوصول الى الهدف بنسبة 15% خلال العام المقبلين
- استغلال اوقات العطل الصيفية للطلبة وفتح مراكز للعمل والتدريب المهني وبشكل طوعي وبحوافز مشجعة للطلاب في كل المجالات العلمية والفنية والتقنية والأدارية لأستغلال مواهب الطلاب وصلها خلال هذه الفترة وبأسلوب علمي وعملي رصين وتحت اشراف اساتذة مختصين والاستفادة من منتديات الشباب التابعه لوزارة الشباب والرياضه حيث اننا نحتاج الى فتح (2) مركز في منطقة الكاظمية والحرية وهذا سيساعدنا من الوصول الى الهدف بواقع 10% خلال هذا العام
- العمل على اجراء سفرات علمية ترفيهية اثناء فترة الدوام وتكثيفها بشكل مدروس بمعدل سفره علميه شهريا مما يمكننا من الوصول الى الهدف بنسبة 5%.
- نشر الوعي للتلاميذ والطلبة المتسربين من الدراسة لغرض جذبهم للتعليم والتعليم المسرع ومراكز محو الأمية ونشر التوعية بهذا الصدد إضافة الى ظاهرة الرسوب وهذا سيمكنا من الوصول الى الهدف بنسبة 10% ويتم ذلك عن طريق استخدام التلفزيون التربوي او عمل ندوات بهذا الخصوص للتلاميذ واولياء الامور وبمعدل ندوه واحده شهريا وخلال هذا العام
- توعية الملاك التعليمي والتربوي بسياسة التثقيف وفن التعامل مع الطلبة بأسلوب ادبي راقى بعيدا عن التشنجات والعنف مما سيساعدنا من الوصول الى الهدف بنسبة 5%.
- التثقيف من الدور الرقابي للمدارس والكادر التدريسي من خلال زيادة اعداد المشرفين التربويين والأختصاصيين وحث المشرفين لأداء دورهم بشكل علمي سليم وان يكون دور المشرف صديق ناقد



- بدلاً من مفتش عن الأخطاء وان تكون زيارتهم بمعدل (5) مدارس اسبوعياً مما سيمكننا من الوصول الى الهدف بنسبة 10%.
- الأبتعاد في المناهج التربوية عن المواضيع السياسية والطائفية والمواضيع التي قد لا تتلائم مع العملية التربوية .
  - توعية الطلبة للمشاركة في النشاطات اللاصفية في المدارس وانشاء مراكز متخصصة بذلك وفتح معارض للفن ومعارض علمية وتشجيع البحوث العلمية وتشجيعهم على المشاركة بتلك الامور بشكل ملموس وان يكون محور المهرجانات هو تطوير العملية التربوية وتنمي لديه المعرفة ( كيف يفكر وكيف يحل مشاكله بنفسه والثقة بالنفس وكيفية اتخاذ القرار وحب التعاون) وان تكون مثل هذه النشاطات شهريه مما سيساعدنا من تحقيق الهدف بنسبة 5%.
  - المساهمة الفاعلة في فتح المختبرات العلمية والورش في المدارس وفتح المكتبات وتزويدها بمختلف الأجهزة العلمية والمواد التي تحتاجها المختبرات والورش والكتب العلمية والأدبية المتنوعة وهنا نؤكد على ضرورة وجود مكتبه واحده في كل مدرسه تضم كتب تربويه وعلميه يمكن ان يستفاد منها التلميذ في تطوير مواهبه العلميه ويساعدنا من تحقيق الهدف بنسبة 10%.
  - فتح مختبرات للأصغاء والأصغاء الصوتي للغة العربية والانكليزية والتركيز على حفظ المفردات والذي سيمكننا من تحقيق الهدف بمعدل 5%
  - والجمل الأنكليزية وطريقة لفظها للاستفادة من تلك اللغة بأسلوب علمي بعيداً عن القواعد المستخدمة سابقاً كون ذلك يساهم في تطوير اللغة لدى الطالب .
  - التأكيد على دور المرشد التربوي في المدرسة في حل المشاكل التي يعانيها الطلبة مع تخصيص غرفة له ضمن بناية المدرسة والذي سيمكننا من الوصول الى الهدف بنسبة 5% وخلال هذا العام

## 2- بناء وتطوير المؤسسات التربوية

- ويأتي ذلك عن طريق
- فك الأزواج الثنائي والثلاثي للمدارس .
  - فك الأكتظاظ للطلاب في الصف مع ضرورة اعتماد المعايير في اعداد الطلبة في الصف .
  - زيادة الوقت التعليمي ( عدد الساعات الدراسية خلال السنة الدراسية ) .
- ويأتي ذلك من خلال
- العمل على زيادة انشاء الأبنية المدرسية ذات ساعات كبيرة ولمختلف المراحل الدراسية والاتجاه للبناء العمودي للمدارس للعمل على زيادة اعداد الصفوف دون استغلال المساحات الخاصة للمدارس مع العمل على تحديث الأبنية المدرسية القديمة من خلال هدمها واعادة بنائها من جديد وفق تصميم حديث وبشكل عمودي والقضاء على الأبنية والمدارس الطينية وكذلك الأتجاه الى التطوير الحاصل في بنائات الدول المتقدمة متعددة الطوابق للمدارس ذات الساعات الصغيرة والتنسيق مع الجهات الحكومية والوزارات الأخرى لغرض المساهمة في استحصال الأراضي لكي تخصص لأغراض تربوية لبناء المدارس عليها كون وزارة التربية تفتقر لمليتها للأراضي المخصصة لبناء مدارس عليها وخصوصاً في مركز المدينة مع التنسيق مع الجهات الحكومية والدوائر ذات العلاقة لغرض تسهيل عملية التبرع للأراضي الزراعية وتحويل جنس القطعة من زراعي الى تربوي للمساهمة في بناء الأبنية المدرسية وخصوصاً في المناطق البعيدة والقرى والأرياف حيث اننا على ضوء المعطيات التي وجدناها فاننا نحتاج بما لا يقل عن بناء (15) مدرسه سنويا وضرورة استخدام البناء الجاهز لكونه سريع التنفيذ ويمكن خلال ستة اشهر فقط استلام المدارس وهذا سيمكننا من الوصول الى الهدف بنسبة 90%

- توفير البيئة المناسبة للطالب من حيث الصف والمختبرات والمكتبة والغرف الفنية والرياضة والمسرح والمكتبة والمرشد التربوي مع توفير المساحات الخضراء في المدارس وهذا سيمكننا من الوصول الى الهدف بنسبة 10%.

### 3- العمل على تدريب الملاكات التعليمية والتدريسية بكافة اختصاصاتها بشكل علمي مدروس .

وياتي ذلك من خلال اتباع ما يلي :

- فتح باب القبول للملاكات التدريسية لأكمال الدراسات العليا ولمختلف الأختصاصات التي تحتاجها المدرسة لتطوير العمل بها وعلى حساب الدولة واختيار بلدان متطورة في هذا المجال ويأتي ذلك من خلال التنسيق بين وزارة التربية والتعليم العالي وارسال مدرسين بمعدل (150) مدرس سنويا وهذا سيمكننا من تحقيق الهدف بنسبة 60%.
- فتح دورات علمية وادارية ومهنية متطورة في داخل وخارج البلد وبمعدل دورتين سنويا للمعلمين واستغلال العطلة الصيفيه في تقوية مهارات المعلمين ضمن هذه الدورات مما سيمكننا من تحقيق الهدف بنسبة 10%.
- التنسيق مع منظمات المجتمع المدني لتنظيم البعثات والأيفادات العلمية الحديثة والذي سيمكننا من الوصول الى الهدف بنسبة 20% .
- زيادة الدعم المعنوي والمادي للمتميزين من الملاكات التدريسية والتعليمية وهذا سيساعدنا من الوصول الى الهدف بمعدل 10%.

### "كيف يمكن أن نصل إلى هناك"

قامت المديرية العامه لتربية بغداد / الكرخ الثالثة وبالتعاون مع برنامج تقدم الممول من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية باكمال نموذج تحليل الفجوة والذي وضعه برنامج تقدم للمساهمة الفاعلة بتحليل الفجوة. تكتسب اهمية نموذج تحليل الفجوة في الخدمات المقدمة للمواطنين في انه:

استخدم الاسلوب العلمي في تحليل كافة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة في مؤشر الخدمات المقدمة للمواطنين بالمقارنة مع المعيار القياسي.

1. تحديد الاولوية للعناصر المؤثرة في احداث الفجوة في الخدمات من خلال قوة تأثيرها.
  2. وضع الحلول المقترحة الانية وطويلة الامد لمعالجة العناصر المؤثرة في احداث الفجوة من اجل تقليلها.
  3. نتائج التحليل والتي تمثل الحلول المقترحة الانية وطويلة الامد ستكون مدخلات لاعداد خطة تحسين الخدمة المعنية في المحافظة.
- لقد اعتمدت المديرية على استخدام معدل القياسات التي تم جمعها مع التركيز على التعليم الابتدائي من أجل وضع الحلول الناجعة لتقليص الفجوة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال حلول انية وطويلة الامد. ان الاستخدام الناجح للنموذج سيؤدي الى الحصول على نتائج دقيقة تساعد في تحديد الحلول الصحيحة والواقعية القابلة للتنفيذ في تقليص الفجوة وتحسين الخدمة

### 5- المنهج التدريبي

تم اجراء كشف ميداني على واقع حال نماذج من مدارس مديرتنا العامة وهما ( اعدادية الامام علي ومدرسة ابي فراس الحمداني الابتدائية ) للتقييم النوعي في تقديم الخدمات ومقارنتها مع المعايير القياسية وقد تم تثبيت النقاط الاتية :-

اولا // مدرسة الامام علي ( ع ) الابتدائية /الحرية



- مساحة الصف الواحد غير ملائمة
- المدرسة نظيفة بصورة عامة
- الصحيات الخاصة بالمدرسة غير ملائمة
- 2- الملاكات الادارية والتعليمية //
- الملاكات الادارية والتعليمية ملائمة
- جميع الاختصاصات التعليمية متوفرة لكل المراحل ملائمة
- المدرسة تحتوي على باحث تربوي ملائمة
- توجد زيارات مستمرة من قبل المشرف التربوي ملائمة
- 3- المستلزمات والمعدات //
- الطلاب يحصلون على جميع الكتب المنهجية ملائمة
- الطلاب يحصلون على القرطاسية ملائمة
- المدرسة فيها قاعة او مختبر حاسوب غير ملائمة
- المدرسة فيها مكتبة مدرسية عامة ملائمة
- 4- النشاطات //
- تقوم المدرسة بنشاطات لاصفية ملائمة
- تقوم المدرسة بعمل نشاطات معينة للطلاب المتميزين ملائمة
- ادارة المدرسة تقوم بملاحظة مساعدة الطلاب لزملائهم ملائمة
- ادارة المدرسة تعقد اجتماع دوري لاولياء الامور ملائمة
- 5- الصحة المدرسية //
- توجد زيارة دورية لاطباء الاسنان والعيون للمدارس ملائمة
- المدرسة تعمل وفق برنامج الصحة المدرسية ملائمة
- يوجد في المدرسة منسق صحي ملائمة

ثانيا// مدرسة ابي فراس الحمداني الابتدائية /الحرية

- 1- البنى التحتية //حالة السقوف والجدران غير ملائمة
- مساحة الصف الواحد ملائمة
- المدرسة نظيفة بصورة عامة جزئي
- الصحيات الخاصة بالمدرسة غير ملائمة
- 2- الملاكات الادارية والتعليمية //
- الملاكات الادارية والتعليمية ملائمة
- جميع الاختصاصات التعليمية متوفرة لكل المراحل ملائمة
- المدرسة تحتوي على باحث تربوي ملائمة
- توجد زيارات مستمرة من قبل المشرف التربوي ملائمة
- 3- المستلزمات والمعدات //
- الطلاب يحصلون على جميع الكتب المنهجية ملائمة
- الطلاب يحصلون على القرطاسية ملائمة
- المدرسة فيها قاعة او مختبر حاسوب جزئي
- المدرسة فيها مكتبة مدرسية عامة ملائمة
- 4- النشاطات //
- تقوم المدرسة بنشاطات لاصفية ملائمة
- تقوم المدرسة بعمل نسطات معينة للطلاب المتميزين ملائمة



- ادارة المدرسة تقوم بملاحظة مساعدة الطلاب لزملائهم ملائمة
- ادارة المدرسة تعقد اجتماع دوري لاولياء الامور جزئي
- 5- الصحة المدرسية //
- توجد زيارة دورية لطباء الاسنان والعيون للمدارس ملائمة
- المدرسة تعمل وفق برنامج الصحة المدرسية ملائمة
- يوجد في المدسة منسق صحي ملائمة

### المعايير المقترحة لتقييم الواقع التربوي

اولا// مدرسة الامام علي / الحرية

- 1- حجم بناية المدرسة
  - الاعداد اكبر من المعيار المطلوب
  - مساحة المدرسة اقل من المعيار المطلوب بالرغم من كونها ثانوية للبنين
  - لا تتوفر المساحة المطلوبة للتلاميذ
  - مساحة الصف الواحد لا تنطبق وفق المعيار المطلوب
  - معدل حجم الصف الواحد لا يتناسب مع المعيار القياسي
- 2- الملاكات الادارية والتعليمية
  - عدد الملاكات التعليمية متناسب مع اعداد التلاميذ
  - يتوفر في المدرسة مدرسين اختصاص وفق المادة الدراسية والمنهج
  - الملاك الاداري متكامل
  - لا يوجد مختصين في صيانة المدارس
- 3- البيئة التعليمية
  - لا يتوفر تواليت لكل طالب وفق المعيار القياسي
  - لا يتوفر تواليت لكل طالبة وفق المعيار القياسي
  - لا يتوفر صنوبر ماء وفق المعيار المطلوب
  - جميع الطلاب والملاك التدريسي يشعرون بالاحترام وحسن المعاملة
  - المدرسة تتيح الفرصة للطلاب على اعطاء دورهم القيادي بين زملائهم
- 4- كفاءة النظام التعليمي
  - مؤشر الالتحاق جيد
  - مؤشر الرسوب والتسرب جيد

ثانيا// مدرسة ابي فراس الحمداني الابتدائية / الحرية

- 1- حجم بناية المدرسة
  - الاعداد اكبر من المعيار المطلوب
  - مساحة المدرسة اقل من المعيار المطلوب بالرغم من كونها ثانوية للبنين
  - لا تتوفر المساحة المطلوبة للتلاميذ
  - مساحة الصف الواحد لا تنطبق وفق المعيار المطلوب
  - معدل حجم الصف الواحد لا يتناسب مع المعيار القياسي
- 2- الملاكات الادارية والتعليمية
  - عدد الملاكات التعليمية متناسب مع اعداد التلاميذ



- يتوفر في المدرسة مدرسين
- اختصاص وفق المادة الدراسية والمنهج
- الملاك الاداري متكامل
- لا يوجد مختصين في صيانة المدارس

### 3- البيئة التعليمية

- لا يتوفر تواليت لكل طالب وفق المعيار القياسي
- لا يتوفر تواليت لكل طالبة وفق المعيار القياسي
- لا يتوفر صنبور ماء وفق المعيار المطلوب
- جميع الطلاب والملاك التدريسي يشعرون بالاحترام وحسن المعاملة

- المدرسة تتيح الفرصة للطلاب على اعطاء دورهم القيادي بين زملائهم

### 4- كفاءة النظام التعليمي

- مؤشر الالتحاق جيد
- مؤشر الرسوب والتسرب جيد

## التوصيات المقترحة من برنامج تقدم للحلول الانية :

- 1- إصدار قرار من مجلس الوزراء يتضمن منح صلاحية للمحافظ او وزير التربية لاستملاك الاراضي لتشييد الابنية المدرسية والمؤسسات التربوية
- 2- تشكيل لجنة تقوم بمهام التنسيق بين كافة الدوائر ذات العلاقة لتسهيل مهمة الشخص المتبرع بقطعة الارض وتحويل ملكية الارض الى وزارة التربية ليتم بناء مدارس عليها
- 3- إصدار قرار من مجلس الوزراء يتضمن عدم ترفيع المدرس والمعلم الجامعي الى الدرجة السادسة والمعلم الى الدرجة السابعة ما لم يخدم سنتين في المناطق النائية وثلاثة سنوات في المناطق البعيدة
- 4- إعادة العمل بنظام المدارس الشاملة لما لها اثر في تطوير قدرات وقابليات الطلبة ورفع المستوى العلمي لهم من خلال تطبيق نظام القاعات وسعة المساحة وتوافر جميع المستلزمات المتعلقة بالمدرسة الحديثه
- 5- التنسيق بين وزارتي التربية والتعليم العالي من حيث زيادة قبول الطلبة في كليات التربية لاقسام اللغه الانكليزية ورياض الاطفال ومعلم الصفوف الاولى لوجود النقص الحاص فيها كما يمكن ادخال بعض المعلمينمن اختصاص عام في دورات تاهيليه وتطويريه لتدريس اللغه الانكليزية
- 6- تفعيل الاشراف التربوي من خلال تطبيق تجربة الصديق الناقد الذي يساهم في وضع الخطة التطويريه للمدرسة وتقويم الهيئات التعليميه بالشكل الذي يحقق الاهداف المطلوبه
- 7- تفعيل دور الاداره المدرسيه من خلال منح الصلاحيات لمدرء المدارس عن طريق مشروع الاداره المستنده الى المدرسه لتطبيق مبدأ اللامركزيه
- 8- بناء مدارس جديده تتمكن من استيعاب العدد الكبير من التلاميذ عند التمكن من الحصول على الارض (استملاكها) حيث وصل عدد التلاميذ في بعض المدارس الى (80) تلميذ في الصف الواحد بسبب الازدحام الكبير وتوفر المدرسين والموارد التعليمية الجاهزه في المدارس التي تمسك بالبنية والاستفاده قدر الامكان من الساحات الواسعه في بعض المدارس في زيادة عدد الصفوف والتقليل من



- الفجوه الموجوده حاليا او الاستفاده من تامين الكرفانات مستقبلا لاغراض عديده (مخازن- مختبرات للعلوم او مكتبه) والاعتماد على البناء الجاهز الذي يستغرق سنة اشهر تقريبا ويتم انجازه من قبل شركات رصينه او استئجار الابنيه
- 9- التنسيق مع امانة بغداد في بعض الامور البسيطة التي تحتاجها المدرسة كتبليط مدخل المدرسه وزراعة الحديقة وتسليك الحمامات
- 10- زيادة الوسائل التعليمية التوضيحية والتي تجعل بيئة المدرسه بيئه جاذبه للتلميذ وللتقليل من حالات تسرب التلاميذ من المدارس وهذه الوسائل من شأنها ان تجعل التلميذ محب لدروسه بالاضافه الى ترسيخ المادة العلميه لديه.
- 11- السعي الجاد لمديريات التربيه في المحافظات على توزيع الكوادر التدريسيه توزيعا عادلا حيث لوحظ اثناء الزيارات لبعض الدارس وجود فائض من المعلمين في بعض المدارس يقابله قله في الكادر التدريسي لمدارس اخرى .
- 12- دراسة امكانية تسهيل المناهج التدريسيه لبعض المواضيع لوجود صعوبة في بعض المناهج تجعل التلميذ يتذمر منها والتفكير الجاد في كيفية تسهيل المادة للتلميذ لكي يتمكن من استيعابها والاستفاده منها وبالتالي نكسب حبه لهذه المواد
- 13- زيادة الدورات التطويرية للمعلمين والتي تعرفه طرق التدريس الحديثه ولكي يكون على علم ودراية بها وتسعى الى تطبيقها وتوفير متطلباتها قدر الامكان.
- 14- زيادة وقت الدرس والبالغ حاليا ((40)) دقيقة حيث انه غير كاف للتعلم من قبل التلميذ يقابله ضغط الدوام ليصل الى (6-7) حصص يوميا وهذا يجهد التلميذ في الصفوف المتقدمه من المرحلة الابتدائية.
- 15- ضرورة اهتمام ادارات المدارس بالحمامات الخاصه بالتلاميذ وان على الاشراف التربوي زيارة هذه الحمامات عند زيارتهم للمدارس حيث لاحظنا اثناء زيارتنا الميدانيه الى بعض المدارس ان الحمامات تكاد تكون مهملة نهائيا وفي البعض الاخر نظيفه ولكنها مقله بوجه الطلبة وكثرة الاغذار من ادارات المدارس بعدم وجود ماء او عدم وجود حنفيات و عدم وجود ساحبات الهواء والاناره شبه معدومه مع منح مخصصات بدل العدوى لمن يقوم بتنظيفها.
- 16- محاربة العنف لدى التلاميذ بالطرق العلميه الصحيحه والذي وصل بهم الى كسر الابواب والشبابيك والتسلق على المراوح وكسر منظمات السرعة للمراوح وكذلك السيركتات .... الخ من خلال الدخول الى نفسية الطالب وتربيته صحيحه فان التربيه تاتي قبل التعليم والاستفاده من مشروع المدارس الصيغه للطفل واعمامها على باقي المدارس والتي عدده حاليا (39) مدرسة.
- 17- زيادة الاناره في الصفوف المدرسيه لان اغلب المدارس التي تم زيارتها كانت تفتقر للاناره بالرغم من وجود فلورسنتات ومصابيح ولكنها للأسف لا تعمل لذلك ترى الصفوف اشبه بغرف النوم التي يميل بها التلميذ الى الكسل.
- 18- الاهتمام بالبنى التحتية للمدارس واجراء اعمال الصيانه الدوريه عليها حيث لاحظنا كثرة النضوحات من السقوف بالاضافه الى كثرة مكانات الرطوبة وعدم اصلاح سطوح بعض المدارس وانتشار الارضه على الجدران.
- 19- زراعة الحس الوطني لدى التلاميذ ولينعلم بان مدرسته هي البيت الثاني له فعليه المحافظه عليها ويأتي ذلك من خلال توعية التلاميذ في المناسبات ورفعات العلم ومحاسبة التلميذ المقصر
- 20- اصلاح اسلاك الكهرباء الظاهره في الصفوف والتي فيها خطوره كبيره على التلاميذ ووضع مراقبين على كل صف ومناوبه للمعلمين او المعلمات للتنقل بين الصفوف والساحات لتقليل مشاكسات التلاميذ بعضهم مع بعض أثناء الفص



- 21 ضرورة عمل زيارات ميدانية مفاجئة للمدارس من قبل الاشراف التربوي او بعض المسؤولين في التربيه لرؤية حال المدارس والتي بعضها يرثى لها واتباع مبدأ الثواب والعقاب لادارات للمدارس الجيده والمدارس السيئه
- 22 ضرورة زيادة الدعم اللوجستي للمدارس لكي يمكنها من اجراء توسعات فيها المدارس او بناء طابق ثاني للتحمل العدد الكبير من التلاميذ او شراء كتب علميه للمكتبات او شراء حاسبات.
- 23 الاهتمام بضرورة وضع غرف للحاسوب وتشجيع التلاميذ عليها لان اغلب المدارس التي تم زيارتها لا تحتوي على غرفه للحاسوب وبعضها لا تحتوي على مكتبه وان احتوت فانها صغيرة المساحة قليلة الكتب ضعيفة الاهتمام بها
- 24 زيادة الاموال والتخصيصات لمديريات التربيه لكي تتمكن من اجراء اعمال الصيانه على الابنيه المدرسيه وشراء ما تحتاجه ضروري .
- 25 الاهتمام بدروس الرياضه الفنيه والتي من شأنها ان تشد التلميذ وتكسبه اللياقه البدنيه وتجعله مرهف الحس خصوصا وان بعض المدارس تحتوي على مساحات يمكن ممارسة كرة سله او اليد او كرة القدم او نوع من انواع الرياضه.
- 26 زيادة عمال التنظيف والخدمات في المدارس وضرورة وضع عامل فني في المدرسه لكي يقوم باصلاح المغاسل او يعتني بخزانات الماء
- 27 عدم الاعتماد على الكهرباء الوطنييه في المدارس لكثرة انقطاعاتها وتذبذبها وممكن اخذ خط من المولده وجمع من الطلاب شهريا مبلغ زهيد جدا بعد التداول مع اولياء الامور واخذ موافقتهم .
- 28 ضرورة وجود ورش لاصلاح الرحلات المكسوره في المدارس او على نطاق كل مديرية.