

□ الدور الرقابي لمجلس محافظة واسط □ في تحسين أداء الهيئات المحلية

أ.د. عبد الرزاق ابراهيم عباس الشيكلي / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث/ قاسم حبوب عباس النصيري / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المستخلص :

يهدف البحث الحالي الى التعرف على مقومات الاداء الرقابي الجيد والفعال ومدى توافرها في مجلس المحافظة من خلال فحص وتحليل واقع وممارسات الرقابة في هذا المجلس من خلال دراسة وتقييم الخصائص الرقابية الفعالة التي يستند اليها مجلس المحافظة في اداء عمله ومعرفة مدى كفايتها من خلال مقارنتها بالمعايير الموضوعية ، وتحديد تأثير الخصائص الرقابية على معايير الاداء الخاصة بمجلس المحافظة ، استند البحث الى فرضيتين رئيسيتين للتحقق من مستوى العلاقة والتأثير لأبعاد الرقابة في تحسين الاداء باستخدام عدد من الوسائل الاحصائية ، ولأثبات فرضيات البحث تم اختيار مجلس محافظة واسط لكي يكون مجتمع البحث ، ومن ثم اختيار اعضاء المجلس بأكملهم والبالغ عددهم (٢٨) عضواً لتكون عينة البحث ، شمل البحث المدة الزمنية المحصورة بين الاعوام (2003 - 2013) كأساس في تناول البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة ، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها ، وجود تأثير كبير لأبعاد الرقابة التي يمارسها مجلس المحافظة على أداء الهيئات التنفيذية المحلية ، وتأثر العمل الرقابي للمجلس بالمحاصصة والحزبية وتعدد وضعف التنسيق للأجهزة الرقابية المركزية والمحلية في المحافظة ، كما توصل البحث الى مجموعة من التوصيات أهمها ، تجرد العمل الرقابي للمجلس من المحاصصة والحزبية ، وتوسيع الصلاحيات الخاصة بالعمل الرقابي للمجلس ليشمل جميع الوحدات التنفيذية المحلية والدوائر ذات الاختصاص الاتحادي والعمل بحيادية وبنزاهة تامة ودون تمييز عند ممارسة وظيفته الرقابية .

المصطلحات الرئيسية للبحث / الرقابة - تحسين الاداء - مجلس المحافظة واسط .



□مجلة العلوم
الاقتصادية
والإدارية

المجلد ٢١ العدد ٨٣

* البحث مستل من رسالة ماجستير

المقدمة

يُعد انشاء مجالس المحافظات المحلية المنتخبة أسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة نسبياً والذي تتبعه الدول العصرية المتقدمة او مظهر من مظاهر الدولة الحديثة وهو ما يعرف (باللامركزية الإدارية) وهو يعد لصيقاً بالديمقراطية وممارساتها على اكبر نطاق واسع . وتلجأ هذه الدول الى مثل هذا الاسلوب وذلك لتخفيف العبء الاداري والمالي على الحكومة المركزية ولضمان عدالة توزيع الخدمات على السكان المحليين كافة . او بعبارة اخرى يقوم اساسا هذا الأسلوب على توزيع مهام الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية والهيئات المحلية المنتخبة لتباشر ما يعهد به إليها من مسائل تخص مصالح السكان المحليين .

وفي العراق وبعد ٩/٤/٢٠٠٣ ظهر هذا التغير في تطبيق نظام اللامركزية الإدارية في مفهومه الواسع بعد صدور الأمر رقم (٧١) الذي اصدره الحاكم المدني في العراق في ٦ نيسان ٢٠٠٤ ، والذي يعد تشريع محلي يخص عمل الوحدات الإدارية المحلية المنتخبة والذي يعطي فيه الحق للمواطنين للمشاركة في اختيار المجالس المحلية التي تمثلهم ، ويعد هذا التشريع بمثابة انتقاله حقيقية في مفاهيم نظام الإدارة المحلية في العراق ، وفي عام ٢٠٠٥ صدر دستور العراق الدائم حيث اشارت المادة (١١٦) . الى هذه اللامركزية (يتكون النظام الاتحادي في جمهورية العراق من عاصمة واقاليم ومحافظات لامركزية وادارات محلية) . واشارت المادة (١٢٢ / فقرة / ثانيا) ايضا الى التأكيد على اللامركزية الإدارية (تمنح المحافظات التي لم تنتظم في اقليم الصلاحيات الإدارية والمالية الواسعة ، بما يمكنها من ادارة شؤونها على وفق مبدأ اللامركزية الإدارية، وينظم ذلك بقانون) .

وفي عام ٢٠٠٨ صدر قانون مجالس المحافظات غير المنتظمة بإقليم رقم (٢١ لسنة ٢٠٠٨) والذي اشار فيه الى تبني اللامركزية الإدارية ، وبموجب هذا القانون انتقلت العديد من المهام والصلاحيات من الوزارات القطاعية المركزية الى السلطات المحلية (المجالس المحلية) ، ونصت المادة (٢) من قانون المحافظات رقم (٢١ لسنة ٢٠٠٨) ان مجلس المحافظة هو ((أعلى سلطة تشريعية ورقابية ضمن الحدود الإدارية للمحافظة)) ولها الحق اصدار التشريعات المحلية ضمن حدودها الإدارية وبما يمكنها ادارة شؤونها وفق مبدأ اللامركزية الإدارية وبما لا يتعارض مع الدستور والقوانين الاتحادية ، ولكي يمنح المجلس صلاحياته والسلطة والنفوذ اللازم لممارسة مهمته الرقابية ، يجب توضيح حدود عمله التي نصت عليه المادة المذكورة انفا وماهي نقاط التعارض مع القوانين الاتحادية ، وان هذه المادة من القانون حددت بصورة واضحة صلاحيات مجلس المحافظة ولكنها لم توضح طبيعة وماهية وآليات عمل هذه السلطة الرقابية وما هي الوسائل والاساليب الرقابية التي يتبعها مجلس المحافظة في ممارسته لهذه الوظيفة الرقابية ، وذلك لكون وظيفة الرقابة والاشراف والمتابعة على المشاريع المحلية هي اكثر ما يخص الحكومة المحلية بمكوناتها التشريعية المحلي والتنفيذي .

وقد اشتمل البحث على اربعة مباحث ، تناول المبحث الاول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، وتناول المبحث الثاني الإطار النظري، اما المبحث الثالث فتناول الجانب العملي للبحث (الرقابة وتحسين الاداء ورقابة المجلس) اما المبحث الرابع فتناول الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول / المدخل العام للمبحث .

أولاً : مشكلة البحث :

- ١- قصور قانون المحافظات غير المنتظمة في اقليم رقم ٢١ لسنة ٢٠٠٨ عن تنظيم عملية الرقابة ويجاد آليات واضحة لها الامر الذي ادى الى تفاوت واضح في اداء المجالس لسلطاتهم الرقابية .
- ٢- ضعف التنسيق بين الرقابة التي تمارسها الاجهزة الرقابية المركزية المتعددة وبين الرقابة التي يمارسها مجلس المحافظة على اداء الهيئات المحلية .
- ٣- تعدد الاجهزة الرقابية المركزية والمتمثلة (ديوان الرقابة المالية ، وهيئة النزاهة ، ومكاتب المفتشين العموميين) داخل المحافظة .

ثانياً : اهداف البحث :

- ١- التعرف على مقومات الاداء الرقابي الجيد والفعال ومدى توافرها في مجلس المحافظة من خلال فحص وتحليل واقع وممارسات الرقابة في هذا المجلس .
- ٢- دراسة وتقويم الخصائص الرقابية الفعالة التي يستند اليهما مجلس المحافظة في اداء عمله ومعرفة مدى كفايتها من خلال مقارنتها بالمعايير الموضوعية .
- ٣- الخروج ببعض النتائج والتوصيات وتقديمها للوصول الى العمل الرقابي في اعلى مستويات الاداء المطلوب .

ثالثاً : اهمية او (مبررات البحث) :

- ١- تجمع بين متغيرين تنظيميين وهما الرقابة و تحسين تنفيذ الاعمال المحلية. والتفاعل بينهما في ظل مجموعة من المتغيرات.
- ٢- السعي لان تكون هذه الدراسة منطلق لتوجيه الانتباه نحو الدور الذي تلعبه هذه الرقابة في المجالس المحلية.
- ٣- تتبع اهمية هذه الدراسة بالنظر لكون هناك تجربة في ممارسة الرقابة على اجهزة الادارة المحلية .

رابعاً : انسيابية الانقسام الاساسية والفرعية للمبحث .

أولاً : الرقابة

طبيعة ومفهوم الرقابة :

يلعب القطاع الحكومي دوراً مهماً في اقتصاديات الدول النامية بوصفه المحرك الأساسي لمشروعات التنمية لهذه الدول، ويشكل ترشيد الانفاق الحكومي وحسن استخدام الموارد الادارية وتطوير السياسات والاجراءات الادارية عناصر أساسية لنجاح أية عملية تنموية وتحقيق أهدافها، ولا شك أن تحقيق ذلك لن يتأتى إلا بوجود رقابة مالية وإدارية كفؤة وفاعلة تمكن من تحقيق الظروف والمستلزمات التي تحتاجها عملية التنمية وتدعم خططها وتساعد على تحقيق أهدافها (كلاب ، 2006 : 2) .

ويرى (ماكفارلاند) (McFarland) أن غياب هذه الرقابة يجعل الفرد يميل إلى أن يترك النتائج تبتعد كثيراً عما هو متضمن في الخطط والقرارات. ونجد أن الفوضى تسود في المنظمة حيث يسمح للفرد أن يعمل بشكل سيء. (العلاق ، 2008 : 212).

فالرقابة تعني ملاحظة التقدم تجاه تحقيق الاهداف التنظيمية واعادة تنظيم الاعمال (اذا كانت قد تغيرت نتيجة للتغير في الظروف والاحوال) وتصحيح الانحرافات (اذا لم يتم تحقيق الاهداف المنشودة) ، ويستخدم المديرون مهاراتهم الفنية عند ادائهم لوظيفة الرقابة ، ويقارنون ما تم اتجاذه وما يجب ان يكون ، فالرقابة تساعد المديرين على اتخاذ الإجراءات الضرورية لإصلاح المسار . (راتشمان ، 2001 : 187) .
والرقابة توفر للمنظمة طرقاً للتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة - لتحديد تراكم الخطأ - لتقليل الكلف - لمجازاة التعقيد التنظيمي (Griffin, 2002 : 617) ، وتكون مهمة الرقابة معقدة عندما يكون الاتباع ليس لديهم خبرة وذوي تدريب متدني أو عندما تتطلب المهام جهود الفريق. (Schermmerhorn & others- 2011: 398).

إن شأن الرقابة هو شأن التخطيط وهي تنظر إلى الأمام ، إذ أن أفضل أنواع الرقابة هي التي تعالج الانحرافات المحتملة وقبل وقوعها، (العاني، جواد، 2008، 110) وأن أي نظام إداري ومالي لا تتوفر فيه رقابة فعالة ومنظمة يعد نظاماً ناقصاً يفتقر إلى مقومات وجوده لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف إداري يتعدى أثره على غيره. (الحلماة، المدادحة، 2010 : 204)

ويوجد منظور آخر عند ممارسة الرقابة في المنظمات وهي تحديد الغرض من الرقابة ((Object of control) وهو يعني " ماذا نقيس". وتقليدياً فإن النشاط الرقابي في أية منظمة قد تركز على النتائج (Output) والسلوك (behavior) (ochi , 1975) وأن رقابة المنتج (output control) تعتمد على القياس المباشر للإنتاجية مثل مقدار الوحدات المصنعة وأن رقابة السلوك تركز على الملاحظة المباشرة من خلال العمل مثل الاشراف الذي يستعمل قائمة تدقيق (Chick list) للإجراءات الملائمة لميكانيكية السيارة ، إذن فمن المهم إدراك كلا من تركيز الرقابة (ماذا نراقب) وطريقة الرقابة (كيف تمارس الرقابة) هي نواحي مهمة للرقابة. (Martín, 2010 : 415) .

واليوم تطورت وظيفة الرقابة وأصبح لها مفهوم ديناميكي متحرك ، فبعد أن كانت وظيفة المراقب وظيفته إصلاحية تشبه وظيفة رجل الاطفاء الذي كان ينتظر وقوع الخطأ ليقوم بإصلاحه (رقابة إصلاحية سلبية) أصبحت وظيفة الرقابة تسعى للاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منعه ما أمكن وهذا ما يعرف بالرقابة الوقائية. (غباين، 2009 : 224)

وأخيراً تسعى الرقابة (Controlling) كإحدى الوظائف الادارية إلى تأمين المتابعة الشاملة والدقيقة لكافة سلوكيات الموارد أي تأمين المتابعة الشاملة والدقيقة لكافة سلوكيات الهيكل التنظيمي بغرض ضبط كيفية تنفيذ الأعمال والأنشطة والتصرفات، للتأكد من مطابقة الأداء المنفذ مع الأداء المخطط وبتعبير شامل هي الاشراف وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالإنجاز وأخيراً اتخاذ كافة القرارات الاجرائية لتصحيح الانحرافات مع الخطط المحددة. (بربر ، 2010 : 110).

إذن نلاحظ أن وظيفة الرقابة تعد بمثابة واجهة عملية للوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة ، فأبي قصور في ممارسة إحدى هذه الوظائف ، إنما يتم الكشف عنه بواسطة الرقابة ، كما أنه يصعب ممارسة الرقابة في غياب الوظائف الإدارية الأخرى (عبد العليم ، 2007 : 198، 197)، فهي مفهوم ديناميكي يساعد على ضمان سير المنظمة بالاتجاه المحدود والمرسوم في خطتها ، (العاني ، جواد ، مصدر سابق : ١١٠) من خلال قياس النتائج ومقارنتها مع الاهداف الموضوعية كما ونوعاً . (عبوي ، ٢٠٠٧ : ٩٢) . واستناداً الى ما تقدم من توضيح لمفهوم الرقابة يمكن تعريف الرقابة بانها : -

١- عرفها (Hicks & Gullett)

إن الرقابة هي العملية التي تسعى الإدارة من خلالها إلى التحقق من أن ما حدث هو الذي كان يفترض أن يحدث، وإذا لم يحدث فلا بد من إجراء التعديلات اللازمة. (عريفات وآخرون، 2011: 294).

٢- وعرفت :

العملية التي من خلالها يراقب وينظم المديرين كيفية قيام المنظمة والأعضاء بأداء النشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية . (Jon's , George, 2008 : 437) .

٣- وعرفت ايضاً :

هي عملية توجيه نشاطات الافراد نحو تحقيق الاهداف التنظيمية . (Snell & Bateman, 2002:)

506

اهمية الرقابة :

تتم أهمية الرقابة بوصفها إحدى وظائف الإدارة الأساسية فهي بحق أهم وظائف القائد الإداري إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة. فهي وظيفة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم، (بن حبتور، 2009، 215)، وهي عنصر حيوي من عناصر الإدارة فهي تسهم في كفاءة الانجاز السليم للعمل عن طريق جهود افراد آخرين وتحقيق من ان العمل الواجب أداءه قد تم اداؤه على وجه مرض . (زكي ، 1987 : 378)

وتعد الرقابة وسيلة من وسائل قياس أداء المرؤوسين وتصحيح هذا الأداء بما يجنب المنظمة الخسائر والمخاطر، (العلاق ، ٢٠١٠ : ٢١٣) وكلما زاد مستوى جهد الرقابة فإن الانحرافات غير المرغوبة عن معايير الاداء سوف تقل ، وبالنتيجة فإن الكلف المتعلقة بالأداء غير المرغوب سوف تقل ايضاً وان التقليل في الكلف نتيجة للأداء غير المرغوب تمثل فوائد الأنظمة الرقابية. (Good man& others, 2007: 352) ولا تقتصر على الإدارة العليا وإنما تمتد إلى جميع المستويات الإدارية الأخرى وتعمل على قياس درجة أداء النشاطات التي تتبع في المنظمة بقصد تحقيق أهدافها، وتجري عملية القياس وفق معايير يفترض وضعها سلفاً لكل وجه من أوجه النشاط المهمة. (جواد ، 2010 : 420). وتتبع الحاجة إلى الرقابة لسببين الأول: أن الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية عادة يختلفان عن بعضهما ، ومن ثم تقوم الرقابة للتأكد من أن الأفراد يوجهون جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية وبدون ذلك يصبح النشاط والمجهود عشوائياً غير منسق.

والثاني: أن هناك فجوة زمنية (Time gap) تفصل بين صياغة الأهداف وإنجازها خلال هذه الفترة. قد تحدث أو تستجد عوامل لم يكن في الإمكان التنبؤ بها تسبب اختلافاً بين الأداء المطلوب (desired) والأداء الفعلي (actual). (عبد الرحيم، 1977: 212).

إن أهمية الرقابة تتجلى بصورة خاصة في علاقتها بكل من عمليتي التخطيط واتخاذ القرارات ، إذ أن الرقابة لا يمكن أن تقوم بدون خطط ذات أهداف محددة ، كما لا يمكن أن نحصد نتائج بدون قرارات فاعلة وهي في جميع الأحوال تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة (كلاب، مصدر سابق: ٦٣)، والرقابة هي البوصلة التي تحافظ على مسار المنظمة واتجاهها الصحيح في أي وقت عبر الزمن المستقبلي. (العامري ، الغالبي، 2011: 228) .

إذن يمكن وصف الرقابة في أنها بمثابة منظم الحرارة أو الثرموستات الموجودة في الثلاجة أو الأماكن المكيفة حينما تنحرف الحرارة داخل الثلاجة أو الأماكن المكيفة يقوم هذا الثرموستات بتحديد الانحراف والاستجابة تبعاً لذلك حتى يمكن أن تصل الحرارة إلى المعدل المطلوب. (ماهر، 2004 : 27). نقلاً من (شاهين، 2007 : 28)

اهداف الرقابة :

تتعدد وتتنوع أهداف الرقابة الإدارية والمالية بين أهداف عامة ترتبط بالدولة وخاصة ترتبط بالجهاز الإداري لوحده ، وقد تطورت أهداف الرقابة تبعاً لتطور أهداف الدولة فلم تعد تقتصر على التأكد من أن النشاط الحكومي يتفق مع أحكام القوانين والأنظمة والتعليمات وفي حدودها بل تجاوز ذلك للتأكد من أن النشاط الحكومي يمارس بأفضل طريقة ممكنة وبأقل كلفة ويمكن إجمال أهداف الرقابة بالآتي :

- ١- التأكد من التزام الإدارة بكافة القوانين والأنظمة والتعليمات أثناء ممارستها لنشاطها.
- ٢- ضمان حرية الأفراد وحقوقهم.
- ٣- كشف الأخطاء وأسبابها والعمل على تصحيحها.
- ٤- تحفيز الموظفين على الأداء الجيد والالتزام بالقوانين والأنظمة.
- ٥- الوقوف على المشكلات والعقبات والمعوقات التي تعترض الأجهزة الحكومية الإدارية في عملها.
- ٦- التحقق من تنفيذ الخطط والسياسات في الأجهزة الإدارية بأقل جهد وتكلفة ممكنة وتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية (القبيلات ، مصدر سابق: 25)

وهناك من يرى بأن الهدف الأول للرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقاً للخطط الموضوعة (ديري، 2011، 15)، أو انها من خلالها ينظم المدراء النشاطات التنظيمية لجعلها متوافقة مع التوقعات المخطط لها ومساعدتهم بتحقيق كل معايير الاداء المحددة مسبقا . (Good man & others, 2007 : 354)

في حين هناك من يرى بأن محور الرقابة هو تحقيق المصلحة العامة للمنظمة وذلك بمراقبة النشاطات وسير الأعمال وفق خططها وبرامجها في شكل منظومي تكاملي يحدد الأهداف المرجوة ، ويكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الادارية، (عريقات وآخرون، مصدر سابق ، 296) أو من خلال الرقابة يمكن التأكد من مدى مناسبة كل من الموارد البشرية (العاملين) والمادية (الأصول الثابتة كالألات والمعدات والأصول المتداولة كالمواد والنقدية) لمتطلبات الخطط كما ونوعاً ووقتاً (الشميمري وآخرون، 2006 : 333).

وهناك من يرى ايضا بأن هدف الرقابة يتعدى كشف الأخطاء والانحراف إلى عملية الإصلاح الاداري والمتمثلة في ثلاثة أهداف مركزية الأول: هدف إصلاحي يتمثل في تشخيص الانحراف (الخطأ) الاداري ووصف الحل الأفضل مادياً وبشرياً وزمنياً للأخطاء والانحرافات وتصحيحها. والثاني: يتمثل في التحفيز من خلال ترسيخ مبدأ الرعاية الكاملة والمتساوية لحقوق ومزايا العاملين والثالث: يتمثل في الطابع الجزائي في المعالجة على ما ارتكب من أخطاء عبر تحديد المسؤولية وجوانب الخلل الحاصل بهدف عدم التكرار ووقف الضياع وهدر الوقت والجهد. (خليل ، 2011 : 184)

ابعاد الرقابة :

أولاً : المرونة :

إن مفهوم المرونة كغيره من المصطلحات في العلوم الإنسانية تتعدد وتختلف فيه المفاهيم ومرد ذلك الاختلاف إلى أن البعض ينظر إلى المرونة من خلال الوسط العلمي الذي يعيش فيه فمنهم من يرى ان المرونة هي التوسط ومنهم من يرى انها الحل الأيسر، ومنهم من يرى المرونة في اللين واليسر، ومنهم من يرى المرونة أنها القابلية للتغيير إلى الأحسن والأفضل ، ومنهم من يرى المرونة في تقبل الآخريين وأفكارهم ، إن المرونة تكون في تقبل آراء الآخريين وأن لا يقتصر الإنسان على جانب واحد من الحق وأن لا يفرض رأيه على الآخريين ولهذا يمكن القول هي الاستجابة الانفعالية والعقلية التي تمكن الإنسان من التكيف الإيجابي مع مواقف الحياة المختلفة سواء كان هذا التكيف بالتوسط أو القابلية للتغيير أو بأيسر الحلول. (الأحمدي، بلا تاريخ:15). فالمرونة هي القدرة على إمكانية التعديل والتغيير والتطور في الظروف والوسائل المستخدمة أو طرائق معالجة المشاكل والانحرافات (النعمي، 2008: 166) ، والمرونة في الرقابة هي ضرورة استيعاب التغيرات في سياسات المؤسسة أو في البيئة ، فطالما أن معظم المؤسسات تعمل في بيئة ديناميكية متغيرة فإن الرقابة الصارمة لا تكون ملائمة والأنظمة الرقابية يمكنها التوافق مع مفاجات الموقف. (Chandanegs 298) ، ومرونة النظام الرقابي تعني أن المعايير الموضوعية وكذلك الأساليب المزمع اتباعها قابلة للتلائم والتكيف مع ظروف العمل أو التنفيذ. (شاهين، مصدر سابق: 68).

ثانيا : المصداقية :

عرف قاموس ويبستر (Webster) المصداقية **Credibility** : بأنها الخاصية أو السلطة التي تقود إلى الاعتقاد أو التصديق بأنها قابلة للتصديق. ويعرف الشيء المصدق (**Credible**) بأنه الذي يقدم أسساً معقولة لأن يكون مصدقاً (نصار - 2003). أما الصدق يعني مطابقة الكلام للواقع وهو ضد الكذب . (المعجم الوسيط - 1985). نقلا من (العتيبي، 2007 : 8) وتعد المصداقية احد الضوابط او المعايير الاخلاقية التي تحكم سلوك الأفراد خلال ممارستهم لأعمالهم ونشاطات الحاجة اليها نتيجة احتكاك عدد من الاطراف (صاحب العمل ، الرؤساء ، الموظفين ، والمستهلكين) في منظمة العمل ، ولذا كان من الضروري ارساء عدد من المعايير الاخلاقية لتنظيم هذه العلاقة ومن امثلة هذه المعايير هي : العدل - النزاهة - والامانة والمصداقية هي اساس النجاح لكل مسؤول لأنها نابعة من التواصل بين المسؤول والمواطن، ولأن التواصل يكشف عن مواطن الخلل ليتم معالجتها ويجاد الحلول المناسبة اليها ، ومعرفة الايجابيات من اجل دعمها وتطويرها . (عبد اللطيف ، 2007) وتتمثل المصداقية في درجة الثقة التي يضعها الزبون بمقدم الخدمة أي انه لا بد من توفر مصداقية لدى مقدم الخدمة والتزامه بالوعود التي يقدمها مثل ثقة المريض بالجراح بانه لن يلحق به اضرار عند اجراء العملية . (نور الدين ، 2007 : 71) . او هي توافر درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة من خلال مراعاة مصالح واحتياجات الزبون . (ليندة ، 2012 : 46) وعرفت ايضا بانها : الامانة والصدق والثقة المتبادلة في أداء الخدمة والقدرة على تقديم الخدمة بصدق وعناية فائقة دون الحاق الضرر بالزبائن . (الخفاجي ، بلا : 55) . والمصداقية هي مفهوم شامل ومتعدد الأبعاد ويتداخل مع المفهوم الواسع للثقة وربما يشار اليها كتصنيف ثانوي للثقة وهو يشير الى النزاهة السلوكية . (Peterson , 1998 : 138)

ثالثا : الشفافية :

تزامن ظهور الشفافية في المجتمعات بوصف الشفافية تهدف إلى السعي للإصلاح والعمل على منع الفساد وتقليل آثاره وفي عالم اليوم يمكن القول أن المجتمع المثالي الفاضل والمنتظم والمتميز بوجود ثلاثة شروط أساسية (المسألة والشفافية والحكم الصالح). التي تعمل على الإصلاح وللجهود الدولية لنشر الشفافية عن طريق الأمم المتحدة عن طريق المنظمات التابعة والمعنية بشؤون التجارة والمالية والزراعية والصحة والتعليم.... الخ كان لها السبق للتنبيه على ظاهرة الفساد وقيام المنظمات بتحليل أشكال الفساد ثم وصف العلاج له عن طريق الاتفاقيات الدولية للأمم المتحدة ، ويرتبط مفهوم الشفافية بالبحث عن معايير وقيم النزاهة والعدالة والمصداقية والوضوح والمساءلة في المعاملات التجارية وتطبيقات الاعمال والممارسات الادارية على اختلاف انواعها ، والشفافية تعني جعل الامر واضحا وشفافا بعيدا عن اللبس والغموض وتعقد الإجراءات بطريقة لا تتيح امكانية متابعتها ومعرفة اوجه النقص والخلل فيها. (الغالبي، العامري ، 2010 : 437) ، والشفافية هي نقيض الغموض والسرية وتعد من المفاهيم الادارية الحديثة التي دعا إلى اعتمادها وتطبيقها رواد الفكر الإداري والسياسي في العملية الادارية ويتوجب على الادارات الواعية والمهنية الأخذ بها وذلك لأهميتها في أحداث التنمية الادارية وعملية الإصلاح الاداري ومعالجة الفساد الاداري والمالي .

كما تعني أيضاً: مجموعة من المبادئ التي لا تسمح بنشر الحقائق فقط لكن أيضاً الاشتراك في الإجراءات والعمليات الهادفة إلى تحسين بيئة العمل وغرس الثقة والكياسة مع من يطلبها وتخصه في التوقيتات والامكانيات المناسبة وتحديداً مع من هم شركاء مباشرون في العملية التنفيذية (Sturges- 2007-3) نقلاً من (الطائي، النقار ، 2013 : 14) .

ثانياً : تحسين الأداء :

مفهوم : تحسين الأداء

ظهرت في العقود الاخيرة من القرن العشرين الحركات والمدارس والاتجاهات التي ترمي إلى إصلاح العمل في المنظمات وزيادة فعاليتها ورفع انتاجيتها ومعاونتها على تحقيق اهدافها سواء كانت هذه الاهداف اهدافاً عامة خدمية او اهدافاً خاصة ترمي إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتحقيق ارباح معينة ، ومن هذه الحركات: هي:-- حركة العلاقات الانسانية، حركة الادارة بالأهداف، مدرسة الادارة التشاركية، حركة اعادة بناء المؤسسات الهندرة ، حركة تنمية المنظمات او التطوير التنظيمي، تنمية الموارد البشرية، حركة ادارة الجودة الشاملة، حركة المنظمة الساعية للتعلم . (درة ، 2003: 13)

لقد ظهرت حركة تكنولوجيا الأداء البشري من رحم هذه التطورات والتغيرات والتحولت المجتمعية وهذه الحركة هي التي سبقها في التسمية مصطلح تحسين الأداء وقد تستخدم هذه المصطلحات معاً او قد تستخدم بشكل منفصل ليعني احدهما أنه مرادف للآخر في المعنى.

ومن الجدير بالذكر أن الجمعية الدولية لتحسين الأداء والتي تأسست سنة ١٩٦٢ أول من ركزت على تحسين الانتاجية والأداء في مواقع العمل وأن أصول هذه الجمعية ترجع الى البحوث التي كتبت في الأداء وتصميم التعليم ورسالتها تتمثل في تحسين أداء الافراد والمنظمات ، من خلال تطبيق تكنولوجيا الأداء البشري ومن ثم فإن علمائها يستعملون بصفة عامة مصطلح تحسين الأداء ليشمل مصطلح تكنولوجيا الأداء البشري ، والتي هي حقل معرفة ذات توجه عملي ميداني تطور نتيجة لخبرات عدد من المهنيين الممارسين في الأداء والاستشارات لأفكارهم وتصوراتهم حرصوا من خلالها على تحسين الأداء في مواقع العمل ، ويتضمن هذا الحقل مجموعة منتظمة من عمليات أساسية هي : تحليل الأداء (Performance Analysis) وتحليل الأسباب (Cause Analysis) واختيار التدخلات وتصميمها (Intervention Selection and Design) ومن ثم فإن مجالات تركيزه هي أداء الموارد (القوى) البشرية ، النتائج المتحققة، النتائج ذات الطابع الكمي، انجازات العاملين، تحقيق أمر ذي قيمة للمنظمة. ونجاح تكنولوجيا الأداء البشري يقاس بالتحسينات في نتائج العمل المرغوب فيها (المبيعات والربحية والحصة من السوق . (درة ، مصدر سابق : 22) ويرى (2 : 2004 , Tiem , Moseley, and Dessinger) ان تكنولوجيا الاداء البشري هي عملية منهجية تربط اهداف واستراتيجيات الاعمال (الخطط) مع القوى العاملة المسؤولة عن تحقيق الاهداف ، او بعبارة اخرى تحلل مشاكل الاداء والاسباب الكامنة ورائها وتصف الاداء المثالي لها . (Pershing , 2006 p8) ومن أبرز رواد وقادة حركة تكنولوجيا الأداء البشري (تحسين الأداء) .

- ١- ب. ف. سكينر B. F. Skinner (1904-1990) وسوزان م. ما ركل (Susan M. Markel)
- ٢- توماس جلبرت (Thomas F-Gilbert) (1927- 1995)
- ٣- ديل م . برثور (Dale m. Brethower)
- ٤- جوهارلس (Joe Hairless)
- ٥- جيرى رملر (Geary Rummier) ورواد آخرون أمثال: دونالد توسي ورجور كوفمان ورتشارد أ. سوانسون وداني لانجدون . (درة ، مصدر سابق : 60)

ويختلف مستوى التحسين من منظمة لأخرى باختلاف المنظمات وطبيعة عملها ، والسبب المباشر لهذا الاختلاف بين المنظمات يكمن في الطرائق المتنوعة لإدارة مشاريع التحسين وأن النجاح في مشروع التحسين لا يتوقف فقط على الأهداف وجهود فريق العمل ولكن على الكفاءات التي يمكن ان توجه المشروع ، اذ تتطلب التحسينات الصغيرة تغييرات فقط في المهارات والقيم ويمكن تحقيق ذلك بسرعة نسبية. أما التحسينات الكبيرة فهي تتطلب تغييرات في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية المنظمة والثقافة وهذه تستغرق وقت أطول ومن ثم فهي تكون أقرب لمفهوم التغيير التنظيمي .(MacKenzie,2000:8) فحركة تحسين الاداء هي حركة ذات منظور اشمل عن التدريب والعلاقة بينهما تكاملية يأخذ كل منهما من الاخر ، فحركة تحسين الأداء البشري ذات توجه مستقبلي طموح ، وهي تحرص على تطوير دوائر التدريب والتنمية في المؤسسات لتكون دوائر أداء تقوم بدراسة مشكلات الاداء في المؤسسات وتحليلها ومعرفة اسباب النقص او الفرص واقتراح الحلول التي قد تكون تدريبيه او غير تدريبيه ، (بن سمشة ، بلا تاريخ : 219) فهي نهج منظم لتحسين الاداء الفردي والمؤسسي . (Pershing , 2006) وأخيرا ان حركة تكنولوجيا الأداء البشري (Human Performance Technology) تعد من الحركات الحديثة الواعدة التي ما زالت تتطور وتتجدد باستمرار، وذلك نتيجة جهود وخبرات العاملين والممارسين في هذا المجال ، ونتيجة التطبيق والنتائج الإيجابية التي حققتها لعدد كبير من المنظمات العالمية المنتشرة في أنحاء العالم ، سواء في القطاعات العامة أو قطاع المنظمات الخاصة . (الدحلة ، مصدر سابق : 21) . واستنادا الى ما تقدم من توضيح لمفهوم تحسين الاداء يمكن تعريف عملية تحسين الاداء بما يأتي :-

١- تعرف الجمعية الدولية تحسين الأداء (تكنولوجيا الأداء البشري) : International society for performance improvement (ISPI) بأنها ((منهج منظم لتحسين الإنتاجية والكفاءة يستخدم مجموعة من الأساليب والإجراءات - واستراتيجية لحل المشكلات - ولتحقيق الفرص المتعلقة بأداء الأفراد، وهي بالتحديد عملية اختيار وتحليل وتصميم وتطوير وتنفيذ وتقييم البرامج من حيث السلوك البشري والإنجاز الأكبر تأثيراً على فعالية التكلفة. كما أنها مزيج منهجي من ثلاث عمليات أساسية هي: تحليل الأداء وتحليل الأسباب، واختيار التدخل الذي يمكن تطبيقه على الأفراد والمجموعات الصغيرة والمنظمات الكبيرة)) .
(www.ispi.org)

٢- وعرف ايضا :- ((عبارة عن مجموعة من التقنيات الفعالة ، الإجراءات ، الاساليب التي تصور الحل لمجموعة واسعة من المشاكل في كل موقع لجميع الاشخاص الذين يشاركون في الاداء البشري (Pershing , 2006 , stolovitch & keeps ,) ، وهي تهتم بالتطبيقات من خلال الملاحظة والممارسات المهنية لتحقيق قيمة للأداء من خلالها ، وعبر مجموعة من العاملين (Stolovitch & keeps 2004) ومن ثم تكنولوجيا تحسين الاداء البشري تنطبق على كافة الحقول والمعارف . (Wade , 2009: 1)

٣- وتعرف ايضا أنها :- ((هي الطريقة النظامية لأجل تحسين الإنتاجية والكفاءة باستخدام مجموعة من الطرائق والإجراءات والاستراتيجية لأجل إيجاد الحل للمشاكل لغرض الوصول الى الفرص ذات العلاقة بأداء الأشخاص. وبصورة أدق هي العملية للاختيار، التحليل، التصميم ، التطوير ، التنفيذ و تقييم البرامج لمعظم الكلف التي تؤثر بصورة فاعلة في السلوك البشري والانجاز)). (Nickolas , 2012 , 3)

مداخل تحسين الاداء :

يحدد هاينز (Haynes) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي: (تحسين الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف)، وذلك على النحو الاتي : (شاهين ، ٢٠١٠ : 49)

المدخل الأول : تحسين الموظف :

يرى هاينز (Haynes) أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لأحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وادراك حقيقة عدم القدرة على القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها. (رضا ، 2003 : 60)

الوسيلة الثانية: تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالية الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الافراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة.

الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية ويجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومشجعة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال اظهار التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف. (رضا ، نفس المصدر السابق:

(61) و (شاهين ، نفس المصدر السابق: 50)

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة:

يؤكد هاينز أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تسهم الوظيفة إذا كانت مملّة أو مثبّطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فأنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء. ويعد (هاينز Haynes) أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظائف معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة وبأخرى بين الإدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط. (هاينز، 1988: 275-276).

ويرى هاينز بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة ضرورة تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه إذ أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر مهارات وصلاحيات مناسبة لدى الموظفين لهذه المهام. ويضيف أن تحسين الوظيفة يتم أيضاً من خلال توسيع نطاق الوظيفة وأثرها الوظيفية ويتضمن توسيع الوظيفة تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي أما أثرها الوظيفية فيتضمن زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف.

ويضيف أيضاً أن من وسائل تحسين الوظيفة زيادة مستوى الدافعية لدى الموظفين من خلال حمل الموظفين على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة السأم والملل الوظيفي ويعطي هذا الأسلوب فضلاً عن المنفعة للموظف التدريب المتبادل بين الموظفين ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد تقريباً وأن تكون مدة تبادل الوظائف كافية وأن تكون معدلات الأداء واقعية ، ومن الوسائل التي يراها هاينز لتحسين الوظيفة أتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق الدراسة أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرائق لهم في المساهمة في حل مشاكل المنظمة والمجتمع . (رضا، مصدر سابق : 62) .

المدخل الثالث: تحسين الموقف:

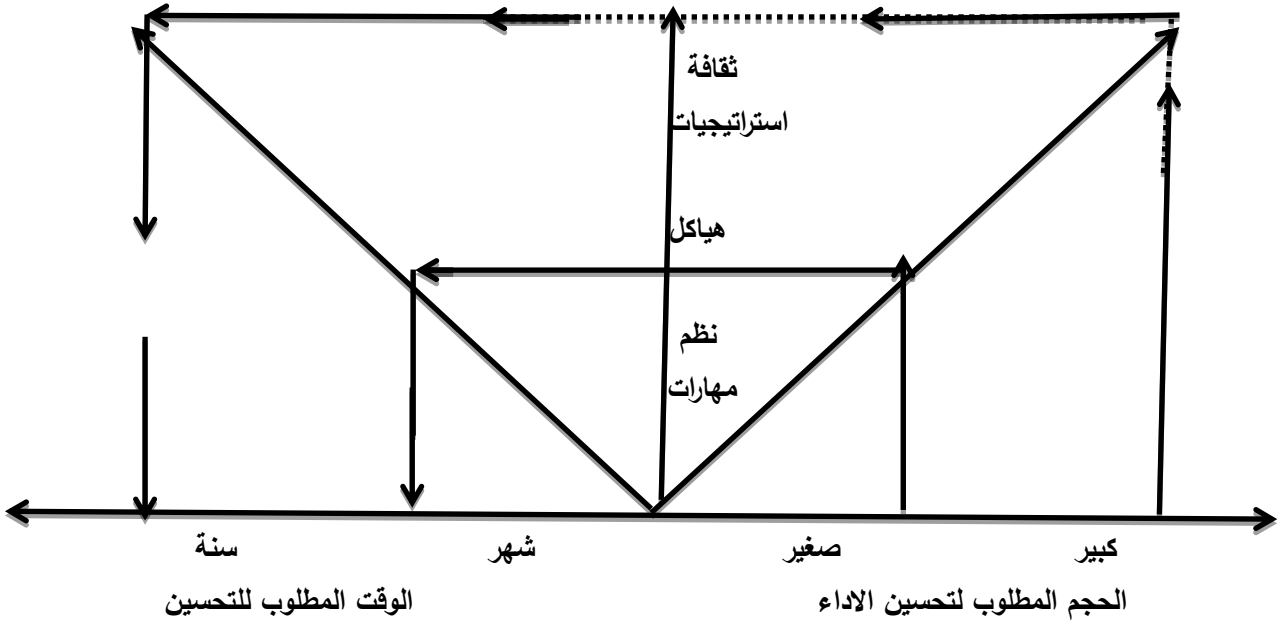
يرى هاينز أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ، ومع الجمهور المستفيد من الخدمة. ويضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصحة العمل فضلاً عن إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين.

فإذا انحرف الاسلوب الاشرافي كما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الاشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الاداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال اثناء الانجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المسؤولية أو المخاطر ويرى هاينز أنه إذا اريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف. (هاينز، 1988: 278-280). نقلاً (رضا، مصدر سابق: 64)

فضلا عن كل ما تقدم ... أثبتت الدراسات نظريا وتجريبيا كإحدى العوامل الأساسية لتحسين أداء المنظمة ، من خلال الثقافة فمن خلالها يمكن فهم القيم العامة للمنظمة من قبل الموظفين اذ تترجم هذه القيم والمعتقدات الى سلوك في العمل الفردي وهو ما ينعكس على الاداء التنظيمي الجيد وبالتالي ينعكس أثر الثقافة على الاداء ، وفي دراسة شملت (207 / شركة) خلصت ان للثقافة تأثير كبير على المنظمة والاداء الاقتصادي على المدى الطويل فالثقافة يمكن ان تكون عاملا مهما في تحديد نجاح أو فشل المنظمة من خلال تحسين الأداء المالي ودعم الانجاز للمنظمة (Divan,2012:12) فالثقافة التنظيمية العالية تخلق مستوى هائل من اليقظة وتساعد على تحسين الاداء التنظيمي لأنها توفر رقابة دون الحاجة للاعتماد على الهياكل الرسمية والبيروقراطية الجامدة والتي يمكن ان تكون عائقا لنمو الدافع والابتكار ، كما ان ثقافة المشاركة ترتبط بتحسين الاداء التنظيمي للمنظمة بشكل كبير . (lee Cooke,2000:4-5) ،

ويمكن ايضا ان يأتي تحسين الاداء من خلال الابتكارات في العمليات والمنتجات والخدمات التي يمكن ان تتولد هذه من داخل أو خارج المنظمة ، ويمكن ان ندرج تحت القدرة على تحسين الاداء جميع الموارد والعمليات التي تدعم كلا من توليد ونشر الابتكارات ويقصد بالتوليد هنا هو العملية التي من خلالها تبرز فكرة جديدة داخل وحدة معينة ، كما ان نجاح أي مشروع للتحسين يعتمد على الجهود الفردية ، الا ان نجاح أية منظمة في تحسين أدائها التنظيمي يكون من خلال سلسلة من مشاريع التحسين المقيدة بمسار زمني معين . (Ripley,Sphr,2000:2)

ومن جهة اخرى ايضا يرى الكثير من الباحثين أن القيادات الادارية تلعب دوراً حساساً وأساسياً في تبني وتطوير أساليب الانتاجية من خلال تحسين الأداء الوظيفي وينبع هذا الدور من المركز الهام الذي تحتله هذه القيادات سواء كانت ضمن فريق الإدارة العليا أو الوسطى حيث لها القدرة على تكوين نظرة شمولية لتوجهات وأهداف المنظمات فضلا عن قدرتها على اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة والتي تؤثر بشكل إيجابي على المنظمة ككل من خلال تحسينها لأداء الموظفين وزيادة درجة الانتاجية لديهم ومن ثم تحسين الانتاجية بشكل عام للمنظمة .(الجعبري ، 2009 : 45) . وهذا ما اشار اليه ايضا كلا من (Sumarto & Subroto , 2011 : 384, 385) ، ((ان للقيادة نشاطا ملحوظا في التأثير على نتائج الاداء التنظيمي فالقائد يلعب دورا هاما في التأثير على أعضاء المنظمة لتحقيق الاهداف المرجوة ، ليس هذا فحسب فالقيادة ترتبط بالتغيرات الايجابية التنظيمية للأداء في مختلف المستويات وهذا ما يفسر الاختلافات الكبيرة والمطرده في معدلات التحسين الذي نلاحظه عبر المنظمات ، والشكل (2) يوضح المكونات الخمسة لمقدرات تحسين الاداء .).



شكل (١) يوضح المكونات الخمسة لمقدرات تحسين الاداء .

Source : Mackenzie , Iains , Performance Appraisal Systems for Organizational Success Strategic Management of Change ,2000 ,p 8 .

ابعاد تحسين الاداء :

اولاً : اتخاذ القرارات :

تعد عملية اتخاذ القرارات عملية متغلطة وشاملة في جميع الوظائف الادارية في المنظمة من : (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واستقطاب وتعيين وغيرها من الوظائف الاخرى) وتعد من المهام الاساسية لوظيفة المدير واحد صفاته الرئيسية للمدير في أية منظمة ..

تعني كلمة القرار فصل أو حكم في مسألة أو خلاف، وبغض النظر عن مدى سهولة أو صعوبة أي نموذج لعملية اتخاذ قرار فإن تعريفه يتركز على مبدأ عملية اختيار أنسب وليس امثل البدائل المتاحة أمام المقرر، لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة أو حل مشكلة تنتظر الحل المناسب ، (ياغي، 2011: 84) وتعد عملية صنع واتخاذ القرارات الادارية الرشيدة في العصر الحالي إحدى أهم المقومات الاساسية للإدارة الناجحة بوصفها محور العملية الإدارية وأهم عناصرها ، وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الادارية في مختلف المستويات وأن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات التي تتخذها ومناسبتها للهدف المحدد، ويعد (شيستر برنارد) (Shuster Bernard) من أوائل الكتاب الذي لفتوا الانظار إلى مفهوم صنع القرار في العمل الإداري ، كما يعد هيريت سايمون (Herbert Simon) من أوائل الكتاب الذي جعلوا موضوع صنع القرار مرادفاً للعملية الإدارية. (الذهبي، العزاوي، 2005: 187).

وعملية صنع واتخاذ القرار هي وظيفة إدارية وعملية تنظيمية فهي إدارية لأنها من المسؤوليات التي يتحملها المديرون وهي تنظيمية كونها عملية ناتجة عن مجموعة جهود لكثير من الأفراد والجماعات ، وتمثل وظيفة اتخاذ القرارات من حيث طبيعتها عملية اختيار بدائل عديدة محتملة منظورة وغير منظورة وهي بمنظورها انعكاس لسلوك مستقبلي يترتب عليه نتائج متوقعة فهي تعنى بالماضي وتحدد المشكلة التي تظهر وتجمع المعلومات والبيانات حولها والتي تبعث على الشعور والمسؤولية الملحة لاتخاذ القرار. (خليل ، مصدر سابق : 209).

فهي بمثابة الوسيلة أو الأداة لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق واتصال ورقابة ولا تعد وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة ، وتأتي عملية صنع القرار عملية ديناميكية لتمثل المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع المستويات التنظيمية فهي عملية مستمرة ومتغلغلة في كل الجهاز الإداري للدولة، وتتحدد أهمية هذه القرارات بطبيعة الحال بحسب مكانة وثقل مصدرها في الجهاز الإداري. (شيجا ، مصدر سابق : 339).

وعلى حد قول (بيتر دريكر) Biter Darker القرار حكم واختيار يندر حدوثه بين البدائل على وجه الدقة من حيث الصح والخطأ، حيث يشير إلى أفضل الاختيارات بين الصح على وجه التقريب واحتمالات الخطأ وقد يمتد إلى الاختيار بين مجموعتين من التصرفات البديلة لا يزيد اقتراب أحدها من الصحة عن الأخرى. (عامر - 1986 - 329) نقلاً (المنديل - 2003 - 38). وعلى أية حال فإن ثمة حقيقة لا تقبل الجدل أو النقاش من جانب المهتمين بالإدارة وفقهائها وهي أن نجاح القائد الإداري في أدائه لوظائفه يقاس دائماً بقدرته وتفوقه في إصدار القرارات الجيدة والفعالة في حياة التنظيم والتي يستطيع بها تحويل سياسات التنظيم واهدافه إلى واقع ملموس ، (عليوة، 2001: 62) وتكمن أهمية اتخاذ القرار في البت بين امرين متضادين مما يجعل القرار صعباً أو ربما به نوع من الخطورة ، أن اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فأنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والاساليب لتشغيلها ، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وانشطتها المتعددة فأنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والاقسام، والأفراد الذين تحتاج اليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الاشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها (الظاهر، 2011: 200).

ثانياً : إجراءات العمل :

المنظمات بصفة عامة تهدف من وجودها إلى تحقيق أهداف معينة وذلك عن طريق وضع مجموعة من السياسات التي تحدد معالم الطريق للوصول إلى الأهداف وهذه السياسات تندرج في شكل هرمي من أعلى إلى أسفل وتزداد مدى احتوائها على التفاصيل كلما اقتربنا من المستويات التشغيلية، وعادة ماتم ترجمة تلك السياسات إلى عدد كبير من الاجراءات الدائمة التي تتناول تفصيلات العمل. (الصيرفي ، 2008 : 9) .

ويشير مفهوم إجراءات العمل إلى مجموعة من الخطوات التفصيلية التي تتقرر وتعتمد كمرحلة يجب السير فيها للحصول على الخدمة. أي إن لكل خدمة من الخدمات التي تقدمها المؤسسة إجراءات عمل مقرر ومعمدة وعلى كل طالب خدمة السير بها للحصول على الخدمة ويتقرر من هذه الإجراءات الوثائق والمستندات المطلوبة والرسوم المقررة والأقسام والادارات والموظفين المعنيين بإنجاز هذه الخطوات . (جرادات ، 2008 : 3)

وتشير إجراءات العمل أيضاً إلى الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية وحتى الانتهاء منها، فهي بمثابة الدليل الذي يسير عليه الموظف للقيام بالمهام والواجبات اللازمة للأداء . (سميع ، بلا تاريخ 121) ، كما قد نستخدم الإجراءات استخداماً سلباً وغير سليم في بعض الحالات فتصبح الإجراءات مع مرور الزمن طويلة ومعقدة وتؤدي إلى تأخير انجاز الاعمال وإلى تدمير المواطنين (عصفور ، 2005 : 242) .

لذلك ظهرت الحاجة إلى وجود استراتيجيات تعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية وتخليصها من التعقيد والغموض اللذين يعتريانها . والتغلب على ظاهرة الروتين التي تسود المنظمات وذلك بتقليص الاعباء غير الضرورية . (منظمة التعاون والاقتصاد، 2009: 3) نقلاً عن (حرب، 2011: 58).

ثالثاً : التدريب :

يشهد عالم اليوم ثورة علمية وتكنولوجية واقتصادية واجتماعية غير مسبوقه تتسم بالإيقاع السريع مما يستلزم معه توجيه وتركيز الاهتمام نحو التدريب لما يتمتع به من قدر اكبر من المرونة والاستجابة السريعة لمتغيرات هذا العصر بما يسهم بدور فعال في اعداد الملاكات البشرية الملائمة من حيث القدرة على استيعاب العلوم والمعارف والمهارات والتقنيات الحديثة والممارسة العلمية والعملية بمعدلات اسرع حتى تلاحق التطور المستمر والمتتابع لاحتياجات التطوير، وتتوقف قدرة أية دولة على استثمار مواردها على ما تتمتع به من ثروة بشرية علمية وفنية متخصصة ومدربة في كافة مناحي العمل الانتاجي والخدمي. (عبد النبي، 2010 : 223)

ويحتل التدريب الصدارة في أولويات المنظمات الحديثة الحكومية منها والخاصة وذلك للقناعة بأن التدريب هو احد المقومات الاساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تسهم في رفع مستوى الاداء الوظيفي وهو ما يعني قدرة المنظمة في الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف والجهد معاً. (عيشي، 2006: 55)

ان التدريب يشير الى الطرائق المستخدمة لتزويد المستخدمين الجدد او الحاليين بالمهارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم ، ولهذا فان التدريب قد يعني تعليم الميكانيكي كيفية تشغيل آلتة الجديدة ، وتعليم رجل المبيعات كيفية بيع منتجات الشركة او ارشاد المشرف الجديد كيفية مقابلة وتقييم المستخدمين . (Dessler ، 2000 : 265)

والتدريب يسهم في زيادة الاستقرار والمرونة في بيئة العمل والمقدرة على الاستمرار بنفس المستوى حتى في ظل عدم وجود عمليات الرقابة والإشراف المباشر. (اندارة، 2008 : 2)

والتدريب يضيف ايضا قيمة الى المنظمة من خلال ربط استراتيجيات التدريب بأهداف المنظمة وغاياتها (Mathis & Jackson , 2003 : 280) ويؤدي التدريب أيضاً إلى خلق قوة عمل مرنة ومتكيفة تمكن المنظمة من استخدام تكنولوجيا جديدة وهذا من شأنه سوف يزيد من ربحية المنظمة، وكذلك يزيد التدريب من ولاء العاملين للمنظمة وينعكس ذلك في انخفاض دوران العمل، وزيادة كفاءة الاداء (scholar.1995-504) نغلاً من (العزاوي، 2005: 6)

ثالثاً : رقابة المجلس :

مفهوم الرقابة المحلية :

يمارس مجلس المحافظة مهمة الرقابة والاشراف والمتابعة على اعمال رؤساء الوحدات الادارية وعلى كافة اجهزة الادارة العامة ومختلف القطاعات على مستوى المحافظة ، وهذا الاختصاص الرقابي يستهدف التأكد من استخدام الموارد المتاحة افضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف المخطط لها والتي تعمل الادارة المحلية وتسعى الى تحقيقها ، والكشف عن الأخطاء والانحرافات والعمل على اصلاحها بما يتفق مع المصلحة العامة وضمان أداء الخدمات المحلية

والرقابة التي تقوم بها المجالس المحلية تهدف الى رفع الكفاءة الإدارية للأجهزة المحلية وتحقيق الصالح العام عن طريق الوقوف على مدى تحقق الأهداف وحل المشكلات وتخفيض التكاليف وتوجيه وتقييم الأداء ومعالجة الأخطاء والتأكد من احترام القواعد القانونية ، فالاختصاص الرقابي للمجالس المحلية يخولها سلطة الاشراف والتفتيش على نشاط الجهات الخاضعة للرقابة بهدف الوقوف على حسن قيام الأجهزة المحلية الموكلة اليها ومدى التزامها بالخطة الموضوعة سلفا ، حيث تختص المجالس المحلية بالرقابة والاشراف على المرافق والاعمال التي تدخل في اختصاص وحداتها الادارية كما تمارس المجالس المحلية الأعلى صلاحيات رقابية على المجالس الأدنى وذلك من خلال آليات معينة .

وعملية الرقابة التي تقوم بها المجالس المحلية شاملة لجميع مكونات السلطة المحلية من افراد ومنشآت ومواقع وآلات ومعدات وامكانيات ونشاطات مختلفة والكيفية التي تؤدي بها تلك النشاطات ، وتجد هذه الرقابة تبريرها في عمليات التأكد من احترام الأجهزة التنفيذية المحلية للمشروعية والتزامها بدورها التنموي وذلك عن طريق متابعة الأداء التنفيذي لضمان حسن ادارة المرافق المحلية والحد من حالات الفساد والانحراف .

والدور الرقابي يمثل احد اختصاصاتها ، وقد أتاح لها المشرع آليات عديدة تتمكن من خلالها من ممارسة هذا الدور بقدر من الفاعلية ومن ابرز تلك الآليات اختصاص المجالس المحلية بالتوجيه والاشراف والتفتيش الاداري ومساءلة ومحاسبة رؤساء الوحدات الادارية او مسؤولي الأجهزة التنفيذية واقتلتهم (القيسي ، ٢٠١٢ : ٨٢) وعلى اية حال فإن الاستقلال الذي تتمتع بها مجالس المحافظات لا يعني بأي حال من الأحوال - ان مخالفة مجالس المحافظات لواجباتها او ارتكابها مخالفات ادارية او مالية تضر مواطني المحافظة ستمر وتمضي دون حساب ، وستكون بمنأى عن المساءلة القانونية او الشعبية وبالتالي فإن مجالس المحافظات تخضع الى انواع متعددة من الرقابة بعضها نص عليه قانون مجالس المحافظات والبعض الأخر يمكن الاستدلال عليه من القواعد القانونية للقانون وكما يأتي :

١- الرقابة القضائية على مجالس المحافظات .

وهي الرقابة التي تمارس على الأشخاص وعلى الأفعال .

أ - الرقابة على اشخاص الادارة المحلية :

اذ تمارس الرقابة على اعضاء مجالس المحافظات سواء اكانت هذه الرقابة على القرارات الصادرة بأنهاء عضويته في المجلس المحلي وهنا يكون الاختصاص في نظر الدعوى لمحكمة القضاء الاداري وفق لما اشارت له المادة (٦ / ثالثا - من قانون ٢١ - ٢٠٠٨) او كانت الرقابة تنصب على الافعال التي يمارسها عضو المجلس والتي تعد جرائم في نظر القانون كجرائم الرشوة والاختلاس وخيانة الامانة وغيرها ، ومثال على ذلك ما حصل في شأن انهاء عضوية عضو مجلس محافظة صلاح الدين (احمد عبد الله عبد) لفقدانه شرط من شروط العضوية للحكم عليه لمدة (١٥) خمس عشرة سنة لا دانتته استنادا الى احكام المادة (٤٤٤) من قانون العقوبات رقم (١١١) لسنة ١٩٦٩ . فضلا عن تزوير في الشهادة المدرسية . (بموجب القرارات الصادرة من مجلس شورى الدولة وفق قانون المحافظات غير المنتظمة بإقليم) رقم القرار ١٤ / ٢٠١٠ وتاريخ القرار ١ / ٢ / ٢٠١٠ . (الجنابي ، ٢٠١٠ : ١١١)

ب - الرقابة على القرارات الصادرة عن المجلس :

وهي تتمثل برقابة محكمة القضاء الاداري على صحة الاوامر او القرارات الادارية التي قد يصدرها المجلس ، كأن يصدر مجلس المحافظة أمرا أداريا باستملاك قطعة ارض دون مراعاة أحكام قانون الاستملاك ، فضلا عن ان الرقابة التي يمارسها مجلس الانضباط العام على بعض القرارات كأن يصدر مجلس المحافظة قرارا اداريا بفصل موظف دون سبب من القانون او دون التقيد بما اوجبه القانون من إجراءات تسبق الفصل كأجراء التحقيق الأصولي للموظف ووجود سبب موجب للفصل وغيرها . فضلا عن رقابة قضاء المحكمة الاتحادية العليا التي قد تمارسه عندما يمارس مجلس المحافظة جانب من اختصاصاته وصلاحياته وأن المحكمة تراقب الفصل في المنازعات المتعلقة بتفسير نصوص الدستور ، وتتنازع الاختصاص القضائي الذي يمكن ان يحدث بين القضاء الاتحادي ومحاكم المحافظة وفقا للمادة (م / ١٣ - من الدستور) .

٢- رقابة الهيئات المستقلة لعمل مجالس المحافظات .

نص الدستور العراقي على انشاء عدد من الهيئات المستقلة في الفصل الرابع منه ، مثل المفوضية العليا لحقوق الانسان ، المفوضية المستقلة للانتخابات ، وديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة وغيرها ، كما انه اشار الى امكانية انشاء هيئات مستقلة اخرى حسب الحاجة والضرورة بقانون المادة (١٠٨ - من الدستور) وتمارس البعض من هذه الهيئات المستقلة رقابتها على مجالس المحافظات من خلال رقابتها على امور الصرف العام من التلف والضياع والتبذير والفساد الاداري والمالي ، كرقابة هيئة النزاهة وديوان الرقابة المالية.

٣- الرقابة الشعبية على مجالس المحافظات .

لما كان النائب يمثل الأمة أي أولئك الذين انتخبوه ، فكذا عضو مجلس المحافظة يمثل ابناء المحافظة الذين انتخبوه - بل حتى أولئك الذين لم ينتخبوه ، بمعنى اخر يجب ان يدرك عضو مجلس المحافظة أنه يستمد شرعيته من مواطني الوحدة الادارية الذين انتخبوه .فهو لا يعدو أن يكون وكيلاً عنهم وممثلاً لهم ، عليه ورغم ان الدستور منع الرقابة والتبعية والاشراف من الحكومة الاتحادية المركزية على مجالس المحافظات ، الا انه لا يستطيع ان يمنع سكان المحافظة من الرقابة على المجلس وهم الذي انتخبوه ، ومن اهم هذه الوسائل الرقابة التي تمارسها منظمات المجتمع المدني ، والمظاهرات السلمية ، والاعتصامات ، ورقابة الصحافة والاعلام بجميع صوره والنقد المنظم والموضوعي ، واهم من ذلك يجب ان يكون هناك مكتب يستقبل طلبات وشكاوى المواطنين .(القيسي ، ٢٠١١) ان الاختصاص الرقابي لمجلس المحافظة هو شكل مبسط للرقابة البرلمانية ويمكن ان تطلق عليه الرقابة المحلية تميزا له عن الرقابة البرلمانية (التميمي ، ٢٠١٣ ، بلا) ولغرض تحديد نوع الرقابة التي يمارسها مجلس المحافظة عند ممارسته هذه السلطة لابد من الرجوع الى السند الدستوري والقانوني لعمل مجالس المحافظات والتي تعمل وفق مبدأ اللامركزية الادارية .

اولاً : الأسس الدستورية . (الشكراوي ، ٢٠١٢ : بلا)

لقد جاء في المادة (١٢٢ - ثانيا) من دستور العراق لعام ٢٠٠٥ . ((تمنح المحافظات التي لم تنتظم في اقليم الصلاحيات الادارية والمالية الواسعة بما يمكنها من ادارة شؤونها على وفق مبدأ اللامركزية الادارية)) وقد تم تنظيم ذلك في قانون المحافظات رقم (٢١) لسنة ٢٠٠٨ ولاشك في ان تلك الصلاحيات الواسعة لابد وان تتضمن صلاحية رقابية وادارية ومالية معينة ، علما انه لم يرد في الدستور اي نص صريح يتضمن صلاحية رقابية لمجلس المحافظة .

ثانياً : الاسس الواردة في قانون المحافظات رقم (٢١) لسنة ٢٠٠٨ .

نصت المادة (٢) منه على ان : ((مجلس المحافظة هو اعلى سلطة تشريعية ورقابية ضمن الحدود الادارية للمحافظة)) .

ونصت المادة (٧ / ثالثاً) من القانون اختصاصات مجالس المحافظات وكان من بينها:

أ- اصدار التشريعات المحلية والانظمة والتعليمات لتنظيم الشؤون الادارية والمالية بما يمكنها من ادارة شؤونها وفق مبدأ اللامركزية الادارية وبما لا يتعارض مع الدستور والقوانين الاتحادية .

ب- الرقابة على جميع أنشطة الهيئات التنفيذية المحلية باستثناء المحاكم والوحدات العسكرية والجامعات والكليات والمعاهد المادة (٧ / سادساً) .

ج- استجواب المحافظ او احد نائبيه بناء على طلب ثلث الاعضاء . المادة (٧ / تاسعاً) .

د - للمحافظ حق الاعتراض على قرارات مجلس المحافظة او المجلس المحلي . المادة (٣١ / احد عشر) .

هـ - كما نصت المادة (٣٢) من القانون (تقوم الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة بأشعار المحافظ بالمخاطبات التي مع دوائرها ومرافقها في نطاق المحافظة . للاطلاع عليها . ومراقبة تنفيذها .

اما السلطة الرقابية لمجلس المحافظة وفق قانون المحافظات رقم (٢١) لسنة ٢٠٠٨ فتمثل بالجهات التي تخضع لرقابة مجلس المحافظة وهي :

- ١- رقابته على رئيس المجلس ونائبيه واعضاء المجلس (المادة ٧ اولا ، ٧ ثانيا ، ٦ ثالثا ، ١٥ ثانيا ، ٥٠)
- ٢- رقابته على المجالس المحلية . (مادة ٢٠ اولا ، مادة ٢٠ ثالثا)
- ٣- رقابته على المحافظ ونائبيه . (مادة ٧ خامسا ، ٧ ثامنا ، ٧ احد عشر ، ٣١ سادسا ، ٣١ ثامنا ، ٣١ تاسعا) .
- ٤- رقابته على اصحاب المناصب العليا . (مادة ٧ تاسعا)
- ٥- رقابته على الدوائر التنفيذية والموظفين العاملين في المحافظة . (مادة ٧ سادسا)
- ٦- رقابته على هيئة الاستثمار . (من حيث الارتباط ومن حيث الخضوع والتشكيل)
- ٧- رقابته على الهبات والتبرعات (مادة ٧ سادس عشر) .

المبحث الثاني / المراجعة النظرية واستنباط الفرضيات .

أولاً : مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة (ذات الصلة الصلة بالموضوع المدروس) .

١- دراسة صبيح لفتة فرحان (٢٠٠٩) .

(تقييم دور السلطات المحلية في تحقيق التنمية المكانية /دراسة عن مجلس محافظة واسط) .

دراسة وصفية تحليلية تهدف.... الى وضع مؤشرات لسياسات التنمية المكانية التي تساعد السلطات المحلية على توزيع الاستثمارات ، واهم استنتاج توصلت اليه الدراسة... ان اللامركزية يمكن ان تساعد على تشجيع المشاركة المحلية بالشكل الذي ينتج مشاريع متناسبة مع حاجات المجتمع المحلي بهدف تحقيق استغلال امثل للموارد الطبيعية المحلية المتاحة وان التنسيق العقلاني بين المركزية واللامركزية في المرحلة الانتقالية نحو اللامركزية والمشاركة الفعالة للمجتمع في عملية التنمية يمكن لها ان تسهم في تعزيز وتقويم سياسات التنمية المكانية.

٢- دراسة يسار فاروق فيصل (٢٠١٠) /

(الحكم المحلي ودوره في ابعاد التنمية الاجتماعية / دراسة مقارنة بين محافظتي بغداد وكربلاء) .

تهدف هذه الدراسة الى توضيح دور الحكم المحلي في ابعاد التنمية الاجتماعية . وتوصلت ... الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها : ليس هناك عدالة في توزيع التخصيصات بين قطاع الصحة والتربية والتعليم من جهة وبقيّة القطاعات طيلة مدة الدراسة من جهة أخرى في المحافظات المدروسة وهذا إهمال لهذين القطاعين الذي سينعكس على المواطن وعلى الخدمة المقدمة له ، ومن ثم تؤدي الى عدم ادراك فعلي لمتطلبات المواطنين وتدفع المواطن الى التفكير بان الحكومات المحلية تعمل بأسلوب أحادية اتخاذ القرارات والالتزام غير المبرر بها مما يؤدي الى توسيع الفجوة بين المواطن والحكومة المحلية مما يشعر المواطن بالعزلة ويؤدي بالنتيجة إلى أرباك في عملية التنمية في المجتمع . واوصت الدراسة ضرورة العمل على توفير الموارد المالية الضرورية اللازمة لإنجاز المشاريع والخطط التنموية الموضوعية والعمل على تعزيز المشاركة الشعبية وذلك من خلال أشراك أكبر عدد ممكن من شرائح المجتمع بعملية التنمية الاجتماعية في مختلف القطاعات. كما أكدت الدراسة توسيع الصلاحيات بالنسبة للحكومات المحلية وذلك على مستوى اللجان من أجل العمل على تطوير القطاعات المختلفة على مستوى الوحدات المحلية .

الدراسات الأجنبية:

دراسة / (Wooldridge Gets & Drainage / 2003).
(the Municipal Governance & Political Administrative Interface)

(حكما نية البلديات / العلاقة الادارية السياسية) .

تناولت هذه الدراسة ... العلاقة السياسية في الحكومة المحلية لأفريقيا الجنوبية واعتمدت على المقابلات مع اعضاء المجالس لعدد من البلديات . وتحدثت عن التجربة الدنماركية القائمة على الإصلاحات لمبادئ الإدارة العامة ومنها رفع مستوى التخصص واللامركزية واعطاء صلاحيات واسعة لمديري الوحدات . والتركيز على وضع الاهداف لأعضاء المجالس بعيدا عن المسؤوليات الادارية. ومن توصياتها... ضرورة العلاقة الايجابية بين السياسة والادارة . وان تكون الادارة تعمل تحت استراتيجيات السياسة .

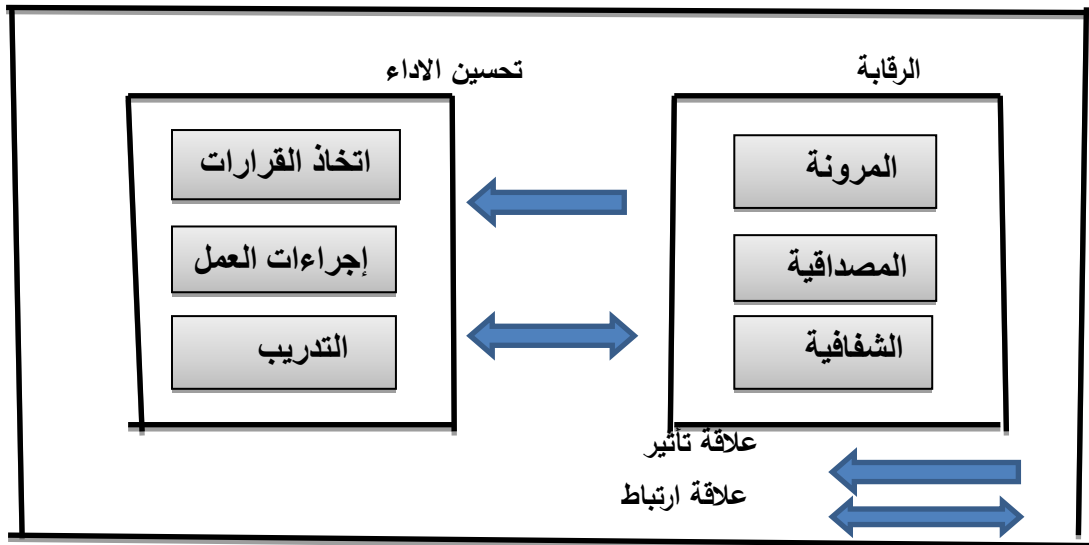
ثانيا : انموذج البحث وصياغة فرضياته .

لقد اسفرت المراجعة لادبيات الرقابة والمجالس المحلية عن بلورة أنموذج البحث الفرضي والذي تمت صياغته في ضوء مشكلة البحث واهدافه .

فقد وضع الباحث مخطط يحدد المتغيرات الرئيسة والفرعية والعلاقات الارتباطية والدرجات التأثيرية بينهما وكما موضح بالشكل (1) . ويتضح من النموذج ما يأتي:

يحتوي النموذج على متغيرين هما المتغير المستقل الرقابة وان المتغير المستقل (الرقابة) يحتوي على ثلاثة ابعاد وهي (المرونة ، الشفافية ، المصادقية) ، اما المتغير التابع وهو تحسين الأداء فيتضمن ثلاثة ابعاد ايضا وهي (اتخاذ القرارات ، إجراءات العمل ، التدريب) .

ومن اجل السعي لتحقيق اهداف الدراسة واختبار أنموذجها الفرضي فقد اعتمد الباحث على الفرضية الاتية :
(توجد علاقة (ارتباط وانحدار) معنوية ذات دلالة احصائياً بين خصائص الرقابة ودورها في تحسين تنفيذ الاعمال المحلية منفردة ومجمعة) .



الشكل (٢) أنموذج الدراسة الفرضي

المبحث الثالث / منهجية البحث

أولاً : المجتمع والعينة

جرى اختيار اعضاء مجلس محافظة واسط بأكملهم بوصفهم انهم يمثلون مجتمع البحث ، ويُعد اختيار العينة ثاني أهم خطوة إذ ينبغي التفكير بها منذ البدء بتحديد مشكلة البحث وأهدافه (عبيدات و آخرون ، 1993: 89) وجرى اختيار العينة وفقا لمقتضيات البحث الحالي إذ بلغ حجم عينة البحث ٢٨ عضواً، والجدول الآتي يوضح الخصائص العامة لعينة البحث اذ يتضح من الجدول يأتي :

جدول رقم (١) يوضح الخصائص العامة لعينة الدراسة .

ت	المتغير	فئات المتغير	أعضاء المجلس	النسبة المئوية
١	الجنس	ذكر	١٩	%٦٧.٨٥
		أنثى	٩	%٣٢.١٥
المجموع				
٢	العمر	٣٠ - ٤٠	١١	%٣٩.٢٨
		٤١ - ٥٠	١١	%٣٩.٢٨
		٥١ فأكثر	٦	%٢١.٤٢
المجموع				
٣	المؤهل العلمي	إعدادية	٣	%١٠.٧١
		دبلوم فني	٩	%٣٢.١٤
		بكالوريوس	١٦	%٥٧.١٥
		ماجستير	-	-
		دكتوراه	-	-
المجموع				
٤	التخصص	علوم زراعية	٢	%٧.١٤
		تربية	٥	%١٧.٨٦
		صحة	٤	%١٤.٢٨
		علوم عسكرية	٢	%٧.١٤
		هندسة حاسبات	١	%٣.٥٨
		تخصص عام	١٤	%٥٠
		المجموع		
٥	من مواليد واسط	نعم	٢٧	%٩٦.٤٢
		لا	١	%٣.٥٨
المجموع				
٦	المهنة سابقاً	قطاع عام	٢٠	%٧١.٤٢
		قطاع خاص	٣	%١٠.٧١
		عمل حر	٣	%١٠.٧١
		متقاعد	٢	%٧.١٦
المجموع				
المجموع				

١- يظهر من الجدول رقم (١) ان نسبة الذكور في مجلس المحافظة قد شكلت %٦٧.٨٥ في حين بلغت نسبة الإناث %٣٢.١٥ علماً أن نسبة الإناث في المجلس قد حددها القانون بـ %٢٥ أي ما يعادل (٧) مقعد ، وهي مطبقة فعلاً وهذا يشير إلى واقع مشاركة المرأة في المجلس .

٢- أما فيما يتعلق بمتغير العمر فتعكس النسبة المئوية ان تشكيلة المجلس هي تشكيلة متجانسة تتقدم فيها الفئة العمرية (٣٠ - ٤٠) بنسبة ٣٩.٢٨% وهي نفس النسبة للفئة العمرية (٤١ - ٥٠) وهي تعد الفئة الأكثر إنتاجية وعقلانية وتتمتع بمستوى عال من النضج الاجتماعي . بينما شكلت الفئة العمرية (٥١ - فأكثر) المستوى الثاني بنسبة ٢١.٤٢% وهي فئة ذات خبرة متراكمة ومعرفة عالية تنعكس على أمثلية القرارات وصواب الإدراك .

٣- وبالنسبة إلى المؤهل العلمي للأعضاء وجد أن حملة شهادة البكالوريوس شكلت أعلى نسبة وهي ٥٧.١٥% في حين بلغت نسبة الدبلوم الفني ٣٢.١٤% اما حملة شهادة الاعدادية فبلغت نسبتهم ١٠.٧١% اما حملت الشهادات العليا (الدكتوراه والماجستير) فقد اختفت تماما في المجلس و بشكل عام ضمت تشكيلة المجلس مؤهلات علمية مقبولة الى حدا ما ولكن المؤشرات الرقمية تشير الى اختفاء حملة الشهادات العليا تماما .

٤- تعكس هذه المؤشرات تشكيلة متنوعة من الاختصاصات يمكن أن يستند إليها المجلس في جانب الاستفسارات الخاصة بعملة لتمنح قراراته واقعية علمية ، بما يسهل انسيابية هذه القرارات وعدم معارضتها في التطبيق .

٥- بالنسبة إلى متغير (هل العضو من مواليد واسط) حيث شكلت نسبة الاجابة (بنعم ٩٦.٤٢%) وتعد هذه النسبة اكثر ملاءمة لإدراك واقع وخصوصية المجتمع المحلي لمحافظة واسط من حيث ان غالبية الاعضاء يمثلون سكانها الاصليين . وشكلت الاجابة (بلا - ٣.٥٨%) . وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسبة السابقة .

٦- أما فيما يتعلق بمتغير (المهنة سابقا) فوجد أن الأعضاء الذين كانوا يعملون سابقا في القطاع العام وتقدمت نسبتهم ضمن تشكيلة المجلس حيث بلغت ٧١.٤٢% بينما تساوت نسبة كل من العاملين ضمن القطاع الخاص والأعمال الحرة وشكلت نسبتهم في المجلس بـ (١٠.٧١%) أما المتقاعدين نسبتهم ضمن تشكيلة المجلس هي ٧.١٦% . ويلاحظ أن هناك تنوعا في مهنة الأعضاء قبل اشتراكهم في انتخابات مجلس المحافظة وان هذا التنوع في المهنة يتيح لأعضاء المجلس القدرة على إدراك الواقع الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للمجتمع المحلي الذي يعيشون فيه .

ثانيا : اسلوب جمع البيانات ومعالجتها .

أ- المصادر والمراجع التاريخية : استعان الباحث ببعض الكتب والمراجع والأبحاث العلمية العربية والأجنبية والرسائل والإطاريح الجامعية العربية المنشورة وغير المنشورة والاستعانة أيضا بالشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) .

ب- المقابلات الشخصية : تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية بقصد جمع البيانات والمعلومات عن آلية عمل رقابة مجلس المحافظة ودورها في تحسين أداء الوحدات المحلية مع عدد من أعضاء المجلس وإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع معاوني المحافظ للشؤون الادارية والفنية لغرض التباحث وتوضيح فقرات الاستبانة التي تشمل الأسئلة الموجهة إلى عينة البحث، والملحق (2) يوضح المقابلات التي جرى أعدادها من قبل الباحث.



الدور الرقابي لمجلس محافظة واسط □ في تحسين أداء الهيئات المحلية

ج- الزيارات الميدانية : تم حضور عدد من جلسات المجلس بتاريخ ١٢ / ١٩ / ٢٦ - ٢ / ٢٠١٣ وجرى اتخاذ العديد من القرارات التشريعية وغير التشريعية (الاعتيادية) في كافة المجالات . .

د- استمارة الاستبانة : تُعد استمارة الاستبانة المصدر الرئيس للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة وتضمنت جزئيين ، الأول : يختص بالبيانات الشخصية التي تشمل : (الجنس ، والعمر، والمؤهل العلمي، التخصص ، مدة الإقامة في واسط ، من مواليد واسط ، المهنة سابقا (قبل ترشيحك الى مجلس المحافظة) أما الجزء الثاني : من الاستبانة فقد تضمن البنود الخاصة بموضوع الدراسة ويشمل المتغيرات الرئيسية (الرقابة وتحسين الاداء وابعادهما الفرعية)، وجرى بناء (30) فقرة موزعة على فقرات الاستبانة ، والملحق (4) يوضح فقرات الاستبانة، والجدول (1) يبين المصادر المعتمدة في توزيع فقرات الاستبانة .

وجرى استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية ويمكن تعدادها بما يأتي :

1- النسب المئوية : يتم من خلالها تجميع وجهات النظر وتبويبها لأفراد عينة الدراسة بشكل نسبة مئوية قابلة للمقارنة والتحليل وتقاس على وفق القانون الآتي : (الجزء/ الكل × 100)

2- الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابات عن الفقرات .

3- الانحراف المعياري : يستخدم لغرض قياس درجة التشتت المطلق لقيمة الإجابات عن الوسط الحسابي لها.

4- شدة الإجابة عن مساحة المقياس : يستعمل لمعرفة درجة أهمية استجابة أفراد العينة الى الاستبانة .

5- معامل الارتباط سبيرمان Spearman Correlation : يستعمل لتحديد نوع العلاقات بين متغيرات الدراسة في المخطط الفرضي .

٧- معامل الانحدار البسيط Simple Regression : يستخدم في تحديد تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد .

ثالثا : المتغيرات وقياساتها .

المتغير الاول (المستقل) : الرقابة .

قدم الباحثون اسهامات متعددة لوصف ابعاد الرقابة تقارب بعضها وتباعد الاخر تبعا للاتجاهات الفكرية لهؤلاء الباحثين وهي كما موضحة في الجدول الاتي :



الدور الرقابي لمجلس محافظة واسط في تحسين أداء الهيئات المحلية

جدول (٢) ابعاد الرقابة

ت	الباحث ، السنة	ابعاد الرقابة
١	المغربي ، ١٩٩٥	القبول ، متعدد الابعاد ، الواقعية ، امكانية متابعة الاداء ، الدقة ، التكلفة ، المرونة ، الموضوعية ، يعكس الهيكل التنظيمي ، النظر الى المستقبل ، السرعة ، اقتصادي ، الملازمة
٢	بيتر دركر ، ١٩٩٥	النظر الى المستقبل ، الاستثناء ، الموضوعية ، الإجراءات التصحيحية ، الفهم والوضوح ، السرعة ، يعكس الهيكل التنظيمي ، المرونة ، الاقتصادية ، يعكس طبيعة النشاط .
٣	Good man,2007	التنوع ، الموثوقية ، التوقع ، الدقة ، عاندة الى للاستراتيجية ، التكامل .
٤	ديفيد. م . ووكر ٢٠٠٧	النزاهة ، الكفاءة ، السلوك المهني ، الموضوعية ، الصالح العام .
٥	العاني ، جواد ٢٠٠٨	علاقة النظام بالنتائج المرجوة ، الموضوعية ، الكمالية ، التوقيت ، القبول .
٦	النعيمي ، ٢٠٠٨	توافر معلومات ، التوجه نحو الانجاز ، الموضوعية وامكانية التطبيق ، السهولة والبساطة والوضوح ، الاقتصادية والكلفة المناسبة ، المرونة والتجديد والتطوير ، الايجابية ومراعاة الجوانب الانسانية .
٧	حمود ، اللوزي ٢٠٠٨	الملازمة ، الوضوح ، المرونة ، الدقة والسرعة في اكتشاف الانحرافات ، امكانية تصحيح الانحرافات ، الاقتصاد في التكاليف ، التغذية العكسية .
٨	Laurle , 2010	الفهم ، الانسجام مع الهيكل ، السرعة ، الاهتمام بالنشاطات الحرجة ، التوافقية ، المراجعة المستمرة ،
٩	العلاق ، ٢٠١٠	الملازمة ، السرعة ، المرونة ، توازن التكاليف مع المردود ، الوضوح ، التوافق مع الهيكل التنظيمي ، امكانية تشخيص وتصحيح الاخطاء .
١٠	عريقات ، ٢٠١١	المرونة ، الوضوح ، الاقتصاد ، السرعة ، الارتباط بمراكز اتخاذ القرار .
١١	Bonnie,2012	النزاهة ، الكفاءة ، الحكم الدقيق ، الارتياح للآخرين ، الحس العلاقتي .

المصدر : اعداد الباحث بالاستناد الى ما جاء في الادبيات .

يظهر من الجدول السابق تداخلا في الافكار وتبعاً في البعض الاخر ، ولقد تبني الباحث ثلاثة ابعاد والتي تتناسب وطبيعة هذا البحث ، كما كان هناك تأكيد عليها من قبل الباحثين وكما في الجدول اعلاه ، وهي : (المرونة ، المصدقية ، الشفافية)

ثانيا : المتغير الثاني (التابع) تحسين الاداء .

جدول (٣) ابعاد تحسين الاداء

ت	الباحث ، السنة	ابعاد تحسين الاداء
١	درة ، ١٩٨٢ : ٥٣	تنمية الموارد البشرية (التدريب) ، الدوافع والحوافز ، الادارة بالأهداف ، المشاركة ، تصميم العمل ، ديناميات الوظيفة ، التطوير التنظيمي ، بناء الفريق والبحث الموجه للعمل .
	عبد المنعم ، ١٩٩٧ : ٢١ : هاينز ، ١٩٩٨ : ٢٧٦ : درة ، ١٩٩٨ : ٣٥٣	الموظف ، الوظيفة ، بيئة العمل . ادارة الجودة الشاملة
٢	مرعي ، الحيلة ، ١٩٩٨ : ٢٥٥	التدريب ، تكنولوجيا الاداء في مواقع العمل ، اعادة تصميم العمليات والانظمة (الموائمة بين الانظمة وعمليات العمل) ، حضارة (ثقافة) المنظمة (التفاعل بين الفرد والمنظمة ككل) .
٣	Addison,1998:P3	التدريب ، الاتصال ، اساليب تنمية المنظمة ، تصميم العمل والوظيفة ، ادارة الاداء ، اختيار وتعيين الموظفين ، اعادة هندسة البيئة ، فن تصميم الاجهزة والعمليات لتوفير راحة جسم العامل ، الدافعية ، التغذية الراجعة ، الحافز وانواع الثواب .
٤	Ripley,Sphr,2000:2	الابتكارات في العمليات والمنتجات والخدمات التي يمكن ان تتولد هذه من داخل أو خارج المنظمة .
٥	Zemke& Rossett,2002:27-35	كفايات الموظف (معلوماته ومهاراته واتجاهاته) ، بيئة التنظيم الداخلية ، متطلبات العمل او الوظيفة ، البيئة الخارجية بأنظمتها المختلفة .



الدور الرقابي لمجلس محافظة واسط □ في تحسين أداء الهيئات المحلية

٦	Hawey,&Novice, 2003: عباس، ٢٠٠٣ : ٣٣	التنوع البشري والفكري ، التمكين والتعلم التنظيمي ، التكيف والتغير المستمر ، التطور الفني المهاري والاداري ، التعليم والتدريب المستمر ، التفكير الاستباقي والتنافسي ، اعادة ابتكار ادارة الموارد البشرية .
٧	عبد الوهاب ، بلا : ٣	التطوير التنظيمي ، الهندسة الصناعية ، التدريب والتطوير ، تاكيد الجودة ، المقرنة بمنشأة اكبر، تنمية الموارد البشرية .
٨	العكش ، ٢٠٠٧ ، الجساسي : ٢٠١١	الحوافز والمكافآت . حوافز المادية والمعنوية .
٩	Sumarto & Subroto , 2011,384, 385 الجعبري، 2009 : 45	اتخاذ القرارات .
١٠	Divan , 2012 :12 lee Cooke ,2000 :4	الثقافة التنظيمية .

المصدر : اعداد الباحث بالاستناد الى ما جاء في الادبيات .

يظهر من الجدول السابق تداخلا في الافكار وتباعداً في البعض الاخر ايضا ، ولقد تبنى الباحث ثلاثة ابعاد تتناسب وطبيعة هذا البحث ، والسبب وراء اختيار هذه الابعاد كونها تتناسب وطبيعة عمل المجلس مباشرة ، لذلك فقد تم التركيز على ثلاثة ابعاد تتناسب وطبيعة هذا البحث وهي :
(اتخاذ القرارات ، إجراءات العمل ، التدريب) .

رابعاً : الافق الزمني للبحث .

شمل البحث الحالي المدة الزمنية المحصورة بين الاعوام (٢٠٠٣ - ٢٠١٣) كأساس في تناول البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة ، فهو بحث تطبيقي في مجلس محافظة واسط بوصفه أحد المجالس المحلية في العراق التي تخضع لقانون المحافظات غير المنتظمة بإقليم رقم (٢١ لسنة ٢٠٠٨) .

المبحث الرابع / عرض النتائج ومناقشتها .

يتضمن هذا المبحث وصف متغيرات وابعاد البحث (التفسيرية والمستجيبة) المعتمدة في مخطط الدراسة الفرضي من اجل اجراء التحليل الاولي لهذه المتغيرات والابعاد ، وتمهيدا للاختبار الفرضيات الرئيسة للبحث الحالي .

المحور الاول : عرض البيانات و تحليلها وتفسيرها في ضوء اجابات العينة .

اولاً : تشخيص مستوى الرقابة ووصفها في مجلس المحافظة .

تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد (١ - ١٥) فقرة متخذين من مقياس (Likert) الخماسي اساسا في بناء بدائل المقياس لتلك الابعاد .
١- عرض الفقرات المتعلقة بالمرونة .

حقق هذا المتغير متوسطا حسابيا "عاليا" ، وهذا يمكن أن يفسره الباحث بأن هناك اهتمام واتفاق تام من قبل غالبية الاعضاء بانهم يعملون بحرية كاملة وذلك استناداً الى اللامركزية الادارية التي يتمتع بها المجلس وان هناك اتفاق بين اعضاء المجلس بضرورة ان يكون هناك سرعة واستجابة فورية لحاجات المجتمع المحلي الاساسية والضرورية ، وهذا يدل على أن المجلس وفقا لهذه النتائج يمتلك المرونة المطلوبة (اللازمة) من حيث السرعة في التكيف والاستجابة لحاجات المواطنين دون تقصير في الاداء .



الدور الرقابي لمجلس محافظة واسط □ في تحسين أداء الهيئات المحلية

جدول (٤) يوضح إجابة عينة الدراسة على بُعد المرونة وفق المقاييس المبينة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
1	يمتلك مجلس المحافظة المرونة في تحقيق الانسجام بين متطلبات خدمات المجتمع المحلي .	3,5	0,9	% 70
2	يعمل مجلس المحافظة بحرية كاملة فيما يخدم المواطنين	3,7	1,2	% 74
3	يفتقد المجلس الاستقلالية في إجراءات الرقابة المطلوبة	3,4	1,1	% 68
4	يعتمد المجلس خطط بديلة لتنويع الرقابة .	3,2	0,8	% 64
5	يحرص مجلس المحافظة على الاستجابة الفورية لطلبات المجتمع المحلي دون تقصير في الأداء .	4	1	% 80
	الإجمالي	3,6	1	% 71

٢ - عرض الفقرات المتعلقة بالشفافية .

ويحسب ما ورد من النتائج بالنسبة للمتغير ككل ، فانه جاء بمتوسط حسابي "عالٍ" وبانحراف معياري اقل وهذا يؤكد على أهمية ودور هذا البعد في تحقيق التنمية المحلية من خلال التزام اعضاء المجلس بالعمل بطريقة واضحة وبعيدة عن الغموض والضبابية ومكشوفة ومعلنة لجميع المواطنين دون استثناء .

جدول (٥) إجابة عينة الدراسة على بُعد الشفافية وفق المقاييس المبينة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
6	يعتمد مجلس المحافظة المواقع الالكترونية الخاصة به في نشر البيانات المتعلقة بنشاطاته بشكل دوري .	3,4	1	% 68
7	تكون بعض جلسات المجلس مفتوحة امام الرأي العام لآتاحة الفرصة للحوار المتبادل .	3,5	1	% 70
8	تتسم اهداف المجلس بالموضوعية والوضوح .	3,5	1	% 70
9	يعتمد المجلس على الصحافة المرئية والمقروءة محليا في توثيق نشاطاته .	3,5	1	% 70
10	يقيم المجلس جلسات حوارية خاصة لمناقشة آليات حل المشكلات مع الجمهور بصورة مباشرة	3,4	1,2	% 74
	الإجمالي	3,5	1	% 70

٣ - عرض الفقرات المتعلقة بالمصادقية .

حقق هذا المتغير متوسطا حسابيا "وسطا" وانحراف معياري اقل فان هذا يشير إلى أن بُعد المصادقية من وجهة نظر أفراد العينة بمستوى "وسط" وهذا يمكن ان يفسره الباحث بأن التزام الاعضاء بالمعايير والضوابط المهنية للأداء الاعمال المحلية بدرجة "وسط" تقريبا الى حد ما، ولكن ليس بمستوى الطموح المطلوب لتحسين أداء هذه الاعمال المحلية بسبب تأثر هذه المعايير والضوابط المهنية باعتبارات قد تكون شخصية او حزبية او غيرها من الاعتبارات الاخرى .

جدول (٦) إجابة عينة الدراسة على بُد المصدقية وفق المقاييس المبينة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
11	يلتزم أعضاء المجلس بالمعايير والضوابط المهنية التي تحكم عملهم .	3,4	1	% 68
12	يهتم أعضاء المجلس بحاجات المواطنين بصورة عامة .	3,2	1	%64
13	يمتلك أعضاء المجلس الكفاءة والفاعلية في أداء الاعمال المحلية من حيث اختصاصاتهم ومؤهلاتهم .	3,5	0,9	% 70
14	هناك جدية في استجواب المحافظ ورؤساء الدوائر لمسائلتهم واستجوابهم حول القصور في أداء الاعمال	3,3	0,9	% 66
15	يفعل أعضاء المجلس العدالة والانصاف في أداء الأعمال .	3,5	1,2	% 70
	الإجمالي	3,4	1	% 68

يلاحظ بشكل عام ... وعند مقارنة الاوساط الحسابية للأبعاد الفرعية المكونة للرقابة مع الوسط الفرضي البالغ (3) درجات ، ان كل الابعاد الفرعية حصلت على اوساط حسابية تجاوزت الوسط الفرضي وبدرجة عالية في شدتها على الرغم من التفاوت فيما بينها. ويلخص الجدول (٥) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الرقابة وابعادها ، بالاعتماد على شدة الاجابة على مساحة المقياس .

جدول (٧) يوضح قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الرقابة وأبعادها

ت	ابعاد الرقابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
1	المرونة	3.6	1	% 71
2	الشفافية	3.5	1	%70
3	المصدقية	3.4	1	% 68
	اجمالي الرقابة	3,5	1	

يتضح أن أجمالي متغير الرقابة قد حصل على وسط حسابي بلغ (3.5) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي مما يدل على ان هناك مستوى "عاليا" من الرقابة في مجلس المحافظة وبمستويات عالية نسبيا ، كما بلغ الانحراف المعياري لأجمالي متغير الرقابة (1) وهو يشير الى ان هناك تشتتاً في اجابات العينة على اسئلة متغير الرقابة ، اما على مستوى أهمية الأبعاد الثلاثة للرقابة فقد أظهرت أن بُعد المرونة قد حصل على اعلى وسط حسابي ، وتعكس هذه النتيجة حالة الاهتمام والانسجام والتوافق بين أعضاء المجلس في تحقيق الاستجابة السريعة لحاجات المجتمع المحلي ودون أي تقصير في الاداء ، واحتلت الشفافية المرتبة الثانية ، اما المصدقية فقد جاءت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية .

ثانيا - عرض واقع تحسين الأداء وتحليل إجابات المبحوثين وتفسيرها :

تضمن تحسين الأداء وهو المتغير (التابع) ثلاثة ابعاد وهي (اتخاذ القرارات ، وإجراءات العمل، والتدريب) وقد تم قياس هذا المتغير من خلال الاسئلة (16- 30) فقرة والتي يمثل كل منها مكونا فرعيا من مكونات تحسين الأداء ومن ثم فان الاجابة عن هذه المكونات تعكس اتجاهات عينة البحث ومدى تشخيصها لتحسين أداء الهيئات المحلية .

١- عرض الفقرات المتعلقة باتخاذ القرارات :

بالنسبة لهذا المتغير ككل فانه جاء بمستوى حسابي "وسط" وبانحراف معياري اقل فان هذا يشير إلى أن بُعد اتخاذ القرارات من وجهة نظر أفراد العينة بمستوى "وسط" وهذا يمكن ان يفسره الباحث بأن التزام الاعضاء بفقرات هذا البعد كانت بدرجة وسط الى حد ما لكنها لم تكن بالمستوى المطلوب اللازم من قبل اعضاء المجلس من اجل الارتقاء بمستوى أداء المجلس بسبب تأثر قرارات المجلس كما اشرت سابقا باعتبارات قد تكون شخصية الى حد ما او قد تكون عوامل خارجة عن سيطرته تماما .

جدول (٨) إجابة عينة الدراسة على بعد اتخاذ القرارات وفق المقاييس المبينة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
16	يعتمد المجلس في اتخاذ القرارات على الدراسة والمسوحات الميدانية والحاجة الفعلية المحلية لها .	3,4	1	68 %
17	يملك المجلس الكفاءة اللازمة في اتخاذ القرارات	3,3	1	66 %
18	هناك جدية حقيقية في تنفيذ ومتابعة كافة القرارات التي يتخذها المجلس .	3,5	1,1	70 %
19	يطلع المواطن على كافة القرارات التي يتخذها المجلس .	3,1	1	62 %
20	يملك مجلس المحافظة الحيادية في اتخاذ القرارات ودون تمييز	3,3	1,1	66 %
	الإجمالي	3,3	1	66 %

٢- عرض الفقرات المتعلقة بإجراءات العمل .

حقق هذا البعد مستوى حسابيا "وسطا" وبانحراف معياري اقل ، وهذا يمكن أن يفسره الباحث بأن غالبية اعضاء المجلس يتفقون بأن الاجراءات الخاصة بعمل المجلس هذه والمعمول بها ليست واضحة بالشكل المطلوب ولا يوجد معرفة ودراية تامة بها من قبل البعض من الاعضاء وبانها طويلة ومعقدة الى حد ما ، الامر الذي بدورها يمكن أن ينعكس على أداء وعمل المجلس .



الدور الرقابي لمجلس محافظة واسط في تحسين أداء الهيئات المحلية

جدول (٩) إجابة عينة الدراسة على بعد إجراءات العمل على وفق المقاييس المبينة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
21	تتميز إجراءات العمل في المجلس بالوضوح التام .	3,3	1,2	%66
22	هناك معرفة ودراية تامة من قبل اعضاء المجلس بإجراءات وآلية العمل .	3,3	1	% 66
23	يتم تبسيط إجراءات العمل بصورة تسمح بإنجاز المعاملات بسرعة دون تعقيد .	3,3	0,9	% 66
24	هناك إجراءات عمل روتينية لا مبرر لها .	3,4	1,1	% 68
25	يفتقر مجلس المحافظة للنزاهة في تنفيذ إجراءات العمل .	3,3	1,1	% 66
	الإجمالي	3,3	1	% 66

٣- عرض الفقرات المتعلقة بالتدريب .

بالنسبة الى المتغير ككل تشير وهو ما اثبتته نتائج التحليل الى انه حقق مستوى حسابيا " وسطا " وانحرافا معياريا (١) وهذا يمكن ان يفسره الباحث بان هناك تناقضا وتشتتا واضحا في اجابات الاعضاء من حيث ان هناك بعض الاعضاء تلتزم وتهتم وتشيد بدور التدريب في رفع كفاءة وقابليات الاعضاء ، وهناك اعضاء لا تشيد بدور البرامج التدريبية وهو يمكن ان يؤثر في عمل وأداء المجلس .

جدول (١٠) إجابة عينة الدراسة على بعد التدريب على وفق المقاييس المبينة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
26	يساهم التدريب في تلافي جوانب القصور في أداء أعضاء المجلس .	3,7	1	% 74
27	يعمل التدريب على زيادة فاعلية الرقابة .	3,2	1,1	%64
28	يساهم التدريب في تطوير الكفاءات الرقابية .	3,5	1,1	% 70
29	يساعد التدريب في زيادة الخبرة والمهارات وبالتالي السرعة في اتخاذ القرارات .	3,1	0,9	% 62
30	يقوم المجلس بأعداد دورات تدريبية للأعضاء لتحسين أداء الخدمات وبسرعة .	3,5	1,1	% 70
	الإجمالي	3,4	1	%68

يلاحظ بشكل عام ... وعند مقارنة الاوساط الحسابية للأبعاد الفرعية المكونة لتحسين الأداء مع الوسط الفرضي البالغ (3) درجات ان كل الابعاد الفرعية حصلت على اوساط حسابية تجاوزت الوسط الفرضي وبدرجة وسط في شدتها على الرغم من التفاوت فيما بينها، ويلخص الجدول (9) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير تحسين الاداء وابعاده ، بالاعتماد على شدة الإجابة عن مساحة المقياس .



الدور الرقابي لمجلس محافظة واسط □ في تحسين أداء الهيئات المحلية

جدول (١١) يوضح قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير تحسين الاداء وابعاده

ت	ابعاد تحسين الاداء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
1	التدريب	3.4	1	68 %
2	إجراءات العمل	3.3	1	66 %
3	اتخاذ القرارات	3.3	1	66 %
	اجمالي تحسين الاداء	3.3	1	

يتضح أن أجمالي متغير تحسين الاداء قد حصل على وسط حسابي بلغ (3.3) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي بقليل مما يدل على ان هناك مستوى مقبولاً إلى حد ما من تحسين الأداء في مجلس المحافظة على الرغم من انها ليست بمستويات عالية، كما بلغ الانحراف المعياري لأجمالي متغير تحسين الاداء (1) وهو يشير الى ان هناك تشتتاً في اجابات العينة على اسئلة متغير تحسين الاداء ، اما على مستوى اهمية الابعاد الثلاثة لتحسين الأداء فقد أظهرت ان بُعد التدريب قد حصل على اعلى وسط حسابي ، وتعكس هذه النتيجة حالة الاهتمام بتطوير المهارات والقدرات والقابليات لدى الاعضاء لأداء الاعمال المحلية في المجلس ، واحتلّ بُعدي اتخاذ القرارات وإجراءات العمل المرتبة الثانية على التوالي من حيث الأهمية .

يلاحظ من كل ما تقدم ان النتائج التي توصل اليها الباحث تطابقت إلى حد ما مع المسح الاولي لمشكلة البحث والذي اجراه الباحث في مجلس محافظة واسط ، إذ وجد ومن خلال نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة على مساحة المقياس ، ان هناك درجة متوسطة من الرقابة وتحسين الاداء في مجلس المحافظة وهي نتيجة حصل عليها الباحث ايضا من خلال المقابلات وحضور جلسات المجلس والتي بينت بان الرقابة الساندة في مجلس محافظة واسط ليست بالمستوى المطلوب ، بسبب غياب الاستقلالية الرقابية للمجلس وتعدد جهات الرقابة في المحافظة وتأثر العمل الرقابي للمجلس بالمحاصصة الحزبية ، مما أثر بشكل أو باخر على ادائهم في المجلس وهذا ما لاحظناه من خلال النتائج التي اثبتت وجود مستوى متوسط من تحسين الاداء .

المحور الثاني : علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة :

يعرض هذا المبحث إمكانية التحقق من صحة فرضيات الدراسة المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة والتي تمت صياغتها استنادا إلى مشكلة البحث ، و قد استعملت الوسائل الإحصائية الخاصة بمعامل ارتباط الرتب (سبيرمان) Spearman لتحديد نوع العلاقات بين متغيرات الدراسة والبرنامج الإحصائي (SPSS) و الذي يختبر علاقات الارتباط فيما بين المتغيرات الرئيسية و الفرعية و كما يأتي :

تشير النتائج بشكل عام إلى وجود علاقة ارتباط وتفاعل بمستوى عال بين الرقابة وتحسين الاداء على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الإبعاد الفرعية كما في الجدول الرئيس (١٠) .

جدول (١٢) قيم معاملات الارتباط (Spearman) بين متغيرات الدراسة

العلاقات المعنوية		التدريب	إجراءات العمل	اتخاذ القرارات	تحسين الاداء	المتغير التابع	
الاهمية %	العدد					المتغير المستقل	الرقابة
%100	4	0,756** P(0.00)	0,758** P(0.00)	0,746** P(0.00)	0,800** P(0.00)	الرقابة	
%100	4	0,655** P(0.00)	0,699** P(0.00)	0,673** P(0.00)	0,718** P(0.00)	المرونة	
%100	4	0,558** P(0.00)	0,630** P(0.00)	0,618** P(0.00)	0,621** P(0.00)	الشفافية	
%100	4	0,682** P(0.00)	0,628** P(0.00)	0,681** P(0.00)	0,722** P(0.00)	المصداقية	
		4	4	4	4	العدد	العلاقات
		%100	%100	%100	%100	الاهمية	المعنوية

(**) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0,01)

(*) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0,05)

بشكل عام ومن خلال هذه النتائج اتضح لنا ان هناك ارتباطاً قوياً وإيجابياً بين الرقابة وتحسين الاداء أجمالاً وهذا يؤكد صحة الفرضية المتعلقة بالارتباط (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وبدلالة احصائية ايجابية بين خصائص الرقابة وتحسين تنفيذ الاعمال ذات الطابع المحلي منفردة ومجمعة) وتعكس هذه الارقام العلاقة المنطقية بين المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية ، حيث لا يمكن تحسين أداء الهيئات المحلية ما لم تكن هناك رقابة متميزة وفعالة ومستمرة من قبل مجلس المحافظة وهذا ما اثبتته نتائج المقابلات التي اجراها الباحث مع بعض اعضاء عينة البحث ، اذ اوضح الاعضاء ان تحسين أداء الهيئات المحلية يرتبط بشكل مباشر في دور الرقابة التي يمارسها مجلس المحافظة على الهيئات المحلية فهي بذلك تُعد نقطة الانطلاق لتحسين أداء الهيئات المحلية.

الحدود الثالث : اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وتحليلها وتفسيرها :

في ضوء توقعاتنا التي صيغت على شكل فرضية لغرض تحديد التأثير بين متغيرات البحث على المستويين الفرعي والإجمالي ، تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) ، كمعالجة إحصائية للبيانات المتوفرة ، لغرض التحقق من صحة هذه الفرضية، على وفق ما جاءت به النتائج الموضحة في الجدول (١٣) وعلى النحو الآتي :-



الدور الرقابي لمجلس محافظة واسط في تحسين أداء الهيئات المحلية

جدول (١٣) قيم (β -R²-F) لنماذج الانحدار لنتائج التأثير لمنغيرات الدراسة

النماذج المعنوية		التدريب			إجراءات العمل			اتخاذ القرارات			تحسين الأداء			المتغير التابع	المتغير المستقل
الأهمية	العدد	β	R ²	F	β	R ²	F	β	R ²	F	β	R ²	F		
100 %	4	0.777	0.604	42.769	0.848	0.719	71.598	0.987	0.616	44.912	0.859	0.738	79.053	الرقابة	
%100	4	0.770	0.490	26.938	0.770	0.594	40.894	0.946	0.494	27.379	0.775	0.601	42.159	المرونة	
100 %	4	0.633	0.400	18.695	0.702	0.493	27.255	0.797	0.463	24.176	0.718	0.516	29.797	الشفافية	
%100	4	0.802	0.583	39.070	0.818	0.668	56.445	0.739	0.546	33.668	0.828	0.685	60.870	المصادقية	
		4			4			4			4			العدد	النماذج المعنوية
		%100			%100			%100			%100			الأهمية	

(*) قيمة (F) الجدولية عند مستوى ٠.٠١

- علما ان F الجدولية = 4.20

وبشكل عام ومن خلال هذه النتائج تكون الفرضية الثانية والمتعلقة ((بوجود تأثير ذات دلالة معنوية وبدلالة احصائية ايجابية لمؤشرات وخصائص الرقابة ودورها في تحسين تنفيذ الاعمال المحلية منفردة ومجمعة)) قد جرى إثباتها وقبولها وفق نتائج التحليل السابقة ، مما يؤكد أن الرقابة التي يمارسها مجلس المحافظة لها التأثير المباشر والفعال في تحسين أداء الهيئات المحلية .

يستنتج الباحث ومن خلال العرض المفصل للبيانات الاحصائية وتحليلها والتي استندت الى مشكلة البحث ان الرقابة التي يمارسها مجلس المحافظة تلعب دورا كبيرا في تحسين اداء الهيئات التنفيذية المحلية ، وهي بنفس الوقت لها تأثير كبير في أداء الهيئات التنفيذية المحلية ، او بعبارة اخرى ان الرقابة التي يمارسها المجلس تؤثر وتتأثر بتحسين الاداء ومن ثم النتيجة تكون رفع مستوى أداء المجلس الرقابي ،

ومن خلال ذلك وُجِدَ ان الرقابة التي يمارسها مجلس المحافظة الآن لم تكن بالمستوى المطلوب من حيث شمولية الرقابة لكل الدوائر التنفيذية ومن حيث الاستقلالية في ممارستها ، ويعود ذلك الى سببين : الاول : هو اسباب خاصة بالمجلس وتتعلق (بالمحاصرة الحزبية واعتبارات شخصية ... وغيرها) والثاني : اسباب خارجة عن المجلس وتتعلق (بتعدد الاجهزة الرقابية المركزية وغياب التنسيق بينها وبين الرقابة التي يمارسها المجلس) .

المبحث الخامس / الاستنتاجات والتوصيات ومقترحات البحوث المستقبلية .

اولا : الاستنتاجات .

- ١- يحدُ بعد المرونة اكثر تجانسا واهمية من وجهة نظر أفراد العينة وهذا يمكن أن يفسره الباحث بأن هناك اهتمام واتفاق تام من قبل غالبية الاعضاء بانهم يعملون بحرية كاملة وذلك استناداً الى اللامركزية الادارية التي يتمتع بها المجلس وان هناك اتفاق بين اعضاء المجلس بضرورة ان يكون هناك سرعة واستجابة فورية لحاجات المجتمع المحلي الاساسية والضرورية .
- ٢ - تأثر المعايير والضوابط المهنية والخاصة بعمل المجلس باعتبارات خارجة عن سيطرة المجلس والتي قد تكون (شخصية او حزبية او غيرها) .
- ٣- ان الخطط الرقابية التي يمارسها المجلس على الوحدات التنفيذية ليست بالمستوى المطلوب ، وبسبب سيطرة وتعدد الجهات الرقابية المركزية في المحافظة لا يمتلك الاستقلالية والحيادية التامة عند ممارسة وظيفته الرقابية .
- ٤- اعتماد المجلس بالدرجة الاساس على الصحافة المرئية والمقروعة والمواقع الإلكترونية في توثيق نشاطاته وبشكل دوري ، مع العلم ان المجلس لا يمتلك قناة فضائية اسوة ببعض المحافظات والتي من الممكن من خلالها ان يوثق نشاطاته ، ويمتلك فقط اذاعة تلفزيونية محلية محدودة البث .
- ٥- يقيم المجلس جلسات حوارية مباشرة مفتوحة بين قيادات مجلس المحافظة وبين المواطنين لمناقشة اهم مشاكل واحتياجات المحافظة المحلية لكنها قليلة وليست بالمستوى المطلوب وهذا بدوره يضعف العلاقة بين المجلس والمواطن .
- ٨- تأثر عملية الاستجواب والمسائلة (المحافظ ورؤساء الدوائر الخدمية المحلية التنفيذية) بعوامل خارجة عن سيطرة المجلس والتي قد تكون (شخصية او حزبية) .
- ٩- هناك تفاوت واضح في مستويات الشفافية وهذا يعكس بدوره على أداء المجلس .
- ١٠- يتخذ المجلس كافة قراراته بالاعتماد على الدراسات والمسوحات الميدانية في ضوء معايير محدد وهي المحرومية والتي تعني (الاولوية او الحاجة الفعلية للمجتمع المحلي) وفي ضوء الكثافة السكانية ومشاريع النفع العام ، ويتخذها بشكل سريع ، وعلى الرغم من ان هناك اهتمام ورغبة حقيقية من قبل الاعضاء في تنفيذ ومتابعة كافة القرارات التي يتخذها المجلس حيث اتخذ المجلس (١٦٤٦) قرار خلال الدورة المحلية السابقة ، ولكن تنفيذ هذه القرارات يكون بطيئا نوعا ما .



الدور الرقابي لمجلس محافظة واسط □ في تحسين أداء الهيئات المحلية

الا ان الملاحظ هنا هو ان هناك البعض من هذه القرارات لم تنفذ او نفذت بشكل متقطع لأسباب قد تكون بسبب غياب اللجنة التنسيقية الخاصة بمتابعة وتنفيذ القرارات التي يتخذها المجلس اسوةً بباقي المحافظات او اسباب مالية او اعتبارات اخرى خارجة عن سيطرة المجلس وهذا ينعكس بدوره على أداء المجلس في الاستجابة لحاجات المجتمع المحلي .

١٢- على الرغم من ان غالبية اعضاء المجلس يتفقون بان المجلس يمتلك الكفاءة اللازمة عند اتخاذه لكافة القرارات الا ان نتائج التحليل الاحصائي لم تكن بالمستوى المطلوب من حيث قدرة وقابلية المجلس في اتخاذ القرارات وهذا يفسره الباحث الى ان ذلك يعود الى غياب الاختصاصات الادارية تماما في المجلس والتي تعد من الدعائم الاساسية لإدارة المجلس وهو بدوره ينعكس على أداء المجلس .

١٣- هناك توافق وانسجام تام بين اعضاء المجلس من ان هناك بعض الإجراءات الخاصة بعمل المجلس هي روتينية وطويلة نوعا ما ولا ميرر لها وغير واضحة ومفهومة وتفتقد الى النزاهة الى حد ما من قبل بعض الاعضاء والتي تؤثر سلبا على سرعة عمل المجلس في الاستجابة لحاجات المجتمع المحلي .

١٤- هناك تفاوت واضح في اجابات بعض الاعضاء بخصوص دور واهمية التدريب بالنسبة لبعض الاعضاء ، حيث يفتقر بعض الاعضاء الى الخبرة والقابلية اللازمة لأداء الاعمال المحلية وهذا ما اكدته نتائج المقابلات مع بعض الاعضاء .

١٥- اعتماد المجلس بالدرجة الاساس على فريق الدعم (برنامج تعزيز الحوكمة / تقدم) * والموجود داخل مجلس المحافظة فهو المحرك الاساس لعمل مجلس المحافظة والمحافظة ، حيث يتكفل بكل ما يحتاجه مجلس المحافظة والمحافظة من دراسات وبحوث وبرامج تدريبية وتطويرية وغيرها من الامور التي يحتاجها المجلس .

ثانيا : التوصيات .

في ضوء ما تمّ عرضه من استنتاجات في المبحث السابق يقترح الباحث عدد من التوصيات الآتية :-

١- يفرض الواقع النظري والعملي ان يكون هناك اهتمام وحرص شديدين من قبل الاعضاء في الاستجابة لحاجات المجتمع المحلي الفورية من خلال منح المجلس المزيد من الصلاحيات والاختصاصات المالية والادارية الواسعة واللازمة لأداء عمله .

٢- ان يتمتع المجلس بالاستقلالية والحيادية والنزاهة التامة عند ممارسة دوره الرقابي على أداء الوحدات التنفيذية المحلية ، والابتعاد عن الاعتبارات الشخصية والمحاصصة الحزبية من خلال الالتزام التام بالمعايير والضوابط المهنية الخاصة بعمل المجلس ، مستندا في ذلك على المادة (٢) من القانون والتي تشير ان مجلس المحافظة هو أعلى سلطة لرقابية وتشريعية ضمن الحدود الادارية للمحافظة .

* ورد في دليل الرقابة والاشراف للمحافظات العراقية ، ٢٠١١ ، برنامج الحكم المحلي - المرحلة الثالثة ، المجلد الخامس ، الطبعة الاولى .

٣- ان لا يعتمد المجلس على الصحافة المرئية والمقروءة والمواقع الإلكترونية في توثيق نشاطاته واعماله فقط ، بل لابد ان يكون للمجلس قناة فضائية خاصة بالمحافظة توثق نشاطات وعمل المجلس في المحافظة أسوةً ببعض المحافظات التي تمتلك قنوات فضائية خاصة بها .

٤- العمل على تطوير العلاقة بين المجتمع المحلي والمجلس المحلي من خلال اقامة جلسات وندوات حوارية مفتوحة وبحضور وسائل الاعلام بين قيادات الإدارات المحلية والمجتمع المحلي من أجل الوقوف على اهم مشاكل واحتياجات المجتمع المحلي وإيجاد الحلول لها من خلال رسم السياسات والخطط التي تساعد على تطوير وتنمية المجتمع المحلي بشكل افضل .

٥- العمل على تشكيل لجنة تنسيقية مشتركة تسمى (لجنة المتابعة المشتركة) تدمج مع لجان المجلس تختص بمتابعة وتنفيذ كافة القرارات التي يتخذها المجلس وتعمل بحيادية تامة ودون تمييز في تنفيذ ومتابعة كافة القرارات التي يتخذها المجلس ، تتألف من عدد من اعضاء مجلس المحافظة واطباء من المحافظة والوحدات التنفيذية ومنظمات المجتمع المدني الفعالة في المحافظة .

٦- اعادة العمل باللجنة التنسيقية الرقابية التي تشكلت بموجب اتفاق بين مجلس المحافظة والجهات الرقابية الرسمية في المحافظة ، وتمارس الاختصاصات والواجبات من خلال مناقشة الواقع الرقابي ، والتي تضم في عضويتها (مجلس المحافظة ، هيئة النزاهة ، مكاتب المفتشون العموميين في الدوائر الحكومية في المحافظة ، ديوان الرقابة المالية ، مديرية الرقابة التجارية ، مديرية البيئة ، مركز الامن الوطني ، مديرية الشؤون الداخلية ، فضلا عن المجالس المحلية في الاقضية والنواحي) ، وتقديم التوصيات المناسبة بهذا الشأن وبما لا يتعارض مع احكام الدستور والقوانين النافذة ، والتي توقف العمل بها الان لأسباب غير معروفة .

٧- ان يبتعد المجلس عن الغموض والسرية والضبابية في عمله عند اتخاذه كافة القرارات وان يعمل المجلس بطريقة نزيهه وواضحة ومكشوفة ومعلنة للجميع ، من خلال انفتاح المجلس بشكل اوسع ومباشر مع بينته ومواطنيه والتقرب منهم من اجل التعرف على احتياجاتهم المحلية ، وأن يسمح لوسائل الإعلام كافة في حضور اجتماع المجلس لنقل اجتماعاته وقراراته إلى كافة المواطنين ، والسماح أيضاً للمواطنين في المشاركة في حضور اجتماعات المجلس ممن لهم علاقة بالموضوع الذي سيناقشه المجلس والاستماع إلى آرائهم دون أن يصوتوا ، وهذا بدوره ان يقرب ويقوي العلاقة بين المجلس والمواطنين .

٨- تشكيل لجنة خاصة تنبثق من داخل المجلس تتألف من عدد من الموظفين ذوي الخبرة والاختصاص ، تختص بإعادة النظر في الإجراءات الخاصة بعمل المجلس بين مدة واخرى بحيث تصبح بسيطة وغير معقدة ونزيهه وبعيدة عن الروتين او البيروقراطية والتي تؤثر بدورها في سرعة عمل المجلس في تقديم الخدمة للمواطن .

٩- لابد ان يكون هناك اهتمام اكثر من قبل المجلس بالبرامج التدريبية والتطويرية الخاصة بالأعضاء ، وبنفس الوقت لابد ان يكون هناك التزام جدي وحقيقي من قبل الاعضاء بالبرامج التدريبية والتطويرية على كيفية ممارسة الاختصاص الرقابي ، من اجل رفع كفاءتهم وقدراتهم وقابليتهم عن اداء اعمالهم المحلية .



الدور الرقابي لمجلس محافظة واسط □ في تحسين أداء الهيئات المحلية

- ١٠- السير وفق برنامج عمل او خطة عمل موحدة للمجلس تحدد فقراته ضمن مواد النظام الداخلي للمجلس ، بحيث يكون عمل مجلس المحافظة الجديد مكملاً لعمل مجلس المحافظة السابق ، من حيث التصويت على القرارات التي اوجلت البت فيها الى المجلس الجديد ومن حيث تنفيذة لكافة القرارات التي اتخذها مجلس المحافظة السابق ودون تميز بينها .
- ١١- الاسراع بتعديل قانون مجالس المحافظات رقم (٢١) لسنة ٢٠٠٨ ، وخاصة فيما يتعلق بتوسيع الصلاحيات الرقابية ليشمل جميع الوحدات التنفيذية داخل المحافظة .
- ١٢- تعاون متواصل ومستمر بين عضو مجلس المحافظة مع منظمات المجتمع المدني ، بحيث يكون عضو مجلس المحافظة اكثر تقربا وتفهما لحاجات المواطنين من خلال التواجد والزيارات الميدانية واللقاءات المباشرة مع المواطنين معهم للتعرف على واقع احتياجاتهم المحلية والتي تتلاءم مع الواقع المحلي .
- ١٣- ان يبتعد مديرى الدوائر التنفيذية عند تنفيذهم للقرارات التي يصدرها المجلس عن المحاصصة والحزبية والعمل وفق الضوابط والمعايير المهنية وبحيادية تامة ودون تميز بين تنفيذ القرارات .

ثالثا : الدراسات المستقبلية المقترحة

- استنادا لما تم طرحه من استنتاجات وتوصيات ، تقترح الدراسة عدد من الدراسات المستقبلية في المواضيع الآتية :
- ١- اعادة اختبار البحث الحالي من خلال التركيز على ابعاد اخرى غير الابعاد المستعملة في البحث الحالي للرقابة بين عدد من مجالس المحافظات للتعرف على اساليب تحسين الاداء في كل منها .
 - ٢- اجراء دراسة عن الدور الرقابي لمجلس النواب واثره في أداء مجالس المحافظات .
 - ٣- اجراء دراسة عن الازدواج الرقابي المركزي واثره في أداء مجالس المحافظات .
 - ٤- اجراء دراسة عن قانون المحافظات بين المأمول والواقع .
 - ٥- اجراء دراسة عن الازدواج الرقابي لمجلس المحافظة والمحافظ واثره في عمل الوحدات التنفيذية المحلية.

المصادر :

اولا : الكتب لعربية :

- ١- بن حبتور، عبد العزيز صالح، (٢٠٠٩) ، مبادئ الادارة العامة، الأردن- عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى .
- ٢- بربر، كامل، (٢٠١٠) ، الاتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين ، دار المنهل اللبناني، الطبعة الثالثة ، بيروت ، لبنان ، الطبعة الثالثة .
- ٣- جواد، شوقي ناجي، (٢٠١٠) ، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، الأردن- عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى .
- ٤- جرادات ، اسامة ، (٢٠٠٨) ، تبسيط اجراءات العمل الاساليب والآليات ، القاهرة ، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- ٥- الحلامه، محمد عزت، احمد نافع المدادحة، (٢٠١٠) ، المفاهيم الحديثة في علم الادارة ، الأردن- عمان، دار اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى .



الدور الرقابي لمجلس محافظة واسط □ في تحسين أداء الهيئات المحلية

- ٦ - خليل، موسى، (٢٠١١) ، الإدارة المعاصرة المبادئ- الوظائف- الممارسة ، بيروت- لبنان، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة .
- ٧ - درة ، عبد الباري ابراهيم ، (٢٠٠٣) ، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، داينمك للطباعة ، القاهرة .
- ٨ - ديري، زاهد محمد، (٢٠١١) ، الرقابة الادارية ، الأردن- عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى .
- ٩- الذهبي ، جاسم محمد ، العزاوي ، نجم عبد الله ، (٢٠٠٥) ، مبادئ الادارة العامة منظور استراتيجي شامل ، طبع مكتب الجزيرة للتحضير الطباعي والاستسناخ ، بغداد ، الطبعة الأولى .
- ١٠- راتشمان ، دافيد واخرون ، ٢٠٠١ ، الادارة المعاصرة ، الرياض ، السعودية ، دار المريخ للنشر ، الطبعة الانكليزية .
- ١١- الرفاعي ، أحمد حسين ، (١٩٩٨) " مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية " الطبعة الأولى ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- ١٢ - زكي ، محمود هاشم ، (١٩٨٧) ، اساسيات الادارة ، الكويت ، ذات السلاسل ، الطبعة الاولى .
- ١٣ - الشميمري ، أحمد بن عبد الرحمن، (٢٠٠٦) ، مبادئ ادارة الأعمال الأساليب والاتجاهات الحديثة، الرياض- السعودية، العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة .
- ١٤ - شيحا ، ابراهيم عبد العزيز، (٢٠٠٤) ، أصول الادارة العامة ، جامعة الاسكندرية توزيع منشأة المعارف بالإسكندرية .
- ١٥ - الصيرفي ، محمد عبد الفتاح ، (٢٠٠٨) ، تبسيط الاجراءات ، الاسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع .
- ١٦ - الظاهر ، نعيم ابراهيم ، (٢٠١١) ، الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، اريد ، الاردن ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى .
- ١٧ - عبوي ، زيد منير ، (٢٠٠٧) ، الادارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير) ، الاردن ، دار دجلة ، الطبعة الاولى .
- ١٨ - عريقات ، احمد يوسف وآخرون، (٢٠١١)، المفاهيم الادارية الأساسية النظرية والتطبيق، الأردن- عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى،
- ١٩ - العلاق، يشير، (٢٠١٠) ، تنظيم وإدارة العلاقات العامة ، الأردن- عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية .
- ٢٠ - عبد الرحيم، محمد عبد الله، (١٩٧٧) ، أساسيات الادارة والتنظيم، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مطبعة دار التأليف .
- ٢١ - العامري، صالح مهدي، الغالبي، طاهر محسن منصور، (٢٠١١) ، الادارة والأعمال ، الأردن ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة .



الدور الرقابي لمجلس محافظة واسط □ في تحسين أداء الهيئات المحلية

- ٢٢- عبيدات، ذوقان عبد الرحمن عدس، كايد عبد الحق، (١٩٩٣) " البحث العلمي مفهومه- أدواته - أساليبه " مكتب الطباعة المركزي ، جامعة بغداد.
- ٢٣ - الغالبي ، طاهر محسن منصور ، العامري ، صالح مهدي محسن ، (٢٠١٠) ، المسؤولية الاجتماعية وإخلاقيات الاعمال (الاعمال والمجتمع) ، الاردن ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- ٢٤ - عليوة ، السيد ، (٢٠٠١) ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، القاهرة ، ايتراك للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى .
- ٢٥- العلاق ، بشير ، (٢٠٠٨) ، مبادئ الإدارة ، عمان ، الاردن ، اليازوري دار النشر والتوزيع ، الطبعة العربية .
- ٢٦ - عصفور، محمد شاكر، (٢٠٠٥) ، أصول التنظيم والاساليب ، عمان ، الاردن دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة .
- ٢٧ - عبد النبي ، محمد احمد ، (٢٠١٠) ، ادارة الموارد البشرية ، الاردن ، عمان ، زمزم ناشرون وموزعون ، الطبعة الأولى .
- ٢٨- العاني، مزهر شعبان ، شوقي ناجي جواد (٢٠٠٨) ، العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات، الأردن ، عمان ، دار اثناء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى .
- ٢٩ - عبد العليم، محمد بكري، (٢٠٠٧) ، مبادئ إدارة الأعمال ، جامعة بنها .
- ٣٠ - غباين ، عمر محمود ، (٢٠٠٩) ، القيادة الفاعلة والقائد الفعال ، الأردن، عمان، دار اثناء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى .
- ٣١ - القبيلات، حمدي سليمان، (١٩٩٨) ، الرقابة الادارية والمالية على الأجهزة الحكومية دراسة تحليلية وتطبيقية، الأردن- عمان، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى .
- ٣٢ - النعيمي، صلاح عبد القادر، (٢٠٠٨) ، الادارة ، الأردن ، عمان ، دار اليازوري، الطبعة العربية.
- ٣٣ - ياغي ، محمد عبد الفتاح (٢٠١١) ، مبادئ الادارة العامة ، عمان ، الاردن ، دار وائل للنشر الطبعة الثانية .

ثانيا : المجلات والصحف :

- ١- الأحمدى، أنس سليم، المرونة، مجلة المنار، مؤسسة الأمة للنشر والتوزيع، الرياض، بلا تاريخ، دراسة منشورة، ص ١٥ .

ثالثا : البحوث :

١. بن سمشة ، آمال ، بلا تاريخ ، مقارنة بين تكوين الكفايات وتحسين أداء الافراد في العمل ، الجزائر ، جامعة عنابة ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية .
٢. الخفاجي ، علي كريم ، (بلا ، تاريخ) ، توظيف تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية ، جامعة كربلاء ، كلية الادارة والاقتصاد .



الدور الرقابي لمجلس محافظة واسط □ في تحسين أداء الهيئات المحلية

٣. الطائي، علي حسون، النقار، عبد الله حكمت، بلا تاريخ ، تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة ميداني لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية، بغداد .

٤. عبد اللطيف ، عواطف ، (٢٠٠٧) ، المصادقية والشفافية مصطلحات غير مطبقة ، مؤسسة الحوار المتمدن .

٥. كلاب ، يوسف سعيد (٢٠٠٦) ، الرقابة المالية والادارية ودورها في عملية التنمية ، ورقة عمل منشورة ، فلسطين ، الجامعة الاسلامية ، غزة .

رابعا : ندوات ومؤتمرات :

١- ادارة ، يوسف محمد ، (٢٠٠٨) التدريب واثره على الاداء ، مؤتمر الملتقى العربي السابع ، دمشق ، الجمهورية العربية السورية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية .

٢- الدحلة ، فيصل ، (٢٠٠٣) ، اقتصاديات الاعمال في ظل عالم متغير ، المؤتمر العلمي الاول ، عمان ، جامعة العلوم التطبيقية .

خامسا : شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) :

١ - الموقع الالكتروني " الجمعية الدولية لتحسين الأداء " www.ispi.org

سادسا : أطاريح الدكتوراه ورسائل الماجستير :

١- حرب ، نيمة محمد ، (٢٠١١) ، واقع الثقافة الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير منشورة- الجامعة الاسلامية- غزة .

٢- الجعبري، عنان، (٢٠٠٩) ، دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة ، فلسطين ، جامعة الخليل .

٣- رضا ، حاتم علي حسن ، (٢٠٠٣) ، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة- جامعة نايف- الرياض- السعودية .

٤- الزبيدي ، صبيح لفته فرحان ، (٢٠٠٩) ، تقييم دور السلطات المحلية في تحقيق التنمية المكانية ، جامعة بغداد ، معهد التخطيط الحضري والاقليمي ، رسالة ماجستير غير منشورة .

٥- سميع ، زيد صالح حسن ، (بلا تاريخ) ، أثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة حلوان، مصر .

٦ - شاهين ، ماجد إبراهيم ، (٢٠١٠) ، مدى فعالية وعدالة نظام تقييم اداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الاداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الإسلامية ، غزة .

٧- شاهين، سمر محمد راغب، (٢٠٠٧) ، واقع الرقابة الادارية الداخلية في اصطلاح المنظمات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاسلامية، غزة .



الدور الرقابي لمجلس محافظة واسط في تحسين أداء الهيئات المحلية

- ٨- العتيبي ، نائف مطلق فهيد ، (٢٠٠٧) ، " مصادقية الاخبار التلفزيونية لدى طلاب وطالبات جامعة الملك سعود" ، رسالة ماجستير منشورة في الاعلام في كلية الآداب ، الرياض ، السعودية .
- ٩- العزاوي، سمر احمد كرجي موسى ، (٢٠٠٥) ، أثر التدريب في تحقيق الميزة الثقافية ، الجامعة المستنصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة- كلية الإدارة والاقتصاد .
- ١٠- عيشي ، عمار بن ، (٢٠٠٦) ، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .
- ١١- فيصل ،يسار فاروق ، (٢٠١٠) ، الحكم المحلي ودوره في ابعاد التنمية الاجتماعية .دراسة مقارنة بين محافظتي بغداد وكربلاء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد ،كلية الادارة والاقتصاد .
- ١٢- ليندة ، فليسي ، (٢٠١٢) ، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الاداء المتميز ، رسالة ماجستير منشورة ، الجزائر ، جامعة بومرداس .
- ١٣- المنديل- خالد ين فيحان ، (٢٠٠٣) ، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، الرياض، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
- ١٤- نور الدين ، بوعنان ، (٢٠٠٧) ، " جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء " ، رسالة ماجستير منشورة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر

سابعا: الدساتير والقوانين :

- ١- دستور العراق الدائم لسنة ٢٠٠٥ .
- ٢- قانون المحافظات غير المنتظمة في اقليم رقم (٢١ لسنة ٢٠٠٨) .
- ٣- النظام الداخلي لمجلس محافظة واسط رقم (١) لسنة ٢٠٠٩ المعدل ، الطبعة الثالثة ، ٢٠١٢ .

المصادر الاجنبية :

Books

- 1-Bateman . Thomas S , & Snell . Scott A , (2002) , " Management Competing in the NEW ERA" , University of Virginia , hill higher Education , printed on acid – free paper , Fifth Edition .
- 2 - Dessler Gary ,(2000) , "Human Resource Management" , printed in USA , 8Th Edition .
- 3-Goodman , Stephen H . & Others , (2007)" , Management Challenges for Tomorrow's Leaders" , . Thomson south – western , printed in china .
- 4 - Griffin . Ricky W . (2008) , " Management " , Texas university , printed in USA , Seventh Edition .
- 5- Jones , Gareth R . & George . Jennifer M , (2008) , " Contemporary Management" , Texas University , printed on acid free paper .Fifth Edition .
- 6- Marten , HN , Fellenz , Marten . (2010) , "Organizational Behavior & Management" , Printed by Zrinski Croatia ,4Th Edition .
- 7- Schermerhoren , Hunt , Osborn , Uhl-Blen , (2011) , "organizational behavior , , printed in Asia" ,Eleventh Edition .
- 8-Mathis ,Robert & Jackson , John , (2003) , "Human Resource Management " , printed in USA , Tenth Edition .



9- Pershing, James . A, (2006). "Handbook of Human Performance Technology": Principles Practices Potential ,chapter one. San Francisco: Pfeiffer.

Periodicals

10- Divan, Sarah Michele ,(2012) , " Changing : The Way We Do Things Presenting Strategic Organizational Culture Framework " , A thesis Presented to the Faculty Of The Department Of Public Policy & Administration California State ,University , Sacramento Submitted In Partial Satisfaction Of the Requirements for The Degree Of Master Public Policy & Administration .

11- Fang Lee , Cooke , (2000) , " Human Resource Strategic To Improve Organizational , Performance : A Route For British Firms " , Working Paper No 9 ,Fang . 10 Cooke@ Umist . Ac . Uk .

1٢- Mackenzie , Iains , (2000) , " Performance Appraisal Systems for Organizational Success Strategic Management of Change ," An Applied Research Project Submitted to National Fire Academy As Part of the Executive Fire Officer Program , September.

1٣- Nickolas , Fred ,(2012)," Human Performance Technology " , The Dawn of New Era .

1٤- Rune, Peterson, (199٨) , "Credibility, Trust and Long Term Relations" , Journal of Visual Literacy .

1٥- Ripley, Davied & Sphr , (2002) , " Improving Employee Performance : Moving Beyond Traditional Hrm Responses" .

1٦- Subroto & Sumarto , (2011) , " Organizational Culture and Leadership Role for Improving Organizational Performance : Automotive Components Industry In Indonesia ," International Journal of Innovation Management and Technology , Vol . 2 , No . 5 , October .

1٧-Wade,M.C, 2009, "An Introduction to Human Performance Technology" : AN explanation and application .

١٨- Wooldridge, & Gets, & Drainage, (2003), "Municipal governance: The political administrative interface" , organizational development Africa.



The Monitoring Role of the Governmental council in improving the performance of local Committees: Applied Research in the Wasit Governmental Council

Abstract:

The research aims to identify the elements of performance supervisory good and effective and availability in the Governmental council through examination and analysis of the reality and practice of censorship in this Council through study and evaluate the characteristics of the regulatory effective upon which the Governmental council in the performance of his work and knowledge of their adequacy by comparing the established criteria , and determine the effect of characteristics supervisory the performance standards for the Governmental council, Based search to two assumptions key to check the level of the relationship and the influence of the dimensions of the control in improving the performance using a number of statistical methods, and prove the hypotheses were selected Wasit Provincial Council in order to have the research community, and then choose the members of the council entire totaling (28) members to be sample research.

The research included the current academic years (2003 - 2013) as the basis in Dealing with data and information for the study, The research found a set of conclusions was the most important , There is a significant effect of the dimensions of the control exercised by the Council to maintain the performance of the local executive bodies , and was influenced by the work of the supervisory board and the quota system and the multi- party system and the lack of coordination of the regulatory agencies of central and local communities in the province.

The study The research recommended , A set of recommendations including: the audit work of the Council should be stripped of quotas and factionalism , and expand the powers of the supervisory board to work to cover all operational units and local departments of federal jurisdiction and work impartially and fairly full and without discrimination in the exercise of its monitoring function .

Key word : controlling , performance Impovment , Wasit Governmental Council.