

## أثر العوامل التنظيمية على فاعلية المجالس المحلية في العراق The Impact of Organizational Factors on the Effectiveness of Local Councils in Iraq

م.م. حكيم خليل ابراهيم  
جامعة الانبار / العراق

أ.د. سليمان ابراهيم الحوري  
جامعة آل البيت / الاردن

### المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر العوامل التنظيمية والمتمثلة ب : اللامركزية الادارية ، التخطيط ، اتخاذ القرار ، ادارة الموارد البشرية ، على الفاعلية التنظيمية للمجالس المحلية في محافظة الانبار انموذجاً ، ومعرفة مستوى تبني العوامل التنظيمية ، وكذلك معرفة مستوى فاعلية المجالس المحلية في تحقيق التنمية المحلية الشاملة ، من خلال دراسة وتحليل واقع عمل المجالس المحلية في محافظة الانبار .

وأعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الميداني من خلال استبانة تم تطويرها لجمع بيانات الدراسة من افراد عينة الدراسة ( رؤساء وأعضاء المجالس المحلية في أفضية محافظة الانبار \_ العراق ) ، البالغ عددهم ( 134 ) فردا موزعين على ( 8 ) وحدات ادارية . توصلت الدراسة الى ان اللامركزية الادارية لاتمنح المجالس المحلية صلاحيات كافية لتمكينها من انجاز معاملات المواطنين دون الرجوع للسلطات المركزية، وعدم استقلاليتها في تحصيل الإيرادات المحلية و إقرار المشاريع التنموية. أما في مجال التخطيط فقد توصلت الدراسة إن المجالس المحلية تمتلك كوادر متخصصة في مجال التخطيط ، ولكن هذه الكوادر لا تمتلك الاستقلالية الكافية في اختيار البدائل الاستراتيجية لمستقبل الوحدة المحلية وكذلك بحاجة الى تعزيز الدعم الحكومي وتوفير كل مستلزمات التخطيط الناجح . أما عن اتخاذ القرارات في المجالس المحلية هنالك ضعف في المشاركة لهذه القرارات. أما ادارة الموارد البشرية تعاني من ضعف الاهتمام في اختيار هذه الموارد وخاصة أعضاء المجالس المحلية. كما بينت هذه الدراسة ان المجالس المحلية عملت على تحقيق التنمية المحلية ، ولكن ليس بالمستوى الذي يضمن التنمية الشاملة والمستدامة لكافة المجالات.

وبناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بضرورة توسيع صلاحيات المجالس المحلية لتمارس مهامها باستقلالية، وزيادة المشاركة في عملية صناعة القرارات واتخاذها ، والتأكيد على مهنية ادارة الموارد البشرية لزيادة فاعلية المجالس المحلية في تحقيق التنمية المحلية الشاملة والمستدامة.

### Abstract

The aim of the study is to identify the impact of organizational factors on the effectiveness of local councils in Iraq, namely: administrative decentralization, planning, decision making, human resources management, organizational effectiveness of local councils in Anbar province, Local councils in the achievement of comprehensive local development through the study and analysis of the reality of the work of local councils in Anbar province. The study was based on a descriptive and analytical descriptive methodology through a questionnaire developed to collect the data and information of the study from the sample of the study (the heads and members of local councils in the districts of Anbar governorate - Iraq), which are (134) divided into (8) administrative units.

The study concluded that administrative decentralization does not grant the local councils sufficient powers to enable them to complete the transactions of citizens without reference to the central authorities, and the lack of independence in the collection of local revenues and the approval of development projects. In the area of planning, the study found that the local councils have cadres specialized in planning, but these cadres do not have sufficient independence in choosing the strategic alternatives to the future of the local unit, as well as need to strengthen government support and provide all requirements for successful planning. As for decisions in the local councils, there is a lack of participation in these decisions. Human resources management suffers from a lack of interest in the selection of these resources, especially members of local councils. The study also showed that the local councils worked to achieve local development, but not to the level that guarantees the comprehensive and sustainable development of all fields.

Based on the results of the study, the researcher recommends the expansion of the powers of the local councils to exercise their functions independently, increase participation in the decision-making process, and emphasize the professionalism of human resources management to increase the effectiveness of local councils in achieving comprehensive and sustainable local development.

## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### أولاً : مشكلة البحث :

تعاني معظم المحافظات العراقية غير المنتظمة بإقليم من قصور وضعف أجهزتها الإدارية المحلية في توفير الخدمات الأساسية للسكان المحليين و ضعف تحقيق التنمية المحلية. إذ إن نجاح عملية التنمية في كافة الوحدات الإدارية يتوقف على فاعلية الجهاز الإداري المحلي (المجلس المحلي) لكونها هي الأقرب للسكان وأكثر معرفة بمتطلباتهم من الخدمات والمشاريع التنموية وهي التي تفقد عملية التنمية والتطوير . مما تطلب الوقوف على مواضع القصور والضعف و تشخيص العوامل التنظيمية التي تؤثر على الفاعلية التنظيمية للمجالس المحلية في العراق، وخاصة في أفضية محافظة الأنبارلذا يمكن تحديد مشكلة البحث في محاولة الاجابة عن التساؤلات الآتية .:

التساؤل الرئيسي الأول: ما مستوى تبني العوامل التنظيمية من قبل المجالس المحلية في جمهورية العراق - محافظة الأنبار. ؟

التساؤل الرئيسي الثاني: ما مستوى الفاعلية التنظيمية للمجالس المحلية في العراق - محافظة الأنبار؟

التساؤل الرئيسي الثالث: هل تؤثر العوامل التنظيمية (اللامركزية الإدارية - التخطيط - اتخاذ القرارات - إدارة الموارد البشرية) على الفاعلية التنظيمية بالمجالس المحلية؟

وتتفرع من التساؤل الرئيسي الثالث عدة أسئلة هي :

- 1- هل يوجد أثر للامركزية الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمجالس المحلية؟
- 2- هل يوجد أثر لعملية التخطيط على الفاعلية التنظيمية للمجالس المحلية؟
- 3- هل يوجد أثر لعملية اتخاذ القرار على الفاعلية التنظيمية للمجالس المحلية؟
- 4- كيف تتأثر الفاعلية التنظيمية في المجالس المحلية بإدارة الموارد البشرية؟

**ثانيا : أهمية البحث :**

- تتبع أهمية البحث من خلال تناوله موضوع العوامل التنظيمية والفاعلية التنظيمية في المجالس المحلية وهي كالتالي :
- 1- تكمن أهمية البحث في الوقوف على مستوى تطبيق العوامل التنظيمية في المجالس المحلية والمتمثلة باللامركزية الإدارية ، التخطيط ، اتخاذ القرار ، وإدارة الموارد البشرية .
  - 2- للبحث أهميته في التركيز على موضوع فاعلية المجالس المحلية في تقديم الخدمات العامة للسكان وتنفيذ مشاريع التنمية المحلية و تحديد المعوقات التي تعترض تحقيق هذه الفاعلية.
  - 3- الاستفادة من آراء الباحثين في كيفية تطبيق العوامل التنظيمية التي تحقق الفاعلية للمجالس المحلية وكيفية استخدام الأساليب العلمية لتدليل المعوقات التي تعترض تحقيق الفاعلية للمنظمات المبحوثة نحو التنمية والبناء في المدينة والريف.

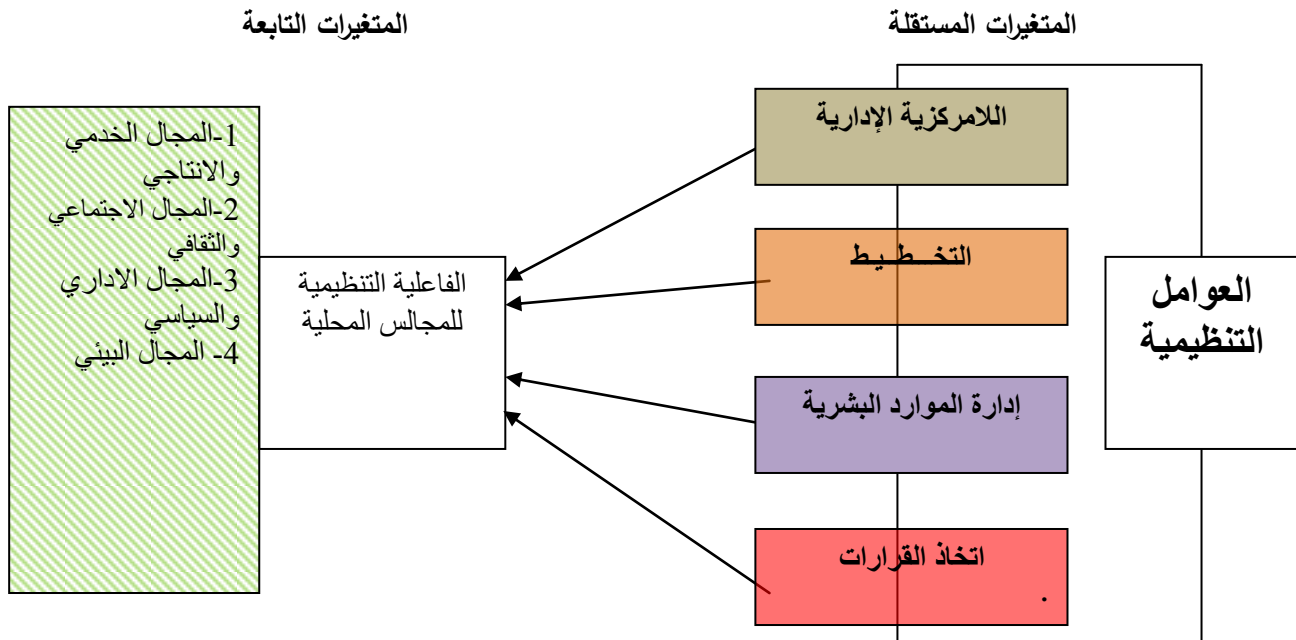
**ثالثا : أهداف البحث :**

- في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته يمكن ان تنعكس اهداف البحث في الاتي :
- 1- معرفة مستوى تبني العوامل التنظيمية من قبل المجالس المحلية في العراق - محافظة الأنبار.
  - 2- تحديد مدى الفاعلية التنظيمية للمجالس المحلية في العراق - محافظة الأنبار.
- التركيز على العوامل التنظيمية وتأثيرها على الفاعلية التنظيمية للمجالس المحلية في العراق - محافظة الأنبار.

**رابعا : فرضيات الدراسة**

- تعتمد الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية والتي تتدرج تحتها فرضيات فرعية:
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للعوامل التنظيمية على الفاعلية التنظيمية للمجالس المحلية في محافظة الأنبار .
- وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية:
- H11 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للامركزية الإدارية في الفاعلية التنظيمية للمجالس المحلية في محافظة الأنبار .
- H12: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتخطيط في الفاعلية التنظيمية للمجالس المحلية في محافظة الأنبار .
- H13: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لاتخاذ القرارات في الفاعلية التنظيمية للمجالس المحلية في محافظة الأنبار .
- H14: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لإدارة الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية للمجالس المحلية في محافظة الأنبار .

خامسا : مخطط الدراسة :



الشكل رقم 1 مخطط الدراسة

سادسا : مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء وأعضاء المجالس المحلية في محافظة الأنبار، وهي واحدة من المحافظات العراقية غير المنتظمة بإقليم، وتتكون من محافظة و(8) أفضية و(14) ناحية وفقا للهيكل التنظيمي للوحدات الإدارية الصادر من مجلس محافظة الأنبار لسنة 2012. وهكذا يتضمن مجتمع الدراسة جميع رؤساء المجالس المحلية بمستوى القضاء والناحية والبالغ عددهم (22) رئيسا، وأعضاء تلك المجالس البالغ عددهم (418) عضوا موزعين على كافة الأفضية والنواحي في محافظة الأنبار، وبذلك يصبح المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة (440) فرداً. كما موضح في الجدول رقم (1).

جدول رقم 1. عدد أفراد مجتمع الدراسة في محافظة الأنبار

الوحدات الإدارية	عدد الوحدات الإدارية	عدد رؤساء المجالس المحلية	عدد أعضاء المجالس المحلية	عدد رؤساء وأعضاء المجالس المحلية
الأفضية	8	8	152	160
النواحي	14	14	266	280
المجموع	22	22	418	440

المصدر: مكتب الشؤون الإدارية في مجلس محافظة الأنبار.

عينة البحث :

تتكون عينة الدراسة من رؤساء وأعضاء المجالس المحلية في أفضية محافظة الأنبار - العراق الموزعين على (8) وحدات إدارية، واختيرت عينة قصدية شاملة للوحدات الإدارية بمستوى القضاء فقط دون الناحية، وتم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (160) فرداً، وتم استعادة (147) استبانة أي ما نسبته (31%) من حجم مجتمع الدراسة، واستبعدت (13) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (134) استبانة، مشكلة بذلك (83%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة جيدة جداً لأغراض البحث العلمي، و فيما يلي وصفا لخصائص عينة الدراسة.

#### سابعا : أسلوب جمع البيانات ومعالجتها :

قد اعتمد البحث الاستبانة اداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة قيد البحث علما ان هذه الاستبانة قد تم عرضها على مجموعة من الخبراء<sup>1</sup> وتم الاخذ بملاحظاتهم وبعدها تم توزيع الاستبانة على المبحوثين واستخدمت الدراسة بعض اساليب الحزمة الاحصائية بقصد معالجة البيانات من النسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري .

#### ثامنا : منهج البحث :

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة الواقع الحالي للمنظمات المبحوثة بهدف التعرف على مستوى العوامل التنظيمية واثرها على الفاعلية التنظيمية وتحديد الامكانيات الحالية والاحتياجات المستقبلية في تذليل المعوقات التي تحول دون تحقيق فاعلية المجالس المحلية ، باستخدام استبانة للحصول على البيانات اللازمة لاجراء البحث .

### المبحث الثاني : الإطار النظري

#### اولا : ماهية العوامل التنظيمية

تتسم الاتجاهات الفكرية والنظرية في دراسة التنظيم بالزخم الكبير من الطروحات والتفسيرات التي حاول أصحابها توضيح معنى التنظيم، إلا أن الملاحظ عليها انها اتفقت في بعض جوانبه واختلفت في جوانب أخرى، ويتمثل هذا الاتفاق في التأكيد تلك على الطروحات التي تناولت العوامل البنائية لكيان المنظمة ومن بينها (اللامركزية الإدارية، التخطيط، اتخاذ القرار، الموارد البشرية، تقسيم العمل، الاتصال، الرقابة، المساءلة، الشفافية... الخ) (Agnew, 1999:13). أما الاختلاف يتجسد بالمشكلات التنظيمية والمتمثلة في (الصراع وتوزيع الموارد، التغيير، وضعف الأداء). إلا أننا سنتناول بعضاً مما تم الاتفاق عليه من العوامل التنظيمية والمتمثلة ب (اللامركزية الإدارية، التخطيط، اتخاذ القرار، إدارة الموارد البشرية) لكونها تمثل عوامل بنائية مهمة في كيان المنظمات. لذلك تم اعتمادها كمتغيرات مستقلة في هذه الدراسة.

**1- اللامركزية الإدارية:** تختلف أساليب الأنظمة الإدارية للدول تبعا لظروفها المختلفة، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية فالدول حديثة النشأة تختار أسلوب المركزية الإدارية، وعندما تستقر ويكبر حجمها وتزداد واجباتها وتتوسع خدماتها تتحول إلى اللامركزية (الطعامنة، 2003،:4).

<sup>1</sup> ( أ. د. عبد الرزاق الشخيلي، جامعة بغداد / أ.د. محمد عبد الفتاح ياغي ، الجامعة الاردنية /أ.د. سالم سفاح العون ، جامعة ال البيت / أ. د . احمد عبد الرزاق سلمان ، جامعة الانبار /أ.د. نعين نصير ،جامعة اليرموك في الاردن /أ. د. موسى اللوزي ، الجامعة الاردنية ،عمان / أ.م.د. أثير انور شريف ، جامعة الانبار .

وتعرف اللامركزية بأنها " توزيع للمسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية في المنظمة" (الكبيسي، 1980، ص:14). ويرى آخرون إن اللامركزية يقصد بها (تفويض الإدارة المركزية الصلاحيات المناسبة إلى الإدارات البعيدة عنها جغرافياً للقيام بمهام معينة) (Agrawal & Ribot, 1999).. وتتخذ اللامركزية شكلين هما اللامركزية السياسية واللامركزية الإدارية، فاللامركزية السياسية هي وضع دستوري يقوم على أساس توزيع الوظائف الحكومية المختلفة - التشريعية، والتنفيذية، والقضائية، بين الحكومة الاتحادية في العاصمة وحكومة الولايات أو الأقاليم أو غيرها من الوحدات السياسية. ويسود هذا النمط من اللامركزية عادة في الدول المركبة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا الأسلوب يناسب الدول الكبيرة الحجم والتي تعددت فيها القوميات واللغات والثقافات (Rondinncgli, 1982, :2). أما اللامركزية الإدارية التي هي موضوع دراستنا ، فقد يعرفها White (2003) اللامركزية الإدارية بأنها "نقل الصلاحيات، تشريعية كانت أو قضائية أو إدارية من المستويات الحكومية العليا إلى المستويات الدنيا" (43) بينما عرفها Carol ورفاقه (2005) اللامركزية الإدارية هي نقل وظيفة الدولة الإدارية إلى حكومات محلية تكون فاعلة.. وأيضاً. في حين عرف القبيلات (2010) ان اللامركزية الإدارية: "هي طريقة من طرق الإدارة تقوم على أساس توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة ما بين الحكومة المركزية في العاصمة وهيئات إقليمية أو مرفقية مستقلة نسبياً تعمل تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية" (48).

### 1-1- مزايا اللامركزية الإدارية:

يتسم نظام اللامركزية الإدارية المتعلقة بالإدارة المحلية بمجموعة من المزايا والسمات، وهي كما يلي:

1- تخفيف العبء عن الرؤساء والموظفين في العاصمة، مما يجعلهم ينشغلون فقط في الأعمال الاستثنائية والتخطيط الاستراتيجي على مستوى الدولة بشكل عام. (عباس، 2006؛ الرفاعي والظفيري، 1999؛ Robbins & Decenzo, 2008).

2- يساعد أسلوب اللامركزية الإدارية العاملين في الإدارة المحلية على ممارسة أعمالهم بحرية، واخذ المبادرة والتصرف المباشر إزاء المشكلات وحلها آنياً.

3- توفر اللامركزية الإدارية الجهد والوقت المناسبين في انجاز معاملات المواطنين في الوحدة المحلية، دون الرجوع إلى الحكومة المركزية في القضايا والمشكلات المحلية او المرفقية.

4- ان نظام اللامركزية الإدارية للوحدات الإدارية هو تعبير حقيقي عن فكرة الديمقراطية التي تفسح المجال أمام المواطنين في اختيار ممثليهم والمساهمة الفعالة في إدارة شؤونهم المحلية (النهري، 2001،:46).

5- تؤدي اللامركزية الإدارية إلى توفير فرص عمل جديدة في المناطق المحلية وتساهم في تحقيق العدالة في توزيع الإيرادات الضريبية التي تم تحصيلها من السكان المحليين على المشاريع الخدمية في نفس الوحدة المحلية وعدم إنفاقها خارج حدود الوحدة المحلية (المعاني، 2010،:36).

### 1-2- عيوب اللامركزية الإدارية:

على الرغم من مميزات اللامركزية الإدارية، إلا أن هناك من يرى بعض العيوب في تطبيق اللامركزية الإدارية وبشكل عام، وعلى النحو التالي:

1- ان اللامركزية الإدارية لا تحقق قدراً عالياً من التنسيق بين كافة أوجه نشاط الإدارة المحلية.

- 2- لا تحقق اللامركزية الإدارية الانتفاع الكافي من أصحاب الخبرات والكفاءات العلمية، التي تدعم وتوازر الإدارة المحلية في مختلف الأنشطة والعمليات (العلاق، 2012،:245).
- 3- تزيد اللامركزية الإدارية من الفوارق الاجتماعية بين المناطق المحلية المختلفة من حيث الموارد المالية والبشرية وحتى في الوحدة المحلية من منظمة إلى أخرى.
- 4- عدم تجانس النظم الإدارية واختلاف الانظمة والتعليمات الصادرة من السلطات المحلية عن النظم والقوانين الصادرة من الحكومة المركزية (غنيم، 2005،:105).
- 5- ينشأ عن نظام اللامركزية الإدارية بعض الصراعات والنزاعات المحلية مما يؤدي إلى انشقاق المجتمع إلى عدة طوائف وجماعات تحد من التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة التي تتطلبها عمليات التنمية المحلية.
- 6- ربما تؤدي اللامركزية الإدارية إلى هدر المال العام في الوحدات المحلية نتيجة النفقات الإدارية العشوائية التي يعتمدها بعض المسؤولين لتحقيق غايات ومكاسب مادية شخصية على حساب الصالح العام (المعاني، 1999،:37).

### 1-3- شروط نجاح تطبيق اللامركزية الإدارية:

- يقترن نجاح تطبيق اللامركزية الإدارية بأشكالها ومستوياتها المختلفة، بعدة شروط أهمها:
- 1) ان تكون هناك إرادة حقيقية من قبل الحكومة المركزية في التخلي عن جزء من صلاحياتها لصالح الوحدات المحلية القادرة على تحمل المسؤولية وتنفيذها بشكل كفوء وفعال.
  - 2) التوازن المناسب بين الحكومة المركزية في العاصمة وسلطات الوحدة المحلية ، واخذ التحول التدريجي المنظم في تطبيق اللامركزية الإدارية عبر مراحل مدروسة مسبقاً (Kaelin, 2013):
  - 3) التدرج في تطبيق اللامركزية المالية لحين البحث عن موارد مالية محلية تغطي النفقات المحلية التي تمكنها من إقامة المشاريع التنموية وتقديم الخدمات للمواطنين وضمان تحقيق استقلالية السلطات المحلية وعدم خضوعها إلى الحكومة المركزية.
  - 4) إقامة الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات لتنقيف السكان المحليين والعاملين بموضوع اللامركزية الإدارية ، لما لها أثر في بناء حكم ديمقراطي يساهم فيه جميع المواطنين، ويكون هذا بمساعدة الحكومة المركزية (ناصر، 2010،:22).

### 2- التخطيط:

يعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة فهو يسبق اي عملية إدارية وتنفيذية، والتخطيط عملية ذهنية تعتمد على التفكير الخلاق للمخطط الذي يعتمد على خبراته ومهاراته في بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة ليتمكن من وضع الخطة المناسبة للنشاطات المراد تحقيقها (الشيخ، 2007،:67).

وهناك وجهات نظر متعددة تناولت تعريف التخطيط. فقد عرفه (الشماع) هو التفكير والقرار المتخذ بشأن خيار مقترح للعمل في المستقبل. وهو يتضمن انتقاء مسار محدد للمستقبل من بين بدائل ممكنة ومختلفة. فهو عمل ذهني يسبق الفعالية المراد التخطيط لها (الشماع، 2004،:93).

ويرى صعب (2009) بأن "التخطيط دراسة منظمة ومتسلسلة للوصول إلى الغاية أو الهدف الموجود بأقل تكلفة أو بأعلى مردود، والتخطيط عملية متغيرة باستمرار مع تغيير الزمن وظروف البيئة" (162:).

أما عن التخطيط الذي تقوم به المؤسسات الحكومية المحلية بهدف التنمية هو ما يسمى بالتخطيط المحلي، وهو أحد أنواع التخطيط الشمولي على مستوى الدولة، والذي يقع ضمن إطار مسؤوليات المجالس المحلية. ويعرفه بخاري (2005) بأنه "عبارة عن دراسة الموارد الطبيعية والبشرية سواء المستغلة منها أو غير المستغلة في رقعة جغرافية محددة من الأرض (إقليم، أو أية وحدة إدارية) لمعرفة إمكانياتها ومواردها واستغلالها خلال فترة زمنية معينة لتحقيق أهداف التنمية المحلية" (56)، وبذلك فهو يتناول الأوضاع التنموية ويعالجها بشكل شمولي أو جزئي من خلال التعاون والمشاركة الشعبية مع المجالس المحلية المنتخبة والدوائر التنفيذية في الوحدة المحلية (ساكري، 2007،:100).

## 2-1- المبادئ الأساسية للتخطيط

يبنى التخطيط على مجموعة من المبادئ التي يجب أخذها في الحسبان قبل وضع الخطط النهائية لأي مشروع وهذه المبادئ هي:

1- **مبدأ المشاركة في التخطيط:** يجب ان يشارك الجميع في تحقيق الأهداف التي يتم التخطيط لها، وهذه المشاركة تكون بتعاون وتظافر كافة الجهود بين الجهات المعدة للتخطيط، والجهات المنفذة له، والجهات المستفيدة منه، وبالتالي فإن المشاركة تشكل حافزاً يدفع الجماهير الى التعاون مع الجهات المسؤولة عن تقديم الخدمات لهم. (درة، 2012، ص:129).

2- **مبدأ واقعية التخطيط:** أن واقعية التخطيط هي من أهم السمات الأساسية للتخطيط، من حيث مراعاة الواقع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي عند وضع الخطة، وذلك بدراسة واقع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، من أجل الوقوف على الموارد البشرية والمادية، وتحديد المتاح منها، والتخطيط لإستغلالها بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المحددة التي تلبي احتياجات المجتمع.

3- **مبدأ شمولية التخطيط:** أي ان يكون التخطيط شامل لكافة القطاعات الخدمية والإنتاجية ضمن جميع المناطق الجغرافية الواقعة ضمن مسؤولية الإدارة المعنية بالتخطيط؛ وذلك من أجل تحقيق التنمية الشاملة، لكونها تمثل هدفاً استراتيجياً يتطلب تحقيقه سواء في المدى القريب أو البعيد، ووفقاً لمقاييس الجودة الشاملة (غنيم، 1998،:36).

4- **مبدأ استمرارية التخطيط:** يعد التخطيط من الوظائف التي تستمر مع حياة المنظمة، ولا يمكن الاستغناء عنه؛ لان المنظمات تعمل في ظروف متغيرة وديناميكية. فسرعة التطور التكنولوجي وما يصاحبه من تغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية، تتطلب الاستمرار في عملية التخطيط، لمواجهة هذه التغيرات، وكذلك نتيجة للتقييم والمراجعة وتقديم الخطط البديلة لمواجهة المواقف والأحداث الجديدة (الشرقاوي، 1997،:200).



5- مبدأ مرونة التخطيط: وتعني المرونة إتاحة المجال لتعديل الخطة، عندما يظهر انحراف أو خلل في احد جوانبها، مما يستدعي تصحيحه أو اكتشاف شيء ما غير واقعي، وبالتالي سيكون تنفيذ الخطة غير ممكن، و تكون أثارها سلبية على الواقع المحلي؛ لذلك يجب ان يكون التخطيط مرنا لكي يتناسب مع المتغيرات الحالية والمستقبلية (عقيل، 1999،:33-43).

6- مبدأ الالتزام في التخطيط: ويقصد به أن الخطة ملزمة بشكل عام للجهات المعنية، و في حالة عدم الالتزام بالخطة فإن تنفيذها سيتأخر أو تقدم بما لا يتوافق مع المعايير المحددة سلفاً، وربما عدم التنفيذ أو تنفيذها بشكل جزئي، وهذا سيؤدي إلى إعاقة المشروع وعدم تحقيق الهدف . (حبتور، 2008،:138).

## 2-2- مقومات التخطيط الفعال:

يضع رجال الفكر الإداري عدداً من العوامل التي يمكن ان تمثل مقومات أساسية لفاعلية التخطيط في المنظمات العامة، وفي نفس الوقت تشكل معايير لقياس فاعلية التخطيط ، ومن هذه المقومات هي:

1- مشاركة كافة جهود التنفيذيين والاستشاريين وأعضاء المجالس المحلية وغيرها من مكونات المجتمع، من حيث مساندها للجهود المبذولة في إعداد خطط المشاريع التنموية، سواء كانت هذه الخطط قصيرة الأجل أو خطط استراتيجية طويلة الأجل، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية، وتوفير المناخ السليم للعمل كفريق لنجاح العملية التخطيطية.

2- توفر كوادرات إدارية رشيدة، قادرة على إيصال المشاريع التنموية إلى ما يراد لها ان تصل، والخطة مهما كانت جيدة لا تستطيع ان تعوض عن نقص الإدارة الضعيفة، بينما الإدارة الجيدة تستطيع ان تعوض عن الخطة الضعيفة (Belonger, 1984:24).

3- وجود هيكل تنظيمي سليم، يساعد على تنفيذ الخطط من خلال التحديد الدقيق للاختصاصات والمسؤوليات، ويوفر قنوات اتصال فعالة تضمن تحرك المستويات الإدارية في الاتجاهات التي تفرضها الخطط الاستراتيجية

4- وجود نظم داخلية، وسياسات إجرائية جيدة، تمثل قواعد إرشادية محددة للأداء، تشجع الإدارة العليا على تفويض الكثير من سلطاتها إلى المستويات الإدارية الدنيا، لتركيز اهتمامها على التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة.

5- نشر الوعي التخطيطي لدى كافة المواطنين، لكي يساهم كل مواطن بدوره في تحقيق الأهداف المنشودة من الخطة، مما يستلزم بطبيعة الحال وجود أجهزة إعلامية نشيطة، لنشر الوعي والتوجيه نحو المشاركة في تحقيق أهداف التنمية المحلية (حبتور، 2008،:138).

6- تحديد أهداف الخطط بدرجة كبيرة، وأن تكون النشاطات مصاغة بشكل دقيق بعيدا عن العموميات، وهذا سيؤدي الى زيادة فرص تحقيق نجاح تنفيذ الخطط بفاعلية.

7- جدولة تنفيذ الخطط زمنياً وانجازها بصورة سليمة، بحيث يحدد تاريخ بدء النشاطات وتاريخ الانتهاء منها، مع مراعاة التنسيق بين النشاطات المختلفة (الديري، 2011،:48).

### 3- اتخاذ القرارات

تعد عملية اتخاذ القرارات، الوظيفة المحورية والأساسية للمدير، والتي تبنى عليها الوظائف الرئيسية الأخرى كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق أهداف المنظمة (دسلر، 1992،:165).

وبذلك ندرك معنى اتخاذ القرارات، فقد اجتهد العديد من مفكري الإدارة في وضع العديد من التعاريف لاتخاذ القرارات، ومن بينها نجد تعريف عسكر (1995) لاتخاذ القرارات بأنها نشاط إنساني معقد مثله مثل عمليات التفكير المختلفة، وبذلك يختلف من مدير إلى آخر حسب قدراتهم واستعدادهم للتفكير الواعي والرشيدي (141:).

ويحدد Kaplan & Norton (2000) اتخاذ القرارات بأنه كل ما يتخذه القادة المسؤولون في المنظمة من حلول مناسبة لمواجهة مشكلة أو موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة منها على أحسن وجه (79). كما إن وكالة الطوارئ الاتحادية الأمريكية (Agency and the U.S. Federal Emergency (2010) تعرف اتخاذ القرارات بأنها جزء من حل المشكلة، وهي آلية لاتخاذ البدائل والخيارات في كل مرحلة من مراحل عملية حل المشكلات (21). بينما يعرف Harrison (1999) عملية اتخاذ القرارات هي المهمة المستمرة والمواكبة للنشاط الإداري، لكونها تنتشر في كل أرجاء التنظيم، وتمارس على جميع المستويات (56). ويتفق الباحث مع تعريف العديلي (1995) إن عملية اتخاذ القرارات هي الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات في أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأكثر تناسبا لتحقيق الهدف (476).

### 3-1- خطوات عملية اتخاذ القرارات

تمر عملية اتخاذ القرارات بعدة خطوات أساسية تتمثل بما يلي:

1- **تحديد المشكلة: Defining the Problem:** تعد خطوة تحديد المشكلة هي الخطوة الأولى والأهم في عملية اتخاذ القرارات (Simon, 1991)، لان التحديد أو التشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي إلى قرار خاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات اللاحقة، لذلك يجب على المدراء أو المسؤولين التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة، وتشخيصها وتحديدتها بشكل دقيق من حيث نوعها وأسبابها، وتوفير الحل المناسب لها (العلاق، 2012).

2- **جمع البيانات والمعلومات Data Gathering and information:** أن فهم المشكلة بشكل جيد واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة، وان اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً (Philip & Bernard, 2000:94).

3- **تحديد البدائل Alternative Definition:** تتم هذه المرحلة عبر سلسلة من الافتراضات والتنبؤات الناتجة عن التفكير المبدع والخيال لإبتكار بدائل مختلفة لحل المشكلات الجديدة، واستبعاد البدائل الضعيفة وغير المشجعة وحصر البدائل التي نتوقع بأنها تحقق نتائج بنسب مختلفة. لذلك تعد هذه المرحلة صعبة وشاقة، وتتطلب من المدير الاستعانة بخبراء وفنيين، والتعاون معهم في ابتكار وتحديد البدائل المناسبة (قاسم، 2011،:55).

4- **تقييم البدائل Alternatives Assessment** : تتم هذه العملية بالمقارنة والتمييز بين البدائل المتاحة، من حيث مزاياها وعيوبها ومساهمتها في تحقيق الهدف وحل المشكلة ومدى ملاءمتها لبيئة المنظمة (السواط وآخرون، 2007،:259)، لذلك فإن عملية تقييم البدائل تقوم أساساً على التنبؤ بالمستقبل؛ لأن مزايا وعيوب البديل لا تظهر إلا في المستقبل، وهناك من يرى صعوبة في عملية التنبؤ أو التعرف على نتائج كل بديل في حالة عدم توافر المعلومات الكافية، ولكن التكنولوجيا الحديثة سهلت الطريق أمام متخذ القرار لتقييم البدائل بأكثر دقة وبأقل وقت وجهد (Tannenbaum, 1974, :412).

5- **اختيار البديل الأفضل Choice Alternat best**: بعد القيام بتحديد البدائل وتحليلها وتقييمها. فإن متخذ القرار يكون في موقف يسمح له بتحديد البديل الأفضل اي الخيار المناسب من بين البدائل المتاحة وفي ضوء المعلومات التي توافرت عن كل بديل. وتسمى هذه المرحلة بمرحلة الحسم أو مرحلة الاستقرار النهائي على البديل الذي من خلاله تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها (مخلوفي، 2011،:9).

6- **تنفيذ القرار Decision Implementation**: بعد الانتهاء من عملية اختيار البديل الأمثل، يعرض الموضوع على الجهات التنفيذية، لمناقشته بشكل نهائي والاستماع إلى وجهات نظرهم، لما لذلك من أهمية في مرحلة التنفيذ. وبعد المناقشة والوصول إلى رأي جماعي في إختيار البديل الأمثل، ويتم وضع القرار موضع التنفيذ وفق معايير محددة (كاظم وسلامة،:176-182).

7- **متابعة وتقييم القرار أثناء التنفيذ Monitoring and evaluation during implementation decision**: وهي المرحلة الأخيرة التي يتابع ويراقب فيها أصحاب القرار النتائج الحقيقية للبديل الذي تم اختياره، وتقيم ردود أفعال الجهات المعنية بالقرار، ويعتبر هذا التقييم شكلاً من أشكال الرقابة الإدارية، يمكن من خلاله معرفة الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تعديل البديل (حبتور، 2008،:237)، وتذليل كافة المشكلات التي تعترض تنفيذ القرار، ومعالجتها أو الحد منها بقدر الإمكان لزيادة فعاليته، أو ربما يصل الأمر إلى سحب القرار أو إلغائه أو تعديله كلياً أو جزئياً. وبهذا تصبح عملية اتخاذ القرار نشاطاً ديناميكياً مستمراً في إطار العملية الإدارية، ويضاف إلى ذلك أن عملية متابعة وتقييم تنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار (Sqarra, 2013).

### 3-2- مقومات فاعلية اتخاذ القرارات.

هناك العديد من العوامل التي تساعد على زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات أهمها:

1- شرعية القرارات بحيث تكون ضمن الإطار العام للتشريعات القانونية المعمول بها في الدولة.

2- استخدام المنهج العلمي بجميع خطواته في عملية اتخاذ القرار والتي تبدأ بمعرفة المشكلة موضوع القرار حتى متابعة وتنفيذ القرار وتقويمه.

3- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار وتنفيذه.

4- إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وقبولهم بها لكونها تزيد من دافعيتهم للالتزام بالقرارات التي يتأثرون بها (عمادالدين، 1997،:62-70).

5- استخدام التكنولوجيا والأساليب الحديثة كالحاسوب وبرامجه المتعددة في عمليات اتخاذ القرارات.

6- منح الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى صلاحيات بقدر مناسب ليتمكنوا من ممارسة عملية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة (علاقي، 1996،:98).

7- توفر عدة بدائل مع البيانات والمعلومات الكافية عن كل بديل ليسهل تحديد البديل المناسب لحل مشكلة القرار.

8- قبول القرار من قبل المجتمع الذي يمثل البيئة الخارجية للمنظمة وخاصة الطبقات التي تتأثر بهذه القرارات ، لان استمرار المنظمات وفاعلية قراراتها تتعلق بمدى تقبل المجتمع لها (مهنا، 2006،:76).

#### 4- إدارة الموارد البشرية

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفاهيم العلمية في العلوم الإنسانية التي لا يوجد لها تعريف واحد متفق عليه. فقد تناول علماء الإدارة والباحثون هذا المصطلح بتعريفات مختلفة منها.

تعريف أبو شيخة (2000) إدارة الموارد البشرية "هي مجموعة من العمليات الجزئية، بدءاً من التخطيط لهذه الموارد، ومروراً بأعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي، وإعداد نظم الاختيار، والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين، ونظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة" (19).. وكذلك يشير Dissler (2003) على انها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (ص:12). بينما يعرف Noe et al. (2006) إدارة الموارد البشرية هي " تلك السياسات والممارسات والنظم المؤثرة في أداء الموظفين وسلوكياتهم واتجاهاتهم (5). ويتفق الباحث مع تعريف الهيبي (2003) حيث عرف إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال التخطيط، والتوظيف، والتدريب والتقييم، والمتابعة المستمرة لموردها البشري من اجل زيادة فاعلية المنظمة لتحقيق أهدافها (28-30):

#### 4-1- مواصفات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية:

تتسم الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بمواصفات تختلف تماماً عن المواصفات التقليدية وتتحصر فقط في ملائمة الموظف لشروط الوظيفة والتزامه الكامل بالوصف الوظيفي، والطاعة التامة لتوجيهات الإدارة في تحقيق المستوى المطلوب للأداء دون زيادة أو تطوير، و المواصفات الجديدة أهمها مايلي:

1- التعليم وما يوفره من مؤهلات ملائمة تتيح للفرد معلومات تمده براضية صلبة للانطلاق الى خبرات جديدة ومعارف حديثة.

2- القيم الايجابية البناءة التي يتبناها اصحابها ويعملون بمقتضاها، مثل: العمل المخلص، والتفكير الذكي، والتنافس...، وتستمد هذه القيم من ثقافة المجتمع وتاريخه وحضارته.

3- الشخصيات الناضجة التي تتميز بخصائص ابرزها: الايجابية والاستقلالية، والتفكير في المدى البعيد، وتنوع الاهتمامات، والرقابة والتوجيه الذاتي.. الخ.

4- التدريب والتطوير بكافة أنواعه الفنية والسلوكية التي لها اهمية ايجابية في المشاركة وحل المشكلات، والعمل كفريق، وعلاج الضغوط والصراعات.

- 5- الاتجاهات الإيجابية التي هي تعبير عن التفكير الرشيد للقوة العاملة، يسهم في تكوينها عدة عوامل، منها التنشئة الاجتماعية المبكرة، والتعليم مروراً بالتجارب المختلفة التي يمر بها الأفراد،
- 6- الدافعية العالية التي يتميز أصحابها بالطموح وارتفاع حاجات احتراس النفس، وإثبات الذات، وتقدير الآخرين، وهذه الدوافع تجعل الأفراد يتطلعون الى الانجاز المتميز، والحرص على النمو والتقدم المستمر.
- 7- القدرات الابتكارية التي تمثل التفكير الابداعي غير التقليدي ويعتبر من شروط اختيار القادة الإداريين والعاملين في المنظمات الحديثة (عبدالوهاب، 2003: 9-10).

#### 2-4- خصائص الموارد البشرية الفاعلة في الإدارة المحلية:

تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في ضمان بقاء واستمرار المنظمات ونموها من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، ولذلك فإن الموارد البشرية الفاعلة في تحقيق أهداف الإدارة المحلية تتميز بالخصائص والقدرات التالية (اللوزي، 2000):

- 1- القدرة على الإلمام الكامل بمفهوم التنمية المحلية، مع ضرورة ربط الطموحات بواقع القدرات المحلية.
- 2- القدرة على تحديد الأهداف بوضوح، ودراستها دراسة جيدة تعتمد على التحليل والمقارنة، لتكون قابلة للتحقيق دون ان يترتب عليها استنزاف للموارد المالية والطاقات البشرية في مجالات عديمة الفائدة.
- 3- توافر المهارات العالية لدى أعضاء المجالس المحلية ، والموظفين في الدوائر المحلية للعمل بقوة وحزم على مواجهة الأزمات.
- 4- القدرة والرغبة على إحداث التغيير الجذري نحو التطوير والتحديث في الموارد البشرية لكونها جوهر عملية التنمية.
- 5- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية بعيداً عن التأثيرات الداخلية والخارجية.
- 6- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفاعلية من خلال حشد كل الطاقات والقدرات للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- 7- قدرة أعضاء المجالس المحلية على ممارسة الدور الرقابي والإشرافي ضمن الصلاحيات الممنوحة للإسراع في عملية التنمية

في حين بين زايد (2003) هنالك خصائص أخرى تزيد من فاعلية الموارد البشرية في المنظمات العامة المحلية وأهم هذه الخصائص هي :

- 1- توفر درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوحدات المحلية سواء كانوا أعضاء منتخبين، أو موظفين معينين، ليمارسوا دورهم الحقيقي بروح معنوية عالية تساهم في تحقيق الأهداف المحلية.
- 2- تطبيق أسس ومبادئ عمل أخلاقية تتوافق مع عادات وتقاليد المجتمع المحلي ولا تخرج عن المسار القانوني للعمل.
- 3- توافر قنوات اتصال فاعلة بين كافة العاملين لضمان التفاهم والانسجام والمشاركة في العمل بروح الفريق الواحد من اجل التغيير لتحقيق الصالح العام.

### ثانياً: الفاعلية التنظيمية

يعد مفهوم الفاعلية أمراً في غاية الأهمية، لأنه معيار مهم في نجاح المنظمة أو فشلها وعلى الرغم من أهمية هذا المفهوم، إلا إن الكتاب والباحثون اختلفوا في تعريف الفاعلية من الناحية الاصطلاحية، ويرجع هذا الاختلاف إلى وجود تباين واختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين في تشخيصها وقياسها، وكذلك صعوبة الاتفاق بين الأفراد القائمين على المنظمات صياغة أهدافها بصورة محددة؛ لأن الفاعلية تعتمد بالدرجة الأساس على تحديد الأهداف بصورة جيدة ليسهل تحقيقها (هدوس، 2010). وأكد ذلك Cameron (1986) عندما استعرض مجالات الإجماع والاختلاف في كتابات الكتاب والباحثين في الفاعلية التنظيمية حيث استنتج بأن هناك اتفاقاً على الاختلاف في توضيح مفهوم الفاعلية، حيث يختلف من منظمة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ومجالات عمل كل منظمة، وتعرف الفاعلية بأنها العلاقة الناتجة عن المقارنة بين الانجازات التي يتم تحقيقها والانجازات المرغوبة كأهداف نهائية (المحنة، 2012،:84). ويرى Zammuto (1982) الفاعلية هي قدرة المنظمة على استغلال البيئة للحصول على الموارد المادية والبشرية واستثمارها. وهذا ما أكده Robbins (1990) بأنها قدرة المنظمة على التوازن والاستقرار في الحصول على الموارد المختلفة واستثمارها لتحقيق الأهداف. كما أورد هدوس (2010) عن (دائرة المعارف الأمريكية) عرفت الفاعلية بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة، وتعتمد فاعلية المنظمات أيضاً على القدرة والتواصل والأخلاق والتي هي من أهم الأسس التي تعتمد عليها الفاعلية، فالمنظمة يجب ان تكون مثالا للاحترام والأخلاق والإنصاف والنزاهة والجدارة، حتى تستطيع تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق أهدافها المرجوة.

### ثالثاً : المجالس المحلية:

#### 1- مفهوم المجالس المحلية

ان من اهم أركان الإدارة المحلية هو وجود مجالس محلية تمثل المواطنين في إدارة مصالحهم المحلية ضمن رقعة جغرافية محددة، لذا فقبل الحديث عن مفهوم المجالس المحلية لابد من توضيح مفهوم الإدارة المحلية وذكر أهم أركانها، والإدارة المحلية تعتبر أحد اشكال التنظيم الإداري اللامركزي في الدول الحديثة، ازدادت أهميتها مع انتشار الأفكار الديمقراطية في العالم، بحيث أصبح تبني نظام الإدارة المحلية المدخل الرئيسي لأي إصلاح سياسي وإداري للدول، خصوصاً في الدول النامية.

لقد تعدد التعريفات التي تبحث في مفهوم الإدارة المحلية في الفقه الانكليزي، حيث عرفت بأنها "نقل صلاحيات ومسؤوليات الحكومة المركزية في شؤون التخطيط وإدارة الموارد وتخصيصها إلى الوحدات المحلية في الميدان..". (Rondicll, 1989, :120). أما الفقه الفرنسي فيعرفها بأنها "هيئة من المواطنين يتم اختيارها من السكان المحليين تتمتع بشخصية معنوية، وتضطلع بواجب تزويد المجتمع المحلي بالخدمات التي يحتاجها " -2 (Mawhood, 1983, :2). أما الفقه العربي فيعرف الإدارة المحلية بأنها توزيع للوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية وهيئات محلية لامركزية ممثلة بمجالس محلية منتخبة ومستقلة تتولى القيام باشباع الحاجات العامة وتقديم الخدمات المحلية للسكان المحليين تحت اشراف ورقابة السلطة المركزية" (القبيلات، 2011،:19). ومن خلال هذه التعريفات يمكن القول أن الإدارة المحلية تقوم على ثلاثة أركان هي:

#### 1- الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة.

2- وجود مجالس محلية تتمتع بالشخصية المعنوية.

3- خضوع هذه المجالس المحلية وأعمالها للرقابة الحكومة المركزية.

أما المجالس المحلية التي تعتبر حلقة الوصل بين السكان المحليين والحكومة المركزية. فقد تعددت التعريفات التي تبين مفهومها. فقد عرفها بدران (1983) بأنها "جهاز مكون من مجموعة من الأفراد توكل إليهم مسؤولية وضع السياسات المحلية وتتولى مسؤوليات الإشراف على تنفيذها" (99)، وعرّفها الشبخلي (2001) بأنها "هيئة عليا للإدارة المحلية تتسق الجهود وتوحدّها في نطاق السياسة العامة للدولة وبين الوحدات الإدارية المختلفة" (84). وعرفت كذلك بأنها "الهيئات التي تقوم بمسؤولية تمثيل الإدارة العامة للمجتمعات المحلية، ولها سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بوحدها، وسلطة الرقابة على أعمال الدوائر المحلية، وفقاً للاختصاصات المخولة لها في حدودها الجغرافية والإقليمية" (الطعامنة وعبدالوهاب، 2005: 99)، وعرّفها المنظمة العراقية (2006) "طريقة إدارية تعمل على توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة تمارس سلطتها ووظائفها المحلية تحت رقابة الحكومة المركزية" (4). ويتفق الباحث مع التعريف القائل بأنها عبارة عن "هيئات محلية منتخبة من السكان تتمتع بشخصية معنوية وبموارد مالية مستقلة ومسؤولة عن إدارة شؤونهم المحلية ضمن حدود جغرافية معينة وتمارس اختصاصاتها وفقاً لما حدده القانون وتحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية (السلامي، 2001: 6).

## 2- أساليب تشكيل المجالس المحلية:

تختلف اساليب تشكيل المجالس المحلية من دولة الى أخرى وذلك لاختلاف أنظمة الإدارة المحلية المطبقة، ولكن جميع الأنظمة لا تخرج عن أحد الاساليب التالية:

**اولاً: أسلوب الانتخاب المباشر:** في هذا الأسلوب يتم انتخاب أعضاء المجلس المحلي مباشرة من قبل سكان الوحدة المحلية، ويجب أن يكونوا من بين الأشخاص الذين رشحوا أنفسهم للانتخابات المحلية وتطبق عليهم شروط الترشيح، وتخصص بعض الدول نسبة من مقاعد المجلس لتمثيل الأقليات عبر الانتخابات المحلية، ويحقق هذا الأسلوب الفوائد التالية:

1- إن المجلس المحلي أقرب الى السكان الذين انتخبوه، وأكثر تعبيراً عن ارادتهم، ومعرفة بحاجاتهم وأكثر استجابة لمتطلباتهم.

2- يتمتع المجلس المحلي بدرجة عالية من الاستقلالية في اتخاذ القرارات.

3- يدعم هذا الأسلوب المفاهيم الديمقراطية ويوسع نشرها ويكرس عملية الرقابة الشعبية (المعاني، 2013).

**ثانياً: أسلوب الانتخاب غير المباشر:** وفقاً لهذا الأسلوب يتم تشكيل المجلس المحلي على مرحلتين، في المرحلة الأولى يتم انتخاب اشخاص بصفة مباشرة، وفي المرحلة الثانية يقوم هؤلاء المنتخبون بانتخاب أعضاء المجلس المحلي، ويعمل هذا الأسلوب على الحد من تكاليف الانتخاب الواسع، الذي تهدر عليه اموال طائلة، وخاصة في الدول النامية، ومن الدول المتبعة لهذا الأسلوب الهند (بيانة، 1985، ص: 366-367).

**ثالثاً: أسلوب المزج بين الانتخاب والاختيار:** يقوم هذا الأسلوب على أساس ملء عدد من مقاعد المجلس المحلي عن طرق الانتخاب المباشر من قبل السكان المحليين، فهؤلاء الأعضاء الذين تم انتخابهم، هم يختارون العدد المتبقي من الأعضاء من أهل الخبرة والكفاءة وبناء على اسس تنظيمية قوية، ومن فوائد هذا الأسلوب يوفر

أعضاء كفؤين، ولديهم القدرة والاستقلالية وذلك لان عملية الاختيار تتم من قبل ممثلي السكان المحليين (المعاني، 2013).

**رابعاً: أسلوب التعيين:** إن الطرق المتبعة في تعيين أعضاء المجالس المحلية اختلفت من دولة الى أخرى، فبعض الدول تنص نظم الإدارة المحلية فيها على اعتبار ان الأشخاص المعينين أعضاء في المجالس المحلية بحكم القانون، بمعنى انهم يعدون أعضاء بحكم الوظيفة، وذلك لتسلمهم وظيفة معينة في الوحدة الإدارية، كمدير الصحة أو مدير التربية، وقد اخذت بهذه الطريقة جمهورية العراق وجمهورية مصر (الشيخلي، 2001، ص:86)، و الطريقة الاخرى في التعيين تكون قبل الادارة المركزية ، حيث تقوم بأختيار اعضاء المجالس المحلية ممن يتميزون بدرجة عالية من الخبرة والكفاءة لتضمن كفاءة وفاعلية المجلس المحلي في تقديم الخدمات ، وتجنب الكثير من المشاكل والتكاليف الزائدة (المعاني ، 2013،ص:86)

**خامساً: الأسلوب المشترك بين الانتخاب والتعيين:** بموجب هذا الأسلوب يتم انتخاب عدد من أعضاء المجلس المحلي مباشرة من قبل سكان الوحدة المحلية، ويكون الانتخاب لغالبية أعضاء المجلس، في حين يتم تعيين العدد المتبقي من قبل الحكومة المركزية، بهدف ضمان الحصول على اشخاص مؤهلين وقادرين على تقديم افضل الخدمات من خلال الدوائر المحلية. وأخذت العديد من الدول النامية بهذا الأسلوب منها الاردن في تشكيل مجلس أمانة عمان الكبرى اذ يتم انتخاب ثلثي المجلس من المواطنين وتعين الثلث الباقي بقرار من مجلس الوزراء وكذلك العراق (عساف، 1984،:30)، حيث نص قانون المحافظات

### 3- فاعلية المجالس المحلية

ان بناء نظام حكم فعال للإدارة المحلية يمثل ركيزة أساسية لضمان فاعلية الأداء الحكومي على كافة مستوياته، والمجالس المحلية هي الركن الأساسي في الإدارة المحلية مما يتطلب تفويض صلاحيات واسعة لهذه المجالس لاتخاذ

القرارات المتعلقة بنشاطاتها باستقلالية تامة دون الرجوع إلى الإدارة المركزية إلا في الأمور التي تتطلب التنسيق على المستوى العام في المحافظة أو الإقليم، أو على المستوى الوطني عامة، ومما يتوجب على الإدارة المركزية في المحافظات العراقية تمكين المجالس المحلية في الاقضية والنواحي لإدارة شؤونها، وفقاً لنظم وإجراءات فاعلة لتحقيق أهدافها بفاعلية.

إن المنظمة الفاعلة لايمكن تعميم خصائصها على جميع المنظمات، لأن الأمر يتوقف على طبيعة نشاط كل منظمة، وأهدافها وتركيب القوة العاملة فيها من حيث قيمها، ورغباتها، وطموحاتها، ونوعية العلاقات التي تربط المنظمة مع بيئتها (ساكري، 2007،:88). ولذلك تم استخدام أربعة مجالات تنمية لقياس فاعلية المجالس المحلية و التي تتاولها العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة المحلية من خلال كتاباتهم عن أهمية المجالس المحلية وفعاليتها في تحقيق أهدافها. وهذه المجالات هي:

1- **المجال الخدمي والإنتاجي:** يعد هذا المجال من أهم الأهداف التي تحشد لها المجالس المحلية امكانيات وموارد كافية من أجل توفير الخدمات والمنتجات التي يحتاجها السكان المحليين، إضافة إلى قدرة المجالس المحلية على توفير مصادر تمويل محلية، تساهم في تخفيف العبء عن مصادر الدولة التقليدية، من خلال تأسيس مشاريع استثمارية تساهم في تنشيط الاقتصاد على المستوى المحلي والقومي، الذي يعد هدفاً استراتيجياً يتم التخطيط له عبر سلسلة من الخطوات، التي تحتاج إلى قدرات كافية لتحقيقها، وهذه القدرات تمثل مقياساً لفاعلية المجالس المحلية (الخاليلة، 2013،:62).



2- **المجال الاجتماعي والثقافي:** في هذا المجال تعمل المجالس المحلية على تعزيز الشعور بانتمائهم للوطن وترفع من قيمهم الاجتماعية، وكذلك توعيتهم على ممارسة الديمقراطية من خلال المشاركة في الانتخابات المحلية والبرلمانية لضمان حقوقهم الدستورية، وأيضاً إزالة عوامل الارهاب والخوف لدى المجتمعات المحلية، والقضاء على الأمية في المجتمع المحلي، وإيجاد فرص عمل للعاطلين، وإعانة العجزة والأيتام والأرامل لضمان العيش الحر الكريم لهم، وبناء جسور قوية للتفاعل بين الدولة والمواطنين بالإتجاه الذي يضمن مصلحة المواطن أولاً، ثم مصلحة الدولة ثانياً. فكل هذه العوامل تشكل مؤشرات لقياس فاعلية المجالس المحلية في هذا المجال (المهدي، 2011،:241-242).

3- **المجال الإداري والسياسي:** تتمثل فاعلية المجلس المحلي في هذا المجال من الناحية الإدارية ، بقدرته على الإسراع في إنجاز معاملات المواطنين، وتقديم الخدمات لهم، وتشخيص مشكلاتهم ومعالجتها بالسرعة الممكنة، وكذلك تبسيط الإجراءات وتقليص الروتين، ونقل حاجات ورغبات السكان المحليين الى الحكومة المركزية، وفتح مجالات التنسيق مع المجالس المحلية الأخرى، للاستفادة من تجاربها الناجحة في تنفيذ المشاريع، وأيضاً مد جسور الأخوة والمحبة والتعاون بين السكان المحليين وبين سكان الوحدة المحلية الأخرى، لتوحيد رؤية مشتركة لتطوير المجتمع المحلي بكافة أطيافه ومذاهبه. أما من الناحية السياسية فتقاس فاعلية المجلس المحلي في قدرته على تجسيد الديمقراطية تجسيداً حقيقياً، عند إتاحة الفرص للمشاركة للمواطنين في صنع القرارات المحلية الخاصة بهم، أكثر من الحكومة المركزية بحكم المقولة (أن أهل مكة أدرى بشعابها)، وقدره المجلس المحلي في تخريج قادة برلمانيين بحكم الخبرة والممارسة السياسية والتاريخ الحافل والتنظيف في خدمة المجتمع المحلي (swmsa.net).

4- **المجال البيئي:** تعتمد فاعلية المجلس المحلي في هذا المجال على قدرة المجلس في تشكيل لجان متخصصة في حماية البيئة، تعمل على انجاز الدراسات اللازمة لمشاريع الصرف الصحي، والتخلص من النفايات الصلبة والعمل على استغلالها في إنتاج الطاقة أو إعادة تصنيعها، وكذلك مكافحة الآفات الضارة بالبيئة المحلية، بالإضافة الى زراعة الحدائق العامة بالزهور والأشجار المعمرة والدائمة الخضرة، وأختيار مناطق مناسبة للصناعات الحرفية وتنظيمها، والعمل على نشر الوعي البيئي للسكان للمحليين بشتى الطرق، وأيضاً قدرة المجلس المحلي على تطوير مهارات الأفراد العاملين في المراكز المتخصصة في حماية البيئة وتزويدها بوسائل قياس ملوثات الهواء والماء، فكل هذه المهام تمثل مؤشرات لقياس فاعلية المجالس المحلية في مجال البيئة (المعاني، 2013،:241).

## المبحث الثالث

### الاطار الميداني

وللوصول الى الهدف الدراسة وهو التعرف على أثر العوامل التنظيمية على فاعلية المجالس المحلية في محافظة الأنبار - العراق. تم تطوير استبانة طبقت على عينة الدراسة، والبالغ عددها (160) عضواً في المجالس المحلية، وقد بلغ عدد الاستبانات غير المستردة (23) استبانته، وبلغ عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل (13) استبانته، أما عدد الاستبانات الصالحة بلغت (134) استبانته، والجدول التالي يلخص حجم عينة الدراسة.

## جدول رقم 2. ملخص حجم عينة الدراسة

عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستبيانات غير المستردة	حجم العينة	العينة
134	13	23	160	رؤساء وأعضاء المجالس المحلية

وتم استخدام مقياس التحليل الموضح في الجدول التالي، بناءً على متوسطات اجابات أفراد العينة في المجالس المحلية لمحافظة الأنبار.

## جدول رقم 3. مقياس التحليل

درجة الموافقة	الوسط الحسابي
قليلة جداً	من (1) الى اقل من او يساوي (1.8)
قليلة	من (1.81) الى اقل من أو يساوي (2.60)
متوسطة	من (2.61) الى أقل من أو يساوي (3.40)
عالية	من (3.41) الى أقل من أو يساوي (4.20)
عالية جداً	من (4.21) الى أقل من أو يساوي (5)

## 1- الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبانة):

توضح هذه الاختبارات مصداقية الأداة المستعملة في الدراسة، وذلك بتوضيح أنها تقيس فعلاً ما ينبغي قياسه، وأنها تتسم بالصلاحيّة والصحة والثبات في الاختبار، ولتحقيق هذا تم الاعتماد على الاختبارات التالية:

1- صدق أداة الدراسة: يهدف التأكد من صحة وصلاحيّة أداة الدراسة في تغطية جوانب الموضوع الأساسية بوضوح، وسلامة صياغتها ومحتوياتها، وأن مضمون الفقرات شامل، وأنها ذات وصف دقيق في مفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. عرض الباحث الاستبانة الأولى على الاستاذ المشرف لمناقشة فقراتها المختلفة، وكذلك تم عرضها على عدد من الاساتذة المحكمين المختصين في علوم الإدارة العامة في جامعة آل البيت، والجامعة الأردنية، والجامعة الهاشمية، وجامعة اليرموك، وجامعة عمان العربية، وجامعة بغداد، وجامعة الأنبار، فتم تعديلها بناءً على ملاحظاتهم في حذف بعض الفقرات وتعديل واظافة عبارات جديدة، واعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحاً وفهماً لدى عينة الدراسة وأكثر صدقاً في قياس موضوع هذه الدراسة.

2- ثبات أداة الدراسة **Reliability Test**: يقصد بثبات أداة الدراسة إستقرار النتائج، أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذا طُبّق أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجوبين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير (ألفا) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0 و 1) وتكون قيمته مقبولة عند (60%) وما فوق (Hair et al., 2006) والجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم 4. معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة ولأداة ككل على عينة من (الموظفين) (ن = 134)

معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	عدد الأسئلة	مجال الممارسات المتعلقة بـ	
0.7509	10	اللامركزية الإدارية	العوامل التنظيمية
0.8692	7	التخطيط	
0.8633	8	اتخاذ القرارات	
0.9394	12	إدارة الموارد البشرية	
<b>0.9577</b>	<b>37</b>	العوامل التنظيمية ككل	
0.8372	8	المجال الخدمي والإنتاجي	فاعلية المجالس المحلية
0.8539	5	المجال الاجتماعي والثقافي	
0.8738	10	المجال الإداري والسياسي	
0.7500	3	المجال البيئي	
<b>0.9339</b>	<b>26</b>	فاعلية المجالس المحلية ككل	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن معاملات الثبات لجميع مجالات أداة الدراسة (العوامل التنظيمية) و(فاعلية المجالس المحلية) كانت أكبر من (0.60) مما يدل على أنه يوجد إتساق داخلي بين فقرات كل مجال من المجالات، مما يؤكد صلاحية ومدلولية الإستبانة في اختبار الفرضيات.

### 3- تحليل آراء عينة الدراسة حول العبارات الخاصة بالعوامل التنظيمية للمجالس المحلية:

يهدف التعرف على آراء الموظفين حول مستوى ممارسات العوامل التنظيمية في المجالس المحلية في العراق، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات ممارسات العوامل التنظيمية، كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول 5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات ممارسات العوامل التنظيمية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة التقدي ر	الرتبة
1	يتمتع المجلس المحلي بالاستقلالية في إصدار الأوامر والتعليمات دون الرجوع الى السلطة المركزية في المحافظة.	3.54	1.230	عالية	7
2	ينتخب الأعضاء في المجلس المحلي من قبل الجمهور مباشرة وفقا لمبدأ الكفاءة والخبرة.	4.04	1.238	عالية	2
3	يتم تفويض صلاحية اتخاذ القرارات اليومية إلى اللجان المختصة في المجلس المحلي.	3.97	.965	عالية	3
4	يمارس المجلس المحلي في القضاء دوره الرقابي والإشرافي ولا يوجد تعارض في الصلاحيات مع السلطة المركزية في	3.75	1.271	عالية	5

				المحافظة القضاء.	
1	عالية جدا	.909	4.26	يتم انجاز معاملات المواطنين بالسرعة الممكنة وعدم التشبث في التعقيدات الإدارية من خلال الرقابة والتنسيق مع الدوائر المحلية.	5
9	متوسطة	1.305	3.16	يحصل المجلس المحلي على الصلاحيات الكافية في مجال تحصيل الإيرادات المحلية.	6
8	عالية	1.377	3.40	يتمتع المجلس المحلي بالاستقلالية في توزيع نفقات المشاريع في القضاء	7
4	عالية	1.061	3.96	يعطي قانون مجالس المحافظات غير المنتظمة بإقليم المجالس المحلية الاستقلالية في إعداد الموازنة.	8
6	عالية	1.048	3.70	يسمح للمواطنين المحليين المشاركة في الاجتماعات والندوات التي يعقدها المجلس لإبداء الرأي والمشورة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات.	9
7	عالية	1.193	3.54	يخضع المجلس المحلي لرقابة وإشراف السلطة المركزية في المحافظة	10
	عالية		<b>3.732</b>	<b>ممارسة اللامركزية الإدارية</b>	
1	عالية	.809	4.15	يوجد كادر متخصص ذو خبرة من اللجان المشكلة في المجلس المحلي يتولى عملية التخطيط للمشاريع التنموية.	1
2	عالية	.871	4.01	توجد أهداف واضحة للخطة المستقبلية يمكن تحقيقها بعد سنوات	2
3	عالية	.962	3.99	توجد رؤية واضحة للخطة الإستراتيجية تعبر عن الصورة المستقبلية للوحدة المحلية	3
5	عالية	1.127	3.85	تتوفر قاعدة بيانات شاملة عن المشاريع المخطط لها.	4
4	عالية	1.017	3.94	يتم التخطيط للمشاريع بناء على عدد السكان المحليين حسب حاجتهم لهذه المشاريع	5
7	عالية	1.275	3.73	يتم إعداد برامج التخطيط للمشاريع وفقا لأسس علمية بعيدة عن الضغوط العشوائية	6
6	عالية	1.171	3.86	يتم تنفيذ المشاريع المخطط لها في الوقت المحدد لها.	7
	عالية		<b>3.932</b>	<b>ممارسة التخطيط</b>	
3	عالية	.737	4.14	تتصف القرارات التي يتخذها المجلس المحلي بأنها تحقق أهدافها التي اتخذت من أجلها.	1
6	عالية	.826	3.78	تتخذ القرارات في المجلس المحلي بناء على تحليل العوامل البيئية المؤثرة داخل وخارج الحدود الجغرافية للوحدة المحلية.	2

2	عالية جدا	.665	4.28	يأخذ المجلس المحلي آراء مسؤولي الدوائر المحلية من ذوي الخبرة والاختصاص عند اتخاذ القرار .	3
1	عالية جدا	.789	4.31	تتخذ القرارات في المجلس المحلي بالوقت المناسب وبحضور أغلبية الأعضاء	4
5	عالية	.982	3.86	يتوفر لدى المجلس المحلي معلومات شاملة لكل بدائل اتخاذ القرار	5
4	عالية	.938	3.98	يتم دراسة ايجابيات وسلبيات معظم بدائل القرار قبل اتخاذه.	6
8	متوس طة	1.223	2.98	يشارك المواطنين من كافة مكونات المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات العامة في المجلس المحلي.	7
7	عالية	1.219	3.50	يتم تنفيذ القرارات في الوقت المحدد لها من قبل الجهات التنفيذية	8
عالية			<b>3.853</b>	<b>ممارسة اتخاذ القرارات</b>	
9	عالية	1.189	3.66	يضع المسؤولون في المجلس المحلي خططا لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلا.	1
10	عالية	1.060	3.51	يتم وصف جميع الوظائف في الدوائر المحلية ولجان المجلس المحلي بشكل كامل	2
5	عالية	1.158	3.81	يتم تخطيط الموارد البشرية في المجلس المحلي من قبل متخصصين من ذوي الخبرة.	3
7	عالية	1.241	3.72	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المجلس المحلي في وسائل الإعلام المحلية.	4
1	عالية	1.170	4.01	يتم تعيين الأفراد في المجلس المحلي بناء على أساس الكفاءة والخبرة	5
6	عالية	1.150	3.74	يضع المجلس المحلي برامج تدريبية حسب احتياجاته لتطوير مهارات الموظفين.	6
12	عالية	1.197	3.41	يخصص المجلس المحلي الموازنة الكافية لتدريب الموارد البشرية.	7
11	عالية	1.222	3.43	يمنح المجلس المحلي حوافز مادية ومعنوية للموظفين العاملين في المجلس المحلي والدوائر المحلية.	8
8	عالية	1.115	3.68	تتناسب الرواتب التي تقدم للعاملين في أجهزة المجلس المحلي مع مقدار الجهد الذي يقدمونه.	9
4	عالية	1.123	3.82	يتم تقييم أداء الموظفين في المجلس المحلي وفق معيار موضوعي محدد بالوصف الوظيفي ويعيدا عن الاعتبارات الشخصية.	10

3	عالية	.995	3.84	يتم ترقية الموظفين من خلال إتباع المسار الوظيفي لهم بطريقة عادلة.	11
2	عالية	.972	3.96	يحاسب المجلس المحلي المقصرين من الموظفين والأعضاء في أداء واجباتهم وفقاً لمبدأ المسائلة الإدارية والقوانين الانضباطية.	12
عالية			3.71	ممارسة إدارة الموارد البشرية	

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3.679-4.4] وبدرجة تقدير تراوحت بين عالية وعالية جداً، كما يتبين من الجدول أن متوسط تقديرات عينة من (الموظفين) على أداة الدراسة (العوامل التنظيمية) جاءت بالترتيب التالي؛ وأن مجال (اتخاذ القرارات) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.4) وبدرجة تقدير عالية جداً؛ تلاه في المرتبة الثانية مجال (التخطيط) بمتوسط حسابي (3.932) وبدرجة تقدير عالية؛ تلاه في المرتبة الثالثة مجال (اللامركزية الإدارية) بمتوسط حسابي (3.732) وبدرجة تقدير عالية في حين جاء مجال (إدارة الموارد البشرية) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.679) وبدرجة تقدير عالية.

3.7 تحليل آراء عينة الدراسة حول العبارات الخاصة فاعلية المجالس المحلية:

بهدف التعرف على آراء الموظفين حول فعالية المجالس المحلية حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد فعالية المجالس المحلية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 7. المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بفاعلية المجالس المحلية

ت	المجال ممارسات متعلقة بـ	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
1	يعمل المجلس المحلي بالتنسيق مع الدوائر المحلية على تقديم أفضل الخدمات (تنظيم الإحياء، تبليط الشوارع، مواقف السيارات، أسواق الخضار، الماء، الكهرباء، حملات النظافة، المجاري، المشتقات النفطية والغاز)	4.57	.568	عالية جدا	2
2	يقترح المجلس المحلي إنشاء وتأهيل (المدارس - رياض الأطفال - المكتبات العامة)	4.54	.544	عالية جدا	3
3	يقترح المجلس المحلي إنشاء (مراكز للشباب - الملاعب - المسابح - المنتزهات -المواقع السياحية)	4.59	.565	عالية جدا	1
4	يقترح المجلس المحلي إنشاء(المستشفيات، والمراكز الصحية، ومراكز الإسعاف الفوري لتقديم أفضل الخدمات الصحية)	4.59	.565	عالية جدا	1
5	يتم تعاون المجلس المحلي مع الجهات المختصة في حفظ الأمن والنظام في الوحدة المحلية	4.40	.859	عالية جدا	4
6	يقترح المجلس المحلي بتنفيذ دور الرقابة الصحية على بعض المحلات (اللحوم - المواد الغذائية - المطاعم - الحلاقة)	4.15	.863	عالية	7

الرتبة	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	المجال ممارسات متعلقة بـ	ت
6	عالية	.839	4.20	يقترح المجلس المحلي إنشاء المشروعات الاستثمارية (الصناعية - الزراعية - التجارية)	7
5	عالية جدا	.753	4.25	يقترح المجلس المحلي إنشاء وترميم دور العبادة (المساجد - الجوامع)	8
عالية جدا			<b>4.41</b>	<b>المجال الخدمي والإنتاجي</b>	
2	عالية	.886	4.07	يوجد دور مهم للمجلس المحلي في القضاء على الأمية في السكان المحلي لرفع مستواهم الثقافي	1
3	عالية	.908	4.04	يقترح المجلس المحلي إقامة الدورات التدريبية و ورش العمل لتدريب العاطلين عن العمل لإيجاد فرص عمل لهم.	2
4	عالية	.888	3.91	يقترح المجلس المحلي برامج لتوعية المواطنين على ممارسة الحوار وتفهم وجهات النظر	3
5	عالية	.957	3.90	يقترح المجلس المحلي برامج إذاعية وتلفزيونية لتوعية المواطنين على المشاركة في الانتخابات البرلمانية والمحلية لنجاح العملية السياسية	4
1	عالية جدا	.657	4.37	يقترح المجلس المحلي بإنشاء دور لرعاية الأيتام و إعانة العجزة والمعاقين و لأرامل لتأمين العيش الحر الكريم	5
عالية			<b>4.06</b>	<b>المجال الاجتماعي والثقافي</b>	
4	عالية	.884	4.00	يتم تشجيع السكان المحلي على المشاركة والتفاعل مع نشاطات المجلس ومناقشتهم في هموم المصالح المحلية	1
3	عالية	.938	4.02	يعمل المجلس المحلي على الحد من الروتين والتسويق والمماطلة في اتخاذ القرارات	2
8	عالية	1.138	3.73	يتم تفعيل أسلوب الحكومة الالكترونية لسرعة توصيل بعض الخدمات للمواطن ببسر وسهولة.	3
6	عالية	1.027	3.81	يعتمد المجلس المحلي معايير واضحة ودقيقة في الاستخدام الامثل للموارد المالية بما يحقق اهداف التنمية المحلية.	4
5	عالية	.894	3.84	يملك المجلس القدرة على صنع السياسات للحد من الأزمات التي تحدث في القضاء.	5
5	عالية	.980	3.84	يوجد تعاون مشترك مع المجالس المحلية في الاقضية والنواحي الأخرى لتبادل الخبرات والاستفادة من التجارب الناجحة في تقديم الخدمات	6
7	عالية	.921	3.78	يجري تشجيع الوسائل الإعلامية المختلفة لإعلام المواطنين عن نتائج الاجتماعات الدورية وكافة نشاطات المجلس المحلي	7

ت	المجال ممارسات متعلقة بـ	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
8	ينفذ أعضاء المجلس زيارات هادفة إلى الدوائر الحكومية المحلية ومواقع المشاريع التنموية لممارسة دورهم الرقابي.	4.28	.678	عالية جدا	1
9	يتم تقييم دوري لمستوى الخدمات المحلية وتحسينها بما يتلاءم مع رضا المواطنين.	4.03	.822	عالية	2
10	يتم إجراء زيارات ميدانية من قبل أعضاء المجلس المحلي للقرى والأرياف لتحديد احتياجات المواطنين من المشاريع الخدمية.	4.02	.977	عالية	3
<b>المجال الإداري والسياسي</b>		<b>3.94</b>	<b>عالية</b>		
1	يتم تشجيع السكان المحلي على المشاركة والتفاعل مع نشاطات المجلس ومناقشتهم في هموم المصالح المحلية	4.28	.730	عالية جدا	2
2	يعمل المجلس المحلي على الحد من الروتين والتسويق والمطالبة في اتخاذ القرارات	4.19	.796	عالية	3
3	يتم تفعيل أسلوب الحكومة الالكترونية لسرعة توصيل الخدمات للمواطن ببسر وسهولة.	4.30	.736	عالية جدا	1
<b>المجال البيئي</b>		<b>4.26</b>	<b>عالية</b>		

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3.94 - 4.41] وبدرجة تقدير تراوحت بين عالية وعالية جداً، كما يتبين من الجدول أن متوسط تقديرات عينة من (الموظفين) على مجالات (الفاعلية التنظيمية) جاءت بالترتيب التالي؛ أن مجال (الخدمي والإنتاجي) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.41) وبدرجة تقدير عالية جداً؛ تلاه في المرتبة الثانية المجال (البيئي) بمتوسط حسابي (4.26) وبدرجة تقدير عالية؛ تلاه في المرتبة الثالثة المجال (الاجتماعي والثقافي) بمتوسط حسابي (4.06) وبدرجة تقدير عالية في حين جاء المجال (الإداري والسياسي) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.94) وبدرجة تقدير عالية. اختبار الفرضيات قبل البدء في تطبيق اختبار الانحدار لفحص فرضيات الدراسة، قام الباحثون بإجراء بعض الاختبارات، من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

4.7 اختبار التوزيع الطبيعي (Normality):

تم التأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام اختبار (One test Sample Kolmogrov)، واستناداً لنظرية النزعة المركزية التي تنص على أنه (إذا كان حجم العينة أكبر من (30) وله وسط حسابي  $(\mu)$  وتباين  $(\sigma^2)$ ، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي) (Hair,2006). والجدول ( ) الآتي يبين النتائج التي تم التوصل إليها:



جدول رقم 8. Descriptives

		Statistic	Std. Error
فعالية المجالس المحلية	Mean	107.71 64	1.15296
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 105.435 9	
		Upper Bound 109.996 9	
	5% Trimmed Mean	108.110 3	
	Median	107.000 0	
	Variance	178.130	
	Std. Deviation	13.3465 2	
	Minimum	68.00	
	Maximum	130.00	
	Range	62.00	
	Interquartile Range	19.2500	
	Skewness	-.346	.209
	Kurtosis	-.124	.416

إذا كانت قيمة Skewness و Kurtosis قريبة أو تساوي صفر، ومن خلال قيمة Skewness تساوي - .346 وهي قريبة من الصفر، وقيمة kurtosis تساوي -.124 وهي قريبة من الصفر فهذا يعني ان البيانات تتبع نظام التوزيع الطبيعي.

جدول رقم 9. للمتغير التابع فعالية المجالس المحلية

**One Sample Kolmogorov-Smirnov test**  
**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الفعالية	.076	134	.056	.975	134	.013

a Lilliefors Significance Correction

إذا كانت أكبر من Sig. وبالأخص قيمة Kolmogorov-Smirnov(a) في هذا الجدول ننظر إلى فهذا يدل على التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، والقيمة في الجدول كانت أكبر من القيمة 0.05.

### 5.7 اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة:

تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Correlation Matrix Person) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات.

جدول رقم 10. مصفوفة الارتباط للمتغيرات (Correlation)

إدارة الموارد البشرية	اتخاذ القرارات	التخطيط	اللامركزية الإدارية	
.697(**)	.805(**)	.782(**)	1	اللامركزية الإدارية
.770(**)	.813(**)	1		التخطيط
.760(**)	1			اتخاذ القرارات
1				إدارة الموارد البشرية

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

بالاعتماد على نتائج الجدول فإنه يتضح أن معظم العلاقات الارتباطية بين مجالات الدراسة معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$ ، وقد تبين أن أقوى ارتباط كان بين المجالين (التخطيط و اتخاذ القرارات)، كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين جميع أبعاد مظاهر العوامل التنظيمية وبهذا يمكن الحكم أنه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة وبعضها الآخر. حيث يظهر الجدول العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة، ويظهر أيضاً عدم وجود ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، أي أنها متغيرات مستقلة فيما بينها (Hair et al., 1998).

### 6.7 اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity):

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص من مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أنه يجب أن لا يتجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لا بد أن يكون أكبر من (0.05)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول التالي:

جدول رقم 12. اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	المتغيرات المستقلة
2.98	.335	اللامركزية الإدارية
3.514	.285	التخطيط
3.393	.295	اتخاذ القرارات
2.826	.354	إدارة الموارد البشرية

يبين الجدول أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10) وتتراوح قيمه ما بين [3.514 - 2.826]، بينما قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.05) وتتراوح قيمه ما بين [0.285 - 354]، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة بجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج.

**من خلال ما تقدم من اختبارات قبلية،** بحيث تبين أنه لا توجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وأنه لا توجد مشكلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة، فإن هذا يسمح بمواصلة المرحلة التالية وهي اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة عنها، بهدف التعرف على أثر العوامل التنظيمية على فعالية المجالس المحلية في محافظة الأنبار، ومن أجل ذلك تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لدراسة هذا الأثر، وفيما يلي عرض كامل لتحليل الانحدار المتعدد باختلاف المتغير التابع بغرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

## الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للعوامل التنظيمية والمتمثلة بـ (للامركزية الإدارية، التخطيط، اتخاذ القرارات، إدارة الموارد البشرية) على الفاعلية التنظيمية للمجالس المحلية. قبل البدء باختبار الفرضيات تم التأكد من ثبات صلاحية النموذج، فقد تم إجراء تحليل التباين للانحدار. ويتبين من المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (12) ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة، استناداً إلى ارتفاع قيم (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ . ويتضح من النموذج أن العوامل التنظيمية تفسر ما مقداره (78.3%) من التباين في الفاعلية التنظيمية للمجالس المحلية، مما يدل على وجود أثر هام للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناء على ثبات صلاحية النموذج، يمكن اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis، وقد تم اعتماد قاعدة القرار لقبول الفرضية، حسب معطيات الجدول (13).

جدول رقم 13. جدول المعاملات<sup>a</sup> (Coefficient)

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model <sup>c</sup>
		Coefficients	Std. Error	B	
		Beta			
.000	11.733		3.825	44.875	(Constant) الحد الثابت
.014	2.495	.211	.174	.435	اللامركزية الإدارية
.517	-.650	.060	.224	-.146	التخطيط
.000	3.855	.364	.234	.902	اتخاذ القرارات
.000	5.148	.405	.099	.512	إدارة الموارد البشرية

Notes: R 2 = .720 ; Adj. R 2 = .711 ; Sig. F = .000 ; F-value = 82.963  
 ; dependent variable فعالية المجالس المحلية

يتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت قيمته (0.849)، وأن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.720) والذي لو أُضيف متغير مستقل للنموذج فإن قيمته سترتفع حتى لو لم يكن هناك أهمية للمتغير المستقل في النموذج (زيادة مجموع المربعات العائدة للانحدار SSR مع ثبات مجموع المربعات الكلية SST؛ ولهذا يتم حساب معامل التحديد المعدل (ADJUST) والذي يأخذ بالاعتبار النقصان الحاصل في درجات الحرية، وكما هو موضح أعلاه فقد بلغت قيمته (0.711).

ومن خلال ما بيّنه جدول (13) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) مقدرة بـ (82.963) بدرجة حرية (4) وبمستوى الدلالة قُدرت بـ (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ ، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل (العوامل التنظيمية) والمتغير التابع (فاعلية المجالس المحلية). وهكذا يُمكن القول أنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يُؤثر على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

يشير تحليل الأتحدار المتعدد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) اللامركزية الإدارية على فعالية المجالس المحلية ككل لدى موظفي المجالس المحلية في محافظة الأنبار ( $\beta = .211, \alpha \leq 0,05$ )، كما انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأتخاذ القرارات على فعالية المجالس المحلية ككل لدى موظفي المجالس المحلية في محافظة الأنبار ( $\beta = .364, \alpha \leq 0,05$ )، و يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية للمجالس المحلية في محافظة الأنبار ( $\alpha \leq 0,05$ )، كما يتضح وجود تأثير و لكن غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتخطيط على فعالية المجالس المحلية في محافظة الأنبار ( $\beta = .060, \alpha \leq 0,05$ )، و بناءا على قيم  $\beta$  يتضح ان عامل اتخاذ القرارات كان له الأثر الأكبر على فاعلية التنظيمية للمجالس المحلية في محافظة الأنبار.

#### مناقشة النتائج الخاصة باختبار الفرضيات:

أثبتت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعض المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ (اللامركزية الإدارية، اتخاذ القرارات، إدارة الموارد البشرية) على فاعلية المجالس المحلية في اقصية محافظة الأنبار، سوى (التخطيط كان أثره غير دال إحصائيا)، وهذه الدراسة تتفق مع دراسة ساكري (2007)، والتي أثبتت أنه يوجد تأثير كبير لبعض العوامل التنظيمية على فاعلية المجالس المحلية، وذلك لوجود الصلة الواضحة للسلوك التنظيمي الخاص بالعوامل التنظيمية، من خلال التركيز على أساليب اللامركزية الإدارية، وعمليات التخطيط، واتخاذ القرارات، وإدارة الموارد البشرية المواكبة للتقدم العلمي الحالي لزيادة فاعلية المجالس المحلية في تحقيق أهداف التنمية المحلية الشاملة. ويعزز الباحث هذه النتيجة الى الاهتمام الكبير من قبل الحكومة المركزية والعمل على منح المجالس المحلية صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات العامة التي تهم السكان المحليين، وممارسة الرقابة والإشراف على كافة الدوائر المحلية، وتوفير كوادر متخصصة وذات خبرة تتولى عملية التخطيط للمشاريع الخدمية والتنمية التي تندرج تحت خطة استراتيجية لها أهداف ورؤية واضحة تعتمد على قاعدة بيانات ومعلومات شاملة عن الوحدة الإدارية، وكذلك عملية اتخاذ القرارات التي تتم بناءاً على توفر عدة بدائل ودراستها من حيث العوامل البيئية المؤثرة داخل وخارج الوحدة الإدارية، واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص من مدراء وخبراء الدوائر المحلية في اختيار البديل المناسب، بالإضافة إلى السماح للمواطنين من المشاركة في حضور اجتماعات المجالس المحلية التي تعقد لاتخاذ قرارات عامة ومصيرية تهم السكان المحليين، وبحضور أغلبية أعضاء هذه المجالس، وكذلك الاهتمام الكبير بالموارد البشرية من موظفين وأعضاء المجالس المحلية والعمل على تنمية قدراتهم ورفع أدائهم، ولم يقتصر على ذلك فقط بل توفر لهم كل وسائل الدعم من تكنولوجيا وتسهيلات لتجعلهم يبدعون في عملهم، وبهذا تكون الموارد البشرية فاعلة وتتميز من خلال تقديم أرقى الخدمات وبالشكل الذي يرضي السكان المحليين.

- تبين من خلال نتائج اختبارات الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للامركزية الإدارية على فاعلية المجالس المحلية في أقصية محافظة الأنبار، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عمر وآخرون (2010)، ودراسة Amelina & Beuermann (2010)، التي توصلت ان ممارسة اللامركزية الإدارية بصلاحيات واسعة تزيد من فاعلية أداء المجالس المحلية، وذلك من خلال تمكينها من إصدار أوامر وتشريعات تخص الوحدة الإدارية، وزيادة المشاركة والتبادل المعرفي في عمليات التخطيط المحلي واتخاذ القرارات العامة التي تعنى بالسكان المحليين، بهدف تمميتهم اقتصاديا، واجتماعيا، وسياسيا، وثقافيا، ويعزز الباحث إن نجاح أية منظمة يتوقف على درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات من مستويات الإدارة العليا الى المستويات

الدنيا، فكلما كانت درجة التفويض عالية زاد تمكين الموظفين واستقلاليتهم في أداء عملهم، وتعزز لديهم الشعور بالمسؤولية، وزادت ثقتهم بقدراتهم الذاتية مما يدفعهم نحو تحسين أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة، بينما لو كانت درجة التفويض منخفضة كان العكس من ذلك، فالمجالس المحلية تمثل قمة الإدارة العامة في الوحدة الإدارية، وهي أكثر حساسية بالخدمات التي يحتاجها المواطنين، ولهذا لا بد من منحها صلاحيات واختصاصات واسعة لكي تتمكن من تحقيق التنمية، وتطوير كافة المجالات في الوحدة الإدارية.

• تبين من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية قبول وجود أثر للتخطيط على فاعلية المجالس المحلية في أفضية محافظة الأنبار ولكنه غير دال احصائياً، ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة Smith (1989) ودراسة Suleiman (2012) التي أثبتت أنه يوجد أثر إيجابي للتخطيط على أداء المنظمات، وذلك لأهمية العلاقة بين التخطيط والأداء من حيث وجود كوادر متخصصة وارتفاع مستواها التعليمي والخبراتي، بالإضافة إلى الاعتماد على معايير علمية ووجود أهداف، ورؤية واضحة للتخطيط، وخاصة التخطيط التنموي الذي يهدف إلى تقديم أفضل الخدمات والنتجات غير الملموسة للجمهور، ويعزز الباحث نتيجة هذه الفرضية إلى ضعف الانسجام بين إجابات عينة الدراسة على أسئلة التخطيط وتشتت إجاباتهم بين الموافقة وعدم الموافقة، لذلك كانت النتيجة قبول الفرضية العدمية.

• تبين من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتخاذ القرارات على فاعلية المجالس المحلية في أفضية محافظة الأنبار، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Lunenburg (2011)، ودراسة Harrison (1999) وأثبتت هذه الدراسة إن عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى المزيد من المعرفة والخبرة المتاحة لحل المشكلات، وباستخدام أساليب علمية تشمل العصف الذهني، وأسلوب دلفي. والقرار الجيد يعتمد على أفضل فهم للنتائج المتوقعة من قبل جميع أعضاء الإدارة، وهذه النتائج لها أثر مباشر على فاعلية المنظمة، من حيث مواجهة مشكلاتها وتحقيق أهدافها من المنتجات أو الخدمات وبمواصفات عالية تحقق رضا المواطن، ويعزز الباحث نتيجة هذه الفرضية إلى إن اتخاذ القرار يمثل محور العملية الإدارية وجوهرها لكونها ترتبط ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة، كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، فهي عملية تتم على كل المستويات التنظيمية في المنظمة، لذلك فالقرارات الرشيدة تساعد أعضاء المجالس المحلية أو المسؤولين على النجاح في أي سياسة أو تغيير جديدين في الوحدة الإدارية، وهذا يعتمد على المعلومات المتوفرة وطرق تحليلها وتصنيفها وتخزينها، وسرعة نقلها إلى متخذ القرار لتحقيق أهداف القرار، وإن المعيار الأساسي الذي يميز بين القرارات الرشيدة وغير الرشيدة هو مدى اقترابها أو ابتعادها من هذه الأهداف التي اتخذت من أجلها.

• تبين من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الموارد البشرية على فاعلية المجالس المحلية في أفضية محافظة الأنبار، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Fey & Bjorkman (2000)، ودراسة Katou (2008)، ودراسة Khan (2010)، ودراسة Becker (1996)، ودراسة Belou (1998) فقد استنتجوا إن لممارسات إدارة الموارد البشرية القدرة على تحقيق أداء عالي للعاملين، وهذا الأداء يمكن زيادته من خلال تحفيز العاملين وتطوير حياتهم المهنية وتشجيعهم من خلال التغذية الراجعة حول الأداء المحتمل، وكذلك اثبتوا ان الاستثمار في تنمية رأس المال البشري يؤدي إلى نتائج ايجابية تزيد من فاعلية المنظمة، ويعزز الباحث هذه النتيجة إلى إن إدارة الموارد البشرية تعزز من قدرة المنظمة على اجتذاب العاملين، وتدريبهم، والإبقاء على ذوي الجودة العالية منهم وتطوير مهاراتهم وتنميتهم، وهذا بالتالي يخفض نسبة دوران العمل، وزيادة إيرادات المنظمة، وارتفاع جودة المنتجات والخدمات، وانخفاض تكاليفها، وسرعة أعلى في الانجاز؛ لذلك

أصبحت إدارة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة لفاعلية المنظمات. تعد الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية في المنظمات وأحد دعائم التنمية الاقتصادية وأساس تحريك عجلات النمو والتمثلة بالفرد الذي هو الأساس في أي نشاط إنتاجي أو اقتصادي فالعنصر البشري يعمل في المجالات المهنية والوظيفية المختلفة ضمن تخصصاته المختلفة في المنظمات مهما كان نوعها وفي أي قطاع كانت.

#### استنتاجات الدراسة :

- 1- ان مفهوم العوامل التنظيمية مفهوم واسع وشامل لكافة المتغيرات البنائية للمنظمة سواء كانت وظائف أو قوانين و أساليب تعمل على تنظيم العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة، ويتوقف عليها أداء المنظمة وتؤثر على فاعليتها.
- 2- تختلف معايير الفاعلية التنظيمية باختلاف طبيعة ونشاط المنظمات، ولا توجد معايير محددة تصلح لقياس فاعلية جميع المنظمات، ولكن على وجه العموم ان فاعلية المنظمات تقاس بقدرتها على تحقيق أهدافها المتمثلة في الحصول على الموارد، وزيادة مخرجاتها بكفاءة لتحقيق الربحية، وتطوير مواردها البشرية، وتحقيق التوازن بين المنتجات والخدمات ومستوى الطلب عليها.
- 3- المشرع العراقي لم يراعي في تشكيل المجالس المحلية الاختلاف بين عدد سكان الوحدة الإدارية فقد ساوى عدد الأعضاء بين المحافظات العراقية، وكذلك ساوى عدد الأعضاء بين القضاء والناحية، ولم يعطي المجالس صلاحيات و إختصاصات واسعة تمكنها من ممارسة أعمالها وفق نموذج اللامركزية الإدارية المستقلة، وهذا أدى الى ضعف تمثيل الوحدات الإدارية ذات الكثافة السكانية، وضعف تقديم الخدمات للمواطنين، وضعف التفاعل والانسجام مع المواطنين مما يؤثر على عمل المجلس المحلي.
- 4- ان المجالس المحلية في افضية محافظة الأنبار لا تتمتع باستقلالية تحديد نفقات انشاء وصيانة المشاريع الخدمية والانتاجية في الوحدة الإدارية، وتنفذ هذه المشاريع على الرغم من امتلاكها كوادر متخصصة وذات خبرة عالية في كافة المجالات ساهمت بشكل فاعل في تحديد مستقبل الوحدة المحلية .
- 5- ضعف مشاركة المواطنين ومنظمات المجتمع المدني في عملية اتخاذ القرارات العامة في المجالس المحلية، وهذا يعود الى ضعف الوعي الديمقراطي بالنسبة للمواطنين، وبعض المسؤولين في المجالس المحلية، التي لا تستطيع ان تأمر بتنفيذ أي قرار تتخذه لخدمة المواطنين إلا بعد المصادقة عليه من مجلس المحافظة،
- 6- إن المجالس المحلية في أفضية محافظة الأنبار تحكمها عوامل موضوعية في تعيين الموظفين في الوحدة الإدارية كالمؤهل العلمي، والخبرة والكفاءة، ثم تدريبهم وتطوير مهاراتهم، وهذه تسبقها عملية تخطيط للموارد البشرية وتحليل الوظائف، وهناك عدالة في الترقيات الوظيفية،
- 7- ان المجالس المحلية في محافظة الأنبار لا تمتلك التخصيصات الكافية لوضع برامج تدريبية لتطوير الموارد البشرية، و قلة الحوافز المادية والمعنوية وهذا بدوره يؤثر على دافعية الموظفين في تحسين أدائهم نحو سرعة انجاز المعاملات، وتقديم الخدمات للمواطنين.
- 8- ان المجالس المحلية في أفضية محافظة الأنبار فاعلة في مجال تقديم بعض الخدمات التعليمية والصحية، والدينية، والبلدية، ولكن ليس بالمستوى الذي يحقق رضا السكان المحليين.
- 9- ضعف المجالس المحلية في الاستخدام الامثل للموارد المالية والبشرية في تنفيذ المشاريع التنموية، حيث يتم تنفيذ معظم المشاريع بصورة غير مباشرة عن طريق الاحالة الى مقاولين تصرف لهم مبالغ كبيرة جدا تفوق التقديرات

والمقاييس العالمية، وبالتالي تنجز هذه المشاريع بمواصفات رديئة جداً، على الرغم من توفر الامكانيات المادية والبشرية في البلديات إلا أنها لا تستغل لتنفيذ المشاريع بصورة مباشرة وتجذب هدر المال العام.

10- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين اللامركزية الإدارية وفاعلية المجالس المحلية .

#### توصيات الدراسة:

- 1- ينبغي على الحكومة المركزية منح المجالس المحلية صلاحيات أوسع لتمكينها من اتخاذ قرارات استراتيجية فاعلة في إدارة الوحدة الإدارية، وفق نمط اللامركزية الإدارية ، وذلك من خلال إعادة تعديل قانون مجالس المحافظات رقم (21) لعام 2008 المعدل في عام 2011 .
- 2- تعديل النصوص القانونية الخاصة بشروط ترشيح أعضاء المجالس المحلية على ان يكون المترشح لعضوية المجلس المحلي حاصلًا على شهادة البكالوريوس، وان تكون لديه خدمة في الدوائر الحكومية المحلية لا تقل عن 5 سنوات، والغاء قانون تقاعد اعضاء المجالس المحلية
- 3- العمل على توعية السكان المحليين بواجبهم الانتخابي ليتمكنوا من اختيار أعضاء المجالس المحلية من ذوي الخبرة والكفاءة، والمؤهلات العلمية بعيداً عن التأثيرات العشائرية، والتثقيف بدور المرأة وضرورة مشاركتها في عضوية المجالس المحلية وتطوير قدراتها وإمكاناتها المؤثرة في النهوض الحضاري والاقتصادي والعلمي جنباً إلى جنب مع أخيها الرجل.
- 4- إعطاء اكبر قدر ممكن من الاستقلالية للمجالس المحلية في اختيار وعزل مدراء الدوائر المحلية والقادة الأمنيين، بناءً على عنصر المهنية، والنزاهة، والكفاءة في إدارة الاجهزة الخدمية، لضمان (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).
- 5- تفعيل الاتصالات بين أعضاء المجالس المحلية والسكان المحليين وتخصيص برامج إذاعية، وتلفزيونية مباشرة، للإجابة على تساؤلات المواطنين، ونقل شكاوهم ومشاكلهم في مختلف الميادين الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية، والعمل على معالجتها بأسرع وقت ممكن.
- 6- العمل على إقامة دورات تدريبية، و ورش عمل دورية لتدريب الموظفين و أعضاء المجالس المحلية داخل و خارج القطر لتنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في مجال الإدارة العامة لما له أثر في تحقيق فاعلية المجالس المحلية.
- 7- العمل على ان يكون لكل قضاء موازنة مستقلة يتم اعدادها واعتمادها من قبل المجلس المحلي وذلك من خلال تقسيم الموازنة العامة للمحافظة على عدد أقضية المحافظة وحسب عدد سكان القضاء والنواحي التابعة له.
- 8- الشروع بتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية في أقضية محافظة الأنبار؛ لكونها تعمل على زيادة كفاءة وفاعلية الاداء الوظيفي في تقديم الخدمات للمواطنين عن بعد بدقة عالية، وسرعة في الانجاز، وبأقل جهد وأقل تكاليف.
- 9- زيادة فاعلية المجالس المحلية في ممارسة الرقابة والاشراف على عمل الدوائر الخدمية كافة في الوحدة المحلية وتحسين ادائها بما ينسجم مع الاهداف المرسومة لمستقبل الوحدة المحلية لتحقيق رضى السكان المحليين .



## المصادر والمراجع

## 1- المراجع العربية

## أولاً- الكتب

- 1- أبو شيخة، نادر (2000)، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 2- بخاري، عيلة (2005)، الاقتصاد الإقليمي الجزء السابع، السعودية: (د.ن).
- 3- بدران، محمد (1983)، أسس تمويل الحكم المحلي ومصادره، القاهرة: دار النهضة العربية.
- 4- برونوطي، سعاد (2001)، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، (ط2)، عمان: دار وائل للنشر.
- 5- بيانة، عبد القادر (1985)، المختصر في القانون الإداري المغربي، المغرب العربي: دار النشر المغربية.
- 6- حبتور عبد العزيز (2008)، مبادئ الإدارة العامة، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 7- خاشقجي، هاني واخرون (1983)، مبادئ في الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، (ط2)، السعودية: مديرية المكتبات والوثائق الوطنية.
- 8- الخلايلة، محمد (2013)، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الأردن وبريطانيا وفرنسا، (ط2)، الأردن: دار الثقافة للنشر.
- 9- درة، عبد الباري واخرون (2012)، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، (ط2)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- 10- دسلر، جاري (1992)، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة محمد عبد المتعال، السعودية: دار المريخ.
- 11- الرفاعي، يعقوب واخرون (1999)، الإدارة الحكومية والتنمية، الكويت: منشورات ذات السلاسل.
- 12- زايد، عادل (2003)، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية)، القاهرة: الدار الجامعية للنشر، القاهرة
- 13- السواط، طلق وآخرون (2007)، الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، السعودية: دار حافظ.
- 14- الشرقاوي، علي (1997)، إدارة الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية)، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- 15- الشماع، خليل (2004)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، (ط4)، عمان: دار المسيرة للنشر.
- 16- الشيخلي، عبد الرزاق (2001)، الإدارة المحلية دراسة مقارنة، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 17- الطعامنة، محمد (2003)، نظم الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف)، الملتقى العربي الأول لنظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، صلالة -سلطنة عُمان 18-20 أغسطس.
- 18- عباس، علي (2006)، مبادئ إدارة الأعمال، (ط4)، عمان: دار وائل للنشر.
- 19- عقيل، عبدالله (1999)، التخطيط الاقتصادي، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
- 20- العديلي، ناصر (1995)، السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، السعودية: معهد الإدارة العامة.

- 21- عسكر،سمير (1995)،أصول الإدارة، (ط2)، دبي: دار القلم للنشر.
- 22- العلاق، بشير (2012)،الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 23- علاقي، مدني (1996)، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، السعودية: مكتبة زهران للنشر
- 24- غنيم، عثمان (1998)،التخطيط أسس ومبادئ عامة، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 25- غنيم، عثمان (2005)، التخطيط: أسس ومبادئ عامة، (ط4)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 26- القبيلات، حمدي (2010)، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 27- كاظم، خضير واخرون (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- 28- اللوزي، موسى (2000)، التنمية الإدارية المفاهيم الأسس والتطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر، الأردن.
- 29- المعاني، أيمن (2010)، الإدارة المحلية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 30- المعاني، أيمن (2013)، الإدارة المحلية، (ط2)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 31- المعاني، أيمن وأبو فارس، محمود (2000)، الإدارة المحلية أسس وتطبيقات، (ط2)، الأردن: منشورات المكتبة الوطنية.
- 32- النهري، مجدي (2001)، الإدارة المحلية بين المركزية واللامركزية، القاهرة: مكتبة الجلاء الحديثة .
- 33- الهيتي، خالد (2003)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر.

#### ثانيا :الرسائل والاطاريح

- 1- أبو عمر وآخرون (2010)، اللامركزية الادارية وأثرها على كفاءة وفاعلية المؤسسات العامة في مدينة نابلس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين..
- 2- الديري، علاء الدين (2011)، التخطيط في إدارة المشاريع الإنشائية في إمارة دبي. أطروحة دكتوراة غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- 3- ساكري، صالح (2007)، المعوقات التنظيمية وأثرها على فاعلية الجماعات المحلية: دراسة ميدانية لولاية باتنة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- 4- السلامي، قبس (2001)، مجالس الشعب المحلية لمدينة بغداد:تشكيلاتها واختصاصاتها واستقلاليتها بموجب القانون رقم 25 لسنة 1995. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 5- الشيخ، إبراهيم (2007)، مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- 6- المحنة، رياض (2012)، إدارة الأداء وأثرها على الفاعلية التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 7- مهنا، إبراهيم (2006)، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 8- قاسم، سعاد (2011)، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

### ثالثا : المجالات العلمية :

- 1- الكبيسي، عامر (1980)، المركزية واللامركزية في الأدب الإداري. مجلة التنمية الإدارية، (14)، بغداد.
- 2- المهدي، محمد (2011)، تقييم واقع المجالس المحلية وأفاق تطويرها: دراسة ميدانية في محافظة ديالى. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (27)، بغداد، 231-253.
- 3- صعب، عبدالرزاق (2009)، التخطيط الحضري للمدينة بين التطبيق والنسيان. مجلة دراسات تربوية، 2، (7)، ص 160-178.
- 4- عبد السلام، مخلوفي (2010)، دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، المؤتمر الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، (ص9)، جامعة محمد بو مضياف، الجزائر، للفترة من 22-27/3/2010.
- 5- عبد الوهاب، علي (2003)، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة العامة، أوراق عمل لجنة الامم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، اجتماع أستشاري، (ص9-10)، بيروت من 1-3 تموز.
- 6- عماد الدين، منى مؤتمن، (1997)، حل المشكلات واتخاذ القرارات. مجلة رسالة المعلم، 38، (1)، عمان، ص 62-70.

### 2- المراجع الأجنبية:

- Agnew, John (1999), Symposium on political Centralization and Decentralization. **Policy Studies**, 18(3), 681-682,
- Agrawal, A and Ribot J. (1999), Accountability in Decentralization: A Framework with South Asian and West African Environmental Cases. **The Journal of Developing Areas**, 33, 473-502.
- Amelina, Maria&Beuermann,Diether (2010), Decentralization in Rural Russia: Effectiveness of Reforms. **Knowledge Brief**, The World Bank, 31(1).
- Angell, Iano and Smithson, Steven (1991), **Information System Management Hong Kong**, Available online, Retrieved 12/06/2013.

- Becker, Brian (1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. **Journal The Academy of Management**, 39(4), 779-801.
- Belou, Adnane (1998), Effects of human resource management on project effectiveness and success: Toward a new conceptual framework. **International Journal of Project Management**, 16(1), 21-26.
- Cameron, K.S. (1986), Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness, **ManagementScience**, 32(5), 53-553
- Dessler, Gary (2003), **Human Resource Management**, (9<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Evan, William M. (1993), **Organization Theory Research & Design**"Macmillan Publishing Company, A division of Macmillan.
- Federal Emergency Management Agency, (2010), Decision Making and Problem Solving Independent Study, New York, USA.**
- Goodman, P.S.&Pennings, J.M. (1977),**Newperspectives onorganizational effectiveness**,SanFrancisco-London: Jessey-Bass.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2006), **Multivariate data analysis**, (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Harrison, F. (1999), **The Managerial Decision - Making Process**. New York: Houghton Mifflin Company.
- Harrison, F. (1999), **The managerial Decision making process**, New York: Houghton Mifflin Company.
- Kaelin, W. (2013, June 7), Decentralization: why and how?" Department of International Public Law University of Berne. Retrieved from [http// www. Ciesin.columbia.edu / decentralization / English /General/ DC.htm](http://www.Ciesin.columbia.edu/decentralization/English/General/DC.htm)
- Kaplon, R. and Norton, D. (2000), **The strategy focused Organization:How Balanced scorecard companies thrive in the new Business Environment**, Harvard Business School Printing.
- Katou, A.A. (2008), Measuring the impact of HRM on organizational Performance. **Journal of Industrial Engineering and Management**, 1(2), 119-142.
- Khan, A. M. (2010). **Effects of human resource management practices on organizational performance: An empirical study of oil and gas industry in Pakistan**. European Journal of Economics, Finance andAdministrative Sciences, 24, 157-174.
- Carol J.Pierce Colfer .&Doris ,Capistrano , (2005) **The Politics of Decentralization** , Edition (1) ,Centear for international Forestry Research.London .
- Lunenburg, Fred C. (2010), Decision Making process,**International from of Educational Administration and Supervision Journal** ,Vol 27,No (4),p:1-12.
- Maddik, Henry (2001), **Democracy, Decentralization Development**, London.
- Mawhood, Philip (1983), **Local Government in the third world**, New York: John Wiley and Sons.

- Mawhood, Philip (1983), **Local Government, in the Third world**, New York: John Wily and Sons.
- Philip, K. and Bernard, D. (2000), **Marketing Management, Public–Union**, (Dixieme Edition). Paris.
- Robbins & Coulter, M. (2008), **Fundamentals of Management**. (9<sup>th</sup> ed.). New York: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen (1990), **Organization Thory: Structure, Design & Applications**, Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Rondicll, A. et al. (1989), **Analysis Decentralization policies in developing countries London,Vol,20,No,(1).p:57-87.**
- Rondinnelli, A. (1982), Analysis Decentralization Policies in Developing Countries, **In political Economy France work**, 20, (p. 2), London: Sage.
- Simon, Herbert A. (1991), The Concept of Organizational Government. **Administrative Science Quarterly**, New York, 1-22.
- Suleiman, A. (2012), Organisational Productivity.(A Case Study Of Sterling Bank Nigeria Plc) IOSR. **Journal Of Humanities And Social Science(JHSS)**, ISSN: 2279-0837, ISBN: 2279-0845. 5(5), Nov. - Dec.), 31-39.
- Tannenbaum, R. (1974), **Managerial Decision Making in Human Relation in Administration**, (4<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- White, Leonard D. (2003,) **Decentralization: The Encyclopedia of the Social Science**, U.S.A.
- Zammuto, Raymond F. (1982), **Assessing Organizational Effectiveness: Systems Change, Adaptation, and Strategy**, USA: State University of New York.

[http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/11/blog-post\\_03.html](http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/11/blog-post_03.html)

<http://sqarra.wordpress.com/mang01/11/2013>

<http://www.swmsa.net/articles.php?action>

## الملحق

استبانة الدراسة :

الجزء الأول:

البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة برؤساء وأعضاء المجالس المحلية في المحافظة:  
فيرجى الإجابة عن البيانات العامة الآتية بوضع علامة (√) أمام الاختيار الذي يناسبك:

1- النوع الاجتماعي :			
	أنثى		ذكر
2- المؤهل العلمي:			
	بكالوريوس		دبلوم
			ثانوية عامة فما دون
			دراسات عليا تذكر
3- العمر:			
	45 فأكثر	35 - أقل من 45 سنة	25- أقل من 35 سنة
			أقل من 25 سنة
4- عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحكومية العامة قبل عضوية المجالس المحلية			
	5 - أقل من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات
	15 سنة فأكثر		من 10 - أقل من 15 سنة
5- عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية:			
	من 4 - أقل من 8 سنوات		أقل من 4 سنوات
			8 سنوات فأكثر

## الجزء الثاني:تقييم العوامل التنظيمية

1- اللامركزية الإدارية: هي طريقة من طرق الإدارة تقوم على أساس توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة ما بين الحكومة المركزية في العاصمة وهيئات إقليمية او مرفقيه مستقلة نسبيا في المحافظات او الأقاليم تعمل تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية

اللامركزية الإدارية						
ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	اوافق بدجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق ابدا
1	يتمتع المجلس المحلي بالاستقلالية في إصدار الأوامر والتعليمات دون الرجوع الى السلطة المركزية في المحافظة.					
2	ينتخب الأعضاء في المجلس المحلي من قبل الجمهور مباشرة وفقا لمبدأ الكفاءة والخبرة.					
3	يتم تفويض صلاحية اتخاذ القرارات اليومية إلى اللجان المختصة في المجلس المحلي.					
4	يمارس المجلس المحلي في القضاء دوره الرقابي والإشرافي ولا يوجد تعارض في الصلاحيات مع السلطة المركزية في المحافظة القضاء.					
5	يتم انجاز معاملات المواطنين بالسرعة الممكنة وعدم التشبث في التعقيدات الإدارية من خلال الرقابة والتنسيق مع الدوائر المحلية.					
6	يحصل المجلس المحلي على الصلاحيات الكافية في مجال تحصيل الإيرادات المحلية.					
7	يتمتع المجلس المحلي بالاستقلالية في توزيع نفقات المشاريع في القضاء					
8	يعطي قانون مجالس المحافظات غير المنتظمة بإقليم المجالس المحلية الاستقلالية في إعداد الموازنة.					

					يسمح للمواطنين المحليين المشاركة في الاجتماعات والندوات التي يعقدها المجلس لإبداء الرأي والمشورة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات.	9
					يخضع المجلس المحلي لرقابة وإشراف السلطة المركزية في المحافظة	10

2- **التخطيط:** هو التنبأ واستشراف المستقبل الذي يتناول الأوضاع التنموية بشكل شمولي او جزئي في منطقة جغرافية او إقليم جغرافي معين والذي يهدف إلى تنمية الموارد المادية والبشرية.

التخطيط						
ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا ابدا
11	يوجد كادر متخصص ذو خبرة من اللجان المشكلة في المجلس المحلي يتولى عملية التخطيط للمشاريع التنموية.					
12	توجد أهداف واضحة للخطة المستقبلية يمكن تحقيقها بعد سنوات					
13	توجد رؤية واضحة للخطة الإستراتيجية تعبر عن الصورة المستقبلية للوحدة المحلية					
14	تتوفر قاعدة بيانات شاملة عن المشاريع المخطط لها.					
15	يتم التخطيط للمشاريع بناء على عدد السكان المحليين حسب حاجتهم لهذه المشاريع					
16	يتم إعداد برامج التخطيط للمشاريع وفقا لأسس علمية بعيدة عن الضغوط العشوائية					
17	يتم تنفيذ المشاريع المخطط لها في الوقت المحدد لها.					



3 - اتخاذ القرارات: هو الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاوضة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.

اتخاذ القرار						
ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق ابدا
18	تتصف القرارات التي يتخذها المجلس المحلي بأنها تحقق أهدافها التي اتخذت من أجلها.					
19	تتخذ القرارات في المجلس المحلي بناء على تحليل العوامل البيئية المؤثرة داخل وخارج الحدود الجغرافية للوحدة المحلية.					
20	يأخذ المجلس المحلي آراء مسؤولي الدوائر المحلية من ذوي الخبرة والاختصاص عند اتخاذ القرار.					
21	تتخذ القرارات في المجلس المحلي بالوقت المناسب وبحضور أغلبية الأعضاء					
22	يتوفر لدى المجلس المحلي معلومات شاملة لكل بدائل اتخاذ القرار					
23	يتم دراسة ايجابيات وسلبيات معظم بدائل القرار قبل اتخاذه.					
24	يشارك المواطنين من كافة مكونات المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات العامة في المجلس المحلي.					
25	يتم تنفيذ القرارات في الوقت المحدد لها من قبل الجهات التنفيذية					

4- إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة من الممارسات والأنشطة المخططة المتمثلة بـ(الاستقطاب، التوظيف، التدريب، تقييم الاداء، الترقيه) التي تؤثر على أداء كافة العاملين في المجلس المحلي والدوائر المحلية التابعة له لتحقيق التنمية المحلية.

إدارة الموارد البشرية						
ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبدا
26	يضع المسؤولون في المجلس المحلي خططا لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلا.					
27	يتم وصف جميع الوظائف في الدوائر المحلية ولجان المجلس المحلي بشكل كامل					
28	يتم تخطيط الموارد البشرية في المجلس المحلي من قبل متخصصين من ذوي الخبرة.					
29	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المجلس المحلي في وسائل الإعلام المحلية.					
30	يتم تعيين الأفراد في المجلس المحلي بناء على أساس الكفاءة والخبرة					
31	يضع المجلس المحلي برامج تدريبية حسب احتياجاته لتطوير مهارات الموظفين.					
32	يخصص المجلس المحلي الموازنة الكافية لتدريب الموارد البشرية.					
33	يمنح المجلس المحلي حوافز مادية ومعنوية للموظفين العاملين في المجلس المحلي والدوائر المحلية.					
34	تتناسب الرواتب التي تقدم للعاملين في أجهزة المجلس المحلي مع مقدار الجهد الذي يقدمونه.					
35	يتم تقييم أداء الموظفين في المجلس المحلي وفق معيار موضوعي محدد بالوصف الوظيفي وبعيدا					

					عن الاعتبارات الشخصية.
					36 يتم ترقية الموظفين من خلال إتباع المسار الوظيفي لهم بطريقة عادلة.
					37 يحاسب المجلس المحلي المقصرين من الموظفين والأعضاء في اداء واجباتهم وفقا لمبدأ المسائلة الإدارية والقوانين الانضباطية.

### القسم الثالث: معايير تقييم فاعلية المجلس المحلي

الفاعلية: هي قدرة المجلس المحلي على تحقيق أهدافه من خلال تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة

1- المجال الخدمي والإنتاجي						
ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق ابدا
38	يعمل المجلس المحلي بالتنسيق مع الدوائر المحلية على تقديم أفضل الخدمات (تنظيم الإحياء، تبليط الشوارع، مواقف السيارات، أسواق الخضار، الماء، الكهرباء، حملات النظافة، المجاري، المشتقات النفطية والغاز)					
39	يقترح المجلس المحلي إنشاء وتأهيل (المدارس - رياض الأطفال - المكتبات العامة)					
40	يقترح المجلس المحلي إنشاء (مراكز للشباب - الملاعب - المسابح - المنتزهات -المواقع السياحية)					
41	يقترح المجلس المحلي إنشاء(المستشفيات، والمراكز الصحية، ومراكز الإسعاف الفوري لتقديم أفضل الخدمات الصحية)					
42	يتم تعاون المجلس المحلي مع الجهات المختصة في حفظ الأمن والنظام في الوحدة المحلية					

					43	يقترح المجلس المحلي بتفعيل دور الرقابة الصحية على بعض المحلات (اللحوم - المواد الغذائية - المطاعم - الحلاقة)
					44	يقترح المجلس المحلي إنشاء المشروعات الاستثمارية (الصناعية - الزراعية - التجارية)
					45	يقترح المجلس المحلي إنشاء وترميم دور العبادة (المساجد - الجوامع)

### 2-المجال الاجتماعي والثقافي

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق ابدا
46	يوجد دور مهم للمجلس المحلي في القضاء على الأمية في السكان المحلي لرفع مستواهم الثقافي					
47	يقترح المجلس المحلي إقامة الدورات التدريبية و ورش العمل لتدريب العاطلين عن العمل لإيجاد فرص عمل لهم.					
48	يقترح المجلس المحلي برامج لتوعية المواطنين على ممارسة الحوار وتفهم وجهات النظر					
49	يقترح المجلس المحلي برامج إذاعية وتلفزيونية لتوعية المواطنين على المشاركة في الانتخابات البرلمانية والمحلية لنجاح العملية السياسية					
50	يقترح المجلس المحلي بإنشاء دور لرعاية الأيتام وإعانة العجزة والمعاقين و لأرامل لتأمين العيش الحر الكريم					

### 3- المجال الإداري والسياسي

51	يتم تشجيع السكان المحلي على المشاركة والتفاعل مع نشاطات المجلس ومناقشتهم في هموم المصالح المحلية					
52	يعمل المجلس المحلي على الحد من الروتين والتسويق والمماطلة في اتخاذ القرارات					
53	يتم تفعيل أسلوب الحكومة الالكترونية لسرعة توصيل الخدمات للمواطن ببسر وسهولة.					
54	يعتمد المجلس المحلي معايير واضحة ودقيقة في الاستخدام الامثل للموارد المالية بما يحقق اهداف التنمية المحلية.					

					55	يمتلك المجلس القدرة على صنع السياسات للحد من الأزمات التي تحدث في القضاء.
					56	يوجد تعاون مشترك مع المجالس المحلية في الاقضية والنواحي الأخرى لتبادل الخبرات والاستفادة من التجارب الناجحة في تقديم الخدمات
					57	يجري تشجيع الوسائل الإعلامية المختلفة لإعلام المواطنين عن نتائج الاجتماعات الدورية وكافة نشاطات المجلس المحلي
					58	ينفذ أعضاء المجلس زيارات هادفة إلى الدوائر الحكومية المحلية ومواقع المشاريع التنموية لممارسة دورهم الرقابي.
					59	يتم تقييم دوري لمستوى الخدمات المحلية وتحسينها بما يتلاءم مع رضا المواطنين.
<b>4- المجال البيئي</b>						
					61	يقترح المجلس المحلي مكافحة الآفات الضارة والأوبئة والتخلص من أسباب وجودها
					62	يقترح المجلس المحلي زراعة أشجار الزينة والأحزمة الخضراء حول المدينة
					63	يقترح المجلس المحلي بتخصيص أماكن لردم النفايات أو إعادة تدويرها للمحافظة على نظافة الوحدة المحلية ومنع التلوث البيئي بكافة انواعه

**القسم الرابع: أسئلة مفتوحة:**

1- ما هي أهم معوقات فاعلية المجلس المحلي التي تحول دون تحقيق أهدافه ؟

.....

2- ما هي اقتراحاتك للتغلب على معوقات فاعلية المجلس المحلي ؟

.....