



## التنسيق الإداري بين الوزارة الاتحادية والحكومة المحلية وأثره في الأداء البلدي دراسة تطبيقية في بلديات محافظة ذي قار

أ. د. عبد السلام لفته سعيد  
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد  
d.abdalsalam58@yahoo.com

الباحث/ عمار محمود مطر  
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد  
ammarmater79@gmail.com

Received: 12/7/2020 Accepted :16/8/2020 Published :FEBRUARY / 2021

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الإبداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



### مستخلص البحث:

هدف البحث بيان مدى تأثير التنسيق الإداري في الأداء البلدي بعد توجه الدولة لتطبيق اللامركزية الإدارية ونقل الصلاحيات (الإدارية، القانونية، المالية، والفنية)، من الوزارة الاتحادية (الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة)، إلى الحكومات المحلية (المحافظات)، لتلبية الحاجات المحلية، ولكون البلدية تعد من المؤسسات الإدارية المحلية وجل غايتها تقديم الخدمات البلدية المتزايدة للمواطنين بسبب النمو السكاني والتوسع العمراني للمدن من خلال تنسيق أعمالها باستعمال صلاحياتها، وبغية معالجة الفجوات في تقديم الخدمات، يتطلب ذلك تقييم عملية نقل الصلاحيات لغرض رفع مستوى التنسيق بين المؤسسات والدوائر ذات العلاقة، لمعالجة الضعف ووضع الحلول لتطوير الأداء البلدي، من خلال عرض مفاهيم متغيرات البحث (التنسيق الإداري، والأداء البلدي)، في أدبيات البحث، واستعمال منهج البحث (المقارن)، بمقارنة الأنشطة البلدية قبل وبعد نقل الصلاحيات، لمديرية بلديات محافظة ذي قار باعتبارها مجتمعاً ومجالاً للبحث، وترتبط بها (19) مؤسسة بلدية تتوزع على أفضية ونواحي المحافظة، لغرض التعرف على الواقع الحقيقي للأداء البلدي ومدى نسبة التغيير بالأنشطة البلدية بالتزامن مع نقل الصلاحيات للمحافظة، وتحليل نتائج مؤشرات أنشطة الأداء البلدي وعدددها (34)، نشاطاً ولمدة سبعة سنوات تبدأ من عام (2013)، لغاية عام (2019)، بعدما تم تقسيم مهام وأعمال شعب المديرية إلى الأنشطة (الإدارية، القانونية، المالية، والفنية)، لغرض حساب نسبة التغيير بتوظيف المقياس الإحصائي الوسط الحسابي للتعرف على نسبة النجاح وأثر التنسيق في الأداء البلدي، وبرز الاستنتاجات، إمكانية القول أن تجربة نقل الصلاحيات من الوزارة الاتحادية لمحافظة ذي قار لها الأثر بنجاح مديرية بلديات محافظة ذي قار بتنسيق وتطوير الأداء البلدي، وأهم الاستنتاجات، تبين قلة التخصيصات المالية التي لا تتناسب مع المتطلبات المحلية، وكذلك الهيكل الوظيفي لا يناسب عملية نقل الصلاحيات وقد يؤثر على تنسيق الوظائف والعمليات الإدارية ويمكن يؤدي لأضعاف تقديم الخدمات البلدية.

نوع البحث : ورقة بحثية.

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** التنسيق الإداري، الأداء البلدي.

\*البحث مستل من رسالة ماجستير

## المقدمة:

دأبت المؤسسات البلدية كونها مرفق عام على تقديم الخدمات المحلية للمواطنين ضمن استعمالات التصاميم الأساسية للمدن وتنسيق اعمالها مع الادارة المحلية من اجل تقديم الخدمات وبموجب الصلاحيات التي حددتها القوانين وضمن هياكل وظيفيه محدد، وان زيادة الصلاحيات سواء أكانت بتفويضها أو نقلها أو زيادة عدد السكان أو التوسع العمراني يتطلب زيادة التنسيق لتقديم الخدمات، لذلك تزداد أهمية التنسيق تصاعدياً طالما ان النظام السياسي والاداري في العراق انتقل من الادارة ونظام الحكم المركزي الى اعتناق الادارة اللامركزية كنظام واسلوب للحكم والادارة متأثراً بمبادئ الديمقراطية الحديثة والمشاركة الشعبية، وهذا ما أشاره اليه دستور جمهورية العراق لسنة (2005)، وتم نقل الصلاحيات من الحكومة المركزية الى المستويات الادارية الدنيا التي تمثلها المحافظات (الحكومة المحلية)، بموجب قانون المحافظات غير منتظمة بإقليم المرقم (21) لسنة 2008 وقرار مجلس الوزراء المرقم (27) لسنة 2018، لتنفيذ السياسات العامة للدولة، وتمثلت مشكلة البحث بكيفية التنسيق بين الوزارة الاتحادية والحكومة المحلية من جانب ومن جانب آخر التنسيق مع المؤسسات البلدية وعددها (19)، مؤسسة لغرض تقديم الخدمات وتلبية الاحتياجات المحلية للمواطنين. لكون التنسيق هو العملية المسؤولة عن توزيع الادوار والمسؤوليات بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي رأسياً وأفقياً، لتحقيق التوازن بين المستويات الادارية والانسجام مع الدوائر الاخرى وتحقيق التكامل للاختصاصات الادارية واستمرارية تعزيز الاداء وتطويره، والذي يهمنها الانشطة البلدية قبل وبعد نقل الصلاحيات من الوزارة الاتحادية الى محافظة ذي قار، وبالرغم من مرور عدة سنوات مازالت صفة عدم الوضوح والضبابية والتداخل في الصلاحيات، والتي تتطلب تسليط الضوء وفتح الباب على المشكلة بالرغم من حداثة تجربة اللامركزية الادارية وقصر عمرها الذي لم يبلغ النضج الاداري، وشخصت المشكلة في (التنسيق الاداري بين الوزارة الاتحادية والمحافظة وتأثير على الأداء البلدي)، ويمكن صياغة المشكلة وفق التساؤلات التالية:

ما طبيعة العلاقة بين التنسيق الاداري والاداء البلدي؟، ما مستوى الاداء البلدي لمديرية بلديات محافظة ذي قار قبل وبعد نقل الصلاحيات؟، والتي كانت الدافع في اختيار الموضوع والتعرف على جميع التفاصيل وبما يتناسب مع اهميتها، وبيان مدى نجاح مديرية بلديات ذي قار قبل وبعد نقل الصلاحيات ومدى تأثيرها على استمرارية الاداء البلدي وتطويره، وبالرغم من مرور عدة سنوات مازالت صفة عدم الوضوح والضبابية والتداخل في الصلاحيات، ويتطلب تسليط الضوء وفتح الباب على المشكلة بالرغم من حداثة تجربة اللامركزية الادارية وقصر عمرها الذي لم يبلغ النضج الاداري، ولأجل وضح الحلول لمشكلة تم وضع فرضية رئيسه للبحث (أدى التنسيق الاداري بين الوزارة الاتحادية والحكومة المحلية في محافظة ذي قار عند التحول من النظام المركزي الى النظام اللامركزي الى تطوير الاداء البلدي)، وأهمية البحث تتناغم مع أهمية التنسيق بتحقيق الانسجام والاستمرارية والأداء المطلوب وازهار دور وظيفة التنسيق الاداري وعلاقة بالعمليات الاخرى بالمنظمة، وخاصة المنظمات الخدمية التي تهدف لتلبية الاحتياجات الانية والمستقبلية للمواطنين ضمن صلاحياتها، لتفادي الازدواجية وتقليل الجهد والوقت والافاق عند تنفيذ الاعمال وسرعة اتخاذ القرارات، لظالما تم التحول الى اللامركزية لغرض الرقابة والتنسيق والتطوير، وتبرز أهمية هذا البحث بالتعرف على الاداء البلدي الفعلي والحقيقي لمديرية بلديات ذي قار وتحديد مصادر القوة والضعف فيه، لغرض وضع المعالجات من قبل الادارة المحلية وبيان قدرتها على تنسيق اعمالها ومعالجة المشاكل وتطوير الاداء البلدي.

ويهدف البحث بوضع واقع تجربة نقل الصلاحيات في الميزان لتقييمها ومقارنة الاداء البلدي قبل وبعد نقل الصلاحيات معتمدين على عدد من الانشطة لمؤشرات الاداء البلدي وباعتماد المنهج (المقارن)، للتعرف على الواقع الفعلي لمهام واعمال وصلاحيات شعب المديرية ومدى تأثير وظيفته التنسيق الاداري سواء أكان داخلي أو خارجي على الاداء البلدي وفق السياسات العامة للوزارة والمحافظة، وكذلك التعرف على مدى الدعم من الوزارة والمحافظة لرفع مستوى التنسيق والوقوف على متطلباته بين الجهات المتعددة والاهتمام بتطوير وتدريب العاملين في القطاع البلدي في محافظة ذي قار، باعتبار مديرية بلديات ذي قار مجتمع البحث، واغناء الجانب النظري بالمصادر العربية والاجنبية وتوظيف (الوسط الحسابي)، كأسلوب احصائي في الجانب العملي في عملية تحليل النتائج وتحديد نسبة التغيير في الاداء البلدي طيلة السلسلة الزمنية سواء أكانت موجبة أو سالبة ولكل مؤشر دلالاته واعتباراً من عام (2013)، ولغاية عام (2019)، التي تعد الحدود الزمنية للبحث وتحديد ثلاث سنوات قبل نقل الصلاحيات واربع سنوات بعد نقل الصلاحيات لتعطي صورة اوضح واشمل لنتائج الانشطة البلدية السنوية ولبيان المقارنة بين الفترتين قبل وبعد نقل الصلاحيات لغرض حساب التغيرات التي تطورت وتحديد مدى نجاح المديرية بتنسيق اعمالها البلدية.

وتم عرض بعض المرجعيات التي تناولت (التنسيق الإداري, والإداء البلدي), ومنها دراسة (AI-Lahham, 2010), وهدفت الدراسة لإيجاد نموذج لتسهيل وظيفة التنسيق بين المؤسسات الأهلية, والتعرف على واقع عملية التنسيق وبيان أساليبه وماهي صعوباته, واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة, ومن أبرز النتائج ان التنسيق يساعد على التغيير وتحديد اوقات الانشطة بشكل دقيق ويحد من معوقاتهما.

أما دراسة (Payton, 2010), والتي هدفت الى بحث العلاقة بين الإجهاد والضغط العصبي والقدرة على التنسيق ومدى التأثير على الأداء, واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي واستخدام مقياس تقييم الإجهاد (SAS) وتسجيل الردود على مقياس ليكرت قبل وبعد الواجب باستخدام الوسط الحسابي لتقييم العوامل التي يمكن ان تؤثر على وظيفة التنسيق والضغط والأداء, وأبرز النتائج, كون التنسيق يساعد افراد الفريق بأداء الواجب بشكل أفضل وتوقع متطلبات قائد الفريق لتقليل الوقت المطلوب لإنجاز المهام.

أما دراسة (Hasan Lefta, 2013), هدفت الى التعرف على درجة تطبيق مبدأ التنسيق والمرونة على مستوى كليات التربية الرياضية المستحدثة في عام 2013 واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبانة في جمع البيانات, وأبرز النتائج, وجود ضعف في الاتصال والتقويم لبعض الإدارات في تنفيذ التعليمات لكون الواقع الإداري والتنسيقي لبعض الكليات لم يرتقي للمستوى المطلوب في تنظيم وتنسيق الاعمال, فضلا عن الضعف في مجال الحوافز, وعدد الزيارات.

أما دراسة (Bunger, 2013), هدفت إلى معرفة كيفية التنسيق للوظائف الإدارية لتحقيق الكفاءة والتعرف على مدى التفاعل بين المنافسة والجدارة بالثقة للتأثير على وظيفة التنسيق, واستعملت المنهج التحليلي واعتماد أداة الاستبيان لجمع البيانات, وأبرز النتائج, ان المدراء لهم الدور الاساس في بناء الثقة بواسطة تنسيق عمليات الإدارة الداخلية والخارجية مع المنافسين بتبادل الخبرات والتمويل وفي غياب الثقة ينعكس على ارتباط التنسيق بالمنافسة ليكون بشكل سلبي ويقوض التعاون المشترك للمنظمات.

أما دراسة (Al-Ghouti, 2015), هدفت إلى التعرف على مستوى التنسيق بين المنظمات الدولية ومدى دعمها لقطاع الصحي, وتحديد الصعوبات لغرض معالجتها, واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي, واستخدمت أداة الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات, وأبرز النتائج التي توصلت إليها ان التنسيق الجيد يساهم بشكل كبير في استغلال الافضل للتمويل من أجل دعم القطاع الصحي الحكومي, وأهم صعوبات التنسيق هي الاوضاع السياسية في القطاع, وعدم تحديث المعلومات.

أما دراسة (Christensen et.al., 2019), هدفت الدراسة لبيان قدرة حكومة النروج بتنفيذ سياساتها ومدى تأثير وظيفة التنسيق في اعمالها, واستخدمت المنهج التحليلي الوصفي والاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات, وأبرز النتائج, وجود قدرة تنسيقية قوية في بناء علاقات الثقة لمواجهة الصعوبات داخل جهاز الحكومة المركزية, ويعزز التنسيق الكفاءة والاثار الايجابية على المستوى الإداري لمواجهة المشاكل.

أما دراسة (AI-Saadi, 2019), هدفت الدراسة لإبراز تأثير التخصيصات المالية على الإداء البلدي قبل وبعد العجز المالي, وكيفية تقديم الدعم الى متخذي القرارات, واستعمال المنهج التحليلي بالاعتماد على الزيارات والمعلومات وأبرز النتائج, الإداء البلدي يعتمد على التخصيصات والمنح التي تقدمها الحكومة لدعم الأنشطة للمؤسسات البلدية, واعتمادها بشكل كبير على ما تقدمه الحكومة المركزية من منح تخصص لتمويل أنشطتها, ليتبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبه بين التمويل والإداء البلدي .

## مراجعة الأدبيات

### أولاً: مفهوم التنسيق الإداري

تعد من مهام الإدارة هي جعل المنظمة بكل مكوناتها منجزة لأداء عالي باستخدام أفضل الموارد والقيام بتنسيقها (AI-Amri & Al-Ghalbi, 2008: 29), فالعملية المنسقة تكون الأنشطة فيها متجانسة ومتكاملة عن طريق حلول العمل الجماعي محل العمل الفردي لتحقيق الاهداف, وكلما كبرت المنظمات الامر الذي يجعل من التنسيق ضرورة ملحة ليحتفظ العمل بصفته النظامية, لتظهر اجزاء العمل وكأنها نظام واحد (AI-Thunaibat, et al., 2010: 246), لذلك يعتبر التنسيق بين المنظمات كاتفاقية لمواءمة انشطتها من التخطيط والموارد البشرية وعملية التدريب ومشاركة العاملين لكي تستفيد المنظمات من الخبرات وعملية تقديم الخدمات والإدارة المالية, والربط بين البنية التحتية والعمليات للمنظمات لغرض تبادل الموارد التنظيمية الجوهرية مع المنظمات الاخرى (Bunger, 2013: 2), واسهم (لوثر جوليك) في تطوير العملية الإدارية من خلال أنموذج (POSDCORB), الذي يرمز للحروف الاولى لتقسيمات الإدارة (التخطيط, التنظيم, ادارة الافراد, التوجيه, التنسيق, التقرير, والتمويل), (AI-Quraishi: 2015, 2), والتنسيق الإداري موضوع يهم

مختلف الاختصاصات مثل نظرية المنظمة، العلوم السياسية، الاقتصاد، علم النفس والاجتماع والإدارة الاستراتيجية، وقد تم الاعتراف بالتنسيق منذ فترة طويلة لأهميته لنجاح عمليات المنظمات، لكون ان المنظمة عباره عن أنظمة للأنشطة المنسقة وانظمة للسلوكيات المتخصصة المترابطة التي تتطلب مستويات من التنسيق (Benali,2019:264)، ويعد استراتيجية مهمة لإدارة المنظمة كونه يساعدها في تحسين كفاءتها وفعاليتها من خلال العمليات المستمرة في مطابقة الموارد والمتطلبات (Fu et.al,2019:2)، ويعدده (هنري فايول)، بأنه أحد الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة وهي (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، والرقابة)، (Benali,2019:264)، ويعد التنسيق من التحديات الأساسية لكل المنظمات (Ladner et.al.,2019:56)، وان مفهوم التنسيق يتكون من عنصرين هما تنظيم نشاطات منفصلة بصورة صريحة وضمنية، والثاني التوجه لتنفيذ الأنشطة بطريقة تساعد على تحقيق الاهداف لجعل أداؤها مترابط ومتكامل (Benali,2019:264)، وتوجد عدة تعاريف للتنسيق حسب توجهات الباحثين والكتاب يعرضها الجدول (1) حسب التعاقب الزمني، وكما يأتي:

الجدول (1) تعريفات التنسيق الاداري وفق عدد من الباحثين والكتاب

ت	المصدر	التعريف
1	(العامري والغالي، 2008: 57)	التنسيق انه مطابقة الجهود مع بعضها وتقاسم المعلومات لحل الاشكالات الادارية وتحقيق أفضل النتائج.
2	(عطية ، بلا: 170)	يرى (ليتربر) التنسيق عكس تقسيم العمل وهو الربط بين الاجزاء التي تنتج عن التقسيم في اطار واحد ويركز فيه على الترابط والتكامل بين الجهود.
3	(ديسلر، 2010: 246)	التنسيق هو العملية التي تهدف الى الوصول الى وحدة العمل بين الانشطة المتداخلة.
4	(العلاق، 2012: 30)	هو العملية التي تهدف الى تحقيق وحدة العمل بين النشاطات المتداخلة ويكون التنسيق ضروريا حيثما وجد اثنان أو أكثر من الأفراد المتداخلين، أو الجماعات المتداخلة أو الأقسام المتداخلة تسعى لتحقيق هدف عام.
5	(Christensen et.al.,2019:4)	أنه المحاذاة الهادفة للوحدات والأدوار والمهام والجهود من أجل تحقيق هدف محدد مسبقاً والتنسيق يدور حول ضبط إجراءات وقرارات الجهات المترابطة لتحقيق أهداف محددة ويعتبر التنسيق كعملية ومخرج.

المصدر: من اعداد الباحثين

يعرف الباحثان التنسيق الاداري، بأنه العملية المسؤولة عن توزيع الادوار والمسؤوليات للعاملين ومطابقتها لهيكل الوظيفي والتوجيه والمتابعة لتكامل الجهود الفردية والجماعية والاحاطة بالمتغيرات البيئية لغرض تحقيق الاداء المطلوب الذي ينعكس على تحقيق الاهداف للمنظمات.

#### أ - علاقة التنسيق بالعمليات الادارية

يعد التنسيق جزء ذو صلة بوظائف المنظمة وبغض النظر عن وضعها المركزي او اللامركزي لكونه موجهة باتجاه العلاقات الإنسانية، وانه عملية منهجية ليتوصل إلى افضل قرار (OSIFO,2013:153)، وتوجد علاقة بين التنسيق والتكامل في مجال السياسة العامة لكونهما يعيدان لترتيب وأعادته حدود القطاعات السياسية، ويشير التكامل إلى دمج بعض من العناصر في كيان أكبر وموحد، والتنسيق يدور حول إعادة تنظيم العمليات والوحدات الادارية المتعددة لجعلها تقوم بالعمل معا وبشكل نظامي وموحد (et.al.,2019:335). وينظر للتخطيط بأنه الوظيفة الأساسية للإدارة التي تستند عليها كل الوظائف الادارية للمنظمة (Trein,2008:202)، ولتحقيق التكامل للخطط، والذي يأتي بضمان التنسيق بينهما تصميمًا وانجازًا (Mohamed, 2016: 36)، والتخطيط يسمح بتقليص الغموض بتحديد الرؤية المستقبلية والذي يساعد على تحقيق التنسيق فيما بين الوظائف المختلفة (Sabah, 2010: 116)، والتنظيم له وجهان مثل قطعة النقود المعدنية، هما تقسيم العمل، والتنسيق الذي يربط بين اجزاء العمل ولا يكتمل التنظيم الا بهما (Attia, none:170)، وتحديد العلاقات وجوانب السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف والتنسيق في المنظمة (Sabah,2010:113)، وهنا يصبح التنسيق الاداري كوظيفة مكملة لعملية التنظيم الاداري (AI-17:2006)، ويقوم مدراء المستويات المتوسطة عادة بأغلب نشاطات التنسيق في المنظمة وتنفيذ البرامج والسياسات باعتبارهم يعملون كحلقة وصل وقناة الاتصال بين المدراء المشرفين والتنفيذيين (DuBrin,2012:4)، لأجل ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة ومعالجة الاخطاء حال حدوثها يتجسد

بأهداف الرقابة، ويمثل هدف التنسيق الإداري هو بتوحيد الجهود وفي حال ملاحظة وجود انحراف الذي قد يكون بسبب الخلل في التنسيق، وعندها تبرز الحاجة لتصحيح الانحرافات من خلال الوظيفة الرقابية ويترتب عليها تصحيح الضعف والخلل في التنسيق (Mohamed,2016:36)، مما تقدم يتبين، يرى الباحثان، ان التنسيق عبارة عن وظيفة لها السلطة والقوة الضمنية لكونها تهدف الى تنضيد وتزامن جهود ومهام المنظمة وكيفية موائمتها وتوجيهها بطرق واساليب للوصول للسلوك والاداء المحددة لتحقيق النتائج المتوخاة ومعالجة الفجوات وتقليل الصراعات وهذا ما استدعى الى التدخل بشكل فعال والارتباط بجميع العمليات الادارية.

#### ب - أهمية واهداف التنسيق الإداري

اهمية التنسيق أخذت تتعاظم بالتزامن مع التطور الهائل الذي تشهده تقنيات الإدارة الحديثة، فهو أضحي بمنزلة الروح للعملية الادارية (El-Ghouti, 2016: 16)، لكونه يرتبط بالتفاعلات الاستراتيجية للتعاون والمنافسة، والتعاون شرط أساسي للتنسيق، فالأطراف المتنافسة تقوم في بعض المجالات بتنسيق الإجراءات، لكون التطورات الحديثة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات غيرت قواعد المنافسة، وجعلت التنسيق اكثر اهمية من أي وقت اخر لظهور المنظمات القائمة على الترابط والاعتماد المتزايد على التكنولوجيا في تأدية اعمالها (Benali,2019:264)، ويساعد المدراء في تعزيز عملية الاتصال وتحسين الإنتاج والعمل المشترك وزيادة التمكين الإداري ومراقبة الاعمال والاداء لتحقيق الميزات التنافسية (DuBrin,2012:510)، وكلما زادت فعالية التنسيق فانه يؤدي لتقليل الأعباء المالية ويخفف قصور بعض العاملين وتحسين تقديم الخدمات للمواطنين، وعواقب التنسيق غير الفعال يؤدي لإهدار الموارد والروتين والتكرار في تقديم الخدمات وفشل المشاريع (Opdyke et.al,2016:2)، وهو مهم للنجاح ويساعد المنظمة في جميع الأنشطة والوظائف معا، ويمكنها من استخدام الموارد بالطريقة الأمثل، ويسهل تدفق الموارد من خلال خطوط الإنتاج، ويمهد الطريق للجودة وكمية الإنتاج المطلوبة وتحسين الكفاءة بواسطة التوجيه ووحدة العمل (Aquinas,2011;172)، لضمان ولاء الأفراد للمنظمة، ويؤدي إلى الكفاية الإدارية في أداء المهام وتحقيق الأهداف والتنسيق بين المنظمة الإدارية وغيرها من المنظمات بإتجاز الأعمال بسرعة ومصداقية (Al-Ashqar,2011:2)، ويعد احد المتطلبات الستة لاستراتيجية سلسلة القيمة الناجحة وهي التنسيق والتعاون والاستثمار التكنولوجي والعمليات التنظيمية والقيادة للعاملين والثقافة التنظيمية والمواقف (Robbins & Coulter,2012:521)، ويعد التنسيق الإداري كاستراتيجية لغرض النهوض بالمصالح الاقتصادية للمنظمة وتعزيز بقائها، ويتيح الوصول إلى الموارد اللازمة (Bunger,2013:2)، ويعتبر ايضا نظام اداري متكامل لكون أن الواجبات المقسمة سوف يتم توجيهها للأهداف المنظمة وسيكون تماسكا واضحا بين المشاركة والتنسيق وهذا هو السبب اهمية التنسيق (VANAGAS & STANKEVIC,2014:119)، لكي يسود التعاون والتفاهم بين المستويات الإدارية، وتفادي الصراعات وتحقيق الأهداف في اقل وقت وتقليل الجهود والنقبات وتكامل الاختصاصات للوحدات الإدارية (Al-Ashqar, 2011:3)، وفهم التفاعل بين المنافسة والجدارة وبواسطة الثقة التي تولد نظرة ثاقبة على قرارات التنسيق بين القادة ليلبغ استراتيجيات الإدارة (Bunger,2013:6)، يخلق التماسك في السياسات والتقليل من التكرار والفجوات ومعالجتها (Læg Reid et.al.,2016:5).

#### ت- اساليب تحقيق التنسيق الإداري

تصور العلوم الاجتماعية غالبا التنسيق مع التعاون والصراع على أنهم الانواع الثلاثة الاساسية للتفاعلات الاستراتيجية، وتفاعل التنسيق يهدف الى تنظيم الجهود ولا يمكن تصور كسب طرف دون كسب الطرف الثاني (Benali,2019:265)، والثقة في المنظمة تؤدي للتنسيق ومن الممكن أن يتبنى التنسيق الثقة لتعزيز الانتاجية في المستقبل (Bunger,2013:5)، ونتائج التنسيق تعالج بشكل أسرع للمجتمعات وتقديم البنية التحتية مع الوظائف الأكبر (Opdyke et.al,2016:3)، لذلك فان اساليب التنسيق تتعدد بتعدد مجالات الاستخدام، وفيما يلي اهمها:

1- التنسيق عن طريق القيادة والاتصال والتنظيم والملاحظة: يعد القائد حلقة الوصل بين العاملين عن طريق الاتصال والاجتماعات الدورية لنقل الأفكار لتحقيق الرقابة الإدارية ومقارنة النشاط الحالي مع المخطط (Al-Ashqar,2011:4).

2- التنسيق بالقواعد واللجان والتكامل: يتطلب التخطيط تحديد الافعال الواجب القيام بها في مواقف العمل، لذلك تصلح القواعد لغرض تنسيق الأنشطة التي تتكرر بشكل مرتب، وتشكيل لجان من ممثلي الوحدات لمساعدة الإدارة لحل مشاكل العمل، ويساعد التنسيق على التكامل للأنشطة وجهود العاملين (Al-Alaq, 2012: 330).

3- التنسيق عن طريق تفويض ونقل الصلاحيات: يتطلب هذا الأسلوب وجود هيئات شرعية لها القدرة على التخطيط، ويتم منحها الصلاحيات ودعمها بالوسائل الحديثة وتبادل الخبرات لضمان نجاحها في تقديم الخدمات وإنشاء وحدات إدارية متخصصة في إدارة النشاطات التنسيقية بين الحكومة المركزية والمحلية وحل الخلافات (Al-Kubaisi, 2006: 27).

#### ث - نجاح التنسيق ومعوقاته

يتطلب من إدارة المنظمة توحيد الجهود وتوجيهها وتحديد الأعمال المطلوب من كل الأفراد وتحديد الزمن اللازم لإكمال العملية والأسلوب والشكل الذي ينبغي أن يتم به العمل (Al-Ghouti, 2015: 21)، لذا تنشأ الحاجة إلى وظيفة التنسيق لمساعدة المنظمة بتوحيد جهودها، وتكون الحاجة بشكل متزايد عندما يتم استخدام مهام وموارد مختلفة معاً لأجل تحقيق النتائج المرغوبة بالتزامن مع التقدم التكنولوجي (Benali, 2019: 265)، وتعتبر من العوامل المؤثرة على نجاح التنسيق هي كيفية تعيين الوظائف للإدارات المشاركة لإنجاز الأعمال وفق الأطر الزمني المحدد، ومدى تخصيص الأموال ودرجات التنسيق بين الإدارات المشتركة لتنفيذ أنشطة المنظمة (Ahsan & Panday, 2013: 8)، وكذلك حجم المنظمة ونموها يعتبر من العوامل المؤثرة بتزايد مشاكل التنسيق (Robbins & Coulter, 2012: 38)، وخاصة عندما يتزامن ذلك بضعف التخطيط وعدم تطوير مهارات الموظفين، وإهمال حوافزهم والتي قد تؤدي إلى ضعف المسؤولية، وكذلك تعتبر من المعوقات هي البيئة والهيكل التنظيمي (Al-Ghouti, 2015: 27)، وإن ازدياد التنوع للقيم والميول والأهداف للأقسام المطلوب تنسيقها تزيد من معوقات وظيفة التنسيق (Desler, 2010: 251--252)، لذا يتطلب تبادل المعلومات الذي يمهّد الطرق باتجاه تحسين التنسيق والتواصل بين الإدارات المعنية (Panday & Ahsan, 2013, 11)، لكون أن التنسيق هو التقريب لوجهات النظر، ويكون من خلال وضع أساليب تنظيمية لتسهيل التنسيق على المستوى الاستراتيجي وتحديد الأهداف وأولويات الأعمال، وإن إنفاذ التنسيق للمتطلبات يكون تحت إشراف الإدارة العليا (Boening et al., 2013: 40)، ويعتبر التنسيق بين المنظمات المتنافسة على الموارد المتماثلة أمر محفوف بالمخاطر، لذلك يتطلب زيادة التنسيق بينها للسيطرة على الموارد الرئيسية وتجنب الصراعات (Bunger, 2013: 3)، والتواصل يساعد مع تحقيق التكامل والتنسيق للخطط واستخدام التكنولوجيا وتمكين العاملين من استخدام جميع موارد المنظمة لغرض القيام بفعالية بالمهام الموكلة إليهم (Tworek, 2019: 75)، وتعالج مشاكل التنسيق عندما يطبق بشكل مبكر وتخفيف المركزية ودعم اللامركزية واستعمال قواعد عمل بسيطة (Al-Ashqar, 2011: 6).

#### ثانياً: الأداء البلدي

يرى الفقيه (جورج جيلينيك) أن النشاط الإداري من أقدم مظاهر الدولة، وأقدم حتى من تشريع القوانين، لكون بالإمكان تصور دوله بدون تشريعات، ولكن من غير الممكن تصور دولة بدون إدارة (El Tamawi & El Banna, 2006: 11)، والمنظمات هي مجرد أدوات وأنظمة اجتماعية مفتعلة تم تصميمها لتحقيق الأهداف (Awamleh, 2013: 313)، وأداء العاملين يرتبط بعامل الثقة، والتنسيق ينتج الأداء والثقة (Osifo, 2013: 153)، والأداء يعد محورياً رئيسياً تدور حوله جهود المدراء لتطبيق الخطط، ويشكل أهم أهداف المنظمات التي تسعى لتحقيقها (Faisal & Abdul Wahab, 2018: 35)، ويخص كل من السلوك والنتائج، فالسلوك ينبع من العمل المؤدى وتحويل الأداء من التجريد للعمل، والسلوكيات هي أيضاً نتائج في حد ذاتها، لكونها نتائج الجهود العقلية والبدنية المقدمة لتنفيذ المهام ويمكن الحكم عليها بصرف النظر عن النتائج (Armstrong, 2006: 7)، وكذلك يعتبر السلوك طريقة للتفكير لتحديد الطريقة المناسبة لفهم المشاكل وجمع المعلومات لغرض وضع الحلول الممكنة (Al-Anzi, 2014: 25)، وفهم السلوك الفردي والجماعي للمورد البشري يساعد في تحسين الأداء والفعالية التنظيمية (Mullins, 2010: 3)، وأداء الأفراد وسلوكهم يتوقف على القدرة والمعرفة والرغبة في العمل التي توجه لتحقيق الهدف، وإن تفاعلها معاً يحدد مستوى الأداء الفردي (Al-Maghrab, 2013: 78)، وأبعاد الأداء تتعلق بالإدخال وتتعلق بالتكاليف والإيرادات، والإنتاجية والكفاءة وهي العلاقة بين الجهود والمخرجات، والفعالية تمثل مقياس للنتائج، والجودة تمثل جودة الأداء والمخرجات، والمتطلبات تتعلق بالأهداف والمعايير، والرضا، والجوانب الأخلاقية تتمثل بالعدالة (matter & Siegel, 2009: 6)، وتنقسم القطاعات العامة غالباً إلى قطاعات مختلفة النشاطات ومنها إدارية وخدمية، ويتم توجيه الوحدات السفلية في الهيكل للخدمات، في حين أن الهيئات العليا هي أكثر اهتماماً في العمل الإداري (Siljanen, 2010: 5)، والبلديات المحلية هي منظمات القطاع العام الأقرب للمواطنين، وتتحمّل المسؤولية الأولى عن حل مشاكل واحتياجات المواطنين (Rua & Alves, 2019: 1)، لذلك يتوجب تخصيص اتجاه ونوعية التطوير للأداء في المستقبل فيما يخص أداء العاملين والجماعات في المنظمات وتحسين العلاقة بين العاملين والإدارة وذلك يتطلب القيام بعمليات التغذية العكسية باستمرار لغرض تحفيز العاملين وتوجيه

الإدارة إلى إجراء التعديلات على الأهداف والخطط في العمل ولتطبيق معايير الأداء (Al-Anzi, 2014:526), وعند توجيه النظر للقوانين العراقية ومنها قانون إدارة البلديات المرقم (165) لسنة 1964 الذي عرف المؤسسة البلدية في (المادة الأولى/3/2), بأنها مؤسسة محلية لها شخصية معنوية تقوم بالأعمال والخدمات العامة المنصوص عليها في القانون أو في قانون آخر, وتعني المؤسسة البلدية, هي أمانة العاصمة وبلديات العراق كافة, والغاية من البلدية هي القيام بالواجبات والخدمات العامة, في منطقة معينة ومحددة وفقاً لأحكام هذا القانون, وأشارت المادة (الأولى/10/8) من القانون أعلاه إلى أن المؤسسة البلدية تعتبر من المرافق العامة لكونها تقدم مشاريع خدمية وذات منفعة عامة, وتم تعريف الموظف البلدي, بأنه كل من عهدت إليه وظيفة دائمة داخلية في الملاك البلدي الخاص بالموظفين في المؤسسة البلدية, وقانون الخدمة المدنية العراقي المرقم (24) لسنة 1960 في المادة (الثانية) عرف الموظف, كل شخص عهدت إليه وظيفة دائمة داخلية في الملاك الخاص بالموظفين, وأن نظام الطرق والابنية المرقم (44) لسنة 1935 في المادة (الأولى/وز) عرف الموظف الفني للبلدية, بأنه الشخص الحائز على دبلوم من مدرسة هندسية معترف بها أو له خبرة معترف بها من قبل الدوائر الهندسية الرسمية تؤهله بأمور هندسية بناء على سبق اشتغاله فيها, وتعريف المعمار, الشخص الذي يحمل اجازة من البلدية لممارسة مهنة البناء, ويرى الباحثان, أن مفهوم الأداء البلدي, بأنه عبارة عن سلوك مبني على تفاعل الادراك والمهارة والقدرة على تحقيق الاداء البلدي, مقابل تعويض عادل ويتوافق مع قواعد العمل الخدمي لتحقيق نتائج واهداف المؤسسات البلدية.

### ثالثاً: علاقة الاداء الوظيفي بالتنسيق الإداري واللامركزية

تعتبر رغبة العاملين في الاستمرار والبقاء في المنظمة يجعلهم يقبلون بالأهداف التنظيمية وتحقيق الاداء الوظيفي المحدد , وهذا يؤدي لانخفاض دوران العمل, وتحقيق معنى الالتزام التنظيمي لطالما هنالك مشاركة بالعمل والنتائج وشعور الموظف بالارتباط بنجاح المنظمة (Jackson,2010:158&Mathis), وتهدف وظيفة التنسيق الإداري إلى توحيد جهود العاملين بشكل مستمر والمساهمة بشكل مباشر في تهيئة البيئة الملائمة للعمل لغرض استعمال الموارد بكفاءة والتأثير بفاعلية المنظمة (Al-Maghrab,2016:12), من خلال تظافر الجهود المشتركة للعاملين وإكمال بعضها البعض الآخر من خلال اداء منظم وموحد (Al-Zoubi & Al-Anzi,2015:295), لذلك يعود نجاح المنظمة وتميزها لعدة أمور أهمها الاهتمام بالعاملين ومشاركتهم بالنجاح وتهيئة بيئة العمل المناسبة واستعمال الاساليب الإدارية لتحسين الاداء ومنها أسلوب اللامركزية الإدارية الذي يمكن ان يحسن الاداء الوظيفي (Abu Ayyash,2017:4), لذلك يرى (توماس وفيثوس) ان العاملين (الممكنين) الذين لديهم صلاحيات, يكونون أكثر إنتاجية لكون لديهم المعرفة الكاملة على تحديد وحل مشكلات العمل ولهم القدرة على تنظيم الاعمال المكلفين بها (Al-Abdullah, 2018: 32), ونجاح اللامركزية وتفويض العاملين لأجل تطوير الاداء الوظيفي يتوقف على قيام المدير بربط وتنسيق الأدوار والمهام وتزويد العاملين بالموارد التي يحتاجونها والتأكد على تدفق الاتصالات (Noe et.al.,2018:267), والتوجه نحو المهام والخدمات ويتعين قيام الإدارة بها بطريقة فعالة, وتنسيق الموارد والمهام والوسائل, واعطاء المزيد من المسؤولية لاستقلالية الوحدات الإدارية لتنفيذ المهام المعتمدة على الأهداف, وتكليف الإدارات بتفويض اداء الاعمال, وقياس الأداء بواسطة التقييم والرقابة الإدارية (Ladner et.al.,2019,164), ومما يتقدم يتبين للباحثين, بشكل جلي وواضح دور وأهمية وظيفة التنسيق الإداري في تحقيق مخرجات السلوك والاداء الوظيفي(النتائج) المطلوبة والمستهدفة للمنظمات وبفعالية, من خلال الاستعمال الأمثل للموارد البشرية ودمج القدرات والمهارات على العمل والمعرفة مع المهام والاعمال بطريقة واضحة وبأسلوب منسق وبسيط ولكن بصورة منتظمة وبشكل مستمر, وإعطاء المجال والحرية لإظهار الابتكار والابداع في العمل.

### تحليل النتائج

بعد صدور التعديل الثاني المرقم (19) لسنة 2013, لقانون المحافظات غير منتظمة بإقليم المرقم (21) لسنة 2008, نقلت الصلاحيات والاختصاصات من الوزارة الاتحادية (الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة), بموجب كتابها المرقم (79) في 2015/9/2, إلى محافظة ذي قار, وتم تحويل بعضها من محافظة ذي قار إلى مديرية بلديات ذي قار بموجب الكتاب المرقم (816) في 2016/5/9م, لكونها المسؤولة عن الأنشطة البلدية وتنسيقها مع الوزارة والمحافظات صعوداً والمؤسسات البلدية نزولاً وعددها (19) مؤسسة بلدية الموزعة على الاقضية والنواحي في المحافظة, وتقسيم اهم اعمال ومهام شعب المديرية على اساس نشاط وصلاحيات تنفيذها إلى الأنشطة (الإدارية والقانونية والمالية والفنية), واعتبارها كمؤشرات للأداء البلدي وعددها (34) مؤشر, وتحليل ومناقشة نتائجها لغرض تحديد نسبة التغيير وبيان مدى نجاح تنسيق مديرية بلديات ذي

قار لأدائها البلدي قبل وبعد حدث نقل الصلاحيات, واستعراض النتائج بعد مقارنتها طيلة سنوات السلسلة الزمنية باستعمال الوسط الحسابي, ويمثل الوسط الحسابي(1) الفترة الاولى قبل نقل الصلاحيات وهي الاعوام(2013,2014,2015)م, والوسط الحسابي(2)يمثل الفترة الثانية وهي الاعوام (2016,2017,2018,2019)م, والتحليل بالمعادلة الاتية (Zayed, 2007: 138-146).

$$\text{نسبة تغير الاداء البلدي} = \frac{\text{الوسط الحسابي(2) - الوسط الحسابي(1)}}{\text{الوسط الحسابي(1)}} \times 100$$

### أولاً: تحليل نتائج الأنشطة الإدارية

وهي الأنشطة التي تعد من صلاحيات شعبة الموارد البشرية في المديرية وعددها(9) مؤشرات أداء اداري بلدي ويعرضها الجدول المرقم (2),وكما يأتي:

الجدول (2) تحليل التغير للأنشطة الادارية

ت	الانشطة الادارية	بعد نقل الصلاحيات				قبل نقل الصلاحيات				نسبة التغير	
		الوسط 2	2019	2018	2017	2016	الوسط 1	2015	2014		2013
1	المخاطبات الواردة	37955	3570	3720	3364	4528	5919	91995	5020	3539	-36%
2	المخاطبات الصادرة	27588	2367	2662	2555	3449	2354	23861	2284	2393	17%
3	التعيينات	25	صفر	صفر	29	72	85	107	صفر	147	-70%
4	تشغيل عمال التنظيفات	1944	2338	2177	1305	1955	2604	1958	2927	2927	-25%
5	العلاوات	802	730	775	686	1018	1194	1200	1192	1191	-32%
6	الترفيعات	277	220	246	310	331	114	145	53	143	142%
7	كتب الشكر والتقدير	515	615	794	361	291	173	201	146	172	197%
8	أوامر العقوبات	14	5	8	12	30	12	14	10	12	16%
9	تقاعد الموظفين	52	53	33	46	74	41	64	35	23	29%

أ - المخاطبات الواردة: يلاحظ ان الوسط الحسابي(1)للفترة الاولى يبلغ(59195) كتابا, والوسط الحسابي(2) للفترة الثانية يبلغ (37955) كتابا, منخفضا بنسبة(-36%),وهذا يدل على انخفاض المخاطبات بعد نقل الصلاحيات مما يعني زيادة الصلاحيات للمديرية واصبحت مصدراً للقرار الاداري واصدار الاوامر والتنسيق للأعمال من اجل تعزيز الاداء البلدي.

ب - المخاطبات الصادرة: يبدو ان الفترة الاولى كانت مستقرة وكان متوسطها السنوي (23547)كتابا, فيما امتدت هذه الحالة الى الفترة الثانية حتى كان متوسطها السنوي باصدار(27588) كتابا بنسبة ارتفاع تبلغ(17%),والزيادة بعد عملية نقل الصلاحيات, يمكن ان يعود لزيادة النشاط البلدي واستمرارية التنسيق مع الوزارة والمحافظه والمؤسسات البلدية لغرض تقديم الخدمات, ويدل بأنه مؤشر جيد لتحقيق لتقليل الروتين, ويمكن الاستفادة منه في تطوير ومتابعة لتقييم الاداء البلدي.

ت - التعيينات: يلاحظ بأن الفترة الاولى كانت متذبذبة وغير مستقرة ليبلغ الوسط الحسابي(1), تعيين (85)موظفاً, والفترة الثانية كان التذبذب وعدم الاستقرار كبير ليبلغ الوسط الحسابي(2) تعيين(25) موظف ولتكون نسبة التغير (-70%) , ويمكن أن يعود سبب التذبذب وعدم الاستقرار الى جانبين, اولهما ضعف التنسيق بين المديرية والوزارة والمحافظه ووزارة المالية لأشغال الدرجات, والجانب الثاني يعود الى عدم التزام الوزارة وقيامها بإصدار اوامر التعيين بعد نقل الصلاحيات.

ث - تشغيل عمال التنظيفات: يبلغ الوسط الحسابي(1) للفترة الاولى, تشغيل(2604)عامل, والفترة الثانية بلغ الوسط الحسابي (2), تشغيل(1944)عامل, ونسبة التغير تبلغ(-25%),ويمكن أن تعود لسببين, الاول العجز المالي بالموازنة والثاني قرار مجلس الوزراء المرقم(413)لسنة 2017,لكونه حدد أجر العامل بمبلغ(350)الف دينار, لذا تم تقليل عدد الاجراء اليوميين بالمقارنة مع بدايات الفترة الاولى, هذا يمكن ان يفسر سبب انحدار مؤشر الاداء البلدي بتشغيل العمال.



ج - العلاوات: يبلغ الوسط الحسابي (1)، إصدار (1194)، والوسط الحسابي (2) يبلغ إصدار (802) أمر علاوة، ونسبة التغيير بلغت (-32%)، وهذا يفسر بسبب عملية نقل الصلاحيات وتأخر إصدار الترفيعات في الوزارة، فكان الموظف يمنح علاوة لحين ورود الأمر الوزاري بالترفيع، وعند نقل الصلاحيات شهد المؤشر الانخفاض بدأ من عام (2017) وصعوداً.

ح - الترفيعات: الوسط الحسابي (1) للفترة الأولى يبلغ ترفيع (114) موظف، والوسط الحسابي (2) يبلغ إصدار (277) أمر ترفيع، وارتفاع هذا المؤشر بنسبة (142%)، وتعود لسرعة إنجاز أوامر الترفيعات لتنسيق اللجان المشكلة بالموضوع في مديرية البلديات مع دائرة نقل الصلاحيات، والسرعة في مصادقة المحافظة عليها بالمقارنة مع الفترة قبل نقل الصلاحيات.

خ - كتب الشكر والتقدير: يلاحظ أن الوسط الحسابي (1)، يبلغ إصدار (173) كتاباً، والوسط الحسابي (2) يبلغ إصدار (515) كتاباً، وارتفاع نسبة (197%)، وتدل على زيادة النشاطات بعد نقل الصلاحيات للموظفين والعاملين ونجاحهم في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات من خلال الأداء وتقديم الخدمات والتي تستحق الشكر والتقدير والمكافئة.

ع - أوامر العقوبات: عند ملاحظة الوسط الحسابي (1) للفترة الأولى يتبين أنه بلغ إصدار (12) أمر، والوسط الحسابي (2) يبلغ إصدار (14) أمر، والارتفاع بنسبة (16%)، وتحلل الزيادة وارتفاع نسب المؤشر يمكن أن يعود إلى زيادة النشاط البلدي والاهتمام والرقابة على الأعمال البلدية لغرض إنجازها وفق الأصول وبشكل مباشر ودوري.

غ - تقاعد الموظفين: يلاحظ أن الوسط الحسابي (1)، يبلغ (41) إحالة للتقاعد، والوسط الحسابي (2) يبلغ إحالة (52) موظف للتقاعد، وتسجل ارتفاعاً ما نسبته (29%)، تعود إلى التنسيق مع الوزارة في اكتساب الخبرات والتعرف على التشريعات ومع المحافظة في تسريع الإجراءات للمتقاعدين قبل فترة كافية لغرض إصدار أوامر الإحالة للتقاعد في التاريخ المحدد.

ومما تقدم يتبين أن نتائج المؤشرات الإدارية خلصت إلى التباين بين ارتفاع وانخفاض، فأربعة منها قد انخفضت فكانت نتيجتها سالبة، فيما ارتفعت نتيجة خمس مؤشرات وكانت موجبة، فلكل مؤشر دلالاته، ويوضحها الجدول (3)، كما يأتي:-

الجدول (3) خلاصه نسبة التغيير لعملية نقل الصلاحيات الإدارية

السنة	الانشطة	ت	المؤشر	الوسط (1)	الوسط (2)	النتيجة	الموقف		
2015	الإدارية	1	المخاطبات الواردة	59195	37955	-36%	انخفاض		
		2	المخاطبات الصادرة	23547	27588	17%	ارتفاع		
		3	التعينات	85	25	-70%	انخفاض		
		4	تشغيل عمال التنظيفات	2604	1944	-25%	انخفاض		
		5	العلاوات	1194	802	-32%	انخفاض		
		6	الترفيعات	114	277	142%	ارتفاع		
		7	كتب الشكر والتقدير	173	515	197%	ارتفاع		
		8	أوامر العقوبات	12	14	16%	ارتفاع		
		9	تقاعد الموظفين	41	52	29%	ارتفاع		
				المجموع		5	4	7	2

يلاحظ من الجدول وجود حالتي تدهور وسبعة حالات تطور، بعدما تم تحليل ومناقشة المؤشرات الموجبة والسالبة واعطاء الأسباب لذلك، وتعد مؤشرات المخاطبات الصادرة والواردة من المؤشرات العامة التي تبين بشكل عام كيفية تطور الأداء الإداري وتتطلب انشاء نظام أرشفة إلكترونية معتمد رسمياً، وأن مؤشرات التعينات والترفيعات والعلاوات والعقوبات والتقاعد تعد عامة أيضاً ولكنها خاصة بالمديرية وتتطلب أيضاً إلى الاهتمام والتطوير وعلى الرغم من وجود بعض المؤشرات الجيدة ولكي يحافظ عليها تكون من خلال استمرارية التنسيق، ونخلص فيما يخص نقل الصلاحيات الإدارية من خلال النسبة للمؤشرات أن التنسيق الإداري بعد نقل الصلاحيات له الأثر الإيجابي على الأنشطة الإدارية للأداء البلدي.

## ثانياً: تحليل نتائج الأنشطة القانونية

تشمل أنشطة الشعبة القانونية في المديرية، وعددها (4)، مؤشرات ويعرضها الجدول (4) وكما يأتي :

الجدول (4) تحليل التغيير للأنشطة القانونية

ت	الأنشطة القانونية	بعد نقل الصلاحيات				قبل نقل الصلاحيات				نسبة التغيير	
		الوسط 2	2019	2018	2017	2016	الوسط 1	2015	2014		2013
1	تشكيل اللجان تحقيقية	58	50	71	69	42	28	38	26	20	107%
2	الدعوى المحسومة	121	201	96	91	95	83	87	70	93	45%
3	مصادقة العقود	878	438	848	1472	752	1458	1101	1623	1651	39-%
4	مصادقة التعهد والاقرار	4987	723	540	7785	10740	7188	7863	6400	7300	39-%

أ - تشكيل اللجان التحقيقية: يبدو ان الوسط الحسابي(1)، يبلغ تشكيل(28)لجنة، والوسط الحسابي(2)، يبلغ تشكيل(58) لجنة، ونسبة التغيير بلغت(107%)، ويمكن أنها تعود الى لعملية نقل الصلاحيات بالأساس وتنسيق المديرية والشعبة القانونية مع المحافظة وكذلك توزيع اللجان التحقيقية على موظفيها وتحديد سقف زمنية لحسمها وتقديم النتائج فيها.

ب - الدعوى المحسومة: عند الاطلاع الوسط الحسابي(1)، تبين انه يبلغ(83)دعوى، والوسط الحساب(2)يبليغ حسم(121) دعوى، ونسبة التغيير بلغت (45%)، ويعتمد هذا المؤشر على توفر الاموال لغرض توفير مصاريف الدعوى وعلى المشورة القانونية وتعود لعملية نقل الصلاحيات عن طريق التنسيق للوصول للمشورة القانونية للحفاظ على المال العام.

ت - مصادقة العقود: يلاحظ ان الوسط الحسابي(1)، يبلغ مصادقة(1458)عقد، والوسط الحسابي(2)، يبلغ مصادقة (878)عقد، ونسبة التغيير تبلغ(39-%)، وتعود الى الازمة المالية وقلة المشاريع، وان بعض العقود اصبحت مدتها اكثر من سنة وبالتالي لا تجدد عملية المزايدة الا بعد نفاذ المدة، كل هذا يفسر نسبة التغيير بالأداء البلدي للنشاط القانوني.

ث - مصادقة التعهد والقرار: يبلغ الوسط الحسابي(1)، مصادقة(7188)تعهد وقرار، والوسط الحسابي(2)، يبلغ مصادقة (4987) تعهد وقرار ونسبة التغيير انخفضت الى(39-%)، والانخفاض يعود الى ان المؤشر يتعلق بعملية اكمال اضبارة الحصول على قطعة ارض، وان عملية توزيع قطع الاراضي تم ايقافها لأكثر من مرة وخاصة الموظفين ومنها كتاب الوزارة المرقم (2779) في 2016/12/4م والذي استمر الى عام(2019)م واقتصار التوزيع على بعض الشرائح منها( الشهداء، الجرحى، اطباء التخدير، والسجناء السياسيين)، كل هذا يفسر التراجع في هذا المؤشر، والتي تعود الى سبب خارجي هو ايقاف عملية توزيع قطع الاراضي.

ومما تقدم يتبين ان مؤشرات نقل الصلاحيات القانونية خلصت الى تباين بين ارتفاع وانخفاض فأتان منها قد انخفضت فكانت نتيجتها سالبة ، واثان كانت نتيجتهما موجبة، فلكل مؤشر دلالاته، وتوضح النتائج بالجدول(5)، كما يأتي:

الجدول (5) خلاصه نسبة التغيير لعملية نقل الصلاحيات القانونية

السنة	الانشطة	المؤشر	الوسط(1)	الوسط(2)	النتيجة	الموقف	
2015	القانونية	1	لجان تحقيقية	28	58	107%	ارتفاع
		2	الدعوى المحسومة	83	121	45%	ارتفاع
		3	مصادقة العقود	1458	878	39-%	انخفاض
		4	مصادقة التعهد والقرار	7188	4987	39-%	انخفاض
		المجموع		1	3	2	2

يلاحظ من الجدول وجود حالة تدهور وثلاث حالات تطور، بعدما تم تحليل ومناقشة مؤشرات الأنشطة القانونية الموجبة منها والسالبة واعطاء الاسباب لذلك، ونخلص فيما يخص نقل الصلاحيات القانونية من خلال نسبة المؤشرات ان التنسيق الاداري بعد نقل الصلاحيات له الاثر الايجابي على الاداء البلدي فيما يخص الأنشطة القانونية.

### ثالثاً: تحليل نتائج الأنشطة المالية

تتمثل الصلاحيات المنقولة بأعداد الموازنة الاستثمارية والتشغيلية، والادارة المالية للحسابات والتدقيق على مستوى المحافظة، تبين عدم وجود تغيير جوهري ويعود الى ان المديرية هي بالاساس تقوم بأعداد الموازنة (التشغيلية، والاستثمارية) وارسالها الى الوزارة لتوحيدها وتقديمها مقترحها الى وزارة المالية، لذلك لم تتأثر الاعمال بنقل الصلاحيات في عام(2015).

### رابعاً: تحليل نتائج الأنشطة الفنية

لكون ان الأنشطة الفنية عددها(21) نشاط لمؤشر اداء بلدي وتعد كثيرة، لذا سيتم تحليلها وفق التقسيمات، وكما يأتي:

أ - تحليل نتائج الأنشطة الفنية الخاصة بشعبة التخطيط والمتابعة والمشاريع هي المؤشرات الاداء البلدي الفني وعددها(10)، أنشطة بلدية، توزعت خمسة أنشطة لشعبة التخطيط والمتابعة وخمسة الأنشطة الاخرى الى شعبة المشاريع في المديرية، يوضحها الجدول المرقم (6) وكما يأتي:

الجدول ( 6 ) تحليل التغيير للأنشطة الفنية (التخطيط والمتابعة والمشاريع)

نسبة التغيير	بعد نقل الصلاحيات					قبل نقل الصلاحيات				الأنشطة الفنية	ت
	الوسط 2	2019	2018	2017	2016	الوسط 1	2015	2014	2013		
%35	35	31	35	37	35	26	34	25	19	الاجتماعات	1
%28	49	44	51	52	49	38	51	36	27	الزيارات الميدانية	2
- %56	10,987	12,8	12,7	6,15	12,3	25,354	6,1	34,163	35,8	تبليط الشوارع كم2	3
- %92	1,855	صفر	3,65	2,17	1,6	24,286	7,065	24,343	41,45	انشاء ارصفت كيلو/م2	4
- %90	2,812	100/م	4,74	2,64	3,77	28,782	15,965	28,783	41,6	انشاء قوالب جانبية	5
- %36	151	179	177	92	157	237	180	249	283	مصادقة كشوفات	6
%50	49,798	60,693	56,5	40,7	41,3	33	40	36	23	فرش حصي كم2	7
- %63	12554	25,105	8119	8325	8670	34519	12557	51800	39200	توزيع حاويات	8
%13	163538	205384	170228	140246	138293	143562	59285	177000	194400	ردم مستنقعات م2	9
%10	74	81	75	72	70	67	75	60	59	الزيارات الميدانية	10

1. الاجتماعات: يتبين ان الوسط الحسابي(1)، يبلغ عقد(26)اجتماع، والوسط الحسابي(2)، يبلغ عقد(35) اجتماع، ونسبة التغيير (%35)، وتعود هذه النسبة لزيادة المتابعة ولغرض الاطلاع على المعوقات والمشاكل والاستماع لوجهات النظر لوضع المعالجات ووضع الخطط المستقبلية لمواجهة الازمات وتطوير الاداء البلدي.

2. الزيارات الميدانية: يبلغ الوسط الحسابي(1) اجراء(38)زيارة للمتابعة، وليلبغ الوسط الحسابي(2)، اجراء(49)زيارة، بنسبة ارتفاع (%28)، يلاحظ ان الزيادة في النسبة تزامنت مع نقل الصلاحيات تهدف الى الاطلاع بشكل ميداني على اهم المشاكل للأعمال البلدية لغرض ايجاد الحلول وتنسيق الاعمال وتنظيمها بين المؤسسات وبين الجهات العليا سواء كانت الوزارة او المحافظة، وان هدف الزيارات معالجة وتخفيف التحديات من خلال الأعمال الجماعية لتقديم الخدمات البلدية.

3. تبليط الشوارع: يبلغ الوسط الحسابي (1)، تبليط (25,354) كيلو/م<sup>2</sup>, ويبلغ الوسط الحسابي (2)، تبليط (10,987) كيلو/م<sup>2</sup>, منخفضا بنسبة (-56%)، وتعد نسبة التغيير كبيرة ومتناقصة بسبب قلة الاموال هذا من جانب ومن جانب آخر تم توجيهه بالسنوات الاخيرة بعدم اكساء وانشاء الشوارع الا ان يكون مشروع التبليط بشكل متكامل الخدمات.
4. انشاء الارصفة: يلاحظ الوسط الحسابي (1) يبلغ انشاء (24,286) كيلو/م<sup>2</sup>, والوسط الحسابي (2) أنشاء (1,855) كيلو/م<sup>2</sup>, منخفضا بنسبة مقدارها (-92%)، وان هذه النسبة الكبيرة في انحدارها تعود الى سياسة التفشيف وقلة الاعتمادات للمؤسسات البلدية بالمقارنة مع الفترة الاولى التي كانت مبالغها كبيره في الموازنة السنوية بالإضافة الى منح قبل وزارة المالية، وتتناسب مع مؤشرات تبليط الشوارع والقوالب الجانبية لكونها غالبا يتزامن انشاءها مع مشاريع تبليط الشوارع.
5. انشاء قوالب جانبية: يبلغ الوسط الحسابي (1) انشاء (28,782) كيلو/م<sup>2</sup>, والوسط الحسابي (2)، أنشاء (2,812) كيلو/م<sup>2</sup> بنسبة انخفاض تبلغ (-90%)، وتعود الى قلة الاموال ويتوافق مع مؤشر تبليط الشوارع وانشاء الارصفة.
6. مصادقة الكشوفات: يبلغ الوسط الحسابي (1) مصادقة (237) مشروع، ويبلغ الوسط الحسابي (2) مصادقة (151) مشروع، وانخفاض نسبة التغيير الى (-36%)، وتعود لجانبين، الاول قلة الاموال المخصصة في موازنة الدولة والجانب الثاني يفسر ان الموازنة السنوية للمديرية في اغلب السنوات تأتي متاخرة ولغرض الاسراع بمصادقة وتنفيذ المشاريع خلال السنة المالية واستغلال الوقت تتم مصادقة عدة اعمال بمشروع واحد وبصلاحيات مدير البلديات او المحافظ.
7. فرش شوارع بالحصى الخابط: يبلغ الوسط الحسابي (1)، (33) كيلو/م<sup>2</sup>, ويبلغ الوسط الحسابي (2)، فرش (49,798) كيلو/م<sup>2</sup>, من شوارع المؤسسات البلدية، وبلغت نسبة التغيير ارتفاعا (50%)، الارتفاع يعود لجانبين، الاول تكلفة فرش الشوارع بالحصى الخابط قليلة بالمقارنة مع مشروع التبليط، والجانب الاخر، السرعة في الانجاز ولا يتطلب بنى تحتية أو اجراء فحوصات مختبرية بعملية روتينية، وانما تكون حلول سريعة وأنيه في اطار تقديم الخدمات للمواطنين.
8. توزيع حاويات: يبلغ الوسط الحسابي (1) توزيع (34519) حاوية، ويبلغ الوسط الحسابي (2) توزيع (12554) حاوية ونسبة التغيير انخفضت الى (-63%)، وتعود لجانبين، الاول مالي لتقليص مبالغ واعتمادات الشراء في الموازنة السنوية، والثاني يمكن ان يعود الى الحالة التراكمية للتوزيع، وهذا يفسر الانخفاض في نسبة توزيع الحاويات على للمواطنين.
9. ردم المستنقعات: يلاحظ ان الوسط الحسابي (1)، يبلغ ردم مساحة مقدارها (143562) م<sup>3</sup>، والوسط الحسابي (2)، يبلغ ردم مساحة تقدر (163538) م<sup>3</sup>، بنسبة ارتفاع عن الفترة الاولى تبلغ (13%)، وان ردم المستنقعات يكون ضمن حدود التصميم الاساسي للمدن وغالبا تنفذ بالجهود المشتركة للمؤسسات البلدية وضمن حملات عمل جماعي تشترك فيها اليات المؤسسات البلدية بتنسيق من قبل مديرية بلديات ذي قار لتقديم الخدمات، وتتناسب مع توسع المدن.
10. الزيارات الميدانية: يبلغ الوسط الحسابي (1)، القيام (67) زيارة، ويبلغ الوسط الحسابي (2)، اجراء (74) زيارة، وارتفاع المؤشر الى نسبة (10%)، الزيادة تعود لأجل متابعة مشاريع المؤسسات البلدية وتحديد مراحل انجازها وبيان اسباب المشاريع المتلكنة والمتوقفة لغرض وضع الحلول بالتنسيق مع المحافظة بالتزامن مع نقل الصلاحيات.
- ب: تحليل نتائج الانشطة الفنية لشعبة تنظيم المدن والبيئة والاليات  
تمثل اهم أنشطة الفنية وعددها (11)، وتوزعت بمؤشرين لشعبة تنظيم المدن وسبعة مؤشرات لشعبة البيئة ومؤشرين لشعبة الاليات، يوضحها الجدول المرقم (7) وكما يأتي:

الجدول (7) تحليل التغيير للأنشطة الفنية لشعب (تنظيم المدن والبيئة والاليات)

ت	الانشطة الفنية	قبل نقل الصلاحيات					بعد نقل الصلاحيات				
		الوسط 1	2015	2014	2013	الوسط 2	2019	2018	2017	2016	
1	علامات مرورية	931	145	167	2480	121	52	150	148	134	
2	صغ الارصفة	40	94	10	18	52243	72475	52,5	29	55	
3	زراعة الشتلات	82031	162000	41700	42393	192383	160000	23787	220700	365045	
4	اعداد مخطط طمر	2	5	صفر	صفر	4	4	6	2	4	
5	محطات النفايات	3	8	2	صفر	5	8	2	2	8	
6	مساحات الخضراء	462	510	446	432	547	588	566	520	515	
7	رفع الانقاض طن	44298	62406	37488	33000	93327	236923	47258	48426	40702	
8	رفع نفايات	211765	209755	217940	207600	225,609	191423	235028	231977	244008	
9	كنس الشوارع/كم	27238	12688	19428	49600	17773	9808	8836	17100	35347	
10	شراء الاليات	52	44	24	88	26	36	35	28	6	
11	تصليح الاليات	204	166	218	228	988	1790	1348	243	570	

- 1- علامات مرورية: يبلغ الوسط الحسابي (1) وضع (931) علامة مرورية، ويبلغ الوسط الحسابي (2) بوضع (121) علامة مرورية وبنسبة انخفاض (-87%)، ويمكن ان يعود الانخفاض لسببين رئيسيين، الاول قلة التخصيصات والثاني الاكتفاء من بعض المؤسسات البلدية بعد وضع الاشارات المرورية، والتوجه الى مشاريع لها الاولوية بتقديم الخدمات.
- 2- صغ الارصفة: يتبين ان الوسط الحسابي (1) يبلغ صغ (40) كيلو/م طول، والوسط الحسابي (2)، يبلغ صغ (52,243) كيلو/م طول، وبارتفاع نسبته (30%)، ويفسر سبب ارتفاعها لقله مبالغها وسرعة انجازها.
- 3- زراعة الشتلات: يبلغ الوسط الحسابي (1) زراعة (82031) شتلة، ويبلغ الوسط الحسابي (2)، زراعة (192383) شتلة وارتفاع النسبة الى (134%)، وهذا التغيير يعود توجيه المؤسسات البلدية الاعتماد بشكل رئيسي على الزراعة، بعد ما تم انشاء (20) مشتل في المؤسسات البلدية بعد عام (2003)، وبتنسيق من مديرية بلديات ذي قار مع الوزارة والمحافظه.
- 4 - اعداد مخطط طمر صحي: يلاحظ ان الوسط الحسابي (1)، يبلغ اعداد (2) مخطط، والوسط الحسابي (2)، يبلغ اعداد (4) مخطط، وبارتفاع نسبته (100%)، وهي نسبة صحيحة جيدة ولكن قليلة ولاتناسب مع حجم النفايات والانقاض للمؤسسات البلدية ويتطلب انشاء مواقع طمر صحي وصيدق للبيئة.
- 5- تخصيص محطات وسطية للنفايات: يبدو من النتائج ان الوسط الحسابي (1) يبلغ تخصيص (3) محطات، والوسط الحسابي (2) بتخصيص محطات عدد (5)، وبارتفاع نسبته (66%)، صحيح كون نسبة التغيير مرتفعة لكن لا تتناسب مع كميات النفايات للمؤسسات البلدية ويتطلب زيادة وظيفة التنسيق مع المحافظة لتخصيص محطات لكل البلديات.
- 6- المساحات الخضراء: يلاحظ ان الوسط الحسابي (1) يبلغ المساحات الخضراء (462) دونم، والوسط الحسابي (2)، تبلغ المساحات (547) دونم، وبارتفاع نسبته (18%)، هذه الزيادة تعود الى الحالة التراكمية للمشاريع الزراعية والحدائق خلال الفترة الزمنية التي تم دراستها ويعد من المؤشرات الجيدة للأداء البلدي للمؤسسات وتستحق الاهتمام.
- 7- رفع الانقاض: يبلغ الوسط الحسابي (1) رفع (44298) طن ويبلغ الوسط الحسابي (2)، رفع (93,327) طن، وارتفاع النسبة الى (110%)، ويمكن ان تعود للجهود الذاتية والمشاركة للمؤسسات البلدية والزيادة في نشاط رفع الانقاض ليتناسب مع عملية النمو وزيادة السكان وتوسع المدن، والاحتياج الى الخدمات البلدية، وبتنسيق من مديرية بلديات ذي قار.

8 - رفع نفايات: كان الوسط الحسابي (1) رفع (211765) طن وبلغ الوسط الحسابي (2)، برفع (225,609) طن، وبارتفاع نسبته (6%)، تعد النسبة بها شيء من التقدم والزيادة ولكن لا تتناسب مع الزيادة السكانية وحجم النفايات من جانب ومن جانب آخر قلة التخصيصات المالية لشراء الآليات وتشغيل عمال النظافة، وعلى الرغم من كان الدور للتنسيق المديرية ومعالجة المشاكل بعد نقل الصلاحيات.

9- كنس الشوارع: يبلغ الوسط الحسابي (1) كنس الشوارع تقدر بمسافة (27,238) كيلو/م طول، والوسط الحسابي (2) يبلغ (17,773) كيلو/م طول، بانخفاض نسبته (-34%)، ويمكن ان تعود نسبة الانخفاض لقلّة المبالغ والاعتمادات المالية لتشغيل العاملين ونقص الآليات التخصيصية لدى المؤسسات البلدية.

10- شراء الآليات: يلاحظ ان الوسط الحسابي (1) يبلغ شراء (52) اليه، ويبلغ الوسط الحسابي (2) شراء (26) اليه، وانخفاض النسبة الى (-50%)، وهذا التغيير يمكن ان يعود بالسبب الرئيسي لقلّة الاعتمادات والتخصيصات المالية والبعض الاخر من الموظفين يفسر هذه النسبة انها تعود الى الحالة التراكمية وكثرة الآليات لدى المؤسسات البلدية.

11- تصليح الآليات: يبلغ الوسط الحسابي (1) تصليح (204) اليه، ويبلغ الوسط الحسابي (2) تصليح (988) اليه، وبارتفاع النسبة الى (384%)، والزيادة يمكن ان تعود لزيادة اليات البلديات وزيادة ادمتها طالما توجد ورش بلدية للتصليح في بعض كراجات المؤسسات البلدية والزيادة في هذا المؤشر تعبر عن الزيادة في النشاط البلدي لتقديم الخدمات البلدية للمواطنين.

ومما تقدم يتبين ان المؤشرات خلصت انخفاض ثمانية فكانت نتيجتها سالبة، فيما ارتفعت المؤشرات الثلاث عشر الاخرى وكانت موجبة فكل مؤشر دلالاته، ولذلك كانت نتيجة المؤشرات بين تطور وتدهور كما يوضحها الجدول المرقم (8)، كما يأتي:-

الجدول (8) خلاصه نسبة التغيير لعمليه نقل الصلاحيات الفنية

الموقف	النتيجة	الوسط (2)	الوسط (1)	المؤشر	ت	الانشطة	السنة
تطور	ارتفاع	35	26	الاجتماعات	1	الانشطة الفنية لشعبة التخطيط والمتابعة والمشاريع	2015
تطور	ارتفاع	49	38	زيارات ميدانية	2		
تدهور	انخفاض	10,987	25,354	تبليط الشوارع كم2	3		
تدهور	انخفاض	1,855	24,286	ارصفة كيلو/م2	4		
تدهور	انخفاض	2,812	28,782	قوالب جانبية	5		
تدهور	انخفاض	151	237	مصادقة كشوفات	6		
تطور	ارتفاع	49,798	33	فرش حصي كم2	7		
تطور	انخفاض	12554	34519	توزيع حاويات	8		
تطور	ارتفاع	163538	143562	ردم مستنقعات م2	9		
تطور	ارتفاع	74	67	زيارات ميدانية	10		
تدهور	انخفاض	121	931	علامات مرورية	1	الانشطة الفنية لشعبة تنظيم المدن والبيئات	
تطور	ارتفاع	52243	40	صبيغ الارصفة	2		
تطور	ارتفاع	192383	82031	زراعة الشتلات	3		
تطور	ارتفاع	4	2	اعداد مخطط طمر	4		
تطور	ارتفاع	5	3	محطات النفايات	5		
تطور	ارتفاع	547	462	مساحات الخضراء	6		
تطور	ارتفاع	93327	44298	رفع الانقاض طن	7		
تطور	ارتفاع	225,609	211765	رفع نفايات	8		
تدهور	انخفاض	17773	27238	كنس الشوارع/كم	9		
تدهور	انخفاض	26	52	شراء الآليات	10		
تطور	ارتفاع	988	204	تصليح الآليات	11		
7	14	8	13	المجموع			

يلاحظ من جدول خلاصة تحليل نتائج الانشطة البلدية وعددها (21) نشاط بلدي، من وجود سبع حالات تدهور واربعة عشر حالة تطور، ونخلص فيما يخص نقل الصلاحيات الفنية من خلال نسبة المؤشرات ان التنسيق الاداري بعد نقل الصلاحيات له الاثر الايجابي على الاداء البلدي.

## مناقشة النتائج

يعرض هذا الجزء من البحث خلاصة النتائج ونسبة التغيير الموجبة والسالبة لجميع مؤشرات الاداء البلدي وكما يأتي:-

- 1- نتائج الانشطة الادارية:- يبلغ عددها (9) مؤشرات منها (5) نسبتها موجبة, ومنها (4) نسبتها سالبة.
- 2- نتائج الانشطة القانونية: يبلغ عددها (4) مؤشرات, منها (2) نسبتها موجبة, و (2) نسبتها سالبة.
- 3- نتائج الانشطة الفنية:- يبلغ عددها (21) مؤشر, منها (13) نسبتهم موجبة, ومنها (8) نسبتهم سالبة.

الجدول (9) خلاصه نسبة التغيير لعملية نقل الصلاحيات

السنة	الانشطة الادارية		الانشطة القانونية		الانشطة المالية		الانشطة الفنية		المجموع		نسبة النجاح
	انحدار	تطور	انحدار	تطور	انحدار	تطور	انحدار	تطور	انحدار	تطور	
2015	2	7	1	3	/	/	7	14	10	24	%71
نسبة النجاح	%77		% 75		/		% 66		%71		

يلاحظ ان نتائج المؤشرات الاداء البلدي, انها خلصت الى التباين بين الانحدار والتطور, لتبين مدى تأثير التنسيق الاداري على الاداء البلدي طيلة الفترة الزمنية, وعند تحليل النتائج بشكل افقي يتبين ان الانشطة البلدية سجلت منها (10) مؤشرات انحدار ومنها (24) مؤشر تطور, وبنسبة نجاح بلغت (%71) وعند تحليل النتائج بشكل عمودي نجد الانشطة الادارية انقسمت لحالتي انحدار وسبعة مؤشرات تطور وبنسبة نجاح بلغت (%77), ومؤشر, والانشطة القانونية انقسمت الى حالة واحدة انحدار وثلاث حالات تطور وبنسبة نجاح بلغت (%75), ومؤشرات الانشطة المالية لا توجد, ومؤشرات الانشطة الفنية انقسمت الى سبعة حالات انحدار واربعة عشر حالة الاخرى تطور وبنسبة نجاح بلغت (%66), ويخلص المجموع الكلي لمؤشرات الاداء البلدي الى (10) مؤشر انحدار, مقابل (24) مؤشر تطور وبلغت نسبة النجاح الكلية (%71).

ويمكن القول ان عملية نقل الصلاحيات نجحت وتأثير التنسيق الاداري على تطوير وتحسين الأداء البلدي, ليتبين مما تقدم الدور المحوري والاساسي لوظيفة التنسيق الاداري بعد نقل الصلاحيات والتي تصور الافضلية في الفترة الثانية لنقل الصلاحيات عن الفترة الاولى والتي يظهرها مستوى التأثير الجيد على الاداء البلدي ومؤشراته والتي تمثل هدف البحث بالوقوف على مستوى التنسيق للمديرية مجال البحث وفهم الواقع الفعلي للانشطة البلدية ومستواها وكيفية تطويرها والذي يلتقي مع هدف التنسيق الاداري الذي يتكامل الوظائف الادارية وتحقيق النتائج والاهداف المطلوبة وتطوير الاداء البلدي, وهذا ما يميل اليه الباحث وتم تضمينها في توصيات البحث.

## الاستنتاجات

تعرض أهم الاستنتاجات لتفسير مشكلة البحث وهي, ضعف التنسيق الاداري المبكر المتأتي من ضعف وظيفة التخطيط في جانب تقديم الخدمات بالتزامن مع عملية نقل الصلاحيات التي كانت غير مستقرة, وتخضع في بعض الاحيان الى الاجتهادات الشخصية دون التنسيق مع الشعب الاخرى في المديرية, ومن جانب اخر ان الهيكل الوظيفي لا يتناسب مع عملية نقل الصلاحيات لكونه معتمد بموجب كتاب وزارة البلديات والاشغال العامة المرقم (16037) في 2008/8/28, وبمستوى تشكيل (قسم) للمديرية, هذا يشكل صعوبة لوظيفة التنسيق وتنظيم اعمال البلديات وكذلك عدم تعديل اصناف البلديات ليعطيها حرية اكبر في التصرف بالواردات والانفاق البلدي لكي يتناسب مع الزيادة والنمو السكاني والعمراني, وكذلك وجود ضعف في بعض خبرات الموظفين والمتأني من ضعف عملية التحليل الوظيفي وعملية الاختيار والتعيين والترقية, فضلا عن قلة العينات وعدم تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص بشكل صحيح باعتباره خط الشروع بين المتقدمين والذي نص عليه دستور جمهورية العراق لسنة (2005) في المادة (16) وكذلك عملية الروتين في جباية الاموال واستحصالتها وفق قانون تحصيل الديون الحكومية المرقم (56) لسنة 1977, لغرض تخصيصها لتقديم الخدمات وتطوير الاداء البلدي لكون المؤسسات البلدية تعتمد على التمويل الذاتي بتعزيز انفاقها, وضعف قاعدة المعلومات لكونها غير متكاملة لعمليات الارشفة الالكترونية لبيان كل تفاصيل ونشاطات الاداء البلدي والتي يمكن في حال اكملها بشكل صحيح يسهل عملية الرقابة وتنسيق وتنظيم الاعمال وعدم تكرارها والتركيز على تنفيذ المشاريع الاهم والتي لها تأثير مباشر في خدمة وتلبية حاجات المواطنين واشباعها والمساعدة في تقييم الاداء البلدي, وعدم وجود اجراءات حقيقية منسقة بين المحافظة والوزارة لمعالجة الكثير من المشاكل الرئيسية للبلديات منها التجاوزات والنفقات

والانقراض والتي بالإمكان استثمارها لغرض تعزيز الواردات والتقليل من الاعتماد على الميزانية لتمويل المشاريع الخدمية, واستنتاج مدى الارتباط الوثيق لوظيفة التنسيق الإداري مع الوظائف الإدارية والتركيز على المشاركة في الأفكار والجهود والمعرفة والمشاركة في التنفيذ للأعمال والأنشطة بطريقة منظمة ومنسقة لإنتاج وتحقيق الاهداف بصورة جماعية, وخاصة في تقديم الخدمات, ويكون لها النجاح في حال التركيز على وظيفة التنسيق الإداري بالأعمال والأنشطة المتعلقة بالأداء البلدي بالتزامن مع عملية نقل الصلاحيات.

## References

- 1- Abu Ayyash, F. S. K. (2017), "The reality of decentralization and its impact on the performance level of workers in the municipalities of the southern West Bank from the viewpoint of workers in them," Master Thesis in Business Administration, College of Graduate Studies, Hebron University.
- 2- Al-Abdullah, M. A. S. (2018), "The effect of administrative empowerment on job performance", Master of Business Administration, Syrian Virtual University.
- 3- Al-Amri, S. M. M. and Al-Ghalbi, T. M. M.(2008), Management and Business, second edition, Wael House for Publishing and Distribution, Amman.
- 4- Al-Fuhaid, A. M. S. (2006), "Coordination between the security services and its role in facing crises", Master Thesis, College of Graduate Studies, Naif Arab University for Security Sciences.
- 5- Al-Ghouti, T. M. H. (2015), "Coordination with international organizations and its role in supporting the governmental health sector in the Gaza Strip", Master Thesis, Al-Aqsa University, Gaza.
- 6- Al-Tamawi, S. M. and Al-Banna, M. A.(2006), The General Theory of Administrative Decisions A Comparative Study, Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo.
- 7- Ahsan, K. & Panday, P. K. (2013), "Problems of Coordination in Field Administration in Bangladesh: Does Informal Communication Matter", International Journal of Public Administration, 36(8), 588-599.
- 8- Al-Alaq, B. (2012), Modern Management Theories and Concepts, Arabic edition, Dar Al-Yazouri, Amman.
- 9- Al-Anazi, S.A.(2014), Business Innovations Reading in Administrative Excellence and Organizational Excellence, First Edition, Dar Al-Warraq for Publishing and Distribution, Amman.
- 10- Al-Ashqar, S, M. E. (2011), "Administrative Coordination", Arab Forum for Human Resources Management: <http://www.hrdiscussion.com/> (accessed 23 May 2020).
- 11- Al-Kubaisi, A.K.(2006), Combating fraudulent crimes: enhancing cooperation between government agencies and private universities, Naif Arab University Security Sciences Press, Riyadh.
- 12- Al-Lahham, F. H. M. (2010), "Towards a model for the coordination process between NGOs in the Bethlehem Governorate," MA thesis, Al-Quds University.
- 13- Al-Maghrabi, M. M. B.(2016), The Origins of Administration and Organization, first edition, Dar Al-Jinan, Amman.
- 14- Al-Mughrabi, M.M. B.(2013), Human Resource Management, first edition, publishing house for universities, Cairo.
- 15- Al-Quraishi, G. N. H. (2015), "Traditional Theory Approaches to the Study of Organization (9)", a lecture published at the site of the Faculty of Arts, Department of Sociology, University of Babylon: <http://www.uobabylon.edu.iq/> (accessed 17 February 2020).



- 16-Al-Saadi, A. R. G.(2019),“Funding and its Reflection on Municipal Performance in Municipalities of Maysan Governorate,” Higher Diploma equivalent to Masters in Municipal Administration, College of Administration and Economy, University of Baghdad.
- 17-Al-Thunaibat, M. and Al-Qaryouti, M. and Al-Sabbagh, Z. (2010),Principles of Management, the first edition, the United Arab Company, Cairo.
- 18-Al-Zoubi, A. F. and Al-Anazi, A. A.(2015),The Scientific Bases and Origins in Business Administration, Al-Yazouri Scientific House for Publishing and Distribution, Amman.
- 19-Aquinas, P.(2011),PRINCIPLES AND PRACTICES OF MANAGEMENT , Printed by EXCEL BOOKS PRIVATE LIMITED, A-45.
- 20-Armstrong, M.(2006),Performance management: Key strategies and practical guidelines, USA.
- 21-Attia, H. S.(None),The Administrative Process, Theoretical Skills and Applied Skills, Institute of Public Administration Institute Press, Algeria.
- 22-Awamleh, N. A. (2013),"Enhancing employees performance via empowerment: A field survey," Asian Journal of Business Management 5.3: 313-319.
- 23-Benali, A. (2019), “The role of market knowledge in determining marketing strategies Development, At Faculty of Law, Economics and Social Sciences Sale - Mohammed V University in Rabat, 28 March.
- 24-Boening, A. & Kremer, J. & Loon, A.(2013),Theoretical and Institutional Approaches to the EU's External Relations, Center for Global Studies, University of Bonn, Germany.
- 25-Bunger, A. (2013),“Administrative Coordination in Non-Profit Human Service Delivery Networks: The Role of Competition and Trust”, Nonprofit and voluntary sector quarterly, 42(6),1155-1175, 01 December.
- 26-Christensen, T. ,Læg Reid, O. and Læg Reid, P. (2019), “Administrative coordination capacity; does the wickedness of policy areas matter? ” Policy and Society, 38(2), 237-254.
- 27-Desler, J. (2010),Fundamentals of Management, Principles and Modern Applications, Dar Al-Merreikh, Riyadh.
- 28-DuBrin, A. (2012),Essentials of management, Cengage Learning, USA.
- 29-Fu, N., Bosak, J., Flood, P. & Qin Hai Ma, F. (2019), “Chinese and Irish professional service firms compared: Linking HPWS, organizational coordination, and firm performance”, Journal of Business Research, 95, 266-276.
- 30- Lifta, H. H.(2014), "Evaluating the principle of coordination and flexibility in the newly created faculties of physical education in Iraq for the year 2013," Journal of Sports Science 6.1, 292-315.
- 31-Ladner, A., Soguel, N., Emery, Y., Weerts, S.,& Nahrath, S.,(2019),Swiss Public Administration Making the State Work Successfully, Springer International Publishing, University of Lausanne, Lausanne, Switzerland.
- 32-Læg Reid, P., Sarapuu, K., Rykkja ,L. & Randma-Liiv, T. (2016),Organizing for coordination in the public sector: practices and lessons from 12 European countries, Springer.
- 33-Mathis, R.L. & Jackson, J.(2010),Human resource management: Essential perspectives, Cengage Learning, 13th Edition, USA.

- 34-matter, L. S. ,and Siegel, J. P. (2009),"Defining Performance in Public Management: Variations over time and space," :34, 6 April.
- 35-Muhammad, A. Q.(2016),"Principles of Business Administration: [https://almerja.net/reading .php? idm=46964/](https://almerja.net/reading.php?idm=46964/) (accessed 29 February 2020).
- 36-Mullins, L. (2010), Management and organisational behavior, Ninth edition ,Pearson education, Britain.
- 37-Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P.(2018),FUNDAMENTALS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, SEVENTH EDITION, New York.
- 38-Opdyke, A., Leprore, F., Javernick-Will, A.,& Koschmann, Matthew ,(2016), "Inter-organizational resource coordination in post-disaster infrastructure recovery" ,Construction management and economics, 35(8-9) , 514-530.
- 39- OSIFO,C.(2013), "The Effects of Coordination on Organizational Performance", Asian Journal of Business and Management, Volume 01– Issue 04.
- 40-Payton, G. M. (2010),"Team Coordination as a Mediator of Stress Appraisals and Team Performance ", A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science, University of Kentucky.
- 41- Robbins, S. P. & Coulter, M.(2012),Management, 11th ed, Library of Congress , United States.
- 42- Sabah, C. (2010), "The Impact of Administrative Organization on the Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs): An Applied Study of Some Small and Medium Enterprises in the State of Setif", Master Thesis, Farhat Abbas University, Setif, Faculty of Economic and Commercial Sciences, Management Sciences.
- 43-Rua, O. L., and Alves, H. (2019),"Linking municipal Best Value and market performance: the Portuguese experience," Public Money & Management 40.2 : 113-121.
- 44-Siljanen, M.(2010),"An Employee Perspective to Performance Measurement and Management: A Public Sector Case Study, Bachelor's Thesis, Accounting. ",7May.
- 45-Tworek, K,(2019),Aligning IT and Business ,Fostering Organizational Performance ,Employees' Commitment and Quality of Management Methods Springer International Publishing, Poland.
- 46- Trein, P., Meyer, I. & Maggetti, M. (2019), "The integration and coordination of public policies: A systematic comparative review," Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice 21.4 : 332-349.
- 47- Vanagas, R., & Stankevič, J. (2014),"Impact of coordination for organization process," INTELLECTUAL ECONOMICS, Mykolas Romeris University,, Vol. 8, No. 2(20), p. 112–125.
- 48-Zayed, M.(2007),The Complete Reference in Statistics, first edition, Al-Dar Engineering Press, Cairo.

**Administrative coordination between the Federal Ministry and the local government and its impact on municipal performance  
An applied study in the municipalities of Dhi Qar Governorate**

**Researcher: Ammar Mahmood Mutar**  
University of Baghdad, College of  
Administration and Economics, Business  
Administration  
ammarmater79@gmail.com

**Prof. Dr Abdul Salam Lefta Said**  
University of Baghdad, College of  
Administration and Economics,  
Business Administration  
d.abdalsalam58@yahoo.com

Received: 12/7/2020    Accepted :16/8/2020    Published :FEBRUARY / 2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### **Abstract**

The aim of the research is to show the extent of the impact of administrative coordination on municipal performance after the state's tendency to implement administrative decentralization and transfer of powers (administrative, legal, financial, and technical) from the Federal Ministry (construction, housing, municipalities, and public works) to local governments (governorates), to meet local needs, And since the municipality is considered one of the local administrative institutions and most of its goal is to provide increased municipal services to citizens due to population growth and urban expansion of cities by coordinating their actions using their powers, and in order to address gaps in the provision of services, this requires an assessment of the transfer of powers for the purpose of raising the level of coordination between the institutions and relevant departments, To address weakness and develop solutions to develop municipal performance, by presenting concepts of research variables (administrative coordination and municipal performance) in research literature, and using the research approach (comparative), by comparing municipal activities before and after transferring powers to the Directorate of Municipalities of Dhi Qar Governorate as a community and a field of research And with it (19), a municipal institution distributed among the counties and areas of the governorate, for the purpose of identifying the true reality of municipal performance and the extent of the rate of change. Municipal activities in conjunction with the transfer of powers to the governorate, and analysis of the results of the indicators of municipal performance activities, which number (34), an activity for a period of seven years starting from (2013), until the year (2019), after the tasks and actions of the directorate's people were divided into activities (administrative, legal, Financial, and technical), for the purpose of calculating the percentage of change by employing the statistical measure of the arithmetic mean to learn about the success rate and the effect of coordination in municipal performance, and the most prominent conclusions, the possibility of saying that the experience of transferring powers from the Federal Ministry of Dhi Qar Governorate has the effect of successfully managing the municipalities of the province of Dhi Qar to coordinate and develop performance The municipal, and the most important conclusions, indicate the lack of financial allocations that do not fit with local requirements, as well as the job structure is not suitable for the transfer of powers and may affect coordination of jobs and administrative operations and may lead to weakening the provision of municipal services.

Type of research: research paper.

**Research keywords:** administrative coordination, municipal performance.