

تقييم واقع نقل الصلاحيات الخاصة بوزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة الى**محافظة النجف الاشرف (دراسة حالة في بلدية النجف الأشرف)**

**Evaluating the reality of transferring the authorities of the Ministry of Construction,
Housing, Municipalities and Public Works to Najaf Governorate
(A case study in the municipality of Najaf Ashraf)**

عادل عبد كاظم

Adil Abed Kadhim

مديرية بلدية النجف الأشرف

وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والأشغال العامة

adilalmoussa@gmail.com

أ.م.د. ندى اسماعيل جبوري

Asst.p. Dr. Nada Ismaeel Jabbouri

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

nada.qammach@yahoo.com**المستخلص :**

هدف البحث الى تقييم واقع الأداء البلدي في محافظة النجف الاشرف بعد نقل الصلاحيات اليها لتقييم مدى تحقق الاهداف المطلوبة من عملية نقل الصلاحيات ، وإن الاهتمام بواقع الأداء البلدي وتقييمه له انعكاسات مهمة تسهم في التعرف على مواطن القوة أو الضعف ، اهتمت الحكومة الاتحادية بالواقع العام للحكومات المحلية واستنادا الى قانون المحافظات غير المنتظمة بإقليم المرقم (21) لسنة 2008 المعدل التزمت بنقل الصلاحيات الوزارية الى الحكومة المحلية ، وقد ألزمت الحكومة المركزية بموجب المادة (45) بمنح صلاحيات محددة الى الحكومات المحلية من خلال نقل الدوائر الخدمية التابعة لعدد من الوزارات الى المحافظات مع كافة اعتماداتها ، وقد قام الباحثان بتقييم واقع الأداء البلدي في محافظة النجف الاشرف بعد منحها للصلاحيات الوزارية من خلال دراسة حالة مديرية بلدية النجف التي هي احدى مديريات المحافظة وتمثل جزء مهم فيها يتم من خلاله تقييم واقع نقل الصلاحيات الوزارية المتعلقة بالدوائر البلدية لمحافظة النجف الاشرف ، وقد أجرى الباحثان المقابلات مع عينة مختارة من مسؤولي الشعب والاقسام المهمة في بلدية النجف الاشرف ومع المعاشية الميدانية ، ووظفت لهذا الغرض قائمة فحص وتحليل الفجوة ، وتم تحليل البيانات المتوفرة باستخدام المعادلات الرياضية الخاصة بالقائمة ، واثبت البحث ان واقع الحكومة المحلية في محافظة النجف الاشرف بعد منحها للصلاحيات الوزارية ، قد حققت نسبة مطابقة لأبعاد البحث بمعدل (66%) من الأهداف المرجوة ، والتي يمكن قياسها من خلال بيئة عمل مجتمع البحث ، وعلى الحكومة المحلية تقليل حجم الفجوة من خلال مراعاة كل ما جاء بالتوصيات التي ذكرها الباحثان من اجل اكمال نجاح بقية الاهداف ومعالجة الاحتياجات المحلية .

مصطلحات الدراسة : نقل الصلاحيات ، تقييم نقل الصلاحيات .

(*) البحث مستل من رسالة الدبلوم العالي المعادل للماجستير الموسومة : تقييم نقل الصلاحيات الوزارية الى الحكومة المحلية / (دراسة حالة في بلدية النجف الأشرف) .

Abstract.

The aim of the research is to evaluate the performance evaluation in the audit evaluation in the province of Najaf Statistics, evaluation, verification, verification of access to local areas, and attention to the reality of performance and attention to it, important repercussions in strengths, the government focused on public areas and based on the law of governorates that are not organized in the region No. (21) for the amended year 2008 committed to transferring ministerial authorities to the local government, and the government was obligated under Article (45) with specific grants to local governments through the transfer of government departments affiliated to the government beacons of ministries with all the researcher has determined the evaluation of the reality of research in Najaf Governorate after granting it the authorities Through the study of the Najaf Municipality Department, which is one of the governorate's directorates and represents an important part in evaluating the reality of the review of ministerial authorities in the municipality of Najaf governorate, the researchers conducted interviews with a selected sample of people's officials and important departments in Najaf Municipality and with coexistence, a proportion matching the dimensions of Butterfly, and the results that were previously achieved were achieved, and the government results were achieved in Najaf Governorate after being awarded For ministerial reforms, a proportion of matching research dimensions (66%) achieve the desired goals, note that the surrounding environment is present in this work environment, and on the local government of the space surrounding the environment.

Terms of the study: Transfer of Authorities, Evaluation of Transfer of Authorities.

المقدمة

حدث تغيير كبير في النظام الإداري في الدولة العراقية بسبب توجهات الدولة العراقية للامركزية الادارية ، واستنادا الى قانون المحافظات غير المنتظمة بإقليم المرقم (21) لسنة 2008 المعدل الذي بموجبه تم إلزام الحكومة المركزية بنقل الصلاحيات الوزارية الى الحكومات المحلية ، وإن نقل الصلاحيات للحكومة المحلية له انعكاسات كبيرة على ادارة المؤسسات بصورة عامة . وفي ظل عملية نقل الصلاحيات فان جميع الإدارات المحلية في المحافظات قد اصبحت ترتكز على ركيزتين أساسيتين هما (حجم الصلاحيات المنقولة ، والمشاركة الواسعة) ، وبالتزايد المستمر للمهام والصلاحيات المنقولة من الحكومة المركزية الى الحكومات المحلية اصبح لزاما على الحكومات المحلية ان تعد العدة من اجل اعداد البرامج والاليات اللازمة والضرورية للعمل وفق تلك المهام وادارتها بالشكل الصحيح والمناسب من اجل تلبية احتياجات المجتمع المحلي ومعالجة المشاكل والقضايا التي تواجههم، وبما ان الحكومة المحلية مكونة من دوائر حكومية تمثل كوحدات اجتماعية لتحقيق اهداف معينة(عامة) ، فاذا تمت عملية نقل الصلاحيات حسب الاهداف المرجوة لها ، فانه سوف تقلل كثيرا من الجهد والوقت وترفع من مستوى التنمية الاقتصادية ، وذلك لقرب الحكومة المحلية من الحدث الذي يحصل ضمن نطاق العمل الإداري المحلي .

ونظرا لهذه الاهمية الخاصة بواقع الحكومة المحلية بعد منحها للصلاحيات الوزارية فانه لا بد من تقييمها واقعيًا من جميع الجوانب او من حيثيات مختلفة بالاعتماد على مجموعة من المعايير والمؤشرات التي صممت لهذا الغرض ، وفي الوقت الذي تسعى فيه الإدارات المحلية في الحصول على الصلاحيات المناسبة التي تمكنها من إنجاز المشاريع الخدمية والإستراتيجية في محافظاتنا ، فاننا نرى انه بعد نقل الصلاحيات ثمة إشكالية قد واجهت الإدارات كافة سواء على مستوى الحكومة الاتحادية أو على مستوى الحكومات المحلية في الإقليم والمحافظات غير المنتظمة في إقليم ، وبدت تكمن هذه الاشكالية في مدى واقعية تحقيق عملية نقل الصلاحيات لأهدافها المرجوة .

ولكون ان أحد الباحثين يعمل موظفا في مديرية بلدية النجف الاشرف فانه تم اختيار موقع الدراسة الحالية لاجراء البحث، إذ عرض البحث في اربعة مباحث ، لذا المبحث الاول يتكون من مطلبين : المطلب الاول متمثلا بمنهجية البحث وعرض مشكلة البحث واهمية البحث واهدافه وبيان منهج البحث والادوات المستخدمة في البحث وحدود البحث ومجتمع البحث وعينته ، وتناول المطلب الثاني بعض الدراسات السابقة ، ثم خصصنا المبحث الثاني للاطر النظرية الذي تكون من مطلبين ، الاول كان بعنوان (نقل الصلاحيات) ، والثاني بعنوان تقييم نقل الصلاحيات ، اما المبحث الثالث فتم تخصيصه للاطر العملي وهو عبارة عن الوسائل التحليلية وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات الشخصية وقائمة فحص وتضمن مطلبين اساسيين هما : وسائل تحليل بيانات ابعاد البحث وعرض وتحليل بيانات ونتائج أبعاد البحث ، واخيرا الفصل الرابع فاحتوى على ما توصل اليه الباحثان من استنتاجات وتوصيات.

المبحث الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولا : منهجية البحث

✚ مشكلة البحث

تمتعت الحكومات المحلية بصلاحيات اضافية بعد نقل الصلاحيات الوزارية الى الحكومات المحلية وذلك استنادا الى قانون المحافظات غير المنتظمة بإقليم المرقم (21) لسنة 2008 المعدل ، ولكن هذا التغيير في واقع الحكومة المحلية قد افرز ظهور ملامح مشكلة وهي هل انه فعلا قد حققت عملية نقل الصلاحيات الاهداف المطلوبة التي من أجلها تم تشريع قانون المحافظات الانف الذكر .

وفي حدود علم الباحثين ، فانه لم يجد دراسة واحدة محلية او عربية او حتى اجنبية تطرقت الى موضوع البحث بصورة مركزة . فتكمن إشكالية البحث في قياس مدى تحقق الأهداف والغايات التي من أجلها تم نقل الصلاحيات من الحكومة الاتحادية إلى الإدارات المحلية في المحافظات ، وبالأخص صلاحيات وزارة الإعمار و الإسكان و البلديات و الأشغال العامة ؟ ويمكن توضيح اشكالية البحث من خلال التساؤلات الآتية :

- هل ان الحكومات المحلية قادرة على القيام بالصلاحيات الممنوحة بشكل يحقق الاهداف المطلوبة ؟
- هل ان الصلاحيات الممنوحة كافية في اعطاء الفرصة للحكومات المحلية في ان تنفذ الاهداف المطلوبة من قبيل تقديم الخدمات وانجاز المشاريع التنموية والقضاء على البيروقراطية الادارية والروتين وتقليل من حجم الفقر ؟

✚ أهمية البحث

تتمثل اهمية البحث بالدور الذي تلعبه الحكومة المحلية في ممارستها للصلاحيات المنقولة ، وإن تقييم واقع الصلاحيات المنقولة من وزارة الإعمار و الإسكان و البلديات و الأشغال العامة الى الحكومة المحلية يسهم في التعرف على مواطن الخلل أو النجاح في هذه العملية ، مما يوفر المعلومات المطلوبة لتطوير العملية مستقبلا ، كما أن تبني نظاما مدروسا لتقييم واقع الصلاحيات الوزارية المنقولة يسهم في منحها دورا رقابيا ينعكس تأثيره على الواقع الخدمي والاقتصادي ، وأن ندرة الدراسات في هذا المجال أضافت الى البحث المقترح اهمية اضافية.

✚ أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تقييم واقع الصلاحيات المنقولة من وزارة الإعمار و الإسكان و البلديات و الأشغال العامة الى محافظة النجف الاشرف من خلال قياس مستوى تحقيق الأهداف التي من اجلها تمت عملية نقل الصلاحيات ، وبناءا على ذلك فان أهم الغايات التي يهدف اليها هذا البحث تتمثل بالآتي :

1. توضيح الأبعاد النظرية لموضوع تقييم نقل الصلاحيات الوزارية الى الحكومة المحلية .
2. وضع واقع نقل الصلاحيات الوزارية الى الحكومة المحلية في ميزان التقييم ، وبالتالي تقييم واقع الحكومة المحلية في محافظة النجف الاشرف ، وبالإمكان تطبيق اسلوب التقييم المتبع على واقع نقل الصلاحيات الى الحكومات المحلية في بقية المحافظات العراقية .
3. يمكن ومن خلال هذا البحث الوقوف على الايجابيات والسلبيات للسياسات الادارية في الحكومة المحلية لمحافظة النجف الاشرف بصورة عامة ولدى مديرية بلدية النجف الاشرف بصورة خاصة ، والاستفادة منه في عمليات النقيوم والتطوير في الدراسات اللاحقة .

✚ مجتمع البحث :

تم اختيار مديرية بلدية النجف الاشرف لتطبيق الجانب العملي من البحث ، إذ اختار الباحثان مديرية بلدية النجف الاشرف كمجتمعاً للبحث الحالي ، وذلك لكونها مرفقاً خدمياً مهماً ومورداً اقتصادياً أساسياً في محافظة النجف الاشرف ، فهي تعكس مستوى الاداء الحكومي ونافذة مهمة لتقييم أداء الحكومة المحلية ، وخصوصاً انها تمثل واجهة المحافظة التي يرتادها سنوياً عشرات الملايين من الزوار والسائحين المحليين منهم والأجانب ، ولكون أحد الباحثين يعمل موظفاً في مديرية بلدية النجف الاشرف ، الأمر الذي حفّز الباحثان لاختيارها موقعاً للجانب العملي للبحث، وقد تم مقابلة بعض الأفراد من المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتشغيلية) في مديرية بلدية النجف الاشرف ورؤساء اقسام وذلك بسبب طبيعة البحث التي تتطلب قدرأ من الفهم والاستيعاب في التعامل مع فقرات قائمة الفحص، وان ابعاد البحث، تبرز أهميتها بشكل اكبر ضمن هذه المستويات.

✚ حدود البحث : كانت الحدود الزمانية والمكانية للبحث كما يأتي :

الحدود البشرية : مدرء الاقسام ومسؤولي الشعب الادارية في مديرية بلدية النجف الاشرف من كلا الجنسين (ذكور واثاث)
الحدود المكانية : تم إجراء البحث في مديرية بلدية النجف الاشرف .
الحدود الزمانية : تتمثل بمدة إعداد البحث عملياً في بلدية النجف الاشرف ، والتي شملت مدة الزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث ، ومدة الحصول على البيانات المطلوبة للبحث وتثبيتها على قوائم الفحص التي امتدت من شهر كانون الثاني لسنة 2021 ولغاية شهر نيسان لسنة 2012 .

✚ الأدوات المستخدمة في البحث :

أولاً : اساليب جمع البيانات والمعلومات

- أ- المصادر العلمية: الاستعانة بمجموعة من الدراسات والبحوث العربية والاجنبية التي لها صلة بموضوع البحث الحالي وأبعاده ، والتي تشمل مجموعة من الرسائل والاطاريح والدوريات والمجلات والمواقع الالكترونية.
- ب- الزيارات والمقابلات: قام الباحث بإجراء العديد من الزيارات والمقابلات الشخصية لرؤساء الاقسام في المديرية لغرض وضع الاسس الصحيحة للبحث للوقوف على واقع اداء البلدية .
- ج- المعايشة الميدانية والخبرة العملية : تتمثل المعايشة الميدانية بما يقوم به الباحث من خلال عمله في المديرية مجال البحث خل فترة عمله كموظف في المديرية مجال البحث ، اما الخبرة العملية فهي ما اكتسبه الباحث من عمله الوظيفي والتي امتدت عل مدى سنوات من 2007 الى 2021 .
- د- قائمة فحص (Checklist) : وهي الاستمارة الخاصة بالأسئلة التي تتعلق بأبعاد البحث وتتضمن الابعاد الآتية الموضحة في الجدول رقم (1) :-

الجدول (1) الأبعاد وعدد الاسئلة التي تضمنتها قائمة الفحص والمصادر

ت	البعد	عدد الاسئلة	المصدر
1	الاستقلال الإداري	6	(الربيعي ، 2019 : ملحق 1) ، (الدهلكي ، 2016 : 34)
2	الاستقلال المالي	7	(الربيعي ، 2019 : ملحق 1) ، (محمود ، 2020 : 126)
3	الاستقلال القانوني	6	(الربيعي ، 2019 : ملحق 1) ، (الدهلكي ، 2016 : 34)
4	التمكين التنظيمي	7	(خلف ، 2019) ، (الربيعي ، 2019) ، (محمود ، 2020)
5	اتخاذ القرار	6	(خلف ، 2019 : 81)
6	العدالة التنظيمية	5	(محمود ، 2020 : 122)
7	الكفاءة والفاعلية	6	(محمود ، 2020 : 128) ، (مطر ، 2020 : 167)
8	الاستراتيجية التنظيمية	7	(الربيعي ، 2019 : ملحق 1) ، (مطر ، 2020 : 95)
9	الهيكل التنظيمي	5	(الربيعي ، 2019 : ملحق 1)
10	إعادة الهيكلة	7	(جاسم وفرهود، 2016 : 126)

الجدول من اعداد الباحثين معتمدا على المصادر المتاحة

ثانياً : الوسائل الإحصائية المستعملة في البحث

تم اعتماد الوسائل الإحصائية الآتية في عملية تحليل البيانات :-

1. قائمة فحص وتحليل الفجوة (Gap Analysis Checklist) وكما مثبتة في (الملحق رقم : 1) باستخدام مقياس ليكارت (Likert Scale) ذات المقياس السباعي ، اذ تم اعداد هذا المقياس من قبل العالم (Rensis Likert) عام 1935 (Sullivan, artino, 2013 : 541-542).
2. استخدام مجموعة من القوانين الحسابية المعتمدة في الاحصاء (المشهداني و هرمز ، 1989 : 154) ، بعد اجراء المقابلات الشخصية من اجل تحليل الإجابات والبيانات التي تم الحصول عليها وهي :-
 - المعدل (الوسط الحسابي) : هو قيمة وزن البعد بالاعتماد على أوزان وتكرارات الفقرات الخاصة بكل بعد ، ويتم حسابه حسب المعادلة الآتية : $\text{المعدل} = \text{مجموع (التكرار} \times \text{الوزن)} \div \text{مجموع التكرارات}$
 - النسبة المئوية للمطابقة : تستخدم لغرض تحديد مقدار مطابقة البيانات العملية مع ابعاد البحث ، وحسب المعادلة الآتية : $\text{النسبة المئوية للمطابقة} = (\text{المعدل} \div \text{أعلى وزن في المقياس}) \times 100$
 - النسبة المئوية لحجم الفجوة : تستخدم لغرض تحديد مقدار الفجوة بين البيانات العملية وبين ابعاد البحث ، وحسب المعادلة الآتية : $\text{النسبة المئوية للفجوة} = 100 - \text{النسبة المئوية للمطابقة}$
 - المعدل الكلي : يستخدم لغرض إيجاد المعدل الصحيح لمجموع نتائج ابعاد البحث في قائمة الفحص وحسب المعادلات الآتية :

$$1. \text{ المعدل الكلي لـ (نسبة المطابقة)} = (\text{مجموع أقيام نسب المطابقة لأبعاد البحث} \div \text{عدد الأبعاد})$$

$$2. \text{ المعدل الكلي لـ (نسبة الفجوة)} = (\text{مجموع أقيام نسب الفجوة لأبعاد البحث} \div \text{عدد الأبعاد})$$

$$3. \text{ المعدل الكلي لـ (الوسط الحسابي لجميع الأبعاد)} = (\text{مجموع أقيام معدل كل بعد} \div \text{عدد الأبعاد})$$

3. مخطط باريتو (Pareto) : هو أحد ادوات الجودة السبعة يحاول عزل العوامل الرئيسية المهيمنة التي تؤثر على الموقف عن العديد من العوامل غير المهمة ، وهو نوع من التمثيل البياني الذي يتضمن أعمدة ورسماً بيانياً خطياً، حيث تُمثل القيم الفردية في ترتيب تنازلي بواسطة أعمدة ويُمثل المجموع التراكمي بواسطة الخط ، وينص مبدأ باريتو الذي قام بوضعه الاقتصادي الإيطالي فيلفريدو باريتو عام ١٨٩٦ على أن 80 بالمائة من النتائج تأتي من 20 بالمائة فقط من أسباب حدث معين. (Haksever, Render , 2013 : 274,472)

ثانيا : بعض الدراسات السابقة

منها دراسة (الزبيدي ، 2010)، وعنوانها (الصلاحيات الادارية لمجالس المحافظات (التعارض والتداخل في ضوء قانون المحافظات غير المنتظمة في اقليم رقم 21 لسنة 2008 ، وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على الصلاحيات الادارية التي تتمتع بها المحافظات والمراقبة عليها ، واستعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، ومن ابرز الاستنتاجات ان المشرع ذهب في القانون المذكور في اعطاء الرقابة لأكثر من جهة على صلاحيات مجالس المحافظات حيث اعطى لمجلس النواب الرقابة المباشرة رقابة سياسية والقضاء العادي (المحكمة الاتحادية العليا) وكذلك القضاء الإداري (محكمة القضاء الإداري)، وقد منح قانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم رقم ٢١ لسنة ٢٠٠٨ لمجالس المحافظات ورؤساء الوحدات الإدارية المحلية صلاحيات واسعة أدى ذلك إلى توسيع من سلطات الإدارة العامة ونشاطها.

أما دراسة (نوري و عباس ، 2016) ، وعنوانها (الصلاحيات المالية لمجالس المحافظات بموجب قانون التعديل الثاني لقانون المحافظات غير المنتظمة في اقليم رقم 21 لسنة 2008) ، وهدفت الدراسة الى معرفة الصلاحيات المالية الممنوحة لمجالس المحافظات في اطار تطبيق اللامركزية الادارية ، وكان منهج البحث هو المنهج الوصفي التحليلي ، وان أبرز الاستنتاجات تمثلت في اعتبار اللامركزية الادارية الاقليمية طريقة من طرق الادارة التي بموجبها توزيع اختصاصات الوظيفة الادارية بين الحكومة المركزية والمجالس المحلية المنتخبة ، ووجود تداخل في الاختصاصات المالية بين الحكومة الاتحادية ومجالس المحافظات ، فضلا عن وجود قصور تشريعي في تنظيم الصلاحيات المالية لمجالس المحافظات ، وان توافر الموارد المالية يعتبر عنصرا مهما لضمان حسن تطبيق النظام اللامركزية الادارية .

في حين ان دراسة (كاظم ، 2016) ، التي بعنوان (اشكالية نقل الصلاحيات في الحكومة الاتحادية الى الادارات المحلية في العراق - رؤية تحليلية في الواقع والطموح) ، قد هدفت الى معالجة الاشكاليات التي تحدث عند نقل الصلاحيات من المركز (الحكومة الاتحادية) الى الأطراف (الحكومات المحلية) وتحديد الآلية المناسبة لممارسة الصلاحيات في ظل حدود الصلاحيات المخولة نفسها ، واعتمد البحث في منهجيته على منهج التحليل النظمي مع الاستعانة بالمنهج القانوني ، و أبرز الاستنتاجات التي تم التوصل اليها تمثلت بمعرفة حدود ممارسة الصلاحيات بين الحكومة الاتحادية والادارات المحلية في الإقليم والمحافظات غير المنتظمة في إقليم ، والتنسيق بين الإدارات المؤسسية في المركز أو في الأطراف لضمان عدم وقوع أي تضارب مع اجراء ما أو مخالفة للقوانين النافذة عند ممارسة الصلاحيات .

اما دراسة (الربيعي ، 2019) بعنوان (متطلبات تبني استراتيجيات نقل الصلاحيات وتأثيرها في الاستقلال التنظيمي في ظل الدور التفاعلي للحصانة التنظيمية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي ديوان محافظة ميسان) ، فقد هدفت الى التحقق من مستوى توافر متطلبات تبني استراتيجيات نقل الصلاحيات على وفق وجهات نظر عدد من الموظفين والتحقق من مستوى الاستقلال التنظيمي ، وتحديد مستوى الحصانة التنظيمية ، والمنهج المستعمل في البحث كان منهجا استطلاعيا لأراء مجموعة من الموظفين ، وأبرز الاستنتاجات التي تم التوصل اليها في البحث تمثلت بان تفعيل استراتيجية نقل الصلاحيات من اجل تحقيق التنمية المحلية يساهم في الحد من البيروقراطية الادارية ، وان ايجاد استراتيجيات لنقل الصلاحيات يؤدي الى ربط برامج ومشاريع التنمية مع الحاجات المتعددة للمناطق ، وان نقل الصلاحيات من شأنها ان تسد الشواغر من خلال نقل الخبرات وعدم تركزها في يد واحدة .

المبحث الثاني : تقييم نقل الصلاحيات

المطلب الأول : نقل الصلاحيات

مفهوم نقل الصلاحيات :

إن نقل الصلاحيات يعني عدم الإستئثار بالسلطة من قبل من يمارس الحكم على حساب بقية البنى المؤسسية الأخرى الموجودة في الدولة ، لتأخذ مداها في إتباع نظام اللامركزية في إدارة مؤسسات الدولة كي تشارك الاطراف مع المركز في تنفيذ السياسات العامة على حد سواء ، حيث تنتقل الصلاحيات من السلطات المركزية بشكل جزئي أو كلي إلى الوحدات المحلية من (البلديات ، المدن ، الاقاليم) ولها صلاحيات اتخاذ القرار من دون الرجوع الى المركز ويعتبر الشكل الاقوى من صيغ اللامركزية الإدارية (عرفة ، ٢٠١٢ : ١٧٨) ، ويتم نقل سلطات صنع القرار والادار والتمويل الى الوحدات المحلية والتي هي شبة مستقلة، وان تحويل ونقل صلاحيات تقديم الخدمات الى الوحدات المحلية المنتخبة والتي تقوم بتحصيل ايراداتها ينعكس على قوتها وتطوير خططها الاستراتيجية التي تنعكس على الاستجابة واشباع حاجات المجتمع (قحف واخرون ، ٢٠١٨ : ٢٨) .

آلية تنفيذ نقل الصلاحيات

ان الآلية المقترحة لتنفيذ نقل الصلاحيات كانت تتضمن تحديد ماهي نوعية الصلاحيات وفئاتها؛ من خلال الاطلاع على ماتتبع به الوزارات المشمولة بعملية نقل الصلاحيات من هذه الصلاحيات وقوانينها وتعليماتها ، وماهي طبيعة العمل الحالي الموكل لفروع دوائر تلك الوزارات في المحافظات ، ومن هنا يمكن تقسيم المهام على نوعين من التقسيمات: (الدلكي ، 2016 : 25-26)

أ-التقسيم وفق نوعية الصلاحية:

1. الصلاحيات القانونية: وتتطلب في الكثير من جوانبها تشريعات جديدة (تعديل او الغاء) تعالج الوضع الجديد وفراغاته التشريعية، وكذلك اعادة تشريع بعض القوانين التي من المحتمل ان تتقاطع مع التشريعات الاتحادية، وبعضها لا يتطلب اي تشريعات ويمكن نقله دون الحاجة لذلك.
2. الصلاحيات الإدارية: وتعد من اسرع واسهل الصلاحيات نقلاً ولا تتطلب الكثير من الإجراءات، وكل ما تتطلبه هو استبدال الوزارة ومديرياتها بالمحافظة ومديرياتها وكذلك تغيير جهات المخاطبة والموافقات وسلسلة المراجع ، في بعض الاحيان قد يتطلب البعض (القليل منها) إلى تشريعات ووقت للنقل.
3. الصلاحيات المالية: وتعد من اصعب الصلاحيات وتتطلب جملة من الإجراءات (بعضها يتطلب تشريع) وتحتاج لتحديد وقت مناسب للنقل ولتدريب الكوادر لتكون جاهزة لنقل تلك الصلاحيات التي يكون أنسب وقت لها هو بالتزامن مع إعداد الموازنة الاتحادية للسنة التالية.
4. الصلاحيات التخطيطية: وهذه الصلاحيات غير مشمولة بالنقل (خاصة بالوزارات فقط).

ب-التقسيم وفق زمن النقل ومتطلباته:

1. هناك صلاحيات معطاة أصلاً للدوائر الفرعية فلا تتطلب نقلاً ، وتختلف نسبة هذه الصلاحيات من وزارة لأخرى.
2. صلاحيات يتطلب نقلها وقت كما في الكثير من الصلاحيات المالية على سبيل المثال.
3. صلاحيات يتطلب نقلها (تشريعات جديدة أو تعديل في تشريعات) ولا يمكن إجراء النقل بدون ذلك.
4. صلاحيات يمكن نقلها فوراً دون الحاجة لأي مقدمات إجرائية أو تشريعية.

أنواع نقل الصلاحيات

يتضح لنا من خلال نصوص دستور العراق لعام 2005 من المواد (121 و 122 و 112) ان مسألة نقل الصلاحيات أو الاختصاصات من الحكومة المركزية الى حكومات الأقاليم والمحافظات قد تم نقلها وتوزيعها في ثلاثة أنواع (الوقائع العراقية رقم (4012) ، هي :

أ - صلاحيات مشتركة بين السلطات الاتحادية والأقاليم والمحافظات غير المنتظمة بإقليم :

وتتصب هذه الصلاحيات أو الاختصاصات على إدارة النفط والغاز إدارة مشتركة بما يحقق مصلحة الشعب العراقي ، وقد جاء في المادة (112) من الفقرة ثانيا ما نصه : (تقوم الحكومة الاتحادية وحكومات الأقاليم والمحافظات المنتجة معا برسم السياسات الاستراتيجية اللازمة لتطوير ثروة النفط والغاز بما يحقق اعلى منفعة للشعب العراقي معتمدة احدث تقنيات مبادئ السوق وتشجيع الاستثمار) (الزيداوي ، 2009 : 142-146) .

وهناك اختصاصات مشتركة بين السلطات الاتحادية وسلطات الأقاليم حددتها المادة (114) من الدستور ، إلا أن الأفضلية في ممارسة هذه الصلاحيات المشتركة هي لسلطات الأقاليم والمحافظات حيث تنص المادة (115) من الدستور على أن كل مالم ينص عليه في الاختصاصات الحصرية للسلطات الاتحادية يكون من صلاحيات الأقاليم والمحافظات غير المنتظمة في إقليم، والصلاحيات الأخرى المشتركة بين الحكومة الاتحادية والأقاليم تكون الأولوية فيها لقانون الأقاليم والمحافظات غير المنتظمة في إقليم في حالة الخلاف بينهما(الزيداوي ، 2009 : 143) .

ب - الصلاحيات الحصرية للحكومة المركزية :

لقد حددت المادة (110) من الدستور النافذ 2005 صلاحيات حكومة المركز على سبيل الحصر بمجموعة من الاختصاصات المهمة من أهمها : رسم السياسة الخارجية ، التمثيل الدبلوماسي ، وضع سياسة الأمن الوطني وضع السياسة المالية والمركزية ... الخ (الزهيري ، 2008 : 58 ، 59) .

ج . الصلاحيات الواسعة للأقاليم والمحافظات غير المنتظمة في إقليم :

ففي تنظيم سلطات أو صلاحيات المحافظات فقد وضع الدستور بأن كل ما لا يدخل ضمن الاختصاصات الحصرية للحكومة الاتحادية والتي حددتها المادة (110) فانه يكون من اختصاص الأقاليم والمحافظات وكذلك ما نصت عليه المادة (115) من الدستور والمادة (114) منه حيث جعلت الأفضلية بالتطبيق عند التعارض والاختلاف لقانون المحافظات غير المنتظمة بإقليم . "من استقراء نص المادة (115) من الدستور نجد أن الأولوية في التطبيق تكون لقانون الأقاليم والمحافظات غير المنتظمة في إقليم في حالة التعارض بينهما مالم يكون قانون الأقاليم والمحافظات غير المنتظمة بإقليم مخالفاً للدستور وذلك فيما يتعلق بالصلاحيات المشتركة بين الحكومة الاتحادية والأقاليم أو المحافظات غير المنتظمة في إقليم ولا يعتبر القانون الذي سيشرعه مجلس المحافظة معدلاً أو لاغياً للقانون الاتحادي " (التميمي ، 2009 : 266) .

حدود أداء الصلاحيات الممنوحة للإدارات المحلية

إن حدود أداء الصلاحيات تعتمد على طبيعة المطالب والاحتياجات المختلفة سواء على مستوى المركز أو الأطراف والتي بدورها تتأطر بدوافع تختلف من محافظة الى أخرى (Jawad , Al – Assaf, 2012:5) ، وإن تقسيم الصلاحيات بين حكومة المركز والحكومات المحلية يترك مجالاً غير محدد للأهداف التي تحتاج إلى تنسيق وترتيب بين الأولويات لتحديد حدود تطبيق السياسات العامة (Ersin Kalaycioglu , 2005 : 124) ، لاسيما وأنه لا يوجد معيار محدد لتوزيع الصلاحيات بسبب طبيعة الاختلاف في المطالب التي دائماً ما تكون غير واضحة ومتشابكة مع طبيعة مطالب الوحدات الإدارية الفرعية في الإدارات

المحلية . لكن تبقى الصلاحيات المتعلقة بالخدمات العامة كال التعليم ، الصحة ، تنمية المحافظات والأقاليم ، وإدارة الموارد الطبيعية المختلفة من إختصاص الادارات المحلية ؛ على أن لا تتعارض مع حدود صلاحيات الحكومة الاتحادية المركزية ((الأمن والدفاع، السياسة الخارجية ، إدارة موارد النفط والغاز ، التخطيط الاقتصادي ، السياسة المالية والنقدية ، والاتصالات وغيرها من الصلاحيات)) (22-23 : ibid) ، وأن الإدارات المحلية تمتلك صلاحيات تشريعية لا تتجاوز ما هو ممنوح للسلطة التشريعية المتمثلة في مجلس النواب العراقي ، طالما إن الأخيرة تمارس دورها التشريعي في المركز بحيث يشمل جميع القضايا التي تهم عموم البلاد كافة (4 : 2014 : Soren Keil) .

المطلب الثاني : حدود تقييم نقل الصلاحيات

أولاً : مفهوم تقييم نقل الصلاحيات

في البدء وقبل التطرق لمفهوم تقييم نقل الصلاحيات لابد وأن نقف قليلاً لمعرفة مفهوم تقييم الأداء والذي اجتهد الباحثان في تعريفه فمنهم من عرفه بأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل ، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها ، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة ، يجري في نهاية الملاحظة تقدير الجهد والنشاط والسلوك لتحديد نقاط الضعف في أداء مهمة ما ومن ثم تفاديها مستقبلاً (عقيلي ، 1991 : 166-167) .

فالتقييم ليس هدفاً في حد ذاته ، وإنما غداً وسيلة تهدف في نهاية المطاف على التحفيز و تعديل السلوك بصورة إيجابية، والدفع باتجاه تطوير الأداء ، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة ، ويعرف تقييم الأداء المؤسسي بأنه : مجموعة الإجراءات التي يقوم بها فريق من المعنيين بهدف تحديد نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تطوير في أداء المؤسسة في ضوء معايير محددة بغرض تحسين الأداء (صالح ، 2004 : 137) .

ان اولى الخطوات الأساسية لتقييم نقل الصلاحيات هي عملية تقييم الأداء المؤسسي قبل وبعد نقل الصلاحيات والتي تبدأ بجمع البيانات والمعلومات اللازمة من جميع القطاعات العامة المعنية ، واصعب جزء في التقييم ترجمة النتائج لسياسات وممارسات التي من شأنها أن توفر التغيير المفيد ، وليكون هذا التغيير مستدامة وقاية للتكيف ، فينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة مع التغذية المرتدة (Baker & Klein 1991:225) .

ثانياً : أهم الأبعاد الخاصة بعملية تقييم نقل الصلاحيات

- لتقييم واقع الحكومة المحلية بعد منحها للصلاحيات الوزارية متوقف على قياس مستوى نجاح عملية نقل الصلاحيات من الحكومة المركزية الى الحكومات المحلية المرتبط بمعرفة أهم الأبعاد التي تعكس مستوى أداء الحكومة المحلية بعد نقل الصلاحيات القزارية اليها ، و سوف نقصر على اهم تلك الابعاد والتي بالامكان قياسها من خلال ظروف وامكانيات البحث وكما يلي :
1. **الاستقلال الاداري** : هو تمتع الحكومة بالشخصية المعنوية، وتعزيز ثقة المواطن بالسلطة السياسية والادارية ،والقدرة على ادارة الشؤون بعيداً عن تدخل السلطة المركزية (غيدان وعلي، ٢٠١٦ : 259-260) ، فهو منح الحرية في ادارة الشؤون الادارية ، وتحديد السياسات الداخلية والتخلص من المركزية (الجرجاني ، 2015 : 12) .
 2. **الاستقلال المالي** : هو توافر موارد مالية للحكومات المحلية بطريقة قابلة للزيادة لتلبية احتياجات كافة المواطنين ومتطلبات التنمية ، فهو الوسيلة والآلية التي يتم فيها تقاسم الإيرادات العامة بين مستويات الحكومة كافة ، والتفويض المالي في زيادة الإيرادات العامة وعملية تخصيص النفقات والاستقلال المالي للحكومة المركزية أو المحلية (الشكراوي وآخرون ، 2013 : 152) .
 3. **الاستقلال القانوني** : يعرف هذا النوع من الاستقلال بالاستقلال الذاتي في ادارة شؤون الموظفين والشؤون الإدارية والمالية دون تدخل الحكومة ، ولقد اكدت الدراسات عن وجود صلة ما بين الاستقلال القانوني وتحسين النتائج السياسية في الاعمال وسياسة المنافسة والقطاعات وان المستويات العالية من الاستقلال القانوني تحت المديرين على بذل جهود كبيرة في أداء اعمالهم (Tomic , 2018 : 545-546) .

4. **التمكين التنظيمي** : يعتبر التمكين من الوسائل المستخدمة في تعزيز دور الافراد في اتخاذ القرار مما يساهم في زيادة كفاءتهم ، ويقصد بالتمكين التنظيمي بانه اعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين لاتخاذ القرارات المختلفة وممارسة الرقابة مع تحمل المسؤولية ومنح العاملين الثقة وتدريب وتطوير العاملين ، فهو تحويل الصلاحيات إلى الآخرين من اجل تسهيل عملية التنفيذ والوصول الى الأهداف التنظيمية (باحدي وبديدة، ٢٠١٣ : 243) .
5. **اتخاذ القرار** : عملية هادفة للبت النهائي من قبل صانعو القرار حول ما يجب فعله او الامتناع عنه للوصول الى الأهداف التي تحددها المنظمة (خلف ، 2019 : 11) .
6. **العدالة التنظيمية** : وهي تتمثل بمكونين اساسيين هما المكون الاجرائي الذي يؤكد على تطبيق إجراءات صنع القرار بصورة ثابتة وخالية من الانحرافات والمكون العلائقي الذي يؤكد على المعاملة المهذبة التي تراعي حقوق ومشاعر الآخرين (Kivimaki, 2003 : 2) .
7. **الكفاءة والفاعلية** : تعرف الفاعلية بانها الدرجة التي تمكن المنظمة او المؤسسة من تحقيق أهدافا (الشماع ، 1985 : 341) ، اما الكفاءة فهي عملية استخدام الموارد المتاحة من قبل المنظمة او المؤسسة بحكمة دون التسبب باي خسائر غير ضرورية (العنزي ، 2017 : 398) ، وبتعبير آخر فان الكفاءة والفاعلية هي مدى إمكانية وقدرة الأجهزة الإدارية الحكومية على تحقيق مطالب واحتياجات المواطنين وحل مشاكلهم ومدى تكيفها مع الظروف او المواقف او الاحداث المستجدة (جواد وعبد ، 2008 : 88) .
8. **الاستراتيجية التنظيمية** : هي عملية استقطاب مهارات فائقة لتوجيه الافراد والتأثير عليهم من اجل الحصول على اداء افضل، لهذا لابد من توفير العنصر البشري لإنجاح عملية التنظيم ، اضافة الى الهياكل التنظيمية والإمكانات المادية (نابي ، 2015 : 49) .
9. **الهيكل التنظيمي** : هو ذلك البناء الذي يوضح كيفية توزيع المهام والواجبات وعددها ، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وانماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها (الربيعي ، 2019 : 50) .
10. **إعادة الهيكلة** : هي تغيير جذري في طريقة التفكير، ومن ثم في الأداء ، فإنها تشمل تغيير العمليات والهياكل التنظيمية ونمط الإدارة وسلوكها ، ونظم التعويضات والمكافآت (جاسم وفرهود، 2016: 118) .

المبحث الثالث : الوسائل التحليلية وتحليل البيانات

أولاً : وسائل تحليل بيانات ابعاد البحث .

تم جمع المعلومات والبيانات عن طريق المقابلات الشخصية مع مجموعة من موظفي مديرية بلدية النجف الأشرف وخصوصاً اصحاب المناصب الإدارية ، إذ تم طرح العديد من الأسئلة ذات العلاقة بالأبعاد المذكورة والمبينة في البحث .

وتم استخدام قائمة فحص وتحليل الفجوة (Gap Analysis Checklist) ذات المقياس السباعي من اجل اخضاع البيانات والوثائق التي تم جمعها والحصول عليها من خلال المقابلات الشخصية ، ومن ثم تحليلها باستخدام المعادلات الآتية :- (الراوي ، 1984 : 67)

1. إيجاد التكرارات في قائمة الفحص :

يتم جمع عدد علامات التأشير لكل وزن $f =$

2. جمع التكرارات في قائمة الفحص :

$$\sum f = f_0 + f_1 + f_2 + f_3 + f_4 + f_5 + f_6$$

3. نحصل على النتيجة من خلال حاصل ضرب الوزن في التكرار :

$$X * f$$

4. المعدل (الوسط الحسابي) = مجموع حاصل ضرب الاوزان في التكرارات مقسوما على مجموع التكرارات .

$$\bar{X} = \frac{\sum x \cdot f}{\sum f}$$

حيث يمثل الرمز $\bar{X}$ المعدل (الوسط الحسابي) .

يمثل f التكرار في قائمة الفحص .

يمثل X الوزن في قائمة الفحص .

ويمثل $\sum x$ مجموع الاوزان .

ويمثل $\sum f$ مجموع التكرارات .

5. النسبة المئوية لدى المطابقة = المعدل (الوسط الحسابي) مقسوما على اعلى رقم في الميزان وهو (6) ،

ويضرب الناتج في (100) .

حيث يمثل $N\%$ النسبة المئوية لدى المطابقة .

$$N \% = \frac{\bar{X}}{6} * 100$$

6. حجم الفجوة = 1 - معدل النسبة المئوية لدى المطابقة .

$$1 - N \%$$

وبعد تطبيق تلك المعادلات يتبين لنا نسبة المطابقة مع البعد المثبت في البحث ، ونسبة وحجم الفجوة من حيث التطبيق والتوثيق لكل بعد من ابعاد البحث ، ثم يتم تثبيت نقاط القوة والنقاط الضعف حسب نسبة تطبيق الابعاد .

ثانياً : عرض وتحليل بيانات ونتائج أبعاد البحث .

عرض وتحليل البيانات والنتائج في ضوء المقابلات والوثائق التي حصل عليها الباحثان باستخدام قائمة فحص وتحليل الفجوة (Gap Analysis Checklist) وحسب الابعاد المستخدمة والمبينة في البحث وكما يلي :-

1. تحليل بعد الاستقلال الإداري :

الجدول (2) قائمة الفحص الخاصة ببعيد (الاستقلال الإداري)

ت	الفقرات	متحقق كلياً موثق جزئياً	متحقق كلياً غير موثق	متحقق جزئياً موثق كلياً	متحقق جزئياً موثق جزئياً	غير متحقق غير موثق
1	الحكومة المحلية تمتلك الحق في اتخاذ قرارات دون تدخل من الحكومة المركزية حول مستوى رواتب الموظفين وأجورهم					√
2	الحكومة المحلية تضع شروطاً خاصة لترقية الموظفين .		√			
3	الحكومة المحلية تعتمد طريقة خاصة بها في تقييم الموظفين .		√			
4	الحكومة المحلية لها الحق في استخدام شروط وطريقة خاصة لتعيين الموظفين .		√			
5	الموارد البشرية التي تمتلكها المحافظة لها الجهوزية على استعمال الصلاحيات المنقولة من الحكومة المركزية	√				
6	تمتلك الحكومة المحلية القدرة على إدارة الصراع التنظيمي المتولد من عملية التغيير			√		
0	الأوزان	6	5	4	3	2
1	التكرارات	0	1	3	1	0
0	النتيجة	0	5	12	3	0
	المعدل	3.33				
	النسبة المئوية لدى المطابقة	56%				
	حجم الفجوة	44%				

2. تحليل بعد الاستقلال المالي :

الجدول (3) قائمة الفحص الخاصة ببعيد (الاستقلال المالي)

ت	الفقرات	متحقق كلياً موثق جزئياً	متحقق كلياً غير موثق	متحقق جزئياً موثق كلياً	متحقق جزئياً موثق جزئياً	غير متحقق غير موثق
1	تعتبر تخصيصات الموازنة التشغيلية والاستثمارية كافية للمساهمة في عملية التنمية وتغطية الاحتياجات المحلية.				√	
2	تحصل على تخصيصات مالية من التحويلات المالية من السلطات العامة الأخرى .			√		
3	تحصل على تخصيصات مالية من الضرائب التي تفرضها ذاتياً			√		
4	تعتمد على تخصيصات مالية من خلال تطبيقها لبرامج خاصة بتوفير مصادر تمويل إضافية .		√			
5	تحصل على تخصيصات مالية من الهدايا أو رعايتها لبعض الأحداث والأنشطة الرياضية والاجتماعية أو من عضويتها.		√			
6	لها الحق في إجراء عدد من المناقلات بين أبواب ميزانيتها	√				
7	تعمل الحكومة المحلية على دعم وتشجيع القطاع الخاص من أجل تنمية الموارد المالية المحلية.		√			
0	الأوزان	6	5	4	3	2
0	التكرارات	1	1	2	2	0
0	النتيجة	6	5	8	6	0
	المعدل	3.86				
	النسبة المئوية لدى المطابقة	64%				
	حجم الفجوة	36%				

3. تحليل بعد الاستقلال القانوني :

الجدول (4) قائمة الفحص الخاصة ببعد (الاستقلال القانوني)

ت	الفقرات	متحقق كلياً موثق	متحقق كلياً جزئياً موثق	متحقق كلياً غير موثق	متحقق جزئياً موثق	متحقق جزئياً غير موثق	غير متحقق غير موثق
1	تتمتع الحكومة المحلية بشخصية قانونية مستقلة	√					
2	تمتلك الحكومة المحلية شخصية قانونية بموجب القانون العام والخاص	√					
3	تتمتع البلدية بشخصية قانونية مستقلة	√					
4	تمتلك البلدية شخصية قانونية بموجب القانون العام والخاص	√					
5	تمتلك الحكومة المحلية القوانين اللازمة لتسيير عمل نقل الصلاحيات الحالية			√			
6	من خلال تجربتكم تعد المحكمة الإدارية جهة كافية لحل النزاعات بين الوزارات والحكومة المحلية				√		
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات	4	0	1	0	1	0
	النتيجة	24	0	4	0	2	0
	المعدل	5					
	النسبة المئوية لدى المطابقة	83%					
	حجم الفجوة	17%					

4. تحليل بعد التمكين التنظيمي :

الجدول (5) قائمة الفحص الخاصة ببعد (التمكين التنظيمي)

ت	الفقرات	متحقق كلياً موثق	متحقق كلياً جزئياً موثق	متحقق كلياً غير موثق	متحقق جزئياً موثق	متحقق جزئياً غير موثق	غير متحقق غير موثق
1	تلتزم بتوفير الثقة بين الافراد للمشاركة بمختلف الأنشطة والمهام .			√			
2	تساعد الافراد على التدريب والاداء الجيد لاكتشاف معارف جديدة تعزز من قدراتهم.			√			
3	توفر بيئة عمل تلائم متطلبات الابداع.			√			
4	تحرص على توفير الانظمة والمعلومات المتطورة وبما يدعم اساسيات الاداء اللامركزي.			√			
5	تعمل الحكومة المحلية على تشجيع الجمهور للتفاعل مع الخطط المستقبلية .				√		
6	تقدم الحكومة المحلية كافة المعلومات والمقترحات والآراء الى الجهات المعنية من اجل معالجة الازمات المحلية .					√	
7	تمنح الثقة للموظفين لإتخاذ القرارات المناسبة في العمل .			√			
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات	0	1	5	1	0	0
	النتيجة	0	5	20	3	0	0
	المعدل	4					
	النسبة المئوية لدى المطابقة	67%					
	حجم الفجوة	33%					

5. تحليل بعد اتخاذ القرار:

الجدول (6) قائمة الفحص الخاصة ببعد (اتخاذ القرار)

ت	الفقرات	متحقق كلياً موثق	متحقق كلياً جزئياً موثق	متحقق كلياً غير موثق	متحقق جزئياً موثق	متحقق جزئياً غير موثق	غير متحقق
1	تمنح مرونة في عملية اتخاذ القرار لمواجهة المشكلات التنظيمية الطارئة.			√			
2	تشجع الافراد على اتخاذ القرارات المهمة وبحسب مستوياتهم التنظيمية.			√			
3	تتبع مزيجاً من الانماط القيادية عند اتخاذ القرار.			√			
4	توفر انظمة دعم متعددة لتحسين وتطوير عملية اتخاذ القرار.			√			
5	تحرص على ان تكون مجمل قراراتها بشكل تشاوري وبالوقت المناسب.			√			
6	يمتلك الافراد العاملون الصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.			√			
	الاوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات	0	0	4	2	0	0
	النتيجة	0	0	16	6	0	0
	المعدل	3.67					
	النسبة المئوية لدى المطابقة	61%					
	حجم الفجوة	39%					

6. تحليل بعد العدالة التنظيمية :

الجدول (7) قائمة الفحص الخاصة ببعد (العدالة التنظيمية)

ت	الفقرات	متحقق كلياً موثق	متحقق كلياً جزئياً موثق	متحقق كلياً غير موثق	متحقق جزئياً موثق	متحقق جزئياً غير موثق	غير متحقق
1	تعتمد الجهات المعنية طرقاً واساليباً سليمة وعادلة تتيح الفرص للجميع من أجل تلبية متطلبات المجتمع المحلي وتحقيق التنمية المحلية			√			
2	تعمل الجهات المعنية على خلق وإيجاد الفرص التي تلبي طموحات المجتمع المحلي من خلال تبني مناهج تفاعلية بين القطاعات المختلفة محلياً .			√			
3	تبتعد الجهات المعنية عن المعايير الشخصية التي تؤثر سلباً على الإجراءات التنظيمية ، وتتم عملية نقل الصلاحيات والسلطات بصورة حيادية .		√				
4	تعمل الجهات المعنية على عدم التمييز بين الاثنية والقومية والدينية والمذهبية عند ممارستها المحلية الادارية والاستراتيجية.	√					
5	تعمل الجهات المعنية بمهامها الادارية والاستراتيجية وفقاً للصلاحيات الممنوحة لهم انطلاقاً من شعورهم بالمسؤولية الملغاة على عاتقهم .	√					
	الاوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات	2	1	0	2	0	0
	النتيجة	12	5	0	6	0	0
	المعدل	4.6					
	النسبة المئوية لدى المطابقة	77%					
	حجم الفجوة	23%					

7. تحليل بعد الكفاءة والفاعلية :

الجدول (8) قائمة الفحص الخاصة ببعء (الكفاءة والفاعلية)

ت	الفقرات	متحقق كلياً موثق	متحقق كلياً موثق جزئياً	متحقق كلياً غير موثق	متحقق جزئياً موثق	متحقق جزئياً موثق	متحقق جزئياً غير موثق	غير متحقق
1	مدى الاعتماد والاستفادة من تطبيق الإدارة الالكترونية .					√		
2	تقوم الحكومة المحلية بالاطلاع المستمر والانفتاح على التجارب الناجحة للمحافظات الأخرى من أجل الاستفادة منها وتحقيق الكفاءة والفاعلية .				√			
3	وجود خطط خاصة للتدريب والتطوير من أجل رفع كفاءة وفاعلية الموظفين .			√				
4	وجود خطط وآليات تسمح للموظفين من اكمال دراسة البكالوريوس والدراسات العليا .		√					
5	سرعة الاستجابة لمطالب واحتياجات المواطنين .			√				
6	تساهم في اكتشاف الكفاءات الإدارية ، وتنمية كفاءة العاملين واتاحة الفرصة لهم للإبداع وتحمل المسؤوليات في عملهم .			√				
	الأوزان	6	5	4	3	2	1	0
	التكرارات	0	1	2	2	1	0	0
	النتيجة	0	5	8	6	2	0	0
	المعدل	3.5						
	النسبة المئوية لدى المطابقة	58%						
	حجم الفجوة	42%						

8. تحليل بعد الاستراتيجية التنظيمية :

الجدول (9) قائمة الفحص الخاصة ببعء (الاستراتيجية التنظيمية)

ت	الفقرات	متحقق كلياً موثق	متحقق كلياً موثق جزئياً	متحقق كلياً غير موثق	متحقق جزئياً موثق	متحقق جزئياً موثق	متحقق جزئياً غير موثق	غير متحقق
1	هنالك توضيح لأهمية نقل الصلاحيات لجميع الموظفين فيها			√				
2	يتم وضع خطط استراتيجية خاصة بنقل الصلاحيات			√				
3	توجد غايات خاصة ترتبط بتنفيذ نقل الصلاحيات				√			
4	توجد رسالة تعكس أهمية تنفيذ نقل الصلاحيات			√				
5	هنالك رسالة وغاية واضحة لجميع المستويات التنظيمية		√					
6	تم وضع استراتيجية واضحة للتنمية بما يتناسب وحجم الاحتياجات المجتمعية بعد نقل الصلاحيات			√				
7	تمتلك استراتيجيات ذكية في التعامل مع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها			√				
	الأوزان	6	5	4	3	2	1	0
	التكرارات	0	1	3	2	1	0	0
	النتيجة	0	5	12	6	2	0	0
	المعدل	3.57						
	النسبة المئوية لدى المطابقة	60%						
	حجم الفجوة	40%						

9. تحليل بعد الهيكل التنظيمي :

الجدول (10) قائمة الفحص الخاصة ببعد (الهيكل التنظيمي)

ت	الفقرات	متحقق كلياً موثق	متحقق كلياً جزئياً موثق	متحقق كلياً غير موثق	متحقق جزئياً موثق	متحقق جزئياً موثق	متحقق جزئياً غير موثق	غير متحقق غير موثق
1	يتمكن الموظفون من أداء مهامهم من غير اشراف مباشر	✓						
2	يملك الموظفون التشجيع الكافي لاتخاذ القرارات الخاصة بهم		✓					
3	ليس من الضروري أن يستشير الموظفين الآخرين في أثناء أداء أعمالهم .	✓						
4	الموظفون لا يستشيرون رؤسائهم المباشرين قبل إتخاذ أي إجراء إداري .					✓		
5	يتمكن الموظفون من اتخاذ القرارات دون إذن	✓						
0	الاوزان	6	5	4	3	2	1	0
0	التكرارات	3	0	0	1	0	1	0
0	النتيجة	15	0	0	3	0	1	0
	المعدل	3.8						
	النسبة المئوية لدى المطابقة	63%						
	حجم الفجوة	37%						

10. تحليل بعد إعادة الهيكلة :

الجدول (11) قائمة الفحص الخاصة ببعد (إعادة الهيكلة)

ت	الفقرات	متحقق كلياً موثق	متحقق كلياً جزئياً موثق	متحقق كلياً غير موثق	متحقق جزئياً موثق	متحقق جزئياً موثق	متحقق جزئياً غير موثق	غير متحقق غير موثق
1	تم إجراء تحليل شامل ابتداء من المستويات العليا للهيكل الإداري نزولاً للمستويات الدنيا		✓					
2	تم إعطاء صلاحيات أكثر من قبل المحافظ إلى مدير الدائرة ليتسنى إنجاز الأعمال		✓					
3	قامت الحكومة المحلية بإعادة النظر في توزيع الموظفين اصحاب المناصب الادارية التي تتطلب السرعة في اتخاذ القرار.		✓					
4	وضع موظفي ذو اختصاص في وحدة الاستعلامات	✓						
5	تم إعادة النظر بالمهام والمسؤوليات المناطة للموظفين كون اغلب المهام الادارية والمسؤوليات لا تناسب اختصاص الموظفين .	✓						
6	تم إعادة النظر باختصاصات ومؤهلات العاملين المراد تعيينهم وذلك من خلال النظر بتحليل الوظائف التي يتم التعيين فيها .		✓					
7	الاهتمام بالعاملين في شعبة الاعلام من حيث الكفاءة والعدد المناسب .		✓					
0	الاوزان	6	5	4	3	2	1	0
0	التكرارات	2	0	4	1	0	0	0
0	النتيجة	10	0	16	3	0	0	0
	المعدل	4.14						
	النسبة المئوية لدى المطابقة	69%						
	حجم الفجوة	31%						

ثالثاً : التمثيل البياني لنتائج تحليل البيانات .

استناداً الى النتائج التي بينتها عملية تحليل البيانات من خلال قائمة فحص وتحليل الفجوة المستخدمة في البحث ، ومن خلال المعادلات التي تم استخدامها ، ووفقاً للأبعاد المثبتة في البحث ؛ تمت عملية جمع النتائج (معدل الوسط الحسابي والنسبة المئوية للمطابقة ومعدل الفجوة) في الجدول رقم (12) ، حيث استخلص الباحثان التالي :-

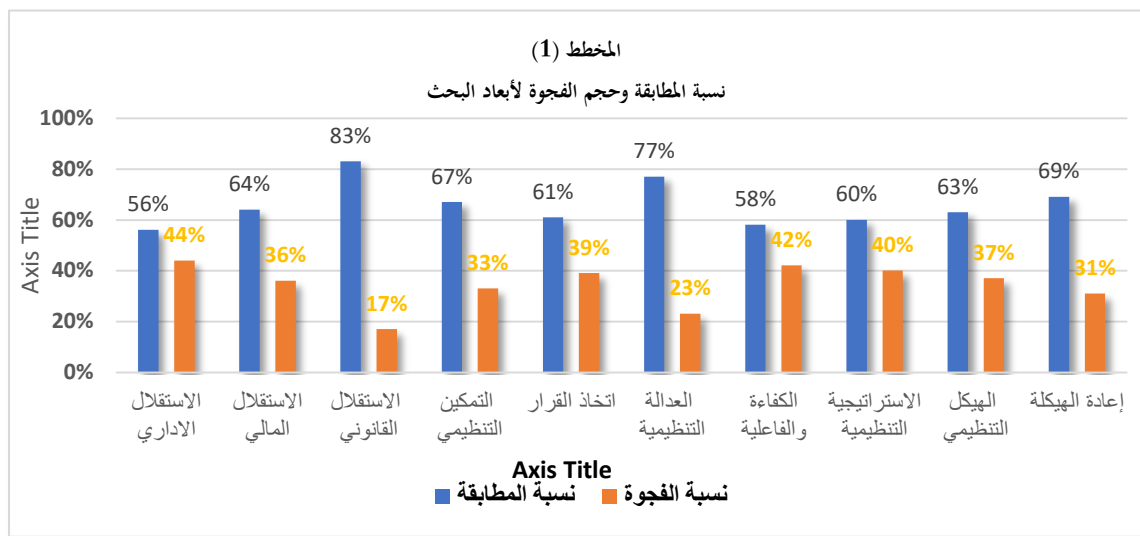
1. جاءت نتائج نسب المطابقة لكل من الابعاد : (الاستقلال القانوني ، العدالة التنظيمية ، اعادة الهيكلة ، التمكين التنظيمي) عالية تتراوح بين (67% - 83%) أي انها تدل على تميز الحكومة المحلية في محافظة النجف الاشرف في هذه الابعاد المرتبطة بنجاح عملية نقل الصلاحيات ، وان الحكومة المحلية ومديرية بلدية النجف لديهما المواد القانونية التي تجعلهما يتمتعان بنسبة عالية من الاستقلال القانوني ، وان هنالك اهتمام جيد من قبل الحكومة المحلية بالعدالة التنظيمية وخطوات اعادة الهيكلة والتمكين التنظيمي ، اما نتائج نسب الفجوة فكانت منخفضة تتراوح بين (17% - 33%) ، أي انها تدل على وجود بعض المعوقات ونقاط الضعف التي بالإمكان تجاوزها من خلال وضع خطط مناسبة لمعالجتها اعتماداً على الإمكانيات المتاحة لدى الحكومة المحلية في محافظة النجف الاشرف .

2. جاءت نسبة المطابقة لأبعاد (الاستقلال المالي ، الهيكل التنظيمي ، اتخاذ القرار ، الاستراتيجية التنظيمية) متوسطة تتراوح بين (60% - 64%) ، وهذا يدل على ان الحكومة المحلية ليست ضعيفة في هذه الابعاد ولكنها تحتاج الى تكثيف الجهود وبذل الطاقات لرفع مستوى الأداء فيها وبما يتناسب ونجاح عملية نقل الصلاحيات ، اما نسبة الفجوة فكانت في حدود (36% - 40%) مما يدل على وجود عقبات ليست بالقليلة تضعف من مستوى المهام والمسؤوليات لتلك الابعاد مما ينعكس تأثيرها على تقديم الخدمات الواجب القيام بها من اجل تلبية الاحتياجات ومعالجة المشاكل المحلية .

3. جاءت نسبة المطابقة لبعدي (الكفاءة والفاعلية ، الاستقلال الاداري) ضعيفة تقدر بـ (58% ، 56%) على التوالي ، وهذا يدل على وجود ضعف نسبي في كفاءة وفاعلية الأداء ، وان الحكومة المحلية ليست لها الاستقلالية الإدارية الواضحة .

4. ان النسبة المئوية لمعدل مجموع المطابقات كانت (66%) وهي نسبة جيدة تدل على ان واقع الحكومة المحلية في محافظة النجف الاشرف في ظل عملية نقل الصلاحيات الوزارية اليها قد حققت بصورة اجمالية جانبا مهما من اهدافها في ادارة المهام والصلاحيات التي تم نقلها وفقا للتعديل الثاني لقانون المحافظات ، اما النسبة المئوية لمعدل مجموع الفجوات كانت (34%) وهذا يدل على ان الحكومة المحلية في محافظة النجف الاشرف بحاجة بعض الاجراءات لتحسين ادائها الاداري من خلال الشراكة والتعاون بمستوى اكبر مع الحكومة المركزية بشكل يتلائم وحجم المسؤوليات والاحتياجات المحلية للمحافظة لغرض تذليل الصعوبات وحل المشكلات.

الجدول (12) خلاصة تحليل قوائم فحص البيانات وفق الأبعاد			
ت	البعد	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للمطابقة
1	الاستقلال الإداري	3.33	56%
2	الاستقلال المالي	3.68	64%
3	الاستقلال القانوني	5	83%
4	التمكين التنظيمي	4	67%
5	اتخاذ القرار	3.67	61%
6	العدالة التنظيمية	4.6	77%
7	الكفاءة والفاعلية	3.5	58%
8	الاستراتيجية التنظيمية	3.57	60%
9	الهيكل التنظيمي	3.8	63%
10	إعادة الهيكلة	4.14	69%
المجموع الكلي		39.29	658%
المعدل الكلي		3.93	66%



المخطط من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات في قوائم الفحص

المبحث الخامس - الاستنتاجات والتوصيات

المطلب الاول : الاستنتاجات

يعرض هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثان من الجانب العملي التي تستند على مقابلة مدير بلدية النجف الأشرف ومسؤولي الشعب والأقسام والمعايشة الميدانية والمقابلات المكثفة في مديرية بلدية النجف الأشرف ، وتم اجمالاً تقييم واقع الحكومة المحلية في محافظة النجف الأشرف بعد نقل الصلاحيات الوزارية لها ، حيث اتضح ان مستوى تحقق الأهداف المرجوة من عملية نقل الصلاحيات بمعدل (66%) ، وهذا يعني وجود فجوة (34%) ، وسوف نتعرض الى اهم الاستنتاجات بصورة تفصيلية وكما يلي:

1. الحكومة المحلية في محافظة النجف الأشرف لا تتمتع بالجهوزية الكاملة للموارد البشرية لتحمل اعباء نقل الصلاحيات ، مما يسبب نوع من الاربك في القرارات الادارية ينعكس على جودة الأداء ، وجزء كبير من هذا الاربك سببه ان الوزارة نقلت الصلاحيات المالية والادارية ولكنها لم تنقل صلاحيات الاملاك ، فبيع العقارات لا زالت ضمن صلاحيات الوزارة وهي محكومة بقانون بيع وايجار اموال الدولة.
2. ضعف الاهتمام من الحكومة المحلية في محافظة النجف الأشرف بتدريب المدراء ليكونوا حلقة الوصل بين العاملين والموارد الأخرى داخل المنظمة وخارجها لمساعدة العاملين في التفاعل بعضهم مع البعض الآخر في جميع مستويات المنظمة .

3. التمكين الداخلي للعاملين في الحكومة المحلية يحظى بنسبة مقبولة نسبيا تتمثل بمقدار ما يمتلكه العاملون من الالتزام الذاتي والقوة على تحمل المسؤولية والتصرف بالمواقف التنظيمية المختلفة التي تعود على المنظمة بمنافع ملموسة ، ولكن نلاحظ انخفاض في مستوى التمكين الخارجي المتمثل بتوفير الآليات أو العمليات التي تعتمد عليها الإدارة لتهيئتها للوسائل والممارسات والبيئة الملائمة التي تمكن الافراد بالتصرف واتخاذ القرارات بالأعمال التي توكل إليهم .
4. لا توجد مساحة واسعة لنشاط الابداع ، لأن القوانين لا زالت هي الحاكمة فتكون مقيدة للابداع في بعض الموارد ، فمثلا قانون الموازنة محدد خلال سنة مالية ، وهذا القانون يحد من نشاط الابداع لضيق الوقت وخصوصا ان الموازنة لا يتم المصادقة عليها في بداية السنة المالية .
5. رسم السياسات العامة والمحلية لا تخضع لآلية واضحة ، ففي حال نرى ان المحافظة تقوم بتخفيض اجور التبليط وهي بحاجة الى زيادة واردات ، واذا كان الهدف ليس تعظيم الواردات وانما خدمة المواطن فقط فنراها من جهة اخرى تقوم برفع اجور التنظيفات ، بالإضافة الى ان عدم وضوح السياسة الاستراتيجية الذي يؤثر على صياغة الخطط الاستراتيجية وفق المتغيرات الجديدة
6. لا توجد بوادر حقيقية من الحكومة المحلية في محافظة النجف الاشرف في استقطاب المهارات الفائقة لتوجيه الافراد والتأثير عليهم للحصول على افضل الاداء .
7. ان للحكومة المركزية دور مهم في دعم الإدارات المحلية لإعادة النظر في بناء هيكلتها بشكل يتناسب مع التغييرات الجديدة من خلال إصدار اللوائح والتشريعات ، وبالرغم من ان الحكومة المحلية في محافظة النجف الاشرف عملت على اعادة تشكيل بناء هيكل تنظيمي لإدارة الدوائر الحكومية داخل المحافظة بعد نقل الصلاحيات يرتبط بالمحافظ ونوابه والمعاون والمستشارين الا انه في طور المصادقة ، وكذلك مديرية بلدية النجف فان الهيكل الوظيفي لها لا يتناسب مع عملية نقل الصلاحيات لكونه معتمد اساس الإدارة المركزية .
8. عدم استحداث الهيكل التنظيمي للحكومة المحلية وبلدية النجف الاشرف بما يتناسب مع وضع نقل الصلاحيات ، وهذا بدوره يؤدي الى ضعف الرقابة ، وأن عملية اعادة الهيكلة تصطدم بعدة معوقات عملية وإدارية ومالية ، وتتطلب التخصيصات المالية و توفر الكوادر الكفوءة والخبرة ، وايضا تحتاج الى تعديل تشريعات قانونية واعتمادات مالية .

المطلب الثاني التوصيات :-

1. على الحكومة المحلية لمحافظة النجف الاشرف تكثيف الجهود في تدريب الموظفين من خلال برنامج تطويري لتعزيز المهارات وصقلها ، بشكل يضمن كفاءتهم في تحمل اعباء واقع نقل الصلاحيات ، لتتناسب مع مرحلة اللامركزية الادارية بالتنسيق مع جامعة الكوفة .
2. تطوير الارشفة الإلكترونية وتفعيل دور الادارة الالكترونية في الحكومة المحلية في محافظة النجف الاشرف عموما وفي مديرية بلدية النجف خصوصا ، بحيث لا يقتصر عملها على حفظ البريد الوارد والصادر والوثائق الخاصة كما هو معمول به حاليا ، وانما تشمل كافة النشاطات وتتاط مسؤوليتها الى وحدة خاصة ، وتفعيل عمل الموقع الالكتروني الخاص بالبلدية لتقديم الخدمات وتقليل الروتين الاداري .
3. ضرورة منح الحكومة المحلية الصلاحيات الكاملة من خلال تعديل قانون المحافظات فيما يخص الإنفاق والامور الادارية وضمن بيئة مناسبة من دون الرجوع الى السلطات المركزية ، بشكل يحقق الاستقلال المالي والاداري .
4. على الحكومة المحلية في محافظة النجف الاشرف ان تتم جاهزيتها من توفير الموارد البشرية اللازمة وتصميم هيكل تنظيمي ملائم لتحديد التحركات والنشاطات للعاملين ، لخلق دعامة اساسية تساهم في إنجاح عملية نقل الصلاحيات .

5. لضمان الاستمرار والنمو لابد من استخدام استراتيجية خاصة من خلال الاستراتيجية التنظيمية وذلك بتخصيص جزء من الأموال للوقاية ومعالجة وتحسين المناطق التي اصابها الوهن، والاهتمام بتنفيذ مشاريع استثمارية تساهم في تحقيق عائد مالي الى الحكومات المحلية، وتستطيع من خلال هذا العائد المالي من القيام بتنفيذ مشاريع اقتصادية والنهوض بالمحافظة وتحقيق التنمية المحلية .
6. على الحكومة المحلية في محافظة النجف الاشرف تطبيق عملية اعادة الهيكلة ورفدها بالكوادر الكفوءة واصحاب الخبرة ، لانها تعد خطوة من الاصلاحات الادارية المهمة في ظل نقل الصلاحيات.
7. على الحكومة المحلية في محافظ النجف الاشرف الإهتمام بمستوى التمكين الخارجي المتمثل بتوفير الآليات أو العمليات التي تعتمد عليها الإدارة لتهيئتها للوسائل والممارسات والبيئة الملائمة التي تمكن الافراد بالتصرف واتخاذ القرارات بالأعمال التي توكل إليهم .
8. على الحكومة المحلية في محافظة النجف الاشرف الاهتمام في القرارات التنظيمية التي تتطلب أهمية استثنائية في عالم اليوم وذلك لأن المدراء يواجهون مواقف صعبة ومعقدة تحتاج إلى امتلاك معارف ومهارات متنوعة يصعب على الفرد الواحد الإلمام بها جميعا، كما أن المشكلات غير المبرمجة تحتاج إلى قرارات تنظيمية تتخذ من خلال فرق أو لجان خاصة .
9. على الحكومة المحلية في محافظة النجف الاشرف العمل على استقطاب المهارات الفائقة لتوجيه الافراد والتأثير عليهم للحصول على افضل الاداء ، مع وضع برامج مكافآت لتحفيز الافراد على انجاز مهامهم بكفاءة عالية .
10. على الحكومة ان تضع قواعد وآليات واضحة في رسم السياسات الاستراتيجية للحكومة المحلية لمحافظة النجف الاشرف وفق المتغيرات الجديدة ، والعمل على رفع ثقة المواطنين بها .

المصادر والمراجع

أولا : المصادر العربية

• الكتب

1. التميمي ، علاء صبري ، (2009) ، " قرارات وأراء المحكمة الاتحادية العليا " ، مكتبة الصباح ، بغداد .
2. الجرجاني ، علي بن محمد السيد الشريف ، (2015) ، " معجم التعريفات " ، تحقيق محمد صديق المنشاوي ، دار الفضيلة ، القاهرة .
3. جواد ، عباس حسين وعبد ، ارزوقي عباس ، (2008) ، "السياسات العامة مدخل لتطوير أداء الحكومات" ، الطبعة الأولى ، دار الصادق ، بابل ، العراق .
4. الراوي ، خاشع محمود ، (1984) ، " المدخل الى الاحصاء " ، مطبعة جامعة الموصل ، العراق .
5. الزيداي ، جمال ناصر جبار ، (2009) ، " دراسات دستورية " ، ط1 ، مطبعة البيئة ، العراق .
6. الشماخ ، خليل ، (1985) ، "مبادئ إدارة الاعمال" ، مطبعة جامعة الموصل .
7. صالح ، محمد فالح ، (2004) ، " إدارة الموارد البشرية : عرض وتحليل " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان.
8. عرفة ، سيد سالم ، (2012) ، " اتجاهات حديثة في ادارة التغيير والأردن " ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان .
9. عقيلي ، عمرو وصفي ، (1991) ، "إدارة الموارد البشرية" ، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع ، الأردن .
10. العنزي ، سعد علي ، (2017) ، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" ، مكتبة السبسيان ، بغداد .
11. قحف ، عمار والعلو ، ساشا و العواك ، عبد الحميد و طلاع ، معن والعبد الله ، محمد وصديق ، محمد والدسوقي ، ايمن وملا رشيد ، بدر ونرش ، بشار ، (2018) ، " حول المركزية والامركزية في سورية: بين النظرية والتطبيق " ، مركز عمران للدراسات.
12. المشهداني ، محمود حسن وهرمز ، أمير حنا ، (1989) ، " الاحصاء " ، دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد .

• الرسائل والاطاريح الجامعية

1. باحدي، قدور وبديدة، محمد، (2013)، "اثر استراتيجيات تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمات – دراسة حالة المنظمة الوطنية"، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.
2. خلف، أحمد هزبر، (2019)، " تطبيق اللامركزية الادارية وتأثيرها في سلوك المواطن التنظيمية"، دراسة استطلاعية لعينة من اراء القيادات الادارية في هيئة السياحة، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية.
3. الدهلكي، ابراهيم حسن علي، (2016)، " المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية نقل الصلاحيات / دراسة حالة في محافظة بغداد"، بحث دبلوم عالي في ادارة اعمال، في الادارة المحلية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
4. الربيعي، شيماء اسماعيل محمد، (2019)، " متطلبات تبني استراتيجيات نقل الصلاحيات وتأثيرها في الاستقلال التنظيمي في ظل الدور التفاعلي للحصانة التنظيمية – دراسة استطلاعية للآراء عينة من موظفي ديوان محافظة ميسان"، بحث دبلوم عالي في ادارة الاعمال، في الادارة المحلية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
5. محمود، محمد جلال، (2020)، " رسم السياسات المحلية لمحافظة بغداد وفقا للتعديل الثاني لقانون المحافظات رقم (21) لسنة (2008) - دراسة حالة"، بحث الدبلوم العالي، الإدارة المحلية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
6. مطر، عمار محمود، (2020)، " التنسيق الاداري بين الوزارة الاتحادية والحكومة المحلية وتأثيره في الأداء البلدي – دراسة تطبيقية في بلديات ذي قار"، بحث دبلوم عالي المعادل للمجستير في ادارة اعمال، في ادارة البلديات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
7. نابي، عبد القادر، (2015)، " الاستقلالية المالية للجماعات المحلية دراسة حالة بلدية يوب"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة.

• المجلات والدوريات والمقالات والقدرات العلمية.

1. جاسم، أحمد كريم و فرهود، جنان مكي، (2016)، " اعادة هيكلة الادارات المحلية وفقا لقانون 21 الفقرة الخاصة بمنح الصلاحيات – بحث تطبيقي في مديرية بلدية ذي قار"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (42) العدد (118)، جامعة ذي قار.
2. جريدة الوقائع العراقية، "دستور جمهورية العراق"، العدد (4012)، (2005/12/28).
3. الزهيري، رياض عبد عيسى، (2008)، " تناقضات الدستور العراقي ومشكلة اختصاصات الأقاليم والمحافظات"، دراسة منشورة في النشرة القضائية التي تصدر عن مجلس القضاء الأعلى، العدد الثاني، بغداد.
4. الزبيدي، محمود عبد علي، (2010)، " الصلاحيات الادارية لمجالس المحافظات (التعارض والتداخل في ضوء قانون المحافظات غير المنتظمة في اقليم رقم 21 لسنة 2008"، بحث مقدم الى كلية القانون، المجلد 3، العدد 10، الجامعة المستنصرية.
5. الشكراوي، علي هادي والبديري، إسماعيل صمصاع والعنزي، علاء عبد الحسن كريم، (2013)، "التنظيم القانوني للامركزية المالية في الدولة الفيدرالية - دراسة مقارنة مع القانون العراقي"، مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية، العدد الثاني، السنة الخامسة، جامعة بابل.
6. غيدان، إسماعيل صمصاع وعلي، صادق محمد، (2016)، " مظاهر استقلال الهيئات المستقلة"، بحث مقدم الى مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية، جامعة بابل.
7. كاظم، أحمد عدنان، (2016)، " اشكالية نقل الصلاحيات في الحكومة الاتحادية الى الادارات المحلية في العراق - رؤية تحليلية في الواقع والطموح"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد 13، العدد 53.
8. نوري، سهى زكي وعباس، وهج خضير، (2016)، "الصلاحيات المالية لمجالس المحافظات بموجب قانون التعديل الثاني لقانون المحافظات غير المنتظمة في اقليم رقم 21 لسنة 2008"، بحث مقدم الى كلية القانون والسياسة، مجلة البحوث القانونية، العدد 12، جامعة البصرة.

ثانيا : المصادر باللغة الإنكليزية

• Books:

1. Baker D. Klein R., (1991), " Explaining outputs of primary health care: population and practice factors " , British Medical Journal 303.
2. Ersin Kalaycioglu , Iraqi constitution : A federal democratic heaven or hell ? Perceptions . Turkey . Autumn - 2005 , P.124 .
3. Haksever, C., Render, B. (2013). " Service Management: An Integrated Approach to Supply Chain Management and Operations", (1. izdanje). New Jersey, Pearson Education, Inc.
4. Kivimaki. M., Elovainio. M., Vahtera. J., Ferrie. JE., (2003), "organizational justice and health & employees : perspective cohort study, occupational and environment medicine ."

5. Saad Naji Jawad , and Sawsan Ismail Al - Assaf , Iraqi federalism : Empowering the governorates at the expense of the state . AL - Jazeera center for studies , 27 - June – 2012,P. 5 .
6. Soren Keil , Federalism in Bosnia and Herzegovina and Iraq . Key words : Federalism , Bosnia and Herzegovina and Iraq . Conflict resolution - nationalism 2014,(IVSL)) , P. 4 .
7. Sullivan, G., M., and artino, A., R. (2013). Analyzing and Interpreting data from Likert-Type Scales. Journal of Graduate Medical Education, 541-542. doi: [http://dx.doi.org/ 10.4300/JGME-5-4-18](http://dx.doi.org/10.4300/JGME-5-4-18)
8. Tomic, Slobodan, 2018, "Legal independence vs. leaders' reputation:Exploring drivers of ethics commissions' conduct in new democracies", Sutherland School of Law, University College Dublin, Dublin, Ireland, Correspondence Slobodan Tomic, Sutherland School of Law, University College Dublin, Room 118, Belfield Campus, Dublin 4, Ireland.