



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية / كلية الإدارة والإقتصاد
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

" واقع استخدام اللامركزية الإدارية ومساهمتها
في تحسين الأداء الوظيفي في محافظة
الديوانية. دراسة حالة لتطبيق المادة (45)
من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل "

دراسة مقدمة

إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد في جامعة القادسية
كجزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الإستراتيجي

إعداد الطالب

أحمد كاظم عباس الخفاجي

إشراف

الأستاذ الدكتور

حامد كاظم متعب الشيباوي

2017 م

1438 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
"قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكَ الْمُلْكِ
تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ
الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ
تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ
الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ
قَدِيرٌ".

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

سورة آل عمران الآية 26

إقرار المقوم اللغوي

أشهد أن الدراسة الموسومة (واقع استخدام اللامركزية الإدارية ومساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي في محافظة الديوانية.دراسة حالة لتطبيق المادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل) والتي قدمها الطالب (أحمد كاظم عباس) إلى قسم إدارة الأعمال- كلية الإدارة والإقتصاد- جامعة القادسية قد جرت مراجعتها لغوياً تحت إشرافي وأصبح أسلوبها العلمي سليماً من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت.



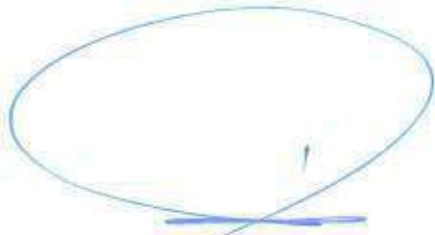
المقوم اللغوي

م. فائزة عبد الزهرة جامل

جامعة القادسية/كلية الإدارة والإقتصاد

إقرار المشرف العلمي

أشهد أن إعداد هذه الدراسة الموسومة (واقع استخدام اللامركزية الإدارية ومساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي في محافظة الديوانية.دراسة حالة لتطبيق المادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل) والمقدمة من قبل الطالب (أحمد كاظم عباس) إلى قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة القادسية قد جرت تحت إشرافي وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الإستراتيجي ولأجله وقعت.



الاستاذ الدكتور

حامد كاظم متعب الشيباوي

كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة القادسية

توصية لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيات المتوافرة أُرشح هذه الدراسة للمناقشة.



الاستاذ الدكتور

صالح عبد الرضا رشيد

رئيس لجنة الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

توصية رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على التوصيات المتوافرة أُرشح هذه الدراسة للمناقشة.



أ.م.د. اسيل علي مزهر

رئيس قسم إدارة الأعمال

كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة القادسية

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة إننا قد اطلعنا على الدراسة الموسومة (واقع استخدام اللامركزية الإدارية ومساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي في محافظة الديوانية. دراسة حالة لتطبيق المادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل) وقد جرت مناقشة الطالب (أحمد كاظم عباس) في محتوياتها وما يتعلق بها وانها جديرة بالقبول لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الإستراتيجي وبتقدير (جيد جداً).

الاستاذ المساعد الدكتور

جواد محسن راضي
رئيس لجنة المناقشة

الاستاذ المساعد

عبد الإله جميل وطن
عضواً

الاستاذ الدكتور

حامد كاظم متعب
عضواً ومشرفاً

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والإقتصاد في جامعة القادسية على إقرار لجنة المناقشة

الاستاذ المساعد الدكتور

مجيد عبد الحسين هاتف

عميد كلية الإدارة والإقتصاد/جامعة القادسية

الاهداء

الى سادات البشرية محمد وآله الطاهرين (صلوات ربي عليهم أجمعين)
الى الأبطال المدافعين عن البلد والمقدسات... اللهم احفظهم وانصرهم
الى سبب وجودي أبي وأمي أطال الله في عمرهما... براً واحساناً
الى عزي وسندي أخوتي وأخواتي... شكراً وامتناناً
الى من اعانتني في السراء والضراء... زوجتي الغالية
الى فلذات كبدي ... (محمد وعباس وحسن وجعفر)
الى كل من علمني حرفاً... اساتذتي الاجلاء
الى كل من ساندني ودعمني...
أهدي هذا الجهد المتواضع...

أحمد الخفاجي

الشكر والعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ" صدقَ اللهُ العليُّ العظيم.

الحمد لله وما توفيقى إلا من الله والصلاة والسلام على خير الانام محمد وآله الكرام. اتشرف بتقديم خالص الشكر والعرفان الى حضرة الاستاذ الدكتور الفاضل (حامد كاظم متعب الشيباوي) لتفضله وقبوله الإشراف على اعداد دراستي ولما ابداه من توجيهات سديدة كان لها الأثر الكبير في انجاز هذه الدراسة ، فله مني كل التقدير والاحترام. شكري وامتناني الى عمادة الكلية وخصوصاً السيد عميد كلية الإدارة والإقتصاد المحترم والى السيد المعاون العلمي المحترم والى السيد رئيس قسم إدارة الأعمال المحترم والى السيد رئيس لجنة الدراسات العليا في القسم المحترم ، لدعمهم المستمر ومساندتهم لطلبة الدراسات العليا. شكري و عرفاني الى أساتذتي الأفاضل (أ.د. احسان دهش جلاب) و(أ.د. بتول مطر) و(أ.م.د. جواد محسن راضي) و(أ.م.د. فاضل راضي) و(أ.م.د. مهند السعدون) و(م.د. أحمد كاظم) و(أ.م.د. فراس عدنان) و(أ.م.د. سناء كاظم) و(م.د. جنان عطية) الذين كان لي شرف الدراسة على ايديهم ، الشكر موصول الى المقوم اللغوي (م.فائزة عبد الزهرة) والى السادة اعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشتي وتحملهم عناء قراءة البحث واعطاء الملاحظات القيمة عليه. الشكر الى جميع اساتذة كلية الإدارة والإقتصاد والى كافة الموظفين و العاملين في الكلية و اخص منهم موظفو سكرتارية القسم وموظفو الشؤون العلمية والدراسات العليا وكادر المكتبة ، شكري وامتناني الى زملائي الاعزاء (ثائر يوسف و حمدية عودة و حيدر علي و رافد جبار ورحمن كامل و زينب محمد و عبد العظيم محمود و علي غالب و غادة كريم و محمد سامي و نعمة عبد الهادي و نيران مالك) لمساندتهم لي طيلة فترة الدراسة متمنياً لهم دوام النجاح والموفقية ، الشكر موصول لموظفو المكتبة المركزية في الجامعة والى موظفو مكتبتي العتبتين المقدستين الحسينية والعباسية لتزويدي بالمصادر والمراجع ، الشكر لموظفي ديوان محافظة الديوانية ولجميع الموظفين في الدوائر التي ساعدتني في اعداد الدراسة والى كادر برنامج تعزيز الحوكمة (تقدم) في الديوانية وشكر خاص الى الأخ الحقوقي (حسين منصور كاظم) رئيس قسم اللامركزية الإدارية في ديوان المحافظة لمساعدته في انجاز الدراسة وتقديم المعلومات اللازمة ، شكري و عرفاني الى أهلي وأقاربي وأصدقائي لمساندتهم لي طيلة فترة الدراسة ، شكري الأول والأخير الى رب العالمين سبحانه وتعالى وصل الله على محمد وآل الطيبين الطاهرين.

أحمد الخفاجي

المستخلص

الهدف من الدراسة هو التعرف على واقع ممارسة مفهوم اللامركزية الإدارية في محافظة الديوانية، ومعرفة اتجاهات المسؤولين ومدراء الدوائر المشمولة بالمادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل وتوجههم نحو تطبيق اللامركزية الإدارية، وما هي المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيقها؟ ووجهات نظرهم، ومدى استعدادهم لتطبيقها، وما هي مستويات التفويض الممنوحة لهم، ومدى مساهمة ذلك في تحسين الأداء الوظيفي؟، وتمّ اعتماد منهج دراسة الحالة في الدراسة، وأجريت مقابلات شخصية معمقة مع أفراد عينة الدراسة، والتي شملت المسؤولين والمعنيين في مجلس المحافظة وديوان المحافظة ومدراء الدوائر المشمولة بالمادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل، وبلغ العدد الكلي لعينة الدراسة (33) فرداً، ومن خلال طرح مجموعة من الأسئلة التي أعدها الباحث على أفراد عينة الدراسة، والإطلاع على الوثائق والمخاطبات الرسمية، تمّ التوصل الى عدة إستنتاجات كان أهمها، عدم الجدية من قبل أغلب الوزارات بتطبيق المادة (45) من قانون (21) لسنة 2008 المعدل، وذلك بسبب إيمانها بالنظام المركزي في إدارة الدولة، وعدم وجود تخطيط إستراتيجي بالمستوى المطلوب في عملية نقل الوظائف والدوائر، مما سبب ضبابية وتداخل في بعض الصلاحيات، ومن أبرز توصيات الباحث هي مطالبة الوزارات المشمولة بالمادة (45) من قانون (21) لسنة 2008 المعدل بإتمام عملية نقل الوظائف والدوائر والصلاحيات وبشكل كامل، وإقامة دورات تدريب حقيقية للملاكات وتأهيلها وجعلها قادرة على النهوض بالمسؤوليات الجديدة، وتفويض الدوائر والأشخاص المعنيين كافة الصلاحيات اللازمة لتسيير العمل بشكل أنسيابي وبعيداً عن تعقيدات الروتين.

قائمة المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع |
|------------|---|
| أ | الآية القرآنية |
| ب | الإهداء |
| ج | شكر وعرقان |
| د | المستخلص |
| هـ - ح | قائمة المحتويات |
| ط - ي | قائمة الجداول |
| ك | قائمة الأشكال |
| ل | قائمة الملاحق |
| 2-1 | المقدمة |
| 15-3 | الفصل الأول/الإطار المنهجي للدراسة |
| 9-4 | المبحث الأول/ منهجية الدراسة |
| 4 | توطئة |
| 4 | مشكلة الدراسة |
| 5-4 | أهمية الدراسة |
| 5 | أهداف الدراسة |
| 8-5 | مجتمع وعينة الدراسة |
| 9-8 | منهج الدراسة |
| 9 | وسائل جمع البيانات |
| 9 | حدود الدراسة |
| 13-10 | المبحث الثاني/بعض الدراسات السابقة |
| 10 | توطئة |
| 12-10 | الدراسات العربية |
| 14-13 | الدراسات الأجنبية |
| 15 | أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة |
| 15 | أهم ما يميز الدراسة الحالية |

| | | |
|-------|---|----|
| 44-16 | الفصل الثاني/الإطار النظري | |
| 26-17 | المبحث الأول/اللامركزية الإدارية | 16 |
| 17 | النشأة والتطور لمفهوم اللامركزية الإدارية | 17 |
| 20-18 | اللامركزية الإدارية/مفهوم اللامركزية الإدارية | 18 |
| 20 | أنواع اللامركزية الإدارية | 19 |
| 21-20 | اللامركزية المرفقية | 20 |
| 21 | أسباب اللجوء الى اللامركزية المرفقية | 21 |
| 21 | عيوب اللامركزية المرفقية | 22 |
| 21 | اللامركزية الاقليمية | 23 |
| 22-21 | مزايا اللامركزية الاقليمية | 24 |
| 22 | عيوب اللامركزية الاقليمية | 25 |
| 22 | اللامركزية العمودية | 26 |
| 23-22 | اللامركزية العمودية الاختيارية | 27 |
| 23 | اللامركزية العمودية المتوازنة | 28 |
| 23 | اللامركزية الافقية | 29 |
| 23 | أهمية اللامركزية الإدارية | 30 |
| 25-24 | مزايا اللامركزية | 31 |
| 25 | أسباب استخدام اللامركزية | 32 |
| 26-25 | مساوئ اللامركزية الإدارية | 33 |
| 40-27 | المبحث الثاني / بعض أدوات تحقيق اللامركزية الإدارية | 34 |
| 27 | الهيكل التنظيمي | 35 |
| 28-27 | مفهوم الهيكل التنظيمي | 36 |
| 29-28 | أهمية الهيكل التنظيمي | 37 |
| 31-29 | أبعاد الهيكل التنظيمي | 38 |
| 31 | التفويض الإداري | 39 |
| 33-31 | مفهوم التفويض | 40 |
| 34-33 | أشكال التفويض | 41 |
| 35-34 | فوائد التفويض | 42 |
| 35 | التمكين الإداري | 43 |

المحتويات

| | | |
|-------|---|----|
| 37-35 | مفهوم التمكين الإداري | 44 |
| 38 | أهمية التمكين | 45 |
| 39-38 | مزايا التمكين | 46 |
| 39 | عناصر التمكين الإداري | 47 |
| 40-39 | مستويات التمكين الإداري | 48 |
| 44-41 | المبحث الثالث/ الأداء الوظيفي | 49 |
| 42-41 | مفهوم الأداء | 50 |
| 42 | أهمية الأداء الوظيفي | 51 |
| 43 | عناصر الأداء الوظيفي | 52 |
| 44-43 | أبعاد الأداء الوظيفي | 53 |
| 44 | أنواع الأداء الوظيفي | 54 |
| 75-45 | الفصل الثالث/ الجانب التطبيقي | |
| 48-46 | المبحث الأول/اللامركزية الإدارية في العراق والهيكل التنظيمي لديوان محافظة الديوانية. | 55 |
| 44 | اللامركزية الإدارية قبل 2003/4/9 | 56 |
| 44 | اللامركزية الإدارية بعد 2003/4/9 | 57 |
| 47-46 | الهيكل التنظيمي لديوان محافظة الديوانية قبل تطبيق المادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل | 58 |
| 48 | الهيكل التنظيمي لديوان محافظة الديوانية بعد تطبيق المادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل | 59 |
| 75-49 | المبحث الثاني/مراحل تنفيذ نقل الوظائف والدوائر والصلاحيات من الوزارات المشمولة بالمادة (45) من قانون (21) لسنة 2008 المعدل الى محافظة الديوانية،ومساهماتها في تحسين الأداء الوظيفي. | 60 |
| 49 | توطئة | 61 |
| 49 | وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة | 62 |
| 49 | وزارة البلديات والاشغال العامة قبل الدمج | 63 |
| 51-49 | مديرية البلديات العامة | 64 |
| 53-52 | المديرية العامة للماء | 65 |
| 55-54 | المديرية العامة للمجاري | 66 |

المحتويات

| | | |
|-------|--|----|
| 57-55 | المديرية العامة للتخطيط العمراني | 67 |
| 58-57 | المديرية العامة للتخطيط والمتابعة | 68 |
| 59 | دوائر وزارة الإعمار والإسكان قبل الدمج | 69 |
| 61-59 | دائرة الطرق والجسور | 70 |
| 62-61 | دائرة الإسكان | 71 |
| 63 | دائرة مباني الديوانية | 72 |
| 65-63 | وزارة الصحة | 73 |
| 68-65 | وزارة التربية | 74 |
| 70-68 | وزارة الزراعة | 75 |
| 72-71 | وزارة الشباب والرياضة | 76 |
| 73-72 | وزارة العمل والشؤون الإجتماعية | 77 |
| 74-73 | وزارة المالية | 78 |
| 74 | مساهمة اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي | 79 |
| 74 | توطئة | 80 |
| 75-74 | المساهمات الايجابية | 81 |
| 75 | الواقع السلبي | 82 |
| 79-76 | الفصل الرابع/الإستنتاجات والتوصيات | |
| 78-77 | المبحث الأول/الإستنتاجات | 83 |
| 79 | المبحث الثاني/التوصيات | 84 |
| 86-80 | المصادر والمراجع | 85 |
| | الملاحق | 86 |
| A | Abstract | 87 |

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| 6 | تصنيف أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي | 1 |
| 6 | تصنيف أفراد العينة حسب الفئات العمرية | 2 |
| 7 | تصنيف أفراد العينة حسب الجنس | 3 |
| 7 | تصنيف أفراد العينة حسب التحصيل الدراسي | 4 |
| 8 | تصنيف أفراد العينة حسب المشاركة في الدورات أو الورش التخصصية في اللامركزية الإدارية | 5 |
| 20-18 | مفهوم اللامركزية الإدارية | 6 |
| 28-27 | مفهوم الهيكل التنظيمي | 7 |
| 33-32 | مفهوم التفويض الإداري | 8 |
| 37-35 | مفهوم التمكين الإداري | 9 |
| 42-41 | مفهوم الأداء الوظيفي | 10 |
| 51-50 | أهم الوظائف المنقولة من وزارة البلديات والاشغال العامة قبل الدمج (مديرية البلديات العامة) الى محافظة الديوانية. | 11 |
| 53-52 | أهم الوظائف المنقولة من وزارة البلديات والاشغال العامة قبل الدمج (المديرية العامة للماء) الى محافظة الديوانية. | 12 |
| 54 | أهم الوظائف المنقولة من وزارة البلديات والاشغال العامة قبل الدمج (المديرية العامة للمجاري) الى محافظة الديوانية. | 13 |

| | | |
|-------|--|----|
| 56-55 | أهم الوظائف المنقولة من وزارة البلديات والاشغال العامة قبل الدمج (المديرية العامة للتخطيط العمراني) الى محافظة الديوانية. | 14 |
| 58-57 | أهم الوظائف المنقولة من وزارة البلديات والاشغال العامة قبل الدمج (المديرية العامة للتخطيط والمتابعة) الى محافظة الديوانية. | 15 |
| 60-59 | أهم الوظائف المنقولة من وزارة الاسكان والاعمار قبل الدمج (دائرة الطرق والجسور) الى محافظة الديوانية. | 16 |
| 62-61 | أهم الوظائف المنقولة من وزارة الاعمار والاسكان و البلديات والاشغال العامة (دائرة الاسكان) الى محافظة الديوانية. | 17 |
| 64-63 | أهم الوظائف المنقولة من وزارة الصحة الى محافظة الديوانية. | 18 |
| 67-65 | أهم الوظائف المنقولة من وزارة التربية الى محافظة الديوانية. | 19 |
| 68 | الشعب والأقسام في المديرية العامة في المحافظة التي لم تنتقل وجهة الارتباط في مقر الوزارة. | 20 |
| 70-69 | أهم الوظائف المنقولة من وزارة الزراعة الى محافظة الديوانية. | 21 |
| 71 | أهم الوظائف المنقولة من وزارة الشباب والرياضة الى محافظة الديوانية. | 22 |

قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|------------|--|-----------|
| 33 | مركزية ولامركزية المنظمات و استمرارية التفويض | 1 |
| 37 | مفهوم التمكين من وجهة نظر (sahoo,2010) | 2 |
| 40 | مستويات التمكين الإداري من وجهة نظر (Daft,2001) | 3 |
| 47 | الهيكل التنظيمي لديوان محافظة الديوانية قبل تطبيق المادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل | 4 |
| 48 | الهيكل التنظيمي المقترح للمحافظات من قبل الامانة العامة لمجلس الوزراء | 5 |

قائمة الملاحق

| العنوان | ت |
|--|---|
| أسماء السادة المسؤولين والمعنيين بموضوع اللامركزية الإدارية الذين تمت مقابلتهم في مجلس محافظة الديوانية وديوان المحافظة والدوائر المشمولة بالمادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل. | 1 |
| أسئلة المقابلة التي طرحت على المسؤولين والمعنيين بموضوع اللامركزية الإدارية في مجلس محافظة الديوانية وديوان المحافظة والدوائر المشمولة بالمادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل. | 2 |
| المادة (45) من قانون المحافظات غير المنتظمة في اقليم رقم(21) لسنة 2008 المعدل. | 3 |
| كتاب وزارة المالية ذي العدد 4583 في 2016/1/11 | 4 |

المقدمة

مقدمة

اللامركزية الإدارية هي احد الاساليب الإدارية التي تستخدمها المنظمات وكذلك الدول والحكومات، من اجل تسير أعمالها، بحيث تتنازل حكومة المركز عن بعض وظائفها، الى اشخاص أو هيئات محلية، وتمنحها الاستقلالية لكي تمارس وظائفها، وفق سياقات قانونية محددة، مع بقاء الرقابة والاشراف بيد حكومة المركز. لقد شهد العراق على مر السنين تجارب حكم عديدة استندت المنظمات الى المركزية واللامركزية، ولكن النظام السائد في الغالب كان نظاماً مركزياً وصل الى حد الدكتاتورية، وبعد عام 2003 شهد العراق انبثاق حقيقي لمفهوم اللامركزية السياسية والإدارية على مستوى النصوص القانونية والدستورية وعلى صعيد التطبيق العملي، أدى ذلك الى تحول العراق من دولة بسيطة الى دولة مركبة، وبالنظر لما حصل من تقدم ونمو في اغلب نواحي الحياة، ومنها النواحي الإدارية، وكذلك التنامي السريع والمذهل الذي حصل في مجال التكنولوجيا والبرامجيات، لما تقدمت بهات على المنظمات وبما فيها الحكومية، ان تواكب وتساير التطور الحاصل، فأصبحت اللامركزية الإدارية ضرورة ملحة لابد للحكومة الاهتمام بها والعمل على تحقيقها، وانطلاقاً من الاهمية الكبيرة لموضوع اللامركزية الإدارية، ومسألة نقل الدوائر والوظائف وما لها من مساهمة في تحسين الأداء الوظيفي في محافظة الديوانية، جاءت الدراسة الحالية لتسلط الضوء على موضوع اللامركزية الإدارية، ومدى قدرتها في تحسين الأداء الوظيفي في محافظة الديوانية، تمّ تقديم الدراسة الحالية من أربع فصول رئيسية، تتضمن الفصل الأول عرض للاطار المنهجي للدراسة وبعض الدراسات السابقة حول موضوع اللامركزية الإدارية، فيما أهتم الفصل الثاني بالجانب النظري للدراسة وأهم المواضيع المتعلقة باللامركزية الإدارية والأداء الوظيفي وفق أسس نظرية ومعرفية، وكُرس الفصل الثالث للجانب التطبيقي للدراسة، وجاء الفصل الرابع والأخير ليوضح إستنتاجات الدراسة وأهم التوصيات التي قدمها الباحث من أجل الاستفادة المثلى من اللامركزية الإدارية ومسألة نقل الدوائر والوظائف، والارتقاء بالأداء الوظيفي في محافظة الديوانية.



الباحث

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: بعض الدراسات
السابقة

المبحث الأول

منهجية الدراسة

توطئة

تعتبر منهجية الدراسة الأسلوب أو الطريقة التي يختارها الباحث لتصميم دراسته، وقد أختار الباحث منهج دراسة الحالة عبر مجموعة من الخطوات هي مشكلة الدراسة، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، و مجتمع و عينة الدراسة، و وسائل جمع البيانات والمعلومات، و حدود الدراسة.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية

1. هل هناك تداخل في بعض الصلاحيات ما بين الوزارات المشمولة بالمادة (45) من قانون المحافظات رقم (21) لسنة 2008 المعدل، وبين المحافظات، وخصوصاً الصلاحيات المشتركة والحصرية؟.

2. هل هناك لبس أو غموض في تفسير المادة (45) من قانون المحافظات رقم (21) لسنة 2008 المعدل، فيما يتعلق بالتخطيط و رسم السياسة العامة؟ وما مدى هذا اللبس أو الغموض؟.

3. اين تكمن الضبابية وعدم الوضوح لحدود ممارسة بعض الصلاحيات؟.

4. هل هناك آراء تأييد أو إعتراض من قبل الوزارات و المحافظات المعنية على عملية نقل الوظائف والدوائر؟.

5. هل يوجد عدد كافي من الكوادر التخصصية المؤهلة للقيام بالوظائف المنقولة الى المحافظة؟.

6. هل تتوفر البنى التحتية اللازمة لإدارة الوظائف المنقولة، مثل البنايات، والمعدات ،والتقنيات الحديثة، وغيرها؟.

أهمية الدراسة

1. مدى واقعية تطبيق مفهوم اللامركزية الإدارية في محافظة الديوانية من وجهة نظر بعض المسؤولين عن تطبيقها.

2. الكشف عن المعوقات التي تعيق تطبيق مفهوم اللامركزية الإدارية، وضرورة تلافي هذه المعوقات ويجاد الحلول اللازمة لها.

3. التعرف على القوانين والتشريعات اللازمة لتطبيق اللامركزية الإدارية.

4. امكانية استفادة المسؤولين وأصحاب القرار في المحافظة من الإستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث.

أهداف الدراسة

يهدف الباحث من خلال الدراسة الى تحقيق الآتي

1. تقديم اطار نظري لمفهوم اللامركزية الإدارية من وجهة نظر الباحثين والكتاب كونه مفهوم حديث التطبيق في المحافظة.

2. التعرف على واقع ممارسة مفهوم اللامركزية الإدارية في محافظة الديوانية.

3. معرفة اتجاهات المسؤولين ومدراء الدوائر المشمولة بالمادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل، وتوجههم نحو تطبيق اللامركزية الإدارية، وماهي المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيقها، ووجهات نظرهم من خلال المقابلات الشخصية، ومدى أستعدادهم لتطبيقها، وماهي مستويات التفويض الممنوحة لهم، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي.

4. تقديم التوصيات اللازمة التي من شأنها المساهمة في الارتقاء بالأداء الوظيفي في ظل الوظائف والدوائر المنقولة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من السادة المسؤولين في مجلس محافظة الديوانية بأعتبارهم يمثلون الجهة المنظمة لعمل الدوائر داخل المحافظة، ومن السيد المحافظ، ومعاونيه ومستشاريه، والسادة رؤساء الاقسام والشعب في ديوان المحافظة، و مدراء الدوائر المشمولة بنقل الدوائر والوظائف و الموظفين المعنيين بمسألة نقل الدوائر والوظائف، حيث بلغ العدد الكلي لمجتمع الدراسة (75) فرداً، وتم اختيار عينة الدراسة بواقع (33) فرداً، أي بنسبة 44% من مجتمع الدراسة.

والجداول التالية توضح بعض المعلومات العامة عن أفراد العينة.

الجدول (1)

تصنيف أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

| المنصب الوظيفي | وكيل وزير | مدير عام | معاون مدير عام | مدير قسم | مسؤول شعبة | المجموع |
|----------------|-----------|----------|----------------|----------|------------|---------|
| العدد | 1 | 2 | 7 | 17 | 6 | 33 |
| النسبة المئوية | %3 | %6 | %21 | %52 | %18 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث.

يستعرض الجدول (1) تصنيف أفراد العينة حسب مناصبهم الوظيفية، إذ تتكون العينة من عضوين من مجلس المحافظة (بدرجة مدير عام)، والسيد المحافظ (بدرجة وكيل وزير) وأربعة من معاونيه وأثنان من مستشاريه، ومعاون مدير عام التربية و(17) مدير قسم من ديوان المحافظة ومن الدوائر المشمولة بالمادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل، و(6) من مسؤولي الشعب في ديوان المحافظة والدوائر المشمولة بالمادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل.

أما بشأن الفئات العمرية للعينة المدروسة فهي موضحة في الجدول (2).

الجدول (2)

تصنيف أفراد العينة حسب الفئات العمرية

| الفئات العمرية (بالسنوات) | (35-31) | (40-36) | (45-41) | (50-46) | (55-51) | (60-56) | المجموع |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| العدد | 3 | 2 | 12 | 9 | 5 | 2 | 33 |
| النسبة المئوية | %9 | %6 | %37 | %27 | %15 | %6 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث.

يوضح الجدول (2) تصنيف أفراد العينة بحسب الفئات العمرية، إذ يتضح أن أعلى نسبة من الفئات العمرية بلغت %37 وكانت للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (45-41) سنة، وأدنى نسبة من الفئات العمرية بلغت %6 وكانت لأفراد الفئتين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40-36) سنة و(60-56) سنة.

أما الجدول (3) فيوضح تصنيف أفراد العينة المدروسة وفقاً للجنس وكالاتي

الجدول (3)

تصنيف أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس | ذكر | انثى | المجموع |
|----------------|-----|------|---------|
| العدد | 31 | 2 | 33 |
| النسبة المئوية | %94 | %6 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث.

يستعرض الجدول (3) تصنيف أفراد العينة حسب الجنس، إذ يتضح أن نسبة الذكور في أفراد العينة بلغت 94 %، أما نسبة الإناث في أفراد العينة بلغت 6 %، وهذا أمر طبيعي في مجتمعاتنا الشرقية التي تتسم بالطابع الذكوري لاسيما في تولي المناصب الإدارية القيادية. أما الجدول (4) فقد جاء ليوضح تصنيف أفراد العينة من حيث التحصيل الدراسي وكالاتي

الجدول (4)

تصنيف أفراد العينة حسب التحصيل الدراسي

| التحصيل الدراسي | بكالوريوس | دبلوم عالي | ماجستير | دكتوراه | المجموع |
|-----------------|-----------|------------|---------|---------|---------|
| العدد | 26 | 1 | 5 | 1 | 33 |
| النسبة المئوية | %79 | %3 | %15 | %3 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث.

يستعرض الجدول (4) تصنيف أفراد العينة حسب التحصيل الدراسي، إذ يتضح أن أكبر نسبة لنوع التحصيل الدراسي لإفراد العينة بلغت 79 %، وكانت لحاملي شهادة البكالوريوس، أما أدنى نسبة فكانت 3 %، لحاملي شهادتي الدبلوم العالي والدكتوراه.

و تم تخصيص الجدول (5) لبيان أفراد العينة المدروسة حسب عدد الدورات أو الورش التي تمت المشاركة فيها والتي تهتم بموضوع اللامركزية الادارية منذ عام 2008 ولغاية عام 2016.

الجدول (5)

تصنيف أفراد العينة حسب المشاركة في الدورات أو الورش التخصصية في اللامركزية الإدارية

| ت | المنصب الوظيفي | العدد | عدد الدورات أو الورش | |
|---|----------------|-------|----------------------|-------------|
| | | | داخل العراق | خارج العراق |
| 1 | مدير عام | 1 | 8 | 1 |
| 2 | معاون مدير عام | 3 | 21 | 3 |
| 3 | معاون مدير عام | 1 | 20 | |
| 4 | مدير قسم | 3 | 18 | 4 |
| 5 | مدير قسم | 10 | 86 | |
| 6 | مسؤول شعبة | 1 | 4 | 1 |
| 7 | مسؤول شعبة | 2 | 32 | |
| | المجموع | 21 | 189 | 9 |

المصدر: إعداد الباحث.

يستعرض الجدول (5) تصنيف أفراد العينة بحسب مشاركتهم في الدورات أو الورش التخصصية في اللامركزية الإدارية ونقل الصلاحيات، إذ بلغ عدد المشاركين (21) مشارك أي بنسبة 64%، من عينة الدراسة، ملحق (1)، وبواقع (189) دورة داخل العراق و (9) دورات خارج العراق.

منهج الدراسة

استخدم الباحث منهج دراسة الحالة لمعرفة واقع تطبيق اللامركزية الإدارية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي في محافظة الديوانية، ويعد منهج دراسة الحالة أحد أهم أنواع دراسة العلاقات التي تعتبر ذات مستوى متقدم من الدراسات الوصفية، إذ يقوم هذا المنهج، على تجميع كم كبير ووافي وشامل من المعلومات والبيانات، عن الحالة المراد دراستها، ويمكن جمع المعلومات لحالات

محدودة، وبالتالي تحقيق فهم أوسع وأشمل للحالة أو الحالات المدروسة، والظواهر الشبيهة بها، ومن أهم فوائد وأيجابيات هذا الأسلوب هي إمكانية الوصول الى نتائج دقيقة وتفصيلية حول وضع الظاهرة المدروسة. (عليان وغنيم، 2010: 71).

وسائل جمع البيانات

أستخدم الباحث المصادر الآتية للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة

1. المقابلة المعمقة مع أفراد عينة الدراسة، ملحق (1)، وتوجيه مجموعة من الأسئلة لأفراد عينة الدراسة، ملحق (2).

2. الملاحظة الدقيقة والمعاشية للأحداث الجارية في المحافظة، بحكم كون الباحث موظف في ديوان المحافظة منذ عام 2006 .

3. الوثائق والكتب الرسمية والمخاطبات والإحصائيات.

حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: تقيدت الدراسة الحالية بمجلس محافظة الديوانية وديوان المحافظة والدوائر المشمولة بنقل الصلاحيات في مدينة الديوانية، كحدود مكانية للبحث.

2. الحدود الزمانية: شملت مدة إعداد الدراسة في الجانب النظري والتطبيقي الفترة من

(2016/ 7 / 1) الى (2016/ 11 / 1) .

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

توطئة

يسعى الباحث من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة في مجال اللامركزية الإدارية والمفاهيم المرتبطة بها، سواء كانت عربية أو أجنبية، بأبوابها مرتكزاً أساسياً في إثراء وتعزيز مفردات الدراسة الحالية في الأطار المعرفي، وكذلك تحديد مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة، وما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، ولقد اطلع الباحث على العديد من الدراسات العربية والأجنبية حول موضوع اللامركزية الإدارية، وتم اختيار الدراسات الآتية نظراً لتشابهها من الدراسة الحالية.

أولاً/الدراسات العربية

1.دراسة العساف (2003)

| | |
|---------------|---|
| عنوان الدراسة | علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض. |
| أهداف الدراسة | 1. التعرف على مقدار المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي في مراكز الشرطة بمدينة الرياض. 2. دراسة أثر الأختلاف في الخصائص الشخصية على الاتجاه نحو علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي. 3. التعرف على معوقات تطبيق اللامركزية في مراكز الشرطة بمدينة الرياض. |
| مقياس الدراسة | أستخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة في جميع البيانات. |
| عينة الدراسة | عينة الدراسة هي من الضباط العاملين في مراكز الشرطة في الرياض وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة 241 وبلغ عدد الاستبانات المسترد 215 وتم استبعاد خمس استبانات غير صالحة للتحليل فأصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 210. |
| نتائج الدراسة | 1. نظام العمل في مراكز الشرطة بمدينة الرياض متفاوت بين المركزية واللامركزية، بمعنى انه خاضع للمركزية واللامركزية في نفس الوقت ولا يميل لاحدهما. |

| | |
|--|-----------------------|
| <p>2. علاقة المركزية بتطوير الأداء علاقة سلبية وتعمل المركزية على عرقلة تطوير الأداء. 3. العلاقة بين اللامركزية وبين تطوير الأداء علاقة ايجابية ويكون لـ اللامركزية تأثير ايجابي على الأداء الوظيفي.</p> | |
| <p>1. ضرورة تفويض الصلاحيات في العمل الشرطي من خلال عدم تمسك الرؤساء بجميع الصلاحيات. 2. عدم التمسك بحرفية القرارات الصادرة عن الرئيس، بمعنى اعطاء حرية للمرؤوسين في اختيار الطريقة التي تسهل اجراء وتنفيذ الأوامر ضمن الأنظمة المعمول بها. 3. على الرؤساء العمل على اعطاء الفرصة للمرؤوسين لظهار وابرار كفاءتهم في تحمل مسؤوليات أكبر وذلك من خلال التفويض وتوفير فرصة المشاركة في تحديد الاحتياجات. 4. العمل على توفير مراكز للتدريب الإداري للضباط والأفراد في الشرطة من أجل توفير كفاءات مدربة وواعية بأهمية التفويض، وكذلك التدريب على انجاز الأعمال المفوضة بأبسط الطرق وأسرعها بما يحقق أحسن النتائج وأفضلها. 5. تحديد دقيق لـ الاختصاصات الوظيفية والمهام المطلوبة من الضباط والأفراد في الهيكل الإداري بمراكز الشرطة وبالتالي تحديد المسؤولية بسهولة.</p> | <p>توصيات الدراسة</p> |

2. دراسة عيسى (2011)

| | |
|---|----------------------|
| <p>متطلبات اللامركزية الإدارية ودورها في التنمية المحلية في العراق</p> | <p>عنوان الدراسة</p> |
| <p>تهدف الدراسة الى ابراز: 1. درجة استقلالية المجالس المحلية عبر الصلاحيات الممنوحة لها. 2. متطلبات اللامركزية الإدارية ودور المجالس المحلية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتنمية المحلية.</p> | <p>أهداف الدراسة</p> |
| <p>تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي فضلاً عن الدراسة الميدانية التي اعتمدت اسلوب الزيارات الميدانية والاستبيان واستعمال الطرق الكمية (كارين) لقياس مستوى اللامركزية الإدارية (الصلاحيات الإدارية والتنفيذية).</p> | <p>منهج الدراسة</p> |

نتائج الدراسة

1. إمكانية تطبيق اللامركزية على الصعيد العملي، رغم الظروف الصعبة التي يمر بها البلد.
2. اللامركزية الإدارية يمكن أن تساعد على تشجيع المشاركة المحلية، وتحسين استجابة الحكومة ويمكن أن تنتج مشاريع متناسبة مع حاجات المجتمعات المحلية، بهدف تحقيق استخدام أمثل للموارد الطبيعية المحلية المتاحة والكامنة وتشغيل الأيدي العاملة المحلية.

توصيات
الدراسة

1. العمل على توسيع صلاحيات الهيئات المحلية وذلك عن طريق رفدها بكل المقومات الضرورية بما فيها منحها صلاحيات الإنفاق من المخصصات المقررة من دون الرجوع للسلطات المركزية وصلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الأولويات لمشاريع وإدارة التنمية بالتنسيق مع وحدات التخطيط في الهيئات المحلية.
2. لضمان المشاركة الواسعة، يستدعي مساهمة المواطنين كافة في الترشيح والاهتمام بالمجالس المحلية ، فالسماح للأعضاء في المشاركة عدة مرات في الترشيح مع ما له من أثر ايجابي يتعلق بالخبرة ، إلا أنه يحجب فرصاً عن الآخرين لا يستطيعون منافسة بعض الوجوه لاعتبارات عديدة لذا يستحسن عدم السماح للمشاركة في عضوية المجلس لأكثر من دورتين.
3. لا بد من مراقبة أداء هيئات السلطة المحلية لمواجهة الخلل الإداري والتقصير ومعالجتهما، وينبغي أيضاً التركيز بذلك على عقد الندوات والحوارات مع وسائل الإعلام من أجل تعميق أواصر التواصل بين المجتمع المدني والهيئات المحلية.
4. البدء بإشاعة مفاهيم المشاركة المجتمعية (اللامركزية الإدارية) عن طريق تشجيع السكان على الإسهام بممارسة مبدأ اللامركزية في إدارة الهيئة المحلية، وما يتبع ذلك من تدريب لتلك المجالس عبر الدورات وورشات العمل حول هذا المفهوم المتطور، وتوعية المواطنين على حقوقهم وواجباتهم.

ثانياً/الدراسات الاجنبية

1.دراسة (Utomo 2004)

| | |
|--|----------------------|
| <p>Decentralization and capacity building in Indonesian local administration, case study of Bandung city government.</p> <p>اللامركزية وبناء القدرات في الإدارات المحلية في اندونيسيا ،دراسة حالة للحكومة المحلية في مدينة باندونغ.</p> | <p>عنوان الدراسة</p> |
| <p>1.الهدف من الدراسة معرفة الايجابيات والسلبيات التي رافقت تطبيق قوانين التحول نحو اللامركزية الإدارية.</p> <p>2.الاجابة على السؤال المحوري (كيف والى أي مدى يمكن لسياسة اللامركزية الجديدة أن تساهم في بناء القدرات المحلية؟)</p> | <p>أهداف الدراسة</p> |
| <p>شملت عينة الدراسة (459) فرداً من مدراء ومسؤولي المقاطعة.</p> | <p>عينة الدراسة</p> |
| <p>ساهمت القوانين الجديدة وبشكل ايجابي وفعال في</p> <p>1.تدعيم النظام الإداري وبناء القدرات على المستويين الفردي والتنظيمي .</p> <p>2.تفعيل التمكين الهيكلي والتنظيمي .</p> <p>3.تغيير نمط التفكير لدى القيادات الإدارية.</p> | <p>نتائج الدراسة</p> |

2.دراسة (Alinio 2008)

| | |
|---|----------------------|
| <p>Philippine local government official's perceptions of decentralization and its effects on local governments' administrative capabilities.</p> <p>تصورات موظفي الحكومة المحلية الفلبينية حول اللامركزية وآثارها على القدرات الإدارية للحكومات المحلية.</p> | <p>عنوان الدراسة</p> |
| <p>1.هدفت الدراسة الى معرفة تصورات مسؤولي المقاطعات والموظفين المحليين حول آثار تطبيق اللامركزية.</p> <p>2. ماهي القدرات المطلوبة لممارسة تطبيق اللامركزية الإدارية.</p> | <p>أهداف الدراسة</p> |
| <p>شملت الدراسة (349) مبحوثاً في كافة مقاطعات البلاد.</p> | <p>عينة الدراسة</p> |
| <p>1.التوصل الى طرق تحسين استخدام اللامركزية الإدارية والمشاكل التي تعترض سبل الاستخدام من وجهة نظر مسؤولي المقاطعات.</p> <p>2.هناك أثر كبير لنوعية القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي في استخدام اللامركزية.</p> <p>3.الموارد المالية تسهل تطبيق اللامركزية.</p> | <p>نتائج الدراسة</p> |

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال ما أستعرضه الباحث من دراسات سابقة عربية ودولية، ذات علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة الحالية؛ تتضح الأهمية الكبيرة لموضوع اللامركزية الإدارية والدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف الحكومات والمنظمات بطريقة فعالة وسريعة، وخلق قيادات محلية قادرة على تحمل المسؤولية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، وتوصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات ساعدت الباحث في

1. التعرف على خطوات اللامركزية الإدارية وفق الأسس العلمية الصحيحة.

2. بناء منهجية الدراسة الحالية.

3. إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، والاستفادة من المفردات الموجودة في الدراسات السابقة باعتبارها من مصادر الدراسة الحالية.

4. الوقوف على أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق اللامركزية الإدارية، ومحاولة تشخيص ما هو مقارب منها من واقع الحال في محافظة الديوانية، والاستفادة من طرق حل تلك المعوقات.

أهم ما يميز الدراسة الحالية

تعتبر هذه الدراسة - وبحسب علم الباحث - من الدراسات القليلة والنادرة في موضوع اللامركزية الإدارية ومدى مساهمتها في تطوير الأداء الوظيفي في محافظة الديوانية، وما يميز هذا الدراسة عن الدراسات السابقة، تركيزها على مساهمة اللامركزية الإدارية وعملية نقل الصلاحيات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في محافظة الديوانية، والدوائر المشمولة بنقل الدوائر والوظائف، ومحاولة التعرف على الايجابيات وتدعيمها، وعلى السلبيات والحد منها وتجنبها.

الفصل الثاني الجانب النظري للدراسة

المبحث الأول: اللامركزية الإدارية

المبحث الثاني: بعض أدوات تحقيق
اللامركزية الإدارية

المبحث الثالث: الأداء الوظيفي

المبحث الأول

اللامركزية الإدارية

أولاً/النشأة والتطور لمفهوم اللامركزية الإدارية

تعود البدايات الأولى لظهور مفهوم اللامركزية الإدارية من حيث ارتباطها بتطور المجتمعات الأنسانية، والتي أدركت حاجتها للتضامن وتضافر الجهود لإشباع احتياجاتها من حيث التنظيم الإداري اللامركزي، ومن المعروف أن مصطلحي المركزية واللامركزية الإدارية في الفلسفة التنظيمية هي ليست بالشيء الجديد، فهذه المصطلحات موجودة منذ القدم ومنذ ظهور مفهوم المنظمات الى الوجود وظهور السلطة معها، حيث كان ظهورها مرافقاً لظهور الحضارة الأولى في العالم وهي الحضارة السومرية في العراق قبل خمسة آلاف سنة. (وارد، 2004: 15). أما في مصر فقد أستخدم الفراعنة النظام اللامركزي في أحكام سلطة الدولة على أقاليم إمبراطوريتهم القديمة، حيث كان نظام الحكم المحلي مطبقاً في الدولة المصرية القديمة، فكان هناك حكام محليون للمقاطعات وحكام محليون للمدن والقرى يديرون شؤون مجتمعاتهم المحلية في اطار السياسة العامة التي يرسمها الفرعون. (عباس، 2006: 35). أستخدم مصطلح دولة المدينة في الحضارة الأغريقية القديمة، التي كانت تمثل مجتمعاً سياسياً مرتبطاً بالمدينة، حيث سادت روح المشاركة في إتخاذ القرارات التي ساعدت على ظهور فكرة مناقشة القضايا السياسية وإتخاذ القرارات بطريقة حرة وديمقراطية، وحينما جاء الأسلام وتعاليمه السمحاء، حدد الخطوط العريضة لنظام الحكم والإدارة، بينما ترك التفاصيل وطرق التطبيق بيد المسلمين أنفسهم، يعملون حسب ظروفهم وطبيعة أعمالهم، بشرط عدم الإخلال بتعاليم الاسلام الواردة في القرآن الكريم وسنة النبي الأعظم محمد (صلى الله عليه واله وسلم). (الشيخ سالم وآخرون، 2002: 30). ونتيجة للتقدم العلمي الكبير، وما رافقه من تغير ديناميكي سريع في كافة نواحي الحياة، ناهيك عن الزيادة الكبيرة في أعداد السكان، أصبحت الدول مثقلة بالمهام والمتطلبات المتزايدة من أجل توفير الخدمات للمواطنين وتحقيق الرفاهية لهم، فأصبح للدولة مهام وواجبات إضافية غير توفير الأمن وتحقيق العدالة، ومن هذه الواجبات أستغلال الثروات وتوزيعها والتأثير في حياة المواطنين في المجالات السياسية والإقتصادية والإجتماعية من أجل تحقيق الديمقراطية، وكذلك تقديم الخدمات العامة وتحقيق الرفاه لمجتمعاتها، لما تقدم نلاحظ ان تلك الواجبات قد أثقلت كاهل الحكومات وجعلتها غير قادرة على القيام بمهامها بالشكل الأمثل؛ مما أضطرها الى التنازل عن بعض من مسؤولياتها الإدارية الى الهيئات المحلية المنتخبة لتقوم بتلك المهام في مناطقها الجغرافية، وتقديم الخدمات للسكان وحل مشكلاتهم وتنفيذ المشاريع التنموية، مع بقاء هذه الهيئات تحت رقابة وإشراف الدولة. (المعاني، 2010: 17).

ثانياً/اللامركزية الإدارية Administration Decentralization

مفهوم اللامركزية الإدارية

اللامركزية الإدارية بشكل عام هي أسلوب للتنظيم الإداري تتبعه الدول الحديثة، يقوم على أساس توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات مصلحة ومحلية، تباشر وظيفتها الإدارية في النطاق المرسوم لها قانوناً على وجه الاستقلال، تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية. (راضي، 2010: 14)، وتعني أيضاً توزيع المسؤوليات على عدة جهات تتحمل فيها كل جهة محددة المسؤولية المباشرة عن أعمالها، وتحدد أسلوبها في تنظيم العمل وأعطائه أكثر مرونة وحيوية، وخصوصاً المشاريع المتعددة التي تعود لمؤسسة معينة والمترامية أو الموزعة جغرافياً، حيث تصبح عملية اتخاذ القرارات بحاجة إلى الأستقلالية الذاتية على المستوى المالي والقانوني لذلك المشروع وتكون مهمة الإدارة العليا التوجيه والمتابعة فيما يتعلق بالسياسات العامة والقرارات الرئيسية. (ناصر، 2005: 54). والجدول (6) يبين آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم اللامركزية الإدارية.

الجدول (6)

مفهوم اللامركزية الإدارية

| المفهوم | الباحث، السنة والصفحة | ت |
|---|--------------------------|---|
| اللامركزية هي مدى تفويض السلطة الى المستويات الدنيا. | (Bartol&Martin,1998:296) | 1 |
| مجموعة العمليات والاصلاحات التي تهدف الى نقل أو تفويض أو تخويل،المسؤوليات أو السلطة من أعلى المستويات في الحكومة الى المستويات الأدنى. | (Angell et al.,2001:139) | 2 |
| اللامركزية هي طريقة في الإدارة،تتضمن توزيع الصلاحيات الإدارية بين المركز والفرع،بحيث تتمكن الفروع من مباشرة مهامها الإدارية تحت رقابة الحكومة المركزية. | (عثمان، 2001: 20) | 3 |
| تتنازل الحكومة المركزية عن حقوق صنع القرار،فيما يخص الموارد والصلاحيات الى الجهات والمؤسسات في المستويات الدنيا. | (Kaelin,2002:11) | 4 |
| سلطة إتخاذ القرارات في المنظمات اللامركزية تكون مفوضة للإدارات والأقسام الرئيسية،مع احتفاظ الإدارة العليا بسلطة الإشراف والمراقبة،وعادة ما تكون الاتصالات قليلة بين الإدارة | (Dessler,2002:169) | 5 |

| | | |
|---|---|----|
| العليا والإدارات المفوض لها. | | |
| عبارة عن نقل التخطيط وإتخاذ القرارات الإدارية أو السلطة،من حكومة المركز الى المنظمات الميدانية والى الوحدات الإدارية المحلية،والتي تتمتع بحكم شبه ذاتي،ويمكن أن تتخذ اللامركزية أشكال مختلفة بحسب طبيعة الحكومة والمؤسسات المحلية. | (Rondinelli,2002:18) | 6 |
| نظام اللامركزية الإدارية يسمح للسلطات اللامركزية بنوع من الاستقلال في ممارسة اختصاصاتها الإدارية،غير أن هذا الاستقلال يكون نسبي غير متكامل،بسبب خضوع الهيئات اللامركزية في ممارساتها لوظائفها لنوع من الرقابة أو الإشراف الذي تمارسه السلطة المركزية وذلك لضمان وحدة وسلامة السياسة الإدارية. | (الطو،2004: 68) | 7 |
| اللامركزية هي مدى رغبة المدير في توزيع أجزاء من سلطته على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية المختلفة،بصورة تسمح لهذه الجهات المشاركة في عملية إتخاذ القرارات وتصريف الأمور في المنظمة. | (عباس،2004: 145) | 8 |
| أحد برامج الكفاءة،التي من الممكن أن تحسن أداء وكفاءة الحكومة المحلية،وكما يمكنها أن تكون أكثر استجابة وتوفيراً للخدمات وابتكاراً للأساليب،وبالتالي تحمل الحكومات المحلية المزيد من المسؤولية عن العمليات التي تقوم بها في مجال الخدمات التي تقدمها للمجتمع المحلي. | (Guess,2005:217) | 9 |
| اللامركزية في أي منظمة هي إتخاذ القرارات المهمة في مستوى المدراء الأدنى. | Bateman& Snell,2007:269 نقلًا عن (راضي،2010: 14) | 10 |
| أسلوب إداري يقوم على توزيع السلطة بين الرئيس ومعاونيه،حيث يفوض الرئيس اليهم بعضاً من سلطاته في التصرف وإتخاذ القرارات بما يمكنهم من النهوض بالأعباء الموكلة اليهم،وهنا تكون | (العلاق،2008: 241) | 11 |

| | | |
|--|------------------------------|----|
| سلطة إصدار القرارات مخولة الى المستويات الإدارية الدنيا القريبة من مستويات التنفيذ الفعلي للأعمال. | | |
| تقوم اللامركزية الإدارية على توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين هيئات إدارية مستقلة تخضع للسلطة المركزية في مباشرة اختصاصها. | (الخفاجي والهيبي، 2009: 182) | 12 |
| تتمثل اللامركزية الإدارية في توزيع الوظيفة الإدارية، فيما بين الجهاز الإداري المركزي وشخصيات معنوية عامة أخرى في الدولة، محلية أو مرفقية، تباشر وظيفتها تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية، وهي بذلك تستند الى أمرين هما الاستقلال في الإدارة وإشراف السلطة المركزية ورقابتها. | (المعاني، 2010: 29) | 13 |
| توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحة مستقلة، بحيث تكون هذه الهيئات في ممارستها لوظيفتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية. | (الفتلاوي، 2013: 31) | 14 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول

وبعد الإطلاع على المفاهيم التي ساقها البعض من الكتاب والباحثين في هذا الإطار، تمت صياغة مفهوم اللامركزية الإدارية من قبل الباحث بأنها (أسلوب للتنظيم الإداري، قائم على تنازل الحكومة المركزية لجزء من مهامها الإدارية ومسؤولياتها، الى هيئات أو شخصيات محلية، تتمتع بالشخصية المعنوية، واعطائها الحرية في إتخاذ القرارات، ومنحها نوعاً من الاستقلال المالي والإداري والقانوني، واقتصار دور الحكومة المركزية على وظيفتي الإشراف والمراقبة).

أنواع اللامركزية الإدارية

هناك عدة أنواع من اللامركزية الإدارية، فمنها مرفقية وأقليمية وأخرى عمودية و أفقية، وسنتناول هذه الأنواع بشيء من التفصيل

تظهر اللامركزية الإدارية في أحد الصور التالية (المعاني، 2010: 29-37)

1. اللامركزية المرفقية Utility Decentralization

أسلوب من أساليب إدارة المرافق العامة، أي إدارة مرفق عام بواسطة هيئة إدارية تُمنح صفة قانونية وتستقل عن السلطة التي انشأتها إدارياً ومالياً ومرتبطة بها عضويًا، ومن أمثلتها المؤسسات العامة

للدولة أو مشروع اقتصادي، كما يمكن تعريفها بأنها كيان تنظيمي عام مستقل عن جهاز الدولة التقليدي تملكه الدولة كلياً أو جزئياً وتخضعه للرقابة التنفيذية والتشريعية لضمان كفاءته وفعالته في استخدام الأموال العامة للصالح العام.

أسباب اللجوء الى اللامركزية المرفقية

1. الإبتعاد عن الروتين.
2. إستقطاب الكفاءات والمهارات لإنجاز عمل ما بشكل فعال.
3. زيادة فرص العمل وتقليص حجم البطالة.
4. تحقيق مردودات ربحية للدولة من خلال اقامة مشاريع ناجحة.
5. الحد من احتكار القطاع الخاص.
6. إرساء مفهوم التخصص في بعض المرافق الفنية، من خلال اختيار أساليب ملائمة لهذه المرافق دون التقيد بالإجراءات المتبعة.
7. الحد من هجرة المواطنين في بعض الاقاليم من خلال تحسين مستوى المعيشة لديهم وتحقيق الاستقرار.
8. إستثمار الثروات القومية والطاقات وتنشيط الإقتصاد الوطني.

عيوب اللامركزية المرفقية

1. غالباً ما تكون هذه المؤسسات متعثرة وتزاحم القطاع الخاص وخصوصاً في الدول النامية.
2. تخلق نوعاً من الحساسية بين موظفي الدولة بسبب الفوارق بين الأجور لكوادر هذه المؤسسات وباقي موظفي الدولة.

2. اللامركزية الإقليمية Regional Decentralization

توزيع الوظيفة الإدارية للدولة فيما بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة، تمارس نشاطها تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها، ومن خلال هذا التعريف يمكن اعتبارها مرادفاً للإدارة المحلية.

مزايا اللامركزية الإقليمية

1. توضح أسلوب الإدارة الذاتية لدى المواطن، وتجعله قادراً على تحمل الاعباء والمسؤوليات والمبادرة في التصرف وعدم الاتكال على الأجهزة المركزية.
2. تربية المواطنين تربية سياسية، والإسهام في تنشئة القيادات المحلية وتدريبها.
3. تعزيز الانسجام والتوافق بين السكان، من خلال اكتساب خبرة في مجال حل الأزمات.

4. مراعاة حاجات السكان المحليين ورغباتهم، حسب ظروف مناطقهم الخاصة، والتخطيط للمشروعات وتنفيذها وتتنوع أساليب النشاط الإداري، حسب تنوع تلك الحاجات.
5. توفير فرص عمل جديدة في المناطق المحلية، والحد من الهجرة للمدينة، والمساهمة في خفض معدلات البطالة، والتخفيف من اعباء التضخم الوظيفي.
6. تحقيق العدالة الضريبية، كون منطقة الإيرادات هي المخصصة للإنفاق.
7. تخفيف العبء عن كاهل الحكومة المركزية، بعد إتساع نشاط الدولة وتعدد ميادينها وتعقد الحياة في كل مجالاتها.

عيوب اللامركزية الإقليمية

1. غرس بذور التجزئة والإخلال بوحدة الدولة وكيانها.
 2. تغليب الصالح المحلي على الصالح العام.
 3. عدم قدرة بعض الهيئات المحلية على النهوض بخدمات المجتمع المحلي، بسبب ضعف الامكانيات المادية والبشرية، واقتصرها على الأعمال الهامشية والدعائية.
 4. قد يثير وجود الإدارة المحلية الصراعات والنزاعات، نتيجة لقلّة وعي السكان .
 5. قد يؤدي الى هدر في المال العام، بسبب زيادة النفقات الإدارية المختلفة.
- ولقد قسم (Mintezberg, 1985:188) اللامركزية الإدارية الى

أولاً/ اللامركزية العمودية Vertical Decentralization

- وهي أسلوب إداري يستند الى تفويض صلاحيات إتخاذ القرار الى المستويات الإدارية الدنيا ضمن سلسلة السلطة ابتداءً من قمة الهرم، ومن خلال الخط الوسطي للهيكل التنظيمي، ومن أجل تطبيق ناجح لهذا النوع من اللامركزية يجب الاجابة على الأسئلة التالية
- أ. ما هي صلاحيات إتخاذ القرار التي سوف تفوض الى المستويات الإدارية الدنيا؟
 - ب. الى أي مستوى إداري يمكن تفويض هذه الصلاحيات؟
 - ج. كيفية اتمام عملية الرقابة والتنسيق؟

ويمكن تمييز نوعين من اللامركزية العمودية وهما

أ. اللامركزية العمودية الاختيارية Selective Vertical Decentralization

وهي تمثل تفويض الصلاحيات الى المستويات الإدارية التي تستطيع الحصول على المعلومات اللازمة للاستفادة من تلك الصلاحيات، لذا تقوم المؤسسات بتفويض الصلاحيات المتعلقة بالتصنيع

والتسويق الى مستويات أدنى ضمن خط السلطة،مقارنة مع الصلاحيات المالية والقرارات القانونية، ان تسلسل مستويات تفويض الصلاحيات تبدأ من أعلى الهرم،ابتداءً بالصلاحيات المالية ومن ثم يليها صلاحيات التصنيع ومن ثم صلاحيات البحث والتطوير في أسفل المستويات الإدارية.

ب. اللامركزية العمودية المتوازية Parallel Vertical Decentralization

تتركز قوة إصدار القرارات في هذا النوع في مستوى إداري واحد في التنظيم،خصوصاً في الوحدات التي تجمع على أساس السوق،بحيث تفصل الوحدات والأقسام عن الوحدات الأخرى وتعطى الصلاحيات اللازمة لإتخاذ كافة القرارات التي تؤثر أو لها علاقة بمنتجاتها أو خدماتها أو منطقتها الجغرافية،وعليه يمكن القول بأن هذا النوع من اللامركزية هو الوسيلة التي تستطيع منح كل وحدة الصلاحيات اللازمة لكي تكون وحدة شبه مستقلة،مع الاحتفاظ ببعض القرارات المهمة عند الرئيس الأعلى أو قمة الهرم.

ثانياً/اللامركزية الأفقية Horizontal Decentralization

العملية التي يتم بموجبها تفويض صلاحيات إتخاذ القرارات من المدراء الى المتخصصين من غير المدراء (From line man to staff man)،مثل المحللين،والمساعدين،ومتخصصين أو عمال تشغيل،أي أن تخويل الصلاحيات في إتخاذ القرارات يكون خارج نطاق خط السلطة أو خط التنظيم من خلال تقديم النصح والمشورة لمدراء خط السلطة.

أهمية اللامركزية الإدارية

أشار (عباس،2006: 146) لأهمية اللامركزية

1.السرعة في إنجاز العمل،بسبب عدم رجوع المرؤوسين لرؤسائهم في كل صغيرة وكبيرة.
2.تخفيف عبء العمل عن الرؤساء،مما يتيح لهم المجال للتفرغ للأعمال الإستثنائية والتخطيط لمستقبل المنظمة.

3.رفع الروح المعنوية للمرؤوسين،وإنعكاس ذلك على انتاجيتهم والشعور بدورهم.
4.إثراء العمل بالأفكار والمواهب الفردية،مما يدفع بالمنظمة الى النمو السريع وتحقيق الأرباح.

وأضاف (درة وجودة،2011: 199) بأن أهمية اللامركزية تكمن في

- 1.القدرة على حل المشكلات المتعلقة بالعمليات التشغيلية في الانتاج وغيره.
- 2.حفز الموظفين ورفع مستوى التمكين لديهم.
- 3.تنمية وتطوير مهارات العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والإشرافية،وإعدادهم لتسلم مهام أكبر.

مزايا اللامركزية

أشار (العساف، 2003: 39) الى أن هناك مزايا أخرى غير الإدارية بالنسبة لـ اللامركزية وهي

أ. المزايا السياسية

1. تنفيذ المشاريع وفق الأسلوب اللامركزي، يزيل فكرة قيد الحكومة المركزية وانفرادها بالسلطة.

2. بإمكان الأهالي المشاركة في دراسة وحل مشاكلهم، وبالتالي توسيع نطاق الديمقراطية.

ب. المزايا الاجتماعية

قد تساعد اللامركزية على تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية من خلال

1. إدراك المواطن لمسؤولياته المتصلة بحل المشكلات المحلية، وتحمل بعض الأعباء في هذا الصدد.

2. إسهام المواطن في تنفيذ المشروعات المحلية، وما يصاحب ذلك من تنمية الرغبة في المحافظة عليها وصيانتها احساساً منه بأنها من صنعه ولمصلحته.

ج. المزايا الانسانية

1. الشعور بالرضا المستند من السلطة المخولة للرؤساء اللامركزيين.

2. اهتمام أكبر وحماس أعلى من قبل المستويات الأدنى والمرؤوسين، لأنهم يتخذون قرارات تمسهم بالدرجة الأولى، ولأنهم محل ثقة، مما يؤدي الى قرارات أفضل.

3. تشجيع الأفراد في كافة مستويات التنظيم، على المبادأة والإبداع والإبتكار على نطاق واسع.

4. خلق علاقات وروابط شخصية وثيقة، وما يترتب عنها من زيادة في التعاون والتنسيق.

5. تقضي على الفجوة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ورأى (العلاق، 2008: 246) أن مزايا اللامركزية تتمثل بالآتي

1. تخليص الإدارة العليا من الضغوط التي يحتمل أن تحدث من العاملين أو المنتفعين أو المستهلكين وتقنين تلك الضغوط بتوزيعها، فيقل ثقلها على كاهل أجهزة الإدارة الوسطى.

2. السرعة في إتخاذ القرارات، في جو يسمح بالتصرف وفقاً للظروف، وبالتالي معالجة الأخطاء والانحرافات بسرعة، وحل المشكلات دون انتظار لقرار من السلطة العليا.

3. تحقيق الانسجام بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.

4. القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا، غالباً ما تكون أقرب الى الواقع، كونها تكون قريبة من المشاكل وعلى دراية بأساليب حلها.

5. الأحساس بالعدالة من قبل مدراء المستويات الوسطى والدنيا ممن فُوضت لهم السلطة.

6. تنمية القرارات الإدارية عند صغار المديرين، ومشاركتهم مع الإدارة العليا في عملية إتخاذ القرارات، مما يولد الاحساس بالديمقراطية لديهم.

وأضاف (الطراونة وآخرون، 2012: 161) لمزايا اللامركزية

1. تحقيق التجانس والتناغم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة.
2. رفع الروح المعنوية لكل من الإدارة الوسطى والدنيا، باعطائهم صلاحيات إتخاذ القرار.
3. تنمية وتدريب القدرات الإدارية لدى المديرين في المستويات الوسطى والدنيا.
4. القرارات التي تؤخذ من قبل الإدارة الدنيا، تكون بالغالب أقرب الى الواقع، وتمتاز بالحكمة وخصوصاً اذا كانت المنظمة وفروعها متباعدة جغرافياً.

أسباب استخدام اللامركزية

أشار (المنديل، 2003: 20) الى عدة أسباب لأستخدام اللامركزية

1. منعها للتركيز والتضخم في ممارسة السلطة، مما يتيح للوحدات الإدارية في أسفل التنظيم بقدر من السلطة في إتخاذ القرارات.
2. اتساع حجم المنظمات الإدارية، وتنوع مهام الحكومة واتساع نطاق الدور الذي تقوم به في المجتمع، كلها عوامل تجعل من اللامركزية خياراً مناسباً، من أجل رفع كفاءة وقابلية الجهاز الإداري من خلال تفويض الصلاحيات للمستويات الأدنى.
3. من الأمور التي تحتم الأخذ بالأسلوب اللامركزي، هو التخصص ومبدأ تقسيم العمل، فهو يخفف الى حد كبير من اعباء القيادة الإدارية، ويمنع تضخم السلطة.
4. تعتبر اللامركزية أحد أهم مبادئ الديمقراطية في إدارة التنظيم، وتعتبر أداة لتدريب رئاسات المستقبل، وتؤدي وتوسيع الخبرات في القيادة الإدارية.
5. مواجهة المشاكل بسرعة، والتصدي لحسم الأمور، بإتخاذ القرار الملائم لمواجهة المواقف المختلفة.
6. تؤدي الى تدعيم التعاون بين المستويات المختلفة في التنظيم الإداري، فيما يتعلق بإدارة برامجها، كما تعمل على رفع الروح المعنوية وخلق روح المبادرة والقضاء على الروتين.

مسأوى اللامركزية الإدارية

أشار (غنيم، 2005: 105) الى عدة مساوى ل اللامركزية

1. المساس بالوحدة الإدارية للدولة.
2. عدم تجانس النظم الإدارية، لاحتمال اختلاف اللوائح الصادرة منها عن اللوائح المركزية.

3. اللامركزية قد تزيد من الفوارق الإجتماعية، بين المناطق التي يوجد اختلاف في مواردها.
 4. قد يؤدي التنافس بين الهيئات اللامركزية، الى الاضرار بالصالح العام.
- ونذكر (راضي، 2010: 21) ان تطبيق اللامركزية قد يرافقه العديد من المشاكل والصعاب ومنها**
1. عدم استفادة الوحدات المحلية من خبرات المستشارين في المركز.
 2. ازدواجية العمل فيما بين الوحدات في تقديم الخدمة في بعض القطاعات، تؤدي الى زيادة النفقات.
 3. الاستقلالية الكبيرة لبعض القطاعات والمنافسة فيما بينها، قد ينتج عنهما تضارباً في المصالح داخل المنظمة.
 4. تطبيق اللامركزية يتطلب عدد أكبر من المدراء الكفاء.
 5. سلطة إتخاذ القرارات الرئيسية تكون موزعة وبعيدة، وبالتالي فهي لا تشجع على تبني الإبتكارات الرئيسية.
 6. يترتب على تطبيق اللامركزية اضعاف للسلطة المركزية، وبالتالي ضعف في التنسيق بين الأجهزة اللامركزية.
 7. صعوبة الاتصال بين الإدارات المتجاورة .
 8. تتطلب نظام رقابي مركزي، يضمن تحقيق الإتساق والتكامل بين الوحدات المختلفة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

المبحث الثاني

بعض أدوات تحقيق اللامركزية الإدارية

1. الهيكل التنظيمي Organization Structure

مفهوم الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يوضح دور الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة، والمسؤول الذي يتبع له كل فرد وما يتمتع به كل فرد من سلطة إتخاذ القرار، والربط بين مختلف الأفراد والجماعات لتعمل معاً كوحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة، ويعتبر الهيكل التنظيمي الناتج النهائي لعملية التنظيم (Organizing). (حريم، 2006: 145-146). والجدول (7) يوضح آراء بعض الباحثين حول مفهوم الهيكل التنظيمي.

الجدول (7)

مفهوم الهيكل التنظيمي

| المفهوم | الباحث، السنة والصفحة | ت |
|---|-----------------------|---|
| عملية تنظيم المهام وتحديد الأدوار بين الأفراد العاملين، وتحديد آليات التنسيق بين الأقسام وكيفية تبادل المعلومات. | (Robbins, 2003 :5) | 1 |
| الإطار الذي يحدد التقسيمات الرسمية وعدد المستويات الهرمية ونطاق الإشراف لكل من المدراء والمشرفين، ويساعد على تقسيم الأفراد وتوزيعهم، والتأكد من وجود الاتصال والتنسيق بين الأقسام. | (Daft, 2007 :190) | 2 |
| البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية (الأقسام والشعب) للمنظمة اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً خطوط السلطة ومواقع إتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات. | (عليان، 2007: 108) | 3 |
| الإطار الذي يرشدنا الى الطرق التي يتم فيها توزيع الواجبات للأفراد، وكيفية اجتماع الأفراد معاً في أقسام ووظائف المنظمة، والهيكل التنظيمي هو الذي يعكس خارطة المنظمة كما أنه التصميم الرسمي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات في السلم التنظيمي. | (بن حبتور، 2007: 192) | 4 |

| | | |
|---|-------------------------------|----------|
| <p>البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية في المنشأة، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع إتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية.</p> | <p>(العلاق، 2008: 201)</p> | <p>5</p> |
| <p>الإطار الذي يوضح التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة، وتكون مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض وتأخذ شكل الهرم، يربطها خط السلطة الرسمية الذي تتسبب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى الى المستوى الأدنى، ومن خلاله تتوضح نقاط إتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.</p> | <p>(عقيلي، 2009: 285)</p> | <p>6</p> |
| <p>أحد مقومات نجاح التنظيم الإداري، حيث يترتب على إعداد هيكل تنظيمي سليم الكثير من الأمور، كوضوح السلطات وتدرجها وبيان المسميات الوظيفية وتحليل البيئة الداخلية وتوافر قوة عمل فعليه قادرة على تحقيق الأهداف.</p> | <p>(اللوزي، 2010: 84)</p> | <p>7</p> |
| <p>يعكس الهيكل التنظيمي النظام الذي يوضح الواجبات والمسؤوليات، ويحدد العلاقات بين الدوائر والأقسام وبين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.</p> | <p>(درة وجودة، 2011: 177)</p> | <p>8</p> |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول

ويشير الباحث الى مفهوم الهيكل التنظيمي بأنه (النتائج النهائي لعملية التنظيم، و الإطار الذي يوضح واجبات ومسؤوليات ودور الأفراد العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وتحدد من خلاله العلاقة بين المستويات المختلفة داخل المنظمة، وتتضح مراكز إتخاذ القرار والسلطة والمسؤولية).

أهمية الهيكل التنظيمي

أن أكثر ما يؤثر على ادراك الفرد لعمله وعلى سلوكه في العمل هو الهيكل التنظيمي، وأن من واجب المديرين تصميم هيكل تنظيمي يساعد العاملين على القيام بأعمالهم بأفضل صورة ممكنة وعلى تحقيق الأهداف، ويعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة وليس غاية، حيث أنه وسيلة لمساعدة المنظمة

والعاملين على تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح، فالهيكل التنظيمي يؤدي ثلاث وظائف رئيسية (حريم، 2006: 146-147).

1. أن أول وأهم وظائف الهيكل التنظيمي هي تحقيق مخرجات/ منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها.
 2. يساعد الهيكل التنظيمي على تقليص الاختلافات بين الأفراد الى أدنى درجة ممكنة، فهو الضامن للالتزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة.
 3. يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي تتم ضمنه ممارسة القوة (الهيكل التنظيمي يقرر ويحدد ما هي الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة) ويتم في ضوء هذا الإطار إتخاذ القرارات.
- ويعتقد (Peter Drucker) أن أهمية الهيكل التنظيمي تتمثل في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاث مجالات رئيسية، وخمس مجالات فرعية وكما يلي

المجالات الرئيسية

1. المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح - تحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة وتوفير سبل التنسيق فيما بينها.
2. تحديد أدوار الأفراد في المنظمة - ما يتوقع من كل فرد عمله.
3. المساعدة في إتخاذ القرارات.

المجالات الفرعية

1. تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.
2. تقادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال.
3. تجنب الاختناقات في العمل.
4. تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار.
5. تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية والتكيف معها.

أبعاد الهيكل التنظيمي

يكاد يتفق الباحثون حول أبعاد الهيكل التنظيمي الواجب اخذها بعين الاعتبار لدى تصميم الهيكل التنظيمي وهي (التعقيد، الرسمية والمركزية). (درة وجودة، 2011: 194-199).

أولاً/التعقيد Complexity

هو ذلك البعد من الهيكل التنظيمي الذي يشير الى عدد الوظائف والوحدات والأنشطة المختلفة، وتقاس درجة التعقيد في المنظمة بعنصرين هما التمايز والتكامل.

1. التمايز Differentiation

وهو درجة الاختلاف الموجودة بين الانظمة الفرعية للمنظمة (الدوائر والأقسام والوحدات)، وتعتمد درجة التمايز على مبدأ تقسيم العمل، والتخصص وكذلك على حجم المنظمة، فكلما زاد عدد التخصصات في المنظمة وكبر حجمها، كلما زادت درجة التمايز، وهناك نوعين من التمايز في المنظمة.

أ. التمايز الأفقي **Horizontal Differentiation**: هو عدد الوحدات المختلفة الموجودة على نفس المستوى في المنظمة، وبالتالي كلما كان التمايز الأفقي أكبر فأن المنظمة تكون أكثر تعقيداً. (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2008:461).

ب. التمايز العمودي **Vertical Differentiation**: هو عدد مستويات السلطة في المنظمة، وبالتالي كلما زادت مستويات السلطة في المنظمة، تصبح المنظمة أكثر تعقيداً. (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2008:461).

2. التكامل Integration

يتعلق التكامل بالتنسيق بين المهام والوظائف والدوائر المختلفة داخل المنظمة، فالمنظمة التي تزداد فيها درجة التمايز، تحتاج بدرجة أكبر الى وجود التكامل بين الانشطة الفرعية جميعها، وهناك نوعان من التكامل أفقي وعمودي، وهناك عدة أساليب تساعد على تحقيق التكامل، فأساليب التنسيق من خلال علاقات السلطة وتبادل التقارير يمكن أن تساهم في زيادة التكامل العمودي، أما استخدام قواعد العمل والاعراف لفرق العمل وآليات التخطيط، فكلها تساعد على ايجاد تكامل أفقي لكونه تحسن العلاقات الجانبية. (العامري، والغالبي، 2008: 411).

ثانيا/الرسمية Formalization

أشار (السالم، 2008: 66) بأن الرسمية هي درجة تقنين القواعد والاجراءات في العمل، ومدى أداء الأعمال بشكل معياري وبنفس الطريقة، أي ان العمل الذي يمارسه الفرد يكون محكوماً بقواعد واجراءات وسلوكيات محددة، بحيث لا يستطيع الخروج عليها، وكلما زادت درجة رسمية العمل كلما قلت مرونة الفرد في اسلوب إنجاز عمله داخل المنظمة، وتقل مرونته في تحديد متى وكيف ينجز العمل. وأوضح (القيوتي، 2008: 147) بأن درجة التقنين و الرسمية تختلف من تنظيم لآخر، باختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري، حيث من السهل تقنين الأعمال الروتينية في المستويات الإدارية الأدنى، بالمقارنة مع صعوبة تقنين الأعمال المهنية والإستشارية في المستويات العليا، ونمط

الرسمية والتقنين يسهل امكانية التنبؤ بسلوك الموظفين لانهم يؤدون ادواراً محددة بدقة،ومن محاذير التقنين عدم التشجيع على المبادرة والإبداع.

ثالثاً/المركزية Centralization

أكد (أبو شيخة، 2011: 202) بأن درجة المركزية تشير الى مدى تركيز عملية إتخاذ القرارات في المستويات الأعلى من البناء التنظيمي،وتعد واحدة من الاساليب التي تلجأ اليها المنظمات لضمان تحقيق قدر كبير من الرسمية،ولا يقصد بالمركزية هنا بمعناها المطلق،بمعنى أن تتجمع مختلف مراحل صنع القرار في المستوى التنظيمي الأعلى أو لدى فرد معين،لأن هذا ليس موجوداً في الحياة العملية،حيث يتم توزيع مراحل صنع القرار بين عدة جهات،أي أن السلطة يتم توزيعها بدرجة ما،يتم اللجوء الى الاسلوب اللامركزي في الإدارة،كلما تعقدت أعمال المنظمة وزادت خبرات العاملين فيها والعكس صحيح،بمعنى أنه كلما كان التنظيم بسيطاً وغير معقداً كان اللجوء الى الأسلوب المركزي أمراً ممكناً.

2. التفويض الإداري Delegation

مفهوم التفويض

يعد التفويض من العلاقات التنظيمية المهمة في عمل منظمات الأعمال،وعلى الإدارات العمل بشكل علني لتفعيل هذا الدور لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف،فقدرات الأفراد محدودة في كثير من الجوانب،وعليه لابد من توزيع السلطة بهدف توزيع الأعمال للحفاظ على الجودة والكفاءة، أن زيادة حجم التنظيم وتشعب مهامه وأهدافه وتعقيد عملياته الإدارية وما تتطلبه من مهارات وتخصصات،تتطلب ضرورة العمل على تفعيل هذه الوظيفة الإدارية (التفويض) داخل منظمات الأعمال،فقدرات الأفراد مهما كان حجمها ونوعها لا تساعد على القيام بكل النشاطات وكل وظائف الإدارة،من تخطيط وإتخاذ قرار وإشراف ورقابة،لذلك فعملية تفويض الصلاحيات جاءت مساهمة فعالة للتخفيف من ضغوط العمل والمساعدة على إنجاز المهام والنشاطات بفعالية عالية.والجدول (8) يبين مفهوم التفويض الإداري لمجموعة من الباحثين والكتاب.

الجدول (8)

مفهوم التفويض الإداري

| المفهوم | الباحث، السنة والصفحة | ت |
|--|-------------------------|---|
| إعطاء حق التصرف من قبل الحكومة المركزية الى الحكومات المحلية، وجعلها قادرة على التحكم في المهام والموارد وإتخاذ القرارات، ومنحها سلطة اضافية لتنفيذ الواجبات والمهام، والتوصل الى النتائج المرجوة. | (Yuki,2001: 98) | 1 |
| العملية التي تؤدي الى تطوير المرؤسين وتنمية قدراتهم، والمساهمة في النمو والتطور الوظيفي، والشعور بالرضا وحفز المرؤسين واشباع حاجاتهم الانسانية، مما يؤدي الى رفع الانتاجية وتوفير الوقت للمدراء. | (Hughes,2002 :249) | 2 |
| تكليف المساعد بأعمال معينة، وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بهذه الأعمال، باعتباره المسؤول عن إنجاز هذه الأعمال، ولكن لا تفوض كل السلطات الى المساعد إلا اذا تنازل المدير كلياً عنها. | (ذياب، 2007: 17) | 3 |
| العملية التي يعهد الرئيس الإداري بجزء من اختصاصاته لأحد المرؤسين. | (بن حبتور، 2009: 8) | 4 |
| هو إعطاء مسؤولية ومنح سلطة للموظف، لاستغلال طاقاته في صالح المنظمة، بمعنى أن التفويض هو نقل بعض التخصصات من الرئيس الى المرؤسين، لإنجاز بعض الأعمال مع بقاء المسؤولية مشتركة. | (اللوزي، 2010: 72) | 5 |
| نقل مؤقت للصلاحيات من شخص في مستوى تنظيمي معين الى شخص آخر في مستوى تنظيمي أدنى. | (ابراهيم، 2011: 12) | 6 |
| تحويل سلطة إتخاذ القرار من الرئيس الى المرؤوس، فالرئيس لا يستطيع القيام بكل جزئية في العمل المناط به بنفسه، ولا بد له من تفويض سلطة إتخاذ القرار في بعض الأمور والمجالات، وخاصة الروتينية منها. | (درة، وجودة، 2011: 176) | 7 |

العملية الفعلية لتحديد النشاطات والسلطة المقابلة لأفراد معينين داخل المنظمة.

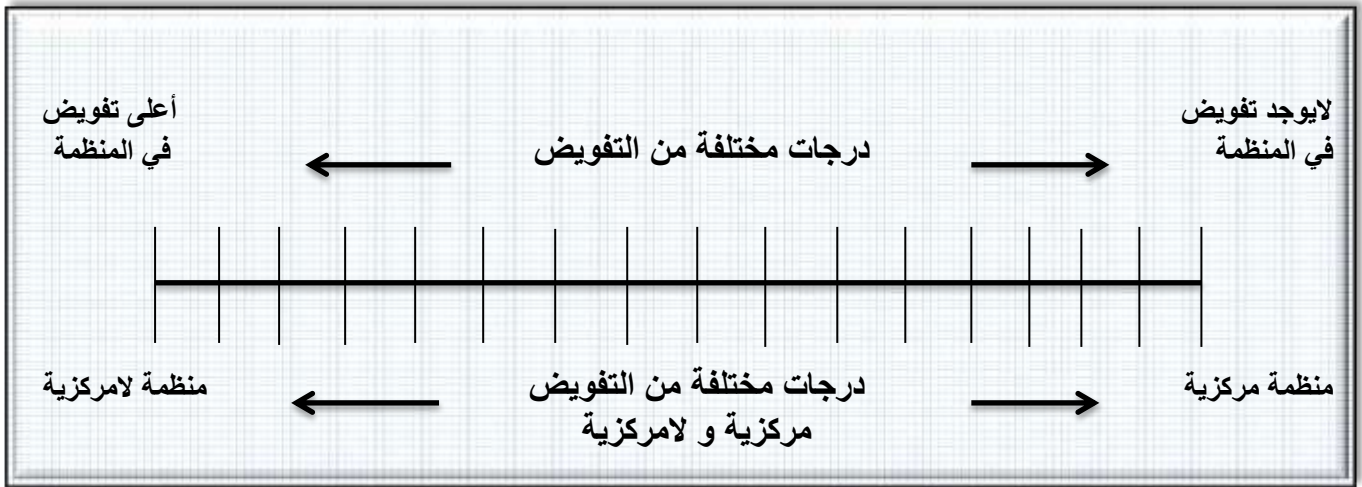
(Certo&Certo,2012:12)

8

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول

ومفهوم التفويض الإداري من وجهة نظر الباحث هو (الإستثمار الأمثل للوقت، ولقدرات وطاقات العاملين، من خلال منحهم الصلاحيات التي توفر لهم حرية أكبر في التصرف، وإتخاذ القرارات وتنفيذها، بعيداً عن الضغوط التي قد تحد من قدراتهم على الإبداع والإبتكار).

ومن خلال التفويض يتم تحديد درجة المركزية واللامركزية في المنظمات كما في الشكل(1)



الشكل(1)

مركزية ولامركزية المنظمات و استمرارية التفويض

Source :Certo,Samuel C. and Certo,S.Trevis,(2010),MODERN MANAGAMENT Concepts and Skills,11th ed., Philearning Privatelimited, New Delhi-110001.

نلاحظ من خلال الشكل(3)، انه كلما زادت درجت التفويض، اصبحت المنظمات لامركزية، وكلما قلت درجة التفويض، اصبحت المنظمات مركزية.

أشكال التفويض

للتفويض أشكال وأنواع معينة وهي (اللوزي، 2010: 72)

1. التفويض الى أسفل: وهي الحالة الشائعة، ويقوم الرئيس بتفويض جزء من صلاحياته الى من هم أدنى منه في التسلسل الوظيفي.

2. التفويض الى أعلى: يطبق هذا النوع من التفويض في الشركات المساهمة، حيث يفوض مجلس الإدارة بعض الصلاحيات الى الرئيس.

3. التفويض الجانبي: يحصل هذا النوع بين الرؤساء المتخصصين.

4. التفويض المباشر وغير المباشر: التفويض المباشر يكون من الرئيس الى المفوض له مباشرة، وأما اذا كان هناك طرف آخر بين الرئيس والمفوض له، يكون التفويض غير مباشر.
5. التفويض الرسمي وغير الرسمي: اذا كان التفويض وفقاً لقواعد واجراءات مكتوبة، فهو رسمياً، واذا كان روتينياً قائماً على الاعراف والعادات المعمول بها، فهو غير رسمي.
6. التفويض المشروط وغير المشروط: اذا كانت عملية التفويض بحاجة الى مراجعة الرئيس الأعلى، يكون التفويض مشروطاً، وفي حالة كون الشخص المفوض حراً في ممارسة ما تم تفويضه به، يكون غير مشروط.
7. التفويض الصريح والتفويض الضمني: يكون صريحاً في حالة الاعلان عن التفويض واعلام العاملين بالتنظيم، ويكون ضمناً، في حالة عدم الاعلان عنه رسمياً.
8. التفويض الجزئي والتفويض الكامل: في العملية الإدارية لاتشير الى ما يعرف بالتفويض الكامل، وبالتالي يجب أن يكون التفويض جزئياً.
9. التفويض العام والخاص: التفويض العام هو أن يعهد الرئيس الى المرؤوس مجموعة من المهام، أما الخاص، فيعهد الرئيس للمرؤوسين بمهام محددة.
10. التفويض المؤقت والدائم: يكون مؤقتاً نتيجة لظروف طارئة ولفترة محددة، واذا ما تم العمل به دون توقف إلا بصدور قرار من الرئيس بأيقافه، فهو تفويض دائم.

فوائد التفويض

التفويض الإداري له أثر كبير على إنجاز الأعمال، وتنمية المهارات الإدارية، وعلى كفاءة الأداء، واذا ما تم التفويض وفق معايير صحيحة، ولاشخاص مؤهلين، فإن النتيجة ستأتي بأثار ايجابية وفوائد وكالاتي (الغامدي، 2015: 14-16).

أولاً/ فوائد التفويض للمدير المفوض

1. توفير الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات الهامة، مثل التخطيط والتطوير الذاتي والتجديد والإبتكار ومراقبة الأعمال الرئيسية والحساسة.
2. يساعد المدراء على إعداد مساعدين قادرين على القيام بمهامهم في أوقات انشغالهم أو غيابهم.
3. أستحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج ومواكبة التطور والتقدم.

ثانياً/ فوائد التفويض للموظفين المفوض اليهم

1. المشاركة في تحليل المشكلات، وتشجيع الموظفين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات والحلول.
2. يساعد التفويض على تحسين وتطوير أداء العاملين.

3.الأحساس بالمسؤولية،وحرية التصرف والمرونة في التعامل مع المواقف والأشخاص والتخلص من الضغوط التحكيمية.

ثالثاً/ فوائد التفويض بالنسبة للمنظمة

1.تركيز المدراء على الأمور الهامة،يؤدي الى استخدام الوقت بشكل أمثل،وبالتالي تحسين نوعية الخدمات وتقليل التكاليف.

2.من خلال التفويض،يمكن الاحتفاظ بالموظفين الجيدين،وتطوير الموظفين ذوي الأداء الضعيف.

3.موضوعية تقييم الأداء،حيث يسهم التفويض في إمكانية المقارنة بين المفوض اليه ،وبين أقرانه وفق معيار الفاعلية،وفي صنع القرارات.

3.التمكين الإداري Empowerment

مفهوم التمكين الإداري

يعد التمكين من العناصر المهمة والحاسمة في مجال تنظيم الأفراد،من أجل دفعهم نحو تحقيق الأداء المميز،وكذلك ضمان الرقابة الفاعلة على المستوى الفردي والجماعي وكذلك التنظيمي،والتمكين من وجهة نظر (Ugboro&Beng,2000:247) هو تقوية الخط الأول للمنظمة وتشجيع العاملين ومكافأتهم على ممارستهم لتقديم المبادرات المبدعة في العمل.(الدوري،2010: 37).والجدول(9) يبين بعض آراء الباحثين حول مفهوم التمكين الإداري.

الجدول (9)

مفهوم التمكين الإداري

| المفهوم | الباحث، السنة والصفحة | ت |
|---|-----------------------|---|
| منح العاملين السلطة والحرية والمعلومات الكافية التي تساعدهم في صنع القرارات والمشاركة باتخاذها. | (Daft,2001:501) | 1 |
| إعطاء العاملين المسؤولية للتحسينات والسلطة لصنع تغيرات لإنجازها بقوة دافعة مجهزة للعاملين. | (Stevenson,2005:399) | 2 |
| إعطاء الأفراد العاملين قدر أكبر من الرقابة على أعمالهم، دون الرجوع الى الإدارة العليا. | (Barnes,2008: 323) | 3 |
| منح السلطة لفرد ما من أجل القيام بكل ما هو ضروري، | (Evans,2008: 383) | 4 |

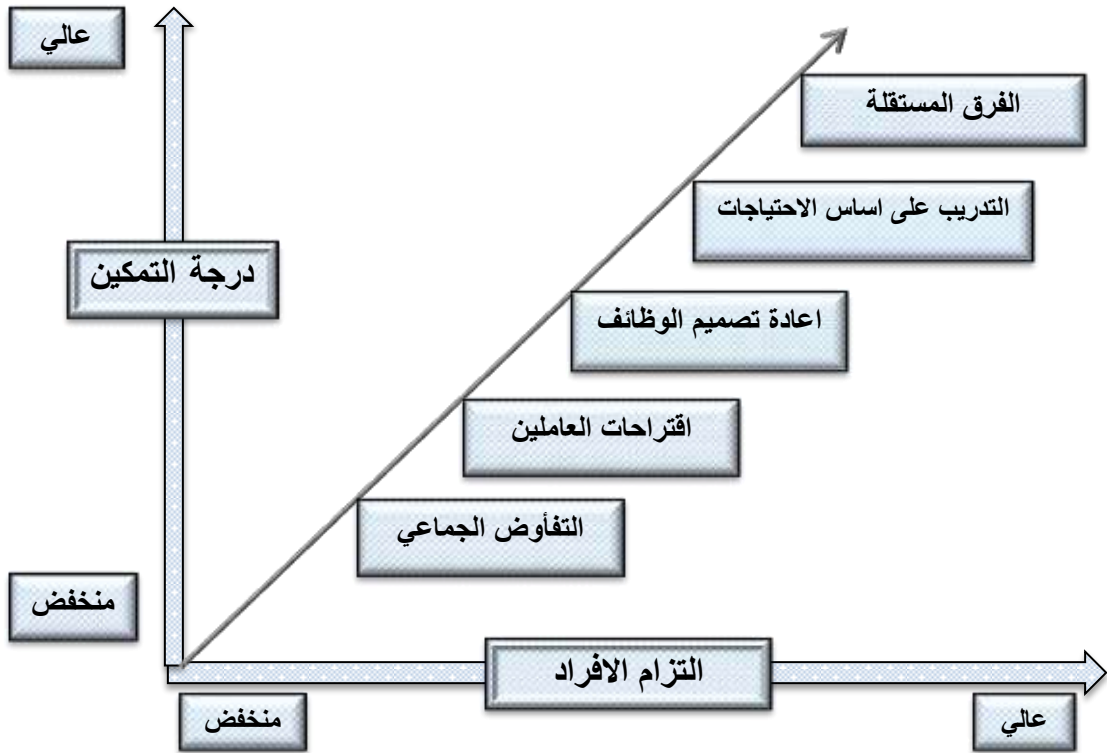
| | | |
|--|---|----|
| لتلبية احتياجات الزبون. | | |
| منح العاملين السلطة اللازمة لإتخاذ القرارات والاجراءات المتعلقة بأعمالهم. | (Moore et al.,2008: 476) | 5 |
| نقل السلطة والمسؤولية وإعطاء القوة للعاملين، بحيث تكون هناك تجربة الشعور بالملكية والرقابة على الأعمال التي يؤديونها. | (Aswathappa,2008: 412) | 6 |
| تشجيع ومساعدة الأفراد والمجموعات في إتخاذ القرارات المؤثرة في بيئات أعمالهم. | (Ivancevich et al.,2008:326) | 7 |
| البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية، لتحقيق اشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم، لغرض تحقيق منفعة وأهداف المنظمة. | (اللوزي وحمود ، 2008 : 256) | 8 |
| منح العاملين في مختلف مستويات المنظمة، السلطة لإتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤولية النتائج المستقبلية. | (George & Jones, 2008:27) | 9 |
| عملية تزويد الأفراد بالسلطة من أجل الاعتقاد، وإتخاذ الاجراءات، والرقابة، والتصرف و إتخاذ القرارات وبطرائق مستقلة. | (Gupta, 2008: 362) | 10 |
| العملية التي من خلالها يقوم المدراء بتمكين أو مساعدة الأفراد الآخرين في تحقيق نفوذ ضمن المنظمة، وأن لذة المهمة هي المشاركة في المعلومات وتشجيع اللامركزية في إتخاذ القرارات والمشاركة الواسعة للعاملين، وتخويلهم في السيطرة على عملياتهم الخاصة. | (Carter, 2009:39) نقلًا عن (الحدراوي، 2010: 73) | 11 |
| جعل لامركزية إتخاذ القرارات في المنظمة بواسطة إعطاء المدراء للعاملين في الخطوط الأمامية، كثيراً من التقدير والاستقلالية. | (Patah et al., 2009:43) نقلًا عن (الحدراوي، 2010: 73) | 12 |
| زيادة دافعية العاملين في العمل، من خلال تفويض السلطة الى المستويات الدنيا في المنظمة. | (Seibert et al., 2004 :332) نقلًا عن (راضي، 2010: 63) | 13 |
| رفع قدرة الموظف على إتخاذ القرارات بنفسه وبدون ارشاد الإدارة، أي هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن | (درة وجودة، 2011: 250) | 14 |

| | | |
|---|-------------------|----|
| يساهموا بأقصى طاقاتهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها. | | |
| مدخل لنقل القوة المستندة الى المعلومة أو اصدار القرارات، من المستويات الإدارية العليا الى المستويات الدنيا،بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والامكانيات التي تؤهلهم للتعاطي الكفوء والفاعل مع موارد المنظمة وامكانياتها ومقدرتها الجوهرية بقصد تعظيم القيمة لأصحاب المصالح (الزبائن، المالكين، العاملين و المجتمع). | (جلاّب،2016: 437) | 15 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول.

ويرى الباحث أن مفهوم (جلاّب،2016: 437) للتمكين الإداري هو الأكثر شمولية.

والشكل (2) يوضح مفهوم التمكين من وجهة نظر (sahoo et al.,2010:48)



الشكل (2)

مفهوم التمكين من وجهة نظر (Sahoo,2010)

source: Sahoo, Chandan Kumar, et al.,(2010),Employee Empowerment and Individual Commitment: An Analysis From Integrative Review Of Research , Employment Relations Record ,Vol.10, No.1,48.

أهمية التمكين Empowerment Importance

أشار (Daft,2000:42) الى أن أهمية التمكين تتلخص في

- 1.توسيع مدارك العاملين.
 - 2.تشكيل فرق العمل الذاتية.
 - 3.تشكيل دوائر الجودة الشاملة.
 - 4.بروز مجموعات المشاركة في إتخاذ القرارات والتمتع بسلطة إتخاذها.
- وحصر (أفندي، 2003: 20-26) أهمية التمكين في
- 1.حاجة المنظمة الى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
 - 2.تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي،وبالتالي تقليل التكاليف والوظائف.
 - 3.تفرغ الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد وتسريع القرارات.
 - 4.الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة المتاحة،ولاسيما الموارد البشرية من أجل الحفاظ على المنافسة.
 - 5.إبراز القدرات الإبداعية والخلاقة للأفراد.
 - 6.العمل على تحقيق الرضا الوظيفي و الحفز والانتماء.
 - 7.إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر،قد يمكنهم من اكتساب أحساس أكبر بانجاز أعمالهم.

مزايا التمكين

أوضح كل من (Schermehorn , Obsorn & Hunt,2000:87) مزايا التمكين بالآتي

- 1.زيادة مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.
 - 2.استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.
 - 3.تشجيع التعلم المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة.
 - 4.الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة،وتلبية احتياجات المستهلكين.
 - 5.الاستفادة من تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة والمعدات والأدوات بشكل متكامل.
- وأشار (ملحم، 2006: 120-131) بأن مزايا التمكين ذات أبعاد متعددة،تشمل الموظف،والمنظمة،وللزبائن.
- بالنسبة للموظف،تتمثل هذه المزايا بتحقيق الانتماء الداخلي،والمشاركة الفاعلة،وتطوير مستوى العاملين،واكتساب المعرفة والمهارة،وشعور الموظف بمعنى الوظيفة،وتحقيق الرضا الوظيفي والمحافظة على الموظف من قبل المنظمة.
- وبالنسبة للمنظمة،فتتمثل بزيادة الولاء من قبل العاملين،وتحسين انتاجيتهم كماً ونوعاً،ومساعدة المنظمة في تطوير البرامج والتجديد،وتحسين العلاقة بين العاملين و تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء.

وأما بالنسبة للزبائن، فهي رغبة الزبائن في التعامل مع الموظف الذي يتمتع باستقلالية وقدرات خلاقة وصلاحيات أكبر تمكنه من التصرف دون الرجوع بشكل متكرر للتعليمات أو لرأي المسؤول، وحصول الزبائن على معلومات وخبرات جديدة، لأن الموظف المُمكن تكون لديه المهارة والخبرة للإجابة على أسئلة الزبائن وله القدرة على حل مشاكلهم، ويمتلك الموظف المُمكن المرونة والتكيف والاستجابة في التعامل مع الزبائن دون الحاجة الى الرجوع للمدير أو للتعليمات أو للمركز، وبإمكان الزبائن الحصول على خدمات حسب الطلب وتلبية احتياجاتهم المختلفة من قبل الموظف المُمكن.

عناصر التمكين الإداري

أشار (اللوزي، 2010: 278) بأن هناك عناصر يجب توافرها في عملية التمكين الإداري وهي

1. قاعدة المعلومات والمعارف، لتزويد العاملين بالمعلومات والمعارف بكل جوانب التنظيم.
2. التعرف على الأعمال وما تتضمنه من أنشطة ومهام وواجبات، وكذلك التعرف على أهداف التنظيم، ومعرفة المهارات ومؤهلات العاملين، وأساليب العمل، وكذلك الاجراءات ونوعية الأعمال وطبيعتها وما تحتاجه من امكانيات.
3. التغيير التنظيمي، ترسيخ القناعات لدى العاملين بأهمية التغيير.

وأكد (جلاب، 2016: 443-444) بأن هناك أربع عناصر تُمكن الأفراد العاملين من الشعور بحرية أكبر في انجاز أعمالهم وهذه العناصر هي

1. سهولة الوصول الى المعلومات من قبل العاملين.
2. امتلاك العاملين المهارات والمعرفة للإسهام في إنجاز الأهداف التنظيمية.
3. امتلاك الأفراد العاملين القوة لإتخاذ القرارات الأساسية.
4. مكافأة الأفراد على أساس أداء المنظمة.

مستويات التمكين الإداري

أشار (Kendrick, 2004: 2) الى أن هناك ست مستويات للتمكين وهي

1. لا يتخذ الموظف أي قرارات هامة حول خدمتهم.
2. لا يتخذ الموظف أي قرارات هامة حول عملهم، مع أخبارهم بالقرارات التي ستتخذ بالنيابة عنهم بشكل دوري.
3. يقوم صانعي القرار بطلب النصح والاستشارة من الموظف بشكل دوري فيما يخص القرارات المتعلقة بعملهم.
4. يعطى الحق للموظف وبشكل دوري بصنع عدد قليل من القرارات الهامة المتعلقة بخدمتهم الشخصية.

5.يقوم الموظف وبشكل دوري بإتخاذ أغلب القرارات الجوهرية التي تشكل خدمتهم الشخصية.
6.الغالبية العظمى من القرارات الرئيسية يتم إتخاذها بصورة اعتيادية وبشكل شخصي من الموظف.

وحدد(Pastor) خمسة مستويات للتمكين الإداري(اللوزي،2010: 279)

1.إتخاذ القرارات الإدارية واعلام فريق العمل.

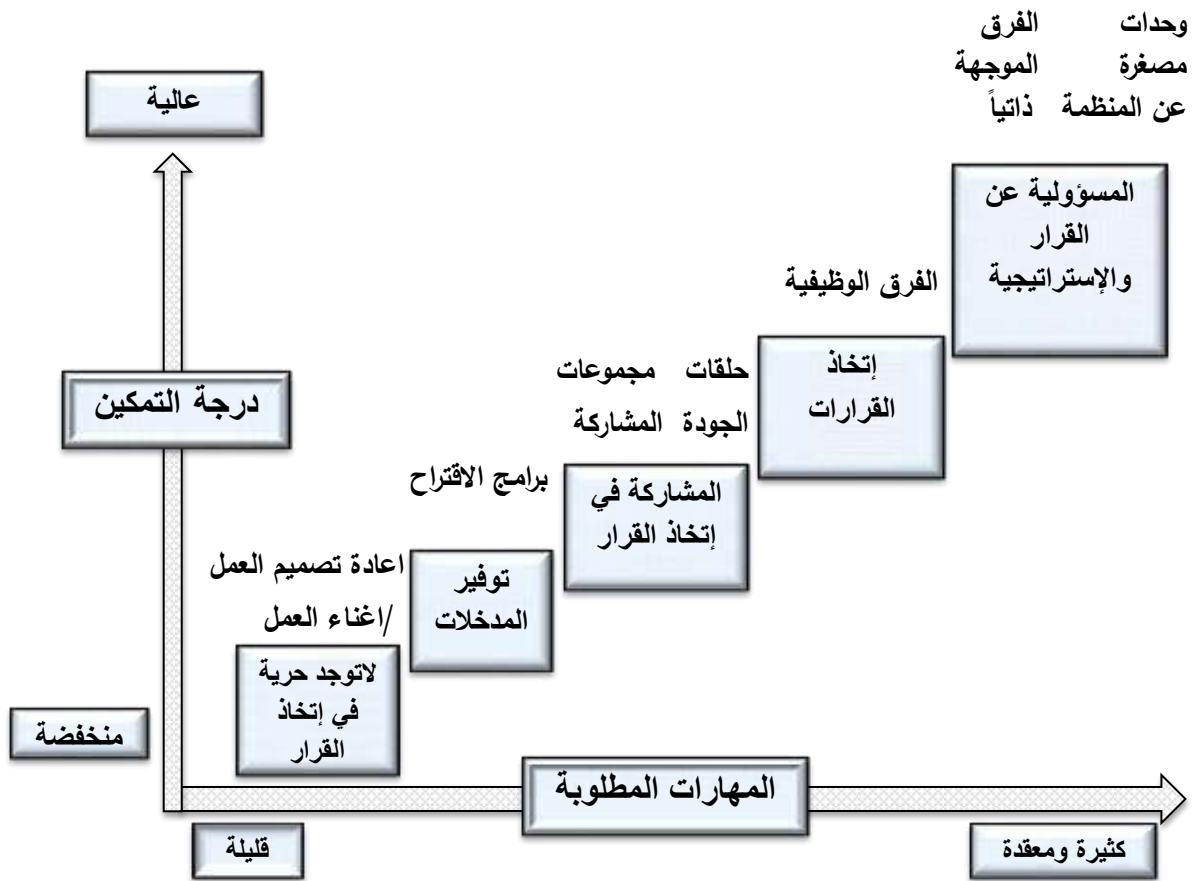
2.إتخاذ القرارات في ضوء اقتراحات فريق العمل.

3.مناقشة المدير لفريق العمل.

4.الاستمرار في بناء العلاقات.

5.إتخاذ القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني.

وحدد(Daft,2001;2010) خمسة مستويات للتمكين كما في الشكل(3)



الشكل (3)

مستويات التمكين الإداري من وجهة نظر (Daft,2001)

المصدر: جلاب، احسان دهش، (2016)، إدارة السلوك الأنساني في المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 440.

المبحث الثالث

الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة ومتطورة بتغير مكونات المنظمة، وتطورها على اختلاف أنواعها، إذ يُعد الأداء من المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية، ولجميع أنواع المنظمات، وأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنظمة، أو قد تكون الأساس في بقائها، وتعزيز قدراتها التنافسية. (يوسف، 2007: 33).

والجدول (10) يبين آراء بعض الباحثين والكتاب حول مفهوم الأداء الوظيفي.

الجدول (10)

مفهوم الأداء الوظيفي

| ت | الباحث، السنة و الصفحة | المفهوم |
|---|---------------------------|--|
| 1 | (سلطان، 2004: 219) | الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. |
| 2 | (Hayward, 2005: 9) | مفهوم نسبي يستخدم مجموعة معقدة من القياسات المعتمدة على أساس الوقت لتوليد النتائج المستقبلية. |
| 3 | (Armstong, 2006: 7) | إنجاز و تنفيذ و ممارسة أي عمل مكلف بتنفيذه. |
| 4 | (أبو شرح، 2010: 17) | درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على اساس النتائج. |
| 5 | (درويش والشمري، 2010: 69) | تفاعل الصفات الشخصية للأفراد وجهودهم في العمل، مع ما تقدمه المنظمة من مساعدات. |

| | | |
|--|------------------------|---|
| الأداء هو إسهام مباشر وغير المباشر من قبل العاملين، في تحقيق أهداف وغايات المنظمة. | (Indradevi, 2011:23) | 6 |
| الأعمال والمهام التي يؤديها العامل في المنظمة، وما يحققه من نتائج واقعية، والمسؤولة عن الوصول الى أهداف المنظمة، بصورة كفؤة وفاعلة، وذلك باستخدام ما متوفر من موارد. | (علي وموسى، 2015: 144) | 7 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول

ويرى الباحث ان مفهوم الأداء الوظيفي يعني (جميع الأنشطة والمهام والفعاليات الجسمانية والعقلية الموكلة الى الموظف، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وفقاً للموارد المتاحة، مع الالتزام بأنظمة وقواعد العمل).

أهمية الأداء الوظيفي

مما لا شك فيه ان للأداء الوظيفي موقع خاص و مميز في المنظمات، وذلك بإعتباره المحصلة لجميع مهام وأعمال المنظمة، ولا شك بأن المنظمة تكون مستقرة بشكل كبير، عندما يؤدي الأفراد الأعمال المكلفين بها بشكل جيد (ناصر، 2010: 52). وأشارت (الغانمي، 2016: 74) نقلاً عن (ماضي، 2014: 77) لأهمية الأداء بالآتي

1. يسهم في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ومدى سلامة برامجها التي تعدها داخل المنظمة وتستهملها.
2. الإسهام في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في المنظمة.
3. يسهم في رفع مستوى جودة مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها في منظمات الأعمال.
4. يسهم في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة، وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة الفرد ودافعيته تجاه عمله.
5. يسهم في مساعدة القيادات الإدارية في المنظمة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وحوافز وأجور تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة في المنظمة، والعمل على اصلاح تلك النظم حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى أداء العاملين في المنظمة.
6. يساعد الأداء المتميز في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى إشباع حاجات الفرد وتحقيق رغباته.
7. يؤدي الأداء المتميز إلى تقليل التكاليف وترشيد المصروفات؛ مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإبتكار والإبداع في الأداء.

عناصر الأداء الوظيفي

أختلف الباحثون في تحديد عناصر الأداء الوظيفي ومجالات تطبيقها، فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة عناصر ومعايير لكل مستوى تنظيمي أو إداري، ومنهم من قدم مجموعة عناصر توصف بأمكانية تطبيقها على جميع الأعمال، ومهما يكن من اختلاف في تحديد عناصر الأداء، لا بد لهذه العناصر أن تؤكد على جانبيين أساسيين وهما (السالم وصالح، 2009: 242).

الأول/ موضوعي يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، مثل كمية الإنتاج النوعية، السرعة، المهارة ومدى ماحقته الفرد من أهداف في استعمال وقت العمل.

الثاني/ ذاتي أو سلوكي ويكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية في التعلم والإفادة من التدريب والقدرة الإشرافية، ومدى التقبل للنقد، وإمكانية الاعتماد عليه، والتعاون وعلاقته مع الرؤساء.

وأن أهم عناصر الأداء الوظيفي كما أشار إليها (الساعدي، 2013: 36).

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. **نوعية العمل:** تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الأخطاء.

3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4. **المثابرة والثوق:** تشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

أبعاد الأداء الوظيفي

يمكن تمييز ثلاث أبعاد للأداء وهي (جلال الدين، 2009: 40)

1. **كمية الجهد المبذول:** تعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة زمنية، معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2. **الجهد المبذول:** يعني أن مستوى بعض الأنواع من الأعمال، ربما لا يهتم بسرعة الأداء أو كميته بقدر اهتمامه بنوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

3.نمط الأداء: هو الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل،فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة،أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى،ويمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل قرار لمشكلة معينة،والاسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

أنواع الأداء الوظيفي

يصنف الأداء الى ثلاث أنواع وهي (أبو شرح،2010: 19)

1.أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الانتاج المباشر للسلع والخدمات،والبيع،وجرد المخزون، وإدارة التابعين،وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة،فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن ان يشمل هذا الأداء،أو السلوك الى الحاجة الى احداث تحويل الأفراد من حالة النزاع الى جو تنافسي،كذلك يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لايجاد مثل هذا الجو.

2.الأداء الظرفي: هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة،وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي،والأداء هنا ليس دوراً اضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية،ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات،فمثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء ومساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل،من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود اضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة،وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

3.الأداء المعاكس أو المجابه:وهذا النوع يختلف عن النوعين السابقين،حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل،مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب المتكرر،ويشمل ايضاً سلوكيات غير مرغوبة،مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: الأمانة المركزية الإدارية في
العراق والميكمل التنظيمي لديوان محافظة
الديوانية

المبحث الثاني: مراحل تنفيذ نقل الوظائف
والدوائر والصلاحات من الوزارات
المشمولة بالمادة (45) من قانون رقم
(21) لسنة 2008 المعدل الى محافظة
الديوانية، ومساهمتها في تحسين الأداء
الوظيفي

المبحث الأول

اللامركزية الإدارية في العراق والهيكل التنظيمي لديوان محافظة الديوانية

أولاً/ اللامركزية الإدارية قبل 2003/4/9

لم يكن العراق حديث العهد بالعمل في النظام اللامركزي أو العمل بالمجالس البلدية أو المحلية، فقد ظهر ذلك في العهد الملكي وأن كان ظهوراً رمزياً متمثلاً بقانون إدارة البلديات رقم (84) لسنة 1931 الذي استحدثت بموجبه تشكيلات الإدارة المحلية بتسمية المجلس البلدي، ثم تعزز هذا النظام وهذه التشكيلات في قانون إدارة البلديات رقم (164) لسنة 1965 المعدل الذي منح المجالس البلدية صلاحيات واسعة وخصص لها أبواب وفصول في هذا القانون إلى أن صدر قانون مجالس الشعب المحلية رقم (25) لسنة 1995 الذي ألغى بموجب المادة (98) منه المجالس البلدية الواردة في قانون إدارة البلديات أعلاه ونقل صلاحياتها والتزاماتها إلى المؤسسات البلدية ومنح مجالس الشعب المحلية بأعضائها المعيّنين والمنتخبين صلاحيات واسعة في الجوانب التنفيذية والرقابية.

ثانياً/ اللامركزية الإدارية بعد 2003/4/9

ظهرت اللامركزية في أمر سلطة الائتلاف المؤقتة المنحلة رقم (71) لسنة 2004 الذي أكد على تقاسم السلطة بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية (الأقاليم والمحافظات والبلديات والإدارات المحلية)، وأنه من حق المحافظة تشكيل مجلس محافظة ومجالس محلية في الأفضية والنواحي وتسمية محافظ و رؤساء للوحدات الإدارية وعلى الحكومة الاتحادية تفويض السلطات للحكومات المحلية والبلدية، عدل الأمر أعلاه بموجب أمر سلطة الائتلاف رقم (100) لسنة 2004.

ثالثاً/ الهيكل التنظيمي لديوان محافظة الديوانية قبل تطبيق المادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل

قبل صدور قانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم رقم (21) لسنة 2008 المعدل، وتحديداً المادة (45) منه، ملحق رقم (3)، والخاصة بنقل الدوائر والوظائف، كان الهيكل التنظيمي لديوان المحافظة يشمل أقسام المحافظة وشعبها فقط، وكان هناك ارتباط بسيط لدوائر وزارة البلديات والأشغال العامة (قبل الدمج) بالمحافظ، بالإضافة إلى ارتباط الدوائر الأمنية، والشكل (4) يبين الهيكل التنظيمي لديوان المحافظة.

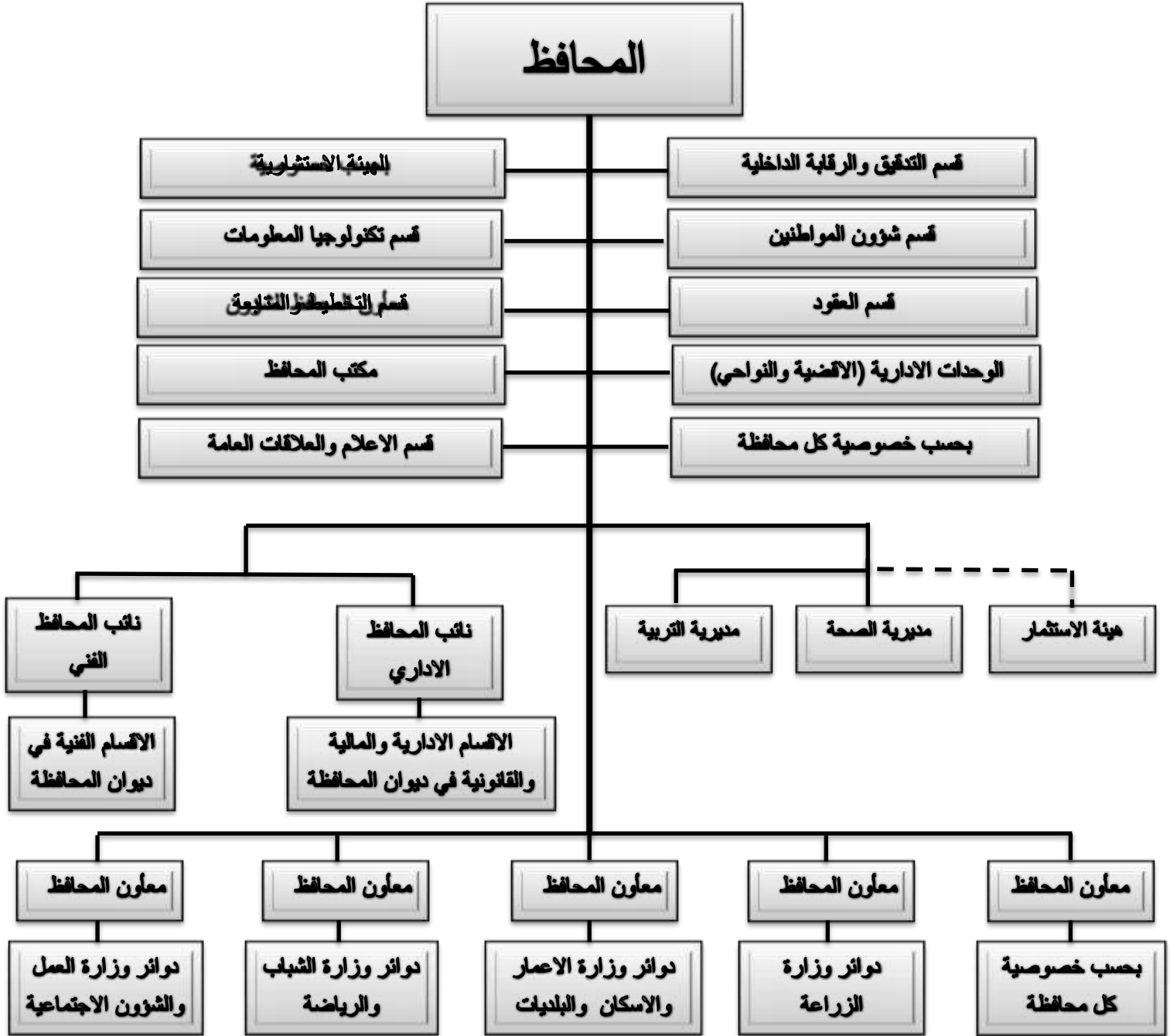


الشكل (4)

الهيكل التنظيمي لديوان محافظة الديوانية قبل تطبيق المادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل المصدر: قسم الموارد البشرية في ديوان محافظة الديوانية.

رابعاً/الهيكل التنظيمي لديوان محافظة الديوانية بعد تطبيق المادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل

بعد تطبيق المادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل، ملحق رقم (3)، والخاصة بنقل الدوائر والوظائف أو ما يعرف بنقل الصلاحيات، أرسلت الأمانة العامة لمجلس الوزراء مقترح هيكل تنظيمي للمحافظات وكما موضح بالشكل (5)، وأوصت بضرورة العمل به، إلا أن محافظة الديوانية لم تعمل به لحد الآن، شأنها شأن أغلب المحافظات.



الشكل (5)

الهيكل التنظيمي المقترح للمحافظات من قبل الأمانة العامة لمجلس الوزراء

المصدر: قسم الموارد البشرية في ديوان محافظة الديوانية.

المبحث الثاني

مراحل تنفيذ نقل الوظائف والدوائر والصلاحيات من الوزارات المشمولة بالمادة (45) من قانون (21) لسنة 2008 المعدل الى محافظة الديوانية، ومساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي أولاً/ مراحل تنفيذ نقل الوظائف والدوائر والصلاحيات من الوزارات المشمولة بالمادة (45) من قانون (21) لسنة 2008 المعدل
توطئة

سيتم في هذا المبحث تسليط الضوء على الوزارات والدوائر والوظائف المشمولة بالمادة (45) من قانون (21) لسنة 2008 المعدل، ملحق (3)، ومناقشة وتحليل نسب الصلاحيات (الإدارية والمالية والقانونية والفنية) الممنوحة للمحافظة والدوائر المحلية فيها قبل وبعد تاريخ 2015/8/6، والذي يعتبر تاريخ انتقال الدوائر والوظائف الى المحافظات بحكم القانون، ومناقشة وتحليل النسب الفعلية الحالية، من خلال الوثائق والمقابلات الشخصية مع المسؤولين والمعنيين، أفراد عينة البحث ملحق (1)، وطرح مجموعة من الأسئلة عليهم ملحق (2).

وزارة الإسكان والإعمار والبلديات العامة

أ/وزارة البلديات والأشغال العامة قبل الدمج

أصدرت وزارة البلديات والأشغال العامة قبل الدمج إمامها الصادر عن مكتب وكيل الوزارة للشؤون الإدارية ذي العدد (79) في 2015/9/22 الذي تضمن نقل مجموعة من الوظائف الى المحافظات وعلى مستوى المديرية العامة وكالاتي

1. مديرية البلديات العامة

تم نقل (38) وظيفة ضمن قائمة الوظائف التي تنقل الى المحافظات وكما مبين في الجدول (11).

الجدول (11)

أهم الوظائف المنقولة من وزارة البلديات والاشغال العامة قبل الدمج (مديرية البلديات العامة) الى محافظة الديوانية.

| ت | عنوان الوظيفة | نوع الوظيفة | نسبة الصلاحيات الممنوحة قبل 2015/8/6 | نسبة الصلاحيات الممنوحة بعد 2015/8/6 | النسبة الفعلية الحالية للصلاحيات الممنوحة |
|----|--|-------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| 1 | إدارة وتنظيم الملاكات الفنية والإدارية ونقلها وتنسيبها عدا مدرء الدوائر في المحافظة. | إدارية | 75% | 100% | 85% |
| 2 | تنظيم ومنح الاجازات (المرضية - بدون راتب - الاعتيادية - الدراسية - الوضع والامومة) والموافقة على السفر خارج العراق. | إدارية | 35% | 100% | 90% |
| 3 | التعيين المؤقت للموظفين (العقود والأجور اليومية) حسب قانون الموازنة السنوي وتعليماته. | إدارية | 100% | 100% | 100% |
| 4 | تعيين الموظفين على الملاك الدائم حسب قانون الموازنة السنوي وتعليماته. | إدارية | 50% | 100% | 50% |
| 5 | إيفاد الموظفين داخل العراق. | إدارية | 100% | 100% | 100% |
| 6 | تنظيم وادارة الموارد البشرية وإعداد خطط الملاك وفقاً للوصف الوظيفي للمدريات والموظفين. | إدارية | 100% | 100% | 100% |
| 7 | نقل وتنسيب مدرء الدوائر في المحافظة. | إدارية | 0% | 100% | 50% |
| 8 | العزل والفصل لمدرء الدوائر في المحافظة. | إدارية | 0% | 0% | 0% |
| 9 | وضع الخطط الإستراتيجية طويلة الأمد وبما ينسجم مع إستراتيجية التنمية الوطنية. | إدارية | 0% | 0% | 0% |
| 10 | المصادقة على الكفالات والعقود والتعهدات والإقرارات الخطية. | قانونية | 100% | 100% | 100% |
| 11 | المشورة القانونية . | قانونية | 50% | 100% | 75% |

| | | | | |
|------|------|------|-------|--|
| 100% | 100% | 75% | مالية | 12 المكافآت والترفيهات والعلوات حسب قانون الموازنة السنوي وتعليماته. |
| 100% | 100% | 100% | مالية | 13 جباية الرسوم المفروضة وفقاً لقانون واردات البلديات النافذ والتشريعات ذات العلاقة. |
| 100% | 100% | 100% | مالية | 14 إستيفاء الغرامات المفروضة بموجب القوانين النافذة. |

المصدر: إعداد الباحث.

تحليل نسب إنجاز نقل الصلاحيات في الجدول أعلاه

تمَّ اختيار مجموعة من الوظائف المنقولة من وزارة البلديات والأشغال العامة الى محافظة الديوانية، ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه قبل تاريخ 2015/8/6، هناك ست وظائف من أصل أربعة عشر وظيفة، أي بنسبة 43% من مجموع الوظائف، كانت تمارس من قبل مديرية البلديات في الديوانية وبشكل كامل، على اعتبار أنها وظائف محلية، وأن ثلاث وظائف من أصل الوظائف المذكورة في الجدول أعلاه، أي بنسبة 21%، لم تكن لمديرية البلديات في الديوانية أي صلاحية عليها، أما باقي الوظائف في الجدول فكانت نسبها متفاوتة وكانت تمارس بشكل جزئي، وبعد تاريخ 2015/8/6، تمَّ نقل الصلاحيات بشكل كامل لاثنا عشر وظيفة، أي بنسبة 86%، ولم تنقل الوظيفتان رقم 8 ورقم 9 في الجدول أعلاه، أي بنسبة 14%، وأما النسب الفعلية الحالية للصلاحيات الممنوحة في الحقل الأخير في الجدول، فكانت سبع وظائف تمارس بشكل كامل، أي بنسبة 50%، وبقيت وظيفتان لا تمارس أصلاً، أي بنسبة 14%، كون الوظيفة رقم 9 تتعلق برسم السياسة العامة وهي من صلاحية الوزارة، وأما الوظيفة رقم 8 فلا زالت الوزارة متمسكة بها، وأما باقي الوظائف فكانت نسبها متفاوتة، وعلى الرغم من أن النسب ارتفعت إلا أنها لم تصل الى 100%، كما هو مقرر لها وذلك لسببين، الأول اجراءات وزارة المالية التي طالبت بتنفيذ إعمامها المرقم 4538 في 2016/1/11، ملحق (4)، والثاني هو تمسك الوزارة ببعض الوظائف التي يفترض أن تنقل بشكل كامل الى المحافظة.

2. المديرية العامة للماء

تمّ نقل (28) وظيفة ضمن قائمة الوظائف التي تنقل الى المحافظات، وكما مبين في الجدول(12).

الجدول (12)

أهم الوظائف المنقولة من وزارة البلديات والاشغال العامة قبل الدمج (المديرية العامة للماء) الى محافظة الديوانية.

| ت | عنوان الوظيفة | نوع الوظيفة | نسبة الصلاحيات الممنوحة قبل 2015/8/6 | نسبة الصلاحيات الممنوحة بعد 2015/8/6 | النسبة الفعلية الحالية للصلاحيات الممنوحة |
|---|--|-------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| 1 | وضع الخطط القصيرة والمتوسطة المدى بما ينسجم والخطط الإستراتيجية المعدة من قبل الوزارة. | إدارية | 25% | 100% | 75% |
| 2 | الإحالة الى التقاعد وقبول الإستقالة أو رفضها ما عدا مدراء الدوائر. | إدارية | 50% | 100% | 75% |
| 3 | التعيين المؤقت للموظفين (العقود والأجور اليومية) حسب قانون الموازنة السنوي وتعليماته. | إدارية | 100% | 100% | 100% |
| 4 | تشكيل اللجان التحقيقية والمصادقة على التوصيات وسحب اليد، ما عدا مدراء الدوائر. | قانونية | 100% | 100% | 100% |
| 5 | الترافع في الدعاوى وفقا للوكالات الممنوحة من السادة المحافظين. | قانونية | 0% | 100% | 100% |
| 6 | صياغة وإبرام ومصادقة عقود مشاريع وأعمال المديریات في المحافظة. | قانونية | 75% | 100% | 100% |
| 7 | بناء مجمعات تصفية الماء الصالح للشرب ومد الشبكات في الأفضية والنواحي. | فنية | 75% | 100% | 100% |
| 8 | تصميم وبناء مشاريع محطات تصفية المياه الإستراتيجية لإمدادات المياه الصالحة للشرب. | فنية | 50% | 50% | 50% |

| | | | | |
|------|------|-----|-------|---|
| 100% | 100% | 75% | مالية | 9 شراء وتوريد المواد (بإستثناء مواد التصفية والتعقيم) والمركبات والمعدات اللازمة والوقود لتشغيل محطات ومجمعات تصفية المياه. |
| 100% | 100% | 0% | مالية | 10 جباية الإيرادات للماء المفروضة وفقاً للقوانين النافذة. |
| 75% | 100% | 0% | مالية | 11 شراء وتوريد مواد التصفية والتعقيم اللازمة لتشغيل محطات ومجمعات تصفية المياه. |

المصدر: إعداد الباحث.

تحليل نسب إنجاز نقل الصلاحيات في الجدول أعلاه

تمَّ اختيار مجموعة من الوظائف المنقولة من وزارة البلديات والأشغال العامة قبل الدمج (المديرية العامة للماء) الى محافظة الديوانية، ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه قبل تاريخ 2015/8/6، هناك وظيفتين من أصل أحد عشر وظيفة، أي بنسبة 18% من مجموع الوظائف، كانت تمارس من قبل مديرية الماء في الديوانية وبشكل كامل، على اعتبار أنها وظائف محلية، وأن ثلاث وظائف من أصل الوظائف المذكورة في الجدول أعلاه، أي بنسبة 27%، لم تكن لمديرية الماء في الديوانية أي صلاحية عليها، أما باقي الوظائف في الجدول فكانت نسبتها متفاوتة وكانت تمارس بشكل جزئي، وبعد تاريخ 2015/8/6، تمَّ نقل الصلاحيات وبشكل كامل لعشر وظائف، أي بنسبة 91%، وبقيت وظيفة واحدة وهي رقم 8 في الجدول أعلاه، أي بنسبة 9%، على حالها فيما يتعلق بالجانب المحلي، أما النسب الفعلية الحالية للصلاحيات الممنوحة في الحقل الأخير في الجدول، فكانت سبع وظائف تمارس بشكل كامل، أي بنسبة 64%، وأما باقي الوظائف فكانت نسبتها متفاوتة وعلى الرغم من أن النسب ارتفعت إلا أنها لم تصل الى 100%، كما هو مقرر لها وذلك لان الوظيفة رقم 8 تمارس من قبل الوزارة فيما يخص المشاريع الإستراتيجية، وأما باقي الوظائف فلم تصل الى تلك النسبة لسببين، الأول اجراءات وزارة المالية التي طالبت بتنفيذ إعمامها المرقم 4583 في 2016/1/11، ملحق (4)، والثاني هو تمسك الوزارة ببعض الوظائف التي يفترض أن تنتقل بشكل كامل الى المحافظة.

3. المديرية العامة للمجاري

تمّ نقل (29) وظيفة ضمن قائمة الوظائف التي تنقل الى المحافظات، وكما مبين في الجدول (13).

الجدول (13)

أهم الوظائف المنقولة من وزارة البلديات والاشغال العامة قبل الدمج (المديرية العامة للمجاري) الى محافظة الديوانية.

| ت | عنوان الوظيفة | نوع الوظيفة | نسبة الصلاحيات الممنوحة قبل 2015/8/6 | نسبة الصلاحيات الممنوحة بعد 2015/8/6 | النسبة الفعلية الحالية للصلاحيات الممنوحة |
|---|--|-------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| 1 | التعيين المؤقت للموظفين (العقود والأجور اليومية) حسب قانون الموازنة السنوي وتعليماته. | إدارية | 75% | 100% | 100% |
| 2 | تعيين الموظفين على الملاك الدائم حسب قانون الموازنة السنوي وتعليماته. | إدارية | 0% | 100% | 50% |
| 3 | شراء وتوريد المواد والمركبات والمعدات اللازمة والوقود لتشغيل محطات ومجمعات معالجة مياه الصرف الصحي. | مالية | 75% | 100% | 100% |
| 4 | تنفيذ شبكات مياه الصرف الصحي ومياه الأمطار. | فنية | 75% | 100% | 100% |
| 5 | القيام بأعمال السيطرة النوعية للمياه المطروحة الى الأنهر بحيث تكون مطابقة للمواصفات من خلال إجراء الفحوصات الدورية وذلك لغرض تحسين البيئة. | فنية | 0% | 75% | 75% |
| 6 | تصميم وبناء مشاريع محطات معالجة مياه الصرف الصحي الإستراتيجية. | فنية | 50% | 50% | 50% |
| 7 | تصميم وبناء محطات جمع ورفع مياه الأمطار. | فنية | 50% | 100% | 100% |
| 8 | تصميم شبكات مياه الصرف الصحي ومياه الأمطار. | فنية | 50% | 100% | 100% |

المصدر: إعداد الباحث.

تحليل نسب إنجاز نقل الصلاحيات في الجدول أعلاه

تمّ اختيار مجموعة من الوظائف المنقولة من وزارة البلديات والأشغال العامة قبل الدمج (المديرية العامة للمجاري) الى محافظة الديوانية، ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه قبل تاريخ 2015/8/6، هناك ست وظائف في الجدول أعلاه كانت تمارس بشكل جزئي وبنسب متفاوتة، أي بنسبة 75%، وان وظيفتين من الوظائف لم تكن للمديرية أي صلاحية، أي بنسبة 25%، وبعد تاريخ 2015/8/6، تمّ نقل الصلاحيات وبشكل كامل لخمس وظائف، أي بنسبة 75%، وبقيت وظيفتين تمارس بصورة مشتركة لأنها تتعلق برسم السياسة العامة، أي بنسبة 25%، وأما النسب الفعلية الحالية للصلاحيات الممنوحة في الحقل الأخير في الجدول، فهي مطابقة لما جاء في الحقل الثاني من الجدول أعلاه، فبمعدا الوظيفة رقم 2، فلا تزال تمارس مناصفة بين الوزارة ومديرية المجاري في المحافظة، وذلك لسببين، الأول اجراءات وزارة المالية التي طالبت بتنفيذ إعدامها المرقم 4583 في 2016/1/11، ملحق (4)، والثاني هو تمسك الوزارة ببعض الوظائف التي يفترض أن تنقل بشكل كامل الى المحافظة.

4. المديرية العامة للتخطيط العمراني

تمّ نقل (26) وظيفة ضمن قائمة الوظائف التي تنقل الى المحافظات، وكما مبين في الجدول (14).

الجدول (14)

أهم الوظائف المنقولة من وزارة البلديات والأشغال العامة قبل الدمج (المديرية العامة للتخطيط العمراني) الى محافظة الديوانية.

| ت | عنوان الوظيفة | نوع الوظيفة | نسبة الصلاحيات الممنوحة قبل 2015/8/6 | نسبة الصلاحيات الممنوحة بعد 2015/8/6 | النسبة الفعلية الحالية للصلاحيات الممنوحة |
|---|---|-------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| 1 | إيفاد الموظفين داخل العراق. | إدارية | 100% | 100% | 100% |
| 2 | إدارة وتنظيم الملاكات الفنية والإدارية ونقلها وتنسيبها عدا مدرء الدوائر في المحافظة. | إدارية | 75% | 100% | 85% |
| 3 | التعيين المؤقت للموظفين (العقود والأجور اليومية) حسب قانون الموازنة السنوي وتعليماته. | إدارية | 100% | 100% | 100% |
| 4 | تعيين الموظفين على الملاك الدائم حسب قانون | إدارية | 50% | 100% | 50% |

| | | | | | |
|------|------|----|-------|---|----|
| | | | | الموازنة السنوي وتعليماته. | |
| 100% | 100% | 0% | مالية | الإدارة المالية (الحسابات - التقارير - التدقيق والرقابة) على مستوى المحافظة. | 5 |
| 100% | 100% | 0% | فنية | إبداء الرأي التخطيطي المعتمد في المواقع المقترحة لمشاريع القطاع العام والخاص الواقعة داخل حدود التصاميم الأساسية بموجب الاستعمالات المصدقة وإبداء الرأي التخطيطي لدوائر البلدية المعنية للأمور المتعلقة (بمنح اجازات البناء ، الافرازات ، الابدال والاستملاك ، فضلات الطرق ... الخ) . | 6 |
| 100% | 100% | 0% | فنية | إبداء الرأي التخطيطي المعتمد في طلبات تخصيص المشاريع للقطاع العام والخاص وخارج حدود البلدية والتصاميم الأساسية ورفعها الى لجنة تخصيص المشاريع الاستثمارية والتموية وإبداء الرأي التخطيطي الأولي بخصوص المشاريع الإستراتيجية ورفعها عن طريقنا الى اللجنة. | 7 |
| 100% | 100% | 0% | فنية | إعداد وتعديل مخططات الافراز لقطع الأراضي وحسب الاستعمالات المحددة لها بموجب التصاميم القطاعية والتفصيلية المصدقة وتصنيفها وفق الضوابط المعتمدة. | 8 |
| 100% | 100% | 0% | فنية | إعداد وتعديل التصاميم القطاعية والتفصيلية بموجب الاستعمالات المثبتة لها بموجب التصاميم الأساسية المصدقة وترويج تصديقها وفق الضوابط وتخويل السادة المحافظين بالتصديق النهائي. | 9 |
| 100% | 100% | 0% | فنية | إعداد الدراسات المتعلقة بالتطوير الريفي. | 10 |

المصدر: إعداد الباحث.

تحليل نسب إنجاز نقل الصلاحيات في الجدول أعلاه

تمّ اختيار مجموعة من الوظائف المنقولة من وزارة البلديات والأشغال العامة قبل الدمج (المديرية العامة للتخطيط العمراني) الى محافظة الديوانية، ومن خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أنه قبل تاريخ 2015/8/6، هناك وظيفتين من أصل عشر وظائف، أي بنسبة 20%، من مجموع الوظائف المذكورة في الجدول أعلاه، كانت تمّارس من قبل المديرية في الديوانية وبشكل كامل، على اعتبار أنها وظائف محلية، وأن ست وظائف من أصل الوظائف المذكورة في الجدول أعلاه، أي بنسبة 60%، لم تكن للمديرية في الديوانية أي صلاحية على هذه الوظائف، أما باقي الوظائف في الجدول، فكانت نسبها متفاوتة وكانت تمّارس بشكل جزئي، وبعد تاريخ 2015/8/6، تمّ نقل الصلاحيات وبشكل كامل لجميع الوظائف أي بنسبة 100%، أما النسب الفعلية الحالية للصلاحيات الممنوحة في الحقل الأخير في الجدول، فكانت ثمان وظائف تمّارس بشكل كامل، أي بنسبة 80%، وأما باقي الوظائف فكانت نسبها متفاوتة ولم تصل الى نسبة 100% كما هو مقرر لها، وذلك بسبب، اجراءات وزارة المالية التي طالبت بتنفيذ إعدامها المرقم 4583 في 2016/1/11، ملحق (4).

5. المديرية العامة للتخطيط والمتابعة

تمّ نقل (32) وظيفة ضمن قائمة الوظائف التي تنقل الى المحافظات، وكما مبين في الجدول (15).

الجدول (15)

أهم الوظائف المنقولة من وزارة البلديات والأشغال العامة قبل الدمج (المديرية العامة للتخطيط والمتابعة) الى محافظة الديوانية.

| ت | عنوان الوظيفة | نوع الوظيفة | نسبة الصلاحيات الممنوحة قبل 2015/8/6 | نسبة الصلاحيات الممنوحة بعد 2015/8/6 | النسبة الفعلية الحالية للصلاحيات الممنوحة |
|---|---|-------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| 1 | التعيين المؤقت للموظفين (العقود والأجور اليومية) حسب قانون الموازنة السنوي وتعليماته. | إدارية | 75% | 100% | 100% |
| 2 | تعيين الموظفين على الملاك الدائم حسب قانون الموازنة السنوي وتعليماته. | إدارية | 0% | 100% | 50% |
| 3 | جمع وتبويب البيانات والمعلومات الاحصائية المتعلقة بنشاطات المحافظة للاستفادة منها في | إدارية | 0% | 75% | 75% |

| | | | | |
|-----|-----|----|--------|---|
| | | | | مجالات التخطيط والمراقبة وتزويد الجهاز المركزي للإحصاء بالبيانات المطلوبة. |
| 50% | 50% | 0% | إدارية | 4 التنسيق والإشراف على أقسام الإحصاء ونظم المعلومات في المديرية التابعة لوزارة البلديات والأشغال العامة في المحافظة، بما يضمن توحيد البيانات وتوضيح العلاقات بينها. |
| 75% | 75% | 0% | فنية | 5 إجراء الدراسات والبحوث ووضع الخطط والبرامج التي تساعد في تحقيق أهداف المديرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى في المحافظة. |
| 75% | 75% | 0% | فنية | 6 إعداد الدراسات التمهيدية وتقييم البيانات الإحصائية. |

المصدر: إعداد الباحث.

تحليل نسب إنجاز نقل الصلاحيات في الجدول أعلاه

تم اختيار مجموعة من الوظائف المنقولة من وزارة البلديات والأشغال العامة قبل الدمج (المديرية العامة للتخطيط والمتابعة) الى محافظة الديوانية، ومن خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أنه قبل تاريخ 2015/8/6، لم يكن لمديرية التخطيط والمتابعة في الديوانية أي صلاحية كاملة على جميع الوظائف المذكورة في الجدول أعلاه، وكانت تمارس وظيفة واحدة وهي رقم 1 بشكل جزئي، وبعد تاريخ 2015/8/6، تم نقل الصلاحيات وبشكل كامل لوظيفتين فقط، أي بنسبة 33%، وتم نقل باقي الوظائف بشكل متفاوت وجزئي، وأما النسب الفعلية الحالية للصلاحيات الممنوحة في الحقل الأخير في الجدول، فكانت وظيفة واحدة تمارس بشكل كامل، أي بنسبة 17%، وأما باقي الوظائف بقيت نسبها على حالها بعد تاريخ 2015/8/6 فيما عدا الوظيفة رقم 2 فأصبحت نسبتها 50%، ويرجع ذلك لسببين، الأول اجراءات وزارة المالية التي طالبت بتنفيذ إعمامها المرقم 4583 في 2016/1/11، ملحق (4)، والثاني هو تمسك الوزارة ببعض الوظائف التي يفترض أن تنقل بشكل كامل الى المحافظة.

ب/دوائر وزارة الإعمار والإسكان قبل الدمج

1. دائرة الطرق والجسور

تمّ نقل الدائرة أعلاه وربطها في محافظة الديوانية مع موظفيها عدد (54) موظف، بموجب الأمر الإداري الصادر عن الهيئة العامة للطرق والجسور ذي العدد (21222) في 2015/11/4 المعطوف على الأمر الوزاري ذي العدد (29362) في 2015/9/22، وكما مبين في الجدول (16).

الجدول (16)

أهم الوظائف المنقولة من وزارة الإسكان والإعمار قبل الدمج (دائرة الطرق والجسور) الى محافظة الديوانية.

| ت | عنوان الوظيفة | نوع الوظيفة | نسبة الصلاحيات الممنوحة قبل 2015/8/6 | نسبة الصلاحيات الممنوحة بعد 2015/8/6 | النسبة الفعلية الحالية للصلاحيات الممنوحة |
|---|--|-------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| 1 | انتهاء خدمة العاملين بعقود عند انتهاء مدة العقد أو عند انقطاعه عن العمل أو انتفاء الحاجة الى خدماته. | إدارية | 0% | 100% | 100% |
| 2 | إيفاد منتسبي المديرية داخل العراق لمدة لا تزيد عن (5) أيام. | إدارية | 0% | 100% | 100% |
| 3 | تنشيت الموظف في وظيفته بعد اكماله سنة فعلية كاملة وفقاً للقوانين و الأنظمة و التعليمات النافذة. | إدارية | 0% | 100% | 100% |
| 4 | منح اجازة الولادة و الوضع للموظفة على ضوء تقرير طبي مختص وكذلك منح اجازة الأمومة بموجب طلب يقدم من قبلها لهذا الغرض و مرفق معه شهادة الولادة وفقاً للتعليمات النافذة و اعلام مقر الهيئة. | إدارية | 0% | 100% | 100% |
| 5 | اقامة الدعاوي لصالح الحق العام ضمن مستحقات المديرية و مشاريعها بحدود الرقعة | قانونية | 0% | 100% | 100% |

| | | | | | |
|------|------|----|---------|---|----|
| | | | | الجغرافية العائدة لها و يمثلها موظف قانوني بموجب وكالة عامة تصدر له من مقر الهيئة. | |
| 100% | 100% | 0% | قانونية | القيام بالمهام القانونية اليومية. | 6 |
| 100% | 100% | 0% | مالية | شراء القرطاسية لأغراض عمل المديرية و مشاريعها بما لا يزيد عن (50000) خمسون الف دينار شهرياً. | 7 |
| 100% | 100% | 0% | مالية | منح منتسبي المديرية الذين يقدمون عملاً متميّزاً مكافئة بما لا يزيد عن (50000) خمسون الف دينار لكل حالة على أن لا تتكرر للموظف الواحد لنفس السبب و لا تتكرر له لذات الشهر و الشهر الذي يليه و أن لا يتجاوز منح اجمالي هذه المكافآت الشهرية (500000) خمسمائة الف دينار. | 8 |
| 100% | 100% | 0% | مالية | الصرف على ادامة و اصلاح السيارات و المكائن و الآليات الأخرى (بعد التأكد من توفر التخصيص المالي) لغاية (250000) مائتي و خمسون الف دينار. | 9 |
| 100% | 100% | 0% | مالية | الصرف على تنفيذ أعمال الصيانة الطارئة للطرق و الجسور و ضمن التخصيص المرصود بما لا يزيد عن (1000000) مليون دينار لكل حالة شرط عدم التكرار للعمل الواحد. | 10 |

المصدر: إعداد الباحث.

تحليل نسب إنجاز نقل الصلاحيات في الجدول أعلاه

تمّ اختيار مجموعة من الوظائف المنقولة من وزارة الإسكان والإعمار قبل الدمج (دائرة الطرق والجسور) الى محافظة الديوانية، ومن خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أنه قبل تاريخ 2015/8/6، لم تكن لدائرة الطرق والجسور في الديوانية أي صلاحية تذكر، أي بنسبة 0%، وبعدها تاريخ

2015/8/6، تمّ نقل الصلاحيات وبشكل كامل لجميع الوظائف المذكورة في الجدول، أي بنسبة 100%، وأما النسب الفعلية الحالية للصلاحيات الممنوحة في الحقل الأخير في الجدول، فمن الواضح أنها تمّارس من قبل دائرة الطرق والجسور في الديوانية وبشكل كامل وبنسبة 100%، ومن الجدير بالذكر، أن الوظائف المنقولة حسب الجدول أعلاه تتقاطع مع أحكام المادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل، وتمّ التحفظ عليها من قبل محافظة الديوانية، كونها وظائف روتينية.

2. دائرة الإسكان

أصدرت دائرة الإسكان بموجب أمرها الإداري ذي العدد (13047) في 2015/10/8 المعطوف على الأمر الوزاري الصادر عن وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة / الإدارية والقانونية ذي العدد (29373) في 2015/ 9/ 22 والذي تمّ بموجبه نقل الدائرة أعلاه وربطها في ديوان المحافظة، وكما مبين في الجدول (17).

الجدول (17)

أهم الوظائف المنقولة من وزارة الإعمار والإسكان و البلديات والأشغال العامة (دائرة الإسكان) الى محافظة الديوانية.

| ت | عنوان الوظيفة | نوع الوظيفة | نسبة الصلاحيات الممنوحة قبل 2015/8/6 | نسبة الصلاحيات الممنوحة بعد 2015/8/6 | النسبة الفعلية الحالية للصلاحيات الممنوحة |
|---|---|-------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| 1 | منح منتسبي الدائرة اجازة اعتيادية لمدة لا تزيد عن خمسة أيام براتب وعشرة أيام بدون راتب وارسال نسخة من الأمر الإداري الى قسم المالية والموارد البشرية في مقر الدائرة للتأشير . | إدارية | 0% | 100% | 100% |
| 2 | التوصية بفرض العقوبات الانضباطية لموظفي الدائرة وفق قانون انضباط موظفي الدولة من خلال لجان تحقيقية تشكل لهذا الغرض وترفع هذه التوصيات الى مقر دائرة للإسكان للبت فيها. | إدارية | 0% | 100% | 50% |
| 3 | إيفاد منتسبي الدائرة داخل العراق لمدة ثلاثة أيام لتنفيذ الواجبات الرسمية حصراً وارسال نسخة من أمر الإيفاد الى مقر الدائرة للتأشير وفق الضوابط. | إدارية | 0% | 100% | 100% |

| | | | | | |
|------|------|----|--------|--|---|
| 100% | 100% | 0% | إدارية | التوقيع على العيادات الطبية للمنتسبين وأحالتهم الى المستشفيات الحكومية وحسب الحالة الصحية للمنتسب. | 4 |
| 100% | 100% | 0% | إدارية | إصدار الأوامر الإدارية اللازمة لتمشية الأعمال الموكلة اليها وارسال نسخة منها الى مقر الدائرة للعلم. | 5 |
| 100% | 100% | 0% | إدارية | مخاطبة مقر الدائرة ودوائرها في المحافظات كافة فيما يتعلق بتنفيذ المهام الموكلة اليها. | 6 |
| 100% | 100% | 0% | فنية | تشكيل اللجان اللازمة لتنفيذ أعمال الدائرة وبمختلف أعمالها واختصاصاتها وبضمنها لجان مصادقة النماذج وفق الضوابط المعدة من قبل مقر الدائرة. | 7 |
| 100% | 100% | 0% | مالية | الصرف على صيانة الآليات والأجهزة بمبلغ لا يتجاوز (150000) مائة وخمسين الف دينار لكل آلية ولمرة واحدة في الشهر. | 8 |

المصدر: إعداد الباحث.

تحليل نسب إنجاز نقل الصلاحيات في الجدول أعلاه

تمّ اختيار مجموعة من الوظائف المنقولة من وزارة الإسكان والإعمار قبل الدمج (دائرة الإسكان) الى محافظة الديوانية، ومن خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أنه قبل تاريخ 2015/8/6، لم تكن لدائرة الإسكان في الديوانية أي صلاحية تذكر، أي بنسبة 0%، وبعد تاريخ 2015/8/6، تمّ نقل الصلاحيات وبشكل كامل لجميع الوظائف المذكورة في الجدول، أي بنسبة 100%، وأما النسب الفعلية الحالية للصلاحيات الممنوحة في الحقل الأخير في الجدول، فمن الواضح أنها تمّارس من قبل دائرة الإسكان في الديوانية وبشكل كامل ولسبع وظائف، أي بنسبة 88%، وبقيت وظيفة واحدة تمّارس مناصفة بين الوزارة ودائرة الإسكان في الديوانية. ومن الجدير بالذكر أن الوظائف المنقولة حسب الجدول أعلاه، تتقاطع مع أحكام المادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل، وتمّ التحفظ عليها من قبل محافظة الديوانية، كونها وظائف روتينية، مما يعكس عدم جدية الوزارة في نقل الوظائف.

3. دائرة مباني الديوانية

نُقلت دائرة المباني في الديوانية الى محافظة الديوانية بموجب الأمر الإداري الصادر عن وزارة الإعمار والإسكان/دائرة المباني/إدارة الموارد البشرية ذي العدد (12365) في 2015/10/8 المعطوف على الأمر الوزاري الصادر عن هذ الوزارة/الدائرة الإدارية والقانونية ذي العدد (29885) في 2015/9/30 ، تجدر الإشارة الى أن المستوى الإداري لهذا التشكيل هو مكتب تابع سابقاً لمقر الهيئة العامة للمباني ولا يمتلك أي صلاحيات إدارية أو مالية ولا توجد لديه وحده حسابية أو إدارية.

وزارة الصحة

تمّ نقل الصلاحيات الآتية من وزارة الصحة الى المحافظات بموجب الأمر الوزاري الصادر عن الوزارة أعلاه بالعدد (87) في 2016/3/3 وكما مبين في الجدول (18).

الجدول(18)

أهم الوظائف المنقولة من وزارة الصحة الى محافظة الديوانية.

| ت | عنوان الوظيفة | نوع الوظيفة | نسبة الصلاحيات الممنوحة قبل 2015/8/6 | نسبة الصلاحيات الممنوحة بعد 2015/8/6 | النسبة الفعلية الحالية للصلاحيات الممنوحة |
|---|--|-------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| 1 | التعيين على درجات الحذف والاستحداث وتثبيت العقود. | إدارية | 0% | 100% | 50% |
| 2 | الموافقة على الإيفادات داخل وخارج العراق. | إدارية | 0% | 100% | 100% |
| 3 | استحداث التشكيلات الإدارية بمستوى قسم فما دون بالتنسيق مع وزارة الصحة الاتحادية. | إدارية | 0% | 100% | 100% |
| 4 | توزيع الملاكات الى مناطق التدرج الطبي والصحي ضمن المحافظة بالتنسيق مع دائرة التخطيط وتنمية الموارد في وزارة الصحة. | إدارية | 0% | 100% | 100% |
| 5 | تعيين واعفاء مدراء المستشفيات ورؤساء الأقسام الفنية والإدارية حسب المعايير والضوابط المعتمّدة في وزارة الصحة. | إدارية | 0% | 100% | 100% |

| | | | | | |
|------|------|----|-------|--|----|
| 100% | 100% | 0% | مالية | قبول الهبات والوصايا والوقف. | 6 |
| 100% | 100% | 0% | مالية | إدارة الأملاك والتصرف بها واستملاك الأراضي. | 7 |
| 75% | 100% | 0% | مالية | صلاحية الصرف والمناقلة وحسب القوانين النافذة. | 8 |
| 100% | 100% | 0% | فنية | إدارة برامج معالجة النفايات ومكافحة التلوث حسب ضوابط تعدها وزارة الصحة. | 9 |
| 50% | 100% | 0% | فنية | شراء أنظمة التعقيم المركزي والمعقمات. | 10 |
| 50% | 100% | 0% | فنية | شراء الأجهزة الطبية الصغيرة وغير المعقدة ضمن معايير توضع من قبل وزارة الصحة. | 11 |
| 50% | 100% | 0% | فنية | بناء المراكز الصحية وفق الضوابط المركزية المعدة من وزارة الصحة. | 12 |
| 100% | 100% | 0% | فنية | اجراء فحوصات الغذاء الاعتيادية وتدريب الملاكات العاملة فيها واستحداث والغاء عيادات التغذية. | 13 |
| 100% | 100% | 0% | فنية | إتخاذ الاجراءات الوقائية والاحترازية وتأمين العدد التشخيصية لمنع والحد من انتشار الأمراض الانتقالية. | 14 |
| 100% | 100% | 0% | فنية | تنفيذ برامج الجودة وتطبيق المعايير في المختبرات ضمن المعايير الموضوعة من قبل وزارة الصحة. | 15 |
| 50% | 100% | 0% | فنية | انشاء مصارف الدم في المحافظات ضمن معايير وزارة الصحة. | 16 |

المصدر: إعداد الباحث.

تحليل نسب إنجاز نقل الصلاحيات في الجدول أعلاه

تمّ اختيار مجموعة من الوظائف المنقولة من وزارة الصحة الى محافظة الديوانية، ومن خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أنه قبل تاريخ 2015/8/6، لم تكن لمديرية الصحة في الديوانية أي صلاحية تذكر، أي بنسبة 0%، وبعد تاريخ 2015/8/6، تمّ نقل الصلاحيات وبشكل كامل لجميع الوظائف المذكورة في الجدول، أي بنسبة 100%، وأما النسب الفعلية الحالية للصلاحيات الممنوحة في الحقل الأخير في الجدول، نلاحظ أن عشر وظائف فقط تمّ مارس بشكل كامل، أي بنسبة 63%، أما باقي الوظائف فكانت نسبتها متفاوتة وعلى الرغم من أن نسبتها أرتفعت إلا أنها لم تصل الى 100% كما هو مقرر لها وذلك لعدة اسباب، الأول اجراءات وزارة المالية التي طالبت بتنفيذ إعمامها المرقم 4583 في 2016/1/11، ملحق(4)، والثاني هو تمسك الوزارة ببعض الوظائف التي يفترض أن تنقل بشكل كامل الى المحافظة، والسبب الأخير هو عدم نقل التخصيصات المالية اللازمة من الوزارة الى المحافظة.

وزارة التربية

تمّ نقل (65) وظيفة بموجب الأمر الوزاري الصادر عن الوزارة أعلاه ذي العدد (4907) في 2016/3/17 وكما مبين في الجدول (19).

الجدول (19)

أهم الوظائف المنقولة من وزارة التربية الى محافظة الديوانية.

| ت | عنوان الوظيفة | نوع الوظيفة | نسبة الصلاحيات الممنوحة قبل 2015/8/6 | نسبة الصلاحيات الممنوحة بعد 2015/8/6 | النسبة الفعلية الحالية للصلاحيات الممنوحة |
|---|--|-------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| 1 | منح العلاوات السنوية لمنتسبي المديرية العامة للتربية في المحافظة استناداً الى أحكام قانون رواتب الموظفين رقم (22) لسنة 2008 المعدل وقانون الخدمة المدنية رقم (24) لسنة 1960 المعدل وفقاً للاستحقاق القانوني. | إدارية | 0% | 100% | 100% |
| 2 | منح اجازة الوضع والامومة لمنتسبات المديرية العامة للتربية وفقاً لأحكام القوانين والقرارات النافذة. | إدارية | 0% | 100% | 100% |

| | | | | |
|------|------|----|---------|---|
| 100% | 100% | 0% | إدارية | 3 منح صلاحية النقل بين المحافظات لمنتسبي المديرية العامة للتربية وفقاً للضوابط الصادرة من الوزارة. |
| 100% | 100% | 0% | إدارية | 4 قبول طلبات الاستقالة لمنتسبي المديرية العامة للتربية وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية رقم (24) لسنة 1960 المعدل. |
| 100% | 100% | 0% | مالية | 5 إعداد الموازنة التشغيلية للمديرية العامة للتربية في ضوء قانون الموازنة العامة الاتحادية للدولة والتعليمات الصادرة بموجبه. |
| 100% | 100% | 0% | مالية | 6 إعداد الموازنة الاستثمارية للمديرية العامة للتربية في ضوء قانون الموازنة العامة الاتحادية للدولة والتعليمات الصادرة بموجبه. |
| 50% | 100% | 0% | مالية | 7 اجراء المناقلة ضمن اعتمادات بنود الموازنة السنوية وفقاً للتشريعات النافذة. |
| 50% | 100% | 0% | مالية | 8 متابعة تنفيذ الموازنة السنوية للمديرية العامة للتربية ومراقبتها. |
| 100% | 100% | 0% | قانونية | 9 قبول التبرعات والهبات والوصية والوقف وفقاً للنصوص القانونية النافذة وقانون وزارة التربية رقم (22) لسنة 2011. |
| 100% | 100% | 0% | قانونية | 10 استملاك الأراضي للأغراض التربوية وفقاً لقانون الاستملاك رقم (12) لسنة 1981 وقانون وزارة التربية رقم (22) لسنة 2011 وأية قرارات أخرى نافذة. |
| 100% | 100% | 0% | قانونية | 11 الترافع أمام المحاكم المختصة بما يتعلق بالقضايا الخاصة بعمل المديرية العامة للتربية وفقاً لأحكام قانون المرافعات المدنية رقم (83) لسنة 1996. |

| | | | | | |
|------|------|----|------|---|----|
| 100% | 100% | 0% | فنية | إعداد الخطط والبرامج الخاصة لتحديد الحاجة للأبنية المدرسية. | 12 |
| 100% | 100% | 0% | فنية | الإشراف على تنفيذ المشاريع المدرجة ضمن الموازنة الاستثمارية للوزارة وأستلامها وبضمنها الأبنية المدرسية. | 13 |
| 100% | 100% | 0% | فنية | فتح وغلق ودمج وشطر ورفع درجة المدارس وتسميتها وفقاً للضوابط الصادرة عن الوزارة. | 14 |
| 100% | 100% | 0% | فنية | إعداد خرائط للمواقع الجغرافية في المحافظة والتي تمكّن من بناء المدارس وفقاً للإحداثيات الجغرافية. | 15 |

المصدر: إعداد الباحث.

تحليل نسب إنجاز نقل الصلاحيات في الجدول أعلاه

تمّ اختيار مجموعة من الوظائف المنقولة من وزارة التربية الى محافظة الديوانية، ومن خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أنه قبل تاريخ 2015/8/6، لم تكن لمديرية التربية في الديوانية أي صلاحية تذكر، أي بنسبة 0%، وبعد تاريخ 2015/8/6، تمّ نقل الصلاحيات وبشكل كامل لجميع الوظائف المذكورة في الجدول، أي بنسبة 100%، وأما النسب الفعلية الحالية للصلاحيات الممنوحة في الحقل الأخير في الجدول، نلاحظ أن ثلاثة عشر وظيفة فقط تمّ مارس بشكل كامل، أي بنسبة 87%، أما باقي الوظائف فكانت مناصفة بين الوزارة والمديرية العامة للتربية في القادسية وذلك بسبب، اجراءات وزارة المالية التي طالبت بتنفيذ إعدامها المرقم 4583 في 2016/1/11، ملحق (4).

ومن الجدير بالذكر ان هناك شعب و أقسام في المديرية العامة للتربية في المحافظة لم تُنقل لحد الآن، وبقيت مرتبطة إدارياً ومالياً وفنياً بالمديريات العامة التابعة لمقر الوزارة، كونها وظائف اتحادية ومن خلالها يتمّ رسم السياسة التربوية والتعليمية في العراق، والجدول (20) يوضح هذه الشعب والأقسام.

الجدول (20)

الشُّعب والأقسام في المديرية العامة في المحافظة التي لم تُنقل وجهة الارتباط في مقر الوزارة.

| ت | أسم القسم أو الشعبة في المديرية العامة للتربية في المحافظة | أسم المديرية العامة أو القسم في الوزارة التي سيرتبط بها القسم المناظر لعملها |
|----|--|--|
| 1 | قسم الإشراف التربوي بشقيه (التربوي والاختصاصي) | المديرية العامة للإشراف التربوي |
| 2 | قسم الأمتحانات | المديرية العامة للتقويم والأمتحانات |
| 3 | شعبة المناهج والمكتبات | المديرية العامة للمناهج |
| 4 | قسم التعليم المهني | المديرية العامة للتعليم المهني |
| 5 | قسم الدراسة الكردية | المديرية العامة للدراسة الكردية |
| 6 | قسم الدراسة التركمانية | المديرية العامة للدراسة التركمانية |
| 7 | قسم الدراسة السريانية | المديرية العامة للدراسة السريانية |
| 8 | قسم التدريب | المديرية العامة لاعداد المعلمين والتدريب والتطوير التربوي |
| 9 | شعبة إدارة الجودة | قسم إدارة الجودة |
| 10 | شعبة التعليم الالكتروني | المديرية العامة للمناهج |
| 11 | شعبة التعليم الأهلي والأجنبي | المديرية العامة للتعليم العام والأهلي والأجنبي |

المصدر: إعداد الباحث.

وزارة الزراعة

تمّ نقل الصلاحيات الآتية من وزارة الزراعة الى المحافظات بموجب الأمر الوزاري الصادر عن الوزارة أعلاه بالعدد (344) في 2016/2/16 وكما مبين في الجدول (21).

الجدول (21)

أهم الوظائف المنقولة من وزارة الزراعة الى محافظة الديوانية.

| ت | عنوان الوظيفة | نوع الوظيفة | نسبة الصلاحيات الممنوحة قبل 2015/8/6 | نسبة الصلاحيات الممنوحة بعد 2015/8/6 | النسبة الفعلية الحالية للصلاحيات الممنوحة |
|---|---|-------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| 1 | تشغيل الأيدي العاملة بعقود مؤقتة والأجور اليومية بموجب التخصيص المالي وقانون الموازنة الاتحادية السنوي وتعليماته والتعيينات حسب قانون الموازنة الاتحادي السنوي. | إدارية | 0% | 100% | 100% |
| 2 | منح الاجازات الاعتيادية داخل العراق وخارجه براتب تام أو بدون راتب بعد توفر الرصيد من الاجازات الاعتيادية للموظف. | إدارية | 0% | 100% | 100% |
| 3 | إيفاد الموظفين داخل وخارج العراق للقيام بمهام رسمية وفقاً للأنظمة والتعليمات. | إدارية | 0% | 100% | 100% |
| 4 | التعيينات على حركة الملاك بموجب تعليمات تنفيذ الموازنة لعام 2016 ووفق الضوابط المحددة فيها. | إدارية | 0% | 100% | 50% |
| 5 | الصرف من التخصيصات المالية للموازنة الجارية السنوية للمديرية حسب قانون الموازنة الاتحادية وتعليماته. | مالية | 0% | 100% | 100% |
| 6 | الصرف من التخصيصات المالية للموازنة الاستثمارية السنوية للمديرية حسب قانون الموازنة الاتحادية وتعليماته. | مالية | 0% | 100% | 100% |
| 7 | اجراء المناقلات بين فصول الموازنة الجارية السنوية للمديرية حسب قانون الموازنة الاتحادية وتعليماته. | مالية | 0% | 100% | 50% |

| | | | | | |
|------|------|----|---------|---|----|
| 50% | 100% | 0% | مالية | اجراء المناقلات بين فصول الموازنة الاستثمارية السنوية للمديرية حسب قانون الموازنة الاتحادية وتعليماته. | 8 |
| 100% | 100% | 0% | قانونية | نقل حقوق والتزامات المستأجر المتوفي المتعاقد بموجب أي من التشريعات الزراعية الى ورثته الشرعيين. | 9 |
| 100% | 100% | 0% | قانونية | اعادة العقود المسحوبة بموجب أحكام القرار 367 لسنة 1990. | 10 |
| 100% | 100% | 0% | قانونية | تصحيح أسم المتعاقد وأرقام القطع والمقاطعات والمساحات. | 11 |
| 100% | 100% | 0% | قانونية | تشكيل لجان التقدير والايجار والمصادقة على محاضرها تطبيقا لأحكام المادتين السابعة والثامنة من قانون بيع وايجار أموال الدولة 21 لسنة 2013 مع الأخذ بنظر الاعتبار أعتّماد المصفوفة المعدة من قبل دائرة الاستثمارات الزراعية كخط شروع عند اجراء المزايدة. | 12 |

المصدر: إعداد الباحث.

تحليل نسب إنجاز نقل الصلاحيات في الجدول أعلاه

تمّ اختيار مجموعة من الوظائف المنقولة من وزارة الزراعة الى محافظة الديوانية، ومن خلال الجدول أعلاه، نلاحظ انه قبل تاريخ 2015/8/6، لم تكن لمديرية الزراعة في الديوانية أي صلاحية تذكر، أي بنسبة 0%، وبعد تاريخ 2015/8/6، تمّ نقل الصلاحيات وبشكل كامل لجميع الوظائف المذكورة في الجدول، أي بنسبة 100%، وأما النسب الفعلية الحالية للصلاحيات الممنوحة في الحقل الأخير في الجدول، نلاحظ ان تسع وظائف فقط تمّارس بشكل كامل، أي بنسبة 75%، أما باقي الوظائف فكانت مناصفة بين الوزارة ومديرية الزراعة في المحافظة وذلك بسبب، اجراءات وزارة المالية التي طالبت بتنفيذ إتمامها المرقم 4583 في 2016/1/11، ملحق(4).

وزارة الشباب والرياضة

تمّ نقل (40) وظيفة بموجب الأمر الوزاري الصادر عن الوزارة أعلاه بالعدد (37) في 2016/1/3 وكما مبين في الجدول (22).

الجدول (22)

أهم الوظائف المنقولة من وزارة الشباب والرياضة الى محافظة الديوانية.

| ت | عنوان الوظيفة | نوع الوظيفة | نسبة الصلاحيات الممنوحة قبل 2015/8/6 | نسبة الصلاحيات الممنوحة بعد 2015/8/6 | النسبة الفعلية الحالية للصلاحيات الممنوحة |
|----|---|-------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| 1 | التعيين الدائمي والعقود. | إدارية | 0% | 100% | 100% |
| 2 | إدارة وتنظيم الملاكات ونقلها وتنسيبها. | إدارية | 0% | 100% | 80% |
| 3 | إيفاد الموظفين داخل العراق. | إدارية | 0% | 100% | 100% |
| 4 | إيفاد الموظفين خارج العراق. | إدارية | 0% | 100% | 50% |
| 5 | الاحالة الى التقاعد وقبول الاستقالة. | إدارية | 0% | 100% | 80% |
| 6 | المكافآت والترفيعات والعلوات. | مالية | 0% | 100% | 80% |
| 7 | استملاك الأراضي. | مالية | 0% | 100% | 80% |
| 8 | شراء وتوريد المواد والمركبات والمعدات لتشغيل المرافق العامة. | مالية | 0% | 100% | 80% |
| 9 | المُنح للأندية الرياضية والرواد. | مالية | 0% | 100% | 80% |
| 10 | إعداد الكشوفات الخاصة بترميم وصيانة المنشآت الشبابية والرياضية. | فنية | 0% | 100% | 100% |
| 11 | التنفيذ والإشراف والاستلام للأبنية المرممة. | فنية | 0% | 100% | 100% |
| 12 | إعداد الكشوفات التخمينية والتصاميم للمشاريع. | فنية | 0% | 100% | 100% |
| 13 | المصادقة على الكفالات والعقود والتعهدات. | قانونية | 0% | 100% | 100% |
| 14 | المشورة القانونية. | قانونية | 0% | 100% | 100% |

المصدر: إعداد الباحث.

تحليل نسب إنجاز نقل الصلاحيات في الجدول أعلاه

تمّ اختيار مجموعة من الوظائف المنقولة من وزارة الشباب والرياضة الى محافظة الديوانية، ومن خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أنه قبل تاريخ 2015/8/6، لم تكن لمديرية الشباب والرياضة في الديوانية أي صلاحية تذكر، أي بنسبة 0%، وبعد تاريخ 2015/8/6، تمّ نقل الصلاحيات وبشكل كامل لجميع الوظائف المذكورة في الجدول، أي بنسبة 100%، وأما النسب الفعلية الحالية للصلاحيات الممنوحة في الحقل الأخير في الجدول، نلاحظ أن سبع وظائف فقط تمّارس بشكل كامل، أي بنسبة 50%، أما باقي الوظائف فكانت نسبها متفاوتة وذلك بسبب، اجراءات وزارة المالية التي طالبت بتنفيذ إمامها المرقم 4583 في 2016/1/11، ملحق (4).

وزارة العمل والشؤون الإجتماعية

تمّ فك ارتباط الأقسام والدوائر الفرعية الموضحة لاحقاً من الوزارة أعلاه وربطها بالمحافظات مع الموظفين والوظائف والخدمات والاختصاصات التي تمّارسها الوزارة وبقى ارتباطها فنياً مع هذه الوزارة لأغراض التخطيط لرسم السياسة العامة وذلك بموجب الأمر الإداري الصادر عن الوزارة أعلاه الإدارية والمالية / الموارد البشرية ذي العدد (2412) في 20 / 12 / 2015 ، والدوائر هي

1. دوائر التدريب المهني

مراكز وأقسام الدائرة المذكورة في المحافظات غير المنتظمة في اقليم. (دائرة التدريب المهني في الديوانية).

2. دائرة التشغيل والقروض

شعب وأقسام الدائرة المذكورة في المحافظات. (دائرة التشغيل والقروض في الديوانية).

3. دائرة رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة

أقسام وشعب الدائرة في المحافظات. (قسم رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة في الديوانية).

4. المركز الوطني للصحة والسلامة المهنية

أقسام الصحة والسلامة المهنية في المحافظات غير المنتظمة في اقليم. (قسم الصحة والسلامة المهنية في الديوانية).

ولابد من التنويه بأنه لم يرد ما يشير الى نقل الأقسام والدوائر الآتية، ولا زالت الاجتماعات والتداولات جارية بشأنها بين ممثلي الحكومات المحلية ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

1. أقسام دائرة اصلاح الاحداث في المحافظات.

2. دوائر الحماية الإجتماعية في المحافظات / شبكة الرعاية الإجتماعية المشمولة بالقانون (رقم 11 لسنة 2014).

3. دوائر التقاعد والضمان الاجتماعي للعمال في المحافظات المشمولة بالقانون (رقم 39 لسنة 1971).

وزارة المالية

لا توجد أي إجراءات من وزارة المالية بخصوص موضوع نقل الدوائر والوظائف والاختصاصات الوارد في المادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل، إلا أن محافظة الديوانية وبعض المحافظات الأخرى شرعت في تشكيل دائرة الشؤون المالية، وطالبت محافظة الديوانية من وزارة المالية تخويل المحافظ الصلاحيات الواردة بإعامها الصادر عن الموازنة / القطاع العام ذي العدد (29911/406) في 2015/5/4 والخاصة بمواضيع الحذف والاحداث ومصادقة الملاك ضمن ملك الشركة العامة أو المديرية أو الهيئة أو الدائرة الممولة ذاتياً، وأجابت وزارة المالية على ذلك بكتابتها ذي العدد (65122) في 2015/7/26 المبلغ بكتاب مديرية خزينه الديوانية ذي العدد (666) في 2016/2/23 والمتضمن ما يلي

1. ان وزارة المالية من الوزارات السيادية للدولة الاتحادية العراقية، وأن وظائفها ووظائف مركزية للدولة، وبالتالي فإنه لا يمكن لهذه الوزارة نقل أيأ من صلاحياتها المركزية وكذلك التشكيلات التابعة لها والوظائف والايرادات السيادية التي تصب في موازنة الخزينه العامة الاتحادية للدولة الى المحافظات.

2. عدم الممانعة من إنشاء دائرة مالية في كل محافظة شرط أن يراعى الآتي

أ. عدم المساس والانتقاص من صلاحيات هذه الوزارة وتشكيلاتها المنصوص عليها قانوناً.

ب. أن يتم التنسيق بين الدائرة المقترحة وهذه الوزارة بصد جميع الموضوعات المتعلقة بالناحية المالية (الموازنة العامة-الملاك الوظيفي-التمويل الذاتي..الخ) وأن تتقيد بالضوابط والتعليمات الصادرة منها.

ج. أن يكون هناك سند قانوني لتأسيس الدائرة المالية المقترحة سواء كان ذلك مقترناً بتشريع قانوني أو غيره وحسب النصوص القانونية والصلاحيات المخولة للجهات ذات العلاقة.

د. عدم تحميل الخزينة العامة الاتحادية أية أعباء مالية إضافية تترتب على إنشاء تلك الدائرة.

وأصدرت الهيئة العامة للضرائب كتابها ذي العدد (417/24) في 2016/1/10 المبلغ بكتاب الهيئة العامة للضرائب فرع الديوانية ذي العدد (2016) في 2016/1/20 والمتضمن (أن الهيئة فرع القادسية يكون ارتباطه بمركز الهيئة العامة للضرائب فقط).

وأصدرت الهيئة العامة للضرائب/القسم القانوني كتابها ذي العدد (2383 /469) في 2016/2/16 المتضمن (أن هذه الهيئة من الدوائر المركزية وأن الوظائف التي تؤديها هي وظائف مركزية تكون في صلب الصلاحيات المتبقية للوزارات الاتحادية الوارد ذكرها في قرار مجلس الوزراء رقم (304) لسنة 2015).

ثانياً/مساهمة اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي

توطئة

تمّ إجراء المقابلات الشخصية مع المسؤولين والمعنيين باللامركزية الإدارية وعملية نقل الدوائر والوظائف، أفراد عينة الدراسة، ملحق (1)، وتمّ طرح الأسئلة عليهم، ملحق (2)، ومن خلال الاجابات تمّ التوصل الى نتيجة حتمية، وهي وجود اجماع شبه تام من قبل أفراد عينة الدراسة، ملحق (1)، على ان اللامركزية الإدارية المتمثلة بالمادة (45) من قانون (21) لسنة 2008 المعدل، كان لها مساهمات ايجابية كثيرة على الأداء الوظيفي، في حين رأى البعض منهم انها فرضت واقعاً سلبياً على الأداء الوظيفي. وفيما يلي تلخيص لأجابات افراد العينة بخصوص مساهمة اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي:

أولاً/المساهمات الايجابية

1. اتاحة الفرصة للحكومة المحلية في المساهمة بتخطيط ورسم السياسات واتخاذ القرارات وتنفيذها وبما ينسجم وخصوصية المحافظة وتطلعات ابناءها.
2. تنمية وتطوير قدرات وقابليات المحافظات في إدارة شؤونها الداخلية، وخلق قادة إداريين قادرين على تحمل المسؤولية، وبالتالي رفع المستوى الإداري والفني للموظفين.
3. تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من قبل الدوائر، وخصوصاً الخدمية منها.

4.القرب من مصدر القرار،يؤدي الى اختصار الكثير من حلقات الروتين،ويوفر الوقت والجهد والمال.

5.السرعة في إنجاز المعاملات وإيجاد الحلول بشكل سريع ومباشر للمشاكل الآنية.

6.سهولة الرقابة والسيطرة على الدوائر المحلية.

ثانياً/الواقع السلبي

1.تعارض بعض التشريعات والقوانين القديمة مع أحكام المادة (45) من قانون (21) لسنة 2008 المعدل.

2.الضبابية وعدم الوضوح في بعض الوظائف المنقولة،خصوصاً فيما يتعلق بالتخطيط ورسم السياسة العامة.

3.خلق حساسية وتوتر كبير بين الدوائر المنقولة ومقرات الوزارات،التي لازالت تحتفظ بوظيفة التخطيط ورسم السياسة العامة.

4.عمدت بعض الوزارات الى إعاقه تطبيق المادة (45) من قانون (21) لسنة 2008 المعدل،مما سبب تداخل في بعض الصلاحيات،انعكس سلباً على الأداء الوظيفي في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات.

5.عدم توفر بنية تحتية ملائمة لبعض الدوائر من ملاكات فنية وإدارية مؤهلة،وامكانيات مادية وأمور لوجستية،جعلها غير قادرة على القيام بالمهام الجديدة المنقولة اليها بالشكل الصحيح.

الفصل الرابع

الإستنتاجات و التوصيات

المبحث الأول: الإستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

المبحث الأول

الإستنتاجات

- بعد التمعن بالجانب التطبيقي للدراسة، والاستماع الى اجابات أفراد عينة الدراسة، ملحق (1)، توصل الباحث الى عدة إستنتاجات وهي
1. أن التزام الوزارات بتطبيق أحكام المادة (45) من قانون المحافظات غير المنظمة في إقليم رقم (21) لسنة 2008 المعدل، وأحكام قرار مجلس الوزراء رقم (304) لسنة 2015، كان متفاوتاً، فمنها من قطعت شوطاً طيباً في هذا المضمار، مثل وزارتي الزراعة و الشباب والرياضة، ومنها من لم تتخذ أي إجراء بهذا الصدد، مثل وزارة المالية، إلا أن جميع الوزارات لم تصل الى مستوى الإنجاز التام في موضوع نقل الدوائر المحلية والوظائف والاختصاصات والموظفين والاعتمادات المالية.
 2. عمدت بعض الوزارات الى اتخاذ اجراءات استباقية، تتمثل بنقل الدرجات الوظيفية والأموال والعقارات والعجلات الى مقر الوزارة، وتفريغ المديریات والدوائر المحلية في المحافظات من تلك الموجودات، كما فعلت وزارة الإعمار والإسكان (قبل الدمج).
 3. عدم الجدية من قبل أغلب الوزارات بتطبيق المادة (45) من قانون (21) لسنة 2008 المعدل، وذلك بسبب إيمانها بالنظام المركزي في إدارة الدولة.
 4. قلة الموارد البشرية والمادية المتوفرة لدى بعض الدوائر المحلية، جعلها غير قادرة على النهوض بمهامها الجديدة.
 5. عدم استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في عمل أغلب الدوائر، جعل من المهام الجديدة تشكل عائقاً اضافياً لتلك الدوائر.
 6. عدم وجود هياكل تنظيمية واضحة ومعلنة في بعض الدوائر، سبب ارباكاً في الأداء الوظيفي، وخصوصاً في ديوان المحافظة.
 7. تخوف بعض الموظفين من هيمنة وتسلط الحكومة المحلية عليهم، وأن يكون المعيار في اختيار الأشخاص هو الولاء والانتماء الحزبي، وليس معيار النزاهة والكفاءة.

8. رغبة بعض الدوائر بإبقاء ارتباطها بمقر الوزارات في هذه المرحلة الانتقالية الى حين وضوح الصورة، وإعداد وتدريب الملاكات وتوفير كافة الأمور اللوجستية اللازمة للقيام بالمهام الجديدة بالشكل الصحيح.

9. عدم وجود تخطيط إستراتيجي بالمستوى المطلوب في عملية نقل الوظائف والدوائر، مما سبب ضبابية وتداخل في بعض الصلاحيات.

10. بعض الصلاحيات التي نقلت الى المحافظة، تم تفويضها الى الدوائر المعنية وبنسب مختلفة، ولكنها لا ترتقي الى مستوى الطموح.

11. التمسك بالوظائف المهمة والاستئثار بالسلطة من قبل بعض المتنفذين في السلطة، خلق نوعاً من المركزية الإدارية الشديدة داخل اللامركزية الإدارية.

المبحث الثاني

التوصيات

- في ضوء إستنتاجات الدراسة، يورد الباحث التوصيات الآتية، ويرى الباحث ضرورة العمل بها لإنجاح اللامركزية الإدارية في محافظة الديوانية
1. مطالبة الوزارات المشمولة بالمادة (45) من قانون (21) لسنة 2008 المعدل، بإتمام عملية نقل الوظائف والدوائر والصلاحيات وبشكل كامل وبدون تأخير .
 2. العمل على توفير الملاكات الفنية والإدارية التخصصية، غير المتوفرة أو القليلة في بعض الدوائر المنقولة.
 3. إقامة دورات تدريب حقيقية، و ورش عمل تخصصية، للملاكات وتأهيلها، وجعلها قادرة على النهوض بالمسؤوليات والمهام الجديدة.
 4. الإهتمام بالهيكل التنظيمية في كافة الدوائر، وخصوصاً ديوان المحافظة، والعمل على إصدار نظام داخلي لديوان المحافظة.
 5. وضع آليات عمل واضحة، ونظام رقابي محدد ومعلن لكل الدوائر المنقولة، وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها.
 6. الإعتماد على الأساليب التكنولوجية الحديثة، وأساليب الإدارة المعاصرة، والتقليل من الإعتماد على التقنيات والأساليب القديمة.
 7. تفويض الدوائر والأشخاص المعنيين كافة الصلاحيات اللازمة، لتسيير أعمالهم بشكل انسيابي وبعيداً عن تعقيدات الروتين.
 8. اختيار الأشخاص للمواقع الوظيفية، لا بد أن يكون من خلال الإعتماد على معايير دقيقة وواضحة ومعلنة، مثل النزاهة والكفاءة، وضرورة الإبتعاد عن الأمور الأخرى، مثل المحسوبية وغيرها.
 9. العمل على تطبيق اللامركزية الإدارية المحلية، من خلال تفويض جزء من الوظائف والصلاحيات المنقولة الى رؤساء الوحدات الإدارية في الأفضية والنواحي.
 10. العمل على خلق حالة تكافؤ بين المسؤوليات والمهام الجديدة للموظفين، وبين الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم.

المصادر

و

المراجع

المصادر و المراجع

● القرآن الكريم.

- الدستور العراقي الدائم 2005.
- قانون المحافظات غير المرتبطة باقليم رقم 21 لسنة 2008 المعدل.

أولاً/المصادر العربية

أ/الكتب

1. أبو شيخة، نادر أحمد، (2011)، التنظيم وأساليب العمل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
2. أفندي، عطية حسين، (2003)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
3. الحلو، ماجد راغب، (2004)، القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية - مصر.
4. الخفاجي، نعمة عباس، والغالبي، طاهر محسن، (2013)، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
5. الخفاجي، نعمة عباس، والهيتمي، صلاح الدين، (2009)، تحليل أسس الإدارة العامة (منظور معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
6. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2013)، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
7. السالم، مؤيد سعيد، (2008)، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
8. السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرموش، (2009)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، دار الأثراء للنشر والتوزيع، الاردن.
9. الشيخ سالم، فؤاد، وآخرون، (2002)، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط6، مركز الكتب الاردني، عمان - الاردن.
10. الطراونة، احمد يوسف عريقات، وآخرون، (2012)، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.
11. العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور، (2008)، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
12. العلق، بشير، (2008)، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
13. اللوزي، موسى، (2010)، التنظيم الإداري الأساليب والاستشارات، زمزم ناشرون وموزعون، عمان - الاردن.

14. اللوزي، موسى سلامة، وحمود، خضير كاظم، (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن.
15. الفتلاوي، أحمد عبد الزهرة كاظم، (2013)، النظام اللامركزي وتطبيقاته، مكتبة زين الحقوقية والأدبية، لبنان.
16. القريوتي، محمد قاسم، (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان.
17. المعاني، أيمن عودة، (2010)، الإدارة المحلية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
18. بن حبتور، عبد العزيز صالح، (2007)، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الاردن.
19. بن حبتور، عبد العزيز صالح، (2009)، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
20. جلاب، احسان دهش، (2016)، إدارة السلوك الانساني في المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
21. جلاب، احسان دهش، والحسيني، كمال كاظم طاهر، (2013)، إدارة التمكين والاندماج، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
22. حريم، حسن، (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الإدارية وظائف المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
23. حريم، حسن، (2009)، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الإدارية وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
24. درة، عبد الباري، وجودة، محفوظ، (2011)، الأساسيات في الإدارة المعاصرة؛ منحنى نظامي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
25. سلطان، محمد سعيد أنور، (2004)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
26. عباس، علي، (2004)، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الاردن.
27. عباس، علي، (2006)، مبادئ الإدارة العامة، ط4، دار وائل للطباعة والنشر، عمان-الاردن.
28. عثمان، خليل، (2001)، التنظيم الإداري في الدول العربية، مطبوعات جامعة الدول العربية، القاهرة.
29. عقيلي، عمر وصفي، (2009)، الإدارة المعاصرة التخطيط-التنظيم-الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
30. عليان، ربحي مصطفى، (2007)، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
31. عليان، ربحي مصطفى، وغنيم، عثمان محمد، (2010)، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
32. غنيم، عثمان محمد، (2005)، التخطيط: أسس ومبادئ عامة، ط4، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
33. كنعان، نواف، (2009)، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن.
34. ناصر، هاشم، (2005)، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
35. ملحم، يحيى سلوم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
36. وارد، محمد قاسم، (2004)، تاريخ الإدارة في العراق، دار الجميع للطباعة والنشر، بغداد.

ب/الرسائل

37. إبراهيم، عبد العزيز، (2011)، "تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار خالد في الرياض"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا/قسم العلوم الإدارية-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
38. أبو شرخ، نادر حامد عبد الرزاق، (2010)، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر- غزة.
39. الحدراوي، رافد حميد عباس، (2010)، "أثر الإستشراف الإستراتيجي في مستوى التمكين التنظيمي" دراسة تحليلية لآراء عدد من المديرين والعاملين في عدد من المصارف التجارية الأهلية في النجف الأشرف، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة.
40. الدوري، ياسمين خضير عباس، (2010)، "دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في اطار عناصر الجودة الشاملة" دراسة ميدانية لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
41. العساف، عبد الله بن حسين، (2003)، "علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا/قسم العلوم الإدارية-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
42. الغامدي، هالة دخيل الله محمد سعيد، (2015)، "التفويض وعلاقته بالوقت" دراسة تطبيقية على مديريات المدارس بمحافظة بالجرشي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية-جامعة الباحة.
43. الغانمي، أفراح خضير عبد الرضا، (2016)، "تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز" دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة كربلاء.
44. المنديل، خالد بن فيحان، (2003)، "المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على المؤسسات الاصلاحية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا/قسم العلوم الإدارية-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
45. جلال الدين، بو عطيط، (2009)، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية-جامعة منتوري محمود مسنطينية.
46. ذياب، أمجد تركي واصف، (2010)، "تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.
47. راضي، أيمن عبد القادر عبد الرحيم، (2010)، "دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية- قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة-الجامعة الإسلامية-غزة.

48. عيسى، سلام حردان حسن، (2011)، "متطلبات اللامركزية الإدارية ودورها في التنمية المحلية في العراق"، مشروع تخرج، دبلوم عالي مهني معادل للماجستير (غير منشور)، معهد التخطيط الحضري والاقليمي للدراسات العليا - جامعة بغداد.

49. ناصر، حسن محمود حسن، (2010)، "الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" في المنظمات الاهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية بغزة.

ج/ الدوريات

50. درويش، ماهر صبري، والشمري، إبراهيم راشد، (2010)، "تفويض السلطة الاسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي" دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمنت / المنطقة الوسطى / الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة، العدد (82)، 69.

51. راضي، جواد محسن، (2010)، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين" دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (1)، 63.

52. علي، شفاء محمد، وموسى، وسام إبراهيم، (2015)، "أثر ضغوطات العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية" مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (81)، 144.

53. يوسف، بومدين، (2007)، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز" مجلة الباحث، جامعة بومرداس، المجلد (5) العدد (5)، 33.

ثانياً/ المصادر الأجنبية

A. BOOKS

1. Angell, A., Pamela, L., and Rosemary, T., (2001). Decentralizing Development, Oxford and New York: Oxford, University Press.
2. Armstrong, Michael, (2006), Strategic human resource management: A guide to Action, 3th ed., London and Philadelphia.
3. Aswathappa, K., (2008), Human resource management, Text and cases, 15th ed., Tata McGraw Hill, New Delhi.
4. Barnes, D., (2008), Operations management and international perspective, Thomson.
5. Bartol, Kathryn, and Martin, David C. (1998), "Management", 3th ed., Library of Congress Cataloging in publication, New York.
6. Certo, Samuel C. and Certo, S. Trevis, (2010), Modern management concepts and skills, 11th ed., Pearson Education Private limited, New Delhi-110001.

7. Certo, Samuel c. and certo,S. Trevis,(2012) Modern management concepts and skills”,12th ed. ,prentice hall.
8. Daft,Richard L.,(2000), Management ,Aryden press, U.S.A. .
9. Daft, Richard L.,(2001),Organization theory and design, South western college publishing, Ohio.
10. Daft, Richard,(2007), Understanding the Theory and Design of Organization, New York, Thomson South–Western company– Darlington.
11. Desseler, Gary, (2002), A framework for management, 2nd ed., New Jersey, Prentice – hall.
12. Evans, J., (2008), Quality and performance excellence, Management, Organization and Strategy, 5th ed., Thomson, South–Western, U.S.A. .
13. George, J. and Jones,G., (2008),Understanding and managing organizational behavior, 15thed.,Pearson Prentice Hall.
14. Gupta, S.C., (2008), Advances human resource management, Strategic perspective, Ane books, India.
15. Hughes, L.R.,(2002), Leadership , New York , McGraw Hill.
16. Ivancevich, John,M., Kanopaske,Robert and Matteson, Michael, (2008), Organizational behaviors and management,8thed.,McGraw Hill International Edition.
17. Mintezberg, Henry,(1985),The structuring of organizations :A syntheses of the research,1sted.,New jersey, Englewood cliffs comp.
18. Robbins, Stephen, (2003), Essentials of Organizational Behavior, 7th ed., New Jersey, Prentice Hall.
19. Schermerhorn, J., Osborne N. and Hunt, J., (2000), Organizational Behavior, New Jersey, Prentice Hall.
20. Stevenson, W., (2005), Operations management, 8th ed., McGraw Hill, Irwin.
21. Moor, C.; Petty, J.; Palich, L. and Longencker, J., (2008), Managing small business, an entrepreneurial emphasis, South Western, China.
22. Yukl, Gary, (2001), Leadership in organizations, 5th ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

B. DISSERTATIONS

23. Hayward, Brett Anthony, (2005), "**Relationship between employee performance leadership and emotional intelligence in a South African parastatal organization**", Rhodes University, A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of master of commerce.

C. Journals & Periodicals

24. Alinio, Buena, F, (2008), "**Philippine Local Government Officials Perceptions of Decentralization and Its Effects on Local Governments' Administrative Capabilities**", AAT 3297128 DAI-A69/02, Aug 2008.

25. Guess, G.M, (2005), Comparative Decentralization: Lessons from, Pakistan, Indonesia and Philippines, Public Administration

26. Indradevi ,R.,(2011), "**Employee Performance through Psychological Empowerment**" Managing Day-To-Day, GFJMR Vol.(3), 23.

27. Kaelin, W., (2002), "**Decentralization- Why and how Department of international public law**", University of Berne.

28. Kendrick, Michael J., (2004), "**Discerning actual levels of substantive empowerment**", Planet advocacy, No. (7), 6 -7.

29. Rondinelli, D., (2002), "**What is decentralization ?**", In world Bank institute, Decentralization , Briefing notes, WBI working papers.

30. Sahoo , Chandan Kumar; Behera , Neeraja; Tripathy, Santosh Kumar, (2010), "**Employee Empowerment and Individual Commitment**": An Analysis From Integrative Review of Research, Employment Relations Record, Vol.(10), No.(1), 48.

31. Utomo, Tri Wldodo, (2004), "**Decentralization and Capacity Building in Indonesian Local administration: case study of Bandung City on Government** ", unpublished thesis, Nagoya University, Japan

الملاحق

الملاحق

ملحق (1)

أسماء السادة المسؤولين والمعنيين بموضوع اللامركزية الإدارية الذين تمت مقابلتهم في مجلس محافظة الديوانية وديوان المحافظة والدوائر المشمولة بالمادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل

| ت | الأسم | المنصب | تاريخ المقابلة | مدة المقابلة (دقيقة) |
|----|------------------------|---|---|-------------------------|
| 1 | اياد طليح حسين الميالي | عضو مجلس محافظة الديوانية | 2016/8/21 2016/8/24 | 55 |
| 2 | انتصار هادي الموسوي | عضو مجلس محافظة الديوانية | 2016/8/28 | 20 |
| 3 | سامي جبار الحسنوي | محافظ الديوانية | 2016/8/31 | 15 |
| 4 | وسام محمد علي | معاون المحافظ الإداري | 2016/8/31 | 25 |
| 5 | أحمد جاسم محمد | المعاون الفني للمحافظ و مدير قسم العقود | 2016/8/31 | 10 |
| 6 | محمد عباس الجبوري | معاون المحافظ للشؤون المالية | 2016/9/6 | 25 |
| 7 | عبد الكريم هاتف صبر | معاون المحافظ للشؤون الفنية | 2016/9/6 | 10 |
| 8 | محمد مزعل الخزاعي | المستشار الفني للمحافظ | 2016/9/6 | 20 |
| 9 | موسى جعفر جاسم | مستشار المحافظ للشؤون الزراعية | 2016/9/6 | 25 |
| 10 | سلام عبيد خضير | مدير قسم الشؤون القانونية/ديوان المحافظة | 2016/9/6 2016/9/7 | 65 |
| 11 | حسين منصور كاظم | مدير قسم اللامركزية الادارية/ديوان المحافظة | 2016/9/6 2016/9/13 2016/9/18 2016/9/25 | 300 |
| 12 | ميري رحمن عمران | مدير قسم الموارد البشرية/ديوان المحافظة | 2016/9/7 | 25 |

الملاحق

| | | | | |
|----|-----------------------|--|---------------------------|----|
| 15 | 2016/9/7 | مدير قسم الإشراف على أعمال البلديات والتخطيط العمراني/ديوان المحافظة | حيدر جميل علي | 13 |
| 15 | 2016/9/7 | مدير قسم إدارة المشاريع/ديوان المحافظة | علي جواد عبد الكاظم | 14 |
| 10 | 2016/9/7 | مدير قسم الهندسة/ديوان المحافظة | نبيل نذير طراد | 15 |
| 15 | 2016/9/8 | مدير قسم التطوير الريفي/ديوان المحافظة | ناجي ركبان عبيد | 16 |
| 15 | 2016/9/8 | مدير قسم شؤون المطار/ديوان المحافظة | أحمد راضي عبيد | 17 |
| 60 | 2016/9/8 2016/9/11 | وكيل مدير قسم اللامركزية الإدارية/ديوان المحافظة | زيدون جابر حسن | 18 |
| 20 | 2016/9/11 | وكيل مدير قسم الموارد البشرية/ديوان المحافظة | ميعاد عبد زيد سلمان | 19 |
| 25 | 2016/9/11 | مسؤول شعبة إعداد الخطط/قسم الهندسة/ديوان المحافظة | حيدر هاشم محمد | 20 |
| 25 | 2016/9/14 | مسؤول شعبة التعاقدات/قسم العقود/ديوان المحافظة | ذو الفقار عبد الهادي خضير | 21 |
| 35 | 2016/9/14 | معاون مدير عام تربية الديوانية للشؤون الإدارية | نعيم خضير ادريس | 22 |
| 50 | 2016/9/14 | معاون مدير الشباب والرياضة في الديوانية/مسؤول الشعبة القانونية والإدارية | محمد خلف كاظم | 23 |
| 35 | 2016/9/14 | معاون مدير دائرة الإسكان في الديوانية | محمد جاسم غازي | 24 |
| 20 | 2016/9/14 | مدير دائرة المباني في الديوانية | جمال كاظم حسين | 25 |
| 25 | 2016/9/18 | المعاون الفني لمدير ماء الديوانية | حيدر جابر صيهود | 26 |
| 65 | 2016/9/19 | وكيل مدير بلديات الديوانية | ثامر عبد الكاظم علي | 27 |

الملاحق

| | | | | |
|----|------------------------|--|-----------------|----|
| 15 | 2016/9/19 | مدير قسم الإدارية والموارد البشرية والقانونية/مديرية العمل والشؤون الإجتماعية في الديوانية | سلمان خليل جوده | 28 |
| 15 | 2016/9/19 | مدير قسم الحسابات/ مديرية العمل والشؤون الإجتماعية في الديوانية | صباح كريم حسين | 29 |
| 15 | 2016/9/19 | مدير قسم ذوي الاحتياجات الخاصة/ مديرية العمل والشؤون الإجتماعية في الديوانية | عقيل عزيز حسن | 30 |
| 15 | 2016/9/19 | مدير قسم التخطيط والمتابعة/ مديرية العمل والشؤون الإجتماعية في الديوانية | أحمد هادي بعيوي | 31 |
| 15 | 2016/9/19 | مسؤول شعبة التخطيط/مديرية العمل والشؤون الإجتماعية | زياد مجبل رضا | 32 |
| 70 | 2016/9/20 2016/9/21 | مسؤول شعبة التخطيط والمتابعة/ مديرية ماء الديوانية | حنان قادر مهدي | 33 |

ملحق (2)

أسئلة المقابلة التي طُرحت على المسؤولين والمعنيين بموضوع اللامركزية الإدارية في مجلس محافظة الديوانية وديوان المحافظة والدوائر المشمولة بالمادة (45) من قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدل

الأسئلة/

السؤال الأول/ ماهي أهم الدوائر والوظائف التي نقلت من الوزارات المركزية الى محافظة الديوانية؟

السؤال الثاني/ ماهي الاجراءات المستقبلية الموضوعة لنقل الدوائر والوظائف المتبقية؟

السؤال الثالث/ ماهي الأولويات المتبعة في نقل الدوائر والوظائف من الوزارات المختصة الى محافظة الديوانية؟

السؤال الرابع/ هل يوجد تخطيط إستراتيجي في عملية نقل الدوائر والوظائف من الوزارات المعنية الى محافظة الديوانية؟

السؤال الخامس/ ماهي أهم المعوقات التي تواجه نقل الدوائر والوظائف من الوزارات المركزية المختصة الى محافظة الديوانية؟

السؤال السادس/ ماهي التوقعات لشكل العلاقة في المستقبل بين الدوائر المنقولة ومراكز الوزارات؟

السؤال السابع/ ماهي المساهمات الايجابية المترتبة على نقل الدوائر والوظائف من الوزارات المختصة الى محافظة الديوانية؟

السؤال الثامن/ هل تم تفويض جزء من الوظائف التي نقلت للمحافظة الى الدوائر والأشخاص المعنيين؟ و ماهي تلك الوظائف؟

السؤال التاسع/ هل لديك مقترحات لتعزيز عملية نقل الدوائر والوظائف؟

ملحق (3)

المادة (45) من قانون المحافظات غير المنتظمة في اقليم رقم (21) لسنة 2008 المعدل

أولاً/تؤسس هيئة تسمى الهيئة العليا للتنسيق بين المحافظات برئاسة رئيس مجلس الوزراء وعضوية وزراء(البلديات والأشغال العامة،الإعمار والإسكان،العمل والشؤون الإجتماعية،التربية،الصحة،التخطيط،الزراعة،المالية،الرياضة والشباب،وزير الدولة لشؤون المحافظات،المحافظين و رؤساء مجالس المحافظات) وتتولى ما يأتي

1.نقل الدوائر الفرعية والأجهزة والوظائف والخدمات والاختصاصات التي تمارسها وزارات(البلديات والأشغال العامة،الإعمار والإسكان،العمل والشؤون الاجتماعية،التربية،الصحة،الزراعة،المالية،الرياضة والشباب)،مع اعتماداتها المخصصة لها بالموازنة العامة والموظفين والعاملين فيها الى المحافظات في نطاق وظائفها المبينة في الدستور والقوانين المختصة بصورة تدريجية،ويبقى دور الوزارات في التخطيط للسياسة العامة.

2.التنسيق بين المحافظات وكل ما يتعلق بشؤونها وإدارتها المحلية ومعالجة المشكلات والمعوقات التي تواجهها.

3.وضع آليات لإدارة الاختصاصات المشتركة بين الحكومة الاتحادية والحكومات المحلية المنصوص عليها بالمواد (112 و 113 و 114) من الدستور.

4.النظر في تفويض السلطات الاتحادية التي تطلبها الحكومات المحلية من الحكومة الاتحادية وبالعكس واللازمة لإدارة المشاريع الإستثمارية وتسهيل إدارة المحافظات وفق أحكام المادة (123) من الدستور.

5.تجز الهيئة أعمالها المشار إليها بالفقرة (1) أعلاه خلال سنتين اعتباراً من تاريخ نفاذ هذا القانون، وفي حالة عدم إكمال هذه المهام تعتبر هذه الوظائف منقولة بحكم القانون.

6.تجتمع الهيئة كل شهرين مرة واحدة على الأقل أو كلما دعت الحاجة.

7.تضع الهيئة نظاماً داخلياً لتنظيم إجتماعاتها ومتابعة أعمالها.

ثانياً/تؤسس في كل محافظة هيئة تنسيقية برئاسة المحافظ وعضوية رؤساء الوحدات الإدارية التابعة للمحافظة ورؤساء مجالس الأفضية والنواحي التابعة للمحافظة تتولى ما يأتي

1.معالجة الشؤون المشتركة بين الوحدات الإدارية.

2.تفويض الصلاحيات الى رؤساء الوحدات الإدارية.

ملحق (٤)

كتاب وزارة المالية ذي العدد ٤٥٨٣ في ٢٠١٦/١/١١



Republic of Iraq
 Ministry of Finance

جمهورية العراق
 وزارة المالية
 ٤٥٨٣
 الدائرة /

No.:
 Date: / / 20

العدد:
 التاريخ: ٢٠١٦/١/١١

السيد / وزارة الزراعة / مكتب السيد الوزير
 وزارة الصحة / مكتب السيد الوزير
 وزارة التربية / مكتب السيد الوزير
 وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة / مكتب السيد الوزير
 وزارة الثقافة والسياحة / مكتب السيد الوزير
 وزارة العمل والشؤون الاجتماعية / مكتب السيد الوزير

م / فك ارتباط

تهدي هذه الوزارة تحياتها ...
 وتشير لاحكام المادة (٣٣) من قانون الموازنة الاتحادية لسنة ٢٠١٦ المتضمنة لوزير المالية
 الاتحادي صلاحية نقل التخصيصات المالية للدوائر التي سيتم فك ارتباطها من قبل وزارتك
 والحقها بالمحافظة المعنية خلال السنة المالية /٢٠١٦
 الامر الذي يترتب سرعة تزويدنا بالوامر الوزارية الصادرة عن وزارتك المتضمنة فك ارتباط
 الدوائر التابعة لكم والحقها بالمحافظة المعنية وجداول تفصيلية تتضمن الاتي :-
 ١. الباب والقسم والفرع والمادة والنوع وتسلسل النوع واسم الحساب للنفقات الجارية لكل
 دائرة سيتم فك ارتباطها ليتسنى لنا اجراء المناقلة وتنزيلها من موازناتكم وازافتها الى
 القسم الذي سيتم استحداثه ضمن موازنة المحافظة ذات العلاقة .
 ٢. جدول تفصيلي يتضمن الاسم الثلاثي والدرجة الوظيفية والعنوان الوظيفي لكل منتسب من
 منتسبي الدائرة التي سيتم فك ارتباطها والحقها بالمحافظة المعنية ليتسنى لنا اجراء نقل
 خدمات منتسبي الدائرة والحقها بالمحافظة المعنية من خلال اجراء الحذف والاستحداث .
 ٣. ان تردنا الجدول مطبوعة على الاكسل ومنققة من قبل رئيس الدائرة ومدير القسم المالي
 ومدير الملاك ومدير الرقابة الداخلية ومصادقة الوزير المختص ليتسنى لنا اعتمادها
 وايلاء الموضوع من الامور المهمة والمستعجلة وعلى ان تردنا الاجابة خلال شهر من
 تاريخنا اعلاه .
 مع التقدير...

موهيبي ريبزري
 وزير المالية
 ٢٠١٦/١/١١

نسخة منه الى :-
 مجلس النواب / اللجنة المالية / اشراف الى اعلاه . مع التقدير .
 المحافظات كافة / مكتب السيد المحافظ / اشراف الى اعلاه للتسيق مع الوزارات اعلاه بشأن الموضوع مدار البحث . مع التقدير .
 رئاسة كتلتنا / مكتب مدير العام / اشراف الى اعلاه ولغرض اعداد كافة الاقسام التابعة لادارتكم لغرض اتخاذ اللازم عند اصدار
 التعليمات المطلوبة المشار اليها اعلاه . مع التقدير .

مدير قسم الملاك
 مدير قسم الموازنة
 مدير قسم القطاع العام
 - الدائرة الادارية / قسم الصادرة / لغرض الارشفة . مع التقدير .
 علام /



ABSTRACT



ABSTRACT

The aim of study to identify the reality of the practice of the concept of Administrative decentralization in the province of Diwaniyah, knowing the trends of officials and directors of departments covered by article (45) of law no. (21) for the year 2008 modified, Their orienting towards the implementation of administrative decentralization and what are the problems and obstacles facing its implementation and their points of view and their willingness to apply it, What are the delegation levels granted to them and the extent of the contribution in improving on the job performance. Case study approach has been relied on in the study, And interviews has been conducted in depth with the study sample, Which included officials and the concerned in the province council, The office of the province, directors of departments comprised by article (45) of the law no.(21) for the year 2008 modified and the total number of the sample totaled (33) persons, Of by posing a number of questions which prepared by the researcher on the research sample, And access to official documents and correspondences, Several conclusions have been reached, The most important was lack of seriousness for most of ministries to apply article (45)of the Law (21) of 2008 modified, Because of their belief in the central system in the state management, The lack of strategic planning at the required level in the process of moving jobs and departments, Causing blurring and overlap in some of the validities. Prominent among the recommendations of the researcher is dunning to ministries comprised by article (45) of the Law no.(21) for the year 2008 modified to complete the process of transfer of jobs, Departments and authorities and in full, The establishment of a real training courses for cadres and rehabilitate them making them able to fulfill the new responsibilities, Delegation departments and persons concerned all the necessary validities to conduct the action seamlessly and away from the complexities of the routine.

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
University of AL- Qadisiyah
College Administration and Economics
Department of Business Administration



**"The reality of the use of Administrative
Decentralization and its contribution to
improving job performance in the province of
Diwaniyah .Case study to apply the article
(45) of Law No.(21) of 2008 amended"**

Research Submitted

To the Council of the College of Administration and Economics at the
University of Qadisiyah

In partial fulfillment of the Requirement for the Degree of Higher
Diploma in Strategic Planning

Prepared by

Ahmed Kadhim Abbas Al-Khafaji

Supervised by

Professor

Dr. Hamid K. ALshibawi

1438 H

2017 M