

## دور الذكاء الثقافي في رسم السياسة المحلية – بحث ميداني

أ.م.د. تلا عاصم فائق / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
الباحث / حنين قاسم حسن الشمري

تاريخ التقديم: 2016/10/6  
تاريخ القبول: 2016/12/4

### المستخلص

يهدف هذا البحث إلى اختبار علاقة وتأثير الذكاء الثقافي بأبعاده (الاستراتيجية، المعرفة، الدافعية، السلوك) كمتغير مؤثر في رسم السياسة المحلية بأبعاده (التمكين، المرونة، العدالة التنظيمية، التمويل المحلي) في مجلس محافظة ذي قار، مع تحديد مدى وجود الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين متغيرات البحث، ونظرا لحدائثة التجربة التي تلزم توضيحا للدور المحوري والمهم الذي يقوم به مجلس المحافظة في ممارسة أعماله في ظل تنوع ثقافات وخصوصيات المجتمع المحلي والتي قد تعيق تقديم خدمات متساوية لجميع تلك الأطراف تم اختيار هذا البحث. وانبثقت أهميته من خلال تحديد ونشر الذكاء الثقافي والعمل على ترسيخ ذلك المفهوم بشكل علمي وعملي في أذهان الأعضاء في سبيل تعزيز قيمة ونوع السياسة المحلية المرسومة من قبلهم للوصول إلى حالة من الرضا لدى الفرد والمجتمع المحلي على حد سواء.

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي في انجازه، إذ جمعت البيانات من (31) عضوا يمثلون مجتمع البحث بشكله الكامل بوصفهم الأكثر تخصصا في مجال متغيرات البحث ووظفت لهذا الغرض الاستبانة، واعتمد البحث برنامج (SPSS V.21) (Excel 2010) مع اساليب الإحصاء الوصفي (اختبار الصدق الفا كرونباخ، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، معامل الاختلاف، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط Pearson، معامل الانحدار البسيط) لاختبار فرضيات البحث، وتوصل البحث لجملة استنتاجات أبرزها وجود ارتباط وتأثير معنوي للذكاء الثقافي في رسم السياسة المحلية بأبعاده مع وجود تأثير ضعيف وغير معنوي لبعدي الذكاء الثقافي (السلوك، والمعرفة) في رسم السياسة المحلية، وقد تضمن البحث أربعة محاور انصرف الأول لمنهجيته والثاني للتأطير النظري والثالث لعرض النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات فيما خصص الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

**المصطلحات الرئيسية للبحث / الذكاء الثقافي، رسم السياسة المحلية.**



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 97 المجلد 23  
الصفحات 97-128

\*البحث مستل من رسالة ماجستير.



## المقدمة

يلتقي في معظم المنظمات العامة الكبيرة والصغيرة افراد عاملين في بيئات مختلفة يحملون ثقافات مختلفة يعملون معا مشكلين مجتمعا متنوعا، اذ ان هؤلاء العاملين يشكلون القاعدة الاساس للإنتاج ، فتلجأ المنظمات الى تكوين ثقافة تساعد العاملين على الالتزام بالأنظمة وقوانين العمل في هذه المنظمة، ان نجاح او فشل المنظمات يعتمد على قدرة التواصل بين افرادها، وهذا التواصل يتحقق من خلال تطبيق ما يسمى بالذكاء الثقافي لأنه يهدف الى تزويد كل فرد من افراد المنظمة بالمهارات التي تمكنهم من العمل والاندماج في بيئة ذات ثقافات متعددة غير متجانسة ومعقدة تتسم بالتغير المستمر.

ان الظروف المتغيرة التي تعيش فيها المنظمات اليوم سواء كانت هذه الظروف سياسية ام ثقافية ام اجتماعية جعلت من عملية رسم السياسة المحلية ليست بالأمر اليسير، خصوصا وان هذه العملية يشترك فيها جهات رسمية وغير رسمية يحتم عليها الاستجابة الى تلك المتغيرات، حيث ان عملية رسم السياسات المحلية تمر بالعديد من المراحل تنتهي باختيار البرنامج او السياسة العامة وقد يؤدي الى حل المشكلة او عدم حلها مما يتطلب اتخاذ إجراءات أخرى، اذ ان أهم التحديات التي تواجه صانعي السياسات المحلية هي تلك التي تتمثل بإدراك مشاكل المواطنين ذوي الخلفيات الثقافية المتعددة، والاستجابة لها بالكيفية التي تحقق أعلى درجات الرضا على الرغم من انه لا تستطيع أية دولة في العالم مهما كانت امكانياتها المادية والبشرية ومهما كانت مواردها من حل جميع المشاكل وتلبية جميع المتطلبات وإرضاء جميع الاطراف، وتقديم أفضل الخدمات الممكنة لهم مع الأخذ بنظر الاعتبار الأسبقيات أو تقديم الأهم على المهم عند التعامل مع حل المشاكل او تلبية طلبات المواطنين ولاسيما عند عدم كفاية الموارد المادية والبشرية والمالية وغيرها.

## المبحث الأول / منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

### المحور الأول / منهجية البحث

#### أولاً : مشكلة البحث

تتمثل أهم التحديات التي تواجه راسمو السياسات المحلية بإدراك مشاكل المواطنين ذوي الخلفيات الثقافية المتعددة، والاستجابة لها بالكيفية التي تحقق أعلى درجات الرضا على الرغم من انه لا تستطيع أية دولة في العالم مهما كانت امكانياتها المادية والبشرية ومهما كانت مواردها من حل جميع المشاكل وتلبية المتطلبات ومحاولة إرضاء اغلب الاطراف، وتقديم أفضل الخدمات الممكنة لهم مع الأخذ بنظر العناية الأسبقيات أو تقديم الأهم على المهم عند التعامل مع حل المشاكل او تلبية طلبات المواطنين المتنوعي الخلفيات الثقافية ولاسيما عند عدم كفاية الموارد المادية والبشرية والمالية وغيرها بناء على ما تقدم تكمن مشكلة البحث في الاجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- هل هناك دور للذكاء الثقافي في رسم السياسة المحلية ؟
- 2- هل يمتلك مجلس المحافظة ذكاءً ثقافياً مؤهلاً وقادراً على التأثير في رسم سياسة محلية ؟
- 3- هل يدرك أعضاء مجلس محافظة ذي قار أهمية الذكاء الثقافي وضرورة توظيفه في رسم السياسات المحلية؟

#### ثانياً: أهمية البحث

##### • الأهمية النظرية

1. اغناء المكتبة العلمية بالجانب النظري لمتغيري الدراسة وهما الذكاء الثقافي ورسم السياسة المحلية.
2. توفير مادة علمية تحليلية رصينة تقدم العون والفائدة لمحل البحث وهو مجلس محافظة ذي قار من خلال بيان اثر كل بعد من ابعاد الذكاء الثقافي في عملية رسم السياسة المحلية.
3. تقدم اسهاما في مجال الدراسات العلمية المتعلقة بكيفية رسم سياسة محلية تتناسب والتنوع في الثقافات.

### • الأهمية التطبيقية

تنبثق الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة مما هو متوقع ان توفر من معلومات تفيد مجلس محافظة ذي قار وتتلخص في :

1. تقديم التوصيات فيما يتعلق بالذكاء الثقافي ودوره في رسم السياسات المحلية.
2. تحديد الأثر بين ابعاد المتغير المستقل الذكاء الثقافي والمتغير التابع رسم السياسات المحلية.

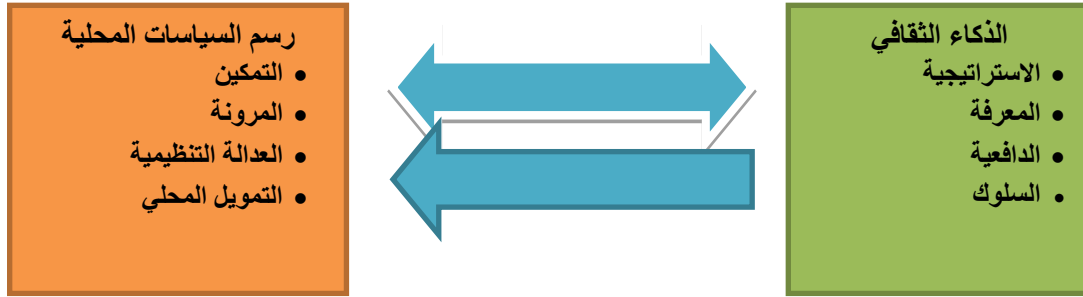
### ثالثا: أهداف البحث

يهدف هذا البحث الى تحقيق جملة الأهداف وكالاتي:

- 1- إعطاء الأولوية لأهمية الذكاء الثقافي بأبعاده (الاستراتيجية، المعرفة، الدافعية، السلوك) في المنظومة المحلية ومدى قدرتها على تحقيق رؤية ورسالة مجلس محافظة ذي قار.
- 2- تحليل وتشخيص ابعاد الذكاء الثقافي وعلاقته بعملية رسم السياسة المحلية في محافظة ذي قار.
- 3- العمل على نشر الذكاء الثقافي بين أعضاء مجلس محافظة ذي قار لرسم سياسة محلية متميزة تحقق أعلى خدمة للمجتمع المحلي.
- 4- الوقوف على مواطن الضعف والقوة في أسس الذكاء الثقافي في مجلس محافظة ذي قار.

### رابعا: مخطط البحث الفرضي

شكل (1) يوضح العلاقة بين المتغيرات المبحوثة



### خامسا : فرضيات البحث

يمكن صياغة فرضيتين رئيسيتين للبحث هما :

- 1-الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الذكاء الثقافي ورسم السياسات المحلية بأبعادها وانبثقت عنها الفرضيات التالية :
  - ❖ توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد الاستراتيجية ورسم السياسات المحلية بأبعادها.
  - ❖ توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة ورسم السياسات المحلية بأبعادها.
  - ❖ توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين الدافعية ورسم السياسات المحلية بأبعادها.
  - ❖ توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين السلوك ورسم السياسات المحلية بأبعادها.
- 2-الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير معنوية بين ابعاد الذكاء الثقافي ورسم السياسات المحلية بأبعادها وانبثقت عنها الفرضيات التالية :
  - ❖ توجد هناك علاقة تأثير معنوية بين بعد الاستراتيجية ورسم السياسات المحلية بأبعادها.
  - ❖ توجد هناك علاقة تأثير معنوية بين المعرفة ورسم السياسات المحلية بأبعادها.
  - ❖ توجد هناك علاقة تأثير معنوية بين الدافعية ورسم السياسات المحلية بأبعادها.
  - ❖ توجد هناك علاقة تأثير معنوية بين السلوك ورسم السياسات المحلية بأبعادها.



### سادسا : التعريفات الإجرائية

تم اختيار مجموعة من التعريفات الاجرائية التي تخص متغيري البحث التابع والمستقل مع ذكر تعريف اجرائي لابعاد كل متغير من متغيرات البحث، وفيما يأتي ذكر لهذه التعريفات :

- 1- ( **الذكاء الثقافي**) : هي القدرة على الانخراط في مجموعة من السلوكيات التي تحتاج الى مهارة معرفية يتم ضبطها على نحو ملائم للقيم والمواقف القائمة على ثقافة الناس الذين يتعامل معهم.
- 1-1 الاستراتيجية : هي الكيفية التي تخلق شعور لدى الفرد بالخبرات المتنوعة ثقافيا، ويحدث ذلك عند اصدار الاحكام بمصالحك ومصالح الاخرين.
- 2-1 المعرفة : هي الكفاءة على اساس معرفة المعايير والممارسات المستخدمة في البيئة متعددة الثقافات، والمكتسبة من خلال التعليم والخبرة الشخصية في العمل.
- 3-1 الدافعية : القدرة الفردية على توجيه الطاقة والجهد نحو التعلم والعمل، واستغلال الكوادر الشخصية عند التماس مع ثقافات أخرى.
- 4-1 السلوك : هو نشاط الكائنات الحية اذا ان السلوك هو مجموعة النشاطات المتعددة التي يقوم بها الفرد في الحياة اليومية لكي يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة وهذه محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية.

- 2- ( **رسم السياسات المحلية**) : مجموعة الإجراءات المتناسكة والمدروسة التي تتخذها السلطة المحلية أو سلطة التشريع المحلي (مجلس المحافظة) لمواجهة قضية ما أو معالجة مشكلة محلية قائمة بحيث لا تتعارض تلك السياسة مع السياسة العامة للدولة ( البرلمان، ومجلس الوزراء، والسلطة القضائية، والجهات الأخرى).
- 1-2 التمكين : استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد كافة وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم.
- 2-2 المرونة : قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في حجم ومزيج المنتجات او الخدمات، وان المرونة اصبحت سلاح تنافسي للمنظمات لكونها تتضمن تقديم منتجات وخدمات جديدة وقدرتها على تعديل المنتجات والخدمات الحالية بسرعة والاستجابة للحاجات والرغبات.
- 3-2 العدالة التنظيمية : الدرجة التي عندها يدرك العاملون أن القواعد والقوانين التنظيمية والإجراءات والسياسات المتعلقة بعملهم عادله للجميع.
- 4-2 التمويل المحلي : احد مجالات المعرفة وهو يتكون من مجموعة من الحقائق والأسس العلمية والنظريات التي تتعلق بالحصول على الاموال من مصادرها المختلفة وحسن استخدامها من جانب الافراد ومنشآت الاعمال والحكومات.

### سابعا : منهج البحث

أن منهج البحث، هو تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات التي تجعل الدراسة تبين اغراضها بطريقة مبسطة ومترابطة ونظامية، وقد اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية (عبيدات، وآخرون ، 1993 : 235-296) أن هذا المنهج يقدم البيانات عن واقع الظواهر والعلاقات بين أسبابها ونتائجها ويقوم بتحليلها ويتعرف على العوامل المؤثرة فيها ويخرج بالاستنتاجات والتوصيات بشأنها (الساعدي، 2006 : 32).

### ثامنا : مجتمع البحث وعينته :

تم اعتماد اسلوب العينة القصدية او العمدية ( Purposive Sample ) يُعد اختيار العينة ثاني أهم خطوة، إذ ينبغي التفكير بها منذ البدء بتحديد مشكلة البحث وأهدافها (عبيدات و آخرون ، 1993 : 89)، جرى اختيار العينة وفقاً لمقتضيات البحث الحالي، إذ بلغ حجم عينة البحث (31) عضواً من أعضاء مجلس محافظة ذي قار، وأن السبب من اختيار أعضاء المجلس بالتحديد كونهم راسمو السياسات المحلية وعلى تماس مباشر مع الجمهور، وكذلك على الآليات المتبعة في التنفيذ.



### تاسعا : حدود البحث

- 1- الحدود الزمانية :- شملت الحدود الزمانية لهذه الدراسة الدورة الحالية لتشكيلة مجلس محافظة ذي قار (2013-2017).
- 2- الحدود المكانية :- جرى اختيار مجلس محافظة ذي قار، موقعا لتطبيق الجانب الميداني من البحث.
- 3- الحدود البشرية :- جرى اختيار أعضاء مجلس محافظة ذي قار وهو اختيار مقصود كونهم مسؤولون مسؤولية مباشرة عن عملية رسم السياسات المحلية والذين بلغ عددهم 31 عضوا.

### عاشرا : أدوات البحث

- أ- المصادر والمراجع التاريخية : استعان الباحث ببعض الكتب والأبحاث العلمية العربية والأجنبية المنشورة والرسائل والأطروحات الجامعية العربية والأجنبية والاستعانة أيضاً بالشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت).
- ب- المقابلات الشخصية : تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع عدد من الأعضاء في مجلس المحافظة بقصد جمع البيانات وتوضيح فقرات الاستبانة التي تشمل الأسئلة الموجهة إلى عينة البحث.
- ج- استمارة الاستبانة : تعد استمارة الاستبانة المصدر الرئيسي للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث، إذا اعتمدت البحث التكرارات لبناء ابعاد المقياس وتضمنت جزئيين، الأول يختص بالبيانات الشخصية، التي تشمل (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، واللقب العلمي، والعنوان الوظيفي) أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد تضمن البنود الخاصة بموضوع البحث، ويشمل المتغيرات الرئيسية والفرعية، (الذكاء الثقافي، ورسم السياسات المحلية)، وجرى بناء (37) فقرة موزعة على فقرات الاستبانة.

### احدى عشر: الوسائل الإحصائية المستخدمة

- استناداً إلى طبيعة توجهات أهداف الدراسة ومضامين فرضياتها فقد استعين بمجموعة من الأدوات الإحصائية، والتي تتمثل بالآتي:
1. معامل الصدق ALPHA CRONBACH والتجزئة النصفية : اختبارات إحصائية تستغل في تحديد صدق وثبات المقاييس وإعطاء الشرعية لها وعلى ضوء نتائج هذه الاختبارات.
  2. معامل الارتباط سبيرمان : يستعمل لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة في المخطط الفرضي.
  3. معامل الارتباط البسيط بيرسون: ويستخدم في تحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه في اختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقات بين متغيرات الدراسة الفرعية والرئيسية، وفي قياس الاتساق الداخلي بين المتغيرات المعبرة عن الأبعاد الفرعية.
  4. معامل الانحدار البسيط : واستخدم في اختبار الفرضيات المتعلقة بالتأثير المعنوي بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة الفرعية منها والرئيسية.
  5. إحصائية LEVEN : يختبر تجانس المعاملات (المعالجات).
  6. التوزيع التكراري : احد الطرائق الإحصائية تستعمل لوصف البيانات أما على شكل جداول او رسوم.
  7. النسب المنوية : مقياس الغرض منها تحديد نسبة الإجابات عن الفقرات لمتغيرات الدراسة.
  8. الوسط الحسابي : هو مجموع قيم المشاهدات مقسوم على عددها ويبين أهمية الاجابة على الفقرات.
  9. الانحراف المعياري : من الأساليب المهمة في قياس مستوى التشتت في إجابات افراد العينة.



## اثنتا عشر : صدق الاستبانة

### - الصدق الظاهري

يسمى هذا القسم ب (صدق المحكمين )، إذ يتم عرض المقياس على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في الموضوع المراد قياسه والبالغ عددهم (15)، وفي ضوء الملاحظات والاراء التي تفضلوا بها، وتم تعديل بعض الفقرات واستبدال احد الابعاد بناء على طلبهم وقد حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق (86%) وهي نسبة عالية جدا مما يعكس صدق الفقرات.

### - ثبات الاستبانة

تستخدم طريقة التجزئة النصفية ( Split –Half ) في قياس الثبات، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية في الإستبانة ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman –Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فإنه كافيا للبحوث التي تعتمد الإستبانة أداة لها، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للإستبانة بلغ (0.79)، مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة ولأفراد أنفسهم وتعطي النتائج نفسها.

وباستخراج معامل (Alpha Cronbach) لغرض التحقق من معامل ثبات الإستبانة بشكل اكبر، فقد بلغت قيمته لفقرات الإستبانة الكلية (0.89)، وهذا يشير ويوضح على درجة جيد جدا من ثبات الإستبانة، ومعامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق في أوقات مختلفة.

## المحور الثاني / بعض الدراسات السابقة

### أولا : جهود معرفية ذات الصلة بالذكاء الثقافي

1- عيدي، الحصاوي، 2010

عنوان الدراسة	دراسة مقارنة في التسامح الاجتماعي وفقاً لمستويات الذكاء الثقافي لدى طلبة الجامعة
الهدف من الدراسة	يستهدف البحث الذكاء الثقافي لدى الطلبة العراقيين في جامعة صلاح الدين، التسامح الاجتماعي لدى الطلبة العراقيين في جامعة صلاح الدين، دلالة الفرق الإحصائي في التسامح الاجتماعي لدى الطلبة العراقيين في جامعة صلاح الدين من ذوي مستوى الذكاء الثقافي العالي وقرانهم من ذوي مستوى الذكاء الثقافي الواطي.
العينة	عينة من الطلبة العراقيين في جامعة صلاح الدين.
أداة جمع البيانات	الإستبانة
الوسيلة الإحصائية	معامل الارتباط، المتوسط، الانحراف المعياري الوسط الحسابي، الوسيط، المنوال، التفاضل، الالتواء.
أهم الاستنتاجات	ان الاندماج الثقافي مع الاخر لا يتضمن بالضرورة تسامحا عاليا معه.
أهم التوصيات	تضمين المناهج الحالية لكافة المراحل لمواضيع تساهم في رفع مستوى التسامح الاجتماعي، توفير أنشطة وبرامج جامعية تعزز من الوعي الثقافي بالأخر والتسامح معه مما يقرب المسافات بين الثقافات الفرعية العراقية.



## دور الذكاء الثقافي في رسم السياسة المحلية - بحث ميداني

Little, 2012 -2

عنوان الدراسة	تأثير طبيعة الفئة والتعرض الثقافي في معدلات الذكاء الثقافي لطلبة إدارة الاعمال في (community college) A Study Of The Impact Of Class Level And Cultural Exposure On Cultural Intelligence Scores Of Business Administration Students At A Community College
الهدف من الدراسة	تأثير الخبرات التعليمية على الذكاء الثقافي.
العينة	طلاب الإدارة في (community college) في الولايات المتحدة الأمريكية.
أداة جمع البيانات	الاستبانة
الوسيلة الإحصائية	مقياس ليكرت، ANOVA
أهم الاستنتاجات	تأثير مستوى التعليم بشكل ملحوظ على درجة الذكاء الثقافي للأفراد.
أهم التوصيات	يجب تعزيز المستوى الثقافي لتعزيز المعلومات من قبل مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية.

### ثانياً : الجهود المعرفية ذات الصلة برسم السياسات المحلية

1- امين ، 2014

عنوان الدراسة	رسم السياسات المحلية وأثرها على أداء محافظة بغداد (( بحث تطبيقي ))
الهدف من الدراسة	حادثة التجربة والتي تُلزم توضيح الدور الذي تقوم به مجالس المحافظات في ممارسة أعمالها بصورة طبيعية بعيداً عن تدخلات وضغوط الكثير من الجهات التي قد تكون عائقاً أمام تقديم الخدمات للمواطن، وكذلك دورها في صنع القرار السياسي والإداري بوصفها مؤسسات لها تأثير في المجتمع المحلي بشكل خاص وعلى المجتمع الوطني بشكل عام
العينة	أعضاء مجلس محافظة بغداد
أداة جمع البيانات	الاستبانة
الوسيلة الإحصائية	النسب المنوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، شدة الإجابة عن مساحة المقياس، سبيرمان Spearman Correlation، معامل الارتباط، معامل الانحدار البسيط Simple Regression.
أهم الاستنتاجات	تبين أن جميع علاقات التأثير ما بين رسم السياسات المحلية بأداء محافظة بغداد كانت قوية وذات دلالة معنوية مما يدل على الدور المميز الذي يمارسه مجلس المحافظة في رسم السياسات المحلية في التأثير على مستوى أداء محافظة بغداد.
أهم التوصيات	العمل على تطوير المجتمع من خلال ندوات حوارية بين قيادات الإدارات المحلية والمجتمع من أجل الوقوف على مشاكل الطبقات المختلفة في المجتمع وإيجاد الحلول من خلال رسم الخطط التي تساعد على تطوير وتنمية المجتمع بشكل أفضل.



العراق، 2014

عنوان الدراسة	علاقة الحكومة المركزية بالحكومات المحلية في ضوء المركزية واللامركزية
الهدف من الدراسة	معرفة ما موجود على ارض الواقع ومقارنته مع ما جاء في الدستور والقوانين لتحديد الفجوة بين ما مشرع وبينما مطبق، تحليل علاقة الحكومة المركزية بالحكومات المحلية في ظل الدستور والقوانين النافذة وفقا لمبدأ اللامركزية الإدارية، معرفة مدى استقلالية الحكومات المحلية في أداء اعمالها، معرفة مدى الاستفادة من نظام اللامركزية الادارية لتحقيق التنمية.
العينة	اعضاء مجلس محافظة بغداد
أداة جمع البيانات	دراسة حالة (المقابلات الشخصية، الزيارات الميدانية، قائمة الفحص)
الوسيلة الإحصائية	التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، التجزئة النصفية، اختبار الفايرونباخ، الانحراف المعياري، اختبار صدق المقياس بطريقة النسب المقارنة، معادلة سبيرمان براون لتصحيح معامل الثبات.
أهم الاستنتاجات	تميزت علاقة الحكومة المركزية بالحكومات المحلية وفقا للدستور بانها علاقة تعاونية تنسيقية تعطي للحكومات المحلية الاستقلالية الادارية والمالية في أداء اعمالها.
أهم التوصيات	ممارسة الحكومة المركزية الرقابة الادارية على الحكومات المحلية اذ تعتبر الرقابة المركزية من العناصر المهمة للامركزية الادارية.

## المبحث الثاني / الإطار النظري

### المحور الاول / الذكاء الثقافي

اولاً: مفهوم الذكاء الثقافي:

ظهر مفهوم الذكاء الثقافي على يد "كريستوفر ايرلي" و "سونغ انغ" في مجال العلوم الاجتماعية والادارية في العام (2003)، ومنذ ذلك الوقت حاز مفهوم الذكاء الثقافي على اهتمام عالمي، حيث توالى بعد ذلك الدراسات والبحوث في هذا المجال، ففي عام (2004) نظم "فان داين" و "سونغ انغ" اول حلقة دراسية تتعلق بالذكاء الثقافي في اكااديمية الاجتماع الادارية في الولايات المتحدة الامريكية (الحصناوي وعيدي، 2010: 15).  
قد حظي مفهوم الذكاء الثقافي بالدراسة والتحليل من قبل العديد من الباحثين سعياً وراء تحديد مفهوم واضح ودقيق له كل حسب توجهاته ومقاصده ونظراً لاختلاف هذه المقاصد والتوجهات تم استعراض ما تيسر من وجهات نظر الباحثين في الجدول (1):

جدول (1) يبين مفهوم الذكاء الثقافي بحسب آراء بعض الباحثين

ت	الكاتب، السنة: الصفحة	المفهوم
1	Early & Ang , 2003:59	قدرة الفرد على التفاعل بكفاءة في المواقف التي تتميز بالتنوع الثقافي.
2	Livemor, 2009:19	وهو الطريق الذي يساعد الافراد للانتقال من الرغبات الى الفعل، أي انها الجسر الذي يساعد على التعبير غير المشروط عن حب الدين وتجسيده بفاعلية اكبر في اطار التنوع الثقافي.
3	Bucker et al , 2015: 5	كيفية التكيف مع الناس والنجاح عندما يجدون انفسهم في بيئة اخرى غير البيئة التي يعيشون فيها.

ثانياً: أهمية الذكاء الثقافي:

تعمل المنظمات اليوم على ابراز ثقافتها من خلال الاعلان عن مبادئها وقيمها للجمهور لكي يعرف الجميع ما هي ثقافة هذه المنظمة فهي بذلك تحقق ميزة تنافسية لها تميزها عن بقية المنظمات التي قد تتشابه معها في نوع النشاط (3 : Chin&Gaynier, 2006).  
ان الذكاء الثقافي يدفعنا الى التعلم وينمي شخصية المنظمة ويعمل على زيادة العلاقات الخاصة بها لأنه يفتح للمنظمات بوابة عالمية لتجارب جديدة وبشكل متواصل وهذا ما يوفره دافع التعلم للبحث عن كل ما هو جديد ومهم عالمياً (Moher,2007:9)، فيما يبين (Kanten, 2014:101) ان الشخص الذي يتمتع بقدر عال من الذكاء الثقافي يستطيع ان يستخلص من سلوك الفرد والجماعة تلك الخصائص التي تشكل قاسماً





## دور الذكاء الثقافي في رسم السياسة المحلية - بحث ميداني

مشتركا بين الأفراد والجماعات لان الذكاء الثقافي يشمل القدرة على فهم كل من الجوانب المعرفية والانفعالية للثقافات الاخرى، فيما يرى (Costa,2003:20) بان الذكاء الثقافي يسهم في زيادة المقدرات الاستراتيجية للقيادة والمديرين ومن ثم للمنظمة ككل.

### ثالثا :مهارات الذكاء الثقافي:

يتسم الذكاء الثقافي بمهارات تمكن افراده العمل باطار يجعل منهم اكثر تفاعلا مع الاحداث والظروف، وتتخلص هذه المهارات بما يأتي :

1. فهم الهوية الثقافية، أي فهم كيف ن فكر بشأن أنفسنا والآخرين وأساليب الحياة التي عرفناها.
2. تفحص الرؤية الثقافية، أي فهم الاختلاف في الخلفيات الثقافية، وكيف تؤثر تلك الخلفيات في التفكير والسلوك والافتراضات.
3. الانتقال عبر الحدود، ورؤية العالم من وجهات نظر متعددة (Dzenowagis,2010:3).
4. نقل وجهات النظر إلى الأفراد من مختلف الثقافات، أي أن نضع أنفسنا في مقارنة مع ثقافة الآخرين.
5. الاتصال الثقافي العالمي، أي تبادل الافكار والمشاعر وخلق المعاني مع أفراد من خلفيات ثقافية متنوعة.
6. إدارة الصراع الثقافي الذي يتناول الصراع بين الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة بطريقة بناءة وفعالة (Moher,2007:11).
7. العمل كفريق مع الآخرين من ذوي الخلفيات الثقافية المتنوعة.
8. التعامل مع التحيز، أي ادراك التحيز في أنفسنا وعند الآخرين والاستجابة له على نحو فعال.
9. فهم ديناميكية القوة، واستيعاب كيفية ترابط الثقافة وتأثير تلك القوة على كيفية رؤية العالم والتواصل مع الآخرين (Bucher,2008:66).

### رابعا :ابعاد الذكاء الثقافي

يضم الذكاء الثقافي مجموعة من الابعاد:

#### 1-بعد الاستراتيجية

استخدمت الاستراتيجية الاستخدام الاول في المجالات العسكرية وفنون الحرب ومن ثم انتقلت بعد تطور المجتمعات ان تستخدم في مجالات متعددة لاسيما الادارة. (Rainere et al , 1995 : 11). وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بينتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها (ادريس والمرسي، 2003 : 22).

وينظر اليها ( Livemore , 2011 : 7 ) على انها الكيفية التي تخلق شعوراً لدى الفرد بالخبرات المتنوعة ثقافيا، ويحدث ذلك عند اصدار الاحكام بمصالحك ومصالح الآخرين.

#### 2-بعد المعرفة

بدأ مصطلح المعرفة يأخذ معنى جديداً في السنوات الأخيرة. إذ يتمحور معناه الجديد حول المعرفة كسلاحاً فعالاً لا يمكن لأية منظمة من المنظمات أو أي مجتمع من المجتمعات، فيما لو أدارها بشكل جيد أن يستخدمها (أي المعرفة) لتحقيق ميزة تنافسية على المجتمعات الأخرى (الحافظ ، 2006 : 21)، يتصل هذا البعد بالكيفية التي نفهم بموجبها الفرد التشابه والاختلاف في الثقافات ( Baldwin et al , 2008 : 21) إذ درست المعرفة من منظورات نفسية واجتماعية وسلوكية وصنفت الفرد بكونه معالجا جيدا للمعلومات (Matlin,1983:32)، وهذا يعني ان المعرفة هي الجزء المهم من الذكاء الثقافي اذا استخدمت بشكل فعال، واصبحت وسيلة يمكن الاستفادة منها في تحسين الحياة الاجتماعية وتطويرها. (Karma&Vedina , 2009 : 529).

ان احد اهم مكونات العنصر المعرفي للذكاء الثقافي تتمثل بفهم النظم الثقافية ومجموعة القيم والمعايير الثقافية التي تميز اي مجتمع عن غيره من المجتمعات والقيم الثقافية تمثل طرقا تنظم فيها المجتمعات نفسها لتلبية الحاجات الانسانية المهمة والاساسية (Dyne et al , 2010:135)، ويذكر (المعاضدي، 2005 : 49) اهمية البعد المعرفي فيما يأتي :



1. الذاتية: ان عملية توليد المعرفة تختلف من شخص لأخر.
2. قابلية المعرفة للانتقال .
3. الطبيعة المضمرة /المخفية: فالمعرفة تتولد في عقل الانسان وليس على الورق او أي مكان آخر.
4. التعزيز الذاتي: تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بان المشاركة فيها لا تنقصها.
5. الزوالية: ان قيمة المعرفة واهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغيير لا بل للزوال ولاسيما في مجال الاعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة وفي قرية كونية.
6. اللحظية : ان من الصعب برمجة تكوين المعرفة الجديدة اذ لا احد يستطيع التنبؤ بالضبط متى سيتم توليد معرفة جديدة وما هي تلك المعرفة المتولدة.

### 3-بعد الدافعية

تعد الدافعية حالة جسمية ونفسية داخلية تثير السلوك في ظروف معينة ومتواصلة حتى ينتهي إلى غاية معينة، فهو يستثير النشاط ويحدد اتجاهه لتحقيق هدف معين، كما يُعرف الدافع بأنه عملية استثارة وتحريك السلوك أو العمل وتعزيد النشاط وتنظيمه وتوجيهه نحو الهدف. (الطراونة ، 2013 : 4 )، وهي أيضا رغبات وحاجات وأي قوى مشابهة تشير وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة فتكون الدافعية كل ما يتعلق بتلك القوى التي تنشط السلوك الإنساني أو تحافظ عليه في مستوى معين أو توجهه وجهة معينة (عاشور ، 1988 ، 166).

ومن وجهة نظر(Zyl,2015:3) ان الدافعية هي قابلية الفرد على التعلم عن الثقافات الاخرى من اجل تطبيق مهارة جديدة تناسب الوضع القائم في بيئة العمل.

ويسر على نفس السياق (Polin ,2014:12) حينما عرف الدافعية على انها قدرة الفرد على توجيه اهتمامه ونشاطه نحو الاختلافات الثقافية، ومن اجل العمل على تطوير الذكاء الثقافي للأفراد يجب العمل على البعد الدافعي للفرد فقد يتوجب وجود هذا البعد للتعرف على ثقافات اخرى وضبط السلوكيات والحفاظ على القيم الثقافية الخاصة بالفرد والتأقلم على كل ما هو جديد (Lester & Smith ,2009 :108)، وتشكل الدافعية أهم عناصر الإبداع لان الفرد قد يمتلك الخبرة ومهارة التفكير الخلاق ولكنه لا يمتلك الدافع للإبداع (التك ، 2006 : 60)، وذهب (Dyne et al ,2010:135) وزملائه الى ان فكرة هذا البعد تكمن في الثقة والاندفاع نحو العمل وانجاز المهام في ظل الصعوبات التي تفرضها مواقف التقاطع الثقافي.

### 4-البعد السلوكي

يمكن التمييز بين نوعين من السلوك، السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي للسلوك الفردي وهو سلوك خاص فرد معين اما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يمثل علاقة الفرد بغيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي اما السلوك الجماعي فهو لب اهتمام علم الاجتماع. (الرحاحلة واخرون ، 2011 : 20) وعرف (جلاب، 2011 : 60) السلوك بأنه نشاط الكائنات الحية اذا ان السلوك هو مجموعة النشاطات المتعددة التي يقوم بها الفرد في الحياة اليومية لكي يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة وهذه محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية.

ويرى (Baldwin,2008:21) ان البعد السلوكي يتضمن المرونة في مجموعة الاستجابات المناسبة لمختلف المواقف فضلا عن امتلاك القدرة على التغيير في السلوكيات اللفظية وغير اللفظية وفقا لما يريده الآخرون وما يتطلب الموقف من خصوصية.

اخيراً يمكن القول ان البعد السلوكي احد اهم عوامل التفاعل مع الثقافات الاخرى حيث يعكس قدرة الفرد على التعبيرات اللفظية واستخدام المفردات الصحيحة والمعبرة، وغير اللفظية التي ينسب لها تعابير الوجه وحركات اليدين وغيرها من التعبيرات غير اللفظية مع الاحتفاظ بالقيم الشخصية والعادات الخاصة بثقافة الفرد عند التعامل مع الاختلاف الثقافي.



## المحور الثاني / رسم السياسات المحلية

### أولاً: مفهوم السياسات العامة

تشكل السياسة العامة في مجال الإدارة العامة أحد المفاهيم المستحدثة واعددها، حيث لقيت اهتماماً بالغاً وتداولاً واسعاً من لدن الباحثين والمختصين في علم الإدارة العامة والسياسة (طيلب ، 2007: 1) ، لقد ازداد الاهتمام بموضوع السياسة العامة بعد الحرب العالمية الثانية، إذ تركزت بمفهومها وكيفية بلورتها والتبصر في أهدافها ومضامينها (Day,1992:3) وفي الخمسينيات من القرن العشرين اكتسب علم السياسة معناه الاصطلاحي علمياً على يد عالم السياسة Harlodslawell الذي تناول في كتاباته من؟ يحصل على ماذا؟ متى؟ كيف؟ جوهر العمليات المتبادلة والتوزيعية للقيم والمنافع المتضمنة في رسم السياسة العامة. (قرقح ، 2009: 16)، وقد تم جمع مجموعة من التعاريف تلخص وجهات نظر بعض الباحثين في مجال الإدارة العامة والسياسة كما موضحة في الجدول (2).

جدول رقم (2) يوضح وجهات نظر الباحثين في السياسة العامة

ت	اسم الباحث، السنة : الصفحة	التعريف
1	Easton,1965: 50	هي توزيع القيم في المجتمع بطريقة سلطوية أمرة من خلال القرارات والأنشطة الإلزامية الموازنة لتلك القيم في إطار عملية تفاعلية بين المدخلات والمخرجات والتغذية العكسية.
2	حمادة، 1993 : 107	خطط او برامج او اهداف عامة او كل هذه معا تظهر بصورة اتجاه عمل حكومي لفترة زمنية معينة.
3	طيلب، 2006: 1	الممر الحلزوني الذي يجد المارون منه انفسهم مجبرين على المرور منه صناعا للقرار ومنفذين له ومستفيدين منه.

### ثانياً : مفهوم السياسة المحلية

يرتبط مفهوم السياسات المحلية بمفهومين اساسيين يعدان منبع للسياسة المحلية وهما:

- اللامركزية السياسية
- اللامركزية الادارية

اللامركزية السياسية هي وضع دستوري يقوم على توزيع السلطات الحكومية المختلفة - التشريعية- التنفيذية - القضائية - بين الحكومة الموجودة في العاصمة وحكومات الولايات أو الأقاليم، ويعرف هذا الأسلوب من أساليب التنظيم من الناحية الدستورية بنظام الاتحاد الفدرالي أو الاتحاد المركزي (الطاني ، 2009 : 45).  
اما اللامركزية الادارية فهي توزيع الوظيفة الادارية فيما بين الجهاز الاداري المركزي وشخصيات معنوية عامة اخرى في الدولة - محلية او مرفقية - تباشر وظيفتها تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية (المعاني، 2010 : 29 )، وهذا يعني استقلال الوحدات الادارية في مزاولة اختصاصاتها بعيداً عن هيمنة السلطة المركزية او الخضوع لها (حبتور ، 2000 : 13)، إذ تقوم اللامركزية الادارية على ثلاثة اركان هي وجود مصالح ذاتية متميزة، استقلال السلطات او الجهات اللامركزية عن السلطة المركزية والوصاية الادارية على تلك السلطات اللامركزية. (القبيلات ، 2010: 58)

بعد ذكر الانطلاقة الرئيسية التي يبدأ عندها مفهوم السياسة المحلية توجب طرح بعض التعريفات التي تعزز مفهوم رسم السياسة المحلية ورغم ندرة المصادر التي تعطي تعريفاً شاملاً لرسم السياسة على المستوى المحلي ولكن تم اعداد مجموعة من التعاريف وفق ما تيسر من المصادر ونذكر منها :

يعرفها (Burdem, 1987: 25) على انها الاستراتيجيات والخطط التي يضعها راسموا السياسات المحلية لمواجهة المشكلات المحلية ومقابلة الاحتياجات المحلي.

وينطلق (جابريل والموند ، 1998: 187-188) من منطلق انها كلى ما يتعلق باستخدام سلطة الدولة لتلبية حاجات ومطالب المجتمع في ميادين (التعليم، الصحة، الضمان الاجتماعي، الدفاع) سواء كانت تلك السلطة مركزية أو محلية.



اما (Hill, 1997:9) فيعد السياسة المحلية هي سياسة محلية ناتجة عن مشاركة السياسيين وأعضاء المجالس وجماعات الضغط والمصالح، حيث تتم المشاركة بعملية صنع السياسة المحلية وتنفيذها وتحديد مدى تأثيرها في تحسين رفاهية المواطن المحلي ومعرفة مواطن القوة والضعف للاستفادة منها في صنع السياسات المستقبلية.

### ثالثا : أهمية رسم السياسات المحلية

تعمل المنظمات اليوم على ابراز ثقافتها من خلال الاعلان عن مبادئها وقيمها للجمهور لكي يعرف الجميع ما هي ثقافة هذه المنظمة فهي بذلك تحقق ميزة تنافسية لها تميزها عن بقية المنظمات التي قد تتشابه معها في نوع النشاط (3 : 2006 , Chin&Gaynier)، إذ تكمن أهمية رسم السياسة المحلية في :

- 1- تسهم في نمو المجتمع وتطويره وتضمن له التخطيط السليم الذي يلانم المجتمع المحلي، إذ يجنب المجتمع من الوقوع في اخطاء نتيجة الارتجال والتخبط في رسم الخطط ووضع البرامج والمشروعات المحلية نظرا لأنها تكون نابعة من سياسة محلية واقعية في ظروف المجتمع المحلي (السروجي واخرون ، 2015 : 85).
- 2- تقوية البناء السياسي للدولة وذلك بتوزيع الاختصاصات الادارية وعدم تركيزها في العاصمة مما يساهم في مواجهة الازمات والمصاعب المختلفة (الخليلة ، 2009 : 61).
- 3- تدعيم الاسس الاجتماعية للمجتمعات العادلة وصيانة راس المال المحلي ويحمي من غياب واهتزاز الامن الاقتصادي او التهديدات التي قد تؤثر في مسيرته نحو الامن والسلام المحلي (Brueggemann, 2008: 395).
- 4- عدم الاستئثار والتفرد بالسلطة، وتزويد من فرص المشاركة السياسية في الحكم من قبل افراد المجتمع المحلي، وتعزيز الوحدة الوطنية في الدولة المتكون من شرائح اجتماعية وقوميات مختلفة (دايش ، 2015 : 2).
- 5- تضمن للوحدات المحلية حرية انتقاء الاولويات لمشاريع التطور الخاص بهم كما ان للسلطات الادارية المحلية القدرة على التشخيص الحاجة التنموية المحلية ومقارنتها مع درجة التفاوت في الاحتياجات التنموية للمحافظات الاخرى لتقرير مستلزماتها وتعديلها في سياسة الدولة بصورة عامة (عنوز ، 2014 : 54).

### رابعا : اهداف رسم السياسات المحلية

ان للسياسة المحلية اهداف مختلفة يعمل الباحثين على تصنيفها الى:

#### 1. الاهداف السياسية

تهدف السياسة المحلية الى اعطاء المواطنين او ممثلهم المنتخبين ديمقراطيا سلطة اكبر في صنع القرار سواء خلال مرحلة الاعداد او التخطيط او التنفيذ كما انها تتطلب اصلاحات دستورية او تشريعية والى بيئة مشجعة لنمو الاحزاب ومن ثم فهي تصنع وحدات محلية اقوى (احمد ، 2013 : 7).

#### 2. الاهداف الادارية

تهدف عملية رسم السياسة على المستوى المحلي اداريا، الى رفع كفاءة الاداء ورفع مستوى الخدمات محليا، كونه يتأثر بانتقادات وتقييم السكان المحليين (الخليلة ، 2009 : 61)، وتعمل عملية رسم السياسة على المستوى المحلي على خلق روح التنافس بين وحدات الإدارة المحلية في مختلف المحافظات والإقليم (الطعمنة، 2003 : 6).

#### 3. الاهداف الاجتماعية

تهدف السياسة المحلية الى توليد شعور لدى المواطنين بالعدالة الاجتماعية، إذ يكون لدى المواطنين في مختلف ارجاء الدولة القدر نفسه من المزايا والخدمات (الزعيبي، 1985: 66)، وتعمل عملية رسم السياسة على المستوى المحلي على الحفاظ على حقوق الأقليات من خلال إعطائهم درجة مرضية من حكم أنفسهم (الطعمنة، 2003 : 6). مما يحقق الرفاهية الاجتماعية وتحسين نوعية حياة أفراد المجتمع وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية والتعليمية والجهود الضرورية الأخرى (Kennett, 2004: 91).



#### 4. الأهداف الاقتصادية

تسهم عملية رسم السياسات المحلية في تأسيس مشروعات اقتصادية تلائم احتياجات المواطنين وتشجع الاستثمار المحلي، فهي اقدر من السلطة المركزية على اقرار المشروع الاقتصادي الذي يحتاجه المجتمع المحلي (عبد الوهاب ، 2007 ، 25)، وتعمل المجالس المحلية على حشد وتعبئة موارد الدولة بأكثر كفاءة وفعالية (المهدي ، 2011 : 241).

#### خامسا : خطوات رسم السياسة المحلية:

اتفق اغلب الكتاب والباحثين على مجموعة من الخطوات لرسم السياسة المحلية : (الخفاجي، 2014 : 85)

1. تحديد المشكلة
2. اثاره اهتمام الحكومة بالمشكلة وادراجها في جدول اعمالها
3. رسم مقترحات بسياسة عامة لمواجهة المشكلة وحلها
4. اقرار السياسة
5. تمويل السياسة

#### سادسا : ابعاد رسم السياسات المحلية

إن السياسة المحلية تمتلك مجموعة من الابعاد التي صنفها الباحثين كلا حسب رؤياه اذ طرحت مجموعة من الابعاد من قبل الباحثين تتلخص في ماياتي:

#### أولاً: بعد التمكين

يعرف التمكين لغويا وبحسب ما ورد في معجم لسان العرب بمعنى القدرة، أما في معجم الوسيط فإن مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وأمكنه من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه (عفانة، 2013 : 10).

التمكين استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد كافة وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة التامة بهم (المعاني وآخرون، 2009 : 236).

#### ثانياً : العدالة التنظيمية

العدالة لغة يعود إلى عدل، فعدل الحاكم في الحكم يعدل عدلاً، فهو عادل من قوم عدول، وبسط الوالي عدله أي لا يحيل به الهوى فيجور في الحكم، وقد عرفها ابن منظور في لسان العرب فقال العدل ما قام في النفوس، أي ما ستقام فيها، وهي ضد الجور (أبن منظور، 1996 : 83).

أما بالنسبة الى ان المنظمات تمثل العدالة انساق تعاونية اجتماعية تتأثر بالقيم والعادات السائدة في المجتمع المحيط بها في بيئتها الخارجية، اذ تعتبر كل منظمة نموذجاً مصغر من المجتمع لهذا فان الادارة تمثل (عمل سياسي مصغر) وبممارسة النفوذ والقوة يصبح المديرين قضاة (فرانسييس وودكوك، 1995 : 161).

ولا يجدر بهؤلاء المديرين ان يكونوا متحيزين مع او ضد اناس او اراء او افكار بطريقة غير منطقية ولا يمكن تبريرها ولا يشعرون بالقلق نظراً لقناعتهم بأنهم على صواب والآخرين على خطأ (هوني، 2003 : 204).

#### ثالثاً: المرونة

تعرف المرونة اصطلاحاً اذ قال ابن فارس: "مرن - الميم والراء والنون - أصل صحيح يدل على لين شيء وسهولة"، وجاء في لسان العرب: "مرن يمرن مرانة ومرونة وهو لين في صلابه، ومرنت يد فلان على العمل أي صلبت واستمرت، والمرانة : هي اللين (الأحمدي، 2007 : 2)، وتعد المرونة الحد الفاصل بين الثبات المطلق الذي يصل إلى درجة الجمود، والحركة المطلقة التي تخرج بالشيء عن حدوده وضوابطه، أي إن المرونة حركة لا تسلب التماسك، وثبات لا يمنع الحركة (الصوفي، 1998 : 141)، ويؤخذ بالحسبان عند إعداد السياسات المحلية توفر عنصر المرونة لكي تتلائم مع ما يحتمل إن يحدث في المستقبل من تغييرات ولكي لا تقف سداً في مواجهة حرية الحركة إذا تغيرت الظروف (جهاد، 2015 : 134).



ويشير (Russell & Taylor, 2000 : 33) الى المرونة بانها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في حجم ومزيج المنتجات او الخدمات، ويؤكد الباحثان ان المرونة اصبحت سلاح تنافسي للمنظمات لكونها تتضمن تقديم منتجات وخدمات جديدة وقدرتها على تعديل المنتجات والخدمات الحالية بسرعة والاستجابة للحاجات والرغبات.

ويؤخذ بالحسبان عند إعداد السياسات توفر عنصر المرونة لكي تتلائم مع ما يحتمل ان يحدث في المستقبل من تغييرات ولكي لا تقف سداً في مواجهة حرية الحركة إذا تغيرت الظروف (جهاد ، 2015 : 135).

### رابعا : التمويل المحلي

يعد التمويل المحلي قرار سياسي بمقدار المال العام الذي تخصصه الحكومة لتنفيذ سياسة محلية، وتكون للميزانية بذلك أهمية خاصة بالنسبة لجهاز الدولة الاداري المكلف بتنفيذ السياسات، فهي وسيلة لتحقيقها اهداف المجتمع تتمثل في أرقام تظهر في بداية كل سنة معبرة عن اتجاهات ذلك المجتمع في التطور الذي بلغه والأهداف التي يسعى الى تحقيقها. (غافل، 2013 : 41)

يعتمد تمويل السياسات العامة في المستوى المحلي على ما يتم تخصيصه في الموازنة السنوية للمحافظة من الموازنة الاتحادية العامة والايرادات المحلية، إذ يتم تكليف لجان خاصة لتقديم مشاريع السنة المقبلة في منتصف السنة الجارية وتقدم المشاريع التي تحتاج إلى تمويل ليتم دراستها بشكل عام من قبل لجنة مركزية تضم مكتب الاعمار ومكتب التخطيط الاستراتيجي واللجنة الاقتصادية لتقوم بدراسة مشتركة تضع هذه اللجنة خطة سنوية مع الأخذ بنظر العناية المشاريع المستمرة لتخصيص مبالغ لها من الموازنة وعلى أساس ما مخصص للمحافظة من مشاريع تنمية الأقاليم (جهاد ، 2015 : 144).

ولتنمية الموارد المالية فإنه يجب توسيع سلطات الوحدات المحلية في الحصول على إيراداتها الذاتية، وأن يكون لكل منها موازنة مستقلة، يتم إعدادها على المستوى المحلي، إذ يتم ترشيد الإنفاق العام، وتطوير القدرات الفنية والإدارية للعاملين، وإعداد الدراسات الفنية والاقتصادية وتهئية المناخ المناسب للاستثمار، وتنظيم الجهود الذاتية الخاصة بالأفراد والقطاع الخاص، ودعم اللامركزية المالية من خلال توسيع صلاحيات الوحدات المحلية في فرض الضرائب والرسوم في إطار ضوابط مركزية (بن اسماعين، السبتي، 2006 : 2).

### المبحث الثالث / عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث عرض النتائج وتحليلها التي أفرزتها الاستبانة لتشخيص مستوى متغيرات البحث، باستخدام بعض اساليب الإحصاء الوصفي ك (الوسط الحسابي لتقدير مستوى كل متغير والانحراف المعياري لتقدير التشتت المطلق ومعامل الاختلاف لتقدير التشتت النسبي)، وخلال تحليل اجابات افراد مجتمع البحث حول متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، ثم بعد ذلك اختبار فرضيات البحث.

1) **عرض النتائج وتحليلها :** سيتم عرض النتائج وتحليلها لمتغيرات الذكاء الثقافي (الاستراتيجية - المعرفة - الدافعية - السلوك) ومتغيرات رسم السياسة المحلية (التمكين - المرونة - العدالة التنظيمية - التمويل المحلي) وكالاتي :

### أولاً : الذكاء الثقافي

أ- اوضحت النتائج في جدول (3) ان اعلى قيمة في بعد الاستراتيجية قد جاء الى الفقرة (يعنى مجلس المحافظة بصياغة استراتيجية شاملة ويعمل على وضعها موضع التنفيذ) وبوسط حسابي (4.26) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.93) مما يدل على قيام اعضاء مجلس محافظة ذي قار بصياغة استراتيجية شاملة للمحافظة ويعمل غالبا على وضعها موضع التنفيذ. اما ادنى قيمة فقد جاءت الى الفقرة (يغير المجلس من استراتيجياته عند التعامل مع الآخرين اذا تطلب الموقف ذلك) وبوسط حسابي (3.81) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.91) مما يدل على ان المجلس يغير من استراتيجيته اذا تطلب الوضع من ذلك. أي يوجد هناك مرونة في عملية صياغة الاستراتيجية وليست ثابتة على مدى طويل. اما بصورة اجمالية فقد حقق بعد الاستراتيجية وسطاً حسابياً (4.02) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.91) مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة واتفاقهم على وجود اهتمام جيد من قبل المحافظة بصياغة ورسم استراتيجية متلائمة مع بيئة المجتمع المحلي لذي قار بشكل فاعل وكفوء. وتسعى الى ان تكون استراتيجيتها مماثلة للمجالس الناجحة من المحافظات الأخرى. وعلى ان لا تكون تلك الاستراتيجية هي مجرد كلمات مكتوبة وانما يعمل المجلس على تحقيق الترابط ما بين خطته واجراءاته.



## دور الذكاء الثقافي في رسم السياسة المحلية - بحث ميداني

جدول (3) يبين النتائج اجابات العينة على بعد الاستراتيجية

المعيار	الوسيط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.82	4.16	0	0	6.5	2	6.5	2	51.6	16	35.5	11	1- يهتم مجلس المحافظة بمحاكاة التجارب الناجحة للمجالس الأخرى.
0.93	4.26	3.2	1	3.2	1	3.2	1	45.2	14	45.2	14	2- يعني مجلس المحافظة بصياغة استراتيجية شاملة ويعمل على وضعها موضع التنفيذ.
0.91	3.81	0	0	12.9	4	12.9	4	54.8	17	19.4	6	3- يغير المجلس من استراتيجياته عند التعامل مع الآخرين إذا تطلب الموقف ذلك
1.00	4.00	3.2	1	6.5	2	9.7	3	48.4	15	32.3	10	4- يسعى مجلس المحافظة الى تحقيق الترابط بين خططه واجرائاته.
0.91	3.90	3.2	1	3.2	1	16.1	5	54.8	17	22.6	7	5- يهتم مجلس المحافظة بتحقيق التلائم بين رسالته وبينه المجتمع المحلي بشكل فاعل وكفوء.
0.91	4.02											الوسط العام

ب- اثبتت النتائج في جدول (4) ان اعلى قيمة في بعد المعرفة قد جاءت الى الفقرة (يهتم مجلس المحافظة بالقيم الثقافية والمعتقدات الدينية للثقافات الموجودة في المحافظة) وبوسطاً حسابياً (4.06) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.99) مما يدل على وجود معرفة جيدة لدى اعضاء مجلس المحافظة بالقيم والمعتقدات الدينية الموجودة في محافظة ذي قار وان كانت تلك الديانات والثقافات الأخرى اقلية في المحافظة، اما ادنى قيمة فقد جاءت الى الفقرة (يدرك مجلس المحافظة قواعد اللهجات او اللغات الأخرى) وبوسط حسابي (3.16) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.18) مما يدل على ضعف اعضاء المجلس في فهم اللهجات و اللغات التي تعترضها ضمن عملها. اما إجمالاً فقد حقق بعد المعرفة وسط حسابي (3.64) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.91) مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة واتفاقهم على وجود معرفة جيدة لدى اعضاء مجلس المحافظة للنظم الاجتماعية المتنوعة في المحافظة ومعرفة بالفنون والاهتمامات الموجودة عند المواطنين في المجتمع. إلا ان ما يعيب اعضاء المجلس هو عدم امتلاكهم المعرفة الكاملة بالثقافات المتنوعة للمواطنين وكذلك بالقواعد المعبرة عن السلوكيات غير اللفظية في الثقافات.



## دور الذكاء الثقافي في رسم السياسة المحلية - بحث ميداني

جدول (4) يوضح اجابات عينة البحث حول بعد المعرفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.75	4.03	0	0	3.2	1	16.1	5	54.8	17	25.8	8	6- يمتلك مجلس المحافظة معرفة بالأنظمة الاجتماعية ذات الصلة بالثقافة الموجودة في المحافظة.
1.18	3.16	3.2	1	35.5	11	19.4	6	25.8	8	16.1	5	7- يدرك مجلس المحافظة قواعد اللهجات او اللغات الأخرى.
0.99	4.06	3.2	1	3.2	1	16.1	5	38.7	12	38.7	12	8- يهتم مجلس المحافظة بالقيم الثقافية والمعتقدات الدينية للثقافات الموجودة في المحافظة.
0.75	3.65	0	0	6.5	2	32.3	10	51.6	16	9.7	3	9- يمتلك المجلس معرفة بالفنون والحرف الخاصة بالثقافات المختلفة.
0.90	3.29	3.2	1	16.1	5	32.3	10	45.2	14	3.2	1	10- يهتم المجلس بالقواعد المعبرة عن السلوكيات غير اللفظية في الثقافات الأخرى.
0.91	3.64											الوسط العام

ت - اثبتت النتائج في جدول (5) اعلى قيمة لبعء الدافعية قد جاءت الى الفقرة (يحرص مجلس المحافظة على السلم الأهلي وحل النزاعات التي تحصل بين الاثنيات العرقية او الثقافية في المحافظة) وبوسط حسابي (4.52) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.72) مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة واتفاقهم على ان اعضاء مجلس المحافظة يسعون في اغلب الاحيان على تحقيق الاستقرار الاجتماعي والامن ما بين مواطنين المحافظة من خلال تحقيق السلم الاهلي وحل النزاعات عند حدوثها وبطرق عادلة دون الانحياز الى جهات معينة لاسيما العشائرية منها والحزبية الموجودة في المحافظة. اما ادنى قيمة فقد جاءت الى الفقرة (يعمل مجلس المحافظة على التكيف مع ضغوطات التي تفرضها الثقافات الساندة في المحافظة) وبوسطاً حسابياً (3.87) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.80)، مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة حول هذه الفقرة وتأكيدهم على اهتمام المجلس بتحقيق التكيف ما بين المجلس وما بين الثقافات الساندة في المحافظة وهذا يعتبر عبئ آخر على مجلس محافظة ذي قار في التفاعل بين ثقافات المجتمع المتعددة والخوض في مشاكلهم العامة والتي ان تفاقمت قد تهدد من امن المحافظة مثل النزاعات العشائرية وحل الخلافات الحزبية والتي تعد جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع المحلي والطبقة المكون له.





اما بصورة اجمالية فقد حقق بعد الدافعية وسطاً حسابياً (4.26) وبمستوى جيد جدا وبتنوع محاسبي (0.76) وبتنوع قليل مما يدل على وجود دافعية جيدة لدى اعضاء المجلس على التفاعل مع السكان المحليين واختلاط معهم من اجل معرفة اطباعهم وعاداتهم وما يرغبون به. مع السعي لتعزيز روح المواطنة لدى السكان المحليين.

جدول (5) يوضح اجابات مجتمع البحث حول بعد الدافعية

المعيار	المتوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.74	4.10	0	0	3.2	1	12.9	4	54.8	17	29.0	9	11- يتفاعل المجلس مع المجتمع المحلي ثقافياً.
0.71	4.39	0	0	3.2	1	3.2	1	45.2	14	48.4	15	12- يسعى مجلس المحافظة الى الاختلاط مع السكان المحليين ذوي الثقافات الموجودة في المحافظة
0.80	3.87	0	0	6.5	2	19.4	6	54.8	17	19.4	6	13- يعمل مجلس المحافظة على التكيف مع ضغوطات التي تفرضها الثقافات السائدة في المحافظة.
0.85	4.42	0	0	3.2	1	3.2	1	38.7	12	54.8	17	14- يعنى مجلس المحافظة بتعزيز روح المواطنة بين مجتمعه المحلي.
0.72	4.52	0	0	3.2	1	3.2	1	32.3	10	61.3	19	15- يحرص مجلس المحافظة على السلم الأهلي وحل النزاعات التي تحصل بين الاثنيات العرقية او الثقافية في المحافظة.
0.76	4.26											الوسط العام

ث- اثبتت النتائج لبعد السلوك في الجدول (6) ان اعلى قيمة في بعد السلوك كانت للفقره (ب) (يعني المجلس من سلوكياته اللفظية عندما يتطلب الموقف التفاعل مع ثقافات متعددة). وبوسط حسابي (3.97) وبمستوى جيد وبتنوع محاسبي (0.60) وهذا مما يدل على ان المجلس يتصرف بذكاء مع وجود التنوع في الثقافات المتعددة. اما ادنى قيمة فقد جاءت الى الفقرة (ب) (يلتزم المجلس الصمت عندما تستدعي ذلك ظروف التنوع الثقافي) وبوسطاً حسابياً (2.84) وبمستوى ضعيف وبتنوع محاسبي (1.03) مما يدل على ان المجلس لا يقف صامتا عندما تستدعي ظروف التنوع الثقافي ويحافظ على نهج واحد وهو المحافظة على السلم الاهلي في المحافظة. اما بصورة اجمالية فقد حقق بعد السلوكي وسطاً حسابياً (3.63) وبمستوى جيد وبتنوع محاسبي (0.87). مما يدل على وجود فاعلية في التعامل مع التنوع للخلفيات الثقافية الموجودة في المحافظة عبر اجراءات وقواعد يحافظ فيها على السلم الاهلي للمحافظة ولا يسعى الى الانحياز لجهة مقابل جهة اخرى.



## دور الذكاء الثقافي في رسم السياسة المحلية - بحث ميداني

جدول (6) يوضح اجابات مجتمع البحث حول البعد السلوكي

الاحتراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.60	3.97	0	0	3.2	1	9.7	3	74.2	23	12.9	4	16- يغير المجلس من سلوكياته اللفظية عندما يتطلب الموقف التفاعل مع ثقافات متعددة.
1.03	2.84	6.5	2	38.7	12	22.6	7	29.0	9	3.2	1	17- يلتزم المجلس الصمت عندما تستدعي ذلك ظروف التنوع الثقافي.
0.98	3.65	0	0	19.4	6	12.9	4	51.6	16	16.1	5	18- يغير المجلس نبرة تحدّثه عندما تستدعي ظروف التنوع الثقافي.
0.84	3.87	3.2	1	0	0	22.6	7	54.8	17	19.4	6	19- يحفظ مجلس المحافظة السلم الأهلي بوضع مدونات سلوكية.
0.90	3.84	0	0	9.7	3	19.4	6	48.4	15	22.6	7	20- يغير المجلس تعابيره عندما تستدعي ذلك ظروف التنوع الثقافي.
0.87	3.63											الوسط العام

### ثانياً : السياسات المحلية

أ- بلغت اعلى قيمة في الجدول (7) لبعد التمكين الفقرة (يهتم مجلس المحافظة بسيادة علاقات الود والاحترام بين كافة فئاته) وبوسط حسابي (4.58) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.72) مما يدل قلة تشتت اجابات العينة واتفاقهم على ان المجلس يسعى ان تكون علاقته ما بين اعضاءه ومكونات المجلس بجو من الود و الاحترام المتبادل. اما ادنى قيمة في بعد التمكين فقد جاءت الى الفقرة (يوكل مجلس المحافظة بعضاً من مهامه الحرجة الى مجالس الاقضية والنواحي) وبوسطاً حسابياً (3.84) وبانحراف معياري (0.93) مما يشير الى تفويض الصلاحيات الى الاقضية والنواحي وعدم حصرها بالمجلس فقط حتى وان كانت مهام حرجة وذلك سعياً منها الى تمكين تلك المجالس واعطاءها الثقة التي يعطيها شعور بالمسؤولية اتجاه الاعمال التي تقوم بها. اما بصورة اجمالية فقد حقق بعد التمكين وسط حسابي (4.19) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.72) وهذا يدل على اهتمام المجلس بمفهوم التمكين من خلال اعطاء الافراد سلطة اوسع او تخويل جزء من مهامها مع اعطاء كافة المعلومات والآراء الى الجهات المعنية في معالجة الازمات، وأيضا نجد ان المجلس يعمل على أنظمة الاتصال المفتوحة والفعالة مع الجمهور.



## دور الذكاء الثقافي في رسم السياسة المحلية - بحث ميداني

جدول (7) يوضح اجابات مجتمع البحث حول بعد التمكين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.72	4.58	0	0	3.2	1	3.2	1	25.8	8	67.7	21	21- يهتم مجلس المحافظة بسيادة علاقات الود والاحترام بين كافة فئاته.
0.62	4.48	0	0	0	0	6.5	2	38.7	12	54.8	17	22- يسعى مجلس المحافظة الى ان تكون أنظمة الاتصال مفتوحة وفعالة مع جمهوره.
0.93	3.84	0	0	16.1	5	3.2	1	61.3	19	19.4	6	23- يوكل مجلس المحافظة بعضا من مهامه الحرجة الى مجالس الاقضية والنواحي.
0.72	3.87	0	0	3.2	1	22.6	7	58.1	18	16.1	5	24- يمتلك مجلس المحافظة القدرة على تشجيع جمهوره على التفاعل مع الخطط المستقبلية.
0.60	4.19	0	0	0	0	0	3	61.3	19	29.0	9	25- يقدم مجلس المحافظ كافة المعلومات والآراء الى الجهات المعنية في معالجة الازمات المحلية.
0.72	4.19											الوسط العام

ب- بلغت اعلى قيمة في الجدول (8) لبعد المرونة الفقرة (هناك نشاطات فرعية يقوم بها المجلس بالتنسيق مع الجهات الفرعية الأخرى لتقديم الخدمات المحلية) وبوسطاً حسابياً (4.32) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.60) مما يدل على اهتمام المجلس بالنشاطات الفرعية الأخرى التي تتعاون فيها مع جهات اخرى لها علاقة بتقديم خدمات للسكان المحليين ان كان بمقدورها فعل ذلك ولا تلتزم فقط بمهامها الاصلية. اما ادنى قيمة فقد جاءت الى الفقرة (هناك استجابة فورية لطلبات المواطنين دون إهمال أو تقصير) وبوسطاً حسابياً (3.74) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.99) مما يشير الى وجود مرونة جيدة في الاستجابة للطلبات التي يقدمها المواطنين دون إهمال او تقصير. اما بصورة اجمالية فقد حقق بعد المرونة وسطاً حسابياً (4.04) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.72) مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة وتأكيدهم على قدرة المجلس على تغيير سياستها وفق الظروف التي يواجهها وبما يمكنه من تطوير الخدمات التي يقوم بها. مع الالتزام بعدم التعارض مع السياسات العامة للحكومة المركزية وذلك حرصا منها بعدم خلق التعارض مع المركز. وأيضاً وجدت الباحثان ان الاستراتيجية التي يلتزم بها مجلس يتم فيها مراعاة الأوضاع والظروف المتغيرة التي يمر بها البلد وهذا ما يمكنها من الاستعداد لمواجهة الظروف غير المتوقعة في حدود القوانين والتعليمات الساندة.



جدول (8) يوضح اجابات مجتمع البحث حول بعد المرونة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.65	3.81	0	0	3.2	1	22.6	7	64.5	20	9.7	3	26- يمتلك مجلس المحافظة السرعة في تعديل السياسات المحلية الأمر الذي يمكنه من تطوير الخدمات المقدمة.
0.99	3.74	3.2	1	6.5	2	25.8	8	41.9	13	22.6	7	27- هناك استجابة فورية لطلبات المواطنين دون إهمال أو تقصير
0.73	4.26	0	0	3.2	1	6.5	2	51.6	16	38.7	12	28- يحرص القائمين على رسم سياسة محلية لا تتعارض مع سياسة الحكومة المركزية
0.63	4.06	0	0	0	0	16.1	5	61.3	19	22.6	7	29- تمكن سياسة المجلس من مواجهة الأوضاع والظروف المتغيرة وغير المتوقعة في حدود التعليمات والقوانين الساندة.
0.60	4.32	0	0	0	0	6.5	2	54.8	17	38.7	12	30- هناك نشاطات فرعية يقوم بها المجلس بالتنسيق مع الجهات الفرعية الأخرى لتقديم الخدمات المحلية.
0.72	4.04											الوسط العام

ت- أظهرت نتائج العدالة التنظيمية في الجدول (9) ان أعلى قيمة قد جاءت للفقرة (يشعر أعضاء المجلس بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم والتي تتلاءم والصلاحيات الممنوحة لهم في أداء الأعمال) وبوسطاً حسابياً (4.40) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.67) مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة واتفقهم على شعور اعضاء المجلس بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم في تقديم الخدمات للمجتمع المحلي والتي تتلائم والصلاحيات الممنوحة لأعضاء المجلس. اما ادنى قيمة فقد جاءت الى الفقرة (يبتعد المجلس عن المعايير الشخصية المؤثرة على إجراءاته التنظيمية التي تخص عمل المجلس وبصورة حيادية) وبوسطاً حسابياً (3.68) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.91) مما يدل على ابتعاد اعضاء المجلس عن المعايير الشخصية في التعامل مع مهام وواجبات المجلس. اما بصورة اجمالية فقد حقق بعد العدالة وسطاً حسابياً (4.13) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.77) مما يشير الى وجود درجة جيدة من العدالة التنظيمية في التعامل مع المجتمع المحلي. اذ نجد ان المجلس يعتمد الطرائق السلمية لأتاحه الفرص وتوليد ما يتطلب للمجتمع بصورة عامة وفي تعامله مع القطاعات المختلفة في المحافظة وكذلك في رسم سياسته المحلية مبتعداً عن التمييز على أساس الاثني والديني.



## دور الذكاء الثقافي في رسم السياسة المحلية - بحث ميداني

جدول (9) يوضح اجابات مجتمع البحث حول بعد العدالة التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.67	4.40	0	0	0	0	9.7	3	41.9	13	48.4	15	31- يشعر أعضاء المجلس بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم والتي تتلاءم والصلاحيات الممنوحة لهم في أداء الأعمال.
0.77	4.06	0	0	3.2	1	16.1	5	51.6	16	29.0	9	32- يعتمد المجلس طرق سليمة لإتاحة الفرص وتوليد ما يتطلبه المجتمع وتحقيق التنمية المحلية.
0.70	4.10	0	0	0	0	19.4	6	51.6	16	29.0	9	33- يدعم المجلس منهج التفاعل بين القطاعات على مستوى المحافظة من أجل خلق فرص تلبي طموح المجتمع المحلي.
0.91	3.68	3.2	1	3.2	1	32.3	10	45.2	14	16.1	5	34- يتباعد المجلس عن المعايير الشخصية المؤثرة على إجراءاته التنظيمية التي تخص عمل المجلس وبصورة حيادية.
0.80	4.39	0	0	3.2	1	9.7	3	32.3	10	54.8	17	35- يعني مجلس المحافظة برسم سياسة محلية بعيدا عن التمييز بين الاثنية والدينية
0.77	4.13											الوسط العام

ت- اوضحت النتائج الخاصة ببعد التمويل في الجدول (10) ان اعلى فقرة جاءت للفقرة (يعنى مجلس المحافظة بالإتفاق حسب الموازنة المحلية) وبوسط حسابي (4.23) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.80) مما يدل على ان محكوم بالنفقات المحددة له ضمن التخصيص الذي توفره الحكومة المركزية. اما الدنى قيمة فقد جاءت الى الفقرة (ان إيرادات المجلس المحلي كافية لإسهامها في عملية التنمية) وبوسطاً حسابياً (1.81) وبمستوى ضعيف جدا وبانحراف معياري (0.91) مما يدل على ضعف التمويل المخصص لمجلس محافظة ذي قار مقارنة بحجم المهام والخدمات الواجب القيام بها والتي تساهم في عرقلة عملية التنمية داخل المحافظة. اما بصورة اجمالية فقد حقق بعد التمويل وسطاً حسابياً (3.39) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.96) مما يدل على وجود أهمية واضحة في عملية التمويل من حيث ادراك مدى أهمية الاستثمار الصحيح للتمويل من حيث جباية الاموال المحلية وكذلك من حيث أهمية التمويل لمشاريعه من البنوك والمصارف.



## دور الذكاء الثقافي في رسم السياسة المحلية - بحث ميداني

جدول (10) يبين نتائج اجابات العينة على بعد التمويل المحلي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.05	3.61	3.2	1	16.1	5	12.9	4	51.6	16	16.1	5	36- يدرك مجلس المحافظة أهمية تمويل مشاريعه من البنوك والمصارف.
1.01	3.68	0	0	19.4	6	12.9	4	48.4	15	19.4	6	37- يعمل مجلس المحافظة على استثمار مصادر التمويل بشكل فاعل.
1.02	3.61	0	0	19.4	6	19.4	6	41.9	13	19.4	6	38- يعنى مجلس المحافظة بجباية الاموال المحلية.
0.91	1.81	38.7	12	51.6	16	3.2	1	3.2	1	3.2	1	39- ان إيرادات المجلس المحلي كافية لإسهامها في عملية التنمية.
0.80	4.23	0	0	3.2	1	3.2	1	58.1	18	35.5	11	40- يعنى مجلس المحافظة بالإنفاق حسب الموازنة المحلية.
0.96	3.39											الوسط العام

2- اختبار الفرضيات : تهدف الفقرة هذه الى اختبار فرضيات الارتباط والتأثير التي صيغت استرشاداً بما افرزه التراكم الفكري حول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسمعة التنظيمية وانعكاس القيادة الاستراتيجية في السمعة التنظيمية، وسيركز على اظهار العلاقات تحت مستوى معنوية ( 0.05) وعلى النحو الاتي:

### اولاً : العلاقة بين الذكاء الثقافي ورسم السياسة المحلية:

1- اختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى والتي تنص على (يوجد ارتباط ذي دلالة معنوية ما بين الذكاء الثقافي وأبعاد رسم السياسة المحلية):

بلغ معامل الارتباط بين الذكاء الثقافي اجمالاً وبعد التمكين ( $0.480^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,01) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى مقبول وطردي وذو دلالة معنوية، أي ان الوصول الى مستوى جيد من الذكاء الثقافي لدى اعضاء مجلس محافظة ذي قار سوف يعطيهم ميزة الادارة الجيدة التي تمنحهم الوصول الى مستويات التمكين ليس لأعضاء المجلس وبحسب وانما ايضا الى موظفي المجلس ومجالس الاقضية والنواحي. وبلغ معامل الارتباط بين الذكاء الثقافي اجمالاً وبعد المرونة ( $0.513^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,003) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط وطردي وذو دلالة معنوية وهذا مما يشير على ان الذكاء الثقافي يساعد على تحقيق المرونة العالية في العمل نتيجة ان الذكاء الثقافي الذي يفهم طبيعة المجتمع سوف يتيح لهم تلبية الحاجات الأساسية للمجتمع المحلي وأحياناً ايضا يعمل على التهيؤ للأحداث الحرجة قبل وقوع الأزمة مما يوفرها مساحة من الوقت وصفة المرونة. وبلغ معامل الارتباط بين الذكاء الثقافي اجمالاً وبعد العدالة التنظيمية ( $0.582^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط وطردي وذو دلالة معنوية، بينما بلغ معامل الارتباط بين الذكاء الثقافي اجمالاً والتمويل (0.187) عند مستوى دلالة (0,313) وهو اكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني بضعف علاقة الارتباط ما بين الذكاء الثقافي والتمويل. وبلغ معامل الارتباط ما بين الذكاء الثقافي ورسم السياسة المحلية بصورة اجمالية (0.538) عند مستوى دلالة (0.002) وهو اصغر من مستوى دلالة عند (0.01).



أي عندما يكون هناك ذكاء ثقافي لدى اعضاء مجلس المحافظة سوف ينعكس ايجابا على رسم السياسة المحلية وزيادة فرص نجاحها. ونتيجة الى ما سبق نتحقق الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الذكاء الثقافي وابعاد رسم السياسة المحلية) ما عدا بعد التمويل. أ- اختبار فرضية البحث الفرعية الاولى والتي تنص على (يوجد ارتباط ذي دلالة معنوية ما بين الاستراتيجية وابعاد رسم السياسة المحلية):

بلغ معامل الارتباط بين الاستراتيجية وبعد التمكين ( $0.578^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,01) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى جيد وطردي وذو دلالة معنوية، أي ان استراتيجية أعضاء في مجلس المحافظة سوف تقود الى الاهتمام الفعلي بعملية التمكين لدى موظفي المجلس والى الاقضية والنواحي. وبلغ معامل الارتباط بين الاستراتيجية وبعد المرونة ( $0.495^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,005) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0,01) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط وطردي وذو دلالة معنوية وهذا مما يشير الى ان للبعد الاستراتيجي دور فاعل وأساسي في خلق المرونة العالية في عمل المجلس. وبلغ معامل الارتباط بين الاستراتيجية وبعد العدالة التنظيمية ( $0.591^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0,01) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى جيد وطردي وذو دلالة معنوية، بينما بلغ معامل الارتباط بين الاستراتيجية والتمويل (0,279) عند مستوى دلالة (0,128) وهو اكبر من مستوى الدلالة عند (0,05) وهذا يعني بضعف علاقة الارتباط ما بين الاستراتيجية والتمويل. وبلغ معامل الارتباط ما بين الاستراتيجية ورسم السياسة المحلية بصورة اجمالية (0,595) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى دلالة عند (0,01). وهو من الأمور المنطقية ان يكون هناك علاقة ما بين الاستراتيجية ورسم السياسة المحلية التي تقول ان من غير المناسب ان يتم رسم السياسة المحلية الى الوقت الحالي ومتجاهلا المستقبل. لكون ان السياسة المحلية لا يتم بناؤها على اساس السنة الحالية وانما للسنوات القادمة وفي بعض الاحيان للأجيال القادمة. ونتيجة الى ما سبق نتحقق الفرضية الفرعية الاولى والتي مفادها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الذكاء الثقافي وابعاد رسم السياسة المحلية) الا بعد التمويل.

ب- اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد ارتباط ذي دلالة معنوية ما بين المعرفة وابعاد رسم السياسة المحلية):

بلغ معامل الارتباط بين المعرفة وبعد التمكين (0,314) عند مستوى دلالة (0,085) وهو اكبر من مستوى معنوية (0,05) وبناء عليه تدل النتائج على ضعف علاقة الارتباط ما بين المعرفة والتمكين لعينة البحث في مجلس محافظة ذي قار. وبلغ معامل الارتباط بين المعرفة وبعد المرونة ( $0.424^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,017) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0,05) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى مقبول وطردي وذو دلالة معنوية. وبلغ معامل الارتباط بين المعرفة وبعد العدالة التنظيمية ( $0.431^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,015) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0,05) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى مقبول وطردي وذو دلالة معنوية، بينما بلغ معامل الارتباط بين المعرفة والتمويل (0,109) عند مستوى دلالة (0,560) وهو اكبر من مستوى الدلالة عند (0,05) وهذا يعني بضعف علاقة الارتباط ما بين المعرفة والتمويل. وبلغ معامل الارتباط ما بين المعرفة ورسم السياسة المحلية بصورة اجمالية (0,315) عند مستوى دلالة (0,085) وهو اكبر من مستوى دلالة عند (0,05). وهذا مما يدل على ضعف علاقة الارتباط ما بين المعرفة ورسم السياسة المحلية أي ان الجانب المعرفي الذي يستند عليه اعضاء المجلس لا يساعد بصورة فاعلة على استغلاله في رسم السياسة المحلية. ونتيجة الى ما سبق لا نتحقق الفرضية الفرعية البديلة الثانية والتي مفادها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين المعرفة وابعاد رسم السياسة المحلية) ونقبل الفرضية العدم والتي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين المعرفة ورسم السياسة المحلية).



ت- اختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد ارتباط ذي دلالة معنوية ما بين الدافعية وابعاد رسم السياسة المحلية):

بلغ معامل الارتباط بين الدافعية وبعد التمكين (0.279) عند مستوى دلالة (0,129) وهو اكبر من مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني ضعف علاقة الارتباط بين الدافعية والتمكين، أي ان مستوى الدافعية الموجود حاليا لدى اعضاء المجلس لا يرتبط ارتباطا فاعلا بمستوى التمكين الموجود عند موظفي المجلس او مجالس الاقضية والنواحي التابعة لهم. وبلغ معامل الارتباط بين الدافعية وبعد المرونة (0.435\*) عند مستوى دلالة (0,014) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى مقبول وطردى وذى دلالة معنوية وهذا مما يشير على ان للدافعية دور في المرونة التي يتمتع بها المجلس عند اداء مهامه الرئيسية. وبلغ معامل الارتباط بين الدافعية وبعد العدالة التنظيمية (0.453\*\*) عند مستوى دلالة (0,010) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى مقبول وطردى وذى دلالة معنوية، بينما بلغ معامل الارتباط بين الدافعية والتمويل (0.089) عند مستوى دلالة (0,633) وهو اكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني ضعف علاقة الارتباط ما بين الدافعية والتمويل. وبلغ معامل الارتباط ما بين الدافعية ورسم السياسة المحلية بصورة اجمالية (0.384) عند مستوى دلالة (0.033) وهو اصغر من مستوى دلالة عند (0.05). وهذا مما يدل على وجود ارتباط فاعل للدافعية على طبيعة السياسة المحلية للمجلس. ونتيجة الى ما سبق تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الدافعية وابعاد رسم السياسة المحلية) ما عدا بعد التمكين والتمويل.

ث- اختبار فرضية البحث الفرعية الرابعة والتي تنص على (يوجد ارتباط ذي دلالة معنوية ما بين البعد السلوكي وابعاد رسم السياسة المحلية):

بلغ معامل الارتباط بين البعد السلوكي وبعد التمكين (0.065) عند مستوى دلالة (0,730) وهو اكبر من مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني عدم وجود علاقة الارتباط بين البعد السلوكي والتمكين. وبلغ معامل الارتباط بين البعد السلوكي وبعد المرونة (0.022) عند مستوى دلالة (0,906) وهو اكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ما بين البعد السلوكي وبعد المرونة. وبلغ معامل الارتباط بين البعد السلوكي وبعد العدالة التنظيمية (0.041) عند مستوى دلالة (0,828) وهو اكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني عدم وجود ارتباط بمستوى معنوي ما بين البعد السلوكي والعدالة التنظيمية، بينما بلغ معامل الارتباط بين بعد السلوكي والتمويل (0.268) عند مستوى دلالة (0,145) وهو اكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني ضعف علاقة الارتباط ما بين السلوكي والتمويل. وبلغ معامل الارتباط ما بين بعد السلوكي ورسم السياسة المحلية بصورة اجمالية (0.118) عند مستوى دلالة (0.527) وهو اكبر من مستوى دلالة عند (0.05). وهذا يدل على ضعف علاقة الارتباط ما بين البعد السلوكي ورسم السياسة المحلية. أي ان البعد السلوكي لدى مجلس المحافظة غير فاعل على عملية رسم السياسة المحلية في المحافظة. وإشارة الى ما سبق ترفض الفرضية البديلة الفرعية الرابعة والتي مفادها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين البعد السلوكي وابعاد رسم السياسة المحلية) ونقبل فرضية العدم والتي تنص على (لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية ما بين البعد السلوكي وابعاد رسم السياسة المحلية).

جدول (11) يوضح علاقة الارتباط بين الذكاء الثقافي ورسم السياسة المحلية

رسم السياسة المحلية	التمويل المحلي	العدالة التنظيمية	المرونة	التمكين	الارتباط ومستوى الدلالة	
.595*0	0.279	.591**0	.495**0	.578**0	الارتباط	الاستراتيجية
.000	0.128	.0000	.0050	.0010	Sig	
.315*0	0.109	.431*0	.424*0	.3140	الارتباط	المعرفة
.0850	0.560	.0150	.0170	.0850	Sig	
.384*0	0.089	.453**0	.435**0	.2790	الارتباط	الدافعية
.0330	0.633	0.010	.0140	.1290	Sig	
.1180	0.268	.0410	.0220	.0650	الارتباط	السلوكي
0.527	0.145	.8280	.9060	.7300	Sig	
.538*0	0.187	.582*0	.513*0	.480**0	الارتباط	الذكاء الثقافي
0.000	0.313	0.000	0,003	.010	Sig	





2) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

انصب الاهتمام على اختبار الفرضية والتي نصت ( يوجد تأثير ذي دلالة معنوية بين ابعاد الذكاء الثقافي في رسم السياسة المحلية). والجدول (12) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط. لغرض تقدير اثر ابعاد الذكاء الثقافي ( $X_1, X_2, X_3, X_4$ ) في رسم السياسة المحلية ( $y$ ). ولاختبار فرضية التي نصت ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الذكاء الثقافي في رسم السياسة المحلية) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$y = a + b_1 (X_1)$$

$$y = 1.700 + 0.57 (X_1)$$

أ. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (11.83). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.18) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الثقافي في رسم السياسة المحلية عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). أي ان الذكاء الثقافي لأعضاء المجلس يساعد على فاعلية رسم السياسة المحلية الذي سوف يوفر لهم فهم حاجات ومتطلبات المجتمع المحلي في الوقت الحاضر والمستقبل وهذا مما يتيح امامه من رسم السياسة المحلية الصحيحة للمحافظة.

ب. خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.29) يتضح ان الذكاء الثقافي قادر على تفسير ما نسبته (29%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (رسم السياسة المحلية) اما النسبة الباقية (71%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في أنموذج البحث.

يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $b_1$ ) البالغ (0.57). بان زيادة الذكاء الثقافي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة رسم السياسة المحلية بنسبة (57%).

جدول (12) يوضح علاقة التأثير بين الذكاء الثقافي ورسم السياسة المحلية

المتغير التابع	الدلالة	sig	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل الميل الحدي (b)	قيمة معامل الميل الحدي (a)	( $R^2$ ) معامل التحديد	إبعاد الذكاء الثقافي	المتغيرات المستقلة X
رسم السياسة المحلية Y	معنوي	0.000	15.91	0.38	2.41	0.35	الاستراتيجية	
	غير معنوي	0.085	3.18	0.21	3.17	0.10	المعرفة	
	معنوي	0.033	5.02	0.31	2.60	0.15	الدافعية	
	غير معنوي	0.527	0.41	0.10	3.57	0.01	السلوك	
	معنوي	0.002	11.83	0.57	1.700	0.29	الذكاء الثقافي	

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 بدرجة حرية (29) = 4.18

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 بدرجة حرية (29) = 7.60

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: لاختبار الفرضية الفرعية الاولى ( يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للاستراتيجية في رسم السياسة المحلية) يتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$y = a + b_2 (X_2)$$

$$y = 2.41 + 0.38 (X_2)$$

ويتضح من الجدول (12) ما يأتي :

1) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (15.91). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.18) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه تقبل الفرضية البديلة وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاستراتيجية في رسم السياسة المحلية عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). أي ان لبعاد الاستراتيجية تأثير فاعل وجوهري على فاعلية رسم السياسة المحلية.



2) ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.35) يتضح بان الاستراتيجية قادرة على تفسير ما نسبته (35%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (رسم السياسة المحلية) اما النسبة الباقية (65%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في نموذج البحث.  
3) يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $b_2$ ) البالغ (0.38). ان زيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة رسم السياسة المحلية بنسبة (38%).  
ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لاختبار الفرضية الفرعية الثانية ( يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمعرفة في رسم السياسة المحلية) جاءت النتائج كما يأتي:

$$y = a + b_3 (X_3)$$
$$y = 3.18 + 0.21 (X_3)$$

ويتضح من الجدول (12) ما يأتي :

1) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة بلغت (3.18). وهي اصغر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.18) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه ترفض فرضية الفرعية الثانية وتقبل فرضية العدم والتي تنص على (لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمعرفة في رسم السياسة المحلية). عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

2) ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.10) يتضح ان المعرفة قادرة على تفسير ما نسبته (10%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (رسم السياسة المحلية) اما النسبة الباقية (90%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في نموذج البحث.  
3) يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $b_3$ ) البالغ (0.21). ان زيادة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة رسم السياسة المحلية بنسبة (21%).  
ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( يوجد تأثير ذي دلالة معنوية الدافعية في رسم السياسة المحلية) جاءت النتائج كما يأتي:

$$Y = a + b_4 (X_4)$$
$$Y = 2.60 + 0.31 (X_4)$$

ويتضح من الجدول (12) ما يأتي :

1) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة بلغت (5.02). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.18) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل فرضية الفرعية الثالثة عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا مما يدل على وجود تأثير للدافعية في رسم السياسة المحلية.

2) من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.15) يتضح ان الدافعية قادرة على تفسير ما نسبته (15%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (رسم السياسة المحلية) اما النسبة الباقية (85%) فتابعه الى متغيرات اخرى غير داخلة في نموذج البحث.  
3) يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $b_4$ ) البالغ (0.31). ان زيادة الدافعية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة رسم السياسة المحلية بنسبة (31%).  
ث - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة ( يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للبعد السلوكي في رسم السياسة المحلية) جاءت النتائج كما يأتي:

$$Y = a + b_5 (X_5)$$
$$Y = 3.57 + 0.10 (X_5)$$

ويتضح من الجدول (12) ما يأتي :

1) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة بلغت (0.41). وهي اصغر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.18) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه نرفض الفرضية البديلة الفرعية الرابعة ونقبل فرضية العدم التي تنص على (لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للبعد السلوكي في رسم السياسة المحلية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).



(2) ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.01) يتضح أن البعد السلوكي قادر على تفسير ما نسبته (1%) فقط من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (رسم السياسة المحلية) أما النسبة الباقية (99%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث.

(3) يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $b_4$ ) البالغ (0.10). أن زيادة البعد السلوكي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة رسم السياسة المحلية بنسبة (10%).

ونتيجة لما سبق يتضح أن متغير الذكاء الثقافي له تأثير مباشر على رسم السياسة المحلية ومن خلال بعدي الاستراتيجية والدافعية، وأما ابعاد المعرفة والبعد السلوكي فقد كانت لها تأثير ضعيف وغير معنوي على رسم السياسة المحلية. أي أن المعرفة والبعد السلوكي على الرغم من تواجدهما لدى اعضاء مجلس المحافظة الا انهم لم يستغلوهما بصورة صحيحة في رسم سياساتهم المحلية للمحافظة.

### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا : الاستنتاجات

##### أ. الاستنتاجات النظرية:

يمثل الذكاء الثقافي قدرة الفرد على التعايش مع التنوع الثقافي ومعرفة معتقدات الافراد وقيمهم وتطبيق هذه المعرفة لتحقيق اهداف معينة.

الذكاء الثقافي يتطلب وجود مهارات يجب العمل على تنفيذها وقد تتضمن هذه المهارات التخطيط السليم، والتنظيم وتحمل مسؤولية والقدرة على حل الازمات الطارئة التي قد تعترض عمل الحكومات المحلية والازمات التي تواجهها.

تكمن أهميه عملية رسم السياسة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة وضمان التخطيط السليم الذي يلائم المجتمع المحلي لأن هذه السياسة نابعة من نفس ذلك المجتمع وهو اعلم بحاجته من الحكومة المركزية حيث تعمل الحكومات المحلية بالتنسيق مع الحكومة المركزية.

تهدف السياسة المحلية إلى إعطاء الحكومة المحلية سلطة أكبر لوضع قراراتها بنفسها من خلال أشخاص منتخبين من المجتمع المحلي ذاته وعلى أن تكون تلك السياسة لا تتعارض مع السياسة العامة للدولة ولا يخل بقوانين الدستور.

##### ب. الاستنتاجات العملية:

1. يعمل مجلس محافظة ذي قار على صياغة استراتيجية شاملة متلائمة مع بيئة المجتمع المحلي وتسعى إلى محاكاة التجارب الأخرى الناجحة للمحافظات الأخرى.
2. يتصرف مجلس محافظة ذي قار بذكاء مع الحالات التي تتسم بالتنوع الثقافي وهذا ما تظهره سلوكياته في التعامل مع الظروف التي تتسم بالتنوع.
3. يسود مجلس محافظة ذي قار علاقات الود والاحترام بين اغلب فئاته، وهذا يدل نوعا ما على التعايش السلمي لجميع الثقافات الموجودة وتقبل الاطراف المتعددة وان كانت تلك الاطراف تنتمي الى ثقافة اخرى داخل النطاق الجغرافي للمحافظة.
4. يعمل مجلس المحافظة على تفويض بعض من صلاحياته إلى مجالس الاقضية والنواحي وعدم حصرها بيد المجلس فقط، مما يدل على ثقة مجلس المحافظة في مجالس الاقضية والنواحي التابعة لها لتمكنها من حل بعض القضايا التي تتعلق بشؤون القضاء او الناحية التي تمثلها.
4. يحرص المجلس على استمرار وجود الثقافات المتنوعة في المحافظة وهذا ما تعكسه نشاطات المجلس التي تعنى بحضور المناسبات الدينية وغيرها من الفعاليات للثقافات الأخرى.



### ثانياً: التوصيات

1. محاولة توفير الوسائل التدريبية التي تعمل على رفع مستوى الذكاء الثقافي من خلال عقد الندوات واجراء دورات تدريبية تطويرية الاعضاء مجلس محافظة ذي قار ترفع من مستوى الوعي لديهم في فهم التنوع الثقافي وكيفية التعامل معه مع الحفاظ على القيم والتقاليد التي تسود في المحافظة.
2. العمل على تمكين الكفاءات العلمية والخبراء والمختصين واثاحة الفرصة لهم في وضع الاستراتيجيات الشاملة التي ترسم مستقبل المحافظة ونواجه المشكلات بدقة وعلمية وتقديم الالهم منها على المهم.
3. ضرورة نشر المعتقدات الدينية والفكرية للثقافات الاخرى واثاحة الفرصة لهم للتعبير عن ذلك حفاظا من الحكومة المحلية على وجود تلك الثقافات في ارجاء المحافظة والحفاظ على هوية المحافظة وعدم سيادة فئة على فئة اخرى.
4. البحث في اسباب عدم قدرة اعضاء مجلس محافظة ذي قار على استخدام المعرفة بشكلها فاعل في رسم السياسة المحلية، والعمل على إلغاء تلك المسببات.

### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

##### أ- الكتب

1. ابن منظور، (1996)، لسان العرب، الطبعة الاولى، دار احياء التراث العربي للنشر والطباعة، بيروت، لبنان.
2. احمد، عبد الجبار (2013) ورقة سياسات الفدرالية واللامركزية في العراق الفدرالية، مؤسسة فريديش إبيرت، مكتب الأردن والعراق، بغداد-العراق.
3. الأحمدى، أنس سليم (2007) المرونة: حدود المرونة بين الثوابت والمتغيرات، ط 1، مؤسسة الأمة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
4. إدريس والمرسي، ثابت عبد الرحمن، وجمال الدين محمد (2003)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية الإسكندرية: الدار الجامعية.
5. جابريل، الموند، بنجهام، باول لابن، (1998) السياسات العامة المقارنة في وقتنا الحاضر.. نظرة عالمية، ترجمة: هشام عبد الله، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
6. جلاب، إحسان دهش (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
7. حبتور، عبد العزيز صالح (2000) اصول ومبادئ الادارة العامة دراسة مقارنة، دار جامعة عدن للطباعة والنشر، عدن - اليمن.
8. الخفاجي، علي عبد الرزاق (2014) الحكومات المحلية وصنع السياسات العامة في العراق، ط1، مكتبة السنهوري، بغداد.
9. الخلايلة، محمد علي، (2009)، "الادارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الاردن وبريطانيا وفرنسا ومصر: دار الثقافة، عمان.
10. الخلايلة، محمد علي، (2009)، "الادارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الاردن وبريطانيا وفرنسا ومصر: دار الثقافة، عمان.
11. الرحاحة، عبد الرزاق وعزام، زكريا احمد (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، المجمع العربي للنشر، عمان - الأردن.
12. الزعبي، خالد سمارة، (1986) "القانون الاداري وتطبيقاته في المملكة الاردنية الهاشمية": دار الثقافة، عمان.
13. السروجي، طلعت مصطفى وآخرون (2015) السياسة الاجتماعية، ط1، دار الفكر، المملكة الاردنية الهاشمية، عمان.
14. الطعامنة، محمد محمود وعبد الوهاب، سيد محمد، (2005)، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطور، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.



15. عاشور، احمد صقر، 1988، السلوك الإنساني في المنظمات الجامعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
16. عبيدات، ذوقان عبد الرحمن وعدس، كايد عبد الحق، (1993) ، البحث العلمي: مفهومه-أدواته-أساليبه " مكتب الطباعة المركزي، جامعة بغداد.
17. عبد الوهاب، سمير محمد، (2007) ، "الادارة المحلية والبلديات العربية في الادارة المحلية والبلديات في الوطن العربي": المنظمة العربية الادارية، القاهرة.
18. فرانسيس، ديف وودكوك، مايك (1995) القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن هيجان، معهد الادارة العامة، الرياض.
19. القبيلات، حمدي سليمان (2010)، مبادئ الادارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الاردنية الهاشمية، ط1، دار الوائل للنشر.
20. المعاني، أيمن عودة، (2010)، الادارة المحلية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
21. هوني، بيتر، (2003)، الافراد: ذوي المشكلات وكيفية التعامل معهم، ترجمة: عبيد الله السحمي القرشي، معهد الادارة العامة، الرياض.

### ب. الدوريات والدراسات والمجلات

1. بن اسماعين، حياة والسبتي، وسيلة ( 2006 ) التمويل المحلي للتنمية المحلية: نماذج من اقتصاديات الدول النامية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
2. الحصناوي، سعد عبد الزهرة وعيدي جاسم محمد (2010) دراسة مقارنة في التسامح الاجتماعي وفقاً لمستويات الذكاء الثقافي لدى طلبة الجامعة.
3. حمادة، بسيوني إبراهيم (1993) دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي - مركز الدراسات الوحدة العربية- بيروت.
4. دايش، جاسم محمد (2015)، مظاهر اللامركزية السياسية والادارية، مجلة كتابات، WWW.Kitabat.Com.
5. الطراونة، موسى، ورقة بحثية حول (رفع مستوى الدافعية للطلبة نحو الدراسة /أدوات وأساليب )، الكلية العلمية الإسلامية، 2013، عمان.
6. عنوز، عبد المنعم (2014) ضرورات تفعيل مبدأ اللامركزية الادارية للنظام السياسي في العراق. [Http://Aliraqtimes.Com/Ar/Print/39220.Html](http://Aliraqtimes.Com/Ar/Print/39220.Html)
7. المعاني، أيمن عودة وعبد الحكيم ارشيدة، (2009) التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 5، ع 2.
8. المهدي، محمد معتوق، (2011) تقييم واقع أداء المجالس المحلي وأفاق تطويرها دراسة ميدانية في محافظة ديالى، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع 27 السابع.

### ج. الأطاريح والرسائل الجامعية:

1. النك، اسيل زهير رشيد أمين (2006) دور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل.
2. جهاد، كل فخار فالح، (2015)، صنع السياسات العامة الداخلية في العراق : دور الحكومات المحلية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العلوم السياسية.
3. الحافظ، علي عبد الستار عبد الجبار (2006)، بعض متطلبات عمليات إدارة المعرفة دراسة في محكمتي الجنايات والجنح في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية(برنامج مقترح)، اطروحة دكتوراة، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد.
4. الساعدي. مؤيد يوسف نعمة، (2006)، التعليم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
5. الصوفي، حمدان عبد الله (1998): مفهوم الأصالة والمعاصرة وتطبيقاته في التربية الإسلامية. رسالة دكتوراه، مكة المكرمة، جامعة أم القرى كلية التربية، قسم التربية الإسلامية والمقارنة.



6. الطائي، نوال عبد الكريم علوان، (2009)، تأثير الديمقراطية في تشكيل المجالس المحلية، دراسة ميدانية في مجلس محافظة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
7. طييب، أحمد، (2007) " دور المعلومات في رسم السياسة العامة في الجزائر " رسالة ماجستير في الإعلام والاتصال، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر.
8. عفانة، حسن مروان، (2013) التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة.
9. غافل، عبد العظيم كريم، (2013)، صنع السياسات العامة في الجمهورية الإسلامية الإيرانية بعد عام 1989، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية العلوم السياسية.
10. قرقاح، ابتسام (2011) دور الفواعل غير الرسمية في صنع السياسة العامة في الجزائر، مذكر لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة باتنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم السياسة العامة.
11. المعاضيدي، محمد عصام أحمد (2005) أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة دراسة لأراء عينة من تدريسيي جامعة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية

##### a. Books

1. BUCHER , RICHARD , D.(2008) Building Cultural Intelligence (CQ): Nine Megaskills.
2. Burdem , Dianne S. (1987) Woman And Social Policy , London, Tavistok Publications Ltd.
3. Day, R. ,( 1992) "Understanding Public Policy". 7Ed, Newjersey:Prentice Hall, Englenbod Cliffs.
4. Dzenowagis , Anastasi .,(2010) Leverage your Cultural Intelligence (CQ) in project performance Originally published as a part of 2010 PMIZ National conference proceedings – Wellington , New Zealand .
5. Earley , P.C, & Ang , S.,(2003). Culture Al Intelligence : Individual Interactions A Cross Cultures. Stanford University Press : Stanford . California .American .
6. Easton, David (1965), Aframework For Political Analysis, New Jersey, Prentice-Hall, Inc .
7. Hill, Michael (1997) Understanding Social Policy, 2the Edition , U . K , Oxford ,Black Well.
8. Livermore, David (2011)The Cultural Intelligence Difference , Printed In The United States Of America.
9. Matlin, M., (1983), "Cognition", New York.
10. Moher, W. John .,(2007). Performance Skills : Changing Realities Culture Differences And Similarities , Handbook Of Cultural Intelligence (CQ).
11. Russell, Robert .S & Bernard W, Taylor ,( 2000) Operations Management , Multimedia Version , 3rd Ed New Jersey, Prentice – Hall , Inc .

##### b. Journals And Periodicals

1. Baldwin, T.T & Bommer, W.H., & Rubin, R.S. (2008). Developing Management Skills: What Great Managers Know And Do, McGraw-Hill/Irwin.
2. Baldwin, T.T & Bommer, W.H., & Rubin, R.S. (2008). Developing Management Skills: What Great Managers Know And Do, McGraw-Hill/Irwin.



3. Brueggemann, G. William, (2008) Strategic Planning Encyclopedia Of Social Work, Vol 4, Washington.
4. Bucker, Joost J.L.E. & Furrer, Olivier & Lin, Yanyan (2015) Measuring Cultural Intelligence: A New Test Of The CQ Scale.
5. Chin, O. Chen & Giynier, P. List, (2006). Global Leadership Competence :A Cultural Intelligence Oerspective, MBAA, Conference.
6. Costa, AC 2003. Work Team Trust And Effectiveness. Personnel Review Vol (32), No (5).
7. Kantan, P.E. (2014). The Effect Of Cultural Intelligence On Career Competencies And Customer-Oriented Behaviors, Istanbul University Journal Of The School Of Business, Vol (43), No(1).
8. Karma, Kadri & Vedina, Rebekka, (2009). Cultural Intelligence As A Prism Between Workforce Diversity And Performance In A Modern Organization, Review Of International Comparative Management, Vol.(10), Lssue.(3).
9. Kennett, Patricia (2004) A Hand Book Of Comparative Social Policy, U.K, Edward Elgar Publishing Limited.
10. Lester, Gretchen Vogelgesang & Smith, R. Clapp & Palmer, N. (2009) The Role Of Authentic Leadership And Cultural Intelligence In Cross-Cultural Contexts: An Objectivist Perspective, International Journal Of Leadership Studies, Vol. 5 Iss. 2.
11. Livermore, D., A. (2009). Cultural Intelligence: Improving Your CQ To Engage Our Multicultural World, Baker Academic, A Division Of Baker Publishing Group.
12. Polin, Muhammad Jaasim (2014) On The Relevance Of Cultural Intelligence To Technology Acceptance, Carnegie Mellon University Research Showcase @ CMU.
13. Rainer Fewrer Et Al., (1995) "Strategy Development, Past, Present And Future, Management Decision, Vol 33 No.6.
14. Van-Dyne, L. & Ang, S., & Livermore, D. (2010), Cultural Intelligence: A Pathway For Leading In A Rapidly Globalizing World. In K. Hannum, B. B. Mcfeeters, And L. Booyesen (Eds.), Leading Across Differences.
15. Zyl, Ebben Van (2015) The Improvement Of Cultural Intelligence Amongst Leaders: An African Focus, J Psychology, Vol 6, No.1.



### **The Role Of Cultural Intelligence In drawing Local Politics (Field Research)**

#### **Abstract :**

This research aims to examine the correlation and the impact of Cultural Intelligence with their dimensions (Strategy, Knowledge, Motivation, Behavior) on Drawing Local politics and their dimensions (Empowerment, Flexibility, Organizational Justice, Local Funding) In Dhi Qar Provincial Council To determine the extent of the presence of significant statistical differences between research variables Due to the recent experiment which requires clarification of the role of the pivotal and important carried out by the provincial council in the exercise of his work in light of the diversity of cultures and the peculiarities of the local community, which may impede the provision of equal services to all those parties were chosen this research. The importance emanated through the identification and dissemination of cultural intelligence and work to entrench the concept in a scientific and practical in the minds of members in order to enhance the value and type of local politics drawn by them to get to a state of satisfaction among the individual and the community alike.

The current research adopted the descriptive analytical method to accomplish, since the data were collected from 31 members representing the research community full form to be considered the most specialized in the research variables and employed for this purpose resolution, adopted the research program (SPSS V.21) (Excel 2010) with methods of statistics descriptive (Cronbach's alpha test of truthfulness, percentages, mean, coefficient of variation, standard deviation, simple Pearson correlation coefficient, simple regression coefficient) to test the hypotheses, The research concluded the most prominent among the findings of an association and the influence of moral and cultural intelligence in shaping domestic policy dimensions with a weak effect was not significant to the cultural dimensions of intelligence (behavior, knowledge) in drawing local politics , the research included four axes first went to the methodology and second to theoretical frame and the third to view and analyze the results and test hypotheses while the fourth was devoted to the conclusions and recommendations.

**Key Word:**Cultural Intelligence, drawing Local Politics.