

الخيارات الاستراتيجية والأداء المحلي- دراسة حالة عن ديوان محافظة ديالى

أ.م.د. فرحان محمد حسن

الباحث علي رحيم حسوني

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

المقدمة:

تعاني معظم الحكومات المحلية من افتقارها من وضوح الخيارات الاستراتيجية في ظل التحولات المتسارعة في الإدارات المحلية وعلى الصعيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي والإداري، وقد فرضت تلك التحولات والتغيرات على الحكومة المركزية والمحلية في المحافظات غير المنتظمة بإقليم بتبني نظام يمكن من خلاله توزيع الصلاحيات والمهام بصورة دستورية وقانونية، فقد صدر قانون المحافظات الغير منتظمة بإقليم رقم ٢١ لسنة ٢٠٠٨ المعدل، والذي نظم مهام وصلاحيات الإدارة المحلية وبالأخص الإدارة المحلية في محافظة ديالى كونها الجهة المبحوثة في هذا البحث، ومما لا شك فيه تعد محافظة ديالى من المحافظات العراقية المهمة كونها تتمتع بموقع استراتيجي مهم وتشكل البوابة التجارية الشرقية للعراق، إذ تعتبر الخيارات الاستراتيجية الجزء الأهم في بيئة التنظيم الإداري للإدارة المحلية ومفتاح النجاح الرئيسي لجميع المؤسسات سواء كانت حكومية أم خاصة والتي تتمثل بالاهتمام لإبعادها الإدارية والخدمية بما يتلاءم والتطورات الحالية والمستقبلية، وسلط الباحث الضوء على مشكلة البحث والتي تضمنت مجموعة من المشاكل والتي وضعت لكي يتم من خلالها التوصل إلى أجوبة عملية تنبثق من واقع حال الإدارة المحلية في ديوان محافظة ديالى وهي محل البحث، وكان أبرزها الذي يتطلب الإجابة حول الأداء الإداري والخدمي للإدارة المحلية لديوان محافظة ديالى، وما هي المعوقات التي تقف عائقا أمام تحسين الأداء المحلي لها، أما دوافع البحث فكان الدافع الأساس هو معرفة المشاكل والمعوقات التي تحيط بالمنظمة المبحوثة في مجال تطويرها لأدائها المحلي، وبالتالي الوصول إلى حلول تزيد من إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة في تحسين الأداء الإداري والخدمي لتحقيق نتائج ملموسة في هذا المجال.

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث : Research problem

بالرغم من التطورات والتغييرات التي طرأت على أسلوب تنظيم الإدارة المحلية بالوقت الحاضر إلا انه ما تزال الإدارة المحلية تعاني من تطبيق محدود وضيق الأفق للمفاهيم والأسس التي يقوم عليها اختيار البدائل (الخيارات) الاستراتيجية المناسبة والتي من الممكن إن تُحسَّن وتطور من أداء الإدارة المحلية في مختلف المجالات، (الساعدي، ٢٠١٧: ٤).

ومن هنا نلخص مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- ١- ما الدور الذي تلعبه الخيارات الاستراتيجية في حال انتقاءها بشكل صحيح ومدروس في تحسين الأداء المحلي المتدني للإدارة المحلية في محافظة ديالى وهي المنظمة المبحوثة؟
- ٢- ما مدى معرفة وإدراك الإدارة المحلية في المنظمة المبحوثة لمفهوم وأهمية الخيارات الاستراتيجية في ظل نقص الاهتمام بمثل هذه المواضيع في الوقت الحاضر على الصعيد الإداري والخدمي؟
- ٣- كيف يتم تخطي العقبات التي تواجه الإدارة المحلية كونها حديثة التجربة في العراق وفقدانها السياسات التخطيطية عند تطويرها لأدائها الإداري والخدمي؟ وماهي سبل معالجتها؟ وماهي الخيارات المتاحة لها؟

ثانياً: أهمية البحث : Research Importance

تتجلى أهمية البحث بالنقاط الآتية:

- ١- حداثة موضوع البحث الذي تناول متغيرات البحث (الخيارات الاستراتيجية، الأداء المحلي للإدارة المحلية) كونه من الموضوعات الحديثة التي لم تحض بالاهتمام الكافي من الدارسين والباحثين. وهو ما يدعو إلى ضرورة الخوض التجريبي لدراسة العلاقة بينها.
- ٢- تتنبق أهمية البحث من كونه يتطرق إلى موضوع هام وذات أثر كبير على عمل الأجهزة الإدارية وانعكاسها على الإدارة المحلية والمجتمع. من خلال أساليب انتقاء البدائل (الخيارات) الاستراتيجية المهمة والمناسبة لعمل الأجهزة المحلية وتأثيرها على أداء الإدارة المحلية في تقديم الخدمات إلى المواطنين

والمجتمع المحلي.

٣- التغييرات والتطورات التي تشهدها الإدارة المحلية على الصعيد الإداري والخدمي بالإضافة إلى موضوع نقل الصلاحيات وفك ارتباط عدد من الدوائر التابعة للوزارات وإلحاقها بالمحافظات والتي تفرض على الإدارات المحلية تبني مسؤوليات جديدة تشمل اختيار استراتيجية ملائمة للحد من أي انحراف في العمل والأداء المحلي .

٤- تبرز أهمية البحث بوصفه بحثا سيرفد الدراسات والبحوث في مجالات الإدارة المحلية.

٥- إن البحث ذو فائدة للمنظمة المبحوثة من خلال التعرف على مواطن الخلل والضعف التي تعيق عملية تقديم الخدمات والإخفاق الحاصل في انتقاء أفضل البدائل (الخيارات) الاستراتيجية التي تساعد على النهوض بالواقع الخدمي. وبالتالي إثراء المعرفة العلمية لدى المسؤولين في مختلف مستوياتهم لاتخاذ القرارات المناسبة والتي تطوير وتحسين الأداء المحلي.

ثالثا: أهداف البحث: Research goals

يهدف الباحث ومن خلال بحثه إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١- يسعى البحث إلى توضيح المفاهيم والمضامين المتعلقة بالخيارات الاستراتيجية ومدى تأثيرها في تحسين الأداء المحلي للإدارة المحلية.

٢- يهدف هذا البحث إلى تزويد القارئ الكريم بالمرتكزات الأساسية والفكرية لتحسين الأداء المحلي للإدارة المحلية، وتوسيع مداركه في المضامين المعرفية والتطبيقات الإجرائية للموضوع محل البحث بما يمكنه من ترجمتها على أرض الواقع.

٣- تحديد أفضل البدائل (الخيارات) الاستراتيجية المتاحة وممكنة التطبيق فهي تلعب دور مهم في تحسين الأداء المحلي للإدارة المحلية في نطاق عمل الأجهزة الإدارية المحلية. وبالتالي فهي تكون أشبه بخطة عمل على المدى البعيد لتحقيق أهدافها.

٤- دراسة وتحليل الآراء المتعلقة بالخيارات الاستراتيجية وتأثيرها في تحسين الأداء المحلي إداريا وخدميًا والتحديات التي تواجه الإدارة المحلية في تحسين وتطوير أدائها.

٥- تحديد العوامل التي تعيق عمل الأجهزة الإدارية المحلية وبالتالي يكون أداءها متدني وما هي البدائل (الخيارات) لمواجهة هذا الإخفاق مع وضع الحلول بغيه عدم تكرارها مستقبلا.

٦- تسليط الضوء على الأداء الإداري والخدمي لمحافظة ديالى. وكفاءة الكادر الإداري من عدمه ومدى استعانة الجهات المعنية بخطط استراتيجية مستقبلية والخبرات لتحسين أداءها الإداري والخدمي.

رابعا :- مجتمع وعينة البحث: Society and sample research

إن مجتمع البحث الذي اختاره الباحث لإجراء بحثه يمثل موظفي ديوان محافظة ديالى مجتمعا ميدانيا لبحث ودراسة أساليب انتقاء أفضل البدائل (الخيارات) الاستراتيجية وما تأثيرها في تحسين الأداء الإداري وتغيير الواقع الخدمي والإداري نحو الأفضل.

أما عينة البحث فقد كان الاعتماد على عينة متمثلة بالموظفين المعنيين باتخاذ القرارات الإدارية المناسبة وذوي العلاقة بالأداء الإداري والخدمي ورؤساء الأقسام ومديري الشعب، والجدول أدناه يبين وصفا لأفراد العينة مع ابرز خصائصها وكما يأتي :

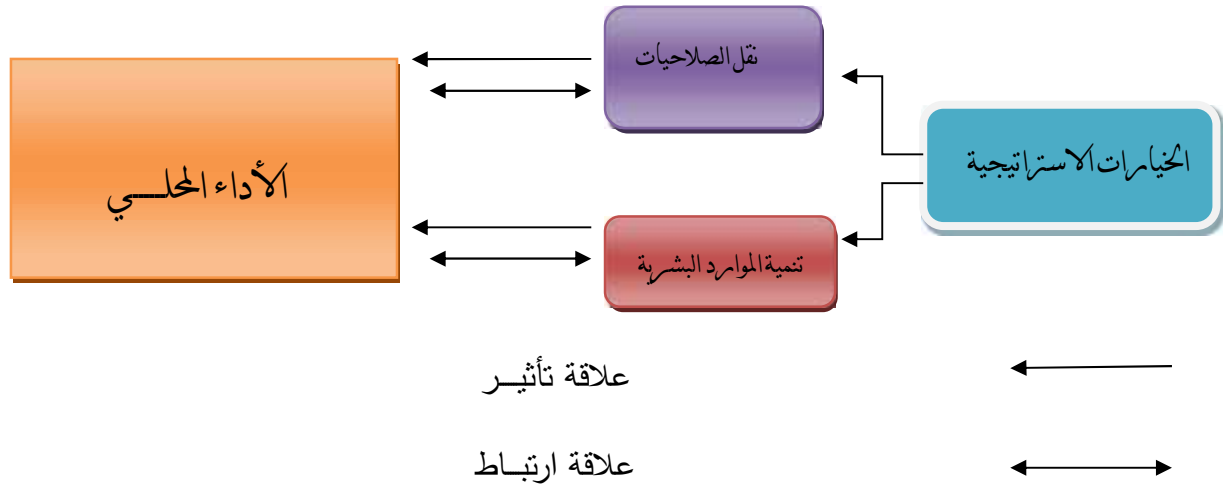
| المتغيرات | التصنيف | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|--------------|-------|----------------|
| النوع البشري | ذكر | 97 | 69.3% |
| | أنثى | 43 | 30.7% |
| المجموع الكلي | | | |
| الفئة العمرية | من ٢٠ إلى ٢٩ | 36 | 25.7% |
| | من ٣٠ إلى ٣٩ | 63 | 45.0% |
| | من ٤٠ إلى ٤٩ | 26 | 18.6% |

| | | | |
|-------|-----|------------------|---------------------|
| 10.7% | 15 | من ٥٠ فأكثر | |
| 100% | 140 | المجموع الكلي | |
| 15.7% | 22 | إعدادية | المؤهل العلمي |
| 17.1% | 24 | دبلوم | |
| 61.4% | 86 | بكالوريوس | |
| 0.7% | 1 | دبلوم عالي | |
| 4.3% | 6 | ماجستير | |
| 0.7% | 1 | دكتوراه | |
| 100% | 140 | المجموع الكلي | |
| 74.3% | 104 | ١٠ دورات فما دون | الدورات التدريبية |
| 25.7% | 36 | ١٠ دورات فأكثر | داخل وخارج المحافظة |
| 100% | 140 | المجموع الكلي | |
| 43.6% | 61 | من ١ إلى ٥ | مدة الخدمة |
| 25.7% | 36 | من ٦ إلى ١٠ | |

| | | | |
|-----------------|--------------|-----|-------|
| بالسنوات | من ١١ إلى ١٥ | 20 | %14.3 |
| | من ١٦ إلى ٢٠ | 7 | %5.0 |
| | من ٢١ فأكثر | 16 | %11.4 |
| المجموع الكلي | | 140 | %١٠٠ |
| المنصب أو | مدير | 16 | %11.4 |
| العنوان الوظيفي | غير ذلك | 124 | %88.6 |
| المجموع الكلي | | 140 | %١٠٠ |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المخرجات الإحصائية SPSS

سادسا: المخطط الفرضي للبحث : Schematic of research



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مصادر البحث.

سابعاً: فرضيات البحث : research assumes

الفرضية الأولى: الخيارات الاستراتيجية هي مجموعة من البدائل المتاحة للمنظمة المبحوثة والتي تحقق الموائمة بين البيئة الداخلية (الوضع الداخلي) وبيئتها الخارجية وصولاً إلى مستوى الأداء المرغوب والذي يؤدي إلى تحقيق رسالة وأهداف المنظمة المبحوثة. وهي تعتبر إطار عمل لتحسين أداء المحافظة بما يتلاءم وحاجات المحافظة إدارياً وخدمياً وتطوير التنمية المحلية وتحقيق الخدمات للمواطن المحلي.

الفرضية الثانية: أن تحسين الأداء المحلي للإدارة المحلية هي إحدى مهام ديوان محافظة ديالى بالاعتماد على الخيارات الاستراتيجية المتاحة بعد تقييمها ولها الأثر في تقديم الخدمات للمجتمع المحلي.

ثامناً: منهج البحث: Research Methodology

اعتمد الباحث منهج دراسة الحالة وهو أسلوب علمي استقصائي لدراسة موضوع البحث وذلك من خلال استخدام أسلوب الاستبانة لجمع المعلومات والمعاشية الميدانية .

تاسعاً: حدود البحث: Search limits

١- الحدود المكانية: أجري البحث في ديوان محافظة ديالى لأهمية هذه المحافظة والدور الذي تلعبه في خدمة المواطن المحلي في محافظة ديالى .

٢- الحدود الزمانية: حددت المدة الزمنية للدراسة النظرية والتطبيقية للفترة من ٢٠١٧/٨/١ إلى ٢٠١٨/٢/١٥

٣- الحدود البشرية: يختص البحث بالموظف المحلي كونه الركيزة الأساسية للعمل في ديوان محافظة ديالى.

عاشراً : وسائل جمع البيانات والمعلومات:

Means of data collection and information

استخدم الباحث وسائل ومصادر لجمع المعلومات والمتمثلة بما يأتي:

١- الجانب النظري:

الكتب العربية والأجنبية والبحوث والرسائل والاطاريح والمجلات ومواقع الانترنت والتي أغنت الجانب النظري من البحث.

٢- الجانب العملي:

أ- استمارة الاستبانة: عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من عدد (٥) من المتخصصين في إدارة الأعمال ومن خبراء في الإدارة المحلية للوقوف على ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة وصولاً إلى صيغتها النهائية التي يمكن إن تواجه أفراد العينة عند وضع إجاباتهم، وتم اعتمادها أداة رئيسة للبحث وللحصول على البيانات والمعلومات. وقد روعي في صياغتها اليسر والوضوح في تشخيص متغيرات البحث.

ب- المعايشة الميدانية باعتبار الباحث أحد الموظفين في ديوان محافظة ديالى.

حادي عشر: الأساليب الإحصائية: Statistical Methods

بعد جمع استمارات الاستبانة والخاصة بعينة البحث والبالغ عددهم ١٤٠ قام الباحث بالاعتماد على عدد من الأدوات الإحصائية بغية الوصول إلى النتائج الصحيحة وحسب الآتي :

- ١- استخدم الباحث برنامج الـ (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية .
- ٢- استخدم الباحث الوسط الحسابي (Arithmetic Mean) لغرض حساب متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومعرفة مستوى المتغيرات لأغراض التحليل والمقارنة وحسب الفرضية الآتية :

| لا أتفق تماماً | | لا أتفق | | محايد | | أتفق | | أتفق تماماً | |
|----------------|-----------------|---------|-----------------|-------|-----------------|------|-----------------|-------------|-----------------|
| 1 | الوزن الفرضي | 2 | الوزن الفرضي | 3 | الوزن الفرضي | 4 | الوزن الفرضي | 5 | الوزن الفرضي |

٣- استخدم الباحث النسبة المئوية (percentages) لغرض وصف البيانات الخاصة باختبار عينة البحث .

٤- استخدم الباحث إحدى مقاييس التشتت وهو الانحراف المعياري (standard deviation) لغرض

تحديد البيانات اللازمة لكي يتم عليها اتخاذ القرار .

٥- تم استخدام معادلة (ستيفن ثامبسون) وهي كالتالي:

$$N = \frac{Z^2 \cdot P(1-P)}{d^2}$$

N / حجم العينة
Z / الدرجة المعيارية
d / نسبة الخطأ
{ N-1 × (d² ÷ +P(1-P)) }
p / نسبة توفر الخاصية والمحايدة

المصدر (Steven k. Thompson,2002:10)

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث:

أولاً : تعريف الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي

| تعريف الاستراتيجية | اسم المؤلف أو الباحث والسنة ورقم الصفحة |
|---|---|
| عرف الاستراتيجية بأنها "خطة طويلة الأجل لتحقيق شيء ما. أو الوصول إلى هدف ما. | Young, 2017 :48 |
| أورد تعريفين للإستراتيجية: " فن استخدام المعارك كوسيلة لكسب هدف الحرب" " فن توزيع وتطبيق الوسائل العسكرية لتحقيق أهداف السياسة" | Nickols, 2017 :2 |
| عرف الاستراتيجية على أنها كسب واستدامة للميزة التنافسية. | Frank , 2015 :2 |
| عرفها بأنها مجمل القرارات التي تتصب على إيجاد توافق بين متطلبات وفرص البيئة الخارجية مع محددات وقوة الوضع الداخلي للمنظمة | محمد، ٢٠١٣: ٢٦: مأخوذاً عن Mckiernan (١٩٩٧) |

| | |
|---|---|
| <p>هي أنماط القرارات التي تشكل لتكوين الموارد الداخلية ونشر توجيه محاذاة مع البيئة.</p> | <p>Dollinger,2008:112</p> |
| <p>أورد تعريفين للاستراتيجية : الأول: تصور للرؤى المستقبلية الخاصة بالمؤسسة ورسم رسالتها وتحديد لغاياتها على المدى البعيد. وتحديد إبعاد العلاقات بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة المميزة لها ومراجعتها وتقومها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد. أما الثاني: خطط المؤسسة وأنشطتها ويتم وضعها على المدى الطويل بطريقة تضمن التوافق بينها رسالة المؤسسة وأهدافها من جهة وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل المؤسسة في إطارها بصورة فعالة ذات كفاءة عالية، وهي بذلك وسيلة لتحقيق رسالة في المجتمع.</p> | <p>العجمي، ٢٠٠٨: ٣٨٨</p> |
| <p>عرفها على أنها مجموعة قواعد لإرشاد وتوجيه السلوك التنظيمي واتخاذ القرارات مع وضع معايير لقياس أداء المنظمة ولتحديد علاقتها مع البيئة الخارجية وتنظيم العمليات الداخلية بما فيها الاستراتيجي الإداري ولتنفيذ الأعمال اليومية وحسابات التشغيل الرئيسة .</p> | <p>الذهبي، العزاوي، ٢٠٠٥، ٤١٩ :</p> |
| <p>من جانبنا نرى بأن الاستراتيجية هي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة والتي تحدد رسالة المنظمة وغايتها من أجل بقاءها على المدى البعيد، والتي تساعد على استخدام مواردها أفضل استخدام بما يتلاءم مع المتغيرات الداخلية والخارجية لها.</p> | <p>تعريف الباحث</p> |

| تعريف الخيار الاستراتيجي | اسم المؤلف أو الباحث والسنة ورقم الصفحة |
|--|---|
| عرف الخيار الاستراتيجي بأنه "ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة. والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من إي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بالنجاح . | ألغالي وآخرون ، ٢٠٠٩ : ٤٠٠ |
| عرفه بأنه "أداة وإجراء يربط معا الأدلة الناشئة من عملية التحليل الاستراتيجي مع الإجراءات المنظمةة. وذلك لتحقيق الرؤية الاستراتيجية. | Andrea & others (2010):13 |
| الخيار الاستراتيجي عبارة عن "نتج لعملية المفاضلة المستندة إلى معايير محددة بين البدائل المتاحة الممكنة والقابلة للتنفيذ والقادرة على تحقيق النجاح لأهداف المنظمة والإطراف المرتبطة بها من خلال استغلاله لنقاط القوة في اقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة . | القطب، ٢٠١٢م: ٢٠ |
| الخيار الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى. | الزعبي، ٢٠٠٧: ١٧٢ مأخوذا عن الدوري، ٢٠٠٥ |
| من جانبنا نرى بأن الخيار الاستراتيجي هو ناتج عملية متسلسلة الخطوات ابتداء من تطوير وعرض البدائل الاستراتيجية وتقويمها لكي تكون أكثر قبولا وممكنة التطبيق وملائمة للظروف التي تعمل بها المنظمة ومتطابقة مع رؤية ورسالة وأهدافها الاستراتيجية وبيئتها | تعريف الباحث |

الداخلية والخارجية ومن ثم تحديد أفضل خيار أو قرار استراتيجي في ضوء ناتج التحليل الاستراتيجي.

ثانيا: فكرة الخيار الاستراتيجي :

ذكر العالم بول (١٩٨٦) في بحثه عن أطر المقارنة التي من بينها يمكن تحليل العلاقات الصناعية في محيطات مختلفة، على إن الهدف الرئيسي من موقفه النظري هو أن الاختلافات في مؤسسات العلاقات الصناعية لها جذورها في الخيارات الاستراتيجية للأطراف في علاقة العمل، أن أول تطبيق لفكرة الخيار الاستراتيجي شايلد (١٩٧٢) بالنسبة لمجال العلاقات الصناعية، يمكن يرجع إلى ضم أمور أخرى، ولكر (١٩٦٩) وبول (١٩٨٦) كيفوا على نطاق واسع وأضافوا إلى الإطار الأصلي لنموذج دنلون (١٩٥٨)، وتعديلاتهم كالاتي:

١- زيادة مستويات مترابطة للعلاقات الصناعية و يلي المستوى الوظيفي للمساواة الجماعية نفسها وتضمن مستويات مكان العمل والاستراتيجية في تحليلهم، فالمستوى الاستراتيجي بحكم تعريفه يُعنى بالتخطيط العالي المستوى وعلى مدى البعيد، ويشمل من وجهة النظر الإدارية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في الكثير من أعمالهم.

٢- يعتبرون إن مفهوم الاستراتيجية في العلاقات الصناعية تكون مقيدة إذا كان لدى الجهات الفاعلة بعض التقديرات على القرارات. وبالتالي فانه لا يوجد مكان للحتمية البيئية من النوع الذي اقترحه دنلون (١٩٥٨).

٣- يعتبرون إن المستويات المختلفة تتفاعل ولان الإيديولوجيات المختلفة تسيطر على كل مستوى وعدم الاستقرار والصراع لا مفر منها، وبالتالي لا يكون إلا على المستوى الوظيفي إي مستوى المفاوضات الجماعية، وان هناك حاجة لإيديولوجية مشتركة لربط النظام بعضها ببعض. (Jaap,2004:43).

ثالثا : تقييم الاختيار الاستراتيجي (التقييم على مستوى المنظمة):

إن عملية التقييم على مستوى المؤسسة ككل هو تقييم يهتم أساسا بعملية الحصول على الموارد وتخصيصها على مستوى المؤسسة. إذا لم تكن المؤسسة من المؤسسات التي تقوم بإنتاج منتج واحد ،

وتتعامل في سوق واحد فإن هذا معناه أن التقييم يتضمن قيما تتضمن عملية وضع استراتيجيات مختلفة لوحدات الأعمال الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة , وهذا النموذج من التقييم يحتوى في مضمونه على ثلاث خطوات أساسية.

- ١- الوضع الحالي للمؤسسة في ميدان النشاط الذي تعمل فيه.
 - ٢- درجة جاذبية كل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية التابعة للمؤسسة.
 - ٣- البدائل الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة على المدى البعيد .
- أما عملية التقييم على مستوى أنشطة الأعمال فهو يرتبط بمستوى الإدارة الوسطى والتي تكون مسؤولة عن القيام بالعمل في بعض قطاعات العمال, لذلك فإن مثل هذا التقييم يهتم أساسا بتحسين الأداء الحالي لبعض المنتجات أو الخدمات والتي توجد في صناعة أو قطاع سوقي محدد والاستراتيجيات الخاصة بأنشطة الأعمال هي استراتيجيات يتم تمهيتها بغرض تدعيم استراتيجيات المؤسسة ككل وذلك بالتركيز على تحسين الأداء في مجال معين من أنشطة العمال أو على منتج محدد أو خدمة محددة أو حتى سوق محدد, ولا بد وان تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بالموافقة على الاستراتيجية إلى توضع على مستوى الأنشطة الاعمالية المختلفة فمثل هذه الاستراتيجيات تعني تخصيص الموارد لها ولا بد هنا للإدارة العليا أن تتأكد أن تلك التخصيص سوف يحقق المصلحة العامة للمؤسسة ككل, ويسهم في تحقيق استراتيجية المؤسسة.

ومن الضروري أن نشير على أن المؤسسة التي تعمل في مجال نشاط أعمال واحد أو تلك التي تركز على نطاق محدود جدا من المنتجات أو الأسواق لا تحتاج على خلق تمايز في الاستراتيجيات الخاصة بنشاط الأعمال. فالمؤسسة التي تقوم بإنتاج منتج واحد أو تلك التي تعتمد في إيراداتها وأرباحها على منتج واحد رئيسي يمكن أن تحقق نجاحها من خلال التركيز هذا المنتج أو خط منتجات وفي هذه الحالة فإن الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة تتطابق مع الاستراتيجيات على مستوى أنشطة الأعمال .(بن حبتور ، ٢٠٠٥م : ٢٥٠) .

خامسا: عملية الاختيار الاستراتيجي:

يقصد بعملية الاختيار الاستراتيجي العملية التي تتضمن المرحلتين وكما يأتي:
أ- تكوين البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الاستراتيجي (الداخلي والخارجي) للمنظمة.
يمكن للمنظمات على اختلافها إن تستخدم في توليد الخيارات (البدائل) الاستراتيجية أدوات ضرورية ومهمة وهي:

- ١- أسلوب تحليل محفظة الأعمال.
- ٢- أسلوب محفظة الكفاءات الأساسية.
- ٣- مصفوفة (SWOT) : مصفوفة الموازنة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات تُعد مصفوفة SWOT أداة لتكوين البدائل الاستراتيجية. وتقوم على الموازنة بين عناصر القوة والضعف في المنظمة. وبين الفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجية وصولاً إلى الاستراتيجيات البديلة والمختلفة.

وفيما يأتي خطوات إعداد مصفوفة (SWOT).

- تحديد أهم جوانب القوة الداخلية لمنظمة الأعمال.
- تحديد أهم جوانب الضعف الداخلية لمنظمة الأعمال.
- تحديد أهم الفرص الخارجية لمنظمة الأعمال.
- تحديد أهم التهديدات الخارجية لمنظمة الأعمال.
- الموازنة بين جوانب القوة الداخلية والفرص الخارجية وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة وهي استراتيجيات تستغل نقاط القوة للاستفادة من الفرص.
- الموازنة بين جوانب الضعف الداخلية والفرص الخارجية وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة وهي تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات.

سادسا: الأداء المحلي للإدارة المحلية:

| تعريف الإدارة المحلية | اسم المؤلف أو الباحث والسنة ورقم الصفحة |
|--|--|
| مجموعة الوحدات والأجهزة الإدارية أيا كانت صورتها وعلى اختلاف مستوياتها الموجودة بالدولة. والتي تكون في مستوى أدنى من الحكومة القومية في الدولة الموحدة ومن حكومة الولاية في الدولة الاتحادية . | الشيخلي، ٢٠١٥ : ١٠ |
| توزيع أعباء الوظيفة الإدارية للدولة واعتمادا على قانون بين الهيئات التنفيذية والمركزية، وبين الهيئات المحلية على مستوى الوحدات الإدارية المتمتعة بالشخصية المعنوية (الاعتبارية)، وتمارس اختصاصاتها وفقا لمواردها المالية عن طريق المجالس المحلية وتحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية. | الجويني، ٢٠١١ : ١٧ |
| توزيع للوظيفة الإدارية فيما بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تعمل تحت رقابة الحكومة المركزية وإشرافها. | المعاني، ٢٠١٠ : ١٨ |
| عبارة عن مجموعة من الأجهزة والوحدات الإدارية الموجودة في الدولة والتي تكون في مستوى إقليمي من الحكومة الوطنية في الدولة الموحدة مع منحها الشخصية المعنوية وسلطة إدارة مرافقها المحلية بالاستقلال المالي والإداري. | القيسي، ٢٠٠٧ : ٢٧ |
| من جانبنا نرى بان الإدارة المحلية عبارة عن وحدات محلية منتخبة من قبل المواطن المحلي تعمل على تلبية مطالبه واحتياجاته تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية وتتمتع بالشخصية المعنوية. | تعريف الباحث |

أ - مشاكل الإدارة المحلية :

١- تواجه الإدارة المحلية في الدول النامية مشاكل عديدة، ولكنها تختلف تبعاً لاختلاف الظروف السياسية والاقتصادية ومستوى المعيشة الاجتماعية لكل بلد. ويمكن تقسيم تلك المشاكل إلى (مالية، وفنية، وإدارية).

٢- فالإدارة المحلية في العراق تواجه هذه المشاكل كبقية الدول النامية، فمواردها لم تعد تتناسب مع تطور الخدمات التي تقوم بها نتيجة لتوسع المدن. ويعود ذلك بشكل رئيس إلى ضعف أجهزة الجباية نظراً لانعدام الكفاءة لدى العاملين في جهاز الجباية وعدم تعاون الجمهور مع الإدارة العامة في مسألة الجباية والتحويل.

٣- أما المشاكل الفنية فإنها ترجع إلى نقص في الخبرات وانخفاض كفاءة موظفي الإدارة المحلية إضافة إلى قلة عدد المهندسين والعاملين في المؤسسات المحلية والبلدية.

٤- وأما المشاكل الإدارية فتتمثل بالروتين الحكومي الذي يعرقل أعمال الإدارة المحلية وتعدد الإجراءات، مع فقدان التنسيق بين أعمال الإدارة المحلية وفروعها والدوائر الأخرى ذات العلاقة، وتعدد أجهزة الرقابة والإرباك الحاصل بسببها ومجانبة عضو المجالس المحلية، والمحسوبة في إشغال وظائف الإدارة المحلية، وعدم تعاون الجمهور مع الإدارة المحلية والبلديات. (الشيخلي، ٢٠١٥: 167).

ب - تأهيل الإدارة المحلية :

إن من بين المؤشرات المعتمدة في تقييم مستوى تنمية الأمم وقياس رخاءها، الاعتماد على معيار العنصر البشري فهو يشكل حجر الزاوية، والركن الأساسي في التنمية المحلية المستدامة، لذا فجميع الدول تولي اهتمامها خاصة بالعنصر البشري وتكوينه وتأهيله حتى يصبح قادراً على تنفيذ مهامه بالشكل الصحيح. إن النهوض بالإدارة المحلية وتأهيلها يفرض القيام بعدة إصلاحات تمس مجموعة من الجوانب المهمة للإدارة والسعي إلى تطويرها من خلال التأهيل المادي والمعنوي للموارد البشرية العاملة بها، وجعلها أكثر استجابة لمتطلبات هذه المسؤوليات، حيث يعتبر العنصر البشري أحد أركان الاقتصاد الهامة، كما يعتبر التخطيط لليد العاملة من أهم العوامل التي يجب مراعاتها عند إعداد خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية إن هذا الاهتمام من طرف السلطات المحلية أدى بها إلى الارتقاء عن طريق تأهيل مواردها

البشرية ولا سيما تكوين المنتخبين المحليين بعقد دورات تكوينية داخل وخارج الوطن وكذا الاهتمام بالموظفين الذين يسهرون على تنفيذ القرارات للجماعات المحلية. (محمدي، ٢٠١٦ : ٨٩).

المبحث الثالث: الإطار العملي التطبيقي للبحث:

أولاً: نبذة تاريخية عن تشكيل ديوان محافظة ديالى: (الإدارة المحلية)

تقع محافظة ديالى في المنطقة الوسطى من العراق والى الشرق من حوض نهر دجلة وتبلغ مساحة المحافظة (٨١٣،١٢٠ كم) وتشكل نسبة (٤،٤%) من مساحة العراق. وتبعد عن العاصمة بغداد (٥٧ كم) من الناحية الشمالية ويحدها من الشمال محافظتي السليمانية وكركوك. وتقع إلى الشمال من محافظة واسط والى الغرب من إيران والى شرق محافظتي صلاح الدين وبغداد.

وكانت ديالى في العهدين العباسي والعثماني بطريق خراسان. ونهر ديالى هو النهر الرئيسي في المحافظة وكان يعرف سابقا بـ (تامرا) الاسم السرياني. وتأسست المحافظة عام ١٩٢٠ في بداية تأسيس الحكومة العراقية. وكان قضاء بعقوبة تابعا للحكم العثماني ويديره قائمقام تركي الجنسية ومدير الشرطة تركي أيضا. وكانت تعرف محافظة ديالى بـ (لواء ديالى) وهو أحد الألوية العراقية ذات الأهمية الخاصة في الزراعة والصناعة والموقع الجغرافي. كما انه أقرب لواء إلى بغداد من حيث المسافة. وسمي بلواء ديالى نسبة إلى نهر ديالى. ومعظم سكان اللواء هم من العرب ومن الديانة الإسلامية. وأكثرهم يسكنون في مراكز الأفضية والنواحي وفيها من القوميتين الكردية والتركمانية والقليل من الديانة المسيحية وأكثرهم في بعقوبة. وقليل من الصائبة الذين ترحلوا من جنوب العراق. (مجيد ، ٢٠١٠ : ١٢٧-١٢٩).

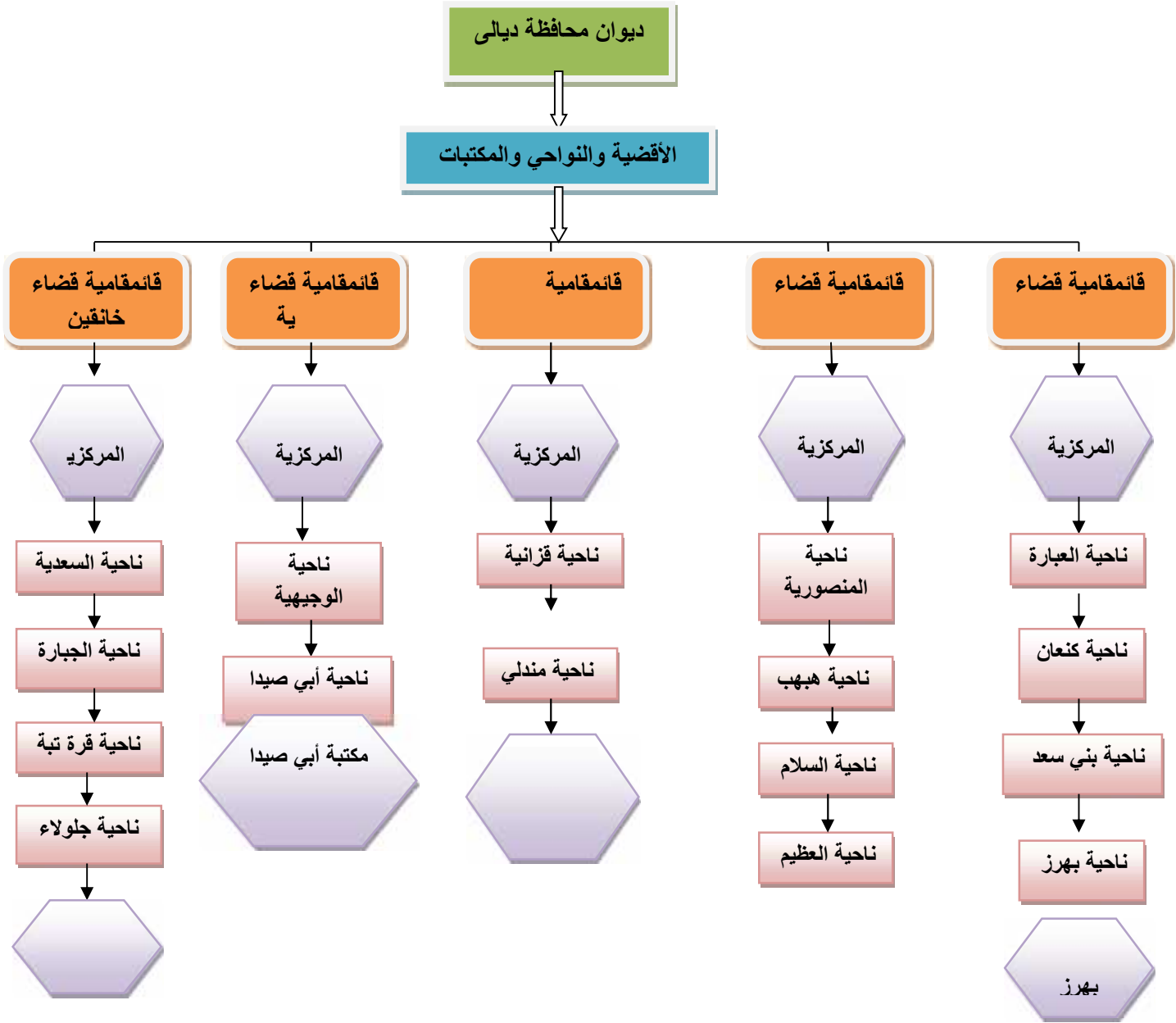
ثانياً: ارتباط الأفضية والنواحي والمكتبات العامة في ديوان محافظة ديالى:

بعد الرجوع إلى قانون المحافظات الملغي رقم (١٥٩) لسنة (١٩٦٩) وما جاء بالمادة (٦،٥،٤) تجد إن تقسيم جمهورية العراق إلى محافظات والمحافظات إلى أفضية والاقضية إلى نواحي ويكون لكل منها الشخصية المعنوية في نطاق الوظائف التي تمارس من قبل الإدارة المحلية. مثل استحداث الافضية والنواحي وتغيير مركزها واسمها وتعديل وتثبيت حدودها وفك ارتباط جزء منها وإلحاقه بأخرى بناءً على اقتراح من الوزير وبموافقة مجلس الوزراء استنادا إلى قرار مجلس المحافظة. وبعد صدور قانون

المحافظات الغير منتظمة بإقليم رقم (٢١) لسنة ٢٠٠٨ المعدل واستنادا إلى إحكام المادة (٧) أولا " المصادقة بالأغلبية المطلقة لعدد أعضاء المجلس على إجراء التغييرات الإدارية على الاقضية والنواحي والقرى بالدمج والاستحداث أو تغيير أسمائها ومراكزها وما يترتب عليها من تشكيلات إدارية ضمن حدود المحافظة بناء على اقتراح المحافظ أو ثلث أعضاء المجلس مع وجوب موافقة الأغلبية المطلقة للمجالس المعنية بالتغيير.

ولكن بالرجوع إلى واقع المحافظة نجد خلاف ما ذكر من حيث التقسيمات الإدارية وعمل الموظفين في الاقضية والنواحي فالتقسيم الإداري لمحافظة ديالى يتكون من أقضية عدد (٦) إي إن قضاء (كفري) من ضمنها والمعمول به حاليا هو خمسة أقضية وستة عشر ناحية وان النواحي الجديدة وهي (جديدة الشط و محمد سكران) لم تحصل الموافقات الأصولية بشأن استحداثها بشكل رسمي حتى الآن. ورغم ذلك فإنها تمارس عملها بشكل رسمي، إما المكاتب العامة فإنها ترتبط بديوان محافظة ديالى بكافة الأمور الإدارية والمالية وكذلك التنظيمية وهي الجهة المسؤولة عنها. وتتوزع المكاتب العامة في خمس أقضية وأربع نواحٍ. والشكل رقم (٨) يوضح هذه المكاتب حسب موقعها في الاقضية والنواحي. (الساعدي، ٢٠١٧ : ٣٩).

هيكلية الأفضية والنواحي والمكتبات التابعة لديوان محافظة ديالى



المصدر: إعداد الباحث استنادا إلى قسم الوارد البشرية في ديوان محافظة ديالى (٢٠١٧)

ثالثا: الأداء الإداري للإدارة المحلية:

تعتبر الموارد البشرية المتمثلة بالعاملين في الإدارة المحلية من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات العلمية والكفاءات الدعامية الحقيقية التي تستند عليها الإدارة المحلية لتحقيق أهدافها والتحسين من أداءها، فهم مصدر الفكر والتطور وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة، ومن المعلوم أن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في محافظة ديالى هو السعي والعمل حتى يصل العاملون بإنتاجهم وأداءهم إلى أعلى المستويات وأقصى كفاءة ممكنة، حيث يقوم قسم إدارة الموارد البشرية في ديوان المحافظة بتحديد الاحتياجات السنوية من الموظفين ولكن رغم ذلك يتم تحديد الدرجات الوظيفية للمحافظة من قبل وزارة المالية وهذا التحديد يجعل من الإدارة محددة في سياق العمل ولا تستطيع الخروج منه بسبب التخصيص الفروض من قبل وزارة المالية العراقية.

رابعا: الأداء الخدمي للإدارة المحلية:

تعمل الخيارات الاستراتيجية على إنجاح الهيئات الإدارية للقيام بواجباتها بفاعلية، وتعتبر الهدف الرئيس لنظام الإدارة المحلية، فهي التي تساعد من رفع أداء وكفاءة الإدارة المحلية في تنفيذ المشاريع الحيوية المهمة في المحافظة، إن التغييرات التي حدثت بعد عام ٢٠٠٣ على نظام الحكم في العراق، قد احدث تحول كبير في إدارة وتنفيذ المشاريع الحكومية في المحافظات العراقية ومن ضمنها محافظة ديالى ، فتغير نظام الحكم من الإدارة المركزية إلى اللامركزية الإدارية، اثر في عملية تنفيذ المشاريع ، حيث نفذ ديوان المحافظة عام ٢٠٠٥ بعض المشاريع البسيطة تحت إشراف ديوان المحافظة ، وفي عام ٢٠٠٦ تم إحالة بعض المشاريع من قبل مجلس محافظة ديالى لكي تنفذ من قبل ديوان المحافظة لكن تم إيقافها بالكامل بسبب تدهور الأوضاع الأمنية من عام ٢٠٠٦ ولغاية عام ٢٠٠٨، وبعد تحسن الأوضاع الأمنية نوعا ما تم انجاز بعض المشاريع في الاقضية والنواحي حسب عدد سكان كل قضاء وناحية وحسب أهمية المشروع .

خامسا: تحليل نتائج الاستبانة:

• متغير الجنس:

| المتغيرات | الفئات المستهدفة | التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------|------------------|-----------|----------------|
| الجنس | ذكور | ٩٧ | %٦٩,٣ |
| | إناث | ٤٣ | %٣٠,٧ |
| | المجموع | ١٤٠ | % ١٠٠ |

• متغير الفئة العمرية:

| المتغيرات | الفئات المستهدفة | التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------|------------------|-----------|----------------|
| العمر | من ٢٠ إلى ٢٩ | ٣٦ | %٢٥,٧ |
| | من ٣٠ إلى ٣٩ | ٦٣ | %٤٥,٠ |
| | من ٤٠ إلى ٤٩ | ٢٦ | %١٨,٦ |
| | من ٥٠ فأكثر | ١٥ | %١٠,٧ |
| | المجموع | ١٤٠ | % ١٠٠ |
| الوسط الحسابي | | ٢,١٤ | |
| الانحراف المعياري | | .٩٢٦ | |

● متغير التحصيل الدراسي:

| المتغيرات | الفئات المستهدفة | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------------|------------------|-----------|----------------|
| التحصيل العلمي | إعدادية | ٢٢ | ١٥,٧% |
| | دبلوم | ٢٤ | ١٧,١% |
| | بكالوريوس | ٨٦ | ٦١,٤% |
| | دبلوم عالي | ١ | ٠,٧% |
| | ماجستير | ٦ | ٤,٣% |
| | دكتوراه | ١ | ٠,٧% |
| | المجموع | ١٤٠ | ١٠٠% |

● متغير مدة الخدمة:

| المتغيرات | الفئات المستهدفة | التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------|------------------|-----------|----------------|
| مدة الخدمة | من ١ إلى ٥ | ٦١ | ٤٣,٦% |
| | من ٦ إلى ١٠ | ٣٦ | ٢٥,٧% |
| | من ١١ إلى ١٥ | ٢٠ | ١٤,٣% |
| | من ١٦ إلى ٢٠ | ٧ | ٥,٠% |
| | من ٢١ فأكثر | ١٦ | ١١,٤% |
| | المجموع | ١٤٠ | ١٠٠% |
| الوسط الحسابي | | ٢,١٥ | |
| الأنحراف المعياري | | ١,٣٤١ | |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

سادسا: تحليل نتائج إجابات أفراد عينة البحث والخاصة بالمحور الثاني من الاستبانة :
قام الباحث بتحليل إجابات أفراد عينة البحث للمحور الثاني من الاستبانة والمتضمن الخيارات الاستراتيجية وبأبعادها (نقل الصلاحيات من المركز إلى المحافظات، وتنمية الموارد البشرية)، وكما يأتي:
من خلال تحليل نتائج فقرات المحور الثاني من الاستبانة (الخيارات الاستراتيجية بأبعادها وهي نقل الصلاحيات من المركز إلى المحافظات و تنمية الموارد البشرية) لوحظ إجابات أفراد عينة البحث تشير بشكل واضح إلى بوجود رضا وقبول بهذه الفقرات والتي يتراوح الوسط الحسابي لها من (٢ إلى 3) حسب الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) حسب النسبة المحددة لمقياس ليكرت الخماسي .

سابعاً : تحليل نتائج إجابات أفراد عينة البحث والخاصة بالمحور الثالث من الاستبانة :
قام الباحث بتحليل إجابات أفراد عينة البحث للمحور الثالث من الاستبانة والمتضمن الأداء المحلي للإدارة المحلية وبأبعادها (الأداء الإداري و الأداء الخدمي) ، وكما يأتي :
من خلال تحليل نتائج فقرات المحور الثالث من الاستبانة "الأداء المحلي للإدارة المحلية" وبأبعادها (الأداء الإداري والأداء الخدمي)، لوحظ إجابات أفراد عينة البحث تشير بشكل واضح إلى بوجود رضا وقبول بهذه الفقرات والتي يتراوح الوسط الحسابي لها من (٢ إلى 3) حسب الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وهي النسبة المحددة لمقياس ليكرت الخماسي .

تعليق الباحث على عموم نتائج المحورين الثاني والثالث من الاستبانة :
ظهرت نتائج المحورين الثاني والثالث من الاستبانة مقبولة إلى حد كبير وذلك لاهتمام المسؤولين في ديوان محافظة ديالى بالصلاحيات الممنوحة لها من الحكومة المركزية ، كونها تعد بمثابة استقلال أداري ومالي لها ، حيث يمكنها من تقديم أفضل الخدمات للمجتمع المحلي ، بالإضافة إلى الاهتمام بأعداد الكادر الوظيفي وتقويمه وتنمية قدراته الإدارية والمعلوماتية ، وكذلك الاهتمام بتوسيع أقسام ديوان محافظة ديالى وإدخال التكنولوجيا الحديثة للعمل الإداري بغية تقديم أفضل خدمة بأقل جهد و وقت وتقليل لهدر المال العام.

تقييم لعموم نتائج المحورين الثاني والثالث من الاستبانة :

بعد إن استخرج الباحث نتائج إجابات أفراد عينة البحث للمحورين الثاني والثالث من الاستبانة، والتي تم بموجب هذه النتائج إيضاح تحليل كل فقرة على حده ، مع شرح تفصيلي عن تلك الفقرة، حيث قام الباحث بجمع وتقييم لمجمل نتائج تحليل المحورين المذكورين ، ليتسنى الوقوف على الصورة النهائية والأخيرة لنتائج الإجابات الخاصة بأفراد عينة البحث .

| المحور الثاني | الوسط الحسابي | التقييم | المحور الثالث | الوسط الحسابي | التقييم |
|---------------|---------------|---------|---------------|---------------|---------|
| الفقرة ١ | ٢,٣ | مقبول | الفقرة ١١ | ٢,٦ | مقبول |
| الفقرة ٢ | 2.3 | مقبول | الفقرة ١٢ | 2.7 | مقبول |
| الفقرة ٣ | 2.6 | مقبول | الفقرة ١٣ | 2.5 | مقبول |
| الفقرة ٤ | 2.8 | مقبول | الفقرة ١٤ | 2.3 | مقبول |
| الفقرة ٥ | 2.5 | مقبول | الفقرة ١٥ | 2.5 | مقبول |
| الفقرة ٦ | 1.7 | ضعيف | الفقرة ١٦ | 2.5 | مقبول |
| الفقرة ٧ | 2.5 | مقبول | الفقرة ١٧ | 2.6 | مقبول |
| الفقرة ٨ | 2.2 | مقبول | الفقرة ١٨ | 1.9 | ضعيف |
| الفقرة ٩ | 2.4 | مقبول | الفقرة ١٩ | 1.6 | ضعيف |
| الفقرة ١٠ | 2.4 | مقبول | الفقرة ٢٠ | 2.4 | مقبول |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية:

أولاً: الاستنتاجات:

١- من خلال نتيجة البيانات الشخصية والوظيفية المعدة لأغراض هذا البحث في الاستبانة وتحديدًا متغير الجنس حيث لاحظ الباحث تفاوت نوعاً ما بأعداد فئة الذكور والإناث ، حيث بلغت نسبة الذكور ٩٧ من مجموع أفراد عينة البحث البالغة ١٤٠ فرداً، بينما بلغت نسبة النساء ٤٣ فقط ، وهذا يعني أن عدد كبير الذين يتصدرون القرار الإداري أو يتسلمون المناصب هم من فئة الذكور، من انخفاض نسبي

لأصحاب الشهادات العليا ، كون بلغت أعلى نسبة هم لحملة شهادة البكالوريوس والبالغ عددهم ٨٦ ، على وفق ما شارته إليه نتائج الاستبانة في ما يخص متغير التحصيل الدراسي .

٢- من خلال تحليل نتائج المحور الثاني من الاستبانة لوحظ قبول في مجمل فقرات هذا المحور لحاجة المحافظة للتصور الحاصل في هذه الفقرات، والتي شملت المتغير المستقل بأبعاده (نقل الصلاحيات وتنمية الموارد البشرية للإدارة المحلية) .

٣- من خلال تحليل نتائج المحور الثالث من الاستبانة أيضا لاحظ الباحث القبول إلى حد كبير بفقرات هذا المحور مع عدد جدا قليل من المعترضين عليها وهي بالمجمل مقبولة كونها تمس حياة المواطن المحلي .

٤- تبسيط الإجراءات الإدارية قد يساهم في انجاز المهام الإدارية بشكل أسرع وبالتالي يؤدي إلى التوفير في الوقت والجهد والتكاليف والقضاء على الروتين والذي يفضي إلى أداء جيد للإدارة المحلية .

٥- نقل الصلاحيات من الحكومة المركزية إلى المحافظات سيؤدي إلى تقوية أداءها الإداري والخدمي وإعطاءها نوع من الاستقلال وفي ذات الوقت يؤدي إلى زيادة مسؤولياتها اتجاه المواطنين المحليين ومدى قدرتها لتحسين الخدمات والنهوض بمحافظة ديالى نحو التطور .

٦- إن الخيارات الاستراتيجية تلعب دور كبير في تحسين أداء الإدارة المحلية والتمثلة بالحصول على صلاحيات واسعة أو تنمية الموارد البشرية أو إدخال التكنولوجيا الحديثة في الأجهزة الإدارية والتي تؤثر في أنجاح تحسين الأداء المحلي .

٧- إن العلاقة بين الحكومة المركزية والإدارة المحلية تتسم بالتكامل وليس المواجهة عن طريق التعرف على المهام المسندة إليهم لتفادي التداخل بالصلاحيات والتجاوز على صلاحيات الآخر .

٨- إن ضعف أداء الموظف المحلي وقلة الكفاءة اثر سلبا على الأداء المحلي في المحافظة وبالتالي ينعكس ذلك على الجوانب الخدمية والإدارية خاصة في انجاز المشاريع وأساليب تنفيذها .

ثانيا: التوصيات:

١- العمل على وضع استراتيجيات مناسبة على المدى البعيد للمحافظة على الأداء الجيد والانجاز

- المتحقق واختيار بدائل استراتيجية تكون كفيلة بالنهوض بالواقع المحلي وتحسنه على أعلى المستويات.
- ٢- نشر ثقافة إصلاح المنظومة الإدارية في مؤسسات المحافظة عبر دورات تثقيفية تخص الأفراد العاملين في هذه المؤسسات وبيان أهميته في تبسيط الإجراءات الروتينية لتحسين الأداء المحلي.
- ٣- العمل بجدية لجعل الجهاز الإداري الحكومي أكثر انفتاحا بحيث يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به لكي يتسنى له مواكبة التغييرات التي تحدث من حوله.
- ٤- من الضروري أن يكون هناك تنسيق عالي بين الإدارة المحلية وبين الحكومة المركزية بشأن الصلاحيات وعدم التداخل بالإجراءات وخصوصا في الجوانب الإدارية والخدمية .
- ٥- الاهتمام بتنمية قدرات وتدريب الكوادر العاملة في الحكومات المحلية من النواحي الإدارية والخدمية . وبالتالي سوف تكون مؤهلة للتعامل واستيعاب الصلاحيات المنقولة من المركز والتي لها الدور المهم في تحسين أداء الإدارة المحلية. مع إعطاء دور للمنظمات الدولية والجهات المانحة ومنظمات المجتمع المدني في تنفيذ برامجها التنموية.
- ٦- إعادة النظر في الوسائل الرقابية المتبعة من داخل المحافظة وخارجها وجعلها أكثر فاعلية عن طريق الاهتمام بمضمون وجوهر الإجراءات وعدم الاكتفاء بمراقبة شكلية الإجراءات مع محاسبة كل من يخالف الإجراءات والقوانين النافذة واتخاذ العقوبات المناسبة بحقهم.
- ٧- فصل البيئة الإدارية عن البيئة السياسية وأبعاد الإدارة المحلية عن التحزب والتأثيرات السياسية وضمان استقلالية الوظيفة المحلية من خلال إصدار تشريعات وقرارات تحتم على الموظف المحلي أن يكون ولاءه للمحافظة وللمصلحة العامة.
- ٨- ضرورة اهتمام محافظة ديالى وهي المنظمة المبحوثة بخلق بيئة مناسبة ومطورة للعمل على إشباع حاجات المواطن المحلي الضرورية ومتطلباته على الصعيد الإداري والخدمي وتطوير جودة الخدمة للمواطن.
- ٩- ينبغي على محافظة ديالى أن تستفيد من الخبرات لمثيلاتها سواء داخليا أو خارجيا. وترجمة ذلك على الأداء الخدمي والإداري مما يؤثر في تحسين الخدمة والنهوض بالواقع المتردي للمحافظة. والأخذ

بنظر الاعتبار إبعاد الجهات الفاسدة والتي تؤثر على القرار وبالتالي تعيق عجلة التنمية.
ثالثًا: المقترحات المستقبلية:

- ١- إجراء دراسة حول (الخيارات الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل قرار نقل الصلاحيات من المركز إلى المحافظات).
- ٢- إجراء دراسة حول (تأثير الخيار الاستراتيجي في ظل تكنولوجيا المعلومات للموارد البشرية).
- ٣- إجراء دراسة حول (الخيار الاستراتيجي للإدارة المحلية ودورها في حماية البيئة).
- ٤- إجراء دراسة حول (استراتيجية تنمية الموارد البشرية في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية).
- ٥- إجراء دراسة حول (تعظيم الموارد المالية للإدارة المحلية في ظل التحولات الاقتصادية في العراق).

المراجع:

١. بن حبتور، عبد العزيز صالح، (٢٠٠٥)، (الإدارة الاستراتيجية)، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٢. مجيد، تحسين حميد، (٢٠١٠)، (دراسات في تاريخ ديالى)، الجزء الأول، المطبعة المركزية، جامعة ديالى.
٣. المعاني، أيمن عودة، (٢٠١٠)، (الإدارة المحلية)، دار وائل للنشر، ط١، عمان، الأردن.
٤. العجمي، محمد حسنين، (٢٠٠٨)، (الإدارة والتخطيط التربوي)، النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
٥. القطب، محيي الدين يحيى، (2012)، (الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن.
٦. القيسي، محيي الدين، (٢٠٠٧)، (القانون الإداري العام)، منشورات الحلبي الحقوقية، ط١، بيروت.
٧. الشخيلي، عبد الرزاق إبراهيم، (٢٠١٥)، (الإدارة المحلية)، دراسة مقارنة، مكتبة السيسبان للنشر والتوزيع، ط٢، بغداد.
٨. الذهبي، جاسم محمد، والعزاوي، نجم عبد الله، (٢٠٠٥)، (مبادئ الإدارة العامة)، منظور ستراتيغي شامل، ط١، بغداد.
٩. ألغالبلي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد مصطفى، (٢٠٠٩)، (الإدارة الاستراتيجية)، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط٢، عمان، الأردن.
١٠. الجويني، محمد عبد الحميد نصيف، (٢٠١١)، (النظام القانوني لمجالس المحافظات في العراق في ضوء المبادئ العامة للإدارة المحلية)، رسالة ماجستير، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة.
١١. الزعبي، حسن علي، (٢٠٠٧)، (خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي)، دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم في عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثالث، العدد الثاني، الأردن.

١٢. المحمدي، سعد علي ربحان،(2011)،(العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكـل التنظيمي وتأثيرها في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية)، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس العالمية.
١٣. محمدي، صبيحة،(٢٠١٦)،(طرق وأساليب تحسين خدمات الإدارة المحلية)،دراسة منشورة في مجلة الاقتصاد الجديد، العدد الرابع عشر، المجلد الأول، جامعة الجزائر .
١٤. محمد، فيصل يونس،(٢٠١٣)،(استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية)،مفاهيم،نظريات،عوامل مؤثره فيها، مجلة البحوث التربوية، العدد السادس والثلاثون، بغداد.
١٥. الساعدي، مثنى حسين علوان،(٢٠١٧)،(أساليب اختيار الموظفين المحليين وتأثيرها في أداء الإدارة المحلية، بحث دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 16_ Dollinger, Marc,(2008),(Strategies and Resources), fourth, edition, marsh publications, Lombard, U.S.A.
- 17_ Jaap,Paauwe,(2004),(HRM& performance), Achieving longterm vibility, University of Oxford Press, New York.
- 18_ Steven k. Thompson,(2002),(Sampling), second Edition, PhD, is professor of statistics at the Pennsylvania, U.S.A
- 19_ Andrea,& Others,(2014),(what about strategic options?),Lessone from fiats turnaround, International, journal of business and social science, university of Verona, Italy.
- 20_ Young, Juan Humberto ,(2017),(Mindfulness Based Strategic),Awareness Training ,Complete program for Leaders, U.S.A.
- 21_ Frank, Rothaermel,(2015),(Strategic management), Georgia institute of technology, published by me graw, hill education econod edition,NewYork.
- 22_ Nickols, Fred,(2017),(Strategy), Definitions & Meanings, study about examines various definitions and meanings of the term strategy ,USA.