

التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية

في مديرية بلدية كربلاء المقدسة*

Subsequent Evaluation of strategic projects in the municipality of Karbala

أ.م.د سناء عبد الرحيم سعيد

حاتم عطا مسلم

جامعة بغداد \ كلية الإدارة والإقتصاد \ قسم إدارة الأعمال

Dr. Sana Abdel Rahim Said

Researcher :Hatem Atta Muslim

University of Baghdad \ College of Administration and Economics \ Department of Business Administration.

• المستخلص

يهدف البحث إلى إجراء التقييم اللاحق لعدد من المشاريع الإستراتيجية المنفذة من قبل مديرية بلدية كربلاء المقدسة إحدى تشكيلات وزارة الاعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة ، شملت عينة البحث (٦) ستة مشاريع إستراتيجية متنوعة تم تنفيذها في المحافظة ، وتم إختيار مجموعة متباينة من المشاريع (مجسرات ، مجازر ، مدن للزائرين ، مجمع تجاري)، وتم في البداية قياس الإختلاف بين الأوقات والكلف الفعلية والمخططة لهذه المشاريع وتحليل نسب إنجازها ، بعد ذلك وفي محاولة للوقوف على أهم أسباب التلكؤ لهذه المشاريع تم إستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وشملت الإستبانة أربعة محاور يمثل كل منها أحد أطراف المشروع التي قد تكون سبباً من أسباب التلكؤ وهي (رب العمل ، المقاول ، الإستشاري ، ، أسباب أخرى) وذلك في محاولة لإستطلاع رأي أكبر قدر ممكن من وجهات نظر أطراف المشروع وعدم الإقتصار على وجهة نظر جهة دون أخرى ، وتم التوصل الى نتائج البحث من خلال إستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ولعل من أبرز هذه النتائج إن أكبر نسبة من التلكؤ كان سببها رب العمل يليه المقاول ثم الإستشاري ، ووجود زيادة كبيرة في أوقات وكلف التنفيذ الفعلية بالمقارنة مع أوقات وكلف التنفيذ المخططة لأغلب المشاريع الإستراتيجية ، أما أهم التوصيات التي خرج بها البحث فكانت وجوب وضع السياسات والضوابط المناسبة لاتخاذ القرارات وتطوير هذه السياسات وفقاً لمصلحة

العمل ، وبما يوفر الوقت على صانع القرار في اتخاذ القرارات السليمة ، وضرورة العمل على دراسة وثائق المشروع بشكل معمق لتجنب ظهور الأخطاء أثناء التنفيذ ، وضرورة دراسة العقود الخاصة بالمشاريع دراسة مستفيضة منعاً للإجتهااد في تفسيرها ، والتقليل من الأعمال الإضافية قدر الامكان لما لها من تأثير سلبي على وقت وكلفة المشروع ، وضرورة العمل على تطبيق برنامج التأهيل المسبق للمقاولين والشركات، والإهتمام بإستمراية عملية تدريب وتطوير العاملين في تخطيط وتنفيذ المشاريع بمختلف مستوياتهم ودرجاتهم الوظيفية بهدف إكسابهم المهارات التي تساعد على رفع مستوى أدائهم ورفع قدراتهم وتنمية معلوماتهم حول إدارة المشاريع ومخاطر التأخير .

• Abstract

The research aims to carry out the following evaluation of a number of strategic projects implemented by the Directorate of Karbala Municipality, one of the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works. The research sample included six different strategic projects implemented in the province . A variety of projects were selected (miners, massacres, visitor cities, commercial complexes). The difference between the actual and planned times and costs of these projects was then measured and analyzed. These projects were used as a tool for collecting data and information. The questionnaire included four axes, each representing one of the parties to the project, which may be a cause of delay (employer, contractor, consultant, etc.) in an attempt to explore as many views as possible. And the results of the research were obtained through the use of the statistical program (SPSS). The most important recommendations of the research were the need to develop appropriate policies and controls for decision-making and development of these policies in accordance with the interest of the work, in order to save the decision maker time to make the right decisions, and the need to study the project documents in depth in order to avoid errors during implementation, And to minimize the additional work as much as possible because of the negative impact on the time and cost of the project, and the need to work on the

implementation of the prequalification program for contractors and companies, And attention to the continuity of the process of training and development of personnel in the planning and implementation of projects at various levels and degrees of employment with the aim of providing them with skills that help to raise the level of performance and raise their abilities and develop their information on project management and risks of delay.

Key Words: Evaluation, strategic projects

• المصطلحات الرئيسية للبحث: التقييم ، المشاريع الإستراتيجية

• المقدمة

يعد قطاع البلديات من القطاعات المهمة ذات التماس المباشر بحياة المواطنين ، وذلك لمسؤوليته عن تنفيذ المشاريع التي تتعلق بالبنى التحتية و مشاريع الطرق والتنظيف والخدمات الأخرى ، بالتنسيق مع باقي القطاعات ، وبالتالي فإن إجراء عملية التقييم لهذه المشاريع سوف يعود بفائدة كبيرة على رب العمل(الذي هو في هذه الحالة مديرية بلدية كربلاء المقدسة) ، لأن عملية تقييم المشاريع سوف تقود الى تحديد أسباب كل من النجاح والفشل في التنفيذ في نفس الوقت ، مما يقود الى وضع قاعدة بيانات عن أسباب النجاح وامكانية تعزيزها وأسباب الفشل وكيف تم تلافيها او محاولة وضع الحلول اللازمة لتلافيها مستقبلاً ، وهو ما يؤدي الى تجنب الأضرار بحياة المواطنين اليومية .

إذ لا بد من الاعتراف بأن أغلب المشاريع الخدمية فشلت في تحقيق الأهداف التي أعدت من أجلها ، وذلك بسبب عدم وجود التشخيص والتحليل العلمي لأسباب التلكؤ او أسباب النجاح الحقيقية في ظل غياب إستعمال الوسائل والأدوات العلمية في عملية التشخيص والتحليل .

وتضمن البحث أربعة محاور تتناول المحور الأول منهجية البحث ، أما المحور الثاني فقد تم تخصيصه للإطار النظري للبحث ، أما المحور الثالث فقد تضمن الإطار العملي للبحث ، أما المحور الرابع فقد تضمن الإستنتاجات والتوصيات التي خلص إليها البحث .

• المحور الاول | منهجية البحث

أولاً | مشكلة البحث

تتركز مشكلة البحث في الإخفاق بإنجاز المشاريع بالكلفة والوقت المحدد لكل منها في المؤسسات الحكومية العراقية (ومنها مديرية بلدية كربلاء المقدسة) ، وبكافة الاختصاصات والمجالات وبالتحديد بعد عام ٢٠٠٣ ولغاية الان ، إذ لم تصل أغلب المشاريع الى مستويات تنفيذ عالية كما كان مخططاً لها مما تسبب في إهدار الكثير من الوقت والكلف المخصصة لتلك المشاريع ، وهذا ما انعكس على المواطن الذي حرم من الاستفادة من هذه المشاريع ضمن حدود الرقعة الجغرافية التي يسكنها ، اذ اصبح التلكؤ في تنفيذ المشاريع ظاهرة واضحة ترافق أغلب المشاريع وعلى وجه الخصوص (المشاريع الخدمية) بالرغم من إنفاق مبالغ طائلة عليها ، ومن هنا يمكن تحديد مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤلات الآتية :

- ١- هل هناك انحراف او تقارب بين الواقع الفعلي والمخطط في المشاريع المبحوثة من ناحية الكلفة ومدة التنفيذ ؟
- ٢- هل يوجد تفاوت فيما بين نتائج المشاريع المبحوثة (من ناحية الكلفة ومدة التنفيذ)؟
- ٣- هل يمكن الاستفادة من نتائج التقييم في تصويب وتحسين الأداء المستقبلي للمشاريع الإستراتيجية من خلال تعزيز نقاط القوة وتذليل أو الحد من نقاط الضعف للمشاريع المستقبلية ؟

ثانياً | أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من أهمية تقييم المشاريع إذ أصبح تقييم المشاريع عاملاً أساسياً في تقويم المنظمات الخدمية التي ترتبط بحياة المواطنين إرتباطاً وثيقاً، لذا أصبح من المهم أن تقوم المنشآت والهيئات بعمل وقفات تقويمية لإنشطتها وذلك لكي تحسن من أدائها وتطور من مستواها بعد ان تعمل على تلافي الاخطاء و السلبيات وتدعيم وتعزيز الايجابيات ويمكن تحديد أهمية البحث بما يأتي:

- ١- التعرف على أهم الأسباب التي تؤدي الى تلكؤ المشاريع والجهات المسؤولة عن هذا التلكؤ (رب العمل ، المقاول ، الاستشاري ، اخرى) .
- ٢- التركيز على أهمية تصنيف أسباب تلكؤ المشاريع وتجاوزها للوقت والكلفة المحددين خلال دورة حياة المشروع ونسبة مسؤولية كل من الاطراف المساهمة في هذه المشاريع.
- ٣- يوفر البحث قدرة أكبر للقيادات الإدارية والفنية في مديريات البلدية العامة لمعالجة أسباب تلكؤ المشاريع الإستراتيجية مما يعني تنفيذ الخطط المستقبلية بفاعلية أكبر.

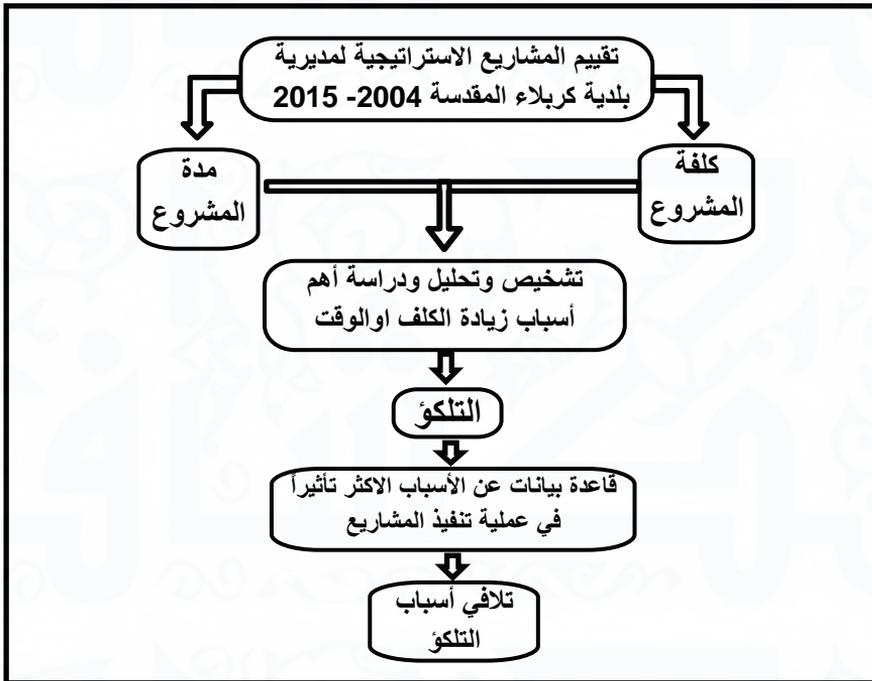
٤- يعد البحث إحدى المحاولات التي يتم من خلالها دعم القطاع الخدمي فهو يمثل مدخلاً للمزيد من البحوث في هذا المجال أو في مجالات أخرى تتعلق بالمشاريع الخدمية ذات التماس المباشر مع حياة المواطنين سواء في مديرية بلدية كربلاء المقدسة أو في منظمات أخرى .

ثالثاً | أهداف البحث

- ١- تقييم واقع الأداء المتحقق للمشاريع عينة البحث من خلال بعدي (وقت المشروع، كلفة المشروع) .
- ٢- الوقوف على أهم الأسباب التي قد تؤدي الى التلكؤ في تنفيذ المشاريع .
- ٣- التعرف على الطرف صاحب المسؤولية الأكبر في تلكؤ في المشاريع عينة البحث.
- ٤- التوصل الى توصيات ومقترحات تساعد الجهة صاحبة المشاريع المبحوثة لتفادي التلكؤ والحد منه مستقبلاً .

رابعاً | المخطط الإجرائي للبحث

يوضح المخطط الإجرائي للبحث شكل رقم (١) الفكرة الأساسية للبحث .



شكل (١) المخطط الإجرائي للبحث

خامساً | منهج البحث وأدوات جمع المعلومات والبيانات

- ١- منهج البحث : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته للبحث الحالي.
- ٢- أدوات جمع المعلومات والبيانات :
- أ- إتمد الباحثان على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وقد تم تصميم الإستبانة إتماداً على بعض المصادر والأدبيات وكما موضح في الجدول رقم (١) .

جدول (١) مصادر الإستبانة

| ت | محاور الإستبانة | المحتوى | التسلسل ضمن الإستبانة | المصدر |
|---|-----------------|----------------------------------|-----------------------|--|
| ١ | | المعلومات الشخصية | | الباحثان |
| ٢ | المحور الأول | أسباب التلكؤ المتعلقة برب العمل | ١ - ١٢ | (خير الدين ، ٢٠١٢) (Desai & Bhatt,2013) |
| ٣ | المحور الثاني | أسباب التلكؤ المتعلقة بالمقاول | ١٣ - ٢٤ | (Acharya& et al ,2006) (Ramanathan& et al , 2012) |
| ٤ | المحور الثالث | أسباب التلكؤ المتعلقة بالاستشاري | ٢٥ - ٣٠ | (Wong & Vimonsatit , 2012) (Albatsh , 2015) |
| ٥ | المحور الرابع | الأسباب الأخرى | ٣١ - ٣٦ | (Sweis& et al , 2013) (البصري والسباهي ، ٢٠١٢) |

وقد خضعت الإستبانة الى عدد من الإجراءات لضمان قياسها لمتغيرات البحث وتمثل هذه الإجراءات بالآتي :

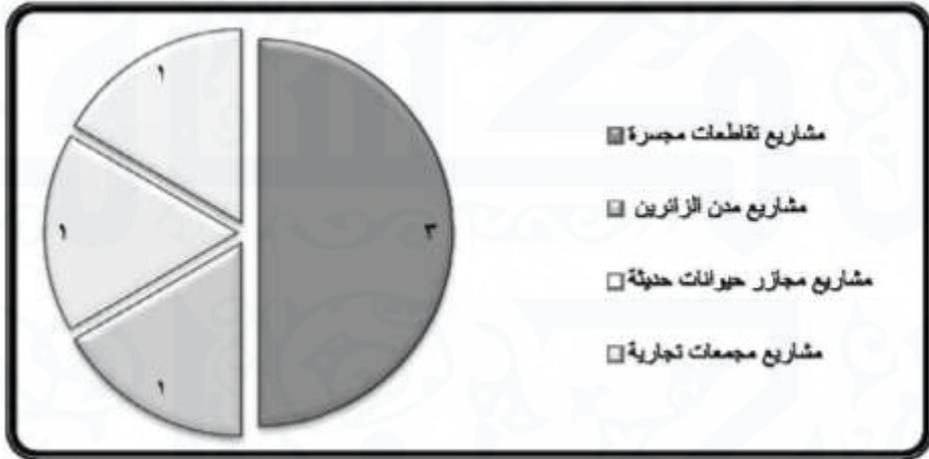
(أولاً) **الصدق الظاهري** : تم عرض الإستبانة على عدد من الاساتذة من ذوي الإختصاص وتم تعديل بعض الفقرات في ضوء ملاحظاتهم وحصلت معظم الفقرات على نسبة إتفاق عالية.

(ثانياً) **ثبات الإستبانة** : للتأكد من ثبات أداة البحث الذي تم فيه استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الاستبانة تم إجراء إختبار الثبات وفق معادلة (Cronbacg Alfe) كرونباخ ألفا وكانت النتيجة لأجمالي المحاور (0.857) وهي نسبة جيدة .

ب- المقابلات والسجلات : قام الباحثان بالتحاور مع بعض أفراد العينة عن موضوع البحث فضلاً عن الإستعانة بسجلات المديرية للحصول على المعلومات الوافية عن المشاريع خلال الفترة التي يغطيها البحث .

سادساً | حدود البحث

- ١- الحدود البشرية : شملت عينة من المساهمين في تنفيذ المشاريع مدار البحث من مهندسين مشرفين ومقيمين ومقاولين وإستشاريين .
- ٢- الحدود الزمانية: غطى الجهد الميداني للبحث المشاريع الإستراتيجية في مديرية بلدية كربلاء المقدسة للأعوام (٢٠٠٤ - ٢٠١٥) وتم جمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي عن هذه الفترة، وتم إختيار (٦) ستة مشاريع متنوعة من ضمن المشاريع لتكون عينة للبحث، الشكل رقم (٢) يوضح أنواع وأعداد هذه المشاريع.



شكل (٢) أنواع وأعداد المشاريع عينة البحث

- ٣- الحدود المكانية : تركزت الحدود المكانية في مجتمع وعينة البحث في مديرية بلدية كربلاء المقدسة .

سابعاً | مجتمع وعينة البحث

تم إختيار مديرية بلدية كربلاء المقدسة لتطبيق البحث الميداني لأهمية ما تقدمه هذه المؤسسة من خدمات للمواطنين في المحافظة، وتماسها المباشر مع حياة المواطنين اليومية من خلال تلك الخدمات التي منها (تليط وأكساء الشوارع وأعمال التنظيف وإنشاء التقاطعات المجسرة والأبنية متعددة الطوابق لوقوف السيارات والمجازر الحديثة والمجمعات التجارية وإنشاء الحدائق والمتنزهات وغيرها من الخدمات). إذ تم العمل على عينة البحث البالغة (٦) ستة مشاريع إستراتيجية متنوعة وكما تم توضيحه في الشكل رقم (٢) على مرحلتين، المرحلة الأولى تضمنت تقييم هذه

المشاريع عن طريق المقارنة بين الكلفة الفعلية لهذه المشاريع والكلفة المخططة (العقدية) تليها المقارنة بين مدة التنفيذ الفعلية ومدة التنفيذ المخططة (العقدية)، وبعد أن تبين وجود نسبة كبيرة من التلكؤ في هذه المشاريع (زيادة في الكلف ومدة التنفيذ عن الكلف ومدة التنفيذ المخططة لمعظم المشاريع عينة البحث)، يأتي دور المرحلة الثانية التي تتضمن استعمال الأستبيان لتحديد الأسباب الرئيسية للتلکؤ والجهة المسببة لأكبر نسبة من التلكؤ من بين الجهات التي شملها الإستبيان والتي مثلت محاور الإستبيان الأربعة وهي كل من (رب العمل، المقاول، الإستشاري، أسباب أخرى). وقد بلغ حجم المجتمع بحسب إحصائيات مديرية بلدية كربلاء المقدسة (٣٧٥) فرداً يمثلون الأفراد المساهمين في التنفيذ والمتابعة والإشراف على المشاريع الإستراتيجية من مهندسين وفنيين ومقاولين وإستشاريين خلال فترة البحث، وتم تحديد حجم العينة حسب نموذج (دي موركان، D.Morgan) العالمي لتحديد حجم العينة عند مستوى دلالة (0.05)، ولغاية (0.01)، إذ بلغ حجم العينة بحسب هذا النموذج (١٩٦) فرداً أي بنسبة (52%) من إجمالي الأفراد ضمن مجتمع البحث، وتم توزيع (١٩٦) إستمارة إستبيان على العينة، وكان عدد الاستمارات المستردة التي تمت الاجابة عليها (١٧٠) إستمارة. ويوضح الجدول رقم (٢) بعض خصائص عينة البحث.

جدول (٢) خصائص عينة البحث

| الجنس | العدد | الشهادة | العدد | العنوان الوظيفي | العدد | سنوات الخدمة | العدد |
|---------|-------|------------|-------|--------------------|-------|--------------|-------|
| ذكور | ١٣٠ | دكتوراه | ٢١ | خبير مهندس | ١ | ٢١ سنة فأكثر | ٩ |
| إناث | ٤٠ | ماجستير | ٤٠ | رئيس مهندسين أقدم | ٨ | ١٦ - ٢٠ سنة | ٢١ |
| | | بكالوريوس | ٨٧ | رئيس مهندسين | ١٤ | ١١ - ١٥ سنة | ٣٩ |
| | | دبلوم عالي | ٨ | معاون رئيس مهندسين | ٣٤ | ٥ - ١٠ سنوات | ٢٢ |
| | | غير ذلك | ١٤ | مهندس اقدم | ٢٥ | ٥ سنوات فأقل | ٤ |
| | | | | مهندس | ٩ | لم يذكر | ٧٥ |
| | | | | معاون مهندس | ٤ | | |
| | | | | لم يذكر | ٧٥ | | |
| المجموع | ١٧٠ | | ١٧٠ | | ١٧٠ | | ١٧٠ |

• المحور الثاني | الإطار النظري للبحث

أولاً | المشروع

١- تعريف المشروع

بمرور الوقت تتزايد المشاريع بشكل واسع في مختلف المنظمات وذلك بسبب التنوع في المنتجات الجديدة والخدمات ، او الدخول في أسواق جديدة ، اضافة الى ازدياد حجم المنافسة المحلية والعالمية و التطورات السريعة في التكنولوجيا والتغيرات المتلاحقة في طبيعة بيئة الأعمال العالمية ، والزيادة في طلب الزبون على المنتجات التي تحوي مدى كبيراً من التنوع إذ أدى كل ذلك إلى توجيه نسبة كبيرة من جهد المنظمات إلى النشاطات الموجهة للمشاريع ، وبذلك أصبحت المشاريع تنفذ عند جميع المستويات وفي كل المنظمات، (Russell & Taylor,2000:809) .
أما مدة هذه المشاريع فقد تمتد من بضعة أسابيع إلى عدد من السنين (PMBOK,2004,7) .

وقد وردت في أدبيات إدارة المشاريع العديد من التعريفات لمصطلح المشروع تنوعت حسب وجهة نظر كتابها ومنها تعريف (Heizer , et al , 2017 : 62) الذي يعرف المشروع على إنه سلسلة من المهام المتصلة والموجهة بهدف التوصل إلى مُخرج رئيسي ، اما (Kuster& et al ,2015 : 6) فقد عرّف المشروع على إنه مبادرة لمرة واحدة ضمن إطار زمني محدود تركز على هدف محدد يحوي تخصصات متعددة ولا يمكن أن تدار بسهولة إذ تتطلب العديد من الاحتياجات والتدابير الخاصة الواجب اتخاذها ، في حين عرّفه (Larson & Gray , 2011:5) على أنه مسعى مؤقت لإنشاء منتج او خدمة او نتيجة فريدة من نوعها قد تكون ملموسة او غير ملموسة .

٢- هدف المشروع

وقد أشار (نجم ، ٢٠١٢ : ٢٦) الى إن الهدف الرئيس من إقامة المشروع هو أن يتم تنفيذه في حدود الوقت والكلفة المخططة وضمن المستوى المرغوب والاستعمال الكفوء لموارد المشروع وفق الفقرات الآتية

- أ- المواصفات والخصائص المناسبة .
- ب- الكلفة المناسبة .
- ت- الوقت المناسب .
- ث- الموقع المناسب .
- ج- عمليات التحسين للجوانب السابقة .

٣- خصائص المشروع

- وبحسب وجهة نظر كل من (Meredith & Mantel,2000,9-10) و (خير الدين ، ٢٠١٤ : ٣٣) تشتمل كل المشاريع على بعض الخصائص ولكن بمديات مختلفة قد تزيد أو تنقص ، ومن أهم ما تتميز به المشاريع من خصائص هي :
- أ- **الطبيعة المؤقتة Temporary Nature**: لكل مشروع نقطة بداية و نقطة نهاية مما يتطلب القيام بحشد مؤقت للموارد في سبيل تنفيذ المشروع .
- ب- **التفرد Uniqueness**: يُنشأ المشروع لتقديم منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة من نوعها.
- ت- **التعقيد Complexity**: لتحقيق أهداف المشروع يجب القيام بالعديد من المهام المختلفة ، وربما تكون العلاقة بين هذه المهام معقدة وبالاخص عندما يكون عدد المهام كبيراً .
- ث- **الهدف Objective**: ويعني النتيجة النهائية، أو المُخرَج Output ، ويعرف المخرج في نشاطات المشروع بمعايير الكلفة ، الوقت ، الجودة والمجال .
- ج- **اللاتأكد Uncertainty**: ولأن المشاريع تضم نشاطات جديدة ، فإنها تشتمل على مستويات متباينة من المخاطرة ، لذلك يخطط لكل المشاريع قبل التنفيذ .
- ح- **التوسع التقدمي Progressive Elaboration** : يعني الحاجة إلى إعادة تنقية المجال وتطوير خطط العمل في حالة توفر المعلومات اللازمة .
- خ- **الغاية Purpose** : تنشأ المشاريع عادةً لتحقيق غرض معين او تحقيق اهداف محددة لذلك يرتبط وجود المشروع بتحقيق الغاية و الوصول الى الاهداف .
- د- **الاعتمادية المتداخلة Interdependency** : يحتاج تنفيذ اي مشروع الى مجموعة من الانشطة المتتابعة التي تعتمد في تنفيذها وإنجازها على بعضها.
- ذ- **الصراع Conflict** : غالباً ما يؤدي التداخل والتشابك في اداء أنشطة المشروع الى حدوث حالة من الصراع بين جهات المشروع المختلفة .
- ر- **دورة الحياة Life Sycle** : لكل مشروع دورة حياة ومراحل مختلفة فالمشروع يبدأ كفكرة تليها بداية عمل بطيئة ثم نمو ونضج ثم انتهاء لحياة المشروع .
- ز- **القيود Constraints** : لكل مشروع مجموعة من القيود والمحددات التي تقف أمام تنفيذه ومنها الوقت اللازم لإنجاز المشروع وكلفة المشروع والجودة التي يسعى المشروع الى تحقيقها وغيرها من القيود التي قد تختلف من مشروع الى اخر .

٤- أنواع المشاريع

ولأن المشاريع تختلف من حيث طبيعة أنشطتها وكلفتها والمخاطر والمصاعب التي قد تواجهها والعديد من العوامل الاخرى فيمكن ان تصنف المشاريع الى عدة انواع على أساس عوامل عديدة منها : (الشحمانى ، ٢٠١٤ : ٤٩) .

- أ- الأخطار التي تواجه المشروع عند تنفيذه ، مما تقسم المشاريع الى (مشاريع ذات خطر كبير ومشاريع ذات خطر متوسط ومشاريع ذات خطر صغير) .
- ب- التكنولوجيا المستخدمة في التنفيذ ، مما يقسمها الى (مشاريع ذات تكنولوجيا تقليدية ومشاريع ذات تكنولوجيا فائقة التطور وغير تقليدية) .
- ت- كلفة المشروع ، والتي تقسمها الى (مشاريع ذات كلفة عالية ومشاريع ذات كلفة متوسطة ومشاريع ذات كلفة منخفضة) .
- ث- طول مدة التنفيذ ، والتي تقسمها الى (مشاريع طويلة الامد ومشاريع متوسطة الامد ومشاريع قصيرة الامد) .
- ج- الملكية أو المستفيد منها وتقسّمها الى (مشاريع القطاع العام ومشاريع القطاع الخاص ومشاريع القطاع المختلط).

٥- المشاريع الإستراتيجية

بالنظر لتركيز البحث على المشاريع الإستراتيجية بشكل خاص والتي تمثل في معظمها مشاريع خدمية بحكم واجبات ومهام ومسؤوليات مديرية بلدية كربلاء المقدسة في تقديم الخدمات للمواطنين ، فقد كان من اللازم التطرق لهذا النوع من المشاريع بشيءٍ من التفصيل .

إذ تواجه كل أنواع المشاريع تحديات مختلفة تنطوي على مخاطر متعددة ، مما يتطلب التعامل مع العديد من الأطراف ، وللنجاح في مثل هذه الحالات يتطلب إدارة المتغيرات السياسية و التنظيمية إضافة لمراعاة الجوانب التقنية والمالية ضمن إطار زمني محدد . ففي أغلب الأحوال يكون الطريق الأنسب لتحقيق الهدف غير واضح من البداية ، مما يستدعي التفكير المتأنى والإهتمام البالغ بالتفاصيل من أجل وضع خارطة للطريق نحو الهدف ، ثم بعد ذلك تنفيذ هذه الخارطة من خلال تحشيد مهارات عالية . مثل هذه الأعمال يمكن أن ينطبق عليها مصطلح " المشاريع الإستراتيجية" .

(Charvat, 2002 : 17) ، وقد عرف (القراري ، ٢٠١٢ : ٧٣)

المشاريع الاستراتيجية على إنها المشاريع التي تستغرق فترة في التنفيذ قد تبلغ أو حتى تتجاوز عشر سنوات وتكون المخاطرة في هذا النوع من المشاريع قليلة نسبياً بالمقارنة مع باقي أنواع المشاريع .

في حين عرف (المشعال ، ٢٠١٠ : ١٤) المشاريع الاستراتيجية بأنها المشاريع التي تؤثر تأثيراً مصيرياً او كبيراً في مستقبل المنظمة .

وعادة ما تنطوي هذه المشاريع على بعض من أو كل التحديات التالية : (بلال ،

(٢٠١٧

أ- عدم إمكانية قياس الأهداف والطريق إليها بسهولة ، إذ لا يمكن قياس التقدم في العمل والمضي نحو الهدف من خلال الأرقام أو المقاربات البسيطة .

- ب- أن يكون للمشروع أهمية إستراتيجية للمؤسسة أو الشركة وقد يترتب على نجاحه أو فشله تغيير في إتجاه وسياسات المؤسسة أو قد يؤثر على مقدرتها على الإستمرار .
- ت- أن يكون المشروع معقداً بشكل لا يمكن معه تحديد مسار الحل الأنسب منذ بداية الطريق .
- ث- أن يترتب على نجاح المشروع أو فشله عواقب شخصية أو مؤسساتية أو سياسية .
- ج- أن يشترك في المشروع عدد كبير من أصحاب المصالح : مستفيدين، متضررون، مؤثرون أو متأثرون مما يوجب إشراكهم بالمشروع بشكل أو بآخر .
- ح- أن تكون نسبة المخاطرة مرتفعة بالشكل الذي لا يملك معه مدير المشروع القدرة على التحكم بكل المتغيرات المتعلقة بالمشروع .

ففي مثل هذه الحالات لا يمكن التعامل بعفوية أو بأدوات التخطيط التقليدية ، إذ يتطلب النجاح القدرة على التخطيط الإستراتيجي في مرحلة إستكشاف ووضع الحلول ويتطلب كذلك القدرة على الإدارة الإستراتيجية في مرحلة تنفيذ تلك الحلول .

وتواصل مع هذه الأفكار فقد عرض (يانج ، ٢٠٠٥ : ٣٦) تعريفاً لإدارة المشاريع التي تعرف بـ "الإستراتيجية" وعلاقتها بالفكر الإستراتيجي على أنها عملية ديناميكية تنفذ في بيئة تحتوي على مجموعة من القيود تستخدم الموارد المناسبة بطريقة هيكلية وتخضع للرقابة لتحقيق الأهداف المحددة .

إن مدى فاعلية المنظمة وكفاءتها في إدارة العمليات يحدده سرعة التكيف ورد الفعل والإستجابة ، وكل هذا يرتبط بالقدرة على الفهم الواقعي للبيئة والتصميم على إجراء عملية التغيير لتحديد الأهداف الإستراتيجية ، وبالتالي يجب أن تتلائم وتتوافق مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة ، مما يزيد من القدرة على إستخدام المنهج الإستراتيجي المرن وتخطيط وتنفيذ مبادرات التغيير بسرعة وفاعلية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بعيدة المدى . (Schmidt, 2009: 20)

كما إن جوهر إدارة المشروع هو تقديم الدعم لتنفيذ إستراتيجية المنظمة التنافسية في سبيل تحقيق النتائج المرجوة ، لذلك فإن المنظمات التي تستخدم الأنشطة الإستراتيجية الفاعلة وفق جدول زمني محدد يتطلب منها أن تدرك الأهمية الكبيرة للموارد. (Milosevic. ,2006 : 494) .

وقدم (Lewise, 2007: 24) محور العلاقة بين الإدارة والمشروع والإستراتيجية ، وربط ذلك بضمان إكمال جميع الأعمال في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية والنطاق وفق مستوى الأداء الصحيح ، مما يعني بأن " إدارة المشروع " ماهي الا تطبيق للمعارف والمهارات والأدوات والتقنيات لأنشطة المشروع لتحقيق متطلبات إستراتيجية المشروع.

كذلك فقد ميز (Heerkens , 2007 : 234) إدارة المشاريع الإستراتيجية على إنها سلسلة من الممارسات ، والإجراءات ، والسلوكيات ، والأدوات ، والعمليات ، التي عند النظر إليها بشكل كلي فإنها تصف المدى الذي تخلق فيه المنظمة روابط فعالة بين ممارسات إدارة المشاريع وممارسات الأعمال المتميزة بهدف النهوض بالأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة .

وفيما يتعلق بمديرية بلدية كربلاء المقدسة ، فإن سبب تسمية المشاريع مدار البحث بالمشاريع الإستراتيجية هو إمتدادها على مدار فترة طويلة قاربت العشر سنوات وفق خطة طويلة الأمد (إستراتيجية) ، إذ وحسب السياقات المعمول بها في الدولة العراقية فإن الموازنة العامة تصادق كل سنة وفق أبواب صرف محددة حسب إحتياجات السلطة التنفيذية وتوجهاتها .

وقد كان لوزارة البلديات (سابقاً) جانب كبير من الإهتمام بسبب قرب ما تقدمه من خدمات من حياة المواطنين وتوجه الحكومات المتلاحقة طيلة الفترة السابقة الى تدعيم الجانب الخدمي ، وكانت هذه التوجهات قد ترجمت في الوزارة الى وضع خطة طويلة الأمد تشمل جميع المحافظات (بضمنها كربلاء المقدسة) بشكل متوازي ، كان الهدف من هذه الخطة هو إستكمال الخدمات في جميع المحافظات خلال السنوات التي تلت وضع الخطة وفق ما يتم تخصيصه كل سنة من مبالغ ضمن أبواب الصرف المحددة في الموازنة العامة، وهو ما تم العمل عليه فعلاً خلال السنوات السابقة الى حين توقف التخصيصات بسبب حالة التقشف التي طالت كل مؤسسات الدولة بعد الحالة الأمنية المضطربة للفترة التي تلت أحداث سقوط بعض المحافظات بيد التنظيمات الارهابية ودخول البلد في حالة حرب مع هذه التنظيمات .

٦- تلكؤ المشروع وآثاره السلبية

غالباً ما تتأثر المشاريع خلال دورة حياتها بمجموعة من العوامل والقيود سواء كانت داخلية او خارجية تؤثر بشكل او بآخر على إنجاز مراحل المشاريع المختلفة ، وتتعرض المشاريع الى كم كبير من المشاكل في طريقها لتحقيق أهدافها مما قد يؤدي الى تعثر إنجاز تلك المراحل بعدة أشكال ، وتنبأين أشكال وأنواع التعثر ولكن من اهمها التأخر في إنجاز مرحلة من مراحل المشروع او التأخر في إنجاز المشروع ككل ، او التوقف التام او التباطؤ وانخفاض معدلات العمل . (بو سنيّة ، ٢٠١١ : ٨٩) .

ومن أكثر الآثار السلبية المنسوبة للتأخير ما ذكره : (Haq& et al , 2014)

(Gardezi& et al , 2013:347) و (Albatsh , 2015 : 60) .

- أ- تجاوز الوقت المحدد لإنجاز المشروع .
- ب- تجاوز الكلفة او الميزانية الموضوعه .
- ت- جودة منخفضة إذ ان الصنعة الرديئة أو المواد السيئة تؤدي إلى جودة منخفضة .
- ث- السمعة السيئة فعندما يحدث تأخير تطل السمعة السيئة جميع الأطراف .

- ج- النزاع بين اطراف المشروع .
 ح- اللجوء للتحكيم مما يزيد من تكاليف المشروع وزيادة تأخره لحين حسم التحكيم .
 خ- النفاضي او اللجوء للقضاء إذا ما كانت المشاكل كبيرة ومكلفة مادياً .
 د- احتمالية التخلي عن المشروع إذا لم يتم حل المشاكل الناتجة عن التأخير.

ثانياً | التقييم وتقييم المشاريع

١- تعريف التقييم وتقييم المشاريع

مع ازدياد المشاريع في بلادنا ، فإن التقييم أصبح عنصراً حيوياً من عملية تنفيذ المشروع بغض النظر عن الجهة المسؤولة عن تنفيذه ، إذ إن التقييم يستخدم للحكم على مدى نجاح المشروع او البرنامج وللمقارنة بين الاهداف الموضوعه مسبقاً مع ما تحقق فعلاً على أرض الواقع ، وللوقوف على مدى جدوى استمرار هذه المشاريع او البرامج من عدمها أي ان التقييم يمكن ان يكون قبل او اثناء او بعد التنفيذ . (جواد وعبد ، ٢٠٠٦ : ٢٠٣) .

فقد عرّف (International Labour Organization) (ILO , 2015 : 148) التقييم على إنه التقدير المنهجي ، الموضوعي لمشروع او برنامج منجز او قيد الإنجاز للوقوف على مدى تحقق الاهداف الموضوعه والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة . أما (البنا ، ٢٠١١ : ١٢) فقد عرّف التقييم على إنه إصدار أحكام حول برنامج أو مشروع ما بناءً على معايير محددة ، في حين عرّف (حماد ، ٢٠١٠ : ٢٠) تقييم المشاريع بأنه قياس لمدى الإنجاز في تحقيق معايير التقييم (الإرتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة) على مستوى الفئات المستهدفة والإدارة والعاملين والشركاء والمجتمع .

بالتالي يمكن تعريف تقييم المشاريع على انه " مجموعة من الفعاليات والانشطة المتعلقة بقياس مدى تحقيق المشاريع او البرامج للاهداف المحددة لها مسبقاً ، ومعرفة مقدار الإنحراف او الفرق بين النتائج المتحققة والاهداف المخططة ، واتخاذ الإجراءات الضرورية من تعديل او تبديل او الغاء او تأجيل وحسب ما تتطلبه الحالة". وقد تزايد الطلب في السنوات الأخيرة على القيام بتقييم المشاريع سواء التي تنفذها المنظمات الحكومية او غير الحكومية بهدف التأكد من تحقيق هذه المشاريع لاهدافها وغاياتها وقياس اثارها وانعكاساتها على الفئات المستفيدة منها، وقد أصبحت العديد من المنظمات غير الربحية تشعر بضرورة وأهمية المتابعة والتقييم لبرامجها ومشاريعها بهدف معرفة الأثر الحقيقي لنشاطاتها على الفئات المستهدفة، بالإضافة الى تطوير وتحسين ادائها بما يساهم في الارتقاء بمستوى ونوعية الخدمات المقدمة للمجتمعات المحلية. (الصندوق الاجتماعي للتنمية - اليمن ، ٢٠١١ : ٨٨) .

ويحظى التقييم بأهمية كبيرة بالنسبة للمشاريع لأنه يعتبر الوسيلة الانسب لجعل المخطط على بينة من نتائج عمله خلال المراحل السابقة من الخطة ، وتزداد أهمية التقييم في الدول النامية و تكون الحاجة للتقييم اكبر لأن الخطط التي ترسم في هذه

الدول كثيراً ما تفتقر الى الموضوعية اضافة الى عدم توفر البيانات الدقيقة والمتكاملة، بالتالي تكون التنبؤات بالمشاريع والبرامج هي الاخرى غير متكاملة مما يتطلب القيام بجهود كبيرة لتنفيذ عمليات الرقابة والتقييم لكشف الإنحرافات وتصحيحها (الحواري والعبيبي ، ٢٠١٣ : ١٩٩) .

وتكمن أهمية التقييم وفقاً لـ (مؤسسة فريدريش إيبيرت الالمانية ، ٢٠١٤ : ١٠) باعتبارها ضرورة ملحة لنجاح أي مشروع . وتكمن أهمية التقييم بحسب (الصندوق الاجتماعي للتنمية – اليمن ، ٢٠١١ : ٨٧) في أنك :

- أ- إذالم تقس النتائج فلن تتمكن من التمييز بين النجاح وال فشل .
- ب- إذا لم تستطع رؤية النجاح فلن تستطيع مكافأته .
- ت- إذا لم تستطع مكافأة النجاح فمن المحتمل أنك تكافئ الفشل .
- ث- إذا لم تستطع رؤية النجاح فلن تستطيع التعلم منه .
- ج- إذا لم تستطع تمييز الفشل فلن تستطيع تصحيحه .
- ح- إذا استطعت بيان النتائج يمكنك كسب مساندة الجمهور .

ومن خلال الدراسات المتعددة يمكن بيان عدد من أهداف عملية تقييم المشاريع ومنها ما أشارت إليه الوكالة اليابانية للتعاون (JICA, 2004) في أن للتقييم هدفين رئيسيين هما :

- أ- توفير ما يلزم من معلومات لاتخاذ قرارات صحيحة بشأن العمليات أو السياسات أو الاستراتيجيات المرتبطة بالمشاريع الحالية أو المستقبلية .
- ب- تقديم أدلة إلى الجهات ذات العلاقة (للمانحين والشركاء وللفئات المستهدفة) تثبت فاعلية أداء المشروع ومطابقته للنتائج المخططة وللمتطلبات المالية والقانونية ومدى استخدام المديرين لنتائج المتابعة والتقييم.

٢- معايير التقييم

المعيار هو أداة قياس تحدد مستوى الأداء وفقاً لأبعاد محددة للإنجاز ويختبر كل معيار مجموعة من المؤشرات التي تبين مدى فاعليته في إدارة المشروع وتنفيذه (McGee & Wilso, 2005 : 273) .

وبالنظر الى أن لكل مشروع مقترح هدفاً أو عدة أهداف وإن المعيار الذي يستخدم لقياس هدف معين قد لا يكون مناسباً لقياس هدف آخر، فهنا تظهر أهمية اختيار المعيار الذي يتناسب مع الهدف من إقامة المشروع، فقد أشار (عبد الله ، ١٩٩٩ : ١٢٨) الى أن نجاح أي مشروع يرتكز مبدئياً على ثلاثة معايير أساسية وهي التكلفة والزمن والجودة ، فالمشروع الناجح هو المشروع الذي تتوفر فيه هذه المعايير الثلاثة بحسب الخطة المعدة للمشروع .

وقد يتفاوت الإهتمام بهذه المعايير حسب طبيعة المشروع وأهميته والهدف منه، ففي المشاريع الاستثمارية التي تهدف إلى تحقيق الربح، يكون أهم معايير التقييم فيها

معيار التكلفة وهو الذي يحدد مدى نجاح المشروع من عدمه وذلك عن طريق زيادة الربح للمشروع بتحقيق أقل تكلفة ممكنة . (العيسوي ، ٢٠٠٥ : ١٩٦)
 أما في المشاريع غير الهادفة للربح مثل المشاريع الخدمية ، فإن نجاح المشروع يتعلق بتحقيق مخرجات المشروع لأهداف المشروع العامة ومدى الاستفادة من هذه المخرجات في تحقيق الغاية من المشروع ، وذلك عن طريق الإهتمام أولاً بمعيار الجودة في المشاريع ، (عبد الله ، ١٩٩٩ : ١٣٣)

٣- أنواع التقييم

هناك أكثر من نوع من أنواع التقييم وذلك استناداً للحاجة لعملية التقييم ووفقاً للوقت المتاح للقائم به ومن أهم هذه الأنواع : (الحواري والعنبي ، ٢٠١٣ : ٢٠٢) .

أ- **التقييم المبدئي والتقييم النهائي** : التقييم المبدئي هو استخدام مؤشرات أولية للحكم على جانب معين من المشروع يراد تقييمه ، أما التقييم النهائي فهو ما نصل إليه بعد استكمال كافة خطوات التقييم والوصول الى نتائج نهائية منطقية وموضوعية حول الجانب المراد تقييمه .

ب- **التقييم الجزئي والتقييم الشامل** : التقييم الجزئي يركز على جانب محدد من جوانب التقييم مثل التركيز على التقييم المالي او الفني للمشروع دون التطرق للجوانب الأخرى ، أما التقييم الشامل فهو وضع المشروع تحت الفحص الدقيق والشامل لجميع الجوانب المالية والفنية والإدارية وغيرها .

ت- **التقييم الدوري والتقييم الطارئ** : التقييم الدوري هو التقييم الذي يتم وفقاً لفترات زمنية متساوية ومحددة (شهري ، سنوي) ، أما التقييم الطارئ فهو الذي يتم في حالات او ظروف معينة مثل دمج المنظمة او بيعها .

أما (مؤسسة فريدريش إيبيرت الألمانية ، ٢٠١٤ : ١٣) و (برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني ، ٢٠١٣ : ١٣٧) . فقد حددا عدة أنواع للتقييم منها :

أ- **الدراسة الأولية Baseline Study** | من أجل قياس مدى تحقق أهداف المشروع وما نتج عنه من أثر فلا بد من الوقوف أولاً على واقع الفئات المستهدفة قبل تنفيذ المشروع ، إذ يعتمد التقييم النهائي للمشروع وبشكل أساسي على المقارنة بين النتائج بعد تنفيذ المشروع مع نتائج الدراسة الأولية ، أي إن عملية التقييم تبدأ مع بداية المشروع ولا يمكن اعتبارها أنشطة مكملة تنفذ في النهاية .

ب- **التقييم اللاحق Post Evaluation** | هي عملية منظمة لجمع المعلومات وتحليلها بغرض تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها .

ت- **التقييم المرحلي Interim Evaluation** | ويتم أثناء تنفيذ المشروع في مرحلة ما من عمر المشروع للتأكد أن الأنشطة تنفذ بطريقة تؤدي إلى بلوغ الأهداف المرسومة .

- ث- تقييم الاحتياجات **Needs Assessment** | وتعني تحديد الفجوات بين الظروف الراهنة والأوضاع المطلوب الوصول إليها ، وغالباً ما تستخدم لتحسين الأداء الحالي أو لتصحيح نقص ما ، ويمكن أن يستخدم تقييم الاحتياجات كجزء من عمليات التخطيط .
- ج- الأثر **Impact** | هو التغيير الذي أحدثته نشاطات المشروع في سلوك وممارسات الفئات المستهدفة .

٤- خطوات او مراحل التقييم

- وضعت كل من وكالة اليابان للتعاون الدولي *JICA* ، (15 : 2004 ، *JICA*) و الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر ، (M&E) Guide, (25: 2011) الخطوات الآتية لتنفيذ عملية التقييم :
- أ- تأكيد الغرض من التقييم .
 - ب- تنظيم المعلومات عن هدف المشروع .
 - ت- وضع الخطط اللازمة لتنفيذ عملية التقييم .
 - ث- جمع وتحليل البيانات الكافية .
 - ج- تفسير البيانات ووضع النتائج .
 - ح- رفع التقارير اللازمة عن نتائج التقييم .

• المحور الثالث | الإطار العملي للبحث

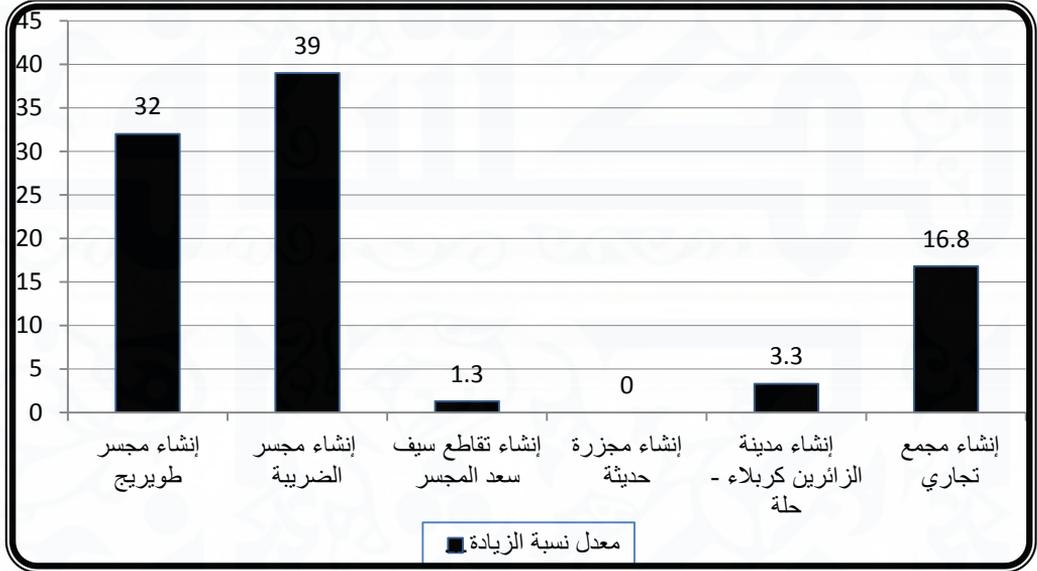
أولاً | تشخيص واقع المشاريع الإستراتيجية لمديرية بلدية كربلاء المقدسة

تم إختيار عدد من المشاريع الإستراتيجية المنجزة خلال الفترة الزمنية التي يغطيها البحث خلال السنوات (٢٠٠٤ - ٢٠١٥) وعددها (٦) ستة مشاريع لتكون عينة للبحث إذ تم إختيار مجموعة مختلفة من المشاريع وكما موضح في الشكل رقم (٢) في محاولة لتمثيل مدى التنوع الخدمي الذي تقدمه مديرية بلدية كربلاء المقدسة من أعمال تهدف الى خدمة المواطنين والتي لا تقتصر على المشاريع المذكورة في عينة البحث . والجدول رقم (٣) يضم المعلومات المفصلة للمشاريع عينة البحث .

جدول (٣) المعلومات المفصلة للمشاريع عينة البحث .

| ت | إسم المشروع | الشركة المنفذة | الكلفة العقدية مليون دينار | كلفة اوامر الغيار مليون دينار | نسبة الزيادة في الكلفة % | مدة التنفيذ العقدية يوم | مدد اضافية مبررة يوم | نسبة زيادة المدة المبررة % | تأخيرات غير مبررة يوم | نسبة زيادة المدة غير المبررة % | مجموع زيادة مدة التنفيذ يوم | نسبة زيادة المدة الكلية % |
|---|------------------------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| ١ | إنشاء جسر طويريج | شركة أنوار سوري | ٨٧٤٦ | ٢٧٧٠ | ٣٢ | ٣٣٠ | ٩٥ | ٢٩ | ٥١ | ١٥ | ١٤٦ | ٤٤ |
| ٢ | إنشاء جسر الضريبة | شركة أنوار سوري | ٧٩٥٠ | ٣١٢٣ | ٣٩ | ٣٣٠ | ١٠٦ | ٣٢ | ١٦ | ٥ | ١٢٢ | ٣٧ |
| ٣ | إنشاء تقاطع سيف سعد الجسر | شركة أنوار سوري | ٢٩٨٩٥ | ٢٨٣ | ١,٣ | ٧٢٠ | ٣٦١ | ٥٠ | ٣١ | ٤ | ٣٩٢ | ٥٤ |
| ٤ | إنشاء مجزرة حديثة | شركة جون فان دير | ١٣١١٥ | — | ٠ | ٣٦٥ | ١٤٤ | ٣٩ | ٢٤٤ | ٦٧ | ٣٨٨ | ١٠,٦ |
| ٥ | إنشاء مدينة للزائرين كربلاء- الحلة | شركة أنوار سوري | ٦٤٨٥ | ٢١٨ | ٣,٣ | ٤٥٧ | ٩٧ | ٢١ | ٨١ | ١٨ | ١٧٨ | ٣٩ |
| ٦ | إنشاء مجمع تجاري (مول) | المركز العالمي للأبحاث الفنية | ٧٥٦٧ | ١٢٧٧ | ١٦,٨ | ٥٤٦ | ٢٦ | ٤ | ١٧٣ | ٣٢ | ١٩٩ | ٣٦ |

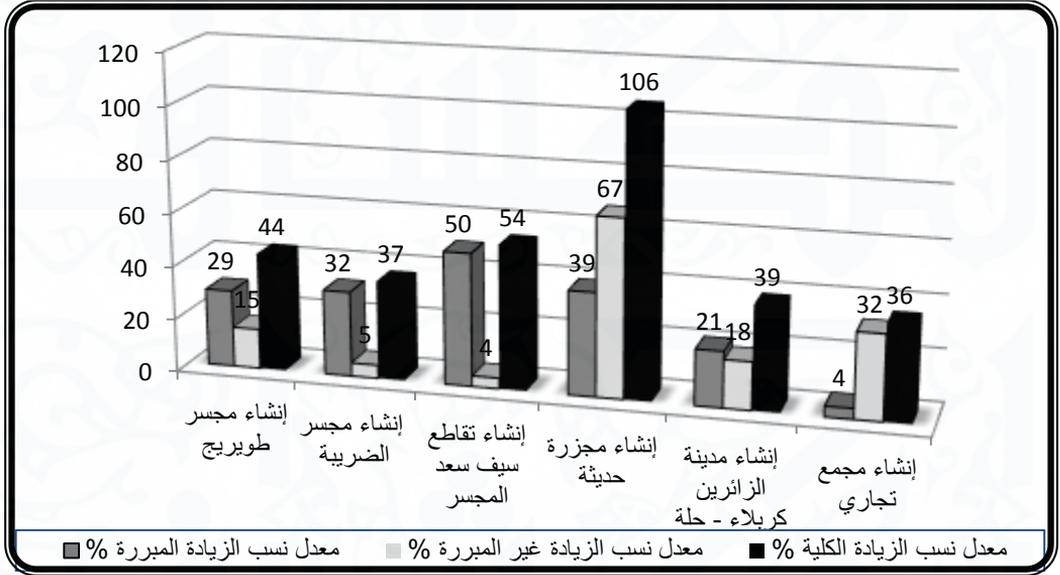
وقد شملت عملية تقييم المشاريع عينة البحث جانبين مهمين في تحديد نجاح أو فشل أي مشروع هما كلفة التنفيذ ومدة التنفيذ الفعلية للمشروع بالمقارنة مع كلفة التنفيذ ومدة التنفيذ المخططة (العقدية)، ويوضح المخطط رقم (١) معدلات نسبة الزيادة في كلفة التنفيذ عن الكلفة العقدية لكافة أنواع المشاريع عينة البحث .



مخطط (١) معدلات نسبة الزيادة في كلفة التنفيذ عن الكلفة العقدية للمشاريع المبحوثة

إذ يتضح من المخطط رقم (١) إن أكبر معدل لنسبة الزيادة عن الكلفة العقدية كان من نصيب مشروع إنشاء مجسر الضربية بنسبة (39 %) ، ثم مشروع إنشاء مجسر طويريج (32 %)، ثم مشروع إنشاء مجمع تجاري (16.8 %) ثم مشروع مدينة الزائرين (3.3 %) ، يليها مشروع إنشاء تقاطع سيف سعد المجسر بنسبة (1.3 %) ثم مشروع إنشاء مجزرة حديثة للحيوانات (0.0 %) . وهو ما يؤكد وجود زيادة في الكلف عن الكلف العقدية لمعظم المشاريع الإستراتيجية لمديرية بلدية كربلاء المقدسة.

في حين يوضح المخطط رقم (٢) معدلات نسب الزيادة المبررة وغير المبررة والزيادة الكلية عن المدة العقدية لكافة أنواع المشاريع عينة البحث .



مخطط (٢) معدلات نسب الزيادة المبررة وغير المبررة والزيادة الكلية عن المدة العقدية للمشاريع المبحوثة

إذ يتضح من المخطط رقم (٢) ان أكبر معدل لنسبة الزيادة الكلية (مبررة + غير مبررة) في مدة التنفيذ عن المدة العقدية كانت من نصيب مشروع إنشاء مجزرة حديثة للحيوانات بنسبة (106 %) ، يليها مشروع إنشاء تقاطع سيف سعد المجر (54 %) ، ثم مشروع إنشاء مجسر طويريج (44 %) ثم مشروع إنشاء مدينة الزائرين (39 %) ، ثم مشروع إنشاء مجسر الضريبة (37 %) ، يليها مشروع إنشاء مجمع تجاري بنسبة (36 %)، وهو ما يؤكد وجود زيادة في مدة التنفيذ لمعظم أنواع المشاريع بالمقارنة مع مدد التنفيذ العقدية لمعظم المشاريع الإستراتيجية لمديرية بلدية كربلاء المقدسة.

بالتالي فإن المخططين (١) و (٢) يعكسان وجود كم كبير من المشاكل التي تصاحب تنفيذ المشاريع الإستراتيجية لمديرية بلدية كربلاء المقدسة حيث تؤدي هذه المشاكل الى تلوؤ تنفيذ المشاريع من خلال زيادة كلف ومدد التنفيذ عن الكلف والمدد المحددة عقدياً ، مما يبرر أهمية البحث وأهدافه في السعي الى تشخيص وحل هذه المشاكل .

• ثانياً | عرض وتحليل نتائج أسباب التلوؤ في تنفيذ المشاريع الإستراتيجية .

سيتم من خلال هذا الجزء عرض وتحليل نتائج البحث من خلال عرض الأوساط الحسابية لتشخيص الاجابات للعينة ، والإنحرافات المعيارية لتقدير مدى التشتت في الاجابات ، ومعامل الإختلاف لتحديد درجة التجانس في اجابات عينة البحث ،

والترتيب وفق معامل الاختلاف للمتغيرات على المستوى الفرعي والإجمالي لمتغيرات البحث.

١- المحور الأول : عرض وتحليل نتائج أسباب التأخير المتعلقة برب العمل

يظهر الجدول رقم (٣)، إجابات العينة بحسب فقرات متغير أسباب التأخير المتعلقة برب العمل من الفقرة (١ - ١٢) من الإستبانة، حيث يشير الجدول إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على المستوى الفرعي والإجمالي المتعلقة ب (أسباب التأخير المتعلقة برب العمل) إذ جاءت الفقرة رقم (٤)، (التأخر في حسم او إتخاذ القرارات المهمة نتيجة طول السلسلة التي تمر بها عملية إتخاذ القرارات او تعقدها)، بالمرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.51) ، والتي تشير إلى خيار (أتفق بشدة)، وبانسجام جيد جداً في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (0.55) ، (12.13) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عالي من الأهمية لدى العينة المبحوثة .

في حين جاءت الفقرة رقم (١١) ، (ضعف فاعلية الإجراءات الإدارية المعتمدة مثل الغرامات المالية أو الإدراج في القائمة السوداء) ، في الحد من حالات التأخير في إنجاز المشاريع بالمرتبة الثانية عشر من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.72) ، والتي تشير إلى خيار (أتفق) ، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (1.02) ، (27.48) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة .

الجدول (٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتيب وفق

معامل الاختلاف للمتغيرات على المستوى الفرعي والإجمالي لأسباب التأخير المتعلقة برب العمل

| ت | المتغيرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الترتيب وفق معامل الاختلاف |
|---|--|---------------|-------------------|----------------|----------------------------|
| ١ | ضعف الآلية المعتمدة لتقييم المقاولين قبل الإحالة واحالة المناقصة على صاحب اوطأ العروض في أغلب الأحيان | 4.38 | 0.64 | 14.49 | 3 |
| ٢ | ضعف التنسيق بشأن تعارضات المشروع مع أعمال الدوائر والوزارات الأخرى | 4.29 | 0.67 | 15.73 | 4 |
| ٣ | الرقابة المتبالغ بها للجهات الرقابية الحكومية مما يحد من صلاحيات المهندسين (دائرة المهندس المقيم) ويضعف قدرتهم على إدارة المشروع | 3.99 | 0.85 | 21.30 | 11 |

| | | | | | |
|---|--|------|------|-------|----|
| ٤ | التأخر في حسم و اتخاذ القرارات المهمة نتيجة طول السلسلة التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات وتعقدها | 4.51 | 0.55 | 12.13 | 1 |
| ٥ | عدم استقطاب الشركات الرصينة وعدم استخدام التأهيل المسبق بما يضمن ترشيح الشركات والمقاولين الأكثر كفاءة لتنفيذ المشروع | 4.48 | 0.65 | 14.40 | 2 |
| ٦ | ضعف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين على المشروع (دائرة المهندس المقيم). | 3.92 | 0.79 | 20.11 | 8 |
| ٧ | عدم وجود الخبرة الكافية لدى العاملين على المشروع (دائرة المهندس المقيم) وتغييرهم لأكثر من مرة. | 3.96 | 0.63 | 15.97 | 5 |
| ٨ | الضعف والأخطاء والغموض في وثائق العقد أو عدم اكتمالها وعدم الدقة في تحديد واجبات ومسؤوليات وحقوق أطراف العقد. | 3.89 | 0.69 | 17.68 | 7 |
| ٩ | عدم وجود منهجية واضحة للتوثيق ومتابعة المشروع. | 3.62 | 0.76 | 21.07 | 9 |
| ١٠ | اللجوء للأعمال الإضافية والتعديل على التصاميم من قبل رب العمل بعد المباشرة بالمشروع . | 3.89 | 0.82 | 21.10 | 10 |
| ١١ | ضعف فاعلية الإجراءات الإدارية المعتمدة (الغرامات المالية، الإدراج في القائمة السوداء) في الحد من حالات التأخير في إنجاز المشاريع. | 3.72 | 1.02 | 27.48 | 12 |
| ١٢ | الضعف في إتباع آلية حل النزاعات والخلافات المعتمدة بموجب الشروط العامة لإعمال الهندسة المدنية مما يسبب التأخر في حسم هذه النزاعات والخلافات. | 4.29 | 0.74 | 17.29 | 6 |
| أجمالي أسباب التأخير المتعلقة برب العمل | | 4.08 | 0.31 | 7.63 | |

٢- المحور الثاني : عرض وتحليل نتائج أسباب التأخير المتعلقة بالمقاول

يظهر الجدول رقم (٤) ، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (أسباب التأخير المتعلقة بالمقاول) من الفقرة (١٣ - ٢٤) من الإستبانة، حيث يشير الجدول إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على المستوى الفرعي والإجمالي

المتعلقة بـ (أسباب التأخير المتعلقة بالمقاول) ، إذ جاءت الفقرة رقم (١٦) ، (بيع المقاوله لأكثر من مقاول (مقاوله من الباطن) بدون علم رب العمل خلافاً للشروط) ، بالمرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.50) ، والتي تشير إلى خيار (أتفق بشدة) ، وبانسجام جيد جداً في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (0.64) ، (14.15) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عالي من الأهمية لدى العينة المبحوثة.

في حين جاءت الفقرة رقم (٢٤) ، (تسعير العطاء بشكل غير دقيق أو غير صحيح عند التقديم) ، بالمرتبة الثانية عشر من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.66) ، والتي تشير إلى خيار (أتفق) ، وبانسجام جيد في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (1.02) ، (27.75) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة . فيما توزعت باقي الفقرات بين الفقرتين المشار اليهما .

الجدول (٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتيب

وفق معامل الاختلاف للمتغيرات على المستوى الفرعي والإجمالي لأسباب التأخير المتعلقة بالمقاول

| ت | المتغيرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الترتيب وفق معامل الاختلاف |
|----|--|---------------|-------------------|----------------|----------------------------|
| ١٣ | ضعف الكفاءة الفنية للمقاول | 4.09 | 0.93 | 22.74 | 9 |
| ١٤ | ضعف الكفاءة المالية للمقاول | 4.15 | 0.86 | 20.77 | 4 |
| ١٥ | ضعف تخطيط ومتابعة العمل وإدارة الموقع من قبل المقاول | 3.81 | 0.89 | 23.36 | 10 |
| ١٦ | بيع المقاوله لأكثر من مقاول (مقاوله من الباطن) بدون علم رب العمل خلافاً للشروط | 4.50 | 0.64 | 14.15 | 1 |
| ١٧ | عدم التأكد من سلامة التصميمات ووثائق المشروع قبل المباشرة بالتنفيذ. | 3.98 | 0.75 | 18.75 | 3 |
| ١٨ | عدم دراسة الموقع وظروفه من قبل المقاول قبل التقديم. | 3.98 | 0.83 | 20.83 | 5 |
| ١٩ | تأخر الفحوصات المخبرية اللازمة للمواد المستخدمة | 3.59 | 0.81 | 22.55 | 7 |

| | | | | | |
|----|---|------|------|-------|----|
| ٢٠ | ضعف أداء مهندسي وعاملي المقاول وقلة خبرتهم | 3.58 | 0.85 | 23.90 | 11 |
| ٢١ | عدم إتباع التقنيات الحديثة أثناء تنفيذ المشروع والاكتماء بالطرق البدائية أو القديمة في التنفيذ. | 4.19 | 0.75 | 17.84 | 2 |
| ٢٢ | عدم توفير الآليات والمعدات في الوقت المناسب أو ضعف كفاءتها وقلة إنتاجيتها. | 3.72 | 0.84 | 22.71 | 8 |
| ٢٣ | النقص أو التأخير في تجهيز المواد الأولية أو تدني مستوى جودتها. | 3.69 | 0.82 | 22.24 | 6 |
| ٢٤ | تسكير العطاء بشكل غير دقيق أو غير صحيح عند التقديم. | 3.66 | 1.02 | 27.75 | 12 |
| | أجمالي أسباب التأخير المتعلقة بالمقاول | 3.91 | 0.58 | 14.82 | |

٣- المحور الثالث : عرض وتحليل نتائج أسباب التأخير المتعلقة بالاستشاري

يظهر الجدول رقم (٥) ، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (أسباب التأخير المتعلقة بالاستشاري) ، حيث يشير الجدول إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على المستوى الفرعي والإجمالي المتعلقة ب (أسباب التأخير المتعلقة بالاستشاري) ، إذ جاءت الفقرة رقم (٢٥) ، (ضعف الاعتماد على شركات متخصصة في إعداد التصاميم والكشوفات التخمينية) ، بالمرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.32) ، والتي تشير إلى خيار (أتفق بشدة) ، وبانسجام جيد جداً في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (0.59) ، (13.67) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عالياً من الأهمية لدى العينة المبحوثة.

في حين جاءت الفقرة رقم (٢٧) ، (عدم مراعاة مدى توفر المواد الأولية المراد استخدامها في الأسواق المحلية عند إعداد التصاميم والكشوفات التخمينية الخاصة بالمشروع) ، بالمرتبة السادسة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (51.3) ، والتي تشير إلى خيار (أتفق) ، وبانسجام جيد في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (0.82) ، (23.48) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيداً من الأهمية لدى العينة المبحوثة. فيما توزعت باقي الفقرات بين الفقرتين المشار إليهما .

الجدول (٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتيب
وفق معامل الاختلاف للمتغيرات على المستوى الفرعي والإجمالي لأسباب التأخير المتعلقة
بالإستشاري

| ت | المتغيرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الترتيب وفق معامل الاختلاف |
|----|--|---------------|-------------------|----------------|----------------------------|
| ٢٥ | ضعف الاعتماد على شركات متخصصة في إعداد التصاميم والكشوفات التخمينية، بالتالي تظهر أثناء التنفيذ العديد من الأخطاء التي يتوجب تلافيها قبل الاستمرار بالعمل. | 4.32 | 0.59 | 13.67 | 1 |
| ٢٦ | التأخر في الإجابة على استفسارات المقاول المتعلقة بالتصاميم أثناء فترة تنفيذ المشروع. | 4.09 | 0.79 | 19.21 | 4 |
| ٢٧ | عدم مراعاة توفر المواد الأولية المراد استخدامها في الاسواق المحلية عند إعداد التصاميم والكشوفات التخمينية الخاصة بالمشروع. | 3.51 | 0.82 | 23.48 | 6 |
| ٢٨ | ضعف الخبرة والكفاءة الفنية للعاملين على وضع المواصفات الفنية ضمن كادر المكتب الاستشاري. | 3.74 | 0.76 | 20.42 | 5 |
| ٢٩ | التأخر في مصادقة واعتماد التغييرات أو التعديلات التي تطرأ أثناء فترة التنفيذ. | 4.15 | 0.72 | 17.38 | 2 |
| ٣٠ | وجود خلل في التصاميم أو في وثائق العطاء مثل (نقص، خطأ، عدم وضوح). | 3.89 | 0.72 | 18.44 | 3 |
| | أجمالي أسباب التأخير المتعلقة بالاستشاري | 3.95 | 0.47 | 11.82 | |

٤- المحور الرابع : عرض وتحليل نتائج أسباب التأخير الأخرى

يظهر الجدول رقم (٦) ، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (أسباب التأخير الأخرى) ، حيث يشير الجدول إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على المستوى الفرعي والإجمالي المتعلقة ب (أسباب التأخير الأخرى) ، إذ جاءت الفقرة رقم (٣٤) ، (عدم الالتزام بالإجراءات المذكورة في العقد لتسوية النزاعات في حالة حدوثها) ، بالمرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.11) ، والتي تشير إلى خيار (أنفق) ، وبانسجام جيد في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (0.80) ، (19.52) ، وهذه

النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيداً من الأهمية لدى العينة المبحوثة، في حين جاءت الفقرة رقم (٣٥) ، (صعوبة وتعقيد المشروع من الناحية الفنية) ، بالمرتبة السادسة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.20)، والتي تشير إلى خيار (محايد) وبانسجام متوسط في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.85) ، (26.68) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى متوسط من الأهمية لدى العينة المبحوثة . فيما توزعت باقي الفقرات بين الفقرتين المشار إليهما .

الجدول (٦)الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتيب وفق معامل الاختلاف للمتغيرات على المستوى الفرعي والاجمالي لأسباب التأخير الأخرى

| ت | المتغيرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الترتيب وفق معامل الاختلاف |
|----|--|---------------|-------------------|----------------|----------------------------|
| ٣١ | تأثير موقع المشروع أو صعوبة الوصول إليه بعد المباشرة بالتنفيذ لأسباب خارجة عن إرادة طرفي العقد (أسباب أمنية أو سياسية). | 3.94 | 0.90 | 22.99 | 4 |
| ٣٢ | انخفاض جودة المواد الأولية المتوفرة في الأسواق المحلية (سواء كانت المواد محلية أو مستوردة) | 3.93 | 0.92 | 23.42 | 5 |
| ٣٣ | ضعف عملية التواصل والتنسيق بين أطراف المشروع | 3.94 | 0.84 | 21.26 | 2 |
| ٣٤ | عدم الالتزام بالإجراءات المذكورة في العقد لتسوية النزاعات في حالة حدوثها (الشروط العامة لمقاولات أعمال الهندسة المدنية). | 4.11 | 0.80 | 19.52 | 1 |
| ٣٥ | صعوبة وتعقيد المشروع من الناحية الفنية. | 3.20 | 0.85 | 26.68 | 6 |
| ٣٦ | عدم الاستقرار السياسي مثل الحروب أو الصراعات الداخلية أو وجود احتلال | 4.01 | 0.90 | 22.36 | 3 |
| | أجمالي أسباب التأخير الأخرى | 3.85 | 0.63 | 16.38 | |

• المحور الرابع | الاستنتاجات والتوصيات

١- الاستنتاجات

يتناول هذا الجزء عرضاً لأهم الإستنتاجات التي تم التوصل إليها إستناداً لنتائج الجانب العملي للبحث وكما يأتي :

- أ- إن أكبر معدل لنسبة الزيادة عن الكلفة العقدية كان من نصيب مشروع إنشاء مجسر الضربية ثم مشروع إنشاء مجسر طويريج ثم مشروع إنشاء مجمع تجاري يليه مشروع مدينة الزائرين ثم مشروع إنشاء تقاطع سيف سعد المجسر يليه مشروع إنشاء مجزرة حديثة للحيوانات ، وهو ما يؤكد وجود زيادة في الكلف عن الكلف العقدية لمعظم المشاريع الإستراتيجية لمديرية بلدية كربلاء المقدسة .
- ب- إن أكبر معدل لنسبة الزيادة الكلية (مبررة + غير مبررة) في مدة التنفيذ عن المدة العقدية كانت من نصيب مشروع إنشاء مجزرة حديثة للحيوانات ، يليها مشروع إنشاء تقاطع سيف سعد المجسر، ثم مشروع إنشاء مجسر طويريج، ثم مشروع إنشاء مدينة للزائرين، يليه مشروع إنشاء مجسر الضربية، ثم مشروع إنشاء مجمع تجاري. وهو ما يؤكد وجود زيادة في مدة التنفيذ لمعظم أنواع المشاريع بالمقارنة مع مدد التنفيذ العقدية لمعظم المشاريع الإستراتيجية لمديرية بلدية كربلاء المقدسة .
- ت- تأخر حسم القرارات المهمة للمشروع من قبل رب العمل ، إضافة الى عدم إستخدام أسلوب التأهيل المسبق للمقاولين ، مع ضعف الآلية المعتمدة في تقييمهم وأحالة المناقصة الى صاحب أوطأ العروض والضعف في عملية التنسيق فيما يخص تعارضات المشروع ، مع تأخر حسم النزاعات والخلافات كانت من أهم أسباب التلكؤ في تنفيذ المشاريع الإستراتيجية التي سببها رب العمل .
- ث- بيع المقاوله من الباطن ، وعدم إستخدام التقنيات الحديثة للتنفيذ ، وضعف الكفاءة المالية والفنية، وعدم التأكد من التصميمات وعدم دراسة موقع المشروع وظروفه قبل التقديم ، هي أهم أسباب التلكؤ في تنفيذ المشاريع الإستراتيجية التي سببها المقاول.
- ج- الضعف في إعتتماد الشركات المتخصصة ، وتأخر مصادقة واعتماد التغييرات والتعديلات ، والتأخر في الإجابة على الإستفسارات ، وضعف الخبرة والكفاءة الفنية كانت من أهم أسباب التلكؤ في تنفيذ المشاريع الإستراتيجية التي سببها الإستشاري .
- ح- عدم الإلتزام بالإجراءات المذكورة في العقد لتسوية النزاعات ، و عدم الاستقرار السياسي ، وصعوبة الوصول الى موقع المشروع، و الضعف في عملية التواصل والتنسيق فيما بين أطراف المشروع ، و انخفاض جودة المواد الأولية المتوفرة في الأسواق المحلية كانت من أهم أسباب التلكؤ الأخرى في تنفيذ المشاريع الإستراتيجية .

- خ- إخفاق الشركات المحلية في تحقيق أهداف المشاريع التي أحييت إليها ، كذلك فإن عدم جذب الشركات الأجنبية الرصينة سيساهم في تعميق مشكلة تلك المشاريع الإستراتيجية.
- د- عدم وجود الرادع القانوني لعملية بيع المقولة ما بين المقولين (مقولة من الباطن) زادت من تلك المشاريع الإستراتيجية .
- ذ- ضعف الحوافز المقدمة للعاملين على عمليات التنفيذ والإشراف والمتابعة للمشاريع الإستراتيجية أدت إلى تدني في مستوى أدائهم وبالتالي زيادة التلكو لتلك المشاريع .

٢- التوصيات

- يتناول هذا الجزء أهم التوصيات التي يمكن من خلالها النهوض بواقع المشاريع الإستراتيجية ومحاولة تجنب تلكها مستقبلاً ، وتتضمن التوصيات الآتي :
- أ- وضع السياسات والضوابط المناسبة لاتخاذ القرارات وتطوير هذه السياسات وفقاً لمصلحة العمل ، وبما يوفر الوقت على صانع القرار في اتخاذ القرارات السليمة.
- ب- ضرورة الإهتمام بدراسات الجدوى للمشاريع والتركيز على الكلف التخمينية، ووضع البرامج الزمنية المنطقية المناسبة لطبيعة كل مشروع ، مع ملاحظة تبني مبدأ عدم قبول تنفيذ أي مشروع في مدة أقل من المدة المنطقية أو المعقولة .
- ت- تطوير نماذج معيارية للعقود الخاصة بالمشاريع منعاً للإجتهاد في تفسير فقراتها، وتجنباً للتبعات القانونية التي قد يتبعها التزامات مالية وتأخر في التنفيذ ، مع مراعاة تضمين كافة عقود التنفيذ تعريفات واضحة عن واجبات وحقوق كل طرف من أطراف المشروع .
- ث- الحد من ظاهرة الاعمال الإضافية والتعديلات خلال مرحلة تنفيذ المشروع ، وعدم التأخر في اعتماد تلك الأعمال أو التعديلات في حالة وجودها .
- ج- العمل على تطبيق برنامج التأهيل المسبق للمقولين والشركات ، وذلك للتحقق من مدى مناسبة المقاول أو الشركة وكفاءتها لتنفيذ المشروع من خلال جملة من الشروط والمعايير الخاصة بالدخول إلى المناقصات .
- ح- دراسة إمكانية تعديل الشروط العامة للمقاولات وتحديثها وبما ينسجم والعقود العالمية، لتكون عامل جذب للشركات الأجنبية الرصينة للمشاركة في تنفيذ المشاريع الإستراتيجية ، وبالأخص ما يتعلق بحيادية التحكيم في حالة المنازعات وإمكانية أرجاء المنازعات لأطراف دولية .
- خ- إمكانية إعادة النظر بتصنيف المقولين وأتباع إجراءات جديدة في تغيير درجتهم، على أن يكون للمحافظة أو الوزارة أو الجهة غير المرتبطة بوزارة التي عمل بها المقاول رأي بذلك .
- د- تمكين الملاكات الهندسية المشرفة على أعمال المقولين، وتعديل الهيكل التنظيمي الخاص بدوائر المهندس المقيم، عن طريق تطبيق تنظيم المشروع المستقل

- لضمان ترسيخ سلطة مدير المشروع على كامل المشروع وسرعة حسم وإتخاذ القرارات المهمة .
- ذ- تقديم الحوافز المالية والدعم المعنوي الذي من شأنه زيادة أبداع الملاكات الهندسية ، وزيادة ثقتهم بأنفسهم ، وتحفيزهم على إنجاز عملهم بإتقان ، والعمل على تطوير مهاراتهم الفنية والإدارية .
- ر- الإهتمام بإستمرارية عملية تدريب وتطوير العاملين في تخطيط وتنفيذ المشاريع بمختلف مستوياتهم ودرجاتهم الوظيفية بهدف إكسابهم المهارات التي تساعد على رفع مستوى أدائهم ورفع قدراتهم وتنمية معلوماتهم حول إدارة المشاريع ومخاطر التأخير.
- ز- تصميم البرامج والدورات التدريبية لتحتوي تطبيقات عملية ودراسة لحالات مختارة من المشاريع الواقعية بما يساهم في حصول المتدربين على أقصى فائدة ممكنة عن طريق الربط بين المعلومات النظرية والواقع العملي .
- س- إستخدام أسلوب الرقابة اللاحقة على المشاريع وإنشاء قاعدة بيانات إحصائية للإفادة من المعلومات والإحصائيات المتحصلة نتيجة تنفيذ المشاريع الإستراتيجية لإستخدامها في المشاريع المستقبلية .
- ش- الإهتمام بتوفير الوسائل الحديثة للإتصال والتواصل لتوفير المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة ، بسهولة ويسر ، ضمن نظام اتصالات كفوء ، مع ضمان توزيعها على مستخدميها بالوقت المناسب ، للمساعدة في اتخاذ القرارات السريعة والصائبة .

• المصادر

أولاً | المصادر العربية

١. برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني ، (٢٠١٣) ، دليل المنظمات غير الربحية الناشئة ، مؤسسة الملك حسين ، مركز المعلومات والبحوث ، عمان .
٢. البصري، كمال والسباهي، مضر، (٢٠١٢)، عوامل تلكؤ المشاريع الاستثمارية من قبل القطاع العام والخاص ، تقرير صادر عن المعهد العراقي للإصلاح الاقتصادي، بغداد.
٣. بلال ، غياث ، (٢٠١٧) ، مجموعة نهضة لإدارة المشاريع الاستراتيجية ، <http://www.ngspm.com> ، استرجعت بتاريخ ٢٠١٧/٦/٢٢ الساعة ٤ و ٩ دقائق مساءً.
٤. البنا ، محمد ، (٢٠١١) ، تقييم المشروع - الأسس العلمية والتطبيقات العملية ، جامعة الملك عبد العزيز . جدة .
٥. بوسنينية ، محمد علي بوعجيلة ، (٢٠١١) ، دراسة التأخيرات في المشاريع الإنشائية بسبب المالك ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ليبيا.
٦. جواد ، عباس حسين، وعبد ، إرزوقي عباس ، (٢٠٠٦) ، تقييم البرامج والمشاريع العامة - إطار نظري ، مجلة جامعة كربلاء المقدسة ، العدد الرابع ، كربلاء المقدسة، (٢٠١ - ٢١٩) .
٧. حماد ، رشاد حماد علي ، (٢٠١٠) ، تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة الأزهر بغزة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية .

٨. الحواري ، نضال ، و العتيبي ، ضرار ، (٢٠١٣) ، إدارة المشاريع الإنمائية – دراسة وتقرير الجدوى، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان .
٩. خير الدين ، موسى أحمد ، (٢٠١٢) ، إدارة المشاريع المعاصرة ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
١٠. خير الدين ، موسى أحمد ، (٢٠١٤) ، إدارة المشاريع المعاصرة ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
١١. دودين ، أحمد يوسف ، (٢٠١٢) ، إدارة المشاريع ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان .
١٢. الشحمانى ، أوراس هادي محمود ، (٢٠١٤) ، إمكانية تطبيق بعض أدوات تبسيط الإجراءات في تنفيذ المشاريع – بحث تطبيقي في دائرة مجارى بغداد ، بحث دبلوم عالي في إدارة البلديات ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد .
١٣. الصندوق الاجتماعي للتنمية – اليمن ، (٢٠١١) ، الخلفية النظرية في إدارة المشاريع للجمعيات والمؤسسات الأهلية ، الصندوق الاجتماعي للتنمية – وحدة التدريب والدعم المؤسسي .
١٤. عبد الله ، عقيل ، (١٩٩٩) ، تقييم المشاريع إطار نظري وتطبيقي ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان .
١٥. العيساوي ، كاظم ، (٢٠٠٥) ، الجدوى الاقتصادية وتقييم المشاريع ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان .
١٦. القراري ، عبد اللطيف حمزة ، (٢٠١٢) ، الاستراتيجية النظرية والتطبيق في القيادة والاعمال ودورها في صعود الامم والدول ، اكااديمية اكسفورد العليا للتعليم عن بعد .
١٧. المشعال ، الهادي ، (٢٠١٠) ، التخطيط وتحسين اداء المؤسسات الانتاجية والخدمية في البيئة العربية الاسلامية ، دار الكتب العلمية ، بيروت .
١٨. مؤسسة فريدريش إيبرت الألمانية ، (٢٠١٤) ، المتابعة والتقييم – إجابات عملية لأسئلة جوهرية، مؤسسة فريدريش إيبرت ، بيروت . (www.fes.de) .
١٩. نجم، نجم عبود ، (٢٠١٢) ، مدخل الى ادارة المشاريع ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان .
٢٠. بانج ، تريفور ، (٢٠٠٥) ، المرجع في إدارة المشاريع : دليل علمي للسياسات والتدابير الفعالة ، ط١ ، ترجمة بهاء شاهين ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة .

ثانياً | المصادر الأجنبية

21. Acharya, N.K., Lee, Y.D., and Im, H.M. (2006). “Investigating delay factors in construction industry: A Korean perspective.” Korean Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 10, pp. 177-190 , Korea.
22. Albatsh , Nihal ,(2015) , Assessment of Delay Causes of Construction Projects in Palestine ,MSc of Engineering Management, Faculty of Graduate Studies , An-Najah National University, Nablus, Palestine.
23. Charvat , Jason , (2002) , project management nation – tools , techniques , and goals for the new and practicing IT project manager , john wiley& sons, inc , NEW YORK.
24. Desai, Megha, Bhatt, Rajiv, (2013). “Critical Causes of Delay in Residential Construction Projects : Case Study of Central

- Gujarat Region of India**". International Journal of Engineering Trends and Technology (IJETT) - Volume4Issue4 , p 762 – p 768 ,India.
25. Gardezi , Syed ShujaSafdar&Shafiq , Nasir&KhamidiM.Faris B. , (2013) , **Prospects of Building Information Modeling (BIM) in MalaysianConstruction Industry as Conflict Resolution Tool** , Journal of Energy Technologies and Policy , Vol.3 , No.11,pp 346-350, Malaysia
 26. **Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide** , 2004 , Third edition , Project Management Institute Newtown Square , Pennsylvania , U.S.A . www.pmi.org
 27. Haq , Saiful& Rashid , Yahya&Aslam , Shakeel , (2014) , **Effects of Delay in Construction Projects of Punjab – Pakistan : An Empirical Study** , Journal of Basic and Applied Scientific Research , Vol.4 , No.4 , pp. 98-104 , USA .
 28. Heerkens, G. , (2007) , **Introducing the revolutionary strategic project manag-ement maturity model (SPM3)** , Paper presented at the annual North American meeting of the Project Management Institute, Atlanta, GA.P.1.
 29. Heizer , jay , Render , barry , Munson , chuck , (2017) , **Operations Management , Sustainability and Supply Chain Management** , Pearson Education, Inc , United States of America.
 30. International Labour Organization (ILO) , (2015) , **Development cooperation manual** , International Labour Office , Partnerships and Field Support Department , Geneva .
 31. Japan International Cooperation Agency JICA , (2004) , **Guidelines for Project Evaluation Practical Method for Project Evaluating** , Department office of evaluation planning coordination .
 32. Kuster , Jurg& Huber , Eugen& Lippmann , Robert &Schmid , Alphons& Schneider , Emil &Witschi , Urs&Wust , Roger , (2015) , **Project Management Handbook** , Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
 33. Larson , Erik W. , Gray, Clifford F. ,(2011) , **Project Management The Managerial Process** , 5th Ed , McGraw-Hill Companies, Inc. USA.
 34. Lewis , James P., (2007) , **Fundamentals of Project Management** , 3Ed , American Management Association AMACOM .

35. McGee , J and Wilso , D , (2005) , **Strategy analysis & practice** , McGraw-Hill .
36. Meredith , Jack R. & Mantel , Samuel J. , (2000) , **Project Management – A Managerial Approach** , 4th Ed , John Wily and Sons Inc. , USA.
37. Milosevic, D. & Srivannaboon, S. (2006) , **A theoretical framework for aligning project management with business strategy** , Project Management Journal, 37, 98-110.
38. Planning and Evaluation Department (PED) of the IFRC Secretariat, **Project – Program Monitoring and Evaluation (M&E) Guide**, (2011), International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, Geneva . www.ifrc.org .
39. Ramanathan, C et al., (2012), "**Construction delays causing risks on time and cost – a critical review**", Australasian Journal of Construction Economics and Building, 12 (1) 37-57, Australia.
40. Russell , Roberta . S & Taylor II, Bernard . W.,(2000) , **Operations Management** , 3rd edition, Prentice- Hall , Inc. , New Jersey .
41. Schmidt, Terry, (2009), **Strategic project Management Made Simple, Practical Tools for Leaders and Teams** , Published by John Wily & Sons, Inc., Hoboken, U.S.A.
42. Sweis , G.J., Rumman, M.A., Hussein, R.A., and Dahiyat, S.E., (2013), **Cost Overruns in Public Construction Projects: The Case of Jordan** , Journal of American Science , Vol.9(7), 134–141, USA
43. Wong, Kenny, and Vimonsatit , Vanissorn, (2012), **A study of the factors affecting construction time in Western Australia** , Scientific Research and Essays Vol. 7(40) , pp. 3390-3398, Australia.

*البحث مُستل من بحث الدبلوم العالي (المعادل للماجستير) في إدارة البلديات بعنوان (تقييم المشاريع الإستراتيجية لمديرية البلديات العامة – دراسة حالة في ديوان المديرية) المقدم الى جامعة بغداد | كلية الإدارة والاقتصاد | قسم إدارة الأعمال .