



**جامعة كربلاء**

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

## **خيارات تنفيذ مشاريع تنمية الاقاليم دراسة تحليلية مقارنة في محافظتي كربلاء المقدسة وديالى للمدة من 2008-2022**

رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال

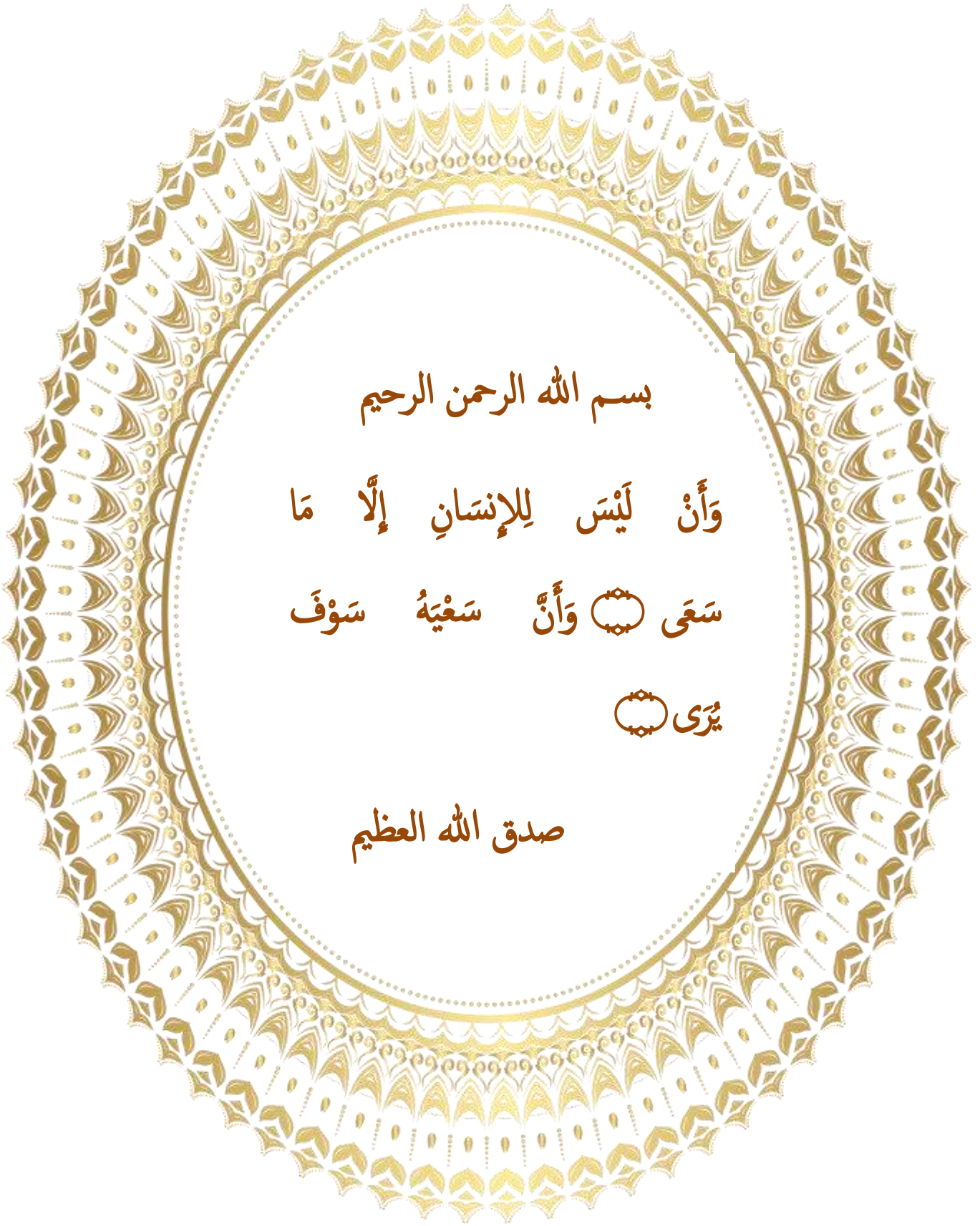
**كتبت بواسطة**

**نسرین سبع خمیس القیسی**

**بأشراف**

**الاستاذ الدكتور**

**علي احمد فارس**



### إقرار المشرف

اشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (خيارات تنفيذ مشاريع تنمية الاقاليم دراسة تحليلية مقارنة في محافظتي كربلاء المقدسة و ديالى للمدة من 2008-2022 ) التي تقدم بها الباحث (نسرين مبع خميس القيسي) قد جرت تحت إشرافي في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.

أ.د. علي احمد فارس

2023 / /

### توصية رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على توصية المشرف أشرح هذه الرسالة للمناقشة .

الاستاذ الدكتور

محمود فهد الدليمي

رئيس قسم إدارة الأعمال

2023 / /

## اقرار لجنة المناقشة

نشهد انا رئيس واعضاء لجنة المناقشة اطلعنا على محتويات الرسالة الموسومة  
( خيارات تنفيذ مشاريع تنمية الاقاليم دراسة تحليلية مقارنة في محافظتي كربلاء المقدسة  
و ديالى للمدة من 2008-2022) من قبل طالبة الماجستير ( نسرين سبع خميس عبد ) وفد  
ناقشنا الطالبة في مضمونها وفيما له علاقة بها وانها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في  
علوم ادارة الاعمال بتقدير ( امتياز )

استاذ مساعد دكتور

علي حميد هندي  
رئيسا

مدرس دكتور

امير غانم وادي  
عضوا

استاذ مساعد دكتور

حيدر خضير جوان  
عضوا

الاستاذ الدكتور

علي احمد فارس

عضوا ومشرفا

مصادقة مجلس الكلية ....

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة اعلاه

.....

الاستاذ الدكتور

محمد حسين الجبوري

رئيس / عميد كلية الادارة والاقتصاد

## إقرار المقوم اللغوي

اشهد أن رسالة الماجستير في علوم أدار الاعمال الموسومة ب(خيارات تنفيذ مشاريع تنمية الاقاليم دراسة تحليلية مقارنة في محافظتي كربلاء المنسفة و ديالى للمدة من 2008-2022) التي تقدم بها الباحث (نسرين سبع خميس عبد ) قد راجعتها من الناحية اللغوية واصبحت بأسلوب علمي سليم خالٍ من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت .

المقوم اللغوي

أ. د محمد عبد الرهول جاسم

كلية التربية للعلوم الانسانية /جامعة  
كربلاء

2023/ /

# الاهداء



الى وطني الغالي العراق .. ومكاتبين مميزين فيه  
الاول محافظة كربلاء المقدسة مدينة الامام  
الحسين (عليه السلام) ملاذي الامن من مصعب  
الحياة ومتاعبها والثاني ( محافظة ديالى )  
الخطوة الاولى لانطلاقتي والهامي نحو للتقدم ..

الى روح والدي الذي شرفني بحمل اسمه ولم  
يفارقني طيفه ....

الى من افتخر بها والتي سخرت عمرها لتربيتي  
والدتي الغالية ...

الى من مد لي يد العون وتحمل وصبر معي في  
احلك الظروف ، اولادي وفرحتي  
( مصعب واحمد) ....

الى أنيسات الحياة .. اخواتي الغاليات ... الى اخت  
لم تلدها امي (بلسم)

الى من سهل طريق مسيرتي هذه وساعدني في  
اظهار رسالتي الى النور وكان نيراس في كل  
خطوة .. مشرف البحث الاستاذ الدكتور (علي  
أحمد فارس) الذي كان الداعم والمساند  
لي في كل خطوات دراستي ومراحلها...

عرفانا وتقديرا ، اهدي هذا الجهد عسى ان يكون  
شينا من بر



## شكرو عرفان

اول شكري هو الله رب العالمين الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى  
احمده واشكره على نعمه وحسن عونه واصلي واسلم على خاتم الانبياء والمرسلين  
صلوات ربي وسلامه عليه . . . . .

اتقدم بخالص شكري وامتناني الى جميع اساتذتي في كلية الادارة والاقتصاد وخص بالشكر  
السيد العميد والدكتور ( محمود فهد الدليمي ) رئيس قسم ادارة الاعمال . وللأساتذة المقومين  
العلمي واللغوي ورئيس واعضاء لجنة المناقشة . كما اتقدم بالشكر والعرفان الى من  
دعمني بتوفير البيانات كافة وسهلي طريقي في مسيرة البحث الى الأساتذة الافاضل الدكتور  
عواد كاظم شعلان ( عميد كلية الادارة والاقتصاد في جامعة وارث الانبياء ( عليهم السلام ) والدكتور  
ضياء عواد ( رئيس قسم الجهاز المركزي الإحصائي في وزارة التخطيط ) والدكتور المهندس محمد  
محسن ( رئيس قسم التنمية البشرية في وزارة التخطيط ) . . . . . والاستاذ ( المهندس عبد الناصر مظفر  
نصرالله ( مدير بلديات محافظة ديالى ) . والاستاذ عمار عبد الزهرة جبر، والمهندس محمد عجمي ( )  
ديوان محافظة كربلاء المقدسة ) والمهندس محمد عبد الخالق ( رئيس قسم تكنولوجيا المعلومات في  
ديوان محافظة ديالى ) والى زملاء الدراسة الذين تحملوا معي عناء المسيرة وبالأخص رفيق  
الدرب . . الزميل والاخ (حسن عليوي )

والى كل من اسهم في انجاز واتمام هذا العمل من قريب او بعيد لكم مني جزيل وخالص  
الشكر . . . . .

**الباحثة**

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل مدد انجاز الاهداف المخطط لها والفعالية ، فضلا عن تحليل مدى تباين الاهداف المنجزة من ناحية التخصيصات ، وتحديد الخصائص الرئيسة للمشاريع والبرامج الحكومية ، والتوصية بكيفية استخدامها لتحسين الأداء ، ولعدم وجود أهداف واضحة ومحددة تم تبنيها من قبل إدارة المحافظة عند تنفيذ عملية التطوير. فضلا عن عدم الاعتماد على معاملات الأداء التي تحقق العدالة المالية والزمينية في توزيع تخصيصات برنامج التنمية الاقليمي. ولغرض تحليل الخيارات المتاحة لتنفيذ مشاريع تنمية الأقاليم تم تحليل ( 5 ) قطاعات خدمية من اصل 12 قطاعا خدميا في كل من محافظتي (كربلاء المقدسة ، وديالى ) بالاعتماد على البيانات والتقارير الرسمية الصادرة من الدوائر المختصة والمعنية بتنفيذ مشاريع التنمية ، اضافة الى قواعد البيانات والمعاملات التنموية الصادرة من قسم الجهاز المركزي الاحصائي وقسم التنمية البشرية في وزارة التخطيط العراقية للمدة من 2008 الى 2022 م . ولغرض الحصول على نتائج حقيقية ودقيقة تغني الجانب العملي للدراسة الحالية فقد تم التحليل الكمي للبيانات وفق معياري (المدد والتخصيصات المالية ) بالاستناد الى الاوساط الحسابية والاشكال البيانية وكذلك استخدام معامل جيني(Gini Coefficient) في تحليل البيانات الخاصة بالقطاعات الداخلة ضمن اطار البحث . وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها عدم وجود عدالة في توزيع التخصيصات بين مشاريع القطاعات الخدمية للمحافظتين الا ان محافظة كربلاء المقدسة كانت افضل نسبيا من محافظة ديالى من ناحية عدالة التوزيع . فضلا عن وجود تلوؤ وتعثر واضح في تنفيذ المشاريع والافتقار الى التخطيط والتقدير الزمني والمالي في اغلب مشاريع القطاعات التي اتخذت كعينة لهذا البحث . توصلت الدراسة الى ضرورة الاعتماد على معايير الكلفة والمدة من اجل الوصول الى خيارات تنفيذ صحيحة ومن ثم تقديم الاولويات في توزيع التخصيصات المالية للمشاريع ذات التأثير المباشر على حياة المواطنين، فضلا عن ملائمة التخصيصات المالية والزمينية مع عدد وحجم المشاريع ، وضرورة وضع خطة عمل متكاملة لتنسيق أنشطة المشروع وتطبيقه بطريقة دقيقة .

الكلمات الدالة { مشاريع تنمية الاقاليم، الخيارات ، معامل جيني ، القطاعات الخدمية لمحافظة كربلاء المقدسة و محافظة ديالى }



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
i.	الاهداء	1
ii.	شكر و عرفان	2
iii.	المستخلص	3
iv.	قائمة المحتويات	4
v-vi	قائمة الاشكال	5
vii-viii	قائمة الجداول و الملاحق	6
1-2	المقدمة	7
3	الفصل الاول – منهجية البحث ودراسات سابقة	9
9-4	المبحث الاول – منهجية البحث	10
20 - 10	المبحث الثاني – دراسات سابقة	11
21	الفصل الثاني – الاطار النظري للبحث	12
36-22	المبحث الاول – مشاريع تنمية الاقاليم	13
55-37	المبحث الثاني – الخيارات	14
56	الفصل الثالث-الجانب العملي للبحث	15
75-57	المبحث الاول- التحليل الوصفي	16
146-76	المبحث الثاني- اختبار عدالة التوزيع	17
152 -147	المبحث الثالث – اختبار الفرضيات	18
153	الفصل الرابع- الاستنتاجات والتوصيات	19
154 - 153	المبحث الاول – الاستنتاجات	20
156-155	المبحث الثاني – التوصيات	21
167 - 157	قائمة المصادر والمراجع	22

## قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
24	اهداف المشروع	1
26	دورة حياة المشروع	2
32	الهيكل العام لانواع الاساليب الكمية ضمن المنهج الكمي لادارة الاعمال	3
39	مراحل دراسة وتقييم المشروعات	4
40	المراحل السبع لصنع القرار	5
50	العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي	6
51	انموذج تحليلي للعلاقات المتداخلة بين العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي	7
52	حدود الخيار الاستراتيجي	8
54	مراحل صياغة القرار الاستراتيجي	9
58	منحنيات الكلف لقطاع البلديات في محافظة كربلاء المقدسة	10
58	منحنيات المدد لقطاع البلديات في محافظة كربلاء المقدسة	11
60	منحنيات الكلف لقطاع الصحة في محافظة كربلاء المقدسة	12
60	منحنيات المدد لقطاع الصحة في محافظة كربلاء المقدسة	13
62	منحنيات الكلف لقطاع التربية في محافظة كربلاء المقدسة	14
62	منحنيات المدد لقطاع التربية في محافظة كربلاء المقدسة	15
64	منحنيات الكلف لقطاع الطرق في محافظة كربلاء المقدسة	16
64	منحنيات المدد لقطاع الطرق في محافظة كربلاء المقدسة	17
65	منحنيات الكلف لقطاع بلدية المركز في محافظة كربلاء المقدسة	18
66	منحنيات المدد لقطاع بلدية المركز في محافظة كربلاء المقدسة	19
67	منحنيات الكلف لقطاع البلديات في محافظة ديالى	20
68	منحنيات المدد لقطاع البلديات في محافظة ديالى	21

69	منحنيات الكلف لقطاع التربية في محافظة ديالى	22
69	منحنيات المدد لقطاع التربية في محافظة ديالى	23
71	منحنيات الكلف لقطاع الصحة في محافظة ديالى	24
71	منحنيات المدد لقطاع الصحة في محافظة ديالى	25
73	منحنيات المدد لقطاع الطرق في محافظة ديالى	26
73	منحنيات الكلف لقطاع الطرق في محافظة ديالى	27
75	منحنيات الكلف لقطاع بلدية المركز في محافظة ديالى	28
75	منحنيات المدد لقطاع بلدية المركز في محافظة ديالى	29
80	نسبة معامل جيني لقطاع البلديات في محافظة كربلاء المقدسة	30
81	نسبة معامل جيني لقطاع الصحة في محافظة كربلاء المقدسة	31
85	نسبة معامل جيني لقطاع التربية في محافظة كربلاء المقدسة	32
89	نسبة معامل جيني لقطاع الطرق في محافظة كربلاء المقدسة	33
93	نسبة معامل جيني لقطاع بلدية المركز في محافظة كربلاء المقدسة	34
93	نسبة معامل جيني لمحافظة كربلاء المقدسة	35
101	نسبة معامل جيني لقطاع البلديات في محافظة ديالى	36
103	نسبة معامل جيني لقطاع الصحة في محافظة ديالى	37
124	نسبة معامل جيني لقطاع التربية في محافظة ديالى	38
142	نسبة معامل جيني لقطاع الطرق في محافظة ديالى	39
144	نسبة معامل جيني لقطاع بلدية المركز في محافظة ديالى	40
145	نسبة معامل جيني لمحافظة ديالى	41

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
45-43	بعض التعاريف الخاصة بمفهوم الاستراتيجية	1
57	بيانات قطاع البلديات لمحافظة كربلاء المقدسة	2
59-60	بيانات قطاع الصحة لمحافظة كربلاء المقدسة	3
61	بيانات قطاع التربية لمحافظة كربلاء المقدسة	4
63	بيانات قطاع الطرق لمحافظة كربلاء المقدسة	5
64-65	بيانات قطاع بلدية المركز لمحافظة كربلاء المقدسة	6
66-67	بيانات قطاع البلديات لمحافظة ديالى	7
68-69	بيانات قطاع التربية لمحافظة ديالى	8
70	بيانات قطاع الصحة لمحافظة ديالى	9
72	بيانات قطاع الطرق لمحافظة ديالى	10
74	بيانات قطاع بلدية المركز لمحافظة ديالى	11
79 - 76	الجدول حساب معامل جيني لقطاع البلديات لمحافظة كربلاء المقدسة	12
81 - 80	الجدول حساب معامل جيني لقطاع الصحة لمحافظة كربلاء المقدسة	13
85 - 82	الجدول حساب معامل جيني لقطاع التربية لمحافظة كربلاء المقدسة	14
88 - 86	الجدول حساب معامل جيني لقطاع الطرق لمحافظة كربلاء المقدسة	15
92 - 89	الجدول حساب معامل جيني لقطاع البلدية لمحافظة كربلاء المقدسة	16
94	مقارنة معامل جيني بين قطاعات محافظة كربلاء المقدسة	17
100 - 94	الجدول حساب معامل جيني لقطاع البلديات لمحافظة ديالى	18
102 - 101	الجدول حساب معامل جيني لقطاع الصحة لمحافظة ديالى	19
123 - 104	الجدول حساب معامل جيني لقطاع التربية لمحافظة ديالى	20
141 - 125	الجدول حساب معامل جيني لقطاع الطرق لمحافظة ديالى	21
144 - 142	الجدول حساب معامل جيني لقطاع البلدية لمحافظة ديالى	22

145	مقارنة معامل جيني بين قطاعات محافظة ديالى	23
146	مقارنة معامل جيني بين محافظة كربلاء المقدسة وديالى	24
147	ارتباط المؤشرات السكانية بمشاريع تنمية الاقاليم لمحافظة كربلاء المقدسة	25
148	ارتباط المؤشرات السكانية بمشاريع تنمية الاقاليم لمحافظة ديالى	26
149-148	اختبار تاثير التخصيصات المالية في معدلات البطالة في محافظة كربلاء المقدسة	27
150	اختبار تاثير التخصيصات المالية في معدلات النشاط الاقتصادي في محافظة كربلاء المقدسة	28
151-152	اختبار تاثير التخصيصات المالية في معدلات البطالة في محافظة ديالى	29
152	اختبار تاثير التخصيصات المالية في معدلات النشاط الاقتصادي في محافظة ديالى	30

## قائمة الملاحق

الملاحق	رقم الملحق
نبذة تعريفية عن منطقة البحث	1
كتاب تسهيل مهمة	2
قرص CD بيانات مشاريع قطاعات المحافظتين	3

تسعى الحكومات غالباً لتحفيز التنمية المحلية من خلال الاستثمار في تنفيذ المشاريع الخدمية ، إذ يتم منح الاستثمار للمشاريع بشكل عام على أساس توقع ان التطور في المشاريع سيزيد من فرص التقدم المحلي وتطوير التنمية في المحافظة ، الا ان المشاريع والبرامج الحكومية تتطلب قدرًا كبيرًا من التخطيط والتنسيق والتعاون من خلال عمليات إدارة المشاريع المعمول بها ، وجهود جماعية قوية ، ومشاركة العديد من أصحاب المصلحة. إذ يمكن لهذه المشاريع والبرامج أن تسهم بشكل كبير في النمو والثروة الوطنية. ومع ذلك ، فإن إدارتها ، في كثير من الأحيان ، تمثل تحديًا للمسؤولين الحكوميين ومديري المشاريع لأن أهداف المشروع على الاغلب لم يتم تحديدها بوضوح ( Kwak& Sadatsafavi; 2014,436) ، وعمليات إدارة المشروع الرسمية تكاد تكون غير موجودة (Patanakul,2014:21) . وقد يصعب تبرير الفوائد المرجوة من التخصيصات (Zwikael & Smyrk;2012:6) . حيث تميل المشاريع الحكومية أيضًا إلى أن تكون لمدد طويلة وميزانيات كبيرة وأصحاب مصلحة متعددين وقدر كبير من عدم اليقين مما يجعل من الصعب تخطيطها وتنفيذها وإدارتها بفعالية. علاوة على ذلك ، فإن الحكومات في جميع أنحاء العالم تتعرض الآن لضغوط متزايدة لتلبية الاحتياجات العامة ضمن ميزانيات أكثر تقييدًا (Chih & Zwikael ;2015:1). ومع ذلك هناك بعض المعاملات التي تؤكد على ان الحكومات المحلية تقدم اموال الاستثمار بشكل غير منتظم( غير عادل ) نوعا ما ، ومن ثم لا تؤدي هذه الاستثمارات الطموح المنشود او المخطط ، في حين ان هناك بعض المدن اكثر انتقائية وتميزا في الاستجابة لطلبات الاعمال للحصول على استثمارات التنمية من خلال انشاء اليات التحكم مثل تحليل الكلفة او الاثر المالي والعمل على تقليل مشاكل الاختيار السلبي في منح الاستثمارات للمشاريع التنموية وتقييم ما اذا كانت الفائدة الإنمائية للدعم المطلوب تفوق تكاليفه للوصول الى افضل النتائج المخطط لها. من جانب اخر تقدم الدراسة الحالية وتختبر انموذجا متكاملًا لقرارات الدعم للحكومة المحلية لشرح مدى عدالة توزيع الاستثمارات والمدد الخاصة بها من خلال تحليلات مالية مثل تحليل التكلفة ومدة الانجاز وتحدد القرار المالي لاستثمارات المشاريع التنموية في منظمات التنمية الحكومية المحلية العامة . فضلا عن تقديم شرح لكيفية تعزيز مصداقيه الالتزامات حيث تسلط نتائج انموذج معامل جيني الضوء على عدالة الحكومات المحلية التنموية غير الربحية في انجاز المشاريع والحد من هدر الاموال والوقت اضافة الى تحديد الاثار المترتبة على هذه النتائج للنظرية والتطبيق .

ولغرض الوقوف على افضل الحلول الناجحة للمشاكل التي تواجه الحكومات المركزية وتلبية احتياجات المواطنين هو منح الحكومات المحلية صلاحيات اوسع في الاستثمار تماشيا مع مبدأ اللامركزية الإدارية. إذ يتضمن هذا النهج تقسيم السلطات بين الحكومات الاتحادية والمحلية للمحافظات لضمان أقصى قدر من الرضا عن أدائها. إذ تم اعتماد هذه الطريقة في العراق منذ تغيير النظام السياسي في 2003/4/9 ، مع

التركيز على خلق إطار محلي يخفف العبء عن الحكومة المركزية من خلال تمكين الحكومات المحلية. وانطلاقاً من ذلك تم تضمين البحث اربعة فصول يتم تناولها على النحو التالي:

**الفصل الأول تضمن** (الإطار العام للبحث ) من خلال مبحثين، الأول اختص بمنهجية الدراسة، و الثاني اهتم بعرض دراسات السابقة .

**و الفصل الثاني خصص** (للجانب النظري من البحث ) اذ تضمن مبحثين ، المبحث الاول ركز عل مشاريع تنمية الاقاليم ، والثاني اهتم بالخيارات .

**اما الفصل الثالث (اهتم بالجانب العملي للبحث)** وتضمن مبحثين أيضا ، اذ تمثل الاول بالتحليل الوصفي للبيانات ، اما المبحث الثاني فاهتم بالتحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

**و الفصل الرابع ( الاستنتاجات والتوصيات )** تضمن المبحث الاول الاستنتاجات والمبحث الثاني التوصيات.

## الفصل الاول

### منهجية البحث و دراسات سابقة

#### تمهيد

يركز هذا الفصل على استعراض منهجية البحث التي تبرز أهداف البحث الحالي وأهميته في بلورة المشكلة في جوانبه النظري والعملي والادوات والوسائل المستعملة في البحث ومن ثم تقديم بعض الدراسات السابقة التي تضمنت واحداً من متغيرات البحث أو أكثر ومحاولة الربط بين هذه المتغيرات ومناقشتها وتحديد مجالات الإفادة من الجهود المعرفية لهذه الدراسات واختلاف بحثنا عنها، وعليه يتكون هذا الفصل من مبحثين هما :

#### المبحث الاول منهجية البحث

#### المبحث الثاني دراسات سابقة



## الفصل الاول / المبحث الاول

### منهجية البحث

توطئة:

يناقش هذا المبحث المنهجية ويشرح المنهج العلمي الصحيح لبحث المشكلة والوصول إلى الأهداف المرجوة. فضلا عن أهمية البحث وأهدافه وطرق جمع البيانات وتحليلها .

### اولا / مشكلة البحث

أن برنامج التنمية الإقليمية في محافظتي كربلاء المقدسة وديالى قد لا يتم تخصيصها بشكل عادل ، مما يؤدي إلى تباينات في توزيع التخصيصات والمدد التعاقدية بين القطاعات وظهور تباينات مالية وزمنية في التنمية بين مشاريع القطاع الواحد وبين القطاعات داخل المحافظتين. قد يكون السبب في ذلك عدم وجود أهداف واضحة ومحددة تم تبنيها من قبل إدارة المحافظتين عند تنفيذ عملية التطوير ، وعدم وجود قواعد بيانات محدثة توضح مدى الفجوة التنموية في القطاعات الخدمية في جميع محافظات العراق بشكل عام في هاتين المحافظتين بشكل خاص . إضافة إلى عدم الاعتماد على معاملات الأداء التي تحقق العدالة المالية والزمنية في توزيع تخصيصات برنامج التنمية الاقليمي .

اغلب قطاعات التنمية تعاني من التأخير والتلكؤ في العمل لأسباب اقتصادية وبيئية عديدة وهذا التأخير يؤثر بشكل مباشر على التنمية للمحافظة ، عليه يمكن عرض مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:-

- 1- ما هي المعايير الأساسية التي تحدد مقدار عدالة التوزيع المالي والزماني لتخصيصات برنامج تنمية الاقاليم السنوي على مستوى الوحدات الإدارية للمحافظتين ؟
- 2- هل تعاني المشاريع المقدمة لتنمية الاقاليم من التأخير في الانجاز ؟
- 3- هل تعاني المشاريع المقدمة لتنمية الاقاليم من سوء التقدير في تحديد الكلف ؟
- 4- كيف يمكن ان تقود الخيارات السليمة الى افضل خدمة واقل عجز؟
- 5- هل بالامكان استخدام معامل جيني ؟
- 6- هل توجد علاقة بين التخصيصات المالية لمشاريع تنمية الاقاليم ومعدلات النمو والبطالة والانشطة الاقتصادية ؟
- 7- هل تؤثر التخصيصات المالية الممنوحة لمشاريع القطاعات في معدلات البطالة والانشطة الاقتصادية ؟

## ثانيا / اهمية البحث

يعد موضوع خيارات تنفيذ المشاريع ومفاهيمها من أهم الامور الاقتصادية في عصر التنمية ، والتي تميز أداء المنظمة أو القطاع في عصر المنافسة الشديدة والمشاريع الكبيرة ، التي يتم لها إعداد ميزانيات ضخمة . اذ تحتاج إلى الدقة في الالتزام بوقت إنجاز العمل. كما وانه يرسم التوجيهات الواضحة المرتبطة بمستقبل المنظمات وتطويرها ويرسم افضل طريق لتحقيق اهدافها ويلبي طموحات الاطراف اصحاب العلاقة.

البحث سيكون له اثر كبير على التوزيع المالي والزمني لمشاريع التنمية الاقليمية في محافظتي كربلاء المقدسة وديالى. كما يسعى البحث إلى فهم أفضل الآليات لتنفيذ وإدارة المشروع الحالية التي تستخدمها الجهات الحكومية في مختلف القطاعات ، بالإضافة إلى أكثر المعوقات والمشاكل شيوعاً التي قد تنشأ أثناء تنفيذ المشروع. كما و تتجلى اهمية البحث من خلال تناول موضوعا غاية في الاهمية لتفعيل وتوجيه الاهتمام الى متغير الخيارات لمشاريع التنمية كونها الركيزة الاساس لإعادة تطوير البنى التحتية . وقد يؤدي هذا البحث الى زيادة الاهتمام بعدالة التمويل الخاص بالمشاريع ومدد انجازها وتحسين اساليب العمل فيها مما يؤدي الى تحسين واقع عمل الادارات المحلية في المفاضلة بين البدائل المطروحة وذلك لما تحققه هذه المشاريع من الرقي بحركة النهضة في داخل الدولة واخذها مكانا ومركزا تنافسيا بين المحافظات من خلال العمل الدقيق في تنفيذ هذه المشاريع والجودة في تطبيقها والذي يعد من الامور الهامة التي تعكس قدرة الجهات الحكومية على افضل استخدام للموارد المتاحة والامكانيات في المشاريع التي تخدم المواطن .

## ثالثا / اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف المنسجمة مع اطار الدراسة بجانبها النظري والعملية والاجابة عن التساؤلات التي نتجت عنها المشكلة . لذا فان غاية البحث تنصب نحو تحقيق الاهداف الاتية :-

- 1- تحليل المشاريع اعتمادا على التخصيص ومدة الانجاز.
- 2- بيان مستوى التوزيع العادل للمشاريع المنجزة من ناحية التخصيصات المالية لكل مشروع .
- 3- المقارنة بين القطاعات الخدمية من ناحية المدة الفعلية المخصصة للمشاريع مع المخطط لها والتخصيص الفعلي مع المخطط له .
- 4- قياس العلاقة بين التخصيصات المالية الممنوحة لمشاريع تنمية الاقاليم ومعدلات النمو السكاني والبطالة والنشاط الاقتصادي
- 5- بيان مدى تأثير التخصيصات المالية الممنوحة لمشاريع تنمية الاقاليم في نسب البطالة

- 6- بيان مدى تأثير التخصيصات المالية الممنوحة لمشاريع تنمية الاقاليم في معدلات النشاط الاقتصادي
- 7- التعريف بالأطر المفاهيمية لكل من الخيارات و المشاريع التنموية في الاقاليم.

#### رابعاً / فرضيات البحث

على اساس تساؤلات البحث تم صياغة الفرضيات الآتية :

- 1- هنالك العديد من المشاريع التي تواجه مشاكل مالية وينتهي بها الأمر بتكلفة أعلى مما كان مقدرًا لها في الأصل.
- 2- ان بعض مشاريع تنمية الاقاليم تعاني من التلكؤ و التعثر في مدد الانجاز
- 3- هناك عدالة في التوزيع المالي للمشاريع على مستوى القطاعات مشاريع تنمية الاقاليم مدار البحث
- 4- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التخصيصات المالية الممنوحة لمشاريع تنمية الاقاليم و معدلات النمو السكاني ونسب البطالة ومعدلات النشاط الاقتصادي
- 5- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتخصيصات المالية الممنوحة لمشاريع تنمية الاقاليم في نسب البطالة
- 6- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتخصيصات المالية الممنوحة لمشاريع تنمية الاقاليم في معدلات النشاط الاقتصادي

#### خامساً / حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي :-

- 1- حدود مكانية / تتمثل بقطاعات مشاريع التنمية الاقليمية في محافظتي كربلاء المقدسة وديالى بجميع الاقضية والنواحي التابعة لهما .
- 2- حدود زمانية/ من عام 2008- 2022

#### سادساً / مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في مشاريع قطاعات تنمية الاقاليم في محافظتي ( كربلاء المقدسة ، ديالى ) والبالغة (12) قطاعا { الكهرباء ، الماء والمجاري ، بلدية المركز ، البلديات ، التربية والتعليم ، الصحة ، الطرق والجسور ، الزراعة ، الاتصالات ، الصناعة ، السياحة ، الرياضة والشباب } اذ تم البحث في المشاريع المنجزة لخمس (5) قطاعات خدمية { البلديات ، التربية ، الصحة ، الطرق والجسور ، البلدية } من بينها

كعينة للبحث في هاتين المحافظتين بما فيهما الاقضية والنواحي التابعة لهما كونها تمثل القطاعات الاكثر ارتباطا بخدمة المجتمع المحلي والتي تتوفر بياناتها بشكل كامل. اذ تم دراسة المشاريع المنجزة لهذه القطاعات من حيث مدد الانجاز والتخصيصات المالية التي خصصت لها من تخصيصات تنمية الاقاليم في الموازنات العامة.

من الجدير بالذكر ان مشاريع تنمية الاقاليم اسست عام 2007 في الثامن عشر من ابريل ( نيسان ) وذلك لعمل التوازن والتنسيق والترابط بين الحكومة المحلية والحكومة المركزية على تحقيق ديمقراطية العمل الخدمي وفك الارتباك بين المستويات العليا والدنيا في العلاقة بين الطرفين ويبقى للحكومة المركزية دورها الثابت في التأثير على الوحدات اللامركزية المنضوية معها فقد انطلقت الحكومات المحلية بعد عام 2008 الى القيام بتنفيذ المشاريع في قطاعات البنى التحتية والتي كانت من ضمن مسؤولية الحكومة المركزية قبل عام 2003

### سابعا / دوافع اختيار الموضوع

اختار الباحث موضوع مشاريع التنمية الإقليمية لأنه من الموضوعات الحديثة في علم الإدارة ، وهو مجال نوقش بشكل كبير وحيوي هذه الأيام . ويلاحظ أيضاً أن هناك القليل من الدراسات الأجنبية حول هذا الموضوع لاختلاف التقسيمات الادارية بين البلدان العربية والاجنبية ، اذ أن الدراسات العربية تناولت الموضوع بشكل عام . ومما شجع على اختيار البحث هو تقديم دراسة توضح الوضع الحالي لمشروعات التنمية الإقليمية في العراق من حيث تنوع وتعدد الخيارات واتخاذ الخيار الامثل والانسب لتنفيذها .

### ثامنا / اساليب جمع البيانات

اعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي المقارن لدراسة الوضع العام لمشاريع تنمية الاقاليم ، واستخدم المنهج الوصفي لتوفير المعلومات عن هذه المشاريع وتنفيذها ، فضلا عن اختبار الارتباط والتأثير بين مؤشرات الدراسة . هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها إجراء البحث ، اعتماداً على الغرض من البحث. في هذا البحث ، تم الاعتماد على مصادر المكتبة والمراجع والأدبيات . بالإضافة الى شبكة المعلومات ( الانترنت ) لإنجاز الجانب النظري و المفاهيمي . كما تم الاستعانة بمديريات بلديات محافظة كربلاء المقدسة وبلديات ديالى ودائرة المشاريع وقسم تكنولوجيا المعلومات في ديوان المحافظتين من خلال المعلومات المؤرشفة حول الموضوع مدار البحث . فضلا عن الاعتماد على قواعد البيانات والمعاملات التنموية من قسم الجهاز المركزي الاحصائي وقسم التنمية البشرية في وزارة التخطيط العراقية ، اذ من خلالها تم الاستدلال على قياسات إحصائية أظهرت العلاقات بين محاور البحث .

## تاسعا / ادوات التحليل

في التحليل الوصفي تم الاستناد الى الاوساط الحسابية والاشكال البيانية وفق معياري المدد والتخصيصات وكذلك استخدام معامل جيني (Gini Coefficient) في تحليل البيانات الخاصة بالقطاعات الداخلة ضمن اطار البحث .والذي يعد مقياسا إحصائيا لعدم المساواة الاقتصادية بين السكان ، وهو من المقاييس المهمة والأكثر شيوعاً في اعطاء قياس رقمي عن عدالة التوزيع للتخصيصات المالية .

وتم الاعتماد على هذا المعامل وهو أحد أكثر مقاييس عدم المساواة الاقتصادية استخداماً ، فإنه يأخذ قيم بين 0 إلى 1 (أو 0% إلى 100%). يشير معامل الصفر إلى توزيع متساوٍ تمامًا للتخصيصات ، ، ويمثل المعامل الواحد عدم مساواة تامة (Rey & Smith;2013:55) (بتصرف من الباحث).

ان الهدف من استخدام معامل جيني في دراستنا الحالية ، هو قياس عدالة توزيع التخصيصات المالية الاستثمارية و المدد التعاقدية والاضافية لمشاريع تنمية الاقاليم بنفس مبدأ توزيع الثروات او الدخول من خلال الاعتماد على النسبة المئوية لحجم التخصيصات الاستثمارية لكل قطاع من القطاعات المدروسة (البلديات ،التربية ،الصحة ، الطرق والجسور ، قطاع البلدية ) بالاعتماد على نسبة العجز من التخصيص الاستثماري اذ يتم حساب معامل جيني حسب المعادل الآتية:

$$G=1-\frac{1}{1000} [(S_i + S_{i-1})]n_i$$

حيث ان :

G يمثل قيمة معامل (معامل) جيني

$S_i$  يمثل النسبة المئوية للعجز

$S_{i-1}$  يمثل المجتمع الصاعد للنسبة المئوية للعجز

$n_i$  يمثل النسبة المئوية لحجم التخصيصات الاستثمارية ( المعيار الرئيس الثابت )

وقيم (G) تقع بين { 1,0 }

نسبة العجز هي التأخير في الانجاز

عندما تكون قيمة معامل G مساوية للصفر فهذا يعني ان توزيع التخصيص متساوي لجميع المفردات وهناك عدالة عالية في التوزيع .

عندما تقترب قيمة G من (1) يكون التوزيع في أسوأ حالاته اي انه كلما كانت قيمة معامل G صغيرة كانت العدالة افضل او بمعنى اخر ان العدالة متحققة بشكل كبير.

## الفصل الاول المبحث الثاني دراسات سابقة

### توطئة

يسعى هذا المبحث الى تقديم عرض موجز لأهم دراسات سابقة بحثت في هذا الموضوع والتي استطاع الباحث الوصول اليها ، والتي تناولت الدراسة في مجال متغيرات البحث الا وهي ( مشاريع تنمية الاقاليم، الخيارات الاستراتيجية) والتي تلامس بشكل مباشر البحث الحالي، وكان ذلك بهدف تحديد اتجاهات تلك الدراسات ونتائجها ومن ثم مناقشتها للوصول إلى مجالات الإفادة منها، حيث ان الدراسات السابقة تعد رديفاً مهماً لتعزيز نموذج البحث والعلاقات المنبثقة عنه، وعليه فقد توزعت الدراسات التي استند اليها الباحث الى فترتين، تتعلق الأولى بعرض دراسات سابقة خاصة بمشاريع تنمية الاقاليم ، والثانية بعرض خاصة بالخيارات الاستراتيجية، وقد تم عرضها على النحو الآتي :

اولا / دراسات سابقة متعلقة بتنمية الاقاليم

دراسات عربية	
1- الباحث والسنة	الصادق ، 2013
عنوان الدراسة	تقويم خطة تنمية الأقاليم في محافظة نينوى بمنظور استراتيجي
اهداف الدراسة	1- تحديد أكبر القضايا التي تمنع محافظة نينوى من التطور بشكل أكثر سلاسة. 2- خلق رؤية لخطط التنمية الفعالة والمطلوبة التي ستساعد محافظة نينوى على تحقيق التنمية الاقتصادية.. 3- معرفة أفضل السبل لاستخدام الموارد المتاحة لمحافظة نينوى لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية. قد يشمل ذلك كسب المال من الإدارات البلدية أو من البترودولار المستلم من الحكومة ، أو الاستثمار في مشاريع التنمية في أجزاء مختلفة من المحافظة. 4- الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو معرفة سبب عدم نجاح خطة تنمية محافظة نينوى كما ينبغي..
مجتمع الدراسة	ديوان محافظة نينوى
منهج الدراسة	دراسة حالة
عينة الدراسة	مسؤولو دائرة المشاريع في ديوان المحافظة
الادوات المستخدمة	الوثائق الرسمية والمقابلات الشخصية
نتائج البحث	1- هناك كثير من المصالح الشخصية والحزبية والفئوية التي تؤثر على طريقة اختيار المشاريع في خطة التنمية الإقليمية.. 2- تعمل الوزارات معاً لإنشاء رؤية على مستوى المحافظة ، لكن نظرة المحافظة إلى العالم غالباً لا تتطابق مع ما تريده الوزارات. يمكن أن يؤدي هذا إلى اشتباكات بين المجموعات المختلفة ، ويمكن إعاقه التقدم العام للمحافظة.
اوجه التشابه والاختلاف	1- كلتا الدراستين هي دراسة حالة مستخدمة كلتا الادوات في جمع البيانات . 2- القيام بتحليل أوضاع التنمية المحلية في محافظتي ديالى وكربلاء المقدسة لوضع مفاضلة بين بعض قطاعاتها الخدمية اما هذه الدراسة فتعنى بتحليل اوضاع التنمية البشرية في

محافظة نينوى لتشخيص الفروق في أداء الوحدات الإدارية المختلفة وكيفية تمايزها عن بعضها.	
تعزيز الجانب النظري والتطبيقي في البحث من حيث معرفة كيفية وضع الخطط التنموية وتنفيذها وما العوامل المؤثرة سلبا في مجال التنمية	مدى الافادة
الحلو ، 2015	2-الباحث والسنة
واقع تطبيق اسس ادارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة	عنوان الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى التعرف علي مدى تطبيق معايير الجودة في المشاريع الإنشائية في الضفة الغربية، حيث يعد قطاع الإنشاءات والتشييد قطاع حيوي في هذه الأيام	هدف الدراسة
مجموعة من الشركات المقاولات والمؤسسات الصناعية	مجتمع الدراسة
منهج وصفي تحليلي	منهج الدراسة
مديروا ادارة الجودة	عينة الدراسة
احصاءات وصفية	الادوات المستخدمة
وجدت الدراسة أن الشركات المؤسسية لديها فهم جيد لمفهوم الجودة ، لكنها لا تتخذ دائما تدابير وقائية لمنع حدوث الأخطاء في المقام الأول. وعلى الرغم من إدراك العمال والإدارة العليا لأهمية الجودة ، إلا أنهم لا يلتزمون بها دائما.	نتائج البحث
يتفق الباحثان على طبيعة واقع تطبيق اسس ادارة المشاريع الا ان المعايير المستخدمة مختلفة	اوجه التشابه والاختلاف
الاطلاع على نوع المعايير المستخدمة في البلدان العربية لتفادي الاخطاء في تنفيذ وادارة المشاريع	مدى الافادة
(2021, الصواف ، ابو الغيظ)	3-الباحث والسنة
تقييم دور المحافظ والأقاليم الاقتصادية في الإشراف علي الوحدات المحلية ( دراسة تحليلية مقارنة) في مصر	عنوان الدراسة
1- معرفة المزيد حول كيفية أداء المحافظين والمناطق الاقتصادية لوظائفهم عندما يتعلق الأمر بمتابعة القوانين والخطط المتعلقة بالنظام العام. 2- تقييم مدى تأثير المحافظ (ممثل السلطة التنفيذية) ورئيس الوحدة المحلية (المحافظة) على مستوى الخدمات العامة في المنطقة والحد من انتهاكات القانون. 3- الغرض من هذه الدراسة هو إيجاد طرق تسهل على إدارة المناطق الرئيسية القيام بعملها والتعلم من تجارب البلدان الأخرى.	اهداف الدراسة
مشروعات عدة قائمة على املاك الدولة	مجتمع الدراسة
منهج وصفي تحليلي	منهج الدراسة
مجموعة من مسؤولي المحافظات	عينة الدراسة
مراجعة عامة للدراسات والنظريات والقوانين المنظمة لعمل الادارة المحلية وكذلك الدراسات والمراجع التي تتناول الموضوعات المتعلقة بالدراسة،	الادوات المستخدمة

نتائج البحث	التنسيق مع الجهات في المحافظة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لخدمة المواطنين
اوجه التشابه الاختلاف	تعنى كلتا الدراستين بدور مشاريع الاقاليم في التنمية والتطوير المحلي وجودة ادارة الاستثمارات فضلا عن تشابه الدراستين كونهما تحليلية مقارنة لكن تختلف من ناحية ان هذه الدراسة تبحث في جميع ادوار الاقاليم بشكل عام
مدى الافادة	معرفة عمل والية الاقاليم في الدول العربية بعملية التطوير وخدمة المواطن
دراسات اجنبية	
1- الباحث والسنة	Ha, H., & Feiock, R. C. (2012)
عنوان الدراسة	Bargaining, Networks, and Management of Municipal Development Subsidies المفاوضة والشبكات وادارة دعم تنمية البلديات
اهداف الدراسة	العمل على تقديم نهج لفهم دعم التنمية الاقتصادية واليات التحكم التي تدمج المفاوضة السياسية ونظريات الشبكة. من المفترض أن تؤثر سلطة المساومة البلدية والحوافز المؤسسية والشبكات التنظيمية على قرارات دعم التنمية
مجتمع الدراسة	تم إجراء هذا المسح الوطني لدراسة سياسات وأنشطة التنمية الاقتصادية المحلية في 700 مدينة من 12 منطقة حضرية بواسطة جامعة ولاية فلوريدا وجامعة كليرمونت للدراسات العليا.
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
عينة الدراسة	رؤساء البلديات المنتخبين أو المديرين المعينون الذين يتحملون المسؤولية العامة عن وظائف التنمية الاقتصادية في مجتمعاتهم.
الادوات المستخدمة	تم قياس المتغير التابع باستخدام مقياس ترتيبي ، ومن ثم يتم تقدير انموذج لو غاريتم مرتب. تستند تدابير إنفاذ مراقبة الدعم إلى سؤال استبيان واحد
نتائج الدراسة	أن كل من المؤسسات السياسية ، ومواقف التفاوض الحكومية ، وعلاقات الشبكة التنظيمية الخاصة / العامة كلها عوامل مهمة في اتخاذ القرار فيما يتعلق بتطبيق التحليلات المالية على قرارات التنمية. على وجه التحديد ، يعد التأثير الكبير للشبكات التنظيمية غير الربحية وشبه الحكومية التي تركز على الحصول على المعلومات وزيادة المصداقية معاً مساهمة جديدة مهمة في فهمنا لقرارات التنمية الاقتصادية.
اوجه التشابه والاختلاف	تركز الدراسات السابقة على تأثير الموارد المالية والإدارية والمادية. ومع ذلك ، تشير هذه الدراسة إلى أن دمج المفاوضة السياسية والشبكات يمكن أن يعالج قيود البحث الحالي ويوضح أن الشبكات التنظيمية العامة / الخاصة يمكن أن تؤثر على استخدام ضوابط الدعم
مدى الافادة	أن الشبكات التنظيمية يمكن أن تؤدي دوراً محورياً والذي لا يحظى بالنقد الكافي في تطبيق ضوابط الدعم. على وجه التحديد ، يمكن للشبكات التنظيمية العامة / الخاصة التي تربط الجهات الفاعلة الحكومية والسوقية أن تسهل تطبيق التحليلات المالية على مطالب الحوافز التي تقدمها الشركات. كما تتطلب الجهود المبذولة لتقييد استخدام الإعانات التنموية معلومات دقيقة وواسعة ومصداقية عالية من جانب الحكومة عند التعامل مع الشركات.
2-الباحث والسنة	Chauhan & Srivastava;2014
عنوان الدراسة	IMPORTANT PROJECT MANAGEMENT KNOWLEDGE AREAS FOR SUCCESSFUL DELIVERY OF PROJECTS IN PHARMACEUTICAL INDUSTRY



مجالات المعرفة في دارة المشاريع المهمة لتحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع في صناعة الأدوية .	
اهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي مجالات المعرفة الخاصة بإدارة المشاريع مثل الاتصالات وإدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر، وبيان دور تلك المعايير في نجاح مشاريع الصناعات الدوائية
مجتمع الدراسة	شركات ومشاريع الصناعات الدوائية
منهج الدراسة	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي
عينة الدراسة	قام بتوزيع 30 استبانة على شركات ومشاريع الصناعات الدوائية
الادوات المستخدمة	صمم استبانة لجمع البيانات
نتائج الدراسة	قد خلصت الدراسة على عدد من النتائج نذكر منها: إن ما نسبته 70% من الشركات الخاصة بالصناعات الدوائية تطبق المجالات المعرفية لإدارة المشاريع، وكذلك 88% من الشركات قالت أن تطبيق الأساليب السليمة والصحيحة لإدارة المشاريع تؤدي إلى نجاح المشروع ، في حين 12% منهم قال أن تطبيق المجالات المعرفية لها تأثير ضعيف ومتوسط في نجاح المشاريع، كذلك توصلت الدراسة إلى أن أهم ثلاثة مجالات تكمن في إدارة الوقت - إدارة الجودة إدارة التكلفة .
اوجه التشابه والاختلاف	تسعى الدراسات الى تحقيق ذات الاهداف بمعايير مختلفة
مدى الافادة	معرفة العوامل والمجالات المؤدية لنجاح المشاريع
3-الباحث والسنة	(Serrador & Turner, 2015)
عنوان الدراسة	The relationship between project success and project efficiency العلاقة بين نجاح المشروع وكفاءة المشروع
اهداف الدراسة	كان الغرض من هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كان وجود أصحاب المصلحة المشاركين في مشروع ما يجعله أكثر نجاحًا بشكل عام. كما تم تحديد ما إذا كانت الكفاءة مهمة لنجاح المشروع بشكل عام
مجتمع الدراسة	مديروا المشاريع بمختلف المنظمات
منهج الدراسة	منهجية المسح
عينة الدراسة	اجري البحث ل1386مشروعا وتم طرح الاسئلة على مديري المشاريع
الادوات المستخدمة	المقابلة
نتائج الدراسة	وقد خلصت هذه الدراسة بالعديد من النتائج منها : أن هناك علاقة قوية بين كفاءة المشروع ورضا أصحاب المصالح ، و علاقة متوسطة بين الالتزام بمبدأ كفاءة المشروع وبين نجاح المشروع ككل
اوجه التشابه والاختلاف	تتفق الدراسات على كفاءة المشاريع وعلاقتها بنجاح القطاعات بصورة عامة. اما وجه الاختلاف فكان بالمعايير المستخدمة
مدى الافادة	معرفة كيفية اجراء المسح البحثي على مستوى مشاريع القطاعات
4- الباحث والسنة	Al-Geeli& Alzobae;2016

عنوان الدراسة	The Most Influential Factor on the Stumble and Failure of the governmental Projects العوامل الأكثر تأثيراً على تعثر وفشل المشاريع الحكومية
اهداف الدراسة	تحديد العوامل الرئيسية لتعثر المشاريع اضافة الى تحديد العوامل الأكثر تأثيراً على اسبابه و نتائجه، مثل ( زيادة الكلفة، زيادة الزمن، التأخير و زحف نطاق المشروع ).
مجتمع الدراسة	مجموعة من المنظمات الحكومية
منهج الدراسة	طريقة دلفي
عينة الدراسة	ضمت العينة ثلاثة وثلاثين ( مدير قسم ، مدير مشروع و مهندس ) في المنظمات الحكومية ممن لديه خبرة واسعة في تنفيذ المشاريع
الادوات المستخدمة	اساليب احصائية
نتائج الدراسة	1- أظهرت نتائج البحث أن هناك عوامل لها تأثير فعال على أداء المشاريع تتطلب الاهتمام والتخطيط والرقابة من أجل منع فشل المشاريع 2- هناك عوامل لها تأثير مشترك على فشل المشروع بشكل عام وعلى وجود خلل واضح في مناطق معينة. 3- ظهرت النتائج أن معظم العوامل كانت عوامل إدارية ، وبالتالي يمكن السيطرة عليها وتقليلها من خلال تحسين المهارات الإدارية في المنظمات الإنشائية من خلال إجراء ورش عمل ودورات تدريبية مناسبة.
اوجه التشابه والاختلاف	ذات مجتمع الدراسة باختلاف الغرض والمنهج البحثي
مدى الافادة	تعزير الجانب النظري للدراسة من خلال الاطلاع على النتائج

### ثانيا : دراسات سابقة متعلقة بالخيارات الاستراتيجية

دراسات عربية	
1-الباحث والسنة	( العنبي ، 2013 )
عنوان الدراسة	تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على وفق الموائمة بين عوامل النجاح الحرجة و الخيارات الاستراتيجية دراسة استطلاعية في شركة المعتمم العامة للمقاولات.
هدف الدراسة	تحديد تأثير مطابقة عوامل النجاح الحاسمة والخيارات الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة.
مجتمع الدراسة	طبقت الدراسة في شركة المعتمم العامة للمقاولات التابعة إلى وزارة الأعمار والاسكان.
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
عينة الدراسة	ضمت العينة 90 مديرا
الادوات المستخدمة	الاستبانة

نتائج الدراسة	هناك علاقة قوية بين عوامل النجاح الحاسمة والخيارات الاستراتيجية التي تتبناها الشركة - وهذا له تأثير إيجابي على مستوى أداء الشركة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
اوجه التشابه والاختلاف	نظرت الدراسة في كيف يمكن لشركة ما أن تتفوق على منافسيها وتأثير اتخاذ خيار استراتيجي في ذلك. أما البحث الحالي فركز على تأثير الخيار الاستراتيجي على الجانب المالي
مدى الافادة	هناك طرق مختلفة لتحسين الجانب النظري لمتغير الاختيار الاستراتيجي ، وكذلك الاستفادة من الأساليب الإحصائية في الجانب العملي. يمكن أن يساعد ذلك في التأكد من أن الاختيار الاستراتيجي يستند إلى أفضل المعلومات الممكنة ، وأن مسار العمل المختار هو الأكثر فعالية.
2-الباحث والسنة	(جدوع ، ٢٠١٦)
عنوان الدراسة	تقييم الخيارات الاستراتيجية لتطوير واقع الشركة العامة للأسواق المركزية.
اهداف الدراسة	تحديد مفاهيم وخيارات وواقع الشركات العاملة في أسواق العراق المركزية. سيتم إيلاء اهتمام خاص لتحديد العوامل التي تؤثر على أداء الشركة..
مجتمع الدراسة	الشركة العامة للأسواق المركزية في العراق.
منهج الدراسة	دراسة حالة
عينة الدراسة	شملت عينة البحث الرؤساء في المستويات العليا والوسطى والبالغ عددهم ( 40) فرداً
الادوات المستخدمة	الوثائق الرسمية، وتقارير البيانات المالية الصادرة من ديوان الرقابة المالية ، المستندات وموازن ،المراجعة وتقارير الإنتاج، وتقارير المبيعات ، المقابلات الشخصية
نتائج الدراسة	وجود تأثير الاختيار الاستراتيجي والتقييم الاستراتيجي و كلاهما أكبر مما كان عليه لو كانا العوامل الوحيدة التي تؤثر على اتخاذ القرارات التجارية. هناك عوامل داخلية تؤثر على الاختيار الاستراتيجي ، بما في ذلك الأنشطة التي تؤديها وظائف الشركة ووظائف وحدات الأعمال الفردية. تنقسم هذه العوامل إلى مجموعتين: الأنشطة الوظيفية المسؤولة عن تنفيذ استراتيجية الشركة ، ووظائف الشركة المسؤولة عن تنفيذ أهداف وحدات الأعمال الفردية.
اوجه التشابه والاختلاف	نظرت كلتا الدراستين في الخيارات الاستراتيجية داخل القطاع العام ، لكن هذا البحث يركز على الجانب المالي والزماني لتلك الاختيارات..
مدى الافادة	تعزيز الجانب النظري والعملي من خلال الاطلاع على الادوات المستخدمة والافادة من البيانات التي جاءت فيها
3-الباحث والسنة	(رؤوف، 2017)

عنوان الدراسة	عوامل الخيار الاستراتيجي ودورها في عناصر جودة التعليم العالي بحث ميداني في الجامعة التكنولوجية.
هدف الدراسة	استكشاف كيفية تأثير العوامل المختلفة على جودة التعليم العالي ، وتقديم اقتراحات لمؤسسة تعليمية بشأن خيارات التعليم البديلة التي ستكون الأنسب.
مجتمع الدراسة	الجامعة التكنولوجية.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
عينة الدراسة	تم اختيار رؤساء الاقسام كافة ومعاونيهم العلمي والاداري ورؤساء الفروع كافة لجميع الاقسام العلمية بواقع (100) شخص
الادوات المستخدمة	اساليب احصائية
اهم الاستنتاجات	أهم الأشياء التي يجب وضعها في الاهتمام عند اختيار الخيارات الاستراتيجية هي العوامل التي تدعم أهداف المنظمة وغاياتها ، مثل جودة التعليم العالي. فمع تغير التعليم ، يجب أن تتغير أيضاً الاستراتيجية المستخدمة لتحقيق ذلك.
اوجه التشابه والاختلاف	كلتا الدراستين ميدانيتان ، وشرح كل منهما كيف يمكن أن يؤثر الخيار على جودة التعليم العالي وكيف يمكن أن يساعد في تنفيذ المشاريع.
مدى الافادة	هناك عدد من البدائل للاختيار الاستراتيجي ، ويتم تقييم كل منها وفقاً لمجموعة من المعايير لتحديد الخيار الأفضل. غالباً ما تكون عملية اختيار البديل صعبة ، ولكن من المهم النظر في جميع الخيارات الممكنة من أجل تحقيق أفضل النتائج.
دراسات اجنبية	
1-الباحث والسنة	(Zhou, Q., (2006),)
عنوان الدراسة	Institutional Contingencies Of Firms' Strategic Choices حالات الطوارئ المؤسسية للخيارات الاستراتيجية للشركات
اهداف الدراسة	عرفة المزيد حول كيفية تأثير مؤسسات المعلومات على مستوى عدم تناسق المعلومات في سوق الاستحواذ الدولي ، وتحديد أي آليات محتملة يمكن استخدامها لمعالجة المشكلة.
مجتمع الدراسة	81 دولة حول العالم
منهج الدراسة	دراسة حالة

عينة الدراسة	تم سحب العينة من المسح العالمي لبيئة الأعمال الذي أجراه البنك الدولي والذي شمل 10032 شركة الفترة 1999-2000
الادوات المستخدمة	الاستبانة ، نموذج هيكلان (1979) ذو مرحلتين، نموذج تأثير الحلول (جرين 2003) ، النمذجة الخطية الهرمية (HLM)
نتائج الدراسة	تبحث هذه الدراسة في كيفية تفاعل العوامل المختلفة ، مثل الظروف الاقتصادية وحجم الشركة ، لتحديد الخيارات الاستراتيجية للشركة. يمكن أن تساعد هذه المعلومات الشركات في اتخاذ قرارات أفضل حول مكان الاستثمار وكيفية المنافسة.
اوجه التشابه والاختلاف	كلتا الدراستين تهتم باختيار البدائل المثلى في اتخاذ القرارات
الدروس المستفادة	معرفة العوامل البيئية المؤثرة في تحديد البديل الانسب في اتخاذ القرارات
2-الباحث والسنة	(Imai,2019)
عنوان الدراسة	Financial evaluation of entrepreneurial strategic choice التقييم المالي للخيار الاستراتيجي الريادي
اهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انشاء انموذج يمكنه فهم التفاعلات بين الأحزاب السياسية الرئيسة الثلاثة في الولايات المتحدة بشكل أفضل.</li> <li>- استكشاف التفاعلات بين رائد الأعمال والمالك الرئيس للعمل ، واستكشاف آثار أموال الاستثمار على هذه التفاعلات.</li> <li>- تطوير نموذج آخر لعقد الترخيص بناءً على نموذج Lo Nigro</li> <li>- معرفة الشكل الرياضي لتكلفة اتخاذ قرار الاستثمار في الأسهم</li> </ul>
حدود الدراسة	شركة Bio-Pharma لصناعة الادوية
منهج الدراسة	منهج تحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	مجموعة من الادوية المصنعة بواسطة شركة Bio-Pharma
الادوات المستخدمة	الانموذج الأساسي لـ Lo Nigro هو نموذج جديد لاختيار محفظة البحث والتطوير للأدوية لتعظيم القيمة.
نتائج الدراسة	تظهر نتائج محاكاة الانموذج أن نسبة المدفوعات المثلى من المرخص له إلى المرخص تكون أكبر في المرحلة السابقة وأصغر في المرحلة اللاحقة ومن المثير للاهتمام أن نتائج المحاكاة تظهر أيضًا أن تكلفة الاستثمار تلعب دورًا مهمًا في كل مرحلة وقد تحدد فعالية عقد الترخيص فضلًا عن تقلب السوق للدواء .
اوجه التشابه	بالرغم من أن كلا الرسالتين اهتمت بالخيار الاستراتيجي على الصعيد المالي الا ان الرسالة

اهتمت بمنظور متخصص فقط في صناعة الأدوية.	والاختلاف
معرفة كيفية تأثير تكلفة الاستثمار في مراحل تنفيذ المشاريع	الدروس المستفادة

### ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة :

على الرغم من إجراء العديد من الدراسات للتحقق من أداء المشاريع الحكومية بشكل عام ومشاريع تنمية الاقاليم بشكل خاص ، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن غيرها من نواحٍ مختلفة وكالاتي :

1- عند اطلاع الباحث على دراسات سابقة عربية واجنبية وجد ان اغلب هذه الدراسات سواء كانت عربية كانت ام اجنبية اومحلية وبمختلف السنوات تربط علاقة التخطيط الاستراتيجي او المعرفة بتنفيذ مشاريع تنمية الاقاليم ، اما هذا البحث فهو الوحيد الذي ربط علاقة الخيارات بها .

2- بحثت هذه الدراسة في تحديات التوزيع العادل لخمسة ( 5 ) قطاعات حكومية واسعة النطاق من محافظة كربلاء المقدسة ومحافظة ديالى باستخدام التقارير الرسمية والوثائق العامة والبيانات المؤرشفة وفق معايير التخصيصات المالية ومدد الانجاز . بينما اغلب الدراسات والبحوث كانت وفق معايير مكانية .

3- ربط متغير التخصيصات المالية للمشاريع مع مجموعة من المؤشرات الاقتصادية المؤثرة في التنمية البشرية ومن ثم قياس تأثير التخصيصات في هذه المؤشرات.

## الفصل الثاني

### الجانب النظري للبحث

#### تمهيد /

في وقتنا الحالي اصبحت المؤسسات والقطاعات الخدمية تعاني من ضغوط مستمرة ومن جوانب عدة لتجد مصادر جديدة ومحفزة للنمو والبقاء في ظل بيئة تتسم بالديناميكية المرتبطة بالعولمة وزيادة حدة المنافسة ، ومن ثم أصبحت الحاجة متزايدة داخل المنظمات الى التوجه المستمر نحو الابتكارات في تنفيذ المشاريع عمليا واداريا لمواجهة تلك الظروف .

عليه فان مهام الادارة المحلية (اللامركزية) وإنجازاتها تتعلق بشكل كبير بالمشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم ، اذ تعد هذه المشاريع إحدى طرق وأساليب التنظيم الإداري في تقديم الخدمات في مختلف الاتجاهات ، كما وانها تهدف الى تحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية في تحقيق التنمية ودعم الحكومات المحلية في تحقيق اهدافها تحت مسمى نظام الحكم اللامركزي فقد تناول الباحث هذا الموضوع باهتمام كبير والبحث عن سبل التطور والرقى في ادارة هذه المشاريع من اجل تحسين الواقع التنموي للأفراد وتأكيد الدور الأساسي للدولة في الحياة الاقتصادية وتقديم خدمات مشهود لها بالتجديد والتطوير للمحافظة .

المبحث الاول  
مشاريع تنمية الاقاليم

المبحث الثاني  
الخيارات واتخاذ القرار



## الفصل الثاني / المبحث الاول

### مشاريع تنمية الاقاليم

#### توطئة /

تعد تنمية الاقاليم الاطار التخطيطي الذي يحدد الاتجاهات الرئيسية لكيفية توزيع الموارد المادية والبشرية بين الاقاليم المختلفة بالشكل الذي يضمن تناسب اهداف التنمية الاقليمية مع اهداف التنمية المركزية.

#### اولا - ادارة المشاريع

يعد التنسيق والتوازن والترابط بين الحكومة المحلية والحكومة المركزية من وسائل تحقيق ديمقراطية العمل السياسي ، ويستمر دور الحكومة المركزية في التأثير على الوحدات اللامركزية الملتحقة بها ، فقد انطلقت حكومات المحافظات المحلية بعد عام (2008) الى القيام بتنفيذ المشاريع في قطاع البنى التحتية والتي كانت من ضمن مسؤولية الحكومة المركزية قبل عام (2003) ( الغزي، 2018: 85). قبل التطرق الى المشاريع الحكومية لابد من معرفة ما هية المشاريع بشكل عام .

#### أ- المفاهيم

يرتبط بقاء المؤسسات في الوقت الحاضر بشكل عام و بغض النظر عن حجمها بمدى فاعليتها وسرعتها في التفاعل مع محيطها الذي يشهد ديناميكية قوية جدا و عميقة . اذ يعد المشروع احد وسائل او اوجه هذا التفاعل فقد عرف (مسلم ، ابو سليم ; 2018 : 8 ) المشروع بانه انتاج منتجات وخدمات بأقل تكلفة وأسرع وقت من خلال التركيز على الكفاءة مع الحفاظ على الحد الأدنى من الهدر لتحسين الانتاج وسرعة وزيادة الإنتاجية . و اشار ( خير الدين ،2012) الى ان المشروع هو عبارة عن منظمة مؤقتة يتم إنشاؤها لغرض تقديم منتج من منتجات الأعمال استنادا لحالة العمل المتفق عليها . و اضاف ( العلي ،2011 ) أن لكل مشروع بداية وله نهاية، ويهدف بالضرورة إلى انتاج خدمة أو منتج مميز عن غيره ، حيث يتطلب ذلك توفير موارد مختلفة يتم تحديدها بناء على حجم كلفة المشروع . كما أضاف(Khalid,2017:165) ان المشاريع مختلفة فيما بينها من حيث الحجم والاهداف ودرجة التعقيد والمدة المحددة لتنفيذها و مخاطرتها بالإضافة إلى احتياجاتها المالية . عرفها (عنبر، 2016: 46) أيضا بأنها الطريقة التي يتم من خلالها تطبيق المهارات والمعارف على الأنشطة المختلفة من أجل تحقيق ما هو مخطط له . كما ان (دودين، 2022: 57) اوضح أن من مفاهيم المشاريع هو جميع الوسائل التي من خلالها يتم انجاز الاهداف خلال الوقت المخطط لها وضمن التكلفة المحددة والجودة العالية . اشار (دنكان، 2002: 9) الى ان هدف المشروع هو خلق منتج أو خدمة مميزة بطريقة مؤقتة. و اضاف ( بلوط ،2006: 19) ان المشروع هو مهمة تحتوي على نقطة بداية ونهاية وتتطلب اجراء مجموعة من

الاعمال المتناسقة لإشباع حاجة محددة . اما ( الفضل ، و العبيدي ; 2005:13) فأوضحا ان المشروع عبارة عن جهد منظم يبذله الاشخاص لتحقيق هدف محدد ضمن اطار زمني معين مع نقاط بداية ونهاية واضحة واستخدام مجموعة من الموارد بما في ذلك العمالة والمعدات التقنية والطاقة والمواد، اذ يتطلب تخطيطا شاملا واكتساب الموارد الأولية والمالية فضلا عن اي معلومات او بيانات ذات صلة مطلوبة لا كمال المشروع بنجاح

أما الجمعيات والمنظمات فقد دلت هي الأخرى بدلوها في هذا الموضوع وقدمت مجموعة من التعاريف نذكر منه :

1- الجمعية الفرنسية ( l'association française de normalisation ) (Afnor) : يتضمن المشروع تدابير نوعية تمكن من تحقيق حالة مستقبلية مرغوبة ويتم تحديدها من خلال مجال التركيز المحدد، هدفها هو تلبية متطلبات العميل او المستخدم النهائي مع الالتزام بالاهداف والتعهدات والموارد المتاحة (Djuto,2004;30) .

2- جمعية ادارة المشروع البريطاني ( Association of projet management ) (PMA) : سلسلة معقدة ومترابطة من المهام التي لا تشكل جزءا من الروتين العادي ولها نقطة بداية ونهاية واضحة والتي يقوم بها فرد او مجموعة افراد من اجل الوصول الى اهداف وغايات معينة مع الالتزام بمعايير محددة مسبقا للتكلفة والوقت والجودة ( الفضل ، و العبيدي;2005 : 14).

3- معهد ادارة المشروع ( Institute management Project ) ( PMI ) ( العلي ، 2009 : 23) : المشروع هو عبارة عن مسعى قصير المدى يهدف الى انتاج منتج او خدمة متميزة فريدة من نوعها عن المنتجات والخدمات التقليدية الاخرى تفرد المنتج او الخدمة هو ما يميزه عن جميع المشاريع الاخرى يتم تحقيق ذلك من خلال استغلال الوقت والموارد لتحقيق هدف محدد يؤتي ثماره والنتيجة النهائية هي نتيجة ملموسة تلي الاحتياجات المحددة للمشروع

4- منظمة المواصفات العالمية ISO: يمكن وصف المشروع بانه اجراء متميز وفرد يتضمن عناصر مختلفة يتم تنظيم هذا الاجراء والاشراف عليه وله تاريخ بداية ونهاية يتسمان بالوضوح و هدفها الرئيس هو تحقيق هدف معين بما يتماشى مع المتطلبات المحددة مسبقا مثل الوقت والموارد والتكلفة كما هو موضح في معايير ISO 8420

مما سبق يتضح للباحث ان مفاهيم المشاريع بشكل عام لم تختلف كثيرا في مضمونها اختلافا كبيرا ، ولكن تأثر كل مفهوم فقط بميول و وجهة نظر كل باحث وما يرى ، حيث ربطها البعض بالمنتجات وبعضهم بالقدرة على اتخاذ القرارات ، ولكن في النهاية تصبو جميعها الى استغلال الوقت في التنفيذ و اظهار نتائج المشروع باقل كلفة . كما ان المشروع هو مسعى مؤقت وفريد من نوعه لتصنيع سلعة أو

تقديم خدمة أو الوصول إلى نتيجة معينة، اذ يكون للمشروع نقطة ابتداء ونقطة انتهاء يصل إليها المشروع عند تحقيق أهدافه أو عند إيقافه نتيجة الوصول لقناعة أن أهدافه لا يمكن أن تتحقق أو أن الغاية من هذا المشروع لم تعد موجودة.

### (ب) أهمية المشاريع

لكل مشروع أهميته الخاصة التي تعكس حجم النجاح الذي يحققه المشروع بعد تنفيذه و التي تعد مرحلة حرجة من مراحل حياة المشروع . و وفقاً ل(Mante, & Meredith;2009) فان أهمية المشاريع تكمن بوصفها علماً مهماً وله مظهر داخلي لأي شركة بسبب النمو والتوسع الكبير للشركات، أصبح علم ادارة المشاريع مهم لتطوير اشكال جديدة في الإدارة بسبب التوسع الكبير في المعرفة البشرية و التوجه السريع نحو مجموعات واسعة من الخدمات والمنتجات المعقدة والمتطورة .

### (ت) اهداف المشاريع

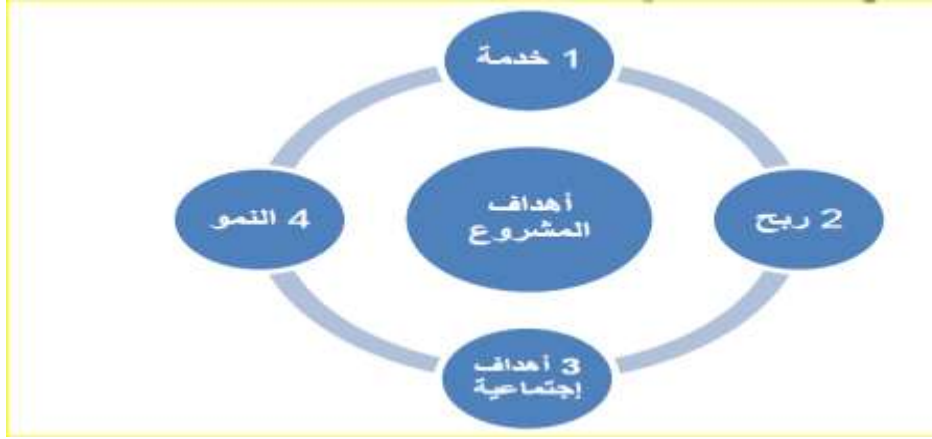
لتحديد اهداف المشاريع لابد من التطرق لأحد الأهداف الأساسية لإدارة المشروع وهو المساعدة في ضمان تحقيق المشاريع للأهداف بجودة عالية وبأسعار معقولة ، مع الالتزام أيضاً بالمواعيد النهائية اذ غالباً ما يشعر العملاء بالرضا عندما تلبي المشاريع جميع هذه الأهداف . كما وقسم (الديراوي، 2012) أهداف إدارة المشروع على فئتين:

(1) الاهداف الرئيسية / هي الأهداف العامة للمشروع ، وعادة ما تشمل المساهمة في تنمية الدولة والاقتصاد. اذ ان الهدف الأساسي لأي مشروع عام هو تحقيق المنفعة العامة ، والتي يمكن تحقيقها بعدة طرق ، بما في ذلك تقديم خدمة بتكلفة أو بسعر أقل ، دون التضحية بهدف تحقيق المنفعة العامة. لا يمكن أن يتم ذلك على حساب الغرض الأصلي للمشروع، ومن هذه الاهداف :

{ تقديم خدمة ، الربح ، الاهداف الاجتماعية ، النمو }

(2) الاهداف الثانوية / هي أهداف محددة تسعى إلى تحقيق اغراض واهداف ضمن الأهداف الرئيسية. على سبيل المثال ، قد يكون تحقيق التميز التقني في مختلف المجالات هدفاً ثانوياً للمساهمة في تنمية الدولة والاقتصاد . اذ تفترض النظرية الاقتصادية أن الشركات أو الأفراد سيرغبون في جني أكبر قدر ممكن من المال عند تنفيذ مشروع ما.

اما ( العلي ، 2011:53) فيرى انه من الممكن تحقيق أهداف المشروع من خلال تحقيق الأرباح. اذ يمكن أن تتماشى أهداف المشاريع مع بعضها البعض من أجل تحقيق النتائج المرجوة. و يوضح الشكل (1) الاهداف وترتيبها. اذ ان هناك اهداف متنوعة للمشروع اذ قد يكون الهدف هو تقديم خدمة او تحقيق ربح او نتائج تنموية او اجتماعية



الشكل (1) اهداف المشروع

المصدر/ ابو غانم ، عبد الحميد مصطفى ، ( 2002 ) . (إدارة المشروعات الصغيرة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، الطبعة الاولى ص 134 .

ث) اسباب انحراف المشاريع عن اهدافها / هناك أسباب عدة لعدم سير المشروع كما هو مخطط له ، اذ ترتبط اسباب الانحراف بالجهات الحكومية أو المؤسسات المالية الممولة أو الموردين والمجهزين . وفي حالات اخرى ، نرى تدخل قوى خارجية أيضاً في تنفيذ المشاريع ، مثل حالات الطوارئ. ممكن ان نلخص الاسباب لما يلي :

1) اسباب متعلقة بالمنظمة : وجود عجز في ميزانية المشروع، مما يستدعي إيقاف العمل جزئياً أو كلياً لحين ترتيب الاولويات. وكذلك قد تريد المنظمة الاستفادة من أي تطورات جديدة قد تطرأ ، لذلك عليها التوقف عن العمل لإجراء التعديلات (Hornok & koren ; 2010).

2) اسباب متعلقة بالمجهز : يرى كلا من ( حسن ، ابو النجا ; 2006) ان احد اسباب انحراف المشاريع عن اهدافها هو خرق المقاول لأي من التزاماته التعاقدية المحددة في العقد إلى إنهاء العقد ، وكذلك يتسبب فشل المقاول في تنفيذ أوامر مدير المشروع في تأخير المشروع، كما و ان عدم قدرة المقاول على إكمال العمل في الموعد المحدد يعد مشكلة رئيسة ايضاً، . وقد يفشل المقاول في استكمال العمل بسبب خلل ما مثل الإفلاس .

### ج) خصائص المشروع

يتميز كل مشروع بمجموعه من الخصائص تميزه عن الأنشطة الروتينية الأخرى وأهم هذه الخصائص هي :

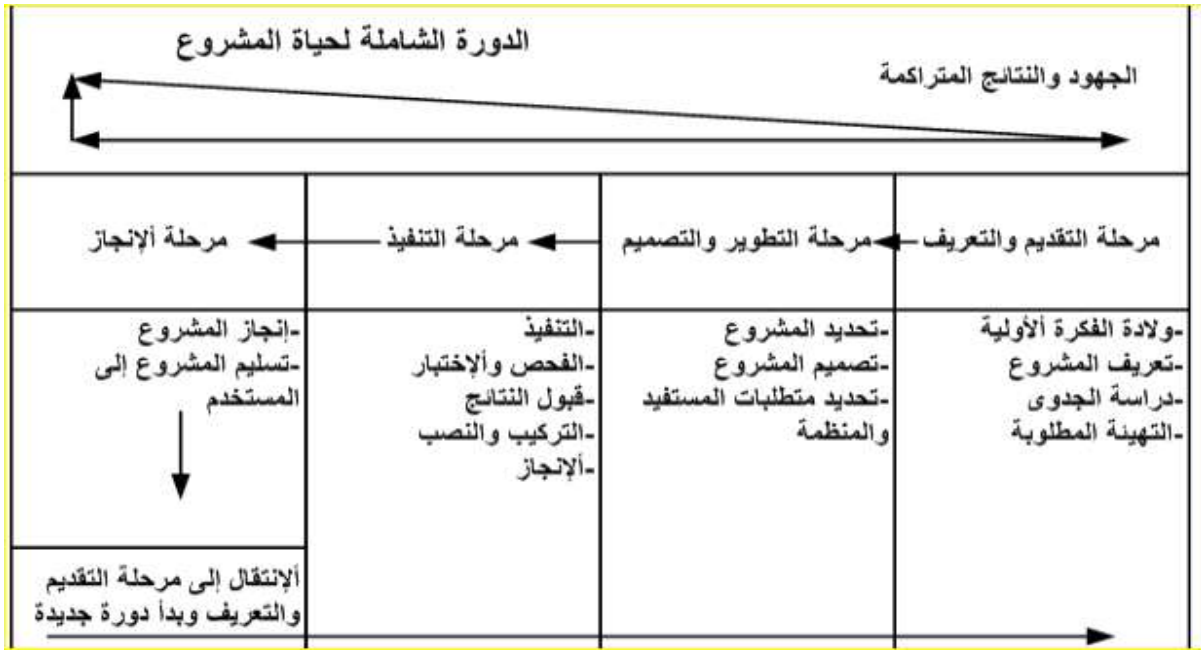
(1) الهدف : يعد المشروع مسعى فريدا يهدف الى تحقيق نتائج محددة وعادة ما ينطوي على مستوى عال من التعقيد ، و لإكمال المشروع بنجاح يجب تقسيمه الى مهام اصغر يجب تنفيذها للوصول الى الهدف النهائي للمشروع ، اذ هناك العديد من العوامل المهمة التي يجب مراعاتها عند العمل على تحقيق اهداف المشروع بما في ذلك توفير التكاليف واداره الوقت والاداء الامثل ( الفضل ،2009:26).

(2) الانفرادية : بكل مشروع سمات مميزة تميزه عن المشاريع الأخرى اذ لا يوجد مشروعان متشابهان تماما للبناء او للتطوير ، وبينما قد تشترك بعض المشاريع في المكونات الأساسية الا انها ستواجه مستويات مختلفة من المخاطر وتتطلب نهجا اداريا متميزا يتماشى مع فلسفة المنظمة واسلوب ادارته المشروع.

(3) المشروع ليس مهمة عادية ، ولكنه قد يتضمن مهاماً و واجبات شائعة بطبيعتها. ( الفضل ،2009:27).

### ج) دورة حياة المشروع :

من اجل ادارة عملية التنفيذ المطولة للمشاريع يوصي (العباسي ، و برهان ; 2008- 2009:28) بتقسيمها على مراحل مختلفة وتحديد المهام التي يجب انجازها خلال كل مرحلة يعرف هذا النهج بدورة حياة المشروع والتي ينفرد بها كل مشروع وتعتمد على خصائصه ونطاقه، اذ تتكون دوره حياة المشروع من سلسلة من المراحل او الخطوات المتسلسلة والمنطقية اذ تمثل كل مرحلة مجموعة محددة من الوظائف او الأنشطة التي يجب تنفيذها لضمان اكمال المشروع بنجاح .



الشكل (2) دورة حياة المشروع

المصدر / العلي، عبد الستار محمد. (2009). إدارة المشروعات العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ص : 142

- (1) مرحلة التقديم والتعريف : اهم مرحلة في حياة المشروع هي مرحلة التقديم والتعريف حيث تولد فكرة المشروع وتبرر حاجتها للحصول على الموافقة على انشائهم ، اذ يمكن ان تاتي الفكرة من شخص ما داخل او خارج المنظمة وخاصة العملاء لمشاريع المنتجات
- (2) - مرحلة التطوير والتصميم : تبدأ مرحلة التطوير والتصميم بعد الموافقة على مشروع جديد، تتضمن هذه المرحلة انشاء تصميمات مفصلة للمشروع تفي بالمستوى المطلوب اذ يجب تقديم نسخة من دراسة المشروع للاعضاء المسؤولين ويجب وضع خط رئيسه للمشروع تحت الاشراف المباشر لمدير المشروع اذ تصبح هذه الخطة الوثيقة الرئيسية في ملف المشروع
- (3) -مرحلة التنفيذ : بعد الانتهاء من مرحلة التصميم سيبدأ فريق العمل في مرحلة تنفيذ المشروع. اذ سيقدم مسؤول الفريق تقريراً عن التقدم المحرز الى الادارة العليا واصحاب المصلحة بما في ذلك معلومات عن تقدم المشروع والنفقات والتكاليف واي احداث غير متوقعة تشمل هذه المرحلة اعداد التصميم التفصيلية و وضع خطط العمل والجدولة المهام وشراء المواد اللازمة كما يقوم الفريق ايضا بتنفيذ انظمة التوريد واكمال جميع المهام ذات الصلة
- (4) - مرحله الانتهاء والتشغيل : بعد الانتهاء من هذه المرحلة وهي مرحلة الانجاز. يوجد سيناريوهان محتملان ،الاول هو اكمال المشروع بنجاح والحصول على الموافقة والاستفادة من المستفيد والثاني هو اما بدء مرحلة جديده او الاستمرار في الجانب التشغيلي للمشروع خلال المرحلة الرابعة

تعد المشاريع الحكومية من أهم المشاريع التي تخدم المجتمع في أي بلد كان والتي تسعى إلى تحقيق أهداف متنوعة تخدم اجيالها وتلبي احتياجاتهم بطريقة فعالة من خلال ما تخصصه تلك الحكومات لتنفيذها من ميزانيات ضخمة وتسهيلات واسعة . تتنوع المشاريع الحكومية لتشمل مجالات عدة كالمجال الصحي والتعليمي والزراعي والسياحي وغيرها من المجالات الحيوية التي تخدم المجتمع وتدعم تسهيل الحياة وتطويرها . ( التميمي ، 2013: 28)

#### أ) اهمية واهداف المشاريع الحكومية

أن لهذه المشاريع اهمية كبيرة مما تحققه من الرقي بحركة النهضة في داخل الدولة واخذها مكانا ومركزا تنافسيا بين الدول من خلال العمل الدقيق في تنفيذ هذه المشاريع والجودة في تطبيقها والذي يعد من الأمور المهمة التي تعكس قدرة الجهات الحكومية على افضل استخدام للموارد المتاحة والإمكانيات وكذلك قدرتها على تسخير تلك الامكانيات في المشاريع التي تخدم المواطن والمجتمع. ( التميمي ، 2013: 28). ومن اهداف المشاريع الحكومية هو تخطيط الحكومة للمساعدة في تطوير المناطق باستخدام نفس النهج الذي تتبعه الدول الحديثة - من خلال التدخل في الاقتصاد وتقديم الخدمات. هناك سبعة أهداف تسعى الحكومة إلى تحقيقها من خلال هذه السياسة.: (عودة، 2006: 58)

- 1) توفير المبادرات التنموية وكفالتها .
- 2) التاكيد على تحقيق الاهداف التنموية
- 3) التنمية المستمرة للمناطق السكنية بشكل عام.
- 4) تحسين نظام الضمان الاجتماعي.
- 5) التعجيل بالعملية التنموية وتحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية.
- 6) جذب الاستثمار الأجنبي من خلال إنشاء مشاريع يسهل الوصول إليها وتقديم جميع الخدمات اللازمة.
- 7) توفر الحكومة بعض السلع والخدمات الضرورية ، مثل خدمات نقل الركاب والبريد والهاتف والكهرباء والمياه والصرف الصحي والصحة والتعليم ، للأشخاص الذين لا يستطيعون الحصول عليها مجاناً أو بسعر مرتفع للغاية. اما ( التميمي ، 2013: 9 ) فيرى ان ابرز الاهداف لمشاريع تنمية الاقاليم هي العوامل الثلاثة الرئيسية التي تؤثر على كفاءة المشروع وهي { المدة التي يستغرقها المشروع ، ومقدار تكلفته ، ومدى جودة النتائج } . غالباً ما يكون هدف المشروع هو تحقيق الأشياء الثلاثة انفا في أقصر وقت وأرخص طريقة ممكنة ، ولكن قد يكون من الصعب أحياناً القيام بذلك. هناك العديد من العوامل والتي تؤثر على مدى سرعة ومقدار ومدى جودة المشروع ، وغالباً ما تتعارض مع بعضها البعض، يتعين على المدير أن يجد حلاً يوازن بين العوامل الثلاثة.

#### ب) خصائص المشاريع الحكومية

لخص (Patanakul& Liu;2016:22) خصائص المشاريع الحكوميه الكبيره بما يلي

- 1- تسعى وراء فوائد غير مالية
- 2- وجود عمر خدمة طويل للمنتج
- 3- التعامل مع اصحاب المصلحة المتعددين
- 4- مشاريع عملاقة ومعقدة
- 5- عرضة للبيئة والديناميكيات السياسية
- 6- اتباع عملية ادارة المشروع الالزامية

تشير خمس من هذه الخصائص الى عملية ادارة مشروع ديناميكية ومعقدة يتم تنفيذها في بيئة فريدة من نوعها كما يشير عمر خدمة المنتج الطويل الى تفرد المخرجات والتكرار العالي لعملية استخدام هذه النتائج هي نتيجة دراسة مكثفة حول السياقات الاوسع لعدة مشاريع في مختلف البلدان المتقدمة

### ت) معوقات المشاريع الحكومية /

تتباين وتختلف الأسباب التي تعيق وتحول دون تطبيق المشاريع الحكومية بطريقة فعالة في المحافظات العراقية . وهناك العديد منها والتي نوقشت بهذا الصدد، سعيًا منها لإيجاد الحلول التي تتلاءم مع المشاريع الحكومية الخدمية المتنوعة. فبعض المعوقات تتمثل بالقصور في بعض الأنظمة واللوائح التي تنظم العلاقة ما بين الجهات الحكومية والمتعاقدين معها. اذ لخص ( التميمي ، 2013: 30) المعوقات بالنقاط التالية :-

- 1- نقص الخبرة لدى منفذي المشاريع والمسؤولين عنها.
- 2- عدم دقة الرقابة
- 3- ركافة اسلوب طرح المشاريع الحكومية
- 4- عدم الالتزام بالمدة التعاقدية

### ث) ابعاد المشاريع الحكومية

يرى (عريفات، 2008:20). انه لكي ينفذ مشروعًا ناجحًا في مجال الاعمال ، يجب أن يكون هناك خطة جيدة ، تنسيق مع أهداف متنسقة ، مكونات قوية ومساعدة الخبراء. هذا هو السبب في أن المشاريع الناجحة غالبًا ما تتمتع بالعديد من الميزات نفسها ، مثل الهدف المحدد جيدًا والإعداد الدقيق وفريق من الخبراء. و يتم ذلك من خلال مراعاة أربعة أبعاد:

- 1- المجال : قد لا يكون نطاق المشروع هو بالضبط ما كان متوقعًا. هذا يعني أن بعض الأشياء ليست كما هو مخطط لها ، مما يعني أن المستفيد النهائي قد لا يحصل على المزاي التي كان يأمل فيها.
- 2- الكلفة : هذا يعني التأكد من أن التكاليف المقدرة للمشروع قريبة قدر الإمكان من التكاليف الفعلية.



3- الجدولة : هذا يعني التحكم في وقت بدء المشروع وإنهائه.

4- رضا المستهلك : يتم تصميم المشروع لتلبية الاحتياجات الرئيسية للمستهلك

ذكر (لزهري، 2019:5) ان اهم ابعاد المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم هي :-

- 1- تكاليف المشروع / يعتمد القرار بشأن تنفيذ المشروع من عدمه على ما إذا كان يمكن تنفيذه ضمن ميزانية محددة أم لا. إذا كان يمكن تنفيذ المشروع ضمن الميزانية ، فسيتم تنفيذه.
- 2- الجودة / تشير الجودة إلى جودة الأشياء التي يتضمنها المشروع - الأشياء المستخدمة في صنعه ، والطريقة التي يتم بها تشغيله ، والنتائج التي ينتجها. وهذا يشمل أشياء مثل جودة المواد المستخدمة ، ومهارة الأشخاص الذين يعملون عليها ، والعناية في التخطيط لها وتنفيذها.
- 3- اخلاقيات المشروع / يعني إنجاز المشاريع وفق معايير أخلاقية تتوافق وتتماشى مع المعايير الأخلاقية للمجتمع الذي تعمل فيه الشركة المنجزة للمشروع، ومن جهة أخرى يجب أن تتمتع إدارة المشروع بأخلاقيات ممارسة مختلف الوظائف الإدارية على المشروع.
- 4- المدة الزمنية / ينقسم المشروع على مراحل ، ولكل مرحلة موعد نهائي محدد. من الصعب التنبؤ بالوقت الذي سيستغرقه إكمال كل مرحلة ، حيث توجد أيضًا مخاطر مرتبطة بكل مرحلة. للتأكد من تنفيذ المشروع في الوقت المحدد ، يمنح مدير المشروع اهتمامًا وثيقًا للجدول الزمني.

كما و تتمثل الابعاد الرئيسية وفعال (Nancy & Nagy , 2015 : 24-27 ) بما يلي :-

البعد الاول - البعد تنظيمي / لثقافة الشركة تأثيرا كبيرا على نجاح المشروع ، حيث يمكن أن تؤثر على أشياء كثيرة في الإدارة الحديثة للمشاريع ، مثل الدعم من الإدارة العليا. يعتمد نجاح فريق المشروع على العوامل الثقافية والبيئية في الشركة التي يعملون فيها. وهذا يشمل دعم الإدارة العليا ومشاركة المستخدمين وبيئة الفريق.

البعد الثاني – البعد الفني / يمكن أن يكون للعوامل الفنية تأثير كبير على كيفية عمل المشروع ، اعتمادًا على التكنولوجيا المستخدمة ، ويمكن أيضًا أن تكون مرتبطة بطريقة أجايل المختارة. على سبيل المثال ، إذا كان المشروع يستخدم تقنية قديمة ، فقد يكون استخدام طريقة رشيقة أكثر ملاءمة لظروف المشروع وقيوده أكثر فاعلية. بدلاً من ذلك ، يمكن أن يساعد استخدام تقنية أكثر تقدمًا في تسريع عملية المشروع.

البعد الثالث - الافراد / غالبًا ما يرجع نجاح إدارة المشاريع الحديثة إلى مشاركة الموارد البشرية. كما يفترض أن إدارة الموارد البشرية مهمة في ضوء الأساليب الحديثة في سياق هذا البعد .

من الجدير بالذكر بأنه هناك مجموعة متنوعة من العوامل التي تؤثر على نجاح المشروع منها تفاعل المستخدم ، و قدرة الفريق و تحت كل عامل ، هناك عوامل فرعية أخرى تؤدي دورًا في مدى نجاح المشروع وهي :

### اولا / تفاعل المستخدم

- 1- هناك العديد من مهارات إدارة المشاريع الفعالة التي يمكن أن تساعد في إدارة مشروع ناجح. تتضمن بعض أهم المهارات التخطيط والتنظيم والتحكم. بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن يكون مدير المشروع الفعالون قادرين على التواصل والتعاون مع أعضاء الفريق ، وكذلك اتخاذ قرارات سليمة بناءً على المعلومات المتاحة.
- 2- يمكن أن تساعد سياسة أصحاب المصلحة في ضمان توافق جميع المجموعات مع أهداف الشركة ، وأن الجميع يفهم دورهم في تحقيق تلك الأهداف. يمكن أن تختلف سياسات أصحاب المصلحة من حيث المدة والتفاصيل ، ولكنها عادة ما تتضمن أحكامًا للمدخلات من المجموعات المتأثرة ، بالإضافة إلى تعريفات للمصطلحات والتوقعات الرئيسية. سياسة أصحاب المصلحة هي وثيقة تحدد توقعات وأهداف المجموعات المختلفة التي تتأثر بعمليات الشركة. يمكن أن يساعد هذا المستند في ضمان توافق جميع المجموعات مع أهداف الشركة ، وأن الجميع يفهم دورهم في تحقيق تلك الأهداف.
- 3- وقت القرار ، من المهم اتخاذ القرار الصحيح في الوقت الملائم ، لأنه يمكن أن يؤثر على العديد من المجالات المختلفة في دورة حياة المشروع
- 4- التعامل مع الضغوط التجارية التي تصاحب المشروع.

### ثانيا / قدرة الفريق

- 1- التعامل مع تعقيدات المشروع / الشركة ذات القدرة العالية على التعامل مع تعقيد المشروع قادرة على إكمال المهام المعقدة بسرعة وكفاءة. هذا يجعل المنظمة أكثر كفاءة ونجاحًا.
  - 2- التواصل الفعال وردود الفعل/التواصل الفعال وردود الفعل مهم لبنية فريق منتجة. يسمح للجميع بمشاركة أفكارهم وملاحظاتهم ، كما أنه يسمح بحل المشاكل واتخاذ القرار.
- البعد الرابع - نجاح مهم المشروع / المشروع عبارة عن سلسلة من المهام التي يجب إكمالها من أجل تحقيق النتيجة المرجوة. المهمة هي وحدة عمل يجب إكمالها من أجل تحقيق هدف معين. الوظيفة هي مجموعة محددة من المهام التي يجب إكمالها من أجل تحقيق نتيجة محددة.
- البعد الخامس - عوامل المشروع / عوامل المشروع المتعلقة بمنهجية الإدارة الحديثة لتحديد الأهداف والغايات وتحديد متطلبات المشروع هي: تحديد الجدول الزمني للمشروع ، وتقدير الميزانية الواقعية ، وتحديد متطلبات المشروع.

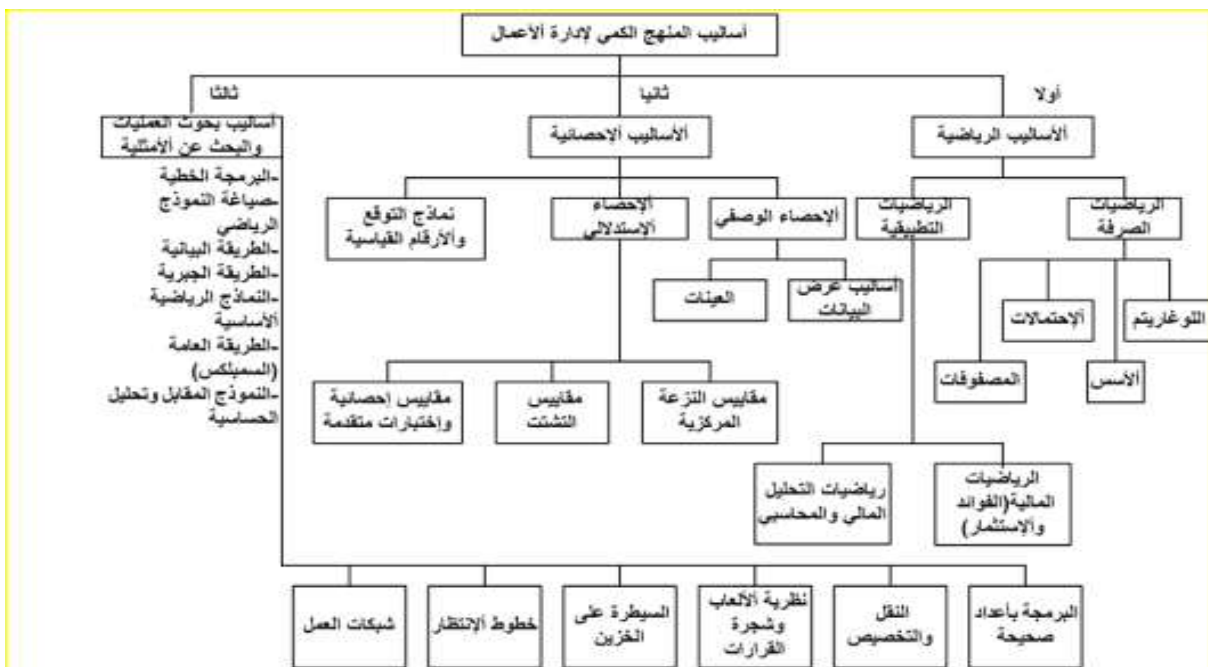
## ج) تقييم المشاريع باستخدام أساليب التحليل المالي والأساليب الكمية

تسمى الخطوات العملية و المتسلسلة للتحليل الشامل للجوانب الاقتصادية والاجتماعية والصناعية والبيئية للمشروع ومراجعتها من اجل تحديد اي تغييرات ايجابية او سلبية فيها (عملية التقييم) اذ يساعد هذا التحليل او التقييم في تحديد كل من العناصر النجاح المشروع في تحقيق اهدافه . . و يعد بمثابة الاساس للعديد من الدراسات العلمية والبحثية بما في ذلك دراسات الجدول الاقتصادي لمختلف المشاريع والانشطه اذ يتم استخدامه من قبل منظمات الانتاج والخدمات لتحديد كل من العناصر السلبية التي يجب معالجتها وكذلك العناصر الايجابية التي يرغب فيها صانع القرار. يتم اجراء هذا التقييم عادة للمشاريع الانتاجية او المشاريع الخدمية المطلوب انشائها وغالبا ما ترتبط هذه المشاريع بمنظمات الاعمال او الجهات الحكومية . ويتطلب التقييم في هذه الحالة اعتماد مجموعة من الأدوات والأساليب التحليلية ومن أهمها الأدوات، الأساليب الكمية والتي تعرف بشكل عام بأساليب المنهج الكمي (الفضل ، 2009:13-14). ذكر (العلي ، 2009:456-457) ان التقييم نوعان رئيسان هما

أ- تقييم الشكلي : والذي يحدث خلال دورة حياة المشروع ويقدم المعلومات لغرض توجيه الإجراءات التصحيحية.

ب- تقييم خلاصة : والذي يحدث بعد إنجاز المشروع نهائيا حيث يتركز على المنتج النهائي أو النتائج المتحققة من المشروع.

ضمن المنهج الكمي لادارة الاعمال ، يتم استخدام الأساليب الكمية من قبل متخذي القرار في مجال ترشيد القرارات وتقييم المشروعات ودراسة الجدوى الاقتصادية المختلفة، إن هذه الأساليب تقف تحمل مسميات مختلفة في أدبيات المنهج الكمي ، غير أن الشائع منها يرد ضمن عنوان الأساليب الكمية أو بحوث العمليات والبعض الآخر تحمل عنوان الأساليب الإحصائية اذ يوضح الشكل (3) ذلك .



الشكل (3) الهيكل العام لأنواع الاساليب الكمية ضمن المنهج الكمي لاداره الاعمال  
المصدر / مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009 : ص 15  
اذ تم الاعتماد في بحثنا هذا على اساليب الاحصاء الوصفي حسب الشكل (3) .

### ثالثاً - التنمية الإقليمية

ظهر مفهوم التنمية في العصر الحديث ، واهتمت به الدول الحديثة بشكل كبير، نظراً إلى الآثار الإيجابية التي تترتب عليها في جميع مجالات الحياة ، وتأثيرها الحساس والمباشر في حياة أفراد المجتمع ، لذلك وُضعت الخطط الاستراتيجية المدروسة في سبيل تحقيق أنواع التنمية المختلفة .ويمكن تعريف التنمية لغة واصطلاحاً كما اشار اليه (نوري، 2020 : 1 )

(أ) لتنمية لغة : الزيادة ، والنماء، والكثرة، والوفرة، والمضاعفة.

(ب) التنمية اصطلاحاً : اختلفت مفاهيم التنمية اصطلاحاً من شخص لآخر تبعاً للمضمون الذي يركز عليه ، لكن يمكن إجمال التعاريف للتنمية بأنها عبارة عن التغيير الإرادي الذي يحدث في المجتمع سواءً اجتماعياً، أم اقتصادياً ، أم سياسياً ، بحيث ينتقل من خلاله من الوضع الحالي الذي هو عليه إلى الوضع الذي ينبغي أن يكون عليه ، بهدف تطوير وتحسين أحوال الناس من خلال استغلال جميع الموارد والطاقات المتاحة حتى تستغل في مكانها الصحيح، ويعتمد هذا التغيير بشكل أساسي على مشاركة أفراد المجتمع نفسه .

فرّق العلماء بين مفهوم النمو والتنمية ، فالتنمية ترتبط دائماً بتغييرات جذرية في هيكل المنظمة نفسها وليس فقط على النتيجة كما هو الحال في النمو. اما (محمدي، 2020:33) فيرى ان التعريف الاصطلاحي لمفهوم التنمية يعبر بصورة عامة عن عملية التطوير والتقدم والارتقاء لمرحلة أفضل ، في حين يمكن لهذا التعريف أن يحظى بمزيد من التفصيل تبعاً لتطبيق التنمية، لذلك يمكن تعريف التنمية بأنها مرحلة التطبيق العملي للنظريات والقواعد التنموية، وكأنها الامتداد التطبيقي للجوانب النظرية والتخطيطية. يرى (بولص ، 2008 : 3) ان التنمية بشكل عام هي خلق تطور اقتصادي واجتماعي وعمراني من خلال الاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية الموجودة في البلد او الاقليم ، كما ان مستويات التطوير هذه تعتمد على الامكانيات المتاحة في تلك البلدان او الاقاليم . وعبر(السروجي، 2001: 14) عن مفهوم التنمية وعده مفهومًا غامضًا ، حيث يتضمن ثلاث صور ذهنية لا تنفصل في كل الجهود الهادفة الى فهم ظاهرة التطور والتعامل معها( التنمية كشرط للحياة، وكهدف يجب تحقيقه ، و القدرة على النمو والتغيير والتطور). واوضح Frank في النظريات الرأسمالية التي تشير الى ان التنمية هي عملية التطور الدول من نامية الى متقدمة ، اذ لابد من اتصال هذه المجتمعات الغير متقدمة بالمجتمعات الأوروبية المتطورة (frank,1971:33).

كما اضاف كلا من (الدليمي ،موسى؛ 2009:23) ان شمولية مفهوم التنمية ادت الى اختلافات عديدة في وجهات النظر المتضمنة تعريفها وكذلك صعوبة الاحاطة بشكل كامل بها بسبب تعدد ابعادها الاقتصادية والاجتماعية والمكانية . كما ان مفهومها يتأثر بطبيعة المنطلقات الاقتصادية والفكرية والايديولوجية .

مما سبق يمكن ان يعرف الباحث التنمية بانها عنصر أساسي للاستقرار والتطور الإنساني و العمراني والاجتماعي، وكذلك يمكن وصفها بعملية تطوير مستمر (شامل أو جزئي) اذ تهدف إلى الارتقاء بالوضع الإنساني إلى الاستقرار والتطور والنمو والتقدم بما يتوافق مع احتياجاته وإمكانياته الاقتصادية والاجتماعية ، وتعد وسيلة الإنسان وغايته.

### (ت) اهداف التنمية

يتركز الهدف الرئيس للتنمية في تحسين نوعية الحياة في مختلف النشاطات البشرية من خلال إحداث التغييرات الاجتماعية التي تساهم في تحقيق التوازن بين الجانب المادي والجانب البشري بما يحقق للمجتمع بقاءه ونموه ،و إلى تشجيع الأفراد على العمل، والإنتاج، والإخلاص في العمل النابع من الضمير الداخلي للشخص، والحرص على المصلحة العامة . ( السروجي ،2001: 35-36).

### (ث) خصائص التنمية

حدد (نوري، 2020 : 2 ) خصائص التنمية كما يلي

- 1) عملية شاملة لجميع جوانب المجتمع الاجتماعية ، والاقتصادية ، والثقافية ، والإدارية ، حيث تتعامل معه بوصفه نظاماً كاملاً ومتكاملاً.
- 2) عملية مستمرة، فهي لا تقف عند حد معين من التغيير، كما أنّ عملية تطبيقها للحصول على النتائج المطلوبة تحتاج إلى وقت طويل؛ لأنّ التغيير يحصل في البنية الأساسية للمجتمع .
- 3) عملية مخططة، فلا يمكن البدء بأي الشكل من أشكال التنمية إلا بعد تحديد الأهداف الرئيسة منها، ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلا من خلال عملية تخطيط ذات أسلوب علمي منظم .
- 4) عملية استثمارية، حيث تركز على استثمار الموارد البشرية والمادية الموجودة بهدف تحقيق النتائج .
- 5) عملية إدارية اذ يركز النجاح فيها على كفاءة الإدارة في الدولة ، وبتعاون جميع المؤسسات فيها سواء كانت حكومية أم خاصة .

### (ج) مقاييس التنمية

بشكل عام هي المقاييس التي من خلالها يمكن معرفة ما حققه الاقليم من تقدم . اذ اتفق الباحثون كلا من (احمد ، 2007 : 77 و الزبيدي، 2012 : 30 و عبد الكريم ، 2004 : 69) على ان هنالك ثلاثة مقاييس للتنمية :-

- 1- **مقاييس الدخل** : تعد الاكثر انتشاراً حيث تحدد مقدار التنمية ودرجة التقدم الاجتماعي والاقتصادي والعمراني
- 2- **المقاييس الاجتماعية** :- هنالك جوانب عدة في المجتمع صحية وجوانب خاصة بالتغذية وتعليمية وجوانب ثقافية ، ففي المجال الصحي فان انخفاض مستويات الدخل له علاقة مباشرة على صحة الانسان اذ يبلغ معدل الوفيات بين الاطفال في الدول النامية ضعف معدله

في الدول المتقدمة. اما ما يخص التعليم والتربية فان معدل الأمية في الدول المتقدمة منخفض بالنسبة الى الدول النامية وهذا الانخفاض مازال مستمرا .

3- **المقاييس الهيكلية** :- التغييرات الهيكلية التي احدثتها الدول النامية في بنيتها الاقتصادية من اجل التوجه نحو التصنيع والنمو وتوسيع قاعدة الانتاج وتنويعه

### ح ) محاور التنمية

1- **التنمية الاجتماعية** :- "تغيير حضاري تتناول آفاقاً واسعة من المشروعات التي تهدف الى خدمة الانسان وتوفير الحاجات المتصلة بعمله ونشاطه ، ورفع مستواه الثقافي والصحي والفكري والروحي، وتعمل هذه التنمية على استخدام الطاقات البشرية من اجل خدمة اهداف التنمية". (حسن ، 2005 : 175) . يرى (الكنز ، 2009 : 2-23) ان اهم مرتكزات التنمية الاجتماعية هي :-

أ- الجهود المشتركة بين المواطنين والحكومة .

ب- التكامل والتعاون والتوافق بين المجتمع المحلي ومجتمع الام

ت- الأهداف المخطط لها

ث- خلق الأمان الاجتماعي والرفاهية والاستقرار

2- **التنمية الاقتصادية** :- هي تقدم المجتمعات وتطورها عن طريق استنباط أساليب إنتاجية جديدة ، ورفع مستويات الإنتاج من خلال إنماء الطاقات البشرية وتطوير المهارات و ايجاد تنظيمات أفضل ، (عجمية، وليثي; 20:2011) .

### خ) اشكال التنمية

اجمع الباحثون ان للتنمية عدة اشكال وانواع سنتطرق لبعضها :

1- **التنمية البشرية** : وتعني التنمية البشرية للإنسان وبالإنسان، للإنسان لنفسه الفاعلة ومعارفه المتغيرة والمتجددة، وقدراته الماهرة، وعقله الذكي و الفطن. كما ان من المنظور التابع للأمم المتحدة ، هي المساعدة في توسيع خيارات البشر وقدراتهم على العيش الكريم وتوسيع المشاركة الديمقراطية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث يعد التطوير والتنمية الذاتية جزء منها .

اذ تهدف التنمية البشرية الى تنمية المعرفة والمهارات المكتسبة وذلك من خلال دعم نظام التعليم الأساسي و العيش في بيئة صحية وذلك بتقديم خدمات صحية أساسية يحتاجها الإنسان، فضلا عن توفير المستوى الجيد اللائق من المعيشة للإنسان، ( محمد، 2020: 35-42)

2- **التنمية الاجتماعية** : ان جوهر التنمية هو سلسلة متكاملة من عمليات إحداث التغيير في الجوانب البنائية والوظيفية، بحيث يتحقق التكامل والاتساق بين مجالات وقطاعات النشاط في المجتمع. و ان

أسلوب التنمية هو ان يتم استثمار الموارد البشرية والمادية والتنظيمية استثمارا جيدا مع تضافر الجهود الحكومية والأهلية فى مناخ ديمقراطي ، لتحقيق الأهداف وزيادة مشاركة كل القوى الاجتماعية فى المجتمع فى صنع القرارات التنموية وتنفيذها، والاستفادة من عائدها ومردودها ، ( السروجي ،2001:26).

3 - التنمية الاقتصادية : وتتضمن تحسين دخل الافراد بصورة مستمرة ومباشرة من خلال التطور التكنولوجي للمجتمع ،من خلال خلق أساليب إنتاجية جديدة ، ورفع مستويات الإنتاج عن طريق تنمية المهارات والطاقات البشرية وخلق تنظيمات أفضل . (عجمية ، ليثي؛2011 :20).

4 - التنمية المحلية : وفق تعريف الامم المتحدة سنة 1956 الذي يشير الى ان "تنمية المجتمع هي العملية التي تستهدف الربط بين الجهود الاهلية وجهود السلطات الحكومية لتحسين الظروف الاقتصادية الاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية ، وتكامل هذه المجتمعات فى حياة الامم والشعوب وتمكينها من الاسهام الفعلي فى التقدم القومي" (خاطر ، 2000 : 40) . كما اضافت (الكنز ، 2009 : 28) ان تنمية المجتمع المحلي تهدف بالدرجة الاساس الى تحسين الاحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، أي ان هذا المستوى من التنمية يتوجه بصورة مباشرة نحو مكونات البناء الاجتماعي فى المجتمع المحلي كافة ، وهذا يعني انه لا يركز على جانب معين دون الآخر ، وبهذا الاستهداف تكون تنمية المجتمع المحلي تنمية متكاملة.

كما وتتكون التنمية المحلية من عدة عناصر سنسرد بعضها منها وفق وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب و كما يلي :

أ- المشاركة المجتمعية : تعني المشاركة المجتمعية أن كثيرا من الناس من المجتمع يشاركون فى مشاريع لتحسين حياتهم (الزبيدي ،2012:59-58). وقد عرفها (Moatasim,2005:56) بانها عملية العمل معاً لتحقيق هدف مشترك بالشراكة والذي يحدث بين أنواع مختلفة من المهنيين والمنظمات والمجموعات.

ب- الديمقراطية : هي طريقة لتنظيم مجتمع يكون فيه لكل فرد رأي فى كيفية إدارة الأشياء ، ويكون لكل فرد حرية المشاركة فى اتخاذ القرارات التي تؤثر على مجتمعه. إنها أفضل طريقة لضمان أن يكون لكل شخص صوت ورأي فيما يحدث ، وأن كل شخص يمكنه المساعدة فى اتخاذ القرارات التي ستؤثر على مستقبل مجتمعهم( الزبيدي ،2012:32)

وبناء على ما سبق واعتمادا على العناصر السابقة يمكن للباحث تحديد بعض من اهداف التنمية المحلية كما حددها الباحثون كلا من ( الكنانى ، الزبيدي؛ 2013:78) اذ لخصا اهداف التنمية بالمساعدة فى تنمية الإنسان المحلي ليساهم فى تنمية منطقته بما يدعم الارتباط بين المواطن المحلي والشخصية الوطنية. وكذلك اضاف( شريفي،2009:22) هدف التركيز على الحد من الفوارق التنموية بين المناطق والدول داخل نفس المنطقة أمر مهم من أجل تحسين الرفاه العام لجميع المواطنين. اذ يمكن تحقيق ذلك من

خلال مجموعة متنوعة من الوسائل ، بما في ذلك تحسين الوصول إلى التعليم الجيد والرعاية الصحية ، وكذلك خلق فرص عمل متاحة للجميع . يرى الباحث مما سبق أن تطوير المجتمع المحلي هو نظام يشمل مجموعة متنوعة من الأشخاص والمديرين التنفيذيين ومنظمات المجتمع المدني والحكومة وكل الذين يتفاعلون في سلسلة من الإجراءات والعمل الجاد لتطوير خطط التنمية لمجتمعهم أو مدينتهم .



## الفصل الثاني / المبحث الثاني

### الخيارات

#### توطئة

تهدف المنظمات دائماً إلى الوصول إلى النجاح في أدائها والعمليات الخاصة بها وتعمل جاهدة باستمرار لبناء منظومة تنافسية متميزة تستند إلى تطوير أدائها من خلال اتخاذ خيارات معينة كمرحلة أساسية من مراحل اتخاذ القرار تحقق من خلالها رسالتها وفق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية المستقبلية، إذ إن الحكم على فشل أو نجاح المنظمة ككل يكون ناتج عن اعتماد خيار محدد تم اختياره من بين مجموعة عديدة من الخيارات التي تم توليدها وفق الظروف البيئية للمنظمة. توجد هناك أنواع عدة للخيارات منها الخيار الاقتصادي الذي يمكن الفرد من رؤية كل قرار من القرارات بزوايا مختلفة ، مثلما للخيارات الاقتصادية منافع كبيرة كذلك يمكن أن يكون لها عواقب وخيمة. فضلاً عن الخيارات الحقيقية التي كانت هناك زيادة كبيرة في المؤلفات الأكاديمية حولها على مدى العقود الثلاثة الماضية، إلا أن الممارسين كانوا بطيئين في تبني نماذج رسمية لتقييم الخيار الحقيقي. ومن هنا جاء هذا المبحث ليتضمن الجانب الفلسفي لمفهوم الخيارات بشكل عام والخيارات الاستراتيجية بشكل خاص.

#### أولاً : اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار تهدف إلى ضمان أن الأعمال تعمل بكفاءة وتفي باحتياجات عملائها. يتضمن ذلك النظر في مجموعة متنوعة من العوامل ، بما في ذلك اتجاهات السوق والاهتمامات المالية والاستراتيجية العامة للمنظمة.

#### (1) مفهوم اتخاذ القرار

عرفه ( العزاوي .2006 : 21 ) بأنه اختيار البديل الأمثل والمدرک من بين البدائل المتاحة في موقف معين ، أو هو عملية المفاضلة بين عدة حلول عملية بديلة لمواجهة المشكلة ما ، واختيار الحل الأنسب من بينها . اما (جلدة ، 2009 :14) فرأى انه عبارة عن عملية تفضيل حل مناسب من بين حلين أو أكثر من بين الحلول المتاحة في بيئة العمل، م من ثم يقوم متخذ القرار بتحديد المشكلة القائمة وتحديد بدائل حلولها ومن ثم حلها. يرى الباحث مما سبق ان اتخاذ القرارات بشكل عام هو عملية الاختيار الناجح بين أمرين، اما في مجال الأعمال فهو المقدر على الاختيار بين حلين أو أكثر لمشكلة ما .

#### (2) أهمية اتخاذ القرار

يعد القرار تصرفاً قانونياً أو ادارياً و كذلك هو وسيلة من الوسائل التي تتخذها الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها اذ يقوم القرار الإداري بدور كبير ومهم في مجال العملية الإدارية لانه يؤمن القوى البشرية العاملة و الوسائل المادية اللازمين لإتمام العملية الإدارية . كما أن القرار هو الذي يبلور توجهات وسياسات الادارة إلى أمور مادية محسوسة ، كما انه يقوّم الأخطاء ويصحح الانحرافات في مسار تلك العملية. (مشرفي، 2002:22).

### (3) مراحل عملية صنع القرار

عملية صناعة القرار تمر بمراحل وخطوات متعددة، كما موضح في الشكل (4) اذ تتم اعداد دراسات المشروع من عدة مراحل متسلسلة تباً بالتفكير في المشروع والاختبار الابتدائي ومن بعدها الدراسة التفصيلية ومن ثم التقييم وصنع القرار الي يشمل المراحل الرئيسية الآتية :

أ- تشخيص المشكلة : يجب على المدير تحديد طبيعة الموقف الذي أدى للمشكلة ودرجة أهميتها وتصحيح الأسباب والأعراض واختيار الوقت المناسب للحل الفعال والمناسب ، اذ ان مر هذه المرحلة من المراحل المهمة كونها يتوقف عليها نجاح الخطوات التالية لها . لأن تشخيص المشكلة بشكل واضح يخدم عملية وضع البدائل وتنميتها؛ و من ثم اختيار البديل الأمثل الحل للمشكلة ( بكر، 2002:80).

ب- تحليل المشكلة : إن المشكلات بشكل عام لا تنشأ من فراغ ، وإنما لها مسببات تكون المكونة للمشكلة، وقد تتفاعل وتتداخل فيما بينها ، وبذلك يجب على متخذ القرار أن يقوم بتحليل هذه الأسباب وبيان العلاقة بينهم ، اذ تساعد على صنع قرار رشيد و سليم ( عبد العال، 2008: 21).

ت- تحديد البدائل وتقويمها : ان تحديد البدائل هو الطريقة الوحيدة لوضع الفروض الأولية على مستوى البيئة المحيطة بالمشكلة و التي تستلزم قدرة على التخيل للوصول إلى حلول بديلة لعلاج المشكلة ( احمد، حافظ ، محمد صبري ; 2003:10-18).

ث- اختيار البديل المناسب : بعد تحليل البدائل المختلفة للمشكلة والمفاضلة بينها ، تأتي خطوة اختيار البديل الملائم لحلها و لتحقيق الأهداف المرجوة ، ربما يكون البديل الانسب هو أقل البدائل المتاحة سوءا ولكنه يمثل افضل توازن بين ايجابيات وسلبيات مكونات الاهداف ( الهواري ، 2000:434).

ج- اختيار البديل الملائم واتخاذ القرار : بعد القيام بتحديد البدائل وتقييمها، ومعرفة مزايا كل بديل وعيوبه وتكاليفه ونتائجه ومضاعفاته يتم اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة وفقاً لمعايير واهتمامات موضوعية يستند إليها في عملية الاختيار( عطوي ، 2004:145).



الشكل ( 4 ) مراحل دراسة وتقييم تنفيذ المشروعات

المصدر/ الحسيني، فلاح حسن (2000)، "الإدارة الاستراتيجية : مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن : 88 .

و عابد، علي (2011) ، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي دراسة حالة مشروع بناء 40 وحدة سكنية LSP بتيارت ،دراسة ماجستير جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية،الجزائر ص 80 . **بتصرف من الباحث .**

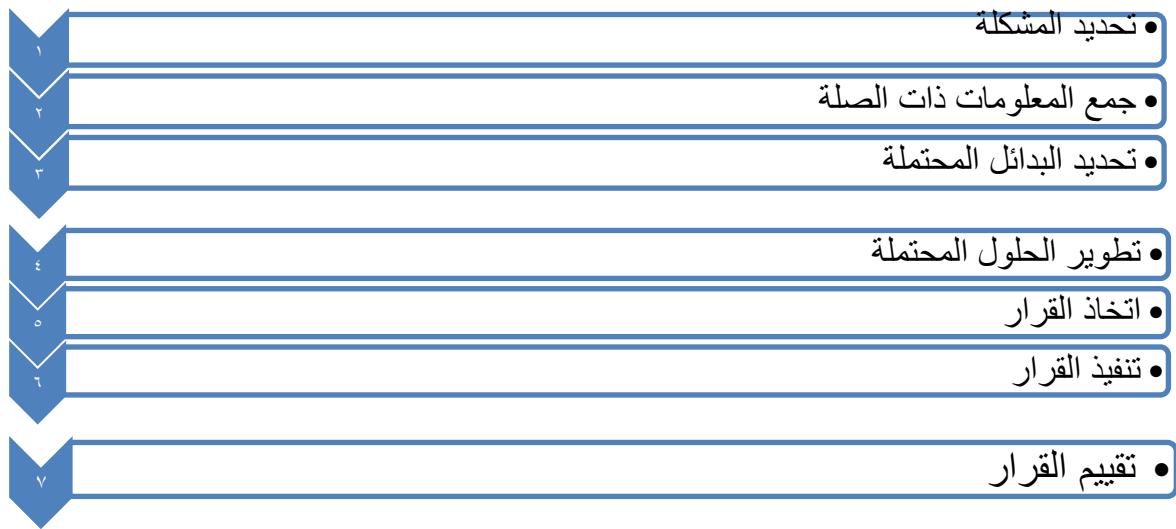
اما (Panpatte& Takale,2019:75-77) فيرى ان عمليه صنع القرار تتكون من سبع خطوات اساسية هي كما موضحة في الشكل ( 5 ) وكما يلي :

أ- **تحديد المشكلة** : الخطوة الاولى في عمليه صنع القرار هي تحديد المشكلة لاتخاذ قرار لها، اذ يجب على المدير النظر في العوامل الحاسمة او الاستراتيجية في تحديد المشكلة ، وهذه العوامل في الواقع هي عقبات في طريق ايجاد الحل المناسب ،اذ يجب ان تحدد هذه العملية كحد ادنى الاسباب الجذرية والحد من الافتراضات والحدود والواجهات التنظيمية والنظامية بداية كل امر، اذ يجب على المديرين تحديد المشكلة وتعريفها وتحديد اهم الاعراض او العلامات التحذيرية من المشاكل اذا الخطوة الاولى اللازمة لاتخاذ القرار هي اكتشاف الفرق بين الوضع الحالي والوضع المطلوب.

ب- جمع المعلومات ذات الصلة : اذ بمجرد تحديد المشكلة وتشخيصها وتعريفها يحين الوقت لجمع المعلومات ذات الصلة بها .

ت- تحديد البدائل المحتملة : يتم تحديد البدائل بعد جمع المعلومات ذات الصلة، عادة ما يكون هناك اكثر من خيار واحد يجب مراعاته عند محاولة تحقيق الهدف

ث- تطوير الحلول المحتملة : تعد تقنيات ابحاث العمليات وتطبيق الكمبيوتر مفيدة للغاية في تطوير مسارات العمل البديلة اذ بمجرد تحديد البدائل المتعددة يتم الموازنة بين الأدلة المؤيدة او المعارضة للبدائل المذكورة اذ ان الحصول على افضل قرار ممكن من بين مسارات العمل البديلة المتاحة ،ممكن ان تؤدي الى حلول ابداعية للمالشكلات



الشكل ( 5 ) المراحل السبع لصنع القرار

Source: Panpatte, S., & Takale, V. D. (2019). To study the decision making process in an organization for its effectiveness. *The International Journal of Business Management and Technology*, 3(1), 76.

ج- اتخاذ القرار : بعد جمع كل المعلومات ذات الصلة وضع كبار المسارات المحتملة التي يجب اتباعها وبعد ان صنفنا الخيارات يتم اختيار الخيار الذي يعتقد انه يتمتع بأقوى فرصه لتحقيق الاهداف ، في بعض الاحيان يمكن الجمع بين عدة خيارات ولكن في اغلبها سيكون هناك اتجاه واضح يجب اتخاذه.

ح- تنفيذ القرار: وبعد اتخاذ القرار يجب ان يتم التنفيذ بناء عليه وضع خطه لجعل القرار ملموس وقابل للتحقيق واستخدام المخططات لتخطيط المشاريع المتعلقة بالقرار ثم القيام بمهام النشاط بمجرد وضع الخطة في مكانها الصحيح.

خ- تقييم القرار: هي الخطوة الأخيرة والمهمة في عملية صنع القرار وهي تقييم القرار من اجل فاعليته والمتابعة تمكن من تحديد العيوب او العواقب السلبية للقرار اذ يوفر تغذية عكسية قيمة يمكن من خلالها مراجعة القرار او اعادة النظر فيه.

ونذكر (محمد و الحراحشة; 2018 :14-13 ) أن مراحل عملية اتخاذ القرار تمر في ستة مراحل هي:

- أ- إنشاء بيئة بناءة لاتخاذ القرار .
- ب- تحديد المشكلة وتحليل عناصرها.
- ت- الاستكشاف وجمع المعلومات
- ث- المفاضلة و وضع الحلول البديلة لكل الأسئلة المطروحة
- ج- إصدار القرار
- ح- المتابعة والتقييم

مما سبق يتفق الباحث ان لعملية اتخاذ القرار عدة خطوات ومراحل ، اذ يمكننا اتباعها مجتمعة أو بعضا منها بحسب القضية أو المشكلة المطروحة امامنا وهذه الخطوات او المراحل هي :

- أ - تحديد المشكلة، أو التحدي أو الفرصة المتاحة.
- ب - وضع قائمة بجميع الحلول والبدائل الممكنة.
- ج - تقييم إيجابيات وسلبيات كل خيار من الخيارات المطروحة.
- د - اختيار حل واحد من بين الحلول المقترحة.
- و - تقييم أثر القرار المتخذ وتصحيح الانحرافات ان وجدت وإجراء التغييرات اللازمة لمواءمة القرار مع الاهداف.

#### 4 خصائص القرارات

ان عملية اتخاذ القرارات هي من أهم العمليات الإدارية ، وحتى تكون هذه العملية فاعلة وكفؤة فيجب أن تتسم بخصائص تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية ، ومن هذه الخصائص أنها (2005:35)، (Ashram)

- أ - عملية اختيار : اي أن عملية اتخاذ القرارات قائمة على المفاضلة بين البدائل المتاحة والمطروحة أمام متخذي القرار لتمكنه من اختيار البديل الانسب من بينها.
- ب - عملية إنسانية : اي أن عملية اتخاذ القرار ترتبط بالجوانب الإنسانية سواء من قبل متخذ القرار أو المتأثرين به
- ج - عملية عقلية: بمعنى ان اتخاذ القرار هو عملية تفكير عقلانية بالدرجة الأولى اذ يحتاج كثيرا من الوقت والتأني
- د - عملية معقدة: بمعنى أنها معقدة بسبب معايير الاختيار المحددة و بالبيئة المحيطة بالقرار وكذلك بالأشخاص الذين هم محور القرار في الاتخاذ والتنفيذ والتأثير.

و - عملية هادفة : وجدت القرارات لتكون وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مالشكلة ما أو موقف معين، بالإضافة الى انها صفة ملازمة لعمل المديرين و لها هدف معين يسعى المديرون إلى تحقيقه.

### ثانياً ( مفهوم الخيارات

تعد الخيارات إحدى مراحل اتخاذ القرار والتي تنتهي بتحديد المسارات للمنظمة. و اذ يتم تحديد هذه المسارات من خلال دور المنظمة في المواءمة بين عواملها البيئية المتضمنة جوانب القوة والضعف فيها مقابل الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية والتي تتميز الان بالتعقيد والديناميكية . وقد تعددت مفاهيم الخيارات تعددا واضحا وذلك لاختلاف مداخل دراسته التي تناولها باحثوا وكتاب الإدارة. اذ ان مشاريع تنمية الاقاليم تعد من اهم البدائل الاستراتيجية للتنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية على الامد البعيد ، فالخيار بشكل عام هو خيار استراتيجي بحث لارتباطه بالأهداف الاستراتيجية للدولة . اذ يتفق كل من (Leggett، 2007:265) و (Ross & Bamber ; 2009:41) . ان نهج الخيارات الاستراتيجية يعد اداة قوية لتحليل وفهم تطور العلاقات الصناعية بل انه يعد مولدا للفرضيات التي تنهج هذا النهج وتطبقه اغلب المشاريع وعلى نطاقات واسعة في اقتصاديات السوق الصناعية . يعتقد الاشخاص الذين يدرسون كيفية اتخاذ قرارات ذكية ان مجرد اتخاذ قرار بشأن خطو ما دون التفكير في كيفية تاثير قادة المجموعة عليها ليس بالامر الجيد، اذ يمكن للقادة احداث فرق كبير في كيفية تنظيم الاشياء (Jewer & McKay 2012،:585). اما (Lynch:35,2018) فيعتقد ان عملية تحديد الخيار الاستراتيجية تسبق العمليات التنظيمية الاخرى الا وهي تحديد اهداف المنظمة ومن ثم تحليل البيئتين ( الداخلية والخارجية ) ومن بعدها تطوير الخيارات والمرحلة النهائية هي التطبيق للاستراتيجية الامثل .

كما ويرى الباحثان (الغالبى ، ادريس; 2007: 400) بان الخيارات الصحيحة والسليمة هي تلك الخيارات الاستراتيجية التي تقابل أولويات المنظمة واحتياجاتها ، والتي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها من وجهة نظر متخذي القرار و صانعيه أكثر من أي خيار آخر متاح والذي يمكن أن ينفذ بنجاح .و ينقل (الصميدعي، 2010: 102) بان الخيار الاستراتيجي يمثل الهدف الاخير المتفق عليه من قبل المسؤولين عن اتخاذ القرار والنتائج من تفاعل عناصر القوة الايدلوجية والإدراك ، والطموحات والقيم لهؤلاء المسؤولين مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة، فضلا عن ان الخيار الاستراتيجي هو حالة نابعة من المقابلة بين العوامل البيئية المتمثلة بنقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة من جهة و الفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى. وادناه بعض التعاريف الخاصة بمفهوم الخيارات الاستراتيجية .

الجدول (1) لبعض التعاريف الخاصة بمفهوم الخيارات الاستراتيجية

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
---	-------------------	---------

نتاج عملية متسلسلة من المراحل متمثلة اولها بمرحلة عرض مجموعة البدائل المتاحة ومن ثم تحديد البديل الاكثر ملاءمة وفق معايير خاصة تحددتها عملية اتخاذ القرار و التي تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي.	(Macmillan&Tampoe;2000:145)	1
تقييم الاستراتيجيات البديلة واختيار البديل المثالي من بين الاستراتيجيات المقترحة وفق معايير محدودة	(Thomas,et al.,2010:305)	2
قدرة الاستراتيجية التي تم اختيارها على التعامل مع العوامل الاستراتيجية المقترحة والمحددة في تحليل (SWOT) بأقل الآثار السلبية وابطس الموارد وكذلك الاستفادة من الفرص البيئية ونقاط القوة.	(Wangui,2011:14)	3
البديل الذي يتم تحديده ومن ثم اختياره من بين مجموعة من البدائل المتوفرة والذي يمثل الأسلوب الافضل لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم تلك البدائل استناداً لمجموعة من الأدوات التي تساعد على قبول واختيار ذلك البديل الأكثر ملاءمة	Johnson;et,al.,2011:244	4
العملية التي تهدف إلى تحديد واختيار مسارات عمل بديلة تستطيع أن تمكن المنظمة من تحقيق ما تطمح له على اتم وجه	(David,2011:288)	5
سلسلة من الأدوات والاجراءات التي تربط الأدلة الناتجة عن عملية تحليل البدائل والتي يتعين على المنظمة ملاءمة أنموذج أعمالها لما يحقق الرؤية المرجوة .	(Zanoni,.,et; al.,2014:13)	6
جزء من العملية الاستراتيجية المتضمنة تحديد الخيارات البديلة وتقييمها والتي تؤدي بدورها بعد ذلك إلى اتخاذ الخيارات المثلى ، و يتم تمثيل هذه الخيارات من خلال القرارات التي يتخذها المديرون اثناء عملية استراتيجية ممكن ان تحدث أثناء صياغة الاستراتيجيات أو مراحل التنفيذ.	(Jafar,2016:16)	7
هو الخيار القادر على تطوير المنتجات والتركيز على الإبداع في العمل ليصعب على المنافسين تقليد المنظمة في عملها.	(Chin & Pun, 2000: 82)	8
هو مجموعة من الإجراءات المتخذة من قبل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية عن طريق اختيار وإدارة مجموعة منظمات مختلفة متنافسة في أسواق المنتجات المختلفة.	Hoskisson &Ireland,2015: 174)	9
هو المدى الذي تتمتع به المنظمة في اتخاذ القرارات من منظور استراتيجي	(Malik, 2018:60)	10
هو عملية تقييم الاستراتيجيات البديلة واختيار الاستراتيجية الأفضل	(Wheelen,2020:271)	11
عملية اختيار معين لبديل من بين عدة بدائل متاحة وقابلة للتطبيق العملي والتنفيذ يتطابق أيضا مع أهداف المنظمة ويحقق رؤيتها ورسالتها ويخلق قراراً استراتيجياً مستندا على تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة	(رؤوف، 2017، 29)	12

التحديات والتهديدات التي تواجهها		
بديل تم اختياره وانتقاؤه من بين عدد من البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة وفق معايير مستندة الى تحليل عوامل البيئتين الداخلية والخارجية والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة الرئيسية.	( جاسم ، 2019 :22)	13
النتيجة النهائية عن العملية المترابطة الخطوات التي تقوم بها المنظمة بعد قيامها بتحديد اتجاهاتها الاستراتيجية ، بما في ذلك غاياتها التي تسعى إلى تحقيقها وهذا الخيار من المفترض أن يغير وضع المنظمة إلى وضع أفضل ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.	(شهنار ، 2016 :2)	14
نتاج عملية متسلسلة الخطوات يبدأ بعرض البدائل الاستراتيجية وتقويمها بما يتلاءم مع الظروف التي تعمل بها المنظمة والتوافق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية وبيئتها المحيطة.	(حسن ،حسوني ؛ 2019 : 371)	15
هو افضل بديل متاح من مجموعة بدائل مقترحة والذي يهدف الى تحقيق التوائم بين البيئة الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية للوصول الى افضل اداء.	( النجار ، 2002:274)	16
هو قرار اختيار بديل واحد او اكثر من بين البدائل الاستراتيجية المقترحة والذي يمثل رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية افضل تمثيل	( الدوري ، 2003:230)	17
انسب البدائل التي يمكن ان تستغل في تحقيق رسالة واهداف المنظمة ،والتي تمثل الأرض الخصبة التي ينبع منها البديل. اذ يتم اختياره من خلال عمليات التحليل والتركيب الاستراتيجي بالتوافق و المقدره الاستراتيجية للمنظمة.	(الصابر، علي ؛ 2004 :92)	18

المصدر / اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات اعلاه

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج بعض اوجه التشابه بين التعاريف السابقة لمفهوم الخيارات الاستراتيجية من خلال الاتي :

- 1- تُعرف الخيارات بانها تحديد المسار المتوقع للعملية الكلية للمنظمة في المستقبل .
- 2- تتمثل الخيارات في العديد من البدائل المتعلقة بتحديد الاستراتيجية العامة ، و الهدف الرئيس ، و الأهداف الفرعية ،و الميزانية العامة ،و الموارد المتوفرة ، و الخطط المتعلقة بالعملية.
- 3- تلعب الخيارات دورا مهما في العملية الكلية للمنظمة ، اذ تساعد في تحديد المسار المتوقع للعملية وتحقيق العائد العالي على الفائدة



4- أن الخيارات هي الهدف النهائي الناتج من التركيز على بديل واحد من بين مجموعة بدائل استراتيجية متاحة امام المنظمة والذي يضمن نجاحها في المستقبل وذلك من خلال اتباع خطة استراتيجية متكاملة تأخذ بنظر الاهتمام العوامل البيئية المحيطة بها

5- انها عملية تكوين البدائل في ضوء التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي للمنظمة ومن ثم تقييم هذه البدائل واختيار ما يناسب اوضاع المنظمة ويحقق اهدافها .

## (2) أهمية الخيارات الاستراتيجية

تعد الخيارات الاستراتيجية احدى الاسباب الرئيسة لتحقيق نجاح منظمات الاعمال والذي يتمثل في اعتماد الخيارات الملائمة في جميع المستويات (الكلي والأعمال والوظيفية) (يونس ، 2006 : 41 ) . اذ ان الخيار غير الملائم للظروف البيئية المحيطة للمنظمة او التي تعمل فيها قد يؤدي إلى فشلها وانحدارها، فلذلك يعد الخيار احد الوسائل التي تحقق النجاح والتميز للمنظمات في بيئتها الداخلية والخارجية (Macmillan & Tampoe ، 2000 : 132). ويرى (الركابي ، 2004:224) ان للخيارات بشكل عام والخيارات الاستراتيجية بشكل خاص اهمية كبيرة اخرى كونها تعد احد الادوات المهمة في الادارة والتي تساعد متخذي القرارات في رسم وتحديد واقع نشاطات المنظمة ومساراتها المستقبلية، والتي تتوافق و أهداف المنظمة ورسالتها وفقاً لنتائج تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية لها استنادا الى مجموعة معايير ومحددات رئيسة مثل اتجاهات الإدارة العليا نحو المخاطر وتمسكها بالاستراتيجيات السابقة، وكذلك اتجاهات المتنفذين واصحاب القوة في المنظمة .

ويضيف ( حسين ، 2005 : 38) أن عملية اختيار البديل الاستراتيجي الامثل تساعد متخذي القرار على خلق وجهة نظر مشتركة من خلال معرفة وجهة نظر المنظمة من جهة ومعرفة موقع المنظمة الحالي واتجاه السوق من جهة اخرى، وإن العمل مع أصحاب الكفاءة والخبرة يساعد على تطوير وتقويم البدائل الاستراتيجية من خلال تقييم فرص السوق الحالية والمستقبلية وفق الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة، وتمثل الخيارات الاستراتيجية الناجحة استراتيجيات عملية قابلة للتنفيذ وذلك لتحديد الفرص المستقبلية والاستفادة منها قدر الامكان، اذ إن الهدف الرئيس من انتقاء البديل الاستراتيجي من بين البدائل المتاحة الاخرى هو مساعدة أصحاب القرار في اختيار الاتجاه الاستراتيجي وتطويره.

كما اشار (ولي ، 2019:87) الى ان أهمية عملية تحديد الخيار الاستراتيجي تعود إلى بعض المنظمات التي تبحث باستمرار عن الفرص البديلة والإمكانيات المتاحة بهدف النمو والتغيير والتطوير، في حين أن بعض المنظمات الأخرى لا تبحث عن التغيير، ولا تبدأ به إلا في حالة ان الظروف المحيطة بها قد تغيرت، وهناك بعض المنظمات قد تتجاهل هذا التغيير، والبعض الآخر لديها خيارات استراتيجية متوافقة لظروفها وإمكانياتها فلذلك تستمر معها بنجاح لأنها حققت نتائج مرضية منها .

وينقل (العنبي، 2013:75) بانه من الضروري على المنظمات أن تتبنى الخيار الاستراتيجي الذي يتوافق مع العوامل البيئية التي تواجه المنظمة وتحيط بها والتي يتم التعرف عليه من خلال التحليل البيئي للمنظمة ، اذ ان الخيار الاستراتيجي هو المرحلة التي تتبع مرحلة التحليل البيئي، والذي في ضوءه يتم اعتماد الخيار الاستراتيجي الامثل وصولاً إلى تحقيق المزايا التنافسية التي تحقق النجاح للمنظمة بالأعتماد على قدرات وإمكانات القادة الاستراتيجيين في تعاملهم مع المواقف البيئية لها، وما يرتبط بذلك من مجموعة عمليات متعددة ومتنوعة من اذ التحليل والتفسير، ويؤكد (جدوع،2016:34). على الاهمية الأساسية لاستخدام الخيارات الاستراتيجية الحالية في تنمية وتطوير الخيارات البديلة المتاحة هي مدى التقليل من الجهد والوقت اللازم لتنمية وتطوير الخيارات الاستراتيجية الجديدة . ويشير (عجام، 2007: 105) الى ان أهمية الخيارات الاستراتيجية تكمن في كونه خطوة أساسية في تبني الاستراتيجية التي تمثل اختيار البديل الأفضل من وجهة نظر الإدارة العليا وأصحاب المصلحة، وفقاً لمدى ملاءمته وقدرته في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

وادناه بعض ما ذكر الباحثون عن اهمية الخيارات الاستراتيجية :

أ - اوضح (Macmillan & Tampoe.,2000:132) انه يوفر للمنظمة المرونة والانفتاح للتفكير الاستراتيجي ، ويعد مفتاح النجاح للمنظمات في بيئتها اذ ان ليس هناك أي قيمة تذكر للتفكير بالإدارة الاستراتيجية بشكل عام دون الخيار الاستراتيجي

ب - يمثل جوهر عملية الادارة الاستراتيجية ، كونه يساعد على وضع اطار فكري شامل واساس للمنظمات وذلك بما يرسمه من توجهات واضحة ترتبط بمستقبل المنظمة ومسارات تطورها من خلال وضوح اهدافها ، وامكانية تخصيص مواردها ، و كذلك تحقيق الموائمة بين امكانيات المنظمة وبيئتها وايضا بما يسهم في خلق و تحسين المركز التنافسي للمنظمات واستمراره (الشمري ، 2006 :73).

ت - اشار (Bryson,2011:255) الى ان هناك خمسة فوائد للخيار الاستراتيجي الا وهي تنمية التفكير الاستراتيجي والتعلم ، تطوير وحدثة عملية صنع القرار ، و تنمية الفاعلية التنظيمية والاستجابة والمرونة وزيادة الفوائد لاصحاب المصلحة .

ث - ذكر ( Leggett 2007:273 )، أن لانموذج الخيار الاستراتيجي فائدة في تحليل العلاقات الصناعية كون ان الحكومة هي اول من بدا بالاستراتيجية كما هو الحال بالنسبة لمكان وجود صاحب العمل.

ج - اضاف (Downey & Rohlinger، 2008:2) يساعد في التركيز على سد او تقليل الفجوة بين الهيكل وأبحاث الحركة الاجتماعية مما يعطى فهما دقيقا للطرائق التي يمكن للجهات الفاعلة استخدامها لتحدث بها التغيير الاجتماعي

ح - تعزز نظرية الخيار الاستراتيجي تصورات الإدارة للظروف البيئية المحيطة و قدرتها على اتخاذ القرارات التي تتكيف مع تلك الظروف كما وتقدم الى مجالس الإدارة المعلومات الدقيقة والأكثر اثراءً من خلال المشاركة في عملية الخيار الاستراتيجي مما يؤدي بالإدارة الى ان تتميز بسلوكيات تتوافق مع اهتمامات المساهمين (Jewer & McKay;2012:588-590)

خ - يرى (Hoskisson & Hitt، 2015:111) ان الخيارات الاستراتيجية مهمة للمنظمة كون ان الأداء طويل الأجل مرتبط باستراتيجياتها.

### (3) اهداف الخيارات الاستراتيجية

تناول الباحثون اهداف الخيارات من عدة جوانب ، اذ تعمل هذه الخيارات على تحقيق هدفين اساسيين اولهما ايمان الادارة واعتمادها في حدود العمل الحالي والمستقبلي من شأنه تحقيق عدة فوائد للمنظمة . والهدف الثاني هو تفكير الادارة الاستراتيجية اصبح الان خياراً استراتيجياً بالنسبة لبقية الإدارات في المنظمة بسبب التحديات المتنوعة التي تواجهها المنظمة محلية كانت ام اقليمية او عالمية . لذا، فان التفكير بإدارة العمل وتحقيق اهداف المنظمة بالأساليب التقليدية بات غير مجدي ( السالم ، 2008 : 19 ). كما يمكن أن يصبح الخيار الاستراتيجي حلقة وصل للإجراءات بين التخطيط الاستراتيجي والاقتصادي من جهة وتخطيط مشاريع بنية تحتية معينة من جهة أخرى (Ansoff,2007:160) . تحاول الخيارات الاستراتيجية العمل على ايجاد مرحلة تخطيط وتحليل واسعة ودقيقة لكيفية تلبية احتياجات المنظمة المختلفة من خلال الاجراءات مختلف (Eckersten& Gunnarsson ; 2021 :4).

### (4) العوامل المؤثرة في الخيارات الاستراتيجية

تباينت اراء الباحثين والكتاب في تصنيفاتهم للعوامل المؤثرة في تحديد الخيارات للمنظمة ، فوجدنا ان كل من (Ganz,2004:22) و (Morris & Staggenborg; 2004:33) و (Downey & Rohlinger ,2008:3) على ان الخيارات الاستراتيجية محددة بقيود من قبل جهات فاعلة والبيئة السياسية المحيطة كما اوضح ( الدوري ، 2003 : 267-274 ) العوامل المؤثرة كما يلي:

- أ- التزام وتمسك المنظمة بالاستراتيجيات السابقة والحالية
- ب- توجهات اصحاب القوة و النفوذ في المنظمة
- ت- معيار مستوى المخاطرة
- ث- عاملا الوقت والخيار الاستراتيجي
- ج- موارد المنظمة المادية والمالية والبشرية.

هناك عوامل مؤثرة اخرى في الخيار الاستراتيجي والتي اتفق عليها العديد من الباحثين والكتاب وهي الأكثر تكرارا والتي توصل اليها الباحث وهي :

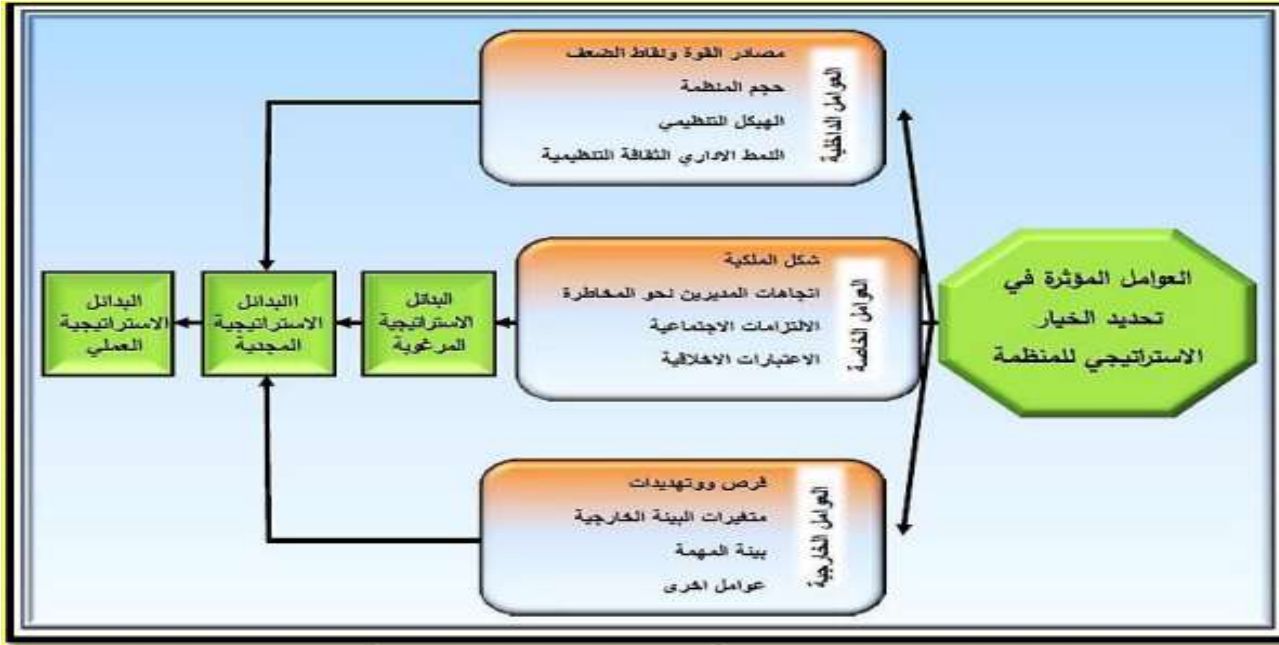
أ- الاستراتيجيات السابقة : تسعى المنظمات الى دراسة الاستراتيجيات الحالية مع الاخذ بنظر الاهتمام البدائل الشبيهة بها ومن ثم فإن البدائل التي سيتم اختيارها تحددتها الاستراتيجيات السابقة. كأساس من اسس الاختيار الاستراتيجي الذي من شأنه تخفيض الوقت والمجهود المبذولين للبحث عن البدائل الجديدة الا ان الاعتماد على تلك الاستراتيجيات الماضية بالرغم من اهميته فقد يقلل من قدرة المنظمة على التغيير والتفاعل بكفاءة مع بيئتها الحالية ( المغربي، 2006:226) .

ب- الاهتمامات والاتجاهات الداخلية: ان تحديد خيار استراتيجي معين يرتبط غالباً بمراكز القوى والتأثير داخل المنظمة بسبب أن الاستراتيجيات بصورة عامة يترتب عليها تغيرات في الهياكل التنظيمية وكذلك في طبيعة العلاقات ومن ثم التأثير على النفوذ ، اي ان اتجاهات اصحاب النفوذ الحاليين سيكون لها تأثير في تفضيل استراتيجية معينة دون اخرى ، كما يعد المدير التنفيذي في المنظمات المصدر الرئيس للطاقة (223: 2004، Final) .

ت - مستوى المخاطرة : توجد علاقة طردية بين درجة المخاطرة ومقدار الربح الذي يمكن للمنظمة تحقيقه ، فكلما انخفض مستوى المخاطرة زادت درجة التأكد وانخفض بذلك الربح المتوقع وعليه فان العكس صحيح اي ان مع ارتفاع مستوى المخاطرة يزداد درجة عدم التأكد واحتمالات الربح تكون عالية وهذا ما قد يستخدم من قبل الادارة العليا لاختيار الاستراتيجية الهجومية او الدفاعية ( Final,2004:24)

ث - التوقيت : اذ يعد التوقيت الخاص باستراتيجية ما عنصراً مهماً ورئيساً لنجاحها واستمرارها ووجودها او فشلها، فالمدى الزمني المتاح للاختيار ما بين بدائل الاستراتيجيات والوقت الذي تصبو فيه الادارة ان تحقق استراتيجياتها النتائج المطلوبة والعوائد المرجوة يعد من الامور التي تشغل ذهن الادارة، بالإضافة الى جانب دراسة الوقت الذي يكون فيه السوق على استعداد لاستقبال منتجات المنظمة ومتشوقاً اليها ( مساعدة ، 2013:278) .

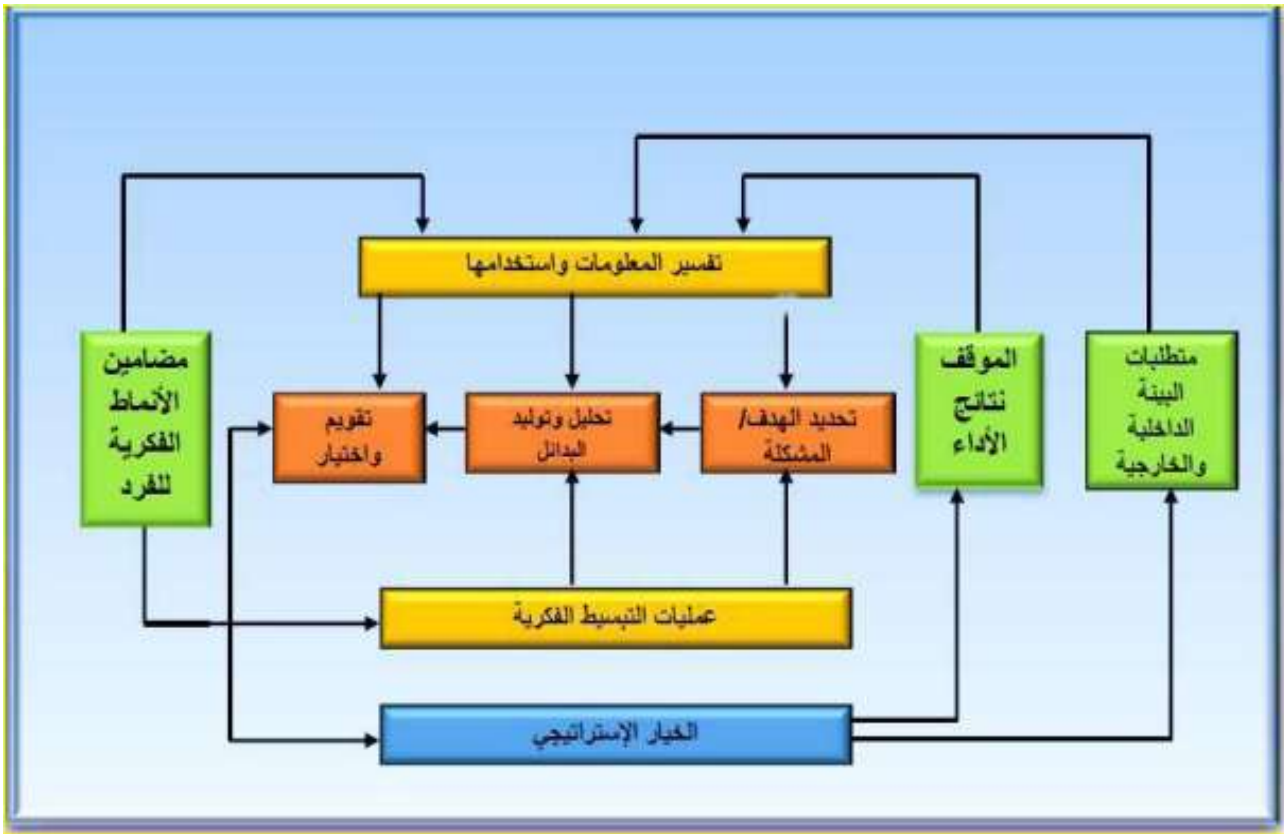
ج - الموارد : الموارد التنظيمية البشرية والمادية هي اهم المعايير الواجب مراعاتها عند اختيار الاستراتيجية الملائمة ، وتظهر اهمية هذه الموارد على ما يمكن للمنظمة القيام به لكونها قد تمثل مصدراً من مصادر القوة باذ تميزها تنافسيا ، او ممكن ان تحد من تحقيق اهدافها ( ادريس ، المرسي ; 2006:348)) الصعوبة من خلال ما تقدم يمكن للباحث ملاحظة الاختلاف الواضح بين الكتاب والباحثين في طريقة تصنيفهم للعوامل المؤثرة في عملية تحديد الخيارات للمنظمة والتباين يكون على أساس اختيار مناسب وعلمي يجمع بين البدائل المتاحة المرغوبة والمجدية والعملية، ومن خلالها يتم تطبيق وتنفيذ الخيار الاستراتيجي، حسب عدة جوانب شخصية وإدارية . واستناداً إلى ما سبق فبالإمكان تمثيل العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي من خلال الشكل (6) الذي يوضح ان العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تؤثر بعضها ببعض ، تؤثر بشكل مباشر على البدائل الاستراتيجية المجدية .



الشكل (6) العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي

المصدر : جدوع، سندس محمد ، (2016) تقييم الخيارات الاستراتيجية لتطوير واقع المنظمة العامة للأسواق المركزية رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد:35

و قد اضاف ( الحسيني ،2000:158) انه من الواضح مما تم ذكره أن العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي ترتبط بعدة علاقات متداخلة ، لذلك يعد توضيح تلك العوامل حالة معقدة بسبب حقيقة هذا التداخل فيما بينها، اذ يؤدي إلى تأثيرات متشابهة أيضاً في عملية الخيار الاستراتيجي . علماً إن العوامل التي تؤثر على عملية الخيار الاستراتيجي لا تأتي مستقلة بذاتها وإنما بطبيعتها تأتي متداخلة مع بعضها البعض، ومن أجل الوقوف على حقيقة ذلك التداخل والتشابك يمكن عرضه في الشكل الآتي (7).



الشكل (7) نموذج تحليلي للعلاقات المتداخلة بين العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي

المصدر/ الحسيني، فلاح حسن (2000)، "الإدارة الاستراتيجية : مفاهيمها - مداخلة - عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن: (158)

## 5) حدود الخيارات الاستراتيجية

وفقا ل (Weil، 2005:331) ان الخيارات التي يتم اجرائها داخل المنظمة محدودة بسبب القيود الرسمية وغير الرسمية على حد سواء ، والتي يتم تحديدها من خلال هيكل المنظمة وحدودها ، اذ يتم اخذ هذه القيود في الاهتمام من قبل صانعي القرار والمديرين عند اختيارهم انسب الخيارات، كما موضح في الشكل (8). اذ توفر الحدود ايضا لصانعي القرار طرقا مختلفة لتقييم الخيارات المتاحة حاليا في سياق اهداف المنظمة واستراتيجياتها ، بالإضافة الى ذلك توفر هذه الاطر فرصا للمنظمة لتحقيق اهدافها المنشودة بينما يؤدي التأثير الاستراتيجي والقدرة التنظيمية دورا مهما في تحديد احتمالية تحقيق الاهداف طويلة الاجل . باختصار تؤثر الحدود والقيود التنظيمية بشكل كبير على عمليات صنع القرار والنجاح العام للمنظمة .



الشكل ( 8 ) حدود الخيار الاستراتيجي

Sours: Weil ,David, (2005)" A Strategic Choice Framework For Union Decision Making" ,Journal Of Labor And Society ,Vol 8,No2,P332.

## 6) صعوبات ومحددات الخيارات الاستراتيجية

يصف (الظاهر ، 2009:218) صعوبات ومحددات الخيارات الاستراتيجية بما يلي :

**أ - المعلومات /** توافر المعلومات الكاملة هو عامل رئيس لصناع الخيارات الاستراتيجية . اذ يجب أن يكونوا قادرين على الوصول إلى جميع البيانات ذات الصلة حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات مستنيرة. يمكن الحصول على هذه المعلومات من مجموعة متنوعة من المصادر ، بما في ذلك التقارير المالية وأبحاث السوق وإعلانات المنظمة .

**ب - الوقت والكلفة :** يمكن أن يكون الوقت والتكلفة من العوامل المهمة عند اتخاذ القرار ، اذ يمكن أن تشير إلى الالتزام بالمواعيد النهائية والتكاليف التعاقدية.

**ت - الاتصالات :** تتضمن عملية الاختيار الاستراتيجي التواصل والعلاقات بين المشاركين. اذ يتم هذا الاتصال بعدة طرق ، من ضمنها المناقشات غير الرسمية والاجتماعات وتبادل البريد الإلكتروني . اذ لا بد من أن يكون المشاركون قادرين على الثقة والعمل معًا بشكل جيد من أجل اتخاذ القرار الأفضل.

**ث - الإدراك السليم والتبصر:** يعد الإدراك السليم والاستبصار ، قدرات مهمة لصانعي الخيار ، اذ يتيحان لهم الاعتماد على الملاحظة من خلال القدرة المعرفية السليمة والبصيرة ، فضلاً عن الحكم الموضوعي. كما يسمح لهم باتخاذ القرار الأفضل بناءً على المعلومات التي لديهم.

## (7) مراحل صنع الخيارات الاستراتيجية

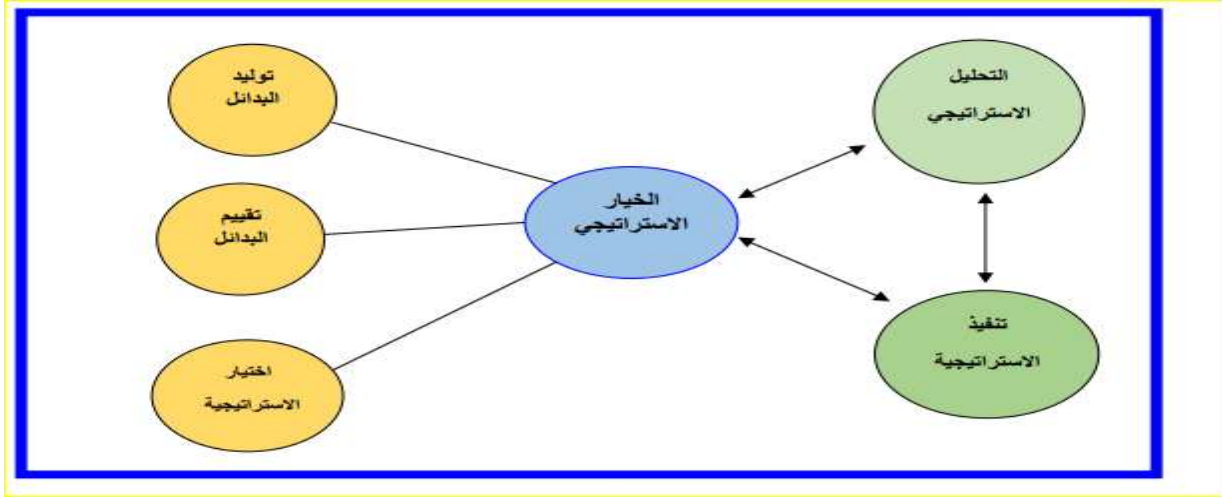
تعد عملية صنع الخيارات من أصعب مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية، إذ أشار ( 2004:87 Mercer, ) أن الخيار الأمثل تتباين مدة صياغته بصورة مثلى من 6 اشهر الى ثلاث سنوات . لذلك فان مسار عمليات تحديد الخيار الاستراتيجي معقدة جدا كونها تجعل الخيارات الاستراتيجية مقيدة أكثر فأكثر بمرور الوقت، وحتى في مرحلة ما قبل البدء بالعملية لا يوجد خيار محدد ومفتوح لصانعي القرار، بسبب وجود قيود من الماضي ، ولكن بمرور العملية إلى مرحلة البدء والتكوين سيضيق نطاق الخيارات الاستراتيجية بشكل كبير وصولا الى مرحلة الاغلاق التام، كون ان جميع الإجراءات الاستراتيجية تقريبا مرتبطة بمسار محدد مسبقا (McKieman & Wilson ; 2014:9). كما اشار (David & David; 2017:250) الى أن عملية تحديد وتقييم الخيار الاستراتيجي والتي هي من اهم مراحل صياغة الخيار تكون من ضمن مسؤولية المديرين والموظفين الذين قاموا مسبقا بجمع المعلومات حول رؤية المنظمة ورسالتها وقاموا أيضا بتحليل وتدقيق بيئتها الخارجية والداخلية ، وكذلك ممكن اشراك اعضاء من كل قسم من اقسام المنظمة في هذه العملية لتمكينهم من فهم ما تفعله ادارة المنظمة وايصال المعلومة للعاملين فيها ومساندتها في تحقيق أهدافها إذ ان معلومات التقييم الخارجي والداخلي للمنظمة إلى جانب معلومات رؤية المنظمة ورسالتها تساعد المشتركين في تحديد الخيار الأمثل و فرز وبلورة استراتيجيات معينة في أذهانهم ، والتي قد تفيد المنظمة أكثر من غيرها . وبعد ذلك يتم جمع التصنيفات وفرز التقييمات المعطاة لكل استراتيجية ومن بعدها يتم اختيار الاستراتيجية ذات أعلى قيمة بوصفها أفضل الاستراتيجية التي تعكس الحكمة الجماعية للمنظمة .

كما وضع ( Robson, 1997:57 ) انموذجا للإدارة الاستراتيجية بين فيه مجموعة العوامل المشتركة ما بين الخيارات الاستراتيجية ووضح فيه مراحل صنع الخيار الاستراتيجي إذ اتفق معه على ذلك كل من ( David, 2001: 20 ) و (الدوري، 2005:11) و (الغالي، إدريس ; 2009: 403) كما فصله في ادناه :

أ - توليد وتطوير البدائل الاستراتيجية : لا يمكن للباحثين استحضار جميع البدائل الاستراتيجية مجتمعة وذلك لعدم محدوديتها لذلك فانهم يبحثون عن عددا كبيرا منها ، ومن ثم يتم الاختيار من بينها إذ يتم وضع البدائل الاستراتيجية ضمن قائمة معينة بوصفها خيارات استراتيجية ليتم بعد ذلك اختيار الاستراتيجية المعبرة عن الخيار الاستراتيجي والتي نتجت عن هذه المفاضلة كما موضح في الشكل (9) (Robson, 1997:57). وقد حدد (الغالي، إدريس ; 2009: 403) المتطلبات اللازمة لتوليد هذه البدائل مثل الابداع في عملية التوليد ، مما يجعل المنظمة أكثر تميزاً ، وكذلك



المرونة في تقديم البدائل واستغلال الموارد المتاحة بشكل متميز، مما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة ،  
والتوقيت الامثل لتوليد البدائل الاستراتيجية . .



الشكل (9) مراحل صياغة الخيارات الاستراتيجية

Source: Wendy Robson, (1997), "Strategic Information Systems". 2/d., Prentice –Hall Management, Great Britain, and P:57

ب - اختيار البديل المناسب : وهي المرحلة التي تأتي بعد مرحلة تقييم الخيارات اذ تختار الادارة البديل المناسب بعد أن يتم تقييمه من قبلها في مرحلة سابقة . كما اوضح (الدوري، 2005:11) بانه عندما تقوم المنظمة باختيار البديل الامثل فيجب عليها حينها أن تضمن توافر ما هو ممكن لتطبيقه وفق الإمكانيات الفكرية والمالية والمادية وفق المعايير المحددة مسبقاً من اذ الكميات والنوعيات ليتم اختيار البديل الذي يسعى لتحقيق الأهداف وفق رؤيا ورسالة المنظمة .

ويرى (David, 2001: 20) ان هذه المرحلة تنقسم على ست خطوات رئيسة وهي :

- أ- - تحديد نطاق العمل
- ب- تحليل تصور اصحاب المصلحة المسؤولين
- ت- قياس مقدار عدم اليقين
- ث- صياغة الخيار الاستراتيجي
- ج- اختيار الخيار الاستراتيجي الملائم وتطبيق العمل بموجبه
- ح- تقييم نتائج الخيار الاستراتيجي من خلال المراقبة وتحديد الانحرافات وتقويمها

وكما اكد (Ansoff ، 2007 : 110-138) ان المنظمات المتطورة إدارياً أصبح من الشائع فيها تقسيم عملية الخيار الاستراتيجي على خطوتين متتاليتين فقط :

- أ - تحديد الغرض المشترك في الأهداف والرؤى

ب - اختبار مقترحات العمل مقابل الأهداف ومعرفة المدى الذي يكون فيه الاختبار صريحاً وقابلاً للقياس الكمي.

## الفصل الثالث / الجانب التطبيقي للدراسة

### تمهيد

يستعرض هذا الفصل التحليل الوصفي لمتغير مشاريع تنمية الاقاليم كونه يعد العدسة التي يمكن من خلالها تفسير النتائج حول البيانات التي تم جمعها من مديرية البلديات محافظة كربلاء المقدسة وبيانات اخرى من مديره بلديات محافظة ديالى وكذلك دائرة المشاريع وقسم تكنولوجيا المعلومات في كلتا المحافظتين بالاستناد الى التساؤلات البحثية ومحاولة التحقق منها باستعمال برنامج ( معامل جيني ) ولتحقيق ذلك فقد استند الجانب العملي للبحث الى ثلاثة مباحث اساسية تسعى الى تقديم اطار متكامل عن الخطوات والاجراءات المطلوبة لتحليل نتائج البحث وتحقيق الاهداف اذ اهتم المبحث الاول بتوضيح التحليل الوصفي من خلال استعراض المتوسط الحسابي فضلا عن تفسير الاشكال البيانية ، بينما اهتم المبحث الثاني باختبار عدالة توزيع التخصيصات المالية للمشاريع المنجزة في مجتمع البحث واهتم المبحث الثالث باختبار فرضيات البحث

المبحث الاول :  
التحليل الوصفي

المبحث الثاني :  
اختبار عدالة التوزيع

المبحث الثالث :  
اختبار الفرضيات

**الفصل الثالث /المبحث الاول**  
**التحليل الوصفي لمشاريع قطاعات التنمية الاقليمية للمحافظتين**  
**اولا / التحليل الوصفي لمشاريع قطاعات محافظة كربلاء المقدسة**  
**1- قطاع البلديات**

من خلال الجدول ( 2 ) نلاحظ ان عدد المشاريع الخدمية لهذا القطاع قد بلغت 25 مشروع خلال ( 15 ) عاما بمعدل 1.667 و التي كانت اعداد المباشرة بتنفيذها يتزايد تدريجيا على مر السنوات حتى وصل الى عدد 9 مشاريع في عام 2021. الا ان عدد المشاريع المنجزة متأخر جدا او شبه معدوم كون ان جميع المشاريع تم انجازها في عام 2022 حيث يعزى هذا التلكؤ الى اسباب كثيرة ومتشعبة منها اسباب مالية وادارية واقتصادية، نذكر منها مثلا توقف العمل بسبب عدم تصفية الحسابات المالية للمشروع من قبل اللجنة والمقاول ، او بسبب اكتشاف وجود نواقص بالمشروع ، او ممكن ان تكون هناك خصومات او حجز على المشاريع.

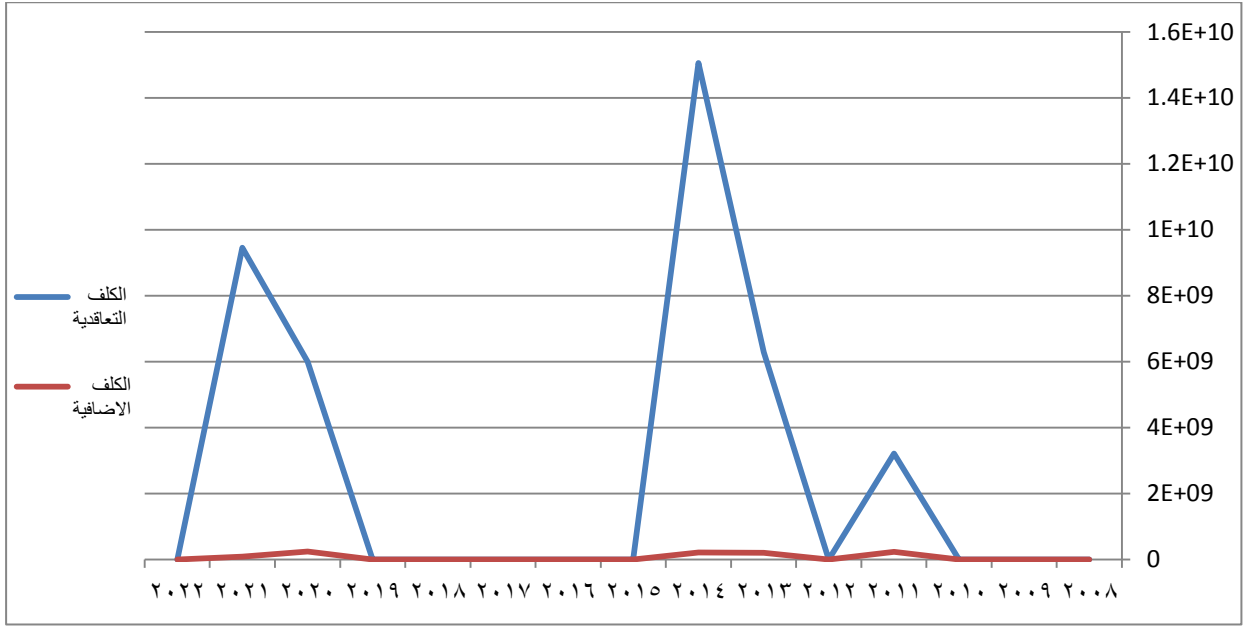
الجدول ( 2 ) الخاص ببيانات قطاع البلديات لمحافظة كربلاء المقدسة

السنوات	عدد المشاريع المباشرة	عدد المشاريع المنجزة	المدة التعاقدية بالايام	المدة الاضافية	الكلف بالدينار	التعاقدية	الكلف الاضافية
2008	0	0	0	0	0	0	0
2009	0	0	0	0	0	0	0
2010	0	0	0	0	0	0	0
2011	1	0	329	4043	3215830000	229245000	
2012	0	0	0	0	0	0	0
2013	4	0	1015	13508	6291593000	206640000	
2014	5	0	1780	14824	15054633500	215410750	
2015	0	0	0	0	0	0	0
2016	0	0	0	0	0	0	0
2017	0	0	0	0	0	0	0
2018	0	0	0	0	0	0	0
2019	0	0	0	0	0	0	0
2020	6	0	1636	5427	5993006000	241735500	
2021	9	0	1980	3786	9453429600	90558200	

0	0	0	0	25	0	2022
983589450	40008492100	41588	6740	25	25	الاجمالي
65572630	2667232807	2772.533	449.333	1.667	1.667	المتوسط

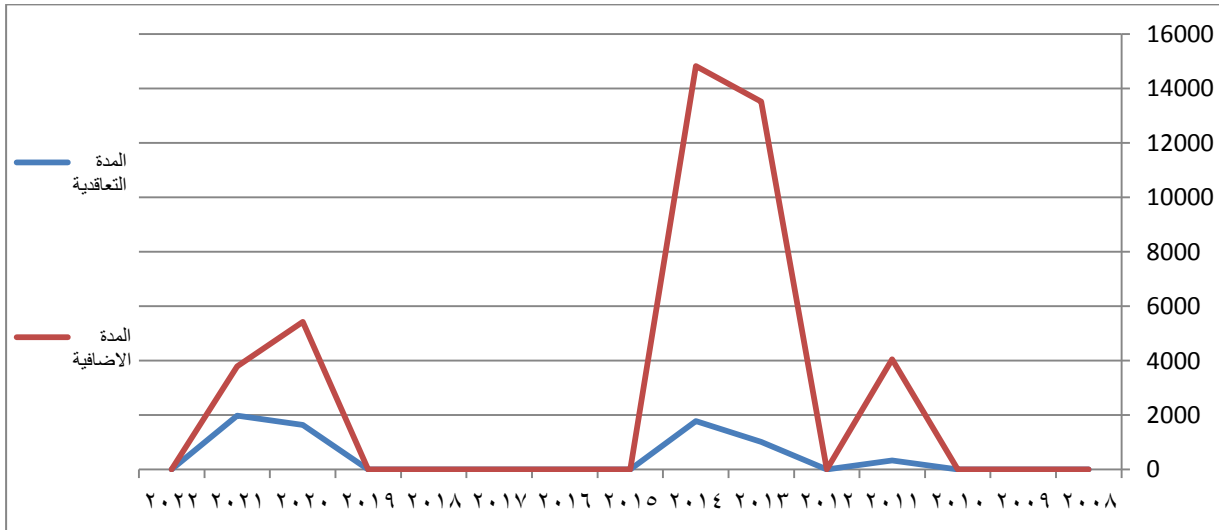
الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على تقارير دائرة مشاريع محافظة كربلاء المقدسة

اما بالنسبة للكلف التعاقدية الخاصة بمشاريع هذا القطاع فنلاحظ من الشكل ( 10 ) عدم دقه الكشوفات الفنية بنسبة كبيرة مما يتطلب عمل كشوفات اضافية او حذف واستحداث بعض الفقرات او الغاء كميات معينة واستحداث كميات بديلة لها . حيث وصلت الى اكثر من 229 مليون دينار عراقي في عام 2011 لمشروع واحد فقط كما يظهر الشكل(10) انه هناك تم تلافي بعض الاخفاقات مما ادى الى انخفاض المبالغ الاضافية مقارنة بعدد المشاريع لتصل الى اكثر من 90 مليون دينار في عام 2021 لتسعة مشاريع



الشكل ( 10 ) الخاص بمنحنيات الكلف/ الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

كما ونلاحظ من خلال الشكل الخاص بمنحنيات المدد التعاقدية والمدد الاضافية (11) ان هناك تأخيرا واضحا في مدد الانجاز حيث بلغت المدد الاضافية في عام 2014 ( 14824 ) يوم وتعزى اسباب اضافة هذه المدد لما ذكرنا انفا. وهذا يؤكد الفرضيتين الاولى والثانية من ناحية ارتفاع الكلف اعلى من التقديرات ، وان هناك تعثر واضح في مدد الانجاز للمشاريع



الشكل (11) الخاص بمنحنيات المدة / الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

## 2- قطاع الصحة

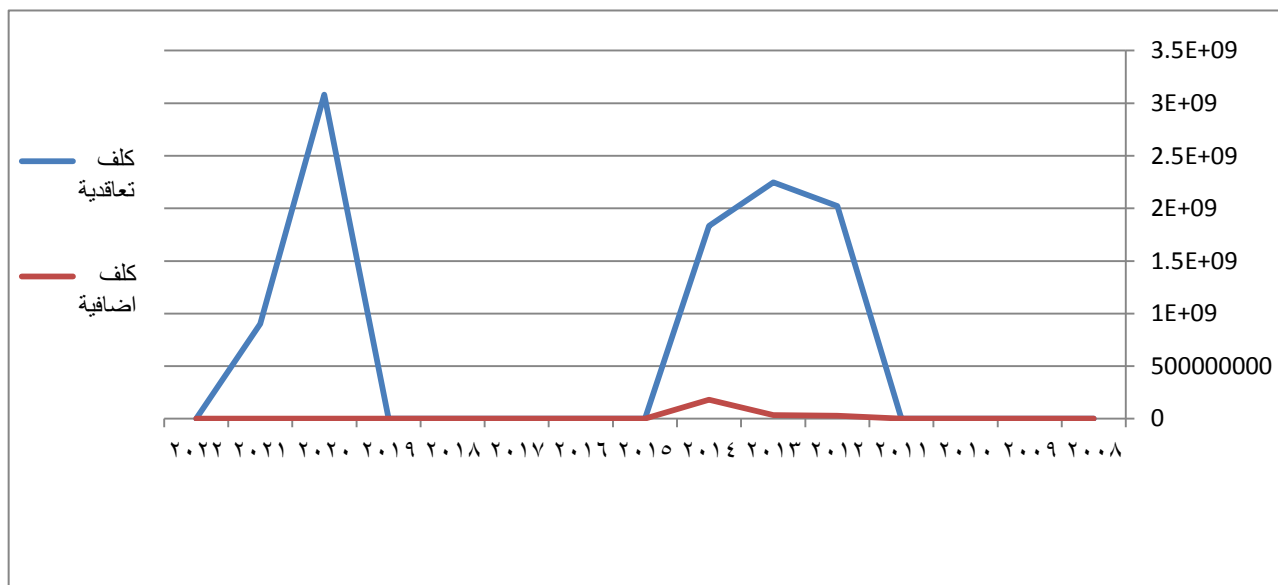
اما في هذا القطاع فنلاحظ ان عدد المشاريع بلغت سبعة مشاريع منجزه فقط خلال ال (15) عاما الاخيرة وبمعدل 0.467 والتي تنحصر بين انشاء مراكز صحية ومحطات تصفية مياه ثقيلة وتجهيز المستشفيات بالأجهزة الطبية. من خلال الجدول (3) والشكل الخاص بمنحنى الكلف (12) نلاحظ ارتفاع الكلف التعاقدية للأعوام 2020 و 2022 والتي بلغت اكثر من ثلاثة ( 3 مليار دينار عراقي حيث يعزى ذلك الارتفاع في الكلف التعاقدية لجائحه كورونا وما سببته من استنزاف للأموال بهدف المحاولة للقضاء عليها و وكذلك توفير اجهزه (Ct) { جهاز الفحص بالتصوير المقطعي المحوسب} و اجهزة (MRI) {جهاز المراس} لمستشفى الحسين التعليمي اذ ساعدا الكشف الدقيق للمصابين بالفيروس ومعرفه نسبة الإصابة به. اما فيما يخص المدد الاضافية للمشاريع فنلاحظ انها ازدادت بشكل كبير في عام 2013 لتصل الى 470 يوم اي مده متساوية تقريبا للمده التعاقدية البالغة 480 يوما وذلك لما تتضمنه مشاريع هذه السنة من بناء مراكز صحية انموذجية اي انها مشاريع تحتاج الى وقت اطول مما تحتاجه مشاريع تجهيز الاجهزة الطبية. وهذا يؤكد الفرضيتين الاولى والثانية من ناحية ارتفاع الكلف اعلى من التقديرات ، وان هناك تعثر واضح في مدد الانجاز للمشاريع

الجدول رقم (3) الخاص ببيانات قطاع الصحة لمحافظة كربلاء المقدسة

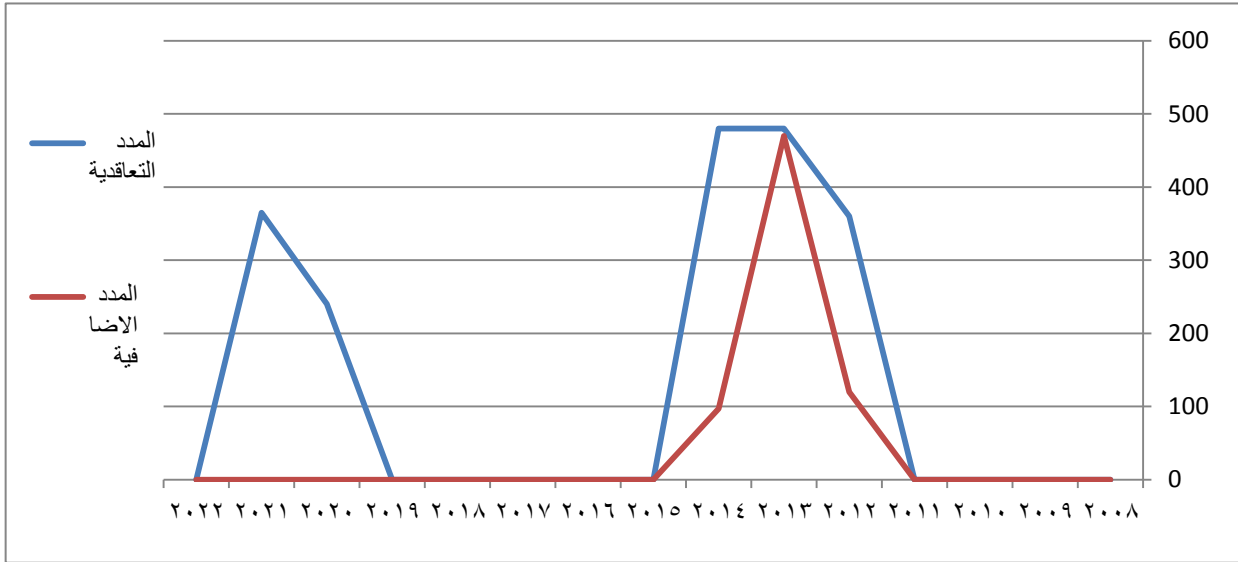
السنوات	عدد المشاريع المباشرة	عدد المشاريع المنجزة	المدة التعاقدية	المدة المضافة	الكلف التعاقدية	الكلف الاضافية
2008	0		0	0	0	0
2009	0		0	0	0	0
2010	0		0	0	0	0
2011	0		0	0	0	0
2012	1		360	120	2,020,810,000	28,751,000
2013	2		480	470	2246106250	33625000
2014	1	2	480	97	1,834,064,400	180,575,000

0	0	0	0	1	0	2015
0	0	0	0	1	0	2016
0	0	0	0		0	2017
0	0	0	0		0	2018
0	0	0	0		0	2019
0	3080000000	0	240	2	2	2020
0	901,047,700	0	365		1	2021
0	0	0	0	1	0	2022
242951000	10082028350	687	1925	7	7	الاجمالي
16196733.33	672135223.3	45.8	128.333	6	0.467	المتوسط

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على تقارير دائرة مشاريع محافظة كربلاء المقدسة



الشكل (12) الخاص بمنحنيات الكلف / الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب



الشكل (13) الخاص بمنحنيات المدد / الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

### 3- قطاع التربية

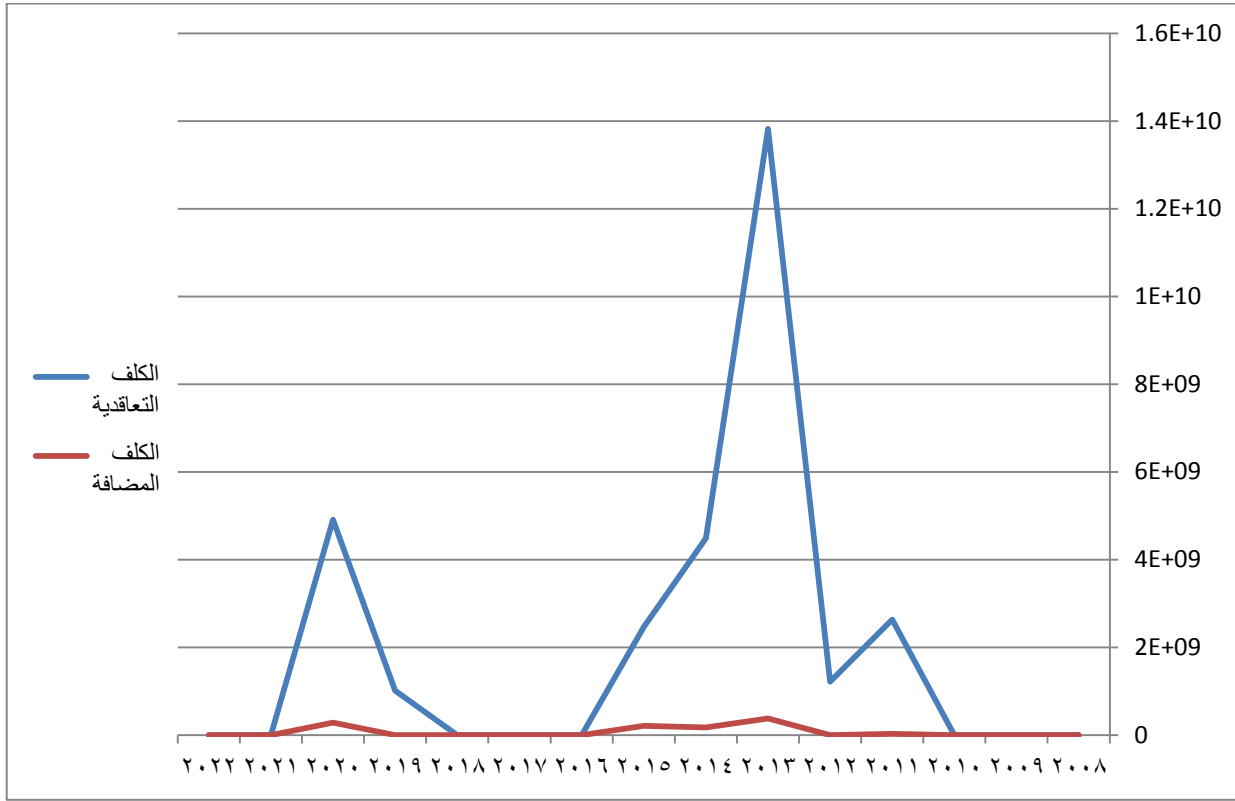
انجزت في هذا القطاع 26 مشروع بمعدل 1.733 والتي بلغت ذروتها في عام 2013 حيث بلغت عشرة (10) مشاريع كما نلاحظ في الجدول ( 4 ) و الشكل (14) الخاص بالكلف التعاقدية والمضافة ان اجمالي الكلف المضافة في عام 2013 قد بلغت اكثر من 374 مليون دينار عراقي لعشرة ( 10 ) مشاريع متنوعة والتي شملت اكمال اعمال متبقية لبناء المدارس وكذلك مشاريع بناء مدارس في قضاء المركز والأقضية والنواحي التابعة للمحافظة. ويعد هذا المبلغ كبير جدا قياسا بحجم المدارس التي تم انجازها والتي لا تزيد عن 14 صفا علما ان المبالغ او الكلف التعاقدية لهذه المشاريع قد بلغت اكثر من (13 مليار دينار عراقي اي من المفروض ان تكون هذه المبالغ ملائمة لعدد وحجم المشاريع المنجزة وتغطي تكاليفها.

الجدول رقم ( 4 ) خاص ببيانات قطاع التربية لمحافظة كربلاء المقدسة

السنوات	عدد المشاريع المباشرة	عدد المشاريع المنجزة	المدة التعاقدية	المدة المضافة	الكلف التعاقدية	الكلف الاضافية
2008	0		0	0	0	0
2009	0		0	0	0	0
2010	0		0	0	0	0
2011	2		340	3321	2633172500	28723800
2012	1		360	360	1217022000	0
2013	10		4194	12571	13821724450	374409650
2014	5		1450	7003	4484265130	169319300
2015	3	1	830	443	2461603000	210059215

0	0	0	0	2	0	2016
0	0	0	0	1	0	2017
0	0	0	0	4	0	2018
0	1010010450	111	210	5	1	2019
280598000	4905918000	1410	1680	9	4	2020
0	0	0	0	4	0	2021
0	0	0	0		0	2022
1063109965	30533715530	25219	9064	26	26	الاجمالي
70873997.67	2035581035	1681.2666	604.2666		1.733	المتوسط

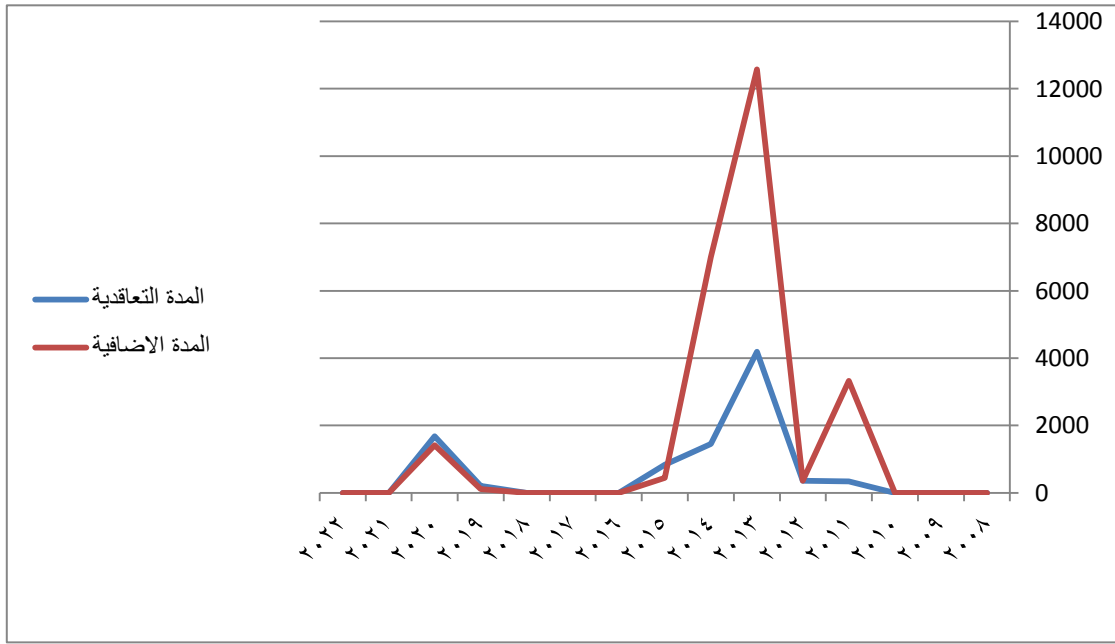
الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على تقارير دائرة مشاريع محافظة كربلاء المقدسة



الشكل ( 14 ) الخاص بمنحنيات الكلف / الشكل من اعداد البحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

يوضح الشكل ( 15 ) مقدار المدد الخاصة بهذه المشاريع على مدار الخمسة عشر (15) عاما الأخيرة فنلاحظ ان مشاريع عام 2013 ليست فقط ارتفاع بالكلف وانما تزايد بالمدد المضافة أيضا لتصل الى اكثر من (12000) يوم و يعزى ذلك التمدد الى سوء الاوضاع العامة للبلاد من ضمنها دخول داعش عام 2014 والتي تعد من ضمن مدة الانجاز وكذلك تعزى هذه الاسباب الى تلك بعض المقاولين او بسبب توقف المشاريع او حجزها او بسبب عدم اكمال النواقص او امور ادارية اخرى. وهذا يؤكد الفرضيتين الاولى والثانية من ناحية ارتفاع الكلف اعلى من التقديرات ، وان هناك تعثر واضح في مدد الانجاز للمشاريع.





الشكل (15) الخاص بمنحنيات المدة/ الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

#### (4) قطاع الطرق والجسور

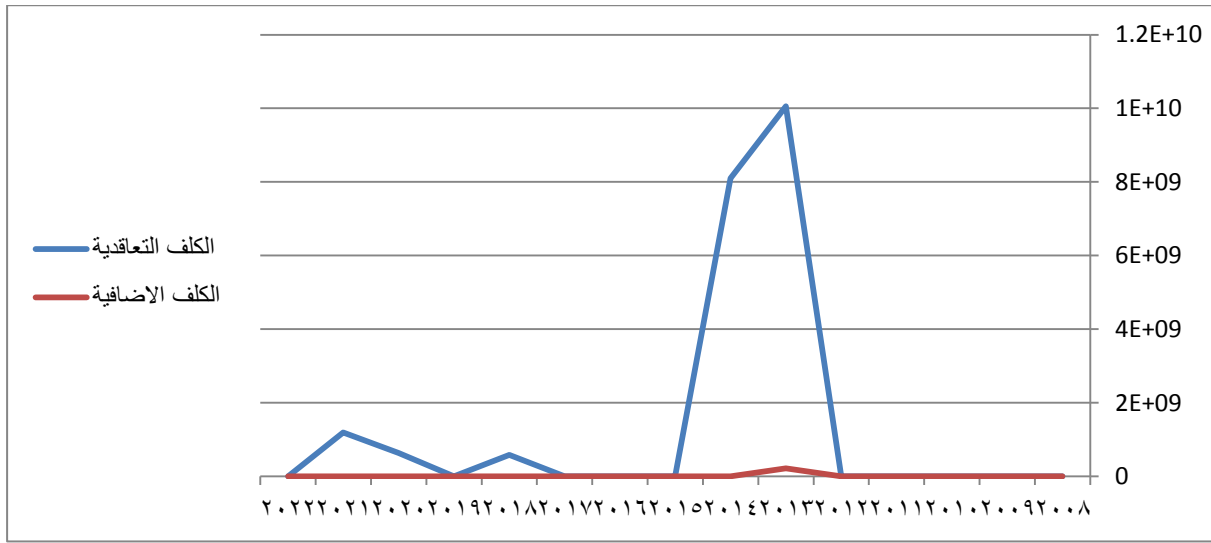
تم انجاز 20 مشروعاً خدمياً في هذا القطاع بمعدل 1.333 على مستوى مركز المدينة والطرق التي تربطها بالأقضية والنواحي التابعة للمحافظة والطرق التي تربطها بالمحافظات المجاورة. نلاحظ من الجدول (5) والشكل (16) الخاص بالكلف ان عام 2013 والتي باشر فيها هذا القطاع ب 14 مشروع قد تم انجاز اربعة (4) منها فقط وكانت الكلف التعاقدية لهذه المشاريع اكثر من عشرة (10) مليار دينار عراقي فيما ان الكلف المضافة اكثر من 214 مليون دينار عراقي.

الجدول رقم (5) خاص ببيانات قطاع الطرق والجسور لمحافظة كربلاء المقدسة

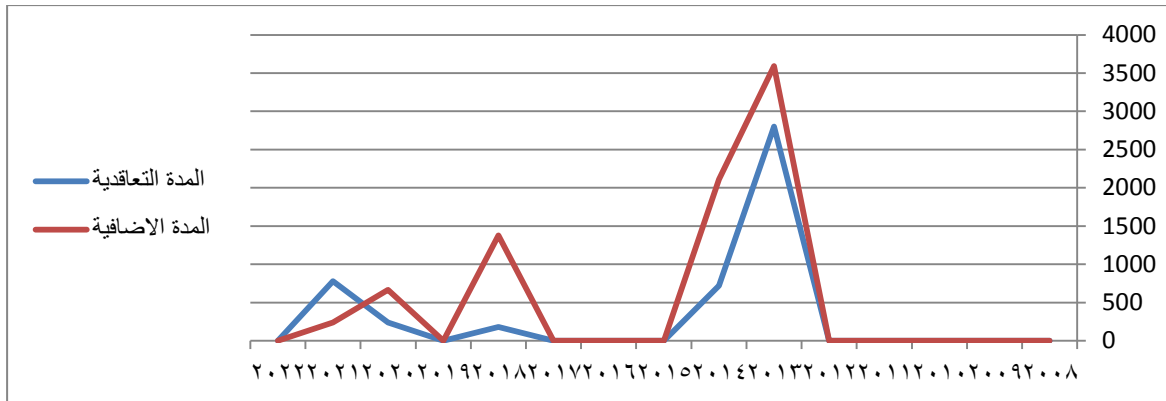
السنوات	عدد المشاريع المباشرة	عدد المشاريع المنجزة	المدة التعاقدية	المدة المضافة	الكلف التعاقدية	الكلف الإضافية
2008	0		0	0	0	0
2009	0		0	0	0	0
2010	0		0	0	0	0
2011	0		0	0	0	0
2012	0		0	0	0	0
2013	14	4	2800	3592	10057500000	214901250
2014	1	9	720	2111	8,099,102,500	0
2015	0		0	0	0	0
2016	0		0	0	0	0
2017	0		0	0	0	0

0	583,945,900	1379	180		1	2018
0	0	0	0		0	2019
0	639,400,000	665	240		1	2020
0	1191760000	238	780		3	2021
0	0	0	0	7	0	2022
214901250	20571708400	7985	4720	20	20	الاجمالي
14326750	13,714,477,227	532.333	314.666		1.333	المتوسط

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على تقارير دائرة مشاريع محافظة كربلاء المقدسة



الشكل ( 16 ) الخاص بمنحنيات الكلف/ الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب اما الشكل (17) الخاص بالمدد التعاقدية والمدد المضافة فنلاحظ ان المدد التعاقدية غير كافية نسبيا لانجاز هذه الطرق والتي يعد متوسط طول الطرق فيها ( 3000 متر) وأيضا بسبب سوء الوضع العام في البلد للأعوام 2013 2014، وكذلك جائحه كورونا في 2020 . وهذا يؤكد الفرضيتين الاولى والثانية من ناحية ارتفاع الكلف اعلى من التقديرات ، وان هناك تعثر واضح في مدد الانجاز للمشاريع



الشكل (17) الخاص بمنحنيات المدة / الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

#### (4) قطاع بلدية المركز

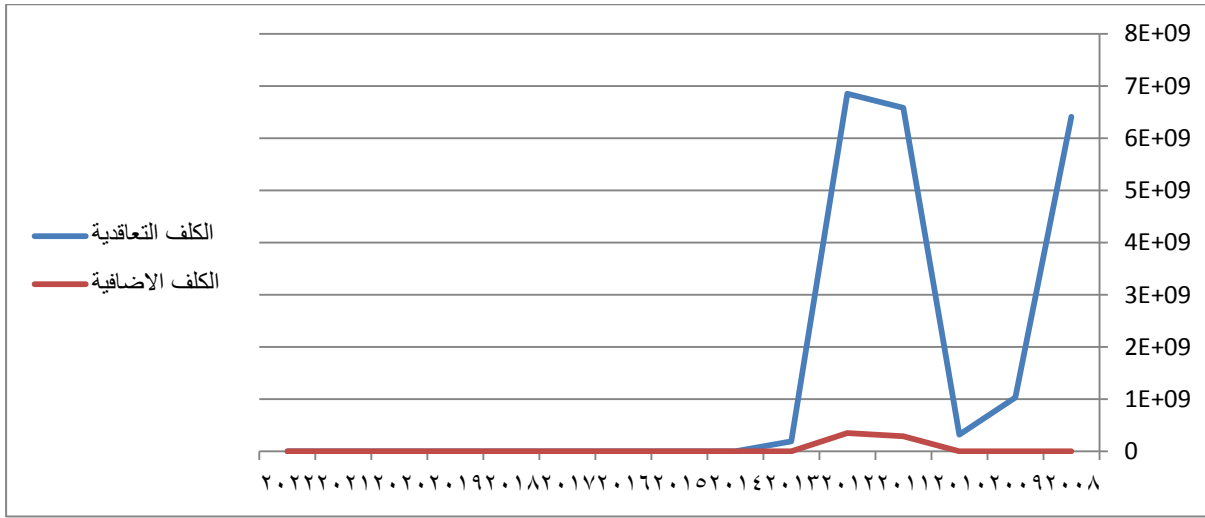
انجز هذا القطاع حسب البيانات التي تم جمعهم حوالي 24 مشروع بمتوسط 1.6 والتي بلغت ذروتها في عام 2008 بعشرة (10) مشاريع متنوعة حسب اختصاصات هذا القطاع الخدمي والحيوي في قضاء

المركز لمحافظة كربلاء المقدسة . اذ نلاحظ من الجدول (6) والشكل (18) الخاص بالكلف التعاقدية والمضافة ان الكلف المضافة في عام 2011 كبيره جدا حيث بلغت اكثر من 290 مليون دينار عراقي رغم انها تعاقدت على خمسة (5) مشاريع وانجزت اثنان (2) منها فقط حيث تنوعت تفاصيل هذه المشاريع بين تأهيل شوارع بمختلف الاطوال ولمختلف مناطق المركز.

الجدول (6) خاص ببيانات قطاع البلديات لمحافظة كربلاء المقدسة

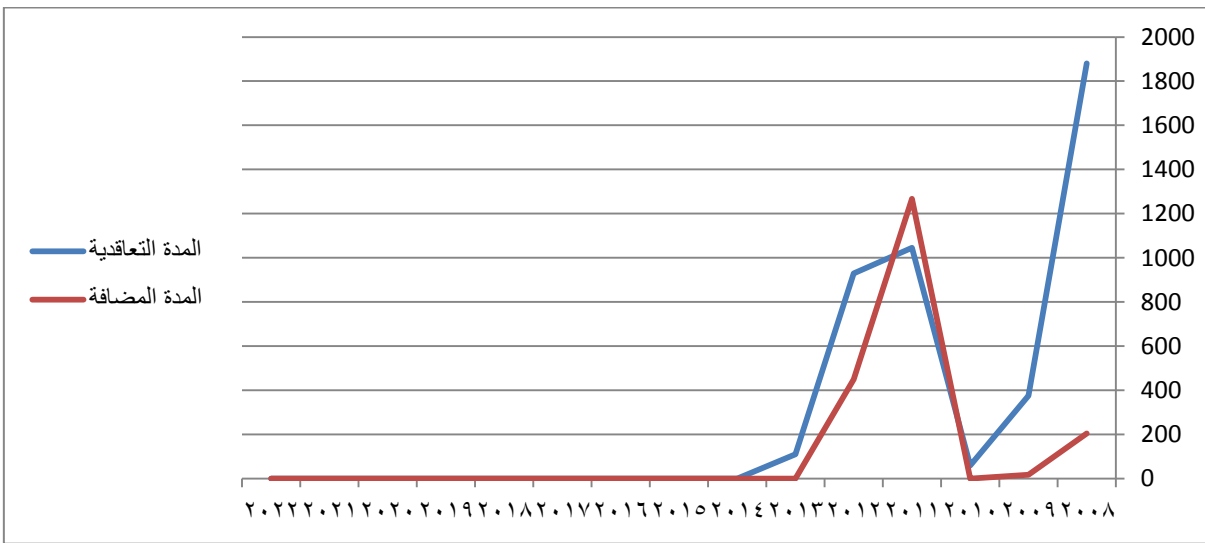
السنوات	عدد المشاريع المباشرة	عدد المشاريع المنجزة	المدة التعاقدية	المدة المضافة	الكلف التعاقدية	الكلف الاضافية
2008	10		1881	204	6407478500	0
2009	3	4	375	17	1033955000	0
2010	1	8	60	0	319700000	0
2011	5	2	1,045	1267	6582253500	290,141,000
2012	4	2	929	449	6,851,929,700	352804500
2013	1	2	110	0	192,625,000	0
2014	0	6	0	0	0	0
2015	0		0	0	0	0
2016	0		0	0	0	0
2017	0		0	0	0	0
2018	0		0	0	0	0
2019	0		0	0	0	0
2020	0		0	0	0	0
2021	0		0	0	0	0
2022	0		0	0	0	0
الاجمالي	24	24	4400	1937	21387941700	642945500
المتوسط	1.6		293.3333	129.1333	142586270	42863033.33

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على تقارير دائرة مشاريع محافظة كربلاء المقدسة



الشكل ( 18 ) الخاص بمنحنيات الكلف / الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

اما الشكل ( 19 ) الخاص بالمدد فيظهر لنا ان عام 2011 كان فيه تلوؤ في مدد الانجاز ايضا حيث بلغت المدة المضافة 1267 يوما في حين كانت المدة التعاقدية 1045 يوما اي ان المدة المضافة تعادل او تساوي المدة التعاقدية . وهذا يؤكد الفرضيتين الاولى والثانية من ناحية ارتفاع الكلف اعلى من التقديرات ، وان هناك تعثر واضح في مدد الانجاز للمشاريع



الشكل ( 19 ) الخاص بمنحنيات المدة / الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

## ثانيا / التحليل الوصفي لمشاريع قطاعات محافظة ديالى

### 1- قطاع البلديات

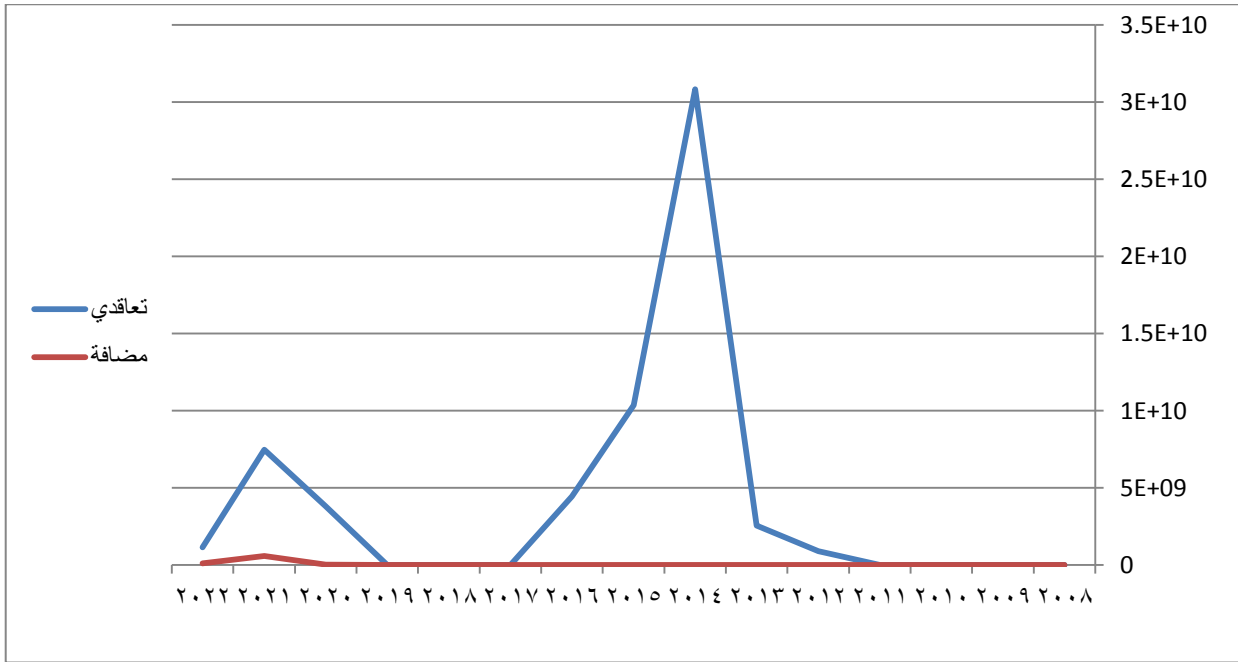
من خلال الجدول ( 7 ) نلاحظ ان عدد المشاريع الخدمية يزداد بمرور السنوات مما يدل على التنمية الخدمية والمحلية للمحافظة في (15) سنة الأخيرة والتي كانت بأجمالي (57) مشروعاً بمعدل (3.8) كما نلاحظ ان عدد المشاريع المنجزة تتزايد سنويا ايضا حيث انجزت (4) مشاريع في عام 2013 واستمرت بالزيادة الى ان وصلت الى 16 مشروع في عام 2022

الجدول ( 7 ) خاص ببيانات قطاع البلديات لمحافظة ديالى

السنوات	عدد المشاريع المباشرة	عدد المشاريع المنجزة	المدة التعاقدية	المدة المضافة	الكلف التعاقدية	الكلف الاضافية
2008	0	0	0	0	0	0
2009	0	0	0	0	0	0
2010	0		0	0	0	0
2011	0		0	0	0	0
2012	1		220	248	908928500	0
2013	7	4	920	524	2568793250	0
2014	13	3	5290	5394	30840817500	0
2015	5	2	1340	1218	10360790400	0
2016	1		450	218	4446135000	0
2017	0		0	0	0	0
2018	0	1	0	0	0	0
2019	0	3	0	0	0	0
2020	10	14	1110	522	3806929450	21360000
2021	15	14	2205	79	7466271250	597291000
2022	5	16	480	101	1152676000	115000000
الاجمالي	57	57	12015	8304	6155134130	733651000
المتوسط	3.8					

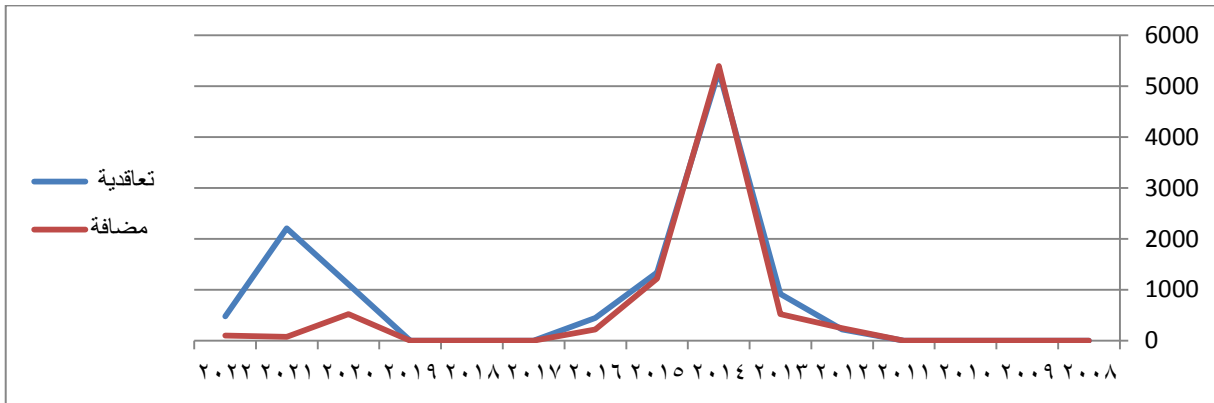
الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على تقارير دائرة مشاريع محافظة ديالى

يمكن الملاحظة من الشكل ( 20 ) الخاص بالكلف التعاقدية والكلف الاضافية ان قطاع البلديات لم يضيف كلف اضافية على مدار 12 سنة اي من عام 2008 - 2019 ما يعني ان الكلف التعاقدية كانت كافية ووافية لانجاز 13 مشروعا. الا ان انجاز المشاريع الخدمية للسنوات الثلاث الأخيرة والتي بلغت 44 مشروعا منجزا تمت اضافة مبالغ وكلف في كشوفات اضافية لها والتي بلغت اكثر من 59 مليون دينار عراقي في عام 2021 لإنجاز 14 مشروعا.



الشكل ( 20 ) الخاص بمنحنيات الكلف / الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

اما من خلال الشكل (21) الخاص بمنحنى المدد التعاقدية والمدد الاضافية او ما تسمى مدد التأخير فنلاحظ ان ايام التأخير ( المدة الاضافية) كانت بتزايد مستمر منذ عام 2012 حيث بلغت 248 يوما لتصل الى اقصى حد للتأخير 5394 يوما في عام 2014 وتعزى اسباب التأخير الى تردي الوضع الامني في محافظة ديالى في عام 2014 سعودا والذي ادى الى التلكؤ في انجاز اغلب المشاريع وتأخيرها الى هذا الحد من عدد الايام. وهذا يؤكد الفرضيتين الاولى والثانية من ناحية ارتفاع الكلف اعلى من التقديرات ، وان هناك تعثر واضح في مدد الانجاز للمشاريع.



الشكل ( 21 ) الخاص بمنحنيات المدد / الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

## (2) قطاع التربية

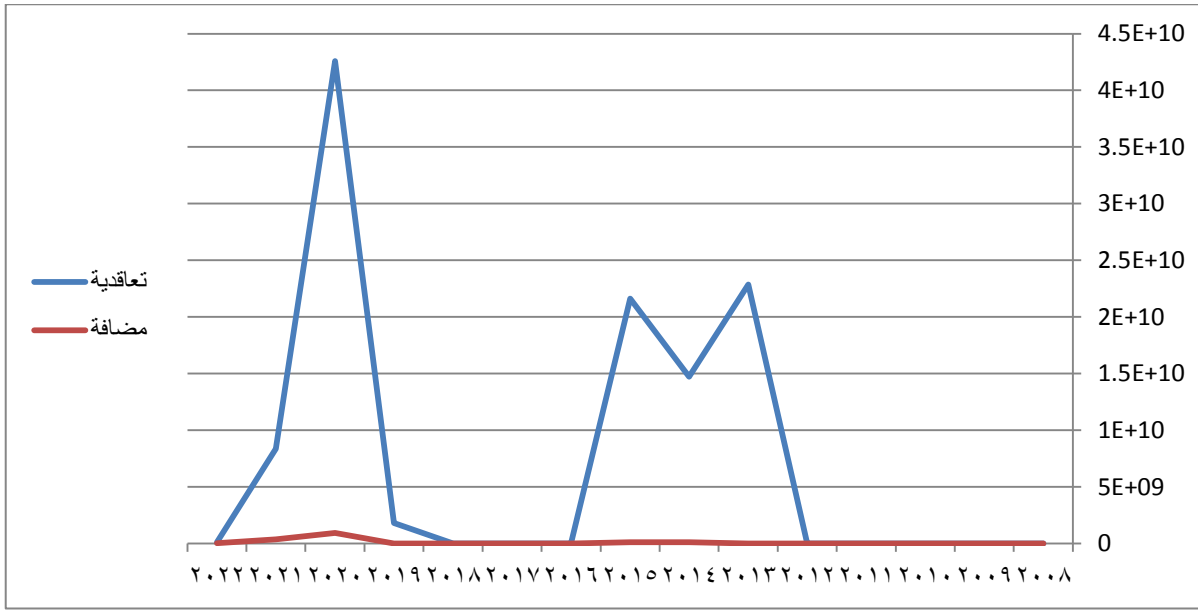
بلغ عدد المشاريع الخدمية في هذا القطاع الحيوي والمهم 172 مشروعاً بمتوسط 11.4667 على مدار (15) عاماً الأخيرة وتراوحت تفاصيل هذه المشاريع بين بناء مدارس وتجهيزها واطرافه بناء صفوف دراسية ، وكان انجاز المشاريع في السنوات الثلاث الاخيرة (2022,2021,2020) هي ( 21,77,25 ) مشروع على التوالي اي انها ازدادت زيادة نسبية عن السنوات التي سبقتها بسبب تحسن الوضع الامني في المحافظة نوعاً ما في هذه السنوات كما يوضح الجدول ( 8 )

الجدول ( 8 ) خاص ببيانات قطاع التربية لمحافظة ديالى

السنوات	عدد المشاريع المباشرة	عدد المشاريع المنجزة	المدة التعاقدية	المدة المضافة	الكلف التعاقدية	الكلف الإضافية
2008			0	0	0	0
2009			0	0	0	0
2010			0	0	0	0
2011			0	0	0	0
2012			0	0	0	0
2013	30	3	7110	9050	22856330000	0
2014	21	13	6330	9050	14718123750	93417000
2015	33	12	9480	7730	21610523325	89932000
2016		3	0	0	0	0
2017		4	0	0	0	0
2018		1	0	0	0	0
2019	4	13	1080	163	1808313500	0
2020	61	25	20460	4821	42583659490	928996450
2021	22	77	4950	2112	8369511750	352335500
2022	1	21	120	35	113625000	9986000
الاجمالي	172	172	49530	32961	1.1206E+11	1474666950
المتوسط	24.571					

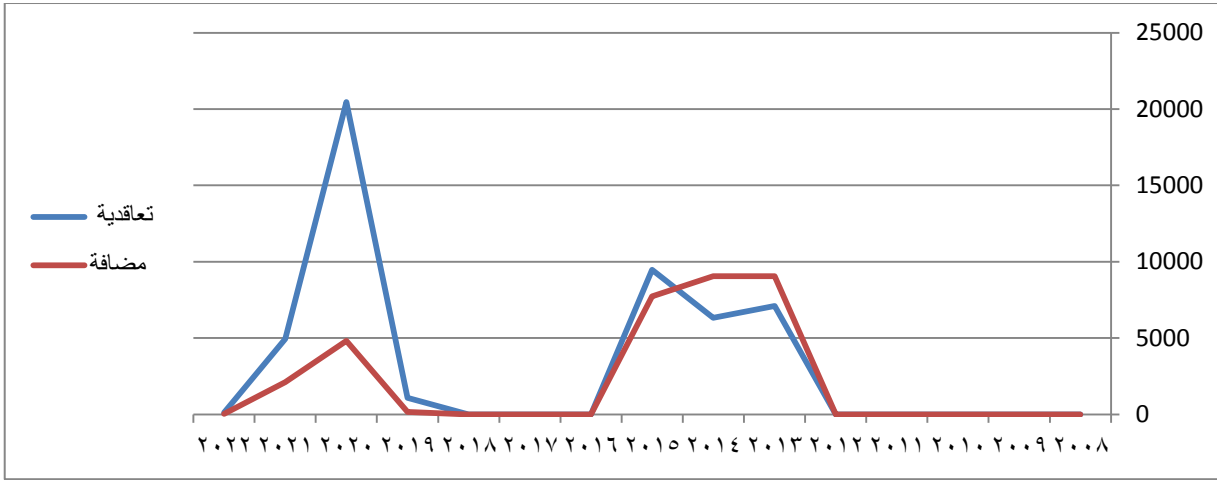
الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على تقارير دائرة مشاريع محافظة ديالى

كما يمكن الملاحظة من خلال الاطلاع على الشكل (22) الخاص بمنحنيات الكلف ان الكلف المضافة متزايدة على مدار السنوات العشر ( 10) الأخيرة وبلغت اقصاها في 2020 حيث بلغت اكثر من 928 مليون دينار لإنجاز 25 مشروعا فقط من اصل 61 مشروعا.



الشكل ( 22 ) الخاص بمنحنيات الكلف / الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

كما وان المدد التعاقدية لإنجاز هذه المشاريع كانت غير كافية ايضا حيث ازدادت المدد المضافة على مدار العشر (10) سنوات لتصل في ذروتها الى اكثر من 9000 يوم لكل من الاعوام 2013 لإنجاز 3 مشاريع من اصل 30 مشروع و 2014 لإنجاز 13 مشروع من اصل 21 مشروع فقط اي ان مدد التأخير كانت كبيره جدا لإنجاز مثل هذا العدد البسيط من المشاريع كما نلاحظ في الشكل (23) . وهذا يؤكد الفرضيتين الاولى والثانية من ناحية ارتفاع الكلف اعلى من التقديرات ، وان هناك تعثر واضح في مدد الانجاز للمشاريع.



الشكل ( 23 ) الخاص بمنحنيات المدد / الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

### (3) قطاع الصحة

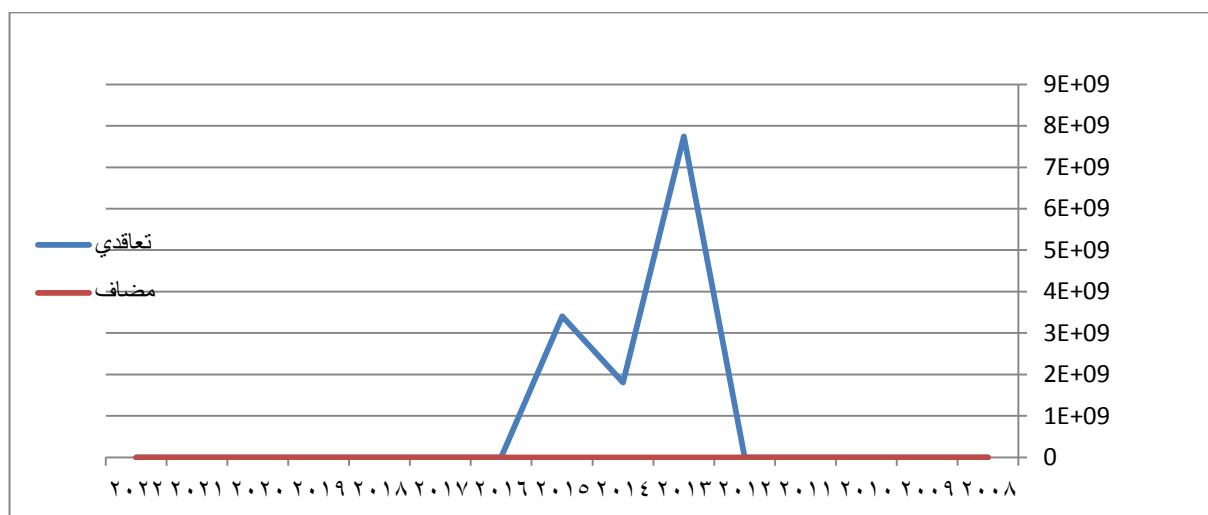
تعد مشاريع قطاع الصحة هي الاقل في عدد المشاريع المنجزة على مستوى المحافظة رغم اهميتها الكبيرة في تقديم الخدمات الصحية والطبية لمجتمع كبير بحجم مجتمع محافظة ديالى الذي تبلغ عدد سكانها (1.724238) نسمة اذ بلغت عدد المشاريع المنجزة على مدار ال 15 عام 10 مشاريع بمتوسط 0.67 مشروع فقط كما نلاحظ في الجدول (9) . الا ان الكلف التعاقدية كانت كافية لانجاز هذه المشاريع ولم تحتاج الى اضافة كلف اضافيه لإنجازها كما نلاحظ في الشكل ( 24 )



الجدول (9) بيانات مشاريع قطاع الصحة لمحافظة ديالى

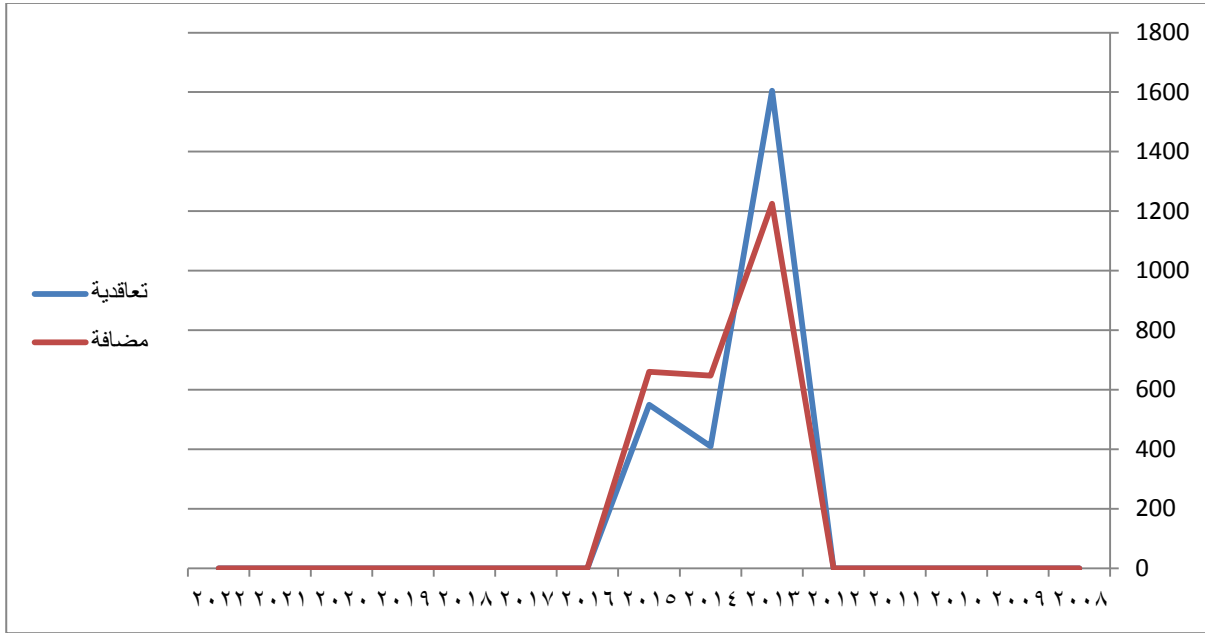
السنوات	عدد المشاريع المباشرة	عدد المشاريع المنجزة	المدة التعاقدية	المدة المضافة	الكلف التعاقدية	الكلف الاضافية
2008			0	0	0	0
2009			0	0	0	0
2010			0	0	0	0
2011			0	0	0	0
2012			0	0	0	0
2013	7	1	1605	1225	7747958700	0
2014	2	5	410	647	1806902800	0
2015	1	1	550	660	3405536975	0
2016			0	0	0	0
2017			0	0	0	0
2018			0	0	0	0
2019			0	0	0	0
2020		1	0	0	0	0
2021		2	0	0	0	0
2022			0	0	0	0
الاجمالي	10	10	2565	2532	12960398475	0
المتوسط	0.67					

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على تقارير دائرة مشاريع محافظة ديالى



الشكل (24) الخاص بمنحنيات الكلف لقطاع الصحة في محافظة ديالى / الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

اما المدد التعاقدية فكانت غير كافية حيث تم اضافته اكثر من 1000 يوم في عام 2013 لإنجاز مشروع واحد (1) فقط كما موضح في الجدول (8) والشكل (25). هنا يتم رفض الفرضية الاولى من ناحية ارتفاع الكلف اعلى من التقديرات ، ونؤكد الفرضية الثانية من ان هناك تعثر واضح في مدد الانجاز للمشاريع.



الشكل (25) الخاص بمنحنيات المدد لقطاع الصحة في محافظة ديالى / الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

#### 4) قطاع الطرق والجسور

نلاحظ من فرز معلومات مشاريع الطرق والجسور المنجزة في محافظة ديالى انها بلغت 137 مشروعاً بمتوسط 9.133 كما موضح في الجدول ادناه (10)

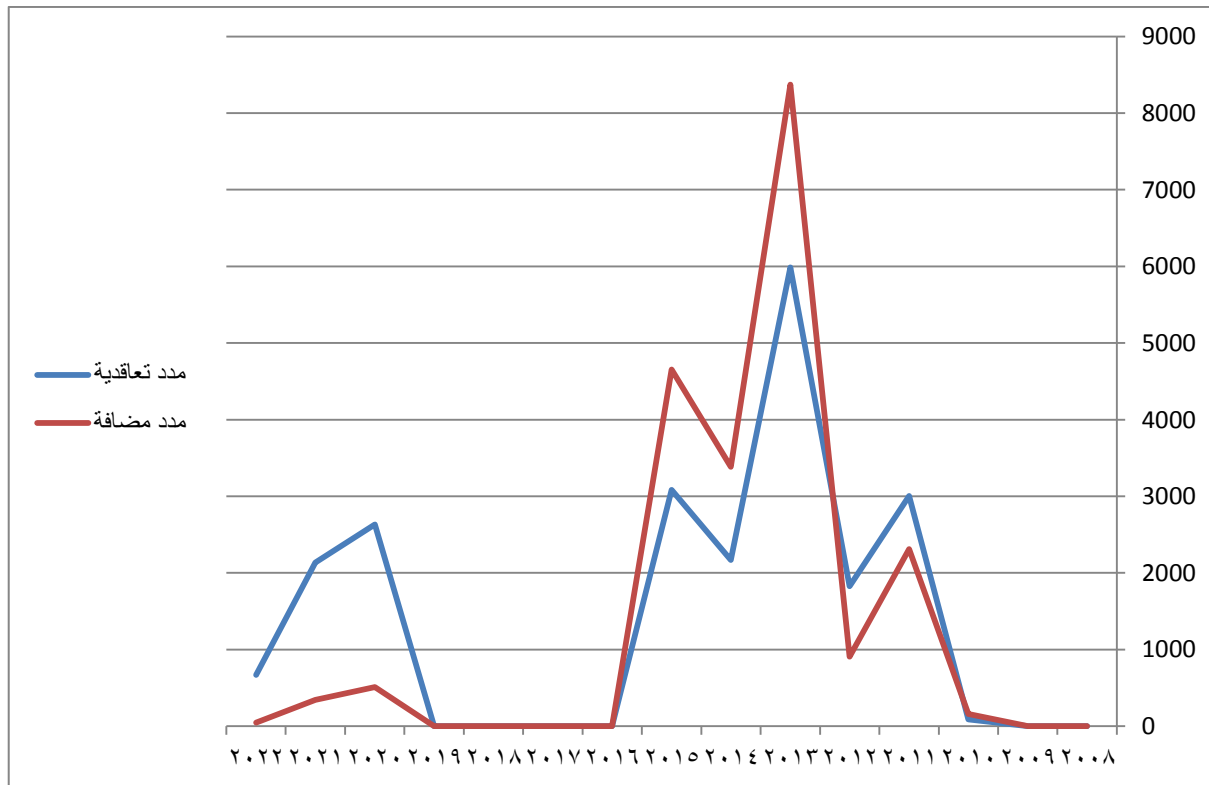
الجدول ( 10 ) خاص ببيانات قطاع الطرق والجسور لمحافظة ديالى

السنوات	عدد المشاريع المباشرة	عدد المشاريع المنجزة	المدة التعاقدية	المدة المضافة	الكلف التعاقدية	الكلف الاضافية
2008			0	0	0	0
2009			0	0	0	0
2010	1		90	160	765500000	0
2011	23	1	3005	2310	11366604250	0

0	6463600000	908	1825	22	13	2012
0	86610472500	8373	5985	15	22	2013
0	7963405000	3382	2170	8	12	2014
0	14426115000	4653	3085	11	18	2015
0	0	0	0	3		2016
0	0	0	0	1		2017
0	0	0	0	1		2018
0	0	0	0	10		2019
300937500	8189798000	510	2630	20	26	2020
663108130	9463834500	343	2135	28	17	2021
331037000	3877425000	45	670	17	5	2022
1295082630	1.49127E+11	20684	21595	137	137	الاجمالي
					9.133	المتوسط

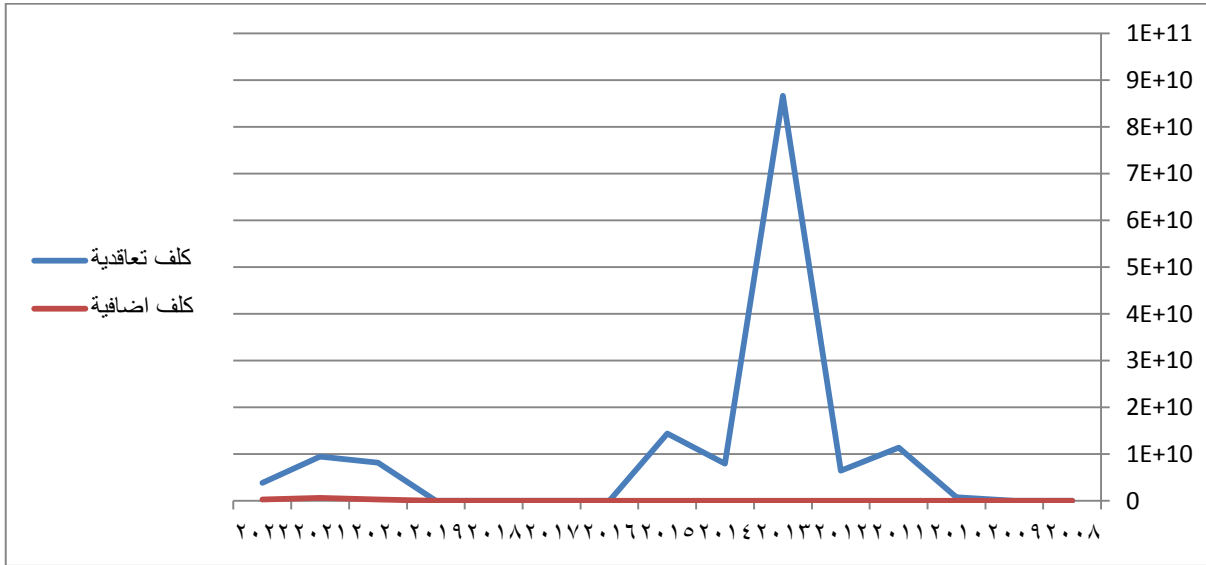
الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على تقارير دائرة مشاريع محافظة ديالى

كما نلاحظ من الشكل (26) الخاص بمنحنيات المدد ان هذه المشاريع قد تم تحديد او تخصيص مدد كبيرة جدا لإنجازها ومع ذلك كانت هذه المدد التعاقدية غير كافية اي انه تم اضافة مدد اخرى مضاعفة وذلك بسبب التوقفات والتلكؤات في الانجاز حيث بلغت المدد المضاعفة اكثر من 8000 يوم في عام 2014 لإنجاز 15 مشروعاً من اصل 22 مشروعاً.



الشكل ( 26 ) الخاص بمنحنيات المدد / الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

اذا ما قارناً بالمدد المضافة نلاحظ من الشكل ( 27 ) الخاص بمنحنيات الكلف ان الكلف المضافة بلغت اكثر من 600 مليون دينار عراقي في عام 2021. وهذا يؤكد الفرضيتين الاولى والثانية من ناحية ارتفاع الكلف اعلى من التقديرات ، وان هناك تعثر واضح في مدد الانجاز للمشاريع



الشكل ( 27 ) خاص بمنحنى الكلف / الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

#### (5) قطاع بلدية المركز

يعد قطاع البلدية من القطاعات التي لا تقل اهمية عن القطاعات الاخرى كونه يهتم بإنجاز مشاريع مركز المحافظة البالغ مساحته 1820 كيلو متر مربع الا اننا نلاحظ ان عدد المشاريع المنجزة في مركز المدينة لقطاع البلدية يبلغ 13 مشروعاً فقط بمعدل (0.8667) وعلى مدار (15) عاماً اي من عام 2008 الى 2022. كما موضح في الجدول ادناه ( 11 )

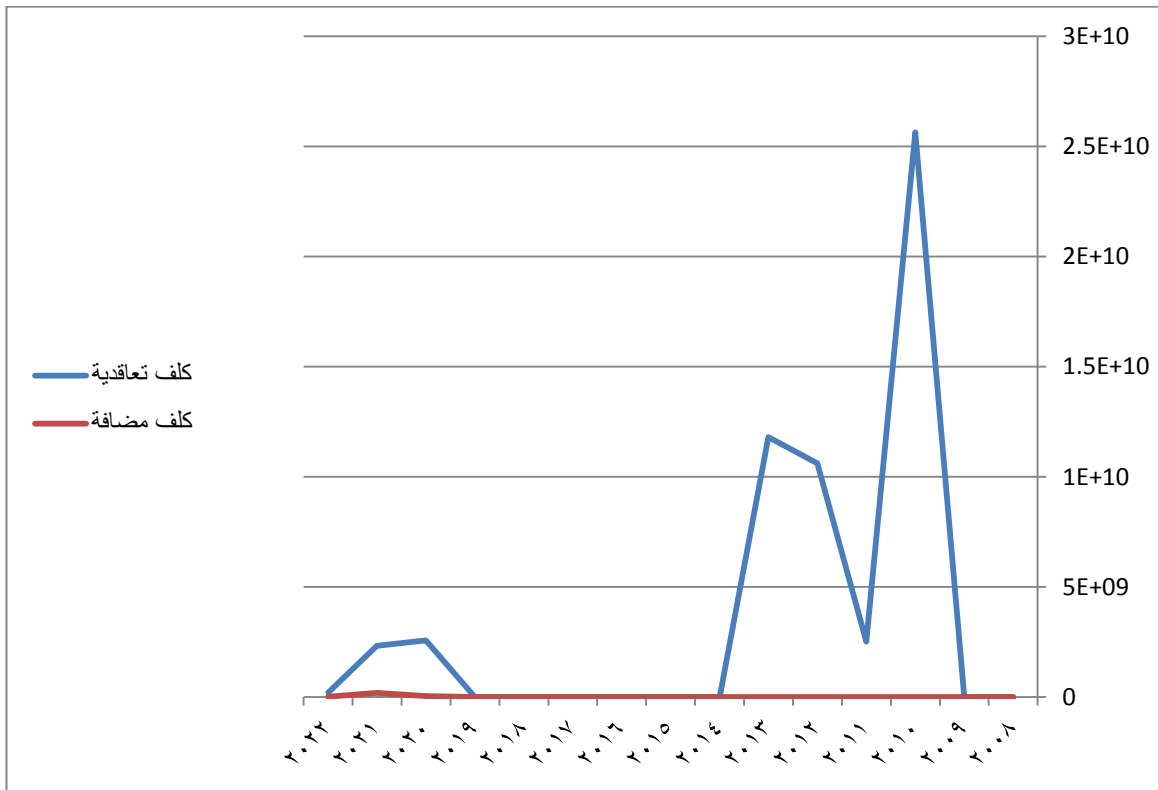
الجدول (11) الخاص ببيانات قطاع البلدية المركز لمحافظة ديالى

السنوات	عدد المشاريع المباشرة	عدد المشاريع المنجزة	المدة التعاقدية	المدة المضافة	الكلف التعاقدية	الكلف الاضافية
2008	0	0	0	0	0	0
2009	0	0	0	0	0	0
2010	1	0	540	924	25629273875	0
2011	1	0	210	589	2522200000	0
2012	1	0	600	432	10616577060	0
2013	2	1	790	804	11809245500	0
2014	0	0	0	0	0	0
2015	0	0	0	0	0	0
2016	0	0	0	0	0	0
2017	0	0	0	0	0	0

0	0	0	0	0	0	<b>2018</b>
0	0	0	0	0	0	<b>2019</b>
45364500	2577022500	243	495	4	4	<b>2020</b>
199125000	2333350000	104	360	5	2	<b>2021</b>
21385000	214260000	15	120	3	2	<b>2022</b>
265874500	55,701,928,935	3111	3115	13	13	الاجمالي
					0.86667	المتوسط

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على تقارير دائرة مشاريع محافظة ديالى

نلاحظ من الشكل الخاص بمنحنى الكلف (28) ان مشاريع عام 2010 والبالغة مشروع واحد فقط قد خصصت لها اكثر من (25) مليار دينار عراقي



الشكل ( 28 ) خاص بمنحنى الكلف / الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

كما يبين الشكل ( 29 ) الخاص بمنحنيات المدد وجود تلوؤ و تأخير واضحين جدا بمدد الانجاز تصل الى اكثر من 900 يوم كما حدث في 2010 حيث كانت هذه المدة المضافة لغرض انجاز مشروع واحد فقط . وهذا يؤكد الفرضيتين الاولى والثانية من ناحية ارتفاع الكلف اعلى من التقديرات ، وان هناك تعثر واضح في مدد الانجاز للمشاريع.



1.77	3.89	5.36	1.56	3.52	2.36	0.73	0.04	1020366000	2498752750	3844358000	1307685000	3445075000	3322205000	1247440000	98750000	0	98750000	انشاء حدائق منفردة في ناحية الحر / انشاء اربع حدائق في الطاقة
2.49	6.10	9.38	3.19	8.40	8.10	3.04	0.24	0	0	129960000	35400000	229245000	0	41280000	0	41280000	انشاء حدائق في منطقة ام الهوى / قضاء الهندية	
								1020366000	2498752750	3844358000	1307685000	3445075000	3322205000	1247440000	98750000	0	98750000	انشاء حدائق في منطقة ام الهوى / قضاء الهندية
0.64	0.56	0.49	0.41	0.32	0.22	0.16	0.08	1020366000	2498752750	3714398000	1272285000	3215830000	3322205000	1206160000	98750000	0	98750000	انشاء حدائق في منطقة ام الهوى / قضاء الهندية
0.07	0.07	0.08	0.08	0.10	0.07	0.08	0.08	3105	3105	3461	3466	4043	2775	3351	3230	3351	3230	انشاء حدائق في منطقة ام الهوى / قضاء الهندية
180	540	360	265	329	340	240	150	180	540	360	265	329	340	240	150	240	150	انشاء حدائق في منطقة ام الهوى / قضاء الهندية
																		انشاء قاعة مناسبات / قضاء الهندية
																		انشاء متنزّه شريط حي الشهداء / قضاء الهندية
																		انشاء متنزّه شريط حي اليرموك 1، 2، 3
																		تخطيط شوارع في حي اليرموك 1، 2، 3
																		تخطيط الشارع الفاصل بين اليرموك والامير الثانية/ ناحية الحر
																		تخطيط شوارع في الحي العسكري قطاع 13/ العابد/ ناحية الحر
																		انشاء متنزّه رئيس /ناحية الحر

1.12	1.20	491000000	0	491000000	0.91	0.02	914	210	مشروع اعادة تأهيل شارع ذو المسارين مقابل الحي الصناعي مع تعارضات الماء والمجاري
1.04	1.15	469768000	0	469768000	0.89	0.02	893	360	تبليط الشارع المجاور لمدرسة الثبات في اليرموك
3.66	4.12	1690780000	148550000	1542230000	0.87	0.02	912	360	مشروع تأهيل الشارع الحولي - الحي العسكري / قضاء الحر
1.15	1.33	543794500	93185500	450609000	0.84	0.02	893	180	تبليط شوارع في الحي العسكري بطول (2750م) في قضاء الجدول الغربي
2.37	2.80	1148785000	0	1148785000	0.82	0.02	909	180	مشروع تبليط شارع الشهيد مجيد صالح الشبيب
3.79	4.61	1890614000	0	1890614000	0.80	0.02	906	346	مشروع تبليط وتطوير شوارع متفرقة في قضاء الهندية / حي الحسين / ام الهوى
8.67	10.22	4191246500	215410750	3975835750	0.78	0.07	2903	360	تبليط شوارع في احياء العباس والحسين والزهراء (ع)
8.06	10.34	4237474000	0	4237474000	0.71	0.07	2936	360	انشاء بناية مديرية بلدية الحر



1.22	1.22	500000000	0	500000000	0.99	0.01	277	90	تبليط شوارع في حي الجهاد واكساء الجزء الاول من حي الحسين
4.08	4.11	1684830000	0	1684830000	0.99	0.01	257	180	تاهيل شوارع في حي العسكري من اكساء ومقرنص متضمن كافة تعارضات الدوائر
4.09	4.14	1696183000	0	1696183000	0.98	0.01	263	360	تبليط شوارع في منطقة حي سومر الاولى والثانية
3.41	3.47	1423365500	0	1423365500	0.97	0.01	264	360	تاهيل شوارع متفرقة في حي المجتبي المرحلة الثانية
3.05	3.12	1280692500	0	1280692500	0.97	0.01	275	360	تاهيل شوارع متفرقة باحياء قضاء الحسينية
0.33	0.34	138120000	0	138120000	0.96	0.01	374	180	مشروع تبليط حي سومر في قضاء الحر
1.95	2.00	819015000	0	819015000	0.95	0.02	913	300	مشروع رصف الحي العسكري في قضاء الحر بالمقرنص
2.32	2.43	996293800	90558200	905735600	0.93	0.02	913	90	مشروع الشوارع والثانوية في قضاء اكساء الرئيسة عين التمر

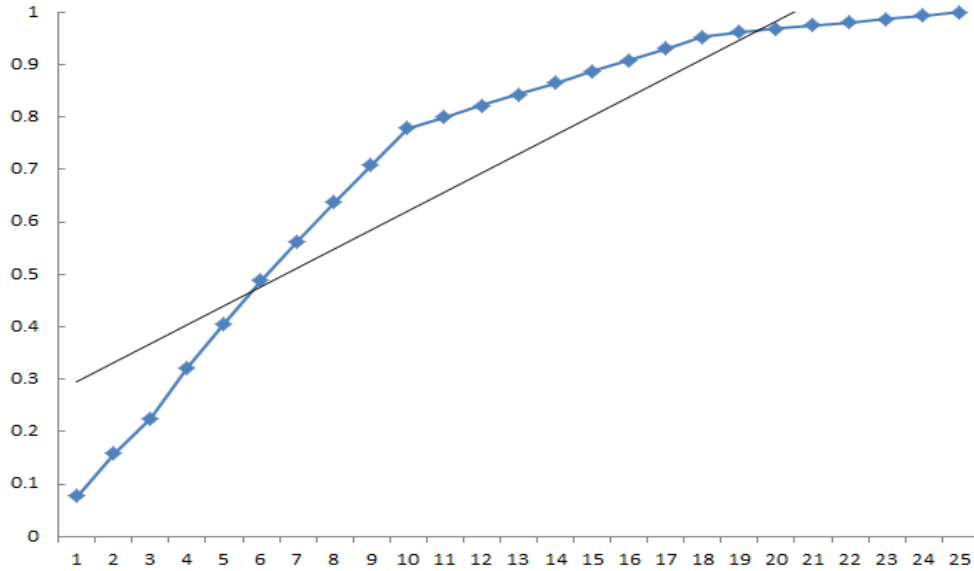
2.47	2.45	1005488000	0	1005488000	1.00	0.01	250	60	اكساء شوارع متفرقة في قضاء الحر
71.99	100	40992081550	983589450	40008492100			41588		26 مشروعا

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

$$G = 1 - \frac{1}{1000} (S_i + S_{i-1})n_i$$

$$= 1 - \frac{1}{1000} (71.99) = 0.93$$

كما نلاحظ في الشكل (30) الذي يمثل محوره العمودي التكرارات ( المجتمع الصاعد للنسبة المئوية للعجز ) ومحوره الافقي عدد المشاريع ان ارتفاع معامل جيني فوق منحنى او خط المعيار الرئيس لدراستنا الا وهو التأخير والتلكؤ في مدد انجاز المشاريع قياسا بحجم ومقدار التخصيصات المالية المخصصة والمضافة لها . وبهذا يتم رفض الفرضية الثالثة ومن ثم عدم وجود عدالة في توزيع التخصيصات للمشاريع المنجزة .



الشكل (30) نسبة معامل جيني لقطاع البلديات في محافظة كربلاء المقدسة

## 2) قطاع الصحة:

اما قطاع الصحة الذي لا يقل اهمية عن القطاع الذي سبقه نلاحظ ان عدد المشاريع المنجزة خلال الخمسة عشر (15) عاما المنصرمة هي سبعة (7) مشاريع فقط كما مبين في الجدول (13). كما يبين الجدول ادناه وبالتحديد العمود الرابع (Si) نسب العجز والتأخير في المدد التعاقدية المحددة لتنفيذ مشاريع هذا القطاع .

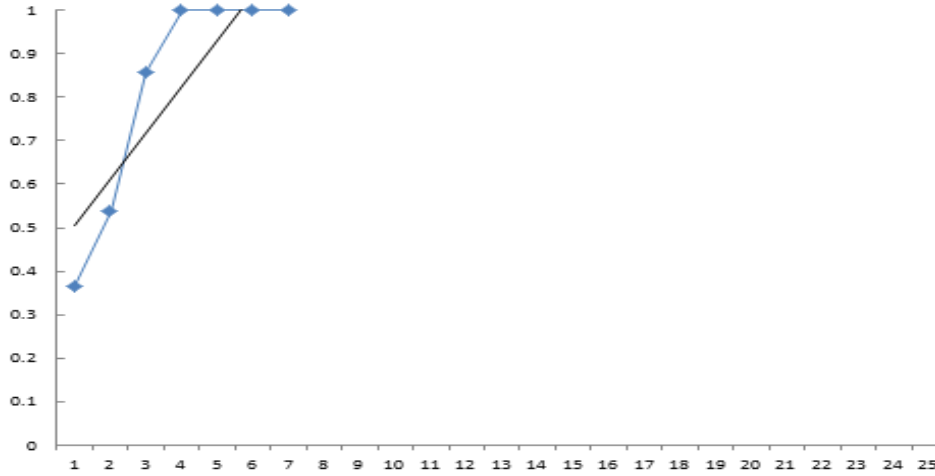
الجدول (13) حساب معامل جيني لقطاع الصحة في محافظة كربلاء المقدسة

97.18	100	8.73	19.27	10.56	22.27	16.00	14.16	6.19	(si-1+si)*ni	اسم المشروع
10324979350	242951000	901047700	1990000000	1090000000	2014639400	1401516250	2049561000	878215000	مجموع ni	مجموع التخصيصات
10082028350		901047700	1990000000	1090000000	1834064400	1391391250	2020810000	854715000	نسبة التخصيصات ni	الكلف الإضافية
		1.00	1.00	1.00	1.00	0.86	0.54	0.36	مجموع التخصيصات	الكلفة التعاقدية
		1.00	1.00	1.00	1.00	0.32	0.17	0.36	العجز si-1 نسبة المتجمع الصاعد لنسبة العجز si-1	العجز 2 مقدار مشروع
		0.00	0.00	0.00	0.14	0.32	0.17	0.36	مقدار العجز لكل مشروع	المدة التعاقدية بالايام
7 مشاريع		0	0	0	97	220	120	250	180	
		365	120	120	480	300	360	180		مشروع انشاء محطة معالجة المياه الثقيلة في م. النسانية والتوليد
		0	0	0	97	220	120	250		انشاء مركز صحي نموذجي رئيس في الحي العسكري/ ناحية الحر
		0	0	0	97	220	120	250		بناء مركز صحي رئيس في منطقة الكمالية/ ناحية الحر
		0	0	0	97	220	120	250		الاعمال المتبقية لمشروع انشاء مركز صحي رئيس في حي الغدير/1
		0	0	0	97	220	120	250		تجهيز جهاز ct لمستشفى الحسينية العام
		0	0	0	97	220	120	250		تجهيز جهاز (MRI) لمستشفى الحسينية العام
		365	120	120	480	300	360	180		انشاء مركز صحي نموذجي في منطقة ال عبد الله /المرحلة الأولى

$$G = 1 - \frac{1}{1000} (S_i + S_{i-1})n_i$$

$$= 1 - \frac{1}{1000} (97.18) = 0.90$$

كما نلاحظ في الشكل (31) الذي يمثل محوره العمودي التكرارات ( المجتمع الصاعد للنسبة المئوية للعجز ) ومحوره الافقي عدد المشاريع ان ارتفاع معامل جيني فوق منحنى او خط المعيار الرئيس لدراستنا الا وهو التأخير والتلكؤ في مدد انجاز المشاريع قياسا بحجم ومقدار التخصيصات المالية المخصصة والمضافة لها. وبهذا يتم رفض الفرضية الثالثة ومن ثم عدم وجود عدالة في توزيع التخصيصات للمشاريع المنجزة.



الشكل (31) نسبة معامل جيني لقطاع الصحة في محافظة كربلاء المقدسة

### 3) قطاع التربية

ان قطاع التربية في محافظة كربلاء المقدسة والذي بلغت عدد مشاريعه (26) مشروع لا يقل سوءا عن القطاعين سابقيه كون نتائج معادل معامل جيني الخاصة بمشاريع هذا القطاع والبالغة 95% ( غير عادل ) تبين انه لا توجد عدالة اطلاقا بألية توزيع التخصيصات المالية والمدد لمشاريع هذا القطاع بالرغم من ان النسبة المئوية لحجم التخصيصات المالية لمخصصة لهذه المشاريع من بين جميع المشاريع

قيد الانجاز ( الغير منجزة ) قد بلغت 49% ، كما موضح في الجدول ( 14 )

الجدول (14) حساب معامل جيني لقطاع التربية في محافظة كربلاء المقدسة

اسم المشروع	المدد التعاقدية بالايام	مقدار العجز مشروع 2 لكل	محافظة نسبة العجز على مستوى si	المتجمع الصاعد لنسبة العجز si-1	الكلفة التعاقدية	الكلف الاضافية	مجموع التخصيصات	نسبة التخصيصات ni مجموع	(si-1+si)*ni
الاعمال المتبقية لمشروع بناء مدرسة في حي التعاون على القطعة 9557/3	558	0	0.00	0.00	1799865250	0	1799865250	5.70	0.00



1.93	1.84	1.30	2.48	3.97	2.21	2.03	2.02	0.87	1.85	الاعمال المتبقية لبناء مدرسة على القطعة المرقمة 194/5 ابو زرنت الحي العسكري
734878930	581442500	1132844000	1599251000	1047614350	1097363000	1208481000	1010010450	1618195000	5.12	مدرسة على القطعة المرقمة 3/45758 مقاطعة 61 جزيره حي النضال
21389300	7777500	43008000	64391000	79868150	8560000	0	0	0	3.20	بناء مدرسة في ساحة مدرسة ابو زر الغفاري على القطعة 376/3
713489630	573665000	1089836000	1534860000	967746200	1088803000	1208481000	1010010450	1618195000	0.26	بناء مدرسة 14 صفا في ساحة مدرسة المدائن
0.76	0.70	0.69	0.68	0.58	0.49	0.40	0.27	0.10	0.10	الاعمال المتبقية لإنشاء المركز البحثي الثاني
0.07	0.01	0.01	0.10	0.09	0.09	0.13	0.00	0.00	0.10	بناء مدرسة في الحي العسكري / الجدول الغربي
1679	215	133	2551	2182	2303	3237	111	2398	2398	الاعمال المتبقية لبناء مدرسة في حي الجمعية
300	300	360	390	350	410	0	210	330	330	بناء روضة في حي المجتبي على القطعة المرقمة (1913/2)
300	300	360	390	350	410	0	210	330	330	الاعمال المتبقية لبناء مدرسة 20 صفا في حي الغدير

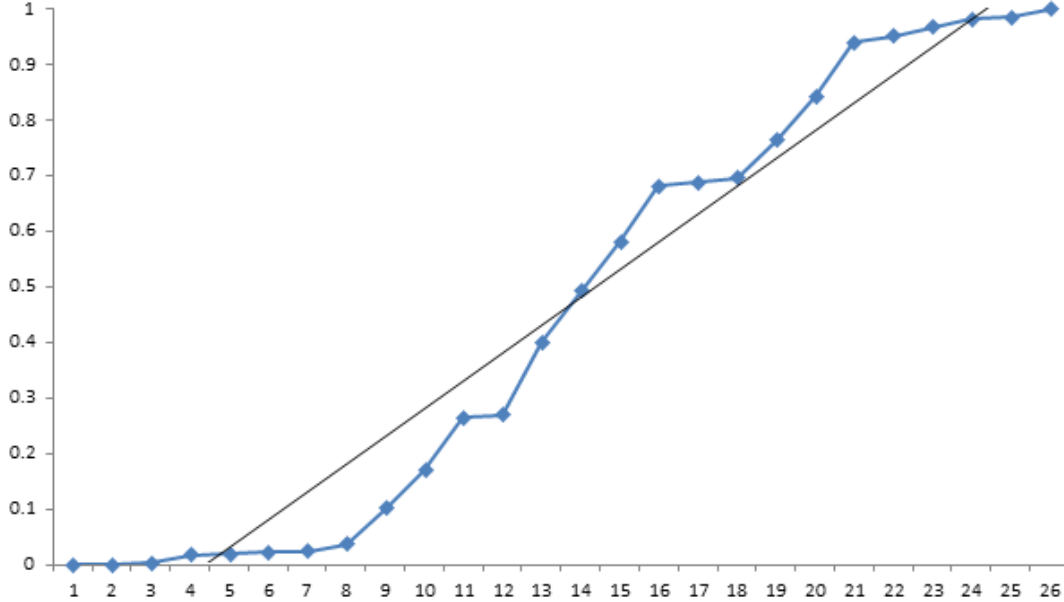
49.00	100	31596825495	1063109965	30533715530					24907	26 مشروعا
4.78	4.71	1488488000	93888000	1394600000	1.00	0.01	357	420		بناء مدرسة على القطعة المرقمة 40519/1 مقاطعة 61 جزيرة حي القدس
4.55	4.60	1453415300	28723800	1424691500	0.99	0.00	84	340		بناء مدرسة ثانوية على القطعة المرقمة 2326/4 مقاطعة 5 ام الهوى
4.27	4.28	1353396000	86382000	1267014000	0.98	0.01	369	420		بناء مدرسة على القطعة المرقمة 33465/3 جزيرة حي الاسكان العسكري
3.55	3.61	1139487000	100328000	1039159000	0.97	0.02	406	420		بناء مدرسة على القطعة المرقمة 54660 مقاطعة 61/جزيرة متوسطة بغداد
3.67	3.81	1205145000	0	1205145000	0.95	0.01	278	420		بناء مدرسة 18 صفا على القطعة المرقمة 15/44 / مقاطعة 18 الدخانية
5.50	5.30	1673850000	0	1673850000	0.94	0.10	2426	420		بناء مدرسة 18 صفا في منطقة الكمالية 60/1
1.57	1.71	538728000	0	538728000	0.84	0.08	1982	270		هدم وبناء 6 مجاميع صحية ذات 10 مقاعد لمدارس الانتفاضة والفراقد والابراهيمية والاجيال والهجرتين

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

$$G = 1 - \frac{1}{1000} (S_i + S_{i-1})n_i$$

$$= 1 - \frac{1}{1000} (49.00) = 0.95$$

كما يوضح الشكل ( 32 ) ان جزءا من المشاريع البالغة (14) مشروع في بداية المدة قد حققت العدالة نسبيا الا ان نسبة العدالة قد تراجعت الى ان اصبحت في غير عادلة . وبهذا يتم رفض الفرضية الثالثة ومن ثم عدم وجود عدالة في توزيع التخصيصات للمشاريع المنجزة



الشكل (32) نسبة معامل جيني لقطاع التريبيه في محافظة كربلاء المقدسة

#### 4) قطاع الطرق والجسور:

تعد شبكه الطرق من ابرز خدمات البنى التحتية في المحافظة فهي تالشكل بمثابة شريان الاتصال المكاني بين اجزاء المحافظة من جانب وتربط المحافظة بمحيطها الاقليمي من جانب اخر ، نلاحظ من الجدول ادناه ( 15 ) والمتضمن 20 مشروعا منجزا لقطاع الطرق والجسور ان هناك عجزا في المدد التعاقدية والمضافة ( Si ) كذلك توضح لنا المعادله ان معامل جيني لمشاريع هذا القطاع هي 94% ( غير عادل ) بالرغم من ان النسبة المئوية لحجم التخصيصات الاستثماريه تبلغ اكثر من 55% .

الجدول (15) حساب معامل جيني لقطاع الطرق والجسور في محافظة كربلاء المقدسة

اسم المشروع	المدة التعاقدية بالايام	مقدار العجز لكل مشروع	مستوى محافظة Si العجز على نسبة	نسبة المتجمع العجز si-1 الصاعد	الكلفة التعاقدية	الكلف الاضافية	مجموع التخصيصات ni	نسبة التخصيصات ni مجموع	(si-1+si)*ni
انشاء الطريق الموازي لبزل فاضل سلمان بطول 1750م	180	7	0.00	0.00	460245000	0	460245000	2.21	0.00



0.01	0.01	3.05	634765000	0	634765000	0.00	0.00	7	180	انشاء طريق بزل حي العباس بطول 1500م
0.00	0.00	1.99	412900000	0	412900000	0.00	0.00	0	180	انشاء طريق عكد بلييل بطول 2كم
0.04	0.04	2.75	571900000	0	571900000	0.01	0.01	54	210	انشاء طريق الرابط بين طريق بدعة عيشة وطريق جرعة بطول 1750م
0.04	0.04	4.02	835900000	0	835900000	0.01	0.00	4	240	طريق القرية العصرية
0.07	0.07	4.80	998581000	0	998581000	0.01	0.00	24	270	انشاء طريق منطقة البكيرة (ابو هديمة) بطول 3كم
0.20	0.20	8.09	1681073000	0	1681073000	0.02	0.01	51	250	انشاء طريق الرابط بين الكورنيش والبوعربي على نهر الفرات بطول 5200م
0.05	0.05	1.60	332761000	0	332761000	0.02	0.00	39	270	انشاء طريق مدرسة السجلة بطول 1350م
0.34	0.34	6.47	1344432000	120870000	1223562000	0.04	0.01	118	180	صيانة طريق الفيادة والحيادي بطول 6300 كم
0.19	0.19	2.71	563191400	19675000	543516400	0.05	0.02	131	240	انشاء طريق قرية النفيسي بطول 900م وتكملة طريق الدوارة -البونزب - الحمام بطول 950 م

1.33	1.30	270837000	0	270837000	1.00	0.02	192	180	انشاء طريق كاظم ساجت كريد كمونة بطول 1كم
1.22	1.25	259153000	0	259153000	0.98	0.01	46	330	تبليط طرق ريفية متفرقة في قضاء عين التمر سداح قرية علي سرهيد، طريق الوسلطان حسينية الموسوي ورصف طرق البومطلك بالشتاكر المقرنص في قضاء عين التمر بطول 250 م
3.24	3.08	639400000	0	639400000	0.97	0.08	665	240	مشروع اكساء طريق المالح الحولي في قضاء عين التمر
2.98	2.81	583945900	0	583945900	0.89	0.17	1379	180	مشروع انشاء طريق الرشيدة - البوجوعان - البوجرد في قضاء الهندية
38.13	38.96	8099102500	0	8099102500	0.71	0.26	2111	720	انشاء طريق الرابط الشمالي / المرحلة الاولى
4.24	5.13	1066575750	74356250	992219500	0.45	0.38	3007	150	انشاء طريق مدرسة ال البيت بطول 1250 م في ناحية الحر وانشاء الطرق المؤدية الى حي الزهراء المركز
0.18	2.48	516400000	0	516400000	0.07	0.00	0	150	تجهيز اليات تخصيصية لبلديات كربلاء المقدسة / بلدية عين التمر
0.14	1.94	402479600	0	402479600	0.07	0.00	12	170	انشاء طريق قرية العبودة بطول 800م وطريق أبو شلاف البودهيدي بطول 650م
0.19	2.17	451197500	0	451197500	0.07	0.02	138	130	انشاء طريق الحكمة أم البنين بطول 700م وطريق آل عبد علي البوياسين بطول 100م

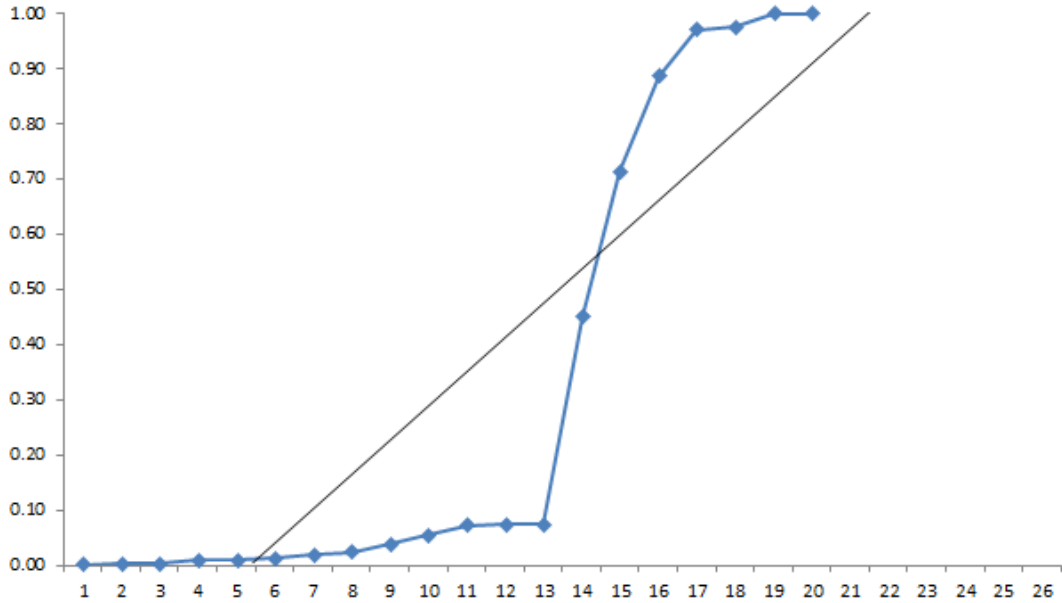
3.18	3.18	661770000	0	661770000	1.00	0.00	0	270	تبليط طريق البوشبل 2 وصب أزقة متفرقة
55.80	100	20786609650	214901250	20571708400			7985		20 مشروعا

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

$$G = 1 - \frac{1}{1000} (S_i + S_{i-1})n_i$$

$$= 1 - \frac{1}{1000} (55.80) = 0.94$$

يوضح الشكل ( 33 ) مدى التذبذب وعدم العدالة بالتوزيع بين مشاريع هذا القطاع . وبهذا يتم رفض الفرضية الثالثة ومن ثم عدم وجود عدالة في توزيع التخصيصات للمشاريع المنجزة



الشكل (33) نسبة معامل جيني لقطاع الطرق والجسور في محافظة كربلاء المقدسة  
الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

### 5) قطاع البلدية/ المركز:

بالرغم من اهمية هذا القطاع الحيوية والخدمية من ناحية ان مشاريعه تعد من اهم مشاريع البنى التحتية للمحافظة كون ان هذه المشاريع تعد الواجهة الحضارية لمركز المحافظة فضلا عن المبالغ الكبيرة المخصصة لانجاز مشاريعه الا ان يوجد تلوؤ واضح في الانجاز بالاضافة الى ان معامل جيني لهذا القطاع كان ( غير عادل ) حيث بلغت 96% كما موضح في المعادل  
الجدول (16) حساب معامل جيني لقطاع البلدية/ المركز في محافظة كربلاء المقدسة

(si-1+si)*ni	0.09	1.38	1.19	0.26	0.30	0.06	1.82	اسم المشروع
نسبة مجموع التخصيصات ni مقربة	1.57	6.72	9.02	2.09	2.12	0.47	10.73	
مجموع التخصيصات	344825000	1480336500	1987500000	460400000	467180000	103535000	2364613000	
الكلف الاضافية	0	216586500	0	0	0	0	2000000	
الكلفة التعاقدية	344825000	1263750000	1987500000	460400000	467180000	103535000	2362613000	
المتجمع الصاعد لنسبة العجز si-1	0.03	0.12	0.12	0.12	0.13	0.13	0.15	
نسبة العجز على مستوى محافظة si	0.03	0.09	0.01	0.00	0.01	0.00	0.02	
مقدار العجز لكل مشروع 2	58	170	14	0	17	0	35	
المدة التعاقدية بالايام	150	150	252	150	180	150	330	
	انشاء منتزه في حي العامل 226600م	اكمال تطوير شارع احمد الوائلي	اليات تخصيصية لمديرية بلدية كربلاء عدد 5	اليات تخصيصية عدد/3	انشاء الشارع الفاصل بين منتزه كربلاء الترفيهي وحي الاصلاح الزراعي	انشاء منتزه حي النقيب	تاهيل الارصفة والكريستون لشارع حي العامل سايد الذهب	

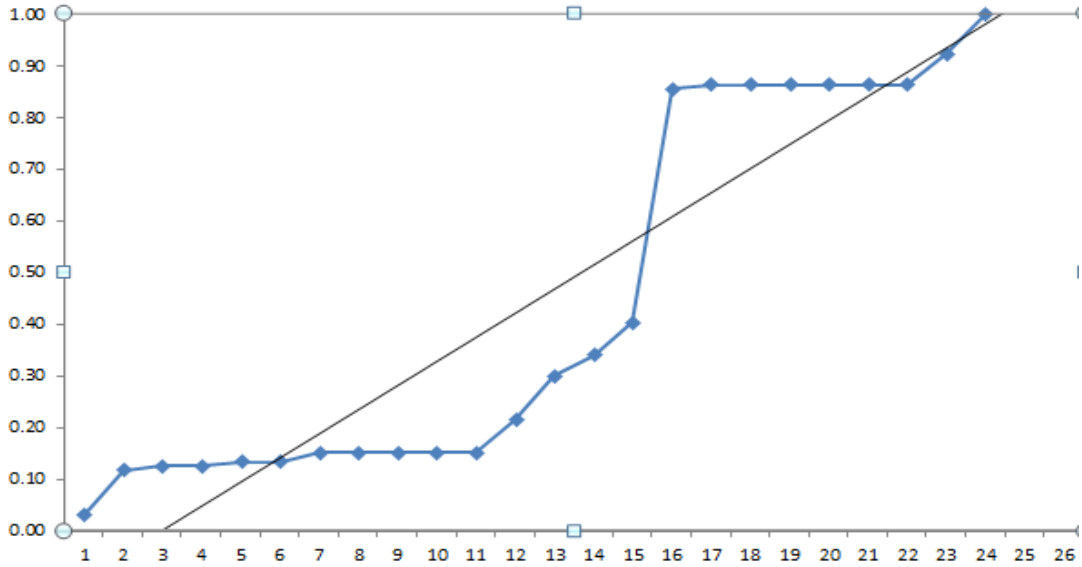
0.13	0.87	192625000	0	192625000	0.15	0.00	0	110	تاهيل الشارع المحاذي للقاعة المغلقة في الملحق
1.25	8.21	1809091000	73201000	1735890000	0.15	0.00	0	240	تاهيل الشوارع الرئيسية لحي الامام علي (ع) المرحلة الاولى
0.23	1.53	337292000	0	337292000	0.15	0.00	0	277	تطوير الشارع الفاصل بين مكبس التمور ومستشفى الولادة 1260م بعرض 7م
0.22	1.45	319700000	0	319700000	0.15	0.00	0	60	تطوير شارع الشهداء وتفرعاته
3.75	13.49	2971180000	160140000	2811040000	0.21	0.06	122	300	تطوير شارع حي الغدير من محطة كهرباء شهداء الموظفين الى الشارع الفاصل بين حي اليرموك وحي الغدير
3.42	8.91	1963470700	25084000	1938386700	0.30	0.08	164	269	تطوير شوارع الوفاء
2.42	6.34	1396314000	109134000	1287180000	0.34	0.04	80	180	تطوير شوارع حي العامل جهة الاياب
1.57	3.38	744300000	0	744300000	0.40	0.06	120	150	تطوير شوارع حي الغدير امتداد الشارع المجاور للروضة ولغاية حي قوى الامن الداخلي
3.09	2.37	521053500	568000000	464253500	0.85	0.45	876	180	تطوير شوارع في حي الموظفين دور ال300

40.04	100	22030887200	642945500	21387941700						24 مشروعا
4.04	3.75	826770000	0	826770000	1.00	0.08	149	175		مشروع تطوير شارع حي الغدير مجاور الروضة من شارع حي العامل 60م
0.56	0.57	125000000	0	125000000	0.92	0.06	115	120		عمل متنزه في حي الموظفين
0.51	0.59	129877000	0	129877000	0.86	0.00	0	120		عمل متنزه على القطعة المرقمة 1/2757 حيدرية الواقعة في حي العامل
1.58	1.83	402184500	0	402184500	0.86	0.00	0	180		ضاغطات هواء كومبريسير ديزل موديل 2008 عدد 10
2.43	2.81	620000000	0	620000000	0.86	0.00	0	210		شغل مسرف عدد 2 نوع كتربلر
1.23	1.43	314000000	0	314000000	0.86	0.00	0	182		شغل متعدد الاغراض نوع كتربلر عدد 2
1.82	2.10	463240000	0	463240000	0.86	0.00	0	45		حاويات نفايات مختلفة
6.68	7.65	1686400000	0	1686400000	0.86	0.01	17	240		تطوير مدخل كربلاء / الحر

$$G = 1 - \frac{1}{1000} (S_i + S_{i-1})n_i$$

$$= 1 - \frac{1}{1000} (40.40) = 0.96$$

كما يوضح الشكل ( 24 ) عدم وجود عدالة في توزيع التخصيصات المالية والمدد للمشاريع على مدار سنوات البحث . وبهذا يتم رفض الفرضية الثالثة ومن ثم عدم وجود عدالة في توزيع التخصيصات للمشاريع المنجزة

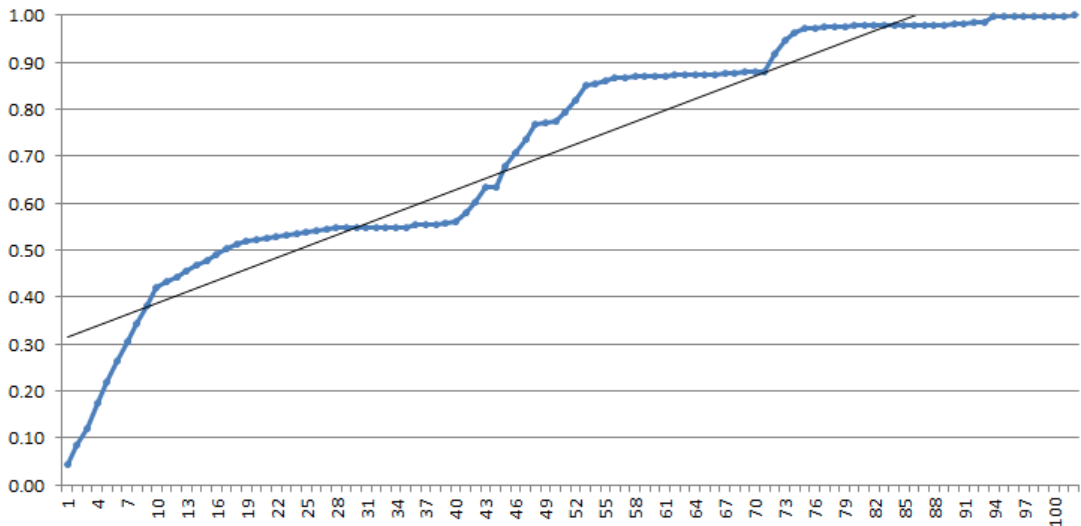


الشكل (34) نسبة معامل جيني لقطاع البلدية / المركز في محافظة كربلاء المقدسة  
الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

**معامل جيني على مستوى القطاعات الخدمية مدار البحث ( محافظة كربلاء )**

$$G = 1 - \frac{1}{1000} (S_i + S_{i-1})n_i$$

$$= 1 - \frac{1}{1000} (67.5353302) = 0.93$$







3.74	0.98	0.35	1.06	0.60	0.93	0.81	0.08	0.00	0.42	0.00
9.64	2.70	1.20	3.37	3.78	6.74	6.19	1.46	0.42	0.42	0.00
6006670000	1684600000	745250000	2101271500	2356050000	4199360000	3857200000	908928500	2602450000	2602450000	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6006670000	1684600000	745250000	2101271500	2356050000	4199360000	3857200000	908928500	2602450000	2602450000	0
0.35	0.31	0.26	0.22	0.13	0.11	0.08	0.03	0.00	0.00	0.00
0.04	0.05	0.03	0.09	0.02	0.03	0.05	0.03	0.00	0.00	0.00
333	458	293	787	213	249	443	248	5	5	5
490	300	150	360	360	720	720	220	70	70	70
تبليط طرق في بلدروز										
انشاء وتوسيع الجزيرة الوسطية للشارع العام مع الصيانة والاكساء في بلدروز										
تبليط شوارع خاتقين حي داره كوناره وحي رمضان (جامع كافية) وحي السجاد) عليه السلام ( وخلف الملعب										
انشاء طرق حي توله فروش اولى - ثانية حي العمال										
اكساء وانشاء شوارع في خاتقين										
انشاء شارع سايدين من سيطرة السعدية الى الكراج										
تبليط طرق داخل حدود البلدية 6كم										
انشاء شارع ذو سايدين مع الانارة والتشجير										
انشاء شبكة مياه الامطار ومياه مجاري وتوسيع و تبليط الشارع من المستشفى الى السجاد										

0.85	0.25	0.19	0.11	0.34	0.24	0.18	0.27	4.62	مشروع تبليط شارع الالبان مع الكريستون للارصفة
1.60	0.52	0.40	0.23	0.68	0.49	0.37	0.63	12.12	فرش سبيس في احياء مندلي
996423250	322313000	249040000	142420000	420750000	305052000	232400000	390440000	7549345400	تبليط وفرش حصى خابط في المنطقة الصناعية
0	0	0	0	0	0	0	0	0	تبليط طريق قرية العسكرة بطول 800م
996423250	322313000	249040000	142420000	420750000	305052000	232400000	390440000	7549345400	اكساء الشوارع في الحي العسكري في قرية تبة
0.51	0.48	0.48	0.48	0.48	0.46	0.44	0.40	0.37	تبليط وصب قرية الهويدر
0.02	0.00	0.00	0.00	0.02	0.02	0.05	0.03	0.02	تطوير مدخل ناحية جديدة الشط
214	0	0	10	174	157	394	293	137	تبليط شارع 5 كم مدخل ههب وحي ناصر الى حي ابو مجاهد
180	60	90	150	60	150	100	180	540	تبليط وصب قرية الهويدر

3.01	3.40	2116915750	0	2116915750	0.85	0.03	287	500	تبدال شبكة ماء صافي وشبكة مجاري مياه امطار و محطة ضخ مياه امطار وتبليط وارصفة حي الانتصار/ الصادق
3.99	4.61	2871230000	0	2871230000	0.82	0.05	395	600	اعمال بلديات ( تبديل شبكات الماء الصافي ومجاري مياه الامطار) وترصيف الحي العصري
3.52	3.99	2483131250	0	2483131250	0.77	0.11	958	420	تبليط الشارع الفاصل بين حي الشهداء وحي السلام مع تنفيذ خطوط مجاري
0.96	1.38	8593950000	0	8593950000	0.66	0.03	271	230	تبدال شبكة الماء الصافي ومجاري مياه الامطار وتبليط وترصيف حي الرسول
2.31	3.40	2120799000	0	2120799000	0.63	0.05	410	480	تبدال شبكة الماء الصافي ومجاري مياه الامطار وتبليط وترصيف حي الزهور والزهراء
0.91	1.45	901748000	0	901748000	0.58	0.04	360	270	قشط وتبليط مجاري حي فلسطين محيط مدرسة الثورة
0.12	0.23	141475000	0	141475000	0.54	0.00	15	150	انشاء حديقة مقابل مجمع الدوائر / قرّة تبة
0.16	0.30	187990000	0	187990000	0.54	0.00	30	90	انشاء حديقتين في مركز قضاء خانقين
0.48	0.85	529132000	0	529132000	0.54	0.03	255	200	تبليط مع ارصفة لشارع الاتحاد في الحي العصري



0.44	0.46	286100000	260000000	260100000	0.96	0.00	12	120	تاهيل شوارع حي سيروان
0.74	0.77	478260000	0	478260000	0.96	0.00	21	210	انشاء قنطرة كبيرة صندوقية بين محلة الجماهير ومحلة العروبة وتنفيذ مجاري وصب ازقة في محلة العروبة
0.20	0.21	130403200	0	130403200	0.96	0.00	10	50	تنفيذ خط مجاري تصريف مياه الامطار في حي المصطفى - بعقوبة
0.36	0.38	233960000	21360000	212600000	0.96	0.00	10	90	تلبيط طريق قرية كميعات بطول 2كم / ناحية كنعان
0.56	0.59	364480000	0	364480000	0.96	0.00	15	120	صيانة واكساء الشارع الرئيس من نهر المقدادية الى مدرسة احد باطوال 2500 م وعرض 7م وطول 750 م وعرض 11م
1.17	1.22	760970000	0	760970000	0.96	0.00	30	180	تأهيل شارع امام عباس من فلكة ليلى قاسم الى تقاطع امام عباس علياوة بطول 1500 وعرض 10م
1.00	1.05	652126250	0	652126250	0.95	0.00	30	60	صب الشوارع الداخلية حي امام عباس وحي شهيدان وحي بانميل الثالثة (المرحلة الاولى)
2.36	2.47	1541030500	140035500	1400995000	0.95	0.01	45	210	تلبيط شارع العلو سايدين
0.21	0.23	140334000	0	140334000	0.94	0.00	0	120	ترصيف ببهارتون بالممرات الفضوى والعلي والسيانه في بلدروز

0.23	0.23	142950000	142860000	525796000	238230000	899102000	956520000	749207000	476610000	238330000	0.37	انشاء طريق حي الشهداء	
0.23	0.23	12890000	12900000	47796000	2100000	81732000	86956000	68082250	43285000	21450000	0.38	تاهيل حي بختياري الاول والثاني والثالث	
130060000	129960000	478000000	217230000	817370000	869564000	681124750	0.98	0.01	433325000	216880000	0.97	اكساء الشارع الرئيس من المثلث الى السوق وصولا الى جامع ملا روزي ومن جامع محمد عرب الى نهر خريسان	
0.98	0.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.98	0.98	0.01	0.00	0.00	0.00	اعادة تاهيل الشوارع في حي السلام المرحلة الثالثة	
0.98	0.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.98	0.98	0.00	0.00	0.00	0.00	تاهيل الشوارع المحيطة لمستشفى العام في الناحية مع مجاري مياه الامطار	
0.98	0.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.98	0.98	0.00	0.00	0.00	0.00	صب شارع في منطقة امام عباس	
0.98	0.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.98	0.98	0.00	0.00	0.00	0.00	صب ازقة منطقة ملك شاه	
0.98	0.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.98	0.98	0.00	0.00	0.00	0.00	صب الازقة داخل الناحية	
0.98	0.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.98	0.98	0.00	0.00	0.00	0.00	صب ازقة منطقة هبهب القديمة ومجرى سطحي	
6	9	15	0	21	18	65	15	150	150	30	150	150	

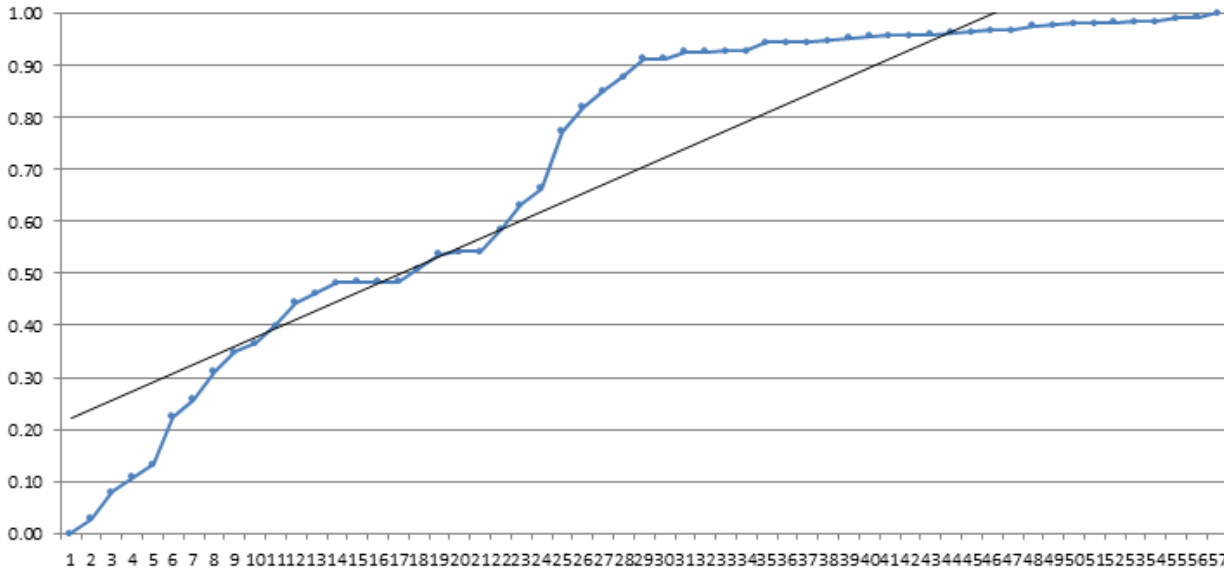
0.65	0.65	404990750	37020750	367970000	0.99	0.01	64	60	تبليط احياء متفرقة بناحية العظيم مركز الناحية
0.38	0.38	236846000	21500000	215346000	0.99	0.00	10	90	تبليط وترصيف الحي العسكري
0.74	0.74	458920000	41710000	417210000	1.00	0.01	64	120	تبليط شوارع حي الحسين وحي المصطفى والحي العصري
58	100	62284992350	733651000	61551341350		1	8670		57 مشروعا

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

$$G = 1 - \frac{1}{1000} (S_i + S_{i-1})n_i$$

$$= 1 - \left(\frac{1}{1000}\right) (58) = 0.94$$

كما نلاحظ في الشكل ( 36 ) الذي يمثل محوره العمودي التكرارات ( المجتمع الصاعد للنسبة المئوية للعجز ) ومحوره الافقي عدد المشاريع ان ارتفاع معامل جيني فوق منحنى او خط المعيار الرئيس لدراستنا الا وهو التأخير والتلكؤ في مدد انجاز المشاريع قياسا بحجم ومقدار التخصيصات المالية المخصصة والمضافة لها . وبهذا يتم رفض الفرضية الثالثة ومن ثم عدم وجود عدالة في توزيع التخصيصات للمشاريع المنجزة



الشكل (36) نسبة معامل جيني لقطاع البلديات في محافظة ديالى  
الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

## (2) قطاع الصحة:

نلاحظ في الجدول ( 19 ) ان عدد المشاريع المنجزة خلال الخمسة عشر (15) عام المنصرمة هي عشرة ( 10 ) مشاريع فقط كما يبين الجدول ادناه وبالتحديد العمود الرابع (Si) نسب العجز والتاخير في المدد التعاقدية المحددة لتنفيذ مشاريع هذا القطاع

الجدول (19) حساب معامل جيني لقطاع الصحة في محافظة دبي

اسم المشروع	المدة التعاقدية بالايام	مقدار العجز لكل مشروع 2	نسبة العجز على مستوى محافظة si	المتجمع الصاعد لنسبة العجز si-1	الكلفة التعاقدية	الكلف الاضافية	مجموع التخصيصات ni	نسبة مجموع التخصيصات ni	(si-1+si)*ni
انشاء مركز تخصص للحروق / المرحلة الاولى	400	188	0.07	0.07	2936680000	0	2936680000	22.66	3.36
انشاء مركز اطراف الصناعية	300	216	0.09	0.16	1985276700	0	1985276700	15.32	3.75
انشاء مركز صحي في قرية سعديّة الشط / الخالص	200	195	0.08	0.24	662587800	0	662587800	5.11	1.60
انشاء مركز صحي نموذجي منصورية الشط	200	345	0.14	0.37	710415000	0	710415000	5.48	2.79
انشاء مركز صحي قرية الحمد	150	174	0.07	0.44	331720000	0	331720000	2.56	1.31
انشاء مركز صحي في المرادية	195	156	0.06	0.50	699536000	0	699536000	5.40	3.05



2.71	4.64	601495000	0	601495000	0.54	0.04	102	180	بناء مركز صحي في الكصيرين مع صالة ولادة / جديدة الشط
2.15	3.73	482836000	0	482836000	0.56	0.02	44	180	انشاء مركز صحي في قرية عتبة
28.44	26.28	3405536975	0	3405536975	0.82	0.26	660	550	اكمال مستشفى الحروق المرحلة الثانية
10.41	8.83	1144315000	0	1144315000	1.00	0.18	452	210	انشاء مراكز صحية في القرى / النشاط في قرى خانقين
59.57	100	12960398475	0	12960398475		1	2532		10 مشاريع

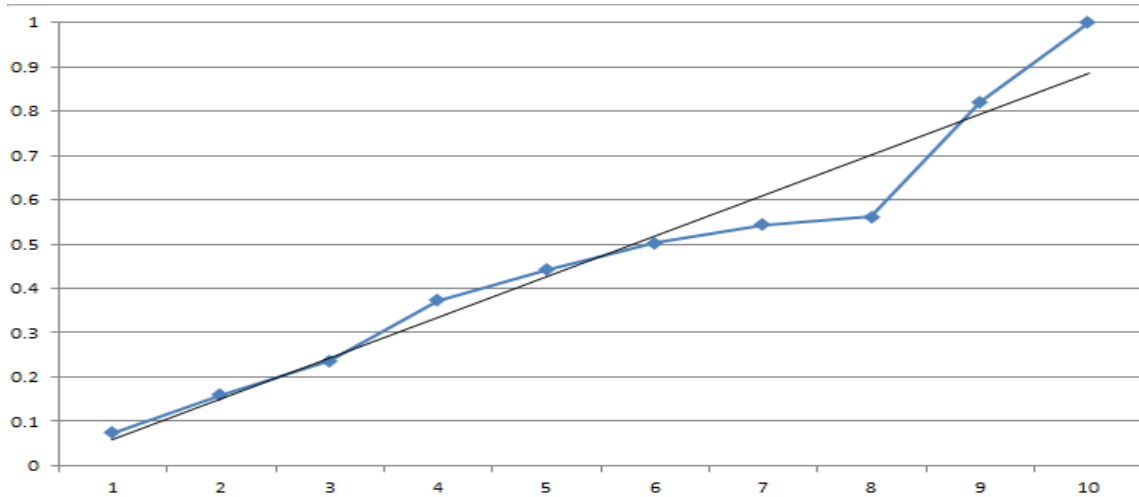
الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

تبين نتائج المعادلة لمعامل جيني الخاصة بمشاريع هذا القطاع والبالغة 94% ( غير عادل ) أي انه لا توجد عدالة اطلاقا بألية توزيع التخصيصات المالية والمدد لمشاريع هذا القطاع بالرغم من ان النسبة المئوية لحجم التخصيصات المالية لمخصصة لهذه المشاريع من بين جميع المشاريع قيد الانجاز ( الغير منجزة ) قد بلغت 59.7 % .

$$G = 1 - \frac{1}{1000} (S_i + S_{i-1})n_i$$

$$= 1 - \frac{1}{1000} (59.7) = 0.94$$

كما نلاحظ في الشكل ( 37 ) الذي يمثل محوره العمودي التكرارات ( المجتمع الصاعد للنسبة المئوية للعجز ) ومحوره الافقي عدد المشاريع ان ارتفاع معامل جيني فوق منحنى او خط المعيار الرئيس لدراستنا الا وهو التأخير والتلكؤ في مدد انجاز المشاريع قياسا بحجم ومقدار التخصيصات المالية المخصصة والمضافة لها . وبهذا يتم رفض الفرضية الثالثة ومن ثم عدم وجود عدالة في توزيع التخصيصات للمشاريع المنجزة



الشكل (37) نسبة معامل جيني لقطاع الصحة في محافظة ديالى  
الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

### (3) قطاع التربية:

بينت نتائج المعادل لمعامل جيني الخاصة بمشاريع هذا القطاع والبالغة 94% ( غير عادل ) فضلا عن انه لا توجد عدالة اطلاقا بألية توزيع التخصيصات المالية والمدد لمشاريع هذا القطاع بالرغم من ان النسبة المئوية لحجم التخصيصات المالية لمخصصة لهذه المشاريع من بين جميع المشاريع قيد الانجاز ( الغير منتجزة ) قد بلغت 62% ، كما موضح في الجدول رقم ( 20 )

اسم المشروع	المدّة التعاقدية بالايام	مقدار العجز لكل مشروع 2	نسبة العجز على مستوى محافظة si	المتجمع الصاعد لنسبة العجز si-1	الكلفة التعاقدية	الكلف الاضافية	مجموع التخصيصات	نسبة مجموع التخصيصات ni	(si-1+si)*ni
بناء مدرسة 18 صفا ثانوية نموذجية ثلاث طوابق على القطعة المرقمة (14/ 1919 م 5 شرقي بعقوبة )	450	599	0.02	0.02	1597039000	0	1597039000	1.41	0.05
بناء مدرسة ابتدائية 18 صفا على القطعة المرقمة (27/191 م 1) شرقي شفته حي الشرطة	360	45	0.00	0.02	969219000	0	969219000	0.85	0.02
بناء مدرسة ابتدائية 18 صفا على القطعة المرقمة (428/2مقاطعة كنعان)/ كنعان	360	179	0.01	0.03	964075000	0	964075000	0.85	0.03
بناء مدرسة ابتدائية 18 صفا على القطعة المرقمة (683/3مقاطعة 5 شرقي شفته) ام الكرفس	360	142	0.00	0.03	976537000	0	976537000	0.86	0.03
بناء مدرسة ابتدائية 18 صفا على القطعة المرقمة (295/25مقاطعة 13 خيط الفرس) / خان بني سعد	360	305	0.01	0.04	950699000	0	950699000	0.84	0.04
بناء مدرسة ابتدائية 18 صفا على القطعة المرقمة (3473/23 م 27 الركاغ	360	172	0.01	0.05	1084285000	0	1084285000	0.96	0.05
بناء مدرسة ابتدائية 18 صفا داخل ساحة الامام علي بن ابي طالب (عليه السلام) على القطعة المرقمة 1691/21 م 27 الركاغ	360	270	0.01	0.05	945149625	0	945149625	0.83	0.05

0.06	0.93	1054315000	0	1054315000	0.06	0.01	216	360	بناء مدرسة ابتدائية 18 صفا على القطعة المرقمة 5/3 م 32 ابو القاسم وابو جراد
0.07	0.84	958582000	0	958582000	0.07	0.01	325	360	بناء مدرسة ابتدائية 18 صفا على القطعة المرقمة (173/5مقاطعة45الحويش)
0.09	0.86	978958000	0	978958000	0.09	0.02	581	360	بناء مدرسة ابتدائية 18 صفا على القطعة المرقمة (225/15مقاطعة 6) / هيب
0.09	0.85	965109000	0	965109000	0.10	0.01	182	360	بناء مدرسة ابتدائية 18 صفا على القطعة المرقمة (440/1مقاطعة 47جديدة الأغوات)
0.08	0.82	930669000	0	930669000	0.10	0.00	107	360	بناء مدرسة ابتدائية 18 صفا على القطعة المرقمة (4135/11مقاطعة مرحبا)
0.12	0.89	1009509000	0	1009509000	0.12	0.02	525	360	بناء مدرسة ابتدائية 18 صف على القطعة المرقمة (675/1مقاطعة6هيب)
0.11	0.93	1054442000	0	1054442000	0.12	0.00	18	360	بناء مدرسة ابتدائية 18 صف على القطعة المرقمة (1963/225مقاطعة 8وادي العوسج) / جلواء
0.12	0.95	1075195000	98784000	976411000	0.12	0.00	143	360	بناء مدرسة ابتدائية 18 صفا على القطعة المرقمة (1/543مقاطعة 21 الحلفاية) / خان بني سعد

0.05	0.26	290745000	0	290745000	0.17	0.01	275	240	بناء مدرسة 6 صفوف على القطعة المرقمة 5/3 م 21 الحلقاية
0.10	0.58	663185000	0	663185000	0.16	0.00	30	300	هدم واعادة بناء مدرسة 12 صفا الفارسيات (مدرسة امير المؤمنين)
0.10	0.58	656988000	0	656988000	0.16	0.01	300	300	هدم واعادة بناء مدرسة الصحابة 12 صفا على القطعة المرقم 3/2 م 11 ( الصحابة )
0.09	0.57	646468000	0	646468000	0.15	0.01	315	300	هدم واعادة بناء مدرسة الخوارزمي 12 صفا على القطعة المرقمة 41/2 م ابو خميس ( الخوارزمي )
0.12	0.79	899750000	0	899750000	0.14	0.00	144	300	هدم واعادة بناء مدرسة 12 صفا على القطعة المرقمة (157/6 م 33) خرنابات (ثانوية طالب الزيدي)
0.13	0.91	1029919000	93417000	936502000	0.14	0.00	148	360	بناء مدرسة ابتدائية 18 صفا على القطعة المرقمة (54/2مقاطعة4صنكرو سليماني)/ال منصورية
0.14	1.04	1180820000	0	1180820000	0.13	0.01	198	360	بناء مدرسة ابتدائية 18 صفا على القطعة المرقمة 3336/23 حي الكندي
0.11	0.85	968219740	0	968219740	0.13	0.01	174	360	بناء مدرسة ابتدائية 18 صفا على القطعة المرقمة (1057/11مقاطعة مرحبا)

0.05	0.26	296656000	0	296656000	0.17	0.00	137	240	بناء مدرسة 6 صفوف على القطعة المرقمة 76/12 م 26 الهارونية
0.05	0.27	304285000	0	304285000	0.18	0.00	124	240	بناء مدرسة 6 صفوف على القطعة المرقمة (109/12م 28 طوقايلي)
0.06	0.31	352960000	0	352960000	0.18	0.00	112	240	بناء مدرسة 6 صفوف على القطعة المرقمة (27م 268/27 الركاع) مدرسة السمو
0.06	0.29	333400000	0	333400000	0.19	0.01	327	240	بناء مدرسة 6 صفوف على القطعة المرقمة (6/1 م 18 خرسجلة)
0.06	0.27	309154000	0	309154000	0.21	0.02	693	240	بناء مدرسة 6 صفوف على القطعة المرقمة (91م 11 اشتوكان)
0.06	0.26	299270000	0	299270000	0.22	0.01	242	240	بناء مدرسة 6 صفوف على القطعة المرقمة (14/2م 10 خانقين)
0.06	0.25	284150000	0	284150000	0.23	0.01	160	240	بناء مدرسة 6 صفوف على القطعة المرقمة (4/37م 13 بابلاوي)
0.06	0.27	303639000	0	303639000	0.23	0.00	133	240	بناء مدرسة 6 صفوف على القطعة المرقمة 6/872 م 6

0.05	0.23	261800000	0	261800000	0.23	0.00	30	240	بناء مدرسة 6 صفوف على القطعة المرقمة (163م29كشكول قديم)
0.13	0.53	604211000	0	604211000	0.24	0.01	278	300	بناء مدرسة ابتدائية 12 صفا داخل ساحة مدرسة المروج/ خان بني سعد
0.16	0.57	646660000	0	646660000	0.26	0.02	556	300	بناء مدرسة ابتدائية 12 صفا على القطعة المرقمة (8/6مقاطعة 1 شرقي شفته)/ شفته
0.15	0.54	611129500	0	611129500	0.27	0.01	324	300	بناء مدرسة ابتدائية 12 صفا على القطعة المرقمة (2/13421مقاطعة 39 الكاطون)
0.16	0.54	617796500	0	617796500	0.28	0.01	293	300	بناء مدرسة ابتدائية 12 صفا على القطعة المرقمة (2/7865مقاطعة 39 الكاطون)
0.15	0.54	615141000	0	615141000	0.28	0.00	89	300	بناء مدرسة ابتدائية 12 صفا على القطعة المرقمة (2/2041مقاطعة 7 ابو حلاوة)/ الباوية
0.18	0.64	727162700	62436000	664726700	0.28	0.00	56	300	بناء مدرسة ابتدائية 12 صفا على القطعة المرقمة (1/320مقاطعة 51 السنديبة)
0.19	0.61	692085500	0	692085500	0.29	0.01	331	300	بناء مدرسة ابتدائية 12 صفا على القطعة المرقمة (1/185مقاطعة 75 عليمات)
0.18	0.57	641570000	0	641570000	0.30	0.01	278	300	بناء مدرسة ابتدائية 12 صفا على القطعة المرقمة (5/1298مقاطعة 2 الغالبية) / سيف سعد
0.19	0.58	657766000	0	657766000	0.31	0.01	291	300	بناء مدرسة ابتدائية 12 صفا على القطعة المرقمة (1/182مقاطعة 7 العجيمي) / السلام
0.19	0.55	625045000	0	625045000	0.33	0.02	640	300	بناء مدرسة ابتدائية 12 صفا على القطعة المرقمة (9/520مقاطعة 8 الاسود) / الاسود

0.22	0.22	0.64	7248290	0	0	0.33	89	300	بناء مدرسة ابتدائية 12 صفا على القطعة المرقمة (22/1) مقاطعة 37 وادي الحصان
0.20	0.20	0.56	6306485	0	0	0.35	373	300	بناء مدرسة ابتدائية 12 صفا داخل ساحة اعدادية ذات النطاقين
0.23	0.23	0.61	6911037	50	0	0.36	467	300	بناء مدرسة ابتدائية 12 صفا على القطعة المرقمة (4140/11) مقاطعة مرحبا
0.23	0.23	0.61	6899840	00	0	0.37	300	300	بناء مدرسة ابتدائية 12 صفا على القطعة المرقمة (67/7) مقاطعة 17 مرحبا/قرية الرسول
0.25	0.25	0.60	683752000	0	0	0.39	636	300	بناء مدرسة ابتدائية (12 صفا) بلدروز / قرية ديمة معتوق /رقم القطعة (37م21 موالج) // تم تغيير بناء المدرسة على القطعة المرقمة الى (25م/44/11) الهارونية /قضاء المقدادية
0.22	0.22	0.56	633642000	0	0	0.40	170	300	بناء مدرسة ابتدائية (12 صفا) خانقين / داخل متوسطة جرير /رقم القطعة (8م3/1043) حاج قره
0.25	0.25	0.59	665389000	0	0	0.41	419	300	بناء مدرسة ابتدائية (12 صفا) قره تبة / رقم القطعة ( 9م3/24 حذيفة)
0.24	0.24	0.59	671489500	0	0	0.41	0	300	بناء مدرسة ابتدائية 12 صفا على القطعة المرقمة (26/2) مقاطعة 31 عين بغدادى )
0.24	0.24	0.58	660936000	0	0	0.41	45	300	بناء مدرسة 12 صفا ضمن ساحة مدرسة الشهامة الابتدائية
0.21	0.50	0.50	571385000	0	0	0.41	0	300	بناء مدرسة ابتدائية 12 صفا على القطعة المرقمة (140/6) مقاطعة 9 دشتان// مجمع حميرين





0.31	0.59	664980000	0	664980000	0.54	0.00	34	240	هدم واعادة بناء مدرسة الذرى 12 صفا / ام العظام
0.32	0.59	665785000	0	665785000	0.54	0.00	93	240	هدم واعادة بناء مدرسة الهاشميات 12 صفا
0.45	0.79	897755000	0	897755000	0.55	0.01	444	270	بناء مدرسة 18 صفا بعدد (5) مدرسة (المروة في الغالبية)
0.46	0.79	897255000	0	897255000	0.57	0.01	444	270	بناء مدرسة 18 صفا بعدد (5) مدرسة (المحسن دور الزراعة)
0.48	0.79	897755000	0	897755000	0.59	0.02	593	270	بناء مدرسة 18 صفا بعدد (5) مدرسة (الزهيرات)
0.51	0.79	896255000	0	896255000	0.62	0.03	981	270	بناء مدرسة 18 صفا بعدد (5) ) (منصورية الجبل)
0.52	0.79	899730000	0	899730000	0.64	0.02	710	270	بناء مدرسة 18 صفا بعدد (5) مدرسة (الحديد)
0.38	0.59	664225000	0	664225000	0.65	0.01	214	240	بناء مدرسة حي الجهاد 12 صفا

0.45	0.61	689305000	0	689305000	0.73	0.01	359	240	بناء مدرسة 12 صفا بعدد (5) قرية ( حناوة / بلدروز )	240	0.65	0.00	105	240	بناء مدرسة في قرية العزي المقدادية 12 صفا
0.44	0.60	676305000	0	676305000	0.72	0.01	349	240	بناء مدرسة 12 صفا بعدد (5) قرية ( عتبة / بلدروز )	240	0.66	0.01	309	240	بناء مدرسة خالد بن الوليد 12 صفا
0.43	0.60	676305000	0	676305000	0.71	0.01	349	240	بناء مدرسة 12 صفا بعدد (5) قرية ( الدبات / بلدروز )	240	0.67	0.01	414	240	بناء مدرسة النسيم 12 صفا
0.42	0.60	676305000	0	676305000	0.70	0.01	349	240	بناء مدرسة 12 صفا بعدد (5) مدرسة ابن طفيل	240	0.68	0.01	179	240	بناء مدرسة في قرية المؤذن 12 صف
0.42	0.60	676308000	0	676308000	0.69	0.01	349	240	بناء مدرسة 12 صفا بعدد (5) مدرسة (البيزانية / بلدروز)	240	0.69	0.01	349	240	بناء مدرسة 12 صفا بعدد (5) مدرسة (البيزانية / بلدروز)
0.40	0.58	663270000	0	663270000	0.68	0.01	179	240	بناء مدرسة في قرية المؤذن 12 صف	240	0.66	0.01	309	240	بناء مدرسة خالد بن الوليد 12 صفا
0.38	0.55	626965000	0	626965000	0.67	0.01	414	240	بناء مدرسة النسيم 12 صفا	240	0.66	0.01	309	240	بناء مدرسة خالد بن الوليد 12 صفا
0.39	0.59	672171000	0	672171000	0.65	0.00	105	240	بناء مدرسة في قرية العزي المقدادية 12 صفا	240	0.65	0.00	105	240	بناء مدرسة في قرية العزي المقدادية 12 صفا

0.20	0.25	284560000	0	0	284560000	0.78	0.02	552	180	بناء مدرسة الفصاحة ( ضمن مشروع بناء مدرسة 6 صفوف عدد 4 )	0.73	0.00	60	240	بناء مدرسة الشيخ احمد ياسين 12 صفا
0.61	0.78	885080000	0	0	885080000	0.76	0.01	467	180	بناء مدرسة 6 صفوف بعدد (4)	0.74	0.00	127	240	بناء مدرسة في قرية حمزة النجم / المنصورية 12 صفا
0.18	0.24	274729000	0	0	274729000	0.75	0.01	163	180	بناء مدرسة الخندق 6 صفوف - قرية الحمد	0.74	0.00	37	240	بناء مدرسة الهداية 12 صفا - محمد سكران
0.44	0.59	664990000	0	0	664990000	0.74	0.00	56	240	بناء مدرسة في حي الحسين 12 صفا	0.43	0.59	665000000	240	بناء مدرسة حمزين 12 صفا
0.44	0.59	664405000	0	0	664405000	0.74	0.00	45	240	بناء مدرسة كهريزه 12 صفا	0.43	0.58	664083000	240	بناء مدرسة في قرية حمزة النجم / المنصورية 12 صفا
0.43	0.58	664083000	0	0	664083000	0.74	0.00	35	240	بناء مدرسة حمزين 12 صفا	0.43	0.59	665000000	240	بناء مدرسة الهداية 12 صفا - محمد سكران
0.43	0.58	663055000	0	0	663055000	0.73	0.00	60	240	بناء مدرسة الشيخ احمد ياسين 12 صفا	0.44	0.59	672340000	240	بناء مدرسة في قرية حمزة النجم / المنصورية 12 صفا

0.52	0.50	0.48	0.44	1.28	0.03	0.24	0.27	2.02	بناء مدرسة التقدم (6) صفوف / الجيزاني
0.59	0.59	0.57	0.53	1.59	0.04	0.30	0.34	2.58	بناء مدرسة قرية العباسيين (8 صف) مع جناح اداري
669575000	665285000	648800000	601340000	1799950000	44100000	344256000	385150000	2927150000	
0	0	0	0	0	0	27496000	0	0	
669575000	665285000	648800000	601340000	1799950000	44100000	316760000	385150000	2927150000	
0.86	0.84	0.82	0.81	0.80	0.80	0.79	0.79	0.78	
0.02	0.02	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	
615	604	360	347	105	135	113	267	0	
240	240	240	360	360	60	240	240	180	
									انشاء مدرسة 6 صفوف قرية ابو حسين الجاسم
									ترميم بناية نقابة المعلمين فرع ديالى
									بناء مدارس في قضاء بلدروز
									بناء مدرسة 12 صفا في قرية الشيماء
									بناء مدرسة 12 صفا في الحي العسكري
									بناء مدرسة الكوثر 12 صفا
									بناء مدرسة حي اكسيرات 12 صفا على القطعة المرقمة 1051/11 م 17 مرجبا

0.55	0.63	711606000	0	711606000	0	0.88	0.00	125	360	هدم واعادة بناء مدرسة نبوخذ نصر 12 صفا
0.32	0.37	417782000	25924000	391858000	0	0.87	0.00	32	360	هدم وبناء جناح 12 صفا طابقين داخل مدرسة اعدادية بابل للبنات
0.53	0.61	692806000	0	692806000	0	0.87	0.00	0	360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعة المرقمة 106/1 مقاطعة 72 بكر اغا
0.55	0.63	714896000	0	714896000	0	0.87	0.00	0	360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعة المرقمة 5/1295 م 2 الغالبية
0.60	0.69	781139700	70943700	710196000	0	0.87	0.00	60	360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعة المرقمة 31/6 مقاطعة 9 امام ويس
0.57	0.66	745446000	0	745446000	0	0.87	0.00	0	360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعة المرقمة 36/2 مقاطعة 34 مخفر انجاة
0.54	0.62	699161000	41965000	657196000	0	0.87	0.00	148	360	بناء مدرسة نموذجية في ساحة مدرسة اعدادية مندلي للبنين على القطعة 55/5 والمقاطعة 17 امام عبد الرحمن
0.29	0.34	382402000	33743000	348659000	0	0.86	0.00	45	180	بناء مدرسة 6 صفوف في السد العظيم

0.27	0.30	342385000	0	342385000	0.90	0.00	0	180	بناء مدرسة 6 صفوف رقم القطعة 5\26 م 11 علياوة	0.55	0.63	714896000	0	714896000	0.88	0.00	80	360	هدم واعادة بناء مدرسة محمد القاسم 12 صفا
0.24	0.27	306629750	23095500	283534250	0.90	0.01	168	180	بناء جناح اضافي 8 صفوف طابقين لمدرسة ابو الدرداء الابتدائية للبنين اشنونا	0.26	0.29	328060000	18395000	309665000	0.88	0.00	130	180	بناء مدرسة 6 صفوف على القطعة المرقمة 6/3124 م 8 حاج قره
0.25	0.27	307505000	7205000	300300000	0.90	0.01	305	180	هدم واعادة بناء مدرسة الحشد الشعبي 6 صف	0.25	0.28	316135000	0	316135000	0.89	0.00	123	180	هدم واعادة بناء مدرسة الهاشمية 6 صفوف
0.27	0.30	340000000	0	340000000	0.89	0.00	0	180	هدم واعادة بناء مدرسة الشباب 6 صف قرية الامام	0.29	0.33	373605250	24020250	349585000	0.89	0.00	31	180	هدم واعادة بناء مدرسة العظيم الابتدائية 6 صفوف
0.25	0.27	307505000	7205000	300300000	0.90	0.01	305	180	هدم واعادة بناء مدرسة الحشد الشعبي 6 صف	0.27	0.30	340000000	0	340000000	0.89	0.00	0	180	هدم واعادة بناء مدرسة الشباب 6 صف قرية الامام

0.29	0.29	357323500	32438500	324885000	0.91	0.00	128	180	بناء مدرسة 6 صفوف على القطعة المرقمة 66/3م 6 هبهب
0.26	0.29	330635000	0	330635000	0.91	0.00	10	180	بناء مدرسة 6 صفوف على القطعة المرقمة 1/2004م 1 شروين
0.27	0.30	342987000	26397000	316590000	0.91	0.00	0	180	بناء مدرسة ابتدائية 6 صفا على ارض مدرسة كبية رقم القطعة 1\152 م 12م قولاي قضاء خانقين
0.22	0.24	269366000	0	269366000	0.91	0.00	20	180	بناء مدرسة ابتدائية على ارض مدرسة جوارجرا الابتدائية رقم القطعة 35 م 11م علياوة
0.21	0.24	268876000	0	268876000	0.91	0.00	15	180	بناء مدرسة 6 صف على القطعة 3/1م 6هور مريحة
0.24	0.26	299221000	26821000	272400000	0.91	0.00	18	180	بناء مدرسة 6 صف على القطعة 3م 47 زركوش داخل مدرسة الخليل
0.27	0.30	342385000	0	342385000	0.91	0.00	10	180	بناء مدرسة 6 صفا لمدرسة هاو كاري الابتدائية على القطعة المرقمة 9/10م 8 حاج قرة
0.29	0.32	362872000	20487000	342385000	0.91	0.00		180	بناء مدرسة 6 صفا على القطعة 59/12 م 26 الهارونية



0.68	0.73	828690600	105694600	722996000	0.93	0.00	35	360	بناء مدرسة على القطعة 2689\6 م 8 حاج قرة 12 صفا
0.56	0.60	685396000	0	685396000	0.93	0.00	21	360	بناء مدرسة على القطعة 8 م 8 حاج قرة 12 صفا
0.73	0.79	896936000	24300000	872636000	0.93	0.00	30	360	بناء مدرسة على القطعة المرقمة 1/4016 م 82 كصب 12 صفا
0.63	0.68	772161900	79715900	692446000	0.92	0.00	85	360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعة المرقمة 1\401 م 21 الحفاوية قرية خلوف
0.58	0.63	712186000	0	712186000	0.92	0.00	30	360	بناء مدرسة على القطعة 693\5 م 6 السعدية\احي السلام
0.26	0.28	318885000	0	318885000	0.92	0.00	0	180	بناء مدرسة مهد الانبياء 6 صفا المختلطة على القطعة المرقمة 31م24/1 وادي الحصان
0.30	0.32	362646000	27000000	335646000	0.92	0.01	364	180	بناء مدرسة الطيري 6 صفا
0.28	0.31	350795000	30970000	319825000	0.91	0.00	28	180	بناء مدرسة شراع المحبة 6 صفا
0.29	0.31	355984000	32355000	323629000	0.91	0.00	20	180	بناء مدرسة 6 صفا على القطعة 1792\1 م 1 شروين

0.55	0.60	675996000	0	675996000	0.93	0.00	0	360	بناء مدرسة على القطعة 1524\6 م 8 حاج قربه داخل مدرسة العلياء 12 صفا
0.59	0.63	719130250	0	719130250	0.93	0.00	0	360	بناء مدرسة على القطعة 3517/225 م 8 وادي العوسج 12 صفا
0.58	0.62	708896000	0	708896000	0.93	0.00	15	360	بناء مدرسة على القطعة 2737/225 م 8 وادي العوسج 12 صفا
0.56	0.60	680696000	0	680696000	0.93	0.00	33	360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعة 2/35 م 30 خرير ومزيرير
0.58	0.63	711246000	0	711246000	0.93	0.00	0	360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعة م 25/3058 م 1 شرق شفتة
0.73	0.79	897525000	0	897525000	0.93	0.00	0	360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعة 537\2 م 82 كصب
0.57	0.61	694796000	0	694796000	0.93	0.00	158	360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعة م 20/171 م 13 خبط الفرس بعقوبة بني سعد
0.59	0.63	715416000	34720000	680696000	0.94	0.00	78	360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعة م 26\55\12 الهارونية

0.77	0.82	935037500	37726500	897311000	0.94	0.00	50	360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعة 3/11794 م 27 الكاطون
0.54	0.58	657196000	0	657196000	0.94	0.00	30	360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعة 2/11167 م 39 الكاطون
0.73	0.78	880861000	0	880861000	0.94	0.00	0	360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعة 1031 م 48 السعدية
0.69	0.73	833861000	0	833861000	0.94	0.00	60	360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعة 129/10 م 9 بني سعد
0.59	0.62	708896000	0	708896000	0.94	0.00	30	360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعة 422\1 م 4 جديدة الاغوات
0.60	0.63	717898000	13702000	704196000	0.95	0.00	117	360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعة 307\1 م 51 السنديّة
0.61	0.64	725836000	16940000	708896000	0.95	0.01	218	360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعة 37\1 م 32 سنسل
0.60	0.62	706546000	0	706546000	0.95	0.00	80	360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعة 1\2936 م 16 الشوهاني

0.58	0.61	690096000	0	690096000	0.96	0.00	15	360	بناء مدرسة على القطعة 2/2 م 20 خضران 12 صف
0.57	0.60	680696000	0	680696000	0.96	0.00		360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعة المرقمة 63/161 م 7 كوردره
0.62	0.64	727139000	0	727139000	0.96	0.00	100	360	بناء مدرسة على القطعة 1001\12 م 22 غوال
0.63	0.66	749042000	69553000	679489000	0.96	0.00	30	360	بناء مدرسة على القطعة 4604\1 م 14 امام منصور 12 صفا
0.63	0.65	743206000	0	743206000	0.96	0.00	30	360	بناء مدرسة على القطعة 1060\1 م 19 سناجرة داخل ساحة ورقة بن نوفل 12 صفا
0.60	0.62	704196000	0	704196000	0.96	0.00	0	360	بناء مدرسة خانقين على القطعة 209\11 م 9 كهريز 12 صفا
0.62	0.64	727138000	55157000	671981000	0.96	0.00	25	360	بناء مدرسة الظافرين الابتدائية 12 صف على القطعة 21\17 م 9
0.58	0.60	685396000	0	685396000	0.96	0.00	30	360	بناء مدرسة 12 صفا لمدرسة المربي على القطعة المرقمة 10/1 م 12 كردوش

0.61	0.61	722459000	37063000	685396000	0.96	0.00	0	360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعه 817/1 م 1 شروين
0.63	0.65	741115500	55719500	685396000	0.96	0.00	30	360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعة 450\1 م 4 ابو جسة
0.59	0.61	697146000	0	697146000	0.96	0.00	60	360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعة المرقمة 2/9201 م 27 الكاطون
0.62	0.64	729517500	26026500	703491000	0.97	0.00	43	360	بناء مدرسة 12 صفا على القطعة 14\8 م 6 هبهب
0.55	0.57	647796000	0	647796000	0.97	0.00	60	360	بناء مدرسة 12 صفا داخل مدرسة امهات المؤمنين على القطعة 1/14 م 2 شرق بهرز
0.61	0.63	713596000	0	713596000	0.97	0.00	18	360	بناء مدرسة 12 صفا داخل مدرسة المقاصد
0.61	0.63	713596000	0	713596000	0.97	0.00	30	360	بناء مدرسة 12 صفا داخل ساحة مدرسة الكفاءة
0.66	0.67	761154000	0	761154000	0.98	0.01	328	360	بناء مدرسة 12 صفا جديدة على القطعة المرقمة 58/928 م 17 امام عبدالرحمن

0.61	0.61	0.61	0	704196000	704196000	0.98	0.00	0	360	بناء مدرسة 12 صفا ابتدائي على القطعة المرقمة 1/52 م 12 تل منجل خانقين
0.62	0.62	0.62	0	704196000	704196000	0.98	0.00	101	360	بناء مدرسة 12 صفا ابتدائي على القطعة المرقمة 6/3708م 8 حاج قره
0.66	0.67	0.67	54600000	763496000	708896000	0.98	0.00	30	360	بناء مدرسة 12 صفا ابتدائي على القطعة المرقمة 2/7828 م 39 الكاطون
0.60	0.60	0.60	0	685129000	685129000	0.99	0.00	30	360	بناء مدرسة 12 صفا ابتدائي على القطعة المرقمة 11/1060 م 17 مرحبا بلدروز
0.67	0.67	0.67	62000000	764786000	702786000	0.99	0.00	60	360	بناء مدرسة ابتدائية 12 صفا على القطعة المرقمة 1/90 م 21 الحلفاية
0.62	0.62	0.62	0	704196000	704196000	0.99	0.00	118	360	بناء مدرسة 12 صفا مواكب العطاء على القطعة المرقمة 2/69م 21 نهر السمسم كنعان
0.62	0.62	0.62	0	708896000	708896000	0.99	0.00	118	360	بناء مدرسة 12 صفا جيزاني الجول
0.11	0.11	0.11	9986000	123611000	113625000	1.00	0.00	35	120	بناء جناح 4 صفوف في مدرسة التهذيب الابتدائية على القطعة المرقمة 3/20 م 15 عيثة ارمال

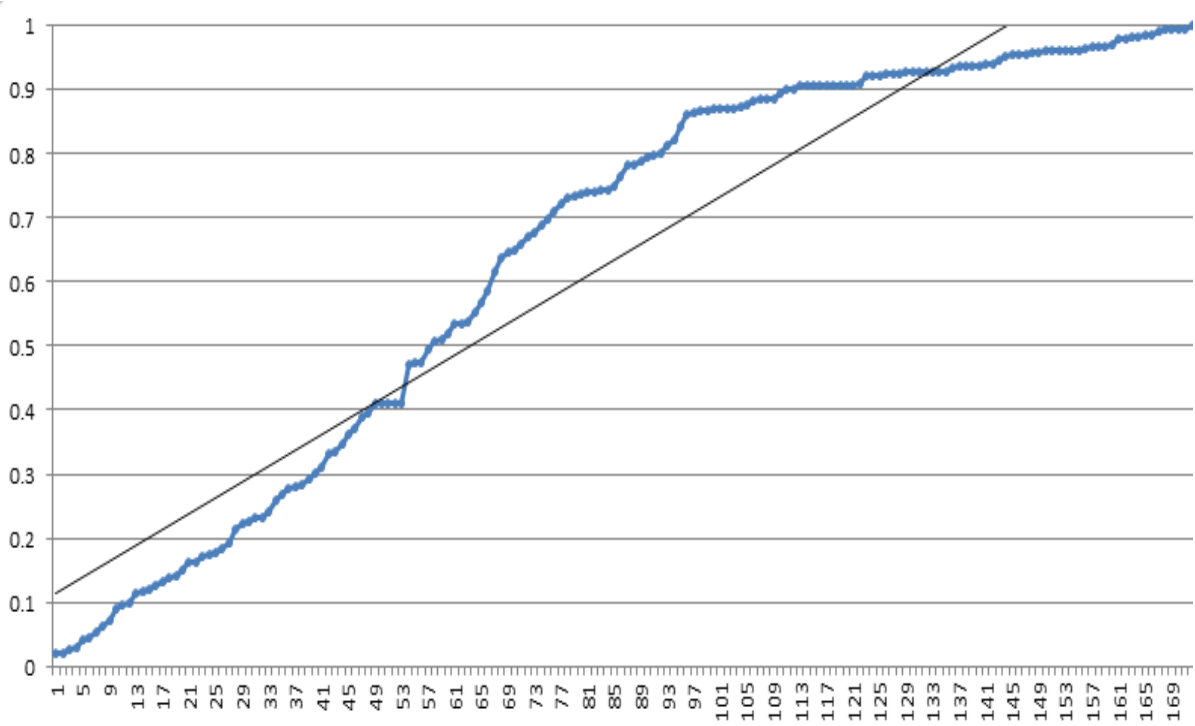
0.13	0.13	152766500	0	152766500	1.00	0.00	13	150	اضافة جناح 6 صفوف داخل مدرسة القصواء
0.13	0.13	152766500	0	152766500	1.00	0.00	0	150	اضافة جناح 6 صفوف طابقين داخل مدرسة القائم
0.14	0.13	152766500	0	152766500	1.00	0.00	128	150	بناء جناح 6 صفوف داخل مدرسة الرياض على القطعه المرقمة 1/320
62	100	113534753765	1474666950	112060086815		1	31639		172 مشروعا

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

$$G = 1 - \frac{1}{1000} (S_i + S_{i-1})n_i$$

$$= 1 - \frac{1}{1000} (62) = 0.94$$

نلاحظ من الشكل (38) ان العدالة لم تتحقق في توزيع التخصيصات الزمنية والمالية لمشاريع هذا القطاع . وبهذا يتم رفض الفرضية الثالثة ومن ثم عدم وجود عدالة في توزيع التخصيصات للمشاريع المنجزة



الشكل (38) نسبة معامل جيني لقطاع التربيه في محافظة ديالى  
الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

#### رابعاً : قطاع الطرق والجسور:

كما ذكرنا سابقا ان شبكة الطرق تعد من اهم خدمات البنى التحتية في المحافظات كونها تالشكل بمثابة شريان الاتصال المكاني بين اجزاء المحافظة من جانب وتربط المحافظة بمحيطها الاقليمي من جانب اخر ، نلاحظ من الجدول ( 21 ) والمتضمن 137 مشروعا منجزا لقطاع الطرق والجسور ان هناك عجز في المدد التعاقدية والمضافة (  $S_i$  ) كذلك توضح لنا المعادله ان معامل جيني لمشاريع هذا القطاع هي 99.9% ( غير عادل) . وبهذا يتم رفض الفرضية الثالثة ومن ثم عدم وجود عدالة في توزيع التخصيصات للمشاريع المنجزة.



## الجدول (21) حساب معامل جيبي لقطاع الطرق والجسور في محافظة ديالى

اسم المشروع	المدة التعاقدية بالايام	مقدار العجز لكل مشروع 2	نسبة العجز على مستوى محافظة si	المتجمع الصاعد لنسبة العجز si-1	الكلفة التعاقدية	الكلف الاضافية	مجموع التخصيصات ni	نسبة مجموع التخصيصات ni	(si-1+si)*ni
تعريض وتطوير الطريق من تقاطع القدس الى الغالبية	360	459	0.03	0.03	460245000	9688900000	10149145000	0.04	0.00
انشاء الممر الثاني لطريق بعقوبة / كنعان / بلدروز بطول 37 كم	720	925	0.05	0.08	634765000	33386500000	34021265000	0.14	0.02
اكساء شارع من مدرسة الوثبة الى سدة الكبة	90	160	0.01	0.09	412900000	765500000	1178400000	0.00	0.00
تبليط طريق 5 كم في قرية الحويش	185	142	0.01	0.10	571900000	479000000	1050900000	0.00	0.00
تبليط طريق بطول 5 كم داخل الناحية	170	89	0.01	0.10	835900000	516500000	1352400000	0.01	0.00
تبليط طريق الغالبية 4 كم	150	79	0.00	0.11	998581000	418400000	1416981000	0.01	0.00

0.01	0.00	8536302500	437200000	8099102500	0.21	0.01	108	70	تبليط طريق الفوج الاقليمي
0.03	0.01	1270019500	277800000	992219500	0.20	0.00	69	90	تبليط الطريق الحولي القصبية القديمة
0.00	0.00	849575000	333175000	516400000	0.20	0.01	238	100	تبليط طريق زهيرات بطول 3 كم
0.00	0.00	1075199600	672720000	402479600	0.18	0.00	70	150	تبليط طريق شيخي مخيسة
0.00	0.00	953897500	502700000	451197500	0.18	0.04	731	200	تبليط طريق 5,5 كم قرية كريم الناصر وحميد السالم وبربوتي
0.00	0.00	760516400	217000000	543516400	0.14	0.01	107	90	تبليط طريق قرى جنوب بهرز (قرية شيخ سحاب الى قرية الجيل)
0.00	0.01	1573562000	350000000	1223562000	0.13	0.00	49	150	تبليط طريق قرية زاغنية الكبيرة والصغيرة بطول 4 كم
0.00	0.00	544543250	211782250	332761000	0.13	0.01	223	150	تبليط طريق قرية نهر الشيخ والحي العسكري بطول 3 كم
0.00	0.01	2334573000	653500000	1681073000	0.12	0.01	157	200	تبليط طرق متفرقة بطول 7 كم

0.00	0.00	948595900	364650000	583945900	0.21	0.00	69	75	تبليط طريق بطول 3 كم العثمانية
0.00	0.00	902200000	262800000	639400000	0.22	0.00	78	75	تبليط طريق بطول 3 كم دواي
0.00	0.00	643703000	384550000	259153000	0.23	0.01	214	150	تبليط طريق قرية السبتية
0.00	0.00	514009000	243172000	270837000	0.23	0.00	59	150	تبليط طريق قرية دورة وطريق البر عرف بطول 3 كم
0.00	0.00	756845000	95075000	661770000	0.23	0.00		150	تبليط طريق الكبة المدخل الرئيس بطول 1 كم
0.00	0.01	1478370000	816600000	661770000	0.24	0.01	155	200	تبليط طريق البدعة 8 كم مشاريع حامد الوكاع
0.00	0.00	791970000	130200000	661770000	0.24	0.00	59	60	تبليط طريق احمد الخلف
0.00	0.00	911770000	250000000	661770000	0.24	0.00		120	تبليط طريق قرية البنكاني 4 كم
0.00	0.00	912570000	250800000	661770000	0.25	0.01	113	75	تبليط طريق ابو حصيوه بطول 3 كم

0.00	0.01	1252185000	590415000	661770000	0.25	0.00	69	180	تبليط طريق سنيجة - تويجرية
0.00	0.00	976170000	314400000	661770000	0.26	0.00	52	150	تبليط طريق قرية ساطي
0.00	0.00	1218970000	557200000	661770000	0.27	0.01	140	140	تبليط طريق قرية حامد العبدالله - العزية 7 كم
0.00	0.00	1115770000	454000000	661770000	0.27	0.00	49	150	تبليط طريق التحويلة الجانب الايمن 5 كم
0.00	0.01	1307270000	645500000	661770000	0.27	0.01	90	200	تبليط طريق الناي والثلاثي 6500م
0.00	0.01	1586770000	925000000	661770000	0.27	0.00	28	250	تبليط طرق ريفية لقرى ( البو كشير - محمد الكاظم - المجدد - والسيد ) بطول 8 كم
0.00	0.00	829370000	167600000	661770000	0.28	0.01	99	70	تبليط طرق ريفية في قرية جديدة الاغوات
0.00	0.00	834970000	173200000	661770000	0.28	0.00		75	تبليط طريق ابو تمر 2 كم
0.00	0.00	867970000	206200000	661770000	0.28	0.00	43	75	تبليط طريق الهاشميات بطول 2 كم (البو حاصل)

0.00	0.00	1192175000	530405000	661770000	0.29	0.01	205	140	تبليط طريق قرية الحديد بطول 5 كم
0.00	0.02	4053240000	3391470000	661770000	0.29	0.00		180	تبليط طرق ريفية بطول 24 كم ( قرية النقيب 2 كم وقرية البو علاوي 2 كم وجوبرات 3 كم وقلعة الاقصاب 7,5 كم والبو عزيز 3 كم والماجدية 2 كم والوندية 2 كم البو حسين سعيد 1,5 كم وعويد السلطان 1 كم ) + القربان والجحافل والبوزيني 1,5 كم
0.00	0.00	1083180000	421410000	661770000	0.30	0.00	25	120	تبليط طريق قرية توتك وطريق حسين بك السورة ميرري بطول 4 كم
0.00	0.00	781450000	119680000	661770000	0.30	0.00	75	150	تبليط طريق بطول 800م قرية السواعد مجيد الهماش
0.00	0.00	895570000	233800000	661770000	0.30	0.00	55	60	تبليط طريق قرية ميسلون بطول 2 كم
0.00	0.00	737320000	75550000	661770000	0.30	0.00	15	90	تبليط طريق قرية تبة صيدلان
0.00	0.01	1613020000	951250000	661770000	0.31	0.00	45	210	تبليط طريق قرية حبيب العبدالله - قرية علوان الحبيب
0.00	0.01	1422520000	760750000	661770000	0.31	0.01	90	180	تبليط طريق قرية الجف بطول 7 كم



0.01	0.01	3218382500	2556612500	661770000	0.37	0.02	364	360	تبليط طرق ريفية في قضاء بلدروز
0.01	0.00	895770000	234000000	661770000	0.37	0.00		110	فرش سببب جديدة الشط 4.5 كم
0.01	0.01	1362170000	700400000	661770000	0.40	0.03	523	300	فرش سببب كصيرين 2 كم والحويش 4 كم وجديدة الشط 8 كم
0.01	0.03	6945930000	6284160000	661770000	0.44	0.04	687	430	اكساء وصيانة الطريق من تقاطع الفيلق - بحيرة حميرين مفرق كباشي
0.02	0.04	10989140000	10327370000	661770000	0.45	0.02	322	540	تبليط طرق ريفية لعموم المناطق النائية لعموم المحافظة
0.02	0.04	9771760000	9109990000	661770000	0.49	0.04	644	360	تبليط الطريق من تقاطع الجوبة الى سيطرة الامام عبد الله بن علي
0.00	0.00	791270000	129500000	661770000	0.50	0.01	168	150	تبليط طريق الحساوية-العروبة-المدارس بطول 1000م
0.01	0.01	1358270000	696500000	661770000	0.52	0.02	304	180	انشاء طريق الوجيهية مهروت

0.01	0.01	2378770000	1717000000	6617700000	0.54	0.02	341	300	انشاء طريق العزبان - الجحافل - امام منصور 3كم - المدراعة 3كم وتبليط من جسر محمود العلي الى جسر سراجق وشارع ابو الفضل العباس 6كم و السليماني 3كم - من البانزين خانة الى جسر الشيخ حسن 1.6كم
0.00	0.01	1912995000	1251225000	6617700000	0.54	0.00	48	240	تبليط طريق النقيب / طريق السدة 4 كم / طريق شمس حميمة 1 كم خليل الحناوي 3 كم خراب 1 كم سريانة 2 كم مع تبليط طريق السناجرة الدواسر 300م مع قنطرة
0.00	0.01	1608170000	946400000	6617700000	0.56	0.02	424	270	تبليط الشارع الرئيس لقرى واحياء الصدرانية وبزايز 4كم مع تبليط طريق 5كم قرية علوان الشطب
0.01	0.01	1978370000	1316600000	6617700000	0.60	0.04	623	400	تبليط طريق درب السلطان 12 كم
0.01	0.01	1916870000	1255100000	6617700000	0.63	0.03	437	150	اكساء طريق المعلا احمد بطول 10كم
0.01	0.01	2453050000	1791280000	6617700000	0.65	0.02	381	300	تاهيل واعادة اكساء الطريق البديل
0.00	0.01	1777870000	1116100000	6617700000	0.65	0.01	125	250	تبليط طرق قرى (اركة - ابو جسرة - بدنية كلواز- ابو الورد ) 9 كم مع قنطرة عبورسيارات تربط بين العزية وبركنية
0.00	0.01	1802670000	1140900000	6617700000	0.66	0.01	129	210	اكساء وانشاء طريق قرية خشب



0.01	0.01	4171770000	3510000000	6617700000	0.70	0.03	594	500	تبليط شوارع قرى العظيم بطول 25 كم
0.01	0.01	2462370000	1800600000	6617700000	0.73	0.04	626	400	تبليط قرى البو بكر الحمل البو مرعي محيرة 15 كم
0.01	0.01	3142770000	2481000000	6617700000	0.76	0.02	395	360	تبليط شوارع ل 24 كم في بني سعد (1,5 كم لكل قرية) السعادة - الكرامة - المرادية - الجوادين - عبد الجبار - الشاكرين - مرادية الزهاوي - السيج - الربيع - ام الرمان - خديدان 1 - خديدان 2 - بيوض - المحبوبة - سبع - العباسيين مع البدعة مناصفة - البردية )
0.01	0.01	2126870000	1465100000	6617700000	0.77	0.01	227	210	تبليط قرى زهرة /حي الانتصار 3 كم الكبة 2 كم حد مزيد 3 كم / الجزائر 2 كم الرعاية 2 كم
0.02	0.02	5331070000	4669300000	6617700000	0.78	0.01	199	540	تكملة شوارع وطرق خرنابات
0.00	0.00	9611450000	2993750000	6617700000	0.79	0.01	154	90	تبليط طريق عداي دور الزراعة
0.00	0.01	1399610000	7378400000	6617700000	0.80	0.01	147	180	تبليط طريق شيخ تميم قرية حزة كوام تميم
0.00	0.01	1276970000	6152000000	6617700000	0.80	0.01	134	180	تبليط طريق من البيطرة الى الشيخ تميم مع قنطرة 6 كم



0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	الشارع الرئيس لبني سعد من حي الشهداء الى قرية السيد عواد
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	صيانة واكساء قرية العبارة - ناحية بهرز
0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	تبليط قرى زنبور 3 كم جيزاني الجول الحقول 1 كم سعدية الشط الدوجة 1,5 كم وطريق ولي الدين 600م
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	تبليط 2 كم عرب برغش دوخلة
0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	تبليط 6 كم الحويش + الكصيرين
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	تبليط طريق الشريط 1 كم - الفيضية 1 كم - العروبة 1 كم
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	انشاء جسر في مركز الناحية
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	تبليط طريق قرية المحولة 2 كم + ابو سباع 2 كم

0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	اكساء وتبليط طرق في التحويلة والبو عويد والحرمان والدوجمة
0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	تبليط شوارع في منطقة الجوبة الخالص،تبليط شوارع في منطقة الجوبة الخالص
1293530000	1090250000	933870000	855570000	824770000	770295000	1053020000	391250000	661770000	تنفيذ شوارع في مجمع حميرين 3كم
631760000	428480000	272100000	193800000	163000000	108525000	661770000	661770000	661770000	تبليط طريق الامام ابو جاسم خرنابات بطول 2 كم
661770000	661770000	661770000	661770000	661770000	661770000	661770000	661770000	661770000	تبليط طريق دورة الامام بطول 2 كم
0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	تبليط طريق عبارة الصدرانية في المقدادية
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	تبليط طرق في المقدادية
12	20	75	15	4	34	90	120	120	تبليط طريق الشوهاني
200	150	75	60	75	45	90	120	120	

0.00	0.00	680660000	18890000	661770000	0.95	0.00		100	تبليط طريق سليمانى ناحية المنصورية
0.00	0.00	889670000	227900000	661770000	0.95	0.00		60	تبليط طريق المدارعة
0.00	0.00	1157195000	495425000	661770000	0.95	0.00	12	180	تبليط طرق اكم شفته، اكم خرنابات، اكم كصيرين، اكم خانقين، اكم خان بني سعد
0.00	0.00	946170000	284400000	661770000	0.95	0.00		70	تبليط طريق حواشي البزانية والقلعة وشارع المقاهي في بلدروز
0.01	0.01	1385370000	723600000	661770000	0.95	0.00	10	100	اكساء شوارع الوزيرية والمطارنهاية قرية العيط 16 كم
0.00	0.00	910882500	249112500	661770000	0.95	0.00		60	اكساء الطريق الرئيس الرابط بين قضاء خانقين وقضاء كلار من خارج حدود بلدية خانقين الى مفرق قرية سوزبلاغ ضمن حدود محافظة ديالى بطول 3500م / قضاء خانقين
0.00	0.01	1238970000	577200000	661770000	0.96	0.00	10	180	مشروع تبليط شوارع في كنعان وقرى كنعان 6كم
0.00	0.00	806720000	144950000	661770000	0.96	0.00		60	تبليط شوارع في منطقة سيف سعد بطول 1500م

0.00	0.00	895575000	233805000	661770000	0.96	0.00	15	75	تبليط طريف في ناحية ههيب مدخل جيزاني الغالبية
0.00	0.01	1252860000	591090000	661770000	0.96	0.00		150	تبليط طرق في ناحية جديدة الشط بطول 4100م وطرق في منطقة سيف سعد بطول 1000م وطرق في قرية السعدية بطول 1000 م / قضاء الخالص
0.01	0.01	1334650000	672880000	661770000	0.96	0.00		150	انشاء طرق ريفية في ناحية ابو صيدا
0.00	0.00	1129370000	467600000	661770000	0.96	0.01	92	150	تبليط شارع في قرية السنديّة (500م) مع الارصفاة والجزرة الوسطية سايدين ،تبليط شوارع وافرع في حي العباس منطقة الحمرة جيزاني الجول اطراف العظيم
0.01	0.01	1723080000	1061310000	661770000	0.96	0.00	25	250	تبليط طرق ريفية (2كم) ابو تمر ابو نخل 1.5 كم + نهر الامام 2.5 كم - قرية الجبالية 2كم،تبليط شوارع ريفية في عموم قضاء الخالص
0.00	0.00	929060000	267290000	661770000	0.96	0.00	5	90	تبليط شوارع في قرى الخالص
0.00	0.00	929060000	267290000	661770000	0.96	0.00		90	تبليط الشوارع الداخلية لقرية سعدية الشط الهاشميات والسنديّة



0.00	0.00	832460000	170690000	661770000	0.98	0.00		60	تبليط شوارع داخل جبارة - كلايات
0.00	0.00	924970000	263200000	661770000	0.98	0.00	10	75	تبليط قرية احمد الخلف - محمد سكران
0.00	0.00	777990500	116220500	661770000	0.98	0.00	5	105	تبليط قرية عبد الكريم ناصر بطول 700 م.ط وانشاء قنطرة عبور السيارات منطقة البدعة
0.00	0.00	886392500	224622500	661770000	0.98	0.00	12	120	تاهيل شوارع ابو علي وقرية البو رياش والغوالبه الكوتي
0.00	0.00	1192395000	530625000	661770000	0.98	0.00	15	100	تاهيل طرق ريفية في قرى المقدادية
0.01	0.01	1520090000	858320000	661770000	0.99	0.00	25	250	تاهيل شارع امام عسكر من سيطرة 60 الى الكيلو 21
0.00	0.00	1194845000	533075000	661770000	0.99	0.00	10	60	تاهيل طريق محمد سكران الخان
0.00	0.00	1064795000	403025000	661770000	0.99	0.00	10	100	تبليط طريق قرية الاهالي في التحويلة الخالص وقرى الخالص



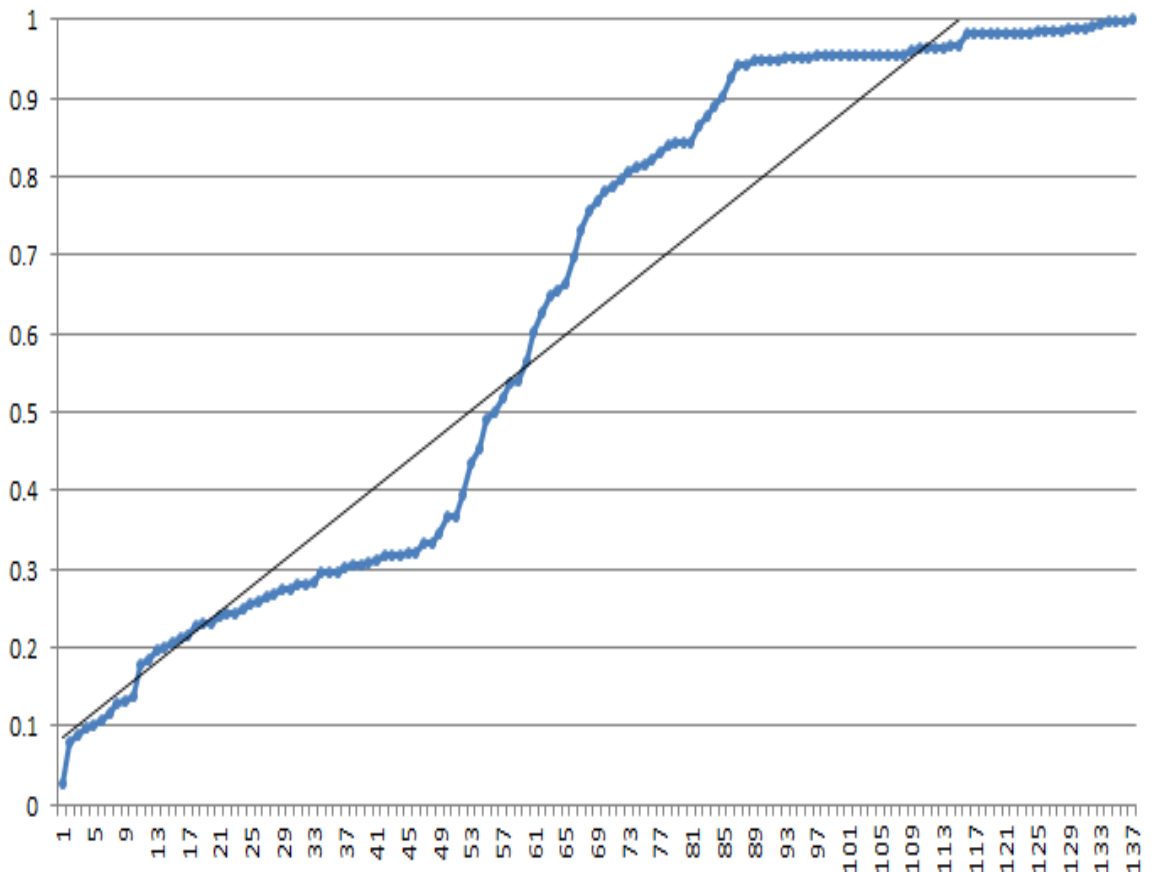
0.00	0.00	972030500	310260500	661770000	0.99	0.00	15	150	تبليط شارع قرية الرواشد والسايو
0.00	0.00	796450000	134680000	661770000	0.99	0.00		60	تبليط طريق العبارة - الامام ابو جاسم
0.01	0.01	1310220000	648450000	661770000	0.99	0.00	15	150	تبليط طريق العزية بطول 4 كم مع تبليط طرق قرية الشوك وتبليط طريق الامام عمران والمدارس مع انشاء القنطرة الصندوقية
0.00	0.00	1219572000	557802000	661770000	0.99	0.00	67	80	تبليط طرق قرى البازول والبو دبشي وبازول احمد بك بازول بيرة
0.00	0.00	834762000	172992000	661770000	1.00	0.00	55	100	تبليط طريق قرية عقيل خشب
0.01	0.01	1780710000	1118940000	661770000	1.00	0.00	25	250	صيانة الطرق من تقاطع ابي صيدا باتجاه الجوبة الطريق القديم
0.00	0.00	834495000	172725000	661770000	1.00	0.00		100	اكساء طريق قزانبة قرية الاحمدية
0.01	0.01	2393095000	1731325000	661770000	1.00	0.00	33	270	تنفيذ الشارع الحولي لناحية بني سعد باتجاه قرية سبع والفلاح

0.01	0.01	3145570000	2483800000	661770000	1.00	0.00	20	200	صيانة واكساء وتثبيت اكتاف طرق متفرقة في قضاء خانقين ونواحيها
1	1	247125552650	149126754250	97998798400		1	17388		137 مشروعا

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

$$G = 1 - \frac{1}{1000} (S_i + S_{i-1})n_i$$

$$= 1 - \frac{1}{1000} (1) = 0.999$$



الشكل (39) نسبة معامل جيني لقطاع التربية في محافظة ديالى  
الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

### 5) قطاع البلدية/ المركز:

يوجد تلوؤ واضح في الانجاز وهدر بالكلف فضلا عن ان معامل جيني لهذا القطاع كان غير عادل رغم قلة عدد المشاريع المنجزة والبالغة 13 مشروع حيث بلغت 91% . وبهذا يتم رفض الفرضية الثالثة ومن ثم عدم وجود عدالة في توزيع التخصيصات للمشاريع المنجزة

المركز في محافظة ديالى/الجدول (22) حساب معامل جيني لقطاع البلدية

اسم المشروع	المدة التعاقدية بالايام (المتاح) 1	مقدار العجز لكل مشروع 2	نسبة العجز على مستوى محافظة si	المتجمع الصاعد لنسبة العجز si-1	الكلفة التعاقدية	الكلف الاضافية	مجموع التخصيصات	نسبة مجموع التخصيصات ni	(si-1+si)*ni
انشاء الشارع الفاصل بين حي المعلمين وحي العسكري سايدين مع جزرات وسطية وتشجير وترصيف وانارة وبطول 3 كم	210	589	0.19	0.19	2522200000	0	2522200000	4.44	1.64
انشاء السيد الثاني من تقاطع اشبيلية من منطقة المفرق الى جسر الحديدي ومنه الى جسر بهرز بمحاذات نهر ديالى مع كافة الملحقات الخدمية	730	804	0.25	0.44	11431245500	0	11431245500	20.10	13.89
تاهيل الطريق من تقاطع القدس الى سيطرة المرادية ( مع الجزيرة الوسطية والارصفاة والاثاث المروري والتشجير والانارة )	540	924	0.29	0.73	25629273875	0	25629273875	45.07	45.94
مشروع تبليط وترصيف ومجاري محلة 307 الضباط الثانية / الجاهزة / التحرير	600	432	0.14	0.86	10616577060	0	10616577060	18.67	18.68

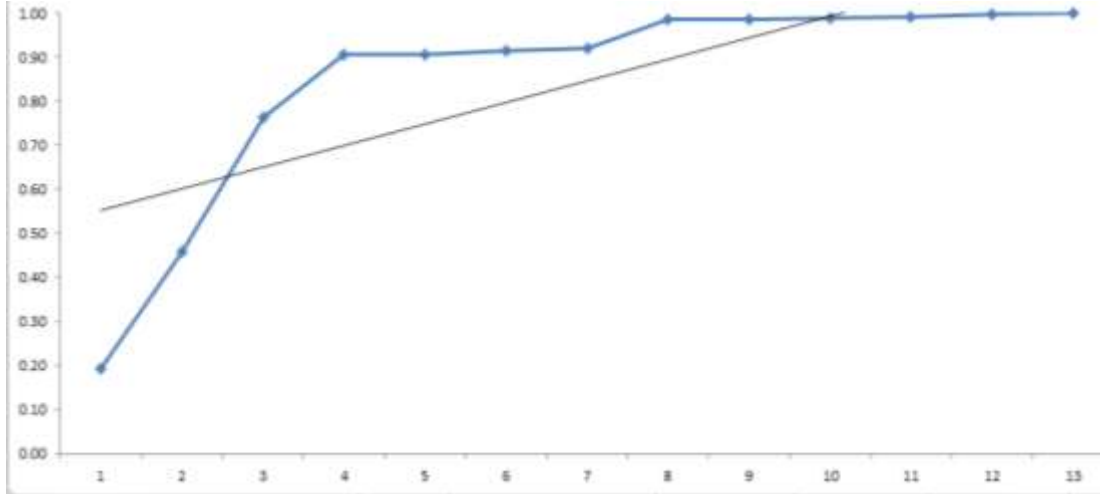
0.57	0.66	378000000	0	378000000	0.86	0.00		60	تجهيز حصى خابط الى معامل اسفلت البلدية
0.50	0.57	322920000	23202500	299717500	0.87	0.01	30	60	تبليط شوارع مركز الناحية (1,7) كم وحي الشهداء - وجيزاني الامام 1.5 كم
1.23	1.40	794000000	0	794000000	0.88	0.00	15	120	مشروع صيانة واكساء شوارع مدينة بعقوبة الجزء الشرقي
2.23	2.22	1261600000	0	1261600000	0.94	0.06	198	180	مشروع صيانة واكساء شوارع مدينة بعقوبة الجزء الغربي
0.40	0.43	243867000	22162000	221705000	0.94	0.00	0	135	مشروع صيانة واكساء شوارع في بعقوبة الجديدة خلف القائمقامية محلة - 206
0.36	0.38	216500000	0	216500000	0.94	0.00	10	180	تاهيل شارع الاربعيني في بعقوبة الجديدة الممتد الى خان اللوالة
0.40	0.41	235645000	21385000	214260000	0.95	0.00	15	120	تاهيل شوارع في حي المعلمين
4.10	4.07	2315975000	199125000	2116850000	0.98	0.03	94	180	تاهيل شوارع داخل حدود البلدية

1.61	1.57	894404000	81000000	813404000	1.00	0.02	69	180	تاهيل واكساء الشارع الرئيس لمنطقة ام الكرفس بطول 650 م.ط لكلا السايدين
92	100	56862207435	346874500	56515332935		1	3180		13 مشروعا

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

$$G = 1 - \frac{1}{1000} (S_i + S_{i-1})n_i$$

$$= 1 - \frac{1}{1000} (92.00) = 0.91$$

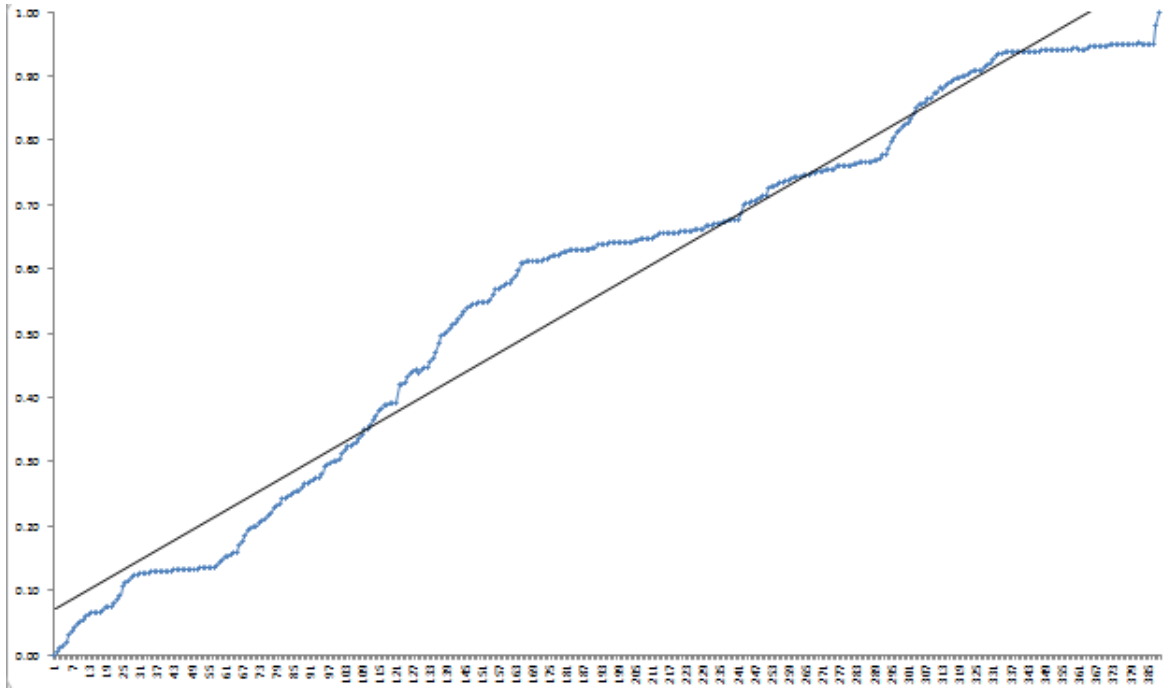


الشكل (40) نسبة معامل جيني لقطاع البلدية المركز في محافظة ديالى  
الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

معامل جيني على مستوى القطاعات الخدمية مدار البحث (محافظة ديالى):

$$G = 1 - \frac{1}{1000} (S_i + S_{i-1})n_i$$

$$= 1 - \frac{1}{1000} (16.06932786) = 0.98$$



الشكل (41) نسبة معامل جيني لمحافظة ديالى  
الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

الجدول ( 23 ) مقارنة معامل جيني بين قطاعات محافظة ديالى

ت	القطاع	نسبة معامل جيني لكل قطاع	نسبة معامل جيني على مستوى المحافظة
1	البلديات	0.94	<b>0.98</b>
2	الصحة	0.94	
3	التربية	0.94	
4	الطرق و الجسور	0.999	
5	بلدية / المركز	0.91	

يبين الجدول ( 23 ) ان قطاع الطرق والجسور هو الاقل عدالة نسبيا مقارنة بالقطاعات الاخرى المبحوثة لمحافظة ديالى وفق معامل جيني ، والذي بلغت عدد مشاريعه 137 مشروعا منجز على مدار 15 عاما وبتخصيصات مالية اكثر من 150 مليار دينار عراقي .

### مقارنة معامل جيني بين قطاعات محافظة كربلاء وديالى

الجدول (24) مقارنة معامل جيني بين قطاعات محافظة كربلاء وديالى

ت	المحافظة	نسبة معامل جيني لكل محافظة
1	كربلاء	

0.93		
0.98	ديالى	2

نلاحظ من الجدول ( 24 ) ان بالمحصلة محافظة كربلاء المقدسة نوعا ما افضل من محافظة ديالى حسب معامل جيني اذ بلغت نسبة عدالة التوزيع فيها 0.93 . وبذلك يتم رفض الفرضية الثالثة ، بمعنى انه ليس هناك عدالة في توزيع التخصيصات المالية للمشاريع المنجزة من مشاريع تنمية الاقاليم بين محافظتي كربلاء المقدسة وديالى .

### الفصل الثالث / المبحث الثالث

#### اختبار الفرضيات

## اولا : اختبارارتباط المعاملات السكانية بمشاريع قطاعات تنمية الاقاليم

### 1- محافظة كربلاء المقدسة

الجدول ( 25 ) ارتباط المعاملات السكانية بمشاريع قطاعات تنمية الاقاليم لمحافظة كربلاء المقدسة

المعاملات السكانية	الصحة	التربية	الطرق والجسور	البلدية المركز	البلديات
معدل البطالة كربلاء	-0.466	0.009	-0.238	0.091	-0.614
	Sig. (2-tailed)	0.974	0.393	0.746	0.015
معدل النشاط الاقتصادي كربلاء	-0.2530	.0210	.0090	.5090	.2430-
	Sig. (2-tailed)	.9400	.9750	.0530	.3830
معدل النمو السكاني كربلاء	.1890	.0600	.0360	-.634*0	.2140
	Sig. (2-tailed)	.8320	.8980	.0110	.4440

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

أ- تفسر النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين التخصيصات المالية لمشاريع قطاعي (الصحة والبلديات) و **معدل البطالة**. ما يدل على انه كلما زاد التخصيص المالي لمشاريع هذه القطاعات قل معدل البطالة في المحافظة، وان القطاعات الاخرى (التربية ، الطرق والجسور، البلدية) لا ترتبط تخصيصاتها المالية بمعامل معدل البطالة .

ب- تفسر النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين التخصيصات المالية لمشاريع قطاع بلدية المركز و **معدل النشاط الاقتصادي**. اي انه كلما زاد التخصيص المالي لمشاريع هذا القطاع ازدادت معدلات النشاط الاقتصادي في المحافظة . وان باقي القطاعات ( الصحة ، التربية ، الطرق والجسور، البلديات ) لا ترتبط تخصيصاتها المالية معنويا مع معدل النشاط الاقتصادي في المحافظة .

ت- تفسر النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين التخصيصات المالية لمشاريع قطاع الصحة و **معدل النمو السكاني**. مما يعني انه كلما قل معدل النمو السكاني في المحافظة زاد التخصيص المالي لمشاريع الصحة فيها ، وهذا يشير الى ان توزيع التخصيصات المالية لاياخذ بنظر الاهتمام مستوى النمو السكاني .

وبذلك يتم قبول فرضية العدم للفرضية الرابعة بمعنى عدم وجود علاقة ارتباط مابين التخصيصات المالية والمعاملات السكانية لاغلب القطاعات.

### 2- محافظة ديالى

الجدول ( 26 ) ارتباط المعاملات السكانية بمشاريع قطاعات تنمية الاقاليم لمحافظة ديالى



بلديات	البلدية المركز	الطرق	التربية	الصحة	المعاملات السكانية	
-0.131	-0.399	-0.488	-0.154	-0.654	Pearson Correlation	معدل البطالة ديالى
0.642	0.140	0.065	0.584	.0080	Sig. (2- tailed)	
0.272	0.047	0.479	0.129	0.593	Pearson Correlation	معدل النشاط الاقتصادي ديالى
0.327	0.867	0.071	0.646	0.020	Sig. (2-tailed)	
0.144	-0.277	-0.013	0.305	-0.048	Pearson Correlation	معدل النمو السكاني ديالى
0.608	0.318	0.963	0.268	0.865	Sig. (2-tailed)	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

- أ- تفسر النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين التخصيصات المالية لمشاريع قطاعي (الصحة والطرق) و **معدل البطالة**. ما يدل على انه كلما زاد التخصيص المالي لمشاريع هذه القطاعات قل معدل البطالة في المحافظة ، وان القطاعات الاخرى (التربية ، البلدية ، البلديات) لا ترتبط تخصيصاتها المالية بمعامل معدل البطالة
- ب- تفسر النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين التخصيصات المالية لمشاريع قطاعي (الصحة والطرق) و **معدل النشاط الاقتصادي** في المحافظة .اي انه كلما زاد التخصيص المالي لمشاريع هذا القطاع ازدادت معدلات النشاط الاقتصادي . وان باقي القطاعات ( التربية ، البلدية ، البلديات ) لا ترتبط تخصيصاتها المالية معنويا مع معدل النشاط الاقتصادي في المحافظة .
- ت- تفسر النتائج عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخصيصات المالية لمشاريع القطاعات المدروسة و **معدل النمو السكاني** . مما يعني ان المحافظة لم تتخذ معدلات النمو السكاني بنظر الاهتمام عند تخصيص او توزيع مشاريع التنمية في المحافظة .

## ثانيا : اختبار تأثير المعاملات السكانية على قطاعات تنمية الاقاليم

### 1- محافظة كربلاء المقدسة

أ- معدلات البطالة

الجدول ( 27 ) اختبار تأثير التخصيصات المالية في معدلات البطالة في محافظة كربلاء

القطاعات	(Constant)a *	Beta	R Square	Sig.
البلديات	7.880	-6.404E-11	.377	.015 <sup>b</sup>
الصحة	7.848	-2.082E-10	.218	.080 <sup>b</sup>
التربية	7.702	1.175E-12	.000	.974 <sup>b</sup>
الطرق والجسور	7.755	-3.609E-11	.057	.393 <sup>b</sup>

البلدية المركز	7.681	1.592E-11	.008	.746 <sup>b</sup>
----------------	-------	-----------	------	-------------------

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

### (1) قطاع البلديات

أ- بلغ معامل التفسير  $R^2$  (0.377) وهذا يعني بان التغير في التخصيصات الممنوحة لقطاع البلديات تفسر ما نسبته 37% من التغيرات في نسبة البطالة اما النسبة المتبقية والبالغة 63% فتعود لمتغيرات اخرى ضمن وخارج النموذج

ب- بلغ معامل التأثير B (-6.404E-11) وهذا يشير الى ان التغير في التخصيصات بمقدار وحدة واحدة يؤثر عكسيا في نسبة البطالة بمقدار (-6.404E-11) ويظهر الجدول بان الانموذج معنوي عند 0.015

وهذا يعني رفض فرضية العدم الخامسة وقبول الفرضية البديلة وان التخصيصات المالية لقطاع البلديات تؤثر عكسيا في نسبة البطالة

### (2) قطاع الصحة

أ- بلغ معامل التفسير  $R^2$  ( 0.218 ) وهذا يعني بان التغير في التخصيصات الممنوحة لقطاع الصحة تفسر ما نسبته 21% من التغيرات في نسبة البطالة اما النسبة المتبقية والبالغة 79% فتعود لمتغيرات اخرى ضمن وخارج النموذج

ب- بلغ معامل التأثير B (-2.082E-10) وهذا يشير الى ان التغير في التخصيصات بمقدار وحدة واحدة يؤثر عكسيا في نسبة البطالة بمقدار (- 2.082E-10) ويظهر الجدول بان الانموذج معنوي عند 0.08.

وهذا يعني رفض فرضية العدم الخامسة وقبول الفرضية البديلة وان التخصيصات المالية لقطاع الصحة تؤثر عكسيا في نسبة البطالة

اما باقي القطاعات فلم تكن العلاقة معنوية ، بمعنى ان التخصيصات الممنوحة لهذه القطاعات لا تؤثر بشكل معنوي في نسبة البطالة

### ب - معدلات النشاط الاقتصادي

الجدول ( 28 ) اختبار تأثير التخصيصات المالية في معدلات النشاط الاقتصادي في محافظة كربلاء

القطاعات	(Constant)a *	Beta	R Square	Sig.
البلديات	40.306	-9.984E-11	.059	.383b
الصحة	40.340	-4.449E-10	.064	.364b
التربية	40.011	1.074E-11	.000	.940b
الطرق والجسور	40.026	5.359E-12	.000	.975b
البلدية المركز	39.519	3.503E-10	.259	0.05 b

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

### 1) قطاع بلدية المركز

أ- بلغ معامل التفسير  $R^2$  ( 0.259 ) وهذا يعني بان التغير في التخصيصات الممنوحة لقطاع

البلديات تفسر ما نسبته 25% من التغيرات في نسبة النشاط الاقتصادي اما النسبة المتبقية

والبالغة 75% فتعود لمتغيرات اخرى ليست داخله بالانموذج

ب- بلغ معامل التأثير  $B(3.503E-10)$  وهذا يشير الى ان التغير في التخصيصات بمقدار

وحدة واحدة يؤثر طرديا في نسبة النشاط الاقتصادي بمقدار  $(3.503E-10)$  ويظهر الجدول

بان الانموذج معنوي بنسبة 0.05

وهذا يعني رفض فرضية العدم الخامسة وقبول الفرضية البديلة وان تخصيصات قطاع البلدية يؤثر

ايجابيا في معدلات النشاط الاقتصادي في محافظه كربلاء

اما باقي القطاعات فلم تكن العلاقة معنوية ، بمعنى ان التخصيصات الممنوحة لهذه القطاعات لا تؤثر

بشكل معنوي في نسبة النشاط الاقتصادي

### 2- محافظة ديالى

#### أ) معدلات البطالة

الجدول ( 29 ) اختبار تأثير التخصيصات المالية في معدلات البطالة في محافظة ديالى

القطاعات	(Constant)a *	Beta	R Square	Sig.
البلديات	8.657	-7.742E-12	.017	.642b
الصحة	8.751	-1.462E-10	.428	.008b
التربية	8.668	-5.695E-12	.024	.584b

الطرق و الجسور	8.732	-1.068E-11	.238	.065b
بلدية المركز	8.723	-2.654E-11	.159	.140b

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

### (1) قطاع الصحة

أ- بلغ معامل التفسير  $R^2$  ( 0.428 ) وهذا يعني بان التغير في التخصيصات الممنوحة لقطاع البلديات تفسر ما نسبته 42% من التغيرات في نسبة البطالة اما النسبة المتبقية والبالغة 58% فتعود لمتغيرات اخرى ليست داخله بالانموذج

ب - بلغ معامل التأثير B (-1.462E-10) وهذا يشير الى ان التغير في التخصيصات بمقدار وحدة واحدة يؤثر عكسيا في نسبة البطالة بمقدار (-1.462E-10) ويظهر الجدول بان الانموذج معنوي عند 0.01

وهذا يعني رفض فرضية العدم الخامسة وقبول الفرضية البديلة وان التخصيصات المالية لقطاع الصحة تؤثر عكسيا في نسبة البطالة.

### (2) قطاع الطرق والجسور

أ- بلغ معامل التفسير  $R^2$  ( 0.238 ) وهذا يعني بان التغير في التخصيصات الممنوحة لقطاع البلديات تفسر ما نسبته 23% من التغيرات في نسبة البطالة اما النسبة المتبقية والبالغة 77% فتعود لمتغيرات اخرى ليست داخله بالانموذج

ب - بلغ معامل التأثير B (-1.068E-11) وهذا يشير الى ان التغير في التخصيصات بمقدار وحدة واحدة يؤثر عكسيا في نسبة البطالة بمقدار (-1.068E-11) ويظهر الجدول بان الانموذج معنوي بنسبة 0.06

وهذا يعني رفض فرضية العدم الخامسة وقبول الفرضية البديلة وان التخصيصات المالية لقطاع الطرق والجسور تؤثر عكسيا في نسبة البطالة

اما باقي القطاعات فلم تكن العلاقة معنوية ، بمعنى ان التخصيصات الممنوحة لهذه القطاعات لا تؤثر بشكل معنوي في نسبة البطالة

## ب) معاملات النشاط الاقتصادي

الجدول (30) اختبار تأثير التخصيصات المالية في معدلات النشاط الاقتصادي في محافظة ديالى

القطاعات	(Constant)a *	Beta	R Square	Sig.
البلديات	38.213	5.654E-11	.074	.327 <sup>b</sup>
الصحة	38.045	4.655E-10	.351	.020 <sup>b</sup>
التربية	38.320	1.681E-11	.017	.646 <sup>b</sup>
الطرق والجسور	38.077	3.691E-11	.230	.071 <sup>b</sup>
البلدية المركز	38.406	1.103E-11	.002	.867 <sup>b</sup>

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

### 1) قطاع الصحة

أ- بلغ معامل التفسير  $R^2$  ( 0.351 ) وهذا يعني بان التغير في التخصيصات الممنوحة لقطاع البلديات تفسر ما نسبته 35% من التغيرات في نسبة النشاط الاقتصادي اما النسبة المتبقية والبالغة 65% فتعود لمتغيرات اخرى ليست داخله بالانموذج

ب- بلغ معامل التأثير  $B(4.655E-10)$  وهذا يشير الى ان التغير في التخصيصات بمقدار وحدة واحدة يؤثر طرديا في نسبة النشاط الاقتصادي بمقدار  $(4.655E-10)$  ويظهر الجدول بان الانموذج معنوي بنسبة 0.02

وهذا يعني رفض فرضية العدم السادسة وقبول الفرضية البديلة بمعنى ان التخصيصات الممنوحة لقطاع الصحة تؤثر معنويا في النشاط الاقتصادي لمحافظة ديالى

### 2) قطاع الطرق والجسور

أ- بلغ معامل التفسير  $R^2$  ( 0.230 ) وهذا يعني بان التغير في التخصيصات الممنوحة لقطاع الطرق تفسر ما نسبته 23% من التغيرات في نسبة النشاط الاقتصادي اما النسبة المتبقية والبالغة 77% فتعود لمتغيرات اخرى ليست داخله بالانموذج

ب- بلغ معامل التأثير  $B(3.691E-11)$  وهذا يشير الى ان التغير في التخصيصات بمقدار وحدة واحدة يؤثر طرديا في نسبة النشاط الاقتصادي بمقدار  $(3.691E-11)$  ويظهر الجدول بان الانموذج معنوي بنسبة 0.07

وهذا يعني رفض فرضية العدم السادسة وقبول الفرضية البديلة، بمعنى ان التخصيصات الممنوحة لقطاع الطرق تؤثر معنويا في النشاط الاقتصادي لمحافظة ديالى . اما باقي القطاعات فلم تكن العلاقة

معنوية ، بمعنى ان التخصيصات الممنوحة لهذه القطاعات لا تؤثر بشكلمعنوي في نسبة النشاط الاقتصادي

## الفصل الرابع / المبحث الاول

### الاستنتاجات

بعد الفحص الشامل للمفاهيم المقدمه والنظريات الفلسفيه المحيطه بمنظور الخيارات والمشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم وكذلك دراسة اطار المجال عمليا ، توصلنا الى ما يلي:

- 1- عدم وجود قاعدة بيانات موحدة ومحدثة للمشاريع بين قطاعات المحافظة .
- 2- ان التحدث عن مسالة الموقع الذي يتم فيه توزيع المشاريع التنموية له نفس اهمية مسالة تحديد نوع وتأثير تلك المشاريع على عملية اتخاذ القرارات من خلال اختيار الخيارات المحلية الملائمة ، كون ان تحديد الموقع ونوع المشروع يتضمنان جانب العدالة الاجتماعية في توزيع ثمار التنمية اذ يعدان جوهر الخيارات في اتخاذ القرارات المحلية السليمة .
- 3- ان القيام بعملية قياس مستوى التنمية ومقدار التطور في عموم المحافظات باستخدام معايير الكلفة والمدة والدقة في اتخاذ الخيارات في توزيع تخصيصات برنامج تنمية الاقاليم يعد الاكثر كفاءة وفاعلية في معالجه العجز في تقديم الخدمات.
- 4- عدد المشاريع المنجزة لا يتكافأ مع التخصيصات المالية المخصصة له اذا ان هناك تباين واضح في قطاع الصحة في محافظة كربلاء المقدسة ،اذ بلغت عدد المشاريع المنجزة (7) مشاريع فقط خلال ( 15 ) عاما الاخيرة ،تتخصر بين انشاء مراكز صحية ومحطات تصفائي مياه ثقيلة وتجهيز المستشفيات بالأجهزة الطبية . وافتقار التركيز على مشاريع اكثر اهمية و خدمة للمجتمع المحلي مثل بناء المستشفيات العمومية بعدد يتلائم مع الكثافة السكانية للمحافظة .
- 5- كشفت نتائج الاطار الميداني للدراسة ان المحافظتين تعانين من مالمشكلة واسعة النطاق تتعلق بالتنمية غير المتكافئة ( غير عادل ) مما يؤثر على جميع الوحدات الإدارية ويؤدي الى عدم كفاية تقديم الخدمات الأساسية علاوة على ذلك هناك تفاوت كبير بين مشاريع القطاعات الخدمية.
- 6- لم تعالج نتائج المشاريع احتياجات المجتمع المحلي على النحو المنشود لان الفوائد المستهدفة لم يتم تحديدها وقياسها بشكل صحيح.
- 7- اظهرت نتائج اختبار العدالة عدم وجود توزيع عادل للتخصيصات المالية بين القطاعات وبين محافظتين كربلاء المقدسة وديالى ومن ثم عدم وجود دراسات خاصة لتحديد الاحتياجات المستقبلية للتنمية البشرية في هذه القطاعات.

- 8- عدم دقة الكشوفات الفنية الاولية المعدة لتنفيذ مشاريع تنمية الاقاليم وبنسبة كبيرة مما يضطر المسؤولين لإعداد كشوفات اضافية او حذف واستحداث بعض الفقرات او الغاء كميات معينة واستحداث كميات بدلها، مما يؤدي الى زيادة في المدد المخطط لها لتنفيذ هذه المشاريع.
- 9- تتأثر مشاريع تنمية الاقاليم بالوضع الامني بشكل مباشر اذ ازدادت المشاريع المنجزة في قطاع التربية في محافظة ديالى في السنوات الثلاثة الأخيرة 20 و 21 و 22 الى 25 و 77 و 21 مشروعا على التوالي اي انها ازدادت زيادة نسبية عن السنوات التي سبقتها بسبب تحسن الوضع الامني في المحافظة نوعا ما في هذه السنوات.
- 10- اظهرت النتائج ان هناك علاقة عكسية بين عدد المشاريع المنجزة لتنمية الاقاليم مع مساحة المحافظة التي تنجز فيها بها تلك المشاريع، اذا ان قطاع البلدية في محافظة ديالى البالغ مساحتها 1820 كلم مربع انجزت 13 مشروعا فقط على مدار 15 عام اي انه عدداً قليل جداً مقارنة بمساحة المحافظة .
- 11- اظهرت نتائج اختبار الفرضيات بان تخصيصات قطاعي الصحة والبلديات في محافظة كربلاء المقدسة هي من اكثر القطاعات التي تؤثر في مستوى البطالة . مما يستدعي الاهتمام المتزايد في هذه القطاعات وعدم استخدام التشغيل الامثل للموارد البشرية في القطاعات الاخرى.
- 12- اظهرت النتائج بان تخصيصات قطاع بلدية المركز في محافظة كربلاء المقدسة يتناسب عكسيا مع النمو السكاني وباقي القطاعات لا ترتبط معنويا وهذا يدل على ان مستخدمي القرار على مستوى المحافظتين لا ياخذون بنظر الاهتمام مستوى النمو السكاني عند تحديد التخصيصات المالية.
- 13- اظهرت النتائج بان تخصيصات قطاع بلدية المركز في محافظة كربلاء المقدسة يؤثر ايجابيا في معدل النشاط الاقتصادي بينما باقي القطاعات لا تؤثر معنويا في هذا النشاط ومن ثم ليس لها دور في تطوير وتنمية النشاط الاقتصادي في المحافظة .
- 14- اظهرت نتائج اختبار الفرضيات بان تخصيصات قطاعي الصحة والطرق في محافظة ديالى هي من اكثر القطاعات التي تؤثر في مستوى البطالة . مما يستدعي الاهتمام المتزايد في هذه القطاعات وعدم استخدام التشغيل الامثل للموارد البشرية في القطاعات الاخرى.
- 15- اظهرت النتائج بان تخصيصات قطاعي الصحة والطرق في محافظة ديالى تؤثران ايجابيا في معدل النشاط الاقتصادي بينما باقي القطاعات لا تؤثر معنويا في هذا النشاط ومن ثم ليس لها دور في تطوير وتنمية النشاط الاقتصادي في المحافظة.
- 16- اظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخصيصات المالية لمشاريع القطاعات المدروسة في محافظة ديالى و معدل النمو السكاني . مما يعني ان المحافظة لم تتخذ معدلات النمو السكاني بنظر الاهتمام عند تخصيص او توزيع مشاريع التنمية في المحافظة.

## الفصل الرابع / المبحث الثاني

### التوصيات

- 1- العمل على تقليل الاجراءات الادارية والروتينية لانها مصدر لزيادة التكاليف، والاعتماد على البرامج المتطورة في تقدير الحاجة للتخصيصات المالية والمدد المطلوبة للانجاز.
- 2- تحديث قواعد البيانات الخاصة بجميع المعاملات السكانية واعتماد هذه القواعد في اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ المشاريع لتنمية الاقاليم.
- 3- العمل على تنويع المشاريع داخل القطاعات لتقدم خدمات اكثر للمجتمع المتنامي والتركيز على المشاريع التي تحسن حياة المواطن بشكل مباشر من خلال زيادة تخصيصاتها المالية.
- 4- الاهتمام بالعدالة الاجتماعية باعتبارها محور مهم لتوفير الامن الاقتصادي والاجتماعي والاحساس بالمواطنة ، فضلا عن توفير الخدمات بشكل يمس مباشرة حياة المواطنين.
- 5- الاعتماد على معايير الكلفة والمدة من اجل الوصول الى خيارات تنفيذ صحيحة ومن ثم تقديم الاولويات في توزيع التخصيصات المالية للمشاريع ذات التأثير المباشر على حياة المواطنين
- 6- العمل على ايجاد الية لغرض التوزيع العادل للتخصيصات المالية باعتبار ان التوزيع العادل لهذه التخصيصات يوفر الكثير من فرص العمل ويحرك النشاط الاقتصادي للمناطق والمحافظات بشكل عام.
- 7- الاهتمام بالقطاعات ذات العلاقة المباشرة بالمعاملات السكانية(معدلات البطالة والنشاط الاقتصادي) وزيادة تخصيصاتها المالية لتحقيق النمو الاقتصادي في المناطق التي تنجز بها المشاريع.
- 8- الاعتماد على الاحصاء السكاني وكثافة النمو السكاني في توزيع المشاريع وتخصيصاتها المالية وذلك للارتباط الواضح بين مشاريع التنمية والنمو السكاني ، فضلا عن ان زيادة عدد السكان يستدعي زياده المشاريع والتخصيصات المالية.
- 9- بعد اجراء الاختبارات الاحصائية وتحليل نتائجها فان الخيارات المثلى لانجاز المشاريع هي:



أ- على زيادة التخصيصات المالية لقطاع البلدية في محافظة كربلاء المقدسة لارتباطه الواضح مع معدلات النشاط الاقتصادي للمحافظة.

ب- العمل على تنشيط وتفعيل مشاريع تنمية الاقاليم وتخصيصاتها في قطاعي الصحة والبلديات لارتباطها وتأثيرها العكسي الواضح في معدلات البطالة ومن ثم تأثيرها المباشر في تقليل هذه النسب وتوفير فرص العمل.

ت- الاهتمام المتزايد بقطاعي الطرق والجسور والصحة في محافظة ديالى لتأثيرها المباشر في تقليل نسب البطالة وزيادة النشاط الاقتصادي في المحافظة من خلال زيادة عدد المشاريع وزيادة التخصيصات المالية لهذه المشاريع.

10 - التعاون والاتفاق بين الجهات الادارية للقطاعات المختلفة من خلال تشكيل فرق من جميع القطاعات لا نجاز العمل، ووضع خطة عمل متكاملة لتنسيق أنشطة المشروع وتطبيقه بحذافيره، فضلا عن ضرورة تفعيل وحدة ال GIS في الدوائر الخدمية كونها المسؤول المباشر عن التعاون والتنسيق بينها.

## المصادر والمراجع

### القران الكريم

اولاً : المصادر العربية

#### التقارير

- (1) قانون مجالس المحافظات رقم 21 لسنة 2008.
- (2) تقارير وزارة التخطيط العراقية ، الجهاز المركزي للإحصاء ، المجموعة الإحصائية السنوية (2020-2021) .
- (3) تقارير وزارة التخطيط العراقية ، الجهاز المركزي للإحصاء، معاملات الواقع الاقتصادي والاجتماعي،(2011)
- (4) تقارير وزارة التخطيط العراقية ، الجهاز المركزي للإحصاء. معاملات عن الواقع الاقتصادي والاجتماعي في العراق للمدة 2007-2010.
- (5) تقارير وزارة التخطيط العراقية ، خطة التنمية الوطنية ، للسنوات(2010-2014) .
- (6) تقارير وزارة التخطيط العراقية ،خطة التنمية الوطنية،(2013-2017)

#### الكتب

- (1) ابو غانم ، عبد الحميد مصطفى ، ( 2002 ) . (إدارة المشروعات الصغيرة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، الطبعة الاولى .
- (2) احمد ، عبد الرحمن يسري،(2007) . التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومالشكلاتها " ، الدار الجامعية، مصر . 319 صفحة

- (3) أحمد ، حافظ فرج ، حافظ ، محمد صبرى ، ( 2003 ) ، " إدارة المؤسسات التربوية " ، القاهرة، عالم الكتب.
- (4) ادريس ، ثابت عبد الرحمن و المرسي ، جمال الدين محمد ، ( 2006 ) . " الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية " ، الدار الجامعية، مصر . القاهرة .
- (5) الحسيني، فلاح حسن (2000)، "الإدارة الاستراتيجية : مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن: (158).
- (6) الدليمي ، محمد دلف و موسى ، فواز احمد ؛ ( 2009 ) ، " جغرافية التنمية " - مفاهيم - نظريات تطبيق " ، دار الفرقان للفتا ، طباعة - نشر - توزيع - الطبعة الثانية .
- (7) الدوري، زكريا مطلق، (2003)، " الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد مديريّة دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد.
- (8) الدوري، زكريا مطلق ، (2005) ، " الإدارة الاستراتيجية " : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- (9) الركابي، كاظم نزار ، (2004)، "الإدارة الاستراتيجية : العولمة والمنافسة "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (10) السروجي ، طلعت مصطفى ، (2001) ، "التنمية الاجتماعية المثل والواقع" . مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي . جامعة حلوان ، مصر .
- (11) الصميدعي ، محمود جاسم محمد،(2010) ، " استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ،
- (12) الظاهر ، نعيم ابراهيم (2009) ، " الادارة الاستراتيجية المفهوم الاهمية التحديات " ، عمان ، دار الكتاب الحديث عالم الكتاب الحديث
- (13) العزاوي، خليل أحمد، (2006)، " إدارة اتخاذ القرار الإداري " ، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر.
- (14) العلي، عبد الستار محمد . (2009) . إدارة المشروعات العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- (15) الغالبي، طاهر محسن ، إدريس، وائل محمد ؛(2007)، "الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، عمان.
- (16) الغالبي، طاهر محسن ، إدريس، وائل محمد ؛(2009)، "الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، عمان.
- (17) الغزي ، حيدر فوزي صادق ، ( 2018 ) ، " السياسات التطبيقية للحكومات المحلية ، دراسة حالة محافظة كربلاء " ، دار الوارث للطباعة والنشر /العراق - ط 1

- (18) الكنائي ، كامل كاظم ، و الزبيدي ، صبيح ؛ ( 2013 ) . "السلطات المحلية والتنمية تحليل في اللامركزية الإدارية والتنمية المحلية مع اشارة الى التجربة العراقية" ، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص337.
- (19) المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح، (2006) ،"الإدارة الاستراتيجية لقياس الاداء المتوازن " ، المنصورة ، مصر ،المكتبة العصرية
- (20) الهوارى، سيد ، (2000) " الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١ " ،القاهرة، مكتبة عين شمس.
- (21) بكر ، عبد الجواد (2002) ،" السياسات التعليمية وصنع القرار " ، الأسكندرية، دار الوفاء للنشر .
- (22) جلدة، سليم. (2009). " أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة" دار الياض للنشر والتوزيع، عمان الاردن .
- (23) حسن ، احسان محمد ، (2005) ، " علم الاجتماع الاقتصادي "، دار وائل للنشر ، الاردن ، ط1.
- (24) خاطر ، احمد مصطفى ،(2000) ،"تنمية المجتمع المحلي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية.
- (25) خير الدين، موسى .(2012)،" إدارة المشاريع المعاصرة " ، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- (26) دنكان ، ر ، وليم (2002) " ادارة المشروعات " ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي . دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط 1 .
- (27) دودين ، أحمد (2012)، " إدارة المشاريع الهندسية" ، دار اليازوري للنشر، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن.
- (28) دودين ، احمد يوسف ،(2022) ،"المنهجية المتكاملة في ادارة المشاريع المعاصرة – نظري وكمي " دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان ،الطبعة الاولى ، المجلد 1 ، عدد الصفحات 292
- (29) عبد الكريم ،عبدالعزیز مصطفى ، (2004) ، " دراسة الجدوى وتقييم المشروعات "، عمان: دار الحامد ، ط 1
- (30) عجمية ، محمد عبد العزيز، و ليثي ، محمد علي ؛ ( 2011 ) ، "التنمية الاقتصادية" ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر
- (31) محمد، عبد العزيز احمد حسن ، و الحراشنة ، محمد عبود ؛(2018) ، "تأثير العوامل الاجتماعية على اتخاذ القرار في ادارة السراج المنير في وزارة الاوقاف بالكويت " عمان ، الكشاف .
- (32) محمدي ، ستايش علي ، (2020) ، " التنمية البشرية "، مكتبة نور الاليكترونية ، مجموعة كتاب ، 109 صفحة . ط 1 .
- (33) مساعدة ، ماجد عبد المهدي (2013)، " الادارة الاستراتيجية مفاهيم - عمليات حالات تطبيقية " ، عمان الاردن ،دار المسيرة ، للطباعة والنشر.

- (34) مشرفي، حسن علي، (2002)، "نظرية القرارات الإدارية - مدخل كمي في الإدارة"، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- (35) مؤيد الفضل، (2009)، "تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- (36) مؤيد الفضل، و محمود العبيدي (2005) "إدارة المشاريع منهج كمي"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن .

## الرسائل والاطاريح

- (1) التميمي ، خالد محمد ، ( 2013 ) " مدى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية " ، الأكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا ، ٢٠١٣ .
- (2) الحلو، نورهان ناصر،(2015)، "واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، قطاع غزة، فلسطين.
- (3) الديراوي، أيمن ، (2012)، " دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة " . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، قطاع غزة، فلسطين.
- (4) الزبيدي ، صبيح لفته فرحان ، ( 2012 ) " تطوير التنمية المكانية في ظل منظومة الحكم الرشيد في محافظة واسط" ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى معهد التخطيط الحضري والاقليمي للدراسات العليا - جامعة بغداد .
- (5) السالم ، مؤيد سعيد ، ( 2008 ) ، "نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، اردن.
- (6) الصادق، صدام جميل،(2013) ، " تقويم خطة تنمية الاقاليم في محافظة نينوى "، بحث دبلوم عالي ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- (7) العباسي، غالب ، و برهان ، محمد نور ؛ ( 2008-2009 ) إدارة المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، مصر- القاهرة
- (8) العتيبي، تاغي زيدان محمد،(2013)، "تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على وفق الموائمة بين عوامل النجاح الحرجة والخيارات الاستراتيجية : دراسة استطلاعية في منظمة المعتمس العامة للمقاولات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة
- (9) العلي، عابد،(2011)، " دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي " رسالة ماجستير، جامعة أبوبكر بلقايد الجزائر.

- 10) القذافي، خلف عبد الوهاب محمد ، (2013) ،"فاعلية برنامج إثرائي قائم على مفهوم الذات في منهج علم النفس لتنمية مهارات اتخاذ القرار لطلاب المرحلة الثانوية "رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية جامعة القاهرة، ص 42-45.
- 11) الكنز ، لبنى ،(2009) ،" دور المؤسسة الاقتصادية في تنمية المجتمع المحلي " دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك - سكيكدة ، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير .
- 12) بلوط ، حسن ابراهيم ، ( 2006 ) ، " ادارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية " دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان
- 13) جاسم، على كاطع ، (2019) ، "دور الخيار الاستراتيجي في جودة الخدمة بحث استطلاعي في مديرية ماء ميسان" ، رسالة دبلوم غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد
- 14) جدوع ، سندس محمد ،(2016)،" تقييم الخيارات الاستراتيجية لتطوير واقع المنظمة العامة للاسواق المركزية رسالة دبلوم غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد العراق.
- 15) حسين، عادل عباس عبد ،(2005)،"تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية العامة بالعراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، العراق.
- 16) رؤوف ، محمد عماد ،(2017)،" عوامل الاختيار الاستراتيجي ودورها في عناصر جودة التعليم العالي بحث ميدان في الجامعة التكنولوجية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد العراق.
- 17) شهناز، حوحو (2016)، "دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة المنظمة الوطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل ENICAB "، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 18) عجام ، ابراهيم محمد حسن،(2007)،" تقانة المعلومات وادارة المعرفة واثرها في الخيار الاستراتيجي : دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من مديري المصارف العراقية الاهلية والحكومية"، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- 19) عريقات ، شرين ابراهيم احمد ،(2008) ،" دور تبني مبادئ وقيم تقييم الأثر البيئي في إدارة المشاريع بين عوامل النجاح والمعوقات "، رسالة ماجستير ، جامعة القدس .
- 20) عنبر، هشام ، (2016)،" دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- 21) عودة ، محمد أمين،( 2006 ) ،" إدارة المشروعات العامة " كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الكويت، الكويت.

- (22) مسلم، عبد القادر احمد ،وأبو سليم ، شذا سليم ; ( 2018 ) " الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة : دراسة حالة".
- (23) ولي، شيرين طالب، (2019)، "العلاقة بين تقانة المعلومات الإدارية ورأس المال الفكري وتأثيرها في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمنظمات السياحية والفندقية دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الأولى لمدينة بغداد" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية العراق.
- (24) يونس، عبدالله جار الله، (2006)، " عناصر التفكير الابداعي ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة في مجموعة مختارة من المنظمات الصناعية العامة نينوى"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل العراق.

## المجلات والبحوث

- (1) حسن ، فرحان محمد، و حسوني، علي رحيم; (2019)، "الخيارات الاستراتيجية والأداء المحلي : دراسة حالة عن ديوان محافظة ديالى"، مجلة مركز دراسات الكوفة ، المجلد (1).
- (2) حسن ،بسام ،وابو النجا ، هاني ; (2006) ، " تطوير نظام التأهيل المسبق للمقاولين في سوريا" ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - المجلد الثامن والعشرون - العدد الأول، سوريا.
- (3) شريفي ، احمد ، ( 2009 ) ، "تجربة التنمية المحلية في الجزائر" مجلة علوم انسانية ، مجلة علمية محكمة، العدد ٤٠ ، الجزائر.
- (4) الشمري، محمد جبار،والعابد، علي عبد الرزاق ; (2006) ، " استخدام نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تحليلية في عينة من القطاع المصرفي الخاص "، مجلة دراسات إدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة ،المجلد 1، العدد 2.
- (5) الصابير، سالم سليمان ، وعلي ، صباح حميد ; (2004)، "الاستراتيجية وهيكل المنظمة : حوار فكري حول طبيعة العلاقة بينهما"، مجلة تنمية الرافيدين ، العدد (74) ، المجلد (26)، الموصل ، العراق .
- (6) الصواف، ماهر ،و ابو الغيط ، هويدا ; (2021) " تقييم دور المحافظ والأقاليم الاقتصادية في الإشراف علي الوحدات المحلية دراسة تحليلية مقارنة" ، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،(3)22 ، 204-299.
- (7) عبد العال ، احمد عبد النبي، ( 2008 ) " صنع القرار التعليمي في مصر واستراليا" ، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، العدد ( ٤ ) ،(المجلد (٢) ،
- (8) عطوي ،جودت عزت ، ( 2004 ) : الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، دار الثقافة .

- 9) لزهري ، قدوم، (2019) ، "ادارة المشاريع " ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 10) النجار ، دجلة مهدي محمود ، ( 2002 ) ، "أثر الخيار الاستراتيجي في المركز التنافسي للمنظمة" ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد (41) ، بغداد ، العراق .
- 11) نوري ، سعيد غني ، (2020) ، "التنمية بين المفهوم والاصطلاح" ، جامعة ميسان ، العراق .

## المؤتمرات و الندوات

- 1-بولص ، سامي متي ، ( 2008 ) "مفاهيم وعناصر تنمية المحافظات " ، ورقة مقدمة الى ندوة الوحدات التخطيطية في المحافظات اداة لتعزيز الادارة اللامركزية للتنمية ، وزارة التخطيط والتعاون الانمائي - دائرة التخطيط الاقليمي وشؤون البيئة ، بغداد .

## ثانيا / المصادر الاجنبية

### The books

- 1) Ansoff, R. (2007), "Special Memorial Article: H. Igor Ansoff and Strategic Management, Reflections from the Philosopher's Stone", Palgrave Macmillan, London.
- 2) Ashram , H .(2005). Leader ship Decision Making . USA : Harvard Press.
- 3) David, F. R., David, F. R., & David, M. E., (2017), "Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach" Pearson.
- 4) David, Fred R.,(2011),"Strategic Management Concepts And Cases", 13th ed, Pearson Education, Inc., New Jersey,U.S.A
- 5) David, Fred, (2001), "Management: Concepts & Cases", 8th.ed., Prentice.
- 6) Frank, A. G. (1971). Capitalism and underdevelopment in Latin America: Pelican Latin American Library..
- 7) Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., & Ireland, R. D., (2015), "Strategic Management: Competitiveness & Globalization" Concepts
- 8) Johnson, Gerry, Richard Whittington & Kevan Scholes,(2011) Exploring Strategy: Text & Cases", 9th ed, Pearson, USA



- 9) Leggett, C., (2007), "Strategic choice and employment relations in an Asian context: the Singapore case", (Vol. 1, pp. 265-276), Hong Kong Baptist University
- 10) Lynch, R., (2018), "Strategic Management", Pearson Higher Ed.
- 11) Mantel, S. J., & Meredith, J. R. (2009). *Project management: a managerial approach*. John Wiley and Sons, Inc..
- 12) Robson, Wendy, (1997): "Strategic Management and Information Systems: An integrated approach", 2ed, prentice Hall, England
- 13) Thomas 1, wheelen j & hunger, david,(2010),"strategic management and business policy",11t ed, new jersey.U.S.A
- 14) Wheelen, T. L., (2020), "Strategic management and business policy globalization, innovation, and sustainability".

### **Theses and dissertations**

- 1) Final,M.Com,(2004)," strategic management" Directorate of Distance education, Maharshi Dayanand university .Rohtak
- 2) Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos*. cengage learning.ukHornok, C., & Koren, M. (2010, August). Administrative barriers to trade. In *European Trade Study Group (ETSG) conference, Lausanne* (pp. 9-11).
- 3) Imai, Y., (2019), "Financial evaluation of entrepreneurial strategic choice", Doctoral dissertation, Normandie Université.
- 4) Jafar Haitham, (2016), "Influence of Managerial Connectivity on Strategic Choice The Role of Middle Managers", Doctoral Thesis, University of Glasgow, Scotland.
- 5) Ross, P., & Bamber, G. J., (2009), "Strategic choices in pluralist and unitarist employment relations regimes: A study of Australian telecommunications", *ILR Review*, 63(1), 24-41.
- 6) Zhou, Q., (2006), "Institutional contingencies of firms' strategic choices", The Ohio State University

## Journals and research

- 1) Al-Ageeli, H. K., & Alzobae, A. S. J. A. (2016). The most influential factor on the stumble and failure of the governmental projects. *Journal of Engineering*, 22(2), 93-110.
- 2) Bryson, J. M., & Alston, F. K., (2011), "Creating your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations", (Vol. 3), John Wiley & Sons
- 3) Chauhan, D. I. V. Y. A., & Srivastava, P. R. A. B. H. A. T. (2014). Important project management knowledge areas for successful delivery of projects in pharmaceutical industry. *International Journal of Current Research in Chemistry and Pharmaceutical Sciences*, 1(5), 56-60.
- 4) Chih, Y., Zwikael, O. 2015. Project benefit management: A conceptual framework of target benefit formulation. *International Journal of Project Management*, 33 (1).
- 5) Chin, S. & Pun, K. F., (2000), "A Strategic Review on Strategic Product Development Direction for Hong Kong manufacturing Industries Proactive or Reactive?", *International Journal of Operations and Quantitive Management*, Vol. 6, No. 12.
- 6) Djuto, Emmanuel,(2004) ;" management des projets Techniques d'évaluation, analyse, choix et planification, L'armattan, paris.
- 7) Downey, D. J., & Rohlinger, D. A. (2008). Linking strategic choice with macro-organizational dynamics: Strategy and social movement articulation. In *Research in social movements, conflicts and change* (Vol. 28, pp. 3-38). Emerald Group Publishing Limited.
- 8) Eckersten, S., Balfors, B., & Gunnarsson-Östling, U., (2021), "Challenges and opportunities in early stage planning of transport infrastructure projects: environmental aspects in the strategic choice of measures approach", *Sustainability*, 13(3), 1295

- 9) Ganz, M., (2004), "Why David sometimes wins: Strategic capacity in social movements", *Rethinking social movements: Structure, meaning, and emotion*, 177-198.
- 10) Ha, H., & Feiock, R. C. (2012). Bargaining, networks, and management of municipal development subsidies. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 481-497.
- 11) Jewer, J., & McKay, K. N., (2012), "Antecedents and consequences of board IT governance: Institutional and strategic choice perspectives", *Journal of the Association for Information Systems*, 13(7), 1.
- 12) Khalid, F. (2017). The Impact of Poor Planning and Management on the Duration of Construction Projects: A Review. *Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal for Education and Science Publications (MECSJ) ISSUE (2)*, p. 161-182
- 13) Kwak, Y. H., Liu, M., Patanakul, P., Zwikael, O. 2014b. Challenges and best practices of managing government projects and programs. The Project Management Institute, PA, U.S
- 14) Kwak, Y. H., Walewski, J., Sleeper, D., & Sadatsafavi, H. (2014). What can we learn from the Hoover Dam project that influenced modern project management?. *International Journal of Project Management*, 32(2), 256-264.
- 15) Kwak, Y.H., Walewski, J., Sleeper, D., & Sadatsafavi, H. 2014a. What Can We Learn from The Hoover Dam: that Influenced Modern Project Management. *International Journal of Project Management*, 32(2), 256–264. doi:10.1016/j.ijproman.2013.04.002.
- 16) Macmillan, H., & Tampoe, M.,(2000), "Strategic Management: Process, Content, and Implementation", 1ed.,Oxford University Press, Inc., U.S.A.
- 17) Malik, A., (2018), "Strategic human resource management and employment relations", Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- 18) McKiernan, P., & Wilson, D., (2014), "Strategic Choice", *The institutional development of business schools*, 248

- 19) Mercer, M., (2004), "How do investors assess the credibility of management disclosures?", *Accounting Horizons*, 18 (3) 185-196
- 20) Moatasim , Faiza , "practice of community architecture" , A Research report submitted to the faculty of Graduate studies and research in partial fulfillment of the requirements for the degree of master Architecture , school of Architecture , McGill university , Montreal , 2005
- 21) Morris, A. D., & Staggenborg, S., (2004), "Leadership in social movements", *The Blackwell companion to social movements*, 171-196.
- 22) Nagy Ramadan Darwish & Nancy M. Rizk " Multi-Dimensional Success Factors of Agile Software Development Projects" Arab Academy for Science Technology & Maritime Transport Cairo, Egypt (2015).
- 23) Panpatte, S., & Takale, V. D. (2019). To study the decision making process in an organization for its effectiveness. *The International Journal of Business Management and Technology*, 3(1), 73-78.
- 24) Patanakul, P. 2014. Managing large-scale IS/IT projects in the public sector: Problems and causes leading to poor performance," *Journal of High Technology Management Research*, 25 (1), pp. 21-35
- 25) Patanakul, P., Kwak, Y. H., Zwikael, O., & Liu, M. (2016). What impacts the performance of large-scale government projects?. *International journal of project management*, 34(3), 452-466.
- 26) Patanakul, P., Kwak, Y. H., Zwikael, O., & M. (2016). What impacts the performance of large-scale government projects?. *International journal of project management*, 34(3), 452-466.
- 27) Rey, S. J., & Smith, R. J. (2013). A spatial decomposition of the Gini coefficient. *Letters in Spatial and Resource Sciences*, 6(2), 55-70.
- 28) Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *Project management journal*, 46(1), 30-39.
- 29) Wangui, Githige Roseirene, (2011), "Factors That Influence Strategic Choices Adopted By Community Based Organizations Competing For Donor Funding In Nairobi Kenya", Master's Thesis, University Of Nairobi, Kenya.

- 30) Weil ,David, (2005)" A Strategic Choice Framework For Union Decision Making" ,Journal Of Labor And Society ,Vol 8,No2,P332.
- 31) Zaroni, Andrea Beretta, Vernizzi, Silvia & Anna, Edoardo Pauletta, (2014), "What about Strategic Options? Lessons from Fiat's Turnaround", International Journal of Business and Social Science. Vol. 5, No. 6.
- 32) Zwikael, O., & Smyrk, J. 2012. A general framework for gauging the performance of initiatives to enhance organizational value. British Journal of Management, 23, S6–S22.

الإلهام

## ملحق (1)

### التعريف بمنطقة البحث

#### اولا / نبذة تعريفية عن محافظة كربلاء المقدسة

#### 1- موقع محافظة كربلاء المقدسة

تقع محافظة كربلاء في الجزء الأوسط من العراق جنوب غرب العاصمة بغداد على مسافة (110 كم) وتمتد

المحافظة فلكيا بين دائرتي عرض 32.8 و 32،5 شمالا وخطي طول ( 10، 43 و 19، 44 ) شرقا ، يحدها من الشمال والغرب محافظة الانبار بمسافة ( 112 كم ) ومن جهة الشرق الحدود الإدارية لمحافظة بابل بمسافة (45) كم ) ومن جهة الجنوب محافظة النجف الاشرف على بعد (74) كم ) تبلغ أجمالي مساحتها الكلية حوالي ( 5034 كم) وهي بذلك تالشكل نسبة (1.1%) من المساحة الكلية للعراق وقد وفر موقعها الجغرافي لهذا العديد من العلاقات الإقليمية المتميزة فهي بهذا الموقع محاطة بأربع جهاتها بالمراكز الحضرية العريقة ذات البعد التاريخي ، لاسيما مدن بغداد وبابل والنجف والأنبار .

#### 1.1- الامكانات والميزة النسبية لمحافظة كربلاء

#### 1 - ذات مقومات دينية لوجود المرقدين الشريفيين

2 - تتميز بوجود مقومات طبيعية كونها تقع في المنطقة الوسطى التي تتمتع بأراضيها المنبسطة لوجود البساتين على جانبي نهر الفرات لتالشكل مناطق للتنزه

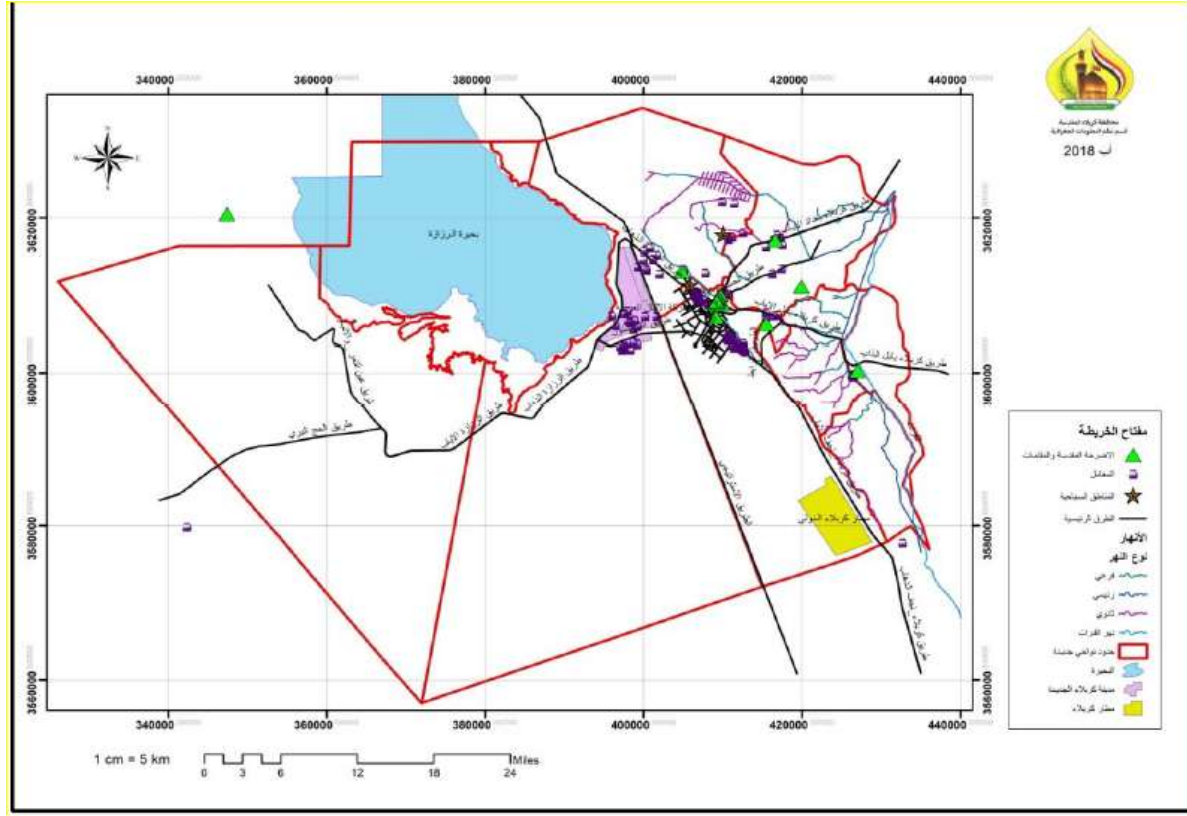
#### 3 - ذات مقومات سياحية لوجود الكثير من المواقع الاثرية .

4- تمتاز بوجود واحد من أهم الترسبات الرملية المعدنية اذ تحوي %42 من هذا المورد فضلا عن ترسبات الكلس وأطيان السمنت والطابوق والحصو والرمل مما جعلها تصدر مواد انشائية لبقية المحافظات

#### 5- حافظة جاذبة للاستثمار

#### 6- الاستقرار الأمني النسبي في كربلاء .

## خريطة (1) الامكانات التنموية في محافظة كربلاء



المصدر /الادارة المحلية لمحافظة كربلاء /قسم نظم المعلومات الجغرافية/ 2018

## (2) الاستجابة الحكومية والمحلية

مشاريع قيد التنفيذ في محافظة كربلاء المقدسة متمثلة بالجدول التالي :

العدد	مشاريع قيد التنفيذ	ت
66	مدارس ابتدائية	1
4	مدارس ثانوية	2
4	رياض اطفال	3
2	مستشفيات	4
9	مراكز صحية	5
8	مشاريع سكن	6
1	مشاريع سياحية	7
14	مشاريع مجاري	8



10	مشاريع مياه شرب	9
1	محطة كهرباء	10
22	مشاريع الطرق	11
9	مشاريع اتصالات	12

المصدر / وزارة التخطيط / دائرة الاستثمار الحكومي 2020

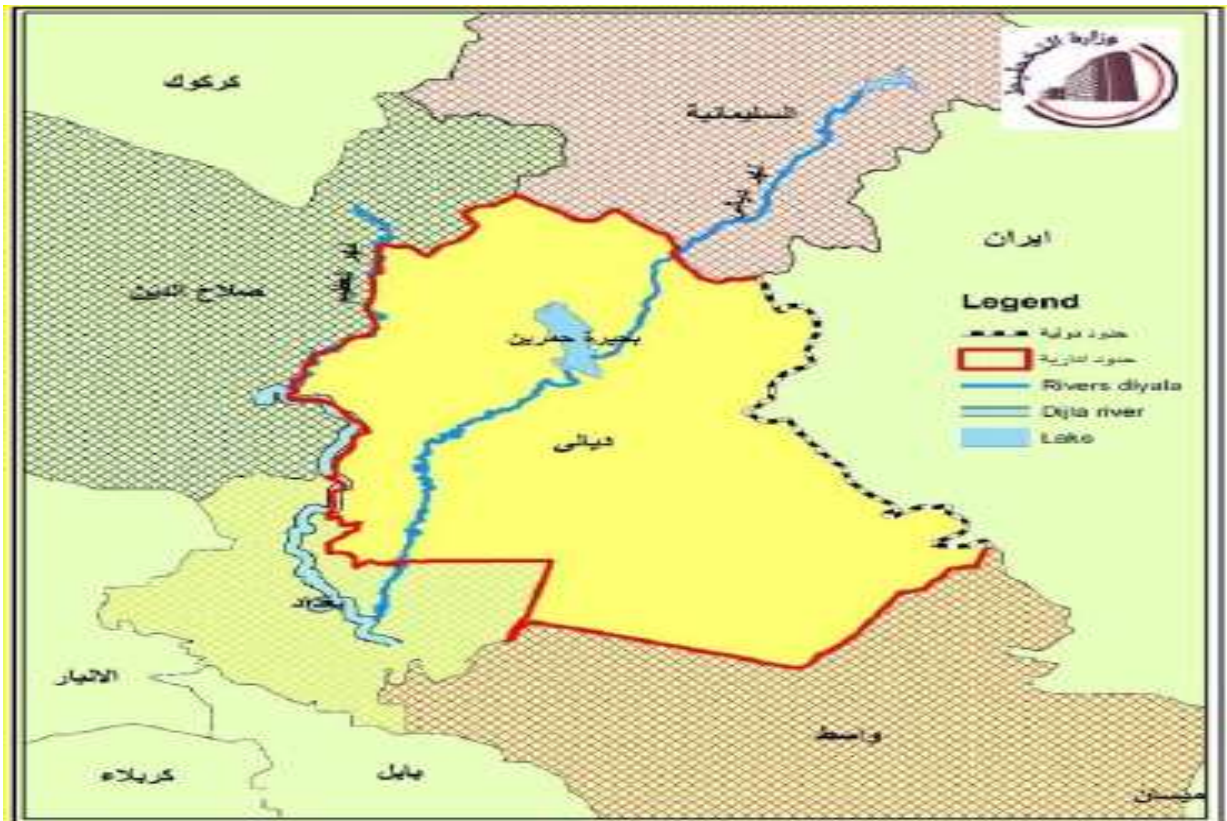
## ثانياً / نبذة تعريفية عن محافظة ديالى

### (1) الموقع الجغرافي

هي إحدى محافظات العراق الثماني عشر مركزها مدينة بعقوبة تقع في شرق العاصمة بغداد (57كم) وسميت محافظة ديالى بهذا الاسم نسبة لنهر ديالى المار من وسط المحافظة، والذي يصب في نهر دجلة، ولهذا عرفت المحافظة بزراعة الحمضيات والرمان وببساتين النخيل.

تقع محافظة ديالى في القسم الشرقي من وسط العراق ، و من المحافظات التي لها حدود دولية ، يحدها من الشمال محافظة السليمانية وجزء من محافظة صلاح الدين ، بينما يحدها من الغرب محافظتي بغداد وصلاح الدين ومن الجنوب محافظة واسط ومن الشرق ايران كما موضح في الخريطة رقم (2)، وهي تمتد بين دائرتي عرض (3.33 و - 35.6) شمالاً وخطي طول ( 44.22 و 45.56) شرقاً.

خريطة رقم (2) محافظة ديالى ومجاوراتها



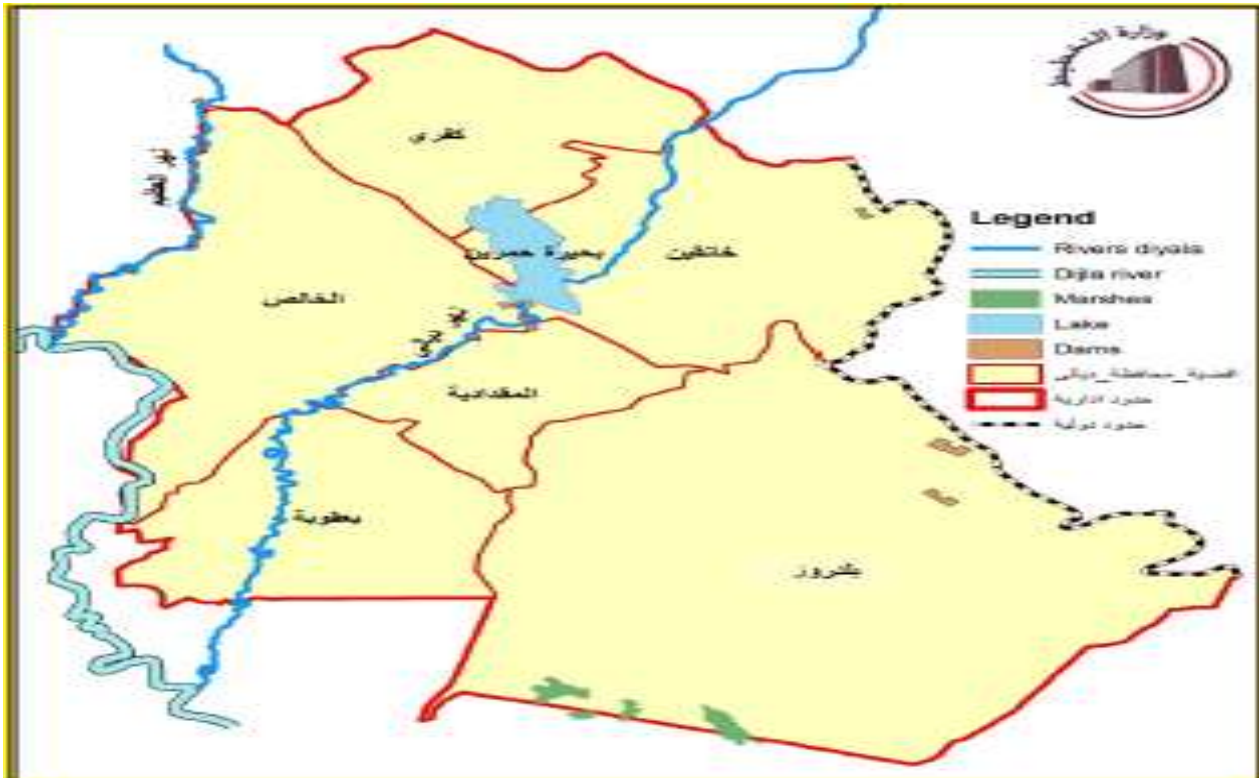
## 2) المساحة

شغلت المحافظة مساحة بلغت (16750) كم<sup>2</sup> انظر الجدول رقم ( ) . وهي تالشكل ما نسبته (4%) من مساحة العراق البالغة (434128 كم<sup>2</sup>) . وهي ذات الشكل طولي يمتد الى اكثر من 200 كم طول بينما يصل عرض المحافظة إلى 155 كم. فهناك علاقة طردية ما بين المساحة والقوة والاهمية الاستراتيجية . فالمساحة الكبيرة تعني استيعاب عددا أكبر من السكان وتوفير موارد طبيعية أكثر يمكن استثمارها كموارد اقتصادية تخدم التنمية

الجدول ( ) مساحة الوحدات الادارية في محافظة ديالى

اسم القضاء	المساحة/كم <sup>2</sup>
الخالص	2946
مندلي	6800
خانقين	2541
بعقوبة	1820
كفري	1647
المقدادية	996
المجموع	16750

خريطة رقم ( 3 ) الوحدات الادارية في محافظة ديالى



Ministry of Higher Education  
and Scientific Research  
University of Kerbala  
College of Administration & Economics  
Graduate Studies



الجمهورية العراقية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد  
للدراسات العليا

التاريخ: 2022 / 6 / 22

العدد 6 : 1123

الى / 1- ديوان محافظة كربلاء  
2- ديوان محافظة ديالى

م / تسهيل مهمة

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا ( نسرين سبع خميس ) ماجستير / قسم ادارة الاعمال. وذلك لغرض تزويدها بالبيانات والمعلومات الخاصة بموضوع اكمال متطلبات الرسالة ...



شاكرين تعاونكم معنا مع التقدير  
الإدارة والاقتصاد



أ.د. محمد حسين كاظم الجبوري

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2022 / 6 / 22

صورة منه إلى/

- الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية .
- الدراسات العليا / الصادرة .

## **Abstract**

This study aimed to measuring and analyzing the duration of achievement of the planned and actual goals, as well as analyzing the extent of the variation in the achieved goals in terms of allocations, identifying the main characteristics of government projects and programs, and recommending how to use them to improve performance, and due to the lack of clear and specific goals that were adopted by the governorate administration when implementing development process. As well as not relying on performance indicators that achieve financial and temporal justice in the distribution of regional development program allocations. For the purpose of analyzing the available options for implementing regional development projects, (5) service sectors out of 12 service sectors were analyzed in each of the two governorates (Holy Karbala and Diyala), based on official data and reports issued by the competent departments concerned with the implementation of development projects, in addition to databases and development indicators. Issued by the Central Statistical Organization Department and the Human Development Department in the Iraqi Ministry of Planning for the period from 2008 to 2022 AD. For the purpose of obtaining real and accurate results that enrich the practical aspect of the current study, the quantitative analysis of the data was carried out according to the criteria (periods and financial allocations) based on the arithmetic medians and graphic figures, as well as the use of the Gini coefficient in analyzing the data of the sectors included within the framework of the research. The research reached a set of results, the most important of which is the lack of fairness in the distribution of allocations between the service sector projects of the two governorates, but the Holy Karbala governorate was relatively better than the Diyala governorate in terms of fairness of distribution. In addition to the presence of reluctance and clear stumbling in the implementation of projects and the lack of planning and time and financial assessment in most of the projects of the sectors that were taken as a sample for this research. The study concluded that it is necessary to rely on cost and duration criteria in order to reach correct implementation options and then provide priorities in the distribution of financial allocations for projects that have a direct impact on the lives of citizens, as well as the appropriateness of financial and time allocations with the number and size of projects, and the need to develop an integrated action plan to coordinate activities The project and its implementation in an accurate manner.

Keywords { Regional development projects, options, Gini factories, service sectors for the Holy Karbala Governorate and Diyala Governorate }



Karbala University

Faculty of Administration and Economics

Business Administration Department

**Options for implementing regional development projects  
a comparative analytical study**

**In the holy governorates of Karbala and Diyala for the period from  
2008-2022**

A Thesis submitted to the Board of the College of Administration and Economics  
- University of Karbala It is part of the requirements for obtaining a MBA degree

**By**

Nisreen Sabea Khamees Al-Qaisi

with supervision

Prof. Dr.

Ali Ahmed Faris