



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Options for implementing regional development projects:
A comparative analytical study in the holy city of Karbala**

Nisreen sabae Al-Qaisi*, Ali Ahmad Faris

College of Administration and Economics, University of Karbala

Keywords:

Regional development projects, Gini coefficient for projects in the Holy Karbala Governorate, Diyala Governorate

ARTICLE INFO

Article history:

Received 18 May. 2023
Accepted 31 May. 2023
Available online 30 Sep. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Nisreen sabae Al-Qaisi

College of Administration and
Economics, University of Karbala



Abstract: This study aimed at 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 allocations for the regional development program. For the purpose of analyzing the options available for the implementation of regional development projects, (5) service sectors out of 12 sectors were analyzed in the Holy Karbala Governorate, based on official data and reports issued by the competent departments concerned with the implementation of development projects, in addition to the databases and development indicators issued by the Central Apparatus Department. Statistician and Human Development Department in the Iraqi Ministry of Planning for the period from 2008 to 2022 AD. After comparing all the options available in each of these sectors' projects, it was found that the allocations and time were not taken into account in the implementation of the projects for each of them, as some of the estimated allocations for projects are far from the actual costs, in addition to the lack of control over the start and end time of project implementation, ie There is no well-studied scheduling of development projects, and for the purpose of obtaining real and accurate results that enrich the practical side 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 mean 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, which showed clear delay and 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, as well as the lack of justice in the distribution of investment between the service sectors.

خيارات تنفيذ مشاريع تنمية الأقاليم: دراسة تحليلية مقارنة في محافظة كربلاء المقدسة

علي احمد فارس

نسرین سبع خمیس القیسی

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل مدد انجاز الأهداف المخطط لها والفعالية، فضلاً عن تحليل مدى تباين الأهداف المنجزة من ناحية التخصيصات، وتحديد الخصائص الرئيسية للمشاريع والبرامج الحكومية، والتوصية بكيفية استخدامها لتحسين الأداء، ولعدم وجود أهداف واضحة ومحددة تم تبنيها من قبل إدارة المحافظة عند تنفيذ عملية التطوير. فضلاً عن عدم الاعتماد على مؤشرات الأداء التي تحقق العدالة المالية والزمينية في توزيع مخصصات برنامج التنمية الاقليمي. ولغرض تحليل الخيارات المتاحة لتنفيذ مشاريع تنمية الأقاليم تم تحليل (5) قطاعات خدمية من اصل 12 قطاع في محافظة (كربلاء المقدسة) بالاعتماد على البيانات والتقارير الرسمية الصادرة من الدوائر المختصة والمعنية بتنفيذ مشاريع التنمية، فضلاً عن قواعد البيانات والمؤشرات التنموية الصادرة من قسم الجهاز المركزي الاحصائي وقسم التنمية البشرية في وزارة التخطيط العراقية للمددة من 2008 الى 2022 م. وبعد مقارنة جميع الخيارات المتاحة في كل مشروع من مشاريع هذه القطاعات، تبين أنه لم يتم مراعاة التخصيصات والزمن في تنفيذ المشاريع الخاصة بكل منها، حيث إن بعض التخصيصات المقدرة للمشاريع بعيدة عن التكاليف الفعلية، فضلاً عن عدم وجود تحكم بوقت بدء تنفيذ المشروع وانهاؤه، أي إنه لا توجد جدولة مدروسة للمشاريع التنموية، ولغرض الحصول على نتائج حقيقية ودقيقة تعني الجانب العملي للدراسة الحالية فقد تم التحليل الكمي للبيانات وفق معياري (المدد والتخصيصات المالية) بالاستناد على الأوساط الحسابية والأشكال البيانية وكذلك استخدام معامل جيني (Gini Coefficient) في تحليل البيانات الخاصة بالقطاعات الداخلة ضمن اطار البحث والتي أظهرت تلوؤ وتعثُر واضح في تنفيذ المشاريع والافتقار إلى التخطيط والتقدير الزمني والمالي في أغلب مشاريع القطاعات التي اتخذت كعينة لهذا البحث، فضلاً عن عدم وجود عدالة في توزيع الاستثمار بين القطاعات الخدمية.

الكلمات المفتاحية: مشاريع تنمية الأقاليم، معامل جيني، القطاعات الخدمية لمحافظة كربلاء المقدسة ومحافظة ديالى.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: إن برنامج التنمية الإقليمية في محافظة كربلاء المقدسة قد لا يتم تخصيصها بشكل عادل، مما يؤدي إلى تباينات في توزيع التكاليف والفترات التعاقدية بين القطاعات وظهور تباينات مالية وزمنية في التنمية بين مشاريع القطاع الواحد وبين القطاعات داخل المحافظة. ويمكن عرض مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الآتية:

1. هل هناك توزيع عادل للتخصيصات المالية على مشاريع تنمية الأقاليم؟
2. ما هي المعايير الأساسية التي تحدد مقدار عدالة التوزيع المالي والزميني لتخصيصات برنامج تنمية الأقاليم السنوي على مستوى الوحدات الإدارية للمحافظة؟
3. هل تعاني المشاريع المقدمة لتنمية الأقاليم من التأخير في الانجاز؟

4. هل تعاني المشاريع المقدمة لتنمية الأقاليم من سوء التقدير في تحديد التخصيصات؟

ثانياً. أهمية البحث: يعد موضوع خيارات تنفيذ المشاريع ومفاهيمها من أهم الأمور الاقتصادية في عصر التنمية، والتي تميز أداء المنظمة أو القطاع في عصر المنافسة الشديدة. وتكمن أهمية الدراسة في فهم أفضل الآليات لتنفيذ وإدارة المشروع الحالية التي تستخدمها الجهات الحكومية في مختلف القطاعات، فضلاً عن أكثر المعوقات والمشاكل شيوعاً والتي قد تنشأ أثناء تنفيذ المشروع. كما وتتجلى أهمية الدراسة من خلال تناول موضوعاً غاية في الأهمية لتفعيل وتوجيه الاهتمام إلى متغير الخيار الاستراتيجي لمشاريع التنمية كونها الركيزة الأساس لإعادة تطوير البنى التحتية. وقد تؤدي هذه الدراسة إلى زيادة الاهتمام بعدالة التمويل الخاص بالمشاريع ومدد إنجازها وتحسين اساليب العمل فيها مما يؤدي إلى تحسين واقع عمل الإدارات المحلية في المفاضلة بين البدائل المطروحة وذلك لما تحققه هذه المشاريع من الرقي بحركة النهضة في داخل الدولة وأخذها مكاناً ومركزاً تنافسياً بين المحافظات من خلال العمل الدقيق في تنفيذ هذه المشاريع و الجودة في تطبيقها والذي يعد من الأمور الهامة التي تعكس قدرة الجهات الحكومية على أفضل استخدام للموارد المتاحة والإمكانيات فضلاً عن قدرتها على تسخير تلك الإمكانيات في المشاريع التي تخدم المواطن والمجتمع.

ثالثاً. أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المنسجمة مع إطار الدراسة بجانبها النظري والعملية والاجابة عن التساؤلات التي نتجت عنها المشكلة. لذا فإن غاية البحث تنصب نحو تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحليل المشاريع اعتماداً 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.
- رابعاً. فرضيات البحث:** بناءً على الدراسات التي أجريت بخصوص خيارات تنفيذ مشاريع التنمية الإقليمية، كان هناك عدداً من العوامل التي يجب مراعاتها عند تصميم وتنفيذ مثل هذه المشروعات. بعض هذه العوامل تشمل السياق الاجتماعي والاقتصادي للمنطقة المعنية، والموارد المتاحة، والنتائج المرجوة. تم صياغة الفرضيات الآتية:
1. هناك العديد من المشاريع التي تواجه مشاكل مالية وينتهي بها الأمر بتخصيصات أعلى مما كان مقدر لها في الأصل.
 2. يمكن أن تختلف مشاريع القطاع العام اختلافاً كبيراً في تنفيذها، ولا توجد استراتيجية محددة يتم اتباعها دائماً في جميع المشاريع.
 3. إن بعض مشاريع تنمية الأقاليم تعاني من التلكؤ والتعثر في مدد الانجاز
 4. هناك عدالة في التوزيع المالي والزمني للمشاريع على مستوى القطاعات مدار البحث
- خامساً. حدود البحث:** تتمثل حدود البحث فيما يأتي:
1. **حدود مكانية:** تتمثل بمحافظة كربلاء المقدسة بجميع الأضية والنواحي التابعة لها.
 2. **حدود زمانية:** من عام 2008-2022
 3. **سادساً. مجتمع وعينة البحث:** يتمثل مجتمع البحث في مشاريع تنمية الأقاليم في محافظة (كربلاء المقدسة) والبالغة اثنتا عشر (12) قطاع {كهرباء، ماء ومجاري، بلدية، بلديات، تربية وتعليم، صحة، طرق، زراعة، اتصالات، صناعة، سياحة، رياضة وشباب } إذ تم البحث في المشاريع المنجزة

لخمس (5) قطاعات خدمية { البلديات، التربية، الصحة، الطرق والجسور، البلدية } من بينها كعينة للدراسة في هذه المحافظة بما فيها الأفضية والنواحي التابعة لها كونها تمثل القطاعات الأكثر ارتباطاً بخدمة المجتمع المحلي والتي تتوفر بياناتها بشكل كامل. إذ تم دراسة المشاريع المنجزة لهذه القطاعات من حيث مدد الانجاز والتخصيصات المالية التي خصصت لها من تخصيصات تنمية الأقاليم في الموازنات العامة.

سابعاً. اساليب جمع البيانات: اعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي المقارن لدراسة الوضع العام لمشاريع تنمية الاقاليم، واستخدمت المنهج الوصفي لتوفير المعلومات عن هذه المشاريع وتنفيذها. في هذا البحث، تم الاعتماد على مصادر المكتبة والمراجع والأدبيات، فضلاً عن شبكة المعلومات (الانترنت) لإنجاز الجانب النظري والمفاهيمي. كما تم الاستعانة بمديريات بلديات محافظة كربلاء المقدسة ودائرة المشاريع وقسم تكنولوجيا المعلومات في ديوان المحافظة من خلال المعلومات المؤرشفة حول الموضوع مدار البحث، وكي يحقق البحث هدفه بالشكل الصحيح فقد تم الاعتماد على التقارير الرسمية الصادرة من الدوائر المختصة في الجانب العملي للبحث، فضلاً عن الاعتماد على قواعد البيانات والمؤشرات التنموية من قسم الجهاز المركزي الإحصائي وقسم التنمية البشرية في وزاره التخطيط العراقية، إذ من خلالها تم الاستدلال على قياسات إحصائية أظهرت العلاقات بين محاور البحث.

تاسعاً. أدوات التحليل: تم الاستناد إلى الأوساط الحسابية في التحليل الكمي للبيانات وفق معياري المدد والتخصيصات (التخصيص) وكذلك استخدام معامل جيني (Gini Coefficient) في تحليل البيانات الخاصة بالقطاعات الداخلة ضمن إطار البحث. والذي يعد مقياس إحصائي لعدم المساواة الاقتصادية بين السكان، وهو من المقاييس المهمة والأكثر شيوعاً في قياس عدالة التوزيع للتخصيصات المالية. فضلاً عن أن هذا المعامل هو أحد أكثر مقاييس عدم المساواة الاقتصادية استخداماً، فإنه يأخذ قيم بين 0 إلى 1 (أو 0% إلى 100%)، (Rey & Smith, 2013: 55). إن الهدف من استخدام معامل جيني في دراستنا الحالية، هو قياس عدالة توزيع التخصيصات المالية الاستثمارية والمدد التعاقدية والاضافية لمشاريع تنمية الأقاليم بنفس مبدأ توزيع الثروات أو 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 إذ يتم حساب معامل جيني حسب المعادلة الآتية:

$$G = 1 - \frac{1}{1000} [(S_i + S_{i-1})] n_i \quad \dots (2-1)$$

حيث إن:

G: يمثل قيمة معامل (مؤشر) جيني

S_i: يمثل النسبة المئوية للعجز

S_{i-1}: يمثل المجتمع المساعد للنسبة المئوية للعجز

n_i: يمثل النسبة المئوية لحجم التخصيصات الاستثمارية (المعيار الرئيسي الثابت)

وقيم (G) تقع بين {1,0}

نسبة العجز هي التأخير في الانجاز

عندما تكون قيمة معامل G مساوية للصفر فهذا يعني أن توزيع التخصيص متساوي لجميع الأفراد وهناك عدالة عالية في التوزيع. عندما تقترب قيمة G من (1) يكون التوزيع في أسوأ حالاته أي إنه كلما كانت قيمة معامل G صغيرة كانت العدالة أفضل أو بمعنى آخر أن العدالة متحققة بشكل كبير.

المبحث الثاني: الجانب النظري

تتعلق مهام الإدارة المحلية (اللامركزية) وإنجازاتها بشكل كبير بالمشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم، إذ تعد هذه المشاريع إحدى طرق وأساليب التنظيم الإداري في تقديم الخدمات في مختلف الاتجاهات، فضلاً عن أنها تهدف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية في تحقيق التنمية ودعم الحكومات المحلية في تحقيق أهدافها تحت مسمى نظام الحكم اللامركزي. أولاً مفاهيم مشاريع تنمية الأقاليم: 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) إلى القيام بتنفيذ المشاريع في قطاع البنى التحتية والتي كانت من ضمن مسؤولية الحكومة المركزية قبل عام (2003) (الغزي، 2018: 85).

ثانياً أهداف المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم: تخطط الحكومة للمساعدة في تطوير المناطق باستخدام نفس النهج الذي تتبعه الدول الحديثة من خلال التدخل في الاقتصاد وتقديم الخدمات. إذ يرى (عودة، 2006: 58) أن هنالك سبعة أهداف تسعى الحكومة إلى تحقيقها من خلال هذه السياسة وهي:

1. توفير المبادرات التنموية وكفالتها.
2. التأكيد على تحقيق الأهداف 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.

أما (التميمي، 2013: 9) فأشار إلى أن أبرز الأهداف لمشاريع تنمية الأقاليم هي العوامل الثلاثة الرئيسية التي تؤثر على كفاءة المشروع وهي:

- 1- المدة التي يستغرقها المشروع 2 - مقدار تخصيصاته. 3- مدى جودة النتائج.
- غالباً ما يكون هدف المشروع هو تحقيق الأشياء الثلاثة آنفاً في أقصر وقت وأرخص طريقة ممكنة، ولكن قد يكون من الصعب أحياناً القيام بذلك، كون أن هناك ثلاثة أشياء رئيسية تؤثر على مدى سرعة ومقدار ومدى جودة المشروع، وغالباً ما تتعارض مع بعضها البعض، يتعين على المدير أن يجد حلاً يوازن بين العوامل الثلاثة.

ثالثاً أهمية المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم: إن لهذه المشاريع أهمية كبيرة لما تحقّقه من رقي بحركة النهضة في داخل الدولة وأخذها مكاناً ومركزاً تنافسياً بين الدول من خلال العمل الدقيق في تنفيذ هذه المشاريع والجودة في تطبيقها فضلاً عن الأمور الهامة التي تعكس قدرة الجهات الحكومية

على أفضل استخدام للموارد المتاحة والإمكانيات وقدرتها على تسخير تلك الإمكانيات في المشاريع التي تخدم المواطن والمجتمع (التميمي، 2013: 28).

رابعاً. معوقات المشاريع الحكومية: أشار (التميمي، 2013: 30) إلى أن هناك تباين واختلاف في المسببات والأمور التي تعيق وتحول دون تطبيق المشاريع الحكومية بطريقة فعالة في المحافظات العراقية. فبعض المعوقات تتمثل بالقصور في بعض الأنظمة واللوائح التي تنظم العلاقة ما بين الجهات الحكومية والمتعاقدين معها. إذ لخص المعوقات بالنقاط الآتية:

1. نقص الخبرة لدى منفذي المشاريع والمسؤولين عنها.

2. عدم دقة الرقابة.

3. ركافة أسلوب طرح المشاريع الحكومية.

4. عدم الالتزام بالمدة التعاقدية.

خامساً. ابعاد المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم: تتمثل الأبعاد الرئيسة وفقاً لـ

(Nancy & Nagy, 2015: 24-27) بما يأتي:

البعد الأول: البعد تنظيمي / لثقافة الشركة تأثير كبير 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، اعتماداً على التكنولوجيا المستخدمة، ويمكن أيضاً أن تكون مرتبطة بطريقة أجايل المختارة. على سبيل المثال، إذا كان المشروع يستخدم تقنية قديمة، فقد يكون استخدام طريقة رشيقة أكثر ملاءمة لظروف المشروع وقبوضه أكثر فاعلية. بدلاً من ذلك، يمكن أن يساعد استخدام تقنية أكثر تقدماً في تسريع عملية المشروع.

البعد الثالث: الأفراد / غالباً 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.

البعد الرابع: نجاح مهام 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.

البعد الخامس: عوامل المشروع / وهي عوامل المشروع المتعلقة بمنهجية الإدارة الحديثة لتحديد الأهداف والغايات وتحديد متطلبات المشروع منها: تحديد الجدول الزمني للمشروع، وتقدير الميزانية الواقعية، وتحديد متطلبات المشروع.

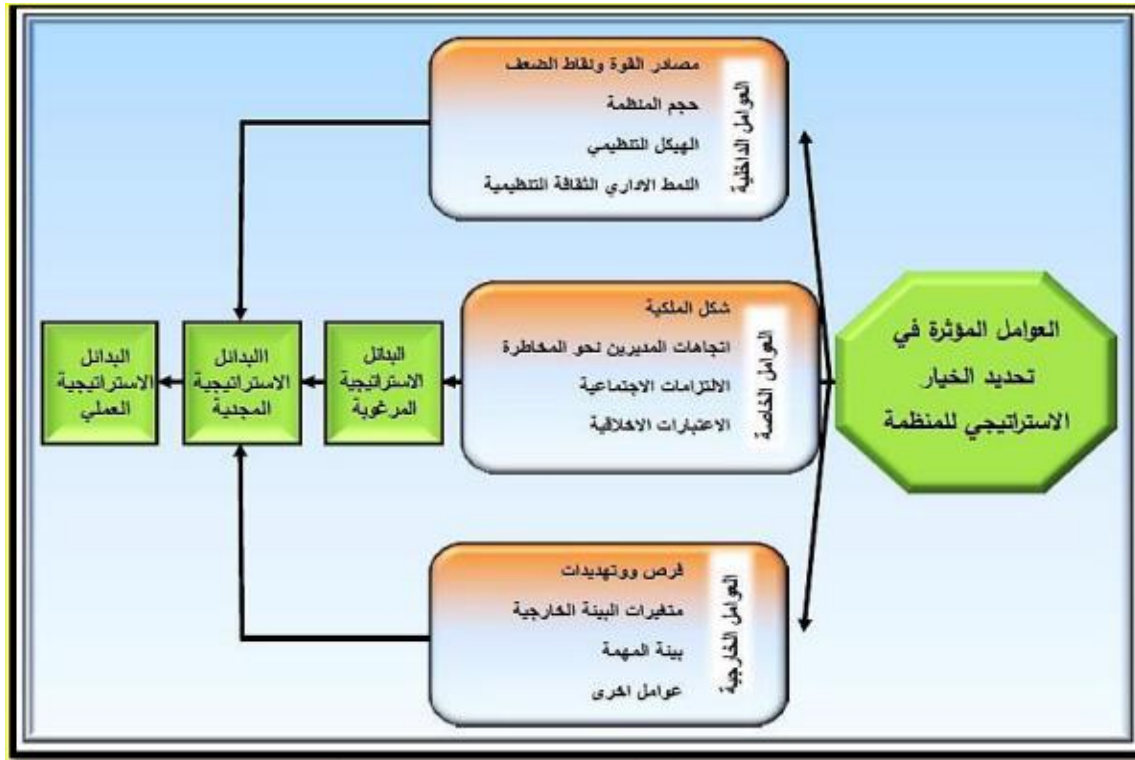
سادساً. مفهوم الخيارات: تعد الخيارات إحدى مراحل اتخاذ القرار والتي تنتهي بتحديد المسارات للمنظمة. وإذ يتم تحديد هذه المسارات من خلال دور المنظمة في المواءمة بين عواملها البيئية المتضمنة جوانب القوة والضعف فيها مقابل الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية والتي تتميز الآن بالتعقيد والديناميكية. وقد تعددت مفاهيم الخيارات تعدداً واضحاً وذلك لاختلاف مداخل دراسته التي تناولها باحثوا وكتاب الإدارة. إذ يتفق كل من (Leggett, 2007: 265) و (Roos, et al., 2009: 41) أن نهج الخيارات يعد أداة قوية لتحليل وفهم تطور العلاقات الصناعية، بل أنه يعد مولد للفرضيات التي تنهج هذا النهج وتطبقه أغلب المشاريع وعلى نطاقات واسعة في اقتصاديات السوق الصناعية. يعتقد الأشخاص الذين يدرسون كيفية اتخاذ قرارات ذكية أن مجرد اتخاذ قرار بشأن خطة دون التفكير

في كيفية تأثير قادة المجموعة عليها ليس بالأمر الجيد، إذ يمكن للقادة إحداث فرق كبير في كيفية تنظيم الأشياء (Jewer & May, 2012: 585).

سابعاً. أهمية الخيارات: تعد الخيارات أحد الأسباب الرئيسية لتحقيق نجاح منظمات الأعمال والذي يتمثل في اعتماد الخيارات الملائمة في جميع المستويات (الكلي والأعمال والوظيفية) (يونس، 2006: 41). إذ إن الخيار غير الملائم للظروف البيئية المحيطة للمنظمة أو التي تعمل فيها قد يؤدي إلى فشلها وانحدارها، فلذلك يعد الخيار الاستراتيجي أحد الوسائل التي تحقق النجاح والتميز للمنظمات في بيئتها الداخلية والخارجية (Macmillan & Tampoe, 2000: 132). وأدناه بعض ما ذكره الباحثين عن أهمية الخيارات الاستراتيجية:

1. أوضح (Macmillan & Tampie, 2000: 132) أنه يوفر للمنظمة المرونة والانفتاح للتفكير الاستراتيجي، ويعد مفتاح النجاح للمنظمات في بيئتها إذ إن ليس هناك أي قيمة تذكر للتفكير بالإدارة الاستراتيجية بشكل عام دون الخيار الاستراتيجي
2. يمثل جوهر عملية الإدارة الاستراتيجية، كونه يساعد على وضع إطار فكري شامل وأساس للمنظمات وذلك بما يرسمه من توجهات واضحة ترتبط بمستقبل المنظمة ومسارات تطورها من خلال وضوح أهدافها، وإمكانية تخصيص مواردها، وكذلك تحقيق الموائمة بين إمكانيات المنظمة وبيئتها وأيضاً بما يسهم في خلق وتحسين المركز التنافسي للمنظمات واستمراره (الشمر، 2006: 73).
3. أشار (Bryson, 2011: 255) إلى أن هناك خمسة فوائد للخيار الاستراتيجي ألا وهي تنمية التفكير الاستراتيجي والتعلم، تطوير وحدثة عملية صنع القرار، وتنمية الفاعلية التنظيمية والاستجابة والمرونة وزيادة الفوائد لأصحاب المصلحة.
4. ذكر (Leggett, 273:2007) أن لنموذج الخيار الاستراتيجي فائدة في تحليل العلاقات الصناعية كون إن الحكومة هي أول من بدأ بالاستراتيجية كما هو الحال بالنسبة لمكان وجود صاحب العمل. **ثامناً أهداف الخيارات الاستراتيجية /** تتناول الباحثون أهداف الخيارات من جوانب عدة، إذ تعمل هذه الخيارات على تحقيق هدفين أساسيين أولهما إيمان الإدارة الاستراتيجية واعتمادها في حدود العمل الحالي والمستقبلي الذي من شأنه تحقيق عدة فوائد للمنظمة. والهدف الثاني هو تفكير الإدارة الاستراتيجية أصبح الآن خياراً استراتيجياً بالنسبة لبقية الإدارات في المنظمة بسبب التحديات المتنوعة التي تواجهها المنظمة محلية كانت أو إقليمية أو عالمية. عليه، فأن التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية بات غير مجدي (السالم، 2005: 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). وأشار (Eckersten et al., 2021: 4) إلى أن الخيارات الاستراتيجية تحاول العمل على إيجاد مرحلة تخطيط وتحليل واسعة ودقيقة لكيفية تلبية احتياجات المنظمة المختلفة من خلال الإجراءات مختلف. **تاسعاً. العوامل المؤثرة في الخيارات /** تباينت آراء الباحثين والكتاب في تصنيفاتهم للعوامل المؤثرة في تحديد الخيارات للمنظمة، فوجدنا أن كل من (Ganz et al., 2004: 22) و (Morris & Staggenborg, 2004: 33) و (Downey & Rohlinger, 2008: 3) على أن الخيارات الاستراتيجية محددة بقيود من قبل جهات فاعلة والبيئة السياسية المحيطة بالمنظمة.. واستناداً إلى ما سبق فبالإمكان تمثيل العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي من خلال الشكل رقم

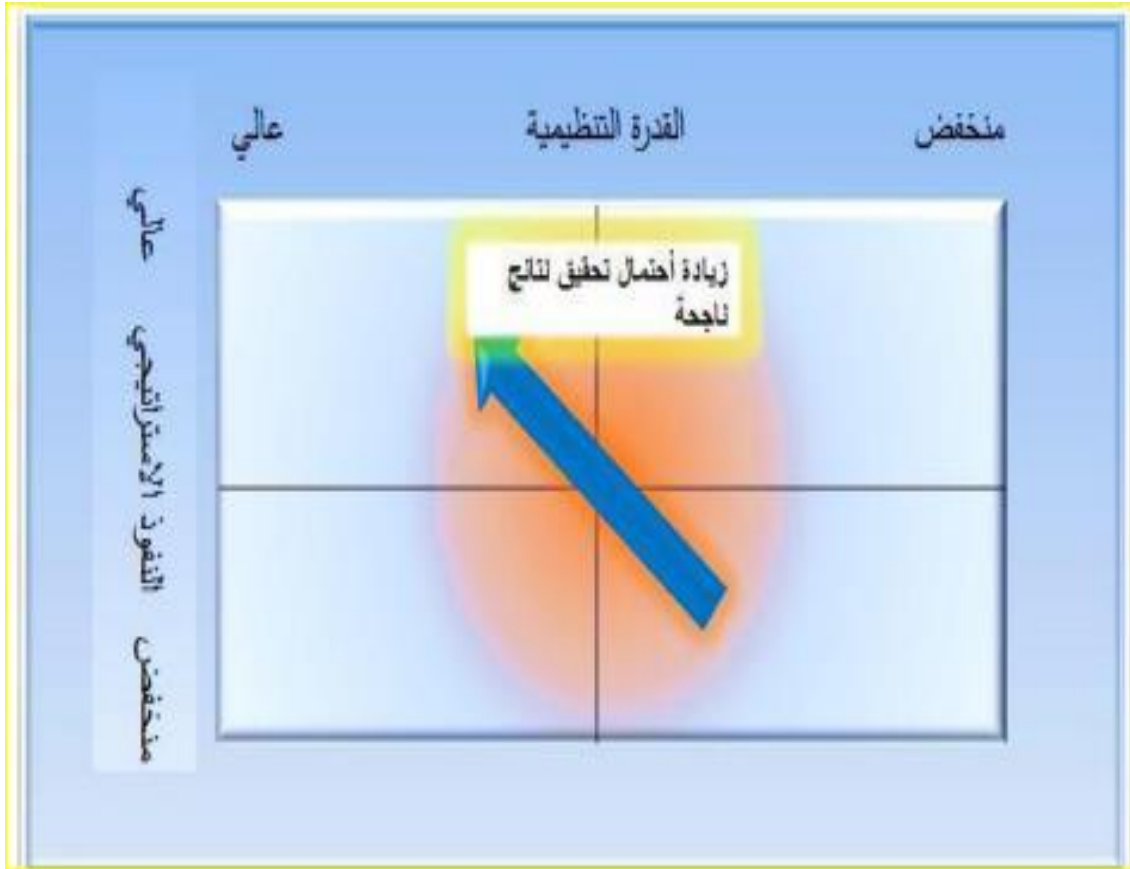
(1) الذي يوضح أن العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تؤثر بعضها ببعض، تؤثر بشكل مباشر على البدائل الاستراتيجية المجدية



الشكل (1): 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

عاشراً. **حدود الخيارات** / وفقاً ل (Weil, 2005: 331) ان الخيارات التي يتم اجراءها داخل المنظمة محدودة بسبب القيود الرسمية وغير الرسمية على حد سواء، والتي يتم تحديدها من خلال هيكل المنظمة وحدودها، إذ يتم أخذ هذه القيود في الاعتبار من قبل صانعي القرار والمديرين عند اختيارهم أنسب الخيارات، كما توفر الحدود أيضاً لصانعي القرار طرقاً مختلفة لتقييم الخيارات المتاحة حالياً في سياق أهداف المنظمة واستراتيجياتها، فضلاً عن ذلك توفر هذه الأطر فرصاً للمنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة بينما يلعب التأثير الاستراتيجي والقدرة التنظيمية دوراً مهماً في تحديد احتمالية تحقيق الأهداف طويلة الأجل. باختصار تؤثر الحدود والقيود التنظيمية بشكل كبير على عمليات صنع القرار والنجاح العام للمنظمة كما سيتم توضيحها بالشكل رقم (2).

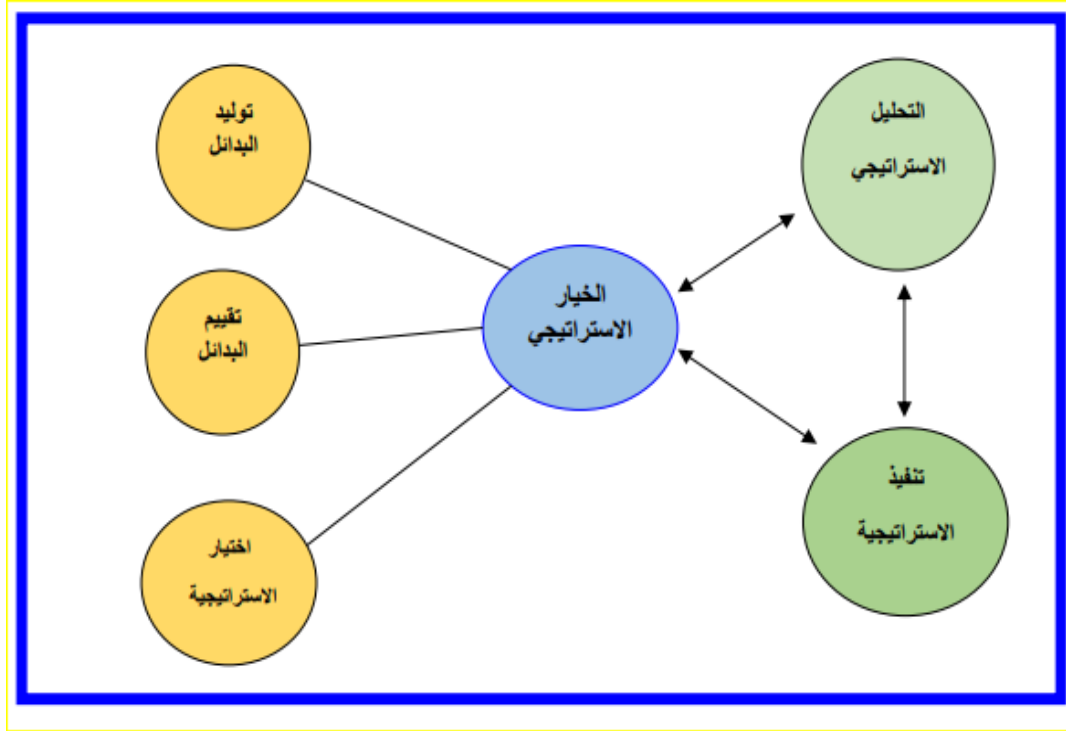


الشكل (2): حدود الخيار الاستراتيجي

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

أحد عشر. مراحل صنع الخيارات / تعد عملية صنع الخيارات الاستراتيجية من أصعب مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية، إذ أشار (Mercer, 2004: 87) أن الخيار الاستراتيجي الأمثل تتباين مدة صياغته بصورة مثلى من 6 أشهر إلى ثلاث سنوات، لذلك فإن 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 بمرحلة البدء والتكوين سيضيق نطاق الخيارات الاستراتيجية بشكل كبير وصولا إلى مرحلة الاغلاق التام كون أن جميع الإجراءات الاستراتيجية تقريبا مرتبطة بمسار محدد مسبقا (McKieman & Wilson, 2014: 9). كما وضع (Robson, 1997: 57) نموذجا للإدارة الاستراتيجية بين فيه مجموعة العوامل المشتركة ما بين الخيارات الاستراتيجية

1. 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 (Robson, 1997: 57-58).



الشكل (4): مراحل صياغة الخيارات الاستراتيجية

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

2. تقويم البدائل الاستراتيجية المتاحة: تجري عملية التقييم بشكل متسلسل وفق خطوات مدروسة بدءاً بالمفاضلة بين البدائل، وتحديد المجالات التي تمارس المنظمة نشاطها من خلالها، اختيار البديل الأمثل وتقييمه وتبنيه والذي يجب أن يكون ملائماً لأهداف المنظمة وتعد هذه المرحلة من أصعب المراحل كونها تبين المزايا والعيوب وقت التطبيق الفعلي المستقبلي (غراب، 1995: 225).
3. اختيار البديل الاستراتيجي المناسب / وهي المرحلة التي تأتي بعد مرحلة تقييم الخيارات إذ تختار الإدارة البديل المناسب بعد أن يتم تقييمه من قبلها في مرحلة سابقة. كما أوضح (النعمة، 1996: 28) بأنه عندما تقوم المنظمة باختيار البديل الأمثل فيجب عليها حينها أن تضمن توافر ما هو ممكن لتطبيقه وفق الإمكانيات الفكرية والمالية والمادية وفق المعايير المحددة مسبقاً من إذ الكميات والنوعيات ليتم اختيار البديل الذي يسعى لتحقيق الأهداف وفق رؤيا ورسالة المنظمة.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

يستعرض هذا الفصل التحليل الوصفي لمتغير مشاريع تنمية الأقاليم كونه يعد العدسة التي يمكن من خلالها تفسير النتائج حول البيانات التي تم جمعها من دائرة مشاريع محافظة كربلاء المقدسة وكذلك مديرية بلديات محافظة كربلاء المقدسة وكذلك دائرة المشاريع وقسم تكنولوجيا المعلومات في المحافظة بالاستناد على الأسئلة البحثية ومحاولة التحقق منها باستعمال برنامج (معامل جيني) ولتحقيق ذلك فقد استند الجانب العملي للبحث على محورين أساسيين يسعيان إلى تقديم إطار متكامل عن الخطوات والاجراءات المطلوبة لتحليل نتائج البحث وتحقيق الأهداف إذ اهتم المحور الأول بتوضيح التحليل الكمي من خلال استعراض المتوسط الحسابي. بينما اهتم المحور الثاني بالتحليل الاحصائي للمشاريع المنجزة في مجتمع البحث وفق معادلة معامل جيني

أولاً. التحليل الوصفي للمشاريع المنجزة في قطاعات تنمية الأقاليم:

1. قطاع البلديات: من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن عدد المشاريع الخدمية لهذا القطاع قد بلغت 25 مشروع خلال (15) عاما بمعدل 1.667، والتي كانت اعداد المباشرة بتنفيذها يتزايد تدريجيا على مر السنوات حتى وصل إلى عدد (9) مشاريع في عام 2021 إلا أن عدد المشاريع المنجزة متأخر جدا أو شبه معدوم كون أن جميع المشاريع تم انجازها في عام 2022 حيث يعزى هذا التلكؤ إلى أسباب كثيرة ومتشعبة منها أسباب مالية وإدارية واقتصادية نذكر منها مثلا توقف العمل بسبب عدم تصفيه الحسابات المالية للمشروع من قبل اللجنة والمقاول أو بسبب اكتشاف وجود نواقص بالمشروع أو ممكن أن تكون هناك خصومات أو حجز على المشاريع كما يظهر في عمود المدة.

الجدول (2): الخاص ببيانات قطاع البلديات لمحافظة كربلاء المقدسة

السنوات	عدد المشاريع المباشرة	عدد المشاريع المنجزة	المدة التعاقدية	المدة الإضافية	التخصيصات التعاقدية	التخصيصات الإضافية
2008	0	0	0	0	0	0
2009	0	0	0	0	0	0
2010	0	0	0	0	0	0
2011	1	0	329	4043	3215830000	229245000
2012	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
2016	0	0	0	0	0	0
2017	0	0	0	0	0	0
2018	0	0	0	0	0	0
2019	0	0	0	0	0	0
2020	6	0	1636	5427	5993006000	241735500
2021	9	0	1980	3786	9453429600	90558200
2022	0	25	0	0	0	0
الاجمالي	25	25	6740	41588	40008492100	983589450
المتوسط	1.667	1.667	449.333	2772.533	2667232807	65572630

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات دائرة مشاريع محافظة كربلاء المقدسة.

2. قطاع الصحة: أما في هذا القطاع فنلاحظ أن عدد المشاريع بلغت سبعة مشاريع منجزه فقط خلال الـ (15) عاما الاخيرة وبمعدل 0.467 والتي تنحصر بين انشاء مراكز صحية ومحطات تصفيه مياه ثقيلة وتجهيز المستشفيات بالأجهزة الطبية. من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ ارتفاع التخصيصات التعاقدية للأعوام 2020 و 2022 والتي بلغت أكثر من ثلاثة (3) مليار دينار عراقي حيث يعزى ذلك الارتفاع في التخصيصات التعاقدية لجائحه كورونا وما سببته من استنزاف للأموال بهدف المحاولة للقضاء عليها و إذ تم توفير أجهزة (Ct) {جهاز الفحص بالتصوير المقطعي المحوسب}

وأجهزة (MRI) {جهاز المفراس} لمستشفى الحسين التعليمي والذان ساعدا بالكشف الدقيق للمصابين بالفيروس ومعرفة نسبة الإصابة به. أما فيما يخص المدد الإضافية للمشاريع فنلاحظ أنها ازدادت بشكل كبير في عام 2013 لتصل إلى 470 يوم أي مدة متساوية تقريبا للمدة التعاقدية البالغة 480 يوم وذلك لما تتضمنه مشاريع هذه السنة من بناء مراكز صحية نموذجية أي إنها مشاريع تحتاج إلى وقت أطول مما تحتاجه مشاريع تجهيز الأجهزة الطبية.

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

السنوات	عدد المشاريع المباشرة	عدد المشاريع المنجزة	المدة التعاقدية	المدة المضافة	التخصيصات التعاقدية	التخصيصات 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	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
2015	0	1	0	0	0	0
2016	0	1	0	0	0	0
2017	0		0	0	0	0
2018	0		0	0	0	0
2019	0		0	0	0	0
2020	2	2	240	0	3080000000	0
2021	1		365	0	901,047,700	0
2022	0	1	0	0	0	0
الاجمالي	7	7	1925	687	10082028350	242951000
المتوسط	0.467	6	128.333	45.8	672135223.3	16196733.33

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات دائرة مشاريع محافظة كربلاء المقدسة.

3. قطاع التربية: أنجز في هذا القطاع 26 مشروع بمعدل 1.733 والتي بلغت ذروتها في عام 2013 حيث بلغت عشرة (10) مشاريع كما نلاحظ في الجدول أدناه (4) أن اجمالي التخصيصات المضافة في عام 2013 قد بلغت أكثر من 374 مليون دينار عراقي لعشرة (10) مشاريع متنوعة والتي شملت اكمال أعمال 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 صف علما أن المبالغ أو التخصيصات التعاقدية لهذه المشاريع قد بلغت أكثر من (13 مليار) دينار عراقي أي من المفروض أن تكون هذه المبالغ ملائمة لعدد وحجم المشاريع المنجزة وتغطي تكاليفها.

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

السنوات	عدد المشاريع المباشرة	عدد المشاريع المنجزة	المدة التعاقدية	المدة المضافة	التخصيصات التعاقدية	التخصيصات 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
2016	0	2	0	0	0	0
2017	0	1	0	0	0	0
2018	0	4	0	0	0	0
2019	1	5	210	111	1010010450	0
2020	4	9	1680	1410	4905918000	280598000
2021	0	4	0	0	0	0
2022	0		0	0	0	0
الاجمالي	26	26	9064	25219	30533715530	1063109965
المتوسط	1.733		604.2666	1681.2666	2035581035	70873997.67

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات دائرة مشاريع محافظة كربلاء المقدسة.

4. قطاع الطرق والجسور: تم انجاز 20 مشروع خدمي 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 رقم (5) أن عام 2013 والتي باشر فيها هذا القطاع ب 14 مشروع قد تم انجاز أربعة (4) منها فقط وكانت التخصيصات التعاقدية لهذه المشاريع أكثر من عشرة (10) مليار دينار عراقي فيما إن التخصيصات المضافة أكثر من 214 مليون دينار عراقي. الجدول (5): خاص ببيانات قطاع الطرق والجسور لمحافظة كربلاء المقدسة

السنوات	عدد المشاريع المباشرة	عدد المشاريع المنجزة	المدة التعاقدية	المدة المضافة	التخصيصات التعاقدية	التخصيصات 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	0		0	0	0	0
2013	14	4	2800	3592	10057500000	214901250

السنوات	عدد المشاريع المباشرة	عدد المشاريع المنجزة	المدة التعاقدية	المدة المضافة	التخصيصات التعاقدية	التخصيصات الإضافية
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
2018	1		180	1379	583,945,900	0
2019	0		0	0	0	0
2020	1		240	665	639,400,000	0
2021	3		780	238	1191760000	0
2022	0	7	0	0	0	0
الاجمالي	20	20	4720	7985	20571708400	214901250
المتوسط	1.333		314.666	532.333	13,714,477,227	14326750

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات دائرة مشاريع محافظة كربلاء المقدسة.

5. قطاع البلدية: أنجز 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. نلاحظ من الجدول رقم (6) أن التخصيصات المضافة في عام 2011 كبيرة جدا حيث بلغت أكثر من 209 مليون دينار عراقي رغم أنها تعاقدت على أربعة (4) مشاريع وأنجزت اثنان (2) منها فقط حيث تنوعت تفاصيل هذه المشاريع بين تأهيل شوارع بمختلف الأطوال ولمختلف مناطق المركز. أما العمود الخاص بالمدد فيظهر لنا أن عام 2011 كان فيه تكلؤ في مدد الانجاز أيضا حيث بلغت المدة المضافة 1267 يوم في حين كانت المدة التعاقدية 1045 يوم أي إن المدة المضافة هي الضعف.

الجدول (6): خاص ببيانات قطاع البلدية لمحافظة كربلاء المقدسة

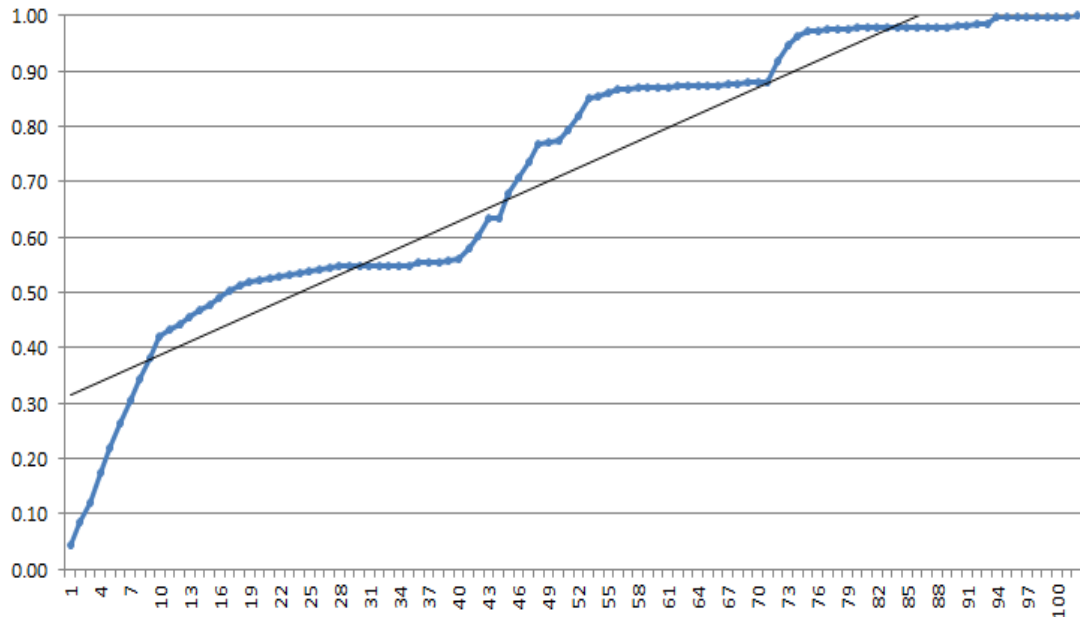
السنوات	عدد المشاريع المباشرة	عدد المشاريع المنجزة	المدة التعاقدية	المدة المضافة	التخصيصات التعاقدية	التخصيصات الإضافية
2008	10		1881	204	6407478500	0
2009	3	4	375	17	1033955000	0
2010	1	8	60	0	319700000	0
2011	5	2	1,045	1267	6582253500	290,141,000
2012	4	2	929	449	6,851,929,700	352804500
2013	1	2	110	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

السنوات	عدد المشاريع المباشرة	عدد المشاريع المنجزة	المدة التعاقدية	المدة المضافة	التخصيصات التعاقدية	التخصيصات الإضافية
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 بيانات دائرة مشاريع محافظة كربلاء المقدسة
ثانياً. التحليل الاحصائي للمشاريع المنجزة في محافظة كربلاء وفق معامل جيني:

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

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



الشكل (5): نسبة معامل جيني لمحافظة كربلاء المقدسة/ الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على برامج الحاسوب

يوضح الجدول رقم (7) ملخص نسب مؤشر جيني على مستوى قطاعات المحافظة وكذلك على مستوى المحافظة والذي من خلاله يمكن ملاحظة ان نسبة التوزيع على مستوى المحافظة يقترب جدا من (1) صحيح مما يدل على أن نسبة التوزيع غير عادلة وفي أسوأ حالتها على مدار 15 عام المنصرمة. يبين الجدول رقم (7) ان قطاع بلدية المركز في المحافظة هو القطاع الأسوأ قيمة وفق معيار جيني رغم تخصيصاته المالية الكبيرة جدا والبالغة أكثر من 21 مليار دينار عراقي لـ (24) مشروع فقط

الجدول (7): مقارنة نتائج معامل جيني لمحافظة كربلاء المقدسة

ت	القطاع	نسبة مؤشر جيني لكل قطاع	نسبة مؤشر جيني على مستوى المحافظة
1	البلديات	0.93	0.93
2	الصحة	0.90	
3	التربية	0.95	
4	الطرق والجسور	0.94	
5	البلدية / المركز	0.96	

الجدول من اعداد الباحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

- أولاً. **الاستنتاجات:** بعد الفحص الشامل للمفاهيم المقدمة والنظريات الفلسفية المحيطة بمنظور الخيارات، والمشاريع الحكومية، وكذلك دراسة إطار المجال عملياً، توصلنا إلى ما يأتي:
1. إن الوضع العام للبلد يؤثر تأثيراً مباشراً على تنفيذ المشاريع التنموية من حيث التأخر في مدد الانجاز.
 2. التعقيد في الاجراءات الروتينية الادارية والمالية لها دور كبير في التلكؤ والتباطؤ في تنفيذ المشاريع منها مثلاً عدم تصفيه الحسابات المالية للمشروع من قبل اللجنة والمقاول أو بسبب الخصومات أو الحجز على المشاريع.
 3. عدم وجود قاعدة بيانات للمشاريع موحدة ومحدثة بين قطاعات المحافظة.
 4. عدد المشاريع المنجزة لا يتكافأ مع التخصيصات المالية المخصصة له إذا إن هناك تباين واضح في قطاع الصحة إذ بلغت عدد المشاريع المنجزة (7) مشاريع فقط خلال الـ (15) عاماً الأخيرة، تنحصر بين انشاء مراكز صحية ومحطات تصفي مياه ثقيلة وتجهيز المستشفيات بالأجهزة الطبية. وافتقار التركيز على مشاريع أكثر أهمية وخدمة للمجتمع المحلي مثل بناء المستشفيات العمومية بعدد يتلائم مع الكثافة السكانية للمحافظة.
 5. إن التحدث عن مسألة الموقع الذي يتم فيه توزيع المشاريع التنموية له نفس أهمية مسألة تحديد نوع وتأثير تلك المشاريع على عملية اتخاذ القرارات من خلال اختيار الخيارات المحلية الملائمة، كون أن تحديد الموقع ونوع المشروع يتضمنان جانب العدالة الاجتماعية في توزيع ثمار التنمية إذ يعدان جوهر الخيارات في اتخاذ القرارات المحلية السليمة.
 6. إن القيام بعملية قياس مستوى التنمية ومقدار التطور في عموم المحافظات باستخدام معايير الكلفة والمدة والدقة في اتخاذ الخيارات في توزيع تخصيصات برنامج تنمية الأقاليم يعد الأكثر كفاءة وفاعلية في معالجه العجز في تقديم الخدمات.
 7. كشفت نتائج الإطار الميداني للدراسة أن المحافظة تعاني من مشكلة واسعة النطاق تتعلق بالتنمية غير المتكافئة مما يؤثر على جميع الوحدات الإدارية ويؤدي إلى عدم كفاية تقديم الخدمات الأساسية علاوة على ذلك هناك تفاوت كبير بين مشاريع القطاعات الخدمية.
 8. قياس الأداء وفق القياس التقليدي للوقت والتخصيصات ليس ذا مغزى للحكومة لتحقيق الفوائد المستهدفة.
 9. لم تعالج نتائج المشاريع احتياجات الحكومية على النحو المنشود لأن الفوائد المستهدفة لم يتم تحديدها وقياسها بشكل صحيح

10. تتبع المشاريع الحكومية بشكل عام عمليات التخطيط والتقدير الدقيقة عند التخطيط للمشروع. فأن بعض المنظمات الحكومية لديها هذه العمليات لكن لا جدال في أن البعض الآخر تفتقر لها كما لاحظنا أن الافتقار إلى التخطيط الرسمي وعملية التقدير كان واضحاً في أغلب مشاريع القطاعات الخمسة وخاصة مشاريع قطاع بلدية المركز والذي بلغت نسبة معامل جيني فيه (0.96).

ثانياً. التوصيات:

1. التخصيصات المالية والزمنية تتلاءم مع عدد وحجم المشاريع.
2. تبسيط الاجراءات الروتينية عند تنفيذ المشاريع.
3. من الضروري فهم متطلبات العملية بشكل عام، إذ يجب على المنظمات الحكومية الانتباه إلى تطوير قدرتها على ادارته مشاريعها الخدمية.
4. تطوير العمليات الحكومية المحددة ويجب أن تكون كل منظمة حكومية قادرة على تكييف عملياتها بشكل طارئ مع مشاريعها.
5. التعاون والاتفاق بين الجهات الادارية للقطاعات المختلفة من خلال تشكيل فرق من جميع القطاعات لا نجاز العمل.
6. وضع خطة عمل متكاملة لتنسيق انشطته المشروع وتطبيقه بحذافيره.
7. تفعيل وحدة الـ GIS في الدوائر الخدمية كونها المسؤول المباشر عن التعاون والتنسيق بينها.

المصادر:

اولاً. المصادر العربية:

1. التميمي، خالد محمد، مدى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية)، الأكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا، ٢٠١٣.
2. جدوع سندس محمد، (2016)، تقييم الخيارات الاستراتيجية لتطوير واقع المنظمة العامة للأسواق المركزية رسالة دبلوم غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد العراق.
3. السالم، مؤيد سعيد (2000) "نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. الشمري، محمد جبار والعباد 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. عودة، محمد أمين (إدارة المشروعات العامة) كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الكويت، الكويت 2006.
6. غراب، كامل السيد، (1995) الإدارة الاستراتيجية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية
7. الغزي، حيدر فوزي صادق، 2018 (السياسات التطبيقية للحكومات المحلية، دراسة حالة محافظة كربلاء)، دار الوارث للطباعة والنشر /العراق – ط 1
8. النعمة، عماد عبد البصير محمد حسن (1996)، تحليل "كمي ونوعي لمعايير المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
9. 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.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Ansoff, R., (2007), "Special Memorial Article: H. Igor Ansoff and Strategic Management, Reflections from the Philosopher's Stone", Palgrave Macmillan, London.
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. 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. Emerald Group Publishing Limited.
4. 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
5. Ganz, M., (2004), "Why David sometimes wins: Strategic capacity in social movements", Rethinking social movements: Structure, meaning, and emotion, 177-198
6. Jauch, L. R & Glueck, W.F., (1988), "Strategic Management and Business Policy", 5 ed, McGraw – Hill Book Co., Singapore
7. 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.
8. Leggett, C., (2007), "Strategic choice and employment relations in an Asian context: the Singapore case", (Vol. 1, pp. 265-276), Hong Kong Baptist University
9. Macmillan, H., & Tampoe, M., (2000), "Strategic Management: Process, Content, and Implementation", 1ed., Oxford University Press, Inc., U.S.A
10. McKiernan, P., & Wilson, D., (2014), "Strategic Choice", The institutional development of business schools, 248.
11. Mercer, M., (2004), "How do investors assess the credibility of management disclosures?", Accounting Horizons, 18 (3) 185-196
12. Morris, A. D., & Staggenborg, S., (2004), "Leadership in social movements", The Blackwell companion to social movements, 171-196.
13. 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).
14. Rey, S. J., & Smith, R. J. (2013). A spatial decomposition of the Gini coefficient. Letters in Spatial and Resource Sciences, 6(2), 55-70.
15. Robson, Wendy, (1997): "Strategic Management and Information Systems: An integrated approach", 2ed, prentice Hall, England
16. 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
17. Weil David (2005), "A strategic choice Framework for union Decision making" Journal of labor and society, Immanuel Ness and Blackwell publishing Inc, Vol 8, 1089-7011.