

التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية

البلديات العامة دراسة حالة للمدة (2004- 2015)

أ.م.د. سناء عبد الرحيم سعيد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / حاتم عطا مسلم / مديرية البلديات العامة / وزارة الإعمار والإسكان والبلديات

تاريخ التقديم: 2017/7/12

تاريخ القبول: 2017/8/28

المستخلص

يهدف البحث إلى إجراء التقييم اللاحق لعدد من المشاريع الإستراتيجية المنفذة من قبل مديرية البلديات العامة إحد تشكيلات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة ، حيث شملت عينة البحث (35) مشروعاً إستراتيجياً متنوعاً تم تنفيذها في معظم المحافظات العراقية ، إذ تم إختيار مجموعة متباينة من المشاريع (أبنية ومقرات بلدية، جسرات، مجازر، موقف سيارات متعدد طوابق تبليط وتأهيل شوارع وأحياء سكنية)، إذ تم في البداية قياس الاختلاف بين الأوقات والكلف الفعلية والمخططة لهذه المشاريع وتحليل نسب إنجازها، بعد ذلك وفي محاولة للوقوف على أهم أسباب التلكؤ لهذه المشاريع تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وشملت الإستبانة أربعة محاور يمثل كل منها أحد أطراف المشروع التي قد تكون سبباً من أسباب التلكؤ وهي (رب العمل، المقاول، الإستشاري، أسباب أخرى) وذلك في محاولة لإستطلاع رأي أكبر قدر ممكن من وجهات نظر أطراف المشروع وعدم الإقتصار على وجهة نظر جهة دون أخرى، وتم التوصل الى نتائج البحث من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ولعل من أبرز هذه النتائج إن أكبر نسبة من التلكؤ كان سببها رب العمل يليه المقاول ثم الإستشاري ، ووجود زيادة كبيرة في أوقات وكلف التنفيذ الفعلية بالمقارنة مع أوقات وكلف التنفيذ المخططة لأغلب المشاريع الإستراتيجية، أما أهم التوصيات التي خرج بها البحث فكانت وجوب وضع السياسات والضوابط المناسبة لاتخاذ القرارات وتطوير هذه السياسات وفقاً لمصلحة العمل، وبما يوفر الوقت على صانع القرار في اتخاذ القرارات السليمة، وضرورة العمل على دراسة وثائق المشروع بشكل معمق لتجنب ظهور الأخطاء أثناء التنفيذ ، وضرورة دراسة العقود الخاصة بالمشاريع دراسة مستفيضة منعاً للإجتهد في تفسيرها ، والتقليل من الأعمال الإضافية قدر الامكان لما لها من تأثير سلبي على وقت وكلفة المشروع ، وضرورة العمل على تطبيق برنامج التأهيل المسبق للمقاولين والشركات، والإهتمام باستمرارية عملية تدريب وتطوير العاملين في تخطيط وتنفيذ المشاريع بمختلف مستوياتهم ودرجاتهم الوظيفية بهدف إكسابهم المهارات التي تساعد على رفع مستوى أدائهم ورفع قدراتهم وتنمية معلوماتهم حول إدارة المشاريع ومخاطر التأخير مثل (أساسيات إدارة، التخطيط التنظيم، إدارة المخاطر ، دراسة الجدوى ، إدارة الجودة ، تنظيم الوقت) وكذلك الإهتمام بالمعلومات التي توفرها التغذية العكسية عن العاملين وإعطاء أهمية للتنظيم الإداري وتقارير الاداء ذات الصلة بتطوير العاملين .

المصطلحات الرئيسية للبحث / التقييم ، المشاريع الإستراتيجية.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 102 المجلد 24
الصفحات 71-97

*البحث مُستل من بحث الدبلوم العالي المعادل للماجستير في إدارة البلديات



التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للفترة [2004 - 2015]

• المقدمة

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

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

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

المحور الأول \ منهجية البحث

أولاً \ مشكلة البحث

تتركز مشكلة البحث في الإخفاق بإنجاز المشاريع بالكلفة والوقت المحدد لكل منها في المؤسسات الحكومية العراقية (ومنها مديرية البلديات العامة) ، وبكافة الاختصاصات والمجالات وبالتحديد بعد عام 2003 ولغاية الان، إذ لم تصل أغلب المشاريع الى مستويات تنفيذ عالية كما كان مخططاً لها مما تسبب في إهدار الكثير من الوقت والكلف المخصصة لتلك المشاريع، وهذا ما انعكس على المواطن العراقي الذي حرم من الاستفادة من هذه المشاريع ضمن حدود الرقعة الجغرافية التي يسكنها، إذ اصبح التلكؤ في تنفيذ المشاريع ظاهرة واضحة ترافق أغلب المشاريع وعلى وجه الخصوص (المشاريع الخدمية) وعلى الرغم من إنفاق مبالغ طائلة عليها، ومن هنا يمكن تحديد مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية :

1-هل هناك انحراف او تقارب بين الواقع الفعلي والمخطط في المشاريع المبحوثة من ناحية الكلفة ومدة التنفيذ؟

2-هل يوجد تفاوت فيما بين نتائج المشاريع المبحوثة (من ناحية الكلفة ومدة التنفيذ) ؟

3-هل يمكن الاستفادة من نتائج التقييم في تصويب وتحسين الأداء المستقبلي للمشاريع الإستراتيجية من خلال تعزيز نقاط القوة وتذليل أو الحد من نقاط الضعف للمشاريع المستقبلية ؟

ثانياً \ أهمية البحث

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

1-التعرف على أهم الأسباب التي تؤدي الى تلكؤ المشاريع والجهات المسؤولة عن هذا التلكؤ (رب العمل، المقاول، الاستشاري، اخرى) .

2-التركيز على أهمية تصنيف أسباب تلكؤ المشاريع وتجاوزها للوقت والكلفة المحددين خلال دورة حياة المشروع ونسبة مسؤولية كل من الاطراف المساهمة في هذه المشاريع.

3-يوفر البحث قدرة أكبر للقيادات الإدارية والفنية في مديريات البلدية العامة لمعالجة أسباب تلكؤ المشاريع الإستراتيجية مما يعني تنفيذ الخطط المستقبلية بفاعلية أكبر.



التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للفترة [2004 - 2015]

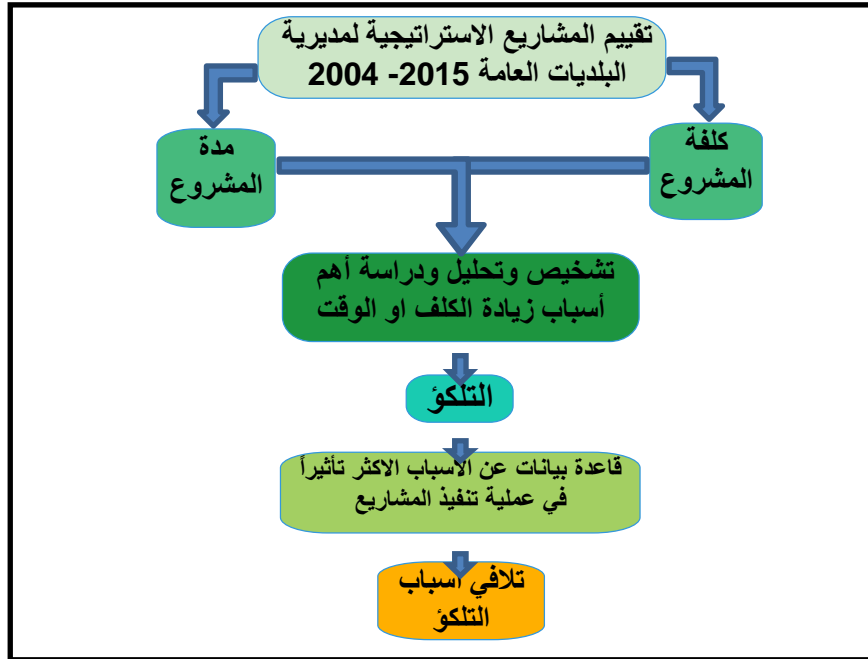
4- يعد البحث إحدى المحاولات التي يتم من خلالها دعم القطاع الخدمي فهو يمثل مدخلاً للمزيد من البحوث في هذا المجال أو في مجالات أخرى تتعلق بالمشاريع الخدمية ذات التماس المباشر مع حياة المواطنين سواء في مديرية البلديات العامة أو في منظمات أخرى .

ثالثاً \ أهداف البحث

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

رابعاً \ المخطط الإجرائي للبحث

يوضح المخطط الإجرائي للبحث شكل رقم (1) الفكرة الأساسية للبحث .



شكل (1) المخطط الإجرائي للبحث

خامساً \ منهج البحث وأدوات جمع المعلومات والبيانات

- 1- منهج البحث : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته للبحث الحالي.
- 2- أدوات جمع المعلومات والبيانات :
أ- إعتد الباحثان على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وقد تم تصميم الإستبانة إعتتماداً على بعض المصادر والأدبيات وكما موضح في الجدول رقم (1) .



التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للفترة [2004 - 2015]

جدول (1) مصادر الإستبانة

ت	محاو الإستبانة	المحتوى	التسلسل ضمن الإستبانة	المصدر
1		المعلومات الشخصية		الباحثان
2	المحور الأول	أسباب التلكؤ المتعلقة برب العمل	1 - 12	(خير الدين ، 2012) (Desai & Bhatt,2013)
3	المحور الثاني	أسباب التلكؤ المتعلقة بالمقاو	13 - 24	(Acharya & et al ,2006) (Ramanathan & et al , 2012)
4	المحور الثالث	أسباب التلكؤ المتعلقة بالإستشاري	25 - 30	(Wong & Vimonsatit , 2012) (Albatsh , 2015)
5	المحور الرابع	أسباب الأخرى	31 - 36	(Sweis & et al , 2013) (البصري والسباي ، 2012)

وقد خضعت الإستبانة الى عدد من الإجراءات لضمان قياسها لمتغيرات البحث وتتمثل هذه الإجراءات بالآتي :
(أولاً) الصدق الظاهري: تم عرض الإستبانة على عدد من الاساتذة من ذوي الإختصاص وتم تعديل بعض الفقرات في ضوء ملاحظاتهم وحصلت معظم الفقرات على نسبة إتفاق عالية .
(ثانياً) ثبات الإستبانة : للتأكد من ثبات أداة البحث الذي تم فيه استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الإستبانة تم إجراء إختبار الثبات وفق معادلة (Cronbacg Alfe) كرونباخ ألفا وكانت النتيجة لأجمالي المحاور (0.857) وهي نسبة جيدة .
ب- المقابلات والسجلات : قام الباحثان بالتحاو مع بعض أفراد العينة عن موضوع البحث فضلاً عن الإستعانة بسجلات المديرية للحصول على المعلومات الوافية عن المشاريع خلال المدة التي يغطيها البحث .

سادساً | حدود البحث

1-الحدود البشرية: شملت عينة من المساهمين في تنفيذ المشاريع مدار البحث من مهندسين مشرفين ومقيمين ومقاولين وإستشاريين .
2-الحدود الزمانية: غطى الجهد الميداني للبحث المشاريع الإستراتيجية في مديرية البلديات العامة للأعوام (2004 - 2015) وتم جمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي عن هذه المدة ، وتم إختيار (35) مشروعاً متنوعاً من ضمن المشاريع لتكون عينة للبحث الشكل رقم (2) يوضح أنواع وأعداد هذه المشاريع.
شكل (2) أنواع وأعداد المشاريع عينة البحث



3-الحدود المكانية : تركزت الحدود المكانية في مجتمع البحث وعينته في ديوان مديرية البلديات العامة وبعض المديريات التابعة لها في المحافظات لان اغلب المشاريع تم تنفيذها في المحافظات .



التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للفترة [2004 - 2015]

سابعاً | مجتمع البحث وعينته

تم إختيار مديرية البلديات العامة لتطبيق البحث الميداني لأهمية ما تقدمه هذه المؤسسة من خدمات للمواطنين في جميع محافظات العراق ، وتماسها المباشر مع حياة المواطنين اليومية من خلال تلك الخدمات التي منها (تخطيط وأكساء الشوارع وأعمال التنظيف وإنشاء التقاطعات المجرسة والأبنية متعددة الطوابق لوقوف السيارات والمجازر الحديثة والمجمعات التجارية وإنشاء الحدائق والمتنزهات وغيرها من الخدمات) ، فضلاً عن انها مقر عمل أحد الباحثين الذي حاول من خلال هذا البحث الإسهام في تطوير واقع المؤسسة التي يعمل بها .

وتم العمل على عينة البحث البالغة (35) مشروعاً إستراتيجياً متنوعاً كما تم توضيحه في الشكل رقم (2) على مرحلتين ، المرحلة الأولى تضمنت تقييم هذه المشاريع عن طريق المقارنة بين الكلفة الفعلية والكلفة المخططة (العقدية) تليها المقارنة بين مدة التنفيذ الفعلية ومدة التنفيذ المخططة (العقدية) ، وبعد أن تبين وجود نسبة كبيرة من التلكؤ في هذه المشاريع (زيادة في الكلف ومدة التنفيذ عن الكلف ومدة التنفيذ المخططة لمعظم المشاريع عينة البحث)، يأتي دور المرحلة الثانية التي تتضمن إستعمال الأستبانة لتحديد الأسباب الرئيسية للتلکؤ والجهة المسببة لأكبر نسبة من التلكؤ من بين الجهات التي شتملها الإستبانة والتي مثلت محاور الإستبيان الأربعة وهي كل من (رب العمل، المقاول، الإستشاري ، أسباب أخرى) .

وقد بلغ حجم المجتمع بحسب إحصائيات مديرية البلديات العامة (375) فرداً يمثلون الأفراد المساهمين في التنفيذ والمتابعة والاشراف على المشاريع الإستراتيجية في معظم محافظات العراق خلال مدة البحث، وتم تحديد حجم العينة بحسب أنموذج (دي موركان ، D.Morgan) العالمي لتحديد حجم العينة عند مستوى دلالة (0.05)، ولغاية (0.01)، إذ بلغ حجم العينة بحسب هذا الأنموذج (196) فرداً أي بنسبة (52%) من إجمالي مجتمع البحث، وتم توزيع (196) إستمارة إستبيان على العينة ، وكان عدد الاستمارات المستردة التي تمت الاجابة عنها (170) إستمارة . ويوضح الجدول رقم (2) خصائص عينة البحث .

جدول (2) خصائص عينة البحث

الجنس	العدد	الشهادة	العدد	العنوان الوظيفي	العدد	سنوات الخدمة	العدد
ذكور	130	دكتوراه	21	خبير مهندس	1	21 سنة فأكثر	9
إناث	40	ماجستير	40	رئيس مهندسين أقدم	8	16 - 20 سنة	21
		بكالوريوس	87	رئيس مهندسين	14	11 - 15 سنة	39
		دبلوم عالي	8	معاون رئيس مهندسين	34	5 - 10 سنوات	22
		غير ذلك	14	مهندس أقدم	25	5 سنوات فأقل	4
				مهندس	9	لم يذكر	75
				معاون مهندس	4		
				لم يذكر	75		
المجموع	170		170		170		170



المحور الثاني \ الإطار النظري للبحث

أولاً \ المشروع

1-تعريف المشروع

بمرور الوقت تتزايد المشاريع بشكل واسع في مختلف المنظمات وذلك بسبب التنوع في المنتجات الجديدة والخدمات، او الدخول في أسواق جديدة، فضلا عن ازدياد حجم المنافسة المحلية والعالمية والتطورات السريعة في التكنولوجيا والتغيرات المتلاحقة في طبيعة بيئة الأعمال العالمية، والزيادة في طلب الزبون على المنتجات التي تحوي مدى كبير من التنوع إذ أدى كل ذلك إلى توجيه نسبة كبيرة من جهد المنظمات إلى النشاطات الموجهة للمشاريع، وبذلك أصبحت المشاريع تنفذ عند جميع المستويات وفي كل المنظمات، (Russell & Taylor,2000:809).

أما مدة هذه المشاريع فقد تمتد من بضعة أسابيع إلى عدد من السنين (PMBOK,2004,7). وقد وردت في أدبيات إدارة المشاريع العديد من التعريفات لمصطلح المشروع تنوعت حسب وجهة نظر كتابها ومنها تعريف (Heizer , et al , 2017 : 62) الذي يعرف المشروع على أنه سلسلة من المهام المتصلة والموجهة بهدف التوصل إلى مخرج رئيسي، اما (Kuster & et al ,2015 : 6) فقد عرّف المشروع على أنه مبادرة لمرة واحدة ضمن إطار زمني محدود تركز على هدف محدد يحوي تخصصات متعددة ولا يمكن أن تدار بسهولة إذ تتطلب العديد من الاحتياجات والتدابير الخاصة الواجب اتخاذها، في حين عرفه (Larson & Gray , 2011:5) على أنه مسعى مؤقت لإنشاء منتج او خدمة او نتيجة فريدة من نوعها قد تكون ملموسة او غير ملموسة .

2-هدف المشروع

وقد أشار (نجم ، 2012 : 26) الى إن الهدف الرئيسي من إقامة المشروع هو أن يتم تنفيذه في حدود الوقت والكلفة المخططة وضمن المستوى المرغوب والاستعمال الكفوء لموارد المشروع وفق الفقرات الآتية :

- المواصفات والخصائص المناسبة .
- الكلفة المناسبة .
- الوقت المناسب .
- الموقع المناسب .
- عمليات التحسين للجوانب السابقة .

3-خصائص المشروع

وبحسب وجهة نظر كل من (Meredith & Mantel,2000,9-10) و (خير الدين ، 2014 : 33) تشتمل كل المشاريع على بعض الخصائص ولكن بمديات مختلفة قد تزيد أو تنقص، ومن أهم ما تتميز به المشاريع من خصائص هي :

- الطبيعة المؤقتة Temporary Nature : لكل مشروع نقطة بداية و نقطة نهاية مما يتطلب القيام بحشد مؤقت للموارد في سبيل تنفيذ المشروع .
- التفرد Uniqueness : يُنشأ المشروع لتقديم منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة من نوعها.
- التعقيد Complexity : لتحقيق أهداف المشروع يجب القيام بالعديد من المهام المختلفة، وربما تكون العلاقة بين هذه المهام معقدة وبالاخص عندما يكون عدد المهام كبيراً .
- الهدف Objective : ويعني النتيجة النهائية، أو المخرج Output، ويعرف المخرج في نشاطات المشروع بمعايير الكلفة، الوقت، الجودة والمجال .
- اللاتأكد Uncertainty : ولأن المشاريع تضم نشاطات جديدة، فإنها تشتمل على مستويات متباينة من المخاطرة، لذلك يخطط لكل المشاريع قبل التنفيذ .
- التوسع التقدمي Progressive Elaboration : يعني الحاجة إلى إعادة تنقية المجال وتطوير خطط العمل في حالة توفر المعلومات اللازمة .



التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للفترة [2004 - 2015]

- خ- الغاية **Purpose** : تنشأ المشاريع عادةً لتحقيق غرض معين او تحقيق اهداف محددة لذلك يرتبط وجود المشروع بتحقيق الغاية و الوصول الى الاهداف .
- د- الاعتمادية المتداخلة **Interdependency** : يحتاج تنفيذ اي مشروع الى مجموعة من الانشطة المتتابعة التي تعتمد في تنفيذها وإنجازها على بعضها .
- ذ- الصراع **Conflict** : غالباً ما يؤدي التداخل والتشابك في اداء أنشطة المشروع الى حدوث حالة من الصراع بين جهات المشروع المختلفة .
- ر- دورة الحياة **Life Sycle** : لكل مشروع دورة حياة ومراحل مختلفة فالمشروع يبدأ كفكرة تليها بداية عمل بطيئة ثم نمو ونضج ثم انتهاء لحياة المشروع .
- ز- القيود **Constraints** : لكل مشروع مجموعة من القيود والمحددات التي تقف أمام تنفيذه ومنها الوقت اللازم لإنجاز المشروع وكلفة المشروع والجودة التي يسعى المشروع الى تحقيقها وغيرها من القيود التي قد تختلف من مشروع الى اخر .

4-أنواع المشاريع

- ولأن المشاريع تختلف من حيث طبيعة أنشطتها وكلفتها والمخاطر والمصاعب التي قد تواجهها والعديد من العوامل الأخرى فيمكن ان تصنيف المشاريع الى عدة أنواع على أساس عوامل عديدة منها : (الشحماني ، 2014 : 49) .
- أ- الأخطار التي تواجه المشروع عند تنفيذه ، مما يقسم المشاريع على (مشاريع ذات خطر كبير ومشاريع ذات خطر متوسط ومشاريع ذات خطر صغير) .
- ب- التكنولوجيا المستخدمة في التنفيذ ، مما يقسمها على (مشاريع ذات تكنولوجيا تقليدية ومشاريع ذات تكنولوجيا فائقة التطور وغير تقليدية) .
- ت- كلفة المشروع ، والتي تقسمها على (مشاريع ذات كلفة عالية ومشاريع ذات كلفة متوسطة ومشاريع ذات كلفة منخفضة) .
- ث- طول مدة التنفيذ ، والتي تقسمها على (مشاريع طويلة الامد ومشاريع متوسطة الامد ومشاريع قصيرة الامد) .
- ج- الملكية أو الاستفادة منها وتقسّمها على (مشاريع القطاع العام ومشاريع القطاع الخاص ومشاريع القطاع المختلط) .

5-المشاريع الإستراتيجية

- بالنظر لتركيز البحث على المشاريع الإستراتيجية بشكل خاص والتي تمثل في معظمها مشاريع خدمية بحكم واجبات ومهام ومسؤوليات مديرية البلديات العامة في تقديم الخدمات للمواطنين في العراق بشكل عام، فقد كان من اللازم التطرق لهذا النوع من المشاريع بشيءٍ من التفصيل .
- إذ تواجه كل أنواع المشاريع تحديات مختلفة تنطوي على مخاطر متعددة ، مما يتطلب التعامل مع العديد من الأطراف ، وللنجاح في مثل هذه الحالات يتطلب إدارة المتغيرات السياسية و التنظيمية إضافة لمراعاة الجوانب التقنية والمالية ضمن إطار زمني محدد . ففي أغلب الأحوال يكون الطريق الأنسب لتحقيق الهدف غير واضح من البداية ، مما يستدعي التفكير المتأنى والإهتمام البالغ بالتفاصيل من أجل وضع خارطة للطريق نحو الهدف ، ثم بعد ذلك تنفيذ هذه الخارطة من خلال تحشيد مهارات عالية . مثل هذه الأعمال يمكن أن ينطبق عليها مصطلح " المشاريع الإستراتيجية" (Charvat, 2002 : 17) .
- وقد عرف (القراري ، 2012 : 73) المشاريع الاستراتيجية على إنها المشاريع التي تستغرق مدة في التنفيذ قد تبلغ أو حتى تتجاوز عشر سنوات وتكون المخاطرة في هذا النوع من المشاريع قليلة نسبياً بالمقارنة مع بقية أنواع المشاريع .
- في حين عرف (المشعال ، 2010 : 14) المشاريع الاستراتيجية بأنها المشاريع التي تؤثر تأثيراً مصيرياً او كبيراً في مستقبل المنظمة .



التقييم اللاحق للمشاريع الاستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للفترة [2004-2015]

وعادة ما تنطوي هذه المشاريع على بعض من أو كل التحديات الآتية : (بلال ، 2017)
أ- عدم إمكانية قياس الأهداف والطريق إليها بسهولة ، إذ لا يمكن قياس التقدم في العمل والمضي نحو الهدف من خلال الأرقام أو المقاربات البسيطة .
ب- أن يكون للمشروع أهمية إستراتيجية للمؤسسة أو الشركة وقد يترتب على نجاحه أو فشله تغيير في اتجاه وسياسات المؤسسة أو قد يؤثر على مقدرتها على الإستمرار .
ت- أن يكون المشروع معقداً بشكل لا يمكن معه تحديد مسار الحل الأنسب منذ بداية الطريق .
ث- أن يترتب على نجاح المشروع أو فشله عواقب شخصية أو مؤسسية أو سياسية .
ج- أن يشترك في المشروع عدد كبير من أصحاب المصالح : مستفيدون، متضررون، مؤثرين أو متأثرين مما يوجب إشراكهم بالمشروع بشكل أو بآخر.
ح- أن تكون نسبة المخاطرة مرتفعة بالشكل الذي لا يملك معه مدير المشروع القدرة على التحكم بكل المتغيرات المتعلقة بالمشروع .

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

وتواصلت مع هذه الأفكار فقد عرض (يانج ، 2005 : 36) تعريفاً لإدارة المشاريع التي تعرف بـ "الإستراتيجية" وعلاقتها بالفكر الإستراتيجي على أنها عملية ديناميكية تنفذ في بيئة تحتوي على مجموعة من القيود تستخدم الموارد المناسبة بطريقة هيكلية وتخضع للرقابة لتحقيق الأهداف المحددة .
إن مدى فاعلية المنظمة وكفاءتها في إدارة العمليات يحدده سرعة التكيف ورد الفعل والإستجابة، وكل هذا يرتبط بالقدرة على الفهم الواقعي للبيئة والتصميم على إجراء عملية التغيير لتحديد الأهداف الإستراتيجية، وبالتالي يجب أن تتلائم وتتوافق مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة، مما يزيد من القدرة على إستخدام المنهج الإستراتيجي المرن وتخطيط وتنفيذ مبادرات التغيير بسرعة وفاعلية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بعيدة المدى . (Schmidt, 2009: 20)

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

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

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

6-تلكؤ المشروع وأثاره السلبية

غالباً ما تتأثر المشاريع خلال دورة حياتها بمجموعة من العوامل والقيود سواء كانت داخلية او خارجية تؤثر بشكل او بآخر على إنجاز مراحل المشاريع المختلفة ، وتتعرض المشاريع الى كم كبير من المشاكل في طريقها لتحقيق أهدافها مما قد يؤدي الى تعثر إنجاز تلك المراحل بعدة أشكال ، وتتباين أشكال وأنواع التعثر ولكن من اهمها التأخر في إنجاز مرحلة من مراحل المشروع او التأخر في إنجاز المشروع ككل، او التوقف التام او التباطؤ وانخفاض معدلات العمل . (بو سنيينة ، 2011 : 89) .



التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للفترة [2004 - 2015]

- ومن أكثر الآثار السلبية المنسوبة للتأخير ما ذكره (Gardezi & et al , 2014 : 99) (Haq & et al , 2013:347), (Albatsh ,2015 : 60) .
- أ- تجاوز الوقت المحدد لإنجاز المشروع .
 - ب- تجاوز الكلفة او الميزانية الموضوعة .
 - ت- جودة منخفضة إذ ان الصنعة الرديئة أو المواد السيئة تؤدي إلى جودة منخفضة .
 - ث- السمعة السيئة فعندما يحدث تأخير تطل السمعة السيئة جميع الأطراف .
 - ج- النزاع بين اطراف المشروع .
 - ح- اللجوء للتحكيم مما يزيد من تكاليف المشروع وزيادة تأخره لحين حسم التحكيم .
 - خ- التقاضي او اللجوء للقضاء إذا ما كانت المشاكل كبيرة ومكلفة مادياً .
 - د- احتمالية التخلي عن المشروع إذا لم يتم حل المشاكل الناتجة عن التأخير.

ثانياً \ التقييم وتقييم المشاريع

1-تعريف التقييم وتقييم المشاريع

مع ازدياد المشاريع في بلادنا ، فإن التقييم أصبح عنصراً حيوياً من عملية تنفيذ المشروع بغض النظر عن الجهة المسؤولة عن تنفيذه ، إذ إن التقييم يستخدم للحكم على مدى نجاح المشروع او البرنامج وللمقارنة بين الاهداف الموضوعة مسبقاً مع ما تحقق فعلاً على أرض الواقع ، وللوقوف على مدى جدوى استمرار هذه المشاريع او البرامج من عدمها أي ان التقييم يمكن ان يكون قبل التنفيذ او اثناؤه او بعده. (جواد وعبد، 2006: 203) .

فقد عرّف (ILO , 2015 : 148) (International Labour Organization) التقييم على إنه التقدير المنهجي، الموضوعي لمشروع او برنامج منجز او قيد الإنجاز للوقوف على مدى تحقق الاهداف الموضوعية والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة. أما (البنا ، 2011 : 12) فقد عرّف التقييم على إنه إصدار أحكام حول برنامج أو مشروع ما بناءً على معايير محددة ، في حين عرّف (حماد ، 2010 : 20) تقييم المشاريع بأنه قياس لمدى الإنجاز في تحقيق معايير التقييم (الإرتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة) على مستوى الفئات المستهدفة والإدارة والعاملين والشركاء والمجتمع .

بالتالي يمكن تعريف تقييم المشاريع على انه " مجموعة من الفعاليات والانشطة المتعلقة بقياس مدى تحقيق المشاريع او البرامج للاهداف المحددة لها مسبقاً، ومعرفة مقدار الإنحراف او الفرق بين النتائج المتحققة والاهداف المخططة، واتخاذ الإجراءات الضرورية من تعديل او تبديل او الغاء او تأجيل وحسب ما تتطلبه الحالة" .

وقد تزايد الطلب في السنوات الأخيرة على القيام بتقييم المشاريع سواء التي تنفذها المنظمات الحكومية او غير الحكومية بهدف التأكد من تحقيق هذه المشاريع لاهدافها وغاياتها وقياس اثارها وانعكاساتها على الفئات المستفيدة منها، وقد أصبحت العديد من المنظمات غير الربحية تشعر بضرورة وأهمية المتابعة والتقييم لبرامجها ومشاريعها بهدف معرفة الأثر الحقيقي لنشاطاتها على الفئات المستهدفة، فضلاً عن تطوير وتحسين ادائها بما يسهم في الارتقاء بمستوى ونوعية الخدمات المقدمة للمجتمعات المحلية . (الصندوق الاجتماعي للتنمية - اليمن، 2011 : 88) .

ويحظى التقييم بأهمية كبيرة بالنسبة للمشاريع لأنه يعد الوسيلة الانسب لجعل المخطط على بيئة من نتائج عمله خلال المراحل السابقة من الخطة ، وتزداد أهمية التقييم في الدول النامية وتكون الحاجة للتقييم اكبر لأن الخطط التي ترسم في هذه الدول كثيراً ما تفتقر الى الموضوعية اضافة الى عدم توفر البيانات الدقيقة والمتكاملة، ومن ثم تكون التنبؤات بالمشاريع والبرامج هي الأخرى غير متكاملة مما يتطلب القيام بجهود كبيرة لتنفيذ عمليات الرقابة والتقييم لكشف الإنحرافات والعمل على تصحيحها (الحواري والعنبي، 2013: 199) .



التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للفترة [2004-2015]

وتكمن أهمية التقييم وفقاً لـ (مؤسسة فريدرش إيبيرت الألمانية ، 2014 : 10) باعتبارها ضرورة ملحة لنجاح أي مشروع . وتكمن أهمية التقييم بحسب (الصندوق الاجتماعي للتنمية – اليمن ، 2011 : 87) في أنك :

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

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

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

2- معايير التقييم

المعيار هو أداة قياس تحدد مستوى الأداء وفقاً لأبعاد محددة للإنجاز ويختبر كل معيار مجموعة من المؤشرات التي تبين مدى فاعليته في إدارة المشروع وتنفيذه . (McGee and Wilso , 2005 : 273) . وبالنظر الى أن لكل مشروع مقترح هدفاً أو عدة أهداف وإن المعيار الذي يستخدم لقياس هدف معين قد لا يكون مناسباً لقياس هدف آخر ، فهنا تظهر أهمية اختيار المعيار الذي يتناسب مع الهدف من إقامة المشروع ، فقد أشار (عبد الله ، 1999 : 128) الى أن نجاح أي مشروع يرتكز مبدئياً على ثلاثة معايير أساسية وهي التكلفة والزمن والجودة، فالمشروع الناجح هو المشروع الذي تتوفر فيه هذه المعايير الثلاث بحسب الخطة المعدة للمشروع .

وقد يتفاوت الإهتمام بهذه المعايير حسب طبيعة المشروع وأهميته والهدف منه، ففي المشاريع الإستثمارية التي تهدف إلى تحقيق الربح، يكون أهم معايير التقييم فيها معيار التكلفة وهو الذي يحدد مدى نجاح المشروع من عدمه وذلك عن طريق زيادة الربح للمشروع بتحقيق أقل تكلفة ممكنة. (العيساوي، 2005: 196) أما في المشاريع غير الهادفة للربح مثل المشاريع الخدمية، فإن نجاح المشروع يتعلق بتحقيق مخرجات المشروع لأهداف المشروع العامة ومدى الاستفادة من هذه المخرجات في تحقيق الغاية من المشروع ، وذلك عن طريق الإهتمام أولاً بمعيار الجودة في المشاريع ، (عبد الله ، 1999 : 133)

3-انواع التقييم

هناك أكثر من نوع من انواع التقييم وذلك استناداً للحاجة لعملية التقييم ووفقاً للوقت المتاح للقائم به ومن اهم هذه الانواع : (الحوارى والعتيبي ، 2013 : 202) .

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

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

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



التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للفترة [2004-2015]

- أما (مؤسسة فريديش إيبيرت الألمانية ، 2014 : 13) و (برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني ، 2013 : 137) . فقد حددا عدة أنواع للتقييم منها :
- أ- الدراسة الأولية *Baseline Study* \ من أجل قياس مدى تحقق أهداف المشروع وما نتج عنه من أثر فلا بد من الوقوف أولاً على واقع الفئات المستهدفة قبل تنفيذ المشروع ، إذ يعتمد التقييم النهائي للمشروع وبشكل أساسي على المقارنة بين النتائج بعد تنفيذ المشروع مع نتائج الدراسة الأولية ، أي إن عملية التقييم تبدأ مع بداية المشروع ولا يمكن اعتبارها أنشطة مكملة تنفذ في النهاية .
- ب- التقييم اللاحق *Post Evaluation* \ هي عملية منظمة لجمع المعلومات وتحليلها بغرض تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها .
- ت- التقييم المرحلي *Interim Evaluation* \ ويتم أثناء تنفيذ المشروع في مرحلة ما من عمر المشروع للتأكد أن الأنشطة تنفذ بطريقة تؤدي إلى بلوغ الأهداف المرسومة .
- ث- تقييم الاحتياجات *Needs Assessment* \ وتعني تحديد الفجوات بين الظروف الراهنة والأوضاع المطلوب الوصول إليها، وغالباً ما تستخدم لتحسين الأداء الحالي أو لتصحيح نقص ما، ويمكن أن يستخدم تقييم الاحتياجات كجزء من عمليات التخطيط .
- ج- الأثر *Impact* \ هو التغيير الذي أحدثته نشاطات المشروع في سلوك وممارسات الفئات المستهدفة .

4- خطوات او مراحل التقييم

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

المحور الثالث \ الإطار العملي للبحث

أولاً \ تشخيص واقع المشاريع الإستراتيجية لمديرية البلديات العامة

تم إختيار عدد من المشاريع الإستراتيجية المنجزة خلال المدة الزمنية التي يغطيها البحث (2004 - 2015) وعددها (35) مشروعاً لتكون عينة للبحث إذ تم إختيار مجموعة مختلفة من المشاريع وكما موضح في الشكل رقم (2) في محاولة لتمثيل مدى التنوع الخدمي الذي تقدمه مديريةية البلديات العامة من أعمال تهدف الى خدمة المواطنين والتي لا تقتصر على المشاريع المذكورة في عينة البحث وكان التنوع في هذه المشاريع في أكثر من جانب ومنها جانب النوع وذلك للوقوف على أكبر قدر ممكن من المشاكل التي ترافق التنفيذ لهذه المشاريع اضافة الى تنوع عينة البحث من ناحية الموقع الجغرافي للمشاريع من خلال شمول العينة لمعظم محافظات العراق . والملحق رقم (1) يضم المعلومات المفصلة للمشاريع عينة البحث والمقسمة وفق النوع الى:

- أ- مشاريع ابنية ومقرات بلدية عدد (6) .
- ب- مشاريع ابنية متعددة الطوابق لوقوف السيارات عدد (6) .
- ت- مشاريع تقاطعات مجسرة عدد (11) .
- ث- مشاريع إكساء وتبليط الشوارع عدد (4) .
- ج- مشاريع مجازر حيوانات حديثة عدد (4) .
- ح- مشاريع مدن للزائرين عدد (3) .
- خ- مشاريع مجمعات تجارية عدد (1) .



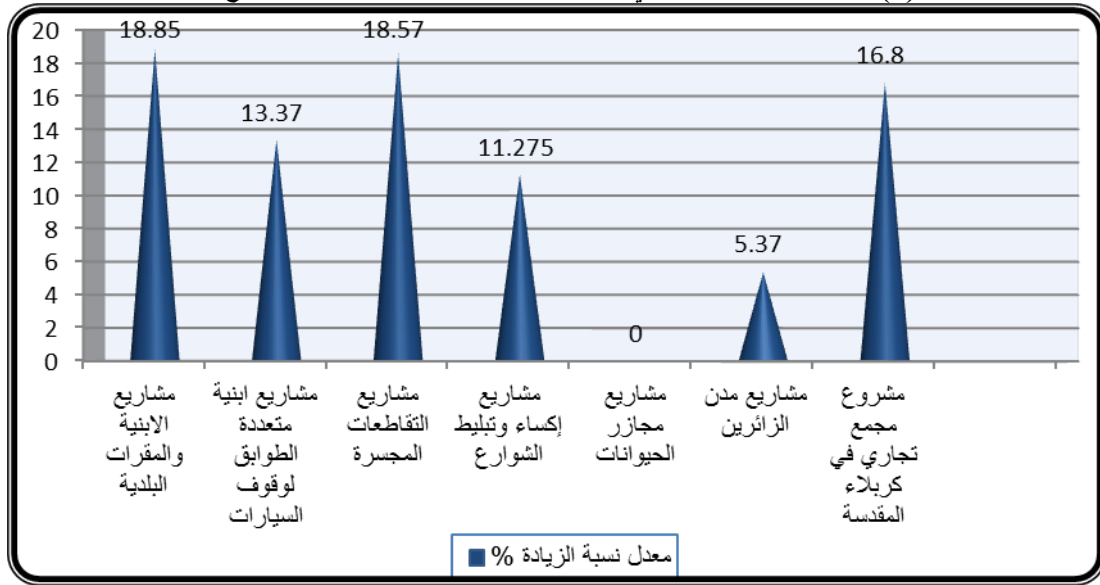
التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للفترة [2004-2015]

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

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

وقد شملت عملية تقييم المشاريع عينة البحث جانبين مهمين في تحديد نجاح أو فشل أي مشروع هما كلفة التنفيذ ومدة التنفيذ الفعلية للمشروع بالمقارنة مع كلفة التنفيذ ومدة التنفيذ المخططة (العقدية) ، ويوضح المخطط رقم (1) معدلات نسبة الزيادة في كلفة التنفيذ عن الكلفة العقدية لكافة أنواع المشاريع عينة البحث .

مخطط (1) معدلات نسبة الزيادة في كلفة التنفيذ عن الكلفة العقدية للمشاريع المبحوثة



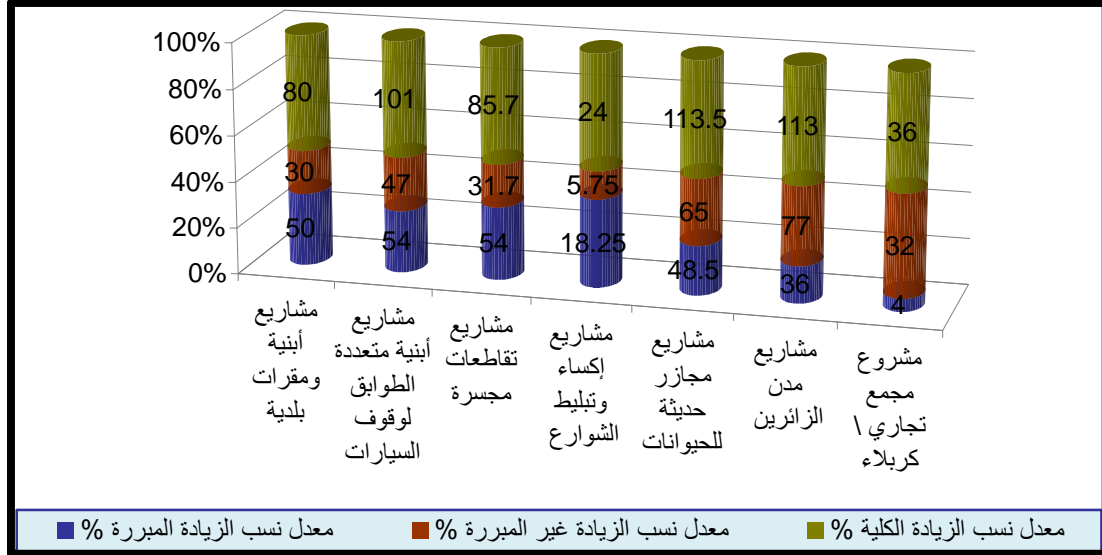
إذ يتضح من المخطط رقم (1) إن أكبر معدل لنسبة الزيادة عن الكلفة العقدية كان من نصيب مشاريع الأبنية والمقرات البلدية بنسبة (18.85 %)، ثم مشاريع التقاطعات المجسرة (18.57 %)، ثم مشروع المجمع التجاري في كربلاء المقدسة (16.8 %)، ثم مشاريع أبنية متعددة الطوابق لوقوف السيارات (13.37 %) ، ثم مشاريع إكساء وتبليط الشوارع (11.275 %) ، تليها مشاريع مدن الزائرين (5.37 %) مشاريع مجازر حديثة للحيوانات (0.0 %). وهو ما يؤكد وجود زيادة في الكلف عن الكلف العقدية لمعظم المشاريع الإستراتيجية لمديرية البلديات العامة .

في حين يوضح المخطط رقم (2) معدلات نسب الزيادة المبررة وغير المبررة والزيادة الكلية عن المدة العقدية لكافة أنواع المشاريع عينة البحث .



التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للفترة [2004 - 2015]

مخطط (2) معدلات نسب الزيادة المبررة وغير المبررة والزيادة الكلية عن المدة العقدية للمشاريع المبحوثة



إذ يتضح من المخطط رقم (2) ان أكبر معدل لنسبة الزيادة الكلية (مبررة + غير مبررة) في مدة التنفيذ عن المدة العقدية كانت من نصيب مشاريع مجازر حديثة للحيوانات بنسبة (113.5 %) ، ثم مشاريع مدن الزائرین (113 %) ، ثم مشاريع أبرية متعددة الطوابق لوقوف السيارات (101 %) ، ثم مشاريع التقاطعات المجرسة (85.7 %) ، ثم مشاريع الأبنية والمقرات البلدية (80 %) ، يليها مشروع المجمع التجاري في كربلاء المقدسة (36 %) ، ثم مشاريع إكساء وتبليط الشوارع (24 %) ، وهو ما يؤكد وجود زيادة في مدة التنفيذ لمعظم أنواع المشاريع بالمقارنة مع مدد التنفيذ العقدية لمعظم المشاريع الإستراتيجية لمديرية البلديات العامة .

بالتالي فإن المخططين (1) و (2) يعكسان وجود كم كبير من المشاكل التي تصاحب تنفيذ المشاريع الإستراتيجية لمديرية البلديات العامة حيث تؤدي هذه المشاكل الى تلوؤ تنفيذ المشاريع من خلال زيادة كلف ومدد التنفيذ عن الكلف والمدد المحددة عقدياً ، مما يبرر أهمية البحث وأهدافه في السعي الى تشخيص وحل هذه المشاكل .

ثانياً | عرض نتائج التلوؤ وتحليلها في تنفيذ المشاريع الإستراتيجية .

سيتم من خلال هذا الجزء عرض نتائج البحث وتحليلها من خلال عرض الأوساط الحسابية لتشخيص الاجابات للعينة ، والإنحرافات المعيارية لتقدير مدى التشتت في الاجابات ، ومعامل الإختلاف لتحديد درجة التجانس في اجابات عينة البحث ، والترتيب وفق معامل الإختلاف للمتغيرات على المستوى الفرعي والإجمالي لمتغيرات البحث .

1- المحور الأول : عرض نتائج أسباب التأخير المتعلقة برب العمل وتحليلها

يظهر الجدول رقم (3)، إجابات العينة بحسب فقرات متغير أسباب التأخير المتعلقة برب العمل من الفقرة (1 - 12) من الإستبانة ، حيث يشير الجدول إلى الوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف على المستوى الفرعي والإجمالي المتعلقة ب (أسباب التأخير المتعلقة برب العمل) إذ جاءت الفقرة رقم (4) ، (التأخر في حسم او إتخاذ القرارات المهمة نتيجة طول السلسلة التي تمر بها عملية إتخاذ القرارات او تعقدها) ، بالمرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، إذ حصلت على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.51) ، والتي تشير إلى خيار (اتفق بشدة) ، وبانسجام جيد جداً في الإجابات، وتؤكدده قيمة الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.55) ، (12.13) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عال من الأهمية لدى العينة المبحوثة .



التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للفترة [2004 - 2015]

في حين جاءت الفقرة رقم (11)، (ضعف فاعلية الإجراءات الإدارية المعتمدة مثل الغرامات المالية أو الإدراج في القائمة السوداء)، في الحد من حالات التأخير في إنجاز المشاريع بالمرتبة الثانية عشر من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.72) ، والتي تشير إلى خيار (أتفق)، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (1.02)، (27.48)، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيداً من الأهمية لدى العينة .

الجدول (3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتيب وفق معامل الاختلاف للمتغيرات على المستوى الفرعي والإجمالي للأسباب المتعلقة برب العمل

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب وفق معامل الاختلاف
1	ضعف الألية المعتمدة لتقييم المقاولين قبل الإحالة واحالة المناقصة على صاحب اوطأ العروض في أغلب الأحيان	4.38	0.64	14.49	3
2	ضعف التنسيق بشأن تعارضات المشروع مع أعمال الدوائر والوزارات الأخرى	4.29	0.67	15.73	4
3	الرقابة المبالغ بها للجهات الرقابية الحكومية مما يحد من صلاحيات المهندسين (دائرة المهندس المقيم) ويضعف قدرتهم على إدارة المشروع	3.99	0.85	21.30	11
4	التأخر في حسم و اتخاذ القرارات المهمة نتيجة طول السلسلة التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات وتعقدها.	4.51	0.55	12.13	1
5	عدم استقطاب الشركات الرصينة وعدم استخدام التأهيل المسبق بما يضمن ترشيح الشركات والمقاولين الأكثر كفاءة لتنفيذ المشروع	4.48	0.65	14.40	2
6	ضعف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين على المشروع (دائرة المهندس المقيم).	3.92	0.79	20.11	8
7	عدم وجود الخبرة الكافية لدى العاملين على المشروع (دائرة المهندس المقيم) وتغييرهم لأكثر من مرة.	3.96	0.63	15.97	5
8	الضعف والأخطاء والغموض في وثائق العقد أو عدم اكتمالها وعدم الدقة في تحديد واجبات ومسؤوليات وحقوق أطراف العقد.	3.89	0.69	17.68	7
9	عدم وجود منهجية واضحة للتوثيق ومتابعة المشروع.	3.62	0.76	21.07	9
10	للجوء للأعمال الإضافية والتعديل على التصاميم من قبل رب العمل بعد المباشرة بالمشروع .	3.89	0.82	21.10	10
11	ضعف فاعلية الإجراءات الإدارية المعتمدة (الغرامات المالية، الإدراج في القائمة السوداء) في الحد من حالات التأخير في إنجاز المشاريع.	3.72	1.02	27.48	12
12	الضعف في إتباع آلية حل النزاعات والخلافات المعتمدة بموجب الشروط العامة لإعمال الهندسة المدنية مما يسبب التأخر في حسم هذه النزاعات والخلافات.	4.29	0.74	17.29	6
	أجمالي أسباب التأخير المتعلقة برب العمل	4.08	0.31	7.63	



التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للفترة [2004 - 2015]

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

يظهر الجدول رقم (4) ، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (أسباب التأخير المتعلقة بالمقاول) من الفقرة (13 - 24) من الإستبانة، حيث يشير الجدول إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على المستوى الفرعي والإجمالي المتعلقة بـ (أسباب التأخير المتعلقة بالمقاول) ، إذ جاءت الفقرة رقم (16) ، (بيع المقاوله لأكثر من مقاول (مقاوله من الباطن) بدون علم رب العمل خلافاً للشروط) ، بالمرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، إذ حصلت على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.50)، والتي تشير إلى خيار (أتفق بشدة)، وبانسجام جيد جداً في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.64) ، (14.15)، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عالياً من الأهمية لدى العينة المبحوثة.

في حين جاءت الفقرة رقم (24) ، (تسعير العطاء بشكل غير دقيق أو غير صحيح عند التقديم) ، بالمرتبة الثانية عشر من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.66) ، والتي تشير إلى خيار (أتفق) ، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (1.02)، (27.75)، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيداً من الأهمية لدى العينة المبحوثة . فيما توزعت باقي الفقرات بين الفقرتين المشار إليهما .

الجدول (4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتيب وفق معامل الاختلاف للمتغيرات على المستوى الفرعي والإجمالي للأسباب المتعلقة بالمقاول

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب وفق معامل الاختلاف
13	ضعف الكفاءة الفنية للمقاول	4.09	0.93	22.74	9
14	ضعف الكفاءة المالية للمقاول	4.15	0.86	20.77	4
15	ضعف تخطيط ومتابعة العمل وإدارة الموقع من قبل المقاول	3.81	0.89	23.36	10
16	بيع المقاوله لأكثر من مقاول (مقاوله من الباطن) بدون علم رب العمل خلافاً للشروط	4.50	0.64	14.15	1
17	عدم التأكد من سلامة التصميمات ووثائق المشروع قبل المباشرة بالتنفيذ.	3.98	0.75	18.75	3
18	عدم دراسة الموقع وظروفه من قبل المقاول قبل التقديم.	3.98	0.83	20.83	5
19	تأخر الفحوصات المختبرية اللازمة للمواد المستخدمة	3.59	0.81	22.55	7
20	ضعف أداء مهندسي وعاملي المقاول وقلة خبرتهم	3.58	0.85	23.90	11
21	عدم إتباع التقنيات الحديثة أثناء تنفيذ المشروع والاكتفاء بالطرق البدائية أو القديمة في التنفيذ.	4.19	0.75	17.84	2
22	عدم توفير الآليات والمعدات في الوقت المناسب أو ضعف كفاءتها وقلة إنتاجيتها.	3.72	0.84	22.71	8
23	النقص أو التأخير في تجهيز المواد الأولية أو تدني مستوى جودتها.	3.69	0.82	22.24	6
24	تسعير العطاء بشكل غير دقيق أو غير صحيح عند التقديم.	3.66	1.02	27.75	12
	أجمالي أسباب التأخير المتعلقة بالمقاول	3.91	0.58	14.82	



التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للفترة [2004 - 2015]

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

يظهر الجدول رقم (5)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (أسباب التأخير المتعلقة بالاستشاري)، حيث يشير الجدول إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على المستوى الفرعي والإجمالي المتعلقة بـ (أسباب التأخير المتعلقة بالاستشاري)، إذ جاءت الفقرة رقم (25)، (ضعف الاعتماد على شركات متخصصة في إعداد التصاميم والكشوفات التخمينية)، بالمرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، إذ حصلت على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.32)، والتي تشير إلى خيار (أتفق بشدة)، وبانسجام جيد جداً في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.59)، (13.67)، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عالياً من الأهمية لدى العينة المبحوثة.

في حين جاءت الفقرة رقم (27)، (عدم مراعاة مدى توفر المواد الأولية المراد استخدامها في الاسواق المحلية عند إعداد التصاميم والكشوفات التخمينية الخاصة بالمشروع)، بالمرتبة السادسة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (51.3)، والتي تشير إلى خيار (أتفق)، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.82)، (23.48)، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيداً من الأهمية لدى العينة المبحوثة. فيما توزعت بقية الفقرات بين الفقرتين المشار إليهما.

الجدول (5)

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

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



التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للفترة [2004 - 2015]

4-المحور الرابع : عرض وتحليل نتائج أسباب التأخير الأخرى

يظهر الجدول رقم (6)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (أسباب التأخير الأخرى) ، حيث يشير الجدول إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على المستوى الفرعي والإجمالي المتعلقة بـ (أسباب التأخير الأخرى)، إذ جاءت الفقرة رقم (34) ، (عدم الالتزام بالإجراءات المذكورة في العقد لتسوية النزاعات في حالة حدوثها) ، بالمرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.11) ، والتي تشير إلى خيار (أنفق) ، وبانسجام جيد في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (0.80) ، (19.52) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة .

في حين جاءت الفقرة رقم (35) ، (صعوبة وتعقيد المشروع من الناحية الفنية) ، بالمرتبة السادسة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.20)، والتي تشير إلى خيار (محايد) وبانسجام متوسط في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (0.85) ، (26.68) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى متوسط من الأهمية لدى العينة المبحوثة . فيما توزعت باقي الفقرات بين الفقرتين المشار إليهما .

الجدول (6)

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

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

ثالثاً | تحليل علاقات الارتباط

يعرض هذا الجزء إختبار علاقات الارتباط بين محاور البحث، والتي تتضمن إختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية بهدف التعرف على قوة العلاقة بين متغيرات البحث ، وطبيعتها وذلك باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط بيرسون (Person) ويتضح من خلال جدول رقم (7) قيم معاملات الارتباط بيرسون (Person) على مستوى محاور البحث :

1- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية (طردية) بين المحور الاول (أسباب التأخير المتعلقة برب العمل)، والمحور الثاني (أسباب التأخير المتعلقة بالمقاول) ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.511*) عند مستوى دلالة (0.01) . وهذه النتيجة تؤكد قوة العلاقة بين المحورين في مديرية البلديات العامة .



التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للفترة [2004 - 2015]

- 2- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية (طردية) بين المحور الاول (أسباب التأخير المتعلقة برب العمل)، والمحور الثالث (أسباب التأخير المتعلقة بالاستشاري) ، إذ بلغت قيمة الارتباط (** 0.409) عند مستوى دلالة (0.01) . وهذه النتيجة تؤكد قوة العلاقة بين المحورين .
- 3- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية (طردية) بين المحور الاول (أسباب التأخير المتعلقة برب العمل) ، والمحور الرابع (أسباب التأخير الأخرى)، إذ بلغت قيمة الارتباط (** 0.335) عند مستوى دلالة (0.01) . وهذه النتيجة تؤكد قوة العلاقة بين المحورين .
- 4- لا توجد علاقة ارتباط بين المحور الثاني (أسباب التأخير المتعلقة بالمقاول)، والمحور الثالث (أسباب التأخير المتعلقة بالاستشاري) ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.150) وهي قيمة موجبة ضعيفة . وهذه النتيجة تؤكد ضعف العلاقة بين المحورين .
- 5- لا توجد علاقة ارتباط بين المحور الثاني (أسباب التأخير المتعلقة بالمقاول)، والمحور الرابع (أسباب التأخير الأخرى) ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.135 -) وهي قيمة سالبة عكسية ضعيفة . وهذه النتيجة تؤكد ضعف العلاقة بين المحورين .
- 6- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية (طردية) بين المحور الثالث (أسباب التأخير المتعلقة بالاستشاري) ، والمحور الرابع (أسباب التأخير الأخرى) ، إذ بلغت قيمة الارتباط (** 0.426) عند مستوى دلالة (0.01) . وهذه النتيجة تؤكد قوة العلاقة بين المحورين .

جدول (7) نتائج علاقة الارتباط بين محاور البحث

المحور	المحور الاول أسباب التأخير المتعلقة برب العمل	المحور الثاني أسباب التأخير المتعلقة بالمقاول	المحور الثالث أسباب التأخير المتعلقة بالاستشاري	المحور الرابع أسباب التأخير الأخرى
المحور الاول/ أسباب التأخير المتعلقة برب العمل	1	.511**	.409**	.335**
المحور الثاني/ أسباب التأخير المتعلقة بالمقاول		1	.150	-.135
المحور الثالث/ أسباب التأخير المتعلقة بالاستشاري			1	.426**

(**) ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)

(*) ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)

المحور الرابع \ الاستنتاجات والتوصيات

1- الاستنتاجات

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

وكما يأتي :

أ- إن أكبر معدل لنسبة الزيادة عن الكلفة العقدية كان من نصيب مشاريع أبنية ومقرات بلدية ، تليها مشاريع التقاطعات المجرسة ثم مشروع المجمع التجاري في كربلاء المقدسة ، ثم مشاريع أبنية متعددة الطوابق لوقوف السيارات ، ثم مشاريع إكساء وتبليط الشوارع ، تليها مشاريع مدن الزائرين ، ثم مشاريع مجازر حديثة للحيوانات . وهو ما يؤكد وجود زيادة في الكلف عن الكلف العقدية لمعظم المشاريع الإستراتيجية لمديرية البلديات العامة .

ب- إن أكبر معدل لنسبة الزيادة الكلية في مدة التنفيذ عن المدة العقدية كانت من نصيب مشاريع مجازر حديثة للحيوانات ، ثم مشاريع ، ثم مشاريع أبنية متعددة الطوابق لوقوف السيارات ، ثم مشاريع التقاطعات المجرسة ، ثم مشاريع الأبنية والمقرات البلدية ، يليها مشروع المجمع التجاري في كربلاء المقدسة ، ثم مشاريع إكساء وتبليط الشوارع . وهو ما يؤكد وجود زيادة في مدة التنفيذ لمعظم أنواع المشاريع بالمقارنة مع مدد التنفيذ العقدية لمعظم المشاريع الإستراتيجية لمديرية البلديات العامة .



التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للفترة [2004 - 2015]

- ت- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية (طردية) بين المحور الاول (أسباب التأخير المتعلقة برب العمل) والمحور الثاني (أسباب التأخير المتعلقة بالمقاول) ، أيضاً وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية (طردية) بين المحور الاول (أسباب التأخير المتعلقة برب العمل) ، والمحور الثالث (أسباب التأخير المتعلقة بالاستشاري) كذلك وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية (طردية) بين المحور الاول (أسباب التأخير المتعلقة برب العمل) ، والمحور الرابع (أسباب التأخير الأخرى) ، إضافة الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية (طردية) بين المحور الثالث (أسباب التأخير المتعلقة بالاستشاري) ، والمحور الرابع (أسباب التأخير الأخرى) وهو ما يؤكد قوة العلاقة بين المحاور .
- ث- عدم وجود علاقة ارتباط بين المحور الثاني (أسباب التأخير المتعلقة بالمقاول) ، والمحور الثالث (أسباب التأخير المتعلقة بالاستشاري) إضافة الى عدم وجود علاقة ارتباط بين المحور الثاني (أسباب التأخير المتعلقة بالمقاول) والمحور الرابع (أسباب التأخير الأخرى) وهو ما يؤكد ضعف العلاقة بين المحاور .
- ج- أكثر خمسة أسباب للتأخير تأثيراً حسب الأهمية النسبية لتلك الأسباب وحسب نتائج الاستبيان كانت من نصيب رب العمل مثل التأخر في حسم و اتخاذ القرارات المهمة نتيجة طول السلسلة التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات وتعقدها ، يليه عدم استقطاب الشركات الرصينة وعدم استخدام التأهيل المسبق بما يضمن ترشيح الشركات والمقاولين الأكثر كفاءة لتنفيذ المشروع ، ثم ضعف الآلية المعتمدة لتقييم المقاولين قبل الإحالة وإحالة المناقصة على صاحب اوطأ العروض في أغلب الأحيان ، أما فيما يتعلق بالمقاول فكان أكثر سبب للتأخير ضمن الأسباب الخمسة الأولى هو بيع المقاوله للأكثر من مقاول (مقاوله من الباطن) بدون علم رب العمل خلافاً للشروط ، في حين كان أكثر أسباب التأخير المتعلق بالاستشاري هو ضعف الاعتماد على شركات متخصصة في إعداد التصاميم والكشوفات التخمينية ، وهذا الترتيب قد يعطي تصوراً مبدئياً عن الجهة صاحبة التأثير الأكبر في تلك أو تأخر تنفيذ المشاريع الإستراتيجية في مديرية البلديات العامة .
- ح- تأخر حسم القرارات المهمة للمشروع من قبل رب العمل، فضلاً عن عدم استخدام أسلوب التأهيل المسبق للمقاولين ، مع ضعف الآلية المعتمدة في تقييمهم وإحالة المناقصة الى صاحب أوطأ العروض والضعف في عملية التنسيق فيما يخص تعارضات المشروع ، مع تأخر حسم النزاعات والخلافات كانت من أهم أسباب التلكؤ في تنفيذ المشاريع الإستراتيجية التي سببها رب العمل .
- خ- بيع المقاوله من الباطن، وعدم استخدام التقنيات الحديثة للتنفيذ ، وضعف الكفاءة المالية والفنية، وعدم التأكد من التصميمات وعدم دراسة موقع المشروع وظروفه قبل التقديم ، هي أهم أسباب التلكؤ في تنفيذ المشاريع الإستراتيجية التي سببها المقاول.
- د- الضعف في اعتماد الشركات المتخصصة، وتأخر مصادقة واعتماد التغييرات والتعديلات، والتأخر في الإجابة على الإستفسارات ، وضعف الخبرة والكفاءة الفنية كانت من أهم أسباب التلكؤ في تنفيذ المشاريع الإستراتيجية التي سببها الإستشاري .
- ذ- عدم الالتزام بالإجراءات المذكورة في العقد لتسوية النزاعات، وعدم الاستقرار السياسي، وصعوبة الوصول الى موقع المشروع، والضعف في عملية التواصل والتنسيق فيما بين أطراف المشروع، وانخفاض جودة المواد الأولية المتوفرة في الأسواق المحلية كانت من أهم أسباب التلكؤ الأخرى في تنفيذ المشاريع الإستراتيجية .
- ر- أثر غياب الرؤية الشاملة وعدم إستشراف المستقبل لدى الإدارات العليا وبشكل كبير على إنجاز مشاريع مديرية البلديات العامة من خلال غياب خطط تحسين الجودة وضعف أنظمة الرقابة .
- ز- إخفاق الشركات المحلية في تحقيق أهداف المشاريع التي أحييت إليها، كذلك فإن عدم جذب الشركات الأجنبية الرصينة سيساهم في تعميق مشكلة تلك المشاريع الإستراتيجية.
- س- عدم وجود الرادع القانوني لعملية بيع المقاوله ما بين المقاولين (مقاوله من الباطن) زادت من تلكؤ المشاريع الإستراتيجية .
- ش- ضعف الحوافز المقدمة للعاملين على عمليات التنفيذ والإشراف والمتابعة للمشاريع الإستراتيجية أدت إلى تدني في مستوى أدائهم ومن ثم زيادة التلكؤ لتلك المشاريع .



التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للفترة [2004 - 2015]

ص- عدم اعتماد أسلوب الرقابة اللاحقة على المشاريع المنجزة وعدم توثيق المعلومات الخاصة بها وفق نظام الكروني بشكل قاعدة للبيانات للاستفادة من تلك البيانات ومعلوماتها مما أسهم بشكل واضح في عدم الكشف عن أسباب تلك المشاريع .

2- التوصيات

يتناول هذا الجزء أهم التوصيات التي يمكن من خلالها النهوض بواقع المشاريع الإستراتيجية ومحاولة تجنب تلكها مستقبلاً، وتتضمن التوصيات الآتي :

أ- وضع السياسات والضوابط المناسبة لاتخاذ القرارات وتطوير هذه السياسات وفقاً لمصلحة العمل، وبما يوفر الوقت على صانع القرار في اتخاذ القرارات السليمة .

ب- ضرورة الإهتمام بدراسات الجدوى للمشاريع والتركيز على الكلف التخمينية، ووضع البرامج الزمنية المنطقية المناسبة لطبيعة كل مشروع، مع ملاحظة تبني مبدأ عدم قبول تنفيذ أي مشروع في مدة أقل من المدة المنطقية أو المعقولة .

ت- تطوير نماذج معيارية للعقود الخاصة بالمشاريع منعاً للإجتهد في تفسير فقراتها، وتجنباً للتبعات القانونية التي قد يتبعها التزامات مالية وتأخر في التنفيذ ، مع مراعاة تضمين كافة عقود التنفيذ تعريفات واضحة عن واجبات وحقوق كل طرف من أطراف المشروع .

ث- الحد من ظاهرة الاعمال الإضافية والتعديلات خلال مرحلة تنفيذ المشروع ، وعدم التأخر في اعتماد تلك الأعمال أو التعديلات في حالة وجودها .

ج- ضرورة اعتماد أدوات الجودة المعروفة في تشخيص وتحليل أسباب تلك المشاريع الإستراتيجية، وذلك عن طريق إستحداث قسم خاص بالجودة في مديرية البلديات العامة يعنى بالتحسين المستمر لعمليات تنفيذ المشاريع الإستراتيجية ويعمل على تطوير مهارات العاملين في مجال الإشراف على تنفيذ المشاريع .

ح- العمل على تطبيق برنامج التأهيل المسبق للمقاولين والشركات ، وذلك للتحقق من مدى مناسبة المقاول أو الشركة وكفاءتها لتنفيذ المشروع من خلال جملة من الشروط والمعايير الخاصة بالدخول إلى المناقصات .

خ- عدم الإعتماد في إختيار المقاولين أو الشركات على أدنى الأسعار المقدمة لتنفيذ المشروع فقط، مع ضرورة التركيز على كفاءة المقاول الفنية والمالية وخبرته ومؤهلاته وأدائه السابق في المشاريع المماثلة، والتركيز على المقاول القادر على تنفيذ المشروع ضمن الوقت والكلفة والجودة المطلوبة .

د- دراسة إمكانية تعديل الشروط العامة للمقاولات وتحديثها وبما ينسجم والعقود العالمية، لتكون عامل جذب للشركات الأجنبية الرصينة للمشاركة في تنفيذ المشاريع الإستراتيجية، ولاسيما ما يتعلق بحيادية التحكيم في حالة المنازعات وإمكانية أرجاء المنازعات لأطراف دولية .

ذ- العمل على إصدار تعليمات وقوانين من شأنها أن تكون الرادع الحقيقي لتلك المقاولين في تنفيذ التزاماتهم القانونية، فبالإضافة للغرامات التأخيرية المفروضة عليهم لا بد من نص قانوني يجيز فرض العقوبات القانونية على المقاولين والشركات المتلكنة .

ر- إمكانية إعادة النظر بتصنيف المقاولين وأتباع إجراءات جديدة في تغيير درجتهم ، على أن يكون للمحافظة أو الوزارة أو الجهة غير المرتبطة بوزارة التي عمل بها المقاول رأي بذلك .

ز- تمكين الملاكات الهندسية المشرفة على أعمال المقاولين ، وتعديل الهيكل التنظيمي الخاص بدوائر المهندسين المقيمين ، عن طريق تطبيق تنظيم المشروع المستقل لضمان ترسيخ سلطة مدير المشروع على كامل المشروع وسرعة حسم واتخاذ القرارات المهمة .

س- تقديم الحوافز المالية والدعم المعنوي الذي من شأنه زيادة أبداع الملاكات الهندسية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم ، وتحفيزهم على إنجاز عملهم بإتقان ، والعمل على تطوير مهاراتهم الفنية والإدارية .

ش- الإهتمام بإستمرارية عملية تدريب وتطوير العاملين في تخطيط وتنفيذ المشاريع بمختلف مستوياتهم ودرجاتهم الوظيفية بهدف إكسابهم المهارات التي تساعد على رفع مستوى أدائهم ورفع قدراتهم وتنمية معلوماتهم حول إدارة المشاريع ومخاطر التأخير مثل (أساسيات إدارة المشاريع ، التخطيط ، التنظيم ، إدارة المخاطر، دراسة الجدوى، إدارة الجودة، تنظيم الوقت)، وكذلك الإهتمام بالمعلومات التي توفرها التغذية العكسية عن العاملين وإعطاء أهمية للتنظيم الإداري وتقارير الاداء ذات الصلة بتطوير العاملين .



التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للفترة [2004 - 2015]

ص- تصميم البرامج والدورات التدريبية لتحتوي تطبيقات عملية ودراسة لحالات مختارة من المشاريع الواقعية بما يساهم في حصول المتدربين على أقصى فائدة ممكنة عن طريق الربط بين المعلومات النظرية والواقع العملي .

ض- إتاحة الفرصة للعاملين الراغبين بمواصلة وإكمال الدراسة في مختلف المجالات ، ودعمهم مادياً ومعنوياً لرفع مستوياتهم العلمية .

ط- العمل على تحقيق التكامل في جهود مختلف العاملين وذلك بتكوين فرق العمل المنسجمة وتحقيق إنسيابية الاتصال فيما بينها، والعمل على حل المشاكل في وقتها المناسب تجنباً لحالات الإحباط أو نشوب الخلافات والتضارب في المصالح والأهداف .

ظ- العمل على رفع مستوى الوعي بأهمية الوقت وقيوده وكيفية استثماره وتقليل الهدر بحيث يتحول إلى ثقافة عامة راسخة في أذهان العاملين بمختلف مستوياتهم .

ع- استخدام أسلوب الرقابة اللاحقة على المشاريع وإنشاء قاعدة بيانات إحصائية للإفادة من المعلومات والإحصائيات المتحصلة نتيجة تنفيذ المشاريع الإستراتيجية لاستخدامها في المشاريع المستقبلية .

غ- إجراء الرقابة المستمرة على سير المشاريع وعلى النواحي الإدارية الأخرى كونها جميعاً لا يتجزأ مع ضرورة تقديم تقارير متابعة دورية تتسم بالشفافية والوضوح بغرض الإصلاح من خلال اعتماد أسلوب التقييم الذاتي .

ف- الإهتمام بتوفير الوسائل الحديثة للاتصال والتواصل لتوفير المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة، بسهولة ويسر، ضمن نظام اتصالات كفوء، مع ضمان توزيعها على مستخدميها بالوقت المناسب، للمساعدة في اتخاذ القرارات السريعة والصائبة .

ق- الإهتمام بنظم المعلومات والاتصالات، وإنشاء شبكة اتصالات لكل مشروع بهدف الربط بين كافة أطرافه، مما يساهم في توفير الاتصالات الدائمة بين تلك الأطراف ويسهل من عملية تبادل المعلومات ويسرع من حل المشاكل التي قد تعترض سير العمل في المشروع .

• المصادر

أولاً \ المصادر العربية

1. برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني ، (2013) ، دليل المنظمات غير الربحية الناشئة ، مؤسسة الملك حسين ، مركز المعلومات والبحوث ، عمان .
2. البصري، كمال والسباهي، مضر، (2012)، عوامل تكلو المشاريع الاستثمارية من قبل القطاع العام والخاص، تقرير صادر عن المعهد العراقي للإصلاح الاقتصادي، بغداد.
3. بلال ، غياث ، (2017) ، مجموعة نهضة لإدارة المشاريع الاستراتيجية ، <http://www.ngspm.com> ، استرجعت بتاريخ 2017\6\2 الساعة 4 و 9 دقائق مساءً.
4. البنا ، محمد ، (2011) ، تقييم المشروع – الأسس العلمية والتطبيقات العملية ، جامعة الملك عبد العزيز . جدة .
5. بوسنينة، محمد علي بوعجيلة، (2011)، دراسة التأخيرات في المشاريع الإنشائية بسبب المالك، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ليبيا.
6. جواد ، عباس حسين، وعبد ، إرزوقي عباس ، (2006) ، تقييم البرامج والمشاريع العامة – اطار نظري ، مجلة جامعة كربلاء المقدسة ، العدد الرابع ، كربلاء المقدسة، (201 - 219) .
7. حماد ، رشاد حماد علي ، (2010) ، تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة الازهر بغزة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية .
8. الحواري ، نضال ، و العتيبي ، ضرار ، (2013) ، إدارة المشاريع الإنشائية – دراسة وتقرير الجدوى ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان .
9. خير الدين، موسى أحمد، (2012)، إدارة المشاريع المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.



التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للفترة [2004-2015]

10. خير الدين، موسى أحمد، (2014)، إدارة المشاريع المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
11. دودين ، أحمد يوسف ، (2012) ، إدارة المشاريع ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان .
12. الشحمانى ، أوراس هادي محمود ، (2014) ، إمكانية تطبيق بعض أدوات تبسيط الإجراءات في تنفيذ المشاريع – بحث تطبيقي في دائرة مجاري بغداد ، بحث دبلوم عالي في إدارة البلديات ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد .
13. الصندوق الاجتماعي للتنمية – اليمن ، (2011) ، الخلفية النظرية في إدارة المشاريع للجمعيات والمؤسسات الأهلية ، الصندوق الاجتماعي للتنمية – وحدة التدريب والدعم المؤسسي .
14. عبد الله، عقيل ، (1999) ، تقييم المشاريع إطار نظري وتطبيقي، دار مجدلاوي للنشر ، عمان .
15. العيساوي، كاظم ، (2005) ، الجدوى الاقتصادية وتقييم المشاريع، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان .
16. القراري ، عبد اللطيف حمزة ، (2012) ، الاستراتيجية النظرية والتطبيق في القيادة والاعمال ودورها في صعود الامم والدول ، اكااديمية اكسفورد العليا للتعليم عن بعد .
17. المشعال ، الهادي ، (2010) ، التخطيط وتحسين اداء المؤسسات الانتاجية والخدمية في البيئة العربية الاسلامية ، دار الكتب العلمية ، بيروت .
18. مؤسسة فريدريش إيبيرت الألمانية ، (2014) ، المتابعة والتقييم – إجابات عملية لأسئلة جوهرية ، مؤسسة فريدريش إيبيرت ، بيروت . (www.fes.de) .
19. نجم، نجم عبود، (2012) ، مدخل الى ادارة المشاريع، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
20. يانج، تريفور ، (2005) ، المرجع في إدارة المشاريع : دليل علمي للسياسات والتدابير الفعالة ، ط1، ترجمة بهاء شاهين، مجموعة النيل العربية ، القاهرة .

ثانياً \ المصادر الأجنبية

21. Acharya, N.K., Lee, Y.D., and Im, H.M. (2006). “Investigating delay factors in construction industry: A Korean perspective.” Korean Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 10, pp. 177-190 , Korea.
22. Albatsh , Nihal ,(2015) , Assessment of Delay Causes of Construction Projects in Palestine, MSc of Engineering Management, Faculty of Graduate Studies , An-Najah National University, Nablus, Palestine.
23. Charvat , Jason , (2002) , project management nation – tools , techniques , and goals for the new and practicing IT project manager , john wiley & sons, inc , NEW YORK.
24. Desai, Megha, Bhatt, Rajiv, (2013). “Critical Causes of Delay in Residential Construction Projects : Case Study of Central Gujarat Region of India”. International Journal of Engineering Trends and Technology (IJETT) - Volume4Issue4 , p 762 – p 768 ,India.
25. Gardezi , Syed Shuja Safdar & Shafiq , Nasir & Khamidi M.Faris B. , (2013) , Prospects of Building Information Modeling (BIM) in Malaysian Construction Industry as Conflict Resolution Tool , Journal of Energy Technologies and Policy , Vol.3 , No.11,pp 346-350, Malaysia
26. Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide , 2004 , Third edition , Project Management Institute Newtown Square , Pennsylvania , U.S.A . www.pmi.org



27. Haq , Saiful & Rashid , Yahya & Aslam , Shakeel , (2014) , Effects of Delay in Construction Projects of Punjab – Pakistan : An Empirical Study , Journal of Basic and Applied Scientific Research , Vol.4 , No.4 , pp. 98-104 , USA .
28. Heerkens, G. , (2007) , Introducing the revolutionary strategic project management maturity model (SPM3) , Paper presented at the annual North American meeting of the Project Management Institute, Atlanta, GA.P.1.
29. Heizer , jay , Render , barry , Munson , chuck , (2017) , Operations Management , Sustainability and Supply Chain Management , Pearson Education, Inc , United States of America.
30. International Labour Organization (ILO) , (2015) , Development cooperation manual , International Labour Office , Partnerships and Field Support Department , Geneva .
31. Japan International Cooperation Agency JICA , (2004) , Guidelines for Project Evaluation Practical Method for Project Evaluating , Department office of evaluation planning coordination .
32. Kuster , Jurg & Huber , Eugen & Lippmann , Robert & Schmid , Alphons & Schneider , Emil & Witschi , Urs & Wust , Roger , (2015) , Project Management Handbook , Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
33. Larson , Erik W. , Gray, Clifford F. ,(2011) , Project Management The Managerial Process , 5th Ed , McGraw-Hill Companies, Inc. USA.
34. Lewis , James P., (2007) , Fundamentals of Project Management , 3Ed , American Management Association AMACOM .
35. McGee , J and Wilso , D , (2005) , Strategy analysis & practice , McGraw-Hill .
36. Meredith , Jack R. & Mantel , Samuel J. , (2000) , Project Management – A Managerial Approach , 4th Ed , John Wily and Sons Inc. , USA.
37. Milosevic, D. & Srivannaboon, S. (2006) , A theoretical framework for aligning project management with business strategy , Project Management Journal, 37, 98-110.
38. Planning and Evaluation Department (PED) of the IFRC Secretariat, Project – Program Monitoring and Evaluation (M&E) Guide, (2011), International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, Geneva . www.ifrc.org .
39. Ramanathan, C et al., (2012), "Construction delays causing risks on time and cost – a critical review", Australasian Journal of Construction Economics and Building, 12 (1) 37-57, Australia.
40. Russell , Roberta . S & Taylor II, Bernard . W.,(2000) , Operations Management , 3rd edition, Prentice- Hall , Inc. , New Jersey .
41. Schmidt, Terry, (2009), Strategic project Management Made Simple, Practical Tools for Leaders and Teams , Published by John Wily & Sons, Inc., Hoboken, U.S.A.
42. Sweis , G.J., Rumman, M.A., Hussein, R.A., and Dahiyat, S.E., (2013), Cost Overruns in Public Construction Projects: The Case of Jordan , Journal of American Science , Vol.9(7), 134–141, USA
43. Wong, Kenny, and Vimonsatit , Vanissorn, (2012), A study of the factors affecting construction time in Western Australia , Scientific Research and Essays Vol. 7(40) , pp. 3390-3398, Australia.



Post-evaluation of the strategic projects of the Directorate of Public Municipalities - Case study for the period (2004-2015)

Abstract

The research aims at conducting a follow-up evaluation of a number of strategic projects implemented by the Directorate of Public Municipalities, one of the Ministry of Construction, Housing and Municipalities and Public Works. The sample included (35) varied strategic projects implemented in most Iraqi governorates. Buildings, municipal buildings, minarets, massacres, multi-story parking, paving and rehabilitation of streets and residential neighborhoods. The difference between the actual and planned times and costs of these projects was then measured and analyzed. These projects were used as a tool for collecting data and information. The questionnaire included four axes, each representing one of the parties to the project, which may be a cause of delay (employer, contractor, consultant, etc.) in an attempt to explore as many views as possible. And the results of the research were obtained through the use of the statistical program (SPSS). The most important recommendations of the research were the need to develop appropriate policies and controls for decision-making and development of these policies in accordance with the interest of the work, in order to save the decision maker time to make the right decisions, and the need to study the project documents in depth in order to avoid errors during implementation, And to minimize the additional work as much as possible because of the negative impact on the time and cost of the project, and the need to work on the implementation of the prequalification program for contractors and companies, and attention to the continuation of the process of training and development (Project management fundamentals, planning, organization, risk management, feasibility study, quality management, time management), project management and project management. , As well as attention to the information provided by feedback on the employees and give importance to the administrative organization and performance reports related to the development of workers.

Key Words: Evaluation, strategic projects .



التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للفترة [2004 - 2015]

ت	إسم المشروع	الشركة المنفذة	الكلفة وفق العقد \ مليون دينار	الكلفة اوامر \ الغيار \ مليون دينار	نسبة الزيادة في الكلفة %	مدة التنفيذ وفق العقد \ يوم	مدد اضافية \ مبررة \ يوم	نسبة زيادة المدة المبررة %	تأخيرات غير مبررة \ يوم	نسبة زيادة المدة غير المبررة %	مجموع الزيادة في مدة التنفيذ \ يوم	نسبة الزيادة الكلية في المدة %
أولاً \ ابنية ومقرات بلدية \ Buildings and the headquarters of the municipality												
1	انشاء بناية بلديات نينوى	شركة هوزان	3137	580	18,5	540	0	0	0	0	0	0
2	انشاء بناية بلدية النجف الاشراف	شركة الاقبال	7219	4498	62	486	429	88	137	28	566	116
3	انشاء بناية بلديات الانبار وبلدية الرمادي	شركة الضياغم	7404	671	9	730	235	32	472	65	707	97
4	انشاء بناية بلديات المثنى	شركة الكرم العربي	1500	143	9,5	330	97	29	160	48	257	77
5	انشاء بناية بلدية الكوت	شركة بنابيع البركة	5142	290	5,6	450	300	66	86	19	386	85
6	انشاء بناية بلدية الديوانية	شركة الفتیان	5472	462	8,5	390	330	84	91	24	421	108
ثانياً \ ابنية متعددة الطوابق لوقوف السيارات \ Multi- storey parking buildings												
ت	إسم المشروع	الشركة المنفذة	الكلفة وفق العقد \ مليون دينار	الكلفة اوامر \ الغيار \ مليون دينار	نسبة الزيادة في الكلفة %	مدة التنفيذ وفق العقد \ يوم	مدد اضافية \ مبررة \ يوم	نسبة زيادة المدة المبررة %	تأخيرات غير مبررة \ يوم	نسبة زيادة المدة غير المبررة %	مجموع الزيادة في مدة التنفيذ \ يوم	نسبة الزيادة الكلية في المدة %
7	انشاء بناية متعددة الطوابق في النجف الاشراف	شركة الاشقاء	6410	1900	30	365	466	128	312	85	778	213
8	انشاء بناية متعددة الطوابق في الحلة	شركة نبع زمزم	3014	56	1,9	548	170	31	667	122	837	153
9	انشاء بناية متعددة الطوابق في البصرة	الشركة العامة للتصميم والانشاء الصناعي	4931	995	20	554	334	60	225	41	559	101
10	انشاء بناية متعددة الطوابق في السماوة	شركة شمس واحد	2752	267	9,7	548	448	82	160	29	608	111
11	انشاء بناية متعددة الطوابق في نينوى	شركة الحسن	7543	877	11,6	720	47	6,5	0	0	47	6,5
12	انشاء بناية متعددة الطوابق في الديوانية	شركة الفتیان	4629	327	7	600	105	17	41	7	146	24
ثالثاً \ تقاطعات جسر \ Intersections Bridge												
ت	إسم المشروع	الشركة المنفذة	الكلفة وفق العقد \ مليون دينار	الكلفة اوامر \ الغيار \ مليون دينار	نسبة الزيادة في الكلفة %	مدة التنفيذ وفق العقد \ يوم	مدد اضافية \ مبررة \ يوم	نسبة زيادة المدة المبررة %	تأخيرات غير مبررة \ يوم	نسبة زيادة المدة غير المبررة %	مجموع الزيادة في مدة التنفيذ \ يوم	نسبة الزيادة الكلية في المدة %
13	انشاء جسر تقاطع المتنبى في الكوت	شركة انوار سوري	26597	2675	10	668	327	49	144	21	471	70
14	انشاء جسر طويريج في كربلاء المقدسة	شركة انوار سوري	8746	2770	32	330	95	29	51	15	146	44
15	انشاء جسر الضربية في كربلاء المقدسة	شركة انوار سوري	7950	3123	39	330	106	32	16	5	122	37



التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة
دراسة حالة للفترة [2004 - 2015]

108	524	35	169	73	355	487	18	2842	15822	شركة انوار سوري	انشاء تقاطع القيثارة المجسر في الناصرية	16
222	1012	171	779	51	233	455	6	1441	24839	شركة انوار سوري	انشاء مجسر سدة العمارة في العمارة	17
75	476	25	156	50	320	630	40	4930	12302	شركة عباس موسى باشا	انشاء تقاطع ساحة سعد في البصرة	18
96	461	12	58	84	403	480	20	2937	15000	شركة انوار سوري	انشاء تقاطع الجابر المجسر في كربلاء	19
49	300	12	71	37	229	611	9,5	1742	18450	شركة اهل الوفاء والحنان و العزة	انشاء تقاطع المفروق المجسر في بعقوبة	20
54	392	4	31	50	361	720	1,3	283	29895	شركة انوار سوري	انشاء تقاطع سيف سعد المجسر في كربلاء المقدسة	21
121	580	37	177	84	403	480	0	0	21876	شركة انوار سوري	انشاء تقاطع التسعين المجسر في كركوك	22
67	488	12	88	55	400	720	28,5	6962	24500	شركتي الحنان واهل الوفاء	انشاء تقاطع نادر المجسر في الحلة	23
رابعاً \ إكساء وتبليط الشوارع \ Coating and paving streets												
ت	اسم المشروع	الشركة المنفذة	الكلفة وفق العقد \ دينار	كلفة اوامر الغيار \ مليون دينار	نسبة الزيادة في الكلفة %	مدة التنفيذ وفق العقد \ يوم	مدد اضافية \ مبيرة يوم	نسبة زيادة المدة المبيرة %	تأخيرات غير مبيرة \ يوم	نسبة زيادة المدة غير المبيرة %	مجموع الزيادة في مدة التنفيذ \ يوم	نسبة الزيادة الكلية في المدة %
24	تاهيل وإكساء شوارع حي الصدر الكبير في السماوة	شركة تاج حلب	11850	2056	17,3	600	73	12	72	12	145	24
25	تطوير وتبليط الشوارع والارصفة في المجر الكبير	شركتي عطاء الارض ووجه الصباح	15679	1320	8,5	660	87	13	14	2	101	15
26	تطوير وتبليط الشوارع لأحياء قضاء علي الغربي	شركة الراقدين العامة	13026	1214	9,3	365	86	23	32	9	118	32
27	تطوير شارع السيد محمد (ع) في مدينة بلد ، صلاح الدين	شركة بركات دجلة	1277	127	10	180	45	25	0	0	45	25
خامساً \ مجازر حيوانات حديثة \ modern slaughterhouses												
ت	اسم المشروع	الشركة المنفذة	الكلفة وفق العقد \ مليون دينار	كلفة اوامر الغيار \ مليون دينار	نسبة الزيادة في الكلفة %	مدة التنفيذ وفق العقد \ يوم	مدد اضافية \ مبيرة يوم	نسبة زيادة المدة المبيرة %	تأخيرات غير مبيرة \ يوم	نسبة زيادة المدة غير المبيرة %	مجموع الزيادة في مدة التنفيذ \ يوم	نسبة الزيادة الكلية في المدة %
28	انشاء مجزرة حديثة في الرمادي	شركة جون فان دير زاندين الهولندية	13115	—	0	365	162	44	174	48	336	92
29	انشاء مجزرة حديثة في كربلاء المقدسة	شركة جون فان دير زاندين الهولندية	13115	—	0	365	144	39	244	67	388	106
30	انشاء مجزرة حديثة في البصرة	شركة المشاريع الدولية الاماراتية	14726	—	0	365	168	46	462	126	630	172



التقييم اللاحق للمشاريع الإستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للفترة [2004 - 2015]

31	انشاء مجزرة حديثة في الحلة	شركة الرند القبرصية	12750	—	0	365	239	65	70	19	309	84
سادساً \ مدن للزائرين \ Cities for visitors												
ت	إسم المشروع	الشركة المنفذة	الكلفة وفق العقد \ مليون دينار	كلفة اوامر الغيار \ مليون دينار	نسبة الزيادة في الكلفة %	مدة التنفيذ وفق العقد \ يوم	مدد اضافية \ مبررة \ يوم	نسبة زيادة المدة المبررة %	تأخيرات غير مبررة \ يوم	نسبة زيادة المدة غير المبررة %	مجموع الزيادة في مدة التنفيذ \ يوم	نسبة الزيادة الكلية في المدة %
32	انشاء مدينة للزائرين كربلاء - بغداد	شركة المستقبل السعيد	5639	382	6,8	365	131	36	510	140	641	176
33	انشاء مدينة للزائرين كربلاء - نجف	المركز العالمي للابحاث الفنية	7356	448	6	426	218	51	313	73	531	124
34	انشاء مدينة للزائرين كربلاء - الحلة	شركة انوار سوري	6485	218	3,3	457	97	21	81	18	178	39
سابعاً \ مجمعات تجارية \ malls												
ت	إسم المشروع	الشركة المنفذة	الكلفة وفق العقد \ مليون دينار	كلفة اوامر الغيار \ مليون دينار	نسبة الزيادة في الكلفة %	مدة التنفيذ وفق العقد \ يوم	مدد اضافية \ مبررة \ يوم	نسبة زيادة المدة المبررة %	تأخيرات غير مبررة \ يوم	نسبة زيادة المدة غير المبررة %	مجموع الزيادة في مدة التنفيذ \ يوم	نسبة الزيادة الكلية في المدة %
35	انشاء مجمع تجاري (مول) في كربلاء المقدسة	المركز العالمي للابحاث الفنية	7567	1277	16,8	546	26	4	173	32	199	36