

**Diagnosis of factors affecting the strategic implementation of sewage projects  
( Case study in General Directorate of sewage projects )**

تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي (دراسة حالة في مشاريع المديرية العامة للمجاري)

أ.د. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي / قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

[Salahalkubaisy@yahoo.com](mailto:Salahalkubaisy@yahoo.com)

الباحث/ أسامة محمود مهدي / قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

[Osamah.civil@gmail.com](mailto:Osamah.civil@gmail.com)

24  
19

OPEN ACCESS

P - ISSN 2518 - 5764  
E - ISSN 2227 - 703X

Received:2/12/2018

Accepted :7/1/2019

### المستخلص

يهدف هذا البحث الى تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي والسعي الى تفعيل المتابعة الحقيقية للمشاريع لمعرفة تلك العوامل التي ترافق تنفيذها ، شمل البحث عينة من مشاريع الخطة الاستثمارية المنفذة لصالح المديرية العامة للمجاري في محافظات العراق والتي أنجزت خلال فترة السنوات الست ( 2010-2016) وكانت عينة البحث أربعة مشاريع هي : مشروع تنفيذ وتجهيز محطة المعالجة ومحطة الرفع والخط الناقل لمشروع مجاري العمارة /المرحلة الثالثة/هور السناف ، مشروع تجهيز وتنفيذ محطة معالجة مع الخط الناقل في العمارة /المرحلة الثانية /البتيرة ، مشروع تنفيذ وتجهيز شبكات مجاري مع محطة رفع / كربلاء المقدسة ومشروع تجهيز وتنفيذ محطة معالجة مع محطات رفع عدد/2 وخط ناقل في واسط / العزيفية ، تم استخدام منهج دراسة الحالة لجمع المعلومات عن هذه المشاريع من خلال قسم التخطيط و المتابعة وقسم التنفيذ في المديرية العامة للمجاري فضلا" عن المقابلات الشخصية للوصول الى النتائج ، وتوصل الباحث الى عدد من النتائج أهمها ان ادارات المشاريع تولي اهتماما" أكبر بعامل الاستراتيجية والهيكل التنظيمي من بين العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي وبدرجة أقل لعامل القيم المشتركة بين العاملين ، وعدم امتلاك مديريةية المجاري العامة لنظام اليكتروني لتفعيل التواصل بين أقسام الدائرة وادارة المشاريع قيد التنفيذ لتسريع عملية اتخاذ القرار وتبادل المعلومات بينهم الأمر الذي انعكس على قدرتها في المتابعة و الرقابة ، وكما قدم الباحث عدة توصيات ومن أهمها عمل دراسة مستفيضة لأوليات المشروع من قبل اللجان القائمة على التنفيذ بعد احالة العمل مباشرة وقبل المباشرة وكلا حسب اختصاصه .

**المصطلحات الرئيسية للبحث: التنفيذ الاستراتيجي.**



Journal of Economics and  
Administrative Sciences  
2019; Vol. 25, No.112  
Pages:1- 23

\*بحث مستقل من رسالة دبلوم عالي (معادل للماجستير)

## المحور الأول / منهجية البحث ودراسات سابقة

### أولاً: منهجية البحث

1. **مشكلة البحث** : تمثل مرحلة التنفيذ الاستراتيجي أهمية بالغة في الادارة الاستراتيجية اذ ان واقع الخطة الاستراتيجية يظهر في هذه المرحلة ، لكن من الامور المدركة ان مرحلة التنفيذ تتأثر بجملة من العوامل والمحددات التي تؤثر فيها وان عدد هذه العوامل وعمق التأثير يتناسب ودرجة أهمية وتعقيد الحالة محل التنفيذ عموماً، وتكتسب مشاريع البنى التحتية ومنها مشاريع المجاري والصرف الصحي أهمية بالغة لما تمتاز به من تعقيد وضخامة في المبالغ المستثمرة فيها، اذ ان الكثير من التعقيد والغموض يكتشف عملية التنفيذ الاستراتيجي لهذه المشاريع خصوصاً، فالسؤال الرئيس هل استطاع المدير العراقي في المديرية العامة للمجاري من تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي للمشاريع؟ وهل استطاع تقدير أهميتها؟ ويمكن تلخيص المشكلة بالتساؤلات الآتية:

- ما أهمية التنفيذ الاستراتيجي للمشاريع؟  
- ما العوامل التي تؤثر في عملية التنفيذ الاستراتيجي للمشاريع؟ وما هي أولوياتها؟

2. **أهمية البحث** : أ- الأهمية العملية : تنبثق أهمية البحث من أهمية السيطرة على التنفيذ الاستراتيجي لمختلف فقرات المشاريع في الوقت المحدد لها ووضع الحلول المناسبة في الوقت المناسب، فبسبب الطبيعة الفريدة لمشاريع الصرف الصحي كونها تلقي أعباء كبيرة على الجهات المنفذة التي تواجه تحديات كبيرة في التعامل مع الإخفاقات الزمنية وفي جودة التنفيذ والتي تؤدي إلى ضعف الأتجاز وتأخر تسليم المشاريع في المواعيد المحددة لها، ولكون التأخير في الإنجاز من الأمور الشائعة ولما له من أثر بالغ في زيادة كلفة المشروع وتأخر الاستفادة منه فإن من الضروري إجراء الدراسات وتحديد المسببات الأساسية لهذا التأخير.  
ب- الأهمية النظرية : يسهم البحث في التراكم الفكري حول التنفيذ الاستراتيجي للباحثين والدارسين لندرة الدراسات في موضوع البحث.

3. **هدف البحث** : يهدف البحث للوصول الى الآتي:

أ- التعرف على التنفيذ الاستراتيجي للمشاريع من جانب المفهوم والمكونات وتحديد أهميته .  
ب- تشخيص الأسباب المؤدية لتلك التنفيذ الاستراتيجي للمشاريع الخدمية.  
ج- تشخيص العوامل التي تؤثر في أنجاز المشاريع وأولوياتها.

4. **مجتمع وعينة البحث** : تم تطبيق البحث في جانبه الميداني في المديرية العامة للمجاري وفي عينة من أربعة من مشاريع الخطة الاستثمارية المنفذة هي : مشروع تنفيذ وتجهيز محطة المعالجة ومحطة الرفع والخط الناقل لمشروع مجارى العمارة /المرحلة الثالثة/هور السناف ، مشروع تجهيز وتنفيذ محطة معالجة مع الخط الناقل في العمارة /المرحلة الثانية /البتيرة ، مشروع تنفيذ وتجهيز شبكات مجاري مع محطة رفع / كربلاء المقدسة ومشروع تجهيز وتنفيذ محطة معالجة مع محطات رفع عدد/2 وخط ناقل في واسط / العزيرية.

5. **منهج البحث** : استخدم الباحث منهج دراسة الحالة ( Case Study ) لأنه منهجاً يتوافق ويتلائم مع توجهات البحث كونه يتيح إجراء المقابلات والمشاهدات والزيارات الميدانية فضلاً عن أنه يتيح الوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة وتعدد سماته اذ بإمكانه الجمع بين أكثر من أسلوب بحثي في آن واحد.

6. **أدوات جمع البيانات** : أ- الجانب النظري: اعتمد الباحث على المراجع والكتب والنشريات في حقل الادارة الاستراتيجية والتي تناولت التنفيذ الاستراتيجي ، المتوافرة في المكتبات أو التي في الشبكة العالمية (الانترنت).

ب- الجانب العملي: تم الاعتماد في الجانب الميداني على البيانات المسحوبة من المشاريع عينة البحث تبعاً لمنهج دراسة الحالة وبرنامج المقابلات المعمقة التي جرى من خلالها استكمال جمع البيانات ، ولتشخيص مشاكل التنفيذ الاستراتيجي للمشاريع والعوامل المؤثرة فيها.



## تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي [دراسة حالة في مشاريع المديرية العامة للمجاري]

7. **حدود البحث** : تتمثل حدود البحث الآتي:

- أ- **الحدود المكانية** : تم إجراء البحث في المديرية العامة للمجاري وفي عينة من أربعة من مشاريع الخطه الاستثمارية المنفذة وهي مشروع تنفيذ وتجهيز محطة المعالجة ومحطة الرفع والخط الناقل لمشروع مجارى العمارة /المرحلة الثالثة/ هور السناف ، مشروع تجهيز وتنفيذ محطة معالجة مع الخط الناقل في العمارة /المرحلة الثانية / البتيرة، مشروع تنفيذ وتجهيز شبكات مجاري مع محطة رفع / كربلاء المقدسة و مشروع تجهيز وتنفيذ محطه معالجه مع محطات رفع عدد/ 2 وخط ناقل في واسط / العزيرية.
- ب- **الحدود الزمانية** : شمل البحث المشاريع التي أنجزت خلال فترة الست سنوات ( 2010-2016)، وهي تتباين في نوعية ومبالغ السلف المالية خلال هذه السنوات تحديدا "مما يعطي صورة أوضح وأشمل لواقع الأعمال المنفذة لهذه المشاريع .

**ثانياً: دراسات سابقة**

1.دراسة (Rotich, 2013)

عنوان الدراسة	تحديات تنفيذ الاستراتيجية في مجموعة أونجا المحدودة، كينيا
أهداف الدراسة	تحديد تحديات تنفيذ الاستراتيجية التي تواجهها مجموعة شركات أونجا المحدودة خلال تنفيذ الاستراتيجية؛ و التدابير التي سيتم اتخاذها للتعامل مع هذه التحديات.
محل التطبيق	كينيا-مجموعة شركات أونجا المحدودة وهي الشركة القابضة لأربع شركات .
مجتمع وعينة الفحص	شركات أونجا المحدودة.
منهج البحث	دراسة حالة /الاستبانة .
الاساليب والادوات المستخدمة	أجري تحليل المحتوى على البيانات التي تم الحصول عليها من المقابلات .
أبرز النتائج	لمتطلبات التنفيذ الاستراتيجي الناجح يجب توافر العناصر الاتية : هيكل تنظيمي داعم للاستراتيجية، وميزانية داعمة، وموظفون مختصون في الوظائف الصحيحة، وأهداف أداء جيدة، ونظم إدارية داعمة داخلية، وقيادة تحفز وتدير عملية التغيير في بيئة عمل مبتكرة ومتجاوبة.
الدروس المستفادة	أغناء الجانب النظري للبحث.

2. دراسة (Shah,2005)

عنوان الدراسة	أسس تنفيذ الاستراتيجية الناجحة: التغلب على العقبات
أهداف الدراسة	تحديد العوامل المؤثرة سلباً على التنفيذ الاستراتيجي وايجاد الحلول البديلة لها .
محل التطبيق	شركات صناعية نيودلهي -الهند.
مجتمع وعينة الفحص	المجتمع 35 شركة صناعية وعينة الفحص 145 من مديري هذه الشركات .
منهج البحث	المنهج الاستطلاعي /الاستبانة .
الاساليب والادوات المستخدمة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
أبرز النتائج	أهم العقبات في تنفيذ الاستراتيجية هي قلة المهارات الإدارية؛ عدم فهم الأدوار، وسوء القيادة والتوجيه التي يقدمها مديرين الإدارات؛ عدم وجود خطة تشغيلية ؛ وعدم التزام العاملين.
الدروس المستفادة	تعزيز فكرة البحث الحالي من خلال الامام بأهمية التنفيذ الاستراتيجي وايجاد الحلول المناسبة لبعض العوامل السلبية .

## المحور الثاني / التنفيذ الاستراتيجي / تأثير نظري

### أولاً: مفهوم التنفيذ الاستراتيجي

يكشف مفهوم التنفيذ الكثير من الجدل على المستويين التقليدي والاستراتيجي وحتى نميز بينهما نتناول مفهوم الإدارة الاستراتيجية، إذ عرف (Pearce & Robinson, 2011:3) الإدارة الاستراتيجية على أنها "مجموعة القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ خطط تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة"، أما التنفيذ الاستراتيجي فلا يوجد مفهوم شامل متفق عليه ومحدد وقد عولج من منظورات متعددة، فقد تناوله بعض الباحثين من منظور العملية والبعض الآخر من منظور السلوك وهناك من تناوله بمنظور مختلط. ومن منظور العملية عرف (Hrebiniak & Joyce, 1984: 462) التنفيذ الاستراتيجي على أنه "عملية كبيرة ومعقدة، من خلالها يمكن أن تعمل على حل المشكلات الاستراتيجية وتقليلها، وتجعلها أقل تعقيداً، إذ أن تنفيذ الاستراتيجية هو سلسلة من العمليات التي تنطوي على الهياكل التنظيمية وإجراءات الإدارة العليا وأنظمة الرقابة، وبتجاه الآخر ومن منظور السلوك، عرف (Van Horn & Van Meter, 1977:101) 'التنفيذ على أنه تلك الإجراءات من قبل الأفراد (أو المجموعات) التي تؤثر على تحقيق الأهداف المحددة في القرارات السابقة، كما ذكر (Andrews, 1987:40) أنه "يتألف من سلسلة من الأنشطة الفرعية التي هي في المقام الأول الإدارية"، و"طبقاً" لـ (Wheelen & Hunger, 2004) أن التنفيذ الاستراتيجي يمثل النشاطات الكلية والخيارات المطلوبة لانجاز الخطة الاستراتيجية، إذ لا يكفي النجاح على مستوى الصياغة بل يجب أن يكون التنفيذ ناجحاً حتى يمكن ممارسة نشاطات الرقابة الاستراتيجية بنجاح (العيساوي وآخرون، 2012: 536)، ومع ذلك أشار (هاينز و آلان، 2001:11) إلى أن برغم كون صياغة الخطة الاستراتيجية هي هدف أولي واضح، فإن الهدف الحقيقي الوحيد هو ضمان التطبيق الناجح لهذه الاستراتيجية، و بذات الاتجاه تطرق (Dived, 2011:245) إلى التمييز بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بقصد توضيح طبيعة العلاقة بين عمليات الإدارة الاستراتيجية من خلال الجدول (1).

الجدول (1) نقاط الاختلاف بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها

صياغة الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية
• هي وضع الموارد قبل العمل.	• هو إدارة الموارد أثناء العمل.
• تركز على الفاعلية.	• يركز على الكفاءة.
• هي في المقام الأول عملية فكرية.	• هو في المقام الأول عملية تشغيلية تطبيقية.
• تتطلب مهارات حدسية وتحليلية جيدة.	• يتطلب مهارات تحفيزية قيادية من طراز خاص.
• تتطلب التنسيق بين عدد قليل من الأفراد أو الجهات.	• يتطلب التنسيق بين العديد من الأفراد أو الجهات.

Source: (David, 2011)

كما يرى الباحث أن التنفيذ الاستراتيجي هو المرتكز الرئيس والجوهري والذي يتم بموجبه ترجمة الفكر الاستراتيجي إلى واقع فعلي ملموس من خلال تهيئة الموارد وبناء هيكل تنظيمي مناسب وبناء خطط تشغيلية لتحقيق الأهداف المستقبلية.

### ثانياً: أهمية التنفيذ الاستراتيجي

تعد الإدارة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة في وعلم التنظيم هو تنفيذ الاستراتيجية، إذ ذكر (Hrebiniak & Joyce, 1984:463) من خلال الخبرة العملية ودراسات البحث الأكاديمي أن تأثير التنفيذ الاستراتيجي كبير على أداء المنظمات، وذكر (Bonoma, 1984:72) أن صياغة الاستراتيجية جيداً لا تؤدي إلى تفوق المنظمة ما لم تنفذ بنجاح، كما ذكر (Schilit, 1987:289) أن أفضل الاستراتيجيات تفقد قيمتها إذا كانت لا يمكن تنفيذها بنجاح، وذكر (Reed & Buckley, 1988:71) أن التنفيذ بحد ذاته يمثل مرحلة تمتاز بالخطر العالي وهو يتضمن التعامل مع المتغيرات في البيئة الخارجية والتغيرات المحددة بشكل داخلي إلى الهياكل التنظيمية، الموازنات، نظم الرقابة، متطلبات الوظيفة.

### ثالثاً: متطلبات التنفيذ الاستراتيجي

هنالك الكثير من متطلبات التنفيذ الاستراتيجي اذ بين (Thompson & Strickland,1996:11) أهمية تنفيذ الاستراتيجية في رؤية ما سيتم عمله للخطة الاستراتيجية والوصول إلى الأداء المستهدف في الموعد المحدد ، وما يجب القيام به لوضع الاستراتيجية وفي المرتبة الأولى التدريب العملي على وثائق المهام الإدارية التي تشمل: بناء منظمة ناجحة ؛ وضع سياسات دعم استراتيجية؛ تحفيز العاملين بطرائق تحثهم على السعي لتحقيق الأهداف ؛ ربط هيكل المكافأة بتحقيق النتائج المستهدفة؛ خلق ثقافة للمنظمة ومناخ عمل يتناسق مع تنفيذ استراتيجية ناجحة؛ تركيب أنظمة الدعم الداخلي التي تمكن موظفي المنظمة لتنفيذ أدوارهم الاستراتيجية بشكل فعال ؛ ووضع أفضل الممارسات والبرامج للتحسين المستمر؛ تهيئة قيادة ذات خبرة لدفع التنفيذ إلى الأمام والحفاظ على تحسين كيفية تنفيذ الاستراتيجية ، وبذات الاتجاه ذكر(Dived,2011:247) في تنفيذ الاستراتيجية يتطلب من الإدارة العليا عدة مستلزمات تشمل تحديد الأهداف السنوية، ووضع السياسات، وتخصيص الموارد، وتغيير القانمة والهيكل التنظيمي، وإعادة الهيكلة، ومراجعة خطط المكافآت والحوافز، وتقليل المقاومة للتغيير، ومطابقة المديرين مع استراتيجية، ووضع استراتيجية للثقافة، وتكييف عمليات الإنتاج والعمليات، وتطوير وظيفة فعالة في مجال الموارد البشرية، وعند الاقتضاء تقليص حجمها، التغييرات الإدارية وربط الاداء بالحوافز، كما عقب ( Musyoka, 2011:302) ان التنفيذ الاستراتيجي يستلزم العمل من خلال الآخرين، وتنظيم وتحفيز وبناء الثقافة وخلق صلات قوية بين الاستراتيجية وكيفية عمل المنظمة، وبذلك فانه ينطوي أيضا على عملية تحويل الاستراتيجيات وضعت في عمليات تشغيل من شأنها أن تحقق النتائج المستهدفة للمنظمة.

### رابعاً: الخطوات الرئيسية للتنفيذ الاستراتيجي

وفقا (Andrews ,1971) تتألف عملية تنفيذ الاستراتيجية، من سلسلة الأنشطة ذات الطابع الإداري، ويشمل ذلك تهيئة الموارد، ووضع هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ المهام المطلوبة، مع تصميم قياس الأداء، وتطوير الإدارة على أساس نظام الحوافز ،وتهيئة قيادة فعالة (Veettil,2008:56)، وحدد (Crosby,1991:5) عملية التنفيذ على أنها تتألف من محورين ، الأول ينطوي على وضع خطة عمل تتضمن تفاصيل عن ماذا، وكيف، ومتى وكيف سيتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، ويتألف الجزء الثاني للتنفيذ من إجراءات تستهدف حشد الموارد وتطبيقها، أما ( Jones & Hill,2008:20) يرى ان تنفيذ الاستراتيجية يشمل اتخاذ إجراءات على المستوى الوظيفي ، ويرى (Lynch, 2009, 491- 497) ان عملية التنفيذ تبدأ بتحديد الأهداف الاستراتيجية العامة وتحويلها إلى مهام محددة وتحديد مدة زمنية محددة ، ثم يتم ترجمة أهداف المنظمة إلى أهداف للمجالات الرئيسية للعمل ومن ثم إلى المهام وبرامج العمل، التحدي هو تحديد هذه المهام في بيئة سريعة التغير، لذا يجب ان تكون المهام مرنة، وبعد تحديد الأهداف والمهام، ينبغي تخصيص الموارد والميزانيات بفعالية ، والمرحلة النهائية هي اجراء الرقابة من أجل ضمان تحقيق الأهداف، و يعد ان تنفيذ الاستراتيجية عملية مستمرة وان التنفيذ ليس مجرد حدث واحد ولكن سلسلة من الأنشطة التي تشكل الاستراتيجية .

### خامساً: العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي

تم اختيار نموذج 7S كونه يتميز بقدرة عالية لإعطاء نظرة شاملة لكل المنظمة في ،اذ استغل الباحثون هذا النموذج في تطوير إطار المفاهيم الخاصة بهم، لانه يساعدهم في الحصول على نظرة مناسبة وشاملة على الأبعاد التنظيمية المتنوعة والعوامل المرتبطة بها وشملت هذه العوامل :

1. الاستراتيجية : اذ عرف (Peters & Waterman, 1982) الاستراتيجية على انها " الإجراءات التي تخطط لها الشركة استجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية ،الإطار الذي يسمح للمنظمة بتخصيص الموارد وإجراء الخيارات والقرارات على أساس الرؤيا وتوجه الإدارة العليا" (Patterson,2015:142)، وذكر (Allio, 2005:14) ان التنفيذ الجيد يبدأ بمدخلات إستراتيجية جيدة ، أما (ديسلر،2011:866) فانه عرف الاستراتيجية على انها خطة طويلة المدى في جميع أنحاء المنظمة ، وهي تحدد مجال المنظمة على أساس الخدمة التي سوف تقدمها للمجتمع ، وتحدد الأنشطة الرئيسية التي تعتمز من خلالها خلق وتوزيع هذه الخدمات.

2. الهيكل التنظيمي : ذكر (Chandler,1962:107) الهيكل التنظيمي الى جانب الاستراتيجية، كما يرى (Waterman et al.,1980:20) ان المعنى الكامل "للاستراتيجية" هو عدم وجود مشكلة تنظيمية في المنظمات غير الربحية ومؤسسات القطاع العام، و أشار (Skivington & Daft ,1991:46) الى ان الهيكل التنظيمي يعرف ليشمل بعدين، أحد أبعاد الهيكل هو التكوين الرسمي للأدوار والإجراءات، وهو "الإطار" من المنظمة، أما البعد الآخر للهيكل التنظيمي فهو القواعد والسلطة، وتقسيم العمل، والتسلسل الهرمي للسلطة، وأشار (Olson et al.,2005:53) الى ان عناصر الهيكل التنظيمي (مثل إضفاء الطابع الرسمي، والمركزية، والتخصص، والتكامل) هو عنصر حاسم في تنفيذ الاستراتيجية، وذكر (جرادات،2013:362) ان عدم المرونة في مركزية اتخاذ القرارات ، يجعل المنفذين يقومون باعمالهم بشكل مقيد كونهم لا يمتلكون أي صلاحيات للتعديل أو التغيير في شروط وظروف التنفيذ وبذلك يتم تحديد إجراءات العمل مما يؤثر سلبا عليه .
3. الأفراد العاملين : عمليات إدارة الموارد البشرية المستخدمة لتطوير المديرين ، وعمليات التنشئة الاجتماعية ، وطرائق إدخال العاملين الجدد إلى المنظمة (Peters & Waterman, 1982) واهم العناصر المؤثرة فيها الموارد ، إذ يرى (Rotich & Odero , 2016 :77) ان الموارد البشرية تمثل أصولا غير ملموسة القيمة، وان أحدث الدراسات أشارت إلى أن الموارد البشرية أصبحت تدريجيا عامل النجاح الرئيسي في تنفيذ الاستراتيجية و ان أحد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى فشل جهود تنفيذ الاستراتيجية هو أن العامل البشري كان غائبا بشكل واضح عن التخطيط الاستراتيجي ، وأشار (أبو شندي ،2011:38) الى أهمية التدريب كونه يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والاحلاص لها .
4. النظام : يعني جميع الإجراءات، الرسمية وغير الرسمية، وتتضمن (نظم التدريب، والإجراءات الحسابية ، ونظم الميزانية) (Waterman et al.,1980:21) ، وبذات الاتجاه عرفه (Kaplan ,2015:41) على انه "الإجراءات الرسمية وغير الرسمية المستخدمة لإدارة المنظمة ، بما في ذلك نظم الرقابة الادارية ، وقياس الاداء ، ونظم المكافآت.
5. القيم المشتركة : عرف (الدوري،2009:308) القيم المشتركة على "انها القيم والطموحات التي يتطلع اليها العاملون في المنظمة وقد لا تكون ظاهرة ضمن الاهداف المعلنة ولكنها تعبر عن التوجه المستقبلي الذي يتوافق مع رغبة الادارة العليا والذي ترغب الادارة نشره داخل المنظمة"، كما عرف (Ravanfar,2015:9) القيم على إنها القواعد والمعايير التي توجه سلوك الموظفين وإجراءات المنظمة، إذ انها أساس كل منظمة.
6. نمط القيادة والإدارة العليا: إذ عرف (الدوري ،2009:308) نمط الإدارة على انه "فلسفة الإدارة التنظيمية ، وتوجهها الفكري لإدارة المنظمة، وينعكس ذلك في مجموعة القيم والمعتقدات التي من خلالها تجري المفاضلة بين الالهم والمهم بغية تعزيزه ، ثم تحويله الى سلوك"، و يرى ( Peters & Waterman, ) 1982 ان الثقافة التنظيمية وأسلوب الإدارة أساس النمط ويتمثل بثلاثة عناصر ( Hanafzadeh ) 2011:32 & Ravasan ، وهي: الثقافة التنظيمية والقيادة والاتصالات .
7. المهارات والقدرات الجوهرية : إذ أشار (Eisenstat,1993:33) الى ان تنفيذ الاستراتيجية بنجاح يتطلب مهارات تقنية واسعة النطاق فضلا عن المعرفة حول الأعمال التجارية والتقنية ومهارات التعامل مع الآخرين إذا كان العاملين يؤدون اعمالهم بشكل فردي وفريق واحد معا" ، ويرى (Kotter & Schlesinger ) (2008) ان المهارات هي المحرك الرئيس نحو التنفيذ الاستراتيجي، وهي أهم الجوانب التي ينظر إليها على أنها العوامل الدافعة وتتضمن تخصيص الموارد وتوفيرها وتوفير التدريب التعليمي والتطويري (Rotich,2013:14).

## المحور الثالث / الجانب العملي

### أولاً: وصف مشاريع عينة البحث

1- مشروع تنفيذ وتجهيز محطة المعالجة ومحطة الرفع والخط الناقل لمجاري العمارة /هور السناف /المرحلة الثالثة.

يتمثل المشروع بتنفيذ وتجهيز محطة المعالجة ومحطة الرفع والخط الناقل لمجاري العمارة في محافظة ميسان ، إذ تم تنفيذ المشروع وفق أرقى المواصفات الفنية والعالمية وُجهزت كافة معداته الكهربائية والميكانيكية من منشآت أوربية وحسب متطلبات العقد المبرم ، ويخدم المشروع أكثر من (300,000) نسمة وبطاقة تصريف لمحطة المعالجة (60,000)م<sup>3</sup>/يوم ، وقد بدأت الشركة المنفذة للمشروع وهي احدى الشركات الاجنبية بالتنفيذ بعد استلام الموقع بتاريخ 2012/11/28 وبلغت الكلفة الكلية للمشروع 82,206,363.618 دينار(أثنا وثمانون مليار ومائتان وستة ملايين وثلاثمائة وثلاثة وستون الفا"وستمائة وثمانية عشر دينار عراقي).

2- مشروع تجهيز وتنفيذ محطة معالجة مع الخط الناقل في العمارة/البتيرة /المرحلة الثانية.

تقع في الجانب الايمن لمدينة العمارة يتمثل المشروع بتنفيذ وتجهيز محطة المعالجة ومحطة الرفع والخط الناقل لمجاري العمارة في محافظة ميسان ، ويخدم المشروع أكثر من (300,000) نسمة وبطاقة تصريف لمحطة المعالجة (60,000) م<sup>3</sup>/يوم ، وقد بدأت الشركة المنفذة للمشروع وهي احدى الشركات المحلية بالتنفيذ بعد استلام الموقع بتاريخ 2008/11/25 وبلغت الكلفة الكلية للمشروع 69,151,250,000 دينار(تسعة وستون مليار ومائة وواحد وخمسون مليون ومائتان وخمسون الفا" دينار عراقي )

3- مشروع تجهيز وتنفيذ محطة معالجة مع محطات رفع عدد/2 وخط ناقل في واسط / العزيزية.

يتمثل المشروع بتنفيذ وتجهيز محطة لمعالجة مياه الصرف الصحي ومحطتين لرفع المياه الثقيلة مع خط ناقل في قضاء العزيزية بمحافظة واسط الى الجنوب من محافظة بغداد بنحو (85)كم وبطاقة تصميمية لمحطة المعالجة (23,486) م<sup>3</sup>/يوم ،وقد باشرت الشركة المنفذة للمشروع وهي احدى الشركات المحلية بالتنفيذ بعد استلام الموقع بتاريخ 2008/10/13 وبلغت الكلفة الكلية للمشروع :46,192,066,380 دينار(ستة وأربعون مليار ومائة وأثنا وتسعون مليون وستة وستون الفا" وثلاثمائة وثمانون دينار عراقي ).

4- مشروع تنفيذ وتجهيز شبكات مجاري مع محطة رفع / كربلاء المقدسة

يتمثل المشروع بتنفيذ وتجهيز شبكات مياه المجاري الثقيلة وشبكات مياه الأمطار لعشرة أحياء سكنية داخل مدينة كربلاء المقدسة وهي ( حي النصر / حي الوفاء / حي السلام / حي الرساله / حي الصمود والتحدي / حي الشهداء / حي 14 رمضان /حي السلام / حي التعاون /حي الأطباء /حي المهندسين ) إذ تم تنفيذ شبكات بأطوال 210 كم لهذه الأحياء مع تنفيذ محطه غاطسه لمياه الأمطار لحي الصمود والتحدي ،وقد باشرت الشركة المنفذة للمشروع وهي احدى الشركات المحلية بالتنفيذ بعد استلام الموقع بتاريخ 2008/12/3 وبلغت الكلفة الكلية للمشروع : 42,590,000,000 دينار(أثنان وأربعون مليار وخمسمائة وتسعون مليون دينار).

ثانياً: تحليل متطلبات تطبيق العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي 7S في عينة مشاريع

### الصرف الصحي المنفذة

من أجل تحقيق عملية التحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال قوائم الفحص ولغرض الحصول على مستوى أعلى من الدقة فقد تم اعتماد المقياس السباعي لهذه القوائم للتعرف على مدى تطبيق وتوثيق العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي 7S للمشاريع عينة البحث والمنفذة من قبل الشركات لصالح المديرية العامة للمجاري ، إذ يتضمن تخصيص وزن محدد لكل فقرة من فقرات والتي تتراوح بين وزن ( 6 ) للتطبيق والتوثيق التام ووزن (0) لعدم التطبيق والتوثيق ، وحسب الجدول ( 2 ) من أجل بيان الواقع الفعلي للفجوات الموجودة لعوامل 7S لمشاريع عينة البحث وكالاتي:

جدول (2) فقرات المقياس السباعي

ت	الفقرات	وزن الفقرة
1	مطبق كلياً/"موثق كلياً"	6
2	مطبق كلياً/"موثق جزئياً"	5
3	مطبق كلياً/"غير موثق"	4
4	مطبق جزئياً/"موثق كلياً"	3
5	مطبق جزئياً/"موثق جزئياً"	2
6	مطبق جزئياً/"غير موثق"	1
7	غير مطبق/غير موثق	0

- تم انجاز البحث باستخدام الادوات الاحصائية الاتية (البلادوي، 2008:71):

المجموع الكلي (الأوزان مكررتها)

1. الوسط الحسابي =  $\frac{\text{المجموع الكلي تكررات النتائج}}{\text{عدد تكررات}}$

الوسط الحسابي

2. النسبة المئوية =  $\frac{\text{عدد تكررات}}{\text{عدد تكررات}}$

3. حجم الفجوة = 1 - النسبة المئوية

1. الاستراتيجية: إذ تسعى المنظمات لتحقيق رؤيتها من خلال رسالتها و يمكن تحقيق ذلك إذا قام المديرين الاستراتيجيون للمنظمات بترجمة خططهم إلى إجراءات حقيقية، لذا سعت المديرية العامة للمجاري لتحقيق هدفها الرئيس لخدمة المواطنين على عموم المحافظات من خلال اقامة المشاريع الخدمية والتي تتطلب ادارة الأنشطة والفعاليات والموارد المتعلقة بها عن طريق الاشراف على اعداد جدولته للمشاريع، وتستعرض نتائج الجدول (3) مستوى تطبيق وتوثيق العامل الاول (الاستراتيجية) للمشاريع عينة البحث ، إذ حقق مشروع محطة معالجة العمارة/هور السناف م3 أعلى معدل حسابي وقدره (4.17) وهي قيمة عالية جداً" من أصل (6) درجات وبنسبة تطبيق وتوثيق (59.52%) مما يؤشر وجود فجوة بنسبة ( 40.48% ) ، بينما حقق مشروع محطة معالجة العزيرية أقل معدل حسابي و"قدره (2.5) وهو ضعيف وبنسبة تطبيق وتوثيق (35.71%) مما يؤشر وجود فجوة بنسبة ( 64.28% ) ، أما مشروع شبكات مجاري مع محطة رفع / كربلاء المقدسة ومحطة معالجة العمارة/البثيرة م2 كان المعدل الحسابي (3.67) و(3.5) على التوالي وهي عالية وبنسبة تطبيق وتوثيق (52.38%) و(50%) على التوالي مما يؤشر وجود فجوة بنسبة ( 47.62%) و(50%) على التوالي وتعود الاسباب في ظهور هذه النتائج الى نقاط الضعف المتمثلة بعدم قيام الشركات المنفذة للمشاريع عينة البحث بأعداد خطة معينة لحالات اللاتأكد (الفرص والتهديدات) والحالات الطارئة التي يمكن ان تواجه المشروع عند التنفيذ ، وعدم تأشيرها في مخطط جانت ، والاعتماد على الخبرات المكتسبة لدى العاملين لمواجهة المخاطر الاتية واعداد الحلول لها وضعف البيانات والخرائط الخاصة بالبنى التحتية من قبل الجهات ذات العلاقة بالمحافظة (دائرة الماء، دائرة البلدية ، دائرة الكهرباء ..الخ) والتي من المفترض توافرها قبل المباشرة بتنفيذ المشروع مما أدى الى وجود تعارضات عند التنفيذ والذي أدى الى تأخر انجاز المشاريع بالوقت المحدد مع ضعف في اعداد مخطط





## تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي [دراسة حالة في مشاريع المديرية العامة للمجاري]

**جدول (3) نتائج قائمة الفحص لمشاريع عينة البحث لعامل الاستراتيجية**

أولاً	الاستراتيجية	مشروع تنفيذ وتجهيز محطة المعالجة ومحطة الرفع والخط الناقل لمجاري العمارة/هور السناف /المرحلة الثالثة												مشروع تجهيز وتنفيذ محطة معالجة مع الخط الناقل في العمارة/البتيرة /المرحلة الثانية						مشروع تجهيز وتنفيذ محطة معالجة مع محطات رفع عدد/2 وخط ناقل في واسط / العزيزيه						مشروع تنفيذ وتجهيز شبكات مجاري مع محطة رفع / كربلاء المقدسة					
		مطبق كلي			مطبق جزئي			غير مطبق			مطبق كلي			مطبق جزئي			غير مطبق			مطبق كلي			مطبق جزئي			غير مطبق					
ن	الفقرات	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق						
1	تحديد الخطة الاستراتيجية ووضع البدائل	*																													
2	التعريف بالرويا والرسالة وتحديد الاهداف وكيفية تحقيقها	*																													
3	التعامل مع التغييرات المستجدة في طلبات المستفيد من المشروع																														
4	مرونة الاستراتيجية واجراءات التعديل فيها																														
5	تحديد الية التعامل مع ضغوط الزمن لتنفيذ الانشطة والاجراءات																														
6	كفاءة الادارة في تحقيق ممارسات التنفيذ للاستراتيجية																														
التكرار		2	2	0	1	0	0	1	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0					
الوزن		6	5	4	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
النتيجة (الوزن ÷ التكرار)		1.1	1.0	0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0					
الوسط الحسابي		4.17			3.5			2.5			3.67																				
النسبة المئوية للمطابقة		59.52%			50%			35.71%			52.38%																				
نسبة الفجوة		40.48%			50%			64.28%			47.62%																				



## تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي [دراسة حالة في مشاريع المديرية العامة للمجاري]

**جدول (4) نتائج قائمة الفحص لمشاريع عينة البحث لعامل الهيكل التنظيمي**

رقم الفقرات	الهيكل التنظيمي	مشروع تنفيذ وتجهيز محطة المعالجة ومخطة الرفع والخط الناقل لمجاري العمرة/هور السناف/المرحلة الثالثة									مشروع تجهيز وتنفيذ محطة معالجة مع الخط الناقل في العمارة/البثيرة /المرحلة الثانية									مشروع تجهيز وتنفيذ محطة معالجة مع محطات رفع عدد/2 وخط ناقل في واسط / الغريزيه									مشروع تنفيذ وتجهيز شبكات مجاري مع محطة رفع / كربلاء المقدسة								
		مطبق كلي			مطبق جزئي			غير مطبق	مطبق كلي			مطبق جزئي			غير مطبق	مطبق كلي			مطبق جزئي			غير مطبق	مطبق كلي			مطبق جزئي			غير مطبق								
ت	الفقرات	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق									
1	وضوح التسلسل الهرمي المرتبط بالهيكل التنظيمي لتنفيذ الاستراتيجية	*																																			
2	التنسيق بين مختلف الادارات والانشطة	*																																			
3	تنظيم اعضاء فريق التنفيذ وانسجامهم	*																																			
4	تحديد مركزية ولا مركزية اتخاذ القرارات حسب مستوياتها																																				
5	وضوح خطوط التواصل																																				
6	اعتماد المرونة في الهيكل تبعاً للتغيير في الخطة الاستراتيجية																																				
	التكرار	3	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
	الوزن	6	4	5	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
	النتيجة (الوزن ÷ التكرار)	2	1	1.25	1.5	1	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
	الوسط الحسابي	4.67																																			
	النسبة المئوية للمطابقة	66.67%																																			
	نسبة الفجوة	33.33%																																			
	الوسط الحسابي	4.33																																			
	النسبة المئوية للمطابقة	61.90%																																			
	نسبة الفجوة	38.10%																																			
	الوسط الحسابي	3.17																																			
	النسبة المئوية للمطابقة	45.24%																																			
	نسبة الفجوة	54.76%																																			
	الوسط الحسابي	3.67																																			
	النسبة المئوية للمطابقة	52.38%																																			
	نسبة الفجوة	47.62%																																			



## تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي [دراسة حالة في مشاريع المديرية العامة للمجاري]

جدول (5) نتائج قائمة الفحص لمشاريع عينة البحث لعامل الأفراد العاملين

تأثيراً	الأفراد العاملين	مشروع تنفيذ وتجهيز محطة المعالجة ومحطة الرفع والخط الناقل لمجاري العمارة/هور السناب/المرحلة الثالثة						مشروع تجهيز وتنفيذ محطة معالجة مع الخط الناقل في العمارة/البتيرة/المرحلة الثانية						مشروع تجهيز وتنفيذ محطة معالجة مع محطات رفع عدد/2 وخط ناقل في واسط/العزيزيه						مشروع تنفيذ وتجهيز شبكات مجاري مع محطة رفع /كربلاء المقدسة					
		مطبق كلي		مطبق جزئي		غير مطبق		مطبق كلي		مطبق جزئي		غير مطبق		مطبق كلي		مطبق جزئي		غير مطبق							
ت	الفقرات	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق	مطبق كلي	مطبق جزئي	غير مطبق						
1	تحديد الوظائف والمهام للفريق	*																							
2	تشخيص الشواغر في اعداد العاملين	*																							
3	تحديد الفجوات في الكفاءات المطلوبة	*																							
4	تحليل عبء العمل واعادته دورياً		*																						
5	حصر التخصصات في فريق العمل	*																							
6	مهارات العاملين في تنفيذ المهام الممكنين فيها	*																							
	التكرار	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
	الوزن	6	5	4	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
	النتيجة (الوزن) ÷ التكرار	24	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
	الوسط الحسابي	5.66	3	3.33	4.33																				
	النسبة المئوية للمطابقة	80.95%	42.86%	47.62%	61.9%																				
	نسبة الفجوة	19.05%	57.14%	52.38%	38.1%																				

جدول تقدم العمل إذ كان بالإمكان تقليل وقت المشروع من خلال المباشرة بفقرات (تجهيز الانابيب والمعدات الميكانيكية والكهربائية) عند المباشرة بالعمل للحصول على وقت فائض و حصول بعض أوامر التغيير في جداول الكميات لفقرات المشاريع عينة البحث مع عدم الالتزام بالمواعيد المحددة بجدول تقدم العمل ، إذ تم التجاوز على الوقت (المدة التعاقدية ) لمشروع محطة معالجة العزيرية بـ(1145) يوم ، أما نقاط القوة فتتمثل بان جداول كميات المشاريع تكون مصادقة ومعتمدة عليها من قبل المديرية العامة للمجاري والتي تتضمن كافة أنشطة المشروع وتسلسل فقراته للتنفيذ مع وجود هيكله تجزئة للعمل وتعريف نطاق للمشروع وبصورة تفصيلية ولكل مشروع .

**2. الهيكل التنظيمي :** لكل مشروع هيكل تنظيمي رسمي يحدد من قبل الشركة المنفذة ومن ثم يتم توضيح مسؤولية كل فرد عامل باتجاه تحقيق أهداف المشروع ويمكن بيان قائمة الفحص الخاصة بعامل الهيكل التنظيمي في مشاريع عينة البحث من خلال الجدول (4) إذ تستعرض النتائج مستوى تطبيق وتوثيق العامل الثاني (الهيكل التنظيمي ) للمشاريع عينة البحث ، إذ حقق محطة معالجة العمارة /هور السناف م3 أعلى معدل حسابي وقدره (4.67) وهي قيمة عالية من أصل (6) درجات وبنسبة تطبيق وتوثيق (%66.67) مما يؤشر وجود فجوة بنسبة ( %33.33) ، بينما حقق مشروع محطة معالجة العزيرية أقل معدل حسابي وقدره (3.17) وهو ضعيف وبنسبة تطبيق وتوثيق (%45.24) مما يؤشر وجود فجوة بنسبة ( %54.76) ، أما مشروع مشاريع شبكات مجاري كربلاء ومحطة معالجة العمارة /البتيرة م2 كان المعدل الحسابي ( 4.33 ) و(3.67) وهي عالية وبنسبة تطبيق وتوثيق (%61.90) و(%52.38) مما يؤشر وجود فجوة بنسبة ( %38.10) و(%47.62) على التوالي وتعود الاسباب في ظهور هذه النتائج الى نقاط الضعف المتضمنة عدم امكانية مشاركة مدراء المشاريع في اختيار

لجان تنفيذ وإدارة هذه المشاريع كونها صلاحية الإدارة العليا للشركات المنفذة مع عدم تحديد وتوثيق والصلاحيات الخاصة بكل فرد في لجنة تنفيذ المشروع اما نقاط القوة فانها تضمنت وجود هيكل تنظيمي لكل مشروع محدد وموثق مما انعكس ايجابيا على المشروع تضم العاملين في الاختصاصات الهندسية والفنية اللازمة لتنفيذ أنشطة وبما يتناسب مع حجم كل مشروع وأهميته .

**3. الافراد العاملين :** تولي المنظمة المتميزة اهتماما كبيرا للعاملين كونهم الركيزة الاساسية والجوهرية في نجاحها أو فشلها ، سواء عملوا بشكل منفرد أو فرقي ، ويمكن بيان قائمة الفحص الخاصة بعامل الافراد العاملين في مشاريع عينة البحث من خلال الجدول(5) ، إذ تستعرض النتائج مستوى تطبيق وتوثيق العامل الثالث (الافراد العاملين ) للمشاريع عينة البحث ، إذ حقق مشروع محطة معالجة العمارة /هور السناف م3 أعلى معدل حسابي وقدره ( 5.66 ) وهي قيمة عالية جدا من أصل (6) درجات وبنسبة تطبيق وتوثيق (%80.95) مما يؤشر وجود فجوة بنسبة ( %19.05) ، بينما حقق مشروع محطة معالجة العمارة /البتيرة م2 أقل معدل حسابي وقدره (3) وهو متوسط وبنسبة تطبيق وتوثيق (%42.86) مما يؤشر وجود فجوة بنسبة (%57.14) ، أما مشروع مشاريع شبكات مجاري كربلاء ومحطة معالجة العزيرية كان المعدل الحسابي (4.33) و(3.33) وهي عالية وبنسبة تطبيق وتوثيق (%61.9) و(%47.62) مما يؤشر وجود فجوة بنسبة ( %38.1) و(%52.38) على التوالي وتعود الاسباب في ظهور هذه النتائج الى نقاط الضعف المتضمنة ضعف استخدام الإدارة العليا للشركات المنفذة لنظام المكافآت سواء كانت معنوية ام مالية لتحفيز العاملين وتشجيعهم لانجاز أعمالهم ، اما نقاط القوة فانها تضمنت وجود تحديد واضح وموثق للمواصفات المطلوبة بكل فرد في لجنة تنفيذ المشروع وذلك وفقا لكراس (وزارة الاعمار والاسكان ، 2014) والخاص بتصنيف عناوين المهن والحرف والمؤهلات والانتاجية للعاملين في قطاع التشييد والبناء .

**4.النظام :** تعد الانظمة البنية التحتية التي يستخدمها العاملون في اداء المهام وتحقيق الأهداف ، وان تحديد ادارة العمليات الداخلية كنظام واحد مترابط ومتكامل يساهم في كفاءة و فاعلية المشاريع وتحقيق أهدافها العليا وذلك فان الجدول (6) يستعرض نتائج مستوى تطبيق وتوثيق العامل الرابع (النظام) للمشاريع عينة البحث ، إذ حقق مشروع محطة معالجة العمارة /هور السناف/ م3 أعلى معدل حسابي وقدره (5.5) وهي قيمة عالية جدا من أصل (6) درجات وبنسبة تطبيق وتوثيق (%78.57) مما يؤشر وجود فجوة بنسبة ( %21.42) ، بينما حقق مشروع محطة معالجة العمارة /البتيرة م2 أقل معدل حسابي وقدره (3) وهو متوسط وبنسبة تطبيق وتوثيق (%42.85) مما يؤشر وجود فجوة بنسبة ( %57.14) .

أما مشروع مشروع شبكات مجاري كربلاء ومحطة معالجة العزيرية كان المعدل الحسابي (4.16) و (3.33) وهي عالية وبنسبة تطبيق وتوثيق (59.52%) و(52.36%) مما يؤشر وجود فجوة بنسبة (40.47%) و(47.61%) على التوالي وتعود الاسباب في ظهور هذه النتائج الى نقاط الضعف المتضمنة تحديد الصلاحيات بالادارة العليا للمديرية العامة للمجاري لمتابعة أي متطلبات تخص تنفيذ المشروع مع الاطراف الاخرى كالدوائر البلدية و الروتين الاداري في المصادقة على الامور الفنية بسبب الهيكل التنظيمي و الاداري للمشاريع ، مثلاً : استغرقت المصادقة على بعض كشوفات اوامر التغيير لانشطة مشروع مجاري واسط /العزيرية مدة زمنية مقدارها (158) يوماً كما ان دوائر المهندس المقيم تستخدم مخطط انجاز العمل والمعد من قبل الشركات المنفذة للمشاريع كمقياس مقارنة خلال تنفيذ المشروع كونه لا يتضمن توقيتات زمنية منتظمة ومحددة لتقييم تقدم المشروع مع عدم اكتمال تهيئة شهادات المنشأ الخاصة بالمعدات واستكمال اجراءاتها الاصولية بالوقت المحدد ادى الى تلوؤ انجاز مشروع مجاري واسط /العزيرية حتى بعد انتهاء المدة التعاقدية وجميع المدد الاضافية التي تم منحها للشركة المنفذة اما نقاط القوة تضمنت قيام دوائر المهندس المقيم بأعمال الاشراف والمتابعة على تنفيذ عملياته من أجل تحقيق الرقابة والتدقيق على أعمال الجهة المنفذة للمشاريع بما يتناسب و متطلبات الانظمة الادارية المعتمدة في المديرية العامة للمجاري مع بيان العقبات التي تواجه عمليات التنفيذ لغرض اتخاذ القرارات اللازمة بشأنها وان دوائر المهندس المقيم للمشاريع تقوم بتقديم تقارير الى الادارة العليا وبشكل يومي واسبوعي وشهري لتقييم نسب الانجاز الفعلي للمشاريع.

5. القيم المشتركة : تسعى المنظمات إلى تحقيق التوافق القيمي بين قيم الفرد وبين قيم المنظمة، إذ أن من أهم مسببات الرضا الوظيفي توافق قيم العاملين مع قيم منظماتهم لأن تحقيق هذا التوافق في إطار متكامل يقلل من فرص وجود الصراع القيمي ويساهم بدرجة عالية في تحقيق الأهداف المنشودة . ويمكن بيان قائمة الفحص الخاصة بعامل القيم المشتركة في مشاريع عينة البحث من خلال الجدول (7) ، إذ حقق مشروع محطة معالجة العمارة /هور السناف م3 أعلى معدل حسابي وقدره (3.83) وهي قيمة عالية من أصل (6) درجات وبنسبة تطبيق وتوثيق (54.76%) مما يؤشر وجود فجوة بنسبة (45.23%) ،بينما حقق مشروع محطة معالجة العزيرية أقل معدل حسابي و"قدره(1.5) وهو ضعيف وبنسبة تطبيق وتوثيق (21.42%) مما يؤشر وجود فجوة بنسبة (78.57%)، أما مشروع شبكات مجاري كربلاء ومحطة معالجة العمارة /البتيرة م2 كان المعدل الحسابي



## تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي [دراسة حالة في مشاريع المديرية العامة للمجاري]

**جدول (6) نتائج قائمة الفحص لمشاريع عينة البحث لعامل النظام**

النظام	مشروع تنفيذ وتجهيز محطة المعالجة ومحطة الرفع والخط النقل لمجاري العمارة/هور السناف /المرحلة الثالثة												مشروع تجهيز وتنفيذ محطة معالجة مع الخط الناقل في العمارة/البتيرة /المرحلة الثانية												مشروع تجهيز وتنفيذ محطة مع محطة رفع / كربلاء المقدسة					
	مطبق كلي				مطبق جزئي				غير مطبق				مطبق كلي				مطبق جزئي				مطبق كلي		مطبق جزئي		غير مطبق					
رابعاً	الفقرات																													
1	تحديد الانظمة الرئيسية والمالية والبشرية والاتصالات للمشروع																													
2	وضع الضوابط وكيفية التحكم بها وتقييمها																													
3	التمسك بالقواعد والعمليات الداخلية التي يستخدمها الفريق للحفاظ على المسار الصحيح																													
4	اعتماد نظام حفظ الوثائق والبيانات والتعويل عليه																													
5	شفافية نظام الرواتب والاجور																													
6	كفاية البنية التحتية لتكنولوجيا وتقنيات المشروع																													
التكرار	0	0	1	2	0	1	2	0	0	1	3	1	0	1	0	0	3	2	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	5
الوزن	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6		
النتيجة (الوزن ÷ التكرار)	0	0	2	6	0	5	1	0	0	3	9	4	0	6	0	0	6	6	0	0	6	0	0	0	3	0	0	3	0	
الوسط الحسابي	4.16						3.66						3						5.5											
النسبة المئوية للمطابقة	59.52%						52.38%						42.85%						78.57%											
نسبة الفجوة	40.47%						47.61%						57.14%						21.42%											



## تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي [دراسة حالة في مشاريع المديرية العامة للمجاري]

**جدول (7) نتائج قائمة الفحص لمشاريع عينة البحث لعامل القيم المشتركة**

رقم الفقرة	القيم المشتركة	مشروع تنفيذ وتجهيز محطة المعالجة ومحطة الرفع والخط النقل لمجاري العمارة/هور السناف /المرحلة الثالثة						مشروع تجهيز وتنفيذ محطة معالجة مع الخط الناقل في العمارة/البتيرة /المرحلة الثانية						مشروع تجهيز وتنفيذ محطة معالجة مع محطات رفع عدد/2 وخط ناقل في واسط / العزيبه						مشروع تنفيذ وتجهيز شبكات مجاري مع محطة رفع / كربلاء المقدسة					
		مطبق كلي		مطبق جزئي		غير مطبق		مطبق كلي		مطبق جزئي		غير مطبق		مطبق كلي		مطبق جزئي		غير مطبق		مطبق كلي		مطبق جزئي		غير مطبق	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1	تشخيص القيم الأساسية للمشروع	*																							
2	التمسك بالقيم الثقافية للمشروع والالتزام بها																								
3	قوة وصلاية القيم الساندة بالمشروع																								
4	الميل للمشاركة المعرفي وتبادل الافكار بين العاملين																								
5	الحرص على التعلم من التجارب في المشروع																								
6	اعتماد صيغة بطل المشروع او القدوة																								
التكرار		1	1	0	1	3	0	0	1	3	1	0	1	0	0	0	1	2	1	1	1	0	0	1	0
الوزن		0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2
النتيجة (الوزن) ÷ التكرار		0	1	0	3	1	0	0	0	3	2	0	4	0	0	0	2	2	3	4	0	0	0	0	0
الوسط الحسابي		2.66						1.5						1.83						3.83					
النسبة المئوية للمطابقة		38.1%						21.42%						26.19%						54.76%					
نسبة الفجوة		61.9%						78.57%						73.81%						45.23%					

(2.66) و(1.83) وهي ضعيفة وبنسبة تطبيق وتوثيق (38.1%) و(26.19%) مما يوشر وجود فجوة بنسبة (61.9%) و(73.81%) على التوالي وتعود الاسباب في ظهور هذه النتائج الى نقاط الضعف تضمنت ضعف امتلاك العاملين رؤية واضحة في المشروع والتي تعد بمثابة البوصلة التي توجهه في الاتجاه الصحيح، والأساس الذي يتم بناء عليه وضع الأهداف وخطط العمل مع ضعف الادارة العليا للمديرية العامة للمجاري والشركات المنفذة ولجنة ادارة المشروع على ايجاد المناخ التنظيمي الملائم لنشر القيم والمفاهيم الخاصة بايجاد ثقافة لدى العاملين لتحسين ادائهم وضعف الادارة العليا للمديرية العامة للمجاري ولجنة ادارة المشروع في تجسيد قيم المنظمة واعطاء القدوة الحسنة للالتزام بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة والنزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني كما انه يوجد ضعف في الادارة العليا للمديرية العامة للمجاري والشركات المنفذة ولجنة ادارة المشروع في تعزيز قيم الشفافية وتكافؤ الفرص للعاملين داخل المشروع وخارجه اما نقاط القوة تضمنت إدراك العاملين أهمية التعلم والتطور المهني مع جو الألفة والمحبة والعلاقات الطيبة بين العاملين داخل المشروع لذا يحرص العاملين على مساعدة بعضهم البعض على التعلم وذلك من خلال النقاشات والحوارات ذات طابع غير رسمي.

**6. نمط القيادة والادارة العليا :** يتوجب على القادة مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار ومناقشتهم في مشاكل العمل وتشجيعهم للتعبير عن ارائهم ، لذا فان قائمة الفحص الخاصة بعامل النمط في مشاريع عينة البحث تبين من خلال الجدول (8) ، اذ حقق مشروع محطة معالجة العمارة/هور السناف م3 أعلى معدل حسابي وقدره(5) وهي قيمة عالية جدا" من أصل (6) درجات وبنسبة تطبيق وتوثيق (71.43%) مما يوشر وجود فجوة بنسبة (28.57%) ، بينما حقق مشروع محطة معالجة العزيرية أقل معدل حسابي و"قدره(3) وهو ضعيف وبنسبة تطبيق وتوثيق (42.86%) مما يوشر وجود فجوة بنسبة (57.14%) ، أما مشروع شبكات مجاري كربلاء ومحطة معالجة العمارة/البيتيرة م2 كان المعدل الحسابي (4.66) و(4) وهي عالية وبنسبة تطبيق وتوثيق (66.67%) و(57.14%) مما يوشر وجود فجوة بنسبة (33.33%) و(42.86%) على التوالي وتعود الاسباب في ظهور هذه النتائج الى نقاط الضعف التي تضمنت زيادة الحلقات الادارية الثانوية مع الادارة العليا في المديرية العامة للمجاري وتاخر اتخاذ القرار من قبل الادارة العليا مما يؤثر سلبا على تنفيذ المشاريع اما نقاط القوة تضمنت اعتماد فرق العمل في تنفيذ المشاريع كون ان الاستخدام الأكثر لفرق العمل تؤثر على فاعلية الموارد ، والمهارات والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق، فعندما يوجد خلل ما في معلومة محددة أو مهارة خاصة لدى أحد الأعضاء ، فهناك آخر لسد هذه الثغرة و التقدير المستمر لجهود العاملين من قبل الادارة العليا وانجازاتهم من خلال ربط انتاجية العامل بالحوافز والمكافآت الاضافية .

**7.المهارات والقدرات الجوهرية :** تتجسد المهارات بقدرة العاملين على الاداء الجيد بامتلاكهم الخبرات والكفاءات لتأدية الاعمال المناطة بهم بكفاءة ،لذا فان قائمة الفحص الخاصة بعامل المهارات والقدرات الجوهرية في مشاريع عينة البحث تبين من خلال الجدول (9) اذ حقق مشروع محطة معالجة العمارة/هور السناف م3 أعلى





## تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي [دراسة حالة في مشاريع المديرية العامة للمجاري]

**جدول (8) نتائج قائمة الفحص لمشاريع عينة البحث لعامل نمط القيادة والادارة العليا**

سادساً	نمط القيادة والادارة العليا	مشروع تنفيذ وتجهيز محطة المعالجة ومحطة الرفع والخط الناقل لمجاري العمرة/هور السناف /المرحلة الثالثة						مشروع تجهيز وتنفيذ محطة معالجة مع الخط الناقل في العمارة/البتيرة /المرحلة الثانية						مشروع تجهيز وتنفيذ محطة مجاري مع محطة رفع / كربلاء المقدسة					
		مطبق كلي		مطبق جزئي		غير مطبق		مطبق كلي		مطبق جزئي		غير مطبق		مطبق كلي		مطبق جزئي		غير مطبق	
الفقرات	ت	مطبق كلي	غير مطبق	مطبق كلي	غير مطبق	مطبق كلي	غير مطبق	مطبق كلي	غير مطبق	مطبق كلي	غير مطبق	مطبق كلي	غير مطبق	مطبق كلي	غير مطبق	مطبق كلي	غير مطبق	مطبق كلي	غير مطبق
1	مرونه المشاركة في اسلوب القيادة والادارة	*																	
2	فعالية القيادة في دعم تنفيذ المشروع	*																	
3	ملائمة السياسات والنظم لمتطلبات التنفيذ	*																	
4	اعتماد فرق عمل حقيقية في داخل المشروع	*																	
5	تنوع انماط الادارة والقيادة في المشروع حسب المواقف	*																	
6	دعم الادارة العليا لمبادرات أعضاء الفريق	*																	
التكرار		2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
الوزن		6	5	4	3	2	1	2	3	2	1	0	1	2	3	2	1	0	1
النتيجة (الوزن ÷ التكرار)		1	2	2	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
الوسيط الحسابي		5	4	3	3	2	1	3	4	3	2	1	0	4	5	4	3	2	1
النسبة المئوية للمطابقة		71.43%	57.14%	42.86%	33.33%	28.57%	21.43%	14.29%	10.71%	7.14%	5.14%	3.57%	2.86%	2.14%	1.43%	1.07%	0.71%	0.51%	0.36%
نسبة الفجوة		28.57%	42.86%	57.14%	66.67%	71.43%	78.57%	85.71%	92.86%	97.14%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



## تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي [دراسة حالة في مشاريع المديرية العامة للمجاري]

**جدول (9) نتائج قائمة الفحص لمشاريع عينة البحث لعامل المهارات والقدرات الجوهرية**

الترتيب	المهارات والقدرات الجوهرية	مشروع تنفيذ وتجهيز محطة المعالجة ومحطة الرفع والخط النقل لمجاري العمارة/هور السناف /المرحلة الثالثة						مشروع تجهيز وتنفيذ محطة معالجة مع محطات رفع عدد/2 وخط ناقل في واسط / العزيبه						مشروع تنفيذ وتجهيز شبكات مجاري مع محطة رفع / كربلاء المقدسة					
		مطبق كلي		مطبق جزئي		غير مطبق		مطبق كلي		مطبق جزئي		غير مطبق		مطبق كلي		مطبق جزئي		غير مطبق	
ت	الفقرات	موافق كلي	موافق جزئي	غير موثق	موافق كلي	موافق جزئي	غير موثق	موافق كلي	موافق جزئي	غير موثق	موافق كلي	موافق جزئي	غير موثق	موافق كلي	موافق جزئي	غير موثق	موافق كلي	موافق جزئي	غير موثق
1	تنوع المهارات في المشروع	*																	
2	تشخيص المهارات المتميزة	*																	
3	قدرة اعضاء الفريق في النهوض بالمهام الموكلين بها																		
4	القدرة على رصد المهارات وتقييمها																		
5	تحديد الفجوة بين ما هو مطلوب وبين المتوفر في مهارات المشروع																		
6	التعامل مع تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها وفق المهارات ومؤهلات العاملين	*																	
	التكرار	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	الوزن	6	5	4	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	النتيجة (الوزن ÷ التكرار)	1.5	2.5	3	4.5	6	9	1.5	2	3	4.5	6	9	1.5	2	3	4.5	6	9
	الوسط الحسابي	5.33						3						4					
	النسبة المئوية للمطابقة	76.2%						42.86%						57.14%					
	نسبة الفجوة	23.81%						57.14%						42.86%					

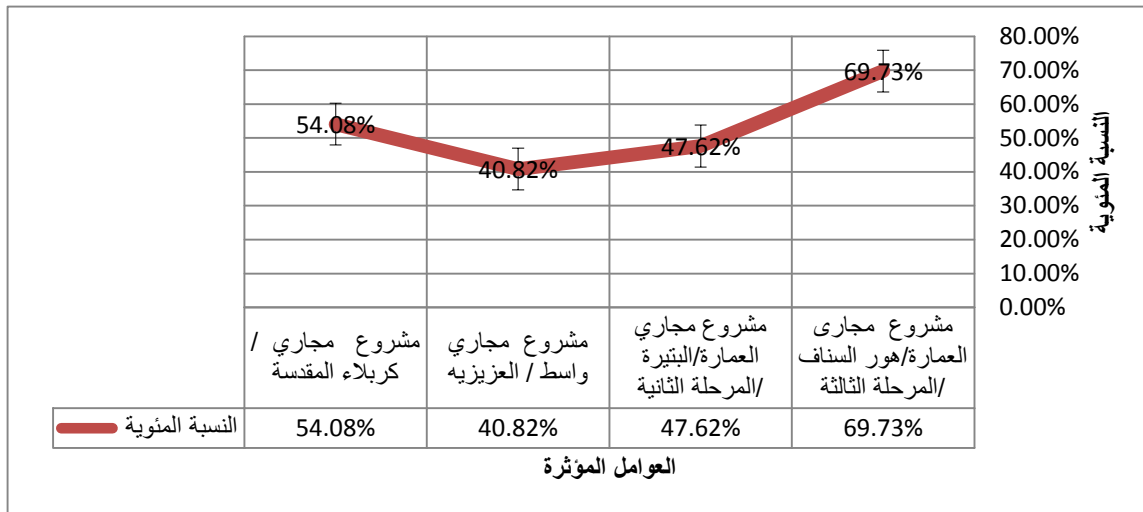
معدل حسابي وقدره (5.33) وهي قيمة عالية جدا من أصل (6) درجات وبنسبة تطبيق وتوثيق (76.2%) مما يوشر وجود فجوة بنسبة ( 23.8% ) ، بينما حقق مشروع محطة معالجة العريزية أقل معدل حسابي و"قدره(2.83) وهو ضعيف وبنسبة تطبيق وتوثيق (40.48%) مما يوشر وجود فجوة بنسبة ( 59.52% ) ، أما مشروع شبكات مجاري كربلاء ومحطة معالجة العمارة /البتيرة م2 كان المعدل الحسابي (4)و(3) وهي عالية وبنسبة تطبيق وتوثيق (57.14%) و(42.86%) مما يوشر وجود فجوة بنسبة (42.86%)و(57.14%) على التوالي وتعود الاسباب في ظهور هذه النتائج الى نقاط الضعف تحديد الصلاحيات حصرا بالادارة العليا في المديرية العامة للمجاري اذ ان دائرة المهندس المقيم للمشروع تعمل على متابعة تنفيذ الاعمال الخاصة بالمشروع بشكل روتيني ومن دون فسخ اي مجال للابداع والتطور مع تدهور الوضع الامني في عموم المحافظات أدى الى ضعف مشاركة الشركات الاجنبية بتنفيذ المشاريع والتي تزيد بدورها من تبادل الخبرات في هذا المجال اما نقاط القوة تضمنت اختيار عاملين تنفيذ للمشاريع من مديريين للمشاريع وعاملين التنفيذ وتم اعداد دورات لتطوير مهارات العاملين على الجانب النظري والعملية للمشاريع . وبهذا يكون اجمالي تأثير العوامل في التنفيذ الاستراتيجي للمشاريع عينة البحث كما في الجدول (10)الاتي:

جدول (10) اجمالي تأثير العوامل

المعدل	مشروع العمارة/هور /المرحلة الثالثة	مشروع مجاري السناف	مشروع العمارة/البتيرة /المرحلة الثانية	مشروع مجاري /المرحلة الثانية	مشروع مجاري واسط / العريزية	مشروع مجاري مع محطة كربلاء / المقدسة
4.88	3.33	2.86	3.78			
69.73%	47.62%	40.82%	54.08%			
30.27%	52.38%	59.18%	45.92%			

المصدر : اعداد الباحث.

ويتضح حصول مشروع تنفيذ وتجهيز محطة المعالجة ومحطة الرفع والخط الناقل لمجاري العمارة/هور السناف /المرحلة الثالثة على أعلى نسبة مئوية، في حين حصل مشروع تجهيز وتنفيذ محطه مع محطات رفع عدد/2 وخط ناقل في واسط / العريزية على أدنى نسبة وكما موضح من الشكل (1). الشكل (1) مخطط النسب المئوية للعوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع عينة البحث



المصدر : اعداد الباحث

## المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. تلوّك التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي في السنوات السابقة لاسباب عدة منها اسباب سياسية كما حدث بتأخير الموافقة على موازنة 2014 مثلاً أو اسباب اقتصادية وأمنية في عهد اقرب حتى ان الأموال التي يتم تخصيصها لتنفيذ هذه المشاريع غير كافية.
2. تبين ان ادارات المشاريع تولي اهتماماً أكبر بعامل الاستراتيجية والهيكل التنظيمي من بين العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي وبدرجة أقل لعامل القيم المشتركة بين العاملين .
3. قصور في الادارة العليا لمشاريع عينة البحث والتي تعود اسبابه لضعف الخطط الاستراتيجية للمشاريع المنفذة مما انعكس على مخرجاتها من خطط لا تتلائم مع تغييرات البيئة الخارجية فضلاً عن عدم وجود اهداف واضحة، إذ أن أوامر الغيار أعدت بدأ من مرحلة التصاميم .
4. عدم امتلاك مديرية المجاري العامة لنظام اليكتروني لتفعيل التواصل بين أقسام الدائرة وادارة المشاريع قيد التنفيذ لتسريع عملية اتخاذ القرار وتبادل المعلومات بينهم الأمر الذي انعكس على قدرتها في المتابعة و الرقابة .
5. عدم وجود نظام لارشفة المشاريع المنجزة سابقاً في المديرية العامة للمجاري وذلك للاستفادة من مواجهة المخاطر التي قد تحدث مستقبلاً في المشاريع قيد التنفيذ .
6. تبين ان ادارة مشروع مجاري العمارة/3م/هور السناف تولي اهتماماً أكبر لموضوع مدة انجاز المشروع أكثر من ادارات بقية المشاريع.

### ثانياً: التوصيات

1. عمل دراسة مستفيضة لاوليات المشروع من قبل اللجان القائمة على التنفيذ بعد احالة العمل مباشرة وقبل المباشرة وكلا حسب اختصاصه لتشخيص الخلل والعناصر الجيدة في الاوليات من مخططات وجدول كميات وطرائق التنفيذ و تشخيص نقاط القوة والضعف والمخاطر والتهديدات لتنفيذ ذلك المشروع وبالتالي وضع الحلول المناسبة لذلك فضلاً عن عمل دراسة الجدول الزمني للمشروع ومحاولة ضغطه بالقدر المناسب بالتفاوض مع المقاول ودون المساس بالكلفة أو المواصفات.
2. تركيز الادارة العليا على الثقافة والمهارات التي تعزز الحوار والنقاش وابداء الرأي والشفافية في تبادل المعلومات وضمان الحصول على التغذية الراجعة مع التركيز على قيم المنظمة وتعزيزها من خلال تكريم العاملين الكفويين وربط الانتاجية بنظام الحوافز.
3. اعداد نظام مخزني دقيق للمعدات الاستيرادية ومسك سجلات ادخال واخراج اصوليه لها وتفعيل دور الرقابة عليها.
4. تفعيل نظام اليكتروني لأرشفة المشاريع المنجزة وعمل تحليل للبيانات والمشاكل والمعوقات التي رافقت عملية التنفيذ والحلول التي وضعت لها ابتداءاً من اعداد الوثائق وحتى الاستلام النهائي للمشروع .
5. تفعيل نظام الاتصالات افقياً وعمودياً و اقامة لقاءات واجتماعات دورية داخل المشروع بادارة الشركة المنفذة واشراف دائرة المهندس المقيم لمواكبة التغييرات الحاصلة في فقرات العمل لضمان التنفيذ على وفق الجدول الزمني المعد للمشروع .

### المصادر

#### أولاً: الكتب العربية

- 1- أبو شندي، سعد عامر (2011)، "ادارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية"، الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- جرادات، ناصر محمد مسعود (2013)، "الادارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث"، الطبعة الاولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- الدوري، زكريا مطلق (2009)، "الادارة الاستراتيجية"، الطبعة الاولى، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان.



## تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي [دراسة حالة في مشاريع المديرية العامة للمجاري]

- 4- ديسلر، جاري(2011)، "أساسيات الادارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة"، الطبعة الاولى، ترجمة عبد القادر، عبد القادر محمد، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 5- العيساوي، العارضي، العبادي، محمد حسين، جليل كاظم، هاشم فوزي (2012)، الادارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لادارة المنظمات في الالفية الثالثة، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والاعلان، عمان.
- 6- هاينز، ستيفن، وألان، جون(2001)، التخطيط الاستراتيجي الناجح، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، كوجان بيدج البريطانية، الدقي.

### ثانياً: الكتب الاجنبية

- 7- Andrews, K.R. (1987) ,"The Concept of Corporate Strategy", 3rd ed, Homewood :Irwin.
- 8- Chandler, Alfred D. (1962), "Strategy and Structure", Cambridge: MIT Press.
- 9- David, Fred R.(2011), "Strategic Management CONCEPTS AND CASES",13th ed,Prentice-Hall Pearson Education International Inc, United States Of America.
- 10- Dessler ,Gary(2011),"Human Resource Management",12 th ed ,Pearson Education,Inc.,New Jersey.
- 11- Lynch, R. (2009)," Strategic Management", 5th Edition, Prentice Hall, Essex, UK.
- 12- Pearce, John A., Robinson ,Richard B.(2011), "Strategic Management Formulation, Implementation And Control",12th ed, McGrew-Hill Irwin, New York.
- 13- Thompson ,Strickland, Arthur A.,A.J.(1996)," Strategic Management Concepts And Cases ",9th ed, McGrew-Hill Irwin, New York.
- 14- Patterson, Alan(2015)," Leader Evolution: From Technical Expertise to Strategic Leadership",1st ed, Business Expert Press, New York.
- B-Thesises:(الرسائل والاطروحات)
- 15- Veettil, Nadakumar Mankavil Kovil (2008), "Strategy Formulation and Implementation in Manufacturing Organizations -The Impact On Performance", Ph.D.Disseration, Middlesex University Business School ,London,United Kingdom.
- C-Periodicals Journals:(الدوريات والمجلات)
- 16- Allio, Michael K(2005)," A short, practical guide to implementing strategy", Journal Of Business Strategy ,Vol. 26 No. 4, p. 12-21. Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0275-6668
- 17- Bonoma, T.V. (1984) ,"Making Your Marketing Strategies Work", Harvard Business Review, Vol.62,P. (69-76).
- 18- Crosby, B. L. (1991),"Strategy planning and strategy management: What are they and how are they different? ", Management System International, Inc. for the US Agency for International Development p.(1-8).
- 19- Hanafzadeh, Payam & Ravasan , Ahad Zare (2011), "A McKinsey 7S Model-Based Framework for ERP Readiness Assessment", International Journal of Enterprise Information Systems,Vol. 7,No.4,P 23-63.



تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع المصرف الصحي  
[دراسة حالة في مشاريع المديرية العامة للمجاري]

- 20- Hrebiniak, Lawrence G , Joyce, William F. (1984), "Implementing Strategy", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 3 (Sep., 1984), p. 462-465.
- 21- Kaplan, Robert S. (2015), "How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model", *Strategy & Leadership*, Vol.(33), Iss.(3), p(41-46).
- 22- Musyoka L.W (2011), "Challenges of Strategy Implementation in Jomo Kenyatta Foundation", *International Journal of Current Research*, 3(11), 301-308
- 23- Olson, E.M., Slater, S.F., Hult, G.T.M. (2005), "The importance of structure and process to strategy implementation", *Business Horizons*, Vol. 48 p.47-54
- 24- Reed, R. and Buckley, M.R. (1988), "Strategy in Action – Techniques for Implementing Strategy", *Long Range Planning*, 21(3): 67-74.
- 25- Rotich, Gladys & Odero, Collins Ochieng (2016), "Factors Influencing Strategy Implementation On The Performance Of Commercial Banks In Kenya", *Strategic Journals*, Vol.3, Iss. 3 (4), p 73 - 87.  
[www.strategicjournals.com](http://www.strategicjournals.com)
- 26- Schilit, W.K. (1987) ,"An Examination of the Influence of Middle-Level Managers in Formulating and Implementing Strategic Decisions", *Journal of Management Studies*, 24(3): 271-293.
- 27- Shah, A. M. (2005), 'The Foundations of Successful Strategy Implementation: Overcoming the Obstacles', *Global Business Review*, 6(2), p. 293-302.
- 28- Skivington, E. J. & Daft, L. R. (1991), "A study of organizational framework and process modalities for the implementation of business level strategic decisions", *Journal of Management Studies*, 28(1), pp. 45-68.
- 29- Van Horn, C.E. & Van Meter, D.S. (1977), "The Implementation of Intergovernmental Policy", *Policy Studies Review Annual*, 1:97-120
- 30- Waterman, Robert H., Peters, Jr. Thomas J. & Phillips, Julien R. (1980), "Structure Is Not Organization", *Business horizons*, 23(3), 14-26.



## **Diagnosis of factors affecting the strategic implementation of sewage projects ( Case study in General Directorate of sewage projects )**

### **Abstract**

This Research aim to identify the factors affecting the strategic implementation of sewage projects and to seek to activate the real follow-up of projects to identify the factors that accompany their implementation, The study included a sample of the projects of the investment plan implemented for the Directorate General of sewage in the governorates of Iraq, which was completed during the six years period (2010-2016). The sample of the research was four projects: The project of implementation and processing of the treatment plant and the lifting station and the conveyor line for the project of IMARA/The third stage/Al-Sanaf marshland , The project of the processing and implementation of the treatment plant with the carrier line in the IMARA / the second stage / Al-Bitira, the project of the implementation and installation of sewerage systems with the holy lifting station / Karbala and the project of processing and implementation of the treatment plant with 2 lift stations and conveyor line in Wasit / Azizia, A case study to collect information For these projects through the planning and follow-up department and the implementation section in the Directorate General of sewerage as well as "personal interviews to reach the results, The researcher reached a number of results, the most important of which is that the project departments pay greater attention to the strategic factor and the organizational structure among the factors affecting the strategic implementation and to a lesser extent the shared values factor among the employees, and the lack of ownership of the public sewerage system to activate communication between departments of the department and project management in progress To accelerate the decision-making process and the exchange of information, which reflected on its ability to follow up and control , The researcher also made several recommendations, the most important of which is an extensive study of the priorities of the project by the committees based on implementation after the assignment of work immediately and before the commencement and each according to its competence.

**Keyword:** Strategic Implementation .