



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال /الدراسات العليا

دور التخطيط الإستراتيجي في عملية اقتراح مشاريع تنمية الاقاليم لقضاء بعقوبة

قدمه

محمد نجم موسى

كلية -
نييل شهادة
التخطيط الإستراتيجي

أشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

حسين علي عبدالرسول

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا
عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(البقرة الآية ٣٢)

إقرار الأستاذ المشرف

أشهد أن إعداد هذا البحث الموسوم (دور التخطيط الاستراتيجي في عملية اقتراح مشاريع تنمية الاقاليم لقضاء بعقوبة) والمقدم من قبل الطالب (محمد نجم موسى) إلى قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية قد جرى تحت إشرافي وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي ولأجله وقعت.




الأستاذ المساعد الدكتور

حسين علي عبدالرسول

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية

توصية لجنة الدراسات العليا

بناء على التوصيات المتوافرة أرشح هذا البحث للمناقشة.


أ.م.د.

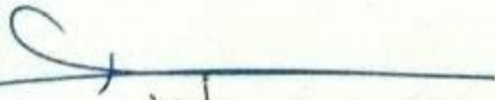
اسيل علي مزهر

رئيس لجنة الدراسات العليا

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية

توصية رئيس قسم إدارة الأعمال

بناء على التوصيات المتوافرة أرشح هذا البحث للمناقشة.


أ.م.د.

اسيل علي مزهر

رئيس قسم إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية

إقرار المقرر اللغوي

أشهد أن البحث الموسوم (دور التخطيط الاستراتيجي في عملية اقتراح مشاريع تنمية الاقاليم لقضاء بعقوبة) والذي قدمه الطالب (محمد نجم موسى) إلى قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية قد جرت مراجعته لغويا تحت إشرافي وأصبح أسلوبه العلمي سليما من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت.



المقوم اللغوي

م.م فائزة عبد الزهرة جامل

جامعة القادسية/كلية الادارة والاقتصاد

إقرار لجنة المناقشة

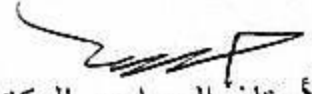
نشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة إننا قد اطلعنا على البحث الموسوم (دور التخطيط الاستراتيجي في عملية اقتراح مشاريع تنمية الاقاليم لقضاء بعقوبة) وقد جرت مناقشة الطالب (محمد نجم موسى) في محتوياته وما يتعلق به وانه جدير بالقبول لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي وبتقدير () .



الأستاذ المساعد الدكتور
علي جبران عبدعلي
رئيس لجنة المناقشة



الأستاذ المساعد الدكتور
جواد محسن راضي
عضوا



الأستاذ المساعد الدكتور
حسين علي عبد الرسول
عضوا ومشرفا

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية على إقرار لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور

مجيد عبدالحسين هاتف

عميد كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية

الإهداء....

إلى من علمني النجاح والصبر ورحل قبل أن يرى ثمرة جهدي
والذي الحبيب رحمه الله .

إلى من لم تنقطع بالدعاء لي ليل نهار ونبراس طريقي
والذي الحنون .

إلى المطابيح التي أضاءت بنورها لنا سبيل العلم والمعرفة أساتذتي
إلى كل من ساندني....

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع محبةً ووفاءً

محمد نجم

٢٠١٧

شكر و امتنان

الحمد والشكر لله اولاً وآخراً، والصلاة والسلام على نبي الرحمة سيدنا محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين .

لا يسعني وانا أتم هذا البحث بعونه تعالى إلا ان اتقدم بجزيل الشكر والامتنان -
الاستاذ الفاضل الدكتور (حسين علي عبد الرسول) لتفضله بالأشراف على هذا البحث
والرعاية التي اولاني إياها طيلة مدة البحث ، وشكري وتقديري لرئيس واعضاء لجنة
المناقشة لتفضلهم بالحضور ومناقشة بحثي .

كما اتقدم بالشكر والتقدير الى اساتذتي الاجلاء ، من رئاسة - قسم ادارة
الاعمال في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية الذين كانوا لعطائهم اثره وصداه

كما اتقدم بالشكر والاحترام للأشخاص الذين ساعدوني في اتمام البحث زملائي
الاعزاء والى من ساعدني من الاهل والاصدقاء كلهم.

شكر خاص لكل من ساهم في انجاز هذه الدراسة سواء بالمساعدة في او تزويدي

والشكر الجزيل للسادة مدراء الدوائر ورؤساء الاقسام في الدوائر القطاعية في
محافظة ديالى لما قدموه من توجيهات بتسهيل اجراءات توفير البيانات وعمل
الاستبيان .

الحمد لله رب العالمين ومن الله التوفيق .

محمد نجم

٢٠١٧

المستخلص ...

يهدف هذا البحث الى ابراز دور التخطيط الاستراتيجي في عملية اقتراح مشاريع تنمية الاقاليم لقضاء بعقوبة, حيث يعاني قضاء - في محافظة ديالى من اشكاليات واسعة في عملية اختيار المشاريع التنموية ضمن تنمية الاقاليم لأسباب عديدة فرغم وجود الخبرات والكوادر الوظيفية لدى المحافظة الا انها تبقى عاجزة عن تقديم الخدمات المطلوبة للقضاء لافتقار المحافظة الى رؤية - استراتيجية واضحة تعزز من قدراتها التنموية والمكانية .

يركز البحث على تحقيق الاهداف الاتية :

- تحديد رؤية استراتيجية لمعالجة الاشكاليات التي يعاني منها القضاء وتطوير وتنمية الموارد لتحقيق ذلك.
- وضع - استراتيجية مستقبلية بعد تحليل نقاط القوة والضعف بشكل ميداني وعلمي مدروس نحو عملية اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في قضاء بعقوبة من خلال اليات عملية وممكنة التنفيذ
- دراسة المشاريع المقترحة بصورة جديّة عن طريق تقديم دراسات جدوى وافية عن مشاريع تنمية الاقاليم ومدى تطابقها مع الخطط الاستراتيجية الموضوعية .
- تغليب المصلحة العامة للمحافظة بصورة عامة وقضاء بعقوبة بصورة خاصة وعدم تغليب المصالح الشخصية والحزبية في عملية اختيار مشاريع تنمية الاقاليم .

يقوم البحث على فرضية رئيسية مفادها :-

يمكن تحسين عملية اقتراح مشاريع تنمية الاقاليم لمحافظة ديالى عن طريق التخطيط الاستراتيجي .

الكلمات المفتاحية : تخطيط استراتيجي ، تنمية اقاليم ، مشاريع تنمية الاقاليم

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	الإهداء
	التقدير
	قائمة المحتويات
-	
-	
-	
-	الفصل الأول (منهجية البحث ودراسات السابقة)
-	(منهجية البحث)
	:"
	ثانياً : أهمية البحث
	:" أهداف البحث
	:" فرضية البحث
	:"
	سادساً : أساليب جمع البيانات والمعلومات
-	()
-	الفصل الثاني الإطار النظري
-	(التخطيط الاستراتيجي)
	تمهيد
-	/ مفهوم التخطيط الاستراتيجي
-	ثانياً / التاريخي للتخطيط الاستراتيجي
-	/ خصائص التخطيط الاستراتيجي
-	/ أهداف التخطيط الاستراتيجي
-	خامساً/ أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي
-	/ التخطيط الاستراتيجي
-	/ التخطيط الاستراتيجي

	/ التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية
	/ التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الامد
-	/ خطوات التخطيط الاستراتيجي
-	/ مستويات التخطيط الاستراتيجي
	ثاني عشر/ متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي
-	عشر/ معوقات التخطيط الاستراتيجي
-	/ تخطيط تنمية الاقاليم بمنظور استراتيجي
-	/ خطط تنمية الاقاليم وتطوير المدن
-	ثانيا / المنظور الاستراتيجي في تخطيط الاقاليم وتطوير المدن
-	/ اهمية الخطط التنموية والبرامج الاستثمارية ومبادئ اعداد الخطة
-	/ التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمشاريع البنى التحتية
-	خامسا" / مفهوم ومراحل القرار الاستراتيجي
-	الفصل الثالث / الجانب العملي
-	/ خصائص المحافظة و نبذة عن مشاريع تنمية الاقاليم
-	" / الاهمية الاستراتيجية لمحافظة ديالى و الـ الجغرافية والمناخية
	ثانيا /
-	" / مكونات الخطة الاستثمارية في العراق
-	" / برنامج تنمية الاقاليم في العراق
-	" / العلاقة بين السلطة التشريعية و التنفيذية في عملية وضع خطة تنمية الاقاليم .
-	/ تحليل مشاريع تنمية الاقاليم بين المخطط والمنفذ منها في قضاء بعقوبة
-	/ تحليل مواضع القوة ومواضع الضعف والفرص والتهديدات لاستراتيجية التنمية SOWT
-	/ تحليل
-	" / التخطيط الاستراتيجي لأختيار مشاريع تنمية الاقاليم
-	/ تحليل اجابات العينة

-	الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات
-	/"
-	ثانياً / التوصيات
-	قائمة المصادر

فهرست الجداول

	مجموعة من التعاريف حول التخطيط الاستراتيجي	
	SOWT	
	مستويات التخطيط الاستراتيجي	
	تخصيصات برنامج تنمية الاقاليم	
	مقارنة بين المشاريع المقترحة والمخططة	
	ساعات التجهيز للطاقة الكهربائية	
	الاحتياجات الفعلية من الطاقة ومقدار العجز	
	نسبة الفجوة الموجودة في قطاع البلديات	
	نسبة الفجوة في قضاء بعقوبة بالنسبة بالنسبة للتعليم الثانوي	
	نسبة الفجوة في قضاء بعقوبة بالنسبة بالنسبة للتعليم الابتدائي	
	نسبة الفجوة في قضاء بعقوبة بالنسبة بالنسبة لرياض الاطفال	
	عدد المراكز الصحية في قضاء بعقوبة	
	نسبة الفجوة في قضاء بعقوبة بالنسبة لمجري مياه الامطار	
	نسبة الفجوة في قضاء بعقوبة بالنسبة لمجري مياه الصرف الصحي	
	الاراضي الزراعية في المحافظة	

	توزيع افراد العينة حسب الموقع الاداري	
	التحصيل الدراسي لافراد العينة	
	الخدمة لافراد العينة	
	توزيع افراد العينة حسب الجنس	
	التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لإجابات أفراد العينة لمتغير التخطيط الاستراتيجي	
	ترتيب ابعاد التخطيط الاستراتيجي	
	التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي أفراد العينة لمتغير عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى	
	نتائج علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي و عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى	
	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية	

فهرست الاشكال

	التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي	
	اهمية التخطيط الاستراتيجي	
	العلاقة بين الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي	
	مستويات التخطيط الاستراتيجي	
	القرار الاستراتيجي	
	التقسيمات الإدارية لمحافظة ديالى	
	تقسيمات الموازنة العامة للدولة	
	العلاقة بين السلطة التنفيذية و التشريعية	
	نسبة المشاريع المخططة والمصادق عليها	
	الواقع الفعلي للمشاريع	
	توزيع افراد العينة حسب الموقع الادراي	
	توزيع افراد العينة حسب التحصيل الدراسي	
	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة	
	توزيع افراد العينة حسب الجنس	

قائمة الملاحق

المقدمة :

لا تأتي المشاريع بصورة عامة من فراغ او من دون هدف معين, انما تصنع استجابة لمطالب المجتمع بشكل عام او شريحة منه في منطقة او محافظة ما, لحل مشكلة او تحقيق منفعة عامة, ان الهم من ذلك هي مرحلة اقتراح ومن ثم اختيار المشاريع بالشكل الذي ينسجم مع الاهداف المحددة لها دونما اسراف او تبذير في الجهد والوقت والمال, اي ان هذه المشاريع تساهم وبشكل فعال بتحسين الواقع التنموي للمحافظة, وان دقة اختيار برامج ومشاريع تنمية الاقاليم وحسن صياغتها بالنسبة للمحافظة لها دور بارز في تحقيق التنمية للمحافظة وتحقيق افضل

مشاريع تنمية الاقاليم هي نابعة عن حاجات ورغبات الوحدات الادراية وسكانها, ويمكن اعتبار البنى التحتية المادية والتي هي اهم ما يركز عليها في مشاريع تنمية الاقاليم كالمباني مثل المستشفيات والمدارس, والنقل شبكات السكك الحديدية والطرق, وخدمات المرافق مثل خدمات المياه والطاقة والنفائيات باعتبارها مظهراً من مظاهر القوة الاقتصادية للبلد والمحافظة وكذلك البنى التحتية الاجتماعية هي رأس المال الاجتماعي ومستوى معيشة مواطنيه ودعم لرفاهية الأسر, حيث تب - -

الاستراتيجيات واستخدامها في عملية وضع الخطط في اختيار المشاريع من خلال التخطيط الاستراتيجي والذي يمكن من خلاله تعزيز القدرة على تقديم افضل البدائل الاستراتيجية وبما يتلائم مع الظروف الحالية والمستقبلية وهذا ما تم التركيز عليه في فحوى البحث حول كيفية الاستفادة من دور وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في وضع الخطة الاستراتيجية لمشاريع تنمية الاقاليم لمحافظة ديالى والتركيز على المشاريع التنموية بعد دراسة مستفيضة لكل مشروع وحسب احتياجات القضاء من المشاريع, وخصوصا ان مشاريع تنمية الاقاليم يجب ان تتبع من حاجة لمحافظة ورغبات سكانها المحليين, لذا فان البحث المقدم يهدف الى لفت انظار المسؤولين عن دور التخطيط الاستراتيجي في عملية ترشيح واثم اختيار مشاريع تنمية الاقاليم لقضاء بعقوبة .

واقترضت المادة العلمية ان تكون خطة البحث وفق ما يأتي :

ضم الفصل الاول منهجية البحث والدراسات السابقة, في حين ناقش الفصل الثاني الجانب النظري (المفاهيمي) للبحث من مفهوم التخطيط الاستراتيجي وفوائده ومعوقاته ودور التخطيط الاستراتيجي في مشاريع البنى التحتية, وعالج الفصل الثالث الجانب العملي (التطبيقي) تحليل الفجوة وتحليل مواطن القوة والضعف وعمل استبايان فيما يخص متغيرات التخطيط الاستراتيجي ودوره في اختيار مشاريع تنمية الاقاليم, وشمل الفصل الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات, ثم قائمة المصادر المعتمدة في هذا البحث .

الفصل الأول

منهجية البحث ودراسات سابقة

الفصل الاول

المبحث الاول : منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

يعاني قضاء بعقوبة في محافظة ديالى من تحديات واسعة في عملية اختيار المشاريع التنموية ضمن تنمية الاقاليم لأسباب عديدة فعلى الصعيد التشريعي نجد تنازع الصلاحيات وعدم التعاطي بجديّة مع تنفيذ وتطبيق التشريعات المحلية من قبل - العاملة داخل المحافظة حتى بعد نقل الصلاحيات كذلك على الصعيد الامكانيات بالنسبة للمنظمات فرغم وجود الخبرات والكوادر الوظيفية لدى المحافظة الا انها تبقى عاجزة عن تقديم الخدمات - حيث تفتقر المحافظة الى وجود خطة استراتيجية موحدة يمكن اعتبارها دليلاً للقيادات والمسؤولين عن اختيار مشاريع تنمية الاقاليم بعيداً عن العشوائية والتدخلات السياسية في عملية اختيار مشاريع تنمية الاقاليم وكذلك اختيار مشاريع ذات اولوية عالية ، وهناك عدة تساؤلات عن الموضوع منها :

- هل التخطيط الاستراتيجي يمكن ان يسهم في عملية مشاريع تنمية الاقاليم
- هل يتم تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار في عينة الدراسة ؟
- هل هناك ربط - عملي بين العوامل المؤثرة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في ديالى
- يتم مراعاة يق التنمية المستدامة و التنمية المكانية في عملية اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في
- هل تمتلك المحافظة خطط استراتيجية تنهض بالواقع التنموي

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية التخطيط الاستراتيجي ذاته والتي تفرض الاهتمام به كسلوك إداري أساسي يتوجب على الإدارة بصورة عامة و الإدارة العليا بصورة خاصة ممارسته باعتباره بعداً هاماً من الأبعاد والمهارات الشخصية لهؤلاء المديرين إذ ينبغي قياسها لديهم عند تقييمهم وعند تقييم نجاح أو فشل المنظمات التي يديرونها . حيث تبرز أهمية البحث في التأكيد على وجود خطة استراتيجية متوسطة أو بعيدة المدى ذات رؤية واضحة وهدفاً "ممكن التحقيق" وغاية سهلة الوصول لغرض الحصول على بنية تحتية خالية من العجز في الخدمات لسكان محافظة ديالى .

واضافة لهذا تبرز أهمية البحث في تحديد دور السلطات المحلية والجهات التنفيذية والتوجيهية في المحافظة في عملية اختيار مشاريع تنموية ذات جدوى اقتصادية وفنية عالية تهدف الى عدم هدر الموارد المتاحة والاستغلال الأمثل لها باعتبار السلطة المحلية هي السلطة التنفيذية التي يقع عليها مسؤولية المصادقة على خطة مشاريع تنمية الاقاليم .

من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي القائمين في عملية اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في محافظة ديالى واقسام التخطيط في الدوائر القطاعية المختلفة حيث يشير البحث بأهمية اتباع العوامل المؤثرة التي تسهم في نجاح التخطيط الاستراتيجي في عملية اختيار المشاريع التنموية والاستثمارية والتي من شأنها ان تحسن من الواقع التنموي للمحافظة.

- - أهمية البحث واختياره وتبسيط الضوء عليه لضرورته القصوى للاقتصاد العراقي حيث ان نجاح تنمية واستثمار المشاريع المختارة في قضاء بعقوبة خاصة (ومحافظة ديالى عامة) هو الطريق والخطوة الاولى نحو النهوض بواقع الاق - ي في محافظة ديالى نحو مديات ابعد ومستويات

ثالثاً: اهداف البحث

يركز البحث على تحقيق الاهداف الاتية :

- تحديد وتشخيص اهم الاشكاليات والتحديات التي تعيق عملية اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في قضاء
- تحديد رؤية استراتيجية لمعالجة الاشكاليات والتحديات التي يعاني منها القضاء وتطوير وتنمية الموارد لتحقيق ذلك.
- - خطط استراتيجية مستقبلية بعد تحليل نقاط القوة والضعف بشكل ميداني وعلمي مدروس نحو عملية اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في قضاء بعقوبة من خلال اليات عملية وممكنة التنفيذ لاستثمار

رابعاً: فرضية البحث

يقوم البحث على فرضية رئيسية مفادها :-

- يمكن تحسين عملية اقتراح مشاريع تنمية الاقاليم لمحافظة ديالى عن طريق التخطيط الاستراتيجي .
- وفرضية فرعية مفادها :-
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي و عملية اختيار مشاريع تنمية الاقاليم .

خامساً : حدود البحث

- الحدود المكانية :محافظة ديالى /
- الحدود الزمانية : تمثل الحدود الزمانية المدة التي امضاها الباحث في جمع البيانات واجراء المقابلات والمشاهدات اللازمة لدعم الجانب النظري والعملي للبحث وامتدت من
- الحدود البشرية مجتمع البحث (عينة البحث) والتي تمثلت بمديرية ماء ديالى ومديرية كهرباء ديالى ومديرية تربية ديالى ومديرية اتصالات ديالى ودائرة صحة ديالى ومديرية التخطيط ومديرية طرق وجسور ديالى ومديرية بلدية بعقوبة وديوان محافظة ديالى ومجلس محافظة ديالى .

سادساً : اساليب جمع البيانات والمعلومات :

- طار النظري من خلال مصادر البيانات والتي تتمثل بالكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات الصلة ، والدوريات والمقالات ، والابحاث وال
- المقابلات الشخصية مع معظم عينة ()
- جمع البيانات والمعلومات الخاصة بمشاريع تنمية الاقاليم من ديوان محافظة ديالى / شعبة التخطيط و الدوائر الخدمية الاخرى .

المبحث الثاني

أولاً : الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحث وفي ضوء ما متاح وما تم البحث عنه وتقصيه من دراسات سابقة عالجت موضوع البحث أو اقتربت منه وتناولت أطواره العام أو ناقشت بعض اجزائه ويمكن ذكر اهم تلك الدراسات الاكاديمية :

- دراسة سعيد () .

عنوانه (دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية ادارة الازمات)	ماهية البحث
- أهم الاتجاهات الفلسفية والمفاهيمية متغيرات الدراسة، - ممارستهما - طبيعة - بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية - التخطيط الاستراتيجي فاعلية	
- معنوية بين - التخطيط الاستراتيجي	الفرضية
تهدف لتحقيق أهداف يمكن إجمالها : - تحديد مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وإ - الأزمة . - تأكيد أهمية التخطيط الاستراتيجي - تشخيص وتحديد طبيعة . بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية	الهدف
ظهر التغيير . التوجه . اتخذته . بالاهتمام بالقضايا البيئية بشكل المزيد . التحسين . جهود - ولاسيما . مجال اكتشاف يؤشر اهتمام بتحديد مؤشرات	
- ضرورة تعزيز وزارة التخطيط لجهودها في ادارة الازمات عبر ايجاد كادر وظيفي مدرب ومؤهل للقيام بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الازمات فضلا" عن توظيفها لمواردها المعلوماتية لهذا الغرض . - ينبغي ان توظف الوزارة التخطيط الاستراتيجي بشكل اكبر وبما يساهم في زيادة فاعلية قرار الاستجابة عبر ربط استراتيجية اتخاذ القرار عبر توظيف تقنيات اتخاذ القرار كالعصف الذهني . - ضرورة توظيف العلاقة الايجابية التخطيط الاستراتيجي ومراحل ادارة الازمة واستثمار ذلك التوظيف في تعزيز فاعلية ادارة الازمة .	التوصيات

- () :

عنوانه (تقويم خطة تنمية الاقاليم في محافظة نينوى بمنظور استراتيجي)	ماهية البحث
<p>لعدة و المتنوعة و الإمكانيات البشرية و الاقتصادية في محافظة نينوى، و من خلال الأرقام المالية التي تم الحصول عليها من قسم حسابات تنمية الأقاليم في ديوان محافظة نينوى للأعوام (- م) نلاحظ أن المجموع الكلي للتخصيصات ضمن مية الأقاليم هو () ملياراً.</p>	
<p>- تحديد اهم الاشكاليات و التحديات التي تعيق تطور و تنمية محافظة نينوى وفق رؤية تحليلية واقعية و علمية متجردة. - تقديم تصور لخطط التنمية الفعالة و المطلوبة بما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية في عموم محافظة نينوى. - تحقيق الاستثمار الامثل للموارد او الايرادات لمحافظة نينوى سواء تلك الإيرادات من دوائر البلدية أو حصة المحافظة من البتر و دولار أو من خلال تخصيصات تنمية الأقاليم. - تحديد الأسباب التي تحد من تحقيق خطة تنمية الأقاليم في محافظة نينوى لأهدافها رسومة لها.</p>	الهدف
<p>. تغليب المصالح الشخصية و الحزبية و الفئوية في عملية اختيار المشاريع في خطة تنمية الاقاليم. . تقاطعات الرؤى بين الوزارات و المحافظة؛ حيث لا يتم تبني أو الاسترشاد بالرؤية الاستراتيجية للمحافظة و المؤثرة ضمن بيانات واقع الحال الفعلي بشكل جدي من قبل ارات و يتم الاعتماد على رؤية الوزارة (إن وجدت) و خطة التنمية الوطنية.</p>	
<p>. رصد و تحليل مواطن القوة و الضعف و الفرص و المخاطر للتنمية الاقتصادية و المكانية . . تكليف فريق من الخبراء المحليين (و الدوليين إن اقتضى الأمر) لإعداد الدراسات التحضيرية المطلوبة لعمل الخطط المحلية. . القيام بتحليل أوضاع التنمية البشرية في المحافظة لتشخيص الفروق في أداء الوحدات الإدارية المختلفة و كيفية تمايزها عن بعضها.</p>	التوصيات

- دراسة الربيعي () .

عنوانه(تقييم ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العام -)	ماهية البحث
<p>. على الرغم من وجود الخطة الاستراتيجية ، فإنه يطرح تساؤل هل حققت الخطة الاستراتيجية الأهداف التي وضعت من أجلها ام لا ؟ . هل لدى الافراد العاملين في الدائرة (-) اطلاع على الخطة الإستراتيجية وبالتالي تفاعلهم مع الخطة وتحسين اداءهم ؟ . هل انعكس التخطيط الإستراتيجي على الحصيلة الضريبية للهيئة العامة</p>	
<p>هنالك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطور التحصيل في هيئة الضرائب</p>	الفرضية
<p>. لفت الانتباه الى أثر التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية متمثلة بالهيئة العامة للضرائب في تحسين الحصيلة الضريبية . . الدراسة المعمقة لجدوى اعداد الخطة الإستراتيجية وتأثيرها على الافراد العاملين في الهيئة العامة للضرائب .</p>	الهدف
<p>. ضخامة الأهداف الموضوعة الإدارة العليا لم تراعي الواقع والامكانيات والسقف الزمني في تحقيق هذه الأهداف وبذلك لم تتحقق اغلب الأهداف التي وضعتها الهيئة العامة للضرائب . . نلاحظ أن هناك ضعف بتنفيذ الخطة الإستراتيجية وذلك لعدة اسباب أهمها ضعف الموارد المادية والبشرية وتعقد الاجراءات والبيروقراطية في العمل وبالتالي ضعف في المراجعة والتقييم التي تتطلبها الخطة الإستراتيجية .</p>	
<p>. التهيئة المسبقة للخطة الإستراتيجية من اجل تجاوز جميع المعوقات سواء المادية منها أو البشرية التي تقف دون تنفيذ اهداف الخطة الاستراتيجية . . ضرورة اجراء تحليل SOWT لمعرفة نقاط القوة والضعف في بيئة الهيئة العامة للضرائب الداخلية والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية واجراء التعديلات في ضوءه .</p>	التوصيات

الدراسات الاجنبية :

- suklev & Debarijcv (2012)

<p>Strategic planning effectiveness comparative analysis of the Macedonian</p> <p>فاعلية التخطيط الإستراتيجي (تحليل مقارن لحالة جمهورية مقدونيا)</p>	<p>ماهية البحث</p>
<p>بيان فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الشركات .</p>	
<p>إن فرضيات الدراسة تعتمد على طبيعة منهج الدراسة المعتمد وهو كما يوجد في الفقرة السابقة الذي يقسم إلى :</p> <p>- التحليل النوعي</p> <p>- التحليل الكمي</p>	<p>الفرضية</p>
<p>تقع قيمة الدراسة في المجالات الادبية والنظرية في اثبات علاقة التخطيط بالاداء وكذلك دعم المعرفة الادبية في هذا المجال وذلك بتقييم عدة ابعاد للتخطيط الاستراتيجي ، متزامنا مع منهجين مختلفين لقياس فاعلية التخطيط الاستراتيجي. التأثير الواقعي يشير الى انشاء ابعاد مختلفة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي بطريقة تعزز فاعلية التخطيط الاستراتيجي وتوفر اقتراحات مفيدة للمدراء بالتركيز على جهودهم في ممارسة التخطيط الاستراتيجي الفاعل.</p>	<p>الهدف</p>
<p>- تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء المالي وغير المالي يرتبط بحجم ممارسة ومشاركة الموظفين في هذه الشركات له .</p> <p>- لم يستخدم التخطيط الاستراتيجي بمدى واسع في الدول المقارنة (النامية) .</p>	
<p>تتجه الحاجة للتخطيط الاستراتيجي يستوجب توعية الإدارات العليا لبقية المستويات الوظيفية لغرض معرفة ادوارهم وبالتالي مشاركتهم الحقيقية له .</p>	<p>التوصيات</p>

٢ - دراسة Vaitkevicius-2000

عنوان الدراسة	أنموذج للتحليل الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم
هدف الدراسة	وتسعى هذه الدراسة إلى تحديد المعايير التي يتم خلالها تحديد أدوات التحليل الاستراتيجي المسعملة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم ،
عينة الدراسة	قامت الدراسة بتحديد (٤٠) أداة تستعمل في عملية التحليل الإستراتيجي في منظمات الأعمال، ومن ضمنها تحليل (SWOT) الذي عد من أحد أهم أدوات التحليل ، لأنه يبين نقاط قوة وضعف المنظمة ويحدد الفرص والتهديدات الخارجية
نوع الدراسة	واستعمل الباحث الاستبانة الاستطلاعية ، والمقابلة الشخصية ، والجداول الإحصائية ، كوسائل لجمع البيانات والمعلومات
الاستنتاجات والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التركيز على استعمال أداة التحليل المناسبة لضمان نجاح التحليل الإستراتيجي مع تأكيد عملية تحقيق التناسب والتلاؤم بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .

٣- دراسة Suarez , (2007)

<p>ASSESSMENT OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE PLANS A STRATEGIC APPROACH INTEGRATING EFFICIENCY, HESION AND ENVIRONMENTAL ASPECTS , DOCTORAL THESEIS</p> <p>(تقييم خطط البنية التحتية للنقل : منهج استراتيجي لتكامل الكفاءة , التماسك , الجوانب البيئية) ,</p>	<p>ماهية البحث</p>
<p>عمليات التخطيط في البنية التحتية للنقل على درجة عالية من التعقيد , في عمليات التخطيط للنقل , وكذلك وجود صراعات سياسية لتحديد الاهداف بين المستويات الادارية (المحلية والاقليمية والوطنية والاوربية) .</p>	
<p>وضع منهجية استراتيجية قادرة على استكمال المنهجيات التقليدية لتقييم خطط البنية التحتية , الكفاءة والتماسك والجوانب البيئية : ويقسم الى اهداف :-</p> <p>- تحديد مجموعة من المعايير الاستراتيجية، وهما الكفاءة والتلاحم والاستدامة البيئية، التي ينبغي تقييمها في تقييم خطط البنية التحتية للنقل.</p> <p>- تطوير أداة تخطيط مفيدة وشفافة ومرنة، ونتائجها يمكن أن .</p>	<p>الهدف</p>
<p>كان الهدف العام لهذا العمل البحثي لتطوير منهجية قادرة على معالجة الآثار لاستراتيجية لخطط البنية التحتية للنقل والتي لا تغطيها عادة منهجيات التقييم التقليدية</p>	
<p>النهوض بقطاع البنية التحتية للنقل وشبكات النقل من - استخدام نهج لتقييم الخطط الموضوعية من قبلهم وكذلك لتحديد نهج من المعايير الشفافة والمرنة يتم التعامل به من قبل الميرين لحل الصراعات السياسية</p>	<p>التوصيات</p>

ثانياً: مجالات الافادة من الدراسات السابقة ومميزات البحث الحالي :

عبرت الدراسات السابقة التي تم الاشارة اليها عن اهمية التخطيط الاستراتيجي واهم نقاط الافادة من هذه الدراسات فهي:

- التعرف على بعض المصادر والمراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة والافادة منها في موضوع البحث الحالي والتي ساهمت في التعرف على متغيرات البحث .

- التعرف على العوامل المؤثرة في مشاريع تنمية الاقاليم .

ان ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة انه يهدف الى دراسة بيان دور التخطيط الاستراتيجي في عملية اختيار مشاريع تنمية الاقاليم وسبل تنشيطها بمنظور استراتيجي في قضاء - ، وكذلك تحديد العوامل المؤثرة والظروف التي يواجهها القضاء ، وتحديد الموقف الاستراتيجي للمشاريع المنفذة ، ثم اختيار الاستراتيجية الملائمة لعملها في ظل بيئة العمل المحيطة بها ، ووضع خطة استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى عملية الاختيار للمشاريع.

الفصل الثاني

الجانب النظري

(المفاهيمي)

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي

(المفهوم والاهمية والاهداف والمكونات والمعوقات)

تمهيد :

يعد التخطيط العامل الاساسي والسبيل الرئيسي لنجاح المنظمات وتحقيق ما تريد ويُعتمد نجاح او فشل المنظمات الى حد كبير على دقة التخطيط عموماً" والتخطيط الإستراتيجي خصوصاً" وقد مارست المنظمات التخطيط طويل المدى ومن ثم التخطيط الإستراتيجي وتطور الى ما يعرف اليوم بالإدارة الإستراتيجية . فالتخطيط الاستراتيجي هو سمة من سمات المنظمات الناجحة في بيئة اليوم التي تتصف بعدم التأكد البيئي وسرعة التغيير مما أوجب على المنظمات خلق حالة من التفاعل المستمر بينها وبين البيئة الخارجية لأنها تؤثر وتتأثر بها، فالتخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة المهمة والفعالة لمواجهة البيئة من خلال فهم البيئة الداخلية والظروف الخارجية وأختراق المستقبل والإعداد له من خلال مجموعة من البدائل التي تفيد في تحقيق الأهداف أفضل تحقيق. لذلك يمكن القول بأن أهتمامات التخطيط وتعريفه قد ازدادت وتشعبت مع ازدياد الحاجة إليه والذي يبدو أن التخطيط ظهر مع بداية اتخاذ الإنسان المدن وهو أمر منطقي اذ أن الأستقرار المدني يقتضي التخطيط.

- بيئة المنظمة من العوامل المهمة التي تحدد نجاح المنظمة ، و تواجه منظمات اليوم بيئة أعمال على درجة عالية من التركيب و التغيير و التعقيد ، لما يحدث فيها من تغيرات و تعديلات في القواعد و السياسات و الأساليب ، هذا إلى جانب العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها عادةً إلى تقليل فرص نجاح أي منظمة و التي تتمثل في مصالح و نفوذ و ضغوط بعض الأفراد أو المنظمات أو الهيئات السياسية و الاجتماعية و مما تلتزم به من اتجاهات ، و مفاهيم، و أخلاق ، و أدواق ، و عقائد ، إلا انه و على الرغم من تزايد هذا التركيب و التغيير و التعقيد البيئي فأن هناك تزايداً مماثلاً في الاتجاه نحو الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانيات الداخلية و المتطلبات الخارجية لبيئة المنظمة.

يسعى هذا المبحث الى بناء الإطار المعرفي والنظر في موضوع التخطيط الاستراتيجي من خلال توضيح مفهومه ، ومبرراته ، وأهميته ، وابعاده ، ومستوياته ، ثم معوقات تطبيقه :

اولا : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يمثل التخطيط بصورة عامة الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى . إذ إن التخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريق سير الأمور للإجابة على اسئلة مثل ماذا يجب أن نفعّل؟ ومتى؟ واين؟ وكيف؟ (توفيق ، :) . ولقد بدء نظام التخطيط بالتركيز أولاً على التخطيط المالي ووضع الموازنات ، والتخطيط قصير الأمد ثم عزز مع تطور الظروف البيئية بعمليات التخطيط متوسط وبعيد المدى ، ثم تعقدت العملية التخطيطية في المنظمات الكبيرة والمتكونة من عدة وحدات أعمال استراتيجية لتظهر عمليات التخطيط الشامل ، ومع زيادة التعقيد وضياح العمليات التخطيطية بتفاصيل كثيرة جاء التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning ليمثل نقلة نوعية بالتركيز على القضايا الحرجة والمهمة في حياة المنظمات وكمرحلة متقدمة من مراحل تطور وتغير نظام التخطيط والذي أيضاً يمثل الجوهر في تطور نظام الإدارة (بني حمدان وادريس ، :) . إذ ظهر التخطيط الاستراتيجي خلال عام في المنظمات التي تتعامل مع المشكلات من خلال التجربة والخطأ وخلال الفترة التي ظهر فيها والى وقتنا الحاضر اختلفت التوجهات من قبل الكتاب والباحثين في تعريف التخطيط الإستراتيجي ولقد حصرها (سعيد ، :) باتجاهين :

الاتجاه الأول : التخطيط الاستراتيجي بوصفه مجموعة تفاعلات انسانية رسمية وغير رسمية تحدث اثناء عملية توليد الخطط الاستراتيجية . بالاضافة الى انه عملية طويلة الأمد يركز على المنظمة ككل وضمن بيئتها .

الاتجاه الثاني : التخطيط الاستراتيجي بوصفه الالتزام بالتفكير بالمستقبل والكيفية التي يتم بها تحقيقه بشكل استراتيجي ، وهو ما يشكل اجراء اكثر بكثير من مجرد إعداد الخطة.

وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي ، إلا انه لم يتوصل إلى إجماع أو اتفاق على مفهوم محدد له مابين في ()

() مجموعة من تعاريف التخطيط الإستراتيجي

عريف		
عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من الم	:	
النشاط الذي يحدث داخل المنظمة لاستخلاص وتقييم الاستراتيجيات البديلة ، وبذلك فهو سلسلة عمليات ادارية داخلية .	Woods etal, 1998:5	
العملية التي تتحدد من خلالها الغايات بعيدة المدى ، وانتقاء الوسائل (الاستراتيجيات والسياسات) وتخصيص الموارد وتطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات .	:	3
إطار فكري متكامل تشارك فيه جميع المستويات الإدارية لتحليل المنشأة ، وتقييم قدراتها الذاتية وصياغة رسالتها وأهدافها ، واختيار الاستراتيجيات العامة والفرعية ووضع السياسات والبرامج والخطط والموازنات القادرة على تحقيق أهداف ورسالة المنشأة وذلك في ظل افتراضات تخطيطية محددة .	توفيق ، :	4
عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف مقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة من خلال سلسلة من المراحل تبدأ بمسح الحالة الراهنة وتشخيص الرؤية المستقبلية وتمر بتحليل كمي ووصفي لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وللفرص والمخاطر في البيئة الخارجية ، فتصاغ خارطة التغيير الإستراتيجي والتي تخضع لآليات محددة للتنفيذ ولمقاييس معينة للمتابعة سواء كان ذلك على مستوى تنظيم للأعمال أو على مستوى إقتصاد قطاعي أو استراتيجي أو وطني .	:	5
نشاط يقوم فيه المدراء بتصور سيناريو بديل في حال حدوث تغيير من اجل التنبؤ	Rothaermel,2013 :40	6
عملية فكرية منظمة واعية تستطيع من خلاله المؤسسة أن تتعرف بمختلف الوسائل العلمية على وضعها الحالي ومستقبلها المحتمل ثم تحدد عدد من الإستراتيجيات بهدف اختيار أحدهما أو بعضها وفق ضوابط علمية مهنية وتنفيذها بعد تأهيل وإعداد الكوادر الوظيفية الماهرة بحيث تكون قادرة على التنفيذ ويأتي أخيراً الدور الحيوي لنظام الرقابة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية .	:	7

وبذلك يتجسد التخطيط الإستراتيجي في الآتي :

. عملية اختيار ماهو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية .

. عملية مشاركة جماعية من قبل افراد المنظمة من خلال تنظيم الإجراءات التي تصب في تحقيق الأهداف العامة .

. عملية مستمرة فلا يمكن ان تكون جهود الادارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية ، بل يجب ان تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات .

أن اختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب في مفهوم التخطيط الإستراتيجي يعزى الى اختلاف طبيعة عمل كل منظمة واختلاف توجهاتها الإستراتيجية فقد عزى (بنى حمدان وادريس ، :) الاسباب المؤدية للاختلاف بمايأتي :-

- . مفهوم المستقبل ومستوى إدراك الإدارة له ، فالمستقبل زمن قادم غير محدد قد يكون بعضه واضحاً ، وقد يكون البعض الآخر غامضاً ، قد يبدو مستقراً والآخر مضطرباً ، فالحركة -
- لاتضع فواصل بين الحاضر والمستقبل ، وإن الحاضر والمستقبل عبارة عن دائرة غير محدودة تتبادل التأثير مع المنظمة ، فإدراك وتقييم وتحديد الإتجاه المستقبلي يختلف من منظمة لأخرى .
- . الوسائل المستخدمة في مواجهة المستقبل (تحديد الاهداف وطرق إنجازها) تختلف م -

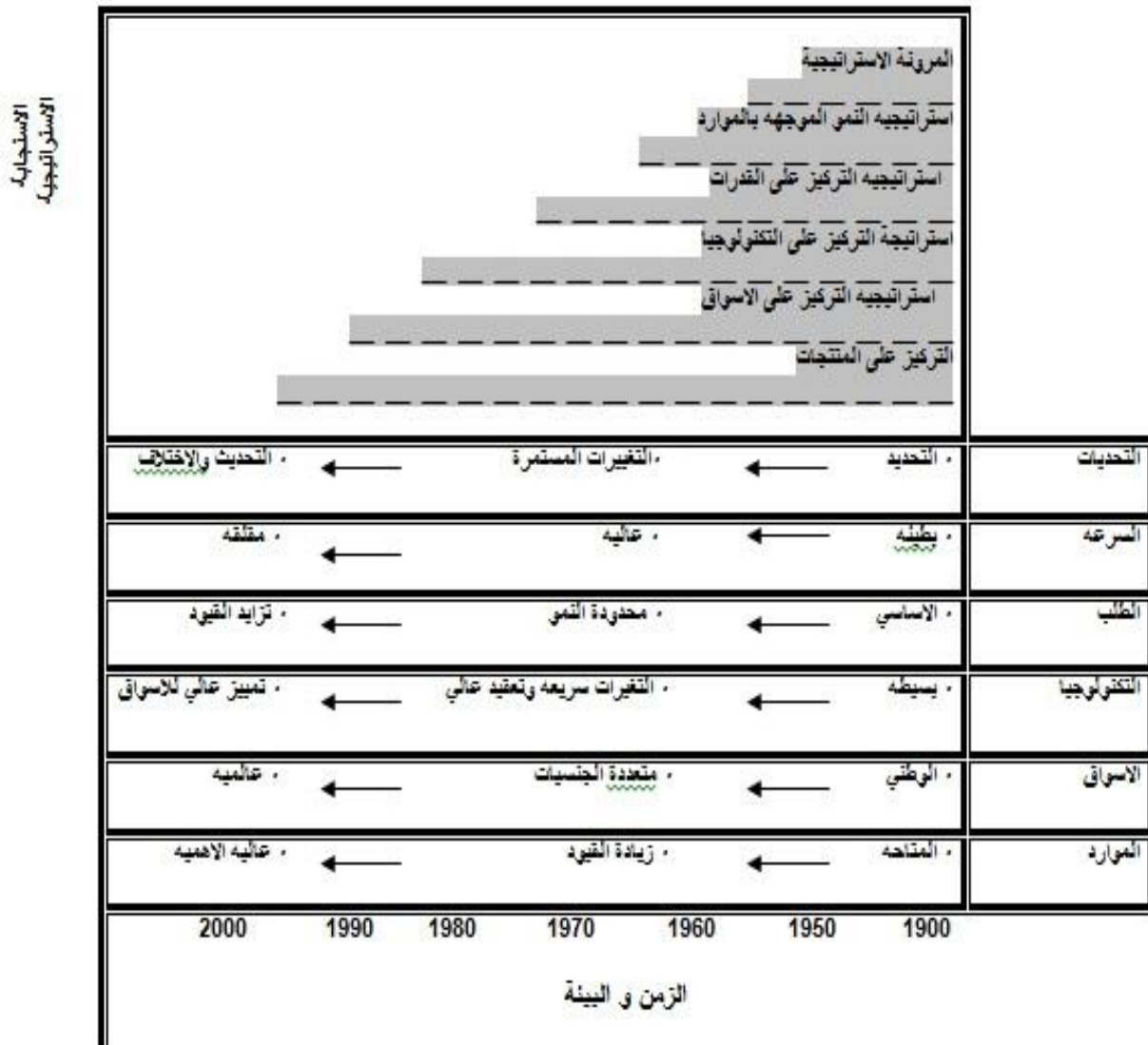
ثانياً: التطور التاريخي للتخطيط الإستراتيجي

التخطيط كمنهجية إنسانية ليس جديد الظهور بل هو أول الوظائف وأهمها في الإدارة وهي (التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة) وبدونه لا تتم أي وظيفة أخرى فالخطة غالباً ما تكون الأساس لصحیح لنجاح أي عمل. وان أول من استخدم مفهوم التخطيط بصورته الحالية هو الأستاذ النرويجي " Kristian Schonheyder " في عام () ثم بعد ذلك أخذت فكرة التخطيط في العالم الغربي تأخذ أبعاداً أكثر أهمية لاسيما في ألمانيا خلال الحرب العالمية الأولى وأصبح التخطيط وسيلة هادفة لإدارة الأنشطة الحربية و الاقتصادية وخلق أطر ملائمة بين الحاجات التي يتطلبها الاقتصاد القومي خلال الحرب العالمية الثانية وفي عام () أعطى الإتحاد السوفيتي للتخطيط الاقتصادي أهمية خاصة من خلال الخطط الخمسية الرامية لتحويل البلاد من دول زراعية الى دول صناعية متقدمة وذلك بالسيطرة على الموارد الاقتصادية المختلفة (الشماع وحمود ، :).

وقد حدثت في بداية الخمسينات من القرن العشرين تغيرات اقتصادية واجتماعية مهمة في الولايات المتحدة الأمريكية أدت تلك التغيرات الى زيادة القوة الشرائية لدى المستهلكين وتغيير أنماط استهلاكهم في ظل التطورات التكنولوجية وكنتيجة لحدوث ذلك برز مفهوم التخطيط طويل الأمد (بني حمدان وادريس، :) وفي بداية الستينات من القرن العشرين تطور مفهوم التخطيط طويل الأمد الى التخطيط الإستراتيجي كانت بدايات نشوء التخطيط الإستراتيجي من قبل العالم (I. Ansoffe) في أوائل الستينات, وقد حظي التخطيط الإستراتيجي بأهمية متزايدة في البحث والتطبيق والدعم من قبل العديد من الإداريين والاقتصاديين والسياسيين في دول اقتصاديات السوق المتقدمة (معروف ، :) مما دفع ذلك الرئيس الأمريكي الأسبق (ليندون جونسون) الى ان يطلب في عام () - - الأمريكية كافة بضرورة اعتماد وتطبيق التخطيط الإستراتيجي (معروف ، :).

فنظام التخطيط بدأ أولاً بالتركيز على التخطيط المالي ووضع الموازنات والتخطيط قصير الأمد ثم عزز لاحقاً ومع تطور الظروف البيئية لعمليات التخطيط متوسط المدى وبعيد المدى ومن ثم تعقدت العملية التخطيطية في المنظمات الكبيرة والمتكونة من عدة وحدات أعمال إستراتيجية لتظهر عمليات التخطيط الشامل (بني حمدان وإدريس ، :) ويرتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي أساساً بمستقبل منظمات الأعمال وظهر التخطيط الاستراتيجي انعكاساً لتبني منظمات الأعمال للنظام المفتوح في الإدارة فالمنظمة ككيان تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة وهذا التأثير المتبادل لا بد ان ينعكس على صياغة استراتيجيات تتبنى التغيير الحاصل في البيئة بحيث يكون هناك توافق بين موارد المنظمة والإستراتيجيات المصاغة (الخطيب ، :)

ويوضح الشكل () الاستجابات التاريخية لعملية التخطيط الاستراتيجي



Source: Bean, wiliam "Strategic Planning That makes Things Happen: Getting from Where You Are to Where You Want to Be "Human Resource Development press Inc 1993:34

ثالثاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

نجاح الخطة الاستراتيجية يعتمد الى حد كبير على ما تحتويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة
- - - تغيرات والمعطيات البيئية, كما ان الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها اساسا للنجاح
دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها الخطة, ومن خصائص التخطيط الاستراتيجي:-
(: :)

- انه عملية متكاملة ومتنوعة الابعاد والصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي الى اكساب او
خلق الميزة التنافسية للمؤسسة .

- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الواجهه , ومتعددة الانشطة تتجاوز النظرة التقليدية للانماط
الاخري من التخطيط , فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص , وانما
هو اوسع شمولاً , واغنى ابعاداً" واعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي حيث يتسم بالتفكير
الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة متغيرات البيئة
(الداخلية والخارجية) .

- يسعى التخطيط الاستراتيجي الى ايجاد تصور تستطيع من خلاله ان تحقق ميزة تنافسية وذلك من
خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل , ويتميز بانه نوعي ويـ
يد الافكار غير المسبوقة .

- يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم اساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم
على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ افضل القرارات واكثرها قابلية
للتنفيذ .

- يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الاثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم
وزيادة كفاءته وفعالته وكفائته والاسهام في احداث جو .

- يسعى التخطيط الاستراتيجي الى الى وضع مسارات رئيسية للفعول الاستراتيجي تتمثل بخطط
استراتيجية واقبل رسمية واقبل ثباتاً" , واكثر تغييراً" , واوسع شمولاً" , واعمق تحليلاً" من الخطط
الرسمية التقليدية , التي تنغل على ثوابت مبادئها , وقواعد عملها , ومراحل تنفيذها .

كما اشار (Bean) ان عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص تتمثل
بالاتي (حمدان وادريس, :) :

- . ان عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي, بمعنى ان الافكار الواردة بالخطة
يجب ان تستغل بمنظور مستقبلي واضح تدعم باطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.
- . عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم واهداف وافكار متناثرة .
- . يتم تطويرها من خلال فريق عمل متكامل.
- . تعطي اتجاهاً , وليس ارباكاً وتشويشاً نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة .

- . متفاعلة, ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بابعاد البيئة وليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الاحداث
- . ان تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة, وليست متاخرة, وتأتي كردود فعل للاحداث البيئية
- . ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة.
- . تكون واقعية وليس عملية مساومات سياسية.
- . ان التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس عملية مجردة.
- . ان تكون متجهة للنتائج, ولا توضع على الرفوف للتباهي.
- . ان تكون عملية يمكن قياسها وان تحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات وليست مجرد

- ويضيف (California state Department) مجموعة اخرى من الخصائص تتمتع بها عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال (الغالبى وادريس, :) وهي :
- (دعم واسناد كامل من قبل الادارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي.
 - (من المفترض ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تشاركية.
 - (ان تقوم بتعريف وتوضيح محدد للمسؤوليات.

رابعاً : أهداف التخطيط الاستراتيجي

- بين(خير الدين,) ان هناك اهداف يحققها التخطيط الاستراتيجي :-
- . مواجهة عدم التاكيد في بيئة عمل المنظمة.
 - . التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
 - . تطوير امكانيات المنظمة للتعرف على الفرص والقيود والتهديدات وتحليلها وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
 - . تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وواجهه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل معها.
 - . توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
 - . توفير ادوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.
 - . تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
 - . صياغة وتطوير رسالة المنظمة واهدافها.

- . تحديد وصياغة الغايات والاهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- . تحديد وتوفير متطلبات تحسين الاداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
- . التأكد من ربط الاهداف الاستراتيجية لطموحات واهداف المستفيدين والادارة العليا ومصالحة .
- . توجيه الموارد والامكانيات الى الاستخدامات الاقتصادية.

خامساً : أهمية وفوائد التخطيط الإستراتيجي

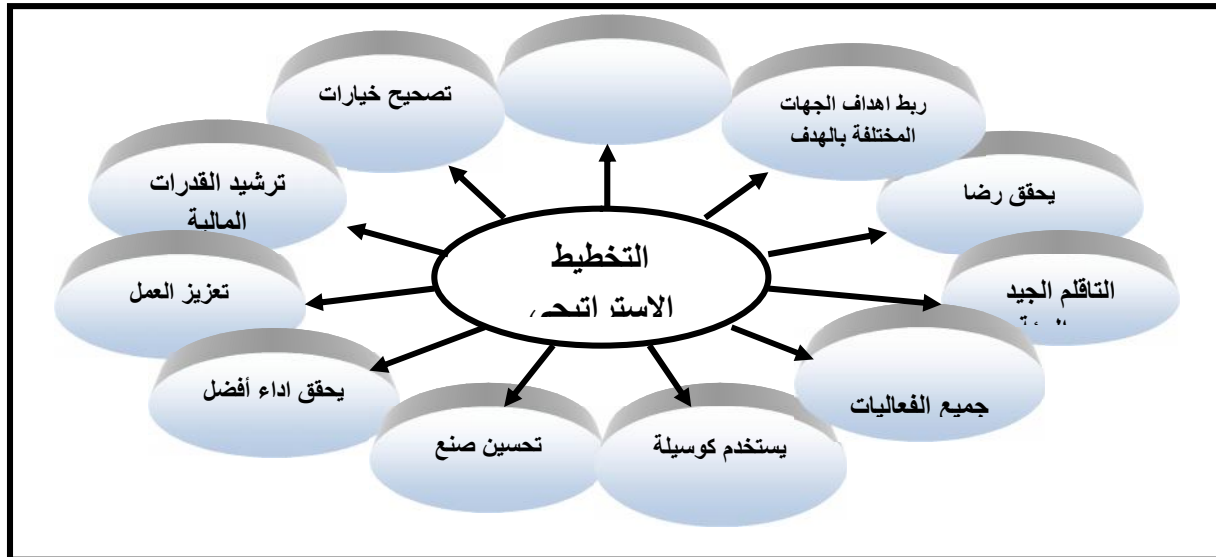
اشار العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده ، والبعض قد تعمق كثيراً حول فاعلية هذا النوع من التخطيط ، فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بالتغييرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية ، ويساعد في اعطاء تصور واضح ومفهوم عن المنظمة ، وهذا بدوره يجعل من الامكان صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها ، كما أنه يمكن المدراء من مواجهة التغييرات البيئية والتعامل معها(ادريس والغالي ، :) .

وتتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي في الآتي : (الكرخي ، :)

- . توضيح المستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها مما يساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها .
- . يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل ، وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها .
- . يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل عندما تكون في الاتجاه الصحيح .
- . يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لانه يؤكد على النشاطات الرئيسة للمنظمة وكيفية تحقيقها واتخاذ القرارات الفاعلة لبلوغها ، ذلك يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة والمناسبة .
- . يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها .
- . يعتبر وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الاهداف المرجوة .
- . تمكن الخطة الاستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفوء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة .

- . التأقلم مع التغيرات البيئية السريعة من حيث أثرها على أداء المنظمة .
- . التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب المصالح.
- . يعتبر التخطيط الإستراتيجي على وجه الخصوص من أهم الوظائف الإدارية لانه يعد اساسا لهذه الوظائف فإذا لم توجد لدى الإدارة خطة فإن ذلك يعني أنها لن تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة ،فالتخطيط هو المعيار الاساسي للقيام بهذه الوظائف كما تبرز اهميته من خلال التحديات التي تواجهها الإدارات اليوم.
- ضمان الاستخدام الاكثر فاعلية للموارد من خلال التركيز على الاولويات الرئيسية توفر اطر لتخصيص الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والمعرفية.
- . يوفر تجانس منهج التفكير وخصائص الممارسات الادارية لدى قيادات ومديري المنظمة من خلال مشاركتهم في تحليل وتشخيص الوضع القائم، وفي صياغة رسالة واهداف المنظمة.
- عملية
- التخطيط الأستراتيجي
- بين الأهداف القصيرة والبعيدة
- التخطيط الإستراتيجي يجعل الأهداف العامة للشركة واضحة للجميع وبالتالي تنبثق منها خطط الإدارات او قطاعات العمل وتكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات ويجعل العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد .

() أهمية التخطيط الإستراتيجي



المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على أهمية التخطيط الاستراتيجي للباحثين والكتاب .

سادساً : مبررات التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي يعد ضرورة وليس ترفاً نظراً لأنه يؤدي الى الكفاءة في الأداء وهذا مااجتمعت عليه معظم المنظمات العالمية التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي , ومن أهم المبررات الداعية الى

التخطيط الإستراتيجي ماياتي (العارف، :) :

- يزود المنظمة بمرشد حول ماالذي تسعى لتحقيقه.
- يزود المسؤولين بالمنظمة بأسلوب وملاحح التفكير في المنظمة ككل.
- يساعد المنظمة على تخصيص أي توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق أستخدامها .
- يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة .
- يرفع وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة .
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدبرون .
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة .
- يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادربصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
- يوضح صورة المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح .إن التخطيط الإستراتيجي يقدم - واضحة للمنظمة أمام مجموعات المصالح المختلفة وتحديد المخاطر التي قد تواجهها المنظمة وهذا يجعل التخطيط الإستراتيجي عنصراً مهماً لضمان بقاء المنظمة واستمرار عملهم عالية .

تعود مبررات لجوء المنظمات الحديثة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي إلى تعقد وتشابك العلاقات والمسؤوليات وتعدد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء العمل, فالعمل الحديث يتعرض لكثير من المخاطر وعدم التأكد بالنسبة للظروف المستقبلية، ومن ثم يصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورياً للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد بالخطط والبرامج التي تكفل الأهداف في ظل الظروف المتوقعة وهذه المبررات تتمثل بالآتي (القطامين، :) .

- اكتشاف أخطاء في عمل المنظمة، وتتمثل هذه الأخطاء في الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعه.

- ظهور فجوة لافقة للنظر في أداء المنظمة وذلك عندما تصبح نتائج الأداء بعيدة عن التوقعات قياساً بالأهداف الموضوعه.

- تولي مدير جديد لإدارة المنظمة يختلف في أسلوبه وطريقة قيادته للمنظمة عن الإدارة السابقة مما يترتب عليه إعادة

ويذكر (اللوزي) مبررات ضرورة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي(الحسن والعفيف، :)

- حاجة أجهزة الإدارة العامة والخاصة إلى ضرورة إحداث التغييرات الجذرية في أساليب العمل وتطويرها ورفع كفاءتها وكفاءة العناصر البشرية.
- يوفر التخطيط الاستراتيجي المقياس العلمي لمعرفة مدى الإنجاز الحاصل.
- يهيئ التخطيط الاستراتيجي مناخاً ديمقراطياً يسمح بالمشاركة في صنع القرار.

سابعاً : عناصر ومكونات التخطيط الإستراتيجي

تباين آراء الباحثين والكتاب بشأن مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي واضح وربما يرد هذا التباين إلى اختلاف الباحثين والكتاب في خلفياتهم النظرية او بسبب الاختلاف في تركيزهم على بعض الجوانب، حيث يرى (Chaffey et al) ان الرسالة والتحليل والأهداف والتنفيذ هي العناصر الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي (حسين، :)، ووضح (هوبكنز) ان يرى بعض باحثي التخطيط الاستراتيجي أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتكون من ثلاثة مكونات رئيسية :- (Falshaw et al,2006,11)

- () صياغة (والتي تشمل تطوير رسالة، ووضع الغايات الرئيسية ، تقييم البيئات الخارجية والداخلية، وتقييم واختيار البدائل الاستراتيجية).
- () التنفيذ.
- () .

لقد اختلف الباحثين في تحديد عناصر التخطيط الإستراتيجي وما هي التي تنصدر القائمة من حيث الاعداد ، ويمكن تحديد عناصر التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي ، الرسالة ، الأهداف ، السياسات ، الستراتيجيات ، التنفيذ ، التقييم أو المراجعة) وهناك من يضيف اليها الخيار الاستراتيجي كمرحلة اخيرة من عناصر التخطيط الاستراتيجي (الساعدي ، :) .

. **التحليل البيئي Environmental Analysis** : يتضمن مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة القيام بدراسة كل من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيهما ، ذلك لاستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها وتتضمن بيئة المنظمة أربعة عوامل إستراتيجية وهي عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (السكارنة ، :) ، ويعد التحليل الداخلي والخارجي للبيئة (SWOT) الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المنظمة وخارجها من خلال الاجابة على السؤال التالي : " اين نحن الآن ؟ والمقصود بالتقييم الداخلي والخارجي تحليل وتقييم الظروف الداخلية والظروف والعوامل الخارجية التي تؤثر في الم .

- البيئة الداخلية :

تحليل البيئة الداخلية يعتمد بشكل رئيسي على تحليل عوامل القوة والضعف ، وان عوامل القوة (Strength) تمثل العناصر المتوافرة في المنظمة والتي تساهم بشكل ايجابي في عمل المنظمات والتي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة لتعزز عوامل القوة وتساهم في انجاز العمل بمهارة وخبرة عالية (- :) ، وهنا تتجسد عوامل القوة بالإجابة على هذه الأسئلة المهمة : (توفيق ، :)

- ماهو الشيء الجيد لنا ؟

- يف هي منافستنا ؟

- اه

أما بالنسبة لعوامل الضعف (Weakness) فهي بخلاف عوامل القوة إذ إنها تعزى إلى عدم توافر القدرات الداخلية التي قد يؤدي العجز فيها إلى عدم إمكانية المنظمة على تحقيق أهدافها وحرمانها من امتلاك ميزة إستراتيجية محددة. وتتجسد عوامل القوة بالإجابة على الاسئلة الآتية : (توفيق ، :)

- اه

- ماهو أكثر شيء يزعج الفئات المستهدفة ؟

وبذلك تمثل عوامل البيئة الداخلية والطرائق التي تستخدم في تحليل هذه العوامل المواقف والأحداث الرئيسية للمؤسسة وهي الهيكل التنظيمي والوظيفي ، والمناخ التنظيمي ، وسياسات - العمل ، وثقافة المؤسسة ، والموارد البشرية ، والموارد المالية ، والموارد المادية للمؤسسة ، والقيادة الإدارية ، ونظم المعلومات وجهود البحث والتطوير ، وانماط الاتصال -) : (.

- البيئة الخارجية:

وتتمثل البيئة الخارجية بالفرص والتهديدات التي تحيط بها والتي تعمل على تحديد اتجاهات المنظمة لأنها تؤثر على قدراتها سلباً أو ايجاباً بقدر متانة وقوة السياسات التي تضعها المنظمة لتطوير فرصها الداخلية والكيفية التي تتعامل بها مع هذه العوامل (الكرخي ، :) . كما تمثل الفرص (Opportunity) المواقف أو الاتجاهات أو التغييرات القائمة أو المحتملة في البيئة الخارجية التي تدعم الطلب على منتجات أو خدمات المنشأة ، أو تؤدي الى تحسين مركزها التنافسي ، ذلك إذا ما سهل عملية استغلالها واقتناصها على احسن وجه (توفيق ، :) . أما التهديدات (Threats) فهي تمثل المشاكل والعقبات التي تنشأ من جراء تغيرات غير متوقعة في عناصر البيئة الخارجية للمنظمة أو أي تغيير أو تصرف مرتبط بقوى البيئة الخارجية (الجبوري ، :)

اذ تقسم البيئة الخارجية الى بيئة عامة (بيئة المجتمع) وبيئة خاصة (بيئة العمل) فالبيئة العامة تؤثر في جميع المنظمات من خلال عواملها السياسية ، القانونية ، الإجتماعية ، الحضارية ، الإقتصادية ، والتكنولوجية . بينما تؤثر البيئة الخاصة في المنظمة المعنية دون غيرها من المنظمات من خلال عواملها المتمثلة بالموردين والزبائن والمنافسي

وبصورة عامة لاتستطيع المنظمات في الغالب بتصحيح جميع نقاط الضعف لديها ، كما لاتريد أو ترغب في استخدام كل نقاط القوة لديها . بالإضافة الى ذلك تسعى الى تكييف نفسها عند حدود الفرص التي تحتاج اليها نقاط القوة ، أو انها تأخذ بالفرص التي تعني تطوير عناصر قوة معينة لديها (:) .

من خلال استخدام مصفوفة SWOT ووضع بعض التغييرات التي تناسب المنظمة لتظهر بشكلها التحليلي الذي يخدم المنظمة وتكون كالاتي :

SWOT لتحليلية ()

نقاط الضعف الداخلية (W)	نقاط القوة الداخلية (S)	التحليل الداخلي التحليل الخارجي
<p>مساندة استراتيجية التوير او التحول</p> <p>W/O</p> <p>التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجياً</p> <p>(تحليل)</p>	<p>استراتيجية هجومية</p> <p>S/O</p> <p>استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجياً</p> <p>(الوضع المثالي الجيد)</p>	<p>الفرص البيئية المتاحة</p> <p>O</p>
<p>مساندة استراتيجية</p> <p>استراتيجية دفاعية</p> <p>W/T</p> <p>تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاكي المخاطر الخارجية (الغاء)</p>	<p>مساندة استراتيجية</p> <p>استراتيجية التوسع</p> <p>S/T</p> <p>استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية او الحد من آثارها البحث عن فرص في ظلال التهديدات</p>	<p>التهديدات البيئية الخارجية</p> <p>T</p>

() ، تحليل خيارات تدريب الشباب في ضوء الإستراتيجية الوطنية للشباب لوزارة الشباب والرياضة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ص .

وللتحليل الاستراتيجي فوائد عديدة منها :-

- زيادة الوعي الإداري للتغيرات البيئية.
- زيادة فهم وضع المنظمة.
- يحسن قرارات تخصيص الموارد.
- تسهيل إدارة المخاطر.
- تركيز الاهتمام على التأثيرات الأولية على التغيير الاستراتيجي.

تكوين الاستراتيجية Strategy formation: وهي تتعلق بوضع الخطط طويلة الاجل لـ
الفرص والتهديدات البيئية في مقابل القوى والضعف التنظيمي ، ولذا فهي تتضمن تعريف
رسالة المنظمة وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة

- الرسالة الاستراتيجية Strategic Mission

الرسالة عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه
وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها
(:) .

الاهداف الاستراتيجية Strategic objectives

هي نتيجة مرغوبة أو مستهدفة ، تمثل مايجب انجازه ومتى ، بحيث يكون من خلال الهيكل
التنظيمي وما يضمه من وحدات أو فرق عمل) . وبذلك تمثل الأهداف صيرورة مستقبلية تعمل
المنظمة على انجازها بأفضل صورة ضمن الامد الزمني المحدد لها
(:) .

- السياسات Policies

تعني السياسة معالجة القرارات القائمة لتصبح قرارات حكيمة ، كما تعني مجموعة القواعد
والأسس التي تضعها الادارة العليا لتوجيه فكر المنظمة وأعمال العاملين فيها نحو أهدافهم
(الصيرفي ، :) .

. الخيار الإستراتيجي (Strategic option) :

اختيار الاستراتيجي هو قلب الادارة الاستراتيجية كما يعبر بعض الباحثين حيث لا توجد فائدة لعمليات التخطيط الاستراتيجي بدون الوصول الى خيار يتناسب مع رسالة المنظمة ويتم تحقيق اهدافها من خلاله, وعرف (الدوري, :) الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية, الذي يمثل افضل تمثيل رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية ويتضمن القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة, والقيام بتقويم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الادوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الاكثر ملاءمة, ومن الضروري الإشارة الى أن الاستراتيجية هنا تعد المحدد للاتجاه العام الذي تختاره المنظمة, وهذا يعني أنها العنصر الذي يجيبنا على الكيفية How التي تصف لنا الانتقال باتجاه الشيء What المرغوب فيه, ولا يعد العمل باستراتيجية دون أخرى أمرا سهلاً لذلك أن الإدارة تكون في حاجة الى تطوير وتقييم استراتيجيات بديلة بشكل مستمر ومن ثم اختيار الاستراتيجية الملائمة, وهذا ما يطلق عليه بعملية الخيار الاستراتيجي التي تعني عملية خلق مجموعة من الاستراتيجيات التي تصف الكيفية التي يتم للمنظمة من خلالها التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية ستفاد من عملية التحليل البيئي تمهيداً لانتقاء الاستراتيجية الأكثر ملاءمة للاستجابة لهذه البيئة.

يرى (Wright) إن الخيار الاستراتيجي للمنظمة هو الذي يكون الأكثر مواءمة لوضعها الداخلي و يعزز التكيف مع البيئة الخارجية و يؤدي إلى احتمالية اكبر لتحقيق أهدافها ورسالتها, إذا افضل أداة لتحقيق التناسق بين مسار العمليات والأنشطة داخل المنظمة واتجاهها العام ومن ثم يمثل البديل الذي ينقل المنظمة إلى وضع افضل, وعبر(الغالي وادريس, :) عن الخيار الاستراتيجي الذي يقابل احتياجات اولويات المنظمة, والقادر على تحقيق اهدافها, من وجه نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه, اكثر من أي بديل اخر والذي يمكن ان ينفذ بنجاح لذا فالخيار الاستراتيجي هو عبارة عن ناتج لعملية مفاضلة بين بدائل قابلة للتنفيذ القادرة لتحقيق اهداف المنظمة, مستندة الى معايير محددة.

. التنفيذ Implementation : - مرحلة التنفيذ وضع الخطط التي طورت في المرحلة

السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية (:) .

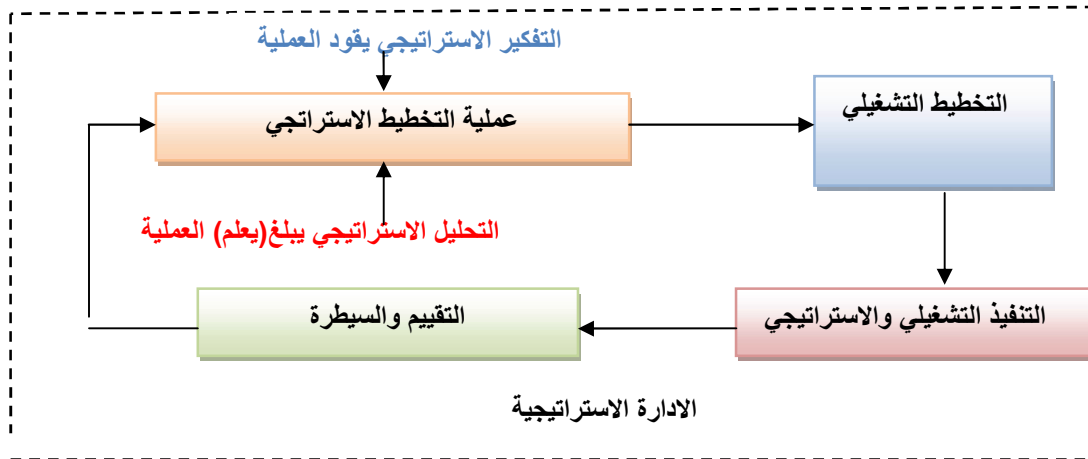
. التقييم أو الرقابة Evaluation or supervision : تتضمن هذه المرحلة تقييم اداء المؤسس

للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية تنفذ حسب ماخطط لها ، وان الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ (:) .

ثامنا: التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية:

عرف (Glueck and Jauch) استراتيجية بانها مجموعة من القرارات المتسلسلة المتصلة التي ينتج عنها تكوين وتطوير استراتيجية فاعلة تساعد المنظمة في تحقيق اهدافها, وعملية الادارة الاستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الاهداف وصنع القرارات الاستراتيجية وراى اخرون الادارة الاستراتيجية هي عملية تطوير وصيانة العلاقات بين المنظمة وبيئتها من خلال تحديد وتطوير غايات واهداف واستراتيجيات نمو والخطط التي تحدد السير لكل العمليات او الانشطة المطلوب ادائها في المنظمة (ابوقحف, :), كما عبر - بان الادارة الاستراتيجية هي عملية استباقية (أي هيدية) ممكن من خلالها تطوير أهداف الاعمال, فضلا عن الاستراتيجية التي تؤدي الوصول لتلك الاهداف, وتقلق الادارة الاستراتيجية بخصوص التخطيط والتنبؤ لمستقبل الاعمال واعدادا الحسابات لحاضر ومستقبل محيط الاعمال وعرفاها " الإدارة الاستراتيجية هي عملية مستمرة، تفاعلية، ومتعددة الوظائف تهدف الى ديمومة المنظمة ككل واستجابتها بشكل ملائم لبيئتها, وبين الباحث (Shawyun,2012:6) العلاقة بين الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي كما في الشكل () الذي يوضح ان التفكير الاستراتيجي يقود عملية التخطيط الاستراتيجي, والتحليل الاستراتيجي يغذي عملية التخطيط الاستراتيجي, وتُشكل الإدارة الاستراتيجية للمنظمة مجموع العمليات التي تؤدي إلى تطوير الاستراتيجيات وتنفيذها, كما تصب عمليات التفكير الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي (وهويته SOWT للمنظمة) وعمليات التخطيط الاستراتيجي في صياغة وتقييم واختيار مجموعة مناسبة من الاستراتيجيات لتنفيذها.

() العلاقة بين الادارة الاستراتيجية والتفكير والتخطيط الاستراتيجي



Source:(Shawyun,Teay, 2012, Developing and actioning Strategic Planing in higher education institutions:p6)

تاسعا: التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى :

- قد يستخدم التخطيط طويل المدى وكذلك التخطيط الاستراتيجي بالتبادل في بعض الاحيان وللتمييز بين المصطلحين (، :) :
- يُفترض في التخطيط طويل المدى أن اتجاه مستقبل المنظمة هو ممتد من وضع المنظمة السابق، واستناداً الى ذلك يتولد افتراض من قبل الادارة العليا ان اداء المنظمة في المستقبل سيكون افضل من الاداء في الماضي، في تحديد الاهداف التخطيط الاستراتيجي فلا يلتزم بالفرضية السابقة، ووضحت Allison&Kaye,2005:8 ان التخطيط طويل الامد لمستقبل يمكن التنبؤ به اما الاخر يفترض عدم تاكد المستقبل وصعوبة التنبؤ به.
 - يستند التخطيط طويل وبيانات حقيقية بفترات زمنية، . حين يركز التخطيط الاستراتيجي على جانب فلسفي متمثل بالقيم التي تعكس إيمان الإدارات العليا بأهداف تبذل كل جهودها وقدراتها بها.
 - وبينما ميز (الشرقاوي) بين التخطيط طويل الذي يركز على والتنفيذ ، وبين التخطيط الاستراتيجي الذي يكون تركيزه التفكير والتكوين.
 - المدة الزمنية التي يتعامل معها التخطيط طويل 5 عشرين عاماً ويبنى أساليب لتحقيق الأهداف لاسيما الأهداف لية، اما المدة الزمنية التي يعالج فيها التخطيط الاستراتيجي الاهداف العامة (-) مبنيا التحليل البيئي.

عاشرا: خطوات التخطيط الاستراتيجي :

- يتضمن التخطيط الإستراتيجي مجموعة من الخطوات وهي تعريف وتحديد الاتجاه الإستراتيجي
- والتحليل الإستراتيجي للبيئة وتقييم البيئي وصياغة الخطة الاستراتيجية
 - التشغيلية وتحديد وتنفيذ
 - الإستراتيجية وتحديد مستهدفات وتقييم وإدريس، (:)

هناك خطوات أساسية في التخطيط الاستراتيجي ويمكن توضيحها كما يلي:

- تعريف فلسفة المنظمة وإعداد بيان الرسالة أو المهمة .
- مسح أو تحليل حالة البيئة وهذا يشمل تحليل البيئة التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وتأثيرات الحكومة التي لها تأثير على أداء .
- تقييم المنظمة (SOWT) نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، يتم التركيز على المزايا المتميزة أو القوة وكذلك تهديدات الشركة التي تسعى جاهدة لتحويلها الى فرص .كل هذا يتوقف على تصور الشركة للمستقبل وكذلك الجهد الذي تقوم به الادارة.
- تطوير الأهداف والغايات المادية والمالية وكذلك قياسات للأداء.

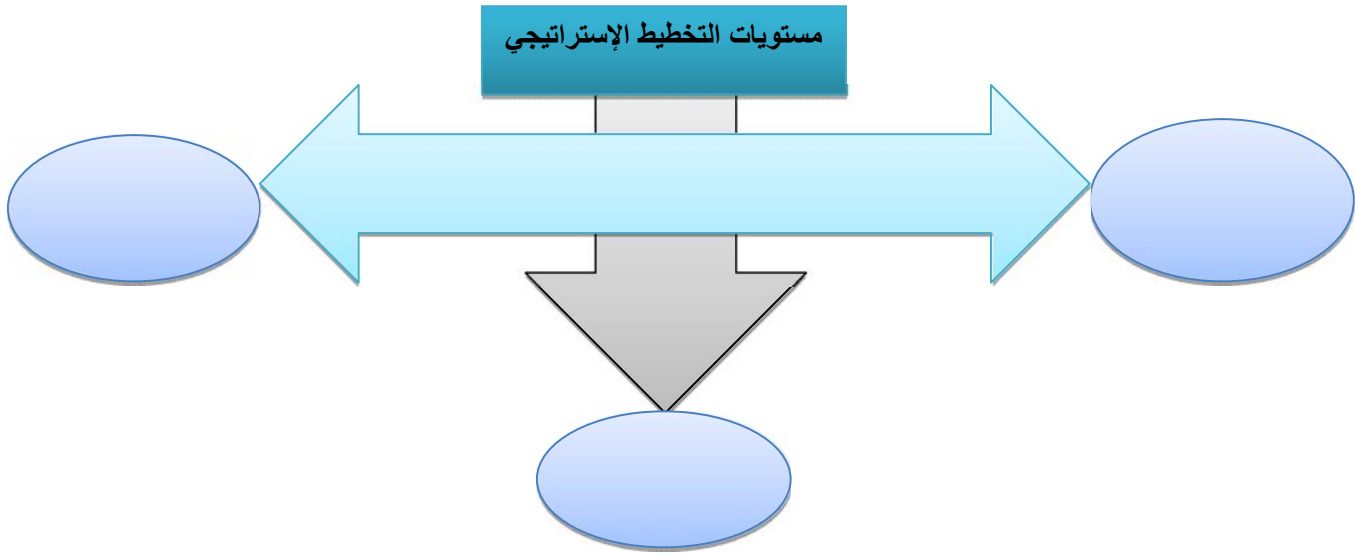
() مستويات التخطيط

الجهات المستفيدة	النتيجة		
المتعاملين والمستقبليين - الحاليين		Mega	
الخارجيين		Macro	
الداخليين افراد - جماعية		Micro	

Source : Kaufman .Roger; Brown; Hugh Oakley “ Strategic planning for Success:Aligning People ,Performance and Pay Offs” (2003:P91)

في حين بعد مراجعة أدبيات الفكر الإستراتيجي اتضح وجود مستويات متعددة للتخطيط الإستراتيجي فعلى الرغم من أختلاف الكتاب والباحثين حول عدد هذه المستويات إلا أن أغلبهم أتفق على وجود ثلاثة مستويات هي:التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدات الأعمال - المستوى الوظيفي في حين أقتصر بعضهم على المستويين الأوليين المنظمة والأعمال وتوسع آخرون بزيادة مستوى رابع هو المستوى التشغيلي .إذ يهتم التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة بتحديد مسار المنظمة كله وبتنمية الموارد ويعنى بالإجابة عن السؤال (في أي الأسواق تقوم المنظمة بالمنافسة؟) ومما تجدر الإشارة إليه هو أن التخطيط الإستراتيجي على هذا المستوى يأخذ بنظر الأعتبار العوامل البيئية مثل طلبات الزبون ،والمواد الأولية ،والعمالة،ومصادر رأس المال ،ونقاط قوة وضعف المنظمة،ونقاط قوة وضعف المنافسون.في حين يركز التخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية المساهمة في تعزيز الإستراتيجية الكلية للشركة ونجاحها فهو يحدد الطرق التي تمارس من خلالها عملية إدارة التنافس في أسواق المنظمة المختلفة.وفيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي فهو يشير إلى الخطط الموضوعة لعملية أو قسم داخل منظمة الأعمال إذ يتم التركيز فيها إستراتيجية الأعمال بواسطة وظيفة التسويق والموارد البشرية والعمليات والمالية .إن الإستراتيجيات الوظيفية تشير إلى كيفية مساهمة الأنشطة المختلفة للأعمال في الإستراتيجيات الشاملة للمنظمة.(جواد وحسين ، :)

() مستويات التخطيط الإستراتيجي



المصدر: أبو حليلة، عزيزة سهيل، ()، "دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، دبلوم التعليم العالي، تخصص إدارة مؤسسات مجتمع مدني. ص

حيث يوضح الشكل () مستويات التخطيط الاستراتيجي على ثلاثة مستويات : (أبو حليلة : :)

أ. الاستراتيجيات على مستوى 1 - حيث يختص العمل الاستراتيجي بالمنظمة ككل - الاستراتيجية على هذا المستوى كوضع استراتيجية لمنظمة (او هيئة المعاشات).

. الاستراتيجية على مستوى الوظائف والاقسام : وتختص بها الاقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع لهذه الاقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات مثل وضع استراتيجية لقسم الفيزياء والكيمياء وقسم علوم الحياة في كلية العلوم وتتميز هذه الاستراتيجيات بكونها قصيرة وذات علاقة لاجانب التشغيلي للقسم .

. الاستراتيجية على مستوى - - : وتختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات اصغر مثل الجامعات حيث توضع استراتيجية لكل كلية من كلياتها وتنسق مع الاستراتيجية

ثاني عشر: متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي :

هناك عدة متطلبات لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي :- (الفريجي ، :)

- لين بالمؤسسة بأهمية التخطيط والجدية في التعامل مع هذا الموضوع.
- توفير متطلبات الخطة من موارد مالية وبشرية وتنظيمية وتقنية .
- وجود قيادات وكوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية .
- وضع برنامج زمني مناسب وتسمية المعنيين بالتنفيذ ومساءلتهم.
- افق الهيكل التنظيمي مع الخطة الإستراتيجية .
- .
- .
- الواقعية في التقديرات والخطط حتى لاتصبح الأهداف مجرد أحلام وأمانى .
- المرونة والسهولة في الاتصالات و .
- التصحيح .

- استمرارية التفكير الإستراتيجي :إن استمرارية التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المنظمة يمثل أهم الأستثمارات الحقيقية للمنظمة إذ لاتقتصر تصوراتهم واهتماماتهم على مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية بل تتعدى ذلك لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والتزام مهني مستمر لنظام التخطيط الأستراتيجي .ويتطلب تحقيق الأستمرارية عدد من المقومات منها:

- تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الأستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغييرات في بيئة المنظمة سواء الداخلية أم الخارجية ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها .
- بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة بحياد وموضوعية.
- تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة الأدارية ووضع سياسات وقواعد العمل اعتمادا على مدخل من التركيز على الجوانب التنفيذية والجوانب الشكلية.
- التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة ومايتوافر لديها من موارد وإمكانيات .
- توصيف مستوى الأستغلال الحقيقي لإمكانيات المنظمة وتحديد مدى إمكانية تحسينها وتطويرها .

ثالث عشر: معوقات التخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط الإستراتيجي كثيرة منها مايلي:- (: :)
- التغير السريع البيئة .
 - الإستراتيجية هي بعيدة (5) فأكثر فإنها
 - تُحيط بها . هذه . التغيير السريعة . بالإستراتيجية . مواجهة . جديد يختلف
 - بنيت عليه يؤدي تعثرها فشلها .
 - تحديد الأهداف إستراتيجية .
 - يتوفر لديها إيمان . بأهمية التخطيط الإستراتيجي بروراته ولكنها
 - الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية
 - هي الذاتية . بالغير . خطتها لكنها
 - تنفيذها .
 - للتغيير .
 - مهام التخطيط الإستراتيجي . تغيرات سياسات
 - لهذا عهدت السياسات .
 - وإجراءاتها عليها السياسات الجديدة بواقعها .
 - المالية .
 - أية إستراتيجية مهما . طموحاتها . صياغتها فإنها
 - المالية . يتعين . التفكير بها . البداية لتغطية
 - يؤدي .
 - المسؤوليات هيكلها التنظيمي .
 - توزيع المسؤوليات والصلاحيات . المستويات الإدارية . هيكل
 - تنظيمي يلبي الإستراتيجي يعتبر أهم الإستراتيجية .
 - المستويات لأدارية العليا . الروتينية اليومية .
 - اليومية الأهتمام الإستراتيجية . تنهض .
 - طورها يلهي . ويمنعها إستراتيجية تنهض بها .
 - والبيانا الاحصائية .

. . الإستراتيجية . . المهمة منها
 . . البيئة الداخلية والخارجية . . هذه . . صحيحة . . بيانات . . كافية
 لهذا . . وبعبارة يواجه . . أهدافه . . سياساته المستقبلية . .
 إستراتيجية سليمة.

التخطيط الإستراتيجي

يسود . . التخطيط الإستراتيجي هو . . لمواجهة . . وهذا . . يقلل . . أهمية
 التخطيط ويقلص . . تطوير . . ونجاحها . . التخطيط الإستراتيجي . .
 ديمومة . . واستمرارها . .

- (يونس، :) إن استخدام التخطيط الإستراتيجي ليس أمرا سهلا فهناك عدة عقبات
 تجعل من الصعوبة بمكان على كثير من الشركات استخدام التخطيط الإستراتيجي ومنها عدم رغبة
 المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب والسبب يعود الى احد الاسباب التالية :-

- . اعتقاد المدير بعدم توفر الوقت الكافي للقيام بهذه العملية.
- . اعتقاد المدير بأن هذا العمل ليس من ضمن مسؤوليته .
- . اضطراب البيئة الخارجية مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل ان يبدأ وذلك بسبب:
- . تابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة.
- . تغير سريع او مفاجئ في عناصر البيئة القانونية والسياسية والاقتصادية.
- . مشاكل وضع النظام وغموضه تحد من تقبل المديرين للفكرة.
- . مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لاتجعل المدير مقدرًا بالقدر الكافي لأهمية
 (:) .
- . اضطراب البيئة الداخلية بحدوث متغيرات في البيئة الداخلية تؤثر على عمل المنظمات وتعرضها
 لصعوبات مما يخلق بيئة غير مناسبة داخل المنظمة.(الخطيب ، :)
- . تنظيمية : وهي . . البشرية والتكنولوجية وتعقيد
 التنظيمي التشريعات.
- . بيئية : . . التغيرات السريعة . . والتنظيم . .
 السياسي
- . البيئة الثقافية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثاني

تخطيط تنمية الاقاليم بمنظور استراتيجي

المقدمة

إن اللامركزية الإدارية تمثل أحد أوجه التنظيم الإداري في الدولة , فتوزع عن طريقها الوظائف والمسؤوليات بين الحكومة المركزية والهيئات أو الإدارات المحلية على وفق قوانين وأنظمة محددة, وأنها تمثل إحدى النتائج المترتبة عن اتساع الأعمال والمهام التي تقوم بها الدولة, وقد ترتب على هذا الاتساع حدوث نوع من الاختناق داخل جهاز الدولة الإداري فإدى إلى ظهور البيروقراطية مما دفع بعض الدول الى اللجوء نحو منح جزء من صلاحياتها والمهام التي تقوم بها (أي المسؤوليات المحددة لها أصلاً في القانون) الى الإدارات المحلية بهدف التخفيف من الأعباء الملقاة على عاتقها لكونها المساس المباشر بالسكان المحليين وأدى ذلك (أي تفويض جزء من صلاحياتها) الى ضمان تحقيق مشاركة فاعلة للسكان المحليين عن طريق فسح المجال أمامهم في إدارة شؤونهم المحلية بأنفسهم وتحويل هؤلاء السكان المحليين من عناصر غير مشاركة الى عناصر مشاركة بشكل فعلي وذوات مبادرات في إدارة شؤونهم المحلية عن طريق اقتراح وتنفيذ مشاريع تنمية الاقاليم مثلاً" فالمحافظة والتي تمثل جزء من برنامج تنمية الاقاليم مسؤولة عن اختيار مشاريع تنموية واستثمارية من شأنها تحسين البنى التحتية للمحافظة , مع ايجاد فرص عمل للمواطنين مع مراعاة الاستغلال الامثل للموارد المتاحة وتوفير العيش الكريم للمواطنين .

وكل هذه الإجراءات التي اتبعتها الدول في إدارة شؤونها كانت ناجمة عن توافر الإدراك والقناعة لدى الجهات السياسية في الدولة بأن تركز السلطة بكافة أشكالها بيد الحكومة المركزية سوف يؤدي الى خلق فجوة قابلة للنمو والتوسع بينها وبين السكان المحليين لبعدهم عنها, مما يترتب على ذلك نتائج سلبية خطيرة ليس على السكان المحليين فحسب وإنما على مستوى الدولة ككل .

اولاً: خطط تنمية الأقاليم وتطوير المدن :

قد يعاني التخطيط في الاقاليم من ضعف التنسيق ووفرة المشاريع الزائدة عن الحاجة، فضلاً عن عدم انسجام هذه المشاريع مع الأهداف الوطنية أو تلبية احتياجات المواطنين وقد حصل ذلك في جزء منه نتيجة لاعتماد نظام الموازنة المزدوجة التي بضونها تقوم الوزارات الاتحادية ببناء البنية التحتية في المحافظات باستخدام الأموال المخصصة للاستثمار، في حين تقوم دوائر المحافظة بتنفيذ مشاريعها الخاصة من خلال برنامج تنمية الأقاليم وبحسب هذا السياق دأبت الوزارات ودوائر المحافظة على إجراء عملياتها بشكل مستقل عن بعضها الآخر، الأمر الذي أدى الى حدوث العديد من التقاطعات ما بين الخطط الموضوعية من قبل الوزارات الاتحادية من جهة وما بين خطة تنمية الأقاليم الموضوعية من قبل المحافظات من جهة أخرى. فالتخطيط على مستوى الأقاليم ينبثق في الأساس من التخطيط القومي لشمال اذ يحدد الخطوط العريضة التي تواجه الإقليم اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً خلال المدة المحددة لتنفيذ الخطط ويتم ذلك عن طريق الترابط والتكامل بين ما تسفر عنه دراسات للعديد من العناصر الأساسية الخاصة بكل إقليم كالبينة الطبيعية ومصادر الطاقة والموارد البشرية وما إلى ذلك. (وزارة التخطيط : التخطيط السليم – الطريق الامثل لخطة رصينة :)

ويهدف التخطيط على مستوى الأقاليم إلى خلق نوع من التوازن بين الأقاليم والتخلص من ظاهرة الاختلال الإقليمي أو يكون ذلك عن طريق تضيق الفجوات بين المناطق المختلفة، وما دام التوصل الى حالة التوازن المثلى في علاقات المناطق مع بعضها البعض عملية صعبة بحكم الديناميكية المميزة للبيئات البشرية فان أقصى ما يطمح المخططون في هذه الأقاليم هو العمل المستمر على تخفيف الهوة بين المناطق الهامشية والمناطق المتطورة وهناك مجموعة من المبررات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تستدعي من الدولة الاخذ بأسلوب التخطيط على مستوى الاقاليم والمحافظات :- (الجهاز المركزي للإحصاء: مؤشرات الواقع الاقتصادي والاجتماعي :)

- تخلف بعض الاقاليم وما له من آثار سلبية على عملية التنمية الشاملة فتخلف احدى المحافظات او الاقاليم من شأنه اي يعوق نموه ويبطئ من عملية التنمية القومية بأسرها وعلى ذلك فأن الاخذ بهذا المبدأ التخطيط على مستوى الاقاليم يؤدي الى زيادة معدلات النمو التي يمكن ان يحققها ليس على مستوى المحافظة او الاقليم فحسب انما على

- ان عملية تنمية وتطوير احد الاقاليم تحتاج الى اهتمامات متداخلة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية نظراً لان دفع اقليم جديد الى صفوف الاقاليم الكائنة فعلاً يتطلب عناية خاصة من نواحي عديدة كالعمران واقامة الوحدات الانتاجية الخدمية والصحية والتعليمية... الخ.
- إقامة صناعة جديدة في اقليم معين وما يصاحبها من انتاجات هائلة خاصة في الجوانب العمرانية والبشرية, ولا شك ان هذا العمل الكبير يتطلب تخطيطاً على مستوى الاقاليم لإقامة التنسيق والتكامل بين المستوى الاقليمي والمستوى القومي.
- التعرف على الاحتياجات والرغبات الحقيقية للمجتمع من خلال مساهمة الدوائر المحلية في العملية التخطيطية الاقليمية, ويعد ذلك اساساً جوهرياً لتوجيهه وتعبئة موارده وطاقات المجتمع نحو تحقيق اهداف قومية واقليمية تفي بأكبر قدر ممكن من هذه الحاجات والرغبات.
- تحقيق اللامركزية الاقتصادية على المستوى القومي بمعنى ان الاقلال من تركيز المشروعات الصناعية في المدن الكبرى وتوزيع الجديد منها على الاقاليم والمحافظات من شأنه ان يدفع التطور .
- امتصاص العمالة الزائدة عن حاجة المدن الكبرى لان عدم الاهتمام بالمدن المحلية من الوجهة الانتاجية والمؤمنة من شأنه ان يزيد من هجرة العمالة الزائدة من الريف الى المدن الكبرى.

ثانياً : المنظور الاستراتيجي في تخطيط الاقاليم وتطوير المدن:

اصبح المنظور الاستراتيجي في تخطيط الاقاليم وتطوير المدن بإطارها المفاهيمي ومناهجها وأساليبها، طريقة مفضلة في التعامل مع المشكلات المتزايدة، التي تتعرض لها سلطات المدن في المنطقة في ظل مجالات العولمة، واحترام المنافسة وسرعة وتيرة التغير، فضلاً عن الاستجابة لتزايد أهمية الدور الذي تضطلع به المدن في التنمية الوطنية

ونتيجة للحالات المتزايدة التعقيد التي تواجهها الجهات المسؤولة عن المدن في البلدان العربية الامر الذي دفعها الى الاخذ بالمنظور الاستراتيجي في تخطيط الاقاليم كرد فعل استراتيجي (ينطوي على خيارات واوليات تعتمد على اهداف واضحة ونتائج تسعى الى تحقيقها) وطويل الامد يمكن تنفيذها عبر مراحل

حيث تعمل عملية تنمية وتطوير المدن عادة على تحديد رؤية طويلة الاجل للإمكانيات المستقبلية للمدينة, وتأخذ في الحسبان البنية الاجتماعية والاقتصادية والسياق البيئي على المستوى المحلي والاقليمي والدولي وتعدد المزايا التنافسية و كيز على القضايا الحرجة ويضع برنامج الامم المتحدة للمستوطنات البشرية ومؤسسات دولية اخرى, افضل الممارسات في التخطيط الاستراتيجي لتنمية المدن بأنها تلك المبادرات الناجمة التي تأخذ بنظر الاعتبار العناصر الاتية :- (المعهد العربي لتطوير المدن :

. يكون لها تأثير واضح وملمس في تحسين جودة حياة الناس.

. تكون ناتجة عن اقامة شراكات فعالة بين اصحاب المصالح جميعهم (القطاع العام, والقطاع

. تضع استراتيجية ش مرونة في عملية صنع القرار.

. تكون مستدامة اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً وبيئياً.

. تحديد الدروس المستفادة من تحقيق استراتيجية تطوير المدن وتحليلها وتطبيقها على السياسات والبرامج والانشطة الجارية على مستوى المدن في المنطقة.

. تعزيز المناهج الشاملة والقطاعية لاستراتيجية تخطيط الاقاليم وتطوير المدن ومنهجيات واساليب طيط في المدن العربية على اساس ما يجري العمل به في جميع انحاء العالم.

. رفع مستوى الوعي لدى صانعي القرار على جميع المستويات ولدى عامة الجمهور بالحلول الممكنة للمشكلات المشتركة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية

. تبادل ونقل الخبرات المعرفية والعلمية من خلال التواصل والتعلم من مدينة الى اخرى

. زيادة الوعي لدى مخططي المدن بالإنجازات البارزة التي يمكن تعديلها واعتمادها ونقلها لتحسين استراتيجية تطوير المدن العربية.

. تطوير ادوات لتسهيل التدريب والتعلم واستنباط الدروس، التي يمكن الاستفادة منها كدراسات ضيحي.

. نقل الخبرات وتقديم الاستشارات التي تنطوي على اسهامات جيدة عن التخطيط الاستراتيجي للمدن وتقوم خدماتها لتخطيط التنمية المحلية للمدن العربية.

ثالثا : اهمية الخطط التنموية والبرامج الاستثمارية ومبادئ اعداد الخطة :

نظرا للتنوع الواسع في المشاريع التي يمكن اختيارها أو اقتراحها من بين المقترحات الاستثمارية التي تتقدم بها المجالس المحلية وديوان المحافظة الأغلب كبيرة وتتجاوز القدرات المالية المخصصة لها ضمن المناهج الاستثمارية التي يعبر بالمفهوم الاقتصادي ب" محدودية الموارد ولا محدودية الحاجات" . (التخطيط، الخطة الوطنية،)

لذلك إن هذه الحقيقة تقتضي ضرورة الاختيار ما بين الاستخدامات المتنافسة على الموارد المحدودة وذلك بالاستناد إلى معيار قدرة الاستثمار المقترح على تحقيق الأهداف الأساسية للتنمية، ومن ثم العمل على اختيار المشاريع التي ينبغي استبعادها، أو ربما تأجيلها إلى سنة أو سنوات قادمة . ومن هنا تبرز أهمية وضع أسبقيات لتوزيع الموارد بين الاستخدامات المختلفة، مثل إنتاج السلع والخدمات الأساسية - العامة والبنى التحتية والتعليم والصحة الخ، وهذه الاستخدامات هي ليست الهدف النهائي من عملية توزيع الموارد، وإنما وسيلة لتحقيق أهداف أوسع وأبعد تأثيراً كإزالة الفقر، أو تسريع النمو الاقتصادي، أو إيجاد فرص عمل جديدة للحد من البطالة، أو إعادة توزيع الدخل في المجتمع مثلا . واختيار أي من هذه الأهداف قد يؤثر على الأهداف الأخرى . فتحقيق إعادة توزيع الدخل مثلا، قد يؤدي إلى التضحية بإمكانية تحقيق نمو اقتصادي سريع، أو إن إيجاد فرص عمل للتقليل من البطالة والحد من ظاهرة الفقر مثلا قد يؤدي إلى التضحية بالتكنولوجيا الحديثة أو عدد من المشاريع ذات المردودات الاقتصادية العالية باللجوء إلى اعتماد المشاريع كثيفة العمل والتوسع في الأنفاق على المشاريع العمرانية. (الذبحاوي،)

مما تقدم، يتضح مدى العلاقة ما بين الخطة أو البرنامج (المشاريع الاستثمارية)، ومجرد أن المشروع يحقق أنفاقا استثماريا وتحقيق هدف ما، قد لا يبرر بالضرورة إقراره من قبل الأجهزة التخطيطية والمعينة، بل أن اختيار المشروع ينبغي أن يخضع إلى الدراسة والتمحيص وأن يساهم في تحقيق

الأهداف الاقتصادية بشكل مباشر أو غير مباشر ، مع افتراض وجود استراتيجية وخطة واضحة المعالم ومعدة بشكل جيد تعكس واقع الاقتصاد وتطلعات المجتمع للمرحلة الحالية والمستقبلية وان يصار من خلالهما إلى وضع معايير وألويات لقبول المشروع من عدمه.

- المبادئ الأساسية لأعداد الخطط :

يخضع مسار اعداد الخطط الى مجموعة من المبادئ الأساسية من بينها: (كراس الخطة الوطنية ; التخطيط: (

- . عي وتحقيق اهداف التنمية الاجتماعية .
- . الكفاءة الاقتصادية: ويعني العمل على تحقيق الانسجام مع اليه السوق وتوفير الاطار المناسب للارتقاء بمؤشرات الكفاءة الاقتصادية والاستغلال الامثل للموارد المتاحة.
- . التماسك والترابط : يجب على الخطة ان تلتحم وتتماسك مع التوجهات الاستراتيجية والسياسات العامة في المستويات المختلفة والمستويات العليا للتخطيط (على مستوى المحافظات , المستوى .)
- . الوضوح والعقلانية على الخطة ان تتماشى مع واقع البلد وان تكون وثيقة مبسطة وتأخذ بعين الاعتبار قدرة البلد على تعبئة الموارد الضرورية .
- . اعلية والمرونة: ضرورة تمتع الخطة بالمرونة الكافية للاستجابة لأية متغيرات خارجية وداخلية طارئة.
- . المراجعة والاستمرار: تتطلب الخطة المراجعة (التغذية العكسية) .
- . المشاركة المجتمعية: من بين الأسس والاعتبارات الأساسية التي ينبغي ان تراعيها الخطة هي مسألة تحقيق مشاركة جميع الفاعلين المحليين, لاسيما مشاركة القطاع الخاص والمنظمات الاهلية والافراد وقدرة الخطة ونتائجها من تلبية الاحتياجات الأساسية للمستفيدين.

ثبتت السنوات الماضية إن إغفال التنمية المكانيه - من برامج التنمية الوطنية السابقة بالرغم من التحذيرات المتتالية قد أدى إلى تركيز كل المشاكل في المدن والقرى القائمة التي تعاني من داء التضخم والتزاحم. فالإنفاق الضخم على المرافق العامة في الخطط ما هو في الواقع إلا نتيجة لتراكمات الماضي الذي اغفل فيه المخططون لهذين البعدين في برامج التنمية المتتالية الأمر الذي تسبب في معظم المشاكل الاجتماعية والاقتصادية التي أصابت المجتمع ومعظم المشاكل البيئية التي أصابت المدن والقرى واوصلتها إلى حالة من الشلل التام الذي يتطلب علاجه أموالاً باهظة تؤثر على قدرة برامج التنمية الاقتصادية الاجتماعية على مر السنين الماضية. (التخطيط : :)

رابعاً : التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمشاريع البنية التحتية :

أحد أهم فوائد التخطيط الاستراتيجي في قطاع البنى التحتية هو معالجة عدم التأكد لذا عبر (Dyner) عن الحاجة للوعي بتواجد تخطيط استراتيجي كاف بسبب تزايد عدم التأكد في مستقبل قطاع البنية التحتية (Domingue & et ale,2009:5), وما يزيد الامر تعقيدا هو تعدد اهداف مشاريع البنى التحتية (اقتصادية , اجتماعية , وبيئية , وسياسة) وهي اهداف غير متبلورة تارة ومتضاربة تارة اخرى كما وصفها (Andrieu,2007 :112), مما جعل عملية اتخاذ القرار في مشاريع البنى التحتية مشكلة ليس بالسهلة وتحتاج الى اطار منهجي يساعد في صناعة القرار (Lienert & et al,2014:2), ولايضاح بعض القضايا الرئيسية المهمة التي يتناولها التخطيط الاستراتيجي في مشاريع البنى التحتية وهو ما تحتاجه المحافظة في هذا الوقت نورد ماياتي :-

تواجه المنظمات عدم تاكد المستقبل لبيئتها الخارجية والتغير السريع لها وللتخفيف من اثر هذا التغيير تهدف الى توصيف وتقييم منهجي للبيئة وتطوير امكانياتها وتدعيم قدراتها وتوفير المرونة للتكيف مع التغيير غير المتوقع, وتوفير ادوات للتنبؤ وتقدير لعناصر البيئة ويتم تحقيق هذه الاهداف من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي تعتبر من اهم فوائده هو مواجهه عدم التأكد (ابو بكر, :) , في حين اكد (العاني واخرون) ان التخطيط الاستراتيجي يساعد على تخفيف وفهم وادراك حدة المخاطر وعدم التأكد للذات يلازمان صناعة القر (:)

تتزايد بيئة عدم التأكد خلال أفق طويلة الأجل لنظم البنى التحتية بشكل كبير, والدوافع الرئيسية التي تزيد من تعقيدها هي الأطر التنظيمية الجديدة كملكية خصصة المرافق، وانخفاض الاستقرار المالي، والمخاطر الناجمة عن التلوث البيئي أو الضوابط الصحية، التكنولوجية الجديدة ، والدينامكية السكانية الإقليمية, لذا تعدد اساليب التخطيط التقليدية للاستثمار طويل الامد في قطاع البنى التحتية غير كافية بسبب اهمالها لبيئة عدم تاكد المستقبل وخصوصا للظروف المناخية وعدم ادخالها في عمليات الاستعداد للمستقبل كاستعدادها للظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية, أي ان استخدام الاستراتيجيات الاستكشافية لمواجهة عدم التأكد في مشاريع البنى التحتية تكون اكثر ملائمة للتكيف البيئي للآثار المستقبلية للتغير المناخي والاقتصادي والاجتماعي والسياسي والبيئي والتي سوف تكون فيها الآثار اقل تكلفة واكثر ادارة, ومخففة من اثار التغيرات المستقبلية المفاجئة, كما اوضح (Kwakkel et al,2010:250) في تحديد بعض مميزات اعداد الخطة الفعالة ان يأخذ نهج التخطيط بعين الاعتبار العديد من ظروف عدم تاكد المستقبل ولعقود طويلة الاجل المعقولة.

- أهداف متعددة (معايير متعددة)

أشار (Wheelen & Hunger) الى أن عمليات الادارة الاستراتيجية في المنظمات غير الهادفة للربح تتأثر بالعديد من المتغيرات والابعاد التي يجب ان تدرس بعناية وخصوصا في اطار التخطيط الاستراتيجي, حيث تواجه اشكالية تعارض الاهداف على مختلف المستويات وخاصة ان الاهداف يصعب ايجاد معايير قياس محددة لها من جانب ومن جانب اخر تضارب اصحاب المصلحة (ادريس والغالي, :), وكما ذكر في البحث سابقا ان مصطلح البيئة الخارجية يشير لعوامل وقوى من خارج المنظمة التي تؤثر على أدائها, ويشمل عدة عوامل تؤثر على القرارات والاجراءات التي يتخذها المدراء (Robbins, & Coulter,2012:46):-

- العوامل الاقتصادية: عوامل مثل أسعار الفائدة والتضخم، والتغيرات في الدخل المتاح.

- العوامل الديموغرافي : يشمل اتجاهات في الخصائص السكانية مثل العمر والعرق والجنس والمستوى التعليمي، والموقع الجغرافي، والدخل، وتكوين الأسرة.

- العوامل السياسي / القانونية: ينظر إلى نظام الدولة اتحادية، والقوانين المحلية، وكذلك وقوانين الدول الأخرى في العالم ويشمل أيضا الظروف السياسية للبلاد والاستقرار.

- العوامل الاجتماعية والثقافي: يشمل العوامل الاجتماعية والثقافية مثل القيم والمواقف والاتجاهات والتقاليد وأنماط الحياة والمعتقدات والأذواق وأنماط السلوك.

- العوامل التكنولوجية: يشمل الابتكارات العلمية أو الصناعية.

- اتخاذ القرار في البنى التحتية .

تعد قضية اتخاذ القرار مهمة في تحقيق اهداف المرافق الاستراتيجية, وان التخطيط الاستراتيجي وسيلة قيمة لدعم متخذي القرار ومديرين المرافق المستدامة كون التخطيط لمدة زمنية طويلة الاجل يستند الى التوقعات السليمة, وتحليل الخيارات والقرارات الرئيسية حول مستقبل المنظمة , وتم تعريف اتخاذ القرار بشكل مختلف من قبل العديد من الباحثين, حيث عرفه (Hares) بأنه "دراسة تحديد واختيار البدائل مستندة الى تقييم وتفضيل صناعات القرار". ووفقا (Law et al) ان صنع القرار هو "العملية المعرفية التي أدت إلى اختيار مسار العمل بين البدائل", ويمكن الاستنتاج من هذين التعريفين أن عملية صنع القرار تنطوي على تحديد الطرق والخيارات لاختيار الحل النهائي بطريقة واضحة وشفافة (Mutikanga et al 2011:3), ووضح ان عملية صنع القرار في التخطيط للبنى التحتية عملية غير منظمة (غير مهيكلة) وتشارك فيها اطراف مختلفة, لذا تواجه معظم الدول الاوربية ارتفاع التعقيد - طيط للبنى التحتية ومما يؤدي الى زيادة مدة التخطيط واتخاذ القرار التي تستمر الى اكثر من

- (Lienert et al,2014:5)) ان المراحل الاولى لصناعة القرار تعتبر ضرورية في أي قرار، ولكنها غالبا ما تهمل، حيث تمر بالخطوات التالية :-

- () توضيح سياق ال .
- () تحديد الأهداف والمعايير.
- () .
- () تقدير العواقب.
- () تقييم المعايير والبدائل المختارة (وهذا تركيبة من تفضيلات صناع القرار مع العواقب للبدائل).
- () تنفيذ ومراقبة ومراجعة .

خامسا : مفهوم و مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي :

مفهوم		الاستراتيجي:	
يعد	الاستراتيجي	المهمة	عملية صياغة الاستراتيجية، ويستند
الاستراتيجي	بها	يتم تكوين	الاستراتيجي أفضلها
وجهه	ويتم انتقائه	بموجبه	المستقبلية لتحقيق
		هي عليه	إليه أهداف، بوصفه سيؤدي
مفهوم	الاستراتيجي	باهتمام الكثير	المفكرين والباحثين
المفاهيم	به	دراسته	وباحثيهم.
يتفق الكثير	"Jauch&Glueck"	مفهوم	الاستراتيجي هو "
اختياره	الإستراتيجية،	يمثل	طريقة أهداف
	"Johnson&Others"	يعرف	الإستراتيجية بأنها"
	بين هذه	البيئة"، فيما يرى	
الاستراتيجي" هو	يتناول المتغيرات الطويلة	ويمثل	التأثير
المهم			التأكيد .
فيما يعتبر	"Mintzberg&Quinn"	فيعرفا	الاستراتيجية بأنها"
ية واتجاهها	المتغيرات	وغير	البيئة المحيطة،
وهي النهاية	أهداف حقيقية	العريضة	خلالها
عملها، وتوجه توزيع	فاعلية		
العبيدي فيعرفها بأنها"	استثنائية يتم صناعتها	الزمنية الحالية	العالية
ناحية تأثيرها	الزمنية	تحقيق هدف	الأهمية،
انسباب عملية	مهارات إبداعية	بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية." (فهم كيفية
(:		

اما مراحل القرار الاستراتيجي فيمكن تلخيصها بالاتي :

- مرحلة التشخيص و التحليل : و تعد من أصعب المراحل و أكثرها تعقيدا، إذ لا بد على المدير الإستراتيجي أن يمتلك القدرة الكافية لتشخيص الموفق، و التعرف على مختلف المتغيرات حتى يسهل الوصول إلى القرار الصحيح، و في هذا الصدد يقول " DRUCKER " إن المصدر العام الأساسي للخطأ في القرارات الإدارية هو التركيز على إيجاد الإجابات الصحيحة، بدلا من الأسئلة الصحيحة."

- مرحلة خلق و تطوير البدائل : يتم خلق و تطوير البدائل الإستراتيجية و التي يجب أن تكون متعددة، و إلا فليس هناك قرار يتخذه المدير الإستراتيجي، و من النماذج المعتمدة في هذا الشأن : نموذج العصف العقلي (عصف) .. و بالرغم من أهمية خلق البدائل الإستراتيجية إلا أن المدير مطالب بإدراك مختلف القيود التي قد تعيق تحقيقها... و هي مختلفة...

- تقييم البدائل : و ذلك من خلال مرحلتين:

- دراسة جدوى لكل بديل " إمكانية التنفيذ "

- الاستمرارية في جميع المعلومات في كل بديل من حيث درجة فاعليته... و أخيرا يقوم بدراسة انعكاسات هذا البديل

- اختيار أفضل البدائل : بناء على الخطوة السابقة نقوم بمفاضلة بين البدائل و يتم إختيار البديل.

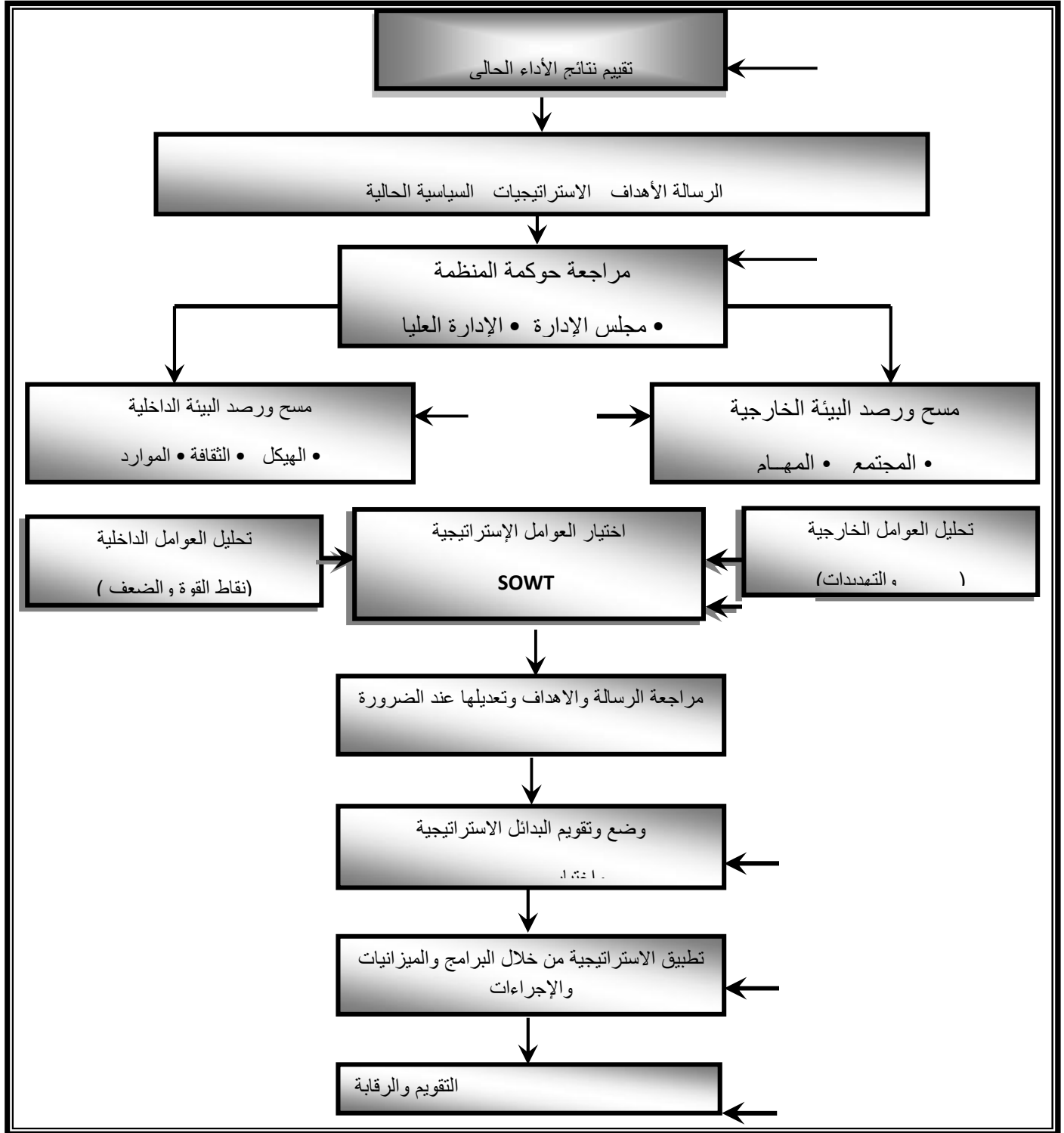
- وضع البديل حيز التنفيذ : إن عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي لا تنتهي بمجرد إختيار البديل، بل تستمر إلى تنفيذ الذي يتم من طرف أعوان التنفيذ.

- المتابعة و التقييم: بعد تنفيذ القرار، تأتي آخر مرحلة في اتخاذ القرار الإستراتيجي، و التي من خلالها يتابع المدير الإستراتيجي نتائج قراره حتى يتأكد من مدى فاعليته و كفاءته. بعد تحقيق للنتائج المرغوبة، و في حالة ما إذا ثبت عدم جدوى قراره فإن المدير الإستراتيجي يمكنه التصرف بعدة طرق كأن يقوم بالرجوع إلى بعض البدائل. (شريف , :)

القرار الاستراتيجي:

()

يوضح



Source : Wheelen & Hunger , “ Strategic Management and Business Policy ”, New York : Addison –Wesley Publishing Co , 200٨, P:22.

الفصل الثالث

الجانب العملي

المبحث الأول

الخصائص العامة للمحافظة وموازنات تنمية الاقاليم في العراق والنموذج المقترح للاعداد الخطة الاستراتيجية

اولاً : الأهمية الاستراتيجية لمحافظة ديالى والخصائص الجغرافية والمناخية :

تتسم الأهمية الإستراتيجية لمحافظة ديالى بموقعها الجغرافي حيث تقع في وسط العراق تبعد عن محافظة (- كم) حيث يحدها من الغرب محافظة بغداد و من الشمال محافظة صلاح الدين والسليمانية ومحافظة واسط من الجنوب وجمهورية إيران الإسلامية من الشرق و تعد أهميتها الإستراتيجية لوجود منفذين حدوديين مع جمهورية إيران الإسلامية وتعد هذه المنافذ من اقرب الطرق التجارية إلى العاصمة بغداد وتتجسد أهميتها الإستراتيجية ايضاً في الجانب الاقتصادي وبأماكنها إن تلعب دوراً مهماً وحيوياً بالأنشطة الاقتصادية والتنموية وذلك لان اغلب سكانها من العاملين في الزراعة والذي يمثل (- %) من عدد السكان البالغ تقديرهم (, ,) مليون نسمة وامتلاكها أربع حقول نفطية مكتشفة حديثاً إلى جانب أهم حقول للغاز في منطقة المنصورية وتمتلك نهر ديالى الخالد الذي بدا يتحول إلى إطلال نهر بعد إن شحت مياهه إلى (%) من مناسيبه وكذلك تشاطئها مع دجلة الخير بمسافات كبيرة بالإمكان إن يستغل هذا التشاطيء الى زيادة الأراضي الزراعية باستخدام الأساليب الحديثة في الري تبلغ مساحة (,) ويمثل % () وحدة إدارية (ناحية) و () أفضية (الواقع التنموي لمحافظة ديالى : :)

- الخصائص الجغرافية :

- :

تقع محافظة ديالى في وسط العراق تحدها محافظتي بغداد وصلاح الدين من الغرب ومحافظة السليمانية من الشمال ومحافظة واسط من الجنوب والحدود الدولية مع إيران من الشرق .

- : تبلغ مساحة محافظة ديالى (,) وتمثل نسبة مقدارها (. %) .
() وحدة إدارية ناحية و () أفضية

() يوضح التقسيمات الادارية لمحافظة ديالى

()



المصدر : التخطيط العمراني لمحافظة ديالى

كما يتضح من الجدول () طبيعة هذه التقسيمات من حيث المساحة وعدد السكان لقضاء بعقوبة :

()

الكثافة السكانية مواطن في كيلومتر			اسم القضاء او الناحية
,			
,			
,			
,			بهرز
,			

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجهاز المركزي للإحصاء

تتباين الكثافة العامة بين اضية محافظة ديالى ، فقضاء بعقوبة سجل أعلى كثافة (.) \ مربع ، تلاه قضاء المقدادية (.) (.) و قضاء خانقين (.) (.)
يؤشر توفر الايدي العاملة التي يمكن استثمارها في النشاطات الاقتصادية (صناعية و زراعية وتجارية) . و امتلاك
وكذلك عدة انهر فرعية يوفر فرصة ثمينة للاستثمار الاقتصادي و تنمية
ويمر بالقضاء نهر ديالى .

ثانياً : الموازنة العامة للدولة :

قبل التطرق الى خطة تنمية الاقاليم للمحافظات كان لابد من توضيح كيفية اعداد الموازنة العامة للدولة وصولاً الى موازنة تنمية الاقاليم :

أ الموازنة العامة: هي خطة مالية سنوية تعدها السلطة التنفيذية وتعرض على السلطة التشريعية لإقرارها وتحتوي على تقديرات الإيرادات والنفقات للدولة للسنة المقبلة من أجل تحقيق السياسة العامة للتنمية الوطنية. وهنا نلاحظ ان الموازنة هي اداة لتنفيذ السياسة العامة للدولة.(الذبحاوي: فرحان, (

:

. الموازنة التشغيلية : وهي نفقات الدولة للأموال التشغيلية (رواتب واجور, ومشتريات, والمعونات وغيرها)

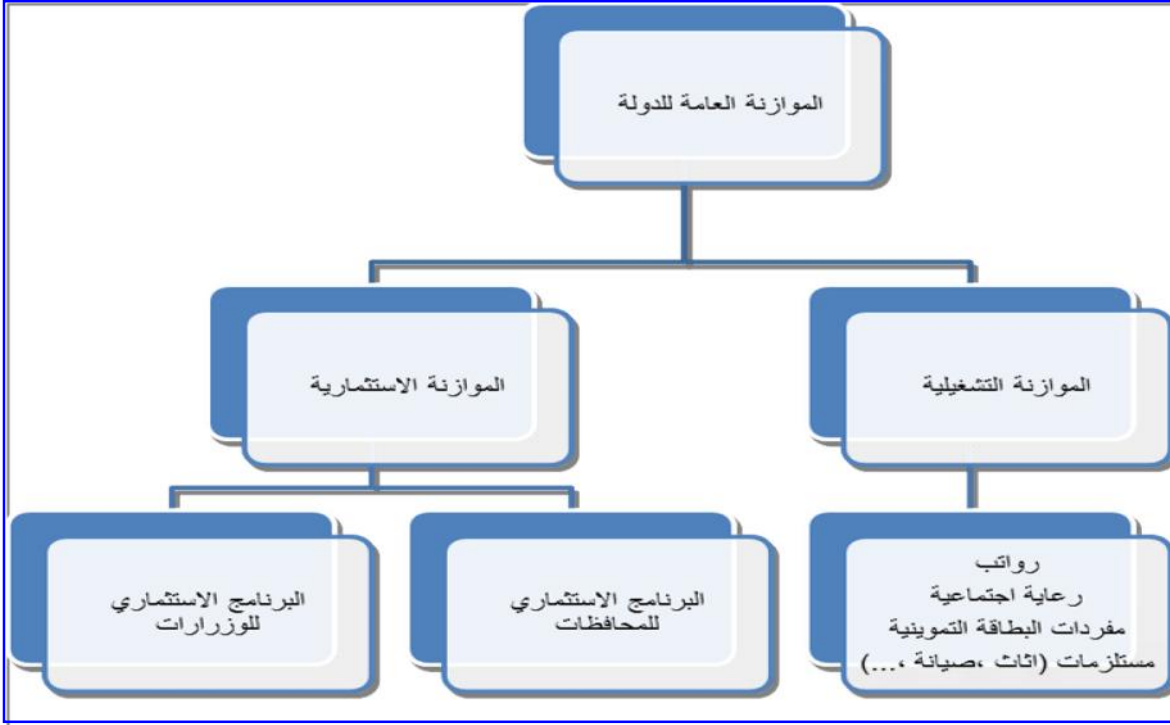
. استثمارية: وهي نفقات الدولة لتنفيذ المشاريع الاستثمارية وتحقيق اهداف اقتصادية واجتماعية وبيئية وتنفيذ الخطة الوطنية وخطط الاقاليم وخطط المحافظات غير المنتظمة بإقليم. وانسجاماً مع تطبيق مبدأ اللامركزية في إدارة الدولة، فإن جزءاً من مهام وصلاحيات الوز القطاعية على صعيد إعداد وصياغة وتنفيذ الخطط والبرامج الاستثمارية التنموية ينبغي أن تنتقل إلى الادارة المحلية في المحافظات لتتولى تحديد احتياجاتها من البنى التحتية التي تمس حياة المجتمع. (جودة: طاهر :)

ثالثاً : مكونات الخطة الاستثمارية للعراق :

سعت الحكومة المركزية بعد عام إلى صياغة موازنة استثمارية سنوية تخصص للمحافظات كلها تهتم بجانب تحديد احتياجاتها من البنى التحتية والمشاريع التي تسهم في تحسين مستوى حياة مجتمعاتها وتنميتها وحاولت الحكومة جاهدة توزيع هذه التخصيصات الاستثمارية على وفق معايير اقتصادية واجتماعية محددة لأجل تنمية وتطوير المحافظات كافة والتوزيع العادل للثروات وتقليل التفاوت الحاصل بين المحافظات لذا تم تقسيم البرنامج الاستثماري للبلد الى قسمين :

. البرنامج الاستثماري للمحافظات (تنمية الاقاليم)

() يوضح تقسيمات الموازنة العامة للدولة



(المصدر: جودة: مهند طاهر: دور الادارة المحلية في تعزيز التنمية المحلية من خلال تطبيق البرامج الاستثمارية :)

رابعا " : برنامج (موازنة) تنمية الاقاليم في العراق :

بسبب قلة الاهتمام بالتوزيع المكاني للتخصيصات الاستثمارية على وفق المعايير في خطط تنمية المحافظات وانسجاما مع التوجه اللامركزي في ادارة العراق بموجب دستور جمهورية العراق لعام . (الزبيدي ,) , فإن جزء من مهام وزارات الدولة على صعيد اعداد وتنفيذ الخطط والبرامج التنموية تنتقل الى المحافظات لتولي تحديد احتياجاتها من البنى التحتية ذات المساس المباشر بحياة المواطنين اليومية.

(المنظمة العراقية لتنسيق حقوق الانسان ،)

وكان احد المعايير المهمة في توزيع التخصيصات على المحافظات هو معيار عدد السكان وأهميته النسبية في كل محافظة ، كون هذا المعيار يعكس ما الحاجة الفعلية من الاستثمارات. (سيد ، :)

()

عدا اقليم كردستان

تخصيصات برنامج تنمية الاقاليم (المبالغ بالملايين)

2011	2010	2009	2008	2007	2006	السنة / المحافظة	ت
645705.5	637500	651 069	2 260 418	705 000	754 000	بغداد	1
1130198.7	334534	211 950	702 827	285 000	303 000	بغداد	2
288368.9	226000	111 300	300 182	114 000	122 000	خرقوة	3
146705	190953	122 400	522 905	163 000	149 000	بغداد	4
95464.4	152835	132 600	299 281	222 300	146 000	الامبار	5
169274	152975	158 100	579983,6	210 400	167 000	بغداد	6
119247	90475	91 800	247 899	90 000	93 000	خرقوة	7
459846	134319	101 100	275339,97	105 000	111 000	رقة	8
96637	187667	114 150	288 244	121 670	125 000	صلاح الدين	9
66877	114728	109 650	363742,04	180 300	118 000	النجف	10
228133	131475	102 000	265 232	81 000	111 000	الديوانية	11
109495	80772	66 300	163 296	66 000	69 000	بغداد	12
85184	170000	168 300	389 178	174 000	179 000	ذي قار	13
235763	125436	94 350	198 053	96 000	99 000	ميسان	14
123101.5	483773	231 150	701 636	271 000	258 000	البصرة	15
4000000	3213442	2550819	7560224,6	2 884 670	2804000	المجموع	

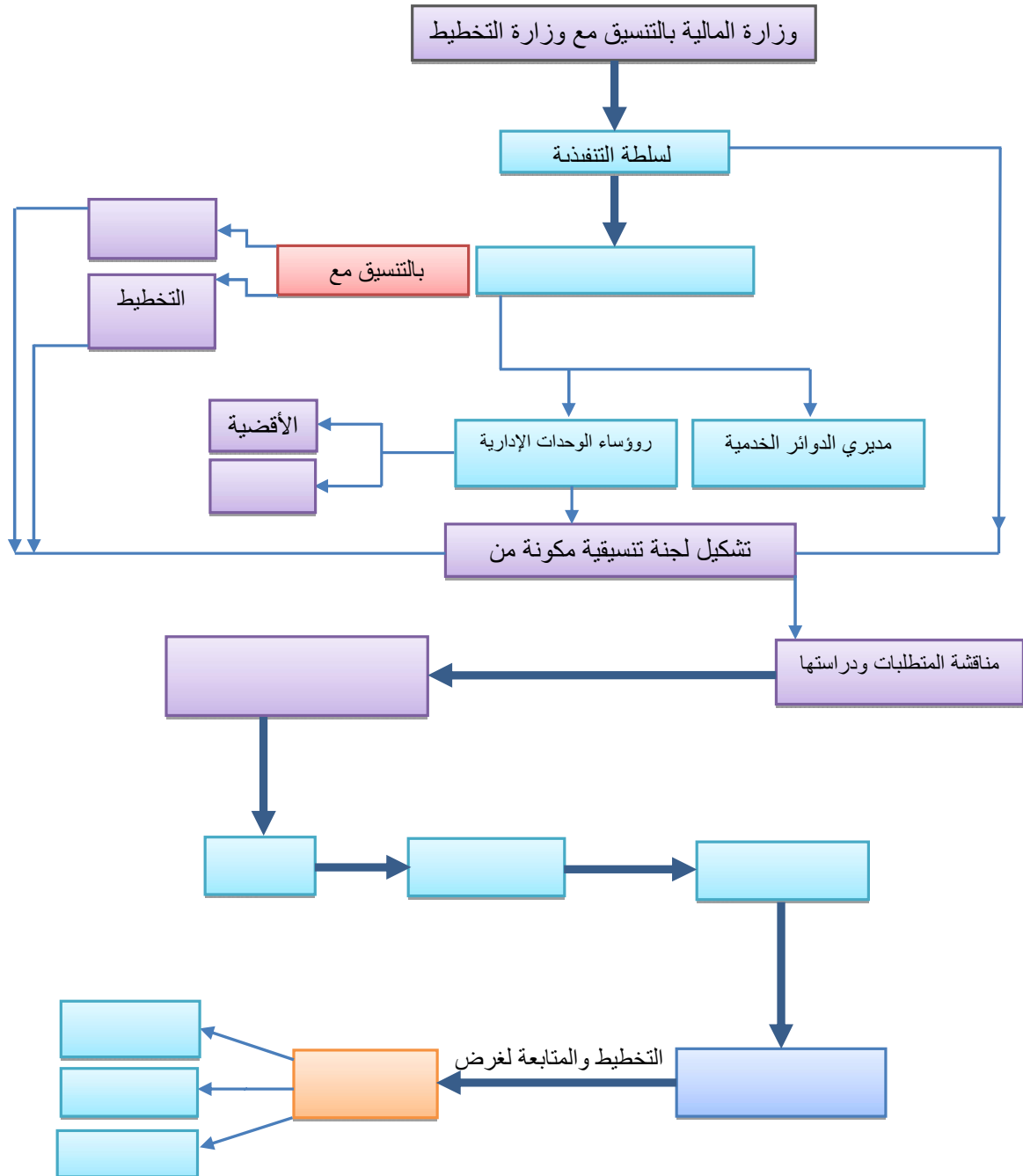
بني ، انور جميل ، "التخطيط السليم - الطريق الامثل لخطه رصينة " وزارة التخطيط ، دائرة

التخطيط القطاعات ، بغداد ،

خامسا " : العلاقة بين السلطة التشريعية والتنفيذية في عملية وضع خطة تنمية الاقاليم :

يوضح () العلاقة بين السلطة التشريعية والتنفيذية حيث تقوم . لمالية بالتنسيق مع وزارة لتخطيط في عملية وضع الخطة باعتبار وزارة المالية هي المسؤولة عن التخصيصات المالية حيث تقوم بإرسال التخصيصات المالية لكل محافظة بالتنسيق مع السلطة التنفيذية المحافظ لكل محافظة حيث يقوم المحافظ بعقد الاجتماعات عن طريق عن طريق ورش عمل لكل من مديري الدوائر الخدمية ورؤساء الوحدات الإدارية المتمثلة بالاقضية والنواحي بالتنسيق مع لجنة الأعمار وشعبة التخطيط والمتابعة ثم بعد ذلك تشكل لجنة تنسيقية لمناقشة لمتطلبات ودراستها وبعد اكمال الخطة ترفع الى مجلس المحافظة للمصادقة عليها ثم ترسل الى المحافظ وبدوره يرفعها الى وزارة التخطيط للمصادقة عليها وبعد المصادقة من قبل وزارة التخطيط ترسل الى المحافظ بكتاب رسمي والمحافظ بدوره يوجه

() العلاقة بين السلطة التشريعية والتنفيذية



المصدر: الباحث: بالاعتماد على ديوان محافظة ديالى

سادساً: تحليل مشاريع تنمية الأقاليم بين المخطط والمنفذ منها في قضاء بعقوبة :

تم جمع بيانات من الدوائر القطاعية المختلفة في المحافظة والجدول () يوضح واقع المشاريع المخططة سنين - والمنفذ منها وهذا يعكس مدا التزام القائمين في عملية اقتراح واختيار مشاريع تنمية الأقاليم بالخطة المقترحة .

- () مقارنة بين المشاريع المقررة بالخطة الخمسية - والمشاريع المصادق عليها للسنوات

:

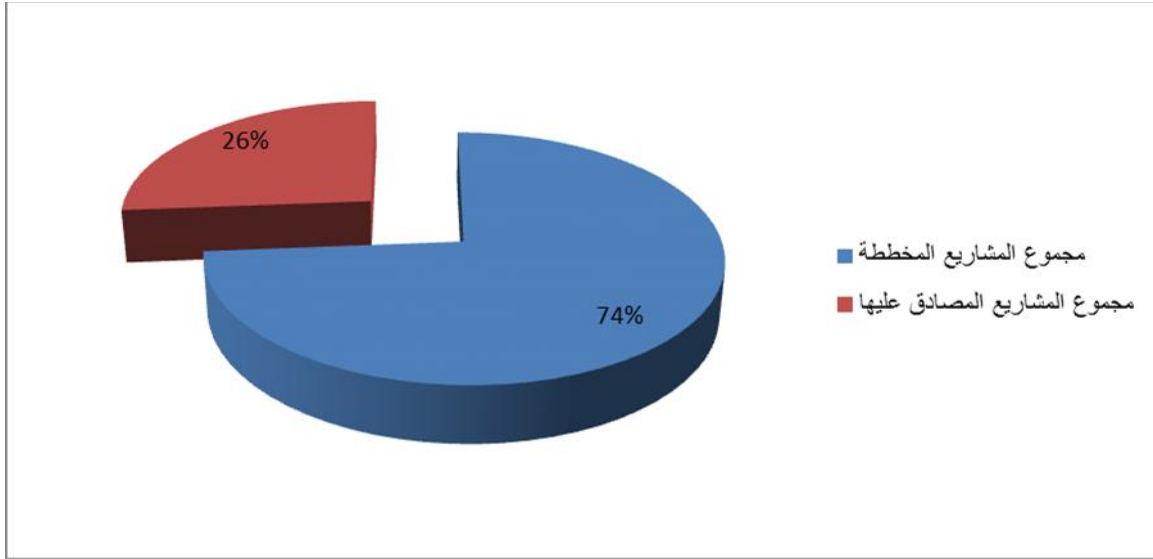
()

المشاريع عليها	المشاريع	الامنية	2014	2013	2013	2012	2012	2011	2011	2010	2010	
35	69	0	5	14	6	8	7	7	5	6	11	
28	37	0	0	11	0	7	0	9	2	1	7	
49	141	0	19	23	17	6	13	14	19	6	24	الكهرباء
58	71	0	0	27	1	6	1	18	1	7	10	البلديات
6	41	0	5	4	5	0	6	1	8	1	11	
5	50	0	0	1	0	4	0	0	0	0	50	
42	380	0	0	14	0	0	0	26	0	2	380	التربية
11	18	0	0	0	0	10	1	1	7	0	10	والرياضة
73	7	0	0	17	0	6	0	32	0	18	7	
0	11	0	0	0	0	0	0	0	1	0	10	
1	21	0		0	1	0	4	0	6	1	9	
3	25	0	0	0	4	1	3	0	5	2	10	التعليم العالي /جامعة ديالى
0	10	0		0		0		0		0	10	
6	10	0	0	4	0	1	0	1	5	0	5	الموارد المائية

در: الباحث بالاعتماد على بيانات شعبة التخطيط في ديوان محافظة ديالى

() يوضح نسبة المشاريع المخططة والمشاريع المصادق عليها في قضاء بعقوبة للاعوام

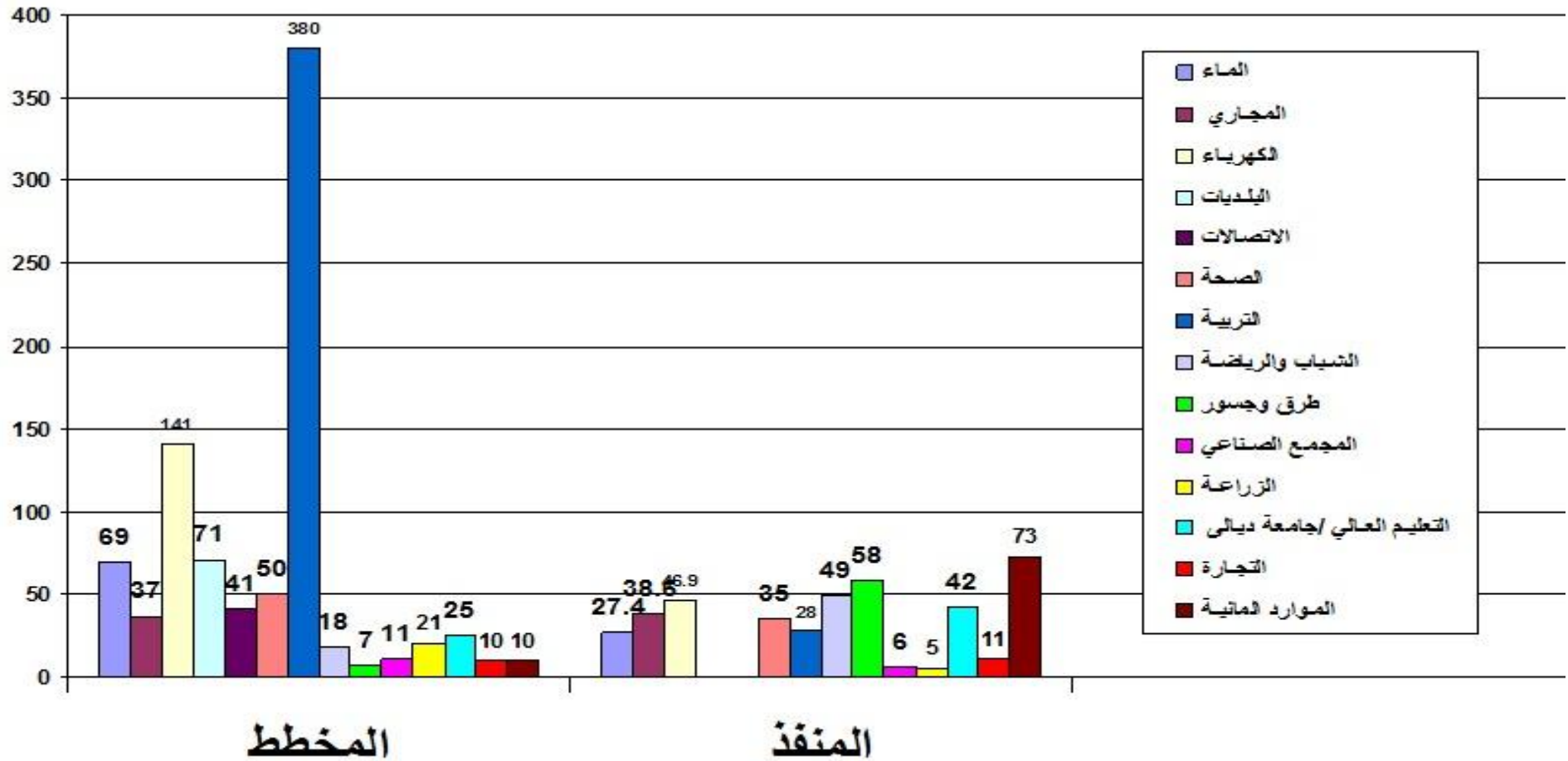
()



نلاحظ من الشكل السابق بان نسبة المشاريع المخططة بلغت % ونسبة المشاريع المصادق عليها بلغ % فقط مما يدل بان المشاريع التي يتم اختيارها ضمن مشاريع تنمية الاقاليم هي مشاريع انية وليست نابجة عن رؤية استراتيجية للمحافظة .

:

() الواقع الفعلي بين مشاريع تنمية الاقاليم لقضاء بعقوبة المخطط والمنفذ :



() اد الباحث بالاعتماد على بيانات ديوان محافظة ديالى والدوائر القطاعية المختلفة)

- () وجد الباحث من البيانات المتوفرة بعد المقارنة بمشاريع الخطة الخمسية الوطنية للسنوات - (وهي تمثل الرؤية الاستراتيجية للدوائر القطاعية الموجودة) والمشاريع التي تمت رفعها من قبل الجهة التنفيذية المتمثلة بديوان محافظة ديالى الى مجلس المحافظة والتي تم المصادقة عليها من قبل وزارة التخطيط و وزارة المالية لاحظ مايلي :
- عدم استجابة الجهات التنفيذية في المحافظة الى رؤى وتطلعات الدوائر القطاعية والتي تمثل الاحتياجات الفعلية لهذه الدوائر رغم بساطة الخطط الموضوعية .
 - عدم الالتزام بالخطط المقترحة وانما عمل خطط سنوية مختلفة عن الخطة المقترحة مع ملاحظة التغيير عن الخطة المرسومه بالخطة الخمسية .
 - عدم امتلاك بعض الدوائر القطاعية والمهمة في المحافظة الى خطط استراتيجية واضحة وبعيدة المدى وانما مجرد خطط ذات مديات قريبة وقصيرة الاجل ذات اهداف بسيطة .
 - لاحظ الباحث من خلال المشاريع المصادق عليها بان اغلب مشاريع تنمية الاقاليم هي مشاريع وقتية لا تهدف لتحقيق التنمية المستدامة او تحقيق تنمية محلية للمحافظ مما يدل الى افتقار المحافظة للتخطيط الاستراتيجي والذي يعزز من مكانة المحافظة في تحقيق اهداف تنموية ومستدامة على الامد الطويل .

سابعا: تحليل مواضع القوة ومواضع الضعف والفرص والتهديدات لإستراتيجية التنمية في

قضاء بعقوبة (SOWT):

على الرغم من امتلاك قضاء بعقوبة للعناصر الضرورية لأحداث عملية تنمية كبيرة فيها إلا إنها في ذات الوقت بحاجة الى تسميته دعائم القوة المادية والمعنوية في بيئة القضاء الاقتصادية لذلك سوف يتم التعرض حقيقي لإزالتها او استغلالها (على الترتيب) وفق تخطيط استراتيجي بعيد المدى وكما يلي:

❖ Strengths

- وجود أراضي زراعية صالحة للزراعة .
- وجود نهر ديالى ونهر خريسان .
- توفر الأيدي العاملة .
- وجود صلاحيات للادار المحلي .
- وجود انتاج زراعي وحيواني .

- وجود منشأة دىالى للصناعات الكهربائية وهي تمتلك ما يقارب خطوط انتاج (انتاج المحولات الكهربائية - انتاج الاجهزة المنزلية)

:Weaknesses ❖

- قلة المستشفيات والمراكز الصحية.
- عدم استغلال الطاقه البشريه والماديه.
- قدم شبكات الكهرباء.
- سوء توزيع الخدمات على المناطق.
- قلة المبالغ المخصصه لتنمية الاقاليم .
- تغطي مساحات واسعة من محافظة دىالى .
- قلة تجهيز الماء الصالح للشرب وايصاله
- وجود شوارع غير مخدمه من ناحية ي اعمال الارصفة وسواقي مجاري مياه الامطار وغيرها .
- ضعف التنسيق بين الدوائر الخدمية.
- قلة المتنزهات ومدن الألعاب والاماكن الترفيهية.
- نقص الاليات التخصصيه سواء للماء والمجاري والبلديات.
- وجود ظاهرة التجاوز على الممتلكات العامة والانهر والاراضي.
- قلة الابنية المدرسية ورياض الاطفال .

:Opportunities ❖

- وفرة الموارد الطبيعية:

- تمتلك بعقوبة الموارد الطبيعية والتي تعتبر من العناصر المهمة والمؤثرة في الاقتصاد , منها زراعية والحيوانية والسمكية والسياحية والطبيعية حيث تمتلك المحافظة :-

- وجود اراضي ممكن استغلالها لتنفيذ مشاريع .
- وجود حقول المنصورية للغاز

يتميز قضاء بعقوبة بتنوع الأنشطة الاقتصادية لما تملكه من موارد طبيعية متنوعة إضافة إلى موقعها الجغرافي المتميز ويتحدد النشاط الاقتصادي بالقطاع الزراعي والقطاع السياحي والتبادل التجاري والقطاع الصناعي بوجود معامل المنتشرة في عموم القضاء وجميع معامل القطاع الصناعي تحتاج الى إعادة تأهيل بمساعدة المستثمرين والقط

- الموارد الزراعية الكامنة:

وجود مساحات كبيرة من الأراضي الصالحة للزراعة وخاصة المحاصيل الإستراتيجية كالقمح والشعير بالإضافة الى الخضروات ومحاصيل اخرى مثل اشجار الحمضيات والرمان الزيتون مع توفر المياه .

وفرة الموارد الطبيعية وكذلك الموارد البشرية في القضاء تساعد على استقطاب الشركات الاستثمارية

❖ التهديدات :Threats:

- يعتبر الفقر من اكبر الآفات التي يمكن ان تترك أثراً سلبياً في نفوس الأفراد وتحول دون تقديم هؤلاء لطاقتهم الكامنة وحرمان المجتمع من إسهامهم في عملية التنمية والبناء من خلال ما يترتب عليه من انخفاض مستوى الرعاية الصحية والتسرب من التعليم وزيادة نسبة الجريمة وبالتالي قلة العطاء كماً ونوعاً وان (المحافظة) التي تطمح ان تصل الى مستوى جيد اقتصادياً واجتماعياً وامنياً لابد لها أولاً من معالجة الفقر.

- عدم الاستقرار السياسي:

ربما لم يحدث لدولة في المنطقة مثلما حدث للعراق من تقلبات سياسية عبر تاريخه الطويل وان لهذه التغيرات آثار سلبية بالغة على عملية التنمية لان الاستقرار السياسي اساس وقاعدة متينة للاستقرار لاقتصادي والاجتماعي والأمني، ومن خلال نظرة بسيطة إلى دول العالم الرائدة في التخطيط الاستراتيجي نجد إنها احتاجت إلى عشرات السنين لكي تطبق برنامجاً تنموياً يحدث تغييراً فعلياً في مستوى البنى التحتية وقطاعات الحياة المختلفة وكل ذلك يحتاج الى بيئة سياسية مستقر .

- قلة التخصيصات المالية:

عدم تناسب المبالغ المخصصة لموازنة تنمية الاقاليم في المحافظة مع الحجم الهائل من الاحتياجات

- تخلف الامكانيات الزراعية:

تفتقر محافظة ديالى بصورة عامة وقضاء بعقوبة بصورة خاصة الى العديد من عوامل التطور لامكانيات للقطاع الزراعي لمعالجة مشاكل هذا القطاع مثل (تملح التربة نتيجة الاستعمال الغير صحيح للمياه وقلة الامكانيات المادية للفلاحين وسوء توزيع الاراضي والقوانين الزراعية الغير فعالة وتخبط السياسة السعوية للدولة في شراء المحاصيل الزراعية وقلة مراكز البحوث الزراعية).

- ضعف الخطط الاستراتيجية :

شهدت محافظة ديالى وقضاء بعقوبة الى خلال الاعوام السابقة الى تغيرات كبيرة على صعيد الادارت العليا وكذلك على صعيد مدراء الدوائر والاقسام و هذه التغيرات المتعاقبة لم تنتج عنها تنمية محلية او مكانية للمنطقة حيث ما يزال القضاء يعاني من ضعف الخطط الموضوعة حيث لا توجد خطة واضحة المعالم تسيير عليها المحافظة فلذلك نجد هذا التخبط في بعض المشاريع حيث تم صرف مبالغ طائلة على مشاريع ذات اهمية نسبية منخفضة او لم يتم الاستفادة من المشروع لاهمال بعض الجوانب المهمة قبل عملية الشروع في تنفيذ هذه المشاريع وقد ادى في بعض الاحيان الى تناقضات في بعض مشاريع تنمية الاقاليم حيث يتم اكساء طرق وفيما بعد يتعارض المشروع مع مشروع اخر لغرض مد انابيب الخاصة بمجاري مياه الامطار او مجاري الصرف الصحي وبالتالي تحصل هدر في المال العام وعدم الاستفادة من بعض هذه المشاريع وينعكس هذا الامر على مدينة بعقوبة .

ثامنا " : تحليل الفجوة بين الفعلي والمفترض لاختلاف القطاعات:

تم في هذه الفقرة تحليل الفجوة حسب القطاعات وحسب الاولوية وتسليط الضوء على الاحتياجات الفعلية للقضاء وحسب القطاعات الخدمية والصناعية والتجارية لغرض النهوض بالواقع التنموي للقضاء بصورة :

- قطاع الكهرباء :

يوضح () ساعات تجهيز الكهرباء في قضاء بعقوبة.

معدل ساعات القطع اليومي	ساعات التجهيز	ساعات القطع مقابل ساعات التجهيز
ساعة يوميا "		

صدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات ، مديرية توزيع كهرباء ديالى

يوضح () ساعات تجهيز الكهرباء

الاحتياجات الفعلية لمحافظة ديالى كمية الطاقة المطلوبة	المجهز من الوطنية	المجهز من الخارج (ايرا) خط سربيل - زهاب والحصة المقررة ميكا خط ديالى - كرمشاه والحصة المقررة حاليا" ميكا واط	المجهز من المنصورية و حميرين	التجهيز	ميكا
ميكا واط	ميكا واط	ميكا واط		ميكا	ميكا

ماد على بيانات ، مديرية توزيع كهرباء ديالى

تم تحليل ودراسة البيانات الخاصة لهذا القطاع وتبين نتيجة لذلك بان توجد محطتين كهربائية ديالى وهي محطة كهرومائية تقع على سد حميرين تعمل بنصف طاقتها الانتاجية بسبب انخفاض منسوب الماء في بحيرة حميرين (- ميغا واط) وكذلك محطة المنصورية الغازية ولا تعمل بطاقتها نتاجية (ميغا واط) وهي محطة تم انشائها حديثا" ومرتبطة بالشبكة الوطنية (ميغا واط) من الجمهورية الاسلامية الايرانية وبهذا تماد على الموازنة الاتحادية بغية تطوير و جديدة الموجودة حاليا " او العمل على الاستثمار في هذا القطاع. وان الكثير من الواردات المالية المتاحة تذهب الى شبكة النقل الداخلي أي داخل المدن ومن المفروض التركيز على تجهيز الطاقة وصرف المبالغ عليها من ثم صرف المبالغ المتبقية على موضوع التوزيع وهذا التوزيع العشوائي للموارد ادى الى النقص الحاد بالطاقة الكهربائية في ديالى خصوصا والعراق عموما.

() يوضح نسبة الطرق المخدومة

()

الكمية	الكمية بموجب التصميم الاساسي للمدينة	تفاصيل الفقرة	اسم البلدية
%		تبليط طرق	
%			
%		الوسطية والقوالب الكونكريتية (كربستون)	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات مديرية الطرق والجسور

المهم الذي يعمل على ربط مدن المحافظة فيما بينها و بين المحافظة و المحافظات الاخرى بطرق وجسور تساهم في التواصل الاجتماعي من جهة و التبادل التجاري و الصناعي و الزراعي من جهة اخرى مما يساهم في تحسين الواقع التنموي والخدمي والمكاني. وتحليل بيانات هذا القطاع تبين ان الطرق الجيدة الصالحة للا التركيز على تطوير هـ قطاع حسب اهمية وموقع المدينة وبشكل مخطط كي يضمن للمركز مكانة و اتصال مباشر مع كل مدن المحافظة. ولأجل النهوض بواقع الطرق في المحافظة فيجب انشاء طرق جديدة % لما هو موجود في الواقع الحالي. انشاء جسور على عموم المحافظة وبنسبة - لما هو موجود فعليا" لغرض تسهيل عملية التنقل بين المحافظة ومن اكثر من جانب . بناء جسور جديدة % لافتقار المحافظة الى هذه الخدمة حيث لا يوجد سوى جسر واحد في مدخل . صيانة شبكة الطرق الموجودة في المحافظة . انشاء شبكة طرق ريفية جديدة . رفع الكتل الكونكريتية المتروكة على جانب الطرق بعد انتهاء الغرض الامني في المنطقة . تأثيث الطرق الخارجية والداخلية بالعلامات الاستدلالية والمرورية لما له من اثر في تطور الحضاري للمحافظة .

- قطاعات البلديات :

يوضح () قطاع البلديات النفايات

()		اسم البلدية	
الكميات المرفوعة على ضوء التخصيصات لحد عام ()	اكمية النفايات الواجب رفعها وفق حاجات المدينة الفعلية ()		
%			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات مديرية بلدية بعقوبة المركز

يعد قطاع البلديات من القطاعات المهمة و الحيوية و التي تحتاج الى وقفة جادة. وبعد تحليل البيانات المتوفرة على هذا القطاع ولغرض تطويره في الاعوام القليلة القادمة فيجب التركيز على انشاء حدائق عامة بالاضافة الى الاماكن الترفيهية, من جانب اخر ضرورة الاعتناء بالاساحات العامة المتوفرة حاليا وكذلك الاعتناء بالجزرات الوسطية وخاصة في الطرق الخارجية. وكذلك التركيز وبشكل كبير على مكبات النفايات بقسميها المكبات المؤقتة في داخل المدن وكذلك المكبات الدائمة بالاعتماد على مواصفات عالمية.

- التربية والتعليم :

يوضح () التعليم الثانوي

()		المعيار	/	الادارية
				بهرز

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاحصاء التربوي ، مديرية تربية ديالى

-
يوضح () التعليم ا

المعيار	تلميذ/شعبة	عدد التلاميذ	الادارية
			بهرز

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاحصاء التربوي ، مديرية تربية ديالى

- رياض الاطفال .
يوضح () رياض الاطفال

المعيار	/	الادارية
		بهرز

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاحصاء التربوي ، مديرية تربية ديالى
علما ان المعايير التخطيطية المستخدمة هي :

بالنسبة لرياض الاطفال () / () / ()
بالنسبة للتعليم الابتدائي () تلميذ / () ميذ / () تلميذ /
بالنسبة الى التعليم الثانوي والمهني () / () / ()

يعتبر قطاع التربية من القطاعات المهمة والحيوية في كل البلدان لأنها ترفد باقي القطاعات بالأجيال المثقفة والمتعلمة ولا يمكن تقدم بلد من البلدان إلا من خلال هذا القطاع لأنه يعتبر مصنع للعلم والعلماء وبالتالي دفع عملية التنمية الاقتصادية إلى الإمام . وبعد تحليل المؤشرات الخاصة بهذا القطاع المهم . .
(, ,) ولغرض تطويره في الاعوام القريبة القادمة, فان

من الابنية الخاصة برياض الاطفال وتزويدها بالكادر المناسب بالاضافة الى تاهيل الابنية السابقة. اما من جانب التعليم الابتدائي فان المحافظة عموما بحاجة الى () مدرسة ورفدها بالكادر التعليمي من معلمين

ومعلومات و اداريين. و العمل على اعادة توزيع الكادر بين اقليمية ونواحي المحافظة كون التوزيع الحالي يشير الى وجود تباين في التوزيع من حيث الفائض و العجز. فيما يخص التعليم الثانوي فان نفس النقطة السابقة تنطبق عليه من حيث بناء و اعادة تأهيل المدارس المطلوبة حسب الاحصائيات التي وفرتها مديرية التربية مع الاخذ بنظر الاعتبار التباين في توزيع الكادر الفائض بين المدارس المختلفة. اما التعليم المهني فان هذا القطاع المهم و الحيوي يكاد ان ينتهي وذلك لعدم رغبة الطلبة الالتحاق في مجال التعليم المهني وهذه ظاهرة خطيرة قد تؤدي الى قلة او انقراض فئة الفنيين الاختصاصيين في المستقبل ويجب العمل على ايجاد حلول مثل اعطاء امتيازات للطلبة الملتحقين في المدارس المهنية مثل صرف مخصصات مالية او ضمان تعيين الخريجين الخ ونتيجة لذلك اصبح هناك فائض في عدد المدارس و الكادر التعليمي. اخيرا فيما يخص معاهد المعلمين والمعلمات فان هذا الجزء وبعد تحليل البنات الخاصة به اتضح حاجة بسيطة لانشاء مثل هكذا معاهد مقارنة ببقية الاجزاء الانفة الذكر وان هناك فائض بالكادر التدريسي من الممكن الاستفادة منه في بقية فروع مديرية التربية في المحافظة. لغرض تطوير قطاع التربية وبالاستفادة من تجارب الدول المتحضرة فيمكن فتح مدارس نموذجية وكبيرة تعتمد معايير الكفاءة للمدرسين وكذلك الطلبة ويمكن ان تكون في خارج التكتل السكاني كون المساحات المطلوبة لمثل هكذا مدارس تكون كبيرة نسبيا. ويمكن ان تأسس في قضاء اثنين.

يوضح () كميات المياه الصالحة للشرب والفجوة في التجهيز

القضاء او الناحية	عدد المستفيدين	%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات ، مديرية ماء ديالى

قطاع الماء هو الاساسية المهمة لكل المواطنين فان الرويا المستقبلية لهل القطاع الناتجة عن دراسة وتحليل بيانات هذا القطاع تتضمن تخفيض عدد السكان الذين لا تتوفر لهم مياه شرب امنة الى % في المناطق الحضرية و % في المناطق الريفية . وشمول المناطق الغير مخدومة سابقاً بخدمات مياه الشرب . وزيادة حصة الفرد من الماء الصالح للشرب. وتحسين نوعية المياه المجهزة للمواطنين وبموجب المواصفات العالمية . وتقليل نسبة الشحة في الماء. وتقليل الهدر في المياه . تحسين وتحديث شبكات نقل وتوزيع المياه في جميع عموم المحافظة واقامة مشاريع الماء المركزية التي تغطي اكـ .

قضاء او ناحية . تاهيل الكوادر القيادية والاشرفية والتنفيذية في مشاريع مياه الشرب وانشاء مراكز تدريب عالية المستوى لهذا الغرض . انشاء مشاريع الماء عن طريق التمويل المركزي سواء على الموازنة الاستثمارية او تنمية الاقاليم او منظمات الدولية . زيادة الوعي .

ذلك دراسة امكانية تدوير الماء في شبكة الاسالة و الاعتماد على الخزانات المرتفعة لهما من دور في تقليل الهدر في المياه المجهزة من جهة والحصول على ضغط للمياه في المنازل من جهة اخرى و الذي يؤدي بدوره الى تقليل استهلاك الطاقة الكهربائية في البيوت التي تستخدم مضخات منزلية لملئ الخزانات المنزلية.

-

يوضح () المراكز الصحية في قضاء بعقوبة

عدد المراكز الصحية في مركز القضاء	النسبة ما بين	/
/	/	/

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات ، دائرة صحة ديالى

علما ان المعايير التي يجب اخذها بنظر الاعتبار في القطاع الصحي هي :

- المعيار المقترح لتخطيط العيادات الشعبية هو (-)
- المعيار المقترح لتخطيط المراكز الطبية هو (-)
- المعيار المقترح لتخطيط المستشفيات هو (-)
- المعيار المقترح لتخطيط المستشفيات المتخصصة هو (اكبر من)

من القطاعات الاساسية والحيوية ذات التماس المباشر بحياة المواطن وتكفل له حق التمتع باللياقه الصحيه (بدنيا وعقليا واجتماعيا) وتتمثل الخدمه الصحيه في محافظة ديالى عن طريق مؤسساتها وهي مستشفيات تخصصيه وعامه ومراكز صحيه رئيسيه وفرعيه مقسمه على مركز المحافظ والوحدات الاداريه . ونتيجة لذلك تكمن اهمية تحليل بيانات هذا الق . . . بواقع خدمات ونظام الرعاية الصحيه الاولي من خلال , بالاضافة الى ذلك تحسين الواقع الصحي وفقا للمعايير الصحيه العالميه من خلال تكامل الخدمات لضمان خدمات شامله ذات نوعيه عاليه للجميع . وبالاعتماد على المؤشرات المستخرجه ولغرض تطوير هذا القطاع في مستشفيات جديدة في مركز محافظة ديالى اثنان منها شرق نهر ديالى واثنان غرب نهر ديالى تبلغ سعة كل سرير . بناء في كل مركز قضاء .

جديد وفي كل مركز ناحية مستشفى واحد وفي كل قرية مركز صحي وتبلغ سعة كل مستشفى سرير . . .) .

قضاء بعقوبة احدهما شرق نهر ديالى والاخر غرب نهر ديالى ودار واحدة في كل مركز قضاء) في محافظة ديالى.

:

-

يوضح () نسبة تغطية مجاري مياه الامطار .

()

القضاء او الناحية	نسبة تغطية مجاري مياه امطار
	% .

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات ، خطة التنمية المكانية

يوضح () نسبة تغطية مجاري مياه الصرف الصحي .

()

القضاء او الناحية	نسبة تغطية مجاري مياه
	% .

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات ، خطة التنمية المكانية

.%

هذه النسبة هي بالدرجة الاساس قلة التخصيصات المالية المخصصة لهذا القطاع بالاضافة الى سوء في توزيع الموارد المتاحة. حيث ينصح بعدم التركيز على مجاري مياه الامطار و التركيز على مجاري المياه الصحية. حيث تبين نتيجة تحليل البيانات الخاصة بهذا القطاع ان اغلب الموارد المالية المتاحة ذهبت لتحسين مجاري الامطار وان اغلب هذه المجاري المنفذة قد تم التجاوز عليها من قبل المواطنين لغرض الاستخدام الصحي. و ان من الممكن استخدام المجاري السطحية لغرض سحب مياه الامطار. و ان اغلي المجاري المنفذة لا يوجد في هذه الشوارع مشاريع التبليط وهذا يساهم بشكل عكسي على طمر المجاري بالاوساخ و الاتربة بمرور الزمن. وهذا ينتج على عدم التداخل و التواصل بين مديريةية المجاري و المديرية الاخرى وهي المشكلة العامة.

:

-
يوضح () :

()

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات ، خطة التنمية المكانية

حيث بلغ عدد
معامليها متوقفة ويرجع السبب في تراجع القطاع الصناعي الى عدم تشريع قانون لحماية المنتج المحلي
وكذلك لا توجد سيطرة نوعية على البضائع المستوردة من الخارج وقلة الدعم لمشاريع الصناعة الوطنية
وقلة دعم المشاريع الكبيرة .

- :

تمتلك المحافظة منفذين تجاريين مع إيران هي منفذ سومار ومنفذ المنذرية، ولهما ور كبير في تعزيز
التبادل التجاري بين المحافظة والدولة الجارة ما تم استثمار هذين المنفذين وتطويرهما بصورة صحيحة
وهذا ينعكس بصورة ايجابية على قطاع السياحة ايضا " .

- :

القطاع الزراعي بصورة عامة يتصف بسمات اساسية تختلف عن الانشطة الاقتصادية الاخرى ومنها
الحساسية من الظروف الطبيعية المناخية

(امطار درجات الحرارة) من موسم الى اخر مما يؤثر على الانتاج الزراعي بتذبذب الانتاج وقلته
ان قدرات المزارع على التحكم في الظروف الطبيعية , باتت محدودة وخاصة
بالعراق لاتباعه وسائل لاتزال بدائية وبعيدة عن التقدم التكنولوجي الحاصل في العالم والمتغير الاخر طبيعة
المحاصيل الزراعية وحسب المواسم مع حصول بعض التقدم في بعض الانشطة الزراعية كما هو الحال
في زراعة البيوت الزجاجية وكذلك من المحددات الاخرى للزراعة دورة الانتاج طويلة قياساً بدو
الانتاج الاخرى وصعوبة التحكم بها

ومما تقدم ان محافظة ديالى محافظة زراعية وان نسبة السكان الم تغلين بالزراعة يتراوح ما بين - % من اجمالي السكان وتقع على نهر دجلة ونهر ديالى مما يمثل حد ذاتة فرصة مهمه لديمومه الانتاج لملاحظ هو انخفاض الانتاج وتذبذبه لسبب ظروف عده سنحاول تسليط

يوضح الجدول رقم () تفاصيل الاراضي الزراعية في محافظة ديالى

نسبة المساحة الغير	نسبة المساحة	نسبة مساحة الاراضي - من الاراضي	نسبة الاراضي المخصصة للغابات من الاراضي الصالحة	نسبة اراضي البساتين المسجلة رسمياً من الاراضي
% ,	% ,	% ,	% .	.

المصدر : بيانات مديرية زراعة محافظة ديالى

يوانية يمكن استثمارها بشكل مباشر وتنميتها بصورة افضل ولكنها تعاني من بعض المشاكل الخاصة بهذا القسم :-

الاستيراد العشوائي للحوم الدواجن وبيض المائدة اثر بشكل مباشر على الاسعار مما يؤدي الى خسائر

الاستيراد العشوائي لبيض التفقيس ومن مناشئ غير معروفة ادى الى حصول مشاكل مرضية كثيرة استيراد اللقاحات الخاصة بالدواجن بشكل تجاري ادى الى دخول لقاحات غير فعالة وكذلك تالفة مما ادى

الديون المتراكمة بذمة المربين وعدم حسم هذه الديون والتي ترتبط بأكثر من جهة عرقل . . بكافة حلقاته .

رفع الدعم عن مشاريع الدواجن بشكل مفاجئ مما ادى الى انهيار عدد كبير من المربين وخاصة صغار المربين .

تعرض عدد كبير من مشاريع الدواجن الى التخريب نتيجة الاعمال الارهابية والعمليات العسكرية مما ادى الى فقدان البنى التحتية لهذه المشاريع وبالتالي صعوبة اعادة تشغيلها من قبل اصحاب هذه المشاريع .

الانقطاع المستمر للتيار الكهربائي وارتفاع اسعار الوقود ادى الى اضافة كلفه اضافية على المنتج .

تاسعا : نموذج مقترح لخطوات التخطيط الاستراتيجي لأختيار مشاريع تنمية

الاقاليم في قضاء بعقوبة:

الخطوة الاولى : الرؤية :

هناك طموح بتقديم خدمات أفضل لأبناء قضاء والتشجيع على استغلال مواردها الطبيعية الكبيرة وتحقيق جزء من الاكتفاء الذاتي في قطاع الزراعة وإنشاء الصناعات التحويلية وتطوير التخطيط العمراني والحضري وخلق بيئة صالحة للاستثمار لتكون بعقوبة مدينة تحمل سمات المدنية والتحضر في كل المجالات مع الحفاظ على القيم العربية والاسلامية الاصيلة للمحافظة.

يمكن تحقيق إنجازات بدون رؤى واضحة وطموحة؛ فالرؤيا حُلْمٌ يجسده الفعل، والفعل عمل لا جدوى منه إن لم يرتبط برؤيا تحدد ملامحه، واقترانها معاً يغير ملامح الواقع بتجسيد الحلم المنشود. تساهم الرؤيا في عملية التخطيط الاستراتيجي الذي يهدف للوصول إلى الصورة المستقبلية المرغوبة، والتي تأتي باستلها الماضي واستي. تساعد المدينة على التقدم للأمام نحو غاية كبرى عن طريق استثمار جهود وطاقات العاملين في المؤسسات الرسمية ومنظمات المجتمع المدني، وتكاتف المواطنين عامة بصيغ خلاقية وفي جميع المجالات. وتساهم في بناء تصور مستقبلي واضح للقضاء، إلى جانب الإدارة الكبيرة في صنع القرار وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المميزة بما يجسد لدى الفرد الشعور والاعتزاز لانتمائه لها.

الخطوة الثانية الرسالة:

الالتزام بتغيير واقع قضاء بعقوبة وإكمال مسيرة التنمية والانفتاح على التجارب في التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي و إرساء الأسس الصحيحة للنهوض بكل القطاعات الحيوية والمهمة وتنشيط مسيرة في السير نحو غد مشرق يكفل العيش الحر الكريم والأمن.

الخطوة الثالثة : التحليل البيئي :

يجب عمل دراسة كافية للواقع التنموي للقضاء وعمل مستخلص لنقاط القوة والضعف التي يعاني منها القضاء وحسب القطاعات المختلفة ويجب على متخذي القرار ومجلس التخطيط عمل دراسة المشاريع المقترحة وتنقيحها وبصورة واقعية عن طريق :

(استحداث قاعدة بيانات مكانية شاملة ومتكاملة عن المحافظة .

(تخطيط لرصد التنمي :-

- عملية متابعة تنفيذ خطة التنمية الاقليمية .

- القيام بدراسات تتبعية لها .

- تحديد المؤشرات المحلية وقياسها دوريا.

- القيام بدراسات منهجية تخدم التخطيط والتنمية .

- متابعة التغيرات والمستجدات التي تطرأ على الوضع الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي في

(تعميق وتوسيع التعشيق بين المؤسسات التعليمية (الجامعة والمعهد الفني) في المحافظة مع دوائر الدولة فيها، وتشكيل فرق عمل مشتركة لدراسة المشكلات والظواهر التي تؤثر على التنمية في المحافظة .
(عقد اللقاءات الدورية (الفصلية و الحولية) بين المتخصصين مهنيا واداريا مع اقرانهم من المتخصصين في المؤسسات التعليمية لتبادل الخبرة والمعرفة والتعاون الجاد لاقتراح الحلول للم
التنمية الى الامام وادامة حركتها بوتيرة متصاعدة .

: التحليل المالي والموازنة :

التحليل : هو معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة بهدف الحصول علي معومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وتقويم الاداء في الماضي والحاضر، وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل.
ويتضمن التحليل تفسير القوائم المالية المنشورة وفهمها، التي يجري إعدادها وعرضها وفق قواعد محددة تتضمنها المعايير والنظريات المحاسبية، وبمساعدة بيانات أخرى إضافية في ضوء معينة ولأغراض محددة لغرض تحديد الامكانات المالية للمحافظة والتي على ضوءها يتم ترشيح المشاريع وحقق الاولوية والحاجة الفعلية .

: الاستراتيجية :

- تفعيل وتخطيط والتنمية في المحافظة وياخذ دوره الفعال حيث يغطي كافة القطاعات ويقوم بالمهام الاتية :
- اعداد دراسة للاحتياجات التنموية ومتطلبات تأسيس البنية التحتية و دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية لمشاريع الخطة السنوية والخمسية مع تقويم المشاريع المنجزة.
- التنسيق والعمل المشترك مع مؤسسات الدولة الاتحادية.
- تقويم الاداء الحكومي.
- اشراك المراكز الجامعية التنموية للمساهمة في عملها .
- ائرة نظم المعلومات الجغرافية والتحسس النائي والتنبؤات المناخية لتغطي خدماتها جميع
- اعتماد نظام الجودة الشاملة ومراعاة المعايير البيئية في ادارة جميع قطاعات القضاء.
- تطوير التخطيط الـ ضري والريفي ليشمل كافة مدن وقصبات القضاء واعتماد مستويات الضروريات فالحاجات فالتحسينات في البناء مع اعتماد التخطيط الاقتصادي في مجال تخصيص الاراضي

- انشاء بنية تحتية متطورة للاتصالات والمعلوماتية واسغلالها لاغراض الحكومة الالكترونية واستخدام
- التركيز على تطوير التربية والتعليم و رعاية راس المال الفكري
- تخصيص ميزانية للتدريب والارشاد للقطاع العام والخاص لدعم التنمية البشرية
- تنشيط الصناعة في المحافظة .
- الاستعانة بالمراكز البحثية والمنظمات الدولية ذات العلاقة بما يحقق استفادة القضاء من ميزات هذه

: تكتيكات الوصول إلى الاستراتيجية :

- . الحماية القانونية للنشاط الاقتصادي من خلال الدعم التا
- . لحسم نشاطات التمييز والاستئناف العالي المحكم والنفاذ المؤسسي المستقل في تنفيذ الأحكام وإحقاق الحقوق وإنفاذ العقود الخاصة بخطط التنمية داخل المحافظة حصراً.
- . إطلاق خطط التنمية الإدارية الفاعلة، واعتماد معيار الكفاءة العلمية والإدارية في اختيار وتغيير الإدارات بكل المستويات دورياً؛ لضمان سرعة تجاوز البناء المؤسسي الرتيب، ومحاسبة القطاع العام رؤساء ومسؤولين عند التقصير في تقديم الخدمات العامة.
- . معالجة أزمة السكن المتفاقمة على أمد منظور ومحدد، ولفئة المواطنين محدودي الدخل متوسط دخل الفرد، وتيسير الإقراض العقاري.
- . إقامة منطقتي معالجة المخلفات الصلبة السكنية والتجارية مع خطة للتوسع في المعالجات المماثلة في عموم أفضية المحافظة.
- . تبني نهج التنوع الاقتصادي، وتشجيع الصناعات الحرفية وحاضنات الأعمال المهنية والتشغيلية.
- . وفير أماكن ومباني جديدة قادرة على استيعاب التوسع النوعي والكمي، وتخفيف كثافة الفصول الدراسية
- . تشجيع أشكال التعلم الذاتي من خلال التوصية بتفعيل المكتبات في جميع المراكز التعليمية والدوائر الفنية.
- . عليم التقني والحرفي بما يخدم متطلبات المجتمع من خلال تطوير ودعم المؤسسات التعليمية المهنية القائمة حالياً.
- . اعتماد أسلوب التعلم التنافسي وتفعيله عن طريق مكافئات معنوية ومادية على مستوى المتعلم والمعلم والمدرسة، والبحث عن أساليب غير تقليدية لخلق قوة جذب في المؤسسات التعليمية.
- . التركيز على المنهج الانمائي واعطاء اهمية اكبر لاجل توفير الجهد والمال والوقت الذي يحتاجه كل من المنهج الوقائي والمنهج العلاجي .
- . استحداث مراكز ارشادية – صحية لنشر الوعي الصحي والسيطرة على الامراض المزمنة بالتعاون مع مؤسسات التعليم والدواء
- . دعم عمل هيكلية المؤسسات الصحية عن طريق التوعية وتحسين البنى التحتية لتلك المؤسسات
- . استحداث عيادات تخصصية لعلاج التعاطي والادمان .
- . استحداث مستشفيات تخصصية على وفق المقاييس العالمية .
- . توفير الاجهزة الطبية الحديثة .
- . الالتزام بالرقابة الصحية وبا
- . اعتماد ودعم نظام الفحص الدوري الالزامي وحسب المعايير المناسبة للمجتمع .

-
- . استحداث نظام تسجيل صحي شامل يسمح بعمل دراسات ميدانية مسبقة بنية الكشف عن الحاجة القائمة والعمل على تحديد التخصصات وتوجيه الكادر الطبي للتخصص وتطوير البنى التحتية وفق هذه الحاجات واهميتها
- . تحقيق شعار (مرشد زراعي لكل قرية زراعية) وذلك بتوظيف الالاف من خريجي الكليات والمعاهد الزراعية والبيطرية من خلال وزارة الزراعة لدعم التنمية الريفية في المحافظة .
- . دعم التنمية الزراعية في المناطق الديمة .

المبحث الثاني

التحليل الاحصائي لأجابات العينة

تمهيد:

يتناول هذا المبحث الوصف الاحصائي لعينة البحث و . . . كيفية بناء أداة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وبيّن إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها. وتم التركيز في هذا المبحث بمناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات المبحوثة وتشخيصها طريق استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي الم ، والانحراف المعياري ، (:

أولاً: الوصف الديموغرافي لعينة البحث:

أ- الموقع الإداري:

يتبين من جدول (٢٠) والشكل رقم (١٠) بأن عينة البحث شمل الملاكات العاملة في اقسام التخطيط و تنفيذ المشاريع في الدوائر القطاعية كمديرية الماء ومديرية المجاري ومديرية بلدية بعقوبة ومديرية الطرق والجسور ودائرة صحة ديالى اضافة الى مديرية توزيع كهرباء ديالى و المديرية العامة لتربية ديالى وكذلك الملاكات المتقدمة المشرفة على المشاريع من ديوان محافظة ديالى وغيرها ، وأن نسبة (٢.٦٣%) من عينة البحث هم اعضاء مجلس محافظة وان نسبة (٥.٢٦%) من عينة البحث هم معاونين مدير عام ، وأن نسبة (٢.٦٣%) هم مديرو دوائر، وما نسبته (١٠.٥٣%) هم من رؤساء الأقسام ، وما نسبة (١٥.٧٩%) هم مسؤولين شعب وما نسبته (٦٣.١٦%) هم من الموظفين العاملين باقسام التخطيط والتنفيذ والاقسام الهندسية والاقسام الاخرى.

الجدول يوضح توزيع افراد العينة حسب الموقع الاداري .

:

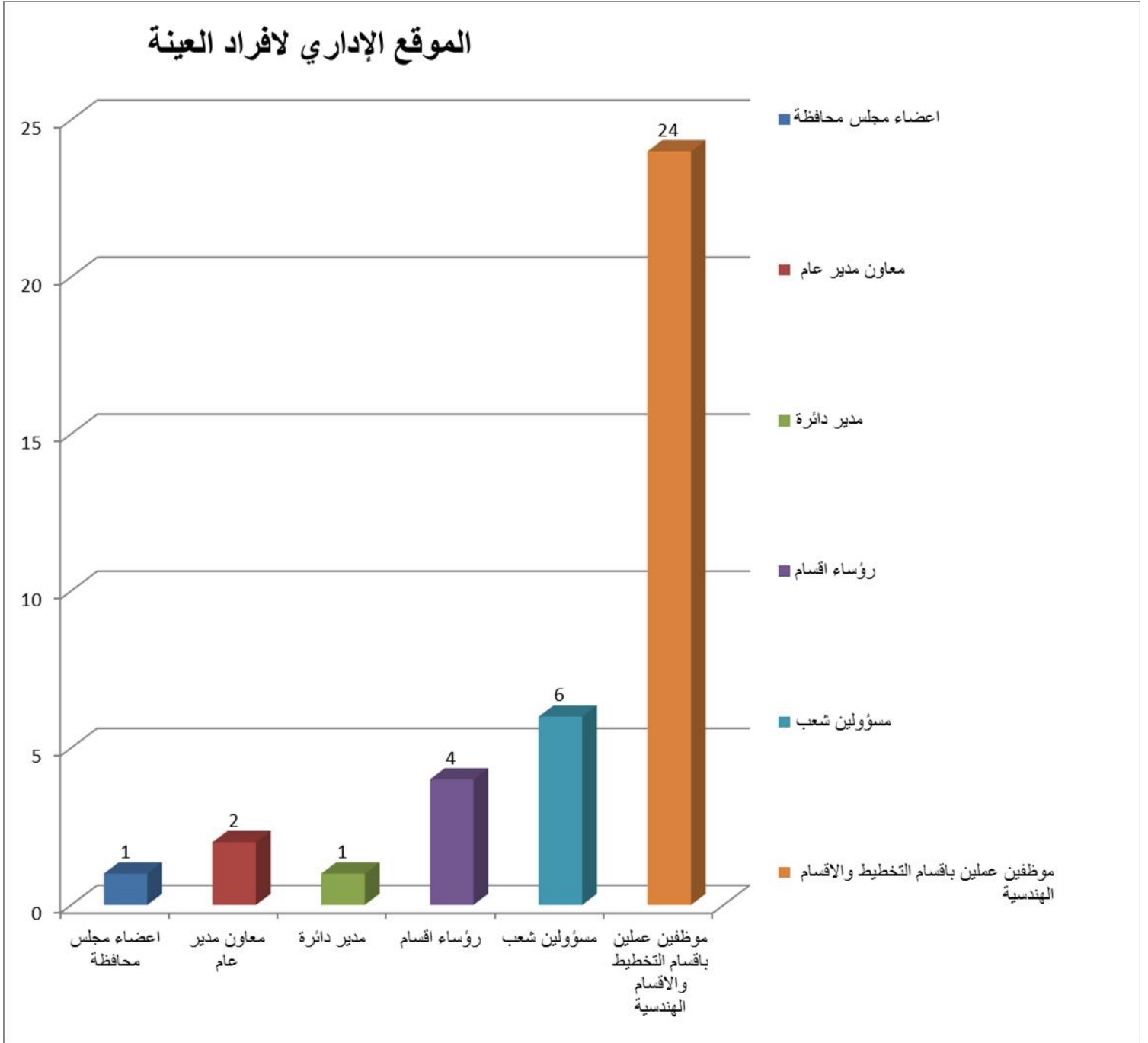
()

النسبة	التكرار	الموقع الإداري
%٢.٦٣	١	اعضاء مجلس محافظة
%٥.٢٦	٢	معاون مدير عام
%٢.٦٣	١	مدير دائرة
%١٠.٥٣	٤	رؤساء اقسام
%١٥.٧٩	٦	مسؤولين شعب
%٦٣.١٦	٢٣	موظفين عمليين باقسام مختلفة
%١٠٠		

:

يوضح توزيع افراد العينة حسب

()



- التحصيل الدراسي:

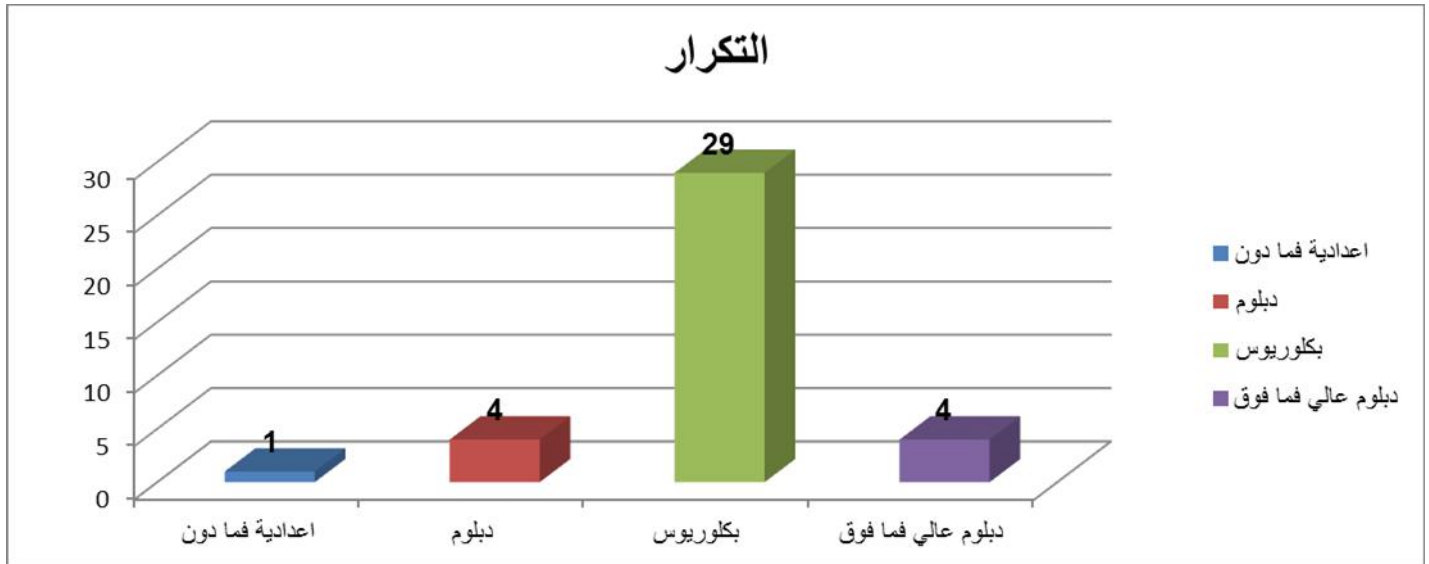
يبين الجد () بأن معظم افراد عينة البحث من حملة شهادة البكالوريوس ونسبتهم (%) هم من حملة شهادة الدبلوم، وأن (%)

()

التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة
اعدادية فما دون	١	%٢.٦٣
دبلوم	٤	%١٠.٥٣
بكالوريوس	٢٨	%٧٦.٣٢
دبلوم عالي فما فوق	٤	%١٠.٥٣
المجموع	٣٧	%١٠٠

:

() يوضح توزيع افراد العينة حسب التحصيل الدراسي



()

:

:

- :

يتبين من جدول (٢٢) والشكل (١٢)، أن ما نسبته (١,٥%) من عينة البحث عدد سنوات الخدمة أقل من خمس سنوات، و(٣٦.٩%) تتراوح ما بين ٥ إلى أقل من عشر سنوات و(٢٧.٧%) تتراوح عشر الى أقل من خمس عشرة سنة، و(١٥.٤%) تتراوح من خمس عشر سنة الى عشرين سن ، و(١٨.٥%) من عينة البحث عدد سنوات الخدمة لهم أكثر من ٢٠ سنة وهذا يعني ان معظم افراد البحث من ذوي الخبرة.

()

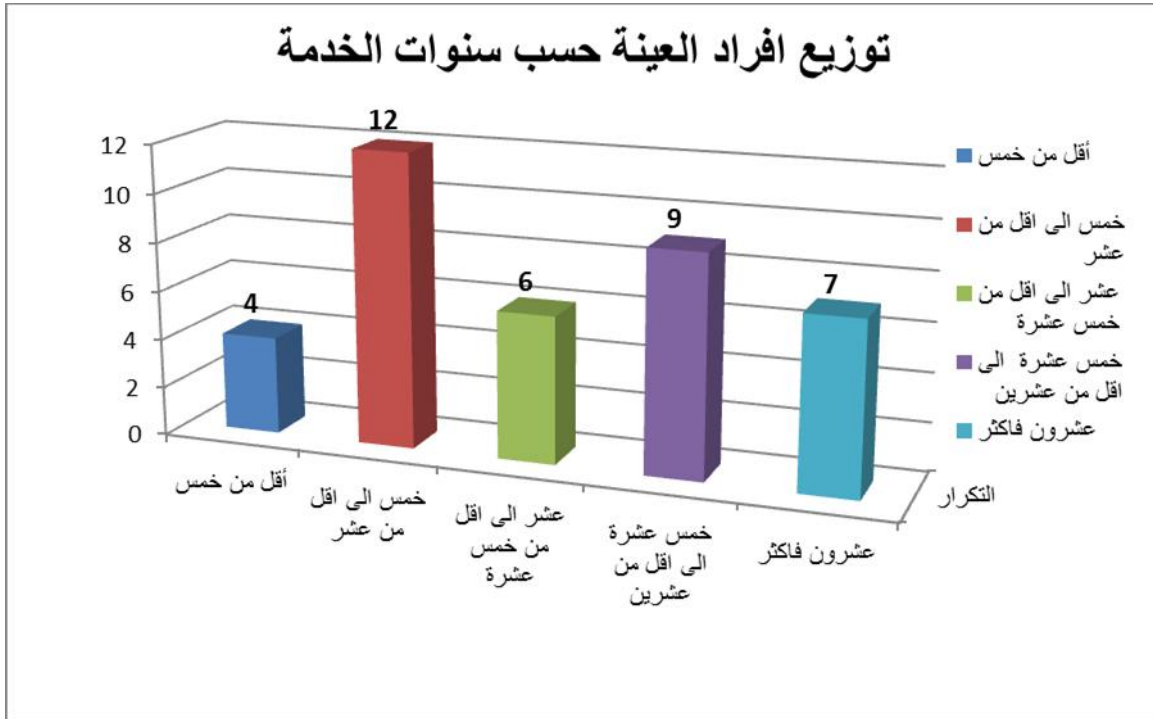
توزيع افراد عينة البحث حسب مدة الخدمة		
النسبة	التكرار	مدة الخدمة
١٠.٥٣%	٤	أقل من خمس
٣١.٥٨%	١٢	خمس الى أقل من عشر
١٥.٧٩%	٥	عشر الى أقل من خمس عشرة
٢٣.٦٨%	٩	خمس عشرة الى أقل من عشرين
١٨.٤٢%	٧	عشرون فاكتر
١٠٠	٣٧	المجموع

:

:

() يوضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة .

()



:

:

-

يتبين من جدول () () . () هـ . () من عينة البحث هم من الذكور ,
 () من عينة البحث هم من الاناث . () هم من الذكور.

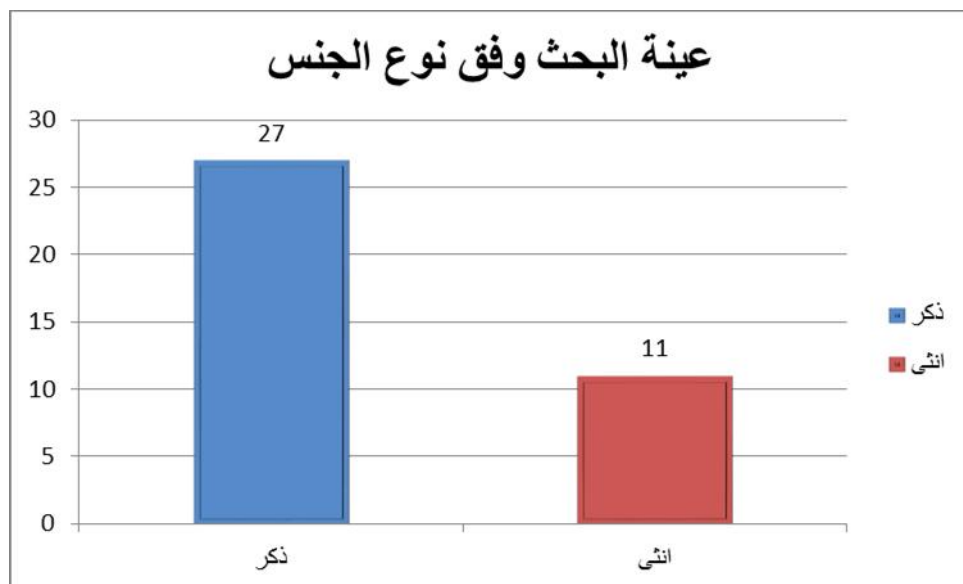
جدول (٢٣)

% .		
% .		
%		

:

:

()



:

ثانيا : وصف وتشخيص المتغير (المستقل) التخطيط الاستراتيجي : .

يشمل هذا الجزء وصف لأبعاد المتغير المستقل للدراسة (التخطيط الاستراتيجي) حيث تم تحديد التكرارات الخاصة بكل فقرات الاستبانة والنسب المئوية ، هذا فضلاً عن استخراج الوسط الحسابي الم والانحراف المعياري لجميع فقرات المتغير المذكور. من جانب آخر ، استخدام الوسط الحسابي الفرضي () وفق مقياس ليكرت الخماسي بوصفه معياراً لقياس درجة استجابة العينة وذلك ضمن التقدير () هو نتيجة جمع النسب من المقياس الخماسي .

() . ()

$$(1+2+3+4+5) \div 5 = 3$$

$$100 * 5 / =$$

:

() التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي لإجابات أفراد العينة لمتغير التخطيط الاستراتيجي
n=37

	المعياري		محايد						
80%	0.972	4.0	1	3	2	19	12	C1	X1
74%	1.655	3.7	6	1	3	14	13	C2	
74%	1.275	3.7	5	1	5	16	10	C3	
72%	1.283	3.6	4	3	5	17	8	C4	
82%	0.997	4.1	0	4	5	12	16	C5	
76%	1.240	3.8	16	12	20	78	59		والاهداف X2
74%	1.292	3.7	3	5	6	10	13	C6	
68%	1.325	3.4	4	6	8	9	10	C7	
74%	1.249	3.7	3	3	9	9	13	C8	
74%	1.271	3.7	2	6	8	8	14	C9	
72%	1.280	3.6	12	20	31	36	50		تحليل البيئة الداخلية X3
76%	1.078	3.8	1	4	7	13	12	C10	
80%	1.197	4.0	2	3	5	9	18	C11	
78%	1.085	3.9	0	4	12	5	16	C12	
86%	1.015	4.3	0	3	6	4	24	C13	
84%	0.983	4.2	0	3	5	7	22	C14	
79%	0.985	3.9	1	2	7	15	12	C15	تحليل البيئة الخارجية X4
80%	1.060	4.0	4	19	42	53	104		
85%	0.969	4.2	1	0	8	8	20	C16	
85%	1.050	4.3	1	2	5	8	21	C17	
66%	1.333	3.3	4	7	10	6	10	C18	
71%	1.326	3.7	3	7	5	10	12	C19	الاستراتيجي الخيار X5
76%	1.297	3.8	2	6	6	7	16	C20	
78%	1.200	3.9	11	22	34	39	79		
81%	1.184	4.0	2	2	7	7	19	C21	
92%	1.055	4.6	2	0	4	4	27	C22	
84%	1.035	4.2	2	1	2	15	17	C23	
82%	0.981	4.1	1	1	7	12	16	C24	
84%	0.882	4.2	1	1	2	17	16	C25	
84%	1.030	4.2	8	5	22	55	95		
78%	1.160	3.9	51	78	149	261	387		

Spss.v.22

:

إنّ آراء العينة تولى متغير **التخطيط الاستراتيجي** اهتماما لا بأس به مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات عينة البحث ، حيث كانت الأوساط الحسابية المرجحة لجميع فقرات المتغير المذكور أعلى من

١-الرسالة X₁:-

يتضح من نتائج الجدول (1) أنّ الوسط الحسابي المرجح . . . (3.8) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (1.240) وكانت النسبة المئوية لشدة الإجابة قد بلغت (76%) ، وقد كانت الأوساط الحسابية لفقرات بعد المعلومات أعلى من الوسط الفرضي (3) .
المتحققة على مستوى هذا البعد إلى أنّ المنظمة المبحوثة تسعى إلى حد ما إن تعتمد على الرسالة .

()

- C1 (4.0) وهو أعلى من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري (0.972) (%80). وهذا يعني أنّ مديرو مشاريع البنى التحتية يمتلكون رؤية
- C2 (3.7) وهو أعلى من الوسط الفرضي ،بانحراف معياري (1.655). - (74%) وهذا يدل على أنّ الرسالة تعبر عن الاسباب التي من اجلها وجدت المشاريع.
- أما الفقرة C3 فقد كان الوسط المرجح لها (3.7) وهو اكبر من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري قدرة (1.275) ، وشدة إجابة (74%) وهذا يؤشر اهتمام الرسالة بتحقيق حاجات المستفيدين ورغباتهم.
- في حين بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة C4 (3.6) وهو اكبر من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري (1.283) - (72%) . وهذا يعني أنّ الرسالة تسهم في تحفيز العاملين في المشروع لتحسين ادائهم.
- C5 (4.1) وهو اكبر من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري (0.997) (%82). وهذا يعني أنّ الرسالة تلائم التطور المستقبلي.

٢-الاهداف X₂:-

() لبعد الاهداف (3.6) وهو أعلى من الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري قدره (1.280) وبلغت نسبة شدة إجابة أفراد الدراسة عينة الدراسة (87.4%). وهي أعلى نسبة على مستوى أبعاد المتغير المذكور. وهذا يدل على أنّ المنظمة المبحوثة تهتم إلى حد ما بتقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الاهداف الموضوعية .

() نجد إن النتائج المتحققة على مستوى فقرات بعد الاهداف كانت كالآتي :

- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة C6 (3.7) وهو أعلى من الوسط الفرضي، بانحراف معياري (1.292) . ابة لهذه الفقرة (74%) وهذا يعني أنّ الادارة العليا تضع لعملية اقتراح مشاريع تنمية الاقاليم غايات محددة.
- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة C7 (3.4) وهو أكبر من الوسط الفرضي، ويحتل المرتبة الأولى على مستوى فقرات هذا البعد بانحراف معياري (1.324) . (68%) ، وهذا يدل على أنّ اهداف المشاريع صب على تحقيق رسالة المشاريع .
- أما الفقرة C8 فقد بلغ الوسط الحسابي المرجح لها (3.7) وهو أكبر من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري قدره (1.249)، وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (74%) وهذا يؤكد بان عملية التخطيط للمشاريع تتضمن اهداف بعيدة المدى .
- C9 (3.7) وهو اكبر من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري (1.271) ، وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (74%) . وهذا يبين ان الاهداف تعبر عن ما تسعى لانجازها .

- تحليل البيئة الداخلية X₃:-

- () يتضح أنّ الوسط الحسابي المرجح لبعد تحليل البيئة الداخلية (4.0) وهو .
- (3) ، بانحراف معياري قدره (1.060) . (80%) وهذا يدل على أنّ هناك اهتمام ملحوظ بمستوى البيئة عملها.

- C10 (3.8) وهو أعلى من الوسط الفرضي، بانحراف معياري (1.078) (%77) وهذا يدل على أنّ المديرية تتمتع بخبرة في مجالها .
- C 11 (4.0) وهو بانحراف معياري (1.197). (%80) وهذا يدل على أنّ المديرية تتميز بتنوع وتعدد تجارب العمل مع الشركات الاجنبية.
- C12 فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (3.9) وهو اكبر من الوسط الفرضي، بانحراف معياري قدره (1.085) وأنّ نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (%78)، وهذا يدل على أنّ المديرية تحرص على استخدام التقنيات الحديثة.
- C13 (4.3) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) بانحراف معياري قدره (1.015) ، وقد حصلت هذه الفقرة على نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة (%86) وهذا يعني ان المديرية تمتلك القدرة على مواكبة التطورات التقنية.
- C14 فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (4.2) وهو اكبر من الوسط الفرضي، بانحراف معياري قدره (0.983) وأنّ نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (%84)، وهذا يدل على أنّ المديرية تمتلك مهارات للعمل في مجالات عديدة.
- C15 فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (3.9) وهو اكبر من الوسط الفرضي، بانحراف معياري قدره (0.985) وأنّ نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (%78)، وهذا يدل على أنّ المديرية تحرص على تعريف العاملين بأهمية العمل.

٤- تحليل البيئة الخارجية X₄:-

- () يتضح إن الوسط الحسابي المرجح لبعدها البيئة الخارجية (3.9) وهو أعلى من (3) ، بانحراف معياري قدره (1.200)، وأنّ نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (%78).

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول () البيئة الخارجية يمكن ملاحظة الآتي:-

- C16 (4.24) وهو أ (3) ، بانحراف معياري (0.969) (%85)، وأنّ هذه النسبة تعني أنّ المديرية تعاني من بعض المعوقات القانونية التي تؤثر على عملها .

- C17 (4.3) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) بانحراف معياري (1.050)، وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (85%) . وهذا يؤشر على أنّ المديرية تحاول الاستفادة من الخبرات الخارجية قدر الامكان.
- C18 فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (3.3) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3)، بانحراف معياري قدرة (1.333) , وأنّ نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (66%) ، وهذا يعني أنّ المديرية تسعى الى القيام بمشاريع استراتيجية مهمة.
- C19 (3.7) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، بانحراف معياري مقداره (1.326) ، وقد حصلت هذه الفقرة على نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (71%). وهذا يعني حصول تغيرات في القوانين والانظمة ذات مساس
- هـ C20 (3.8) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ ()، بانحراف معياري مقداره (1.297) ، وقد حصلت هذه الفقرة على نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (76%). وهذا يعني أنّ المديرية تواجه مشاكل كبيرة في توفير المعدات الحديثة لإنجاز اعمالها.

ه- الخيار الاستراتيجي X₅:-

() يتضح إن الوسط الحسابي المرجح لبعده الخيار الاستراتيجي - (4.2) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، بانحراف معياري قدره (1.030)، وأنّ نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة (84%).

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (1) الخيار الاستراتيجي يمكن ملاحظة الآتي:

- C21 (4.0) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، بانحراف معياري (1.184) ، وأنّ هذه النسبة تعني جميع المستويات الادارية تشترك في مشاريع البنى التحتية بعملية صناعة القرار.
- C22 فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (4.6) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3)، بانحراف معياري قدرة (1.055) , وأنّ نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة

(92%) ، وهذا يعني أنّ الادارة العليا تسعى الى الموازنة بين الخيار الاستراتيجي .

- 23 C (4.2) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ

(3)، بانحراف معياري مقداره (1.035) ، وقد حصلت هذه الفقرة على نسبة شدة الإجابة لأفراد

عينة الدراسة وقدرها (84%). وهذا يعني تعديل الخيار الاستراتيجي عند حدوث تغييرات .

- 24 C (4.1) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ

(3)، وبانحراف معياري قدره (0.981) ، وأنّ النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة بلغت

(82%). ما يشير الى ان الادارة تختار الخيار الاستراتيجي الذي يحقق اهدافها.

هـ- 25 C (4.2) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ

(3)، بانحراف معياري (0.882) ، وأنّ هذه النسبة تعني أنّ

الادارة العليا تركز الخيارات والبدائل الاستراتيجية للمشاريع . .

() يبين ترتيب ابعاد التخطيط الاستراتيجي .

الترتيب			
	84%	4.2	الخيار الاستراتيجي
	78%	3.9	التحليل البيئي
	76%	3.8	
	72%	3.6	الغايات والاهداف

: باحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

تظهر النتائج الواردة في الجدول () أنّ بعد الخيار الاستراتيجي بالمرتبة الأولى ، وهذا يشير إلى أهمية هذا البعد بالنسبة للمديرية ، في حين جاء بعد التحليل البيئي بالتسلسل الثاني، وجاء بعد الرسالة المرتبة الثالثة ، اما بعد الغايات والاهداف جاء بالتسلسل الخامس . .

ثالثاً : وصف وتشخيص المتغير المعتمد:

() التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي لإجابات أفراد العينة لمتغير عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى n=37

	المعياري		محايد						
74%	0.946	3.7	1	2	16	11	7	Y 1	
78%	0.935	3.9	1	0	13	12	11	Y 2	
84%	0.882	4.2	1	0	5	14	17	Y 3	
86%	0.749	4.3	0	1	4	17	15	Y 4	
90%	0.889	4.5	1	1	1	9	25	Y 5	
84%	0.912	4.2	1	0	6	12	18	Y 6	
86%	0.932	4.3	1	0	6	9	21	Y 7	
84%	1.103	4.2	1	3	5	8	20	Y 8	
80%	0.998	4.0	1	1	8	11	16	Y 9	
82%	1.034	4.1	1	1	9	8	18	Y 10	
82%	0.831	4.1	1	0	5	19	12	Y 11	
90%	0.374	4.5	0	1	4	12	20	Y 12	
86%	0.902	4.3	1	0	5	11	20	Y 13	
86%	0.932	4.3	1	1	3	12	20	Y 14	
88%	0.907	4.4	1	0	5	10	21	Y 15	
88%	1.026	4.4	0	0	5	7	24	Y 16	
88%	0.907	4.4	1	1	2	13	20	Y 17	
84%	1.757	4.2	1	0	8	9	19	Y 18	
86%	0.954	4.3	0	3	4	9	21	Y 19	
88%	0.940	4.4	1	0	6	7	23	Y 20	
86%	1.050	4.3	1	2	5	8	21	Y 21	
66%	1.333	3.3	4	7	10	6	10	Y 22	
74%	1.326	3.7	3	7	5	10	12	Y 23	
76%	0.860	3.8	24	31	140	244	401		

عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى

Spss.v.22

:

إنّ آراء العينة تولى متغير عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى اهتماما لا بأس به مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات عينة البحث ، حيث كانت الأوساط الحسابية المرجحة لجميع فقرات المتغير

- Y_1 (3.7) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري (0.946) ، وشدة إجابة مقدارها (74%) ، وهذا يعني أنّ مشاريع تنمية الاقاليم يتم اختيارها بالتنسيق مع شعب واقسام التخطيط في القطاعات المختلفة.

- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة Y_2 (3.9) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، بانحراف معياري (0.935) ، وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (78%) وهذا يدل على مناقشة المشاريع المصادق عليها من قبل مجلس المحافظة مع الاقسام والشعب التخطيطية .

- Y_3 فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (4.2) هو أعلى من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري قدرة (0.882) ، وشدة إجابة مقدارها (85%). هذا يعني أنّ المشاريع المصادق عليها ذات فاعلية وكفاءة واهمية عالية.

- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة Y_4 (4.3) وهو أعلى من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري (0.749) شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (84%) ، وهذا يعني يتم مراعاة اختيار المشاريع التنموية ذات الاولوية .

- Y_5 (4. 5) وهو أعلى من الوسط الفرضي ، بانحراف المعياري (0.889) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (90%) ، وهذا يعني وضوح الاهداف الاساسية للخطة في اذهان القائمين على اختيار المشاريع.

- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة Y_6 (4.2) أعلى من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري (0.912) ، وأنّ نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (84%) وهذا يعني يتم مراعاة التنمية المستدامة في آلية اختيار المشاريع.

- أما الفقرة Y_7 فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (3 4) أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدرة (0.932) وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة الدراسة (86%) ، وهذا يؤكد اختيار برنامج العمل المناسب لمتطلبات عملية اختيار مشاريع تنمية الاقاليم.

- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة Y_8 (4.2) وهو أعلى من الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري (1.103)، وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (84 %) وهذا يدل على مشاركة القائمين في عملية اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في تنفيذ خطة .
- لوسط الحسابي المرجح للفقرة Y_9 (4.0) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.998) . . (80%) و هذه يدل على وجود اطار واضح لتوزيع المهام والمسؤوليات الاساسية لعملية تنفيذ خطة المشاريع.
- Y_{10} (4.1) هو أعلى من الوسط الفرضي ،بانحراف معياري (1.034). وكانت الكفاية النسبية لإجابة لعينة الدراسة (82%) وهذا يدل على توافر القدرات القيادية في المسؤولين عن اختيار خطة المشاريع.
- Y_{11} (4.1) وهو أعلى من الوسط الفرضي ، وب معياري قدره (0.831) ، وقد بلغت الكفاية النسبية لإجابة لأفراد عينة الدراسة (82%) وهذا يعني التحكم بعملية التنسيق بين الانشطة المختلفة داخل المؤسسة في اطار عملية التخطيط.
- Y_{12} (4.5) وهو أكبر من الوسط الفرضي ، معياري بلغ (0.374) وقد حققت هذه الفقرة كفاية نسبية لإجابة أفراد عينة الدراسة وقدرها (90%) ، وهذا يعني وجود تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للقائمين على عملية التخطيط.
- Y_{13} (4.3) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي، بانحراف معياري (0.902) ، وكانت الكفاية النسبية لإجابة عينة الدراسة (86%)، وهذا يدل على كفاءة وامكانيات وقدرات المنفذين في عملية اختيار المشاريع.
- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة Y_{14} (4.3) وهو أعلى من الوسط الفرضي، بانحراف معياري (0.902)، وقد حققت هذه الفقرة كفاية نسبية لإجابة لعينة الدراسة وقدرها (86%) ، وهذا يعني فاعلية اجراءات التحكم بمشاكل البيئة الخارجية المعرقله لعملية تنفيذ الخطة .
- Y_{15} فقد كان الوسط الحسابي المرجح (4.3) وهو أعلى من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري قدره (0.932) ، وقد بلغت الكفاية النسبية لإجابة أفراد عينة الدراسة (88%) وهذا يشير إلى تدريب كافي للقائمين على عملية تنفيذ خطة المشاريع.
- Y_{16} (4.4) وهو أ . من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري (1.026)، وقد حصلت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (88%) وهذا يعني كفاءة عمليات الرقابة والمتابعة لعملية تنفيذ خطة المشاريع.

- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة Y_{17} (4.4) وهو أعلى من الوسط الفرضي، بانحراف معياري (0.907) (88%) وهذا يدل على كفاية الموارد المالية المخصصة لعملية اختيار المشاريع.
- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة Y_{18} (4.2) وهو أعلى من الوسط الفرضي، بانحراف معياري (1.757). وأن نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة (84%) ، وهذا يدل على ربط المكافاة والحوافز بمدى انجاز عملية اختيار المشاريع.
- Y_{19} . . . (4. 3) وهو أعلى من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري قدره (0.954) ، وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (86%) وهذا يشير إلى قلة تنفيذ نظم المعلومات اللازمة لقياس الاداء والرقابة في طريقة اختيار المشاريع.
- Y_{20} (4.4) وهو أعلى من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري (0.940)، وقد حصلت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (88%) ، وهذا يعني استغراق تنفيذ الخطة وقتنا اطول مما كان مخططا له.
- Y_{21} (4.3) وهو أعلى م . . . بانحراف معياري (1.050)، وقد حصلت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (86%) ، وهذا يعني أنّ المناخ العام السائد في المحافظة ايجابي اثناء عملية وضع الخطة.
- Y_{22} (3.3) وهو أعلى من الوسط ا . . . بانحراف معياري (1.333)، وقد حصلت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (66%) ، وهذا يعني فاعلية عملية الاتصال والتنسيق بين المحافظة ودوائر الدولة لتنفيذ الخطة متوسطة وقد يؤثر على عملية اختيار مشاريع تنمية الاقاليم .
- Y_{23} (3.7) وهو أعلى من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري (1.326)، وقد حصلت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (74%) ، وهذا يعني مشاركة المعلومات والبيانات بين المحافظة والدوائر القطاعية المختلفة متوسطة .

رابعاً تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة :

هدف هذ إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط البسيط ومن ثم اختبار معنوية (Z)، حيث توجد علاقة معنوية إذا كانت قيمة (Z) أو مساوية لقيمة (Z) الجدولية، وإذا كانت قيمة (Z) المحسوبة اصغر من قيمة (Z) الجدولية فإن العلاقة غير معنوية عند مستوى معنوية (%)، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عن كل منها.

اختبار الفرضية الرئيسية:-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وعمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى) .

إذ يشير الجدول (27) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التخطيط الاستراتيجي (X) و عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى (y) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.997) وتشير هذه القيمة إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين في عينة الدراسة ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة إن قيمة (Z) (5.98) وهي اكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.98) (%) .

()

نتائج علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي و عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى مع قيم
(N=37) (z)

التخطيط الاستراتيجي						التخطيط الاستراتيجي X	المتغير	
قيمة (z) الجدولية	الخيار الاستراتيجي X ₅	تحليل البيئة الخارجية X ₄	تحليل البيئة الداخلية X ₃	الاهداف X ₂	X ₁		R	المتغير
1.98	0.991	0.965	0.982	0.974	0.807	0.997	R	عملية اختيار مشاريع تنمية الاقاليم Y
	5.95	5.79	5.89	5.84	4.84	5.98	قيمة (z)	
0.99	معنوية %							

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرسالة (X₁) و عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى (y) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.807) وعند مستوى () % ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة ان قيمة (z) المحسوبة بلغت (4.84) وهي اكبر من قيمة (z) الجدولية (1.98) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور.

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين عملية الاهداف (X₂) وعمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى (y) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.974) وهذا ما تؤكد قيمة (z) المحسوبة البالغة (5.84) وهي اكبر من قيمة (z) الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى () %.

- وجد علاقة ارتباط موجبة بين تحليل البيئة الداخلية (X₃) عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى (y) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.982) وذات دلالة معنوية عند

- (%) . وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (z) المحسوبة بلغت (5.98) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية ذاتها.

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين تحليل البيئة الخارجية (X₄) عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى (y) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.965) ومما يدعم هذه العلاقة إن قيمة (z) المحسوبة بلغت (5.79) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند (%) ..

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين الخيار الاستراتيجي (X₅) و عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى (y) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.991) ومما يدعم هذه العلاقة إن قيمة (z) المحسوبة بلغت (5.95) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند (%) .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين التخطيط الاستراتيجي و عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وعمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى) .

خامسا ” : تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى اختبار تأثير المتغيرين المستقلين (التخطيط الاستراتيجي و عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى) ، وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) - (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار البسيط والمتعدد ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت (F) المحسوبة اكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (%) ، كذلك تم استخدام معامل التحديد (R²) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد .

وبناء على ما تقدم ، سيتم تحقيق هدف المبحث لاختبار الفرضية الفرعية ، وكما يأتي :-

اختبار الفرضية الفرعية :-

() ة تأثير ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي و عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم
في ديالى).

ومن اجل اثبات الفرضية الفرعية أعلاه تم استخدم اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي
البسيط وكما هو موضح في الجدول () والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$y = 1.392 + 0.633 * X_1$$

y تمثل المتغير المعتمد (التخطيط الاستراتيجي) .

X₁ تمثل المتغير الفرعي المستقل (الرسالة) .

()

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية

N=37

المتغير	CONSTANT	عملية اختيار المشاريع Y	قيمة (F)		قيمة (T)	التفسير R ²
			الجدولية (%)	الجدولية (%)		
X	A	B				
x ₁	1.821	4.309	5.601	4.309	2.367	0.651
x ₂	1.420	10.513	54.818	10.513	7.404	0.948
x ₃	0.454	4.045	79.505	4.045	8.917	0.964
x ₄	0.926	5.908	40.713	5.908	6.381	0.931
x ₅	0.323	4.130	163.457	4.130	12.785	0.982

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول () ما يأتي :-

- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط للرسالة (X_1) قد بلغت (5.601) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 4.309$) عند مستوى المعنوية المذكور أي أن تغير مقداره وحدة واحدة من - يؤثر في عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديبالى - (4.309) وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك تكون الرسالة (X_1) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديبالى (y) .

إن قيمة معامل التفسير (R^2) - (0.651) ، وهذا يعني إن - (X_1) تفسر ما نسبته (65.1%) من التغيرات التي تطرأ على عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديبالى (y) . أما النسبة المتبقية والبالغة (34.9%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح ثبوت صحة الفرضية الفرعية التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرسالة في عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديبالى).

- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط الاهداف (X_2) قد بلغت (54.818) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (%) . - يدعم ثبوت معامل الانحدار ($b = 10.513$) عند مستوى المعنوية المذكور .

وهذا يدل على أن تغير مقداره وحدة واحدة في الاهداف يغير في قيمة عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديبالى - (10.513) . وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط أي أن الاهداف (X_2) ذات تأثير في عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديبالى (y) ويعد هذا التأثير ذو دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي (%) .

إن قيمة معامل التفسير (R^2) - (0.948) وهذا يعني إن الاهداف (X_2) يفسر ما نسبته (94.8%) من التغيرات التي تطرأ على عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديبالى (y) . أما النسبة المتبقية والبالغة (5.20%) والتي لم يستطيع معامل التفسير (R^2) تفسيرها فتعود

إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية. ومما تقدم يتضح ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاهداف في عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية.

- بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لتحليل البيئة الداخلية (X_3) (79.505) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية () (%). - يؤكد ثبوت معامل الانحدار ($b= 4.045$) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة في تحليل البيئة الداخلية تؤدي إلى زيادة مقدارها (4.-45) - عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالوهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار البسيط.

ومما سبق يتضح بأن تحليل البيئة الداخلية (X_3) ذات تأثير في عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى (y) وبعد هذا التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور () (%).

- إن قيمة معامل التفسير (R^2) - (0.964) وهذا يعني أن تحليل البيئة الداخلية (X_3) ما نسبته (96.4%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى (y). أما النسبة المتبقية والبالغة (3.6%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية. ومما تقدم يتضح صحة ثبوت الفرضية التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتحليل البيئة الداخلية وعمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى) .

- بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لتحليل البيئة الخارجية (X_4) (40.713) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (.) ستوى معنوية () (%).

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b=5.908$) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحدة واحدة في تحليل البيئة الخارجية يؤدي إلى تغير مقداره (5.908) - عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط. ومما تقدم يتضح أن التحليل البيئي الخارجية (X_4) ذات تأثير في عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى (y). وبعد هذا التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى المعنوية () (%).

إن قيمة معامل التفسير (R^2) - (0.931) وهذا يعني إن تحليل البيئة الخارجية (X_4) تفسر ما نسبته (93.1%) من التغيرات التي تطرأ على عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى (y). أما النسبة المتبقية والبالغة (6.9%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في

مخطط الدراسة الحالية . ومما تقدم يتضح ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية تحليل البيئة الخارجية في عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية .

- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط للخيار الاستراتيجي (X_5) (136.457) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (.) عند نسبة مستوى معنوية (%) . مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 4.130$) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على أن متغير الخيار الاستراتيجي يؤثر وبشكل كبير في عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى أي إن تغير بوحدة واحدة في الخيار الاستراتيجي يؤدي إلى تغير مقداره (4.130) في عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط . ومما تقدم يتضح بأن الخيار الاستراتيجي (x_5) لها تأثير كبير عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى (y) . ويعد هذا التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور أي (%) .

- إن قيمة معامل التفسير (R^2) - (0.982) وهذا يعني إن الخيار الاستراتيجي (X_5) ما نسبته (98.2%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى (y) . أما النسبة المتبقية والمتبقية والبالغة (1.8%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية . ومما تقدم وبعد التأكد من ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الخامسة وثبوت معنوية تأثير الخسار الاستراتيجي في عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى تأكد قبول الفرضية الفرعية والتي تنص على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية التخطيط الاستراتيجي في عمليات اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في ديالى)

الفصل الرابع

(الاستنتاجات والتوصيات)

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات وفي ضوءها تم ايجاز مجموعة من المقترحات (التوصيات) , لذا فالحصيلة النهائية يمكن اخراجها بالشكل الاتي:

اولاً: الاستنتاجات:

- عدم وجود قسم للتخطيط الاستراتيجي في محافظة ديالى يكون مسؤولاً عن وضع الخطط والرقابة على تنفيذ المشاريع من خلال مقياس توضع لهكذا غرض.
- التأخر في إقرار الموازنة العامة الاتحادية للدولة مما يؤدي إلى توقف العمل في المشاريع نتيجة لتأثرها بالتخصيصات المالية .
- قلة خبرة الجهات المنفذة للمشاريع, وعدم رصانة وكفاءة المركز المالي في ادارة وانجاز المشاريع في المدة المحددة في العقد .
- تغليب المصالح الشخصية والحزبية والفئوية في عملية اختيار المشاريع في خطة تنمية الاقاليم.
- التداخل والتقاطع الواضح بين الصلاحيات التنفيذية والتشريعية على حد سواء حيث تحتوي التشريعات الحالية على كثير من الغموض في آليات التطبيق وصلاحيه كل جهة ومثال ذلك (قانون مجالس المحافظات).
- محدودية صلاحيات الإشراف على المشاريع المنفذة من قبل الوزارات في المحافظة وضعف التنسيق المشترك في متابعة التنفيذ لتلك المشاريع بين الوزارات والمحافظة.
- قلة الكوادر المتخصصة في مجال التخطيط وتطوير المدن وخاصة في مجال دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية والتنبؤات الاقتصادية .
- عدم وجود فهم واضح للتخطيط الاستراتيجي في عملية اقتراح المشاريع وذلك لعدم كفاية اهتمام الجهات والدوائر القطاعية ولا سيما القيادات التنفيذية في الية اقتراح واختيار مشاريع تنمية الاقاليم .

- عدم تبني منهج واضح وسياق معتمد حول كيفية اختيار مشاريع تنمية الاقاليم سواء على الكيفية او الاهمية والاولوية (اعطاء الاولوية لمشاريع البنى التحتية - تحقيق التنمية المكانية والمستدامة).
- الوضع الامني في عموم محافظة ديالى يلعب دوراً كبيراً في نسب انجاز المشاريع حيث تكون هذه النسب مرتفعة وتوازي في بعض الاحيان من النسبة المخططة لها في المناطق التي تشهد استقراراً امنياً بينما نجد في مركز المدينة مثلاً انخفاضاً كبيراً في نسب التنفيذ للمشاريع بل يصل الأمر في بعض الأحيان الى توقف العمل نهائياً.
- عدم تطبيق الخطة المرسومة من قبل الدوائر القطاعية المستفيدة والاعتماد على الحلول الترقيعية و القصيرة الامد لتفضيل المصالح الشخصية .

ثانياً : التوصيات:

- . تأسيس مجلس او لجنة مناقشة مشاريع (تنمية الاقاليم او المشاريع الاخرى) تكون مهمتها دراسة المشاريع المقترحة من قبل الدوائر القطاعية او الجهات الغير مرتبطة بوزارات على ان تدرس وتهيأ مشاريع تنمية الاقاليم لفترة ليست بقليلة ليتسنى جمع البيانات والمعلومات ودراسة الجدوى الفعلية لها وتكوين خطة لمدة سنتان كحد ادنى لتلافي التأخير في عملية المصادقة على الخطة من قبل المحافظة ويجب ان تتميز هذه اللجنة بخبرة واسعة بعملية التخطيط والمام بالمشاريع وعلى ان تتميز بوجود افراد على دراية كافية بالتخطيط الاستراتيجي بعيداً" عن الاختيار الموجه من قبل الجهات والاحزاب والافراد للمشاريع وبما يضمن اختيار مشاريع تنموية تخدم المواطنين وترتقي بواقع المحافظة .
- . القيام بمسح للمشاريع لاستثمارية المحلية وتشخيص واقع المنشآت الإنتاجية والخدمية في المحافظة وحداتها الإدارية بغية تحسين من واقع هذه المشاريع وفتح افاق استثمارية جديدة .
- . رصد وتحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر للتنمية الاقتصادية والمكانية في المحافظة.
- . تكليف فريق من الخبراء المحليين (والدوليين إن اقتضى الأمر) لإعداد الدراسات التحضيرية ا
- . الخطط المحلية وعدم الاكتفاء بالخطة الانية الفقيرة الي لا تضيف للمحافظة ولل قضاء باي تطور تنموي او
- . القيام بتحليل أوضاع التنمية البشرية في المحافظة لتشخيص الفروق في أداء الوحدات الإدارية المختلفة وكيفية تمايزها عن بعضها.
- . تصاد المحلي للمحافظة وتوزيع المنشآت وأوجه النشاط الاقتصادي وسلاسل القيم المضافة لأداء

. دراسة الوضع السكاني والاحتياجات الحالية والمقبلة وسبل التمويل ومدى امكانية القدرة الشرائية المحلية للاقتناء أو تطوير السكن.

. ية التحتية للمحافظة وواقع واحتياجات النقل والطرق والمرافق العامة على المدى البعيد.

. وضع نظام قياس ومواصفات يتم على ضوءه تحديد مواقع واحجام ومتطلبات المشاريع في المحافظة والوحدات الإدارية التابعة لها.

. وضع التصورات المستقبلية عن واقع المحافظة في جميع الميادين ورسم البرامج الخاصة بذلك من خلال اعتماد تقنيات الدراسات المستقبلية وأساليب التقدير الاحصائي المعروفة.

- إقرار الموازنة العامة للدولة في العراق بأوقات مبكرة من السنة المالية, وتخصيص المبالغ المطلوبة عن المشاريع بصورة متقاربة للمبالغ المثبتة في الموازنة التخمينية لغرض الاعلان عن المشاريع وإحالتها

- تقليل الاجراءات الخاصة بالحلقات الرقابية التي تقيد لجان الفتح, وتحليل العطاءات للتعاقد على إحالة المشاريع الاستثمارية, إذ تتم الاحالة الى الجهات ذات العطاء الاقل حيث يؤدي ذلك الى اختيار جهات تنفيذ غير كفؤة, وهذا يؤثر في كفاءة تنفيذ المشروع وتدني نسب الانجاز , وعدم تسليم المشروع في المدة المحددة بالعقد , مما يؤدي الى انحراف في تنفيذ المشاريع وعدم بلوغ خطة التنمية لاهدافها المرسومة .

المصادر

أولاً : الكتب :

- القرآن الكريم
- بني حمدان وادريس ، خالد و () ، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر " ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- توفيق، عبد الرحمن ، الادارة بالأهداف ، السهل الممتنع لتحقيق ، مركز الخبرات المهنية، القاهرة ، .
- الجبوري، حسين محمد جواد ، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، ط .
- الجبوري، رائد حسن خضير، تحليل SWOT وتأثيره في الاداء التشغيلي ، كلية التقنية الادارية ، هيذ التعليم التقني ، بغداد، .
- الخفاجي ، نعمة عباس، الادارة الاستراتيجية، ط .
- خير الدين ، غسان مدحت، مدخل الى الفكر الاستراتيجي، ط ، دار الراية للنشر، عمان، الاردن، .
- الدوري، زكريا مطلق ، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر، عمان .
- السالم ، مؤيد سعيد ، اساسيات الادارة الاستراتيجية، ط .
- السكارنه ، التخطيط الاستراتيجي ، ط ، دار الميسرة للنشر، عمان ، الاردن، .
- الصيرفي، محمد ، التخطيط الاستراتيجي، ط ، مؤسسة هورس للنشر، الاسكندرية ، مصر، .
- الضمور ، موفق محمد ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام ، الاردن نموذجاً ، ط .
- عبد الجبار، ناهدة احمد ، تقويم التوجيهات الاستراتيجية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، .
- الغالبي ، طاهر محسن منصور ، وادريس ، وائل محمد صبحي ، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، ط .

- الكرخي ، مجيد ، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر، عمان ، الاردن،
- النعيمي، صلاح عبد القادر، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي ، فن ومهارات التفاعل مع الاخرين ، دار
- الشماع وحمود , د.خليل محمد الشماع ود.خضير كاظم حمود, , نظرية المنظمة , , الشؤون الثقافية العامة.
- عباس الخفاجي, الاداره الاستراتيجية :المدخل والمفاهيم والعمليات, ط , والتوزيع, عمان, ,
- علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية
- الدبلوماسية والبروتوكول،بين، ،بين، الحديث،مؤلف

ثانيا: الدوريات :

- الساعدي، مؤيد الغرباوي، جواد سلمان طاهر (2010)تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع :دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات العسكرية العليا، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد.12 .
- خطة التنمية الوطنية - وزارة التخطيط العراقية ,
- الجهاز المركزي للإحصاء : مؤشرات الواقع الاقتصادي والاجتماعي :
- بني ، انور جميل ، "التخطيط السليم – الطريق الامثل لخطة رصينة " وزارة التخطيط ، دائرة التخطيط
- برنامج دعم الحكومات المحلية " دليل الرقابة والاشراف للمحافظات العراقية " المجلد الخامس ، بغداد ،
- المنظمة العراقية لتنسيق حقوق الانسان (اللامركزية الادارية ومجالس المحافظات في العراق)
- المعهد العربي لتطوير المدن، خلاصة أفضل الممارسات في استراتيجيات تطور المدن، دراسات حالات دولية مقارنة،
- () ، تحليل خيارات تدريب الشباب في ضوء الإستراتيجية الوطنية للشباب لوزارة الشباب والرياضة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ص .

ثالثاً: الرسائل الجامعية العربية :

- الجبوري، مها فاضل ابراهيم ، ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة وانعكاساتها على مخرجات العمل ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- حسن، علي قاسم ، تحليل خيارات تدريب الشباب في ضوء الاستراتيجية الوطنية للشباب لوزارة الشباب والرياضة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ..
- الدجني ، ايداد علي ، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية في غزة ، .
- الربيعاوي، سعدون محمد، التخطيط الاستراتيجي للتسويق واثره في الميزة التنافسية ، كلية الادارة .
- الربيعي ، نور شدهان عداي ، تقييم ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للضرائب دراسة حالة ، بحث دبلوم عالي ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- رضا، الحارث محمد ، التخطيط الاستراتيجي للضرائب وانعكاسه على الاستثمار، المعهد العالي للمحاسبة ، .
- الزبيدي، صبيح لفته فرحان ، تقييم دور السلطات المحلية في تحقيق التنمية المكانية ودراسة محافظة واسط، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، .
- سعيد ، عباس محمد حسين ، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية ادارة الازمات ، رسالة ماجستير ، كلية .
- صادق، صدام جميل ، تقويم خطة تنمية الاقاليم في محافظة نينوى ، بحث دبلوم عالي ، كلية الادارة ..
- محمود ، زيد خوام ، المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي ، بحث ميداني تحليلي في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، .
- يونس، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في محافظة غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية، غزة، .

رابعاً " الرسائل الجامعية الأجنبية :

- 1- Suarez : ASSESSMENT OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE PLANS A STRATEGIC APPROACH INTEGRATING EFFICIENCY, HESION AND ENVIRONMENTAL ASPECTS , DOCTORAL THESEIS ,2007
- 2- suklev & Debarijcv : Strategic planning effectiveness comparative analysis of the Macedonian , 2012 .
- 3- Vaitkevicius :A model for strategic analysis in small and medium-sized enterprises, 2000

خامساً : الإحصاءات والبيانات الاقتصادية :

- وزارة التخطيط والتعاون الانمائي ، خطة التنمية الوطنية للسنوات . جمهورية العر .
- وزارة التخطيط ، الجهاز المركزي للإحصاء مؤشرات عن الواقع الاقتصادي والاجتماعي في العراق للمدة .-
- وزارة التخطيط والتعاون الانمائي ، كراس الخطة الوطنية لسنة .

- 1-ROTHAERMEL.Fralk,T.(2013) ,Strategic management concepts ,Mcgraw – Hill,Irwin ,New yourk .
- 2- Suklev,Bobek & Debarliev ,stojan (2012) .strategic planning Effectiveness comparative .
- 3- Woods,Timothy ,(1998) strategic planning Approaches and cacert ,college of Agriculture .uk.
- 4- J. Richard Falshaw and Keith W. Glaister& Ekrem Tatoglu " Evidence on formal strategic planning and company performance " Management Decision Vol. 44 No. 1, 2006 pp. 9-30 q Emerald Group Publishing Limited n.
- 5- Robert Zegers and Cornelius J. Murombedzi," Strategic Management", Adapted by: Mahmoud AL-Sayyed JABA-Jordan American Business Association, Amman. Jordan.
- 6- Teay Shawyun "DEVELOPING AND ACTIONING STRATEGIC PLANNING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS " Assumption University Press-Teay Shawyun,2012.
- 7- Allison&Kaye, Michael Allison Jude Kaye," Strategic Planning for Nonprofit Organizations" by CompassPoint Nonprof it Services, San Francisco.- John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey Published simultaneously in- second edition ,2005.
- 8- Stephen P. Robbins, Mary Coulter," Management Management"-11th ed.2012 publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.
- 9- Harrison E. Mutikanga & Saroj K. Sharma Kalanithy Vairavamoorthy," Multi-criteria Decision Analysis: A Strategic Planning Tool for Water Loss Management , Received: 24 March 2011 / Accepted: 26 July 2011 # The Author(s) 2011. This article is published with open access at Springerlink.com.
- 10- Judit Lienert • Lisa Scholten • Christoph Egger Max Maurer," Structured decision-making for sustainable water infrastructure planning and four future scenarios ,Received: 11 January 2013 / Accepted: 11 June 2014 Springer-Verlag Berlin Heidelberg and EURO - The Association of European Operational Research Societies 2014.
- 11- J.H. Kwakkel1, W.E. Walker2 and V.A.W.J. Marchau ,"Adaptive Airport Strategic Planning" Faculty of Technology, Policy and Management, Delft University of Technology(EJTIR
- 12- Wheelen &.Hunger , “ Strateegic Management and Business Policy ”, New York : Addison –Wesley Publishing Co , 200٨, P:22.

ملحق رقم (١)

جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد
الدارسات العليا / الدبلوم العالي

/

السلام عليكم رحمة الله وبركاته ... يسعدنا السيد (ة) المحترم (ة) ... ان تشاركوا معنا في هذا الاستبيان الذي يهدف الى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في عملية اقتراح مشاريع تنمية الاقاليم .. ومن خلال الاجابة على الاستمارة المرفقة , علما " بان اجاباتكم ستدرج في اطار اعداد بحث دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي تحت عنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في عملية اقتراح مشاريع تنمية الاقاليم لقضاء بعقوبة ". مع العلم والتأكيد ان هذه المعلومات لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي وفي اطار هذه الدراسة . شاكرين تعاونكم معنا ولكم منا فائق التقدير .

: يتم اختيار الاجابة المناسبة بوضع علامة " "

اولاً : معلومات عامة

--	--

- ماهو قطاع النشاط الذي تنتمي له دائرتك

<input type="checkbox"/>	قطاع البلديات	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	قطاع الكهرباء	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	الشباب والرياضة	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>

التربية والتعليم

- :

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

- :

<input type="checkbox"/>	-	<input type="checkbox"/>	-	<input type="checkbox"/>	-	<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>

- التحصيل الدراسي:

<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي فما فوق	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>	اعدادية فما دون	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------	--------------------------	-----------	--------------------------	-------	--------------------------	-----------------	--------------------------

ثانياً : متغيرات التخطيط الاستراتيجي

- الرسالة : رسالة المشاريع هي الغرض منها وما يميزها عن غيرها في مجال نشاطها وهدفها والسبب الجوهري لوجودها وعملياتها وممارساتها وهويتها .
- الغايات والاهداف الاستراتيجية : غاية المشاريع هي المقصد الذي تسعى الى تحقيقه خلال مدة زمنية سنوات وتركز الاهداف على المخرجات والنتائج .
- التحليل البيئي : تشخيص جوانب القوة والضعف الداخلية , والفرص والتهديدات الخارجية لمشاريع البنى التحتية وفهمهما والموازنة بينهما لغرض الاستجابة لبيئتها .
- الخيارات والبدائل الاستراتيجية: هو عملية اتخاذ القرار بتفضيل واختيار احد البدائل لتطبيق الاستراتيجية الانسب في اقتراح واختيار المشاريع التنموية والتي تسهم في تعزيز تطوير الواقع التنمو .

١- الرسالة :

غير موافق "	غير	محايد	"		
					تعبر رسالة مشاريع تنمية الاقاليم التي من اجلها وجدت المشاريع .
					٢ تهتم رسالة مشاريع تنمية الاقاليم بتحقيق حاجات المستفيدين ورغباتهم.
					٣ تسهم رسالة مشاريع تنمية الاقاليم في تحفيز العاملين في المشروع لتحسين ادائهم
					٤ تلائم رسالة مشاريع تنمية الاقاليم التطور المستقبلي

٢- الغايات والاهداف الاستراتيجية :

غير موافق "	غير	محايد	"		
					٦ تضع الادارة العليا قضاء بعقوبة لعملية اقتراح مشاريع تنمية الاقاليم غايات محددة
					٧ تنصب أهداف مشاريع تنمية الاقاليم على تحقيق رسالة المشاريع .
					٨ تتضمن عملية التخطيط لمشاريع تنمية الاقاليم اهداف بعيدة الامد.
					٩ تعبر الأهداف الموضوعة لمشاريع تنمية الاقاليم عن ما تسعى لانجازها.

٣- التحليل البيئي:

- تحليل البيئة الداخلية

غير موافق "	غير موافق	محايد	"	
				تتمتع الدائرة او المديرية بخبرة جيدة في مجال عملها .
				تتميز الدائرة او المديرية بتنوع وتعدد تجارب العمل الاجنبية .
				تحرص الدائرة او المديرية على استخدام التقنيات الحديثة
				تمتلك الدائرة او المديرية القدرة على مواكبة التطورات التقنية.
				تمتلك الدائرة او المديرية مهارات للعمل في مجالات عديدة.
				تحرص الادارة على تعريف العاملين باهمية اعمالها .
				تسعى الدائرة او المديرية الى امتلاك ثقافة تنظيمية خاصة بها .
				تتكيف الدائرة او المديرية مع العوامل البيئية (الموارد المالية، الآلات، المعدات ، الخبرات) والتوسعات التي تقوم بها في مجال عملها .
				تتوفر في الدائرة او المديرية قابليات ادارية ناجحة .
				تتسم التوجهات الاستراتيجية بالغموض بالنسبة للعاملين.
				تعاني الدائرة او المديرية من ضعف برامج التدريب والتطوير .
				تزايد كلف المشروعات التي تقوم بها الدائرة او المديرية .
				تجابه الدائرة او المديرية ارباك وتداخل في بعض المسؤوليات المحددة والصلاحيات الممنوحة .
				تواجه الدائرة او المديرية ضعف مهارات بعض العاملين فيها .
				تواجه الدائرة او المديرية ضعف في عمليات التشغيل الداخلية.

- تحليل البيئة الخارجية :

غير موافق "	غير موافق	محايد	"		
					تعاني الدائرة او المديرية من بعض المعوقات القانونية التي تؤثر على عملها.
					تحاول الدائرة او المديرية الاستفادة من الخبرات الخارجية قدر الامكان.
					ديرية الى القيام بمشاريع الاستراتيجية المهمة .
					تحدث دائما تغيرات كبيرة وجوهية في القوانين المديرية والتي تؤثر على عمليات اتخاذ القرار.
					تواجه الدائرة او المديرية مشاكل كبيرة في توفير الحديثة لانجاز اعمالها.
					آليات التعاقد مع المقاولين الخارجيين ليس بالمستوى المطلوب مما يؤثر على جودة المشاريع.

٤- الخيار الاستراتيجي :

غير "	غير	محايد	"		
					٣٢ تشترك جميع المستويات الإدارية في تنمية الاقاليم بعملية صناعة القرار .
					٣٣ تسعى الإدارة العليا لمشاريع تنمية الاقاليم إلى الموائمة بين الخيار الاستراتيجي والموارد المتاحة لديها
					٣٤ يجري تعديل الخيار الاستراتيجي عند حدوث تغييرات على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية
					٣٥ تختار الإدارة الخيار الاستراتيجي الذي يحقق أهدافها.
					٣٦ تركز الخيارات والبدائل الاستراتيجية للادارة العليا للمشاريع على زيادة فاعلية المشاريع .
					٣٧ يوازن الخيار الاستراتيجي بين الاهداف (الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والسياسية) التي يسعى إليها المشروع .

ثالثاً: عملية اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في محافظة ديالى :

غير موافق "	غير	محايد	"	
				يتم اختيار مشاريع تنمية الاقاليم بالتنسيق مع شعب واقسام التخطيط في القطاعات .
				يتم مناقشة المشاريع المصادق عليها من قبل مجلس المحافظة مع الاقسام والشعب التخطيطية .
				المشاريع المصادق عليها ذات فاعلية وكفاءة واهمية عالية.
				يتم مراعاة اختيار المشاريع التنموية ذات الاولوية العالية .
				وضوح الأهداف الأساسية للخطة في أذهان القائمين على اختيار المشاريع
				تم مراعاة التنمية المستدامة في الية اختيار مشاريع تنمية الاقاليم .
				اختيار برنامج العمل المناسب لمتطلبات عملية اختيار خطة المشاريع .
				مشاركة القائمين في عملية اختيار مشاريع تنمية الاقاليم في تنفيذ
				وجود إطار واضح لتوزيع المهام والمسؤوليات الأساسية لعملية تنفيذ خطة المشاريع .
				توافر القدرات القيادية في المسؤولين عن اختيار خطة المشاريع
				التحكم بعملية التنسيق بين الأنشطة (عملية التخطيط .
				وجود تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للقائمين على عملية التخطيط .
				كفاءة و إمكانيات وقدرات المنفذين في عملية اختيار المشاريع .
				فاعلية إجراءات التحكم بمشاكل البيئة الخارجية المعرقة لعملية تنفيذ الخطة .
				تدريب كافي للقائمين على عملية تنفيذ خطة المشاريع .
				كفاءة عمليات الرقابة والمتابعة لعملية تنفيذ

					خطة المشاريع .
					كفاية الموارد المالية المخصصة لعملية اختيار المشاريع .
					ربط المكافأة والحوافز بمدى انجاز عملية اختيار المشاريع .
					تنفيذ نظم المعلومات اللازمة لقياس الأداء والرقابة على طريقة اختيار المشاريع .
					استغراق تنفيذ الخطة وقتا أطول مما كان مخططا لها .
					المناخ العام السائد في المحافظة ايجابي أثناء عملية وضع الخطة.
					فاعلية عملية الاتصال والتنسيق بين ائر الدولة لتنفيذ الخطة .
					مشاركة المعلومات والبيانات بين المحافظة القطاعية المختلفة .

Abstract ...

The purpose of this research is to highlight the role of strategic planning in the process of proposing development projects for the regions to spend Baquba, where the suffering of Baquba in the province of Diyala of the large issues in the process of selecting development projects within the development of the regions for many reasons, on the legislative level we find conflict of powers and not to deal seriously with the implementation and application of legislation Local authorities by the organizations operating within the governorate even after the transfer of powers as well as at the level of possibilities for the organization, despite the presence of expertise and staff in the province, but remains unable to provide the services required to eliminate the lack of the province Vision and strategic plan that will enhance their development and spatial capabilities.

The research focuses on achieving the following objectives:

1. Define a strategic vision to address the problems faced by the judiciary and develop resources to achieve this.
- 2 - The development of future strategic plans after the analysis of strengths and weaknesses in a field and scientific study of the process of selecting regional development projects in the district of Baquba through practical and feasible mechanisms to invest in the best form.
- 3 - Study the proposed projects seriously by providing adequate feasibility studies on regional development projects and their conformity with the strategic plans developed.
- 4 - Giving priority to the general interest of the province in general and the provision of punishment in particular, and not to give preference to personal interests and party in the process of selecting projects for the development of regions.

The research is based on a basic hypothesis that:

The process of proposing regional development projects to Diyala governorate can be improved through strategic planning.

Keywords: Strategic Planning, Regional Development, Regional Development Projects

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Al- Qadisiyah University

College of Administration and Economics

Department of Business Administration



The Role of Strategic Planning In The Process of Proposing Regional Development Projects to Spend Baquba

Submitted by

Mohammed Najim Musa

**To the council of the college of Administration & Economics
University of Al-Qadisiyah**

**In partial fulfillment of the requirement for the degree of
Higher Diploma in strategic planning**

**Supervised by
Assistant . Professor**

Dr-Hussain Ali Abd Al-Rassol