إدارة المشاريع المتعثرة

د. فيصل بن الفديغ الشريف
مهندس مستشار في إدارة المشاريع
falsharif@saudieng.org

تمثل المشاريع المتعثرة ظاهرة يتزايد العدد المنطوي تحت لوائها كل شهر، ومع أنها ليست موضوعا جديدًا إلا أن حجم المشاريع التي يتم طرحها في هذه المرحلة يمثل تحديًا حقيقيًا أمام القائمين على المشاريع بين الامتثال للإجراءات التقليدية أو مواجهة هذا الأمر بطرق إدارية جديدة تقلل من الحجم والآثار إن لم تستطع القضاء عليها. في ملتقى عقدته الهيئة السعودية للمهندسين قبل فترة عن إدارة المشاريع بمنهجية برنس ٢ الأوروبية PRINCE2 تم سؤال الحاضرين وعددهم ٧٣ مدير مشروع عن انتهاء المشاريع في وقتها، وفقط مدير مشروع واحد ذكر أنه أدار مشروعا انتهى في وقته المحدد. هذا لا يعني أن كل المشاريع التي يتم طرحها لا يتم تنفيذها في الوقت المحدد لها، ولكنه يضعنا أمام مشكلة حقيقية لا بد أن يفكر فيها الجميع، وإن أردنا القضاء عليها فإن التفكير في الحل لا يكفي، ولكن علينا أن نطبق بحزم الحلول التي نعتقد أنها ستساعدنا على تفادي الكثير من التأخير الذي تكون بعض أسبابه بسيطة وبتطبيق بنود قليلة يمكن تخفيض التأثيرات السلبية لتأخر المشاريع. ومع أن المساحة لا تكفي لتغطية جوانب موضوع هام كهذا هنا، إلا أن عوامل معالجة هذه الظاهرة ربما تتمثل في مرحلتين، مرحلة تهيئة المشاريع، ومرحلة معالجة المشاريع المتعثرة فعليا.

تهيئة المشاريع تتطلب أن تقوم الإدارات التي تشمل في أعمالها إدارة المشاريع وضع خطط شاملة ودقيقة لتأهيل العاملين في مجال المشاريع لديها، وتهيئة البيئة المناسبة لهم للعمل في هذا التخصص، والتأهيل يكون أولا باختيار الكفاءات البشرية التي لديها معرفة وخبرة إيجابية في مجال إدارة المشاريع، وكذلك بالتدريب والتعليم المستمر المكثف لهم والمشاركة في الخبرات والأنظمة التي لدى الجهات التي تمثل نجاحا في إدارة المشاريع يتمثل في قلة او اختفاء المشاريع المتعثرة لديها. ويشمل التأهيل أيضًا إعادة ترتيب أنظمة المسئوليات والصلاحيات وحتى الامتيازات الوظيفية لهم. كما يشمل التأهيل الاستغناء عن الكوادر التي لا تستجيب للتطوير على المستوى الفني والذاتي والمؤسسي، باعتبار أن من لا يساعد في الحل فإنه بالتأكيد يعوقه بصفته الرسمية في الهيكل الوظيفي. أما تهيئة بيئة العمل فتتمثل في تطوير الأنظمة التي تخص الجهة الإدارية نفسها والأنظمة المكملة في الجهات الأخرى التي لها علاقة بالتسلسل الإجرائي للمشاريع. لقد رأينا مشاريع يتم طرحها بدون وثائق مكتملة، ومشاريع يتم طرحها مع أن الاعتماد المخصص لها لا يكفي لمستخلص واحد، ومشاريع يتم ترسيتها بأسعار متدنية، ومشاريع يتم ترسيتها بمدد مضغوطة وغير منطقية. والأمثلة كثيرة. كما أن ثقافة إدارة المشاريع بالمنهجيات العلمية التي تضمن نجاح المشاريع غير متوفرة في أغلب الأحوال سواء في النظام أو عند القائمين عليه، فتمويل المشاريع وتوفير التدفقات النقدية للمشروع على سبيل المثال أمر لا يلقي له الملاك أي اهتمام مع أنه أساس في نجاح المشروع وأساس في دقة التحكم في إنجازه، وهم بذلك يلقون اللائمة على المقاولين لتمويل المشاريع مع أن المقاول يقدم خدمة للمالك الذي يجب عليه أن يدفع تكلفتها في وقتها المحدد بالإضافة إلى تكلفة تمويلها. وهذا الأمر ربما يكون السبب الرئيس الذي يؤخر إصدار النسخة المعدلة من عقد الأشغال العامة والتي صدرت التوجيهات العليا في بداية عام ١٤٢٨ هـ بإعادة النظر فيه وإصدار صيغة جديدة بالاسترشاد بعقود (فيديك)، لكن إعادة النظر هذه لم تتم حتى الآن.

المرحلة الأخرى تركز على معالجة المشاريع المتعثرة وذلك بالبحث الجاد عن أسباب التعثر بهدف حلها ومعالجتها بالذات في بداية التعثر أو عند ظهور بوادره، لكن الملاحظ أن الجهات الإدارية تريد أن يتم حل التعثر بدون أن تكلف نفسها البحث عن أسبابه ومعالجة هذه الأسباب مهما كان مصدرها سواء من داخل الجهة نفسها أو من خارجها. وربما يؤدي تعدد الجهات التي تشترك في استكمال إجراءات المشاريع الى عدم انتظامها أو إنهائها بالسرعة المطلوبة. فالسبب الذي يكون في إدارة معينة قد لا تستطيع الإدارة المسئولة عن المشروع التدخل فيه أو حله أو حتى إثارته. فمازالت مستخلصات مشاريع كثيرة معلقة منذ ستة أشهر لدى إحدى الأمانات لم تستطع صرفها لأن الاعتمادات التي لدى وزارة المالية لهذه المشاريع لا تكفي، فهل نتوقع أن تنجح هذه المشاريع؟

إن تدخل المالك بما يملك من نفوذ قانوني يدفعه حاجته للمشروع وتعلق مصالح بقية الأطراف به هو الأساس لحل كثير من معوقات المشروع. فالعلاقة بين الاستشاري والمقاول لا يستطيع الحكم عليها بحيادية وبجرأة إلا المالك. وحل مشاكل الاعتمادات الفنية للمواد والمخططات والمالية والإجرائية يستطيع المالك متابعتها واتخاذ القرارات التي تدعم مسيرة المشروع، في الوقت الذي لا يمكن لبقية الأطراف غير المالك إجراء أي شيء بخصوص العوائق المالية التي تعترض صرف المستخلصات وتوفير التدفقات المالية التي تضمن للمشروع أن يسير إلى بر الأمان.