

تعثر المشاريع العامة: وجهة نظر القطاع الخاص

د. م. فيصل الفديع الشريف

عضو مجلس شعبة إدارة المشاريع

الهيئة السعودية للمهندسين

falsharif@saudieng.org

ورقة عمل مقدمة الى ندوة ادارة المشاريع الحكومية التي نظمها معهد الادارة العامة

١٣ نوفمبر ٢٠١٢

الرياض – المملكة العربية السعودية

ملخص

تعاني المشاريع الإنشائية من الكثير من التعثر مهما اختلفت درجاته، ومع ان الاسباب متعددة، الا انه يمكن تصنيفها اما حسب المصدر (المالك، الإستشاري، المقاول)، او حسب النوع (مالي، زمني، تعاقدية)، أو حسب الاثر أو أي تصنيف آخر. الا ان المعروف ان المقاول في الغالب هو من يتحمل مسؤولية هذا التأخير. هذه الورقة تركز على توضيح اسباب التأخير وطرق معالجتها من وجهة نظر القطاع الخاص بغض النظر عن مصدرها، سواء ما يتعلق بالصعوبات التي يتعرض لها في كل مجال له علاقة بعمله، او بطبيعة الصناعة ومتطلباتها. على إعتبار ان توضيح مثل هذه الصعوبات وطرحها للمناقشة والتأمل، ربما يكون سبيلا لإيجاد الحلول المناسبة لها بهدف تفادي التعثر والنهوض بصناعة الانشاءآت كرافد مهم من روافد الاقتصاد الوطني.

الكلمات الدلالية: تعثر المشاريع الحكومية، المملكة العربية السعودية، إدارة المشاريع

مقدمة

بلغ إجمالي المخصصات المالية الموجهة للمشاريع في الميزانية العامة للعام ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ ما قدره ٢٦٥ مليار ريال؛ وهي تمثل ٣٨٪ من إجمالي المصروفات المقدره؛ وتقل هذه النسبة عن المقدرة للعام الذي قبله، لكنها هذا العام لا تشمل مخصصات كبيرة للمشاريع أصبحت تمول من فائض الميزانية مثل مشاريع الاسكان التي تم تخصيص ٢٥٠ مليار لها على حده. ويظهر من الجدول (١) حجم الانفاق على المشاريع في السنوات القليلة الماضية (القويخص، ٢٠١١) وهو ما يظهر أهمية إدارة المشاريع كتخصص ومنهجية يمكن بها الاشراف على تنفيذ هذه المشاريع.

النسبة	إعتمادات المشاريع مليون ريال	الإعتمادات مليون ريال	العام
17.58%	36,736	209,000	2003
19.45%	44,736	230,000	2004
22.23%	62,235	280,000	2005
26.48%	88,717	335,000	2006
25.91%	98,457	380,000	2007
33.16%	135,972	410,000	2008
31.58%	150,000	475,000	2009
41.67%	225,000	540,000	2010
44.83%	260,000	580,000	2011
38.41%	265,000	690,000	2012

جدول (١) الاعتمادات المالية العامة وإعتمادات المشاريع (القويخص، ٢٠١١) بتصرف.

ولما كانت صناعة الإنشاءات بهذه الأهمية، فإن التأخير في المشاريع يعطل مسيرة التنمية، ويؤخر تحقيق الأهداف. ودائماً ما ينظر المالك والاستشاري إلى المقاول على أنه السبب الرئيس في التأخير، بينما ينظر المقاول إلى أن الأسباب الرئيسية للتأخير يكون مصدرها المالك (Falqi, 2004). ومهما يكن السبب، إلا أن تعثر المشاريع يعتبر ظاهرة عالمية، حيث يعتبر التأخر عن المخطط الزمني للمشروع أمر معروف في مشاريع الإنشاءات في أنحاء العالم (Kanoglu, 2003). ففي بريطانيا، وفي بحث قامت به الحكومة البريطانية على مشاريعها وجد أن ٧٣٪ من المشاريع تتعثر مالياً ويتم تنفيذها بأكثر من قيمة العقد، بينما ٧٠٪ من المشاريع يتأخر تسليمها عن الموعد المحدد في العقد (NAO, 2003)، بينما يذكر البنك الدولي أن ٩٠٪ من مشاريعه في أنحاء متفرقة من العالم قد تم إنجازها في وقت أطول من المتفق عليه تعاقدياً (WB, 1990)، ومن الأمثلة الشهيرة في التعثر مشروع مبنى البرلمان الاسكتلندي في أدنبره عاصمة اسكتلندا الذي تم تسليمه متأخراً عن مواعده المحدد بعشرين شهراً، وبتكلفة إجمالية في نهاية المشروع بلغت ٤٣٠ مليون جنيه استرليني بينما كانت التكلفة التعاقدية الأولى لا تتجاوز ٤٠ مليون جنيه استرليني (Potts, 2008).

حجم المشكلة

تُشير التقارير أن حجم المشاريع التي تم تنفيذها في المملكة العربية السعودية في توقيتها المحدد قد بلغ ٢٥٪ من إجمالي المشاريع، والمشاريع المتأخرة عن مواعدها ٥٠٪، بينما المشاريع المتعثرة بالكلية ٢٥٪ من إجمالي المشاريع (القويحص، ٢٠١١). ومع أن هنا نقصاً كبيراً في التقارير الإحصائية التي يمكن الاعتماد عليها بدقة لتحديد حجم مشكلة التعثر في المشاريع، وتكتم الجهات المعنية على ما لديها من مشاريع متعثرة؛ إلا أن ما يصدر من تقارير متفرقة يوضح أن هناك إشكالية كبيرة صرح عنها قائد الكيان خادم الحرمين الشريفين عند إعلان ميزانية العام ١٤٣١ عندما ذكر أن هناك مشاريع ضائعة وطلب في حديثه للوزراء أن يتم التعاون والاحلاص في إنجاز المشاريع. ديوان المراقبة العامة في تقريره عن تعثر المشاريع أوضح أن إجمالي الاعتمادات المالية التي تستفد منها الجهات الحكومية قارب ١٣,٦ مليار ريال تتعلق بمخصصات ٥٥٥ مشروع مختلف. وهو ما يعني تأخر إنجازها وبالتالي تأخر صرف المبالغ المقررة لها (الذيابى، القحطاني، الزهراني، واليوسف،

(٢٠١١). في الوقت الذي شكلت فيه اماره منطقة مكة المكرمة فريق عمل مكون من ١٧٠٠ شخص يمثلون الإدارات الحكومية والمؤسسات الاهلية ومؤسسات المجتمع المدني واساتذة من الجامعات والاختصاصيين ومجموعات اخرى لصياغة تقرير حيادي وموضوعي مستنداً الى الارقام والحقائق عن حركة مشاريع التنمية في المنطقة. ورصد التقرير خلال دراسة اجراها على اكثر من ٣٦٠٠ مشروع ان نسبة التعثر في إجمالي المشاريع بلغت ١٣٪ وتقدر تكلفتها بنحو ٤٤ مليار ريال، وأن المشاريع المتوقفة قد بلغت نسبتها ٥٪ من الاجمالي بقيمة ٦٠٠ مليون ريال فيما بلغ عدد المشاريع المتعثرة والمتوقفة ٣١٩ مشروع حققت مشاريع القطاع الصحي اعلى نسب التعثر (علوي، ٢٠١١). وقد اشار (القويحص، ٢٠١١) الى ان التقرير السنوي لديوان المراقبة العامة اشار الى نقل ١٧ مليار من الباب الرابع (المشاريع) الى الابواب الاخرى خلال ٤ سنوات، بينما بلغ عدد المشاريع التي تم نقل كامل اعتماداتها خلال ١٤٢٧/١٤٢٨ فقط ٢.٤٧٣ مشروعاً بقيمة ١٢ مليار ريال، في الوقت الذي بلغ عدد المشاريع التي لم تصرف من اعتماداتها التي خُصصت لها ٣.٩٨١ مشروعاً بلغت اعتماداتها ٦,٨ مليار ريال.

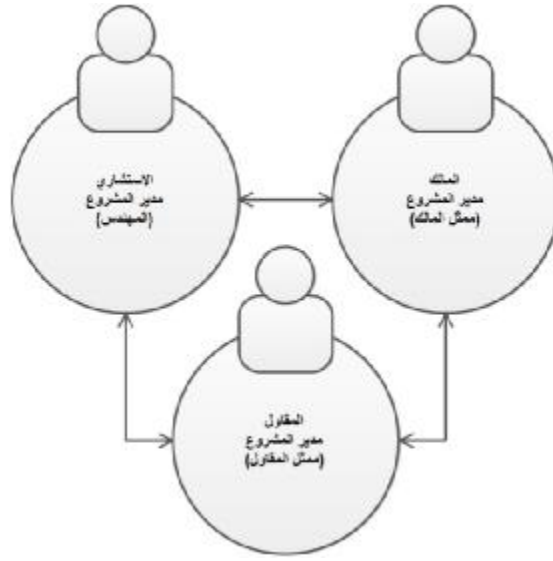
تحديد التعثر

التعثر درجات تتراوح بين الانحراف عن الخطط الاساسية للمشروع فيما يخص مدته وتكلفته وجودته الى توقف المشروع بالكلية او إلغاء فكرته، وقد حدد (Baguley, 2010) محددات مباشرة للمشروع الناجح والمتعثر والفاشل كما يلي :

المشروع ناجح Successful Projects	- عندما ينتهي في مدته، وفي حدود ميزانيته. - تكون مخرجاته مكتمله حسب ما خُطط لها.
مشروع متعثر Damaged or injured projects	- انتهى بعد وقته التعاقدية وبتكلفة أكثر. - لم تكتمل مخرجاته حسب ما هو مقرر لها.
مشروع غير ناجح Failed projects	- عندما توقف او تُوْجل او تلغى. - الغير مكتمله. - التي تخسر في مخرجاتها.

بوادر التعثر

هل يمكن التنبؤ بتعثر مشروع ما؟ الإجابة بدون شك: نعم. حيث تعتبر مجموعة عمليات المراقبة والتحكم احد أهم الوسائل التي يمكن بها معرفة ما اذا كان في الامكان نجاح المشروع، او إنحرافه عن أهدافه او نطاقه او مدته او تكلفته. حيث يجب التدخل عند ظهور بوادر التعثر او الانحراف لتصحيح المسار بالتحقق من السبب والتدخل بالحل. المسؤولون المباشرون للموضوع هم ممثل المالك (مدير المشروع من طرف المالك)، ممثل الاستشاري (المهندس)، بالإضافة الى مدير المشروع من طرف المقاول. حيث ان مراقبة المشروع هي اساس مسؤوليتهم، والتدخل في الوقت المناسب قبل ان يصبح التدخل والحل متأخرا في بعض حالات المشاريع.



شكل (١) المسؤولين الثلاثة الأكثر معرفة بالمشروع

وتعتبر مراقبة الجداول الزمنية من أسهل الطرق التي يمكن بها معرفة احتمال تأخر المشروع، كما أن مراقبة المبالغ التي يتم صرفها على المشروع وبشكل شهري، يجعل من مراقبة تكلفة المشروع ومطابقتها لخطة تكاليف المشروع امر ممكن وسهل. وهناك طرق اخرى لمراقبة بوادر التعثر من ضمنها نظرية القيمة المكتسبة **Earned Value Management** التي يمكن عن

طريقها مراقبة سير المشروع اعتمادا على تحليل الانحرافات في تكاليفه ومخططه الزمني (Potts, 2008). كما تعتبر هذه الطريقة في الملاحظة اداة تحكم في مخاطر المشروع بقياس تقدم المشروع اعتمادا على الاداء المالي (Vandevoorde & Vanhoucke, 2006).

عندما يتم التأكيد على أن عملية تنفيذ مشروع تعتبر عملية متكاملة ومترابطة ويؤثر بعض أنشطتها واجزائها على البعض الآخر، فإن ذلك صحيح وتتضح آثاره عندما لا يتم مراعاة ذلك بشكل متكامل يجعل فريق العمل المشروع موحد الهدف، يساند كل فريق الآخر، ويبحث كل فريق عن حل مشاكل الفريق الآخر، ويلتزمون جميعا بتحقيق الهدف الرئيس للمشروع وهو إنجازها في وقته المحدد وتكلفته المقرره وجودته المتفق عليها. ويجب ان يكون الاطراف الثلاثة الاكثر معرفة بتفاصيل المشروع (شكل ١) متعاونين الى درجة كبيرة بحيث تكون المصلحة المغلبة هي مصلحة المشروع وانجازها بما يحقق اهدافه. وفي هذه الحالة فإنه يجب ان يكون هؤلاء الثلاثة على أقل تقدير على مستوى عالٍ من التأهيل والتمكن بما يكفي لإدارة دفة المشروع الى النجاح والابتعاد به عن التعثر عند حدوث بوادره او تفاديه قبل معالجته بتطبيق المعايير التي تنادي بها إدارة المشاريع والمتعلقة بالتخطيط السليم والإدارة الحكيمة للمخاطر التي يمكن ان يتعرض لها المشروع.

اسباب التعثر

كثيرة هي الاسباب التي يمكن ان تؤدي الى تعثر المشاريع، وتختلف مصادرها ومن تقع تقع مسئولية تفاديتها. في حديثه للمؤتمر الثالث لإدارة المشاريع، حدد رئيس هيئة مكافحة الفساد (الشريف، ٢٠١١) اربع مشكلات تعاني منها المشاريع وتتسبب في تأخيرها وهي:

- ١- عدم الاعتناء بإعداد المشاريع وشروطها قبل طرحها في المنافسة.
- ٢- إسناد الأعمال من الباطن.
- ٣- ضعف الإشراف على المشروعات، سواء تم الإشراف ذاتيا من قبل الجهة المالكة، أو خارجيا من قبل استشاري.
- ٤- ضعف كفاءة أعضاء لجان الاستلام النهائي للمشاريع، وربما تجاهلها، أو عدم قدرتها على إبراز بعض الأخطاء، وأوجه التقصير في التنفيذ، الأمر الذي يضر بالمشاريع ضررا بالغا، ويحد من الانتفاع بها، لظهور عيوب بها فور تسلمها.

وقد لخص تقرير ديوان المراقبة العامة حسب (أبو راشد، ٢٠١١)، اسباب عدم الصرف من الاعتمادات المالية سواء بنقلها لبند اخرى او بقائها وفرا في نهاية السنة المالية في ١٢ نقطة منها:

- ١- عدم جاهزية بعض المقاولين لإستلام مواقع المشروعات.
- ٢- مخالفة بعض المقاولين للجدول الزمني المتفق عليه للتنفيذ وتقصيرهم في تنفيذ الالتزامات التعاقدية.
- ٣- ضعف قدرات بعض الأجهزة الحكومية المشرفة على المشروعات في متابعة سير العمل وتقييم أداء المقاول أولاً بأول.
- ٤- تراخي بعض الجهات في اتخاذ الإجراءات النظامية المنصوص عليها في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية.
- ٥- إدراج بعض المؤسسات اعتمادات المشروعات قبل التأكد من تخصيص الأراضي اللازمة لها عن طريق البلديات أو الشراء ونزع الملكية.
- ٦- تأخر الفسوحات والتراخيص الخاصة بأرض المشروع ما يتسبب في تأخير طرحه للمنافسة إلى حين توفر الأراضي.
- ٧- افتقار بعض الجهات الحكومية للكفاءات العلمية والخبرات المهنية للإعداد والتخطيط الهندسي لمشروعاتها.
- ٨- التأخر في إعداد الشروط والمواصفات الفنية.
- ٩- التأخر في إبرام العقود حتى الأشهر الأخيرة من السنة المالية قبل أن يبدأ الصرف عليها.
- ١٠- عدم كفاية الاعتمادات المخصصة لبعض المشروعات في الميزانية ساهم في تأخير التنفيذ إما لارتفاع سعر اقل العطاءات عن الأسعار السائدة في السوق أو لعدم دقة تقدير تكاليف المشروع المعتمدة في الميزانية

تُصنف أسباب التعثر حسب الجهة المسؤولة عن الاسباب، او حسب مصدر التعثر، او حسب نوعه، وهناك تعثر قاتل عندما يتعثر المشروع الذي تقوم على اساسه المنشأ (Chapman & Ward, 2003). فالجهات المسؤولة عن التعثر ربما تكون أحد اطراف العقد، وهم المالك او الاستشاري او المقاول، ويمكن ان يكون التعثر خارجي المصدر، اي لأسباب خارج

الاطراف الثلاثة المذكورين في الجهات المسؤولة، أو داخلي المصدر لطرف داخل منظومة المعنيين بالمشروع او الاطراف اللذين لهم مصلحة فيه. كما يمكن ان يُصنف التعثر على اساس نوعه في كونه ماليا او زمنيا او فنيا او حتى قانونيا. تطبيق أو عدم تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع بشكل متكامل يمكن أن تلعب دورا في تعثر المشروع، فإدارة إتصالات المشروع على سبيل المثال يمكن ان تتسبب في تعثر المشروع اذا لم يكن هناك إهتمام بهذا الجانب (Horine, 2009). وهناك من ينظر الى التعثر كحالة تشغيلية مرتبطة بثلاث عوامل: التغيير في نطاق العمل، إنحراف الكميات وتغيرها والانحراف في معدلات الانتاجية للموارد المرتبطة بالمشروع (Howes, 2001).

عند مسح ما تم البحث فيه من قبل عن اسباب تعثر المشاريع تظهر الاسباب بدون شك كثيرة ومتنوعة، من الاسباب الرئيسية حسب (Graham, 2008) ما يلي:

- أهداف غير محددة للمشروع.
- عدم واقعية طرق التمويل.
- عدم واقعية إجراءات التوظيف.
- ضعف نظام الاتصالات الخاص بالمشروع.
- ضعف التخطيط.
- عدم وجود مراقبة فعالة للإنجاز.
- عدم وضوح نطاق المشروع.
- عدم وجود نظام للتحكم في التغييرات.
- الافتقار الى إدارة المخاطر.

بالإضافة الى اسباب اخرى تختلف باختلاف المنظور لكل طرف من اطراف العقد، وسوف نركز في هذه الورقة على الاسباب حسب ما يراها المقاول، وهو الطرف الذي يقع على عاتقه مسؤولية التنفيذ والطرف الاكثر تضرراً في حالة تعثر المشروع، اعتماداً على التركيز على الاطار النظري، والخبرة العملية في هذا المجال متنقلا بين القطاع العام والخاص، ممثلا للمالك ومستشارا ومقاولا.

منهجيات إدارة المشاريع

يتم تنفيذ المشاريع اعتماداً على منهجيات واضحة وإجراءات محددة. إلا ان الملاحظ هو غياب المنهجيات الدقيقة التي يتم على اساسها تنفيذ المشاريع في المملكة، ابتداء من فكرتها الى تشغيلها. مع انه تمت ملاحظة قلة تعثر المشاريع في الجهات التي تسير على منهجية واضحة في ادارة مشاريعها مثل شركة ارامكو والهيئة الملكية للجبيل وينبع (السحلي، ٢٠١١).

نادى المؤتمر الثالث لإدارة المشاريع الذي نظّمته الهيئة السعودية للمهندسين العام الماضي الى تطبيق منهجيات واضحة في ادارة المشاريع وتأهيل العاملين في مجال المشاريع على تطبيق هذه المنهجيات ، ومع ان امر إصدار وتطبيق منهجية لإدارة المشاريع ليس معقداً بالدرجة التي تبرر تأخره، إلا ان تشتت المسؤولية فيما يتعلق بمن عليه واجب إصدار هذه المنهجية والتوصية بالالتزام بتطبيقها من أعلى المستويات الادارية، ربما هو السبب في تأخرها. فكل جهة تلقي باللوم على الاخرى ، وكل جهة ادارية أصبح لديها ادارة مشاريع تشرف على مشاريعها بطريقتها الخاصة في حدود الانظمة العامة التي لم تنجح فيما يظهر في انجاز المشاريع بالمستويات المطلوبة من الناحية الزمنية والمالية وحتى فيما يتعلق بجودة التنفيذ. وعلى هذا الاساس، فإن إقرار منهجية واضحة ومدروسة ومعلنة لإدارة المشاريع يحتاج فقط الى قرار فاعل يعتمد اصدار المنهجية المناسبة واعتمادها ليتم تطبيقها على المشاريع العامة مع دعم تأهيل العاملين على المشاريع بما يضمن التطبيق الفعلي والدقيق لهذه المنهجية . وتعتبر وزارة المالية الجهة المؤهلة في الوقت الحاضر لإصدار هذه المنهجية والالتزام بتنفيذها مثلما يتم على نموذج عقد الانشاءات العامة المقترح.

الاسباب المالية

يعتبر التأخر في صرف مستحقات المقاولين من اسباب تعثر المشاريع وتأخر تنفيذها، حيث أن دورة الصرف المتبعة في الجهات الحكومية طويلة ومعقدة وتسبب في تأخير صرف المستحقات (رضوان، ٢٠١١). ومع أن المتأثر الرئيسي من مشكلة الخلل في التدفقات النقدية هو المشروع بوجه يظهر واضحاً في إنحرافات النتائج، إلا ان معالجة هذه المشكلة ليست صعبة إذا تم تفهمها من جميع الاطراف وخصوصا المالك. فالمالك يستطيع التدخل بمراقبة ونصيحة من الاستشاري في تصحيح

الخلل في التدفقات النقدية بأساليب مختلفة. وذلك اعتماداً على وحدة الأهداف لجميع الأطراف. لكن واقع المشاريع يوضح ان المالك والاستشاري يتصرفان في إدارة المشروع وكأنهما غير معنيين بهذه المشكلة. حيث يقوم المالك بعدم الدفع أو تأخير الدفعات المالية التي تعتمد على الإنجاز (AI- (kharashi & Skitmore, 2009). وقد وُجد ان المشاكل المالية هي الاكبر أثراً في تأخر المشاريع، وهذه المشاكل ناتجة عن تأخر صرف المستخلصات وتأخر اعتمادها وصرفها من الاستشاري والمالك مما ينتج عنه خلل في التدفق النقدي للمشروع يؤدي لتأخير تنفيذ أنشطته (Alhazmi, 1987). في أحد المشاريع التي شاركنا فيها، قام المقاول بتنفيذ ما تجاوزت نسبته ٧٠٪ من المشروع، بينما لم يستلم الا ٢٣٪ من قيمته نتيجة تأخير في صرف المستحقات المالية. وفي مثل هذه الحالة، فإن المقاول مجبور على تمويل المشروع إما من عائدات مشاريع اخرى، وبذلك تتأثر كل المشاريع سلباً بمثل هذا الاجراء؛ أو بالاستدانة من المؤسسات التمويلية وهذا يرفع تكاليف المشروع ويقلل الربحية التي ربما تؤثر على الجودة او الزمن. واذا لم يتم توفير التمويل الكافي للمشروع بأي طريقة، فإن المشروع لابد وان يواجه تاخراً في التنفيذ اذا لم يتوقف بالكلية. وهو ما يؤيده إختيار ٩٧ مهندس يعملون في الحكومة، و ٧٠ مهندس يعملون مع مقاولين للحالة المادية للمالك وتوفر ميزانية المشروع بأنها السبب الاول في تأخر المشاريع (السنيدي، ٢٠١١).

تلعب الادارة المالية للمشروع دوراً مهماً في تفادي تعثره، بينما تكون اساساً في التعثر ان لم تؤخذ بما تستحق من أهمية. والادارة المالية لا تتوقف فقط عند حدود المقاول بإعتباره متخذ القرار فيما يخص مصاريف المشروع، بل تتعداه الى المالك والاستشاري أيضاً، ذلك ان مراقبة التدفقات المالية للمشروع وادارة القيمة المكتسبة يجب ان تتم من جميع الاطراف وان يولوها نفس الاهمية، حتى يمكن معالجة الخلل في المشروع عند ظهور بوادره وليس بعد ان يستفحل ويصعب حله. والادارة المالية جانب مهم من اعمال المقاول ينظر فيها الى المشروع بتوازن بين ما يرد وما يُصرف، وهو جانب لا يهتم به مدراء المشاريع رغم أهميته ويتخلون عن ذلك للمالين. ويتسبب التدفق النقدي السلبي في تأخير مشاريع كثيرة لتأخر الاعمال والتوريدات نظراً لتأخر صرف مستحقاتها. والملاحظ بشكل قوي غياب الاهتمام بشكل كبير بالادارة المالية للمشروع لدى الجهة الادارية (المالك) والاستشاري، ويرمون بهذه المسؤولية على المقاول فقط، بينما لا يستطيع المقاول الحصول على التدفقات النقدية للمشروع بدون اعتماداتهم وتواقيعهم واجراءتهم التي تتأخر كثيراً ويحصل عليها الكثير من التعقيد المتعمد في أحيان كثيرة، والمقاول لا حول له ولا قوه. فإن تأخر عوqb بغرامة التأخير، وهو لا يستطيع التقدم لعدم صرف مستحقاته في وقتها المحدد. ومع أن مشروع عقد

الإشياء العامة المقترح قد حاول معالجة هذا الامر بتحديد مدة شهرين من تاريخ تقديم المستخلص الى الدفع، الا ان هذه المدة تعتبر طويلة جدا في نظر المقاولين الذين يعانون الامرين من قطاع عام لا يرحم ومؤسسات تمويل لا تدعم. كما حاول مشروع العقد المقترح ان يُيسر على المقاولين بدفع مالا يتجاوز ٧٠٪ من قيمة المواد الموردة الى موقع المشروع، وكل هذه الاقتراحات ان تمت لم تكن موجودة في العقد المطبق حاليا، وهو ما يبرر بعض التعثر في بعض المشاريع. الاشكالية الاخرى ان نظام منافسات والمشتريات الحكومية نص على ان لا يتأخر الصرف عن شهر من تاريخ اعتماد امر الدفع، لكن موضوع الارتباطات المالية تؤخر الدفع في بعض الاحيان الدفع لدى وزارة المالية وليس للمقاولين من سبيل للتعويض في حالة التأخير هذه.

التدفقات النقدية

لا يمكن تنفيذ المشروع بدون تدفقات نقدية متوازنة تُغطي متطلبات أنشطته. وهنا تأتي أهمية التقيد بإعتباره السلطان **Cash is King** الذي يستطيع به مدير المشروع ترتيب أموره، وتحضير مشروعاته، وتوفير جميع متطلباته، والتغلب على معوقاته. وقد وجد أن مشاكل التدفقات النقدية والصعوبات المالية التي تتعرض للمشاريع من بين أكثر اسباب التعثر (Al-Khalil و Al-Ghafly، ١٩٩٩). ويعتمد نجاح ادارة اي مشروع على التوازن في التدفقات النقدية الخاصة بهذا المشروع وحسن ادارة السيولة. وعندما يحتاج المالك الى المشروع فإنه يدفع في سبيل تنفيذه قيمة العقد حسب تقدم الانجاز واعتماد المشرف. او حسب ما ينص عليه العقد بين الطرفين. وفي كل الاحوال، فإن المقاول المُنفذ ليس مطلوباً منه أن يقوم بتمويل المشروع، وعلى هذا الاساس فإنه يجب ان يحصل على مستحقاته بسرعة وبانتظام حتى يتمكن من تمويل عمليات المشروع. ويعتبر التأخير في صرف مستحقات المقاولين وبذلك نقص التدفقات النقدية الواردة سبباً رئيسياً في تأخير المشاريع وربما تعثرها، وهو احد أهم الاسباب وراء تعثر الشركة الصينية التي حصلت على عقد تنفيذ ٢٠٠ مدرسة لصالح وزارة التربية والتعليم بقيمة مليار ريال مع ما صاحب هذا العقد من امتيازات تم منحها للشركة الصينية كان يُفترض ان تدعم سرعة الانجاز لا أن تقوم بتعطيله.

من اهم المجالات المعرفية لإدارة المشاريع ذلك المجال المتعلق بإدارة تكلفة المشروع والمجال الآخر المتعلق بالادارة المالية للمشروع، وتعتبر التدفقات النقدية الصادرة عن عناصر ارهاق المقاول اذا لم يكن فيها توازن مع التدفقات النقدية الواردة، والتدفقات النقدية الايجابية (زيادة

التدفقات الواردة عن الصادرة) يعتبر اساسا في نجاح المشروع وداعما لمدير المشروع لإتخاذ قرارات جريئة تركز على تفادي المخاطر والصراف المبكر على الاعمال لتسليم المشروع في وقته المحدد ملتزماً بالجدول المتفق عليه بين اطراف العقد. كما تعتبر عاملاً في تخفيض تكاليف المشروع وبذلك زيادة ربحيته، كما تمكن السيولة النقدية الايجابية مدير المشروع من تغطية المشاكل العارضة لتجاوزها والتأكد من تأثيرها على جدول اعمال المشروع، وبذلك يتم تحقيق رضا جميع الاطراف وأصحاب المصالح اللذين لهم علاقة بالمشروع. في الوقت الذي تؤثر فيه التدفقات النقدية السالبة (زيادة التدفقات المالية الصادرة عن الواردة) بالسلب على المشروع بداية من تأخره عن الجدول الزمني لعدم قدرة المقاول على الصراف على بنود واعمال المشروع، وزيادة التكاليف المتعلقة بالمشروع، وتضاعف المشاكل المتعلقة به، وبالإضافة الى الاحباط الذي يُصيب العاملين فيه وبالتالي عدم رضا اطراف العقد وتأثر اصحاب المصالح بكل هذا.

ومن الاسباب التي تؤدي الى نقص السيولة النقدية التي يمكن بها إنجاز الاعمال، عدم التوازن في المصروفات والايادات الخاصة بالمشروع، اي زيادة المصروف على المشروع عن المتحقق من اياداته، وبالتالي يضطر المقاول الى الصراف على المشروع اما من ايادات مشاريع اخرى، وبذلك تتأثر جميع المشاريع التي لديه، او بالاستدانة لتمويل المشروع من المؤسسات التمويلية او من اي جهات اخرى. كما أن ضعف الادارة المالية عند المقاولين وعدم تمكنهم من ادارة التدفقات النقدية لمجموعة المشاريع التي لديهم يضعهم في حرج العلاقة مع اطراف العقد او حتى مع المؤسسات التمويلية التي تدعمهم، حيث لا يتم التقدم بطلب رفع المستخلصات الخاصة بكل المشاريع بشكل منتظم، وتُستخدم التدفقات النقدية الواردة من مشروع او مشروعين او حتى عدة مشاريع في تغطية مصاريف كل المشاريع ومصاريف الشركة الادارية الاخرى، وهي معادلة غير موزونة مصيرها الفشل مع الوقت. وربما يكون عدم تأهيل مدراء المشاريع وكون غالبيتهم من المهندسين اللذين يركزون على الانجاز بغض النظر عن مصادر التدفقات النقدية بإعتبار ان هناك من سيهتم بهذه الجوانب، سببا في ضعف الادارة المالية لدى المقاولين بشكل عام. كما ان هناك اسباب تتعلق بالعقود والاشراف وصراف المستخلصات، فالصيغة المعتمدة حالياً لعقد الاشغال العامة لا تحترم التدفقات النقدية من الناحية التطبيقية، فما تدعو اليه العقود من تقديم مستخلص واحد على الاقل بشكل شهري لا يوافق الاشراف ولا يعتمده، وما يعتمده الاشراف لا تأخذ به الاجراءات المالية طويلة المدى التي يتعرض لها المستخلص، والواقع يؤكد على وجود خلل كبير في كيفية اعتماد وصراف المستخلصات مما يؤدي الى تأخيرها بالاشهر. في الوقت الذي توصل فيه الابواب امام المقاولين عندما يحتاجون من يقوم بتمويل مشاريعهم، ويؤدي تأخر صرف

المستخلصات وقصور المصادر التمويلية الى خلل التدفقات النقدية وعدم توازنها وبالتالي تأثيرها السلبي على المشروع. بالاضافة الى كل ذلك، تكون ثقافة المقاول فيما يتعلق بالمشاريع واحتياجاتها وثقافته المالية وتوجيهه للتدفقات النقدية الواردة من المشاريع بعيدا عنها سببا رئيسيا في خلل التدفقات النقدية للمشاريع خصوصا في ظل عدم التمكن من الفصل بين الملكية والادارة في غالبية شركات ومؤسسات المقاولات.

والتجربة في ادارة مشاريع الانشاءآت تدل على ان هناك أهمية كبيرة لإدارة التدفقات النقدية لأي مشروع، ومهما كانت العقود المطبقة مُصاغة بشكل جيد حتى لو تم تطبيق عقود فيديك بحذافيرها، فإن التدفقات النقدية لا يُمكن ان تكون إيجابية اذا لم يتفهم جميع أطراف العقد لهذه الاهمية، ويكون هدف إنجاز المشروع وحمايته من التعثر هو الاساس في نظر جميع الاطراف من مالك واستشاري ومقاول، حيث ان عدم تفهم اي طرف منهم لهذا الموضوع يؤدي بدون شك الى الإخلال بالسيولة التي يمكن بها الصرف على المشروع وانجاز أعماله، كما أن على الادارات المساندة الاخرى الوعي بأهمية هذا الموضوع والحرص على عدم تعطيل المستخلصات بحجج ضعيفة جدا لا تمثل أهمية مع أهمية إنجاز المشروع في وقته المحدد، فمره لتغيير الجدول، ومره لإضافة بند، ومره لحذف بند آخر، ومرات لعدم كفاية الارتباط المالي وأمور أخرى كثير. وبهذه المناسبة، فإنه من الواجب شكر المحسنين والمجيدين في مراعاة هذه الجوانب، وتترع الإدارة العامة للأشغال العسكرية في وزارة الدفاع على رأس مع يهتم بالادارة المالية في إدارتها للمشاريع التي تكون مسئولة عنها سواء كانت استشارياً أو ممثلاً للمالك. وهي بذلك تضرب أروع الامثلة والدروس في ادارة المشاريع المتوازنة والعادلة والتي كان نتاجها مشاريع كثيرة ناجحة ومتميزه.

الايدي العاملة والتأهيل

تعتمد صناعة الإنشاءآت على العنصر البشري في تنفيذ أنشطتها. وتقوم شركات التشييد في كثير من دول العالم بإستيراد آلاف العمال للخدمة في مشاريع التشييد، والسبب في ذلك نقص توفر العمالة المحلية في معظم الاحيان، ورخص اجور العمالة المستوردة - مقارنة بالعمالة المحلية - في أحيان أخرى (الجار الله، ١٩٩٣). وتكاد نسبة توفر الايدي العاملة المحلية تكون معدومة في المملكة العربية السعودية، وبهذا فإن الاعتماد في تنفيذ المشاريع يعتمد في النسبة العظمى يكون بالاستعانة بالايدي العاملة من دول متفرقة من العالم. وقد ذكر تقرير وزارة التخطيط ان اجمالي التوظيف في قطاع البناء والتشييد قد بلغ ٩٤٦.٧٠٠ موظف عام ٢٠٠٩ من إجمالي أعداد الموظفين البالغ ثمانية

ملايين ومائة وخمسون الف موظف (التخطيط، ٢٠١١)، وهذا يعني ان قطاع الإنشاءات يستوعب حوالي ١٢٪ من الايدي العاملة في السعودية. ناهيك عن العاملين في المرافق التي تردف صناعة الانشاءات مثل الصناعات المتعلقة بالانشاءات، او تجارة مواد البناء.

تعاني المنشآت التي تعمل في مجال تنفيذ المشروعات من التعقيد والصعوبات والتغير الكبير والسريع في انظمة استخدام الايدي العاملة التي تستطيع ان تساعد في تنفيذ التزاماتها. ويلعب هذا السبب دورا رئيسيا في تعثر الكثير من المشاريع. فمن الناحية الزمنية، لا يستطيع المقاول التقيد بالجدول الزمني مالم تكن الموارد التي يعتمد عليها التنفيذ جاهزة ومحددة من ناحية معدلات انتاجها، ومن ناحية التكاليف، فإن تكاليف الايدي العاملة تزيد عند الاستعانة بالعمالة المؤقتة (السائبة) او بمقاولي الباطن بغرض توفير الايدي العاملة. ومن ناحية الجودة، فإن جودة العمالة الدائمين والمعروفين لدى المقاول تزيد عن جودة العمال المؤقتين اللذين يحتاجون الى التدريب والتأهيل في مجال تخصصهم.

مع تركيز الحكومة السعودية على تحديث البنية التحتية والمرافق العامة، وتوجيه غالب الميزانية للمشاريع الجديدة واستكمال الذي لم ينته بعد، ومع تزايد حجم الانفاق العام على المشاريع، تزايدت الحاجة الى المزيد من خدمات المقاولين المؤهلين والمصنفين سواء محليين او من الخارج للمساعدة في تنفيذ المشاريع وبناء المرافق. وصناعة الانشاءات صناعة تعتمد بقدر كبير على الايدي العاملة التي تقوم بتنفيذ الاعمال، سواء فيما يخص قطاع الانشاءات الجديدة او أعمال التحديث والترميم والصيانة والتشغيل. وتعتبر الايدي العاملة المحلية في المهن التي تتطلبها هذه الصناعة غير متوفرة محليا بالشكل المطلوب. هناك مجالات يمكن ان تجد العامل او الموظف المحلي الذي يمكن ان يقوم بعمل الوظيفة مثل المبيعات او الاعمال المكتبية او حتى اعمال الأمن أو في الاعمال التقنية التي يتوفر لها التدريب الكافي والعوائد المجزية مثلما يحصل في الشركات الصناعية الكبرى كأرامكو وسابك وغيرهما. الا ان ذلك لم يتحقق في صناعة الانشاءات ربما لإعتمادها على مفهوم المشاريع المحددة المدة بما لا يعطي الانطباع في الاستقرار الوظيفي. وما زالت صناعة الانشاءات تعاني من الاعتماد شبه الكلي على الكوادر البشرية التي تأتي من الخارج لتساعدنا في بناء مشاريعنا. وهو أمر طبيعي في ظل عدم توفر الايدي العاملة المحلية. الامر الغير طبيعي هو حجم التعقيد الذي يعاني منه المقاولين سواء فيما يخص الانشاءات او ادارة المرافق في سبيل حصولهم على تأشيرات لإستخدام حاجتهم من الكوادر الماهرة التي يستطيعون بها تنفيذ التزاماتهم التعاقدية وانهاء المشاريع حسب المطلوب.

إن الاهتمام بتوطين الوظائف والقضاء على البطالة وتوظيف السعوديين وإيجاد فرص العمل لهم مطلب ضروري وهام ، ويجب ان نركز جهودنا جميعاً عليه بما يحقق التوطين الحقيقي والانتاج المعتمد على المحلية في كل شئ ، ومع أهمية هذا المطلب ، الا أن واقع المرحلة التي نعيشها لا يسمح لنا بالتوطين الكلي مهما كانت الجهود. لذلك فلا بد ان نقابل الموضوع بالحكمة والموضوعية ، وان نبني لتغطية الاهداف على سنوات قادمة لثلاث متعثر مشاريعنا ويتوقف ما بنيناه من قبل من مراكز صناعية وخدمية ومرافق سوف يضربها العطل والخلل ان لم يتم بناءها وصيانتها بالشكل المطلوب. وقد أشار التقرير السنوي لديوان المراقبة العامة الى شئ من ذلك ، حيث اشار الى ان عدد المشاريع التي لم تصرف من اعتماداتها في الاغراض التي خصصت لها وبقيت للعام الذي يليه وهو ١٤٢٧/١٤٢٨ بلغ ٣.٩٨١ مشروعاً بلغت إتماداتها ستة مليارات وثمانمائة مليون ريال ، بينما بلغ عدد المشاريع التي نقل كامل اعتماداتها خلال عام ١٤٢٧/١٤٢٨ فقط ٢.٤٧٣ مشروع بقيمة ١٢ مليار ريال. وتم نقل ١٧ مليار من الباب الرابع (المخصص للمشاريع) الى الابواب الاخرى خلال ٤ سنوات ماله فقط. ناهيك عن عدد المشاريع المتعثرة. في الوقت الذي سبق ان ناقش مجلس الشورى فيه موضوع تعثر المشاريع واتضح له ان عدم توفر الايدي العاملة وعدم تأهيل جزء كبير من المتوفر حالياً كان سبباً رئيسياً من ضمن عدة اسباب للمشكلة.

إذا كنا نريد ان ننظر للموضوع بعين العدالة ، فإن المقاولين يلتزمون للجهات الادارية بتنفيذ عقود مشاريع معينة في مدد معينة وبشروط معينة ، يحتاج هؤلاء المقاولين الى العدد الكافي من العمالة لتنفيذ بنود العقد. بعد جهد وطول انتظار يحصل المقاول على خطاب التأييد من الجهة الادارية ، وفي وزارة العمل ، تتم معالجة الموضوع على نار هادئة حتى تمضي مدة من التنفيذ ، ويتم الاعتذار بدواعي ان المشروع قطع فترة من زمنه ، المعاملة كانت تدور بين جهتين اداريتين ، احدهما صاحبة العقد والاخرى وزارة العمل ، ويرفض طلب المقاول او يمنح بعض العدد الذي طلب ، ويبدأ مشوار التقديم من جديد او مشوار الاستقدام والقنصليات والسفارات والمكاتب ، وينتهي الامر بتأخر المشروع ، وتقوم الجهة على الفور بتطبيق غرامة التأخير وخصم كامل النسبة من اول مستخلص مستحق بغض النظر عن السبب والمتسبب ، وتبدأ رحلة معاناة جهة تحتاج لمرافقها لتطوير خدماتها ، ومقاول لم يساعده السوق ولا الاجراءات على الحصول على المصادر البشرية اللازمة للتنفيذ.

ان هذه المشكلة ليست جديدة ، ومع ذلك لم يتم حلها وتُركت وكأنها مستعصية عن الحل. هل انتهت الحلول؟ سواء في التغيير الجذري لثقافة العمل في المجتمع عبر خطط استراتيجية لا بد ان تؤتي أكلها على مر السنين ، او بالتعامل مع الموارد البشرية التي نستقدمها لتساعدنا على

انجاز مشاريعنا بشئ من الواقعية التي نعالج بها احتياجاتنا بما لا ينسينا امورنا التي يجب النظر الى معالجتها على المدى الطويل بالتخطيط والصبر والعزيمة والاصرار. هذه المعالجات يجب ان يدخل القطاع الخاص فيها كجزء مهم من المعادلة ، بإعتباره من سيقع على عاتقه الحل وسيكون موضعاً للعقاب او الضرر من جراء قرارات يتخذها مسئولين لا يعرفون عن القطاع الخاص الا ما يسمعونه عن ارباحه. لقد بدأ برنامج نطاقات لمعالجة البطالة الداخلية ، ومع ما فيه من نقاط قوه ومكافآت لمن يلتزم به ، الا انه ما زال يأخذ السعودة كأرقام وليست كنوعية ، فالقضية الاساسية التي يعالجها هو اختفاء رقم العاطلين عن العمل من الوجود ، وهو ما سينتج عنه بطالة مقنعه وتوظيف وهمي ، فمن يوظف عشرين اسماً سعودياً في وظائف صغيره او وهمية بمرتب افتراضي مجموعة ستون الف ريال في الشهر ، أفضل بكثير من من يعمل لديه اربعة مهندسين سعوديين براتب خمسة عشر الف ريال لكل منهم ، والاثنين أفضل بكثير من من يعمل لديه مدير تنفيذي واحد بمرتب قدره ستون الف ريال. ومن هنا تبدو الحاجة الى اعادة النظر في هذا البرنامج بما يُحسن الاداء ولا يعتمد على الكم فقط.

من المهم لجميع أطراف العقد ان يكون من يعمل في مجال المشاريع وادارتها والتأكد من تنفيذها كما يجب ، مؤهلاً تأهيلاً عالياً في هذا المجال. ونظراً لأهمية قطاع الانشاءات في مسيرة التنمية ، والحاجة المستمرة للبناء والتعمير للوفاء بالمتطلبات المتزايدة من مشاريع المباني والبنية التحتية ، فإن الاهتمام بتأهيل العاملين في هذا المجال يجب ان يأخذ نصيباً اكبر من ميزانيات التأهيل والتدريب التي تُصرف بسخاء ويُعاد الكثير منها في نهاية السنة المالية لعدم استخدامه. ومن ضمن بنود التأهيل ، رفع مستوى الوعي العام بأهمية العمل ونشر ثقافته لتوفير ايدي عاملة محلية في مجال التشييد بإعتبار انها من المهن المطلوبة على الدوام ويحتاج اليها سوق العمل بشكل كبير.

العقود

يتم التعاقد على المشاريع العامة في الغالب بعقد نموذجي يسمى عقد الاشغال العامة ، وهو العقد الذي صدر قرار مجلس الوزراء قبل خمس سنوات (في بداية ١٤٢٨) بإعادة النظر فيه وإعداد صياغة جديدة له بالاسترشاد بنود عقد المشاريع الإنشائية الدولي (عقد فيديك) ، وشرعت وزارة المالية في إعادة النظر هذه ، لكنها لم تنته حتى الآن ، حيث اصدرت نموذج عقد الإنشاءات العامة وطرحته للمراجعة ، وفي هذا النموذج تم الاسترشاد بعقود فيديك الدولية. ومع أنه أفضل بكثير من عقد الاشغال العامة المتبع حالياً ، الا أنه لم يوافق تطلعات المعنيين بشكل كامل. ويعتقد المعدون له

ان هذا العقد سيؤدي الى تخفيض عنصر المخاطرة لدى المقاول مما سيؤدي الى تخفيض تكلفة المشروع ، كما سيسهم في معالجة التأخر في تنفيذ المشاريع. وتعتبر عقود فيديك التي نص القرار على الاسترشاد بها من أفضل العقود المعروفة باعتبارها عادلة وتراعى حقوق جميع الاطراف ولا تترك شيئاً للصدفة أو للمزاج. بينما ينظر المتخصصون في العقود الى عقد الاشغال العامة المطبق حالياً بأنه عقد إذعان ويضغط بشكل كبير على المقاولين وينقل كل مخاطر المشروع اليهم بدون ان يكون على الجهات الادارية اي مسؤوليات حتى عندما تكون هي المتسبب في الاخطاء. ومهما يكن ، فان العدالة في صياغة العقود والوضوح في تحديد ما على كل طرف من مسؤوليات وماله من حقوق تعتبر اساساً في تفادي تعثر المشاريع والحد من التأثيرات المتعلقة بنقص التأهيل والخبرة او المزاجية عند بعض مدراء المشاريع والتي تؤثر سلباً على المشاريع واطراف العقد.

تعاون أطراف العقد

لا يمكن تنفيذ المشروع بدون تعاون أطرافه ، ولذلك كان إختيار الفريق العامل في المشروع مهما اختلفت المراجع امرا مهما للغاية. فلا يمكن للمقاول مهما كان مهتما وحريصا أن يُنجز الاعمال المطلوبة منه مالم يكن هناك تعاون ودعم من المالك والاستشاري. يكون التنسيق مهما وفعالا بين مدير المشروع من طرف المالك (ممثل المالك) ومدير المشروع من طرف المقاول ، ومدير المشروع من طرف الاستشاري (شكل ١) ، ولا بد ان تكون خطة الاتصال الخاصة بتبادل المعلومات والاسراع في إنهاء الاعتمادات والفحوصات واضحة ومحددة ومحكمة. لأن أي تأثر في العلاقة سيؤثر على المشروع ان كان سلبا او ايجابا.

المقاول بما يقوم به من عمل ، يؤدي خدمة للمالك ، وحتى لو ان هذه الخدمة مدفوعة الثمن ، الا ان نظرة التشكيك التي يُنظر بها للمقاول من طرف المالك والاستشاري ، لا تدفع العمل في المشروع بقدر ما تؤخره او تعمل على تعطيله. ونظرة المصالح او الخدمات المتبادلة هي التي مهدت الطريق لنظام المشاركة **Partnering** في العقود والذي يتم فيه الاشتراك في توفير الخدمات من منطلق التخصص ، واطاحة الوقت وتوفير الجهد لكل طرف في تحقيق اهداف اعماله الاستراتيجية.

تحديد مدة المشروع

مدة العقد اساس في العمل ، وحتى يتم تفادي التعثر فإن مدة المشروع من العناصر الرئيسية في إدارة المشروع والتي يجب ان تُدار بعناية (Ryu, Lee, & Yu, 2003). ومع ذلك ، فإنه ليس هناك اساس واضح يتم على اساسه تحديد مدة العقد ، وهي تتم غالبا اعتمادا على المشاريع السابقة المشابهة وخبرة الفريق الذي يحدد شروط العقد الخاصة. وهذه الطريقة ، قد تصيب وقد تحظى اعتمادا على ظروف متغيرة كثيرة. فعندما تكون المدة المقررة للعقد لا تكفي لتنفيذ انشطته ، فإن ذلك يعني الحكم على المشروع مسبقا بالتعثر. وفي حالة مشروعين تمت دراسة تفاصيلهما ، وجد ما يلي :

نوعية المشروع	المدة المحددة في العقد	المدة التي يستغرقها تنفيذ المشروع
تنفيذ مظلات لسوق مواشي	١٨ شهر	ثلاثة أشهر
توريد وتركيب تجهيزات مدرسية	٦ أشهر	١٨ شهر

وتعتبر الزيادة المبالغ في المدة عامل ضرر على المشروع ، حيث ترتفع تكلفته ، الا اذا تم تفهم طبيعة المشروع وبدايته ومتى يعمل المقاول في التنفيذ الفعلي وكم يستغرق. وهو دليل على العشوائية في تحديد المدة التي يمكن بها تنفيذ المشروع لدى بعض الجهات. في الوقت نفسه ، فإن إختصار مدة المشروع بما لا يمكن التنفيذ خلالها ، يجعل من هذا المشروع متعثرا حتى لو تم التخطيط والتنفيذ بعناية وبجودة ومراقبة. والخلل في هذه الحالة ليس على اي طرف من اطراف المشروع اللذين يعملون عليه خلال مرحلة التنفيذ ، بل خطأ من قام بالتقدير الخاطئ للمدة اللازمة لتنفيذ المشروع.

الإشراف

تقوم بعض الجهات الحكومية بالاشراف على مشاريعها ، بينما تقوم جهات اخرى بتكليف مستشارين محليين (في بعض الاحيان دوليين) بالاشراف على تنفيذ المشاريع. والاشراف يعني في

المفهوم السائد التأكد من جودة تنفيذ الاعمال، والاهتمام بالتوثيق، وإعتماد المواد والمخططات. لكنه لا يصل الى درجة الادارة الكاملة للمشروع وما فيها من مهام أكبر وصلاحيات اوسع. وسواء كان فريق الاشراف من الجهة نفسها، او من طرف استشاري خارجي، فإن ضعف الوعي بأدارة المشاريع كتخصص، يؤدي في كثير من الاحيان الى الفردية والاجتهادات في اتخاذ القرارات المبنية على خبرة المهندس او مزاجيته أو على ما يملية عليه الطرف. ومع ان غالب المهندسين المشرفين يكونون مؤهلين في مجال تخصصهم، ويستطيعون اتخاذ القرارات الفنية المتعلقة بالتخصص، وهو ما قاموا بدراسته وممارسته. الا أن ادارة المشاريع قد لا تحتاج الى هذا التأهيل الفني كله، بينما تحتاج الى الوعي بمهام مدير المشروع والمهمة الرئيسة لإدارة المشاريع والتي تتركز على الهدف من المشروع وإنجازه بما يحقق هذا الهدف. والحقيقة أن عقود الاستشاريين الحالية والتي تتم المحاسبة فيها على اساس رجل/شهر لا تخدم إنجاز المشروع في وقته، بل يزيد دخله مع زياده تأخر المشروع اذا ابقينا التعامل مع أخلاقيات مهنة الهندسة والعمل بيمثاق المهندس جانبا ولو بشكل إفتراضي. والمقترح أن يتم النظر الى كيفية مكافأة الاستشاري عندما يتم إنجاز المشروع في وقته ومعاقبته عندما يتأخر ايضا باعتبار ان له دور كبير في كلا الحالتين.

مرجعية صناعة الإنشاءات

وتتم إدارة المشاريع بطريقة غير مركزية، حيث ان كل وزارة او جهة حكومية لديها إدارة مشاريع وإجراءات خاصة بها. وفي ظل عدم وجود معايير موحدة للتقييم، وكذلك ضعف تأهيل العاملين في مجال إدارة المشاريع، وشبه الانعدام المتعلق بالتنسيق الخاص بالمشاريع، فقد تم إسناد مجموعة من المشاريع الى شركة ارامكو لإدارتها (مشروع جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، مشروع الاستاد الرياضي في جده)، وهي شركة متخصصة في النفط والصناعات المتعلقة به. هذا الواقع نتج عنه مشاريع متعثرة، حيث تتحدث التقارير الصادرة من ديوان المراقبة العامة ان هناك حوالي ستة آلاف مشروع متعثر خلال الثلاث سنوات الماضية (القويحص، ٢٠١١). كما نتج عنه مشاريع أقل جودة وزيادة في التكاليف. كما ينتج عنه غياب للاستراتيجيات المتعلقة بالتأهيل والاستفادة من التجارب وتراكم المعرفة. والنتيجة الرئيس المؤثر في جودة المعيشة وهو التأثير السلبي لتأخر المشاريع وعدم التنسيق بينها او رداءة جودة تنفيذها.

قطاع الإنشاءات قطاع كبير في حجمة وقوي في تأثيره في الاقتصاد المحلي ، و من الحلول التي يمكن أن تساعد هو تنظيم هذا القطاع بطريقة تضمن تجميع الأنشطة بإنشاء جهة إشرافية على المشاريع ، بحيث تُجمع إدارات المشاريع المتفرقة تحت هذه الجهة من ناحية إشرافية ، ليتم العمل على تنفيذ المشاريع العامة على اسس موحدة وإجراءات واضحة ، وبذلك تتفرغ الجهات الادارية للأعمال الاساسية لها ، ويتم تحديد المسؤوليات والسلطات والصلاحيات وتركيز الرقابة على المشاريع.

الحديث عن التنظيم الذي يقوم بالاشراف على المشاريع وتوحيد إجراءاتها ومراقبتها يأخذ اشكالا كثيرة ، ، فيمكن ان يكون هذا التنظيم على مستوى كبير بحيث يتم إنشاء وزارة للإنشاءات ، وهو مبدأ معمول به في دول كثيرة ، حيث تم حصر اكثر من ٦٥ جولة يوجد بها وزارة بمسمى وزارة الانشاءات او ما يدل على ذلك. ويمكن أن يكون التنظيم جهة اشرافية ومشرفة عليا ، تكون مسؤولة عن الامور الرقابية على الاجراءات. وهو ما ينادي به البعض في إنشاء هيئة عليا للمشاريع. وأياً كان شكل التنظيم الموجه للمشاريع ، فإن المتوقع منه ان يعمل على سن الانظمة والقوانين بشكل متوازن ، بإعتبار أنه سيكون مسؤولاً عن المشاريع بشكل عام. وسيعمل على تأهيل العاملين في مجال إدارة المشاريع في جميع القطاعات. بالإضافة الى الاحتفاظ بقواعد بيانات موحدة عن المشاريع والعاملين فيها من أفراد ومنظمات. كما سيتم عن طريق هذا التنظيم توزيع الامكانيات بصفة عادلة حسب المتوفر والمعتمد ، والتأكد من حصول جميع الاطراف ذوي المصالح على حقوقهم ، بالإضافة الى تفادي تعثر المشاريع ، والعمل على زيادة إنجاحها وتقليل الضرر من فشلها.

الخلاصة

تحتاج المملكة الى المشاريع لتغطية متطلبات التنمية ، ونظرا لأهمية صناعة الانشاءات إقتصاديا وتنمويا وحتى إجتماعيا ، فإن الاهتمام بها يجب ان يزداد ويتم تركيزه ، وعلى هذا الاساس فإن التوصية الرئيسية ستكون بإنشاء جهة إشرافية على قطاع الانشاءات تكون مرجعاً للقطاع ومنظما له ومشرفة على ادائه ؛ وهذا المطلب ان تحقق سيكون سببا رئيسيا في إيجاد توازن بين أهمية المشاريع وتنظيم الاعمال والاجراءات والقرارات وحتى بيئة العمل المتعلقة بها. كما أن الاهتمام بتأهيل العاملين في مجال المشاريع وبالعقود المطبقة (ومن ذلك الاسراع في إصدار عقد

الإشـاءآت العامة بعد تطويرة)، وكذلك الاهتمام بتطبيق منهجيات إدارة المشاريع وبالتدفعات اللازمة للمشاريع ربما يقضي على كثير من تعثر المشاريع.

المراجع

Alhazmi, M. (1987). *Causes of delay in larg building construction projects*. Unpubilshed MSc thesis, Dhahran: KFUPM.

Al-kharashi, A., & Skitmore, M. (2009). Causes of delays in Saudi Arabian public sector construction projects. *Construction Management and Economics* , 3-23.

Baguley, P. (2010). *Improve your Project Management*.

Chapman, C., & Ward, S. (2003). *Project Risk Management: Processes, Thchniquesand Insights*. John Wiley & Sons.

Falqi, I. (2004). *Delays in project completion: A comparative study of construction delay factors in Saudi Arabia and the United Kigdom*. Unpublished MSc dissertation, Edinburgh: Heriot-Watt University.

Graham, N. (2008). *PRINCE2 for Dummies: A step by step guide to the leading project management method*. John Wiley & Sons.

Horine, G. (2009). *Absolute Beginner's Guide to Project Management*. Indianapolis: Que Publishing.

Howes, N. (2001). *Modern Project Management: Successfully integrating project management knowledge areas and processes*. American Management Association.

Kanoglu, A. (2003). An integrated system for duration estimation in design/build project organizations. *Engineering Construction and Architectural Management* , Volume 10, Number 4.

Mohammed Al-Khalil و Mohammed Al-Ghafly .(١٩٩٩) .Important causes of delay in public utility projects in Saudi Arabia .*Construction Management and Economics*. ٦٥٥-٦٤٧ ،

NAO. (2003). *PFI: Construction Performance*. London: National Audit Office.

Potts, K. (2008). *Construction Cost Management: Learning from case studies*. Taylor & Francis.

Ryu, H.-G., Lee, H.-S., & Yu, J.-H. (2003). A method for analysing delay duration considering lost productivity through construction productivity data model. *19th Annual Arcom Conference, 3-5 September 2003* (pp. 735-743). Brighton: University of Brighton.

Vandevoorde, S., & Vanhoucke, M. (2006). A comparison of different project duration forecasting methods using earned value metrics. *International Journal of Project Management, 24*, 289-302.

WB. (1990). *Annual review of project performance results*. World Bank.

ابراهيم علوي. (٢٠١١). ولي العهد لأمير منطقة مكة: تقرير الامارة نوعي .. ضاعفوا الجهد لتحقيق ما يتطلع اليه خادم الحرمين الشريفين. جريدة عكاظ، العدد ٣٨٢٥ الصادر يوم الاربعاء ٧ ديسمبر ٢٠١١.

جاك ميريديث، و صمويل مانتل. (١٩٩٩). إدارة المشروعات. ترجمة: سرور علي سرور، الرياض: دار المريخ.

حسين أبو راشد. (٢٠١١). مشاريع متعثرة ووزارات تتفرج. جريدة المدينة، العدد الصادر يوم الاربعاء ٢١ ديسمبر ٢٠١١.

عبدالحكيم السطلي. (٢٠١١). اسباب تعثر المشاريع بين القطاع العام والخاص والحلول المقترحة. المؤتمر الثالث لإدارة المشاريع. الرياض: الهيئة السعودية للمهندسين - شعبة إدارة المشاريع.

عبدالرحمن السندي. (٢٠١١). تأخر المشاريع بالمملكة العربية السعودية: الاسباب وتحليلها. المؤتمر الثالث لإدارة المشاريع. الرياض: الهيئة السعودية للمهندسين - شعبة إدارة المشاريع.

عبدالستار محمد العلي. (٢٠٠٩). إدارة المشروعات العامة. عمان، الاردن: دار المسيره.

عبدالله رضوان. (٢٠١١). أسباب تعثر وتأخر تنفيذ المشروعات. المؤتمر الثالث لإدارة المشاريع. الرياض: الهيئة السعودية للمهندسين - شعبة إدارة المشاريع.

فهد الثنيان. (٢٠١٢). مقالون: إنشاء بنك حكومي لإقراض الإنشاءات يحمي ١٣٦ الف مؤسسة من التعثر. جريدة الرياض؛ العدد ١٥٩٢١ الصادر يوم الخميس ٢٦ يناير ٢٠١٢.

فهد الذيابي، فارس القحطاني، محمد سعيد الزهراني، و عبدالله اليوسف. (٢٠١١). تقرير ديوان المراقبة يكشف قصور القطاعات الحكومية. جريدة عكاظ، العدد ٣٨٢٨ الصادر يوم السبت ١٠ ديسمبر ٢٠١١.

محمد الجار الله. (١٩٩٣). إدارة التشييد. جامعة الملك سعود.

محمد القويحص. (٢٠١١). إدارة المشاريع الحكومية: الواقع والمأمول. المؤتمر الثالث لإدارة المشاريع. الرياض: الهيئة السعودية للمهندسين.

محمد بن عبدالله الشريف. (٢٠١١). تعثر المشاريع. الرياض: المؤتمر الثالث لإدارة المشاريع؛ الهيئة السعودية للمهندسين.

وزارة الاقتصاد و التخطيط. (٢٠١١). الاقتصاد السعودي في أرقام. تاريخ الاسترداد ١١، ٢٠١٢، من وزارة الاقتصاد والتخطيط:

<http://www.mep.gov.sa/index.jsp;jsessionid=EBD20CB6C254DA41AB7FF603B34817E7.beta?Article.ObjectID=54&event=ArticleView>