اسم المصدر: اليمامة

التاريـــخ: 13-09-2008 رقم العـدد: 2024 رقم الصفحة: 12 مسلسـل: 16 رقم القصاصة: 1

المشروعات الحكومية: التنفيذ بالسرعة البطيئة!

مئات المشروعات في مختلف القطاعات الخدمية أعلنتها الدولة ورصدت لها الميزانيات؛ سواء في الميزانية العامة أو الفوائض التي وجه خادم الحرمين الشريفين بتنفيذ عشرات المشروعات منها كميزانيات إضافية، غير أن وتيرة تنفيذ المشروعات التي أعلنت ما زالت بطيئة في كثير من القطاعات.

- **ما أسباب هذا البطء في تنفيذ المشروعات الحكومية؟**
- **وما آليات المتابعة المناسبة التي يمكن إيجادها لمتابعة تنفيذ المشروعات في القطاعات المختلفة؟**
- **وما الإجراءات المطلوبة لكسر حلقة البيروقراطية التي تعيق سرعة إنجاز هذه المشروعات؟**

إعداد/ توفيق نصر الله - فؤاد نصر الله

المشاركون في القضية

- د. عبدالله بن عبدالكريم السالم، أستاذ الإدارة العامة المشارك بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبدالعزيز
- الشريف منصور أبورياش، الكاتب الاقتصادي ورجل الأعمال.
- د. فهد الجمعة، كاتب اقتصادي ومستشار مالي
- محمد عبدالرحمن العبيد، رجل أعمال
- بندر صالح الحميدة، رجل أعمال وعضو اللجنة العقارية في الغرفة التجارية الصناعية بمكة المكرمة.
- حسن عبدالهادي بوقعيس، كاتب وباحث إعلامي

يركز د. فهد الجمعة في مداخلته بداية عن أسباب البطء في المشروعات الحكومية قائلاً:

إن عدم توافر الإحصاءات الجيدة تجعل تقييم المشاريع الحكومية أمراً شبه مستحيل، وينتج عنه سوء تخطيط وجدولة زمنية مغلوطة، حيث يتم تقييم فترة تنفيذ المشروع أقل من حجمه، ومن الإمكانات المتاحة ما يترك تداعيات سلبية على استكمال المشروع في وقته المخطط له؛ كما أن المخططين لتلك المشاريع قد لا يدخلون في

اسم المصدر: اليمامة

التاريـــخ: 13-09-2008 رقم العـدد: 2024 رقم الصفحة: 13 مسلسـل: 16 رقم القصاصة: 2

حساباتهم متغيرات بيئة الأعمال، مثل النقص الشديد في العمالة، وارتفاع معدل التضخم الذي تسبب في ارتفاع أسعار مدخلات تلك المشاريع، مثل ما حصل مع المقاولين، وعدم قدرتهم على تنفيذ بعض تلك المشاريع؛ فعلينا ألا نتجاهل عيوب الإدارة الحكومية، وعدم قدرتها على متابعة ومراقبة تنفيذ تلك المشاريع، إما لعدم توافر المهارات والخبرات الإدارية الكافية، أو لسوء التخطيط؛ حيث تجد الإدارة نفسها عاجزة أثناء عمليات التنفيذ لعدم توافق خططهم مع طبيعة الواقع ما يخلق فجوة كبيرة بين عملية التخطيط والتنفيذ، فلا رابط بينهما ما يتسبب في إطالة عمر المشروع عما هو مقرر له؛ فضلاً عن عدم دراسة جوانب المشروع الإيجابية والسلبية، ووضع بعض الاحتمالات لمواجهة أي معوقات قد تحدث خلال تنفيذ المشروع حتى لا تكون هناك مفاجآت يصعب التعامل معها؛ كما أنه وفي بعض الأحيان تكون رؤية المشروع غير واضحة مع أنها أول خطوة في التخطيط يجب توضيحها وتحديد أهدافها حتى لا تكون أهداف المشروع غامضة، ينتج عنها تباطؤ في تنفيذ المشروع أو حتى تعطيله، إن تنفيذ المشاريع يجب أن يكون مبنياً على الموارد المالية والبشرية المتاحة ضمن جدول زمني محدد؛ وألا يتخذ قرار المشروع ارتجالياً بل يكون مبنياً على أسس علمية يسهل تقييمها ومراقبتها.

تعددت الأسباب.. والبطء واحدا

ويقدم لنا الشريف منصور أبورياش (باقة) أخرى من أسباب البطء في تنفيذ المشروعات الحكومية أولها كما يقول عدم توافر العمالة والكوادر المطلوبة بسبب تباطؤ وزارة العمل أو ممانعتها في إعطاء تأشيرات كافية لهذا المشروع أو ذاك، بالرغم من أن هناك تقييماً يصدر عبارة عن شهادة تسلم للمقاول موجود فيها عدد الكوادر والعمالة، ومؤيدة من إدارة المشاريع بالوزارة المختصة، إلاّ أن مكاتب العمل لا تعتد بها لا كماً ولا كيفاً، ويفاجأ المقاول بعد استلام المشروع بتبخر الميز، مما يعيق تنفيذ المشروع ويقتله من حيث بدأ. ويضيف أبو رياش:

أما العوائق الأخرى فهي تصاعد ارتفاع أسعار مواد البناء من حديد وإسمنت ومدخلات الإنشاءات المختلفة، وحتى الآن لم تصرف وزارة المالية التعويضات المستحقة للمقاولين في فروق أسعار مدخلات الإنشاءات، مما كبد المقاولين خسائر كبيرة وديوناً متراكمة لدى الموردين، مما جعلهم يتركون المشاريع ويغتنمون السلامة،بأقل

اسم المصدر: اليمامة

التاريـــخ: 13-09-2008 رقم العـدد: 2024 رقم الصفحة: 14 مسلسـل: 16 رقم القصاصة: 3

خسائر ممكنة؛ ولكنه لا يسلم من مطاردة أصحاب الديون، وهذا سبب مشكلة قائمة لا يتم حلها إلا بقرار سياسي.

اقتصاد الكفاءات

والأسباب الكامنة وراء ذلك كثيرة ومتعددة، لكن من أهمها كما يقول حسن عبدالهادي بوخمسين: تضخم التسيب الإداري في أجهزة ومؤسسات الدولة وبلوغه مستويات متقدمة من خلال تفشي البيروقراطية الإدارية في مظاهرها السلبية وتعمق وتكريس ظاهرة الروتين الإداري المرضي الذي أصبح يشكل عائقاً حقيقياً للتنمية والتطور في بلادنا بسبب تعمد البعض غير القليل من موظفي الدولة في مختلف المستويات الوظيفية في هذه الأجهزة للإهمال ومن ثم الإطالة في طول اتخاذ الإجراءات الرسمية اللازمة لتنفيذ هذه القرارات الصادرة وتحويلها إلى واقع ملموس فضلاً عن تصعيبها وتعقيدها والمبالغة في وضع الصعوبات والعراقيل الوهمية أمام تنفيذها.

افتقاد هذه الدوائر والمؤسسات الحكومية المختصة للكفاءات العلمية والخبرات المهنية والفنية المطلوبة للإعداد والتخطيط والإنشاء الفني والهندسي لهذه المشروعات ومن ثم في مرحلة لاحقة للإشراف والمراقبة في تنفيذها وبنائها.

فقد تبين أن قرارات بحجم بناء مدن اقتصادية متكاملة يبلغ رأس مال أحدها المائة مليار ريال كمدينة الملك عبدالله الاقتصادية أكبر بكثير من قدرة مؤسساتنا المعنية على تحملها وترجمتها إلى أرض الواقع لافتقادها الشديد إلى الكفاءات الوطنية الرسمية المؤهلة لهذا الغرض.

ولم تستطع كذلك مؤسسات قطاع المقاولات والبناء الوطنية الخاصة على كثرتها وضخامتها من تبنى تنفيذ هذه المشروعات وإنشائها لأنها قامت وأنشأت بدورها على أساس حجم المشاريع التي كانت تقدمها وتعرضها عليها الدولة التي لم تتعدد حدود العشرين بالمائة على أكثر التقادير من حجم المشروعات التنموية المعروضة الحالية.

مشاكل وعيوب

ومثل كل المشاركين في هذه القضية يؤكد د. عبدالله بن عبدالكريم السالم على وجود ظاهرة البطء في المشروعات الحكومية ويصفها بالملاحظة ثم يقول: فأحياناً تمر بعض المشاريع بالسنوات من الإجراءات الطويلة، أو تستغرق إجراءاتها سنوات طويلة، وعندما تنفذ على أرض الواقع تبرز فيها العديد من المشكلات والعيوب، مثل أحياناً يكون الموقع قد أصبح غير مناسب؛ وبالتالي تبرز مشاكل لم تكن في الحسبان مثل المواقف أو البعد لشريحة معينة من المواطنين، أو كون عدد الطوابق أو المواصفات الفنية استجد فيها جديد وأصبحت غير متوافقة مع ما صمم أساساً؛ حيث تغيرت التكنولوجيا والتقنية والمواصفات الفنية وربما المعمارية؛ ومن أهم الأسباب وراء ذلك هو ١- عدم مرونة اللوائح والأنظمة الخاصة بدراسة هذه المشاريع، ورصد الاعتمادات المالية ٢- بطء الجهات المسؤولة عن التمويل ٣- المصالح الشخصية الخفية في بعض الأحيان. ٤ - عدم تجاوب الجهات الأخرى المعنية وتقديم التسهيلات لسرعة تنفيذ هذه المشروعات، فقد يأتي التأخير من وزارة البلديات أو الكهرباء أو التجارة أو غيرها من الجهات؛ حيث يلاحظ ضعف التنسيق بين هذه الجهات، وأحياناً دخول عدد من المقاولين من الباطن، وهذا يؤدي أحياناً إلى تدني المواصفات الفنية وربما يسبب أحد المقاولين تعطل المشروع بأكمله، ومن الأسباب أيضاً عدم صرف المستحقات المالية للمقاولين والمعنيين في وقتها المحدد؛ كذلك من الأسباب ميل بعض المواطنين إلى الاستغلال من خلال رفع أسعار أراضيهم إذا كانت لصالح بعض المشروعات العامة، نظراً لوجود تصور لديهم بأن الدولة قادرة على دفع مبالغ خيالية لهم، مما يؤخر تنفيذ المشاريع لكونه يتطلب تنفيذ الاعتمادات المالية الكافية وأخذ موافقة جهات عليا.

ويمضي الأستاذ بندر صالح الحميدي مبحراً بنا في البحث عن أسباب بطء تنفيذ المشروعات الحكومية، مركزاً على ارتفاع أسعار مواد البناء التي حولت أرباح الشركات إلى خسائر، وأصبحت تواجه خسائر إن استمرت في تنفيذ المشاريع؛ وكذلك هروب العمالة من شركات المقاولات القائمة بهذه المشاريع لوجود فرص عمل لهم في مشاريع أخرى لنقص العمالة في قطاع المقاولات؛ حيث زاد أجر العامل بنسبة ٤٠٪.

أما الأستاذ محمد عبدالرحمن المعيبد فيرى أن أسباب بطء المشاريع متوقف على نصوص القرارات التي ترتبط بأكثر من جهة تنفيذية، مثل الطرق فهي ترتبط عضوياً مع وزارة المواصلات، وأحياناً وزارة البلديات، وأحياناً بينهما تداخل، ولا ننسى دور وزارة المالية في الاعتمادات المالية؛ وكذلك أملاك الدولة في حالة نزع الملكيات، ولا يفضي هذا التداخل إلا لتحديد التزامات كل جهة بما يخصها.

جهة مركزية

أما بالنسبة لآليات المتابعة المناسبة التي يمكن إيجادها لمتابعة تنفيذ هذه المشاريع فيقدم د. عبدالله السالم عدداً

أبو رياش: أدعو لفتح آلية التعويض لمن سبق توقيع عقود مقاولات معهم

د. الجمعة: عدم توفر الإحصاءات الجيدة يجعل تقييم المشاريع الحكومية أمراً شبه مستحيل

المعيبد: كل جهاز حكومي يبرئ نفسه من البيروقراطية

اسم المصدر: اليمامة

التاريـــخ: 13-09-2008 رقم العـدد: 2024 رقم الصفحة: 15 مسلسـل: 16 رقم القصاصة: 4

من النقاط، من أهمها وجود جهة مركزية قوية تشرف على تنفيذ هذه المشاريع، ورصد الاعتمادات المالية المناسبة ووضع المواصفات المطلوبة، ثم القضاء على الأنظمة الروتينية البالية، ووضع أنظمة ولوائح حديثة تتناسب مع النهضة التي تشهدها المملكة حالياً.

١- إيجاد آلية جيدة مناسبة للتنافس بين الشركات المحلية والعالمية. ٢- وجود جهات رقابية قوية تحاسب المقصر. ٣- وضع غرامات مالية على المقصرين والمختلسين للمال العام والمتلاعبين في ترسية المناقصات على شركات لا تنفذ بالمستوى الفني المأمول. ٤ - متابعة الوزراء وأمراء المناطق الكرام للمشاريع التي تخص جهاتهم، فهذا يوجد نوعاً من الشعور بالمسؤولية؛ ويرقى بمستوى الإنجاز المأمول لهذه المشاريع.

ويدعو د. فهد الجمعة في هذا المحور إلى التأكد أولاً أن خطوات التخطيط التنفيذية لأي مشروع يتم تنفيذها طبقاً لمقاييس ومعايير تقيس أداء المشروع، ضمن البرمجة الزمنية المحددة لكل حلقة من حلقات المشروع مع مرونة في ذلك في حالة حدوث أشياء لم تكن متوقعة حتى يصبح التعامل معها سهلاً ولا تؤثر على مسار المشروع سلبياً، ثم يأتي دور المراقبة والمتابعة السابقة واللاحقة وما بينهما حتى تستمر عمليات التنفيذ حسب ما تم التخطيط لها دون فقدان السيطرة على مسار المشروع، ووضع الحلول المناسبة لما قد يتم مواجهته من معوقات أو أخطاء بشكل فاعل وسريع وتفادي أي أخطاء أخرى مستقبلية.

ويشير الشريف أبو رياش إلى فتح آلية التعويض لمن سبق توقيع عقود مقاولات معهم، أما بالنسبة للعقود الجديدة فتوضع جداول لأسعار المشروعات أثناء الترسية، ويتم التعويض وفق كل مستخلص حسب المتغيرات السعرية الموجودة في السوق المحلية، أسوة بالدول المجاورة التي عوضت المقاولين عن المشاريع السابقة بتعويض مقطوع يتراوح بين ٢٠-٣٠٪ وإذا لم يتم الاهتمام بقطاع الإنشاءات والمقاولات فستضمحل شركات ومؤسسات المقاولات، وستغير من أنشطتها إلى أنشطة اقتصادية أخرى، وهذا يسبب عرقلة حقيقية لتنفيذ المشاريع الحكومية؛ لذا يجب تعويض المقاولين دورياً بالفروقات، فمثلاً إذا كان طن الحديد بـ خمسة آلاف ريال أثناء الترسية فإذا استنفد المقاول ألف طن أثناء العمل تفوق أسعارها الخمسة الاف ريال فيجب تعويض المقاول دورياً بهذه الفروقات؛ وكذلك الأمر بالنسبة لجميع المدخلات.

البيروقراطية وأخواتها

أما فيما يخص بيروقراطية الأجهزة الحكومية فكل جهاز يبرئ نفسه منها مستشهداً بلجانه المُشكّلة ذات بحث معلق التنفيذ، كما يقول الأستاذ محمد عبدالرحمن المعيبد الذي يضيف: وهناك مثال آخر، وهي التوصيات التي تنادي بدعم المنشآت الصغيرة الصادرة من مجلس الغرف؛ والتي لم تحدد حجم المنشأة المقصودة بالدعم أو آليات ذلك الدعم ووسائل تنفيذه والجهات المسؤولة عنه.

وكذلك الندوات التي تعقد لتطوير المناهج والحوارات التي تخص مشكلة الإسكان وغيرها الكثير من الحوارات والمؤتمرات التي تنم عن الرغبة الصادقة في حل المعضلات التي تواجه المجتمع.

وأنا لا أشك في مصداقية هذا المنحنى؛ ولكن فقط أتساءل عن القصور الواضح في إيجاد آليات التنفيذ التي دائماً ما تكون الكابح الحقيقي لصور الإنجاز وعدم اكتمالية المشروع، مما يستدعي عمليات ترقيع تجميلية لا تحقق المنشود في المفكرة الأصلية للمشروع في مختلف مراحله.

ويدعو الأستاذ بندر الحميدة إلى الإسراع في معالجة أوضاع شركات المقاولات المناط بها مشاريع الدولة من حيث تغير أسعار البناء، وكذلك معالجة مشكلة هروب العمالة، وإعطاء المقاولين تأشيرات لسد العجز لديهم، وتسريع إجراءات صرف مستحقات المقاولين، وذلك لتسهيل دفع الالتزامات المالية عليهم، وأيضاً توعية المسؤولين في الجهات الرقابية على تنفيذ المشاريع بأهمية الإسراع في صرف مستحقات المقاولين بعيداً عن الروتين الممل والمطول، وإيجاد آلية متابعة وصرف للمقاولين في أسرع وقت ممكن.

أمر ملح

د. فهد الجمعة يرى أن تطبيق إدارة المشاريع العامة لمبادئ الإدارة الخاصة أمراً ملحاً إذا ما أرادت الحكومة تنفيذ مشاريعها عند أدنى مستوى من التكاليف وفي أسرع وقت ممكن أو على الأقل حسب ما خططت لها، هكذا أصبحت إدارة المشاريع الحكومية بواسطة القطاع الخاص الذي يتمتع باستقلالية تامة في أداء أعماله حلاً لكسر البيروقراطية المرتبطة بطول الإجراءات وتعقيداتها، حيث إنها تبحث عن تقليص تكاليفها وتعظيم ربحيتها، بينما يبقى دور القطاع العام دور المراقب والمتابع دون التدخل في إدارة المشاريع إذا لم يكن هناك خطأ واضح يتسبب في عرقلة مسارتلك المشاريع، فإنه من الأفضل أن يتكون الفريق الحكومي من مجموعة صغيرة من المتخصصين وذوي الخبرة في إدارة المشاريع ما يسهل عليهم عمليات الاتصال والمناقشة واتخاذ القرارات السليمة التي تؤدي إلى إتمام عملية التنفيذ في وقتها أو على الأقل قريبة من وقتها.

وفي الختام يقول أ. حسن بوخمسين: فلا القطاع العام ولا الخاص لديهما القدرة والأهلية على مواكبة هذه الطفرة الاقتصادية المرحلية الكبيرة وتلبية احتياجاتها ومتطلباتها، واتضح أنها تتجاوز كثيراً حدود إمكاناتنا وقدراتنا الفعلية ما يجعلنا في حاجة فعلية ماسة وعاجلة إلى إعادة التفكير في صنع وإنتاج الكادر الوطني المؤهل والكفؤ لتحمل مسئولية البناء والتنمية الوطنيين في مختلف الميادين والمجالات والتي لا يكفيها بطبيعة الحال هذه الأعداد القليلة التي يتم ابتعاثها سنوياً للخارج من أجل التعليم والتحصيل العلمي والمعرفي وسد النقص والفراغ الهائلين في الكفاءة الوطنية نتيجة انخفاض وتدني مستوى التعليم في جميع مراحله عندنا!.

د. السالم: يلاحظ ضعف التنسيق بين الجهات المعنية بتنفيذ المشروعات

الحميدة: ارتفاع أسعار مواد البناء حولت أرباح الشركات إلى خسائر

بوخمسين: قرارات بحجم بناء مدن اقتصادية متكاملة أكبر بكثير من قدرة مؤسساتنا