

ندوة "الحياة" عن التخطيط الاستراتيجي : مشاريع "جامعة الملك عبدالله" و"هيئة تطوير الرياض" و"الجبيل وينبع"... تجب الاستفادة منها

مهندسون يطالبون بإنشاء هيئة عامة لإدارة مشاريع بقيمة ٤٠٠ بليون ريال سنوياً

الديبلوماسي والجبيل وينبع، إذ كانت كل واحدة منها تدار بجهاز متخصص في إدارة المشاريع، ما أثبت نجاحها حتى اليوم. وأكدوا أن وجود هيئة عامة سيساعد في متابعة تشغيل وصيانة المشاريع، إذ إن هناك مشاريع تم الانتهاء منها، وبقيت سنوات لم تشغل، مشددين على أن إنشاء هيئة أو جهاز لإدارة المشاريع لا يتوقف دوره عند الانتهاء من المشروع، ولكن الدور ينتهي عقب التشغيل، لأن دوره سيتركز على التخطيط والإشراف ومتابعة تنفيذ مشاريع الدولة.

السعودية للمهندسين الدكتور محمد الخثعمي حول تلك المشاريع ومعوقات وكيفية التغلب عليها.

وطالب المشاركون في الندوة وهم خبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، بضرورة إنشاء هيئة عامة لإدارة المشاريع، بهدف تحقيق ورفع مستوى الجودة في مختلف المشاريع التي تتجاوز قيمتها أكثر من ٤٠٠ بليون ريال سنوياً. ولفتوا في ذلك الصدد إلى تجربة مدينة الطائف قبل ١٥ سنة، والهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض والتي

أظهرت كارثة سيول مدينة جدة تقصيراً في تنفيذ بعض مشاريع البنية التحتية في المملكة، التي شملت شبكات الصرف الصحي وتصريف السيول وغيرهما. كما كشفت وجود معوقات ومشكلات في طريقة تخطيط واعتماد وتنفيذ وإدارة المشاريع الحكومية. واستطلعت «الحياة» خلال ندوة عقدتها حول المشاريع الحكومية وإدارتها والتخطيط الاستراتيجي لها، آراء كل من عضو مجلس الشورى المهندس محمد القويحص والرئيس التنفيذي لشركة للاستشارات الدكتور سليمان العريني، وعضو لجنة المشاريع في الهيئة

□ الرياض - سعد الأسمرى



الزميل سعد الأسمرى يتحدث مع ضيوف الندوة داخل مقر «الحياة».

■ وفي بداية الندوة، طرحت «الحياة» سؤالاً حول وصف وضع المشاريع الحكومية في الوقت الحاضر، وأكد القويحص أن الدولة اهتمت بكثير من المشاريع التنموية، التي تضمنها الباب الرابع في الموازنة، وهي تلك المشاريع التي تنفذ عن طريق الجهات الحكومية، ونشير إلى أن الدولة اهتمت بموضوع التخطيط وهي خطط التنمية الخمسية، وانتهت ثماني خطط خلال ٤٠ سنة في مختلف قضايا التنمية، إذ يتم اعتماد تلك الخطط كل خمس سنوات من مجلسي الشورى والوزراء، وبعد ذلك تتم ترجمتها إلى مشاريع تنموية لمختلف القطاعات.

وتقوم الجهات الحكومية بترجمة ما تحتاجه إلى مشاريع، ومن ثم الرفع بذلك إلى وزارة المالية، التي بدورها تقوم بترجمة ذلك إلى مشاريع تنموية إنشائية في موازنتها، وتقوم الجهة صاحبة المشاريع بإعداد الدراسات والتصاميم لتنفيذ ذلك المشروع، وتقوم بتنفيذه من خلال مكاتب استشارية أو عن طرق الجهاز الهندسي التابع لها، وبعد ذلك يتم طرحه في منافسة عامة للمقاولين،

قطاع المقاولات يعتمد بشكل أساسي على الخبرات الأجنبية

ديوان المراقبة لا يراقب المشاريع "فنياً"... ولا يعرف وضع المنفذ منها

نظام المشتريات الحكومي "عقد إذعان" تجب إعادة النظر فيه

محددة وترتيب مدروس وسرعة انجاز. وتسأل «هل من المعقول أنه لا يوجد في المملكة كفاءات مثل الذين عملوا من «أرامكو»؟ وهل لا نستطيع استنساخ هذه الكفاءات ونضعهم في وزارة المالية والوزارات ذات العلاقة؟ كما لا ننسى أن هناك كفاءات خرجت من «أرامكو» و«سابك» وعملت في جهات حكومية وبكل أسف فشلوا لأنهم دخلوا في روتين ودايرة بيروقراطية قاتلة».

ويقول القويحص إن هناك جهات حكومية تعاني من مشكلات الجهاز الهندسي الذي يقوم بإعداد التصاميم والمواصفات والإشراف عليها، ولذلك أثار تخطيط التنمية

لذا فإن الوضع الراهن وما حدث في مدينة جدة يتطلب تدخلاً جراحياً عاجلاً وليس عن طريق استخدام المهندسات، ونعتقد بأن لجنة التحقيق في كارثة سيول جدة التي أمر بها خادم الحرمين الشريفين كان ضرورياً، وعكس حرص الدولة والقيادة العليا».

وأضاف أنه لو أخذنا الباب الثالث والرابع من موازنة وزارة المالية، فإنها عبارة عن مشاريع وهي تمثل أكثر من ٧٥ في المئة من موازنة الدولة، ونحن نتحدث عن مشاريع قيمتها أكثر من ٤٠٠ بليون ريال سنوياً، واننا نتفق وندعو منذ سنوات إلى ضرورة إعادة النظر في الوضع الحالي.

وأشار إلى أن هناك مشكلة تنظيمية واستراتيجية بالدرجة الأولى، كما أن اهتمام خادم الحرمين الشريفين وتأكيد على الوزراء كل في قطاعه بتنفيذ المشاريع بوضوح الأهمية الاستراتيجية لتخطيط وإدارة ومتابعة تنفيذ المشاريع.

وأكد العريني أن مفهوم إدارة المشاريع لو تم تطبيقه بشكل صحيح، والذي يشمل مراحل عدة منها التخطيط الاستراتيجي، تحديد المشاريع، التنفيذ، المتابعة، التقويم، إدارة المخاطر، إدارة المخرجات، إدارة الموارد البشرية، ثم التقويم والمتابعة، لحققنا نجاحات كبيرة في تنفيذ مختلف المشاريع.

وتابع يقول إن «دور وزارة المالية هو عبارة عن متابعة للصرف فقط، والتأكد من اكتمال المستندات والأوراق ثم العمل على صرف المبالغ المالية، أما ديوان المراقبة العامة، فيأتي دوره عقب انتهاء المشروع، إذ يعمل على مراجعة المستندات، وهذا يؤدي إلى عدم وضوح المسؤوليات، ما يؤكد أن سبب فشل الكثير من المشاريع يرجع إلى غياب عوامل نجاح المشاريع، وهي العناصر والعوامل الرئيسية والأطراف المتعلقة بذلك المشروع من حيث المالك والمنفذ والجهات المستفيدة والمقاول».

وذكر أن «المشاريع لدينا في المملكة من ميان وطرق لا تعيش أكثر من خمس سنوات، وهذا يؤكد على أن هناك مشكلة في المواصفات وفي التنفيذ وكذلك في المبلغ المصروف عليها، وهذا يجعلنا نتساءل ما هو عائد الاستثمار منذ ٥٠ عاماً؟ ومن وجهة نظري فإن العائد منخفض جداً حتى الآن».

أما الخثعمي فرأى أن مشروع جامعة الملك عبدالله خير مثال لإدارة المشاريع والذي تم انجازه في وقت قياسي من خلال أنظمة

على ضوءه نظام الكود البريطاني وكذلك في أميركا وما تبع ذلك من قوانين ذات علاقة بإدارة المشاريع، ولكن الجميع يتساءل عقب كارثة سيول جدة عما يجب أن نعمله؟ فالجهات الحكومية عموماً لا تنظر إلى الجانب الهندسي والإنشائي باهتمام.

وأوضح أن إدارة المشاريع في الوقت الماضي والحاضر تبدأ من فكرة المشروع ثم تقييم المشروع بناء على الهدف أو رغبة المدير أو الوزير. ولذلك فإن لكل جهة طريقة معينة، فنجد أن معظم الجهات ما زالت تعتمد على كتيبات مواصفات قديمة من سنوات طويلة، وبعضها معد من شركات مقاولات معينة.



القويحص: خطط التنمية تؤكد وجود قصور في تنفيذ المشاريع الحكومية

وبذلك فإنه لا يوجد آلية واضحة تحكم الجودة، على رغم وجود آلية واضحة للصرف، ما يشير إلى أن هذه الطريقة التي تدار بها المشاريع طريقة عقيمة، إذ تعتمد ترسيبها على قوة المفاوضات وقدرته ونفوذه.

وتطرقست الندوة إلى محور الآلية التي يتم من خلالها تخطيط واعتماد وتنفيذ المشاريع، وقال العريني إن «هناك اختلافات وضعياً في طريقة عمل المشاريع.

الحكومية في السنوات الماضية من المشاريع، والثاني القدرة التفاوضية لممثل الجهة الحكومية وممثل وزارة المالية، وهذه تخضع للعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة والمجاملات».

وأشار العريني إلى أنه مما يلاحظ على هذه الآلية أنه لا يوجد معيار لتخطيط وتحديد المشاريع، وهل هذه المشاريع تخدم الأهداف الاستراتيجية للدولة؟ موضحاً أنه «لا يوجد حتى الآن خطة استراتيجية واضحة ومحددة، وأن ما تقوم به وزارة التخطيط هي خطط تنموية، لا يتم تطبيقها على أرض الواقع ولا يتم ترجمتها إلى مشاريع، وبذلك فإن دور وزارة التخطيط غير واضح، أو مغيب».

وقال العريني إنه «لا يوجد تحديد أولويات في اعتماد المشاريع، وهناك إشكال آخر، وهو عدم وضوح الأدوار لكل قطاع، في ما يخص إدارة المشاريع، ومن المسؤول عن تحديد الأولويات واستراتيجية المشاريع ونوعها، هل هي وزارة المالية أو الجهة الحكومية؟ وهل دور وزارة المالية دور تمويلي أو دور استراتيجي في تخطيط واعتماد المشاريع؟».

وذكر أنه «من الملاحظ أن هناك تركيزاً من الجهات الحكومية على تنفيذ المشاريع على حساب تقديم الخدمة للمواطنين، لذلك فإن الوضع الحالي يظهر أن هناك فجوة تنظيمية في ما يخص تخطيط وإدارة المشاريع، وهنا يأتي دور ما يسمى بتطبيق مبادئ تخطيط وإدارة المشاريع. وقد يكون الحل الأفضل هو إنشاء هيئة عامة للمشاريع».

من جهته، يقول الدكتور محمد الخثعمي إن الكوارث دائماً ما يخرج منها أنظمة تصحيحية ومشاريع تنموية هادفة، فمثلاً حريق لندن في ستينات القرن الماضي اعتمد

وهذا ما يسمى بدورة إدارة المشاريع.

وأوضح القويحص أنه بعد ترسية تلك المشاريع، يتم تسليم الموقع للمقاول، وبعد ذلك تبدأ عملية الإشراف، سواء عن طريق الجهة صاحبة المشروع، أو عن طريق مكاتب استشارية، ثم يتم التنفيذ، وهنا يظهر عدد من المشكلات من مواصفات واستلامات، ثم ينتهي المشروع ويسلم ويبدأ التشغيل، ونجد أن اعتماد المشاريع من وزارة المالية يحتاج إلى إعادة نظر، إذ إنه في بعض الأحيان لا يتم اعتماد كامل لكل المشاريع «اعتماد جزئي»، وبالتالي تكون هناك مشكلات وخلل في دورة تنفيذ المشاريع.

من جهته، يقول الدكتور سليمان العريني إنه عند النظر في مشاريع البنية التحتية في المملكة، فإنه من المهم أن نأخذ ما حصل في مدينة جدة كدروس مستفادة لتطوير إدارة المشاريع، ومن المهم أيضاً أن ننظر للحاضر والمستقبل والدروس المستفادة مما حدث ويحدث في مناطق أخرى.

وأشار إلى أن ما يحصل حالياً في إدارة المشاريع هو عبارة عن تفاوض بين جهات حكومية ووزارة المالية قبل بداية السنة المالية على نوع واسم المشروع والموازنة المحددة له، وبالتالي تقوم الجهة الحكومية بطرح مشاريعها على ممثل وزارة المالية، من خلال جلسات مفاوضات تتم من خلالها مناقشة مدى مناسبة تلك المشاريع والكلفة المقدرة لها. وتابع: «يتم اعتماد تلك المشاريع بناء على عاملين، الأول البيانات التاريخية عما حصلت عليه تلك الجهة



العريني: توجد فجوة تنظيمية بين «المالية» والجهات الحكومية في الإشراف على المشاريع

هذه القضية، إذ أكدت خطة التنمية الثامنة أن هناك قصوراً في دورة تنفيذ المشاريع، وبالتالي اكتشفت الدولة أن هناك تأخيراً في تنفيذ المشاريع، وأكدت الخطة ضرورة مراجعة الإجراءات والآليات المتبعة في تنفيذ المشاريع الحكومية في مراحلها المختلفة بهدف الرفع من كفاءتها الاقتصادية.

ولفت إلى أن هناك فرقاً بين إدارة المشاريع والإشراف على المشاريع، وغالبية الجهات الحكومية تقوم

بعملية الإشراف وليس الإدارة، ولو نظرنا إلى الجبيل وينبع لوجدنا العمل فيها بالإدارة.

وحول دور المقاولين ومدى كفاءتهم في تنفيذ المشاريع، قال الخثعمي: «إن دور المقاول خاضع لعقد «إذعان» يجب أن ينفذ، وهذا ما يجعلنا نطالب بضرورة إعادة صياغة العقد والاستفادة من تجارب الآخرين، مثل عقد فيديك الدولي، ونقوم بحذف البنود التي من الممكن أن تتعارض مع الأنظمة الشرعية في العقد، ثم العمل على تطويره وتطبيقه، خصوصاً أن نجاح المشروع والمقاول يرجع للعقد، فإذا توافر استثماري وإدارة متفهمة لوضع المقاول وتركز في عملها على النجاح المشترك فإن المشروع سينجح».

أما القويحص فرأى أن المقاول يعتبر حجر الزاوية في تنفيذ المشاريع، وإذا وجد مقاول جيد ولديه الإمكانيات المالية والإدارية والبشرية في تنفيذ المشروع فسيتم تنفيذ ذلك بطريقة صحيحة. «ولا ننسى أنه كانت هناك فترة انخفض فيها عدد المشاريع، ما تسبب في عدم الاهتمام بقطاع المقاولات، وجعل المقاول الذي يحصل على مشروع يعتمد في تنفيذه على أسلوب نظام المشتريات الحكومية، وإذا طرح المشروع للمنافسة فإن الجهات الحكومية صاحبة المشروع تعتمد على العطاء الأقل مالياً وليس على الجانب الفني، وهذا ما جعل الكثير من المقاولين يعتمد خفض العطاء المالي المقدم بشكل كبير، وهذا سينعكس على كفاءة المشروع ومواصفاته».

وزاد: «كثير من الدول المتقدمة والشركات المحلية لديها طريقة لاختيار المقاول وهو نظام المظروفين المالي والفني وطريقة تنفيذ المشروع، ثم التركيز في فتح المظاريف على الجانب الفني وكفاءة المقاول وقدرته على تنفيذ المشروع».

من ناحيته، أوضح العريني أن المقاولين يعتبرون شركاء استراتيجيين، نظراً إلى أن مشاريع البنية التحتية في المملكة تعتمد على القطاع الحكومي، وفي حال توافر سيولة كبيرة نجد قطاع المقاولات يرتفع بشكل كبير بسبب ارتباطه بالقطاع الحكومي، ومن جهة أخرى، إذا قارنا ذلك بمستوى المقاولين نجد أنه لا توجد إلا شركتان كبيرتان في المملكة فقط، وهذا خطأ استراتيجي، خصوصاً أن هناك مشاريع للقطاع الحكومي سنوياً بأكثر من ٤٠٠ بليون ريال، ويعتمد تنفيذ غالبية المشاريع

على الشركتين، ما خلق نوعاً من الاحتكار سواء في الكلفة أم المعرفة أم سوق العمل، وهذا ما جعل القطاع الحكومي يركز على الشركتين، وهذه إشكالية كبيرة». واستطرد يقول: «ومع أن المقاول شريك، إلا أن نظام المشتريات الحكومي غير عادل مع المقاولين وكذلك مع الاستشاريين، لأن الجهات الحكومية هي المسؤولة والمسيطر، ما يجعلها تملّي شروطها على الجميع وتستطيع إيقاف أي مشروع في أي وقت من دون النظر إلى الضرر الذي سيلحق بالشركات المنفذة».

وبشأن دور الجهات الرقابية ومجلس الشورى في متابعة



الخثعمي: تشكيل لجنة لمراجعة ملف مشاريع جدة بداية التصحيح

المشاريع، قال القويحص إن هناك ثلاث جهات رقابية، هي: ديوان المراقبة العامة، هيئة الرقابة والتحقيق، مجلس الشورى، إذ يتم متابعة عمل الأجهزة الحكومية من خلال التقارير السنوية التي ترفع للمقام السامي ثم تحال للمجلس لمتابعتها والذي بدوره يكتشف أن هناك إشكالات في تأخر تنفيذ المشاريع، ما جعله يشكل لجنة خاصة قامت بدراسة تلك المشكلة مع الأجهزة الحكومية ورفعت

تقريرها للمقام السامي، إضافة إلى ملاحظة المجلس أن هناك تأخيراً في بعض الأجهزة الحكومية، وصدرت توصيات مباشرة لتلك الأجهزة بضرورة الإسراع في تنفيذ تلك المشاريع. وبذلك فإن «دور مجلس الشورى هو رقابة شاملة على الجهاز الحكومي، ونحن بذلك بحاجة إلى مراقبة فنية في ظل عدم وجود جهاز متخصص للرقابة الفنية للمشاريع في الدولة».

وتحدث العريني عن وزارة المالية وديوان المراقبة العامة وهيئة الرقابة والتحقيق ومجلس الشورى كإجهزة إشرافية، وقال إننا نجد أن وزارة المالية هي الجهة التي تعتمد المشاريع ومواصفاتها، وهذا خطأ إذ من المفروض أن يقتصر دورها على الجانب المالي فقط، «ولكن للأسف أصبح دورها يمتد إلى الجانب الاستراتيجي واعتماد المشاريع وتحديد أولوياتها على رغم نفي الوزارة أن يكون ذلك من أدوارها، وتقول إن المشاريع تُعتمد من القطاعات الأخرى ودورها تنظيمي فقط».

أما دور ديوان المراقبة فيأتي بعد الصرف، وسنوياً تُعد تقارير عن وضع المشاريع ومشكلاتها وغير ذلك، من دون إيجاد حلول لذلك، وأشار إلى أن ديوان المراقبة لا يعرف وضع الكثير من المشاريع المنفذة، ولا يعرف من هو المقاول وما هي مواصفاته، إذ يتم اعتمادها وترسيبها على المقاول وفق الأوراق المقدمة.

وعن تقويم معدل العائد على الاستثمار في المشاريع الحكومية، أوضح القويحص أن غالبية المشاريع ليس لها عائد استثماري مادي، ولكن العائد الاستثماري يكون في ما تقدمه من خدمات وتنمية بشرية، وهذا ما يظهر من مختلف القطاعات الحكومية، إضافة إلى ذلك فهناك بعض المشاريع لها عائد استثماري مثل الجبيل وينبع التي صرف عليها البلايين، واتضح أن كل ريال صرف كان العائد منه ستة ريالات، وهذا مردود اقتصادي ولكن من القطاع الخاص.

أما العريني فرأى أن العائد يتمثل في المنافع التي يلمسها المواطن، ونحن بحاجة إلى الاستثمار وإلى تطوير الموارد البشرية وتحسين الخدمات المقدمة للمواطن، ونحتاج إلى تقويم المشاريع التي صرف عليها البلايين خلال السنوات الماضية. فلو نظرنا إلى الـ ٤٠ سنة الماضية وتم حساب حجم الصرف على المشاريع سنوياً لتجاوز ذلك عشرات التريلونات.

وعن كيفية تخطيط وإدارة المشاريع مقارنة بالدول الأخرى، قال القويحص إن هناك جهازاً حكومياً في معظم الدول يكون مسؤولاً عن المشاريع والتخطيط لها، ولذلك نحن بحاجة إلى جهاز خاص للمواصفات في ظل أن كل جهة في المملكة لها مواصفاتها الخاصة، وكذلك كود البناء الذي سيصبح إلزامياً، إضافة إلى أننا بحاجة إلى مواصفات عامة للمباني تكون موحدة، إذ للأسف أن كل جهة مواصفاتها تتبع جنسية الاستشاري الأجنبي الموجود فيها، ما يتطلب أن يكون للمملكة مواصفات خاصة وموحدة تطبق على مختلف المشاريع والعمل على تحديثها ومتابعتها».

ويقول العريني إنه لو نظرنا إلى كل من كندا وأميركا وهولندا وكوريا لوجدنا أن لديها جهات مركزية إشرافية على المشاريع، ما يؤكد أن إنشاء هيئة للمشاريع ليس شيئاً جديداً، لذا يجب أن نستفيد من تجارب تلك الدول، ونؤكد أن المهم ليس فقط إنشاء هيئة إشرافية، ولكن المهم هو توفير الآلية التي ستعمل من خلالها الهيئة وهيكلها التنظيمي الذي سيحدد أدوارها.

وعن الحلول المقترحة، اتفق المشاركون في الندوة على أهمية إنشاء هيئة أو جهاز متخصص في إدارة المشاريع على غرار ما هو متبع في كثير من الدول المتقدمة، خصوصاً في ظل وجود مشكلات كثيرة مثل مشاريع الصرف والمياه والسيول، والتي كل قطاع منها يتبع جهة مستقلة والتنسيق بينهم محدود. وأشاروا إلى تجربة مدينة الطائف قبل ١٥ سنة، والهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض والحي الديبلوماسي، والجبيل وينبع التي تدار كل واحدة منها بجهاز متخصص في إدارة المشاريع مما أثبت نجاحها حتى اليوم.

وأضافوا أن وجود هيئة عامة سيساعد في متابعة تشغيل وصيانة المشاريع، إذ إن هناك مشاريع تم الانتهاء منها وظلت سنوات لم تشغل ولم تحقق الهدف منها، لذا فإن إنشاء هيئة أو جهاز لإدارة المشاريع لا يتوقف دوره عند الانتهاء من المشروع، ولكن الدور ينتهي عقب التشغيل، لأن دوره ستركز على التخطيط والإشراف ومتابعة تنفيذ مشاريع الدولة.

الموارد البشرية في القطاعات الحكومية "ضعيفة"

■ حول كفاءة وكفاية الموارد البشرية المتخصصة في قطاع المشاريع، يرى محمد القويحص إنه على رغم أهمية قطاع المقاولات وأهمية المشاريع المطروحة إلا أننا لم نجد المهندس والفني والمساح السعودي في ظل الحاجة الكبيرة إليهم، بسبب الإحجام عن دخول هذا المجال لضعف الراتب والمميزات وطول فترة العمل، وللأسف نجد أن دور السعودي في أي قطاع مقاولات يتركز في الجوانب الإدارية أو الحراسة، ما يؤكد

صعوبة سعودة هذا القطاع، والدليل أن إحدى الشركات الكبرى أعطيت تسهيلات كبيرة ومنحت أخيراً ٢٠ ألف تأشيرة من الفيليبين. ولفت إلى أن «السعودية من أقل دول منطقة الشرق الأوسط من حيث عدد المهندسين بعكس الدول المجاورة، إذ نجد أن عدد المهندسين مقارنة بعدد السكان كبير، ويرجع السبب إلى مخرجات التعليم في السعودية، إذ إن ٩٠ في المئة مواد نظرية والبقية تتوزع على الطب والهندسة والتخصصات العملية الأخرى،

ولذلك نجد أن مجلس الشورى تصل إليه تقارير الأجهزة الحكومية التي تشتكي من عدم وجود مهندسين، بسبب عدم وجود حوافز أو كادر للمهندسين مثل المهن الأخرى».

في حين رأى محمد الخنعمسي أن هناك ضعفاً في الموارد البشرية المتخصصة في إدارة المشاريع في القطاعات الحكومية، وأن القطاعات الحكومية بحاجة إلى تدريب ومتابعة، إذ إن هناك وزارات معينة لا توجد لديها أساسيات الإدارة المنصفة، وقد تكون هندسية

أو غير هندسية، وبالتالي فإن أي مقاول من غير المجموعة التي يتعاملون معهم سيخسر. أما سليمان العريفي فأوضح أن هناك تركيزاً على الجانب الهندسي والفني في المشاريع، مع الاستعانة بمكاتب استشارية للإشراف على بعض المشاريع، إلا أنه لا يوجد الجانب المهم والأساسي وهو تخصص التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع، وهذا الذي يجب أن نركز عليه، وهذا أيضاً سبب وجود ضعف وخلل في بعض المشاريع.