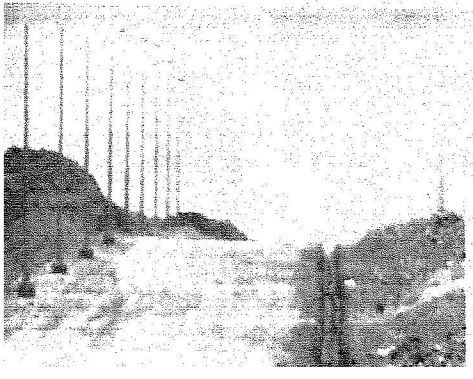
اسم المصدر: الاقتصادية

التاريـــخ: 29-05-2010 | رقم العـدد: 6074 | رقم الصفحة: 19 | مسلسـل: 72 | رقم القصاصة: 1

الاقتصادية تفتح الملف مع خبراء استراتيجيين وإدارة مشاريع (1)

تعثر المشاريع .. من الورق إلى التوقف!



هل باتت المشاريع المتعثرة مشكلة حقيقية؟ هل باتت هذه القضية حجر عثرة أمام استفادة الوطن والمواطن من الإمكانات المادية والسخاء الكبير من القيادة في الصرف على البنية التحتية مليارات الريالات؟ إلى أي مدى تتحمل الجهات الحكومية المعنية بالمشاريع مسؤولية التعثر أو التأخير أو الخلل في التنفيذ والجودة؟ ما علاقة المقاولين والمنفذين بحدوث مثل هذه الإشكالات؟ أسئلة كثيرة تتردد في الأوساط الاقتصادية والتنموية عند نقاش هذه القضية التي باتت الشغل الشاغل للقطاعات الحكومية والأهلية. قطاعات كثيرة مهمة من التربية إلى الصحة، مرورا بالمياه والصرف الصحي، وليس نهاية بالطرق والخدمات الأخرى تتعرض مشاريعها للتعثر والتأخير فما الأسباب؟

"الاقتصادية" اعتبارا من اليوم تفتح هذا الملف أو هي تعيد قراءته مع خبراء ومهندسين في هذا المجال يحاولون تلمس المشكلة و"حلحلتها" من خلال استقراء الوضع الحالي للمشاريع، واستعراض ظروفها حتى قبل الطرح في المنافسة. ملف "الاقتصادية" استضاف المهندس محمد القويحص وهو عضو مجلس الشورى، مهندس له اسمه ومكانته في القطاع الهندسي، والمهندس حمد الحيدان الذي يتولى منصب مدير مشروع مدينة الملك عبد الله الطبية في مكة المكرمة، والمهندس عبد الرحمن بن سليمان الهزاع نائب رئيس شعبة إدارة المشاريع في الهيئة السعودية للمهندسين، والدكتور سليمان بن علي العويني الرئيس التنفيذي في شركة إبداع للاستشارات.

ضيوف ملف "الاقتصادية" شرحوا القضية منذ بداية التخطيط للمشاريع، مرورا بظروف الطرح للمنافسة، والظروف المحيطة بالمشروع أثناء التنفيذ، ومشاكل الجودة التي تظهر بعد فترة. هنا تفاصيل الحلقة الأولى:

إدارة وحوار: حبيب الشمري

اسم المصدر: الاقتصادية

التاريـــخ: 29-05-2010 رقم العـدد: 6074 رقم الصفحة: 19 مسلسـل: 72 رقم القصاصة: 2

بداية وتشريح

في البدء اختار الضيوف أن يتصدى لسؤالي الأول حول الوضع الحالي للتخطيط وإدارة المشاريع الحكومية المهندس محمد القويحص وهو عضو مجلس الشورى وأحد المهندسين الأكفاء، فوصف الوضع الحالي بأنه لم يتطور منذ سنوات طويلة، حيث لم يجر أي تطوير لإدارة مشاريع الدولة – كما يقول.

القويحص الخبير في هذا الشان بين أن "الوضع (يقصد وضع المشاريع) يبدأ وفق النظام الحكومي الحالي بوضع الخطة الخمسية للدولة عن طريق وزارة التخطيط، بعد ذلك تعتمد هذه الخطة من مجلس الوزراء. وفي المقابل، تقوم كل وزارة بطلب مشاريعها للسنة الأولى ثم مشاريع السنة الثانية، ثم الثالثة، وهكذا، في كل مرة تراجع الميزانية مع وزارة المالية، ثم تقوم الأخيرة باعتماد هذه المشاريع في ميزانية الدولة قبل أن تعاد للوزارة أو الجهة لتقوم بإعداد التصاميم أو المخططات، وتطرح في منافسة عامة أو دعوات مباشرة ثم بعد ذلك تأتي مرحلة تحديد العطاءات والإجراءات، قبل أن تبدأ عملية الترسية.

اسم المصدر: الاقتصادية

التاريخ: 29-05-2010 رقم العدد: 6074 رقم الصفحة: 19 مسلسل: 72 رقم القصاصة: 3

مشاريع بلا أراض

يقول القويحص إن هذه المراحل تتلوها مرحلة أهم وهي البحث عن موقع لتنفيذ المشاريع لأن بعض الجهات "ليس لديها موقع (أراض) وبعضها لديه مشكلة في الموقع جيولوجية أو فنية أو غيرها، ثم تبدأ مرحلة توقيع العقود، ويعد كل هذا المشوار يبدأ التفكير في قضية الاستشاري المشرف على المشروع".

المهندس القويحص بعد أن سرد هذه المراحل علق على ذلك بالقول إن هذه هي الطريقة التقليدية المتبعة في جميع أجهزة الدولة، وهذه الطريقة تأخذ من الوقت حسب قوة وكفاءة الجهاز الهندسي والفني في الإدارة نفسها، فهناك وزارات مثل وزارة الصحة ووزارة التربية والتعليم لديها جهاز هندسي متمرس في قضية طرح هذه المشاريع وإعدادها والإشراف عليها، لكن بعض الوزارات أو الإدارات مع قلة مشاريعها ليس لديها جهاز هندسي" في رأي الخبير فإن هذا الأمر يخلق مجالا كبيرا لتأخير المشاريع ضمن هذه المنظومة.

عطاءات ومشكلات

خلص ضيف "الاقتصادية" إلى أن كل هذه العمليات تحتاج إلى إعادة نظر ومراجعة لتسريعها؛ لأنه يعتقد أنها من أكبر مسببات تأخير هذه المشاريع رغم توافر الاعتمادات المالية الكافية. لم ينس القويحص عندما تطرق إلى قضية الاعتمادات أن يشدد على أن ترسية المشاريع تتم على أقل العطاءات ماليا، في الوقت الذي يتسبب التأخير في ارتفاع الأسعار بنسب قد تصل إلى 10 في المائة بسبب الفارق الزمني بين الميزانية المعتمدة للمشروع وموعد طرحه على أقل العطاءات.

نار الأسعار

ارتفاع الأسعار والتضخم العام لم يكن أمرا عابرا على المهندس محمد القويحص عضو مجلس الشورى فقال إن هذين السببين مؤثران "حيث يحدث هناك فروقات كبيرة في الأسعار بسبب ارتفاع أسعار المدخلات الأساسية مثل الحديد والاسمنت وبعض المواد الرئيسة في المشاريع، في حين أن معدل التضخم يؤثر في قيمة العطاءات". وضرب مثالا لتعثر المشاريع وتأثره بهذا العنصر فقال "خلال الفترة الماضية طرحت بعض الجهات بعض مشاريعها أكثر من ثلاث مرات والسبب في ذلك أنه في كل مرة تطرح تكون هناك تكلفة مختلفة للمشروع، وعند الترسية نجد أن هناك اختلافا بين أسعار السوق، وهو ما يضطر بعض المقاولين للانسحاب، ثم يعاد طرح المشروع من جديد".

قبل الطرح

يعتقد المهندس القويحص أن من أسباب تعثر المشاريع الظروف التي تحيط بالمشروع قبل الطرح والتي تحتاج لأكثر من ستة أشهر، على أن يقوم عليها مهندسون أكفاء، وتطرق إلى أن بعض الجهات لديها مشاريع لم تطرح منذ عامين وهذا يعني أنها عاجزة عن تجهيز مشاريعها للطرح. السبب كما يقول القويحص يعود إلى الأزمة التي تواجه القطاع في العناصر البشرية، وقال "معظم الأجهزة الحكومية تعاني نقصا في الكفاءات الهندسية المتخصصة، التي يمكن أن تعمل على طرح المشروع وهذا سببه أننا أهملنا الاهتمام بالمهندس السعودي، حيث لم نعطه الحوافز المالية، ولا يوجد كبادر وظيفي خاص بهذه المهنة".

هروب السعوديين

هذا الوضع – والحديث للقويحص - دفع كثيرين (من المهندسين بالطبع) إلى التسرب إلى القطاع الخاص". يجد المهندس القويحص العذر لزملائه لأنك "لا يمكن أن تأتي بمهندس سعودي مقابل خمسة آلاف ريال بينما القطاع الخاص يمنحه ضعف أو ضعفي المبلغ"، الذي أومأ برأسه قبل أن يختم قائلا بصوت متهدج "إذا لم تحصل على سعودي ستأتي بزميل عربي يقل كفاءة .. وهنا نحن نستجير من الرمضاء بالنار".

اللحيدان: زمان انتهى!

انتهى القويحص من التشخيص الذي أدلى به بكل وضوح، وهو ما دفعني لطلب التعليق من زملائه الآخرين حضور الندوة، والاستهلال كان من المهندس حمد اللحيدان وهو خبير في إدارة المشاريع في وزارة الصحة ورئيس شعبة إدارة المشاريع في الهيئة السعودية للمهندسين، الذي نبه إلى أهمية إدراك أن إدارة المشاريع لم تعد حكرا على المهندسين فقط، لأنها الآن "تستخدم نظما وأساليب وبرمجيات ومعدات غير الطريقة التقليدية السابقة". اللحيدان يقول بثقة إن معظم إدارات المشاريع في الجهات الحكومية تستخدم الأسلوب السابق الذي كان يستخدم منذ سنوات، معتبرا أن دخول الحاسب الآلي والبرمجيات والنظم الإدارية الجديدة "غير أسلوب عمل إدارة المشاريع، فضلا عن أن هناك مشاريع تقنية متطورة مثل الاتصالات وهي مشاريع تستخدم أساليب تقنية راقية في إدارة المشاريع ويمكن الاستفادة من تلك التقنيات، أن نستفيد منها في أعمال الإنشاءات.

اسم المصدر: الاقتصادية

التاريـــخ: 29-05-2010 رقم العـدد: 6074 رقم الصفحة: 19 مسلسـل: 72 رقم القصاصة: 4

تغيير النمط

لكن ماذا تفعل الجهات الحكومية أمام هذا التطور الجديد؟ يجيب اللحيدان "يجب أن تقوم بتغيير النمط الموجود لديها والأخذ بالمنهجيات الجديدة". ودلل على صحة ما يراه بأن هناك توجيهات في هذا الشأن من بينها "توجيهات رسمية وصلت إلى الجهات الحكومية تشير إلى قيام وزارة المالية بالاشتراك مع ما تراه من الجهات ذات العلاقة بدراسة موضوع تطبيق منهجية إدارة المشروعات في جميع جوانبه، ووضع مشروع عقد نموذجي لإدارة المشاريع".

خلط الإدارة بالتنفيذ

المهندس اللحيدان الذي يدير حاليا مشروع مدينة الملك عبد الله الطبية في مكة المكرمة وهو أحد المشاريع العملاقة في الغرب السعودي قال إن المشكلة الحقيقية تتمثل في أن إدارة المشروع لا تعني إدارة التنفيذ فقط، هذه "المشكلة" تقع فيها كثير من الجهات تسند إدارة المشروع إلى إدارة التنفيذ.

في رأيه أن ذلك "خطأ كبير يرتكب"، وهو "سبب كثير من العوائق التي ظهرت في المشاريع إذا لم يكن هناك ضبط لنطاق المشروع، وتكلفته ومدته، فسيصبح في مأزق بعد فترة من الزمن، لأن بعض إدارات التنفيذ تعتمد على اعتمادات التصميم والمخططات والمواد، وإذا تأخرت هذه أو تلك لدى المهندسين فقد تسبب تأخرا للمشروع من دون أن تشعر الجهة الحكومية أو الجهة المالكة للمشروع بأن هناك عوائق للمشروع".

مشاريع "ما بينت"؟

المتداخل الثاني في الندوة كان المهندس عبد الرحمن الهزاع وهو يشغل منصب نائب رئيس شعبة إدارة المشاريع في الهيئة السعودية للمهندسين، كما أنه نائب المدير العام لشركة القسي العالمية أحد المقاولين، فضل أن يختار الأرقام لبداية حديثه، لافتا إلى أن المبالغ الكبيرة التي تخص المشاريع تتجاوز 75 في المائة من مصروفات الدولة وهو ما يتجاوز أحيانا 300 مليار ريال كمشاريع عملاقة، معتبرا أن ذلك "دليل على اهتمام القيادة ورغبتها في إكمال مشاريع البنية التحتية". وقال يجب أن تكون كلمة خادم الحرمين الشريفين أثناء إعلان الميزانية في مجلس الوزراء هادية عندما قال "المهم عليكم إخواني إتمامها بجد وإخلاص والسرعة، وعدم التهاون في كل شيء يعوقها، لأن هذه أسمعها أنا من الناس وأحسها بنفسي، بعض المشاريع إلى الآن ما بينت ضائعة". وفسر هذا التعليق بأنه دليل على متابعة الملك عبد الله شخصيا واهتمامه، وكون هذا الأمر يمثل أولوية كبرى لأنه يتعلق برفاهية المواطن لأن هذه المشاريع هدفها بناء الإنسان السعودي.

تقارير المراقبة العامة

عرج الهزاع على تقارير ديوان المراقبة العامة المقدمة للقيادة حول هذه المشكلة، مدللا على حجم المشكلة فقال "هذه التقارير ذكرت بصراحة أنه يوجد تأخر في تنفيذ عديد من المشاريع الحيوية وتعثر بعضها وتدني جودة التنفيذ وضعف المتابعة الجادة". وشدد على أن التقارير أكبر دليل على "حجم المشكلة لدينا".

وذكر المهندس الهزاع بتقارير أخرى صدرت من مجلس الشورى أفادت أن أكثر من 3986 مشروعا حكوميا متعثر وقيمتها 68 مليار ريال، وشدد على "نحن إذا نتحدث عن مشكلة حقيقية، ويجب كمختصين ومهتمين أن نجد لها حلاً حتى تنفذ مشاريعنا، فنحن لدينا وفرة مالية، ويجب أن نقتنص هذه الفرصة وننفذ مشاريع تخدم الأجيال القادمة لسنوات". وخلص إلى أن المشروع عندما ينفذ يستفيد منه أجيال "ونحن نتحدث مثلا عن مشروع جامعة الملك سعود أنشئت قبل ثلاثين سنة، والآن استفاد منها مئات الآلاف من الطلاب والطالبات

اسم المصدر: الاقتصادية

التاريخ: 29-05-2010 رقم العدد: 6074 رقم الصفحة: 19 مسلسل: 72 رقم القصاصة: 5

ويستفيد منها في المستقبل أيضاً، وهكذا المشاريع التي نفذت بطريقة صحيحة".

لذا فإن من واجب المتخصصين استخدام جوانب المعرفة والتقنية والخبرة ليتم إنجاز المشاريع بالجودة المناسبة وضمن المدة والتكلفة المحددة وهوما يطلق عليه تطبيق منهجية علم إدارة المشاريع.

العريني والتخطيط الاستراتيجي

آخر المعلقين على المداخلة الرئيسة للقويحص كان الدكتور سليمان العريني وهو استشاري في الإدارة والتقنية وخبير في التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع ويشغل منصب الرئيس التنفيذي لشركة الإبداع للاستشارات، الذي ذهب إلى البعد الاستراتيجي في القضية قائلا "إننا بالفعل نفتقد التخطيط الاستراتيجي". يقول ذلك وكأنه يريد الوصول إلى النهاية من أقصر الطرق.

قلت للعريني: لكن ي ادكتور لدينا وزارة التخطيط .. يعني ذلك أن لدينا تخطيطا استراتيجيا. فقال: وزارة التخطيط تصدر خطة تنمية خمسية لها أهداف عامة تعتمد على مدخلات الوزارات الأخرى، ويفترض أن تحدد هذه الخطة إلى أين تتجه خلال فترة زمنية معينة من خلال وضع مؤشرات أداء لجميع القطاعات الحكومية يمكن قياسها وتقييم أداء الجهات والمسؤولين الحكوميين بناءً عليها. وبالتالي - كما يقول العريني - الآن تم اعتماد خطة التنمية التاسعة، هذه الخطة تعتمد على مدخلات من الوزارات أو الجهات الحكومية المختلفة يفترض أن توضح إلى أين تتجه هذه المنشآت خلال خمس سنوات، لكن في الحقيقة هذه الخطة والخطط السابقة لا يتم الاعتماد عليها كمدخل وأساس لإعداد المشاريع وتحديد أولوياتها، وهذا لم يحصل سابقاً أثناء إعداد خطط التنمية السابقة ولا يحصل في الوضع الحالي.

وزارة المالية والتعثر

حول دور وزارة المالية في التخطيط للمشاريع، خاصة أنها صاحبة يد طولى فيها، حيث تعلن من وقت لآخر إجازة لعدد من المشاريع، قال العريني: وزارة المالية تضع خططها الخاصة، والوزارات تضع خططها ثم تتفاوض مع المالية، هذا التفاوض من أجل اعتماد المشروع ماليا. وهذا الأمر يتم بناء على محصلة السنوات السابقة في تنفيذ المشاريع، ومدى توافر الميزانية أو الفائض المالي، وكل (من بين الوزارات) يحاول إقناع وزارة المالية بأهمية مشروعه. الدكتور العريني يؤكد أن مجرد المحاولة لإقناع وزارة المالية بأهمية هذا المشروع أو ذاك دليل على الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يفترض أنه يقرر مدى أهمية هذا المشروع وأولويته للوطن ككل أو احتياج هذه الوزارة أو هذه المدينة أو المنطقة.

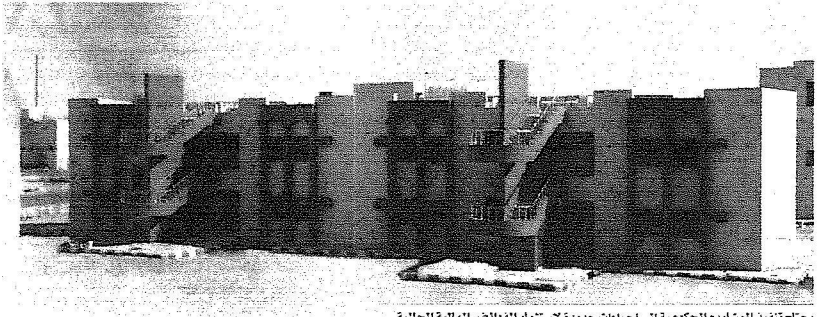
وكالات وإدارات بلا فائدة

قلت للعريني: لكن توجد وكالات وإدارات في الوزارات للتخطيط ما دورها؟ فقال: هذه الإدارات لا يمكن أن تعمل بمعزل عن بقية الجهات الحكومية الأخرى حيث تتداخل المشاريع وتتقاطع، وبالتالي فإن دور هذه الوكالات يبقى محصورا في حدود الوزارة، ولا يمكن عمليا تجاوزه إلى التنسيق والتكامل الحقيقي مع الأجهزة الأخرى.

انتهى العريني بحديثه إلى أن دور وزارة التخطيط غير مفعل حاليا، ولا يمثل التخطيط الاستراتيجي المبتغى، وأن دور وزارة المالية الحالي هو دور مالي فقط وفقا لاختصاصها النظامي، وهي لا تدعي أنها تقوم بعملية التخطيط إطلاقا. أخيرا قال العريني إن ما هو جدير بالمناقشة أيضا هو تدني جودة كثير من المشاريع الحكومية حيث تفتقر إلى جهات وأطراف مستقلة ومؤهلة لمراقبة التنفيذ وضبط الجودة، فلا وزارة المالية ولا ديوان المراقبة العامة يقوم بهذا الدور نظراً لاقتصار دوريهما على المراجعة المستندية والمالية.

اسم المصدر: الاقتصادية

التاريـــخ: 29-05-2010 رقم العـدد: 6074 رقم الصفحة: 19 مسلسـل: 72 رقم القصاصة: 6



يحتاج تنفيذ المشاريع الحكومية إلى إجراءات جديدة لاستثمار الفوائض المالية الحالية.