

## تطوير منظومة المشتريات الحكومية لمشاريع التشييد الحكومية بالمملكة العربية السعودية

م. ماجد بن علي القحطاني  
مرشح لنيل درجة الدكتوراه  
جامعة الملك سعود- كلية العمارة والتخطيط

[majedalqahtany@yahoo.com](mailto:majedalqahtany@yahoo.com)

د. أحمد بن عمر مصطفى  
أستاذ مشارك  
جامعة الملك سعود- كلية العمارة والتخطيط

[ahmedoms@ksu.edu.sa](mailto:ahmedoms@ksu.edu.sa)

### ملخص البحث

يتم تأمين الاحتياجات الحكومية بمختلف أشكالها، عن طريق سلسلة من الإجراءات القانونية، والمالية، والفنية، يُطلق عليها: (منظومة المشتريات الحكومية).. وتتألف هذه المنظومة في الأساس من نظام المشتريات الحكومية و اللائحة التنفيذية له، وعقد الأشغال العامة. وتغطي هذه الإجراءات مراحل العمل في جميع المشاريع تقريباً، وتهدف إلى تأمين احتياجات المشاريع بالجودة المطلوبة، والسعر المناسب و إلى حماية موارد الدولة المالية. ومن واقع دراسة سابقة للباحثين (القحطاني ومصطفى، 2017) اتضح أن هناك نقاط ضعف في منظومة المشتريات الحكومية لها تأثير كبير على استمرار ظاهرة تعثر المشاريع الحكومية التي تعاني منها العديد من مشاريع التشييد والبناء في القطاع الحكومي وتمثل أحد مسببات استنزاف موارد الدولة وتعثر، وأن الجهود الرامية إلى حل الأسباب الأخرى المسببة لتعثر المشاريع لا تكفي للقضاء على هذه الظاهرة دون معالجة هذه المنظومة وهو ما يمثل الإشكالية الرئيسية التي تسعى هذه الدراسة لحلها.

يمثل هذا البحث أحد المحاولات الهادفة إلى تحليل وتقييم المنظومة الحالية للمشتريات الحكومية في مشاريع التشييد بالمملكة خلال دورة حياتها مع التركيز على مرحلة الطرح الترسية واقتراح أساليب لتطويرها ضمن الجهود الرامية إلى تلافى أسباب تعثر المشاريع وتحسين جودة مخرجاتها.

### الكلمات المفتاحية:

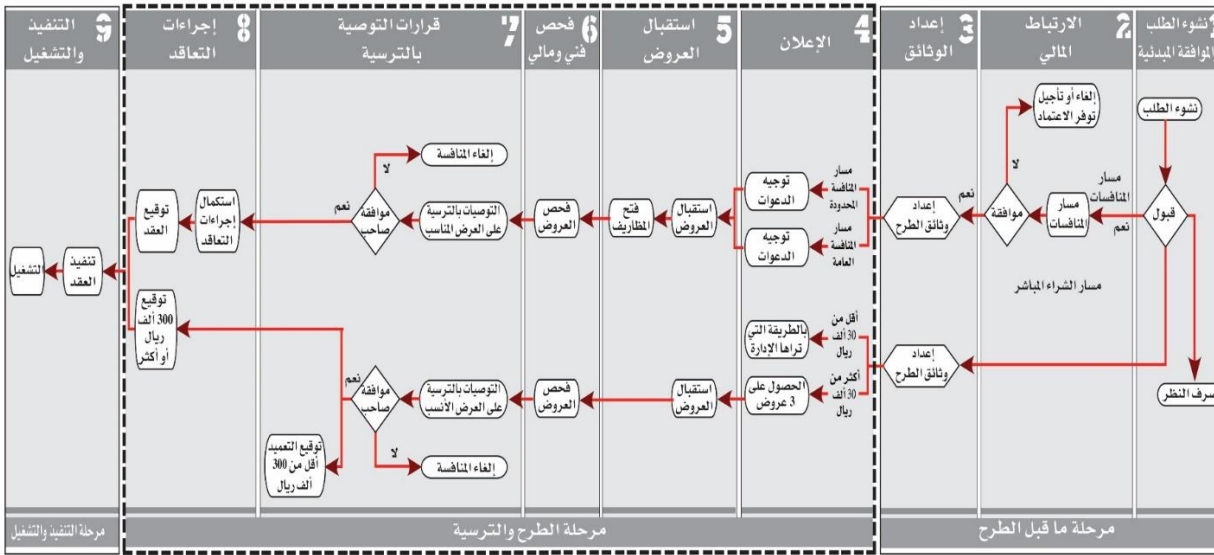
التعثر، نظام تأمين المشتريات الحكومية، اللائحة التنفيذية لنظام تأمين المشتريات الحكومية، عقد الأشغال العامة.

## 1. المقدمات، الإشكاليات، الأهداف، والأهمية البحثية

### 1.1 تمهيد

رغم أن المقصود بـ" تأمين المشتريات الحكومية" هو " أعمال توريد، وتأمين، وتنفيذ جميع ما تحتاجه الجهات الحكومية لممارسة أعمالها" (المطوع، 1432هـ)؛ إلا أن هذه الدراسة مَعْنِيَةٌ في المقام الأول بـ" مشاريع التشييد الحكومية".

يمرّ (مشروع التشييد) عادة بعدة مراحل خلال دورة حياته، تبدأ بـ" التخطيط، ودراسة الجدوى"، ثم تنتقل إلى "التصميم، وإعداد الوثائق"، ومن ثمّ "الطرح والترسية"، وصولاً إلى "التنفيذ (الإشياء) والفحص المشروع، والإستلام"، وأخيراً "التشغيل والصيانة". وفي مشاريع التشييد الحكومية يتم الإلتزام بـ"منظومة المشتريات الحكومية التي والشكل التالي تمثل منظومة قانونية وإجرائية، تحكّم جميع خطوات العمل في تلك المراحل. ويوضح الشكل التالي الخطوط العامة للإجراءات المتبعة حسب منظومة تأمين المشتريات الحكومية في تأمين المشتريات الحكومية لمرحل العمل بالمشروع.



شكل (1): الإجراءات المتبعة حسب منظومة تأمين المشتريات الحكومية في تأمين المشتريات الحكومية (المرجع: الباحثان)

وطبقاً للموضح في الشكل السابق فإن الدراسة تقسم مراحل العمل في مشاريع التشييد الحكومية، طبقاً لنظام المشتريات الحكومية؛ إلى ثلاث مراحل رئيسية تبدأ بمرحلة ما قبل الطرح والترسية، مروراً بمرحلة الطرح والترسية وانتهاءً بمرحلة التنفيذ والتشغيل، وكل مرحلة محكومة بمجموعة من المواد، في نظام تأمين المشتريات الحكومية، و(لأنه التنفيذية)، التي يجب أتباعها خلال مراحل العمل.

### 1.2 الإشكالية البحثية

على الرغم من الدراسات المتعددة التي تمت لرصد وتحليل أسباب ظاهرة تعثر المشاريع الحكومية بالمملكة والجهود التي تبذل باستمرار لخفض نسبتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها في خطط التنمية إلا أن هذه الجهود قد لا تكفي للقضاء على هذه الظاهرة دون معالجة نقاط ضعف في منظومة المشتريات الحكومية التي لها دور مؤثر في حدوث التعثر وهو ما يمثل الإشكالية الرئيسية التي تسعى هذه الدراسة دراستها وتحليلها واقتراح البدائل المناسبة لحلها .

### 1.3 الغايات والأهداف البحثية

يمكن صياغة هدف البحث الرئيس في " تطوير منظومة المشتريات الحكومية لمشاريع التشييد الحكومية بالمملكة العربية السعودية ". ومن خلال هذا الهدف الرئيس يمكن تحديد عدد من الأهداف الفرعية المرتبطة بالإشكاليات البحثية كالتالي:

- استعراض وتحليل مراحل دورة حياة مشاريع التشييد الحكومي طبقاً لإجراءات منظومة المشتريات الحكومية المتبعة حالياً في مشاريع التشييد الحكومية
- تحديد نقاط الضعف في منظومة المشتريات الحكومية المؤثرة في جودة مخرجات مشاريع التشييد الحكومي أو تعثرها.

- اقتراح أساليب وإجراءات لتطوير منظومة المشتريات الحكومية بما يدعم الجهود الرامية إلى تلافى/تقليل أسباب التعثر وتحسين جودة مخرجات مشاريع التشييد الحكومي.

#### 1.4 الأهمية البحثية

على المستوى النظري فإن موضوع تطوير منظومة المشتريات الحكومية لمشاريع التشييد الحكومية يكتسب أهميته من كون مشاريع التشييد الحكومية قضية عامة، ذات تأثير قوي على الأهداف المأمولة من خطط التنمية، وتمثل الجانب الأهم والمؤثر في عجلة التنمية في الدول النامية، وتستحوذ على نسبة عالية من مواردها. وعلى المستوى العملي تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال سعيها إلى تحقيق هدف يسهم في تحسين جودة مخرجات مشاريع التشييد الحكومية وتقليل تعثره.

#### 1.5 أسئلة البحث

1. ما هي نقاط الضعف في إجراءات منظومة المشتريات الحكومية التي تطبقها الجهات المشرفة على مشاريع التشييد في القطاع الحكومي والتي تؤثر في جودة مخرجات المشروع أو تعثره؟
2. ما هي المقترحات التي يمكنها معالجة نقاط الضعف وتطوير منظومة المشتريات الحكومية بما يدعم الجهود الرامية لتقليل أو تلافى أسباب تعثر مشاريع التشييد الحكومية؟

#### 1.6 فرضية الدراسة

تعتمد الدراسة على فرضية رئيسية تعتمد على وجود علاقة بين إجراءات منظومة المشتريات الحكومية وبين جودة مخرجات مشاريع التشييد الحكومية وتعثرها، وعليه فإن تطوير هذه المنظومة سيسهم بلا شك في دعم الجهود الرامية إلى تقليل تعثر مشاريع التشييد الحكومي ورفع كفاءة وجودة مخرجاتها.

#### 1.7 محاور وبنية الدراسة ومنهجها العلمي

من واقع إشكالية الدراسة يمكن القول أنها تركز على ثلاثة محاور أساسية للوصول إلى النتائج المستهدفة يرتبط الأول برصد وتحليل إجراءات منظومة المشتريات الحكومية وتحديد نقاط الضعف فيها المؤثرة على تدنى جودة المخرجات أو تعثر المشاريع، بينما يرتبط الثالث بتحديد الأهمية النسبية لكل سبب من أسباب تعثر المشاريع ونقاط الضعف في الإجراءات والأنظمة المتبعة وبالتالي ترتيب أولويات وإجراءات تلافى أسباب التعثر وتحسين جودة مخرجات المشروع.

وعلى هذا يمكن تقسيم الدراسة طبقاً لهذه المحاور إلى ثلاثة أجزاء رئيسية يليها النتائج والتوصيات كما يتضح من الشكل رقم (2):

1. يعني الجزء الأول "الإطار النظري" باستعراض مراحل دورة حياة مشاريع التشييد الحكومي طبقاً لإجراءات منظومة المشتريات الحكومية المتبعة حالياً في مشاريع التشييد الحكومية،
2. ويعني الجزء الثاني "المسح الرئيسي وجمع المعلومات" برصد نقاط الضعف المرتبطة بمنظومة المشتريات الحكومية خلال دورة حياة المشروع،
3. ويختتم البحث في الجزء الثالث "التحليل والاستنتاج" باقتراح أساليب معالجة نقاط الضعف التي تم رصدها ورسم الملامح العامة لمراحل دورة حياة المشروع طبقاً للمنظومة المطورة للمشتريات الحكومية لمشاريع التشييد.

ينتهج البحث في جزئه الأول المنهج الاستقرائي، والمنهج الوصفي الكمي باستخدام المقابلات والاستبيانات، بينما يعتمد على المنهج التحليلي في جزئه الثالث وصولاً إلى النتائج المستهدفة.



شكل (2): أجزاء وبنية البحث.

## ٢. دورة حياة مشاريع التشييد الحكومي ضمن إجراءات منظومة المشتريات الحكومية

تعدّ منظومة تأمين المشتريات الحكومية - التي تتكون بصفة عامة من: نظام تأمين المشتريات الحكومية، واللائحة التنفيذية له، وعقد الأشغال العامة- المرجع الأساسي الذي يحكم ويبين الإجراءات التي يجب اتباعها عند تأمين المشتريات الحكومية بكافة أشكالها، وكذلك عند صياغة وتنفيذ عقودها، ويوضح الشكل رقم ( 1 ) تلك الإجراءات التي تتم وفقاً لمواد نظام المشتريات الحكومية، ولائحته التنفيذية، وتنعكس في عقد الأشغال العامة، المعمول به في جميع الجهات الحكومية دون استثناء، حسب المادة "29"، من منظومة تأمين المشتريات الحكومية التي تهدف إلى حماية موارد الدولة المالية وتحقيق الهدف من تأمين الاحتياجات بالجودة المطلوبة والسعر المناسب.

يمكن تقسم العمل في مشاريع التشييد الحكومية وطبقاً لنظام المشتريات الحكومية إلى ثلاث مراحل رئيسية يحكم كل منها مجموعة من المواد في (نظام تأمين المشتريات الحكومية)، و(لائحته التنفيذية)، التي يجب اتباعها خلال مراحل العمل وتشمل مرحلة ما قبل الطرح والترسية، ومرحلة الطرح والترسية، ومرحلة التنفيذ والتشغيل. وفيما يلي شرح مختصر لكل مرحلة، وبيان لبعض الإجراءات الواجب اتخاذها لتتماشى مع (منظومة المشتريات الحكومية)، المعمول بها في المملكة العربية السعودية.

### 2.1 مرحلة ما قبل الطرح والترسية:

- **نشوء الطلب على المشروع:** عند ظهور الحاجة إلى المشروع لدى أحد الجهات الحكومية، يتم الرفع بوصف المشروع ومتطلباته إلى الجهات الفنية، ليتم إدراجه ضمن الميزانية العامة للجهة، في السنة، أو السنوات القادمة.
- **الاعتماد الداخلي:** عند وجود قناعة لدى المسؤولين بالاحتياج الفعلي للمشروع الذي تمّ طلبه سابقاً؛ فإنه يتمّ تحويل الطلب بعد تقدير تكلفته إلى الإدارة المعيّنة بالتخطيط والميزانية، ليتمّ إدراجه ضمن طلبات الميزانية عند مناقشتها مع المسؤولين في وزارة المالية. والملاحظ هنا أنه بالرغم من أن جميع الوزارات يجب أن يكون لديها خطة خمسية، تشمل على الاحتياجات خلال هذه الفترة، إلا أن عدم وجود معايير تعتمد على مرجعية (منظومة المشتريات الحكومية)؛ يجعل الخطة غير ثابتة، وكثيراً ما يتم النقل بين بنود الميزانية الخاصة بالجهة.
- **مناقشة واعتماد الميزانية:** يتشارك مسؤولية إدارة هذه المرحلة: وزارة المالية من جانب، والإدارات المعيّنة من الجهة الحكومية المستفيدة من جانب آخر حيث تقوم وزارة المالية بعقد اجتماع مع مندوبي الجهات الحكومية، لمناقشة طلبات المشاريع، وتوافق الطلبات مع التعليمات، مع بعض التفاصيل الفنية والإدارية، وتأخذ هذه المناقشات: الأسلوب (الحواري) لإقناع المسؤولين بالحاجة لهذه المشاريع، وغالباً تتحكم الوفرة المالية في الميزانية العامة، بالموافقة على الطلب.. كما أنّ للصفات الشخصية والعلاقات الجيدة دوراً لا بأس به، ثم يعدّ محضراً بما تمّ التوصل إليه، واعتماده في الميزانية القادمة، شاملاً: التكلفة، والمراحل، ويتم إبلاغ الجهات الحكومية بميزانية مشاريعها الجديدة، متضمنة ما تقرّر لها من مشاريع، بموجب خطاب من وزير المالية
- **الإجراءات المتبعة بعد صدور الميزانية:** تكاد الخطوات الفنية المتبعة لإنجاز الأعمال في الإدارات الحكومية؛ تكون متطابقة، وتعتمد - بصفة عامة - على دليل إجراءات متشابه حيث تقوم الجهة الحكومية -بعد استلام ميزانيتها للمشاريع الجديدة- بإعداد الدراسات والتصاميم النهائية للمشروع، ومستندات طرح المشروع، ويتم رفعها لوزارة المالية للمراجعة والاعتماد، حيث تقوم وزارة المالية بمراجعة المستندات من النواحي المالية (التكاليف وتدقيق العقد) والفنية (الكميات وجدول الكميات وتحليل الأسعار) والنظامية (صياغة نصوص عقد الأشغال طبقاً لنظام المشتريات الحكومية).

- 2.2 مرحلة الطرح والترسية:** تكمن أهمية هذه المرحلة؛ في: أنه يتم خلالها تحويل الاحتياج إلى عقد، وتحديد الطرف الأهم في تنفيذ العمل، وأنها مرحلة رُبط بين مرحلتين، فهي تُمثّل صماماً أمان، ذو أهمية كبيرة في المحافظة على شفافية العمل، وتحقيق العدالة بين المتنافسين، وبالتالي: وجود بيئة تنافسية سليمة، تساعد على نمو قطاع صناعة التشييد بشكل سليم. ولوثائقها دور كبير في رفع جودة المنتج النهائي، وتقليل حالات النزاع بين أطراف العقد. (فريج، 2007م). ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى خمس مراحل فرعية، بالنظر إلى طبيعة الإجراءات والأنشطة في كل مرحلة فرعية، حسب الآتي:
- **الإعلان عن المنافسة:** ووفقاً للمادة (5 - ب)، من اللائحة التنفيذية لنظام المشتريات الحكومية؛ فإنه يجب أن يتم إرسال نُسخ كافية من الوثائق للجهة المسؤولة عن الطرح، لتقوم باستكمال الإجراءات النظامية المعتادة، لطرح العملية. ويمكن أن تتم المنافسة بأحد النظم التالية.
    - أ. **شراء مباشر:** ويكون ذلك في الأعمال التي تقلّ عن مليون ريال، أما فيما يخص الأعمال التي تقلّ عن 30 ألف ريال؛ فيتم تأمينها بالطريقة التي تراها الجهة مناسبة.
    - ب. **المنافسات العامة:** يتم الدعوة لها عن طريق الإعلان في الجريدة الرسمية (جريدة أم القرى)، وجريدتين أُخرين، مع إمكانية إضافة الوسائل الإلكترونية. ويُستثنى من المنافسة العامة، حسب المادة (48)، من (نظام المنافسات الحكومية)، بعض الأعمال والحالات موضحة في نظام المشتريات الحكومية
    - ج. **المنافسات المحدودة:** وهي التي يتم قصرها على عدد معين من المتنافسين، من خلال توجيه دعوات رسمية لمتنافسين محددين، يتم اختيارهم عن طريق الجهة صاحبة الاختصاص. وتطبّق بعض الشروط الخاصة بمحدّدات الاختيار. (الخصيري، 1433هـ).

ويتم تنظيم عملية الإعلان بصوره المختلفة، من خلال عدد من المواد في منظومة تأمين المشتريات الحكومية، بعد صدور الإعلان؛ حيث يتم بيع وثائق الطرح مقابل مبلغ مالي يتناسب مع: حجم المنافسة، وأهميتها، ورغبة الجهة صاحبة الاختصاص في تحديد نوع المتنافسين. وتُحوي مواد (نظام تأمين المشتريات الحكومية) - (4)، و (6)، والمواد (14)، وحتى (27)، من اللائحة التنفيذية له: بعض الإجراءات التي يجب اتباعها لتنظيم العمل في هذه المرحلة.

ومن المهم هنا أن الإعلان يكون للمقاولين المؤهلين والمصنفين لمثل نوعية ومستوى المشروع الذي يتم الإعلان ويتلاءم مع إمكاناته الذاتية (المالية، والفنية، والإدارية، والتنفيذية). وعلى الرغم من وجود نظام تصنيف المقاولين في المملكة؛ إلا أن بعض الجهات الحكومية لا تعتمد عليه فقط لتأهيل المقاولين للعمل لديها، إذ إنها تضع في شروطها: الحصول على التصنيف المناسب لها، كما أنها تشترط: بعض المؤهلات الخاصة بمشروعها الذي تطرحه، وتتأكد من وجوده عن طريق موظفيها، أو من تفضّله لإدارة العمل في المشروع، ومن خلال بعض الطلبات الخاصة، والاتصالات بالبنوك. (الخصيري، 1433هـ).
  - **استقبال العروض، وفتح المظاريف:** تنصّ المادة (14)، من اللائحة التنفيذية لنظام (تأمين المشتريات الحكومية)، على: أن تقدّم العروض على النماذج الأصلية المستلمة من الجهة الحكومية، وتوضع في ظروف مختومة، بما يضمن سرّيتها. كما يسمح النظام: أن يتم تخزين العروض على وسائط إلكترونية، خلال تسليمها. ويتم بعد استلام المظاريف عقد جلسة علنية بحضور مندوبي المقاولين، وتقوم لجنة، على الأقل، مكونة من ثلاثة موظفين، على الأقل، بفتح المظاريف، وإعلان قيم العروض المقدمة من كل متنافس، وذلك دون ذكر أيّ توصية، أو تفضيل.. وتنظّم مواد النظام تأمين المشتريات الحكومية من (10)، حتى (15)، واللائحة التنفيذية لنظام المشتريات الحكومية، من (14)، وحتى (27)؛ الإجراءات التي يجب اتباعها في هذه المرحلة
  - **فحص العروض:** يتم تشكيل لجنة لفحص العروض، بأمر وزاري، ويكون ضمن أعضائها: الممثل المالي لوزارة المالية، ويحق لها الاستعانة بلجان تخصصية أخرى، لمساعدتها في تقييم العروض.. وعلى الرغم من أن (نظام تأمين المشتريات الحكومية، ولائحته التنفيذية)؛ يحتوي على عدد من المواد التي تنظم إجراءات الفحص الفني والمالي للعروض؛ إلا أنه خلا من أيّ آلية تساعد على تقييم العرض الفني بصورة عادلة وسليمة، حيث تُترك الأمر لتقدير لجان فحص العروض، كما أنه لم يوضّح الأسلوب الذي يجب اتباعه في تحديد قدرة المقاول على الالتزام بتنفيذ العمل، ولا الوسائل التي تمكّنها من الوصول إلى المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، لذا؛ نجد أن الغالبية العظمى تتجه إلى ترسية العمل على صاحب العرض الأقل مادياً، للخروج من الحرج الحاصل، رغم أن المادة (29) من اللائحة، تنصّ على الترسية على العرض الأقل سعراً، والأنسب فنياً. وتقوم بعض الجهات بوضع آلية لتقييم العروض فنياً، ومالياً، إلا أنها جهود فردية، لا تُرقى لتكون نظاماً يُعتمد به، كما أنه قابلٌ للطعن من خلال محاكم ديوان

المظالم. وتنظّم مواد نظام تأمين المشتريات الحكومية، رقم ( 14-26)، ومواد اللائحة التنفيذية له، رقم (28-41)؛ هذه الإجراءات

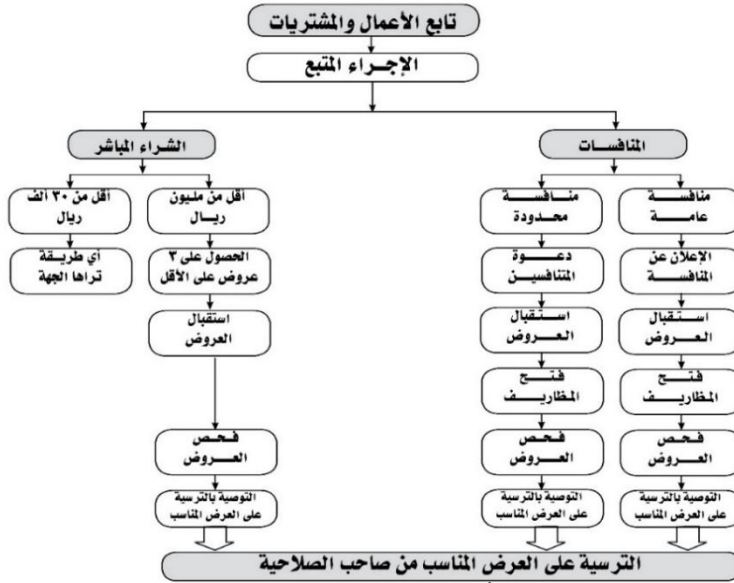
• **التوصية بالترسية:** هذا الجزء من مرحلة: (الطرح والترسية)؛ يَنَسِمُ بالشكل الإجرائي الروتيني، حيث أنه تغليف لمُنتج الجزء السابق (الفحص الفني، والمالي)، ففيه يتم تحويل توصية لجنة الفحص، إلى قرار يتم توقيعه من قِبَل صاحب الصلاحية، وفي معظم الحالات؛ يتم تبني رأي لجان الفحص، حيث يتم إصدار خطاب الترسية من قِبَل صاحب الصلاحية، اعتماداً على قيمة العقد، إلى المقاول، ليقيم باستكمال إجراءات توقيع العقد، التي تتمثل في: إصدار ضمان بنكي بمدة تزيد بـ ( 12 ) شهراً، عن مدة تنفيذ المشروع الأساسية (ضمان حسن التنفيذ)، ليتم بعدها استكمال إجراءات التعاقد. وتنظّم مواد نظام تأمين المشتريات الحكومية، رقم ( 27 )، حتى (35)، ومواد اللائحة التنفيذية للنظام، رقم ( 42 )، إلى (54)؛ الإجراءات المتبعة في هذا الجزء من المرحلة.

• **توقيع العقد وتسليم المقاول لموقع المشروع:** هذه المرحلة كسابقتها: هي في غالبيتها إجرائية الشكل، فبعد أن يقوم صاحب العرض الذي تم ترسية العمل عليه، بتأمين الضمان النهائي؛ يتم تحديد موعد لتوقيع العقد مع صاحب الصلاحية، أو من يفوضه، كما يتم استخدام نموذج العقد المناسب حسب نوع العمل، ثم: ترسل نسخة من العقد إلى وزارة المالية، ونسخة لديوان المراقبة العامة، ونسخة للجهة المشرفة على المشروع، ونسخة للجهة المحاسبية، ويتم تسليم الموقع للمقاول خلال (60) يوماً من تاريخ توقيع العقد.

وتُعَدُّ (عقود الأشغال العامة) - أو ما يسمى بـ: (العقد الموحد) -: النموذج المُتَّبَع في تعاقدات تنفيذ المشاريع الحكومية بأنواعها، بصفة عامة، و يُصاغ باللغة العربية، وهي الأساس عند أي اختلاف. حسب ما تضمّنه قرار مجلس الوزراء رقم (136)، وتاريخ (13/6/1408هـ). ويتكون العقد من (61) مادة، تشمل جميع أوجه العمل، ويمكن إضافة بعض المواد للعقد والتفاصيل، شريطة أن لا تتعارض مع (نظام تأمين المشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية)، أو أي أنظمة أخرى معمول بها في المملكة العربية السعودية. (مرفق نموذج لعقد الأشغال العامة).

هناك العديد من الدراسات التي أجريت عن هذا العقد أكدت أحدها أنه أحد أسباب تعثر المشاريع، باعتباره (عقد إذعان)، غير متوازن، وغير عادل، يراعي مصالح الجهة المالكة، ولا يحرص على حقوق المقاولين، وينقل كل مخاطر المشروع للمقاول دون أن يكون على الجهات الإدارية أي مسؤوليات حتى عندما تكون هي المتسبب في الأخطاء كما أن آليات اعتماد صرف المستحقات فيه غير دقيقة، وغير محددة المدة وكذلك الفترات اللازمة للاعتماد، والكشف والاستلام (الشريف، 2012م). ولذلك يتعامل أغلب المقاولين مع المنافسات الحكومية بحساب نسبة مخاطر مرتفعة ضمن التكاليف وبالتالي رُفَع قيمة العروض، وإلا يتعرض المقاول إلى الخسارة ويتعثر المشروع.

وربما لتزايد الشكوى من قبل المقاولين، حول مواد عقد الأشغال العامة حيث وصلت في بعض المشاريع العملاقة إلى رفض العمل به، والاتجاه لتطبيق عقد (الفيديك - FIDIC)؛ فقد أصدر مجلس الوزراء قراراً في بداية 1428هـ، بإعادة النظر فيه، وإعداد صياغة جديدة له، بالاسترشاد ببنود عقد المشاريع الإنشائية الدولي (فيديك)، وطلب من وزارة المالية، في 1430/1/8هـ: القيام بإعداد مشروع عقد نموذجي لإدارة المشاريع، وتعميم تطبيقه في تنفيذ المشاريع الحكومية.. ومع أن وزارة المالية قد شرعت في إعادة النظر هذه، لكنها لم تنته حتى الآن! وقد تم تحليل هذا العقد المقترح في أحد الدراسات (عباس، 2012م) التي استنتجت باختصار أنه يتضمن العديد من الإشكاليات منها على سبيل المثال أنه ينقصه التعريفات مما قد يتسبب في خلق فجوات للاجتهاد، ولم يحدد فترة الإجراءات والمراسلات وجعلها مفتوحة، مما يسبب تعقيداً، وتأخيراً لتقدم سير العمل، كما لم يبيّن حقوق المقاول في حال تأخر من قبل المالك في سداد مستحقاته، ولم يحدّد المسؤوليات بدقة، بين أطراف العقد، كما لم يذكر ماهية الاعتماد، أو الجهات المرجعية له، كما أنه لم يحدد مرجعية أوامر التغيير، ودور مهندس الموقع فيها وخط بين سنة الضمان، وسنة الصيانة.



شكل (3) تسلسل الإجراءات، المتبع في المنافسات الحكومية (الخضيري، 1433هـ)

**2.3 مرحلة التنفيذ والتشغيل:** بعد إلغاء وزارة الأشغال العامة في المملكة، عام 1428هـ؛ أصبحت الإدارات الفنية والهندسية في الوزارات والهيئات والمصالح، هي المسؤولة عن إدارة العمل في جميع مراحل المشروع، بما فيها مرحلة التنفيذ... وتتقاسم تلك الإدارات - إلى حد كبير - نفس دليل إجراءات الإشراف على تنفيذ المشاريع التي قد تتم بواسطة موظفي ومهندسي الجهة الحكومية (عندما يكون الجهاز الفني للإدارة كبيراً، وذو خبرة، وعدد المشاريع ليس كبيراً) أو أمن يتم الاستعانة بمكاتب استشارية ويُعد هذا الأسلوب هو المتبع في معظم الإدارات الهندسية) أو بمكاتب لإدارة المشاريع (وهذه الطريقة تُستخدم في حال: المشاريع الكبيرة، والمعقدة، والاستراتيجية).

### 3. الدراسة الميدانية: تحديد نقاط الضعف في منظومة المشتريات الحكومية

#### 3.1 أقسام ومكونات أداة جمع المعلومات الخاصة بالأهمية النسبية لأسباب التعثر

تم الاعتماد على أداتين من أدوات جمع المعلومات بهدف تحقيق أهداف الدراسة وهما المقابلات الشخصية والاستبيانات، حيث تم إجراء ( 24 ) مقابلة شخصية، مع عينة منتقاة من أصحاب الخبرة والممارسة المرتبطين بإدارة المشاريع عموماً، وإدارة الإجراءات والأنشطة، خلال مرحلة (الطرح والترسية). واعتمد تصميم المقابلة على طريقة شبه مهيكلية، تتناسب مع المنهجية المتبعة، ولتحقيق أهداف الدراسة. متضمناً سؤالين بإجابات مفتوحة. بينما تم تصميم الاستبيان على قسمين: القسم الأول يتضمن البيانات الأولية (الشخصية والوظيفية) لأفراد مجتمع الدراسة، أما القسم الثاني يحتوي على التساؤلات الرئيسية للدراسة، حول **نقاط الضعف** في إجراءات الطرح والترسية (النظام واللائحة وعقد الأشغال ، ويشتمل على ( 12 ) وقد استخدم مقياس (ليكرت) وفق تدرج رباعي، وذلك للإجابة على فقرات المحاور.

#### 3.2 عينة الدراسة

تدار مشاريع التشييد الحكومية في المملكة من قبل الإدارات الفنية والهندسية في الهيئات والوزارات، حيث يبلغ عدد الوزارات حالياً 21 وزارة ويضاف إليها العشرات من الهيئات والمصالح الحكومية المستقلة كالجامعات وما في حكمها (السنيدي، 1430هـ)، وتمتلك كل وزارة وبعض الهيئات جهة خاصة داخل تشكيلها تكون مسؤولة عن إدارة مشاريعها. وعلى الرغم من إن العدد غير محدد فإنه لن يتجاوز المئة جهة أساسية تستطيع طرح وترسية المشروعات باستقلالية، بمعنى محدودية المجتمع وبالتالي حجم العينة تم توجيه المقابلات الشخصية والاستبانة بالدرجة الأولى للعاملين في الإدارات الفنية في الجهات الحكومية أو ممن سبق لهم العمل بها، مع استهداف أكثر للعاملين في اللجان ذات العلاقة بالطرح والترسية وذوي الخبرة. وذلك في محاولة لتغطية أكبر عدد ممكن من الجهات والهيئات الحكومية بحيث تم تمثيل معظم الوزارات (الدفاع، الداخلية، الصحة، التعليم، التجارة، النقل، الشؤون البلدية والقروية، الشؤون الاجتماعية، المالية، الإسكان) إضافة إلى بعض الهيئات الحكومية الأخرى، كما تم اختيار بعض الجهات ذات الطابع الرقابي كهيئة تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، وديوان المراقبة العامة، وأيضاً بعض ممن يعملون في القطاع الخاص ممن سبق لهم العمل في القطاعات الحكومية ولديهم خبرة في إجراءات الطرح والترسية.

### 3.3 تحليل إجابات المشاركين في المقابلات الشخصية:

السؤال الأول: ما رأيكم في (نظام المشتريات الحكومية، ولائحته التنفيذية)، وهل لها تأثير في ظاهرة التعثر؟

يمكن تصنيف الإجابات على هذا السؤال إلى ست مجموعات، على النحو المبين في الجدول التالي:

م	مختصر الإجابة	الترتيب	التكرار
١	النظام بصفة عامة شامل، وليس له علاقة بأسباب التعثر، أو له تأثير محدود جداً.	3	3
٢	أسلوب ترجيح العرض الأقل، والاكتفاء بالمقارنة السعرية بين العروض فقط.	1	8
٣	غير متزن في توزيع المخاطر، وتحديد المسؤوليات بين أطراف العقد.	2	4
٤	يحتاج إلى إعادة صياغة، بما يمنع الغموض، والتخلص من العبارات المترددة.	4	3
٥	لا يوجد ترابط مناسب بين مراحل المشروع، الثلاث.	5	4
٦	تطوير آليات النظام فيما يتعلق بالسحب، والعقوبات.	6	2

جدول (1): تصنيف إجابات المشاركين

يُظهر الجدول أعلاه الآراء المختلفة بين المشاركين في المقابلات الشخصية، حول نظام المشتريات الحكومية، واللائحة التنفيذية له، فنجد أن النسبة الأكبر من بين المشاركين، ( 8 ) يرون أن النظام يهتم بالعرض الأقل مالياً، حيث يكون التوجه للمقارنة السعرية بشكل أكبر، وبالتالي، تغليب الجانب المالي على الجانب الفني، بينما يرى سُدس العينة ( 4 مشاركين): أن النظام غير متزن في توزيع المسؤوليات بين أطراف العقد الرئيسين: (المالك، والمقاول)، وبالتالي، فإن له صلة بقضية (تعثر المشاريع الحكومية)، بسبب ارتفاع نسبة المخاطرة. ويرى ثلاثة من المشاركين: أن النظام يحتاج إلى إعادة صياغة لبعض المواد في (النظام ولائحته)، كونها غامضة، أو تسبب اللبس، أو غير جازمة. كما ذكر أربعة من المشاركين: أن النظام لا يربط بشكل قوي بين مراحل المشروع الثلاث (التخطيط والدراسات، الطرح والترسية، التنفيذ)، وبالتالي، يخلق بيئات عمل، غير تكاملية، ومنعزلة. كما عثر اثنان من المشاركين، عن أن النظام يحتاج إلى تطوير في آليات سحب المشاريع، وإعادة تنظيم العقوبات المفروضة على المتقاعسين في التنفيذ. وعلى العكس من ذلك، يرى ثلاثة من المشاركين في المقابلات: أن النظام -بصفة عامة -، جيد، ولا يسبب تطبيقه أي تعثر في المشاريع الحكومية، وإن كان لها أي تأثير سلبي، فهو محدود جداً.

السؤال الثاني: ما رأيكم في (عقد الأشغال العامة)؟ وهل له تأثير في ظاهرة التعثر؟

يمكن تصنيف الإجابات على هذا السؤال إلى خمسة مجموعات، على النحو المبين في الجدول التالي:

م	مختصر الإجابة	التكرار
١	مناسب، ويحتاج إلى التطبيق الكامل فقط، أو أن تأثيره السلبي محدود جداً.	2
٢	غياب الاتزان في المسؤوليات والمخاطر، بين طرفي العقد.	10
٣	عقد إذعان، يؤدي إلى تضخم التكاليف، ومُضِرٌّ بالطرفين.	5
٤	يهدف العقد إلى حفظ الحقوق المالية للحكومة فقط.	6
٥	هو صورة للنظام واللائحة، وتعديلهما سينعكس عليه.	1

جدول (2): الإجابات حول تأثير عقد الأشغال العامة.

يتضح من الإجابة أن هناك انتقالاً لفكرة عدم الاتزان، الحاصل في نظام المشتريات الحكومية، لعقد الأشغال العامة. حيث ذكر (عشرة) أشخاص: أن هناك عدم اتزان في توزيع المخاطر والمسؤوليات بين أطراف عقد الأشغال العامة، بحيث يتم تحميل المقاول معظم تلك المسؤوليات والمخاطر. ومن جهة أخرى، ذكر حوالي 25%، من أفراد العينة، ( 6 أشخاص): أن العقد في مجمله، يهدف إلى: حفظ الحقوق المالية للطرف الأول (الحكومة)، وذلك على حساب الأمور الفنية والإدارية. كما يُلاحظ في إجابات (5) من أفراد العينة: توجسهم من أن العقد هو (عقد إذعان)، من الطرف الثاني (المقاول)، للطرف الأول (الحكومة)، وبالتالي، يحتاط المقاول من ذلك، برفع سعر البنود، تحوفاً مما يؤدي إلى تضخم التكاليف دون مبرر، أو تكبد المقاول خسائر ناتجة عن المخاطرة غير الموزونة، وبالتالي: الخسارة، أو التعثر. ويرى (1) من أفراد العينة: أن العقد هو تطبيق للنظام ولائحته التنفيذية، ومن هنا، فهو صورة لهما، وأي تحسين، أو تطوير للنظام ولائحته، سينعكس إيجابياً على العقد، بصورة آتية. وعلى الجانب الآخر، يرى ( 2 ) من المشاركين في المقابلات الشخصية: أن النظام مناسب، وأن الخلل في إجراءات التطبيق من قبل الجهات الحكومية، وإن كان هناك أي تأثير سلبي، فهو محدود جداً، ولا يمثل نسبة تذكر.



### السؤال الثالث: ما رأيك في الآلية المتبعة في طرح المشاريع الحكومية؟ وهل له تأثير في ظاهرة التعثر؟

يمكن تصنيف الإجابات على هذا السؤال إلى خمسة مجموعات، على النحو المبين في الجدول التالي:

م	مختصر الإجابة	التكرار
١	الآلية المتبعة للإعلان، والطرح مناسبة، وليس لها تأثير سلبي يؤدي إلى تعثر المشاريع.	12
٢	الفترة الزمنية بين الطرح والترسية، غير مجدولة، ومفتوحة.	7
٣	تجزئة المعلومات الواردة في الإعلان بما يسمح بتوسيع دائرة المشاركة.	3
٤	استخدام أوسع للتقنية في الطرح والترسية.	2

جدول (3): الإجابات حول تأثير الآلية المتبعة في طرح المشاريع الحكومية.

في السؤال السابق، عن رأي المشاركين حول آلية الطرح (الإعلانات، وتوجيه الدعوات)، يختلف الوضع هنا نوعاً ما، فنصف أفراد العينة يرون: أن الآلية المتبعة في الإعلان، وتوجيه الدعوات، تُعتبر مناسبة، وتُقي بالعرض منها، كما أنه ليس لها تأثير سلبي يمكن أن يؤدي إلى تعثر المشاريع الحكومية. وفي نفس الوقت، يُعتقد قرابة ثلث أفراد العينة (7): أن عدم وجود جدول زمني لمرحلة الطرح (ما بين الإعلان عن المناقصة، حتى صدور خطاب الترسية)، يمثل خللاً في هذه المرحلة، ويؤدي إلى تأثير سلبي على مخرجاتها، حيث قد تمتد هذه الفترة إلى عدة أشهر، أو أكثر، وقد تتغير فيها ظروف المتقدمين، وإمكاناتهم، وبالتالي: قدرتهم على إنجاز العمل.

ويُفترض (3) من المشاركين: تجزئة المعلومات الواردة في الإعلانات، إلى مرحلتين، بحيث تشمل المرحلة الأولى على: معلومات أولية مناسبة، وتُطرح وثائقها بسعر أقل مما يُسمح بدخول عدد أكبر من المتنافسين، وفي المرحلة الثانية: يتم طرح كامل وثائق العقد، لمن يرى مناسبة قدراته للمنافسة.

كما يقترح اثنان من المشاركين: تطبيقاً أوسع للإمكانيات التقنية المتوفرة من التقنية، خلال إجراءات الطرح، أو أتمتة (Automation) كامل الإجراءات، بهدف توسيع قاعدة المشاركة، وتقليل عمليات الفساد.

### السؤال الرابع: ما رأيكم في آلية الترسية الحالية؟ وهل لها تأثير في ظاهرة التعثر؟

م	مختصر الإجابة	التكرار
١	يعيبها: عدم وجود آلية للتحليل الفني، والترجيح غير المالي، أو عدم مناسبتها.	16
٢	من المناسب: وجود قاعدة معلومات مُحدثة، تسمح بتجاوز تقادم شهادة التصنيف، وتجدد البيانات بشكل مستمر.	5
٣	عدم وجود رقابة خارجية فاعلة، وشفافية أكثر، تؤدي إلى تقليل حالات الفساد، والاستخدام السلبي للنظام.	3

جدول (4): تأثير آلية الترسية المتبعة حالياً، مع ترتيبها حسب الأهمية.

تمَّ طرحُ السؤال الرابع، على أفراد العينة المشاركين في المقابلة، لمعرفة تصوراتهم حول الآلية المستخدمة في ترسية المشاريع، (والتي تعتبر أهمَّ الإجراءات خلال مرحلة الطرح والترسية). ونرى هنا أيضاً، أن الجزء الأكبر من أفراد العينة، وعددهم (16)، قد أجمعوا على أن الآلية المتبعة في تحليل العروض المقدمة من قبل المقاولين غير مناسبة، أو أنها غير موجودة على الإطلاق، وبالتالي، فإن الترجيح المالي بين المقاولين في الغالب، لا يُمنح المناقصة لأفضل العروض من الناحيتين الفنية والمالية، بل في معظم الحالات يكون العرض المالي هو المرجح، ومن هنا، تنشأ كثيرٌ من حالات التعثر، التي سببها عدم قدرة المقاول على إنجاز المشروع من الناحيتين الفنية والمالية.

ويرى حوالي رُبع المشاركين (5): أن وجود قاعدة بيانات إلكترونية سهلة الوصول، ومُحدثة بشكل دوري، سوف يساعد في التقييم الفوري لإمكانات وقدرات المقاولين الفنية والمالية، لتكون جزءاً من آلية التحليل الفني للعروض، بحيث تكون متممة لنظام التصنيف الحالي، أو بديلاً عنه، ومن هنا، يكون التقييم للعروض: أكثر دقة، وشفافية. كما يُعتقد (3) من أفراد العينة: أن مشاركة جهات رقابية خارجية، ومحايدة، سيرفع نسبة الشفافية، ويقوّي النزاهة، ويقال حالات الفساد في منح المشاريع.

### السؤال الخامس: كيف ترى إجراءات تصنيف المقاولين، ودقتها في تقييم الشركات والمؤسسات؟

م	مختصر الإجابة	الترتيب	التكرار
١	مناسبة، وتؤدي الغرض منها.	3	1
٢	غير دقيقة، وشكلية، ويمكن التلاعب بها بسهولة، وغير مُحدثة.	1	17
٣	تحتاج إلى قاعدة بيانات متطورة ومُحدثة، بشكل الي.	2	6

جدول (5): فعالية آلية تصنيف المقاولين الحالية

أظهر السؤال الخامس استمراراً للفكرة الداعية لتدعيم القدرة على التحليل الفني، والتقييم المناسب لقدرات المقاولين، واستفساراً عن مدى ثقة المشاركين في قدرة نظام التصنيف الحالي على تقييم قدرات المقاولين بدقة، فنرى هنا أن غالبية المشاركين في المقابلة، حوالي (70%)، (عدد 17)، يعتقدون أن النظام غير دقيق، وشكلي في تقييم قدرات المقاولين، وأنه لا يواكب التغيرات التي تحدث للمقاول من فترة إلى أخرى، كما أنه يمكن التلاعب به، بحيث يستطيع المقاول أن يحصل على أكثر مما يستحق، من خلال إعطاء بيانات لا يتم تدقيقها بطريقة مناسبة. وعلى عكس ذلك، يرى (فرد واحد) فقط من المشاركين: أن النظام مناسب، ويؤدي الغرض منه في تقييم المقاولين، وليس له علاقة بالأسباب المؤدية إلى تعثر المشاريع الحكومية، والناشئة خلال مرحلة: (الطرح والترسية). واتفق ما يعادل (25%)، من المشاركين: أن هناك حاجة ماسة لوجود قاعدة بيانات متطورة، ومحدثة بصفة مستمرة، تمكّن من تحديث المعلومات حول إمكانيات وقدرات المقاول بشكل مستمر، بحيث يمكن أن يرتفع أو ينخفض تصنيف المقاول من درجة إلى أخرى.. تحمل هذه الإجابات مؤشراً على الأهمية التي يحملها التقدير المناسب لقدرات المقاول، وإمكاناته في زيادة أو الحدّ من ظاهرة التعثر، وهذا يتطلب منح أولوية مناسبة لقضية منح المقاول التصنيف المناسب لقدراته عند اقتراح الحلول والتوصيات خلال تصميم الإطار المقترح في هذه الدراسة.

#### السؤال السادس: تتبّع بعضُ الهيئات تاهيلاً خاصاً للمقاولين، كيف ترى ذلك؟

م	مختصر الإجابة	الترتيب	التكرار
١	جيد، ويؤدي إلى ظروف اختيار أفضل للعروض.	3	6
٢	يجب توحيد الإطار العام لهذا النظام، بحيث يكون مكملاً، ومرتبطة بنظام التصنيف، منعاً لحالات الفساد، وتباين أساليب تقييم الأداء.	1	12
٣	يكتفى بالتصنيف بعد تطويره، ويكون محدوداً في بعض المشاريع ذات الطبيعة الخاصة فقط.	2	7

جدول (6): تأثير التاهيل الخاص للمقاولين

في السؤال السادس اختلفت آراء المشاركين في المقابلة نظراً لأن بعض الجهات الحكومية تتبّع أسلوباً خاصاً، وإضافياً لتأهيل المقاولين لمشاريعها، بحيث يتم تقييم قدرات المقاولين على إنجاز مشاريع بصفة عامة، أو المشروع محلّ الطرح، فيرى نصف أفراد العينة (عدد 12): أن هذا الأسلوب يجب أن يتم تعميمه على الجهات الحكومية الأخرى، بعد توحيد معاييرها وعناصره، ليكون مكملاً لنظام تصنيف المقاولين المتبع حالياً، وذلك منعاً لحالات الفساد التي قد تنتج عن اختلاف معايير التقييم من جهة إلى أخرى، التي قد تستغلّ بصورة سلبية في بعض الحالات، في نفس الاتجاه تقريباً ولكن بطريقة مختلفة، يرى (7)، من أفراد العينة: أن نظام التاهيل المعمول به في بعض الجهات، لا ينبغي أن يكون بديلاً لنظام التصنيف الحالي، بل يجب الاكتفاء بنظام تصنيف المقاولين المتبع، ولكن بعد تطويره ليتناسب مع الهدف المطلوب منه، ويمكن في بعض المشاريع ذات الطبيعة الخاصة، أن يكون هناك نظام للتاهيل، يتناسب مع طبيعتها.. وعلى الجانب الأخرى، يعتقد (6) من المشاركين: أن أسلوب التاهيل الخاص مناسب للهدف منه، ويُعتبر داعماً لنظام التصنيف المعمول به، ويوصون بالاستمرار فيه كما هو.

السؤال السابع: ما أهم الأسباب التي منشؤها: (مرحلة الطرح والترسية)، وقد تؤدي إلى زيادة حالات التعثر؟

م	مختصر الإجابة	التكرار
١	الترسية على من لا يقدر، بسبب خلل في التحليل الفني، والترجيح والمالي.	14
٢	الفساد المالي، والإداري.	5
٣	خلل في النظام، واللائحة، وعقد الأشغال العامة.	3
٤	إجراءات السحب، ومنظومة العقوبات.	2

جدول (7) الأسباب الناشئة عن مرحلة: (الطرح والترسية)، وقد تؤدي إلى التعثر.

كان الهدف من هذا السؤال معرفة تصوّر المُشارك عن السبب الرئيس في تعثر المشاريع، الذي منشؤه: (مرحلة الطرح والترسية)، وبعد ترميز الإجابات، وتقسيمها إلى مجموعات رئيسية، وعطفاً على الإجابات السابقة، فإن توجّه المشاركين كان متوقعاً، حيث يرى حوالي (60%) من أفراد العينة، (14) مشاركاً: أنّ عدم وجود آلية مقننة للتحليل الفني، والترجيح للعروض، قد تتسبب في ذهاب المشاريع إلى من لا تسمح قدراته بإنجازها حسب شروطها، وفي الوقت المخطط له، وبالتالي تعثرها، بينما يرى (5) من أفراد العينة أن (الفساد المالي، والإداري)، ذو تأثير سلبي على ظروف ترسية المشاريع على المقاولين، من خلال منح المشاريع لمن لا يستحقها مالياً، وفنياً، وتأتي في المرتبة الثالثة (النظام، واللائحة التنفيذية، وعقد الأشغال العامة)، حيث أن (3) مشاركين، من أفراد العينة يعتقدون ذلك، بينما احتلت المرتبة الرابعة والأخيرة الإجراءات المطوّلة لسحب المشاريع، التي لا تساعد على نقل العمل إلى مقاول آخر بسلاسة، كما لا تمثل مع منظومة العقوبات الأخرى رادعاً للمقاولين، وذلك حسب اعتقاد (2) فقط، من أفراد العينة المشاركين في المقابلة.

### السؤال الثامن: قد تضيفون بعض المقترحات لتطوير إجراءات العمل في هذه المرحلة، فما رأيكم؟

نظراً للخبرة الكبيرة، والمتنوعة، التي يمتلكها معظم أفراد العينة المنتقاة بعناية، فقد تم طرح السؤال السابق، حول المقترحات التي يرون أنها قد تسهم في تطوير إجراءات الطرح، والترسية.. وبعد تصنيف، وترتيب الإجابات حسب معدل تكرارها من الأكثر إلى الأقل، فقد احتوت بعض الإجابات على أكثر من اقتراح، وهي على النحو التالي:

#### مختصر الإجابة (بعد ترميزها):

١. تطوير منظومة للتحليل الفني.
٢. تطوير منظومة المشتريات الحكومية، بما يضمن توزيع المسؤوليات، والمخاطر، والتوازن بين الأطراف.
٣. إعطاء أهمية أكبر، لمرحلة ما قبل الطرح، ومُنح دور أكبر لوزارة التخطيط.
٤. إشراك هيئة المهندسين، والجهات الرقابية في الإشراف على إدارة المشاريع، وتأسيس هيئة عامة للتخطيط، والإشراف، ومراقبة المشاريع.
٥. تجهيز البنية التحتية، قانونياً، وفنياً، لاستيعاب عقد (الفيديك)، مع تعديله.
٦. تطبيق التكنولوجيا، بصورة أكبر، لمنح شفافية أكبر، وعدالة في الفرص.
٧. تطوير آلية السحب، ومنظومة العقوبات.

جدول (8) مقترحات لتطوير إجراءات العمل في مرحلة الطرح والترسية.

تحتل قضية (تطوير، وإنشاء آلية للتحليل)، مقدمة الأسباب التي يجب أن تأخذ أهمية خاصة عند اقتراح تطوير الإجراءات، خلال مرحلة: (الطرح والترسية)، وتكاد تكون هي العامل المشترك في جميع الإجابات، ثم تأتي قضية (توزيع الاتزان بين أطراف العقد)، فيما يخص المسؤوليات والمخاطر في المرتبة الثانية.

و في المرتبة الثالثة تأتي قضية (التخطيط لهذه المرحلة مسبقاً)، سواء على نطاق الجهة، أو على نطاق العمل الحكومي عموماً، من خلال تعظيم دور وزارة المالية، وبلي ذلك قضية إشراك هيئات خارجية في الإشراف على المشاريع - كجهات رقابية، أو استشارية، وتوحيد جهة الإشراف والمتابعة، في هيئة وطنية - لها صلاحيات سيادية على جميع الوزارات، حيث يعتقد المشاركون أن ذلك سيسهم في رفع جودة المخرجات، وكذلك تقليل حالات الفساد.

وفي المرتبة الخامسة يأتي استخدام عقد (الفيديك) كبديل لعقد الأشغال العامة، شريطة أن يتم تعديله بما يتناسب مع ظروف العمل الحكومي في المملكة العربية السعودية، وذلك بعد تهيئة البيئة التي سيطبق فيها من خلال تعديل النظام واللائحة التنفيذية للمشتريات الحكومية، وبعد تدريب أهل الصلاحية على ذلك، ويليه من حيث الأهمية موضوع التوظيف الحالي للتكنولوجيا، لا يتناسب مع القدرات المتوفرة، ولا مع الاحتياج الفعلي لها، وبالتالي، فإن الاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة، ستؤدي إلى تحسين ظروف العمل، ومن ثم تقليل حالات التعثر.

ثم في المرتبة السابعة والأخيرة، من حيث الأهمية، تأتي الإجراءات المتبعة في سحب المشاريع المتأخرة، وكذلك: الإجراءات العقابية على المقاولين المتعثرين والمتأخرين في إنجاز أعمالهم.

### 3.4 تحليل إجابات المشاركين في الاستبيان:

#### 3,4,1 معدل الاستجابة والتحقق من موثوقيتها

بالنظر لطبيعة الدراسة التي تتطلب عينة تمارس عملاً محدداً وفي موقع محدد وذات خبرة وممارسة في مجال البحث فقد تم توزيع الاستبانة على عدد محدود تم انتقاؤه بعناية من مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها على العينة المستهدفة "31"، وتم ذلك بصورة شخصية خلال عمليات الاستلام والتسليم، فقد تم استعادة عدد (30) وهذا الرقم يمثل 97% من مجموع الاستبانات التي تم توزيعها. وللحصول على موثوقية للتناسق الداخلي تم توظيف تكتيك إحصائي شائع الاستخدام وهو معامل كرونباخ ألفا (Field, 2009)، واتضح أنها تقع ضمن النطاق 0، 0-896، 958، الذي يعتبر دليلاً على أن البيانات التي تم جمعها موثوقة، طبقاً للموضح في الجدول التالي:

#### 3,4,2 تحليل ومناقشة نتائج الجوانب المرتبطة بنقاط الضعف في منظومة المشتريات الحكومية والإجراءات المتبعة خلال مرحلة الطرح والترسية

جاءت نتيجة الاستبيان حسب رؤية المشاركين كما يوضحها الجدول التالي:

الرقم	العبارة	المتوسط
١	أسلوب ووسائل الإعلان عن المنافسات	2.53
٢	المعلومات التي يتم توفيرها قبل الشراء عن المنافسات الحكومية	2.73

الرقم	العبارة	المتوسط
٣	البنود التي تحوي كلمات متعددة التفسير مثلاً كلمة "يجوز" وتلك التي تحتل التأويل	3.03
٤	اهتمام العقد بالجوانب المالية والإدارية بصورة أكبر من الجوانب الفنية والجودة	3.23
٥	عدم وضوح آلية الترحيح للعرض الأفضل خصوصاً المواد (29، 16) المتعلقة بالعرض الأنسب	3.13
٦	كون النظام شامل لجميع المشتريات الحكومية رغم تعددها واختلافها (أدوات، مركبات، أدوية، أجهزة، مبانى..... إلخ)	2.93
٧	محدودية غرامة التأخير وأسلوب تطبيقها بحيث تصل إلى الحد الأعلى سريعاً، وبالتالي فقدان المقاول للمحفز أو الرادع	2.96
٨	تحميل المقاول، الجانب الأكبر من المخاطر، وغياب الإجراءات التي يجب أن تتبّع في الحالات الطارئة، وتزكها للاجتهادات.	3.26
٩	عدم وجود آلية متكاملة لأعمال التحليل الفني، والترجيح غير المالي، بين المتنافسين	3.26
١٠	عدم تحديد المسئوليات بشكل قطعي بين أطراف العقد (المالك، الاستشاري، المقاول) مما يرفع نسبة المخاطرة	3.10
١١	عدم وجود عقوبات للموظفين المسؤولين عن الإخلال بمنظومة الشراء الحكومي	2.96
١٢	عدم وجود آلية واضحة تضمن الاتزان والتدفق المالي للمشروع بما يساعد في تقليل المخاطر	3.26

جدول (9) نقاط الضعف في إجراءات مرحلة الطرح والترسية والمؤدية لتعثر المشاريع مرتبة تنازلياً.

يمكن تقسيم نقاط الضعف في منظومة المشتريات الحكومية، إلى: خمس مجموعات، تختص كل مجموعة بمحور، كما يلي:

1. نقاط تتعلق بأسلوب الإعلان، ووسائل الطرح، وكمية المعلومات المتوفرة عن المشتريات الحكومية عند طرحها، وذلك في النقاط (1 و 2).
2. نقاط تتعلق بصياغة وشمولية بنود النظام، واللائحة التنفيذية (3 و 4 و 6).
3. نقاط تتعلق بآلية المفاضلة، والتقييم، والترسية على المقاولين (5 و 9).
4. نقاط تتعلق بالتوازن المالي للعقد، وتوزيع المخاطر، وتوزيع المسؤوليات والعقوبات بين الأطراف، والتأطير الزمني لمرحلة: (الطرح والترسية) (8 و 10 و 12).
5. نقاط تتعلق بإجراءات السحب، والعقوبات، وإعادة الطرح (7 و 11).

فالنقاط المتعلقة بمحور أسلوب الإعلان، ووسائل الطرح، والمعلومات المتوفرة عن المنافسة وقت طرحها، جاءت في آخر القائمة، وبمتوسط حسابي ( 2.53 و 2.73)، على التوالي، وبمعدل متوسط لهما (2.63)، وهذا يبعّد عن الحد الأدنى للقبول، مقداراً بسيطاً، ولذلك، سيكون تأثيرهما طفيفاً جداً على التطوير المقترح لإطار تحسين جودة الإجراءات، في مرحلة: (الطرح والترسية).

وفي المحور الثاني، والنقاط المتعلقة بصياغة، وشمولية نظام المشتريات الحكومية، فهذا يمكن حصره في ثلاث نقاط: (3 و 4 و 6)، في أسئلة الاستبيان، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لها ( 3.03، و 3.23، و 2.93)، وبمتوسط حسابي لها (3.06)، ويحمل أهمية متوسطة، وتأثيراً متوسطاً. وسوف يعاد بالتفصيل، طرح البنود المقترح تعديلها، بما يساعد في تحسين صياغة النظام، واللائحة، وعقد الأشغال العامة، عند تطوير الإطار. أما في المحور الثالث، المتعلق بآلية (المفاضلة بين المتنافسين)، و(آلية الاختيار، والترجيح بينهم)، فقد ورد ذلك في نقطتي الضعف رقم (5 و 10)، وكانت المتوسطات الحسابية لهما، هو ( 3.26 و 3.13)، وبمتوسط حسابي لهما، يبلغ (3.20)، وهذا قريب من الحد الأعلى للأهمية، وهو: ( 3.26)، وبالتالي، فهو يحمل أهمية متقدمة جداً، تمثل أهم ملامح التطوير في إطار تحسين إجراءات الطرح، والترسية.

وقد جاءت النقاط: (8 و 10 و 12)، من نقاط الضعف في الاستبيان الموزع، وهي المتعلقة ب: التوازن المالي للعقد، وتوزيع المخاطر، وتوزيع المسؤوليات، والعقوبات بين الأطراف، والتأطير الزمني لمرحلة: (الطرح والترسية)، في مرتبة مهمة أيضاً، ومتقدمة. وكانت المتوسطات لها، هي ( 3.26 و 3.26 و 3.10)، بحيث كان متوسط المتوسطات الحسابية لها، هي ( 3.20)، وهذا يؤكد أهمية هذا المحور المتعلق بالمسؤوليات، وتأهيل الموظفين، والتأطير الزمني لهذه المرحلة، وبالتالي، سوف يتم أخذ ذلك في الاعتبار، عند تصميم الإطار. وأخيراً، فيما يتعلق بالحاجة إلى تحسين فعالية الإجراءات المتخذة، عند سحب المشاريع، وإعادة طرحها، وغرامات التأخير والتعثر، وذلك في النقاط (7 و 11)، وبمتوسطات حسابية تعادل ( 2.96)، لكليهما، وبأهمية متوسطة بصفة عامة. وتأتي في المرتبة الخامسة، من حيث ترتيب الأهمية، وسوف يتم الأخذ في الاعتبار، مناقشة تدريج غرامة التأخير، ورفع نسبتها، وكذلك تطوير آلية العقوبات للمقاولين المتأخرين، والمتعثرين.

#### 4. مقترحات تطوير منظومة المشتريات الحكومية لمشاريع التشييد بالمملكة العربية السعودية

اعتماداً على ما سبق من مناقشة وتحليل، وعلى ما توصل إليه الباحثان في دراسة سابقة من ترتيب أولويات معالجة الأسباب المؤدية إلى تعثر المشاريع ويكون منشؤها مرحلة الطرح والترسية (القحطاني، ماجد و مصطفى، أحمد، 2017) يتم في هذا الجزء من الدراسة اقتراح بعض التغييرات والإضافات التي تهدف إلى تطوير منظومة المشتريات الحكومية لتحسين جودة مخرجات مشاريع التشييد الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

4.1 أولاً مقترحات تطوير منظومة المشتريات الحكومية في مرحلة ما قبل الطرح والترسية، من خلال تعديل أو إضافة الآليات والتالية مع تعديل أو إضافة بعض المواد في النظام واللائحة لتفعيل هذه التعديلات والمقترحات:

##### 1. مرحلة نشوء الطلب والدراسات الأولية:

- تطوير آلية نشوء، وتكوين الطلب: مجموعة من الإجراءات النظامية تعتمد على قاعدة معلومات عامة، وترتبط بالجهات ذات العلاقة، كوزارة التخطيط، وهيئة المشروعات المقترحة.

1. آلية لتقارير الأداء، عن المشروع في مرحلتين: التنفيذ، والتشغيل: تقارير تصف أداء الأشخاص، والمواد، والتصاميم، والمقاولين خلال جميع مراحل المشروع، لتكون جزءاً من قاعدة البيانات لقطاع البناء.

2. وضع تصوّر عام لإنشاء هيئة وطنية للمشاريع: هيئة ذات سيادة مستقلة، مرتبطة بقاعدة بيانات تتصل بجميع أصحاب المصلحة، ذات إمكانيات فنية وإدارية، تسمح بالوصول لجميع الإجراءات، والأنشطة، والمعلومات المتعلقة بالمشاريع الحكومية.

##### 2. مرحلة تقديم الطلب، والارتباط المالي:

- اشتراط موافقة هيئة المشاريع على مبررات الطلب من خلال إتباع إرشادات ومعايير تضمن الموافقة عند تحقيقها وتكاملها مع المنظومة

• منح الهوية الوطنية للمشروع وهي رقم تسلسلي عند الموافقة على المشروع من قبل "هيئة متابعة المشاريع" تحوي جميع سمات المشروع وتاريخه ومقدرته على تحقيق أهدافه.

• تعديل أسلوب موافقة وزارة المالية، ليكون مالياً فقط، وبعد موافقة هيئة المشاريع. تعتمد على الوفرة المالية، وحتى عند عدم الارتباط؛ يمكن تأجيل المشروع سنواتٍ مقبلة، بعد وضع أولوية له.

##### 3. مرحلة تدقيق وثائق الطرح:

• آلية الزامية لمراجعة وتدقيق وثائق الطرح والترسية، عبارة عن منظومة من الإجراءات تهدف إلى تحديد المسؤولية عن مطابقة وثائق الطرح، للوصف، والهدف من المشروع قبل إرسالها لجهات الطرح.

• ربط وثائق الطرح بالاعتماد المالي لها بحيث يكون اعتماد وزارة المالية المالي مرتبطاً مسبقاً بتصور التكاليف من مرحلة الدراسات الأولية.

ويمكن تلخيص هذه المقترحات في الجدول التالي:

المرحلة / المرحلة الفرعية	تطوير نظام المشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية	الهدف من التعديل والإضافة
مرحلة نشوء الطلب والدراسات الأولية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير آلية نشوء، وتكوين الطلب.</li> <li>• آلية لتقارير الأداء، عن المشروع في مرحلتين: التنفيذ، والتشغيل</li> <li>• وضع تصوّر عام لإنشاء هيئة وطنية للمشاريع.</li> <li>• تعديل المادة (3) من اللائحة التنفيذية للنظام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان الحاجة الأكيدة للمشروع.</li> <li>• رفع جودة وثائق العقد، وأساليب التنفيذ، وكفاءة المقاولين.</li> <li>• مراقبة الإجراءات أثناء، في جميع مراحل العمل بالمشاريع الحكومية.</li> <li>• تحسّن جودة الدراسات الأولية، الاستفادة من التجارب السابقة في التصميم، والتنفيذ، والتشغيل</li> </ul>
مرحلة تقديم الطلب، والارتباط المالي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اشتراط موافقة هيئة المشاريع على مبررات الطلب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان تكامل الدراسات الفنية، والمالية، المبدئية للمشروع.</li> </ul>

مرحلة ما قبل الطرح والترسية

<ul style="list-style-type: none"> <li>• منح الرقم الوطني للطلب "هوية المشروع".</li> <li>• تكون موافقة وزارة المالية مالياً فقط.</li> <li>• تعديل المادة (4) من النظام والمادة(7) من اللائحة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكوين قاعدة معلومات كمرجعية فنية ونظامية وقانونية.</li> <li>• تكون الحاجة للمشروع هي الأساس في إقراره.</li> <li>• وجود هوية متكاملة وفريدة للمشروع.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• آلية لتدقيق وثائق الطرح، قبل إرسالها لجهات الطرح والترسية.</li> <li>• ربط وثائق الطرح بالاعتماد المالي لها (موافقة وزارة المالية).</li> <li>• تعديل المواد (48,8,4,1) من اللائحة التنفيذية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان جودة الوثائق، ومناسبتها للمتطلبات.</li> <li>• إيقاف الهدر المالي نتيجة إعداد وثائق مشاريع لن تعتمد.</li> <li>• ربط مرحلة الطرح والترسية، بالمراحل التي قبلها.</li> </ul>

جدول (10) مقترحات تطوير منظومة المشتريات الحكومية خلال مرحلة ما قبل الطرح

#### 4.2 ثانياً مقترحات تطوير منظومة المشتريات الحكومية خلال مرحلة الطرح والترسية

##### ٤. مرحلة الإعلان عن المشروع:

- تطوير آلية شراء الوثائق، بحيث يمكن الشراء الوثائق على مرحلتين، مرحلة تحوي معلومات أولية، ومرحلة ثانية تحوي كامل وثائق كاملة "لمن يرغب بالاستمرار" ممن يعتقد بقدرته.
- تطوير آلية الإعلان للمنافسات العامة، والمحدودة، والشراء المباشر، بحيث يكون الإعلان إجباري لجميع المنافسات لتوسيع قاعدة المنافسة.
- توحيد نظام التأهيل للمقاولين، يجمع بين خصائص التصنيف العام، والتأهيل الخاص، يعتمد على قاعدة بيانات محدثة بصفة آنية ومتاحة لجميع أصحاب المصلحة.

##### ٥. مرحلة استقبال العروض:

- تم تطوير آلية استقبال العروض، بما يلغي السلبات السابقة، من خلال تأسيس غرفة (مقر)، لفحص العروض، يكون مقرها: هيئة متابعة المشاريع، أو فروعها، في المناطق، والمدن الأخرى، وتكون مسؤولة عن فتح المظاريف، وتوثيق بياناتها مادياً.
- الزامية فصل العرض المالي، عن الفني لسهولة تقييمها كي لا يطغى الجانب المادي على الجانب الفني، والتأكيد على تقييم قدرة صاحب العرض على الإنجاز، ضمن شروط ومواصفات العقد، وتحقيق العدالة، والحصول على أنسب العروض.

##### ٦. مرحلة الفحص المالي، والفني للعروض:

- وضع آلية تقييم (مالي، وفني)، للعروض، تتكون من مجموعة من المعايير، لتقييم قدرات المقاول، وقت تقديم العرض، تعتمد على معلومات محدثة، وآنية، ترتبط بقاعدة معلومات وطنية، واتصال مع الجهات ذات العلاقة، التي تُصدر الشهادات، والتقييمات.

##### ٧. مرحلة التوصية بالترسية :

- تطوير آلية الشراء المباشر، وتسريع الإجراءات الخاصة بها عبارة عن مجموعة من التنظيمات، تؤدي إلى: علانية الإعلان، وسرعة الإنجاز.
- اقتراح آلية للترسية، تساعد في شفافية القرار، وضمان النزاهة، وتوزيع المسؤولية، بحيث يتم إعلان جميع نتائج التحليل الفني، وقرارات المفاضلة بين العروض، ومرجعية قرار الترسية لها.

##### ٨. مرحلة إجراءات التعاقد:

- هذه المرحلة، وان كانت ذات طابع روتيني وإجرائي أيضاً؛ إلا أن أهميتها تكمن في تطوير صياغة العقد (عقد الأشغال العامة)، ليتلاءم مع التطوير المقترح لباقي عناصر منظومة تأمين المشتريات الحكومية، إذ أن الشكل النهائي لعقد الأشغال العامة؛ هو: مرآة تعكس جميع التعديلات التي تمت على إجراءات الطرح

والترسية، وبنود نظام تأمين المشتريات الحكومية، واللائحة التنفيذية له، على أن يتم تعديل العقد بما يحفظ التوازنات المالية والقانونية، ويوزع المسؤوليات والمخاطر بين طرفي العقد، مع الأخذ في الاعتبار: الدراسات السابقة حول تطوير عقد الأشغال العامة، التي تم عرضها في كثير من الندوات والمؤتمرات.

ويمكن تلخيص هذه المقترحات في الجدول التالي:

المرحلة / المرحلة الفرعية	تطوير نظام المشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية	الهدف من التعديل والإضافة
مرحلة الطرح و الترسية	مرحلة الإعلان	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان عدد أكبر من المشتريين، وعدد مناسب من القادرين على التنفيذ.</li> <li>ضمان شفافية أكبر عند الطرح والترسية.</li> <li>تأهيل عام في كل الهيئات ومعايير موحدة للتصنيف.</li> <li>قاعدة بيانات محدثة عن المقاولين وإمكاناتهم الحالية.</li> <li>تسريع الإجراءات مع المحافظة على شفافيتها.</li> </ul>
	مرحلة استقبال العروض	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان سرية العروض.</li> <li>حضور حقيقي، وافتراسي، للجهات الرقابية، وأصحاب المصلحة.</li> <li>المساهمة في دقة تقييم العرض.</li> </ul>
	مرحلة الفحص المالي، والفني للعروض	<ul style="list-style-type: none"> <li>تكمال العرض؛ مالياً، وفنياً.</li> <li>ضمان التكافؤ بين جزئي العرض.</li> <li>ضمان قدرة المقاول على الوفاء بالتزاماته، من خلال معرفة وضعه الحالي.</li> </ul>
	مرحلة التوصية بالترسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>توثيق العقود، وضمان مصداقية التوريد.</li> <li>توثيق مراحل اتخاذ القرار، وتقاسم المسؤولية.</li> <li>منع، أو تقليل حالات التحايل والفساد.</li> <li>لاختصار الوقت، وعلانية الدعوة.</li> </ul>
	مرحلة إجراءات التعاقد	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان التوازن بين أطراف العقد.</li> <li>توزيع المخاطر لتخفيض قيمة العقود.</li> <li>تحسين بيئة العمل في صناعة البناء.</li> </ul>

جدول (11) مقترحات تطوير منظومة المشتريات الحكومية خلال مرحلة الطرح والترسية

#### 4.3 ثالثاً مقترحات تطوير منظومة المشتريات الحكومية خلال مرحلة التنفيذ والتشغيل:

نظراً لأهمية هذه المرحلة وتنوع الإجراءات والأنشطة خلالها وللحاجة لعمل دراسة مفصلة حولها فقد اكتفت الدراسة بوضع بعض الخطوط العامة التي تساهم في ربط هذه المرحلة بالمرحل السابقة واللاحقة بها على النحو التالي:

#### 9. مرحلة التنفيذ والتشغيل:

- توثيق جميع الأنشطة في مرحلة التنفيذ، وحفظها كقاعدة للمعلومات والدراسات الأولية من خلال ما يسمى

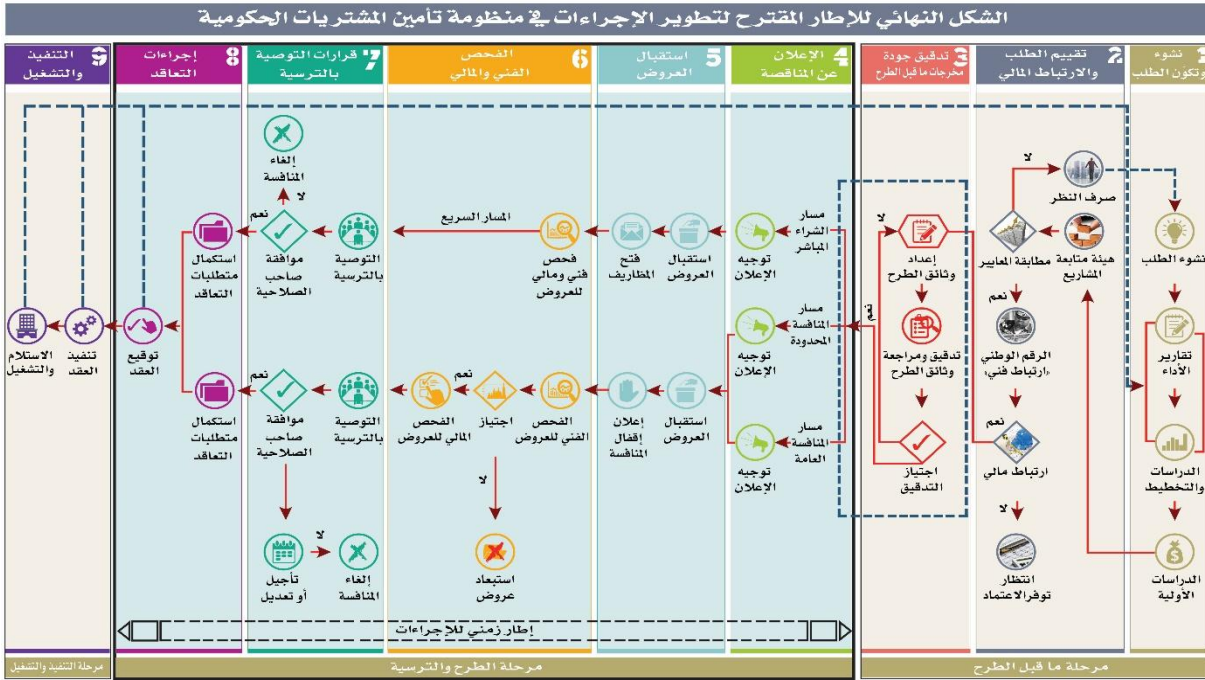
## "تقارير الأداء"

- توثيق جميع الأنشطة في مرحلة التشغيل، وحفظها كقاعدة للمعلومات، والدراسات الأولية من خلال تقارير الأداء، التي يعدها والمستخدمون خلال مرحلة: التشغيل والصيانة.
  - إشراك عدد أكبر من أصحاب المصلحة الرئيسيين، في متابعة العمل في المشروع، والاستلام الابتدائي والنهائي من خلال تطوير اليه الاستلام والتسليم.
- ويمكن تلخيص هذه المقترحات في الجدول التالي:

المرحلة / المرحلة الفرعية	تطوير نظام المشتريات الحكومية ولانحة التنفيذية	الهدف من التعديل والإضافة
مرحلة التنفيذ والاستلام	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقارير الأداء، خلال مراحل التنفيذ والتسليم والتشغيل .</li> <li>تطوير آلية الاستلام الابتدائي.</li> <li>التكامل مع المراحل السابقة واللاحقة.</li> <li>تطوير المادة (76) من النظام والمواد (109,108,106) من اللائحة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>منع تكرار الأخطاء، والاستفادة من تجارب التنفيذ.</li> <li>أرشيف وطني عن صناعة البناء.</li> <li>مشاركة أصحاب الصلاحية في الاستلام على مراحل.</li> <li>تعدد المشاركين لتحسين عملية الاستلام</li> </ul>

جدول (12) مقترحات تطوير منظومة المشتريات الحكومية خلال مرحلة التنفيذ والتشغيل

ويوضح الشكل رقم (4) المنظومة المطورة لتأمين المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية بناء على تحليل ومناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من أدوات الدراسة ، وكذلك من تحويل محتويات وعناصر الجداول السابقة (أرقام 10 و 11 و 12) إلى هيكل عمليات وإجراءات لدعم القرار ومتابعة التقدم، ضمن نفس مراحل المنظومة الأصلية للمشتريات الحكومية (مرحلة ما قبل الطرح والترسية (التخطيط والتصميم)، مرحلة الطرح والترسية، ومرحلة التنفيذ والتشغيل). ويتضح من الشكل تطبيق التعديلات التي تم طرحه، وارتباط المراحل بعضها ببعض، بشكل قوي، إلى جانب الدور المهم الذي تلعبه الآليات المساعدة في ضبط معايير التقييم، في رفع جودة مخرجات جميع مراحل العمل.



شكل (4): المنظومة المطورة لتأمين المشتريات الحكومية المقترحة من الباحثين.



- توصلت هذه الدراسة -وبنسبة موثوقية عالية تعادل 80% أو أكثر- إلى عدد من الجوانب التي تمثل نقاط ضعف في المنظومة للمشتريات الحكومية الحالية بالمملكة العربية السعودية، وتم تحليل هذه الجوانب وطرح عدد من المقترحات لتعديل بعض بنود المنظومة الحالية أو الإضافة عليها خلال كل مرحلة من المراحل الثلاثة لمشاريع التشييد الحكومية بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الهدف الرئيس للدراسة بتطوير هذه المنظومة بما يعالج نقاط الضعف ويحسن المخرجات النهائية لمشاريع التشييد ويقلل من فرص تعثرها، وتم ترجمة هذه المقترحات في جداول وشكل نهائي يوضح المنظومة المطورة المقترحة للمشتريات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- لاستكمال الفائدة من التطوير المقترح لمنظومة المشتريات الحكومية، توصى الدراسة بالتالي:
  - تأسيس هيئة وطنية مستقلة، لمتابعة مشاريع التشييد الحكومية ذات صفة سيادية وذات تنظيم قانوني، يوفر لها قاعدة معلومات عن جميع عناصر العمل في قطاعها وإمكانية الوصول لجميع المعلومات المطلوبة لتقييم مشاريع التشييد الحكومية في جميع مراحلها (يمكن تحويل البرنامج الحالي لدعم إدارة المشاريع إلى هذه الهيئة مع تطوير وتعديل مهامه وأهدافه بما يحقق الفوائد المرجوة).
  - تطوير نظام ترقيم المشاريع المطبق حالياً، باستحداث "رقم قومي" لكل مشروع من مشاريع التشييد الحكومية عند الموافقة على المشروع من قبل "الهيئة الوطنية المقترحة" يحمل جميع معلومات المشروع وجميع الجهات التي شاركت فيه (المصمم، الاستشاري، المقاولين، المورددين،) خلال جميع مراحلها وحتى بعد الاستغناء عنه، وذلك بهدف تكوين قاعدة معلومات للمشاريع الحكومية ضمن الأرشيف الوطني للمشاريع، يستفاد منها كمرجعية فنية ونظامية وقانونية وفي تقييم.
  - زيادة توظيف القدرات المتوفرة من التكنولوجيا في الأنشطة والإجراءات لرفع الشفافية وتسريع العمل للقضاء على المركزية والبيروقراطية.
  - هناك حاجة ماسة لإجراء دراسات مستقبلية، حول إعادة تأهيل الموظفين الحكوميين، والمهندسين، مع منح أولوية للنواحي القانونية، والنظامية، وضخ مزيد من المعرفة الأكاديمية، في مراحل مبكرة، تسهم في مساعدة المهندسين على زيادة الثقافة القانونية لديهم، بما يؤدي إلى خفض حالات النزاع، الناتجة عن القصور المعرفي القانوني لديهم.
  - التوسع في الدراسات التي تهدف إلى:
    - إعادة تأهيل الموظفين الحكوميين، والمهندسين، مع التركيز على المعارف المرتبطة بالجوانب القانونية، والنظامية، بما يؤدي إلى خفض حالات النزاع، الناتجة عن القصور المعرفي القانوني أو النظامي لديهم.
    - تحسين كفاءة القرارات التصميمية والتخطيطية، خلال (مرحلة ما قبل التنفيذ) بما يمكن من التحكم في تكاليف تشغيل المشاريع.
    - تطوير تقارير الأداء للمشاريع خلال مراحل التنفيذ، والتشغيل، والاستفادة منها في تحسين جودة وثائق الطرح والترسية ووثائق العقد وإجراءات الخاصة بمراجعة مكوناتها.

## 6. المراجع

### 6.1 المراجع العربية

1. الموقع الإلكتروني لإمارة المنطقة الشرقية 1430711هـ.  
[https://www.sharqiah.gov.sa/News\\_Desc.asp?News\\_Id=811](https://www.sharqiah.gov.sa/News_Desc.asp?News_Id=811)
2. السنيدي، عبد الله بن راشد. "الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، 1430، الرياض.
3. الفوزان، محمد بن براك "شرح نظام المنافسات والمشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية". مكتبة القانون والاقتصاد 1428 هـ الطبعة الأولى، الرياض.

٤. القحطاني، ماجد، مصطفى، احمد. (2017) "ترتيب أولويات معالجة أسباب تعثر المشاريع الحكومية خلال مرحلة الطرح والترسية"، مجلة القطاع الهندسي لجامعة الأزهر، القاهرة (2017).
  ٥. وزارة المالية. "نظام المنافسات والمشتريات الحكومية" الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م 58) وتاريخ 1427/9/4 هـ.
  ٦. وزارة المالية. "اللائحة التنفيذية لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية" الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م 58) وتاريخ 1427/9/4 هـ، الصادرة بقرار وزير المالية رقم (362) وتاريخ 1428/2/20 هـ.
  ٧. الشهراني، سعيد بن سعد. "أسباب تعثر المشاريع الحكومية وطرق التغلب عليها"، ورقة عمل مقدمة لندوة إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، المنعقدة في معهد الإدارة العامة بتاريخ 2012/11/13 م.
  ٨. الشريف، فيصل الفديع. "تعثر المشاريع العامة: وجهة نظر القطاع الخاص"، ورقة عمل مقدمة لندوة إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، المنعقدة في معهد الإدارة العامة بتاريخ 2012/11/13 م.
  ٩. القويحص، محمد (2011). "إدارة المشاريع الحكومية: الواقع والمأمول". المؤتمر الثالث لإدارة المشاريع، الرياض الهيئة السعودية للمهندسين.
  ١٠. المحيبي، خالد. (1436) رئيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، جريدة عكاظ العدد (17441) الصادر بتاريخ 1436/7/4 هـ.
  ١١. العمار، خالد، (1435 هـ)، الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد. ملتقى الإنشاءات والمشاريع-الدورة الثانية، "تعثر المشاريع الحكومية: أسبابه ووسائل الحد منه"، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، الأحد 1435/1/21 هـ.
  ١٢. الهزاع، عبد الرحمن. (2015). "مقترح لتنظيم إدارة المشروعات الحكومية"، المؤتمر السعودي الخامس لإدارة المشاريع في الفترة 4-2016/5/5 م، الرياض.
- ## 6.2 المراجع الأجنبية

1. Ackerman, S. (1999). *corruption and government, causes, consequences, and reform*. Cambridge University press, UK.
2. Assaf, S. A. and Al-Hejji, S. (2006), 'Causes of delay in large construction projects'. *International Journal of Project Management*, **24**(4):349-357.
3. Bagule, P. (2012). *Improve your project management*, 2nd edition. Hodder & Stoughton, London.
4. Bertelsen, S. (2002). *Complexity-construction in a new perspective*, IGLC championship.
5. Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS* (3rd ed.). London : SAGE Publications.
6. Kumar, R. 2005. *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. SAGE Publications. London.
7. National Commercial Bank (NCB). (2011). Report in Saudi Construction Sector. Jeddah, Saudi Arabia
8. Ofori, G (2002) Challenges of Construction Industries in Developing Countries: Lessons from Various Countries.
9. Ortega, I. (2000). Systematic prevention of construction failures, Quality management and technology.
10. Othman, A. A. E. (2013). *Challenges of mega construction projects in*

تطوير منظومة المشتريات الحكومية لمشاريع التشييد الحكومية بالمملكة العربية السعودية

*developing countries. Organization, technology & management in construction: An international Journal.*