

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع

اسباب وأثر تعثر تنفيذ المشاريع الانشائية في أمانة
العاصمة المقدسة في منطقة مكة المكرمة

بحث علمي

اعداد الطالب: م. علي ابوحليقة

م. مشاعل عبد الجبار

اشراف: د. الفيصل حسن

الفهرس

3.....	المقدمة
5.....	الفصل الأول
5.....	مشكلة الدراسة وأهميتها
5.....	أ. مشكلة الدراسة:
5.....	ب. أهداف الدراسة:
5.....	ت. أهمية الدراسة:
6.....	ث. أسئلة وفرضيات الدراسة:
6.....	ج. منهجية الدراسة:
8.....	الفصل الثاني
8.....	متغيرات الدراسة والدراسات السابقة
8.....	أ. الإطار النظري:
11.....	ب. الدراسات السابقة:
13.....	الفصل الثالث
13.....	منهجية الدراسة
13.....	أ. التمهيد:
13.....	ب. مجتمع الدراسة:
13.....	ت. منهجية الدراسة:
17.....	الفصل الرابع
17.....	دراسة الحالة : مقدمة عن حالة الدراسة:
26.....	الفصل الخامس
26.....	النتائج والتوصيات
26.....	أ. رؤية وخطة استراتيجية موحدة:
26.....	ب. الدقة في جمع المتطلبات والاحتياجات:
26.....	ت. كتابة الكراسات بشكل احترافي:
26.....	ث. ضمان جودة المقاولين:
26.....	ج. الالتزام بإدارة المشاريع وضبط وإدارة التغييرات:
26.....	ح. الاستلام والتسليم بين مدراء المشاريع في حال التغيير:
27.....	خ. تحسين وتبسيط عملية الموافقات والمدفوعات:
27.....	د. بناء نظام لمؤشرات الأداء الرئيسية:
27.....	ذ. التعليم المستمر والقياس المعياري:
27.....	ر. الالتزام بالأدلة القياسية الصادرة من الجهات المختصة:
28.....	المراجع
29.....	ملحق الدراسة: استبانة الدراسة

المقدمة

تعتبر المشاريع الانشائية من العوامل الأساسية التي تسهم في تنمية المجتمعات وتحسين البنية التحتية في المناطق المختلفة ومن بين هذه المناطق تأتي أمانة العاصمة المقدسة في منطقة مكة المكرمة، التي تعد واحدة من أهم المناطق الدينية في العالم وتجذب الملايين من الزوار سنوياً.

تخصص حكومة المملكة العربية السعودية بشكل متزايد كمية هائلة من الموارد والأموال لتحسين بنيتها التحتية في جميع أنحاء المملكة؛ مما أدى إلى طفرة في البنية التحتية خلال العقود الثلاثة الماضية. بين عامي 2008 و2013، أنفقت الحكومة ما متوسطه 574.7 مليار دولار على مشاريع البنية التحتية (علوي وآخرون، 2015) وهو ما ظهر أيضاً في التقارير الإحصائية الرسمية السنوية 2019، والتي أظهرت أن حصة قطاع البناء بلغت حوالي (118,381 إلى 125,184) مليون ريال للناتج المحلي الإجمالي وإنفاق الأسرة خلال الفترة 2015-2019 (إحصائيات 2019).

يلعب قطاع البناء والتشييد دوراً هاماً في رؤية المملكة 2030 حيث أطلق مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية (برنامج جودة الحياة 2020) أحد برامج تحقيق رؤية 2030 والذي اعتمدته المجلس من الوزراء. ويأتي البرنامج امتداداً للبرامج التنفيذية التي تم إطلاقها لدعم تحقيق رؤية 2030 وتعزيز المرتكزات الأساسية في المملكة.

الهدف الرئيسي للبرنامج هو زيادة مشاركة القطاع الخاص في تطوير الاستراتيجية من خلال تحسين المشاركة في المجالات الحيوية التي تتطلب نفقات رأسمالية عالية، ويكون العائد على الاستثمار منخفضاً في البداية، مما يشجع استثمارات القطاع الخاص في المستقبل. علاوة على ذلك، وبسبب رؤية 2030، تخطط الحكومة السعودية لتحقيق العديد من المشاريع الرأسمالية الضخمة التي تم تقديمها في السنوات القليلة الأخيرة بالتعاون بين القطاعين العام والخاص في الصناعة.

في كثير من الأحيان تواجه المشاريع مخاطر كبيرة أثناء التنفيذ والتأخير وسوء الجودة، وقد تم إجراء الكثير من الأبحاث لتحديد الحلول الممكنة المختلفة لمشاكل الأداء.

تعد سرعة انجاز المشاريع الحكومية من أهم ركائز التنمية التي تهدف إليها رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال برنامج التحول الوطني الذي يهدف إلى تحقيق التميز في الأداء الحكومي وتعزيز القدرات الاقتصادية ورفع مستوى المعيشة والخدمات المقدمة من خلال زيادة وتيرة تنفيذ مشاريع البنية التحتية الأساسية وفقاً لأهداف الرؤية.

وتعتبر مشكلة التعثر والتباطؤ في المشاريع الحكومية من أهم المشاكل التي تواجهها الحكومة في تطويرها وتأخر نتائج خططها. وسوف نتطرق في هذه الدراسة إلى أسباب وأثر تعثر المشاريع الانشائية في المؤسسات الحكومية ونتمثل في الدراسة في أمانة العاصمة المقدسة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

أ. مشكلة الدراسة:

تعاني الكثير من المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية من التعثر، حيث أشارت بعض الدراسات الرسمية إلى أن هناك أكثر من 80% من المشاريع الحكومية المتعثرة، بقيمة إجمالية تزيد على 500 مليار 7 سنوياً (العنقري، 2014) ويهدف هذا البحث إلى معرفة أسباب وأثر تعثر المشاريع الانشائية في أمانة العاصمة المقدسة في منطقة مكة المكرمة.

ب. أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث الي المساهمة عن الأسئلة التالية:

1. تحديد أسباب تعثر تنفيذ المشاريع الانشائية في أمانة العاصمة المقدسة.
2. تحليل الأثر المالي والزماني لتعثر المشاريع على محفظة المشاريع.
3. تقديم توصيات لتحسين إدارة وتنفيذ المشاريع الانشائية في المستقبل.

ت. أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في محاولة التعرف على العوامل الرئيسية التي أسباب وأثر تعثر المشاريع الانشائية في أمانة العاصمة المقدسة وجهة نظر المالك والمقاول والاستشاري وتساهم النتائج والتوصيات في تحسين إدارة المشاريع وتنفيذها، وتعزيز قدرة المنطقة على تنمية البنية التحتية بكفاءة وفعالية أكبر.

ث. أسئلة وفرضيات الدراسة:

أسئلة البحث	الفرضيات
ماهي أسباب تعثر تنفيذ المشاريع الانشائية في أمانة العاصمة المقدسة؟	توجد علاقة طردية سلبية بين المشاريع المتعثرة وعدم تحقيق اهداف الأمانة.
ما هو الأثر المالي والزماني لتعثر المشاريع على محفظة المشاريع؟	توجد علاقة طردية سلبية بين زيادة المشاريع المتعثرة في الامانة وبين اعتمادات محفظة المشاريع.
ماهي توصيات لتحسين إدارة وتنفيذ المشاريع الانشائية في المستقبل؟	ستساهم نتائج الدراسة في تحسين إدارة وتنفيذ المشاريع الانشائية. توصية بإجراءات وتدابير لتقليل تعثر المشاريع وتحسين إدارتها وتنفيذها

ج. منهجية الدراسة:

ولتحقيق الأهداف المذكورة للدراسة تم اتباع أسلوب التنفيذ المتسلسل وتقسيمه إلى أقسام.

1. جمع البيانات:

جُمعت المعلومات والبيانات من خلال الاطلاع على البيانات التفصيلية للمشاريع والمقاولين من خلال مكتب ادارة المشاريع بأمانة العاصمة المقدسة PMO والزيارات الميدانية لأمانة العاصمة المقدسة للحصول على خلفية شاملة عن المشاريع ومقاولي التنفيذ بالأمانة. وقد تم تصميم استبانة متخصصة تستهدف مجتمع الدراسة.

2. التحليل:

بهدف إعطاء الموضوع جانب تطبيقي واقعي، سيتم جمع البيانات من مصادر متعددة، بما في ذلك المستندات الرسمية والتقارير السابقة للأمانة لإجراء تحليلًا للأسباب التي تؤدي إلى تعثر تنفيذ المشاريع الانشائية، وتحديد أهم المعوقات وأسباب التعثر للمشاريع بشكل عميق وتقييم المفصل للتوجه الاستراتيجي وعمليات التعاقد والتنفيذ والدعم التنظيمي للكشف عن المشاكل الرئيسية.

3. تقديم الحلول الممكنة:

اقترح لحل المشكلات ونقاط الضعف في العمليات والكفاءات التقنية.

الفصل الثاني

متغيرات الدراسة والدراسات السابقة

أ. الإطار النظري:

عرّف هيرسون (١٩٩٢ م) المشروع بأنه " أي سلسلة من الأنشطة أو المهام التي لها أهداف محددة يجب أن تتجزأ ضمن مواصفات محددة ولها بداية ونهاية محددتان وله تمويل يشكل المصادر المختلفة من أموال دفعت ومعدات وعمالة " (هيرسون, 1992).

تأتي فكرة المشاريع الحكومية من الاحتياج البلدي له، وتقدم فكرة المشروع لوزارة المالية بعد دراسته من الجهة المعنية للمناقشة من جميع النواحي: (أهميته ووقته ومدته)، وعند الموافقة عليه تُحدد الميزانية الخاصة به، بعد ذلك تعد الجهة المعنية المواصفات الفنية والإعلان عن المناقصة، ليجري بعد ذلك فتح المظاريف، وترسية المشروع على صاحب العطاء الأفضل.

أسباب تعثر تنفيذ المشاريع الحكومية بشكل عام

1. ضعف التخطيط والإدارة:

قد يحدث تعثر في المشاريع الحكومية بسبب عدم وجود تخطيط شامل ومنهجي للمشروع، مما يؤدي إلى عدم تحديد الأهداف والمتطلبات بشكل صحيح وعدم وضوح الخطط والجدول الزمنية وتوزيع الموارد بشكل فعال.

2. تغيرات السياسات والتشريعات:

يمكن أن تحدث تغييرات في السياسات والتشريعات الحكومية خلال تنفيذ المشروع، مما يؤدي إلى تأخيرات وتعثرات في التنفيذ والتكاليف. قد يتطلب تغيير القوانين إجراءات إضافية أو تعديلات في التصميم أو المواصفات، مما يؤثر على جداول العمل والتكاليف.

3. التأخر في التمويل:

تعاني بعض المشاريع الحكومية من التأخر في التمويل، وهذا يؤثر على قدرة المشروع على تلبية الاحتياجات المالية وتنفيذه بشكل كامل وفي الوقت المحدد. قد يتسبب التأخر في التمويل في تأخيرات في شراء المعدات والمواد اللازمة وفي توظيف العمالة الماهرة.

4. تعقيدات الأنظمة المختلفة:

تتعرض المشاريع الحكومية في تعقيدات في الإجراءات الإدارية، مما يؤدي إلى تأخيرات في الموافقات والتصاريح وإجراءات التعاقد والمراجعات. هذا يؤثر على جداول العمل ويزيد من تكاليف المشروع.

5. انعدام التواصل والتنسيق:

قد يحدث تعثر في المشاريع الحكومية نتيجة لانعدام التواصل والتنسيق بين الجهات المعنية، سواء داخل الحكومة أو مع الشركاء الخارجيين. يمكن أن يؤدي عدم التواصل الجيد إلى تأخيرات في اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات اللازمة.

أثر تعثر المشاريع الحكومية

1. زيادة التكاليف:

التعثر في مشاريع حكومية يمكن أن يؤدي إلى زيادة التكاليف المتصلة بالمشروع. قد تتكبد الحكومة تكاليف إضافية لإصلاح الأخطاء أو إعادة التصميم أو تأخيرات في الجدول الزمني للمشروع. هذا يعني أن المشاريع الحكومية التي تعاني من التعثر يمكن أن تستنزف الموارد المالية المخصصة للمشاريع الأخرى في المحفظة.

2. تأثير على التخطيط الاستراتيجي:

تعثر المشاريع الحكومية يمكن أن يؤثر على التخطيط الاستراتيجي للحكومة. إذا كانت المشاريع الحكومية تواجه تعثرات متكررة، قد يتم تأجيل أو إلغاء المشاريع المستقبلية وتحويل الموارد إلى

إصلاح أو استكمال المشاريع المتعثرة. هذا يمكن أن يعرقل التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويؤثر على تحقيق أهداف الحكومة.

3. تأثير على الاقتصاد:

تعثر المشاريع الحكومية يمكن أن يؤثر على الاقتصاد بشكل عام. قد تكون المشاريع الحكومية جزءاً من الاستثمار العام وتسهم في تعزيز النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل. إذا تعثرت هذه المشاريع، فقد يتأثر النمو الاقتصادي ويقل الاستثمار والوظائف المتاحة.

4. تراكم المشكلات:

عندما يحدث تعثر في مشروع حكومي وتتراكم المشكلات، قد يؤدي ذلك إلى تأثير سلبي على المشاريع الأخرى في المحفظة. قد يتأخر التنفيذ الصحيح للمشاريع الأخرى أو يتعذر تخصيص الموارد اللازمة لها نتيجة للتركيز على إصلاح المشكلات في المشروع المتعثر.

5. تأثير على الابتكار والتطوير:

قد يؤدي تعثر المشاريع الحكومية إلى تقليل حجم الاستثمار في الابتكار والتطوير في القطاع العام. تعتبر المشاريع الحكومية الناجحة والمبتكرة عاملاً مهماً في تعزيز التطور والتحسين في المجتمع. ومع ذلك، إذا كان هناك تعثر متكرر في هذه المشاريع، قد يكون لذلك تأثير سلبي على قدرة الحكومة على تنفيذ مشاريع جديدة ومبتكرة.

6. تأثير على الشركات والمقاولين:

تعثر المشاريع الحكومية يمكن أن يؤثر أيضاً على الشركات والمقاولين الذين يعملون على تنفيذ هذه المشاريع. قد يتعرضون لتأخير في سداد المدفوعات أو تعليق العقود أو إلغائها، مما يؤثر على استقرارهم المالي وقدرتهم على تنفيذ مشاريع أخرى في المستقبل.

ب. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي أجريت حول تعثر المشاريع الحكومية وسيتناول الباحث مجموعة من الدراسات المتوقع أن تدعم البحث. وسوف نستكشف هذه الدراسات ونحدد نتائجها.

1. دراسة للدكتور غاوي علوي بعنوان وجهة نظر ملاك المشروعات حول العوامل المساهمة في تأخير مشروعات الطرق والجسور في المملكة العربية السعودية (غازي علوي، ٢٠١٥ م). هدفت الدراسة إلى تحديد الأسباب الرئيسة لتأخر مشروعات البنية التحتية في مدينة مكة المكرمة، ويقارن هذه الأسباب مع بقية المشروعات في أنحاء السعودية ودول الخليج الأخرى. وجرى الحصول على البيانات من خلال ٤٩ مشروع بنية تحتية، وتم تحليلها كمياً من أجل فهم مسببات تأجيل المشروعات، ومدى خطورتها. حددت الدراسة ١٠ عوامل خطورة، وصُنفت هذه العوامل في أربع مجموعات وتوصلت الدراسة إلى أن معدل التعثر في مشروعات البنية التحتية في مدينة مكة المكرمة هو ٣٩ ٪، وأن أكثر مسببات التأجيل خطورة هو عامل حيازة الأراضي، إضافة إلى عوامل أخرى تتضمن نقص خبرة المقاول، وخدمات البنية التحتية، وإعادة التصميم.

2. دراسة الدكتور عبد الله البقمي بعنوان معالجة تأخر البناء في المملكة العربية السعودية (البقمي، 2012) تناول تأخيرات البناء في المملكة العربية السعودية، ووجد أن هناك 17 عامل تأخير متعلق بالمالك/العميل، وعامل التأخير الأكثر أهمية من وجهة نظر المالك هو "الأداء المنخفض للمنشآت". المقاول صاحب أقل عطاء في نظام المناقصات الحكومية في المملكة العربية السعودية. العوامل الرئيسية الأخرى المرتبطة بالمالك/العميل والتي تسبب مشكلة التأخير هي: التأخير في سداد الدفعات من قبل المالك، عدم كفاية الجدولة المبكرة للمشروع، التأخير في الموافقة على تقديم العقد إلى المالك، التأخير بسبب بطء اتخاذ القرار عملية المالك، وتغييرات التصميم من قبل المالك. وأظهرت المزيد من النتائج أن العوامل المرتبطة بالعقد كانت تتألف من 23 عامل تأخير حيث تم

تصنيف "التأخير في عمل المقاول من الباطن" باعتباره العامل الأكثر خطورة الذي يسبب تجاوز الوقت في قطاع البناء في المملكة العربية السعودية. وبالمثل، تم تصنيف مهارات التأهيل والخبرة الضعيفة، وسوء الترتيب والجدولة، ونقص المهندسين المؤهلين، والتأخير في إعداد الرسومات التنفيذية، ومشاكل التدفق النقدي التي يواجهها المقاول على أنها الأسباب الخمسة التالية للتأخير وفقاً لمؤشرات الأهمية المقابلة لها.

3. دراسة للدكتور ناصر العتيبي بعنوان (العوامل الحاسمة المسببة للتأخير في مشاريع البناء العامة في المملكة العربية السعودية) (العتيبي، 2015) أن العوامل التي تساهم في حوادث التأخير المتكررة في مشاريع تشييد المباني في المملكة العربية السعودية هي التخطيط غير الفعال وجدولة المشروع من قبل المقاولين؛ ضعف المؤهلات والخبرة والمعرفة لدى موظفي المقاولين؛ التأخير في دفع التطوير من قبل العميل؛ وتغيير الطلب من قبل العميل. ومع ذلك، فقد قيل إنه يمكن إدارة هذه العوامل بشكل أفضل باستخدام مبادئ وأدوات وتقنيات إدارة المشروع المناسبة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

أ. التمهيد:

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي لمناسبته لهذا النوع من الدراسات، وهو القائم على وصف الظاهرة من الاطلاع على الدراسات المشابهة على مستوى العالم، ثم البحث الميداني من خلال الاطلاع على بيانات المشاريع وتحليلها والخروج بالنتائج.

ب. مجتمع الدراسة:

قمنا بعمل دراسة مستهدفين ادارة مشاريع امانة العاصمة المقدسة والبلديات التابعة لها.

ت. منهجية الدراسة:

ولتحقيق الأهداف المذكورة للدراسة تم اتباع أسلوب التنفيذ المتسلسل وتقسيمه إلى أقسام

1. جمع البيانات:

جُمعت المعلومات والبيانات من خلال الاطلاع على البيانات التفصيلية للمشاريع والمقاولين من خلال مكتب ادارة المشاريع بأمانة العاصمة المقدسة PMO والزيارات الميدانية لأمانة العاصمة المقدسة للحصول على خلفية شاملة عن المشاريع ومقاولي التنفيذ بالأمانة.

ايضا تم تصميم استبانة متخصصة تستهدف مجتمع الدراسة.

2. التحليل:

تحليل البيانات التي جمعها تحديد أهم المعوقات وأسباب التعثر للمشاريع بشكل عميق وتقييم المفصل للتوجه الاستراتيجي وعمليات التعاقد والتنفيذ والدعم التنظيمي للكشف عن المشاكل الرئيسية.

3. تقديم الحلول الممكنة:

اقترح لحل المشكلات ونقاط الضعف في العمليات والكفاءات التقنية.

4. عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من موظفي امانة العاصمة المقدسة وعددهم 103.

5. أداة جمع بيانات الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن استبيان إلكتروني مصمم بعدة محاور وتم عرضها على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا بعض الملاحظات وتم أخذها في الاعتبار، حيث تم تقليص عدد أسباب تعثر المشاريع الصغيرة إلى أقل عدد ممكن حيث يمكن اعتبار هذه الأسباب هي الجذور الرئيسية لجميع التعثرات ومن ثم تم افرادها وطرح أهم الحلول الممكنة لها، حيث تتكون الاستبانة من ثلاث محاور رئيسية:

المحور الأول: سنوات الخبرة، الجنس، المؤهل العلمي

المحور الثاني: الأسباب الرئيسية لتعثر المشاريع الصغيرة

وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذو الثلاث نقاط في تفسير قيم الوسط الحسابي.

6. حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالمحددات الآتية:

- الحد الزمني: تركز الدراسة على مشاريع امانة العاصمة من خلال الثلاث السنوات (2021-2022-2023) م
- الحد المكاني: منطقة الدراسة هي مشاريع منطقة مكة المكرمة.
- الحد البشري: تستهدف الدراسة العاملين في امانة العاصمة المقدسة.

7. صدق أداة العينة:

تم استخدام منهج التحليل العاملي Factor Analysis وإدخال بيانات من عينة اختبار قدرها 10 % من العينة المطلوبة 103 استبياناً واستخدام برنامج SPSS وكانت النتيجة كم هو موضح أدناه.

8. ثبات أداة القياس:

تم التحقق من ثبات أداة القياس بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ عن طريق إدخال بيانات عينة الاختبار التي قدرها 10 % من العينة المطلوبة 103 استبياناً ببرنامج SPSS

9. خصائص عينة الدراسة:

بعد أخذ بيانات الشخصية لعينة الدراسة البالغ عددهم 358 شخص تبين لنا عدة خصائص لهذه العينة منها ما يلي:

أولاً: التوزيع من حيث الموقع الوظيفي في المشروع بالجدول:

النسبة	العدد	المؤهل الوظيفي
78.6%	81	بكالوريوس
13.6%	14	ماجستير
6.8%	1	دكتوراه
1%	7	غير ذلك
100%	103	المجموع

ثانياً: التوزيع من حيث الجنس:

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	68	%67.3
انثى	33	%32.7
المجموع	103	%100

ثالثاً: التوزيع من سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
1-5 سنوات	22	%21.6
6-10 سنوات	15	%20.6
11-15 سنة	44	%43.1
أكثر من 15 سنة	21	%14.7
المجموع	103	%100

الفصل الرابع

دراسة الحالة

مقدمة عن حالة الدراسة:

قمنا بزيارة مكتب إدارة المشاريع والإدارة العامة للدراسات والتصاميم ومكتب تنفيذ الرؤية بأمانة العاصمة المقدسة للاطلاع بشكل مفصل على الخطة الاستراتيجية والية طرح وترسية المشاريع الجديدة وعدد المشاريع وحالتها الإجرائية لمحاولة تحليل الوضع القائم على هيكل المشاريع بالأمانة من بداية مرحلة الطرح والتخطيط وصولاً إلى مرحلة التنفيذ والمتابعة والاطلاع على الأدلة والتنظيمات المنظمة لمنظومة مشاريع الأمانة وقبل البدء بسرد النتائج والتحليلات نود التطرق إلى التعريفات المهمة التالية لفهم أكثر للوضع القائم:

أ. هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية: EXPRO

تشكلت إكسبو بموجب قرار مجلس الوزراء الصادر في 23 فبراير 2021 الموافق 11 رجب 1442 هـ بموجب القرار رقم (389) ، القاضي بضم البرنامج الوطني لدعم إدارة المشروعات والتشغيل والصيانة في الجهات العامة (مشروعات) إلى مركز تحقيق كفاءة الإنفاق، وتحويل المركز إلى هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية.

ب. العقد القائم:

العقد الذي لا يتجاوز الفرق بين نسبة الإنجاز والمدة المنقضية 20 %

ت. العقد المتأخر:

العقد الذي يتجاوز الفرق بين نسبة الإنجاز والمدة المنقضية 20% والعقد لم تنتهي

مدته التعاقدية.

ث. العقد المتعثر:

العقد الذي انتهت مدته التعاقدية ولم يتم انهاء الاعمال المطلوبة.

ج. عقد منتهي:

جميع العقود التي تم استلامها نهائيا واعتمادها من صاحب الصلاحية.

ح. عقد منتهي ابتدائي:

عقود التنفيذ التي تم استلامها واعتمادها من صاحب الصلاحية.

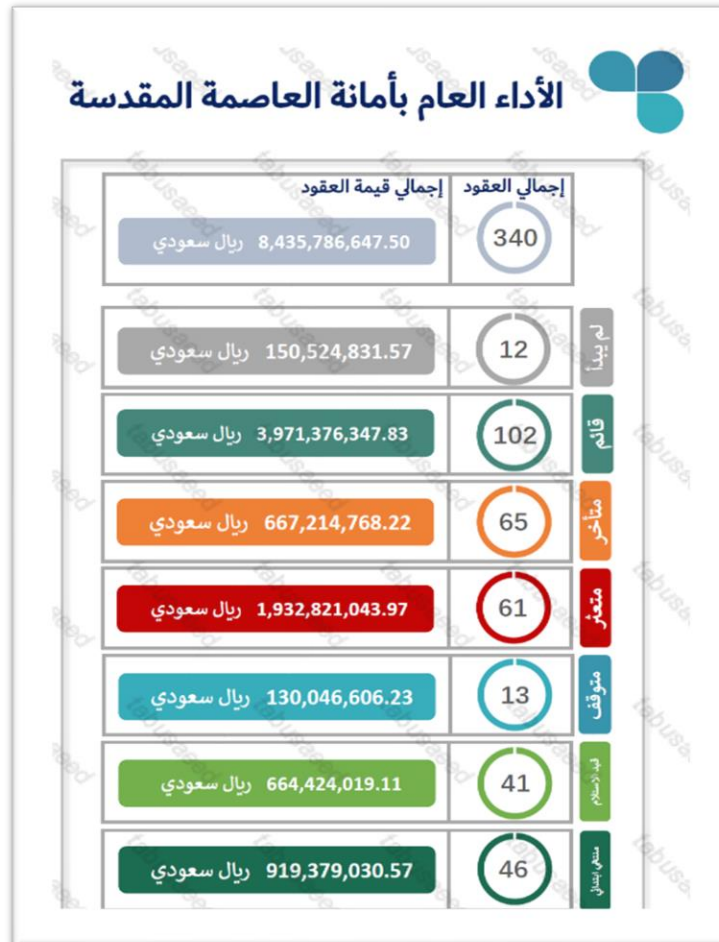
خ. عقد قيد الاستلام:

العقد الذي تم تشكيل لجنة لاستلام الاعمال به.

د. عقد متوقف:

العقد الموقوف عن العمل من قبل صاحب الصلاحية لوجود عوائق وأسباب منطقية تمنع التنفيذ.

وفيما يلي ملخص لعقود امانة العاصمة المقدسة وحالتها الإجرائية واجمالي تكاليفها بشكل عام:



توزيع العقود بحالة (متعثر)	توزيع العقود بحالة (متأخر)	توزيع العقود بحالة (قائم)	توزيع العقود بحالة (لم يبدأ)
00 الإدارات المرتبطة بمعالي الأمين	01 الإدارات المرتبطة بمعالي الأمين	03 الإدارات المرتبطة بمعالي الأمين	03 الإدارات المرتبطة بمعالي الأمين
00 الإدارات المرتبطة بنائب الأمين	00 الإدارات المرتبطة بنائب الأمين	01 الإدارات المرتبطة بنائب الأمين	00 الإدارات المرتبطة بنائب الأمين
02 وكالة المالية والميزانية	01 وكالة المالية والميزانية	10 وكالة المالية والميزانية	03 وكالة المالية والميزانية
09 وكالة البلديات	01 وكالة البلديات	02 وكالة البلديات	02 وكالة البلديات
00 وكالة الخدمات	00 وكالة الخدمات	10 وكالة الخدمات	00 وكالة الخدمات
01 وكالة التعمير	01 وكالة التعمير	00 وكالة التعمير	00 وكالة التعمير
18 وكالة المشاريع	16 وكالة المشاريع	15 وكالة المشاريع	01 وكالة المشاريع
01 وكالة التحول الرقمي	01 وكالة التحول الرقمي	02 وكالة التحول الرقمي	00 وكالة التحول الرقمي
06 وكالة السيول والأمطار	08 وكالة السيول والأمطار	20 وكالة السيول والأمطار	02 وكالة السيول والأمطار
24 وكالة التشغيل والصيانة	36 وكالة التشغيل والصيانة	39 وكالة التشغيل والصيانة	01 وكالة التشغيل والصيانة

توزيع العقود بحالة (متوقف)	توزيع العقود بحالة (قيد الاستلام)	توزيع العقود بحالة (منتهي ابتدائي)
01 الإدارات المرتبطة بمعالي الأمين	02 الإدارات المرتبطة بمعالي الأمين	00 الإدارات المرتبطة بمعالي الأمين
00 الإدارات المرتبطة بنائب الأمين	05 الإدارات المرتبطة بنائب الأمين	00 الإدارات المرتبطة بنائب الأمين
00 وكالة المالية والميزانية	00 وكالة المالية والميزانية	00 وكالة المالية والميزانية
03 وكالة البلديات	04 وكالة البلديات	06 وكالة البلديات
01 وكالة الخدمات	00 وكالة الخدمات	00 وكالة الخدمات
01 وكالة التعمير	00 وكالة التعمير	00 وكالة التعمير
03 وكالة المشاريع	16 وكالة المشاريع	17 وكالة المشاريع
01 وكالة التحول الرقمي	00 وكالة التحول الرقمي	00 وكالة التحول الرقمي
00 وكالة السيول والأمطار	06 وكالة السيول والأمطار	13 وكالة السيول والأمطار
03 وكالة التشغيل والصيانة	08 وكالة التشغيل والصيانة	10 وكالة التشغيل والصيانة

وبعد هذه الزيارة قمنا من خلال البيانات المتوفرة بتحليل اهم أسباب تعثر المشاريع من وجه نظر

الفريق وقد توصلت الدراسات الي التالي:

أ. تحليل الوضع الراهن لمشاريع امانة العاصمة المقدسة:

تم الاطلاع على بيانات 340 مشروعا بشكل مفصل واتضح التالي:

1. يوجد لدى الأمانة 61 مشروع متعثر بقيمة اجمالية 1,932,821,043.97 ريال

سعودي.

2. يوجد لدى الأمانة 65 مشروع متأخر بقيمة اجمالية 667,214,768.22 ريال سعودي.

3. يوجد لدى الأمانة 13 مشروع متوقف بقيمة اجمالية 130,046,606.23 ريال سعودي

ب. اهم الأهداف الرئيسية لأمانة العاصمة المقدسة:

1- تخطيط وصيانة البنية التحتية والمرافق العامة.

2- إدارة النفايات والنظافة والصحة العامة.

3- تحسين المشهد الحضري لمدينة مكة المكرمة.

4- تحقيق الاستدامة.

ت. اهم مهام امانة العاصمة المقدسة:

1- إدارة وتطوير الأصول وشؤون الأراضي والممتلكات العامة.

2- الرقابة والامتثال وتحسين كفاءة إطلاق وتنفيذ المشاريع الداعمة لخدمات الأمانة.

3- تطوير الخدمات البلدية وتقديمها بجودة عالية.

ث. التحديات الرئيسية:

1. وجود وزارات وهيئات حكومية أخرى تقدم مجموعة متباينة من الارشادات والتوجيهات.

2. ميزانيات محددة.
3. كفاءات محددة لفريق العمل.
4. ضعف إمكانيات وقدرات المقاولين.
5. تقادم البنية التحتية للتقنية وعدم ترابط الأنظمة.

ج. التوجه الاستراتيجي:

تعاني امانة العاصمة المقدسة من العمل بدون توجه استراتيجي محدد حيث تتلقى الأمانة التوجيهات والمبادرات من جهات حكومية مختلفة مع عدم توافق بين استراتيجيات الجهات المختلفة وهي

1. وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.
 2. وزارة المالية.
 3. الهيئة الملكية لمدينة مكة المكرمة والمشاعر المقدسة.
 4. احتياجات الميدانية.
- أدى تدخل أصحاب المصلحة الي عدم جود حوكمة واضحة بينهم وعدم التوافق الاستراتيجي لعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية وعدم وجود تقدير واضح للميزانيات لتحقيق الأهداف.

ح. عمليات التعاقد مع المقاولين:

- بعد الاطلاع طريقة طرح المشاريع والتعاقد مع المقاولين تبين وجود نقاط ضعف رئيسية كما يلي:
1. عدم وجود اجراء مناسب لجمع احتياجات ومتطلبات المشاريع.
 2. ضعف التنسيق بين الجهات المعدة للمشروع والجهة المستفيدة من المشروع.
 3. ضعف كتابة كراسة الشروط والمواصفات.
 4. عدم وجود اتصال فعال بين مكتب إدارة المشاريع وبين مدراء المشاريع.

خ. عمليات التنفيذ:

1. عدم التوافق بين الوحدات التنظيمية لاستلام وتسليم المشاريع.
2. التعديل المتكرر على جداول التنفيذ.
3. التغيير المتكرر على مديري المشاريع والوحدات التنظيمية.
4. عدم المتابعة الإنجاز الفعلي بسبب عدم التحديث للبيانات بشكل مستمر.
5. عدم وجود مؤشرات أداء رئيسية.
6. التغيير المتكرر على جداول الكميات.

وقد قام فريق الدراسة بعمل استبيان لأخذ رأي عينة من المختصين بمنظومة المشاريع بأمانة العاصمة المقدسة كالتالي:

النسبة	التكرار	السؤال
1- هل تعتقد ان تداخل الرؤية الاستراتيجية لأكثر من جهة حكومية (وزارة الشؤون البلدية والقروية والاسكان-الهيئة الملكية-وزارة المالية) بمدينة مكة المكرمة يسهم في إيجاد مشاريع متعثرة؟		
		نعم
		لا
		ربما
2- كيف تقيم الاتصال بين مكتب إدارة المشاريع PMO وبين مدراء المشاريع في الامانة؟		
		ممتاز
		جيد جدا
		جيد
		مقبول
		ضعيف
3- هل تعتقد ان عدم وجود مؤشرات رئيسية للمشروع تسهم في تعثره؟		
		نعم
		لا

		ربما
4- هل تعتقد ان الية التنسيق بين جهات الأمانة يسهم في زيادة فرص تعثر المشاريع؟		
		نعم
		لا
		ربما
5- هل تعتقد ان عدم الدقة في تحديد احتياجات المشاريع أسهم بوجود مشاريع متعثرة؟		
		نعم
		لا
		ربما
6- هل يوجد ضعف استراتيجي لدى الأمانة أدى لعدم القدرة على متابعة أداء المشاريع؟		
		نعم
		لا
		ربما
7- هل تعتقد ان مدراء المشاريع بالامانة يحتاجون الي المزيد من التطوير والتدريب؟		
		نعم
		لا
		ربما

تحليل النتائج:

1. حوالي 79.6 % من عينة البحث ذكروا ان تداخل الرؤية الاستراتيجية للجهات الحكومية يؤثر على سير المشاريع بالأمانة
2. حوالي 49.5 % من عينة البحث ذكروا ان الاتصال بين مكتب إدارة المشاريع وبين مدراء المشاريع بالأمانة ضعيف مما يسهم في عدم متابعة المشاريع وعدم تقديم الدعم المناسب لها.
3. حوالي 92.2 % من عينة البحث ذكروا ان عدم وجود مؤشرات أداء رئيسية يسهم في تعثر المشاريع
4. حوالي 73 %* من عينة البحث ذكروا ان الية التواصل بين الإدارات والجهات داخل الأمانة يسهم في تعثر المشاريع.
5. حوالي 93.2 % من عينة البحث ذكروا ان عدم دقة تحديد الاحتياجات من أسباب تعثر المشاريع.
6. حوالي 79.6 % من عينة البحث يعتقدون ان الأمانة ضعيفة بالتخطيط الاستراتيجي.
7. حوالي 91.3 % من عينة البحث يعتقدون بضرورة زيادة التدريب والتطوير لمدراء المشاريع بالأمانة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

في ظل النتائج التي توصلت اليها الدراسة يوصي الفريق لحل مشكلة تعثر المشاريع بأمانة العاصمة المقدسة بالتالي:

أ. رؤية وخطة استراتيجية موحدة:

القيام بمشروع لتطوير استراتيجية موحدة لأمانة العاصمة المقدسة بالتنسيق مع مختلف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لضمان توافق الخطط الاستراتيجية وتشكيل فريق موحد للقيام مسؤول عن قيادة المبادرات الاستراتيجية وإدارة الحوكمة وضمان التوافق فيما بينهم

ب. الدقة في جمع المتطلبات والاحتياجات:

تفعيل الحوكمة والضبط لعملية جمع الاحتياجات والمتطلبات

ت. كتابة الكراسات بشكل احترافي:

ضمان الاحترافية الكافية والمعرفة الفنية في صياغة العقود وتوحيد البنود للعقود

ث. ضمان جودة المقاولين:

بناء نظام والية تصنيف للمقاولين للحصول على قائمة مفضلة من المقاولين الذين لديهم سجل جيد في الأداء والالتزام.

ج. الالتزام بإدارة المشاريع وضبط وإدارة التغييرات:

ضمان التوافق مع الجدول الزمني للمشروع اثناء عملية التعاقد وضبط أي تغييرات او تحديثات ليتم توثيقها واعتمادها بدقة.

ح. الاستلام والتسليم بين مدراء المشاريع في حال التغيير:

ضمان عملية انتقال دقيقة وصارمة في حال وجود أي تغيير اشرافي لإدارة المشاريع.

خ. تحسين وتبسيط عملية الموافقات والمدفوعات:

وضع نظام رقابي للحد من أي تأخير في موافقات التدقيق ومستحقات المقاولين.

د. بناء نظام لمؤشرات الأداء الرئيسية:

بناء مؤشرات أداء رئيسية لكل فرق العمل لتكامل الجهود وسهولة تحقيق الأهداف ومتابعة

تنفيذها

ذ. التعليم المستمر والقياس المعياري:

التعلم المستمر لأفضل الممارسات من المنظمات الحكومية المماثلة واستمرار التدريب والتطوير

لفرق العمل ومدراء المشاريع.

ر. الالتزام بالأدلة القياسية الصادرة من الجهات المختصة:

تعميم وانشاء ورش عمل لشرح الأدلة والتعاميم الصادرة من الجهات المختصة سوا على الصعيد

الفني او التعاقدي.

المراجع

1. هيرسون (١٩٩٢ م) دراسة بعنوان إدارة المشاريع المتقدمة (الطبعة الثالثة) نيويورك: مطبعة هالستيد.
2. (غازي علوي, ٢٠١٥ م). دراسة للدكتور غاوي علوي بعنوان وجهة نظر ملاك المشروعات حول العوامل المساهمة في تأخير مشروعات الطرق والجسور في المملكة العربية السعودية
3. (عبد الله البقمي, 2012) دراسة للدكتور عبد الله البقمي بعنوان معالجة تأخر البناء في المملكة العربية السعودية (البقمي, 2012)
4. (العتيبي, 2015) دراسة للدكتور ناصر العتيبي بعنوان (العوامل الحاسمة المسببة للتأخير في مشاريع البناء العامة في المملكة العربية السعودية)
5. مكتب إدارة المشاريع بأمانة العاصمة المقدسة.

ملحق الدراسة: استبانة الدراسة

استبيان لدراسة أسباب وأثر تعثر المشاريع الانشائية في أمانة العاصمة المقدسة في

منطقة مكة المكرمة

عزيزي المشارك شكرا لكم مقدما على قضاء الوقت للمشاركة في هذه الدراسة.

يهدف هذا البحث الي محاولة دراسة وتحديد أسباب تعثر مشاريع امانة العاصمة المقدسة من

خلال الإجابة على الأسئلة التالية مع العلم جميع الإجابات والبيانات تستخدم لهدف الدراسة فقط

شاكرين ومقدرين وقتكم الثمين:

السؤال الأول: هل تعتقد ان تداخل الرؤية الاستراتيجية لأكثر من جهة حكومية (وزارة الشؤون البلدية والقروية والاسكان-الهيئة الملكية-وزارة المالية) بمدينة مكة المكرمة يسهم في إيجاد مشاريع متعثرة؟		
1- نعم		
2- لا		
3- ربما		
السؤال الثاني: كيف تقيم الاتصال بين مكتب إدارة المشاريع PMO وبين مدراء المشاريع في الامانة؟		
1- ممتاز		
2- جيد جدا		
3- جيد		
4- مقبول		
5- ضعيف		
السؤال الثالث: هل تعتقد ان عدم وجود مؤشرات رئيسية للمشروع تسهم في تعثره؟		
1- نعم		

		2- لا
		3- ربما
السؤال الرابع: هل تعتقد ان الية التنسيق بين جهات الأمانة يسهم في زيادة فرص تعثر المشاريع؟		
		1- نعم
		2- لا
		3- ربما
السؤال الخامس: هل تعتقد ان عدم الدقة في تحديد احتياجات المشاريع أسهم بوجود مشاريع متعثرة؟		
		1- نعم
		2- لا
		3- ربما
السؤال السادس: هل يوجد ضعف استراتيجي لدى الأمانة أدى لعدم القدرة على متابعة أداء المشاريع؟		
		1- نعم
		2- لا
		3- ربما
السؤال السابع: هل تعتقد ان مدراء المشاريع بالأمانة يحتاجون الي المزيد من التطوير والتدريب؟		
		1- نعم
		2- لا
		3- ربما