



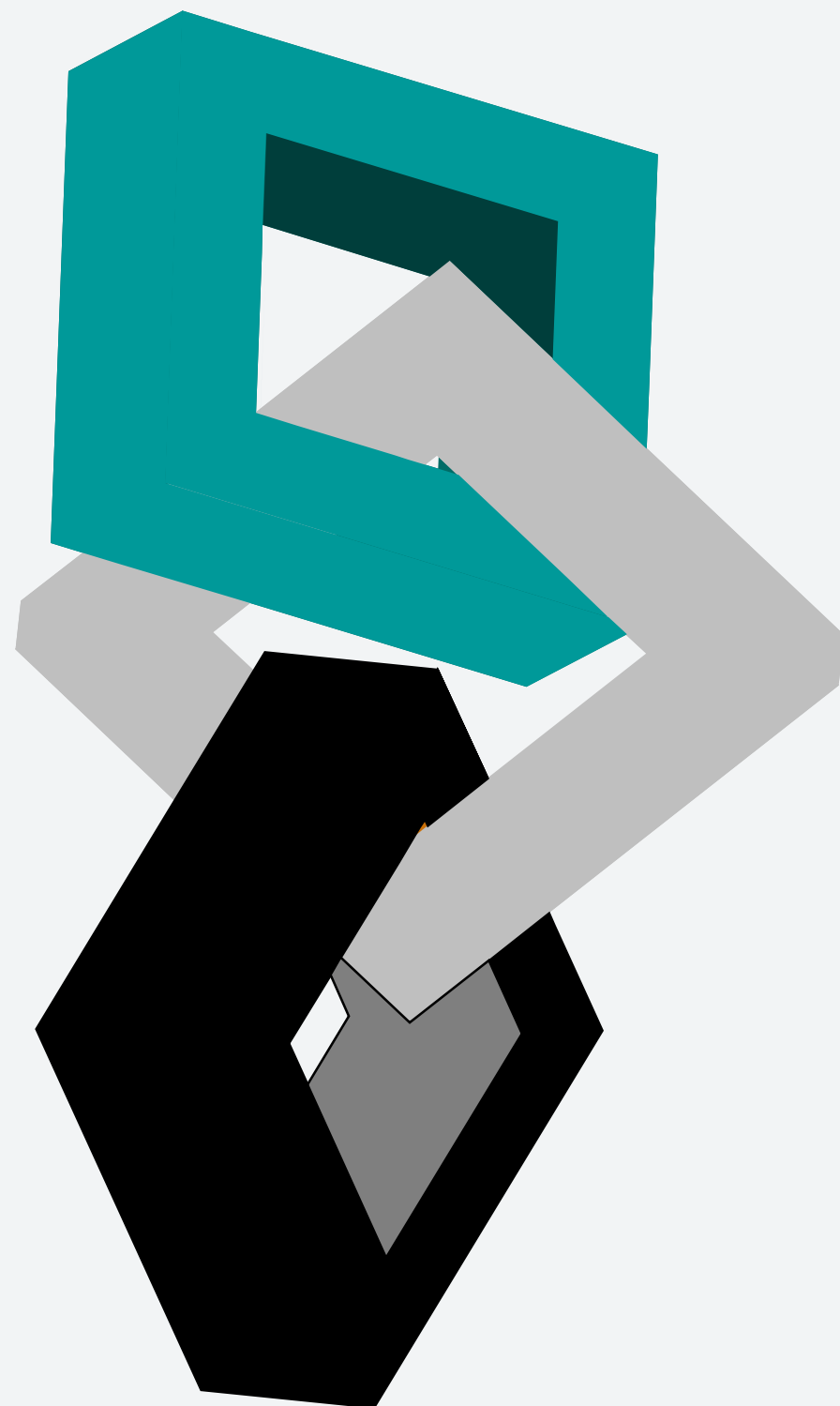
عنوان البحث

تعثر المشاريع في القطاع البلدي بالمملكة العربية السعودية (الأسباب والحلول المقترحة)

اعداد الطلاب كلاً من :

إسماعيل بن الحسن المكرمي الرقم الجامعي : ٢٢٢٠٠١٧٦١

محمد بن علي المكرمي الرقم الجامعي : ٢٢٢٠٠١٧٥٧



#	المحتوى	الصفحة
١	المقدمة	4
٢	فرضيات ومنهج البحث	5 – 7
٣	اهمية الدراسة والأثار العملية	9
٤	المحددات والمنهجيات المتبعة في الدراسة	10 – 15
٥	دراسة الوضع الراهن وسبل التحسين المقترحة	16 – 29
٦	الملحقات	30 - 31

المقدمة

يهدف البحث إلى تقييم حالات المشاريع المتعثرة والمتأخرة وفق آليات ومعايير واضحة ومحددة لمعرفة الأسباب وتصنيفها لمشاريع القطاع البلدي في المملكة العربية السعودية، وحيث أن فهم الأسباب سيساهم بشكل كبير في تحسين معدلات نجاح المشاريع وضمان التنمية المستدامة بالإضافة إلى المرئيات والمقترحات التي من شأنها خفض نسبة التعثر والتأخر للمشاريع كما سيساهم البحث في الأوساط الأكاديمية وفق لما يلي :

- تعزيز المعرفة والفهم لأسباب تعثر المشاريع في القطاع البلدي.
- صانعو السياسات والممارسون: تقديم رؤى وتوصيات قيمة لتحسين معدلات نجاح المشروع وإفادة المجتمعات.
- المواطنون: تحسين تقديم الخدمات الأساسية والمساهمة في رفاهية المجتمع بشكل عام.

٢

- فرضيات ومنهج البحث

- هناك علاقة كبيرة بين الأسباب المحددة وحدوث تعثر أو تأخر للمشاريع في القطاع البلدي.
- تختلف فعالية استراتيجيات التخفيف الحالية اعتمادا على الأسباب المحددة لتعثر المشروع
- سيؤدي تنفيذ التوصيات المقترحة إلى تحسن ملموس في معدلات نجاح المشاريع في القطاع البلدي.



منهج البحث

تصميم البحث:

ستستخدم هذه الدراسة نهجا علميًا ، باستخدام نظرية (SOWT) وكما يجمع بين تحليل البيانات النوعية والكمية. وسيشمل المكون النوعي استعراضا شاملا للأدبيات وتحليلا للتقارير الواردة من وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. ومن منطلق واقع الخبرة العملية التي تم اكتسابها خلال السنوات الماضية سيتم عكسها على محددات وعناصر البحث.

٣

اهمية الدراسة والاثار العملية

ستزود هذه الدراسة صانعي السياسات والسلطات البلدية بتوصيات عملية لتحسين تخطيط المشاريع وتنفيذها ومراقبتها. يمكن استخدام نتائج البحث لتطوير التدخلات المستهدفة وبرامج التدريب لتعزيز مهارات إدارة المشاريع داخل القطاع البلدي. سيؤدي تحسين معدلات نجاح المشروع إلى استخدام أكثر كفاءة للأموال العامة ، وتحسين تقديم الخدمات ، وتعزيز رفاهية المجتمع.



المساهمة في المعرفة الأكاديمية: سيساهم هذا البحث في فهم أعمق للأسباب المحددة لتعثر المشاريع في سياق القطاع البلدي في المملكة العربية السعودية. ستوفر النتائج رؤى قيمة للبحوث المستقبلية في إدارة المشاريع وتوفير أساسا لتطوير استراتيجيات تخفيف أكثر فعالية.



٤

المحددات والمنهجيات المتبعة في الدراسة

جمع البيانات

- مراجعة المقالات الأكاديمية والتقارير الحكومية ووثائق المشروع والموارد ذات الصلة عبر الإنترنت.
- تحليل البيانات من تقارير وزارة الشؤون البلدية والقروية والمصادر الموثوقة الأخرى.
- إجراء استطلاعات أو مقابلات مع مديري المشاريع والمقاولين وأصحاب المصلحة الآخرين (اختياري).

تحليل البيانات

دمج النتائج من مصادر
البيانات النوعية والكمية
لاستخلاص استنتاجات
شاملة.

توظيف تقنيات التحليل
الإحصائي لتحليل
البيانات الكمية واختبار
الفرضيات.

استخدام التحليل
الموضوعي لتحديد
الأنماط والموضوعات في
البيانات النوعية.

تحليل بيانات المشروع الحالية على سبيل المثال ، التكلفة والجدول الزمني ومقاييس الأداء (اختياري)
إجراء دراسات استقصائية مع أصحاب المصلحة لجمع بيانات كمية عن عوامل نجاح المشروع.
ستشمل تقنيات تحليل البيانات ما يلي:

كمي:

التحليل الإحصائي لتحديد الارتباطات
بين المتغيرات واختبار الفرضيات.
تحليل الانحدار لتحديد تأثير عوامل
محددة على نجاح المشروع

نوعي:

التحليل الموضوعي لتحديد الأنماط
والموضوعات في البيانات النوعية.
التحليل السردى لفهم التجارب الحية
لأصحاب المصلحة المشاركين في فشل
المشروع.

يعد تحديد قيود البحث جانبا أساسيا من اقتراح البحث لمساهمة في توضيح نطاق الدراسة والقيود المحتملة كما يمكن أن تشمل بعض القيود البحثية المحتملة ما يلي:

- **النطاق الجغرافي:**

القيود:تركز هذه الدراسة على المشاريع البلدية داخل المملكة العربية السعودية.

الأساس المنطقي: نظرا لقيود الموارد والحاجة إلى سياق محدد، لا يشمل البحث المشاريع البلدية في البلدان الأخرى .

وهذا يسمح بتحليل أكثر تركيزا وفهم أعمق للتحديات المحددة وسياق قطاع البلديات في المملكة العربية السعودية.

- **توفر البيانات:**

القيود: تعتمد هذه الدراسة بشكل كبير على البيانات المتاحة من وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان (MOMRAH).

الأساس المنطقي: في حين توفر وزارة الشؤون البلدية والقروية بيانات قيمة عن المشاريع البلدية، قد تكون هناك قيود في الوصول إلى البيانات وتوافرها، مما

قد يؤثر على شمولية النتائج، تقرر الدراسة بهذا القيد وتسعى إلى استكمال بيانات (MOMRAH) بمصادر أخرى كلما أمكن ذلك.

القيود: تقتصر هذه الدراسة على المشاريع التي أجريت خلال العقد الماضي (2013-2023).

الأساس المنطقي: التركيز على العقد الماضي يضمن ملاءمة النتائج للظروف الحالية وممارسات إدارة المشاريع داخل قطاع البلديات في المملكة العربية السعودية. ومع ذلك ، قد يحد من تحليل الاتجاهات التاريخية وتأثيرات المشروع على المدى الطويل.

وجهات نظر أصحاب المصلحة:

القيود: تعتمد هذه الدراسة في المقام الأول على مراجعات الأدبيات الموجودة والتقارير الرسمية.

لا يتم تضمين المقابلات المباشرة مع أصحاب المصلحة.

الأساس المنطقي: نظراً للقيود اللوجستية أو اعتبارات أخرى، تستخدم الدراسة مصادر المعلومات الموجودة.

قد يحد هذا من إدراج وجهات نظر مباشرة ورؤى قيمة من مديري المشاريع والمقاولين وأعضاء المجتمع.

0

دراسة الوضع الراهن وسبل التحسين المقترحة

شهدت عدة بلديات مرتبطة بعدة فئات تصنيفية (أ، ب، ج، د، هـ) تكون مستقلة مالياً عن الأمانة ومرتبطة إدارياً، وبلديات فرعية تكون مرتبطة مالياً وإدارياً بالأمانة على حسب التقسيم الجغرافي للمدينة أو المحافظة التي تكون بها الأمانة. ويقدم القطاع البلدي بجميع مستوياته الإدارية والتنفيذية أكثر من ٢٥٠ خدمة، حيث يعنى بمعظم الخدمات المقدمة للمواطن والجهات الحكومية والخاصة، وبعد القطاع البلدي هو القطاع الوحيد الملامس للمستفيدين على جميع المراحل العمرية سواء في تنفيذ الطرق المبنية، الأرصفة وممرات المشاة الحقائق والتشجير الإنارة، النظافة العامة، صحة البيئة الرخص الفنية والصحية، تصريف مياه الأمطار ودرء أخطار السيول الميادين وساحات الاحتفالات، بناء وتنظيم المسالخ والحظائر، مراقبة الأسواق والمطاعم والنظافة الصحية فيها، وكذلك تخطيط وتنظيم المخططات ومواقع الاستثمار بالمدن السعودية، وتلامس خدمات البلدية كل ما يمس الحياة اليومية بشكل مباشر أو غير مباشر، سواء كانت وحدها أو مشتركة مع الجهات الخدمية الأخرى.

وهذا يجعل العمل الذي يقوم به القطاع البلدي ذا حساسية وأهمية للجميع، سواءً في تطوير جودة الحياة للسكان أو تطوير ورفع مستوى الدولة إلى مصاف الدول المتقدمة، ومن ضمنها رفع جودة تنفيذ المشاريع بالقطاع البلدي، والتي يلامسها السكان كل يوم مثل السفلة، إنشاء وتطوير أنسنة المدن، تصريف مياه الأمطار ودرء أخطار السيول، إنشاء وتطوير المباني والمرافق البلدية ويظهر أثر ذلك في رضا المستفيدين عنها.

وكل أمانة تتكون من عدة وكالات مرتبطة بأمين المنطقة، تكون فيها كل وكالة مسئولة عن عمل مجموعة من الخدمات التي تقدمها للغير، ولكن نجد أن أغلب الخدمات المقدمة تتقاطع بين الوكالات أو الإدارة العامة التابعة لها مما يتطلب العمل من الجميع كفريق عمل واحد يشارك ويساعد في نجاح أي عمل تقدمه الأمانة أو البلدية للمستفيدين بشكل واضح. ونعمل في هذا البحث إلى تطوير حوكمة إدارة وتنفيذ المشاريع بالقطاع البلدي، حيث أن الحوكمة تعني مجموعة من القوانين وأنظمة وقرارات تهدف لتحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار أساليب فعالة للتحكم والمراقبة.

وكذلك تعرف حوكمة المشاريع الحكومية بأنها عملية إخضاع كل أنشطة الجهات الحكومية والمؤسسات العامة لمجموعة أنظمة تركز على الشفافية والنزاهة والمسؤولية والمحاسبة والمساواة لضبط ومراقبة أعمال تلك الجهات بما يضمن كفاءة وفعالية التنفيذ وتعد المشاريع هي عصب القطاع البلدي لأهميتها للقطاع البلدي والمستفيد أو تطوير المدن، وكلما كان أداء تنفيذ هذه المشاريع حسب المخطط له وبجودة عالية كان المردود مرتفعاً بالإيجاب

في تقرير لوزارة الشؤون البلدية لعام ٢٠١٤ م (وزارة الشؤون البلدية والقروية، (٢٠١٤) ، توضح أبرز أسباب تعثر وتأخر المشاريع، وجد أن ما نسبته ٥١% من المشاريع لدى القطاع البلدي متأخرة أو متعثرة ولخصت أبرز الأسباب في الاحتياج إلى الكفاءات المتخصصة في المجالات الفنية، عدم أهلية الشركات وضعفها في التنفيذ بالوقت المحدد، طول إجراءات السحب للمشاريع وترسيته مرة أخرى يؤدي بمتخذ القرار إلى التردد باتخاذ قرار سحب المشاريع، وجود معوقات بالموقع تحتاج إلى الترحيل لم يتم دراستها أو تحديد مسؤوليتها قبل البدء بطرح المشروع والتي تؤدي إلى توقف المشروع قبل البدء بالتنفيذ، النزاع على ملكيات الأراضي أو اعتراض بعض المواطنين على تنفيذ المشاريع بالموقع المخصص. كذلك جزء من المعوقات ووفق على مراحل دورة حياة المشاريع بشكل منفصل ومتتابع؛ مما يخلق الثغرات وتراكم الأخطاء فيها،

ويمكن تقليلها بمشاركة الإدارات المتداخلة في نجاح المشاريع في مراحل حياة المشروع بما يجعل الفريق يعمل لتحقيق الأهداف بدون معوقات، وحيث تضمنت وثيقة التحول الوطني ٢٠٢٠ هدف رفع كفاءة تنفيذ المشاريع والبرامج، وحددت نسبة المشاريع المنجزة في وقتها بـ ١٤%، ويتطلب رفعها في نهاية ٢٠٢٠ م إلى ٧٠%، كذلك كانت المشاريع التي زادت تكاليفها عن الميزانية المعتمدة لها بنسبة ١٤% وبتكاليف إضافية تقدر بنحو ٦٦٠ مليون ريال واستهداف الوزارة لتخفيض هذه النسبة إلى ٣% بنهاية ٢٠٢٠ ، وكانت المشاريع التي تأخرت عن الإنجاز حسب الجدول الزمني للمشروع بنسبة ٦٦% مع التوجه بتخفيض هذه النسبة إلى ٢٠%.

وبالأخذ بأن الحلول في تغيير بعض السياسات، وتنظيم خطوات كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع سيكون له الأثر في انخفاض نسبة المشاريع التي لا تنجز في وقتها بتجنب بعض الآثار الأخرى لأسباب التعثر المذكورة في تقرير الوزارة السابق مثل رفع الكفاءات، ورفع جودة وشمولية الدراسات لتقليل المعوقات التي تواجه المشاريع في مرحلة التنفيذ، وتسبب التأخر والتعثر في الإنجاز بسبب بذل الجهد الكبير في تصحيح قلة الجهد المبذول في مرحلة التخطيط والفكرة والإحصائيات السابقة والجهد المبذول في غير مكانه يعد كبيرا، ويمكن تقادية بالدراسات الصحيحة للمشاريع وتطوير عملية إدارة وتنفيذ المشاريع بالقطاع البلدي طوال دورة حياة المشروع .



الهدف من المشروع

إيجاد آلية جديدة لتطوير حوكمة إدارة وتنفيذ المشاريع بالقطاع البلدي عبر تطوير بعض الإجراءات والأدوات لتحسين الكفاءة التنفيذية والجهد المبذول وضبط التكاليف في دورة حياة المشروع من خلال دراسة الوضع الراهن وتحليله ومعرفة إشكالياته، للخروج بالحلول التطويرية المقترحة

دراسة الوضع الراهن بالقطاع البلدي

دورة حياة المشروع الحالية نشأت في مرحلة كانت أغلب المشاريع بالمملكة هي مشاريع بنية تحتية، حيث كانت المدن تحتاج إلى تلبية احتياجاتها، ولكن في فترة زمنية كانت تتميز بالطفرة المالية وقلة عدد السكان وتوفر المساحات وملاءمة للقوانين والأنظمة السائدة في ذلك الوقت، ومع تطور المشاريع في الوقت الحالي من تنوع المشاريع ومواصفاتها والتقنيات المستخدمة بها مثل المشاريع الكبرى (Mega Projects) أو أنواع العقود الهندسية ومعايير ومسببات اختيارها أصبح التجديد في آلية وإجراءات تنظيم إدارة وتنفيذ المشاريع بهدف التغيير والتطوير فيها المواكبة رؤية المملكة ٢٠٣٠ وما بها من أهداف يطمح القطاع البلدي إلى تحقيقها. وسيتم لاحقا التفصيل في تحديات دورة حياة المشاريع الحالية على حسب مراحلها. ويجب أن نتعرف على مسار إجراءات وخطوات تنفيذ مراحل دورة حياة المشاريع الحالي بالقطاع البلدي والذي يمكن تفصيله على النحو الآتي خلال الخمس المراحل للمشروع السابق ذكرها.

مراحل المشروع في القطاع البلدي

مرحلة الفكرة

تتنوع مصادر الأفكار في القطاع البلدي لتنوع الجهات ذات العلاقة المباشرة معها والتي تحتم عليها هذه العلاقة والدور المنوط بالبلديات في الخدمة التي تقدمها إلى التجاوب معها سواء كانت جهات حكومية أو أفراد، وتنبع أفكار المشاريع من الطلبات المقدمة من المجالس البلدية والمواطنين بشكل مباشر، وأيضا من المبادرات الخاصة ببرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، والحالات الطارئة التي تستلزم التدخل السريع وكذلك طلبات الجهات الحكومية الأخرى، أو خطط مجالس المناطق والمجالس المحلية المشاركة للبلديات والأمانات

مرحلة التخطيط

تقوم الجهة وبعد اعتماد تكاليف المشروع بالعمل على دراسة المشروع إما عن طريق التعاقد مع مكتب هندسي خارجي، والذي يكون التعاقد معه باستقطاع جزء من المبلغ المرصود للمشروع دراسته، ثم طرح المشروع بالتكاليف المتبقية للمشروع، أو بواسطة الكادر الفني المتوفر لديها بعقد مستقل لدعم إدارة الدراسات بالجهة. ويتضمن ملف الدراسة جدول الكميات والمخططات وتقارير تحليل التربة وجميع المواصفات العامة والخاصة للتنفيذ والاشتراطات الفنية ونوعية المواد المستخدمة لكل بلد من بنود المشروع بدون التفاصيل وشرح كاف لبعض البنود والاكتفاء بنهاية البنود بجملة حسب رأي وتوجيه المهندس المشرف كنوع من التغطية لأي قصور بالدراسة لحين مرحلة التنفيذ

مرحلة الترسية

وتأتي بعد اعتماد الدراسة من الأمين، وتمر بثلاث مراحل رئيسية، وهي أولا الطرح من قبل إدارة المناقصات وفيها يتم الإعلان وطرح كراسة المشروع للشراء عبر منصة اعتماد والتي تكون أقل مدة للطرح ٣٠ يوم أو يتم إرسال الدعوات إن كان المشروع مصنفا كدعوات عن طريق المنصة، حيث يتطلب اشتراك جميع المقاولين المقدمين للمشاريع التابعة للوزارة فيها، وتكون بياناتهم متوفرة كاملة فيها. ثم تأتي مرحلة الترسية وتبدأ تباعاً من تسليم العطاءات السكرتير لجنة فحص العروض، ثم فتح المظاريف من قبل لجنة فتح المظاريف، ثم التحليل الفني للعطاءات ثم يعاد للجنة فحص العروض لاعتماد محضر الترسية من صاحب الصلاحية

مرحلة التنفيذ:

بعد ترسية المشروع على المقاول يتم إرسال الملف الإدارة التنفيذ المشاريع والإشراف للتبليغ باسم المقاول وأوراق المشروع كافة من جدول الكميات والمواصفات والعقد، وهي تقوم بتسليم الموقع إلى المقاول بعد الشخوص عليه والتأكد من إمكانية البداية للمشروع، وذلك خلال ١٥ يوما من تاريخ خطاب الإبلاغ بالترسية ويجب أن يرفع المقاول أي معوقات بالموقع. وتكون إدارة تنفيذ المشاريع في هذه المرحلة هي المسؤولة الوحيدة عن المشروع بالرغم من عدم اطلاعها على مراحل التخطيط واختيار المشاريع لما له من فائدة في تنظيم العمل لديها وربط المشاريع بعضها ببعض، وتوزيع المهام لفرق العمل لديها

الإنهاء: يتم الإنهاء دائما على مرحلتين تسمى بالاستلام الابتدائي كأعمال تنفيذية للمشروع والاستلام النهائي للتأكد من مرور سنة دون عيوب تنفيذية للمشروع

مسار دورة حياة المشاريع في الأمانات والبلديات

في الأمانات:

عند النظر على مستوى الجهات ومسار دورة حياة المشاريع وخصوصا الأمانات والبلديات التي تعد أجهزة تنفيذية للوزارة التي أصبح دورها تشريعيا وتنظيميا وداعما للأمانات والبلديات، سنجد أن هناك تباينا في مسار كل دورة، ففي الأمانات يوجد تصنيفان للمشاريع كصلاحيات، ففي المسار الأول الذي يختص بالمشاريع التي يبلغ تكلفتها حتى سبعة ملايين والمسار الثاني الذي يختص بالمشاريع التي تبلغ تكلفتها أكثر من سبعة ملايين، فاعتماد تكاليف ميزانية جميع المشروع يكون من صلاحيات وزارة المالية، ويكون بتواصل مندوب الأمانة مع وزارة المالية للمناقشة والطلب، وهذا يكون في مرحلة الفكرة كما ذكرنا في شرح مرحلة الفكرة سابقا، وكذلك عند اعتماد محضر الترسية المشاريع التي يبلغ قيمة ترسيته ٧ ملايين فأكثر من قبل الوزير أو من ينوب عنه، وما دون ذلك يتم اعتماد محضر الترسية من قبل الأمين على حسب الصلاحيات لديه وحسب تصنيف الأمانة الإداري حيث تعتمد المحاضر التي دون ٧ ملايين من قبل الأمانات الخمس الكبرى (مكة المكرمة، المدينة المنورة، الرياض، جدة الشرقية) أما الأمانات الصغرى المتبقية فيكون اعتماد محاضر الترسية لما دون ٤ ملايين من قبل الأمين وما كان أعلى من ٤ ملايين يرفع للوزارة لاعتماده من قبل الوزير أو من ينوب عنه. أما في توقيع العقد للمشاريع فيكون من قبل الوزير إذا كانت قيمة العقد أكثر من ٢٠ مليونا، وما دون ذلك يكون من قبل الأمين أيا كانت الأمانة وباقي الإجراءات ببقية المراحل تكون من اختصاص الأمانة

في البلديات:

في مسار دورة حياة المشاريع في البلديات، يوجد أيضا تصنيفان للمشاريع الأول المشاريع التي يبلغ تكلفتها حتى سبعة ملايين، والثاني للمشاريع التي تبلغ تكلفتها أكثر من سبعة ملايين، وفي كلا التصنيفين يكاد يكون المساران متطابقين، فالمساران يبدئان في مرحلة الفكرة من البلدية من المصادر المتاحة لها، ثم يرتفعان المستوى أعلى لوزارة المالية لطلب التكاليف اللازمة دون المرور بالأمانة، وبعد اعتمادها يعود المسار للبلدية لإعداد الدراسة أو الاستعانة بوكالة الشئون البلدية بالأمانة في حالة أنه لا يوجد لديها كوادر قادرة على الدراسات

وخصوصا البلديات ذات التصنيف

جانب السياسات البلدية الخاصة بدورة حياة المشروع

من منطلق تعريف حوكمة المشاريع الحكومية، والذي يعنى اخضاع جميع الإجراءات والأنشطة في إدارة وتنفيذ المشاريع الأنظمة تدعم الشفافية والنزاهة والمسؤولية والمحاسبة والمساواة عن طريق الضبط والمراقبة والتحكم على ميع هذه الإجراءات. كذلك بتكوين فريق عمل واحد ومشاركة جميع المؤثرين داخل أو خارج القطاع في دورة حياة المشروع والذي يمنع أي تداخلات أو مسببات لتعثر المشاريع أو أي جوانب من جوانب دروة حياة المشروع، والتي يتم ن خلالها تحديد مسؤوليات ومهام كل إدارة مشتركة في إعداد أو تكوين أي عنصر من عناصر مراحل دورة حياة المشروع بالشكل المطلوب بما يوجد أهمية لكل إدارة أو مسئول معين في إنجاح العمل بالطريقة الصحيحة.

وتكون السياسات البلدية فيما يخص دورة حياة المشاريع بعمل حوكمة لتنظيم العمل المؤسسي في كل أمانة من أمانات المدن السعودية وربطها بالوزارة للأشراف العام فطوال دورة حياة المشروع يوجد الكثير من الإدارات التي تعتبر مشاركتها ضرورية في نجاح كل مرحلة وكل جزء من هذه المراحل لكونها متكاملة العمل ومترابطة التأثير على تنفيذها، وكذلك قود هذه الإدارات للعمل كفريق واحد لتحمل المسؤولية عند إشراكه في دورة حياة المشروع. ولضمان فاعلية وتحسن الأداء في كل مرحلة، يتطلب توضيح ومعرفة مسؤوليات ومهام كل إدارة ممثلة في مثلها داخل القطاع البلدي أو خارجه شترك في دورة حياة المشروع كل من مكتب إدارة المشاريع، إدارة الدارسات، إدارة تنفيذ المشاريع، إدارة الصيانة التشغيل، إدارة المناقصات إدارة التخطيط العمراني، إدارة المالية، المجلس البلدي، مكتب تنفيذ الرؤية، لجنة فحص العروض، إدارة الاستثمار)، كذلك أصحاب المصلحة الخارجيون مثل الإمارة المياه الكهرباء، الزراعة، الهيئات الخاصة والعامة ويكون تدخلهم في دروة حياة المشروع مرتبطة بحجم تأثيرهم وأهميته ولكن ليس شاملا لجميع أنواع المشاريع المقدمة من القطاع البلدي. وستكون كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع مقسمة إلى خطوات زمنية لكل خطوة أصحاب مصلحة مشتركين في دراسة معاييرها واعتماد مخرجاتها فالمرحلة الفكرة ستتكون من عدة خطوات تحديد المشروع إعداد أجندة اجتماع البدء اجتماع البدء وتقييم المرحلة اعتماد نموذج إقفال المرحلة والتسليم المرحلة التالية وتكون إدارة الدراسات هي الإدارة الأساسية في أعمالها.

تحليل (SOWT) نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

المؤثرات الداخلية

القوة

وجود مبالغ معتمدة للمشاريع.

حرية الاختيارالموقع ونوع المشروع.

وجود المنظومة الخاصة والواضحة لكل مرحلة. الصلاحيات الممنوحة مؤخرة لأمناء المناطق.

منصة اعتماد الالكترونية.

تعدد مصادر الأفكار للمشاريع.

صلاحية التعاقد من المكاتب الهندسية والاستشارية في مرحل المشروع الأولية

وجود الكفاءات العلمية والعملية بالأمانات.

تطور الكوادر الفنية والمراتب القيادية العليا ببعض البلديات ذات التصنيف (أ، ب)

الضعف

ضعف البيانات والتقديرات التي تبني عليها دراسات المشاريع.

ضعف اعداد الدراسات وعدم شموليتها للصيانة.

عدم تحديد واشراك مديرالمشروع ومديرالصيانة في مرحلة التخطيط.

قلة الكوادرالمدرية لقيادة مرحلة التنفيذ.

تداخل الصلاحيات وعدم تحديدها.

مركزية اغلب صلاحيات البلديات لدى الأمانات اوجد مسارثقليل المهام على الأمانات لية وعدم الاعتماد على البلديات ذات التصنيف (أ، ب).

لا يوجد خطط للحفاظ والتوثيق لملفات المشاريع والدروس المستفادة قبل وأثناء وبعد التنفيذ ومراحل دورة حياة المشاريع.

لا يوجد وثيقة للمشاريع ضمن مستنداتها.

طول الإجراءات وكثرة اللجان في مرحلة الترسية.

ضعف دليل التنفيذ الحالي وعدم وجود دليل لتوضيح إجراءات وخطوات مراحل دورة الحياة والمسؤوليات بالنماذج والقوالب الخاصة بكل مرحلة.

زيادة النمو العمراني في المناطق الحضرية.

عدم تأهيل المقاولين بالقطاع البلدي

المؤثرات الخارجية

الفرص

توجه الدولة في رفع جودة الخدمات المقدمة وتحسين أداء وخدمات الجهات الحكومية.

وجود مشاريع متعثرة يمكن دراسة الأسباب والاستفادة منها.

الدعم المالي الكبير في برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠

السماح بالاستثمارالعالمي ودخول الشركات العالمية في مشاريع السوق المحلي.

التوجه لخصخصة بعض الجهات الحكومية.

وجود جهات شبه حكومية تتبنى فكرة تطوير وتحسين إدارة وتنفيذ المشاريع.

التدريب والتطوير الالكتروني والتقني "أولان" التطور التقني في برامج الخرائط الجغرافية وحصرالخدمات.

المجالس المحلية

التهديدات

عدم القناعة بإعطاء الوقت الكافي لدراسة دورة الحياة الحالية والاكتفاء بقرارات منفردة أت لا تعالج جذور المشكلة.

توجه وزارة المالية في الترشيح في الصرف.

تسرب الكوادر المؤهلة لجهات أخرى أو القطاع الخاص. ضعف التنسيق بين الجهات المقدمة للخدمات.

عدم معرفة المواطنين بالممارسة الصحيحة في المشاركة وابداء الآراء في خطط تنفيذ المشاريع.

عدم وجود قاعدة بيانات للمناطق توضح جميع الخدمات المنفذة وإمكانية الوصول اليها من جميع مقدمي الخدمات التنموية

أسباب تعثر المشاريع (١/٢)

من خلال الممارسة للعمل في القطاع البلدي يمكن إضافة أسباب تعثرو وتأخر المشاريع بذكر عدة أسباب منها:

١. متطلبات واحتياجات المشاريع غير واضحة وغير دقيقة ولا يوجد أولوية نتيجة لعدم التخطيط الجيد لاتخاذ القرارات الصحيحة أو ارتباطها بخطة تنموية للبلديات واضحة لثلاث أو خمس سنوات.
٢. اعتماد نماذج طلب الدعم المالي للمشاريع بدون دراسة مكتملة ومبنية على بيانات صحيحة لكل مشروع يوضح فيه التكلفة الفعلية، وجميع جوانب الاستفادة من المشروع المبني على تقارير ميدانية وخطط مدروسة تعطي التقديرات الصحيحة للوقت والتكلفة، وتكون مقنعة لمتخذ القرار في اعتماد هذه التكاليف.
٣. دورة العمل في مرحلة الترسية، وطول إجراءاتها، وكثرة لجائها، وعدم تفعيل بعض اشتراطات الترسية، مثل: تأهيل المقاولين أو تفضيل العرض الفني على المالي والتفاوض وغيرها من الصلاحيات المخولة لهم، عدا اعتمادها على العمل اليدوي وتأخر التحول للأتمتة الإلكترونية ومركزية أغلب خطوات هذه المرحلة في الأمانات.
٤. الاعتماد على البلديات ذات التصنيفات (أ)، (ب) والتي يوجد بها مراتب قيادية في إعطاء الصلاحيات الكاملة في جميع مراحل دورة حياة المشاريع سواء اعتماد الدراسات أو محاضر الترسية وتوقيع العقود والمساعدة مع الأمانة في اعتماد الدراسات ومحاضر الترسية والعقود لبعض البلديات ذات التصنيف الأقل والقريبة من هذه البلديات الكبرى.
٥. عدم وجود الدروس المستفادة بنهاية كل مشروع للتطوير المستمر الجودة المشاريع المستقبلية والمشرفين.
٦. وأخيرا تفعيل دور التشاركية والعمل كفريق واحد بين جميع الإدارات والوكالات؛ بما يوحد ويوضح الأهداف للمنظومة بشكل كامل، ويعطي الإحساس بأهمية كل إدارة في نجاح الخدمات المقدمة، ويظهر أثر ذلك في رضا المستفيدين من القطاع البلدي بشكل عام

أسباب تعثر المشاريع (٢/٢)

• أمثلة على تصنيف أسباب تعثر المشاريع والإجراءات المتخذة لحلها.



- سحب التكاليف: التنسيق مع وكالة الشؤون المالية والميزانية ومناقشة المشاريع مسحوبة التكاليف وإيجاد آلية لدعم هذه المشاريع
- تكوين فريق عمل تنسيقي بين وكالة المشاريع ووكالة الشؤون المالية وأمانة الرياض على وجه الخصوص لإيجاد خطة للتعامل مع هذه المشاريع ومتابعة تنفيذ الخطة



- إرسال فريق من الوكالة للأمانات للعمل على معالجة المشاريع المتعثرة
- عقد ورش عمل وزيارات ميدانية مع الأمانات والوقوف على حالة المشاريع
- عقد اجتماعات دورية نصف شهرية مع وكلاء المشاريع في الأمانات في ما يخص إعداد وتحديث الخطط التصحيحية



- نزع الملكيات: تقوم وكالة المشاريع بالمشاركة مع وكالة التخطيط الحضري بالعمل والتنسيق مع الامانات ووزارة العدل لتطوير آلية تسرع عملية نزع الملكيات .
- إجراءات التقاضي: تشكيل فريق من وكالة المشاريع ووكالة الشؤون القانونية وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية للتفاهم مع وزارة العدل للبت فيها وإنهاء إجراءاتها بأسرع وقت ممكن .

النظام الجديد المقترح لتطوير وحوكمة إدارة وتنفيذ المشاريع

من خلال ما تم عرضه في الفصول السابقة وفي تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ودراسة التأثيرات الداخلية والخارجية على مشروع تطوير دورة حياة المشروع، وكذلك المقارنة بين التجارب العالمية والوضع الراهن للقطاع البلدي، فإن القطاع البلدي يحتاج إلى تطوير للإطار العام في تحديث السياسات البلدية، تطوير الكوادر البشرية والتقنية، وتطوير الدليل التنفيذي للمشاريع للخروج بحوكمة للمشاريع البلدية وتكمن هذه الحلول في تمكين البلديات ذات التصنيف (أ)، (ب) والتي تحتوي على مراتب عليا وقيادية لتحمل المسؤوليات وتخفيف الضغط العملي على الأمانات خلال مراحل دورة حياة المشروع كما رأينا في مسار دورة حياة المشاريع، ولرفع جودة المخرجات في عمليات مرحل دورة حياة المشروع وسهولة المحاسبة فيها بعد توضيح المراحل والعمليات التابعة لدورة حياة المشروع كما في التجارب العالمية مثل جنوب إفريقيا والتي تقارب المستويات الإدارية للقطاع البلدي.

كذلك بتغيير وقت طلب الاعتماد المالي للمشروع في الميزانية المقترحة وارتباطه بمرحلة التخطيط لكي تكون دراسة المشاريع واضحة لمتخذ القرار المالي بوزارة المالية ورفع كفاءة الإنفاق العام على المشاريع حيث تكون التقديرات لتكلفة المشروع والوقت دقيقة جدا خلال مراحل التخطيط كما في التجارب البريطانية والأمريكية بحيث تكون هناك خطة استراتيجية لمشاريع كل أمانة وبلدياتها لمدة ثلاث أو خمس سنوات تبني عليها هذه الجهات مشاريعها، وكذلك إعطاء وقت كاف لإكمال التخطيط التفصيلي في الفترة المتبقية من تقديم الميزانية المقترحة حتى صدور الميزانية العامة للقطاع البلدي

كذلك يعمل المشروع في تعزيز العمل بروح الفريق الواحد بين جميع الإدارات المؤثرة بالأمانة أو البلدية على دورة حياة المشروع بشكل مباشر أو غير مباشر؛ وذلك لتوحيد أهداف الجهة ووضوحها للجميع للعمل على تحقيقها من الجميع والشعور بالمسؤولية اتجاهها والدعم المتبادل بينهم لرفع جودة المخرجات النهائية للمشاريع والتي في النهاية تساعد في تحقيق أهداف القطاع البلدي وتوحيد قاعدة بيانات المشاركة الأفكار والخبرات والدروس المستفادة بين كوادر القطاع البلدي. كذلك في تحديث دليل العمل المراحل دورة حياة المشاريع الذي يعمل إلى منة الثغرات الموجودة



الجوانب المقترحة لتطوير الكفاءه البشرية بالقطاع البلدي

01

الجانب التدريبي لرفع كفاءة الموظفين ينقسم إلى قسمين أساسيين، وهي وضع الخطط التدريبية لجميع الكوادر القطاع البلدي التخصصية والعامه سواء كان عن طريق التدريب المكاني أو الالكتروني والذي تسعى من خلاله في تطوير الكوادر بالقطاع البلدي كلا حسيت مسئولياتهم ووظائف الإدارية المهندسون والمواد اللي المال من خلاله في رامج إعداد الدراسات مثل (برامج التصميم لجميع أنواع المشاريع التخصصية، إعداد التقارير الغنية، وضع الخطط الإدارة المشاريع، إعداد النماذج المستخدمة في مراحل المشروع، استخدام برامج متابعة المشاريع). كذلك الإداريين والماليين والذين يحتاجون لتكثيف الدورات على البرامج الالكترونية للمساعدة في أتمتة جميع إجراءات مراحل الترسية بشكل فعال وبسيط للجميع. كذلك الجانب التحفيزي والذي يدعم القائمين ببعض المهام مثل أعضاء لجنة فحص العروض والمشرفين على التخطيط أو تنفيذ المشاريع في تحمل الأعباء والمسئولية إذا ما نظرنا إلى أن جميع الكوادر في القطاع البلدي مشمولة بسلم الوظائف العام والذي لا يفرق بين التخصصات أو المهام الموكله لهم، وتعتبر المحفزات المالية حافز جيد لزيادة جودة المخرجات إذا ما نظرنا أن أعماله هذه اللجان والإدارات تتطلب دائما الجهد الفكري والعمل خارج أوقات الدوام الرسمي والذي قد لا يكفيه ما يتم تخصيصه من دعم للجهة في هذا المجال.



الجوانب المقترحة لتطوير الكفاءه البشرية بالقطاع البلدي

02

وجود المحفزات والمكافئات للعاملين في الإشراف على المشاريع يحفز الكوادر الفنية على تطوير أنفسهم للمنافسة والترغيب في العمل في إدارة تنفيذ المشاريع والدراسات وتحمل مسئولياتها وضغوط العمل فيها. وكذلك لجنة فحص العروض والتي دائماً ما يتم تأجيل الاجتماعات بين أعضائها بسبب عدم التوافق في الأوقات المناسبة بين أعضائها مما يستوجب عمل اجتماعات خارج وقت الدوام الرسمي، وفي وجود هذه المكافئات سيكون داعم لاجتماعاتهم خارج وقت الدوام وإنهاء الإجراءات للترسية بوقت قياسي إذا ما ربطت المكافئة بالإنجاز. أما في الدعم التقني والذي يساعد في الربط بين كافة فروع القطاع البلدي، ويتم من خلاله توحيد النماذج والإجراءات للجميع بشكل إلكتروني موحد وكذلك نظراً لمحدودية أنواع مشاريع إدارة تنفيذ المشاريع في مناطق المملكة كافة والمقدمة من القطاع البلدي ممثلاً بالأمانات والبلديات، فيمكن توحيد قاعدة للبيانات مفتوحة المصدر للجميع نوبي هذا القطاع بما يسمح بالمشاركة للدروس المستفادة والتصاميم الهندسية ونقل الخبرات بينهم وخصوصاً من الأمانات الكبرى للأمانات الصغرى والتي تساعد في تجنب تكرار الأخطاء في المشاريع على مسار دورة حياة المشروع.

03

نقل المعرفة والتدريب للموظفين الجدد بشكل بسيط من خبرات طويلة توثق في قاعدة البيانات الموحدة للقطاع البلدي والربط الإلكتروني بين الوزارة والأمانات وبلدياتها يساعد كذلك في متابعة سير المشاريع بشكل مستمر ومعرفة المعلومات وحصرها بشكل بسيط للوصول إليها وتصحيح التعثرات من بداياتها أو تجنبها في الأعمال الجديد في حال تم تغيير مدير المشروع أو مدير إحدى الإدارات أو أعضاء اللجان. ويكون فريق العمل قد تناول فكرة تطوير حوكمة وإدارة تنفيذ المشاريع البلدية من جانب السياسات والإجراءات، ادر الفنية والإدارية، والدعم الفني والمشاركة والتي عن طريقها يتم تحفيز المنظومة بأة الكو الله النية والإدارية في أي نجاح ومتحمل لأي مسئوليات في التعار والإخفاق لا سمح الله، والقدم كفاية عند الكوادر الفنية والإدارية في القطاع البلدي بشكل عام والذي يتم تخفيف أضراره بالعمل والمشاركة لأصحاب المصلحة والمشاركين بروح الفريق الواحد للوصول لتحقيق الأهداف ويوزع الجهد المبذول في المكان الصحيح والزمن الصحيح، وبدعم عن طريق الحوافز التشجيعية لفريق العمل سواء المالية أو المعنوية والمشاركين بالعمل في مسار دورة حياة المشاريع سيكون له الأثر الإيجابي كما رأينا في الدراسات العالمية

٦

الملحقات

- ضمان الالتزام بحقوق الطبع والنشر وحقوق الملكية الفكرية.
- الالتزام بمعايير البحث الأخلاقية ، وضمان الموافقة المستنيرة ، وخصوصية البيانات ، وحقوق الملكية الفكرية.
- الحفاظ على سرية المعلومات الحساسة التي تم الحصول عليها من التقارير أو المقابلات الحكومية.
- اعترف بقيود الدراسة وتجنب تقديم ادعاءات لا أساس لها.

شكراً لكم،،،