

The effect of committee referral tenders decisions to delay projects - (Case - Study in the governorate of Karbala)

تأثير قرارات لجان احالة المناقصات على تلوؤ المشاريع
(دراسة حالة في محافظة كربلاء المقدسة)

الباحث منذر عبد الامير محمد
طالب دبلوم عالي (معادل للماجستير)
قسم ادارة الاعمال/ادارة بلديات

أ.م.د. نوال طارق ابراهيم
جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

المستخلص

يكثُر الحديث والجدل حول تعثر الشركات وتأخرها في انجاز ما بذمتها من مشاريع بالوقت والمواصفات المطلوبة لذلك تناولت هذه الدراسة الواقع العملي لإحالة وتنفيذ تلك المشاريع وكيفية إحالتها الى شركات معينة دون اجراء التنافس العادل من قبل لجان مختصة ومعرفة التزام هذه اللجان بالتعليمات والضوابط بوجود المؤثرات الجانبية وتحديد مدى ملائمة الطريقة المستخدمة في تحليل العطاءات المقدمة واختيار الانسب منها لغرض الاحالة وبيان الاسباب التي دفعت الجهات التنفيذية للعمل للحيود عن الخطة الموضوعية لإنجاز العمل وذلك عن طريق دراسة ميدانية لعينة من المشاريع المتلكئة وذلك عن طريق اجراء اللقاءات الشخصية والحصول على المعلومات والبيانات من الاوراق والسجلات الرسمية وتحليلها بموجب قائمة الفحص الوصفية والتي تتضمن محورين الاول يتعلق بقرار لجنة الاحالة والثاني يقف عن الاسباب الحقيقية لتلكؤ المشروع ومعرفة العلاقة بين متغيرات البحث والوصول الى ابرز نقاط الضعف التي تلازم قرار اللجنة وعدم مراعاة الدقة في عملية تقييم العروض المقدمة للمناقصة من الشركات المتنافسة التي تحتاج الى اعادة تصنيف من الواقع العملي وحجم الاعمال المنفذة والكفاءة المالية والخبرات التي تمتلكها هذه الشركات ليكون تصنيفاً حقيقياً فضلاً عن الاعتماد على اقل العروض المالية المقدمة في مبدأ التنافس بين الشركات وبغض النظر عن المواصفات والكفاءة الفنية المطلوبة للتنفيذ وباقي الميزات التنافسية الاخرى المقدمة في المناقصة وهذا سوف ينعكس على عملية تنفيذ المشروع وانجاز العمل بالشكل المطلوب وبموجب عقد الاتفاق .

Abstract

There is much talk and debate about the faltering companies and the delay in the projects in time and specifications required for this study addressed the practice of referral and implementation of these projects and how to refer them to certain companies without a fair competition by the competent committees and knowing the commitment of these committees instructions and controls the existence of side effects and determine the extent of appropriate method used in the analysis of the bids and choose the most appropriate ones for the purpose of assignment, with the reasons which prompted the executive bodies to work for diffraction for the plan to complete the work through a field study of a sample of lagging projects and by conducting personal interviews and access to information and data from official papers, records and analyzed by check List descriptive, which includes two axes ,the first respect the decision of the committee assignment and the second stands for the real reasons for the reluctance of the project and find out the relationship between research variables and access to the most prominent weaknesses inherent in the Commission's decision and the lack of accuracy in the process of evaluating bids submitted for the tender of the competing companies that need to re-classification of practice and executing business volume and financial competence and expertise possessed by these companies to be rated a real and that is reflected on the process of implementation of the project and get the job done properly and under a contract agreement.

المقدمة

يمر العراق منذ عام 2003 بمرحلة البناء والاعمار في كافة الوزارات والدوائر الحكومية الامر الذي يتطلب ابرام عقود مختلفة انشائية او تشغيلية، استيرادية، استشارية وغيرها ويجب ان تكون هذه العقود بمواصفات فنية وقانونية صحيحة ودقيقة تلافياً لحالات الفساد والغش والتلاعب وما يواكبها من جهود كبيرة تقوم بها اجهزة الدولة من خلال الاشراف عليها ومتابعتها في كافة القطاعات في تنفيذ العديد من المشاريع الخدمية العامة والخاصة وغيرها وهو جزء من مهامها ومسؤولياتها مع تنوع وتطور مستلزمات الحياة اليومية وما تواجهها من صعوبات ومشاكل في تلك المشاريع ولما كانت عمليات بناء وتطور البنى التحتية لجميع مرافق الحياة التي يجري تنفيذها عن طريق المناقصات لذا فان على الادارة ان تحسن اختيار المتعاقد معها لضمان حسن التنفيذ وسرعة الانجاز وتحقيق ذلك فلا بد ان يترك للإدارة حيز من الحرية وفقاً للأطر القانونية السليمة كونها الوسيلة الفعالة التي تتيح لها القيام بالتزاماتها حيث تستطيع بمقتضاها اختيار انسب الوسائل وافضل الاوقات لكي تقوم بالعمل او تمتنع عن تنفيذه ، وتواجه هذه المشاريع تحديات كبيرة وخاصة في الظروف الحالية لذلك يتوجب على اصحاب القرار التفكير بجديّة وحزم في كيفية احواله تلك المشاريع من اجل دفع عجلة التقدم نحو الامام وان اختيار نوعية المقاولات واساليب احوالها وطرق تنفيذها اضافة الى كفاءة العطاء المختار لها علاقة مباشرة في تأمين الوصول الى اهداف المشروع ولقلة الدراسات المخصصة حول الموضوع فقد اختار الباحث هذا الجانب من موضوع البحث لأهميته وتأثيره المباشر على المجتمع والمواطن بصورة خاصة كذلك سيؤثر على استمرارية عمل المشروع وسرعة انجازه لذلك دعت الحاجة الى تناول الاسس والقواعد التي يتم من خلالها احواله تلك المشاريع ذات النفع العام مع بيان اسباب تأخر التسليم ابتداءً من ولادة الفكرة الاولية وحتى اجراءات التسلم من الشركة المنفذة او المقاول مروراً بالمرحل القانونية المتمثلة بإجراءات الاحالة وتوقيع العقد وحتى تسليم الموقع مع بقية المراحل الفنية والاجراءات الادارية ، ويهدف البحث الى التركيز ومعرفة مدى ملائمة طريقة التحليل للعطاءات على ضوء البيانات والمعلومات المقدمة للوصول الى العطاء الافضل للفوز بالمناقصة اضافة الى تحديد الاسباب الرئيسية التي تسببت بتلك الاعمال خلال مرحلة التنفيذ من عمر المشروع وتم دراسة هذا البحث في محافظة كربلاء المقدسة كونها تمثل عينة لاحدى الإدارات المحلية من عموم البلاد حيث استعمل منهج دراسة الحالة التي تتضمن المعايشة الميدانية والمقابلات شخصيات قانونية وفنية متخصصة في مجال ادارة المشاريع ومن خلال جمع المعلومات عن طريق التساؤلات والاطلاع على الوثائق والسجلات الرسمية اضافة الى المواقف الشهرية والنصف الشهرية لذلك استعملت قائمة الفحص كأداة رئيسية استدلالية لدعم متطلبات الواقع العملي وتم الاعتماد عليها في استكمال المعلومات ومن خلالها تم استخدام الوسط الحسابي المرجح والنسبة المئوية للفجوة المستخرجة في قائمة الفحص وتم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات ووضع التوصيات لذلك ومن ابرز نتائج البحث كانت ان اغلب لجان التحليل والاحالة تعتمد على اوطأ العطاءات لإحالة المشاريع دون النظر الى معايير الترجيح الاخرى اضافة الى ان هنالك ضعف في لجان التحليل في التوصل الى استخراج العطاء الانسب والمؤهل لتنفيذ المشروع المقترح وبالاعتماد على مجموعة البيانات والمعلومات المقدمة ولغرض الايفاء بالجوانب البحث .

هيكلية البحث

- الفصل الاول : تخصص في استعراض منهجية البحث الحالي والدراسات السابقة من خلال منهجية البحث
- الفصل الثاني : تضمن هذا الفصل الجانب الاول من الاطار النظري وهو الجانب القانوني للإحالة وقد تم تقسيمه الى مبحثين تناول الاول مفهوم المناقصات وانواعها الذي تفرع الى مطلبين تناول الاول انواع المناقصات اما في المطلب الثاني فقد تضمن الاحالة والاجراءات التمهيديّة التي تسبقها اما المبحث الثاني تضمن اللجان الخاصة بإحالة المناقصات وتنفيذ العقود .
- الفصل الثالث : وتضمن ايضاً الجانب الثاني من الاطار النظري في البحث وهو الاحكام الخاصة بالمشاريع المحالة ليتناول الجانب الفني وتنفيذ المشاريع والذي تضمن ثلاث مباحث مقسمة على الشكل التالي :
 - ✓ المبحث الاول // ماهية المشاريع المحالة وينقسم الى
 - المطلب الاول : تناول مفهوم المشاريع وانواعها
 - المطلب الثاني : مراحل تشييد المشروع
 - ✓ المبحث الثاني // مقومات نجاح المشاريع المحالة بالمناقصات وتفرع الى مطلبين
 - المطلب الاول: تناول مقومات المشروع الناجح
 - المطلب الثاني : بين وظائف الادارة في انجاز المشاريع
 - ✓ المبحث الثالث // تناول اسباب التلكؤ في المشاريع
- الفصل الرابع وتضمن هذا الفصل الجانب العملي للبحث فقد تم عرض وتحليل النتائج
- الفصل الخامس وتضمن مبحثين تناول المبحث الاول اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث من خلال تحليل البيانات والمعلومات المتوفرة اما المبحث الثاني فقد تضمن التوصيات والمقترحات .

الفصل الاول

اولاً // مشكلة البحث :-

على الرغم من ان مدن العراق تشهد حركة في التنمية والتطور في كافة المجالات مثلها التنمية العمرانية ولكن يكثر الحديث والجدل حول تعثر وتأخر الشركات في تسليم وانجاز المشاريع في الوقت المحدد بالمواصفات المطلوبة لذلك يتوجب علينا مراجعة المنهجيات المتبعة في كيفية اختيار الشركة المناسبة لتقوم بتنفيذ ما مطلوب منها ولعل من اهم الدوافع التي حفزت الباحث على

تناول موضوع البحث (تأثير قرارات لجان احالة المناقصات على تلوّك المشاريع) ومن خلال ما لاحظته الباحث في خبرته العملية في تنفيذ وإدارة المشاريع الخدمية واطلاعه على حجم المعاناة التي يمر بها قطاع الاعمار والانشاءات ومشاريع البنى التحتية والخدمية في مؤسسات الدولة لذلك تبلورت فكرة هذه الدراسة للوقوف على الواقع الميداني التطبيقي للمشاريع في العراق قد تكون الاحالة الى العطاء الاقل سعراً أو الاحالة الى شركات معينة دون اجراء المناقصة في بعض المشاريع ذات الطابع الخاص مثل عقود التسليح و صفقات تجهيز الادوية والاعذية وغيرها من المشاريع الاخرى وبالتالي ستظهر مشاكل عديدة اثناء التنفيذ حيث ان الخطاء في عملية ابرام هذه العقود يعتبر كارثة كبرى على الدول المتطورة والنامية على حد سواء ، لذلك ومن خلال الاتصال المباشر مع العديد من مدراء المؤسسات الحكومية ومدراء المشاريع اضافة الى الخبرة الميدانية المتراكمة فقد تمكن الباحث من تشخيص اولي لمشكلة البحث وبلورتها والتي تمثلت في ان هنالك مؤشرات اولية تشير الى وجود تأثير سلبي في اختيار الشركة المنفذة التي تقتصر الى المؤهلات الفنية والمالية قد تسبب خلل واضح في استمرارية تنفيذ المشروع مما يسبب تلوّك تلك العقود المراد منها النفع العام وبذلك يقودنا الى خسائر ضخمة على الدولة والافراد نتيجة للسياسات الخاطئة التي تمارسها الجهات الادارية في تقييم وتحديد الجهة التي ستقوم بالتنفيذ استناداً للتشريعات العراقية .

ثانياً// اهمية البحث

- تكمن اهمية هذا البحث في تناول المشكلة على المستويين العلمي والعملي وتتلخص في الاتي
1. محاولة الحد من ظاهرة التلوّك في انجاز المشاريع من خلال دراسة الاسس والقواعد التي يتم من خلالها اختيار افضل العروض المقدمة اثناء المناقصة وإحالة المشاريع على الشركات غير الكفؤة لما لها من تأثير مباشر على الدولة والمواطن .
 2. تحديد الطرق الملائمة في تحديد العطاء الافضل من بين مجموعة من العروض المقدمة للوصول الى اهداف المشروع الذي اقيم من اجله ..
 3. الوقوف على الآثار الجانبية التي تترتب على لقرار لجنة الاحالة غير الدقيق في اختيار المقاولين غير المؤهلين لتنفيذ مفردات الكشف التخميني نتيجة لاعتمادهم على اوطأ الاسعار في معايير الترجيح .
 4. اثراء مكتبة الكلية بالبحوث الميدانية التي تتناول الواقع العملي لموضوع احالة المشاريع عن طريق المناقصات

ثالثاً // اهداف البحث

- من خلال تحديد مشكلة البحث واهميته يمكن تحديد الاهداف التي يسعى اليها البحث في تحقيقها :
1. المساهمة في تسليط الضوء على واقع العملي لعملية تحليل العطاءات واختيار المقاول والطرق المتبعة من قبل اللجان المتخصصة بالاحالة في محافظة كربلاء المقدسة .
 2. تحديد مدى التزام لجان الاحالة بالتعليمات الصادرة من وزارة التخطيط ومدى انسجامها مع البيئة الخارجية والمقاولين العراقيين وتشخيص اهم المراحل والخطوات التي يمكن اتباعها في عملية التحليل.
 3. تشخيص الاسباب الرئيسية التي دفعت الشركات المنفذة الى التعثر في انجاز المشاريع .
 4. وضع التوصيات والمقترحات لمساعدة اصحاب القرار في المحافظة واستناداً لما ظهر في نتائج البحث

رابعاً// وسائل جمع البيانات

- يعتمد البحث منهج دراسة حالة كونه يجمع بين اكثر من اسلوب بحثي في ان واحد ولغرض اتمام عملية البحث والدراسة تكت الاستعانة بمجموعة من الادوات اللازمة لكل مرحلة من البحث
- أ. الاطار النظري : من اجل الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة تم الاعتماد على ما متوفر من كتب وبحاث علمية اكااديمية ودوريات عربية واجنبية في المكتبات فضلاً عن الاعتماد على شبكة المعلومات الدولية في امداد واغناء الدراسة بالمعلومات العلمية القيمة .
 - ب. الاطار العملي : لقد تم الاعتماد فيه على مجموع من الطرق الاتية :
 1. المعايشة الميدانية والتي نتجت عنها الخبرة الشخصية والعملية في مجال ادارة المشاريع واحالة المناقصات من خلال العضوية في احدى لجان الاحالة .
 2. اجراء المقابلات الشخصية وعرض بعض الاسئلة على بعض الشخصيات القانونية والفنية التي تتمتع بالمهارة والكفاءة في مجال عملهم ومدار البحث .
 3. الحصول على المعلومات من خلال الاطلاع على المستندات الرسمية في قسم العقود العامة في المحافظة ولعينة من المشاريع المحالة والتي كانت متلكنة اثناء فترة التنفيذ وبالاعتماد على المواقف الشهرية والمخاطبات الرسمية.
 4. الاستعانة بالاستمارة لجمع المعلومات وقائمة الفحص الوصفية عن طريق الملاحظة وطرح بعض الاسئلة على المتخصصين في هذا المجال .

الفصل الثاني

احكام المناقصات ولجان الاحالة لتنفيذ العقود

المقدمة

تعد المناقصات من اكثر الطرق استخداماً في ابرام العقود الادارية من قبل الادارة ويلزمها المشرع في الكثير من الحالات باستخدام هذا الاسلوب في التعاقد وهدف ذلك هو ضمان حماية المصالح المالية للإدارة بتمكنها من اختيار افضل العطاءات من حيث الشروط المالية والقانونية (الجبوري ،1989: 177)، وتعتبر المناقصات احدى اهم الاساليب في اغلب الدول و التي يتم من خلالها تنفيذ مشاريعها و توفير مشترياتها حيث تضع كل دولة في تشريعاتها الضوابط و التعليمات التي تنظم عملها بالطريقة الحاكمة التي توحد عمل المنظمات ومؤسساتها الحكومية ولذلك نجد هناك تنوع في التعريفات والتشريعات الفقهية للمناقصات وذلك بسبب تعدد النظم القانونية المطبقة في الحكومات و قد جاء هذا التعدد و التنوع تعبيراً عن اختلاف و تباين الظروف البيئية و السياسية والاقتصادية ولغرض الالمام بالمفاهيم الاساسية والاساليب المتبعة في تنفيذ العقود و مناقشة ما طرحته ادبيات الموضوع بما يؤمن ارضية جيدة و متينة لتساهم في تسهيل فهم ما سيتم تناوله في الجانب العملي حيث وجد الباحث ان يتناول هذا الفصل من الجانب النظري محورين و يتضمن كل منهما :

❖ المبحث الاول // مفهوم المناقصات

لقد اختلفت الآراء والتشريعات ما تناولها لمفهوم وتعريف المناقصة فمنها من ركز في تعريفها على الجانب الاداري والمتعاملين معها ومنهم من ركز على الغاية منها ،لذا سوف نقسم هذا المبحث الى محورين نتناول في

الاول : تعريف المناقصات وانواعها.

الثاني : احالة المناقصة واجراءاتها التمهيديّة التي تسبقها .

اولاً : تعريف المناقصات وانواعها

للقوف على تعريف المناقصة لابد من بيان معنى المناقصة لغة واصطلاحاً وذلك حتى يتم بيان انواعها بشكل تفصيلي .وقد تم تقسيم هذا المطلب الى فرعين:

أ. معنى المناقصة

المناقصة لغةً :- هي إحدى اشتقاقات الفعل نقص وينقص نقصاناً، ويقال نقص الشيء بمعنى ذهب البعض منه ونقص الشيء فهو منقوص وهو يعني الخسران في الحظ (ابن منظور ، 2003: 704) اما معنى المناقصة اصطلاحاً :

هي طريقة بمقتضاها تلتزم الإدارة باختيار افضل من يتقدم للتعاقد معها سواء من الناحية المالية او الفنية (البشير،2009: 191) ، وقد عرفها (الطار، ط:3: 586) بانها مجموعة من الاجراءات تهدف دعوة الجمهور للاشتراك في العملية التي تطرحها الإدارة بقصد الوصول الى المناقص الذي يقدم ارضى الاسعار للتعاقد معه.

وتعتبر المناقصة هي الطريقة الاكثر شيوعاً والمتبعة لتنفيذ اعمال او توريد اصناف عن طريق متعهدين لأي جهة وبالتالي الوصول الى العقد ، وبعبارة اخرى يمكن تعريف المناقصة على انها طريقة من طرق الشراء ذات مراحل متعددة تؤول في نهايتها لإبرام عقد ما بين الجهة الطالبة للعمل او الخدمة او السلعة وطرف اخر في القطاع الخاص والقطاع العام على حد سواء(فريج ، 2007: 214) ، وازداد (الهويدي ، 1998: 51) يمكن ان نعبر عن المناقصة من حيث مضمونها وفكرتها الاساسية عن مجموعة من الاجراءات التي تلتزم جهة الإدارة عند التعاقد باتباعها حيث يتم في ضوئها وبمقتضاها اختيار افضل العروض المقدمة من المتنافسين واقلهم سعراً لإنجاز الاعمال المطلوبة .

ب. انواع المناقصات

للمناقصات انواع تختلف باختلاف اغراضها وقيمة تمويلها فالمناقصات ذات القيمة المالية الكبيرة تختلف عن تلك التي تكون بقيمة مالية صغيرة وكذلك التي تقتصر فيها على عدد من المشاركين عن تلك التي تكون مطلقة ولذا سوف يكون لجهات التعاقد اعتماد احدى الاساليب التالية عند تنفيذ مشاريع الموازنة او العقود العامة او مشاريع تنمية الاقاليم او الاستثمارية بالنسبة للمشاريع التشغيلية او عقود التجهيز او عقود الاستشارية وبمختلف انواعها وهي كما يلي :-

اولاً // المناقصة العامة

عُرفت المناقصة العامة على انها طريقة من طرق التعاقد العام التي تستهدف المفاضلة والاختيار فيما بين المتنافسين بأقل عطاء في عقود الشراء وما يماثلها بحيث تلتزم الإدارة بدفع ادنى مقابل مالي لشراء ما تحصل عليه من خدمات (حلمي ، 1993 : ص207) ، ويقصد بها ايضا مجموعة من الاجراءات تهدف الإدارة من ورائها الى اختيار المتعاقد الذي يتقدم بأرضى الاسعار للأعمال والمشاريع المطروحة ولا تقتصر هذه الطريقة على اشخاص معينين بمعنى ان التنافس فيها يكون عاماً وترسو المناقصة على الشخص الذي يقدم ارضى الاسعار(الهاشمي،1997: 13) .

ثانياً : المناقصة المحدودة

يكون التعاقد بهذه الطريقة في الحالات التي تتطلب بحسب طبيعتها قصر الاشتراك على المقاولين والشركات معينة ومحددة والتي تثبت كفاءتهم من الناحيتين الفنية والمالية شريطة توافر شروط حسن السمعة فيهم .

ومن الجدير بالذكر ان المناقصة المحدودة يتبع فيها نفس الاجراءات الخاصة بالمناقصات العامة على ان الاخيرة يجب الاعلان عنها بالصحف الرسمية اما المناقصة المحدودة فيتم الاعلان عنها بتوجيه دعوات الى المشتغلين بالنشاط المطلوب (نصيف، 2012: 19) ، وعلى هذا الاساس اعتبرها (ابو العينين، 2004: 272) احدى صور المناقصة تحدد في الادارة مقدماً وبكامل اختيارها الافراد والهيئات الذين تدعوهم للاشتراك في المناقصة بقصد التعاقد مع من يتقدم من هؤلاء المتناقصين المعيّنين سلفاً وحيث تخضع هذه الصورة لنفس القواعد الحاكمة للأسلوب السابق من المناقصة فيما عدا حرية الاشتراك فيها فهي مقصورة الى عدد معين الذين تختارهم الادارة وتراعي في اختيارهم الكفاية المالية والفنية وحسن السمعة والذي يدفع جهة الادارة الى التحديد ما قد تقتضيه العملية المطروحة في المناقصة من توريد الخبرات الفنية المطلوبة .

ثالثاً: المناقصة العامة بطريقة التأهيل الفني

تلجأ الادارة الى هذا النوع من المناقصات اذا كانت الاعمال موضوع الصفقة ذات طبيعة خاصة من حيث موضوعها وشروط تنفيذها او تكون عملية معقدة تنسم بالأهمية البالغة (سرودك، 2009: 67) . حيث تكون الالية في هذا النوع من المناقصات بتقديمين اساسيين من المطاريف او العطاءات (الفني والتجاري) فتقوم الادارة بانتقاء المرشحين عن طريق العطاءات الفنية المقدمة ومدى مطابقتها للشروط والمواصفات المطلوبة من جهة صاحب المال وتختار على هذا الاساس ما لا يقل عن ثلاثة عروض مقبولة فنياً ليتم اختيار الافضل منها من حيث العطاءات التجارية عن طريق لجان التحليل وكما نصت عليه المادة (3-3) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية رقم (2) لسنة 2014. ويرى الباحث بعدم الحاجة الى تشريع مثل هذا النوع من اسلوب تنفيذ العقود الحكومية وذلك لان ما جاء به التعليمات المذكورة اعلاه في البندين اولاً وثانياً من المادة 3 هي كافية في اتمام اي عقد مطلوب اضافة الى هذا الاسباب في سرد التعليمات وطرق المناقصات قد تؤدي بالنتيجة الى تعقيدات زائفة في احالة المشاريع وتنفيذها مما يؤدي الى فسح المجال امام المفسدين و ضعاف النفوس الى العش والتلاعب في قرارات الاحالة لأغراض شخصية .

رابعاً: المناقصة بمرحلتين :

يعتبر العراق احد الدول التي تطبق هذا النوع من المناقصات التي تحتاج الى مواصفات فنية معقدة والتي من الصعب تحديد بنودها وشروطها بشكل دقيق في المراحل الاولى من عمر المشروع التي تسبق الاعلان عن المناقصة . يقصد بهذا النوع من المناقصات وحسب ما قال (سويد، 2013: 19) تمكين الإدارة من مواجهة المواصفات الفنية بجوار الشروط المالية اذ لا تلجأ فيها الإدارة العامة إلى مجرد اختيار العطاء الافضل من بين العروض المقدمة لها ، لكنها تقوم بالمقارنة بين الأسعار وبين جودة الأصناف المقدمة لها .

بعبارة أخرى تختار الإدارة من يتقدم بأفضل شروط مالية لتحقيق أفضل مشروع وهي ملزمة بهذا الاختيار (الطماوي، 2008: 231) ، ويمكن القول ان الجهة الادارية تهدف الى التعاقد مع المناقص الذي يقدم اجود عينة بأرخص الاسعار ومن ثم فلا تتقيد الادارة بالتعاقد مع صاحب اقل سعر الا اذا كانت العينة المقدمة هي افضلها من الناحية الفنية (ابو العينين ، 2004: 273). ويرى الباحث ان مثل هذه المناقصات تكون شاملة ويمكن ان تجمع بين انواع المناقصات العامة والمحدودة للوصول الى افضل اختيار بين المتنافسين بعد ان يتم قبول عطاءتهم الفنية وفق المعايير والشروط المطلوبة . حيث من الاجدر بالجهات الادارية مراعاة ناحيتين مهمتين احدهما المالية الكافية تتمثل بالحسابات الختامية للشركات المتقدمة ومدى كفاءتها المالية لتغطية متطلبات العقد والاخرى الشروط والمواصفات الفنية الافضل والاجود من حيث الوقت والجودة ولما كانت هذه العقود الادارية مرتبطة بالمصلحة العامة والمال العام فمن واجب الادارة ان تتأكد من كفاءة المتقدمين ومدى امكانيتهم من الالتزام ببند العقد وماهي الاعمال المماثلة التي قد تم تنفيذها مسبقاً وماهي الخبرات التي تمتلكها في هذا المجال من خلال تقديمها تقريراً مفصلاً للإدارة التي تقوم بدورها ان تمارس سلطتها في استبعاد المقاول المتقدم عند ثبوت غشه او احتياله او افلاسه ، والغاية من ذلك كله هو ليس التعقيد والاطالة في اجراءات التعاقد بقدر ما هو تحقيق الاهداف التالية :

1. تحقيق اكبر وفر مالي للخزينة العامة وموازنة الدولة حيث تلتزم الادارة باختيار صاحب العطاء الافضل مالياً والأكفأ فنياً مع الاخذ بنظر الاعتبار الموازنة بينهما .
2. حماية الادارة لموظفيها والموظف المسؤول ولجنته من تهمة (المحاباة) الفساد .
3. ان تعدد العطاءات والعروض المقدمة الى المناقصة تجعل الادارة ملمة بكل متطلبات الفنية الحديثة المتوفرة في الاسواق المحلية والعالمية ومواكبة التطور الاقتصادية والفني في المحيط الخارجي والاستفادة منه مستقبلاً في سد الثغرات التي قد تحصل نتيجة لنقص المعلومة والخبرة .

خامساً: الدعوة المباشرة

من الثابت ان هذا الاسلوب يطبق في الحالات الاستثنائية في التعاقد حيث يستعان به في الحالات العاجلة التي لا تمثل الاجراءات التقليدية للمناقصة حيث يتم توجه دعوات مجانية الى ما لا يقل عن (3) ثلاثة من المقاولين او الشركات او المكاتب الاستشارية المعتمدين وذلك لقدرتهم وكفاءتهم الفنية والمالية وعند توفر واحد او اكثر من الشروط التي نصت عليها تعليمات تنفيذ العقود الحكومية رقم (2) لسنة 2014 (المادة 3) .

يرى الباحث ان في هذا الاسلوب يدل على خطورته وعلى مدى النزاهة والحيادية والامانة التي يجب ان يتحلى بها رئيس جهة التعاقد والذي يفترض اداركه حيث ان هذا الاسلوب هو ليس ميزة منحت لجهات الرسمية بان تذهب اليها متى شاءت بل ان المشرع قد حددها بالشروط المذكورة في اعلاه فلا يصار اليها الا بتحقيق واحد او اكثر من هذه الشروط .

ولكن يرى الباحث ان هناك الكثير من حالات الفساد التي تجوب هذا الاسلوب في التعاقد ومنها على سبيل المثال يقوم صاحب المال بإعداد كشف تخميني ذو كلفة عالية وبمواصفات فنية عالية الجودة و الغرض منها تعجيز الشركات المتقدمة من الايفاء بتلك المتطلبات او قد يكون تعتيم خلال فترة الاعلان عن ماهية المشروع المقترح بالإضافة الى وضع شروط ومعايير عالية الجودة او تصنيف الشركات المطلوبة يجب ان يكون عالي و الغرض من ذلك كله هو ضمان عدم الحصول على راغب او متقدم لتنفيذ مفردات الكشف لذلك تلجا الادارة الى اسلوب الدعوة المباشرة وحسب ما تراه مناسب من الشركات لتنفيذ مثل هذه الاعمال وهذا جانب من حالات الفساد التي تشوب بعض المشاريع الحكومية واذا ما رجعنا الى التدقيق نجد ان جميع الممارسات التي تتخذها الادارة هي وفق اطر قانونية سليمة ولكن في الحقيقة هنا تدار الشبهات مبطنة حول الكثير من التساؤلات في اهدار للمال العام .

سادساً: العطاء الواحد (العرض الوحيد)

استنتى المشرع في هذا النوع من المناقصات في تعليمات تنفيذ العقود الحكومية رقم (2) لسنة 2014 من صلاحية رئيس جهة التعاقد او من يخوله في اعتماد هذا الاسلوب احالة المناقصات الا بتوفر احد الشرطين :
أ- عندما تكون السلع او الخدمات الاستشارية او المقاولات ذات طبيعة احتكارية او متوفرة لدى جهة معينة محتكرة تمتلك براءة اختراع او الاجازة او الحقوق الحصرية لها .
ب- اذا كانت السلع او المقاولات المطلوبة لأغراض الصيانة او تجهيز ادوات احتياطية لعقود سابقة .
حيث يتم توجيه الدعوة مجاناً الى جهة مختصة واحدة او مقاول او استشاري لتنفيذ العقود وبموافقة اللجنة المركزية ومصادقتها .

سابعاً: التعاقد المباشر

يجوز في الحالات العاجلة التي لا تحتمل اتباع اجراءات المناقصة بجميع انواعها ان يتم اتباع هذا الاسلوب حيث حدد المشرع وحصر اساليب التعاقد على النحو الوارد سابقاً ورسم لكل اسلوب حدوده وبين حالاته والاجراءات التي يقتضيها ومجال عمله الذي لا يجوز ان يختلط بغيره من الاساليب (جمعة، دت:141) و (خليفة، 2008: 181)، ويعد اسلوباً استثنائياً تلجأ اليه الادارة في حال تعذر اللجوء الى الطرق الاخرى وغالباً ما يتعلق الامر احتياجات عاجلة تريد الادارة ان تتعاقد عليها(نصار، 2002: 142) ، ومن الجدير بالذكر ان التعاقد المباشر هي واحدة من الطرق التي استنتتها التعليمات من صلاحية رئيس جهة التعاقد او من يخوله من استخدامها كأحد الطرق في احالة المناقصات او توجيه الدعوة مجاناً للتعاقد مباشرة الا بعد بموافقة اللجنة القطاعية المختصة في مجلس الوزراء وبعد توصية من اللجنة المركزية والمصادقة على الاحالة .
ويرى الباحث ان هذا النوع من اساليب التعاقد هو من اوسع الابواب للفساد ويفتح افاق كبيرة للمتنفذين والمسؤولين والجهات المعنية في الحصول على غابتهم وفقاً لضوابط القانونية وعند الرجوع للمادة (3- سابعاً) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية رقم (2) لسنة 2014 نجد ان المشرع قد وضع محددات في استخدامها والتي تتعلق بأمن وسيادة الدولة وهذا ما نجده في الكثير من الشبهات التي تدور حول عقود التسليح وتجهيز الجيش والقوات الامنية اضافة الى وجود ضعفاً كبيراً في هذه المحددات وعلى راسها الموافقة المشروطة بقبول اللجنة القطاعية في مجلس الوزراء حيث جاءت موافقتهم شكلية على هذا الاسلوب في التعاقد واختيار الشركة المنفذة لبنود العقد وكما نصت عليه الفقرة (و) من البند اعلاه والتي اعتبرت موافقة اللجنة القطاعية يصدر بقرار خلال 14 يوم من تاريخ تسجيل الطلب وبعبكسه تعتبر الموافقة حاصلة ضمناً والذي شجع البعض من استخدام طريقة التعاقد المباشر لأغراض المنفعة الشخصية .

ثانياً// احالة المناقصات والاجراءات التمهيدية التي تسبقها

ان قرار احالة المناقصات الى الشركة التي تقدم افضل العروض تلزم تلك الشركة بإنجاز المشروع في الفترة المحددة ،حيث يقصد بالإحالة هو قرار تتخذه لجنة احيل لها تنفيذ المناقصة بقرار يقضي بموجبة تنفيذ بنود اي عقد .

أ. تعريف الاحالة

الاحالة لغةً: تعرف بانها جعل الامر مقصوراً للمحال اليه مطلوباً منه ، وحول الشيء فتحول ، واحال الامر على فلان جعله مقصوراً عليه وحال الشيء من حال الى حال (النجار، 1960، 207) .
اما تعريفها اصطلاحاً: يتفق الباحث مع الراي الذي قاله (البهادلي، 2013: 22) عندما رجح استخدام كلمة الاحالة بدلا من الارساء كون المشرع العراقي قد استعمل الاولى في القوانين والتعليمات الخاصة بالمناقصات والمزايدات العامة اضافة الى ذلك فان الاولى هي اقرب من الثانية الى الدافع العملي في الاستعمال .
حيث ليس هنالك من سبيل يضمن امكانية ان تكون اجراءات احالة العقود على اساس عادل وتنافسي الا عبر اجرائها عن طريق المناقصة ، وكما بينا فان المناقصة تعني اعلان مؤسسات الدولة لمشاريعها من خلال مختلف وسائل اعلان مثبت فيها نوع المشروع والشروط المطلوبة الاخرى فمن يقدم عطائه فيها ليتم اجراء التحليل لتلك العطاءات وتقييمها على اساس المعايير القانونية والفنية ومن ثم احالة المشروع على الفائز بالتناقص .

ب. الاجراءات التمهيديّة التي تسبق احوالة المناقصة :

اولاً // تحديد الاحتياجات الفعلية

ويطلق على هذه المرحلة احياناً مرحلة ما قبل التصميم pre- design stage وفيها يتم تحديد مدى الاحتياج للمشروع لأنه قبل البدء في أي مشروع لا بد ان يكون هناك احتياج لهذا المشروع وان يؤدي غرضاً معيناً وان تحدد اهدافه قبل الشروع في اي اعمال، وتشتمل هذه المرحلة تحديد الاهداف المطلوبة وتوصيف النواحي الفنية بشكل عام وتقدير التكلفة الاولى وتحديد الجدوى الاقتصادية بالإضافة الى تقييم مدى تأثير المشروع على البيئة المحيطة(فريج،2007: 19)، واعتبر(ابو العينين،2004: 277) هذه الاعمال التمهيديّة تعبر عن ارادة الجهة المتعاقدة هي وحدها وتلتزم فيها والسير على مقتضى التنظيم الاداري المقرر لها ومن ثم فان الشروط التي تضعها الادارة بمفردها ولا تناقش فيها المتعهد الذي يجب عليه ان يقبلها في جملتها فهي تستهدف بذلك سداد حاجاتها وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الفردية الخاصة .

ثانياً : توفر الاعتمادات المالية

الادارة لا تستطيع التعاقد او اجراء اي تصرف يترتب عليها التزامات مالية ما لم يتوفر لديها الاعتماد المالي اللازم كذلك تلتزم الادارة بعدم تجاوز حدود هذا الاعتماد المالي ، ويترتب على مخالفة الادارة لهذا الالتزام المسؤولية القانونية كما لا يجوز التعاقد الا في حدود الاعتمادات المدرجة بالخطة والميزانية للعمل موضوع العقد(راضي،2012: 150) ، واضاف (شرف،2001: 161) اذا قامت الادارة بأبرام عقد ما رغم عدم وجود اعتماد مالي او تجاوزت الاعتماد المالي المرصود له للتعاقد فان ذلك لا يترتب عليه بطلان العقد، بل يظل العقد سليماً منتجاً لآثاره في علاقتها مع المتعاقد معها .

ثالثاً : موافقة الجهات المعنية على الموقع وتخصيص الارض المطلوبة

ان الغرض الاساسي منها هو التأكد من امكانية القيام بالمشروع من الناحية الفنية، فضلاً عن تزويد القائم بالدراسة بأساس يساعده على تقدير التكلفة الاولى وفي نفس مستوى الاهمية نجدها توفر للدارس فرصة لتأخذ في الاعتبار اثر البدائل الفنية المختلفة ، حيث ان تحديد الموقع الملائم يعد من اساسيات الدراسات الاقتصادية والفنية معاً(النجار،2010: 60)

رابعاً: تحديد الشروط والمواصفات الفنية التي تسبق الاعلان عن المناقصة

تكون الشروط والمواصفات وجدول الكميات والخرائط وغيرها مما هو ضروري للتنفيذ جاهزة ودقيقة لتجنب اجراء التغييرات او الاضافات قد تحصل اثناء التنفيذ وهذا ما اشارت اليه الفقرة (هـ) – اولاً – من المادة (2) من التعليمات تنفيذ العقود الحكومية ، حيث اتفق تماماً مع المشرع في الراي ان تحديد المواصفات وجدول الكميات بشكل وافي ودقيق مهم جدا في تحقيق اهداف المشروع والوصول الى افضل صورة لإنجاز العقد وعليه يمكن ان نتساءل كم هي نسبة العقود التي نفذت بالكامل دون اوامر تغيير او اضافات عليها ؟ ان الاجابة على هذا هو الذي يحدد كم هي الخبرة والكفاءة لدى القائمين على تنفيذ هذه العقود لذلك فكلما زادت خبرتهم في مجال عملهم قلت النسبة المذكورة والعكس صحيح ايضاً مع افتراض توفر النزاهة والامانة .

خامساً : توفر الكلفة التخمينية للمشروع

ان تحديد التكلفة الكلية التخمينية للمشروع ضرورية ويجب ان تكون معدة من قبل جهة فنية متخصصة وفقاً لدراسات دقيقة وشاملة للأسعار السائدة في الاسواق والمواصفات المطلوبة والمصادق عليها من الجهة التي تطلب التعاقد وتكون معززة بجدول الكميات والاسعار المصدقة حيث تعتبر هذه الجداول اساس لقياس وتحليل العطاءات المقدمة وتعكس مدى توازن اسعار فقرات العروض المقدمة .

سادساً: الاعلان عن المناقصة :

تعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة للإحالة وتوقيع العقد لذلك لا بد من ان يتم الاعلان في الصحف اليومية او غيرها من الاعلام فيجب ان يتوفر فيه بيانات معينة كتحديد الصنف العمل المطلوب انجازه ومبلغ التأمينات المؤقت والجهة التي تتلقى العطاءات واخر موعد لها (السيد، د.ت: 79) . فيجب ان تُطرح المناقصة على المجتمع كافة وذلك في سبيل ان تستقطب الادارة اكبر عدد من المرشحين المحتملين لتفحص اهليتهم التقنية بشأن الاداء المراد تنفيذه من جهة وضمان مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة بين جميع المتقدمين الذين يحتمل انهم قادرين على الاضطلاع بعبء التنفيذ من جهة اخرى وهذا معناه بقاء مبدأ المنافسة الحرة قائماً ومنتجاً لآثاره (نوح،2013: 537)، اضافة الى ذلك فان المشرع اجازة ان يكون الاعلان الخاص بالمناقصة الوطنية ولمرة واحدة في ثلاثة صحف يومية على الاقل مع الاعلان في الموقع الالكتروني لجهة التعاقد ولوحة الاعلانات الموجودة فيها . اما بخصوص المناقصات الدولية فقد يتم الاعلان عنها (اضافة الى ما ذكر سابقاً) في السفارات العراقية في الخارج عن طريق الملحقيات التجارية اضافة الى موقع الامم المتحدة لتنمية الاعمال (DG,MARKET).

سابعاً : تقديم العطاءات

بعد ان تبدي الادارة رغبتها في التعاقد عن طريق الاعلان عن اجراء المناقصة ويتقدم كل من يجد في نفسه صالحاً للتعاقد مراعيّاً فيه الشروط والمواصفات التي طرحت على اساسها المناقصة (سردوك، 2009: 142) ، وبيّنت تعليمات تنفيذ العقود الحكومية لسنة 2014 ان يتم تقديم العطاءات على شكل مظروف واحد كبير وبداخله ثلاث مظاريّف ومكتوب عليه اسم العطاء واسم الشركة المتقدمة بوقع عليه من قبل المخول قانوناً ويختتم بختم الشركة الاول للعرض الفني والثاني خاص بالعرض التجاري

(المالي) و المظروف الثالث يحتوي المستمسكات الاصلية على ان يتم اخذ التسلسل في فتح المظاريف في عملية الفتح حيث لا يفتح المظروف المالي الا بعد استيفاء عطاء صاحب العرض الفني (الاول) للشروط والمواصفات المطلوبة .

ثامناً: فتح العطاءات وتثبيت البيانات

بعد ان يتم انتهاء فترة التقديم للمناقصة وبالتاريخ المحدد في الاعلان يتم فتح صندوق العطاءات المقدمة من قبل لجنة الفتح في يوم الغلق وبعد الساعة المحددة بالإعلان او في بداية الدوام الرسمي لليوم التالي وبحضور الراغبين من اصحاب العطاءات حيث تقوم لجنة فتح العطاءات بالتأكد من وجود وسلامة الاختام على المظاريف وفحص كل عطاء على حدة بعد ترقيمها ثم يقرأ اسم المقدم العطاء وقيمتها الاجمالية ليسمعه الحاضرون ثم يدون ذلك بمحضر الجلسة وسجل اللجنة هذا في حال ان يكون التقديم بمظروف واحد اما في حال ان يكون التقديم على مظروفين (الفني والمالي) يتمّ المباشرة اولاً بفتح المظاريف الفنية مع الاخذ بنظر الاعتبار جميع الاجراءات السابقة ثم التأكد من اي العروض الفنية مستوفياً للشروط والمواصفات المطلوبة من قبل لجنة مختصة لتقوم بترتيب العروض الفنية وتحديد افضل ثلاثة عروض كمرحلة ثانية ويثبت بمحضر اللجنة وسجل المعلومات ليتم عرضها على لجنة التحليل لاحقا ثم تقوم بفتح مظاريف المالية للعطاءات المستوفية للشروط الفنية والاطلاع عليها لمرحلة ثالثة لتقوم بتحليل هذه العروض المالية واختيار افضلها من الناحيتين الفنية والمالية وليس بالضرورة ان يكون الاقل سعراً هو الافضل ولكن يجب ان يكون الافضل فنياً من بين الاخرين ليتم غلق السجل وتدوين كافة المعلومات والبيانات الخاصة بالمقدمين .

❖ المبحث الثاني // اللجان الخاصة بإحالة المناقصات وتنفيذ العقود

وهي لجان لها سلطة مختصة بإدارة اجراءات المناقصات عن طريق قرارات ادارية تصدرها او اعمال مادية تقوم بها وهي بذلك تمتلك سلطات عامة تقتضيها هذه المهمة ويختلف تكوين هذه اللجان من تشريع الى اخر عرفها (نوح، 2013 : 638) لذلك سنوضح هذه اللجان وما جاء حسب القانون العراقي الى :

اولاً: اللجنة القطاعية المختصة في مجلس الوزراء

وهي لجنة تشكلت في مجلس الوزراء في الجلسة الاعتيادية المرقمة (17) في 2012/4/24 وفي كافة الوزارة هي تنسيق السياسات والبرامج الحكومية بين مختلف وزارات الدولة ومؤسساتها ومتابعة خطط وبرامج الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة وتقديم التقارير اللازمة بشأنها إلى رئيس مجلس الوزراء ومجلس الوزراء وتحفيز الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة للالتزام بحسن تنفيذ وتطبيق القوانين والتشريعات النافذة بما يحقق المصلحة العامة وينسجم مع برامج الحكومة وأولوياتها ويكفل فاعلية الأداء الحكومي وإحالة القضايا الخلافية بين الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة والمحافظات المعروضة عليها إلى اللجان الوزارية القطاعية أو مجلس الوزراء حسب طبيعتها وتبليغ قرارات وتوجيهات مجلس الوزراء أو رئيسه للجهات المعنية ومتابعة تنفيذها (<http://www.iraq-ig-law.org>).

ثانياً : اللجنة المركزية للمراجعة والمصادقة على الاحالة

تشكلت هذه اللجنة من قبل مجلس الوزراء بالأعمال المرقمين ش/ز/2580/1/10 في 2008/2/5 وش/ز/24498/1/10 في 2008/9/32 لتضم الاختصاصات القانونية والمالية والفنية والرقابية تشكل هذه اللجنة في كل وزارة وجهة غير مرتبطة بوزارة ومحافظه (www.mop.gov.iq).

وقد نصت تعليمات تنفيذ العقود الحكومية رقم (2) لسنة 2014 في المادة 5-5- اولاً على (تشكل في الجهات التعاقدية الرسمية لجنة مركزية برئاسة رئيس جهة التعاقد وعضوية وكلاء الوزارة او نواب رئيس جهة التعاقد ورؤساء التشكيلات القانونية والمالية والعقود والرقابة والتنسيق الداخلي وموظفين من ذوي الخبرة والاختصاص في المجالات الفنية يحدد رئيس جهة التعاقد ومقرر اللجنة لا تقل درجته الوظيفية عن الدرجة الثالثة).

ثالثاً: اللجنة الخاصة بفتح العطاءات

وهي لجنة التي يكون اعضاءها من ذوي الخبرة والاختصاص يكون رئيس اللجنة موظف لا تقل درجته الوظيفية عن الثالثة وعضوية كل من الدوائر القانونية والمالية وموظف فني مختص اضافة الى مقرر اللجنة الذي لا تقل درجته الوظيفية عن السادسة. ويختلف تكوين هذه اللجان من تشريع الى اخر كما يختلف من شخص عام الى اخر ولكن رغم كل هذه الاختلافات فان هناك سمات معينة يتميز بها تكوين هذه اللجنة فهي دائماً سلطة ادارية جماعية وتضم العناصر القانونية والمالية والفنية(نوح، 2013: 638-639)، ويقتصر عمل هذه اللجنة على فتح المظاريف وتقوم ببعض الاجراءات التي تنتهي بفحص العينات المقدمة من المقدمي العطاءات والتأكد من سلامة اختامها وعلاماتها حيث يقوم الاعضاء بالتوقيع على هذه العينات وتثبيتها بمحضر اللجنة(السيد، د.ت: 85).

رابعاً : لجنة تحليل واحالة العطاءات

وهي لجنة تتكون من رئيس موظف لا تقل درجته الوظيفية عن الثانية ومن ذوي الخبرة والاختصاص وعضوية عدد من الفنيين المختصين اضافة الى عضو قانوني ومالي ومقرر اللجنة الذي لا يقل درجته الوظيفية عن السادسة ويمكن لهذه اللجنة الاستعانة بموظفين اخرين من ذوي الاختصاص او جهة مختصة وقد ذكر (السيد، د.ت : 86) ان هذه اللجنة تختص باتمام اجراءات التعاقد فتحدد العطاء المقبول للتعاقد بشرط ان يكون الافضل من الناحيتين الفنية و المالية ولكي تقوم بهذه المهمة فانها تقوم بدراسة العروض الفنية للتأكد من مطابقتها لشروط طرح المناقصة ثم تختار الافضل بينها.

ولأهمية موضوع التحليل والاحالة سنركز أكثر في عمل هذه اللجنة و التعرف على الية عملها لما لها تأثير مباشر على اتخاذ القرار الصحيح اضافة الى انها تعطينا دلائل واضحة فيما اذا كانت لجنة التحليل و الاحالة صائبة في قرارها ام كان محجف بحق الاخرين الذين يمتلكون من الخبرات والمؤهلات المالية والفنية يفوق صاحب العطاء الفائز بالمناقصة لذلك سنتناول هذه الاجراءات وفقا لما جاءت به تعليمات تنفيذ العقود الحكومية رقم (2) لسنة 2014 بالإضافة الى التعليمات لمقدمي العطاءات الصادرة من قسم العقود العامة في محافظة كربلاء المقدسة محل بحثنا ودراستنا من خلال :

اولا : الية عمل اللجنة في تحليل العروض

بعد ان يتم الانتهاء من فتح العطاءات في المرحلة السابقة من قبل اللجنة المختصة والتي تقوم بدورها في تثبيت كافة المعلومات والمستمسكات المرفقة مع العطاءات المطلوبة في التقديم وغير المطلوبة وضمن السجل الخاص باللجنة ليثبت ايضا في محضر اللجنة ليكون بذلك انتهاء عمل لجنة الفتح التي تقوم بختم جميع الاوراق الخاصة بكل عطاء تنافسي ليتم بعد ذلك تسليم هذه العطاءات المفتوحة و مرفقاتها الى لجنة التحليل و الاحالة اضافة الى سجل اللجنة ومحضرها الموقع من عضاء اللجنة لتكون هي البداية في عمل لجنة التحليل والاحالة لتقوم بدورها في التقصي عن الحقائق وتتأكد من سلامة المعلومات والمستمسكات في العطاءات التنافسية لذلك تقوم بالتدقيق و التمحص عن كل المشاركين من خلال ارسال مخاطبات رسمية الى الجهات المعنية لأثبات صحة الصدور من عدمها و منها هوية تصنيف المقاولين ، موافقة هيئة الضرائب ، الاعمال المماثلة المقدمة من قبل المقاول و درجة تقييم تلك الاعمال المنفذة سابقا في المؤسسات الحكومية اضافة الى التأكد من سلامة الموقف المالي لصاحب العطاء عن طريق الحسابات الختامية المقدمة لأخر ثلاث سنوات مصدقة من محاسب قانوني والمقدمة مع صك مصدق او خطاب ضمان من احد المصارف المعتمدة ، وقد ذكر (شرف،2007: 232) بان تقوم هذه اللجنة بدراسة النواحي الفنية والمالية في العطاءات المقدمة ومدى مطابقتها للشروط المعلنة وكذلك التحقق من توافر شروط الكفاية الفنية والمالية وحسن السمعة .و عليه فقد اعتمدت التعليمات لمقدمي العطاءات معايير الترتيب الفني والمالي وكما يلي :

أ- الجانب الخاص بإمكانيات الشركة وتفضيلاتها وكما جاءت في البنود المدرجة في جدول رقم (1) لعقود الاشغال و جدول رقم (2) لعقود التجهيز ومنها تحصل على درجات التقييم الفني و هي محسوبة من مئة لتقرب بوزن الجانب الفني والبالغ 60% من التقييم الكلي لتكون المعادلة :

$$\text{الدرجة النهائية الفنية للشركة} = \text{الدرجة الفنية} \times \text{وزن العرض الفني (60\%)} \dots \dots \dots \text{معادلة (1)}$$

ولكي نستخرج الدرجة الفنية علينا استخدام احد الجدولين (1) او (2)

الجدول رقم (1) والخاص بعقود الاشغال

ت	بنود العرض الفني	نسبة وزن البند	نسبة الوزن المقدرة	الملاحظات
1	خبرات الشركة في مجال تنفيذ المشاريع المماثلة	40%		
2	الاليات والمعدات والادوات والممتلكات الخاصة بالشركة	10%		
3	حجم القدرة المالية المصرفية والعقارية	15%		
4	حجم الايرادات السنوية للمشاريع المنجزة	7%		
5	حجم الارباح السنوية للمشاريع المنجزة	5%		
6	مؤهلات الكادر الفني المقترح	8%		
7	مدة تنفيذ المشروع وملائمة خطة العمل	15%		
	مجموع بنود العرض الفني	100%		

الجدول رقم (2) والخاص بعقود التجهيز والخدمات

ت	بنود العرض الفني	نسبة وزن البند	نسبة الوزن المقدرة	الملاحظات
1	خبرات الشركة في مجال تجهيز المواد المماثلة	40%		
2	بلد المنشاء للسلع والخدمات	10%		
3	المواصفات الفنية للمواد المجهزة	10%		
4	حجم السيولة المالية المصرفية والعقارية	10%		
5	حجم الايرادات السنوية للمشاريع المنجزة	7%		
6	حجم الارباح السنوية للمشاريع المنجزة	5%		
7	مدة تنفيذ المشروع وملائمة خطة العمل	18%		
	مجموع بنود العرض الفني	100%		

ب- الجانب المالي للطاء و تحسب كما يلي :

تؤخذ الكلفة المثبتة في العطاء قيد التقييم لتقارن مع الكلفة الاقل في العطاءات الاخرى

$$\text{التقييم المالي} = (\text{المبلغ الاقل سعراً في العطاءات}) \times \text{مبلغ سعر عطاء المقيم} \times 100\% \dots\dots\dots \text{معادلة (2)}$$

و النتيجة تحسب بتقييم (درجة من مئة) \times وزن التقييم المالي و يأخذ 40% لتصبح

$$\text{الدرجة المالية للطاء} = \text{التقييم المالي} \times 40\% \dots\dots\dots \text{معادلة (3)}$$

و بذلك يكون التقييم النهائي للشركة = الدرجة الفنية للشركة + الدرجة المالية للطاء معادلة (4)

و يرى الباحث ان النتائج المتحصلة من تطبيق هذه المعادلات هي غير دقيقة بما فيه الكفاية وذلك لانها نسب وزنية تقديرية فهي تختلف من شخص لآخر و من لجنة لاخرى تبعاً للخبرة العلمية و العملية لاجراء اللجنة و مؤهلاتهم الادارية اضافة الى ذلك فان التغيير الذي يحصل كل سنة اشهر قد يؤدي الى اختيار اعضاء اللجنة على عجلة مما يؤثر على الاختيار الصحيح و التقييم الجيد و لعل السبب في ذلك بان يكون العضو الفني او الحسابي في اللجنة ليس بالمستوى المطلوب في خبرته و كفاءته ليكون مؤهلاً لعضوية لجان التحليل مما يؤدي الى تقوية الفرصة المقبولة لتمييز الحسابات الختامية الرابعة من الخاسرة او اختيار الشركة غير المؤهلة فنياً حيث ينبغي ان يكون التحليل وفقاً لبعده و رؤياً صادقة و تقويم العطاءات من خلال باطن الامور و ليس بالاعتماد على الظاهر منها لكي تحصل على تقييم الاقرب الى الواقع كون ان المتقدمين ربما يبالغون بعض الشيء في المعلومات المقدمة و الغرض منه الحصول على العقد و الفوز بالتناقص اضافة الى ذلك من تعليمات .

لذا يرى الباحث في الجمع بين الطريقة التي استخدمها (صبره، دبت، 68) طريقة بالنقاط و بين ما ذكر اعلاه لتكون هي الاقرب لواقع الحال كونها تحقق توازناً جيداً بين الخبر الفنية التي تمتلكها الشركة و بين السعر الذي تقدمه للمناقسة و للتعرف عليها و هي كما مبين ادناه :

- 1- يتم استخراج الدرجة الفنية لكل العطاءات و كما جاء في الاساليب السابقة لتكون الدرجة من 100 .
- 2- يستبعد العطاء الفني الذي يحصل على تقييم اقل من (70 درجة) .
- 3- يتم الحصول على صاحب العطاء الفائز عن طريق (قسمة العرض المالي على التقييم الفني للشركة) و الذي يحصل على اقل سعراً يكون هو الاوفر حاضاً للفوز بالمناقسة و لتوضيح الحالة نعطي مثال بسيط :

ثانياً : مهام لجنة التحليل و التقييم للعطاءات

- اشارت ضوابط (3) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية و حسب كتاب وزارة التخطيط المرقم 15792/7/4 في 2014/7/20 الى مهام لجنة التحليل و الاحالة :
- (1) تقوم هذه اللجنة بدراسة و استبعاد العطاءات التي لم تستوفي الشروط القانونية كأن يكون عدم مطابقة هوية تصنيف الماولين المطلوبة و غيرها من الوثائق المرفقة مع العطاء .
 - (2) استبعاد العطاءات التي لم ترفق معها التأمينات الاولية كذلك استبعاد العطاءات التي تكون مبنية على اساس تخفيض نسبة مئوية او مبلغ مقطوع من اي من العطاءات الاخرى المقدمة للمناقسة .
 - (3) استكمال البيانات الفنية المطلوبة من المتقدمين و تصحيح الاخطاء ان وجدت مع الاخذ بنظر الاعتبار عدم الجواز باضافة او استكمال اي بيانات تؤثر على الاسعار المقدمة .
 - (4) تقوم اللجنة بارسال مخاطبات رسمية الى الجهات المعنية للتأكد من دقة المعلومات و صحة الوثائق المقدمة من قبل اصحاب العطاءات المتنافسة في قائمة اعمال المماثلة المصدقة من قبل الجهات التعاقدية و اذا ثبت هناك تلاعب او تزوير او عدم صحة المعلومات المقدمة فمن حق اللجنة استبعاد العطاء .
 - (5) استبعاد المناقص المدرج اسمه في القائمة السوداء او المعلق انشطته او متلكاً و مخلاً بتعاقداته السابقة بصورة عامة و بموجب وثائق رسمية اصولية و معلومات وزارة التخطيط او وزارة التجارة لدى دائرة تسجيل الشركات .
 - (6) استبعاد العطاء الذي يقل او يزيد بنسبة 20% من الكلفة التخمينية المخصصة لأغراض الاحالة .

ثالثاً : الالتزامات المترتبة على هذه اللجنة (www.mop.gov.iq)

- (1) ان تجري عملية تحليل العطاءات بسرية تامة و يقدم التقرير النهائي الى اللجنة المركزية للمراجعة و التصديق على الاحالة
- (2) لا يجوز ارسال العطاءات المقدمة الى خارج العراق لتحليلها الا اذا اقتضت طبيعة العمل لذلك و بعد موافقة رئيس جهة التعاقد على ان يتم الاحتفاظ بالنسخ الاصلية لدى جهة التعاقد .
- (3) الاخذ بنظر الاعتبار النسبة المخفضة او المبلغ المستقطع من العطاء اذا تضمن ذلك اثناء عملية التحليل و تقييم العطاءات .
- (4) استبعاد المبالغ الاحتياطية المثبتة في جدول الكميات المسعر عند التحليل و المقارنة ان وجد .
- (5) اعتماد اسعار موحدة لجميع العطاءات عن المقارنة و لأغراض المفاضلة بموجب تسعيرة البنك المركزي العراقي في العملات الاخرى .
- (6) تثبيت توصيات اللجنة في المحضر النهائي الموقع من قبل رئيس و اعضاء اللجنة حيث يذكر فيه اسم مقدم العطاء المرشح للإحالة و جنسيته و بموجب الجدول المرفق و مبلغ العطاء و مدة التنفيذ او التجهيز بالأيام.

- (7) تنظيم جدول مفصل بجميع العطاءات وبعد الانتهاء من عملية التحليل ليبين فيه جميع التفاصيل المتعلقة والنواقص ليتم من خلاله اجراء المقارنة والتقييم بين المناقصين من الناحيتين الفنية والمالية .
 - (8) على اللجنة انجاز اعمالها من دراسة وتحليل ورفع التوصيات قبل انتهاء فترة نفاذ العطاءات المحدد والتي تكون غالباً (30) يوم او اي تمديد حاصل عليه .
 - (9) لا يجوز احالة اكثر من مناقصة واحدة على المتقدمين للمناقصة ا بعد التأكد من كفاءته المالية من خلال مؤشر الارباح في حساباته الختامية المقدمة و لآخر سنتين على ان يكون مصدقة من محاسب و يكون هذا الاجراء شاملاً لجميع المتقدمين و كذلك التأكد من كفاءته الفنية و مقدار ما يمتلك من اليات و معدات تخصصية و ملاكات فنية عاملة
 - (10) على اللجنة مراعاة فترة نفاذ العطاءات فلا يمكن الاحالة بعد انتهاء فترة النفاذ و البالغة 120 يوم .
- اذا حصل اختلاف في الرأي بين اعضاء لجنة التحليل فيجب تثبيت اوجه الخلاف في التقرير النهائي ليحسم الموضوع من قبل رئيس جهة التعاقد .

رابعاً : الامور التي تراعيها اللجنة عند التحليل و الاحالة

- هناك جملة من المواضيع و الحالات التي يجب ان تأخذ بنظر الاعتبار من قبل اللجنة و هي لا تقل اهمية عن ما ذكر سابقاً و كما جاء في تعليمات للمتقدمين للمناقصة منها الاتي :
- 1- عدم احالة او قبول عطاء الشركات العامة التي لا يقع المشروع ضمن اختصاصها .
 - 2- حجم الالتزامات المالية للمقاول خلال السنة التي تؤثر على اداء عمله و كفاءته المالية .
 - 3- ان يكون له سجل مرضي في الانجازات للأعمال السابقة .
 - 4- ان يكون له القدرة على الالتزامات بمواعيد الانجاز و التسليم .
 - 5- لا يجوز الاحالة على الشركات المتلكنة او المدونة في القائمة السوداء .
 - 6- لا يجوز اشراك مكتب يمثل الشركات الاجنبية في اي نشاط او المناقصة العامة داخل العراق اذا كان للشركة فرع في العراق فلا يجوز الاحتفاظ بمكتب و فرع في ان واحد و حسب ما جاء (فقرة 3 من المادة 19 من نظام فروع و مكاتب الشركات الاجنبية في العراق رقم 5 لسنة 1989 .

الفصل الثالث

الاحكام الخاصة بالمشاريع قبل وبعد الحالة

يعتبر المشروع المولود الجديد الي يعتبر بمثابة نواة لأي منشأة او منظمة او هو توسيع وتطوير للوضع السائد ولا يمكن رعاية وتنمية هذا الوليد دون ان تكون هنالك ادارة وتوجيه جهات عليا مدركة تأخذ على عاتقها عملية الرعاية والاشراف والتطوير، ومن هنا بدأت الجهود تتوحد في اطار واحد نحو معرفة المشروع وماهي احتياجاته الحقيقية التي من شأنها ان تصل الى الاهداف المطلوبة الناتجة من ادارة واعية من شأنها ان تشرف على عملية تخطيط وتنظيم ورقابة عملية تنفيذ المشاريع المختلفة وعلى هذا الاساس فقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين

تناول المبحث الاول : ماهية المشاريع

اما المبحث الثاني : دور الادارة في نجاح المشروع

المبحث الاول // ماهية المشاريع

تعتبر المشاريع احدى اهم الوسائل لتطوير المجتمعات بصورة عامة والمنظمات على وجه الخصوص وبشكل متوازن سواء اكانت هذه المشاريع الهدف منها الربح او ان تكون غير ربحية وتأتي فلسفة المشروع انطلاقاً من التنمية الشاملة للأفراد والمنظمات للارتقاء بالطاقت البشرية اما العاملين في المشاريع سواء بتنفيذها او ادارتها او الاشراف عنها فلا بد ان يتمتعوا بجملة من المهارات الاساسية ذات التأثير المباشر على المشروع نفسه وتوجيه موارده نحو الاتجاه الصحيح ويجب ان يفهموا ويقوموا الغرض الذي جاء من اجله وما هي مراحلها والكيفية التي يتم التخطيط له اضافة لتنظيم عناصره وتقسيم المشروع الى أنشطة صغيرة يمكن السيطرة عليها وادارتها بصورة مثالية لتلافي الاخطاء التي قد تحصل اثناء عملية التنفيذ نتيجة لسوء التخطيط او غيرها من الاسباب التي سيتم ذكرها لاحقاً والتي تتسبب في عرقلة سير الاعمال وتأخير المشروع المحال ضمن الشروط والمواصفات المطلوبة،

اولاً // مفهوم المشاريع وانواعها

من الضروري جدا التعرف على المشروع والمفاهيم المرتبطة به وذلك لأنها الاساس لفهم اي عمل ومكوناته والتي ينتج عنها ادارة سليمة في جميع الجوانب، لذلك سنتناول تعريف المشروع على انه :

نشاط تجاري او صناعي او حرفي او خدمي له مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تنتهي عند الانتهاء من تنفيذها ويحقق اغراض معينة وله ميزانية مقيدة ويعتبر كل نشاط في المشروع له بداية ونهاية محددة وتعتمد النشاطات على الموارد المادية مثل الآلات والمعدات و مواد الخام وكذلك على الموارد البشرية حيث لا يمكن تنفيذها بدون تلك الموارد (عبد المقصود، 2006:11).

اما جمعية ادارة المشاريع البريطانية (PMA) Association of project management فقد عرفت المشروع على انه مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة يتم تنفيذها من قبل شخص او منظمة لتحقيق اداء وهدف محدد في اطار الكلفة والزمن والجودة (خير الدين، 2012:27) وقد عُرف من معهد المشروعات الامريكي بانه "عبارة عن مجهود يتم القيام به بهدف تحقيق انجاز محدد، لمرة واحدة، وذو طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس الصورة ويتم انجازها

خلال فترة زمنية محددة وفي حدود ميزانية مالية محددة (" العبيدي والفضل ، 2010 :14). وتعتبر اهداف المشروع هي جزء من اهداف المنظمة التي تسعى من خلالها تحقيق غاياتها التي تعتبر اشباع حاجات اصحاب المصلحة والمستفيدين والموظفين هو هدفها الاساسي ومهما اختلفت المشاريع في طبيعتها او حجمها او تمويلها فانها ترتبط في تحقيق ثلاث اهداف رئيسية وهي :

1. الوقت Time

2. الكلفة Cost

3. المواصفة Specification

ويرى الباحث ان المشروع بشكل عام يقصد به هي تلك المنشآت او النشاطات التي تقدمها او تقيمها الدولة عن طريق مؤسساتها بصورة مباشرة او بمساعدة الآخرين او كلاهما وفقاً لخطة مدروسة موضوعة وتنفذ بطرق واساليب محددة لتحقيق اهدافاً عامة ومصالحة المجتمع وتجري وفقاً للسياسات التي تنتهجها الحكومة وضمن أطر وانظمة قانونية خاصة وعليه ويمكن تصنيف المشاريع في العراق حسب حجم الاعمال وعدد العمال وراس المال الى :-

1. المشاريع الكبرى (العلاقة) :-

وتتمثل بمشاريع الطرق – المحطات – الموانئ – الانفاق – وخطوط الانابيب – السدود الكبرى – محطات الطاقة وغيرها (نصير، 2010:15)، التي تتطلب وحسب ما ذكر (فريج ، 2007: 30) اعداد دليل خاص لإدارتها الذي يشتمل على الكثير من الخطوات والشؤون الادارية وعلى شكل نماذج تستعمل لتأدية وظائف معينة على سبيل المثال نموذج الشهادات المعتمدة – نموذج الاعتماد المواد – نموذج اعتماد مقاولي الباطن – اضافة الى نماذج وخطوات للأنشطة الرئيسية الحساسة مثل تقييم الاعمال واعداد الدفعة المالية وغيرها من النماذج وذلك لضمان حسن سير الاعمال، لذلك يتطلب هذا النوع من المشاريع اشخاص متمرسين وخبراء بعدد المواضيع التي يعالجها وربما يكون هناك حاجة احياناً لتوظيف خبراء ومستشارين (يعقوب، 2008 : 59).

2. المشاريع المتوسطة :-

تشهد الكثير من الدول العربية طفرات اقتصادية غير مسبقة جاءت لتواكب التطور والازدهار الذي تعيشه تلك الدول خصوصاً الدول النفطية التي عمدت الى استغلال العائدات النفطية وعائدات الغاز والاستغلال الامثل لتلك الموارد لتحسين وتطوير وتحديث بنائها التحتية وذلك من خلال تعزيز شبكات الاتصالات والمواصلات والنقل وتشييد الجسور وانشاء الطرق كما تشهد غالبية الدول العربية تطوير وبناء الابراج التجارية والسكنية وانشاء مدن جديدة سعياً منها لتحسين مستوى الحياة العامة للأفراد والذي ينعكس ايجاباً على النمو الاقتصادي بشكل عام فضلاً عن ذلك يعتبراً مركزاً لاستقطاب العديد من الموارد البشرية ورؤوس الاموال والمكائن ويمكن ان توصف بأنها عبارة عن صناعة ومهنة خدمات في ان واحد (بوسنيّة، 2011 : 33) .

3. المشاريع الصغيرة

اختلف الباحثون في تعريفها وحسب وجهات نظر كل منهم ولطبيعة العمليات في البلدان التي يعيشون فيها فقد عرف (Rabbin) على انها موسعة اعمال مملوكة ومشغلة بصورة مستقلة وليست مسيطرة في سوقها وتعتمد على معايير حجم الاعمال وعدد العاملين والايرادات (rabbin & Stephen, 1999:55) وقد تم تعريف المشروع الصغير على انه مجموعة أنشطة استثمارية يمارسها صاحب العمل لتحقيق عائد اقتصادي(كمال الدين و كاسب ، 2007: 7) . وعادوا ليصفوا اصحاب هذه المشروعات بان لديهم قدرة عالية على الابتكار وتجريب افكار جديدة التي تؤدي الى تطوير المنتج اضافة الى المرونة المتوفرة فيها قياساً بالمشروعات الكبيرة والمتوسطة (كمال الدين وكاسب ، 2007:13).

ويعد هذه المقدمة عن انواع المشاريع سوف نركز الاضواء في بحثنا على المشاريع المتوسطة الانشائية المنفذة بال عقود التشغيلية التي ترتبط بالمصلحة العامة والتي تنفذها او تقوم بالأشراف عليها اجهزه الدولة من خلال المؤسسات التابعة لها حيث ان هذه المشاريع لا تأتي من الفراغ او دون هدف معين وانما تأتي استجابة لمطالب المجتمع لتسد جزءاً من احتياجاتهم الاساسية او جاءت لحل مشاكل محددة او تحقيق منفعة او خدمة عامة لما تقوم به بدور كبير في توفير فرص عمل للعاطلين ودورها الرئيسي في مسألة التطور التكنولوجي واستقطاب المستثمرين واصحاب رؤوس الاموال كذلك تساهم في تنويع الهيكل الاقتصادي من خلال نشاطاتها المتعددة وزيادة درجة المنافسة بين الوحدات الادارية والانتاجية والحكومية لذلك سيتم توضيح عملية اختيار هذه المشاريع والاستفادة منها .

ثانياً // مراحل تشيد المشروع (دورة حياة المشروع)

لكل مشروع دورة حياة خاصة به حيث يبدأ من نقطة معينة وينتهي عند اخرى لذا فان بوسع مدراء المنظمات تقسيم المشروعات الى مراحل لإتاحة قدر اكبر من الرقابة الادارية على الاعمال وتعرف مجموع تلك المراحل باسم دورة حياة المشروع تلجأ منظمات كثيرة الى تعريف مجموعة محددة من الدورات الحياة للاستخدام على كافة مشروعاتها عرفها (PMBOK GUIDE, 2004:19) ، و اضافة (العلي ، 2009 : 139) ان لكل مشروع نقطة بداية التي تتطور بعدها الاحداث والفعاليات وصولاً الى نقطة النهاية التي تمثل انجاز المشروع وهذا يعني حدوث التغيرات في الحالة التنظيمية للمشروع اي تبدأ من نقطة تحديد المشروع وتسمى (فكرة المشروع) وتستمر بتراكم الاعمال والفعاليات وصولاً الى الذروة ثم تنخفض حتى الانجاز بالكامل . وتمر المشاريع بمراحل مختلفة خلال دورة حياتها وتبدأ من الفكرة التي تحقق اهدافها ثم تتطور نحو مراحل الى ان تصل الى مرحلة التشغيل والاستفادة ، وتختلف هذه المراحل من مشروع الى اخر وحسب طبيعته وحجمه لكنها جميعها تبدأ من المالك وتنتهي عند المالك وينعكس اي خطأ في المراحل الاولى على المراحل اللاحقة وقد يصبح من الصعب التصحيح كلما تقدم عمر المشروع (بوسنيّة ، 2011 : 47) لذلك فان هذه المراحل يمكن ذكرها على النحو التالي :-

- المرحلة الاولى// ادراك فكرة المشروع (Conceptual phase)
- المرحلة الثانية// جمع المعلومات والدراسات الجدى
- المرحلة الثالثة // طرح المشروع للمناقصة والتعاقد
- المرحلة الرابعة // مرحلة التنفيذ

المبحث الثاني // دور الادارة في نجاح المشروع التمهيد

لا يمكن لأي عمل او برنامج ان يكتب له النجاح في تحقيق اهدافه المطلوبة بمجرد التخطيط ومن ثم القيام بالتنفيذ مالم تقارن اجراءات التنفيذ واساليبه بالمعايير التي تتضمنها الخطة الموضوعية في ضوء الظروف المحيطة الخارجية والداخلية والتي تتسم بعدم الاستقرار والتعقيد خلال فترة التنفيذ مما يتطلب اعادة النظر بالخطة واجراءات تنفيذها بشكل مستمر لتواكب التغييرات ومعرفة تأثيراتها الحالية والمستقبلية في عرقلة نجاح اي المشروع لذلك سيتم تقسيم هذا المبحث الى

اولاً // متطلبات نجاح المشروع

يعتبر نجاح المشاريع في الوقت الحالي هو خطوة مهمة للغاية لأنه يعكس صورة واضحة للمجتمع الذي يعمل فيه عن مدى نجاح الادارة في تنظيم عمل تلك المشاريع لذلك لابد اولاً من التعرف على المحاور الرئيسية التي تساعد للسير نحو تحقيق اهدافه وتخطي العقبات التي تواجهه خلال فترة حياته التنفيذية ولأجل ذلك فلا بد من تقسيم هذه المحاور على الشكل التالي :

1. مفهوم الإدارة في المشروع :

تعتبر الإدارة في الوقت الحالي واحدة من اهم المفاتيح الخاصة بالنجاح على صعيد المنظمة او الشركة او المشروع وفي كل المجالات الاخرى لذلك فان علم الادارة واسع جدا ومتشعب جاء ليكون علم خاص به فهو علم مهم جدا في حياتنا. لطالما تجاهل الكثير لهذا المفهوم في فترات سابقة الا انه فرض نفسه بقوة في جميع المجالات العلمية والعملية لذلك فان الادارة ضرورية لتحقيق التقدم في أي مجال حيث ان هذا الاخير لا يقاس فقط بحجم الموارد المتوفرة وانما يرجع في المرتبة الاولى القدرة على ادارة هذه الموارد بشكل فعال من كل اداريين كفاء يحققون الاهداف التي يرمون الى تحقيقها.

وقد رأى (stoner & freeman) ان الادارة هي عملية التخطيط والتنظيم والرقابة للمجهودات الخاصة بالأعضاء للمنظمة وكذلك المجهودات الخاصة باستخدام كافة المواد التنظيمية الاخرى لتحقيق اهداف المنظمة (عبد العليم، 2007: 5). لذلك سوف نسلط الضوء في هذا المبحث على ادارة المشاريع باعتبارها احد الفروع الحديثة في علم الادارة فان الفضل الكبير في تطورها وازدهارها يعود الى المؤسسات العسكرية في الحرب العالمية الثانية وما تلاها من حروب باردة حيث ظهرت مشاريع عملاقة مثل مشاريع وكالة ناسا الفضائية ومشروع الردع الفضائي ومشروع القنابل الذكوية (خيرالدين، 2012: 93) ، لذلك تعتبر ادارة المشروع هي تطبيق المعارف والمهارات والادوات والتقنيات لإدارة أنشطة المشروع لتلبي متطلبات اهداف المشروع (PMBOK, 2008)، حيث في ادارة المشاريع يقوم الرئيس المؤقت للمشروع والذي يسمى مدير المشروع بتوجيه الادارة من خلال الاستفادة الكاملة من المواد المتوفرة بما في ذلك الموارد البشرية وذلك لتحقيق الغاية من المشروع (الهدف والانجازات) ضمن حدود الكلفة المتوقعة والوقت المحدد وبمستوى المواصفة المطلوبة (www.eprints.quk.edu).

2. احتياجات المشروع الناجح

هنالك احتياجات من اللازم توفرها ليكون عمل المشروع قائماً بالاتجاه الصحيح نحو النجاح :-

- أ. فريق العمل staffing
- ب. الميزانية Budging
- ج. الاتصالات communication
- د. التقدير Estimating

3. مقومات نجاح المشروع المحال

ان نجاح المشروع يعتمد على العديد من الخصائص المرتبطة بمستوى خبرة فريق العمل المتمثل بلجنة الاشراف على الأنشطة وفقرات العمل اضافة الى خبرة مدير المشروع وقدرته على ادارة سير الاعمال وقابليته على السيطرة وتوجيه فريق المشروع واستقراره وتوازنه والمحافظة على كفاءة الاتصال بينه وبين مرافقيه من جهة والمؤسسات التي ترتبط مع المشروع الذي تحت التنفيذ من جهة ثانية ، فقد اكد الكثير من الباحثين ان خواص المشروع الناجح ذو صلة وثيقة بالإدارة الجيدة والتخطيط والالتزام بالهدف اضافة الى مدى تحفيز فريق العمل والمحافظة على تدريبهم بصورة مستمرة لدفع كفاءتهم وخبرتهم لديمومة المشاريع الحالية والمستقبلية . فان على رب العمل ان يضع نصب عينه هذه الاعتبارات المهمة جدا للحصول على التوازن في بنية اعمال المنظمة.

كذلك يعتبر نجاح المشروع من وجهة نظر علماء ادارة المشاريع يختلف باختلاف نوع المشروع وطرق ادارتها لذلك لا يوجد تعريف موحدة لهذا المفهوم على الرغم من ان هنالك توافق في الآراء حول اهمية هذا الجانب هذا الجانب لممارسة ادارة المشاريع وعلاقة اصحاب المصلحة في المشروع فيما اذا كانوا راضون تماماً بما يخلفه نتائج المشروع (Alexasdrova & Ivanova, 2012: 13) حيث يمكن يعرف نجاح المشروع هو الانتهاء من جميع الأنشطة في الوقت والكلفة والاداء ولكن في هذا

التعريف له تعديلات حسب التعقيدات في المشاريع التي نتجت من العولمة والتعقيدات في شركات البناء (www.saylor.org/books:P82) وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في نجاح المشروع:

- أ. اهداف واضحة clear Goals
- ب. التخطيط السليم (proper planning).
- ج. دعم الادارة العليا لفريق التنفيذ
- د. الاشراف supervision
- هـ. الاتصالات communications
- و. المراقبة والتقييم monitoring and feedback

ثانياً // الوظائف الادارية في المشاريع

هي سلسلة مترابطة ومتكاملة في عملية ادارة المشروع والتي من خلالها يتم الوصول الى نسب الانجاز المطلوبة وانهاء المشروع حيث ان كل وظيفة ترتبط بالتي تسبقها وتحقق بالوظيفة التي تلحقها ، لذلك سنتناول في هذا الجانب الوظائف الادارية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه (القيادة) والرقابة لذلك فان عملية التخطيط لا تقتصر فقط على تحديد الاهداف الرئيسية والثانوية للمشروع وانما لابد من تنظيم الاداء وعلى جميع المستويات المتنوعة وتوزيعها بموجب الخطط الموضوعه لذلك ، حيث ينبغي على مدير المشروع توزيع الاعمال على العاملين كل حسب اختصاصه ومهارته وقدرته الفنية والتي تحتاج الى مسألة مهمة جدا ألا وهي القيادة او التوجيه لضمان سير وتطبيق الخطط نحو النجاح اضافة الى تحفيز العاملين لإنجاز المهام الموكلة لهم وتحقيق المطلوب لذلك فمن الضروري على المدير والادارة تحديد الاهداف التي يتوخاها من العاملين بوضع خطة تتضمن وصول التعليمات لهم بالوقت والشكل المناسبين ومراقبة حسن التنفيذ التي لا يمكن ممارستها الا من خلال وضع خطة لمعايير الادارة التي تتم على اساس عملية الرقابة ومن ثم تقسيم الوظائف على العاملين في المشروع او بالاعتماد على عناصر مهمة في جميع وظائف الادارة والتي يجب مراعاتها في كل مرحلة في حياة المشروع ومنها (الوقت ، المال ، الجودة ، البيانات او المعلومات والادارة نفسها) وعلى هذا الاساس سوف نبدأ في عملية ادارة المشروع من خلال هذه الوظائف:-

1. التخطيط Planning

يعنى التخطيط للمشروع بوضع تصور قابل للتنفيذ للعمليات التي يتم بتنفيذها انجاز المشروع وتشمل هذه المرحلة على تحديد العمليات التي يجب تنفيذها والترتيب الذي يجب التنفيذ به ، لهذا يتطلب دراية عميقة بأساليب التنفيذ مع قدرة على صياغة المشروع على صورة اجزاء عمل منفصلة وتحديد العلاقة بين هذه الاجزاء لذلك يفضل ان يقوم بهذه المهمة افراد لديهم الخبرة الكبيرة بالعمل في مواقع التشديد

(الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج : 24) لذلك تعتبر خطة ادارة المشروع هي المصدر الرئيسي للمعلومات فيما يتعلق بالطريقة التي سيتم بها تخطيط المشروع وتنفيذه ومتابعته ومراقبته والانتهاه منه (PMBOK Guide,2004:58)، وعليه فالتخطيط يعني الاعداد المسبق لما يجب عمله واسلوبه وتوقيته والمسؤول عن التنفيذ وبذلك نجد ان التخطيط المصير للفجوة بين مانحن فيه الان وما نرغب في الوصول اليه اي انه يجعل من السهل تحقيق ما نرغب فيه اذا لم تحدث ظروف غير متوقعة لم تؤخذ في الحسبان ونظرا للصعوبة التي ينطوي عليها التنبؤ المستقبلي والتحكم في كل المتغيرات الا ان التخطيط يساعد في عدم ترك الاحداث للصدفة(جماز،2010: 92)

2. التنظيم للمشروع

يعتبر التنظيم من العناصر الاساسية للادارة اد بدونه لا يمكن للمدير القيام بعمله. لذلك فهو الوسيلة التي يتمكن الافراد من خلالها العمل بكفاءة وفعالية وذلك لكونه المحور الذي يتضمن اعداد الجهاز الفني اللازم لتنفيذ الاهداف المحددة وتوزيع الواجبات على اعضاء فريق المشروع بدرجة عالية من التنسيق لذلك في التنظيم يحدد المسؤوليات والواجبات لكل فرد من فريق السلطة والصلاحيات اللازمة ليتحمل هذه المسؤوليات.

لا توجد نظرية تنظيمية موحدة للمشاريع حيث يتم تنظيم لكل مشروع لانجازه بكفاءة وفاعلية وهناك عدة عوامل تؤثر على هيكل التنظيمي لتنفيذ المشاريع وهي درجة تعقيد المشروع وثقافة المنظمة الام وتفضيلات مدير المشروع اضافة الى المعرفة ومهارات فريق المشروع وعلاقة المنظمة مع مكتب ادارة المشروع (www.saylor.orgbooks).

3. القيادة leadership

تعتبر القيادة من اهم الادوات التوجيهية الفعالة في الوسيلة الاساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التعاون بين العاملين في المنظمة او المشروع من اجل تحقيق اهداف محددة ، لذلك تعتبر العامل الرئيسي الفعال في نجاح المشاريع لأنه يحول ويترجم الخطوات السابقة الناتجة من وظائف الادارة، ويقول (عبد العليم، 2007 : 152) ان ممارسة وظيفتي التخطيط والتنظيم تصبح مجرد قوالب جامدة لا معنى لها مالم يتم تحريك جهود الافراد نحو تنفيذ الاعمال وفقاً للخطة المحددة وفي اطار التنظيم المعتمد لذلك فأنها تمثل المرحلة الاولى من مراحل التنفيذية على الرغم من تأثيرها بالوظائف الادارية الاخرى فان نجاحها يتوقف على التحديد السليم للأهداف والخطط والسياسات الفعالة والتنظيم الاداري الجيد والمعايير الرقابية المحكمة.

1. الرقابة

تشكل الرقابة بعداً جوهرياً مهماً من ابعاد الوظائف الادارية باعتبارها معياراً فعالاً لخدمة عمل الادارة فهي تعطي مؤشراً واضحاً للتحذير من الوقوع بالأخطاء او الانحرافات مستقبلاً اضافة الى انها تتيح للادارة اتخاذ الاجراءات التقييمية في الوقت المناسب لعلاج الانحرافات التي قد تحصل اثناء التنفيذ لذلك تعتبر الرقابة وسيلة لتحقيق واستكمال العمليات التي تسبقها من الوظائف الادارية كذلك هي ضمان التنسيق الفعال كما انها الوسيلة للتعرف على مدى كفاءة الادارة في انجاز اهدافها لذلك اصبحت بمثابة المحدد الذي تركز عليه الادارة في التأكد من ان كل شي يسير وفقاً للخطة الموضوعية وعليه نود ان نستعرض مختلف وجهات النظر التي قيلت بهذا الخصوص للوقوف على معنى محدد ومنضبط لهذا المفهوم.

ثالثاً// اسباب ومخاطر تلكؤ المشاريع

تتأثر المشاريع بأنواعها خلال دورة حياتها بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تعيق وتبطئ عجلة انجازها في الوقت المخطط له والتي تعتبر من الاهداف الرئيسية والمهمة في ادارة عمل المشاريع لذلك فان هذه الحالة في دورة حياة المشروع لها اثار سلبية على قيمة العقد من الناحية الزمنية والمالية كونها مرتبطة بعناصر لها مؤشرات وقيمة نقدية كالموارد التي تدخل في تنفيذ أنشطة وفعاليات كل مشروع مثل المواد الاولية ، الاليات والمعدات ، العمالة اضافة الى التمويل المالي لذلك فان اي تلكؤ قد يحدث سيعود بلا شك بالضرر على طرفي العقد ولا يستبعد عنها المخاطر العديدة التي تظهر وتتفاقم ويصعب تفاديها والسيطرة عليها بمرور الزمن ، وسيتم تقسيم هذا الجانب من الفرع الى :

أ. تعريف التلكؤ المشروع

لا بد من الاشارة أولاً الى التعرف على مصطلح التلكؤ ماذا يعني ؟ وبعد الرجوع الى المصادر اللغوية نجد ان معناه لغةً: تَلَكَّأَ عليه: اي اعتل وابطأ وتلكأت عن الامر تَلَكَّؤاً اي تباطأت عنه وتوقفت وعتلت عليه وامتنعت (ابن منظور ، 2003 : 119) و (المرعشلي ، 2003 : 61) و (مصطفى واخرون ، 1989 : 154).
تعريفها اصطلاحاً وقد استعمل الكثير من الباحثين العديد من المفردات ذات نفس الدلالة والمعنى حيث استعمل (الهنداوي ، 2007 : 11) مصطلح التأخير وعرفه بانه حالة سلبية في الصناعة الانشائية تساهم في فشل تحقيق الاهداف المحددة بالعقد بين المقاول ورب العمل بغض النظر عن اسبابها ومسبباتها التي يجب ان تدرس بعناية لإيجاد الحلول السليمة، وأشار (فريج ، 2008 : 388) ان التأخير في العادة يكون بمسندات التعاقد وبين ان اي افعال او احداث تؤدي الى امتداد الوقت اللازم لإنجاز او اتمام العقد ، وهناك تعاريف اخرى منها فشل المقاول في اكمال ما بذمته من اعمال في الوقت المحدد وبموجب العقد المتفق عليه بين الطرفين لذلك يكون هناك مخالفة في العقد ، حيث استعمل كذلك (العلي ، 2009 : 474) مصطلح الفشل حين حدد معايير فشل المشروع ومنها عدم تلبية متطلبات اطراف المشروع وقال Bramble & Donofrio بأنها حالة التوقف التام عن العمل او في حالة استمرار اداء العمل بمعدلات بطيئة وهو ما يسمى بالتباطؤ حيث يستحيل معه الانتهاء من الاعمال في الوقت المخطط اذا ما استمر العمل بنفس المعدل (ابو سنية ، 2011 : 90) ، ويتفق الباحث مع ما قاله (حسين ، 2015 : 35) حينما استعمل مصطلح التلكؤ وهو الانسب والاعم والذي يعطي مؤشراً على تعثر المشروع في تحقيق اهدافه المخطط له وبالتالي يمكن استخدام المصطلحين بصورة متبادلة ، للتعبير عن الانحرافات في نسب الانجاز بين ما هو مخطط له وما هو واقع حال سير العمل وكما اكد ذلك المجمع العلمي العراقي . واعتبر (فريج ، 2008 : 388) ان هذه من اكثر المشاكل التي تواجه المشاريع شيوعاً ، حيث تتسبب بالإضافة لتأخير الوقت الى زيادة الكلفة مما ينتج عنه ترحيل الانتهاء الفعلي للمشروع عن ما هو مخطط له وتأخير الاستنفاع بالمشروع وزيادة كلفة التشييد نتيجة تمديد الفترة الاصلية للعقد .

ب. الآثار السلبية لتلكؤ المشاريع

ان لتأخيرات المشاريع تأثيرات على عدة جهات وخصوصاً على طرفي العقد المتمثلة بالمالك والمقاول نفسه اضافة الى المجتمع الذي يعمل فيه مما يسبب ارباك على المستوى العام وربما يؤثر في بعض الاحيان على مشاريع اخرى مجاورة او قد يكون تأثيرها احياناً تشعبي على مجموعة من المشاريع لنفس الموقع . وهناك دراسة قام بها (Thomas 2001) اظهرت ان 30% من المشاريع توقفت والغيت في منتصف الطريق وان اكثر من 50% منها قد تجاوزت الكلفة الواردة في الموازنة التقديرية بنسبة 190% وان اكثر من نصفها ايضاً تجاوزت الوقت المخطط له في الجدول بنسبة 220% (خير الدين ، 2012 : 206) ، ومما تبين سابقاً يمكن ان نبين اهم الاطراف التي ستتأثر بتلكؤ المشروع وكما يلي :

1. المقاول (Contractor)

اشارت دراسات عديدة قام بها باحثون ان الجهة المنفذة للأعمال هي اول المتأثرين بشكل طردي في درجة الاضرار التي تصيب عملهم والمردود المادي حيث انها تسبب زيادة في التكاليف غير المباشرة المتمثلة بأجور الإداريين والعاملين والفنيين الذين يعملون ضمن فريق المقاول في المشروع نفسه الذي يحتاج الى تجديد خطاب الضمان الذي يترتب عليه ضمانات مصرفية وقد يتسبب خسارة المقاول اذا ما حصل التأخير في أنجاز العمل بسبب ارتفاع اسعار المواد لعدم الاستقرار في البيئة الخارجية وخصوصاً في الاوقات التي نمر فيها حالياً في ظل سياسات التقشف في الموازنة الاتحادية التي تنعكس سلباً في عدم التوازن المالي للمقاول التي يؤدي الى استحالة تنفيذ العقد وبذلك ستفقد الشركة او المقاول احدي اهم الاصول وهي السمعة الطيبة وقد اضاف (الهنداوي ، 2007 : 19) وقد يتم ادراجه في القائمة السوداء او يمنع من مزاوله عمله لفترات طويلة كعقوبة رادعة على تأخيره في انجاز ما بذمته من اعمال .

2. آثار تلكؤ المشروع على المالك (رب العمل) project delay effects on owner

وهم المتمثلون وكما وصفهم (خير الدين، 2012: 35) بانهم اصحاب المصلحة في المشروع وهم الادارة العليا للمنظمة التي يتبع لها المشروع اضافة الى المدراء الموظفين وفريق عمل المشروع وهم الطاقم الوظيفي الذي يعمل في المشروع والمعني بتنفيذ كافة الانشطة مع الشخص الذي يقودهم وهو المسؤول الاول عن نجاحه او فشله الا وهو (مدير المشروع) لذلك ستظهر آثار غير ايجابية على المالك وكما وصفها (فريج ،2008: 388) حين قال ان المالك لا يستطيع ان يبدأ في الاستخدام الفعلي للمشروع ويفقد مقدار العوائد المخططة عن هذا الاستخدام خلال فترة تأخر المشروع، وهذا يعني عدم امكانية استعماله للغرض الذي انشأ من اجله وبالتالي عدم الانتفاع من استثماره وافشال برامجه وخططه المستقبلية في اي استثمار جديد وتعرضه لبعض الخسائر المالية (الهنداوي، 2007: 16).

3. آثار تلكؤ المشروع على المجتمع project delay effects on society

قد يؤثر المشروع المتأخر بصورة مباشرة على المحيط الذي انشاء فيه وذلك بإرباك الحياة اليومية للمجتمع نتيجة لعدم اكمال الاعمال التي تسبب الفوضى التي تعم المنطقة التي يعمل فيها وخصوصاً للمشاريع الخدمية والبنى التحتية الذي يقودنا الى ضجر وامتعاض المواطن من رب العمل والمقاول اضافة الى ذلك انه يؤثر بصورة غير مباشرة على تأجيل المشاريع المكتملة بصورة كلية او جزئية مما ينعكس ايضا على الخدمة المجتمعية.

ج. اسباب التلكؤ في المشروع

هنالك العديد من الاسباب التي تأتي من مصادر مختلفة لتؤدي الى عرقلة سير حياة المشروع اليومية خلال فترة التنفيذ لذلك لا يمكن عدّها وحصرها لان لكل مشروع بينته الخاصة وظروفه تختلف عن الاخر كذلك فان حجم المشروع وحجم الموارد الداخلة له تتناسب تناسباً طردياً مع هذه الاسباب وقد ذكر (dayi,2010: 12) هناك مجموعتان من اسباب التأخير هي الاسباب الداخلية والخارجية حيث الاسباب الداخلية تأتي من الاطراف الاربعة المعنية (المالك ، المصممون ،المقاولين ،الاستشاريين).اما الاسباب الخارجية على سبيل المثال (الحكومة ، موردي المواد ،الظروف الجوية ، وغيرها)واضاف (فريج ، 2008: 390) ان هناك تأخيرات ليس لها علاقة بالمالك او المقاول بل انها تنتج عن طريق طرف ثالث كالقوى القهرية والحروب ، لذلك فان الباحثين بذلوا الجهود لتحديد الاسباب الرئيسية التي تؤدي الى مثل هذه الظاهرة العالمية (Ahmed et. al.,2003: 5).

د. اصناف التأخيرات

يمكن لفريق المشروع ورب العمل ان يصنف اي نوع من التأخير الذي قد يحصل في نسب الانجاز وحسب ما تراه مناسباً وفقاً للقوانين والشروط المعتمدة حيث يعتمد عليه المالك في تحديد استحقاق المقاول وقد صنفت من قبل (Ahmed et. al.,2003: 5) بالشكل التالي :

1. تأخيرات مقبولة (Excusable) : وهي على نوعين
 - أ. تستحق التعويض compensable delays
 - ب. غير مستحقة التعويض non compensable delays
2. تأخيرات غير مقبولة non Excusable delays

1. التأخيرات المقبولة Excusable delays

و عرفها diekmann بأنها التأخيرات متوقعة من قبل فريق الاشراف او خارج عن سيطرتها وليس ناتج عن فشل او اهمال في العمل (الهنداوي ، 2007: 21) فهي تنقسم الى نوعين :

أ. تأخيرات غير مستحقة التعويض

عندما يكون التوقف في العمل ناتج من عوائق غير متوقعة وخارج السيطرة وتكون معقولة ولا تعزى الى الاهمال او الخطأ المقاول لذا قد يكون هذا النوع يعني ضمناً ان احد اطراف العقد ليس علي خطأ بموجب عقد الاتفاق الذي وافقوا على تقاسم المخاطر والعواقب عند حدود هذا التوقف وعليه لن يتلقى المقاول اي تعويضاً عن تكلفة التأخير بل ان يستحق وقت اضافي لإكمال عمله ويتم اعفاءهم من تعويضات مقطوعة مثل الغرامات التأخيرية (Ahmed et. al.,2003: 5)

ب. يستحق التعويض

تأتي نتيجة لتغيرات تحصل في العقد بوجود اوامر تغيير في هي تكون مقبولة بعذر الذي تسبب في التوقف عن العمل كلاً او جزءاً ناجم عن فعل المالك وبذلك فان الطرف الثاني يستحق تمديداً في وقت الانجاز اضافة الى اجراء تعديلاً لأي زيادة في التكاليف (dayi,2010:21) & (Ahmed et. al.,2003: 6)

2. التأخيرات غير المقبولة (غير مبررة)

وصفها (الهنداوي ، 2007: 22) بانها تلك التي تكون ناشئة بسبب المقاول او كادره او مقاوليه الثانويين او مجهزي المواد التابعين له ولا يتم فيها منح المُنفذ اي مدد اضافية او كلف اضافية ويتحمل لوحده تبعاتها القانونية ويكون ملزماً بدفع الغرامات التأخيرية التي هي من حق رب العمل وحسب ما نص عليه عقد الاتفاق .

الفصل الرابع

تشخيص وتحليل قرارات الاحالة و تأثيرها على المشروع

تم التطرق في الجانب النظري للإجراءات التي تتخذها الجهات الادارية في عملية تحليل العروض واحالة المشاريع بأسلوب المناقصات من خلال لجان خاصة تقوم بذلك ويمكن الاستدلال عن مدى مصداقية هذه اللجان في عملها من خلال التركيز على المشاكل والمسببات الرئيسية بشكل علمي وتحليل هذه الاسباب وبالتالي وضع الحلول المناسبة للواقع العملي وزيادة قدرة هذه اللجان في تحليل العطاءات المقدمة واتخاذ القرارات الصائبة عن طريق المعرفة الحقيقية بعملية تحليل العطاءات والمعوقات التي تشوب هذه الفترة والتي تعد الخطوة الاساسية في عملية اتخاذ القرار كما يمكن التطرق الى معرفة الاسباب الواقعية التي تعيق وتأخر خطط سير المشروع نحو الانجاز .

اولاً// مشاريع المحافظة والبنى التحتية

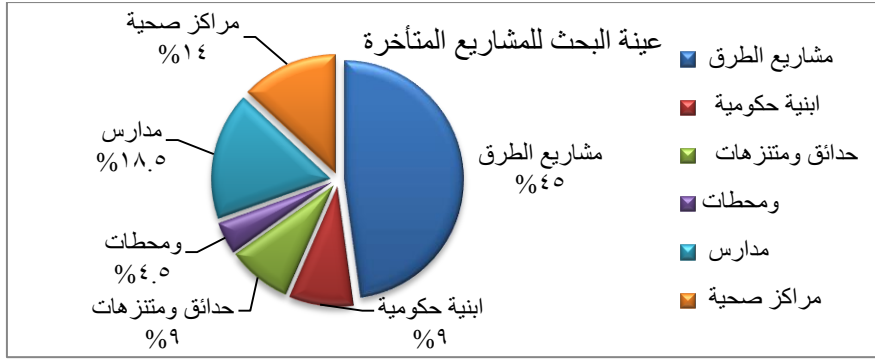
تتميز محافظة كربلاء بالنشاطات الخدمية لعموم القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والعمرانية لتغطي مساحة واسعة من التصميم الاساس والرقعة الجغرافية في المحافظة من خلال احالة وتنفيذ العديد من المشاريع التي تقدم خدمة للمجتمع محاولة بذلك استكمال البنى التحتية والمرافق العامة في المدينة وعلى هذا الاساس سيتم تقسيم هذا المحور الى :

1. دراسة في عينة من المشاريع المتكئة في المحافظة

تم اخذ عينة من مشاريع المنفذة في المحافظة وعلى خطة تنمية الاقاليم للسنتين (2012، 2013) كمجتمع للبحث وذلك لما لها من أهمية كبيرة في إعمار المحافظة خلال هذه الحقبة الزمنية التي شهدت كثرة المشاريع المحالة نتيجة رصد مبالغ كبيرة من الحكومة الاتحادية الى الحكومة المحلية تحت مسمى تخصيصات خطة مشاريع تنمية الاقاليم وتقدر حوالي (194.553.682.498) في عام 2012 وفي عام 2013 كان المصروف على المشاريع حوالي (221.517.303.081) والهدف منها رفع مستوى الخدمة المجتمعية وتطوير مشاريع البنى التحتية في المحافظة لذلك سيتم التركيز على عينة من المشاريع المتأخرة كعينة قصدية خلال هذه الفترة ليتم دراستها على شكل مراحل ابتداءً من حياة المشروع خلال فترة الاحالة و حتى الانتهاء والتسليم مروراً بفترات التنفيذ ونسب الانجاز لكل مشروع وذلك لمعرفة اهم اسباب التي تؤدي الى تباطؤ العمل ومن الجدير بالذكر ان المحافظة قد عانت من الإهمال والحرمان طيلة عقود سابقة حيث إن مناطق المحافظة واقتصادها والنواحي التابعة لها تعاني من ضعف في خدمات البنى التحتية والمشاريع الخدمية التي لها مساس مباشر في الحياة اليومية للمواطنين، حيث انها تفتقر لمشاريع متكاملة لشبكات الصرف الصحي ومشاريع مد شبكات الماء الصالح للشرب كذلك قلة مشاريع التبليط والاكساء التي لا تلبى احتياجات المدينة وسكانها لا سيما انها تشهد زحامات خانقة أيام الزيارات والمناسبات الدينية وذلك لأنها تمثل حلقة رابطة بين المحافظات الشمالية والجنوبية اضافة الى خصوصيتها الدينية بوجود العيتين المقدستين الحسينية والعباسية، لذلك اكتسبت مشاريعها المنفذة أهمية خاصة بضرورة إكمالها ضمن ما خطط له من أهداف ومن جداول زمنية للإنجاز. أما عينة البحث فقد تم أخذ المشاريع التي مرت بمراحل إعداد وتنفيذ وتسليم متمثلة فكانت (22) مشروع(متأخر) متنوعة وهي عبارة عن مجموعة من مشاريع الطرق كمشاريع التبليط والاكساء وتطوير الشوارع ومشاريع الأبنية الحكومية و المراكز الصحية والمدارس ومشاريع إنشاء وتطوير الحدائق والمتنزهات، وقد توزعت على العامين (2012-2013) مثلت أكثرها تلوأ وتأثيراً على إعمار المحافظة وتطويرها، ويبين الجدول (4- 1) مجتمع وعينة البحث للمشاريع وقد تم تمثيلها على شكل مخطط دائري يعرض نسبة كل جنس من المشاريع بالنسبة للإجمالي لزيادة الإيضاح كما في مابين في جدول (4-1) يمثل العينة

ت	السنوات	جنس المشروع	عينة البحث
1.	2013-2012	مشاريع الطرق	10
2.	2013-2012	ابنية حكومية	2
3.	2013-2012	حدائق ومتنزهات	2
4.	2013-2012	ومحطات	1
5.	2013-2012	مدارس	4
6.	2013-2012	مراكز صحية	3

جدول (4- 1) المصدر / من إعداد الباحث بالإعتماد على الوثائق والسجلات الرسمية

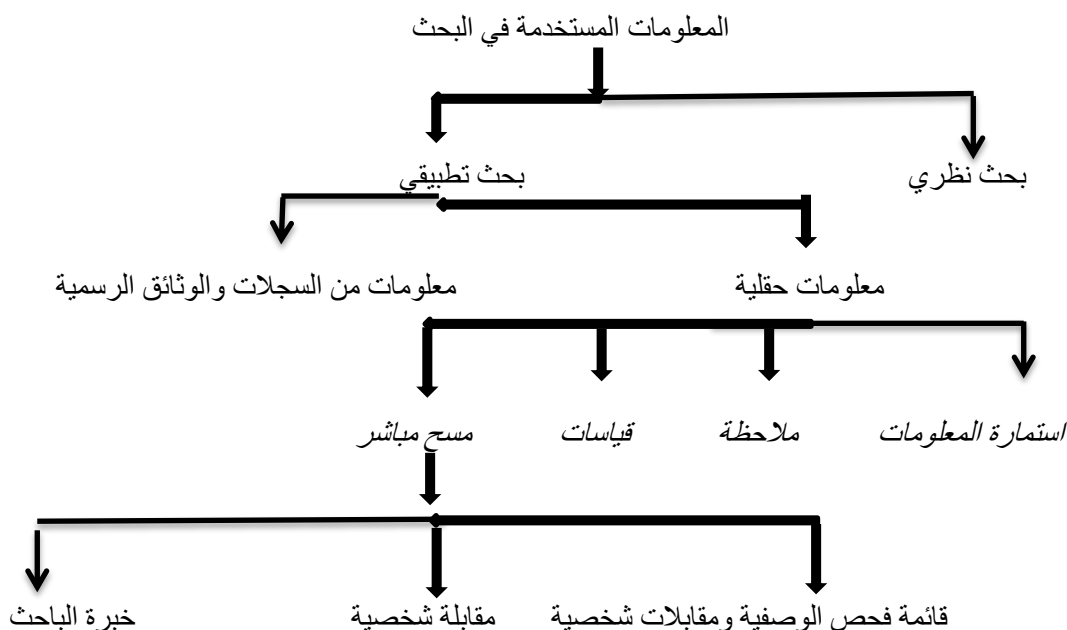


شكل (2-4) يوضح نسب عينة البحث للمشاريع المتأخرة

وقد توزعت عينة البحث للمشاريع على ستة أنواع من المشاريع وهي مشاريع الطرق والأبنية والحدائق والمنتزهات كما في الشكل (4-2) حيث كانت النسبة الأكبر من المشاريع للطرق وبنسبة (45%) وهذا يفسر اهتمام الجهات الادارية في المحافظة بمشاريع الطرق والتي تمثل جزءاً من العصب الحيوي لنشاط المواطنين على المستوى السكني والتجاري والصناعي لذلك فهي من اكثر المشاريع التي يحدث فيها حالات التأخير تليها مشاريع انشاء مدارس وما يعنيه قطاع التربية من تدهور في تلبية احتياجات الطلبة وكانت بنسبة (18.5%) ومن ثم ابنية مراكز صحية وكانت (14%) اما الحدائق والمنتزهات كانت بنسبة (9%) ومشاريع الأبنية الحكومية وبنسبة (9%) واخيراً مشاريع محطات معالجة المياه الثقيلة وكانت بنسبة (4.5%) لذلك يمكن ان تعتبر هذه النسب ومن وجهة نظر الباحث هي دليلاً لمعرفة مدى توجه الحكومات المحلية على اي من المشاريع تركز في عملها لتضعها في اولوياتها في التنفيذ انطلاقاً من العلاقة الطردية بين العمل والمشاكل التي ترافقه.

2. جمع البيانات واستعمال قائمة الفحص الوصفية والمقابلات الشخصية

تم استعمال أداة قائمة الفحص الوصفية لتشخيص الاخفاقات التي تلازم قرار لجان الاحالة عن طريق أسلوب المعيشة الميدانية والاطلاع على الوثائق والسجلات الرسمية الخاصة لكل مشروع مع اجراء المقابلات الشخصية وتم تثبيت جميع البيانات اللازمة لتشخيص بعض الحالات السلبية في عمل هذه اللجان في ديوان محافظة كربلاء وتمثل هذه المعلومات لكل مشروع خلال فترة الاحالة وفترة التنفيذ حتى التسليم واستعمال قائمة فحص لتحليل العناصر المعيبة من قرارات الاحالة ، وقد تم معاينة السجلات والوثائق الرسمية لعينة البحث والبالغة (22) مشروع منجز وغير منجز لحد الان و كما موضح في جدول (4-1) إذ اعتمد الباحث أسلوب العينة القصدية للتركيز على الأسباب الحقيقية لتلك المشاريع وعلاقة قرار لجنة الاحالة بهذا التأخير من خلال أخذ عينة بحث متجانسة في جميع مراحل دورة حياتها والتي تمثل الحالة الطبيعية في إعداد وتنفيذ وتسليم هذه المشاريع لتكون نتائج التشخيص والتحليل حقيقية تعبر عن واقعية المشاريع المنفذة وما تواجهه من صعوبات ومشاكل. حيث تم تقسيم قائمة الفحص الى مجموعة من الفقرات وعلى محورين التي تقوم على عرض وتقويم عمل اللجان المختصة في احالة المشاريع عن طريق المناقصات وفق تعليمات تنفيذ العقود الحكومية (1) لسنة 2008 اذ تتكون من (41) فقرة موزعة على متغيرات البحث التي يراد منها معرفة مدى مطابقتها للواقع العملي في المحافظة من خلال استخدام مقياس احد عشر موزعة على شكل اوزان تبدأ من (الصفر) في العمود الاول وتنتهي ب (100) في العمود الاحد عشر لتوضح درجة الاعتمادية في معايير التريج عند الاحالة والتأثيرات على عمل اللجنة والمشروع حيث تظهر لنا في المحور الاول من قائمة الفحص في الملحق رقم (1) وهي موزعة على (24) فقرة والتي تتناول المعايير التي تعتمد عليها لجان التحليل والاحالة في تقييم وتحليل العروض المقدمة والتأثيرات الجانبية التي تتعرض لها هذه اللجان اثناء ممارسة عملها واستخراج العطاء الانسب ، اما في المحور الثاني من القائمة والخاص بحالة التلكؤ التي تصيب العمل وهي مستنبطة من الواقع العملي في ادارة المشاريع والخبرة العملية للباحث الذي يوضح اهم المؤثرات على الواقع العملي ويتكون من (17) فقرة جاءت لتبين الاسباب الحقيقية لتلكؤ المقاول في الايفاء بالتزاماته في العقد الاتفاق وعليه فان الشكل (3-4) سيوضح اسلوب جمع البيانات عينة البحث



شكل (3-4) مصدر المعلومات في البحث

ثانياً // تحليل بيانات المشاريع باستخدام قائمة الفحص

من اجل تحليل وتقييم اداء لجان الاحالة وعملية اتخاذ القرار المناسب والوقوف على نقاط القوة والضعف الذي يشوب هذه القرارات ودراسة مدى تأثيرها على المشاريع المحالة بأسلوب المناقشات العامة فقد تم اعداد وتطبيق قائمة فحص خاصة لهذا الغرض اعتمد مقياسها على التدرج من (0-100) كوزن للمقياس حيث تضمنت القائمة محاورين رئيسية وفي كل محور يحتوي على عدة فقرات وهذه المحاور

المحور الاول : اجراءات اللجان في التحليل والاحالة وتتضمن مؤشرين هما

1. معايير الترجيح عند الاحالة

2. مؤثرات ومعوقات عمل اللجان

المحور الثاني : اسباب التلكؤ اثناء التنفيذ

ولتحليل وتقييم نتائج البحث سنستعمل الوسط الحسابي المرجح والنسبة المئوية للفجوة للتعرف على مدى توافر كل محور من محاور البحث ، وسنطبق مفردات قائمة الفحص على كل عينة من العينات للتوصل في كل مرة الى جودة قرار لجنة الاحالة وكذلك معرفة جودة التنفيذ واسباب التلكؤ في عينة المشروع وبالتالي معرفة العلاقة بين متغيرات البحث ومعرفة تأثير احدهما على الاخر وعلى هذا الاساس سوف نبدأ في تحليل بيانات كل مشروع بمعزل على الاخر وبالاعتماد على المعلومات الخاصة بقرارات لجان التحليل والاحالة ودورة حياة المشروع اثناء التنفيذ وبالاعتماد على السجلات والوثائق الرسمية لدى الجهات المشرفة والتقارير الشهرية وكما يأتي :

ولاستخراج النتائج في قوائم الفحص نستخدم المعادلات التالية : (النجار وجواد، 2012: 133-135)

النتيجة = الوزن × التكرار

المعدل = النتيجة \ مجموع التكرارات

أو

النسبة المئوية = النتيجة \ (مجموع التكرارات × اعلى وزن) × 100%

نسبة الفجوة = 100 - المعدل (الوسط الحسابي المرجح)

ولاستكمال متطلبات الدراسة فقد اعتمد الباحث على المعلومات والسجلات الرسمية في جمع البيانات الخاصة لكل مشروع خلال مرحلتي الاحالة والتنفيذ لتحليلها باستخدام قائمة الفحص الوصفية والمقابلات الشخصية وخبرة الباحث وحفاظاً على سرية المعلومات المتحصلة سنطرح بعض البيانات المتحصلة وفقاً لاطار العام دون ذكر المسميات لما في ذلك من حساسية عالية من قبل الجهات الحكومية تجاه تسريب المعلومات المهمة التي تخص عملها الى بعض الجهات واجهزة الاعلام التي تنربص بالفرص لغرض التشويه والتسقيط السياسية وعليه فان الجدول (2-4)المعلومات عينة البحث

ت	اسم المشروع	الشركة المنفذة	الكلفة التخمينية (دينار عراقي)	مبلغ الاحالة (دينار عراقي)	مدة العقد يوم	مدة التنفيذ يوم
1.	مشروع رقم 1	شركة رقم أ	1.620.978.000	1.618.195.500	330	متوقف بنسبة 77%
2.	مشروع رقم 2	شركة رقم ب	2.578.727.830	2.050.130.000	270	متوقف لحد الان
3.	مشروع رقم 3	شركة رقم ج	1.534.745.000	1.204.560.000	300	متوقف بنسبة 77%
4.	مشروع رقم 4	شركة رقم د	2.601.548.000	2.579.172.000	390	متوقف بنسبة 47%
5.	مشروع رقم 5	شركة رقم هـ	867.597.000	854.715.000	180	660
6.	مشروع رقم 6	شركة رقم و	2.122.678.000	2.273.119.000	240	متوقف لحد الان
7.	مشروع رقم 7	شركة رقم ز	1.650.648.000	2.020.810.000	360	متوقف بنسبة 60%
8.	مشروع رقم 8	شركة رقم ح	3.342.958.200	3.714.398.000	360	930
9.	مشروع رقم 9	شركة رقم ط	3.288.552.705	3.180.700.000	250	820
10.	مشروع رقم 10	شركة رقم ي	590.530.750	580.064.000	180	495
11.	مشروع رقم 11	شركة رقم ك	3.506.789.100	3.428.469.000	350	809
12.	مشروع رقم 12	شركة رقم ل	350.775.850	503.715.000	400	متوقف بنسبة 70%
13.	مشروع رقم 13	شركة رقم م	1.640.500.000	1.420.505.000	420	متوقف بنسبة 20%
14.	مشروع رقم 14	شركة رقم ن	1.400.625.000	1.391.391.250	300	متوقف بنسبة 50%
15.	مشروع رقم 15	شركة رقم س	3.462.388.500	3.155.555.000	300	متوقف بنسبة 50%
16.	مشروع رقم 16	شركة رقم ع	1.646.031.800	1.534.860.000	390	متوقف بنسبة 55%
17.	مشروع رقم 17	شركة رقم ف	1.136.013.750	1.020.366.000	180	متوقف بنسبة 45%
18.	مشروع رقم 18	شركة رقم ص	1.434.659.800	1.277.285.000	265	متوقف بنسبة 58%
19.	مشروع رقم 19	شركة رقم ق	1.267.148.000	1.307.398.000	270	555
20.	مشروع رقم 20	شركة رقم ر	2.806.590.250	2.498.752.750	540	متوقف بنسبة 6%
21.	مشروع رقم 21	شركة رقم ش	1.096.363.200	1.168.150.000	300	630
22.	مشروع رقم 22	شركة رقم ت	4.385.917.625	4.237.474.000	360	متوقف بنسبة 17%

وعند الرجوع الى اوليات والبيانات وتمثيلها بقوائم الفحص لكل مشروع منفرداً عن الاخر واخذ الوسط الحسابي لها لعينة المشاريع المختارة والمعلومات المتحصلة من السجلات والاوراق الرسمية لكل مشروع والتي يمكن تمثيلها بقائمة فحص وصفية واحدة لغرض استخراج الفجوة وتحديد مسبباتها ومعرفة نقاط الضعف في قرار لجنة الاحالة ومناقشة مدى انعكاساتها على موقع العمل خلال دورة الحياة التنفيذية من عمر المشروع ومعرفة تأثيرات تلك القرارات وارتباطها بعمل المشروع من خلال فقرات قائمة الفحص ومحورها للوصول الى ابرز الاستنتاجات المستندة الى الدلائل الورقية السرية وخبرة الباحث وكما مبين في ادناه

ت	المحور الاول // خطوات تحليل المشروع	درجة الاعتمادية والتأثير للفقرة (نسب وزنية)													
		100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0			
1.	الاعمال المماثلة التي قام بها المناقص														
2.	حجم الالتزامات المالية للمتقدم في المحافظة خلال فترة الاحالة														
3.	توفر شهادات حسن التنفيذ من الجهات التي قام المقاول بالتنفيذ لها														
4.	حجم الاعمال المنفذة سابقاً من قبل المناقص														
5.	الكفاءة المالية للمناقص وراس مال الشركة														
6.	واقعية الحسابات الختامية لثلاث سنوات الاخيرة														
7.	امتلاك الشركة للكوادر الفنية متخصصة														

											•	عدد الآليات والمعدات المتخصصة التي تمتلكها الشركة في التنفيذ	8.
											•	الاعتماد مبدأ التنافس بين الاسعار وعدم الاكتراث لأوطاً الاسعار	9.
											•	مدة التنفيذ المقدمة من قبل المناقص (ميزة تنافسية)	10.
											•	درجة تصنيف الشركة	11.
											•	فعالية الطريقة المستخدمة في عملية التحليل العطاءات	12.
											•	خبرة العضو الحسابي في قراءة الحسابات الختامية المقدمة للجنة	13.
											•	راي عضو الجهة المستفيدة في المرشح الانسب	14.
											•	عدم تخوف لجان الاحالة من المسائلة الادارية والقانونية ولجان النزاهة	15.
											•	درجة التزام اللجنة بالتعليمات والضوابط	16.
											•	درجة الخبرة الفنية التي تمتلكها الشركة المتقدمة	17.
											•	وضوح التعليمات والضوابط الصادرة من وزارة التخطيط	18.
											•	التأثيرات الجانبية السياسية والحزبية الايجابية على قرار اللجنة	19.
											•	درجة التحري عن صحة المعلومات المقدمة من خلال المخاطبات الرسمية	20.
											•	الخبرة التي تمتلكها لجنة التحليل والاحالة وكفاءتها	21.
											•	عدد المتنافسين المتقدمين في المناقصة وتأثيرهم على قرار اللجنة	22.
											•	اعادة اعلان المشروع لأكثر من مرة	23.
											•	وجود حوكمة الكترونية للشركات لاعتمادها في اختيار الافضل	24.
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0		الاوزان	
0	0	0	1	2	4	5	7	3	1	1		مجموع التكرارات = 24	
0	0	0	70	120	200	200	210	60	10	0		النتيجة = (الاوزن × التكرار) = 870	
												المعدل / 36	

القائمة من اعداد الباحث بالاعتماد على تعليمات تنفيذ العقود الحكومية واسلوب الصنف الذهني

المحور الثاني // التلكؤ في المشروع													
											•	كثرة اعمال الشركة في مواقع اخرى	25
											•	درجة التزام المقاول بتوجيهات لجان الاشراف	26
											•	التعاقد من الباطن مع المقاول الثانوي	27
											•	التهاون في فرض الجزاءات القانونية على المقاول في حال التلكؤ	28
											•	كثرة الاعمال الاخرى الموكلة الى لجنة الاشراف من قبل الادارة	29
											•	التأخير في صرف المستحقات المالية للمقاول	30
											•	البيروقراطية والاجراءات الادارية في تنظيم سلطة المشروع	31
											•	مستوى الرقابة والتفتيش من قبل لجنة الاشراف	32
											•	وجود صعوبات مادية ومشاكل فنية غير متوقعة	33
											•	جدية الشركة المنفذة في ادارة موقع العمل	34

35	الجدول الزمني للمشروع غير مدروس بشكل دقيق للأنشطة قبل وبعد الاحالة											
36	الخبرة الادارية والفنية التي يمتلكها فريق الاشراف											
37	كثرة صدور اوامر التغيير لصالح العمل											
38	التدخلات الخارجية من قبل بعض الجهات السياسية او لأشخاص متنفذين											
39	التنسيق بين ممثلي المؤسسات الحكومية التي لها علاقة بالمشروع											
40	كثرة العطل والمناسبات											
41	تناسب الكفاءة المالية للمقاول مع المشروع											
	الاوزان	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0
	مجموع التكرارات = 17	0	0	0	2	1	3	3	4	4	0	0
	النتيجة الكلية = (الاوزان × التكرار) = 670	0	0	0	140	60	150	120	120	80	0	0
	الوسط الحسابي المرجح (المعدل) = 39											
	المعدل / (النتيجة ÷ عدد التكرارات)											

عند الرجوع الى بيانات الاحالة وسجلات التنفيذ لدى لجان الاشراف واضبارة المشروع لقراءة وتحليل المعلومات والبيانات المثبتة تبين ما يأتي :

أ. ان الوسط الحسابي المرجح الناتج من فقرات المحور الاول كان بمقدار (36) وبفجوة مقدارها (64%) وهي نسبة كبيرة والسبب في ذلك هو عدم اعتماد لجنة التحليل والاحالة الطريقة الامثل في عملية تحليل وايجاد العطاء المناسب على الرغم من انها ترسل الكتب الرسمية للجهات ذات العلاقة للتقصي عن المستوى الفني للمتقدم من خلال الاعمال المماثلة التي قام بتنفيذها وهي ترفق مع الاوليات لاستدلال لجنة التحليل حول تقييم المتنافسين في المناقصة الا ان القرار يذهب في الغالب لصالح العرض المالي الاقل سعراً بين المتقدمين على الرغم من وجود شركات اعلى تقيماً في الخبرة الفنية وتصنيف الشركة والكفاءة المالية وغيرها من الميزات التنافسية وقد يعود السبب الى تخوف هذه اللجان من التحقيقات الادارية وهينة النزاهة التي قد تحصل نتيجة لعدم الاخذ بنظر الاعتبار اوطاً الاسعار التي اجازت بها التعليمات المذكورة والمعمول بها اضافة الى انها تذكر في الاعلان بان الجهة صاحبة العمل غير ملزمة بقبول اوطاً العطاءات ولكن تخوف هذه اللجان من وجهة نظر الباحث جاء استناداً الى حالات كثيرة واقعية ، اضافة الى ذلك ان بعض الشركات المتقدمة تكون مجهولة لرب العمل من الناحيتين الفنية والمالية نتيجة لعدم وجود حوكمة الكترونية توزج فيها السيرة الذاتية لكل متنافس وحسب التصنيف المعتمد للشركات وهي طريقة سهلة لاستدلال اللجنة عن الكفاءة المالية والفنية والسمعة للشركات عند المناقصة كذلك معرفة عدد المشاريع التي بذمة كل متقدم خلال فترة الاحالة داخل وخارج المحافظة ليتم المقارنة بحجم الالتزامات التعاقدية مع الكفاءة المالية لها ومعرفة مدى توفر السيولة النقدية اللازمة لأي مشروع جديد اضافة الى ذلك هنالك تأثيرات جانبية من قبل اشخاص ذو مسؤولية على عمل اللجنة وقرارها .

ب. عند تطبيق مفردات قائمة الفحص في محورها الثاني الخاص بحالة التأخير في التنفيذ نجد ان الوسط الحسابي المرجح هو (39) وبفجوة نسبتها (61%) حيث ان ومن المعلومات المتحصلة ونجد ان العمل يبدأ منذ عام 2013 واستمر بالعمل ولم ينجز لحد الان لبعض منها وانما اصاب العمل التوقف التام بسبب الازمة المالية التي عصفت باقتصاد الدولة العراقية والبعض الاخر انجز بمدد اضافية كبيرة الى المدة الاصلية على العقد ولكن عند الرجوع الى لجنة الاشراف واوليات المشاريع نجد ان المقاولين قد استلموا سلف مالية بموجب ذرعات للعمل المنجز او كمواد مجهزة فنجد ان معظم الشركات لم تعتمد على كفاءتها المالية في انجاز فقرات الكشف التعاقدية وانما اعتمدت على ما يرد لها من تلك المستحقات المالية التي تطلقها لجنة الاشراف وقد يكون عدم توفر السيولة النقدية هو احد الاسباب في ذلك مما دعته الى الاعتماد على المقاولين الثانويين في تجهيز وتنفيذ فقرات الكشف التخميني للتقليل من الضغط المالي عليها لذلك نجد ان رب العمل قد اتخذت الاجراءات القانونية بتوجيه الإنذارات للشركات بضرورة رفع نسب الانجاز لوجود انحراف عن خطة العمل الموضوعية ولكن ولعدم استجابة الجهة المنفذة واستمرار تدني نسب الانجاز وعلى الرغم من هذه الاجراءات القانونية التي اتخذها رب العمل تجاه المنفذين ومن وجهة نظر الباحث ان هناك تهاون في فرض هذه الاجراءات مع وضوح عدم جدية الشركة في اكمال ما بذمتها من اعمال كذلك سوء ادارتها لموقع العمل وتأخرها في الانجاز وحسب المدة التعاقدية لذلك كان من الافضل للطرف الاول السير باتجاه تشكيل لجان تسريع للعمل وعدم الاطالة في الوقت اللازم الذي تسبب الى دخول بعض المشاريع على اعتبار الازمة المالية وسياسة التقشف التي اطلقتها الحكومة المركزية اضافة الى عدم تناسب الكفاءة المالية لبعض الشركات مع حجم المشاريع والتي يصعب على العضو الحسابي من اكتشافها كونها تقدم حسابات ختامية متفائلة وانما تعتمد اللجنة في تقدير الوضع المالي على مخاطبة المصرف الذي اعطى خطاب الضمان وهذا غير كافي لتقدير توفر السيولة النقدية اللازمة الاستمرار العمل مع كثرة اوامر التغيير التي تصدر نتيجة لعدم دقة الكشف التخميني وجدول الكميات المعد سابقاً من قبل الجهة

المستفيدة مما يضطر الى اجراء تعديلات اثناء التنفيذ اضافة ذلك فان كثرة العطل الرسمية والمحلية والمناسبات الدينية قد تؤثر بشكل سلبي على دافعية الشركة واستلهاهم الهمم نحو انجاز العمل بالوقت المحدد.

ملخص عن تحليل المشاريع

عمد الباحث على استعمال قوائم الفحص الوصفية واستخدام العصف الذهني اثناء اللقاءات التي اجريت مع المختصين في احالة المناقصات اضافة الى الذين لهم علاقة مباشرة مع تنفيذ المشاريع التي اقيمت في مبنى المحافظة والدوائر المعنية والدوائر المستفيدة اضافة الى الملاحظات الشخصية وخبرة الباحث للوصول الى الاسباب الحقيقية والثانوية لتلك بعض المشاريع المحالة وبيان مدى علاقة قرار لجنة الاحالة بتلك العمل وذلك بطرح الأفكار للمشاركين وفق خطوات تم أعدادها مسبقاً لضمان نجاح النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة منها وكالاتي:

- 1- من هم المشاركون في اللقاء : تم اعداد لقاءات مع شخصيات من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الاحالات إضافة إلى مدراء المشاريع ومقرات المهندسين المقيمين والعاملين على الأعداد والإشراف على تنفيذ مشاريع خطة تنمية الاقاليم .
- 2- مكان انعقاد اللقاء : تم عقد اللقاءات في المكاتب الخاصة لكل شخص وذلك لأسباب عدة من ضمنها أنها المكان الملائم لجميع الاطراف إذ لا يتحملون أي نفقات مالية لعقد هذه اللقاء ولسهوله الموقف وكذلك خبرتهم الادارية بالمشاريع والظروف المحيطة بها والدعم الكبير الذي تلمسه الباحث من بعض الجهات في الإدارة العليا في عقد هذه اللقاءات وتقديم كل الدعم اللازم للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة .
- 3- أهم النتائج بعد اكتمال طرحها وعلى شكل نقاط مختلفة إذ تم الإتفاق على بعضها وحذف المتشابه منها كما تم إضافة الملاحظات والبيانات التي تم الحصول عليها من الوثائق الرسمية والسجلات لعينة البحث.

جدول (4-3) الاسباب الرئيسية والثانوية لتلك المشاريع وعلاقتها بقرار لجنة التحليل والاحالة

ت	الاسباب الرئيسية	الاسباب الثانوية
1	الكفاءة المالية والفنية للمقاول	<ol style="list-style-type: none"> 1. ضعف تدقيق كفاءة المقاول قبل الإحالة. 2. حصول المقاولين على تصنيفات أعلى من قدرتهم وكفاءتهم الحقيقية. 3. أحاله أكثر من مناقصة على الشركات المملوكة. 4. ضعف الإدارة المالية للمقاول.
2	المؤثرات على لجنة التحليل والاحالة	<ol style="list-style-type: none"> 1. عدد المتنافسين في المناقصات. 2. تخوف لجان الاحالة من هيئة النزاهة . 3. المؤثرات الخارجية من اشخاص متنفذين . 4. قلة التخصيصات المالية. 5. اعتماد على التنافس السعري في عقود المناقصات العامة دون النظر الى المعايير الاخرى .
3	عدم استقطاب الشركات الأجنبية الرصينة لتنفيذ المشاريع	<ol style="list-style-type: none"> 1. عدم تفعيل قانون الاستثمار بالشكل الجيد . 2. تجزئة المشاريع الكبرى إلى مشاريع صغيرة. 3. عدم وجود البنى التحتية والاجواء اللازمة لعمل الشركات العالمية كالقوانين والأنظمة المصرفية وأنظمة إدارة الأعمال ، وقوانين العمالة الأجنبية . 4. عدم وجود رؤية حقيقية للنهوض بالمشاريع وتحسينها من قبل الإدارات العليا واتخاذ مبدأ العدالة والامانة في عملها تجاه الصالح العام .
5	بيع المقاوله لأكثر من مقاول (مقاوله من الباطن)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ضعف الرقابة . 2. الفساد المالي والإداري . 3. عدم الالتزام بالشروط العامة للمقاولات. 4. ضعف صيغة التعاقد. 5. سوء ادارة موقع العمل من قبل الشركة

الجدول من اعداد الباحث بالاستناد الى البيانات والمعلومات المشاريع لعينة البحث

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث عرض لأهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها بالاستناد على النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب العملي للبحث وكما يأتي:

- 1- عدم مراعاة الدقة من قبل لجان التحليل والاحالة في عملية تقييم العروض المقدمة للمناقصة من خلال الاجراءات المتبعة وفق الضوابط المعمول بها في قسم العقود في المحافظة والتدقيق الجيد في البيانات والمعلومات المقدمة من قبل المقاولين .
- 2- اعتماد لجان التحليل والاحالة على مبدأ أوطأ الاسعار المقدمة بين المتنافسين وذلك بسبب تخوف هذه اللجان من محاسبة الجهات الرقابية وهيئة النزاهة مما يسبب احالة المشروع الى شركات لا تمتلك الكفاءة المالية والفنية المطلوبتين والتي تتناسب مع حجم المشروع .
- 3- يكون الاسلوب التنافسي ضعيف جداً في عملية احالة المشاريع لان في بعض الاحيان يتم فيها اسناد الاعمال الى بعض الشركات دون اجراء التنافس نتيجة لعدم توفر متنافسين وخصوصاً في المناقصات المعلن عنها للمرة الثانية مما يلزم قرار اللجنة بالإحالة على المناقص الوحيد نتيجة لوجود خلل في تعليمات تنفيذ العقود الحكومية
- 4- وجود اعداد كبيرة من شركات المقاولات والمقاولين ولكن دون تصنيف فعلي وحقيقي مستند الى حجم الاعمال المنفذة والخبرة الفنية التي يمتلكها وكفاءته المالية .
- 5- عدم وجود اساس واضح وثابت بين الوزارات لطريقة تحليل العطاءات المقدمة الى لجان التحليل والاحالة مما يضطر بعض الجهات الرسمية و بالاعتماد على الاجتهادات الشخصية في وضع معايير الترتيب التي تناسب عملها لغرض الوصول الى افضل العروض المطروحة .
- 6- لا يوجد برنامج حاسوبي معتمد في تسهيل عمل اللجان في عملية تحليل البيانات والمعلومات للعروض المقدمة ومعمول به .
- 7- إن السبب(التعارضات مع باقي المشاريع الأخرى) كان من بين أهم أسباب تلكؤ المشاريع وذلك لتنفيذ الجهات الادارية في المحافظة نسبة عالية من مشاريع الطرق نسبة للمشاريع الأخرى كمشاريع الحدائق والأبنية، إذ انه تمتاز مشاريع الطرق بامتدادها لعدة كيلومترات متداخلة مع مشاريع أخرى على العكس من مشاريع الأبنية والمنتزهات والتي تنشأ في موقع محدد واحد.
- 8- عدم وجود قاعدة للبيانات للمقاولين والشركات المنفذة لمشاريع سابقاً حيث لا يوجد نظام الكتروني لإدخال البيانات ثم الاستفادة في اجراءات الاحالة لمعرفة أي معلومات حول المتقدمين للمشاريع المخطط لها مستقبلاً .
- 9- أن الشركات المحلية قد أخفقت في تحقيق أهداف المشاريع التي أحييت عليها وأن عدم جذب الشركات الأجنبية سيساهم في تعميق مشكلة تلكؤ المشاريع نتيجة لعدم تفعيل قانون للاستثمار بشكل جيد .
- 10- عدم وجود الرادع القانوني من عملية بيع المقولة ما بين المقاولين زادت تلكؤ المشاريع.
- 11- يمتاز الهيكل التنظيمي لمحافظة كربلاء بتعدد المستويات الإدارية وخاصة في عملية الأشراف على تنفيذ المشاريع ، وقد جمع ما بين الهيكل المستقل والهيكل الوظيفي فنتج عنه هيكل المصفوفة الوظيفية وهو أضعف أنواع تنظيم المصفوفة.
- 12- ضعف الطريقة المستخدمة في تحليل المعلومات والبيانات المرفقة مع اوليات المقدمة في المناقصة وذلك بسبب عدم توازن الجانب الفني والجاني المالي للمتقدمين للمناقصة تدفع لجان التحليل والاحالة في بعض الاحيان بعدم استخدامها لأنها تحتاج الى وقت طويل لاستخراج العطاء الانسب لذلك اعتمدت على العروض المالية واختيار اقلها في الاحالة
- 13- اعتماد معظم الشركات والمقاولين على ما يصرف لها من سلف مالية من مستحقاتها التي بذمة رب العمل اثناء العمل لتمشية فقرات الكشف الفني التعاقدية وهذا يدل على ضعف الامكانات المالية لعدم وجود السيولة النقدية التي تغطي حجم الاعمال في المشروع .
- 14- عدم الاخذ بنظر الاعتبار عند الاحالة حجم الاعمال والتزامات الشركة بعقود سارية التنفيذ مع الحكومة في تنفيذ مقاولات والتي تؤثر احياناً كفاءة الشركة من الناحية المالية لتنعكس سلباً على المشاريع المحالة الجديدة .
- 15- عدم استعمال أسلوب الرقابة اللاحقة على المشاريع المنجزة وعدم توثيق كل المعلومات الخاصة بها والإفادة من بياناتها ومعلوماتها أسهم بشكل واضح في عدم الكشف عن أسباب تلكؤ المشاريع.
- 16- إن عملية تشخيص وتحليل أسباب تلكؤ المشاريع باستخدام بعض الادوات ساهمت وبشكل واضح في ترتيب الأسباب الرئيسية حسب الأهمية والتأثير، فجعلت الرؤية أمام الإدارات العليا واضحة للبدء بمعالجة السبب الأهم فالمهم تبعاً لنسبة تأثيره قرار لجنة الاحالة و تلكؤ المشاريع، أعطت المجال واسعاً لعملية معالجة وحل مشكلة من خلال وضع المعالجات الحقيقية من الواقع العملي للبيئة العراقية .

المبحث الثاني // التوصيات

يتناول هذا المبحث أهم التوصيات التي يرى الباحث من خلالها إمكانية النهوض بواقع عمل لجان التحليل والاحالة التي تنعكس على تنفيذ المشاريع وتتضمن:

1- تطبيق برنامج التأهيل المسبق للمقاولين وذلك للتحقق من المقاول المناسب والكفاء لتنفيذ المشروع من خلال جملة من الشروط والمعايير الخاصة بدخول المقاولين إلى المناقصات.

2- تمكين الملاكات الهندسية المشرفة على أعمال المقاولين وتعديل الهيكل التنظيمي الخاص بدوائر المهندسين المقيمين عن طريق تطبيق نوع تنظيم المشروع المستقل لضمان سلطة مدير المشروع على كامل المشروع وسرعة الأداء واتخاذ القرارات المهمة.

3- تعديل ضوابط ومعايير الترخيص الاسترشادي للعطاءات بالشكل الذي يتلائم مع حجم الاعمال والبيئة العراقية لتكون اكثر وضوحاً لعمل لجان التحليل والاحالة واعطاء الاهمية النسبية للجانب المالي والفني على حد سواء .

4- تفعيل قانون الاستثمار بالشكل الجيد والذي يضمن الى استقطاب الشركات الاجنبية الرصينة للمشاركة في تنفيذ المشاريع في ظل الظروف التي تعاني منها الحكومة المركزية لعدم امكانيتها في الوقت الراهن لتسديد بعض المستحقات الشركات والمقاولين للمشاريع قيد التنفيذ .

5- تشكيل مجلس أعلى للأعمار يتبنى اقتراح وتنفيذ المشاريع الخدمية ويعهد له بالتنسيق فيما بين هذه المشاريع عن طريق وضع خطط استراتيجية متكاملة لأعمار المحافظات والنواحي وتجميع كل التخصيصات المالية من باقي البرامج في صندوق واحد يسمى صندوق أعمار المحافظات، وهنا سيكون في كل محافظة جهة واحدة وتخصيصات مالية محددة تعمل وفقاً لها لإكمال خططها الاستراتيجية وذلك عن طريق الآتي:

أ- إعداد خطة إستراتيجية للتطوير وبمساعدة الشركات المختصة وتحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية والبرامج المقترحة والخطط والمشاريع وأولوياتها للتنفيذ.

ب- عدم تنفيذ أي مشروع لا ينسجم أو يتعارض مع خطة التطوير.

ت- تعميم خطة التطوير على كافة المديريات لتتفرع إلى كافة الدوائر الأخرى.

6- إعادة النظر بتصنيف المقاولين وأتباع إجراءات جديدة في تغيير درجتهم ويكون للمحافظة أو الوزارة التي عمل بها المقاول رأي بذلك.

7- استخدام أسلوب الرقابة اللاحقة على المشاريع وإنشاء قاعدة للبيانات للإفادة من المعلومات والإحصائيات المتحصلة نتيجة تنفيذ المشاريع الخدمية وتوثيق الخطط المستقبلية للأعمار.

8- الدقة في تحليل العطاءات المقدمة من قبل الشركات المتنافسة للوصول الى افضل العروض المقدمة ويفضل استخدام الطريق المقترحة في الجانب النظري في الصفحة (9-10) والتي تربط بين الطريقة المستخدمة في المحافظة لتحليل العطاءات والطريقة المقترحة والتي تعطي توازناً أكثر عقلانية بين الجانبين الفني والمالي للشركات.

المراجع و المصادر

(أ) المصادر العربية

أولاً : الكتب :

- 1) ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم الانصاري، 2003، لسان العرب، ج3، دار لسان العرب، بيروت .
- 2) ابو العينين، محمد ماهر، 2004، العقود الادارية و قوانين المزايدات و المناقصات، ك1 ابرام العقود الادارية، بدون ناشر
- 3) البشير، يوسف حنين، 2009، مبادئ القانون الاداري، ط1 .
- 4) الجبوري، ماهر صالح علاوي، 1989، القانون الاداري، دار الكتب للطباعة و النشر، بغداد .
- 5) جمعة، احمد محمود، بدون سنة نشر، العقود الادارية طبقاً لاحكام قانون المناقصات و المزايدات الجديد، بدون ناشر
- 6) خليفة، عبد العزيز عبد المنعم، 2008، الاسس العامة للعقود الادارية : الابرام- التنفيذ – المنازعات، الطبعة الاولى، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة .
- 7) خير الدين، موسى احمد، 2012، ادارة المشاريع المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن .
- 8) راضي، مازن ليلو، 2012، النظرية العامة للقرارات و العقود الادارية، منشأة المعارف – جلال رمزي وشركاه -، الاسكندرية .
- 9) الرحو، محمد سعيد، 2008، النظام القانوني للتعاقد باسلوب المناقصات العامة في تشريعات الدول العربية، منشأة المعارف، الاسكندرية .
- 10) السيد، حمدي ابو النور، بدون سنة نشر، الوجيز في العقود الادارية : دراسة مقارنة بين التشريعين المصري و العماني .
- 11) شرف، عبد المنعم عبد الحميد، 2002، العقود الادارية، الطبعة الاولى، بدون ناشر.
- 12) صبرة، محمود محمد علي، بدون سنة نشر، اعداد وصياغة العقود الحكومية، دار الكتب القانونية، مصر .
- 13) الطماوي، سليمان محمد، 2008، الاسس العامة للعقود الادارية، ط5، دار الفكر العربي، القاهرة .
- 14) عبد العليم، محمود بكري، 2007، مبادئ ادارة الاعمال، بدون ناشر .
- 15) عبد المقصود، محمد، 2006، ادارة المشاريع الهندسية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الاردن .
- 16) العبيدي، محمود والفضل، مؤيد، 2010، ادارة المشاريع منهج كمي، ط2، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الاردن .

- (17) العطار ، فؤاد ، بدون سنة نشر ، القانون الاداري ، ط3 ، دار النهضة العربية ، القاهرة .
- (18) العلي ، عبد الستار محمد ، 2009 ، ادارة المشروعات العامة ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع .
- (19) فريج ، سامي محمد ، 2007 ، ادارة العقود الهندسية ، عقود النشر ، ك1 ، ط2 ، دار النشر للجامعات ، مصر
- (20) فريج ، سامي محمد ، 2007 ، ادارة العقود الهندسية ، عقود النشر ، ك2 ، ط2 ، دار النشر للجامعات ، مصر
- (21) فريج ، سامي محمد ، 2008 ، ادارة العقود الهندسية ، عقود النشر ، ك5 ، ط1 ، دار النشر للجامعات ، مصر .
- (22) كاسب السيد ، و كمال الدين جمال ، 2007 ، المشروعات الصغيرة الفرص و التحديات ، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث ، كلية الهندسة – جامعة القاهرة .
- (23) المرعشلي ، محمد عبد الرحمن ، 2003 ، القاموس المحيط ، ط2 ، دار حياء التراث العربي للطباعة و النشر ، بيروت .
- (24) مصطفى ، ابراهيم و اخرون ، 1989 ، المعجم الوسيط ، الجزء الاول ، دار الدعوة للتأليف و الطباعة و النشر ، اسطنبول .
- (25) الموسوي ، هاشم عبود ، وحيدر ، صلاح يعقوب ، 2006 ، التخطيط التصميم الحضري ، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع .
- (26) النجار ، صباح مجيد و مها كامل جواد ، 2012 ، ادارة الجودة ، ط2 ، دار الدكتور للعلوم الادارية و الاقتصادية ، بغداد .
- (27) النجار ، يحيى غني ، 2010 ، تقييم المشروعات : تحليل دراسة الجدوى و تقييم كفاءة الاداء ، ط1 ، دار دجلة للنشر و التوزيع .
- (28) النجار ، محمد علي ، 1960 ، المعجم الوسيط ، ج1 ، مجمع اللغة العربية ، مطبعة مصر ، القاهرة .
- (29) نصار ، جابر جاد ، 2002 ، الوجيز في العقود الادارية ، دار النهضة العربية ، القاهرة .
- (30) نصير ، ابراهيم عبد الرشيد ، 2010 ، ادارة مشروعات التشبيد ، ط3 ، دار النشر للجامعات ، القاهرة .
- (31) نصيف ، حميد لطيف ، 2012 ، ادارة المناقصات و العطاءات في عقود المقاولات ، بدون ناشر .
- (32) نوح ، مهند مختار ، 2013 ، الايجاب و القبول في العقد الاداري : دراسة مقارنة ، ط2 ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت .
- (33) هيبية ، سرديك ، 2009 ، المناقصة العامة كطريقة للتعاقد الاداري ، ط1 ، مكتبة الوفاء القانونية ، الاسكندرية
- (34) هيكل ، محمد ، 2002 ، مهارات ادارة المشاريع الصغيرة ، ط1 ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة .
- (35) يعقوب ، عبد الكريم ، 2008 ، دراسات جدوى المشروع ، ط1 ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، الاردن .

ثانياً : القوانين والانظمة

أ) العراقية

- (36) تعليمات تنفيذ العقود الحكومية رقم (1) لسنة 2008 المعدل
- (37) تعليمات تنفيذ العقود الحكومية رقم (2) لسنة 2014
- (38) كراس الشروط العامة لمقاولات اعمال الهندسة المدنية بقسمها الاول والثاني لسنة 2006
- (39) تعليمات الى مقدمي العطاءات (الشركات والمقاولين) الصادرة من قسم العقود العامة في محافظة كربلاء المقدسة .
- ب. القوانين والانظمة الاخرى
- (40) PMBOK Guide الدليل المعرفي لإدارة المشروعات ، مقياس المعهد الامريكي ، 2004 ، الاصدار الثالث .
- (41) كراس التقنية المدنية في ادارة المشاريع ، 205 مدن ، الصادر عن المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني ، المملكة العربية السعودية .
- (42) دليل منهجية ادارة المشاريع - project management Methodology Guide book in city of chandler- Arizona, 2013

ثالثاً: الدوريات

- (43) حماد ، علي مخلف ، 2012 ، مبدا حرية المنافسة في التعاقد بالمناقصة ، مجلة جامعة الانبار للعلوم القانونية و السياسية ، العدد الخامس ، شباط .
- (44) الطعان ، حاتم فارس ، 2010 ، تقييد حرية الادارة على ابرام العقود الادارية ، مجلة الجامعة الاسلامية ، العدد 26 / 2
- (45) عبد العالي ، امجد صباح ، 2012 ، المشاريع الصغيرة و المتوسطة في العراق اهميتها و المعوقات التي تواجهها و متطلبات تطويرها ، مجلة الاقتصاد الخليجي – جامعة البصرة ، مركز دراسات الخليج العربي ، العدد 12 .

رابعاً : الرسائل و الاطاريح الجامعية :

- (46) البهادلي ، محمد عبود ناجي ، (2013) ، " أثر تغير الظروف في المرحلة السابقة على ابرام العقد الاداري ، رسالة ماجستير ، كلية القانون ، الجامعة المستنصرية .
- (47) بو سنية ، محمد علي بو عجيبة ، (2011) ، " دراسات التأخير في المشاريع الانشائية بسبب المالك " ، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال (ادارة المشاريع) ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .
- (48) جماز ، طارق علي ، (2010) ، " تقييم العوامل الادارية المسببة في تاخير انجاز المشاريع الانشائية من واقع البيئة الداخلية للشركات بدولة قطر " ، اطروحة دكتوراه في إدارة المشاريع ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، الاكاديمية العربية في الدنمارك .
- (49) حسين ، فدير احمد عبد ، (2015) ، " تشخيص و تحليل اسباب تلكؤ المشاريع الخدمية باستعمال ادوات الجودة " ، رسالة الدبلوم العالي ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد

- 50) سويد ، جلال سعود سالم ، (2013)، " عدم ابرام العقد الاداري بعد صدور قرار الاحالة "، رسالة ماجستير ،كلية القانون – جامعة بغداد.
- 51) الهاشمي، عبد المطلب عبد الرزاق لطيف،(1991)،" النظام القانوني للاحالة في العقود الادارية "، اطروحة دكتوراه، مقدمة إلى كلية القانون، جامعة بغداد.
- 52) الهنداوي ، غافل كريم اسود (2007) " اسباب تاخير المشاريع الانشائية في العراق " رسالة ماجستير في ادارة المشاريع ، جامعة سانت كليمينت العالمية .
- 53) الهويدي، السلال سعيد جمعة ، (1998)، " اسلوب المناقصة في ابرام العقود الادارية : دراسة نظرية و تطبيقية مقارنة في الانظمة الادارية لدولة الامارات العربية و الدول الاجنبية "، اطروحة دكتوراه في الحقوق، كلية الحقوق، جامعة طنطا.

خامساً: الانترنت :

(54) www.MPO.GOV.IG . موقع وزارة التخطيط و التعاون الانمائي

- 55) [http:// www.saylor.org/books](http://www.saylor.org/books)
56) [http:// www.eprints.quk.edu](http://www.eprints.quk.edu)
57) www.iraq-ig-law.org <http://>

(ب) المصادر الأجنبية :

First : Book

58. ahmed ,syed m. , & salman , azhar (2003), mauriciocastillo construction delays in florida a study (www.scribd.com).
59. Alexandrova , matilda ,(2012)," invanovaliliana – critical success factor of project Management " ,university of national & world economy , Sofia ,Bulgaria
60. Mantel,Samuel J., Meredith,Jack R., shafer,scott M.,&suttun Margaret M., (2007), " project management in practice " john Wiley & son .inc
61. Robbins, Stephen, (2012) , "Management" ,11th Ed. , prentice- Hall, Inc. , New Jersey.
62. Salleh, rohaniyati, (2009), "critical success factors of project management" , for doctor of philosophy in university of technology .

Second : Periodicals & Journals & Thesis

63. Songul , dayi , (2010) ,"schedule delay analysis in construction : a case study using time impact analysis method" , the degree of master in middle east technical university .