

تبسيط الاجراءات في حسابات المقاولات

د. سهير حسين حسن

المستخلص

بالنظر لوجود المعوقات التي تواجه تنفيذ الاجراءات مما يتطلب تصميم اجراءات عامة وتفصيلية لتحديث أساليب العمل وتبسيطها، ولذلك تناول البحث امكانية تقديم إنموذج أو (منهج) لتبسيط اجراءات التخطيط والتعاقد والتنفيذ والصرف المستخدمة في انجاز المشاريع من خلال دراسة العمليات وتحليلها والتوصل الى أسباب تعقدها وطول فترات تنفيذها وتجديدها وتطويرها لتحقيق السرعة في التنفيذ والافتصاد في الانفاق وهو ما يمثل منهج أو (انموذج) للتبسيط.

Simplifying Procedures in Contract Accounts

Abstract

Given the existence obstacles in application procedures which request development republic and details procedures for simplifying and update the work methods for that the research find offers approach (or form) to procedures simplifying for planning , contract , application and expended which used in projects application through study and analysis of operations and reaching the complexity reason and the length time for development and update to achieves the speed in applications and economic in expenditure which it is means simplifying approach (or form).

منهجية البحث

١ - مشكلة البحث

تعدّ وطول الاجراءات التي تبدأ بالتخطيط والاعلان عن المشاريع مما يؤدي الى تأخر الاجراءات المتعلقة بتنفيذها ومتابعة العمل وصرف مستحقات الشركات المنفذة.

٢ - فرضية البحث

تبسيط الاجراءات واختصار الوقت اللازم للاعداد والتنفيذ والصرف على المشاريع من خلال خطوات تتضمن:

- ١ - حذف الاجراءات غير الضرورية.
 - ٢ - تغيير تسلسل واعادة ترتيب مسار تلك الاجراءات.
 - ٣ - دمج بعض الاجراءات والفعاليات.
- وذلك باستخدام منهجية أو (إنموذج) يطلق عليها نموذج تبسيط الاجراءات.

٣ - هدف البحث

استخدام خطوات تبسيط الاجراءات بوصفها مراحل متجددة متعلقة بالتخطيط والاعلان والتنفيذ للمشاريع ومتابعة العمل في المشاريع وصرف المستحقات لتحقيق الاسراع في التنفيذ واختصار الوقت والجهد والذي يصب في سرعة الانجاز من خلال التجدد في اسلوب تنفيذ تلك الاجراءات المتبعة والقضاء على ما يطلق عليه بالاجراءات الروتينية.

٤ - أهمية البحث

التوصل الى منهجية أو (انموذج) (أو اجراءات قياسية) تستند الى دمج أو (حذف) بعض الخطوات أو طرحها في صيغة متجددة وتحويلها الى خطوات ادارية ومحاسبية يتضمنها هذا الانموذج والتي تستند الى دراسة الاجراءات الادارية والمحاسبية المتبعة حالياً وبنود قانون تنفيذ العقود الحكومية رقم (١) لسنة ٢٠٠٨ لالغاء التداخل والازدواج فيها لتحقيق الاقتصاد في الكلف والنفقات والوقت والجهد.

٥ - أساليب البحث

اعتمد الباحث الاساليب التالية لتجميع البيانات:

١ - في الجانب النظري على بعض البحوث والدراسات المقتضية التي تتحدث عن تبسيط الاجراءات بوصفه موضوع يتصف بالحدثة.

٢ - في الجانب العملي المعايشة لمشاريع مقاولات الاعمار وعمليات صرف سلف وذرعات هذه المشاريع من قبل الباحثة والمشاركة في تدقيق مواصفات التنفيذ، ومتابعة ودراسة الجانب القانوني لتنفيذ التعليمات ذات العلاقة بالتعاون مع اللجنة القانونية المقررة لعقود مشاريع الاعمار.

٦ - الدائرة مجال البحث

استند البحث الى دراسة وتحليل بعض مشاريع الاعمار في دائرة الاعمار اذ تقوم هذه الدائرة بالتعاقد مع العديد من الشركات لتنفيذ مشاريعها والتي سيتم التطرق الى نبذة عنها في متن البحث.

٧ - عينة البحث

تتمثل عينة البحث بمجموعة من المشاريع التي انجزت من قبل لجنة الاعمار التي لها شخصية معنوية واستقلال اداري وقانوني وتتمتع بأهلية كاملة لممارسة جميع التصرفات القانونية لتحقيق المشاريع التي انشأت من أجلها.

٨ - حدود البحث

تمثلت حدود البحث بالمشاريع المنفذة من قبل لجنة الاعمار للفترة من تشرين الاول/٢٠٠٧ لغاية نهاية عام ٢٠١٠ في مجال الماء والكهرباء وتعبيد الطرق وصيانة بعض المدارس في المحافظة المعنية بها لجنة الاعمار.

المبحث الأول

مفهوم الاجراءات، الفوائد، العيوب

تقوم العملية التنظيمية وخاصة التخطيط على الاجراءات التي تعد احد العناصر الاساسية الهامة فيها، فالاجراءات هي خطوات مرسومة ومتسلسلة منطقياً لتحقيق غرض محدد وتشمل كافة الاعمال النمطية والروتينية كما انها توجد في كافة المنظمات على اختلاف انواعها (العوامل، ١٩٩٣: ٨٥) وتتضمن خطوات تفصيلية لاداء العمل وهي تؤمن وحدة تصرفات العاملين ووسيلة للتنسيق. فهي اذن خطوات تمر بها معاملة معينة من اجل تحقيق هدف معين او انجاز وتنفيذ عمل.

وانها مجموعة مختارة من خطوات العمال التي تطبق على الاعمال المستقبلية وتبين بشكل محدد الطريقة التي يتم بها تنفيذ العمل (الصيرفي، ٢٠٠٨: ٩). ووفقاً لهذا الاسلوب يتضمن الاجراء تحديد كيف (how) تؤدي كل جزئية من جزئيات العمل، ومتى (when) يتم اداؤها، ومن هو (who) المسؤول عن الاداء وذلك بهدف وجود اجراءات في تحديد احسن اسلوب ممكن لكيفية اداء كل خطوة من خطوات الاجراءات وتسلسل التنفيذ (هادي، اوراس، ٢٠١٤: ١٦).

وتحتاج الاجراءات الى المتابعة المستمرة من اجل تطويرها بوضع سقف زمني لمراجعتها.

كما وان رفع كفاءة اداء العاملين تحتاج الى برمجة الانشطة الروتينية، وتوضيحها، وخفض الاجهاد الذهني للأفراد، وتحديد الطريقة التي يؤدي بها العمل ومتى ومن يؤدي العمل.

تتميز الاجراءات بالخصائص التالية: (المنصوري، ١٩٨٦: ١٠)

- ١- الاسراع في انجاز المعاملات وتقديم الخدمات.
- ٢- توحيد اداء الاعمال الكتابية والذي يؤدي الى تصميم نماذج موحدة.
- ٣- ان تتسم بالبساطة والوضوح والمنطقية وعدم التعقيد.
- ٤- التقليل من المجهود الفكري للعاملين بناء على خطوات مرسومة سلفاً.
- ٥- لا تؤدي الى تكرار العمل دون مبرر وتكون مكتملة لبعضها البعض.
- ٦- احكام الرقابة على تنفيذ الاعمال.
- ٧- ان تكون غير متعارضة وتأخذ التسهيلات المادية والبشرية بالاعتبار.

أما عيوب الاجراءات:

وهي تتمثل في عيوب ذاتية ناتجة عن التصميم السيء او عيوب ناتجة عن سوء التطبيق وان اهم هذه العيوب: (عثمان، ١٩٨٩: ١٣٤)

- ١- عدم وضوح الاجراءات وصعوبة تطبيقها بالنسبة للعاملين.
- ٢- كثرة التنقل والعودة الى نفس الاماكن او الاشخاص بلا جدوى (زيادة الروتين الاداري).
- ٣- طول الفترة بين طلب الخدمة والحصول عليها او انجاز العمل (التأخير غير الضروري)
- ٤- وجود تهرب وعدم التقيد بالاجراءات.
- ٥- وجود اختناق في مراحل الاجراءات (بين خطوتين او اكثر) اي عدم انتظام الخطوات او اكمالها بسرعة ووجود خلل بداخلها.
- ٦- وجود الخطوات الزائدة غير الضرورية ولا تحقق فائدة او هدف معين.

ان اتباع اجراءات حديثة ومبسطة عند القيام بالاعمال يؤدي الى التقليل من التذمر بين الموظفين وينتج التذمر عادة من كثرة العمل الروتين الذي يقوم به الموظف وان تبسيط الاعمال وتخفيفها من شأنه ان يساعد على رفع معنويات الموظفين وزيادة اهتمامهم باعمالهم. (حريم، ١٩٩٦: ٣٥٥)

ويمكن ان يعزى اسباب تعقد الاجراءات الى ما يأتي: (جرادات، ٢٠٠٥: ١٦ - ١١)

- ١- الموظفين انفسهم ومستوى قدراتهم ومهارتهم نحو العمل وانطباعهم.
- ٢- الادارة ومدى اعتمادها على الاساليب العلمية في التخطيط والرقابة.
- ٣- فلسفة الادارة اتجاه الوقت واتجاه السلطة وهي نظرة تقوم على المغالاة في وضع الشروط والوثائق المطلوبة.
- ٤- وجود اخطاء في الهيكل التنظيمي كعدم وضوح المسؤوليات والسلطات والمغالاة في المركزية.
- ٥- وجود نوع من الازدواج والتكرار، وتتسبب عدم المرونة في احداث كثير من الاخطاء لان هناك بعض الظروف تحتاج الى نوعاً من المرونة.

المبحث الثاني

تبسيط الاجراءات

توجد عدة من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند تعميم الاجراءات او تطويرها من جديد حيث يتم تحديد هدف لكل خطوة من خطوات الاجراءات اذ تعد بعض الخطوات غير ضرورية وغير مبرر لوجودها وان حذفها تساعد في سرعة انجاز العمل ... حيث تتبع الخطوات التالية :

- ١ - حساب اوقات كل خطوة من الخطوات اللازمة لانجاز الاعمال.
- ٢ - يجب ان يكون الوقت اللازم لانجاز كل خطوة مساو للوقت اللازم لانجاز الخطوات الاخرى ، وذلك للقضاء على التأخير.
- ٣ - العمل على منع الازدواجية والتضارب بين الاجراءات بأن يتم اعتماد الاجراءات الضرورية واستثناء الاجراءات غير الضرورية وتخفيض الاعمال الكتابية قدر الامكان.
- ٤ - التقليل من اجراءات الرقابة والتدقيق غير الضرورية والتي تكون تكلفتها اكثر من تكلفة الاخطاء التي يؤمل تجنبها بزيادة اعمال التدقيق.

وتوجد ستة مراحل اساسية لعملية تبسيط الاجراءات وهي: (١٩ : ١٩٩٢ ، Kanawaty)

- ١ - اختيار الاجراءات المراد تبسيطها.
- ٢ - جمع المعلومات عن الاجراءات مجال البحث.
- ٣ - تحليل وتقييم المعلومات.
- ٤ - التنفيذ.
- ٥ - المتابعة.

١ - اختيار الاجراءات المراد تبسيطها

يتم اختيار الاجراءات المراد تبسيطها من قبل الادارة العليا وهي في كثير الاحيان تتضمن الاجراءات المعقدة التي تؤدي الى التذمر وتأخير العمل لاجل البحث والتحليل وتعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة لنجاح التبسيط للاجراءات. (عصفور، ٢٠١١ : ٢٣٤)

٢ - جمع المعلومات عن الاجراءات مجال البحث

في هذه المرحلة يتم تجميع البيانات عن النشاط مجال البحث والوقت الذي يستغرقه وعدد الافراد المشتركين بالعمل والوقت غير المستغل للحصول على المعلومات حول اجراءات ومسار العمل خلال فترة

زمنية محددة من مصادر متعددة مثل لوائح وصف الوظائف، أو قوانين وتعليمات التنفيذ وواجبات المسؤولين عن التنفيذ، والاطلاع على النماذج المستعملة في المنظمة من المذكرات والتقارير المكتوبات والامور الادارية التي توضح الاجراءات والمسؤولية عنها في الاقرار والتنفيذ كمعلومات اضافية بواسطة المقابلة الشخصية للموظفين ورؤسائهم ويمكن ان يتم رسم خريطة لتتابع الجراءات قبل التبسيط او خارطة توزيع الاعمال لتحديد الاداء الحالي بالاجراءات والانشطة الرئيسية والمخرجات.

٣- تحليل وتقييم المعلومات

يستخدم المحلل في هذه المرحلة اسلوب التحليل الانتقادي في تحليل البيانات الخاصة بالاجراءات المراد تبسيطها ومعرفة الهدف من العمل والمكان الملائم للعمل والتوقيت والزمن الافضل للاداء بشكل ملائم.

وتعتمد هذه المرحلة من خلال تحديد البدائل وماهو البديل الافضل لتحسين العملية التي يتم تحليلها لغرض تطويرها والوصول الى البديل الافضل والمقارنة مع الاسلوب المعمول به لتتم عملية تحسين وتبسيط الاجراءات من خلال ما يأتي:

- أ- حذف الخطوات غير الضرورية من خطوات الاجراءات.
- ب- ضم بعض الخطوات الى بعضها او دمجها كأن تدمج خطوتان او اكثر في خطوة واحدة.
- ج- اعادة ترتيب بعض الخطوات وتنظيمها.
- د- اقتراح خطوات اسهل لاجراءات العمل وتصميم نماذج جديدة.
- هـ- وضع الحلول في تقرير يتضمن التحسينات والتعديلات على الاجراءات باعتبارها مقترحات وتوصيات.

٤- التنفيذ

بعد الحصول على موافقة الادارة العليا يتم تطبيق الاجراءات الجديدة بشكل تجريبي وعلى نطاق محدود في المنظمة للتأكد من صلاحيتها واكتشاف نقاط الضعف بها ، وعند اثبات نجاح التجربة نعمل بشكل شامل وتهيئة المستلزمات الضرورية للعمل واجراء التجارب لمعرفة مدى التطابق لما هو مطلوب.

٥- المتابعة

تتم المتابعة للتنفيذ كل فترة زمنية للتأكد من سلامة التنفيذ وللكشف عن الاختلافات ومدى دقة التنفيذ من خلال المقارنة بين اداء الفرد والتعليمات الخاصة بالاجراءات الجديدة.

ويمكن وضع الخرائط التي تحتوي على رموز تساعد على ترجمة الاجراءات وتبين الخطوات التي تمر بها المعاملة من نقطة البداية وحتى النهاية.

وتعد خرائط سير الاجراءات من افضل الوسائل لتحليل ودراسة الاجراءات واقتراح اجراءات مبسطة فهي تصور جميع العمليات التي تجري على المعاملة وجميع الخطوات التي تمر بها وتعرضها بصورة مبسطة وبشكل متسلسل اعتمادا على المنطق والتفكير السليم وازالة الاختناقات واجراءات التبسيط وتسريع القيام بالاعمال. (عصفور، ٢٠١١ : ٢٥٥)

المبحث الثالث

الجانب العملي

تم اختيار لجنة الاعمار المرتبطة بمجلس الوزراء والمشكلة بالأمر الديواني المرقم في والتي تعمل فيها الباحثة مسؤول للامور المالية والمسؤول الاعلى لها هو بمرتبة وزير دولة وتضم اللجان الفرعية التالية :

- اللجنة المالية.
- اللجنة الادارية.
- اللجنة القانونية.
- لجنة الاشراف على تنفيذ المشاريع.

ولها مقر اداري ومقر فني في احدى المحافظات ولا يمكن الاشارة الى معلومات اخرى عن موقع اجراءات البحث لخصوصية هذا الموقع والمحافظة على سرية المعلومات التي التزمت بها الباحثة وان لجنة الاعمار لها شخصية معنوية واستقلال اداري وقانوني وتتمتع بأهلية كاملة لممارسة جميع التصرفات القانونية لتحقيق الاعمال التي أنشئت من أجلها.

استندت الباحثة في الجانب العملي على اجراءات التعاقد المعمول بها في لجنة الاعمار التي عملت فيها الباحثة في لجنة الامور المالية والتي تبدأ بالتخطيط للمشروع وادراجه ضمن خطة الدائرة لتنفيذه وتنتهي بتوقيع العقد مع الشركة التي يتم اختيارها.

ونجد ان الاجراءات المتضمنة ادراج المشروع واعداد المخططات واستحصل الموافقات على ادراج المشروع واعداد دراسة الجدوى الاقتصادية، والكلفة التخمينية يرتبط مع وزارة التخطيط ولذلك فان اجراءات لجنة الاعمار ترتبط بجهة خارجية وهي وزارة التخطيط .. لذلك ركز الجانب العملي على الاجراءات الاولى للاعلان عن المشاريع ، ولجان فتح ودراسة العروض وصياغة العقد ، والاجراءات الخاصة بصرف السلف النقدية للشركات.

أولاً: المعوقات التي ترافق عمليات التعاقد وصرف السلف النقدية لمشاريع لجنة الأعمار.

- ١- الاجراءات للاعلان عن المشاريع من خلال المناقصات او الدعوة المباشرة بموجب تعليمات تنفيذ العقود الحكومية رقم (١) لسنة ٢٠٠٨ المادة (٣) والمادة (٤) بموجب مذكرة داخلية الى رئيس لجنة الاعمار وبعد الموافقة يستكمل الاجراءات التالية:
- أ- يتم وضع شروط المناقصة او الدعوة المباشرة من قبل اللجنة القانونية وباعتبار ان تخصيصات المشاريع موزعة بموجب تمويل لجنة الاعمار وبمصادقة وزارة التخطيط / دائرة العقود الحكومية.

- ب- طلب نسخ من جداول الكميات والمخططات التي يتم وضع مواصفاتها الهندسية والفنية من قبل مهندسي دوائر البلدية للمحافظة المعنية التي يُنفذ فيها المشروع.
- ج- وضع الشروط القانونية للمقابلة وتكون ضمن مرفقات أولياتها مع جدول الكميات.
- د- يتم الاعلان عن المناقصات من خلال النشر في ثلاث صحف يومية محلية بموجب القانون، اما الدعاوات المباشرة فتكون بموجب وسائل الاعلام (الفضائيات)، وتستغرق هذه المراحل اسبوع اذا كانت دعوة مباشرة و ٢٣ الى ٣٠ يوم اذا كانت مناقصة.
- هـ- بعد انتهاء موعد غلق المناقصة تقوم لجنة فتح العطاءات بفتح الصناديق واستلام مظاريف العطاءات، ويتم تشكيل هذه اللجنة استنادا الى المادة (٦) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية لعام ٢٠٠٨، حيث تجتمع هذه اللجنة لغرض الفتح العلني لمظاريف العطاءات بحضور الراغبين من مقدمي العطاءات في موقع لجنة الاعمار ويتم اعداد محضر للجنة يثبت فيه كافة الشركات المقدمة للعطاءات وكافة المستندات والوثائق المقدمة في كل عطاء ويتم توقيع اعضاء لجنة فتح العطاءات على المحضر ويتم تحويل المحضر من قبل رئيس لجنة الاعمار الى لجنة الدراسة والتحليل، ويجب أن تُكمل لجنة فتح العطاءات اعمالها خلال ثلاثة أيام فقط وحسب تعليمات تنفيذ العقود لعام ٢٠٠٨ م.
- و- يتم تشكيل لجنة دراسة وتحليل العروض استنادا الى المادة (٧) من تعليمات تنفيذ العقود الحكومية لعام ٢٠٠٨ م، وتعتمد هذه اللجنة على نسب ترجيحية للعرض الفني والتجاري المقدمة من الشركات المتنافسة ومناقصات التنفيذ والتجهيز وهي عبارة عن مؤشرات تسهل عمل لجان الدراسة والتحليل في اتخاذ قرارها بالشكل الصحيح، بالرغم من انها في احيان كثيرة يقع الاختيار على العرض الاقل كلفة، ولم يحدد القانون وقت لدراسة وتحليل العقود ويمكن ان تصل الفترة من اسبوع الى ١٤ يوم، بالنظر الى اجراءات العمل، وانتظار صحة الصدور لوثائق المناقصات منها أسم الشركة والتحاسب الضريبي.
- ز- بعد اكتمال اعمال لجنة تحليل ودراسة المناقصات يتم احالة محضر واوليات اللجنة الى رئيس لجنة الاعمار ليتم تحويلها الى اللجنة القانونية ليتم اتخاذ قرار الاحالة والاياعاز الى اللجنة الادارية لاصدار امر الاحالة، ليعود امر الاحالة الى اللجنة القانونية لاصدار عقد المقابلة بأسم الشركة التي تم الاحالة اليها، ليتم الاتصال بها وابلاغها وبحضور مدير الشركة او الوكيل عنه ليوقع العقد مع لجنة الاعمار.

٢- اجراءات صرف السلف النقدية

بعد توقيع العقد مع الشركة المنفذة تبدأ عملية تنفيذ المشروع اذ يتم تشكيل لجنة للإشراف على تنفيذ المشروع مكونة من عدد من المهندسين الذين يعملون في لجنة الاعمار وكذلك أعضاء من دائرة البلدية التي يقع المشروع ضمن الرقعة الجغرافية التابعة لها، وخلال فترة تنفيذ المشروع تتقدم الشركة المنفذة بطلب لصرف سلف نقدية عن مستحققاتها المالية التي تم التعاقد عليها وحسب تعليمات تنفيذ العقود الحكومية لعام ٢٠٠٨، والشروط العامة للمقاولات فتبدأ بصرف السلفة الاولى ولغاية انجاز المشروع ويكون في المشروع الواحد عدد من السلف التي تتشابه في اجراءاتها عدى السلفة النهائية التي تتميز بوجود اجراءات اضافية ويتم صرف السلف بموجب الاجراءات التالية:

- أ- تقدم الشركة المنفذة للمشروع طلباً لصرف سلفة نقدية عن الاعمال التي تتطلب الاوليات التالية:
- جدول الاعمال التي تم انجازها بالكميات والمبالغ.

- تأييد لجنة الاشراف على مستوى الانجاز .
- نسخة من العقد المبرم مع الشركة.
- نسخة من كتاب الاحالة.
- الفحوصات المختبرية للمواد الداخلة في العمل.
- كتاب استلام موقع العمل.

ويقوم صاحب الشركة المنفذة بمتابعة اجراءات صرف السلفة.

ب- تتم الموافقة على طلب الشركة المنفذة بعد مصادقة لجنة الاشراف على التنفيذ مستوى الانجاز، بعد تدقيق الاوليات.

- ج- فحص اوليات طلب صرف السلفة وتأييد انجاز لجنة الاشراف من قبل لجنة التدقيق في لجنة الاعمار.
- د- تحال اوليات صرف السلفة مجال البحث لاستحصال موافقة ومصادقة المدير العام على ترويج السلفة للاعمال المنجزة في المشروع.
- هـ- تحال اوليات طلب صرف السلفة الى لجنة الامور المالية لاكمال اجراءات احتساب السلفة النقدية وتنظيم المستند والصك الى الشركة المنفذة.
- و- تستغرق هذه الاجراءات فترة تصل الى الشهر وهي اجراءات تتضمن اجتهادات شخصية من العاملين، وهي تتكرر مع كل سلفة نقدية.
- ز- عندما يتم احتساب مبلغ السلفة النهائية يتم اتباع نفس الاجراءات السابقة عند صرف السلف النقدية وتتطلب اجراءات اضافية تتضمن:
- براءة ذمة الشركة المنفذة من الهيئة العامة للضرائب ودائرة الاتصالات والبريد ودائرة العمل والضمان الاجتماعي.
- تأشير أية اضافات على العمل مثل المدد الاضافية والتغيرات على الكميات مما يؤدي الى تأخير السلفة النهائية.
- الاستلام الاولي للمشروع من قبل دائرة البلدية التي يرتبط بها المشروع.

ثانياً: تبسيط الاجراءات لحسابات المقاولات

١- تبسيط اجراءات عمليات التعاقد

- أ- دمج لجان وضع الكلفة التخمينية ولجان تدقيق تلك الكلفة وبالتالي لا داعي الى اعداد دراسة جدوى اقتصادية.
- ب- لا داعي لجعل فترة الاعلان في الصحف عن المشاريع ثلاثون يوماً اذ يكفي ان تكون اسبوعان في الحد الأقصى.
- ج- لا داعي لاجراء الاحالة من قبل الوحدة القانونية ويمكن ان تكون الاحالات من مهام لجنة تحليل ودراسة المشاريع.
- د- تعديل بعض القوانين والتشريعات بتنفيذ العقود الحكومية والذي يؤدي الى الغاء بعض الاجراءات مما يعني تقليص الوقت اللازم والمجهود لاكمال التعاقد.

هـ - ان بنود تعليمات تنفيذ العقود الحكومية التي تتطلب تشريع للتغيير من حيث الدمج او الالغاء مما يؤدي الى تقليص الوقت والجهود تتضمن:

- المادة (٣) ثالثاً / أ و ب المتعلقة بفترة الاعلان في الصحف والتي يمكن دمجها.
- المادة (٤) ثانياً / المرحلة الاولى اذ تتوفر الوثائق المطلوبة من الشركات لدى دائرة تسجيل الشركات في وزارة التخطيط لاختيار المؤهلين من الشركات ويمكن الاعتماد عليها في وضع قاعدة بيانات.
- المادة (٤) ثالثاً / ب اذ يمكن دمج فقرة ١ و ٢ بأن يقدم المقاولين العطاءات الفنية والمالية في مرحلة واحدة.
- المادة (٥) أولاً تتضمن مدة الاعلان عن المناقصة بأنها يمكن ان تصل الى ٦٠ يوم وذكرنا بأنه يمكن تقليصها الى اسبوعين.
- المادة (٥) ثانياً يمكن الغاء فقراتها أ، ب، ج، د، هـ، و، ز، ح لكونها تكون موجودة لدى وزارة التخطيط عن كل شركة مسجلة.
- المادة (٦) فقرة / خامساً تتضمن ايضا طلبات براءة الذمة عند تقديم المناقصة والتي يمكن الغاءها لانها مطلوبة عند نهاية المشروع وقبل السلفة النهائية.
- المادة (٧) فقرة (١٠) التي يمكن الغاءها بالكامل لانها ترتبط باستبعاد الشركات غير الكفوءة.
- المادة (٧) فقرة (١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩) التي يمكن الغاءها التي تتضمن اجراءات مكررة في اجراءات لجنة فتح العطاءات واجراءات لجنة تحليل ودراسة العطاءات.

٢- تبسيط اجراءات صرف السلف

- أ- المادة (٨) فقرة / سادساً يمكن الغاءها المتعلقة بتسديد دفعة مقدمة للمتعاقد بعد تقديم خطاب ضمان لوجود حالات عدم الالتزام باستكمال بنود العقد بعد صرف مبلغ السلفة الاولى.
- ب- المادة (١٨) فقرة / ب ينبغي تخفيض الفترة الزمنية لصرف السلف النقدية والتي محددة بشهر واحد واحياناً تستغرق اكثر من ذلك.
- ج- لا يوجد هناك داعي الى تقديم نفس الوثائق مع كل سلفة نقدية مصروفة ويمكن ان يُطلب في الذرعة الاولى حسب مراحل تقدم العمل وتقتصر الذرعات المتتالية على مرحلة تقدم العمل فقط.

ثالثاً : المنهج أو (الانموذج المقترح) (الاجراءات القياسية)

اعتمد هذا المنهج على الفقرات الواردة في أولاً وثانياً من هذا المبحث، والتي يمكن وضعها في انموذج بشكل قائمة او بطاقة تحمل الأسم الكامل للمؤسسة المعنية، ثم أسم المشروع والتي يوثق عليها كافة نتائج الاجراءات الادارية والقانونية والمالية من قبل كافة اللجان التي يمر بها المشروع من اجراءات الاعلان والتعاقد ومتابعة التنفيذ والصرف من قبل الجهات الادارية والقانونية والمحاسبية، ويتم التطبيق على أحد المشاريع المنفذة من قبل لجنة الاعمار وهو مشروع تأهيل نهر بلدة في المحافظة وكما يلي:

شكل (١): يوضح النموذج المقترح

ت	المرحلة	الفترة	وصف العمل	تأييد المراحل	الملاحظات
١	الاعلان عن المناقصة	٢ اسبوع			
٢	اللجان أ- لجنة فتح العروض ب- لجنة دراسة العروض	٢ يوم ٥ يوم	عرض أسماء الشركات ومبالغ العروض وضع مواصفات العرض الافضل	توقيع أعضاء اللجنة توقيع أعضاء اللجنة	
٣	تنفيذ العمل والمتابعة من خلال لجنة تنفيذ الاعمال	فترة الانجاز بموجب جدول المشروع	وصف مستوى التنفيذ للقرارات المنجزة	توقيع أعضاء لجنة تنفيذ العمل	
٤	الأعمال الإضافية والفترة الإضافية (إن وجدت)	٤ يوم	وصف التغيرات والوقت المطلوب بتأييد المهندس المقيم	توقيع لجنة التنفيذ	
٥	الغرامات التأخير إن وجدت	١ يوم	احتساب أيام العمل مقارنة بالتنفيذ	تأييد لجنة تنفيذ العمل	
٦	الاستلام الأولي من لجنة الاستلام الأولي	٤ يوم	وصف لجنة الاستلام الأولي بالقرارات المنجزة للمشروع ككل	توقيع لجنة الاستلام الأولي للمشروع	

المصدر: من اعداد الباحثة من واقع البيانات المتعلقة بتنفيذ المقاولات كأداة للبحث

رابعاً: تطبيق النموذج

أسم المؤسسة:

أسم المشروع: تأهيل نهر البلدة في محافظة -----

رقم العقد: (١٠١) لسنة ٢٠٠٩

الشركة المنفذة:

مبلغ المفاوضة بموجب العقد:

مبلغ المفاوضة بعد تغيير العمل:

مدة العمل:

تاريخ الاحالة:

تاريخ المباشرة:

تاريخ الانجاز وفق العقد:

تاريخ الانجاز بعد التمديد:

تاريخ الانجاز الفعلي:

ت	المرحلة	الفترة	وصف العمل	تأييد المراحل	الملاحظات
١	الاعلان واستلام عروض المناقصة	٢ اسبوع	حفر نهر البلدة أحد فروع نهر دجلة بطول ٢٩ كم يبدأ من ----- ويصب في ----	توقيع الوحدة الادارية	
٢	اللجان أ- فتح العطاءات ب- دراسة العروض	٢ يوم ٥ يوم	عدد العطاءات (٢٢) عطاء دققتها اللجنة / مرفقة ، تعتبر شركة العراقية للمقاولات الأفضل للتنفيذ لما تملكه من خبرة وعطاءها ضمن الكلفة التخمينية وأوصت اللجنة بها	توقيع أعضاء اللجنة توقيع أعضاء اللجنة	
٣	تنفيذ العمل ومتابعة لجنة تنفيذ العمل	فترة الانجاز بموجب جدول المشروع	١- نفذ الذرعة الاولى بأشراف المهندس المقيم بتاريخ ٢- نفذ الذرعة الثانية بأشراف المهندس المقيم بتاريخ ٣- نفذ الذرعة الثالثة بأشراف المهندس المقيم بتاريخ وهي النهائية	توقيع لجنة التنفيذ توقيع لجنة التنفيذ توقيع لجنة التنفيذ	يرفق خطاب ضمان يعادل ٥% من مبلغ عقد المقاولة لضمان حسن التنفيذ
٤	الأعمال الإضافية	القرار خلال (٤) يوم	خلال تنفيذ العمل في الذرعة الثانية حدث تغير في العمل بسبب تغييرات في العمل لظهور انحناءات ووجود تجاوز على النهر	توقيع لجنة التنفيذ	تم اضافة ١٠ يوم الى أيام العمل بتأييد المهندس المقيم
٥	الغرامات التأخيرية		أنجز العمل خلال مدة العقد الاصلي + ١٠ يوم الاضافة	تأييد لجنة تنفيذ العمل	وتأييد المهندس المقيم
٦	الاستلام الاول	٤ يوم بعد تاريخ انتهاء العمل	وصف لفقرات المشروع المنجز وفق جدول كميات العقد	تأييد لجنة الاستلام الاولى	تشكيل لجنة استلام اولي في تاريخ الانجاز

يلاحظ من خلال تطبيق الخطوات الواردة في النموذج و وفق المراحل والفترات الواردة فيه يتحقق التقليل والتبسيط في اجرائات اقرار المشاريع ومتابعة تنفيذها لغاية تسليم المشروع خلال مدة تتضمن فترة تنفيذ العقد مضافاً اليها الفترة في فقرة (١،٢) مما يؤيد فرضية البحث لتحقيق هدف التجدد في تنفيذ تبسيط الاجرائات.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- ١- كثرة عدد اللجان التي تمر عليها الاوليات سواء ان كانت عند التعاقد ام عند صرف السلف النقدية.
- ٢- هناك مؤثرات على تنفيذ الاجرائات الحكومية كالمحابة والمحسوبية.
- ٣- تداخل وازدواج في خطوات التنفيذ يؤدي الى زيادة الكلف والوقت المستغرق.
- ٤- توجد الكثير من الاجرائات والوثائق المطلوبة عند صرف حسابات المقاولات تعود الى اجتهاد شخصي
- ٥- ان تخفيض عدد الايام للأجراءات المتسلسلة في التعاقد والصرف يؤدي الى تخفيض توقيت حسابات المشروعات الى اكثر من نصف الفترة والخاصة في فترات الفتح ودراسة العطاءات وصياغة العقود واجرائات الصرف
- ٦- وجود تعليمات تؤدي الى تعقيد الاجراءات وبالتالي التأخير غير المبرر.
- ٧- ان قانون وتعليمات تنفيذ العقود الحكومية يتضمن تكرار في عدد مرات طلب الوثائق والاوليات اللازمة و خلال كافة المراحل المتتابعة للانجاز وبالتحديد المواد والفقرات الواردة في متن البحث.
- ٨- وجود التداخل بين متطلبات لجان فتح العطاءات ولجان الدراسة والتحليل وذلك لأن الاعمال تستند الى الحكم الشخصي في تنفيذ بعض البنود في التعليمات و عدم اعتماد وكل لجنة على اجراءات اللجنة التي قبلها في تسلسل العمل وانما كل لجنة تبدء اعمالها من جديد الامر الذي يؤدي الى مضاعفة اوقات التنفيذ.
- ٩- ان التداخل الوارد في اعمال اللجان يعود اصلاً الى وجود التداخل في فقرات وبنود قانون تعليمات تنفيذ العقود الحكومية الامر الذي يؤدي الى تكرار طلب الاوليات لاكثر من جهة.
- ١٠- ضعف الجانب المتعلق في الفحوصات المختبرية بسبب وجود المحسوبية في تقارير المختبرات الاهلية، وقلة عدد المختبرات الحكومية المعتمدة.
- ١١- سيطرة فكرة تغليب الجوانب القانونية على الجوانب الادارية والمالية والتدقيق وجعل الاجراءات المحاسبية تأتي في المستوى الاخير هو ما سبب التعقيد في الاجرائات وكانها اجراءات قانونية في حين ان حسابات المقاولات في جزئها الاكبر هي مهام مالية محاسبية مما يتطلب تركيز المراحل في نموذج مطبق.

١٢ - الحاجة الى تعليمات ادارية داخلية (تستند الى الفقرات الواردة في المبحث الثاني - ثانياً - المشيرة الى اجراءات مقترحة لتبسيط الاجراءات والتي تختصر (ولا تلغى) تنفيذ القوانين المتعلقة بمشاريع المقاولات.

ثانياً: التوصيات

- ١ - تعديل بنود بعض الفقرات القانونية ومتطلباتها المشار اليها في البحث من خلال لجنة تضع المقترحات وتقدمها الى الجهات المختصة.
- ٢ - وضع المقترحات والتوصيات لتبسيط وتحسين الاجراءات من بداية تخطيط المشروع الى ان يتم اختيار الشركة التي تقوم بالتنفيذ وتوقيع العقد
- ٣ - يمكن الاقتراح بإلغاء السلفة الاولى المقدمة باعتبارها جوازية في القانون وليس وجوبية.
- ٤ - تشكيل لجان لتبسيط الاجراءات وبشكل متتابع ومستمر لتحقيق الفقرات في (١,٢,٣) .
- ٥ - ضرورة وجود نظام الكتروني يستخدم كقاعدة بيانات واحصاءات عن جميع الشركات المسجلة قانونيا في وزارة التخطيط وتكون متوفرة لجميع الوزارات يمكن الرجوع اليها الامر الذي سيختصر الحاجة الى الوثائق او يلغيها ويختصر الوقت المطلوب للتعاقد والصرف الى النصف .
- ٦ - العمل على تعديل الفقرات القانونية المشار اليها في رقم (١) من التوصيات والذي سيسهم حتما في دمج الخطوات وحذف البعض الغير ضروري منها .
- ٧ - تطبيق النموذج المقترح (الاجراءات القياسية) بموجب البحث يمثل الطرق المختصر نحو تبسيط الاجراءات بعد الزام تنفيذه بموجب التعليمات المنفذة.
- ٨ - الاستعانة بذوي الخبرة الادارية والقانونية والمالية الذين يمتلكون الخبرة في تحديد الخطوات والاجراءات غير الضرورية التي يمكن حذفها بموجب تعليمات قانونية صادرة.
- ٩ - العمل على تطبيق خطوات الحذف والدمج للاجراءات الادارية وتوفير قواعد البيانات للوثائق وحذف الفقرات القانونية وفق النموذج المقترح لتقليص فترات اقرار المشاريع ومتابعة تنفيذها وتشكل الخطوة الاولى في عملية تبسيط اجراءات.
- ١ - تشكيل وحدات ادارية متخصصة لمراجعة الاجراءات وتبسيطها من خلال تصميم اجراءات عامة وتفصيلية لتحديث أساليب العمل ، حيث يمثل هذا النموذج احداها.

المصادر

- [١] ابو بكر مصطفى، عبد الجليل آدم المنصوري، (١٩٨٦)، "موسوعة مصطلحات ادارية مختارة"، منشورات المعهد العالي للإدارة، بنغازي.
- [٢] جرادات، اسامة، (٢٠٠٥)، "تبسيط اجراءات العمل الاساليب والآليات"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
- [٣] حريم، حسن، (١٩٩٦)، "تصميم الهيكل التنظيمي واجراءات العمل في المنظمة"، دار وائل للنشر عمان، الاردن.
- [٤] عصفور، محمد شاكر، (٢٠١١)، "اصول التنظيم والاساليب"، عمان، دار المسيرة.
- [٥] عود نجم، نجم، (٢٠١٢)، "مدخل الى ادارة المشروعات"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- [٦] الصيرفي، محمد، (٢٠٠٨)، "تبسيط الاجراءات"، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، مصر.
- [٧] محمد، عثمان، (١٩٨٩)، "الادارة العامة"، جامعة فاربونس، بنغازي.
- [٨] هادي، اوراس محمود الشحمان، (٢٠١٤)، "امكانية تطبيق بعض ادوات تبسيط الاجراءات في تنفيذ المشاريع، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، دبلوم عالي معادل للماجستير في ادارة البلديات.
- [٩] قانون تعليمات تنفيذ العقود الحكومية رقم (١) لسنة ٢٠٠٨.
- [10] Kanawaky, Geotge, (1992), " Introduction to Work Study", 4th edition, New York.