

استخدام المدخل الابتكاري في تحليل وحل مشكلات أسلوب الإحالة في مناقصات المشاريع الإنشائية

د. صدقي اسماعيل رزوقي

جامعة بغداد - كلية الهندسة

مدرس

الخلاصة

تواجه صناعة التشييد في العراق وخاصة في الظروف الحالية تحديات كبيرة انعكست بشكل واضح على سرعة ونوعية وكلف هذه المشاريع , احدى هذه التحديات هي مشكلة اختيار العطاء الانسب اذ ان العطاء الاقل سعراً هو الذي يفوز بالمشروع رغم افتقاره وفي احيان كثيرة المقومات المناسبة كي يكون العطاء الافضل . قام الباحث بدراسة ميدانية لظاهرة عدم دقة التسعير من خلال المقابلات الشخصية مع عدد كبير من المختصين . ومن خلال تطبيق تقنيات المدخل الابتكاري والعصف الذهني , تم اقتراح معيار مناسب يعتمد على عوامل عديدة لاعتماده كاساس تقييم وترسية العطاءات . تم تقييم هذا المعيار من قبل عدد من المختصين الذين ابدوا ملامته للتطبيق لتقليل سلبيات الاحالة الى العطاء الاقل سعرا .

ABSTRACT

Iraqi Construction Industry faces large challenges especially now adays: these challenges cause many problems in the quality, cost and duration of the projects. One of these challenges is the problems of choosing the appropriate offer, because the lowest one is chosen in spite of the fact that this offer is not the best one. The researcher made a field study for the case of incorrect pricing of contracts through direct interviews with many expertise's. Through the application of innovative approach & brainstorming techniques, a proposed criterion for choosing the suitable offer was suggested depending on many factors as a base for evaluation and tendering of offers. This criterion also evaluated by many senior engineers and assured its suitability.

المقدمة

إن مشاريع التشييد تصمم وتنفذ حسب احتياجات صاحب العمل وضمن برنامج وكلفة معقولة وإذا لم يكن صاحب العمل هو المنفذ فإنه يحتاج إلى مقال ذي خبرة وقدرة كافية لتحمل المسؤولية لجميع مراحل تنفيذ المشروع.

إن التحديات التي تواجه صناعة التشييد في العراق وخاصة في الظروف الحالية تحتم على العاملين فيها التفكير الجدي من أجل دفع عجلة التقدم في مجال المقاولات نحو الأفضل.

ولما كانت نوعية المقاولات وأساليب أحوالها وصفة العطاء المختار لها من العلاقة المباشرة ومن الأهمية في تأمين التوصل إلى هدف المشاريع، ولقلة الدراسة المتخصصة حول الموضوع فقد اختار الباحث هذا الجانب لموضوع البحث وبتحديد ما يتعلق بإعمال الشركات المقاولات من القطاع العام والخاص كحالة دراسية لتنوع اختصاصاتها وخبرتها السابقة. لاتخاذ القرار الأمثل والصائب من بين مجموعة من الحلول لغرض اختيار العطاء الأنسب، إذ إن مضمون القرار في الإدارة ما هو إلا ترجمة فعلية للأهداف والسياسات التي تتطابق بالإدارة لتحقيقها.

مبررات البحث.

تحتل إدارة العقود أهمية كبيرة في جميع مجالات الحياة لأنها تعد الأداة الكفؤة في تحديد الأفضل للتنفيذ. وفي قطاع التشييد تبرز هذه الأهمية لان العامل البشري يطغى على باقي العوامل المؤثرة في العملية التنفيذية لكون عملية اتخاذ القرار في علم الإدارة تتركز على مبدأ اختيار انسب البدائل المتاحة أمام متخذ القرار لانجاز الهدف أو الأهداف المرجوة وفي بعض الأحيان قد يكون القرار هو رفض جميع البدائل المتاحة تفادياً للالتزام أو الارتباط لان هذا الاختيار يتم بعد دراسة مستفيضة لكل جوانب المشكلة موضوع القرار .

وقد تبلورت فكرة البحث في موضوع (سوء اختيار العطاء الأنسب) مع دراسة حالة تطبيقية لمشاريع التشييد في العراق وذلك لظهور حالة إحالة المناقصات إلى العطاءات الأقل سعراً أو الإحالة إلى شركات معينة دون إجراء المنافسة وبالتالي ظهور مشاكل جمة منها المشكلات الإنسانية والاقتصادية وغيرها، إذ إن الفساد في عملية ابرام وتنفيذ العقود يعتبر كارثة كبيرة على الدول المتطورة والنامية على حد سواء فتكون النتيجة إنشاءات رديئة الجودة وإدارة ضعيفة وهذا ما نراه في بعض المشاريع في العراق بالوقت الحاضر .

أهداف البحث.

يهدف هذا البحث إلى استعراض الأساليب المتبعة في إحالة المقاولات في قطاع التشييد من خلال إجراء دراسة نظرية ودراسة ميدانية لتحديد واقع الحال و محاولة تقييم هذا الواقع وبيان المشاكل التي يعاني منها القطاع.

إضافة إلى استخدام أسلوب المدخل الابتكاري في تحليل وحل مشكلة أسلوب الإحالة من خلال وضع المعايير التي تعيد الانضباط والتوازن إلى سوق المناقصات.

فرضيات البحث.

يقوم البحث على أساس اختبار مدى صحة الفرضيات الآتية:

- 1) يواجه قطاع التشييد في العراق مشكلة عدم وجود أساس واضح لترسية المناقصات. إذ إن كل جهة تطبق ما يناسبها فالبعض يحتكم للسعر دون النظر إلى اعتبارات أخرى لاتقل أهمية، والبعض الآخر يبحث عن الجودة بغض النظر عن السعر والمسالة متفاوتة.
- 2) النظام المعتمد في تصنيف وتأهيل المقاولين الذي يمنع أية شركة من التقدم لعطاءات اكبر من قدرتها، يحتاج الى صرامة ودقة في التنفيذ
- 3) كثرة عدد الشركات المرخص لها بالعمل في السوق قياسا بحجم المشروعات التي تطرح الآن مما جعل شركات كثيرة تنافس على السعر إلى حد وصلت فيه الأسعار إلى اقل من الميزانية المحددة للمشروع والجهة صاحبة المشروع لا تحرك ساكناً.
- 4) وجود بعض الشركات التي لا يهمها إن ربحت أو خسرت بقدر ما يهمها الحصول على المشروعات لضمان الاستمرار
- 5) دخول بعض الشركات الأجنبية العملاقة والتي تعتبر خارج نطاق المنافسة نظرا لحجمها وإمكانياتها الهائلة وفوزها بنصيب الأسد من المشروعات الكبيرة بالسوق المحلية.

المقاولات في قطاع التشييد

تعرف المقاوله بأنها (عقد يتعهد بموجبه احد الطرفين المتعاقدين للطرف الآخر بتقديم خدمات أو مواد أو كليهما معا لإنشاء وإكمال وصيانة منشأ هندسي أو لتطوير منشأ هندسي قائم وتنفيذ جميع الأعمال المبينة في المخططات وجداول الكميات وحسب الشروط والمواصفات المطلوبة على أن يدفع الطرف الأول تكاليف ما يقوم به الطرف الثاني من أعمال)⁽¹⁾ .

ويمكن تصنيف المقاولات الإنشائية حسب أسلوب الإحالة المتبع إلى صنفين رئيسيين هما:
أولاً :- مقاولات تحال بالأسلوب التنافسي.

وهي أكثر أنواع المقاولات شيوعا وتقوم على أساس ضمان المنافسة الحرة لجميع الذين لديهم الرغبة في المساهمة في المناقصة والتعاقد لتنفيذ المشاريع بقصد الوصول إلى أفضل عطاء لتنفيذ المقاوله وهناك نوعان من المناقصات العامة هما.⁽²⁾

1) المناقصة العالمية. وتتم بإعلان الدعوة إلى جميع الراغبين في المساهمة داخل وخارج القطر.

2) المناقصة المحلية. وتقتصر على المناقصين المحليين لأسباب تعود إلى توفر الإمكانيات المحلية من الناحيتين الفنية والمالية.

ثانياً: مقاولات تحال بأسلوب التكليف

تسمى بالمقاولات التفاوضية. أو الدعوة الخاصة ويطلق عليها أيضا بالدعوة المباشرة وتتم بتوجيه دعوة إلى مجموعة لاتقل عن ثلاثة من المقاولين من أشخاص أو شركات أو مؤسسات (3) ممن يمتلكون الكفاءة الفنية والقدرة المالية للاضطلاع بمهمة تنفيذ المشاريع ذات الطبيعة الخاصة أو في حالات معينة لها علاقة بطبيعة وحجم المشروع وما يتطلبه ذلك. وفي هذا النوع يتم انتقاء المقاولين بعد اجتيازهم التأهيل الأولي ودراسة أعمالهم ومؤهلاتهم مما يسهل اختيار واحد أو أكثر من المرشحين للتقديم على العمل ويفضل استخدامه في المشاريع الخاصة من اختصاصات فنية معينة يختارهم صاحب العمل للدخول في المناقصة وبذلك تكون المنافسة محددة وتتم هذه الدعوة بطريقتين: (4)

1) الطريقة الأولى:

تتضمن اختيار مجموعة من المقاولين وتوجيه الدعوة لهم ثم يطلب منهم تقديم عطاءاتهم ويتم اختيار احدهم في ضوء أفضل عطاء.

2) الطريقة الثانية.

تتم على مرحلتين حيث تبدأ الأولى بإعلان الدعوة إلى المقاولين الراغبين في المساهمة في المناقصة ثم يطلب منهم تقديم مؤهلاتهم والأعمال المماثلة التي قاموا بتنفيذها وتكون الدعوة لغرض اختيار عدد المقاولين الذين تتوفر فيهم شروط المطلوبة لتوجيه الدعوة الخاصة لهم وبعد تسلم المعلومات المطلوبة في المرحلة الأولى تبدأ المرحلة الثانية حيث يتم في ضوءها ترشيح المقاولين الذين ستوجه الدعوة إليهم لتقديم عطاءاتهم ثم يتم اختيار أفضل عطاء.

إجراءات إحالة المقاولات الإنشائية.

بعد أن يقوم المقاولون بتقديم عطاءاتهم إلى الجهة المعنية بالمشروع تقوم الجهة المنفذة المخولة بالإحالة بتشكيل لجنة لفتح العطاءات وتكون هذه اللجنة برئاسة موظف بدرجة مدير عام وعضوية ممثل عن كل من الدائرة القانونية والمالية ومهندس وممثل عن الجهة المنفذة وسكرتير بدرجة رئيس ملاحظين مع عضوين احتياطيين (3).

تجتمع لجنة فتح العطاءات حال انتهاء الوقت المحدد لغلق المناقصة وتباشر بفتح العطاءات بأكملها في الجلسة ذاتها بحضور المناقصين أو ممثليهم المخولين وبعد انتهاء عملية فتح العطاءات يقوم رئيس اللجنة بإعلان أسعار المناقصين كما ورد في عطاءاتهم وإحالة العطاءات ومرفقاتها إلى لجنة تدقيق وتحليل العطاءات.

تقوم لجنة تدقيق وتحليل العطاءات بتنظيم جدول مفصل بالعطاءات كافة بعد الانتهاء من عملية تدقيقها وتحليلها حيث يبين الجدول مقارنة كاملة من النواحي الفنية والقانونية والمالية وجميع التفاصيل المتعلقة بها.

ويعد هذه الإجراءات تحدد اللجنة اسم المناقص المرشح للإحالة والأساس الذي استندت إليه في هذا الترشيح في التقرير النهائي الذي تقدمه إلى الجهة المخولة بالإحالة (صاحب العمل) .
تقوم الجهة المخولة بتبليغ المناقص الذي رست عليه المناقصة خلال خمسة عشر يوما من تاريخ صدور قرار إحالة المقاول إليه.

ينظم العقد بنسختين أصليتين وبعد اكتمال إجراءات توقيع صيغة التعاقد تودع النسخة الأولى لدى الجهة المنفذة والثانية لدى المقاول وتودع نسخ مصورة طبق الأصل لدى كل من الدوائر المالية والقانونية والجهات الأخرى التي ترى الجهة المنفذة ضرورة تزويدها بالنسخ⁽³⁾

العوامل التي تؤثر على اختيار المقاولين

- تتم إحالة المقاوله بموجب أفضل عطاء مقدم وهناك عدة عوامل تؤثر على اختيار صاحب العمل للمقاول ويختلف تأثيرها حسب نوعية المقاوله وقيمتها وحجمها وأهميتها ومن هذه العوامل ما يلي:
1. الكفاءة الفنية والخبرة في مجال العمل المطلوب
 2. المؤهلات المادية وتشمل الرصيد النقدي والمعدات والآليات التي تمتلكها الشركة
 3. كفاءة الملاك التنفيذي وحسن التنظيم الإداري للشركة
 4. الثقة والسمعة الجيدة حيث إن التفضيل يكون للشركة التي تنجز الأعمال بمواعيدها وبمواصفاتها وبأقل ما يمكن من مشاكل
 5. مدة تنفيذ العمل التي يقدرها المقاول في عطاءه
 6. الأعمال المماثلة التي قام المقاول بتنفيذها بنجاح.

تسعير العطاء

يحتل عنصر التسعير الأهمية الأولى لدى الجهات المستفيدة والمنفذة، إذ أن كفاءة التخمين والتسعير من العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل المقاولين العاملين في قطاع التشييد.
إن الخطوة الأولى في تسعير العطاء هي تحديد مجموعة العمل الخاصة بدراسة المشروع ويتم اختيار مجموعة التسعير حسب نوع المشروع وحسب سياسة الشركة في تسعير مشاريعها. ويتطلب أن يكون المسؤول عن التسعير ذا خبرة ومهارة إدارية تمكنه من التنسيق مع أعضاء الملاك العامل على عملية التسعير.
يعتمد التسعير على تحليل عناصر المقاوله المختلفة وإضافة نسبة معقولة منة الإرباح ويجب توفر بعض الأمور الأساسية منها⁽⁵⁾

1. وضوح كامل لمتطلبات العمل من مخططات وجداول كميات ومواصفات فنية وشروط المقاوله وفحوصات.

2. معرفة بالسوق وما يتعلق بالمواد وأماكن توفرها وأسعارها وتوفر أجور الأيدي العاملة الوقتية والمعدات وكلف صيانتها ومستلزمات تشغيلها، وكافة المتطلبات والعناصر الداخلة بالعمل.
3. معرفة بالموقع والطرق الموصلة اليه وتوفر الخدمات الضرورية للتنفيذ كالماء والكهرباء وغيرها.
4. معرفة بالقوانين والتعليمات النافذة .
5. معرفة أسعار المقاولين الثانويين.
6. توصيف طرق تنفيذ المشروع ويتم ذلك بالتنسيق بين من يقوم بالتسعير والملاك الذي سيقوم بالتنفيذ.

بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه هناك عوامل أخرى تؤثر في تسعير المقاول منها:

- 1) العرض والطلب في سوق المقاولات وشحة او توفر المواد والايدي العاملة والاستقرار السياسي والنمو الاقتصادي.
- 2) خبرة المقاول وسمعته وحرصه على الإيفاء بالالتزامات والتحسب لمفاجآت السوق وحجم الأعمال الملتزم بها عند التسعير والسيولة النقدية المتوفرة لديه.
- 3) التوجيهات والقرارات المركزية والتي تتعلق بحماية الاقتصاد الوطني.

إن ارتفاع سعر العطاء المقدم يضمن أعلى ربح ممكن ويقلل مخاطر خسارة الأموال ولكنه بالوقت نفسه يزيد مخاطر احتمال عدم الفوز والحصول على العمل. كما أن تقليل سعر العطاء المقدم يقلل مخاطر عدم الحصول على العمل ويزيد مخاطر خسارة الأموال حيث يقل الربح المضاف⁽⁶⁾.
وبالنظر لأهمية هذا الأمر لابد من الإشارة إلى وجوب حرص المقاول على دراسة الأسعار دراسة شاملة وتفصيلية قبل تقديم عطاءه ولكن المقاول يكون هنا تحت تأثير ثلاثة عوامل متداخلة وهي:

- 1) بذل الجهود للحصول على أفضل المعلومات عن الأسعار السائدة حتى يمكنه القيام بتقدير كلفة الأعمال المختلفة.
 - 2) يحرص المقاول على أن تكون الكلف المقدمة من قبله بالحد الأدنى لكي يضمن لنفسه مركزاً تنافسياً بعد فتح العطاءات.
 - 3) إن لمدة الإعلان اثر كبير على منح الوقت المتاح للمقاول للقيام بعملية التسعير وقد تكون تلك الفترة ضيقة بحيث يضطر المقاول إلى الاعتماد على خبرته الذاتية في التسعير الأمر الذي قد يعرضه لمخاطر تقديم أسعار عالية جداً أو واطئة جداً.
- أصبحت عمليات التسعير الآن من النشاطات الهندسية التخصصية حيث تعنى بقياس وتدقيق الكميات والأسعار بأساليب حديثة وأصبحت من الموضوعات ذات المناهج المقررة وتدرس في الكليات الهندسية ولكن دوائر العراق مازالت في أفضل الأحوال تتبع الطرق التقليدية.

إن إدارة المقاوله تعتمد على ثلاثة مقومات أساسية هي الجودة والمدة والكلفة. وتتطلب الجودة توفر الخبرة والتقنية والكادر الفني الكفاء، أما المدة فتستلزم الحسابات الزمنية الصحيحة لتاريخ بدأ العمل وانتهائه ومتابعة مراحلها المختلفة، أما الكلفة فإنها تستوجب الحسابات الاقتصادية الصحيحة لتحديد الكلف التفصيلية للمقاوله

الدراسة العملية

بعد أن تم عرض الجوانب النظرية التي تتعلق بأساليب الإحالة وصنع القرار لتنفيذ المقاولات الإنشائية، يأتي دور الدراسة الميدانية المتعلقة بالتطبيقات العملية للموضوع ليكتمل البحث بها. تضمنت الدراسة الميدانية مقابلات استطلاعية لمعرفة الأساليب المتبعة في إحالة المقاولات الإنشائية وشملت المقابلات عينات من المقاولين والجهات المستفيدة. ويعتبر أسلوب المقابلات من الأساليب الجيدة للحصول على معلومات. وإن نجاحها يعتمد على تركيز الباحث على الجوانب الرئيسة التي تخدم البحث. ونتيجة لذلك تبين للباحث أن الأسلوب التنافسي التقليدي الذي سبق التطرق إليه هو الأسلوب السائد في الإحالة وبشكل عام نلاحظ في السنوات التي سبقت الحرب على العراق عام 2003 أن الأسلوب التنافسي هو السائد ونسبته مرتفعة قياساً بأسلوب التكليف الذي اقتصر على حالات استثنائية خاصة بالمشاريع الرئاسية والإستراتيجية. أما بعد الحرب يكاد يكون الأسلوب التنافسي هو الغالب والأعم إلا بعض الحالات التي تتم فيها إسناد الأعمال إلى بعض الشركات الأجنبية دون إجراء عملية التنافس، وهذا واضح من خلال التقارير المنشورة على شبكة الانترنت (7)(8)(9):

كذلك تضمن المسح الميداني استخدام مدخل الابتكار في عملية تحليل المشكلات الناجمة من الإحالة إلى العطاءات الأقل سعراً، إذ أن الابتكار يعتبر قيمة رئيسة وضرورية وله من الأهمية القصوى في زيادة احتمالات الوصول إلى البديل الأكثر فعالية، ويوجد أسلوبين في هذا السياق يقودان إلى زيادة كمية الأفكار وهما أسلوب "تعصيف الذهن" "Brainstorming" وكذلك أسلوب المجموعة الاسمية "Nominal Group". ولقد تم استخدام أسلوب تعصيف الذهن في هذا البحث، لما يمتاز به من السهولة واليسر والفهم لجميع الاطراف المشاركة في عملية الابتكار.

يعتمد هذا الأسلوب على تعظيم عدد الأفكار التي تطرح بدائل لتنفيذ حل المشكلات عن طريق المجموعات، وتعتمد هذه الطريقة على عدة أسس:

- 1) عدد أفراد مجموعة العمل الامثل ما بين 4-9 أفراد.
- 2) يتم التركيز في المرحلة الأولى في عملية تعصيف الذهن على عدد (كمية) الأفكار
- 3) يتم تلافي عوائق المشاركة الفعالة من أفراد مجموعة العمل بأن لا يتم التعليق في المرحلة الأولى على أي فكرة يتم طرحها وتأجيل ذلك إلى المرحلة التالية
- 4) يتم في المرحلة الثانية تقييم كل فكرة جماعياً حتى يتم توسيع نطاق المناقشة مما يزيد من عملية كفاءة التقييم

وتكون نتيجة المناقشة الجماعية احد النواتج التالية:

(1) استبعاد الفكرة نهائياً.

(2) تعديل الفكرة بإدخال التعديلات أو تطوير الفكرة لتكون أكثر قدرة على التطبيق.

(3) إعادة الترتيب للمتغيرات داخل البديل.

(4) تجميع أكثر من بديل في فكرة اعم.

ولتفادي مشكلة عدم تفضيل أو قدرة بعض الأشخاص على طرح أفكارهم أمام المجموعة، تم ابتكار أسلوب جديد في تعصيف الذهن ويسمى "تعصيف الذهن الالكتروني" "Electronic Brainstorming"، وتتلخص هذه الطريقة بان يتم توفير وحدة طرفية Terminal لحاسب إلي لكل فرد من الأفراد بحيث يكونوا كلهم مرتبطين ومن المتطلبات الأخرى وجود برنامج متخصص في الحاسب الآلي يسمح لكل فرد بان يدخل أفكاره على الحاسب ويظهر له في حالة طلبه مجموعة من أفكار الآخرين بطريقة عشوائية على شاشة الوحدة الطرفية الخاصة به، وبذلك يمكن أن يطور كل فرد أفكار الآخرين وفي نفس الوقت تفادي الإحراج من طرح أفكاره إمام الآخرين. وفي هذا البحث تم الاستفادة من المنتديات الهندسية الالكترونية مثل منتدى المهندسين العرب ومنتدى الاستراتيجية لتطبيق المفهوم أعلاه إضافة إلى سهولة استخدام شبكة الانترنت في محاولة من الباحث لاستكشاف الواقع وتلمس الحلول من خلال استطلاع الآراء العديد من المهندسين العاملين في قطاع التشييد الذين اتفقوا على أشياء واختلفوا على أخرى وان كان الجميع قد تكلم بصراحة مطلقة لوجود نية صادقة واتجاه أصيل لتشخيص الظاهرة وإيجاد الحل المناسب. إذ تم التوصل إلى مجموعة من الحقائق حول عدم دقة التسعير من خلال اتباع أسلوب العصف الذهني الالكتروني:

(1) غياب وعدم وجود نظام يجبر شركات المقاولات على إتباع أسلوب محدد في عملية تسعير تكلفة تنفيذ المشروعات، وهذا انعكس بدوره على قيام بعض الشركات بقبول مشروعات بأسعار تقل عن التكلفة الأساسية وهو ما يؤثر على أداء هذه الشركات ويؤدي على المدى البعيد إلى التوقف عن تنفيذ المشروعات.

(2) إن تراجع حجم طرح المشروعات أدى لوجود نوع من التزاحم بين شركات المقاولات للحصول على المشروعات، مما يدفعها إلى حرق الأسعار في سوق المقاولات بما يؤثر سلباً على أداء عدد كبير من الشركات، وخاصة إذا أضيف إليها امتناع عدد من الشركات المقاولات عن دخول المناقصات التي تتم بأشراف جهات غير حكومية في ظل الظروف الراهنة التي تمر بالبلد.

(3) أن معالجة مشكلة التسعير غير الدقيق صعب باعتبار إن كل شركة تتقدم للعطاء بالسعر الذي تراه مناسباً لها بناء على معطيات خاصة بها من ناحية تكلفة المشروع والربحية.

(4) عدم وجود برامج توعية للشركات بخطورة وأضرار ظاهرة عدم دقة التسعير.

(5) إن النظرة الدقيقة في قطاع المقاولات مفقودة والهدف الذي يجب أن يسعى إليه هو إقامة المشروعات الهندسية بجودة عالية وقيمة معتدلة وخلال فترة زمنية محددة وبالحد الأدنى من اوامر الغيار، وهذا يتطلب إعادة النظر في كيفية سير قطاع البناء والتشييد بكاملة حتى نفرز ونعمق مفهوم المقاول الجيد والاستشاري الجيد والمالك الجيد.

(6) تشير إحصائيات وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي إلى وجود أعداد كبيرة من شركات المقاولات والمقاولين ولكن دون تصنيف فعلي حقيقي حتى الآن إلا بعد الاجتهادات من قبل بعض الجهات ، ولكن حتى هذه الاجتهادات لا تفيد في التصنيف المطلوب ولا تنقص القطاع من بعض الشركات، فنحن أمام حالتين: الأولى وجود مقاولين جيدين يعمل لديهم مهندسون ذوو كفاءة عالية ويمتلكون معدات حديثة وجيدة وعمال مهرة وإدارة جيدة وقد تحملوا الكثير من الأعباء المالية والمهنية حتى وصلوا إلى ما وصلوا إليه، في المقابل يوجد مقاولون ليس لديهم هذه المواصفات وهؤلاء يدخلون «الطرفان معاً» في منافسة على مشروع معين وللأسف فإن الفئة الثانية يكون لها الحظ الأوفر في الحصول على المشروعات وذلك عن طريق حرق الأسعار لأن تقييمهم للأعمال قائم على الارتجال والبعد عن الواقعية، وهذا يؤثر على المدى البعيد، حيث تتعثر هذه الشركات في تنفيذ ما يسند إليها من مشروعات وقد لاحظنا في السنوات الأخيرة زيادة حالات التعثر والإفلاس في هذا القطاع وتعدد القضايا. ومثلاً على ذلك تلكؤ مشروع تطوير القسم المدني في كلية الهندسة في جامعة بغداد وذلك للسبب أعلاه.

(7) للفترة التي سبقت نهاية عام 2005 كانت عملية الحصول سهلة للتريخيص ليكون مقاولاً فعلياً وإن يحصل على شركة مصنفة أو مكتب ومهندس وبأية مواصفات ليمارس العمل ويدخل منافسا بالسوق ولا يهم ان يتعثر بعد ذلك، ولذلك فإن وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي يجب ان تطور تصنيفاً للمقاولين المصنفين سابقاً وبالتعاون مع نقابة المهندسين العراقية والمقاولين على استعداد لتقديم ما لديها من خبرات لإخراج هذا التصنيف بالشكل والمضمون الذي يخدم القطاع. كما إن التصنيف وحده لا يكفي بل يجب أن يتم متابعة الالتزام بالتصنيف وذلك من خلال التأكد من إسناد المشروعات إلى هذه الشركات كل حسب تصنيفه وإمكانياته وأدائه وذلك بالمشاريع العامة والخاصة.

(8) يوجد ملاك وأصحاب مشاريع يلجأون إلى السعر الأدنى دون أي اعتبار لناحية الجودة في تنفيذ المشروع، وهذا يشجع عدم دقة التسعير، كما إن الذين يؤيدون الاقتصاد الحر لا يدركون أن هناك ضابطاً فعلياً وعلى الأرض ولموسماً نراه في الدول المتقدمة والتي تتبع هذا النظام أساسه المحافظة على الثروة الوطنية والذي نراه حالياً هو مشاريع ذات مواصفات متدنية وارجع ذلك إلى عدم وجود مختبرات كافية لفحص حتى المواد أداخله في عمليات البناء، فعلى سبيل المثال لا توجد مختبرات لفحص المواد العازلة والأصباغ والأخشاب والجرانيت والسيراميك وأطقم الحمامات.

9) ان الاستشاري يتحمل الآن مسؤولية كبيرة لأنه تفرض عليه مشروعات من المقاول الذي لا يستطيع أن ينجز العمل بالمواصفات التي يضعها الاستشاري وبالتالي يسعى الأخير إلى تلبية متطلبات المشروع وكثيراً ما لا يستجيب المقاول وفي الأخير يقع اللوم على الاستشاري الذي يخضع في نهاية المطاف لبعض طلبات المقاول.

10) إن الشركات الأجنبية كانت سبباً في بزوغ ظاهرة ارتفاع الأسعار لأنها استحوذت بإمكانياتها الهائلة على معظم المشروعات العملاقة وما بقي منها تتزاحم عليها الشركات الأخرى وللأسف فإن الجهات الحكومية والقطاع الخاص يساهمان في استفحال هذه الظاهرة لان كلا القطاعين يبحث عن أرخص الأسعار دون النظر إلى الاعتبارات الأخرى.

11) لا يمكن القول بأن هناك أسعاراً غير دقيقة في سوق المقاولات وإنما هناك أسعار غير صحيحة أو متدنية تصل أحياناً إلى أقل من الميزانية المحددة للمشروع سلفاً.. ونرى اليوم مناقصات الفرق فيها بين الأول والثاني يصل إلى 10% وبين الأول والثالث 15% وبين الأول والرابع 35% وربما أكثر من ذلك، فكيف يمكن أن نثبت بأن هذا السعر محروق أم لا.

12) هناك تخوف من قبل بعض لجان الإحالة والتفاوض في تحمل المسؤولية عند إرساء المقاوله إلى العطاء الأنسب وليس الأقل سعراً وهذا ما يعزز فرضية البحث التي تشير إلى غياب أسس تقييم وترسية العطاءات على الشركات.

13) إن لموضوع العرض والطلب تأثير آخر في ظاهرة حرق الأسعار وهو اتجاه عالمي معروف وليس قاصراً على العراق فقط.

14) إن السبب في ظاهرة عدم دقة الأسعار يعود إلى غياب صيغة قياسية للعقود المعمول بها وللمنافسة القوية التي يعاني منها قطاع المقاولات والتي أفرزت حالات عدم الجودة وعدم الالتزام بمعايير معينة يجب توافرها، وهذا الوضع كان نتاجاً طبيعياً لسياسة السعر الأقل التي تطبقها الجهات صاحبة المشاريع. ومن بينها الجهات الحكومية دون اعتبار للإجراءات الخاصة بسلامة التنفيذ. وللأسف لا يوجد شيء يلزم ضرورة تطبيق هذه الإجراءات. وبعض المقاولين يلعبون على هذا البند بين الحين والآخر للفوز بالمناقصات.

والذي يثير الاستغراب هو إذا كان أصحاب المشاريع من القطاع الخاص يهتمهم السعر الأقل في المقام الأول بهدف التوفير ربما لجهل منهم بالنواحي الفنية التي يجب ان تؤخذ في الاعتبار...فما الذي يدفع الجهات الحكومية التي تطرح مشاريعها الى الاحتكام للسعر الأقل ودون الميزانية المقررة لهذه المشاريع.

15) إن المسؤولية في رأي الباحث تقع على جميع الجهات وفي مقدمتها الجهات صاحبة المشاريع وخاصة الجهات الحكومية التي تحتكم للسعر. بغض النظر عن أي اعتبارات أخرى. لأنها ساهمت دون أن تدري. ليس فقط في تدني مستويات التنفيذ بل في انهيار العديد من شركات المقاولات لأنها لم تتوخ الدقة سواء في تحليل أسعار المناقصات والدراسة والواقعية لظروف السوق ومتطلبات المشاريع. أو في التأكيد من مدى أهلية الشركات المتقدمة للتنفيذ وذلك نتيجة لعدم كفاءة نظام تصنيف الشركات إلى الفروق الكبيرة التي نجدها في أسعار عدد من المناقصات بين المقاول الأول والثاني، والتي تصل أحياناً إلى 25%. في الوقت الذي نجدها بسيطة جداً بين كل من المقاول الثاني والثالث والرابع.

16) هناك شبه إجماع على أهمية تعاون كافة الجهات المعنية في هذا القطاع للقضاء على العديد من الظواهر السلبية الموجودة فيه بدءاً من أصحاب المشاريع الذين يفوزون بأقل الأسعار وانتهاءً بالمقاول الذي يسعى دائماً لتغطية نفسه بكل وسيلة. ومطالبة الجهات صاحبة المشاريع بالتدخل واستبعاد الشركات التي تتقدم بأسعار أقل من التكلفة الحقيقية للمشاريع. لأنها ستحافظ بذلك ليس فقط على سلامة المنشآت وعلى الأموال التي تنفق على تشييدها. وإنما أيضاً على سلامة وضع الشركات العاملة في القطاع وحمايتها من الإفلاس. علماً بأن الضرر الذي يصيب المقاول المخطيء لن يقتصر عليه فقط، وإنما يصيب إطرفاً أخرى عديدة نشاطها مرتبط بنشاطه. مع أهمية وجود تصنيف دقيق للمقاولين العاملين في هذا القطاع وإعادة النظر في العقود وتوحيد المواصفات.

المدخل الابتكاري في تحليل وحل مشكلة أسلوب الإحالة (سوء اختيار العطاء الأنسب)

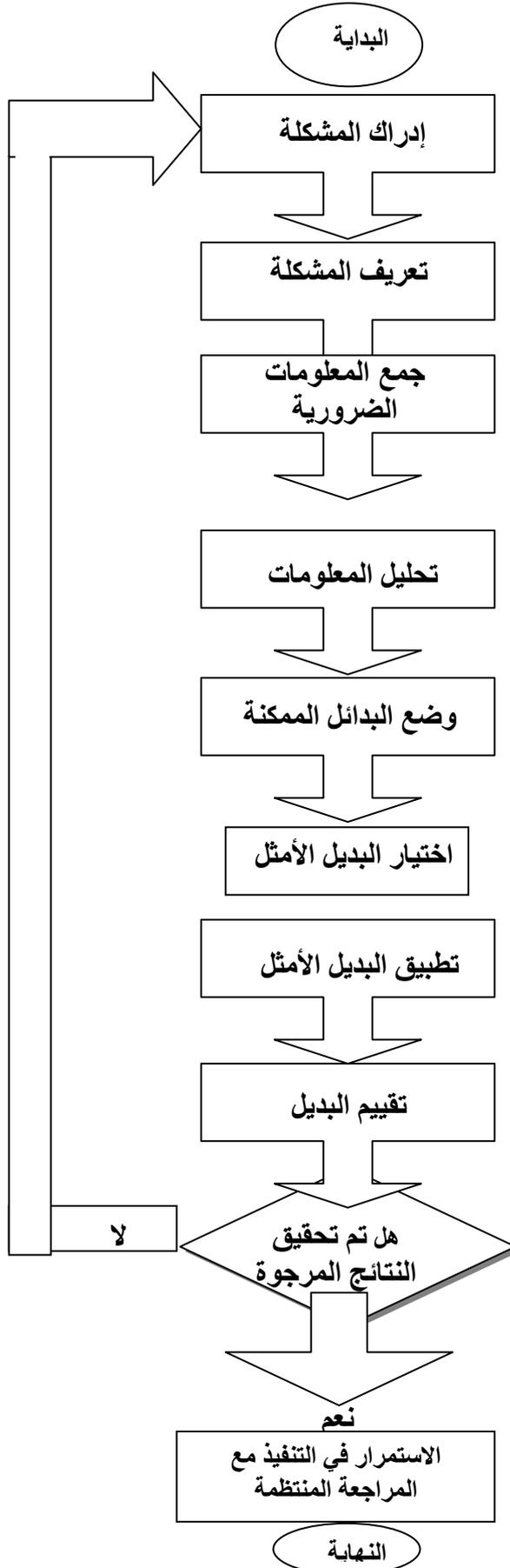
يتلخص مفهوم المدخل الابتكاري في الخروج من القوالب الجامدة في التفكير، والتركيز على إفراس أكبر عدد من الأفكار مما يزيد من احتمال وجود حلول فعالة. والمدخل الابتكاري في تحليل وحل المشكلات يتكون من ثمانية خطوات متكاملة بحيث تؤدي في النهاية إلى تحليل المشكلة وحلها وبناء القرارات على أساس سليم. وكما مبين في الشكل (1) أدناه وسوف يتم تطبيقها على موضوع البحث.

الخطوة الأولى: إدراك المشكلة

إن ظهور أعراض المرضية في مجال قطاع التشييد وخاصة في موضوع إدارة المناقصات يلفت نظر متخذي القرار وخاصة أصحاب العمل أو المدراء التنفيذيين أو مجلس الإدارة في الشركات الإنشائية على وجود خلل في مكان ما يستوجب التحليل وسرعة التلبية. أي أن الإدارة العليا والوسطى تبدأ آلية تحليل وحل المشكلات بناء على ظهور مظاهر خلل في أسلوب الإحالة المتبع حالياً مما يستوجب الانتباه، إذ أن تعريف المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط. وإن المشكلة هنا تمثلت في مبررات البحث المبينة سابقاً والتي

تلخصت في إن الأسلوب المتبع حالياً في إرساء المناقصات يؤدي في الغالب إلى انحراف المشروع عما هو مخطط له من حيث الوقت والكلفة ثم الجودة.

وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم وجود آلية لإدراك المشكلة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيداً. وأبلغ مثال على أهمية تلك الخطوة هو أن الوضع الحالي يشهد غياباً لعملية تقييم واحالة العطاءات على الشركات وبالتالي أدى هذا إلى ظهور ظاهرة حرق الأسعار وما رافقها من سلبيات في قطاع التشييد.



شكل رقم (1) المخطط الانسيابي للمدخل الابتكاري

الخطوة الثانية: تعريف المشكلة

إن العلاج والتعامل مع الأعراض لا يؤدي إلى الشفاء التام، لذا يجب أولاً التعرف على هوية المشكلة (مبررات البحث)، أي سبب الأعراض. والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتصنيفها أولاً إلى التقسيمات السابق ذكرها للمشكلات (نظم، اقتصادية، وإنشائية). ومن هذا المنطلق يمكن تحديدها تحديداً دقيقاً.

فمشكلة البحث تأخذ طبيعة مركبة من 33%- حسب رأي الباحث- انها مشكلة اقتصادية بسبب عدم كفاية المخصصات في الموازنة الاستثمارية وضعف استغلال موارد الشركة وضعف المرتبات، و 33% إلى أنها مشكلة نظم من حيث سوء نظام الإحالة المتبع (اقل الأسعار) وضعف الرقابة على الجودة وسوء ظروف العمل و 33% إلى إنها إنشائية إذ يغلب الإنسان المال على القيم إضافة إلى ضعف الشعور بالانتماء وعدم وجود نظام حوافز فعال وضعف التنسيق بين الأقسام الفنية، فنكون النتيجة إنشاءات رديئة الجودة وإدارة ضعيفة.

الخطوة الثالثة: جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمسكلة

في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات. والأسئلة التالية تساعد في تحديد الجوانب الهامة من المعلومات والبيانات المرتبطة بالمسكلة⁽¹⁰⁾:

السؤال الأول: ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة؟

إن العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة (سوء اختيار العطاء الأنسب) يمكن تلخيصها في (سعر السوق، قانون العرض والطلب، تصنيف الشركات المقاوله، سياسة الشركات المقاوله، صاحب العمل، النظام الإداري المتبع، نظام التسعير وطرق الدعوة للمناقصة، عنصر التدقيق والمتابعة، دور الشركات الأجنبية، نوعية المشاريع المطروحة، عنصر المخاطرة، المجازفة وعنصر المواصفات)

السؤال الثاني: أين تحدث المشكلة؟

هل أن مشكلة البحث (سوء اختيار العطاء الأنسب) هي مشكلة محلية أم دولية، وهل تكون في قطاع التشييد دون غيره من القطاعات الأخرى؟

السؤال الثالث: لماذا تحدث المشكلة في هذا القطاع؟

بعد تحديد الإجابة عن السؤال السابق تتم الإجابة عن هذا السؤال، أي ماهي مبررات وفرضيات حدوث المشكلة (سوء اختيار العطاء الأنسب) في هذا القطاع بالذات؟
السؤال الرابع: متى تحدث المشكلة؟

بمعنى في أي مرحلة من مراحل المشروع الإنشائي تحدث المشكلة (مرحلة القرار ام مرحلة التصميم ام مرحلة التنفيذ ام مرحلة الصيانة والاستعمال) أم في جميعها؟

السؤال الخامس: كيف تحدث المشكلة؟

بمعنى هل تحدث المشكلة (سوء اختيار العطاء الأنسب) بصورة فجائية دون سابق إنذار أم بصورة تدريجية متزايدة وهل يتوقع أطراف المشروع (صاحب العمل والمقاول والاستشاري) حدوثها؟

السؤال السادس: لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت؟

أي ماهي الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة (سوء اختيار العطاء الأنسب) وماهي الأضرار الناجمة عنها؟

السؤال السابع: لمن تحدث هذه المشكلة؟

هل تكون المشكلة (سوء اختيار العطاء الأنسب) خاصة بصاحب العمل أم الشركات المقاوله أم كلاهما وهل تؤثر على أطراف أخرى خارج المشروع مثل القطاع الاقتصادي للبلد؟
ولقد تم جمع كافة المعلومات الخاصة بمشكلة البحث في الجانب العملي من خلال استخدام أسلوب العصف الذهني وكما توضيحه سابقاً.

الخطوة الرابعة: تحليل المعلومات

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة. ويشمل ذلك اختبار كل عامل من العوامل على حدة وكذلك علاقته بالمتغيرات الأخرى في المشكلة. ويبي ذلك مقارنة المشكلة بالمواقف الأخرى، وأخيراً تصنيف وتسجيل توالي أحداث المشكلة.

وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما هي العناصر التي يمكن التحكم فيها في المشكلة والتي لا يمكن التحكم فيها ؟

يرى الباحث إن العناصر التي يمكن التحكم بها، كتصنيف الشركات المقاوله وطرق الدعوة والنظام الإداري المتبع ونظام التسعير وطرق الدعوة للمناقصة وعنصر التدقيق والمتابعة ونوعية المشاريع المطروحة وعنصر المواصفات اما العناصر الأخرى فتكون درجة التحكم بها في غاية الصعوبة مثل سعر السوق وقانون العرض والطلب وسياسة صاحب العمل ودور الشركات الأجنبية.

السؤال الثاني: من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة ؟

يرى الباحث أن كل من الأطراف المساهمة في المشروع كل من موقعه يمكن أن يساهم في حل هذه المشكلة شرط توفر عنصر الإخلاص والنية الصادقة.

السؤال الثالث: ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين والرؤساء لحل تلك المشكلة ؟

السؤال الرابع: ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة ؟

استطاع الباحث من خلال أسلوب الاستبيان وأسلوب العصف الذهني ان يجمع مجموعة من المقترحات لحل هذه المشكلة منها:

- 1) عقد ندوات تنصب على توعية الشركات المقاوله بخطورة وأضرار ظاهرة حرق الأسعار
- 2) إعداد تصنيف جيد ودقيق لتأهيل الشركات المقاوله مع متابعة الالتزام بالتصنيف وذلك من خلال إسناد المشروعات إلى هذه الشركات كل حسب تصنيفه وإمكانياته وأدائه.
- 3) ضرورة تدخل الإدارات العليا في حال إسناد العمل إلى مقاولين ليس ضمن الصنف المطلوب للعمل ويكون ذلك بامتناعها عن تصديق العقود.
- 4) عمدت بعض الادارات لترسية العطاء على المقاول الثاني باعتبار أن هذا المعيار الأفضل وهو معمول به في دول العالم المتقدمة إذ أن المقاول الأول قد لا يكون عطاءه الافضل.
- 5) استبعاد الشركات التي تتقدم بأسعار اقل من التكلفة الحقيقية للمشاريع، لأنها ستحافظ بذلك ليس فقط على سلامة المنشآت وعلى الأموال التي تنفق على تشييدها. وإنما أيضا على سلامة وضع الشركات العاملة في القطاع وحمايتها من الإفلاس.
- 6) عقد ندوة بمشاركة نقابة المهندسين العراقية وجمعية المهندسين واتحاد المقاولين ومن له علاقة بهذا الموضوع لتجميع الخبرات لتقديم الحلول المناسبة والعملية لهذه المشكلة.

أما الباحث فهو يرى إن اختيار المقاول أمر مهم جداً في العملية الإنشائية، ويجب العناية في مسألة الاختيار، كما يجب أن لا يبخل بالوقت ولا بالموارد الأخرى التي تساعد على تقويم كفاءة كل مقاول أبدى استعداداً للقيام بالمشروع، لأن المقاول طرف مهم جداً في نجاح المشروع أو فشله، فالتدقيق في وثائق المقاولين سواء ما يختص بالمشروع أو ما يختص بالمقاول نفسه (مؤهلاته) أمر بالغ الأهمية، ويجب أن لا تؤخذ المسألة ببساطة أو ينظر إليها على إنها تمرين أكاديمي ليس له من الواقع نصيب لأن تجاوز أي نقطة أو التباسها وتأجيلها إلى ما بعد توقيع العقد قد يؤدي إلى تعثر المشروع، وربما فشله، والدخول في دوامة إنهاء العقد قبل حينه وما يتبع ذلك من قضايا ونزاعات لا حصر لها، إن حسن الاختيار له أسس يقوم عليها وكما مبين في استمارة تقييم العطاء المناسب أدناه:

جدول رقم (1) مقترح لاستمارة تقييم العطاءات (من اعداد الباحث)

استمارة تقييم العطاءات				
صاحب العمل:		اسم المشروع:		
اسم الشركة المقاول:		رقم المناقصة:		
ت	التفاصيل	الدرجة %	النتيجة %	الملاحظات
1	تصنيف الشركة المقاول	5%		
2	السعر	60%		
3	الوقت وطريقة التنفيذ	5%		
4	المقدرة الفنية	5%		
5	المقدرة المالية	5%		
6	الخبرة والمعرفة (اعمال سابقة مماثلة ناجحة)	5%		
7	مؤهلات الموظفين والمهندسين	5%		
8	التنظيم الاداري والفني	5%		
9	السمعة	5%		
النتيجة				

التقدير	الدرجة
ممتاز	100-91
جيد جدا	90-81
جيد	80-71
متوسط	70-61
مقبول	60-51
لا يصلح	اقل من 50

التوقيع	التوقيع	التوقيع	التوقيع

وبالتالي يمكن ترتيب تسلسل العطاءات حسب درجتها ثم اختيار العطاء الأعلى درجة لإرساء المناقصة عليه وكالاتي:

إن المنهج الذي اعتمده الباحث في التوصل إلى القرار الأمثل في الاختيار هو المنهج العلمي الذي يقوم على أساس المنطق والتفكير المنظم أي أن أساسه الموضوعية والتمحيص العلمي، إذ بدأ بتشخيص المشكلة ثم تحديد الهدف وانتهى باختيار القرار الأنسب، والذي تطلب بدوره الاستعانة بمفاهيم وأساليب وتقنيات تساند عملية صنع القرار. وابتعد الباحث عن المنهج التقليدي الذي يستند على الخبرة السابقة لصانع القرار.

تحديد بدائل لحل المشكلات

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلة (سوء اختيار العطاء الأنسب)، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل. إذ تم في الفقرة السابقة عرض مجموعة من المقترحات لحل المشكلة من خلال استخدام أسلوب من أساليب تعظيم الابتكار " تعصيف الذهن " Brainstorming .

اختيار البديل الأمثل

في هذه المرحلة يتم مقارنة البدائل من حيث مزايا وعيوب كل بديل على حدة وذلك في ضوء الوزن النسبي لكل من المزايا والعيوب، ولكون هذا البحث تضمن ثلاث مقترحات وكما تم بيانه سابقا وهي:

1. مقترح ترسية العطاء على المقاول الثاني.
2. مقترح استبعاد الشركات التي تتقدم بأسعار اقل من التكلفة القريبة من الكلفة التخمينية للمشاريع.
3. مقترح الباحث

إذ تم استبعاد المقترحين الأولين وذلك لتركيزهما على جانب الكلفة فقط دون الأخذ بنظر الاعتبار العوامل الأخرى، بخلاف مقترح الباحث الذي امتاز بمواصفات البديل الأمثل، إذ تم توزيع هذه الاستثمارة على عشرة مهندسين من ذوي الاختصاص وتضمنت اللقاءات عملية شرح النظام المقترح من قبل الباحث وتم التوصل إلى النتائج التالية من خلال الإجابة بنعم أو لا عن الأسئلة الخاصة بمواصفات البديل الناجح كما في الجدول التالي :

جدول رقم (2) نتائج تقييم النظام المقترح

لا	نعم	المزايا هل تعتقد ان النظام المقترح ...
20	80	تسانده الإدارة العليا
20	80	يحقق الهدف من تطبيقه
30	70	بسيط في التطبيق وسهل في الفهم
0	100	يساعد في تحقيق أهداف المشروع في ان ينجز ضمن الوقت والكلفة والجودة المحددة
10	90	يتضمن نظاماً عملياً وعلمياً لترسية العطاء
10	90	ياخذ كافة العوامل الخاصة بكفاءة المقاول بنظر الاعتبار
20	80	يحد من ظاهرة حرق الأسعار ويساهم في المنافسة الشريفة
50	50	يساعد في تطبيق معايير أمان داخل مكتب صاحب العمل مثل تشكيل اللجان عند اتخاذ القرارات الهامة وتدوير الموظفين في الوظائف الحساسة (لجان فتح العطاءات والتفاوض) و يجب الأخذ بعين الاعتبار أن يحظى موظفون بتدريب جيد وبراتب مميز.
40	60	لا ترغب به بعض الشركات المقاوله وخاصة الأجنبية

تطبيق البديل

- الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي . ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التعاقدية. وللتطبيق الفعال يجب وجود مجموعة من الضوابط منها:
- 1- الاحتفاظ باللائحة السوداء للشركات التي ثبت تورطها في قضايا الفساد أو الإخلال بالعقد. ويجب منع هذه الشركات من التنافس على الفوز في المشاريع المطروحة لفترة زمنية معينة.
 - 2- التأكد من القيام بفتح علني للمظاريف للشركات المتنافسة إذا ما كانت قيمة تكاليف المشروع تتجاوز القيمة المحددة من قبل الجهة الرسمية.
 - 3- يجب التسهيل على الشركات المتنافسة إن أمكن للحصول على معلومات عن جميع مراحل العقد بما يشمل معايير الاختيار وعملية التقييم وشروط العقد وأي تعديلات عليه.
 - 4- يجب ضمان السرية وعدم تزويد أي شركة من الشركات المتنافسة لمعلومات إضافية لوحدها وخصوصا تلك المتعلقة بآليات الاختيار.
 - 5- يجب منح الشركات المتنافسة الوقت الكافي للتحضير للمناقصة والتحضير للشروط المسبقة التي تؤهلهم للتقدم.
 - 6- يجب التأكد من ان "أوامر التغيير" التي قد تؤثر على السعر أو الوصف المتفق عليه في العقد أن تكون بعلم وإشراف أعلى المستويات وبفضل على مستوى صانعي القرار من الشركة المقابلة.
 - 7- يجب التأكد من أن الرقابة الخارجية والداخلية كلها مستقلة ونزيهة وفاعلة..
 - 8- يجب توزيع المهام الرئيسية من أجل ضمان أن يكون تحديد الاحتياجات والتحضير والاختيار وعمليات التعاقد والإشراف والرقابة على المشروع مهام لأشخاص مختلفين.

تقييم تنفيذ البديل

يرى الباحث إن التقييم الحقيقي للبديل (النظام المقترح) هو وضعه موضع التنفيذ لفترة زمنية معينة ثم تتم عملية التحليل والنقد لغرض اعتماد هذا النظام أو تطويره أو إلغائه ، إذ تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب التالية ؟

1. هل أنتج النظام المقترح الأهداف المرجوة منه ؟
2. هل تم تطبيق النظام المقترح بالشكل الصحيح ؟
3. هل تم تطبيق مقاييس العمل بأسلوب سليم ؟
4. هل تم رفع مستوى الروح المعنوية ؟

وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية:

1. درجة تحقيق أهداف الشركة صاحبة العمل.

2. التقييم الذاتي للأداء

3. التداعيات غير المتوقعة لتنفيذ البدائل.

بعد تجميع المجموعتين من العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل. ففي حالة وجود تقييم سلبي، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى وبخلافه يتم إصدار قرار من الجهات العليا لاعتماد هذا النظام في إدارة المناقصات في المشاريع الإنشائية وهذا ما يتمناه الباحث على أن يتم بيان ذلك في بحث قادم إن شاء الله.

الاستنتاجات

1. عدم وجود أساس واضح ودقيق لترسية المناقصات في المشاريع الإنشائية. إذ إن كل جهة تطبق ما يناسبها فالبعض يحتكم للسعر دون النظر إلى اعتبارات أخرى لا تقل أهمية، والبعض الآخر يبحث عن الجودة بغض النظر عن السعر والمسالة متفاوتة.
2. إن مقالة جدول الكميات المسعر هو الأكثر شيوعاً في المقاولات الصناعة الإنشائية وهو السائد حالياً
3. يكاد يكون الأسلوب التنافسي هو الغالب والأعم في إحالة المناقصات إلا في بعض الحالات التي تتم فيها إسناد الأعمال إلى بعض الشركات الأجنبية دون إجراء عملية التنافس
4. وجود نموذج لا يرتقي إلى مستوى الطموح حول إدارة الولايات المتحدة لإعادة أعمار العراق فالمسؤولين عن التعاقد غالباً من ينتهكون الإجراءات التي وضعتها الحكومة الأمريكية للحماية من الفساد والهدر والاستغلال. أضف إلى ذلك أنه عند استخدام الأموال العراقية لم تطبق تلك الإجراءات على الرغم من أن المراقبين أعربوا أنه كان بالإمكان احترامها بسهولة.
- والمواقع أن المراجعات الأخيرة تسلط الضوء على منح عقود مريحة لشركات لديها علاقات راسخة مثل هاليبورتون وهي ظاهرة لم تقتصر على الأموال الأمريكية. فإن القسط الأكبر من العقود الممولة بأموال النفط العراقي ذهبت لهاليبورتون وهي فرع من شركة كيلوغ، براون أند روت، من دون أي منافسة.
5. وجود أعداد كبيرة من شركات المقاولات والمقاولين ولكن دون تصنيف فعلي حقيقي
6. عدم وجود رغبة من قبل لجان الإحالة والتفاوض في تحمل المسؤولية عند إرساء المقولة إلى العطاء الأنسب وليس الأقل سعراً.

التوصيات

1. ضرورة تطبيق النظام المقترح مع اعطائه الوقت الكافي للتطبيق ثم تحليل النتائج واتخاذ القرار المناسب باعتماده في ادارة العقود او اصدار تشريع بذلك من خلال وزارة التخطيط والتعاون الانمائي.
2. عقد ندوة بمشاركة نقابة المهندسين العراقية وجمعية المهندسين واتحاد المقاولين ومن له علاقة بهذا الموضوع وباشتراك الوزارات المعنية لعملية التشييد كوزارة الاعمار والتخطيط لتجميع الخبرات لتقديم الحلول المناسبة والعملية لهذه المشكلة.

المصادر

- * جار الله، محمد نواره وجمال محمد، *إدارة المشاريع الهندسية*، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1984،.
- * الدائرة القانونية، وزارة التخطيط ، *الضوابط العامة لإعلان مناقصات مشاريع خطة التنمية القومية وإحالتها إلى المقاولين* " بغداد، 1989.
- * وزارة التخطيط ، *تعليمات تنفيذ ومتابعة مشاريع واعمال خطة التنمية القومية* "، بغداد، 1988، المادتين الخامسة والسادسة.
- * المختار ،حامد جاسم، *التحكيم في العقود الهندسية* "، منشورات نقابة المهندسين العراقية، مطبعة الديوان، بغداد، 1987، صفحة 25.
- * المرعب، عبد الوهاب، *آراء في التسعير* "، ندوة حسابات الكلف، وزارة الاسكان والتعمير، بغداد، 1995،
صفحة 3

*) Barnes M., "*Measurement in Contract Control*", Willian Clowes Limited Beccles and London, Great Bratrain, 1981, p.63)

*) David Ivanovich and Tom Fowler, "Cheney at Halliburton: A Mixed Record as CEO, He Revitalized Company But Also Left Oil-Service with Some Major Robert Harrow, "Origins of و Houston Chronicle, August 29, 2004 ,", Headache Secret Iraq Deals Debated", Washington Post, September 19, 2004 Halliburton's

(* الشبكة العربية لمعلومات حقوق الانسان، موقع www.hrinfo.org



*) Office of the Inspector General – Coalition Provisional Authority, Coalition Provisional Authority's Contracting Processes Leading up to and Including Contract Award, Report Number 04-013, July 27, 2004.

*) المهندس سامان، عارف، "عملية تحليل المشكلات في إطار عملية اتخاذ القرارات، موقع مركز المدينة المنورة للعلوم