



مقومات نجاح شركات المقاولات

في الدول النامية (4/3)

كيفية تجنب عوامل فشل

شركات المقاولات

الدكتور المهندس المستشار

مالك علي محمد دنقلا

بالرغم من أهمية قيام شركات المقاولات بتحديد الأولويات والرؤى والأهداف التي تُساعد على النجاح، والتركيز على العوامل المؤثرة والإيجابية، فإن توقُّع الفشل والتأهُّب له لا يقل أهمية، هذا لأن صناعة المقاولات بطبيعتها صناعة محفوفة بالمخاطر، وإمكانية فشل الأعمال موجود دائماً، والكثير من شركات المقاولات صادفتهم حالات من التعثر في مسيرتهم المهنية، وبالتالي يصبح من الضروري التعرف على أهم الأسباب التي تقود شركات المقاولات إلى الفشل وكيفية تجنبها، ذلك أن الفشل في قطاع المقاولات يعني خسارة ضخمة في الأموال والمدخرات، وخسارة مئات الساعات من العمل الدؤوب.

ولأن الوقاية خير من العلاج، سنتناول في هذا المقال بعض الأخطاء التي تمارسها شركات المقاولات -أو قد ترتكبها مستقبلاً- ومعرفة أسبابها، وكيف تؤثر تلك الأخطاء على نتائج وأهداف الشركة، والأهم: ما الذي يجب عليها فعله لتجنبها؟ وسيكون ذلك من خلال النظر في المعايير التي لها تأثير مباشر على الفشل، لتأهيل المقاول لمواجهتها مسبقاً حتى يتمكن سريعاً من الخلاص منها بأقل الخسائر، ولعل ما يميز المقاول الناجح عن غيره هو فن التعامل مع الفشل والتخطيط الجيد لتجنبه، باعتباره تجربةً يستخلص منها دروساً لتكون هاديةً إلى طريق النجاح.

مفهوم الفشل في مجال المقاولات:

الفشل في صناعة المقاولات هو الإخفاق، وعدم التوفيق في تحقيق أهداف وغايات الشركة، ولكنه أيضاً قد يكون طريق النجاح والدافع إلى النهوض بالجد والعمل والجهد حيث كل فشل يليه نجاح.

وفي عالم المقاولات خاصة، قد يفشل المقاول مرة ومرتين أو ثلاث حتى يصل للنجاح المتوقع، فكل عنصر في مجال المقاولات: من مورد، ومقاول، واستشاري، وصاحب عمل، وحتى سياسة العمل نفسها، سواء في التصميم والتنفيذ وعمليات التوريد تحتاج لتجارب، فليس كل جهد يؤدي إلى نتيجة جيدة، وبدون الأخطاء لن يتم اكتشاف نقاط الضعف لتلافيها تمهيداً للوصول إلى الخيارات الأفضل واكتساب الخبرات التي تمنح المقاول المناعة والقوة.

دراسات حول فشل شركات المقاولات:

قامت إحدى الدراسات بالتحقيق في العوامل الحاسمة التي تؤدي إلى فشل شركات المقاولات، حيث تم ترتيب عوامل الفشل باستخدام تقنية تقييم النقاط، وشملت الدراسة العديد من العوامل الحاسمة في هذا الصدد وكان من أبرزها:

ضعف إدارة التدفق النقدي، ضعف نظام المحاسبة، ضعف التنفيذ، رأس المال غير الكافي، سوء ممارسات التقدير، نقص الخبرة الإدارية، التقلب في تكلفة المواد، المبيعات غير الكافية، التوسع غير المدروس، ارتفاع معدل دوران الموظفين مصاريف التشغيل العالية، سياسة الحكومة، نقص المعرفة التجارية، الظروف الاقتصادية العامة، الربح غير الكافي- سياسات البنوك، الهيكل التنظيمي، نقص تدابير الإنذار المبكر، نقص الخبرة في مجال العمل، الحصول على عمل في منطقة جديدة، مشاركة المالك في مرحلة البناء، رأس المال غير الكافي، سوء التخطيط، تسعير مبالغ فيه وغير واقعي وغير متناسب مع التغيرات المتوقعة.

كما تظهر الدراسات أن نتائج فشل الشركات تنعكس في المجالات الرئيسية التالية:

العائد على الاستثمار، تآكل هامش الربح (على مستوى المشروع)، التقلبات المالية، غياب ثقافة المطالبات. كما تمثل مخاطر فشل الشركات عاملاً مهماً للعميل حين إسناد الأعمال؛ حيث يتجنب التعاقد مع الشركات الفاشلة.

أكثر مواضع الفشل التي تم تحديدها:

1. تنفيذية:

الخبرة الإدارية غير الكافية، الافتقار إلى القدرة على تقديم العطاءات الفنية، الافتقار إلى القدرة الأساسية على تسليم المشروع، إفراط الإدارة (محاولة القيام بالكثير باستخدام موارد قليلة جداً)، الافتقار إلى الاستثمار في الأنظمة والمهارات، زحف نطاق المواصفات، مواصفات المخرجات

غير القابلة للتسليم، قضايا التشغيل غير المألوفة، الصراع البشري الناشئ عن المهارات السلوكية الضعيفة وثقافات العمل المختلفة.

2. مالية:

مطاردة عائدات الشركة عن طريق تقديم العطاءات (قرب) هامش صفري والأمل في الحصول على هامش أثناء تسليم المشروع، انخفاض الأسعار، الخروج عن نطاق الميزانية، الافتقار إلى مهارات إدارة المشروع التجاري، عدم القدرة على تتبع تغييرات العقود والتأخيرات والانقطاع في الوقت الفعلي، استخدام (التكاليف حتى الآن) بدلاً من (التكاليف حتى الاكتمال) مع مقارنة الميزانية، المبالغة في التفاؤل بنتائج العقد، تقييم غير واقعي للمطالبات التي لم يتم تقديمها، أخذ قيمة المطالبات التي لم يتم الاتفاق عليها نهائياً بعد، الافتقار إلى الشفافية والانفتاح والشفافية المالية، رأس المال العامل غير الكافي، الفشل في تقييم العمل طويل الأجل قيد التنفيذ بدقة، ثقافة الهندسة المالية لإظهار صورة أفضل من الصورة الفعلية، الافتقار إلى القوة والدقة في إعداد تقارير المراجعين، عدم ملاءمة عمليات المحاسبة وإعداد التقارير.

بشرية:

على خلفية سوء إدارة الشركات قد يقوم فريق العمل بالشركة بتوسيع نطاق المشكلة وتصفية الرسائل على النحو الذي يرويه مناسباً، ندرة وجود سجل حقيقي للمعلومات المتبادلة للموظفين والمهارات في التشييد كما هو الحال في الصناعات الأخرى، غالباً ما تتجاوز ترقيات الموظفين مستويات الكفاءة والقدرة المدربة، مما يؤدي إلى زيادة مخاطر تكرار المشكلات، الافتقار إلى المعرفة فيما يتعلق بالعمليات الإدارية التي تعمل وكيفية تجنب المزالق، عدم وجود تحسن مستمر فتتكرر نفس الأخطاء، التسويف والمماطلة؛ فلا يؤدي العامل واجباته والمهام التي على عاتقه في وقتها، عدم تقدير الوقت والإسراف فيه على أمور ثانوية، إذ لا يشعر بنفاذه ويفوت الفرص التي كانت بحوزته وكان عليه استغلالها لمصلحة أداء مهامه والنجاح فيها، عدم الثقة بالنفس، عدم قدرة الموظف على الاستفادة من التجارب السابقة وأخذها بعين الاعتبار في المحاولات اللاحقة

لاحتيازها وتحويلها إلى نجاح، عدم وضع خطة مسبقة لما يجب أن يقوم الموظف بدراسته وما عليه أن يقوم بمراجعته.

أسباب فشل شركات المقاولات

- (1) عدم تحديد السعر المناسب، لبنود العقد، فإذا وضع المقاول أسعاراً مبالغاً فيها يتم خسارة العطاءات، وبالمقابل إذا وضع أسعاراً منخفضة، يؤدي ذلك إلى التعثر في التنفيذ وتحقيق الخسائر.
- (2) التمسك بالقرارات الخاطئة لفترة طويلة على أمل النجاح يجعل استدراك الخطأ محاولة فاشلة وغير مجدية.
- (3) التوسع المفرط، والاشتراك في العديد من المشاريع في نفس الوقت، والعمل بما لا يتناسب مع حجم وإمكانيات الشركة المادية والفنية والبشرية، وهذا يؤدي إلى حالة من التشتت بين العديد من الاختيارات، والتي تؤدي بصاحب الشركة في النهاية إلى الخسارة.
- (4) غياب الرؤية المستقبلية، والانشغال بتنفيذ المشروع وإدارته، عن الاهتمام بتطوير أعمال الشركة.
- (5) عدم الإلمام الكافي بالقوانين، وإهمال القرارات الخاصة بالبناء والتشييد في البلد التي يتم بها تنفيذ المشروع؛ مما يضع المقاول أمام الكثير من العقبات التي قد تعيقه عن الاستمرار في التنفيذ.
- (6) سوء الإدارة، وعدم وجود نظام إداري جيد يضع الخطط والسياسات التي تضمن تحقيق الأهداف وتحقيق توازن الشركة وتعاون فريق العمل داخله.
- (7) غياب القدرة على تحديث وتطوير أعمال الشركة، نتيجة نقص التركيز والرؤية والتخطيط والمعايير؛ ما يجعل صاحب العمل عاجزاً أمام مواجهة أية أزمات أو ظروف تمر بها الشركة.

(8) نقص الموارد المالية وتقلب أحوال الشركة بسبب تراكم الديون بشكل كبير، وعدم استطاعة ملاكها سداد تلك الديون.

(9) سوء اختيار فريق العمل المناسب، وعدم الاعتماد على الكوادر المؤهلة فنياً وإدارياً ومحاسبياً.

(10) عدم إجراء التقييم المسبق للعمليات على أسس صحيحة تحمي شركة المقاولات من تقلب الأسعار، وكذلك عدم إجراء الدراسة الفنية للمشروع عند إعداد القيمة المقدرة للتنفيذ من قبل شركة المقاولات.

(11) عدم الاحتياط لتقلب أسعار المواد الخام في السوق بالزيادة بعدة طرق منها عمل مخصص هبوط أسعار وغيره.

(12) التعامل مع العملاء الذين اشتهروا بالمماطلة في دفع المستخلصات المطلوبة.

(13) التأخر في إنجاز الأعمال المكلفة بها شركات المقاولات؛ مما يفرض عليها غرامات تأخير قد تكون باهظة.

(14) عدم ملكية الشركة للمعدات والآلات المستخدمة في التنفيذ، والاضطرار للإيجار؛ مما يزيد من تكلفة العمل بصورة كبيرة.

(15) عدم الالتزام بالموصفات المطلوبة؛ مما يأخر عملية التسليم، وهذا يزيد من العبء المالي على المنفذ أو يتسبب في البطء في التنفيذ.

(16) ارتفاع رواتب العمالة لأي سبب عام أو خاص بالمشروع أو بالنظام في الدولة المتمثل في التضخم وتذبذب سعر الصرف لسوء التخطيط الاقتصادي.

(17) قلة خبرة شركة المقاولات في تنفيذ مشاريع كبيرة، وعدم تمكنها من رصد الميزانية المناسبة للسير قدماً في تنفيذ مشروعها.

(18) تعثر الملاك مالياً أو فقدان اهتمامهم باستلام مشاريعهم ضمن الوقت المتعاقد عليه.

(19) عدم اعتراف الملاك بمستحقات المقاول ذات الصلة بتمديد زمن المشروع.

(20) حدوث ظرف طارئ قهري يعطل العمل بالمشاريع؛ فيسبب المزيد من التعثر والخسائر لشركات المقاولات.

(21) دخول شركات مقاولات ناشئة وعديمة الخبرة للمنافسة مع الشركات الكبيرة بأسعار متدنية أو غير مدروسة، وبالتالي يخسر الجميع؛ حيث تخسر شركة المقاولات الصغيرة، فعادة مثل تلك الشركات لا تستطيع الوفاء بالتزاماتها، ويخسر ملاك المشاريع التي تم إسنادها لهذه الشركات الصغيرة، وتخسر شركات المقاولات الكبيرة نظراً لمزاحمة الشركات الصغيرة الضعيفة لهم في حصتهم من السوق.

(22) زيادة أسعار المواد والعمالة أو ندرتهما في بعض الأحيان بشكل كبير بعد توقيع العقود.

(23) ظروف اقتصادية وسياسية غير مستقرة بالدولة التي يقام عليها المشروع.

تداعيات فشل شركات المقاولات:

تمثل مخاطر فشل شركات المقاولات تداعيات سلبية عديدة على جميع الأطراف في منظومة البناء والتشييد وعلى الحكومات أيضاً، حيث تظهر الدراسات فشلاً مزمناً في المجالات الرئيسية التالية:

- انخفاض العائد على الاستثمار والعائد على نسب رأس المال المستخدم، لتآكل هامش الربح (على مستوى المشروع)، حيث تعمل شركات التشييد بميزانيات عمومية صغيرة مقارنة بأعمال مماثلة في قطاعات أخرى، كما أن أغلب الشركات تميل إلى استئجار الآلات والمعدات مقابل عقود محددة أو تم شراؤها بموجب عقود إيجار تمويلي ما يزيد من تقلباتها المالية.

- انتقال المخاطر إلى أسفل، حيث يُجبر المقاولون على قبول مخاطر غير متناسبة مع كفاءاتهم وهوامش أرباحهم.

- توقف مشاريع بالأسواق كانت ستساهم في دفع عجلة الإنتاج بالدولة.

- فقدان الدولة لعوائد ضريبة القيمة المضافة والضريبة العامة على الدخل المتحققة لو أن المشاريع الاستثمارية اكتملت.

- إفلاس هذه الشركات وخروجها من السوق، وخسائر لمقاولي الباطن لديها.

- فقدان وظائف مباشرة وغير مباشرة لحالية للعمال والموظفين (أثناء تنفيذ المشاريع).

- فقدان وظائف مستقبلية للعمال والموظفين (بعد تسليم المشاريع).

- في حالة إفلاس الشركة قبل أن تسلم المشاريع التي في عهدها ستطال الخسارة الجميع، بخلاف شركة المقاولات الرئيسية. والأطراف المتأثرة سلباً ستكون:

1. البنوك الممولة للمشروع.

٢. البنوك الممولة للمقاول الرئيسي.

٣. البنوك الممولة لمقاولي الباطن.

٤. مقاولي الباطن.

٥. موردي المواد والمعدات.

٦. العمال والموظفين والمهندسين بهذه الشركات.

توصيات لتجنب فشل شركات المقاولات:

يستلزم تحقيق النجاح أن يتم تجنب عوامل الفشل، ولكي تتجنب شركة المقاولات الفشل والخسائر يجب مراعاة ما يلي:

1. عدم توقيع عقود مقاولات بأسعار أقل من التكلفة، على أمل تعويض السعر أثناء التنفيذ، الأمر الذي يسبب لها خسائر باهظة، علاوة على تمديد وقت المشاريع.
2. تجنب استخدام التدفقات المالية للمشروع في مشاريع أخرى، خاصة استخدام الدفعات المالية المقدمة من المشاريع الجديدة لصالح مشاريع قديمة (متعثرة) حيث تكون النتيجة فشل المشروعين القديم والجديد.
3. مراعاة عدم زيادة المصروفات الداخلية للشركة كالمصروفات النثرية والدعائية وغيرها.
4. عدم القيام بتعيينات لعمالة أو وظائف لا يحتاجها العمل، وأيضاً تجنب صرف مكافآت عالية ليست مبنية على تحقيق إنجاز فعلي (فالحسنى بالحسنى).
5. عدم استخدام العمال ذوي النوعية المنخفضة.
6. الابتعاد عن التوسع غير المدروس في حجم الشركة وفروعها وبدون إجراء دراسات جدوى.
7. تجنب التعاقد مع مقاولي باطن تتسم أعمالهم بضعف الجودة؛ مما يتسبب في نزاعات مع المالك وخسائر مالية أثناء التنفيذ.
8. ضرورة الإشراف الدوري على التنفيذ، حتى لا تحدث زيادة في تكاليف الأعمال المتعاقد عليها وتآكل الأرباح.
9. تجنب الضعف في إدارة عقود المقاولات، والضعف الفني في تنفيذ المشروع ضمن الوقت المتعاقد عليه الأمر الذي يعرض الشركة لخسائر بتوقيع غرامة التأخير.

10. الحرص على وجود كوادر بالشركة خبيرة بمطالبات الوقت والتكلفة، مما يحفظ حقوق الشركة في استرداد التكاليف غير المنظورة.

11. عدم تأخير صرف مستحقات شركات المقاولات الشهرية، بشكل تراكمي يتعدى الثلاثة شهور متتالية.

12. تجنب تسريع وتيرة العمل خوفاً من الوقوع في غرامات التأخير، وعدم اعتراف المالك بمطالبة المقاول لتمديد زمن المشروع مما يرفع تكلفة إنجاز الأعمال بشكل غير محسوب.

13. إعداد متطلبات الامتثال للتأهيل المسبق التي تلزم مقدمي العطاءات للمشاريع العامة بالإعلان عن مخاطر التشييد في العمل الجاري من حيث المشروع وقيمة العقد حسب القطاع والمنطقة.

14. إنشاء خطة استراتيجية واضحة، تشمل دراسة وافية لأحوال السوق مع تحديد الأهداف ومؤشرات النجاح التي يجب الوصول إليها خلال مدة محددة، بالإضافة إلى دراسة أحوال المنافسين الحاليين والسابقين لمعرفة الأسباب التي أدت إلى نجاح البعض، والأسباب التي أدت إلى فشل البعض الآخر.

15. النظر بعدالة من ناحية الملاك لمطالبات الوقت والتكلفة التي يرفعها المقاولون عندما يستلزم الأمر تمديد مستحق لوقت المشروع أو زيادة مستحقة على قيمة العقد.

16. قيام الحكومات بالعمل على إصدار عقد مقاولات يراعى فيه حقوق الأطراف (المالك والمقاول)؛ لضمان استمرارية المشاريع وإنجازها تحت نظرية (المكسب المشترك العادل للجميع).

17. سرعة البت في النزاعات والأمور المالية بين المقاول والمالك أولاً بأول، وبشكل تفاوضي وودي وعدم تأجيلها لنهاية المشروع.