استطلاع المشاريع الكبرى
والبنى التحتية في الشرق الأوسط لعام 2018

قطاعٌ يرزح تحت ضغوطٍ تدعو إلى الإصلاح

pwc

www.pwc.com/me

المقدمة

يسرّني أن أعلن عن نتائج استطلاع بي دبليو سي الرابع الخاص بالمشاريع الكبرى والبنى التحتية في الشرق الأوسط **2018 - " قطاعٌ يرزح تحت ضغوطٍ تدعو للإصلاح".**

منذ أن أجرينا استطلاعنا السابق في عام 2016 شهدت أسعار النفط تحسناً طفيفاً، حيث استهلّت الأسعار في مطلع 2018 أعلى معدلاتها منذ عام 2014. ومع ذلك، تُواصل الحكومات والقطاعات الخاصة مواجهة تحديات وضغوطات في تنفيذ مشاريعها، واللجوء إلى إعتماد سياسة وتحقيق "منفعة أكبر مقابل تكلفة أقل". وإذا ما لم يتم إحداث تغيير وتحسين متواصلين في الطريقة المعتمدة في تعميد المشاريع، وتمويلها، وتسليمها، فسوف تتزايد الصعوبة التي يواجهها العملاء والموردين في استخلاص المردود المرجو من تلك المشاريع بأسلوب مستدام.

لقد أثّر تخفيض قيمة العقود، ورأس المال المتداول، والتدفّق المالي على العديد من أصحاب المصلحة الرئيسيين إقليمياً ودولياً ممن يعملون في منطقة الشرق الأوسط، وفي بعض الحالات كانت هناك نتائج سلبية وملحوظة، مما يؤكد على أن هذا قطاع بحاجة إلى الارتقاء والتحسين. يمكن تحقيق ذلك عن طريق اشراك منافسين جدد، أو اعتماد تكنولوجيات حديثة، أو إجراء تغييرات على اللوائح التنظيمية بما يسهّل تنفيذ برامج النفقات الرأسمالية. وكثيراً ما كان يُشار إلى سوق المشاريع الكبرى والبنى التحتية بوصفها سوقاً قابلة "للاضطراب" نظراً لما تتمتع به من موارد وطبيعةٍ تعتمد على وفرة رأس المال.

مع ذلك، يخطو هذا القطاع نحو الاتجاه الصحيح مع توجيه مزيد من التركيز نحو التعاون والابتكار. ولقد رأينا في دبي مثالاً على ذلك، حيث تم فرض استخدام برمجيات نمذجة معلومات المباني (BIM) على المشاريع الحكومية، مما يوفر منصّة للتعاون والعمل الفعال يبدأ منذ استهلال المشروع، ويستمر حتى تشغيله وصيانته.

وفي المملكة العربية السعودية، ينصب تركيز برنامج التحول الوطني إلى درجة كبيرة على إنجاز كل من البنية التحتية الاجتماعية والاقتصادية. وسوف تكون هذه البنية التحتية حجر الأساس الذي سيرتكز عليه تنمية المجتمع السعودي. يقبع في قلب هذا التحول الإقليمي حاجة واضحة لفهم أدوار كل من الحكومة والقطاع الخاص. تبدو الإرادة السياسية لدفع برامج عمل الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) والتمويل الخاص بالغة الوضوح في سلطنة عُمان، والإمارات العربية المتحدة، وقطر، والمملكة العربية السعودية، والكويت، حيث تشيّد جميعها أطر عمل مؤسسية لتيسير استخدام التمويل الخاص الطويل الأجل في دعم نسبة كبيرة من المشاريع الكبرى.

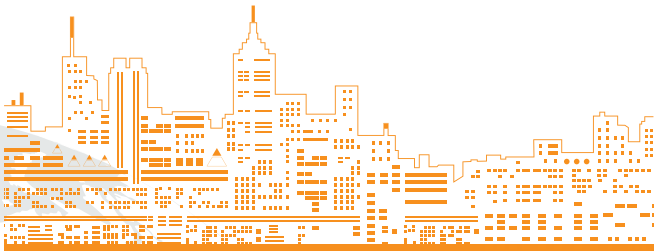
إنّ استطلاعنا الذي نجريه كل عامين يلتقط صورةً واضحةً لاتجاهات القطاع والآراء حول استطلعنا واسع من القضايا والمواضيع ذات الصلة. وأود أن أنتهز هذه الفرصة لأتوجه بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في هذا الاستطلاع. إن آراءكم ضرورية بالنسبة إلينا، وآمل أن يتمكن عملنا المشترك بمرور الوقت على التأثير في السياسات والممارسات المتعلقة بالأعمال الإقليمية.

وأرجو أن تنال نتائج هذا التقرير إعجابكم.

مارتن وولفز

الصفقات - المسؤول عن قطاع البنى التحتية والحكومة في الشرق الأوسط

المنهجيّة



لقد استطلعنا آراء المشاركين من جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط، بمن فيهم رعاة مشاريع، ومطورين عقاريين، ومقاولين، واستشاريين خارجيين، وممولين، يقومون جميعاً بلعب دور رئيسي في تنفيذ المشاريع الكبرى في منطقة الشرق الأوسط.

وقد سألنا المشاركين في الاستطلاع عن التحديات التي يواجهونها في تنفيذ تلك المشاريع، وعن أولوياتهم الرئيسية، وما يترقّبونه للعام القادم. وقد أجرينا استطلاعنا هذا في الفترة الممتدّة من ديسمبر 2017 حتى يناير 2018.

الملخّص التنفيذي

تشير نتائج استطلاعنا الرابع حول المشاريع الكبرى والبنى التحتية في الشرق الأوسط إلى وجود حاجة متزايدة لمواصلة الحكومات تنفيذها لمشاريع بنى تحتية اجتماعية واقتصادية في جميع أنحاء المنطقة.

وفي الأقسام التالية، نحدد التحديات الحالية التي تواجه القطاع، ونسلّط الضوء على أهمية التمويل البديل في المشاريع الاستثمارية المستقبلية. تتضمن نقاطنا البارزة الرئيسية ما يلي:

النفقات الرأسمالية

- إنّ 49% من المشاركين يتوقعون زيادة الإنفاق على مدار الاثني عشر شهراً القادمة. ويُعدّ ذلك اتجاهاً تصاعدياً، لكنه يبقى بعيداً عن مستويات الإنفاق في عام 2014.
- هناك توقع أكثر إيجابية، حيث لا يرى سوى 19% من المشاركين في استطلاع عام 2018 من وجود انخفاضٍ هامشي في النفقات الرأسمالية، مقارنة مع 63% من المشاركين في استطلاع عام 2016.

أداء المشاريع

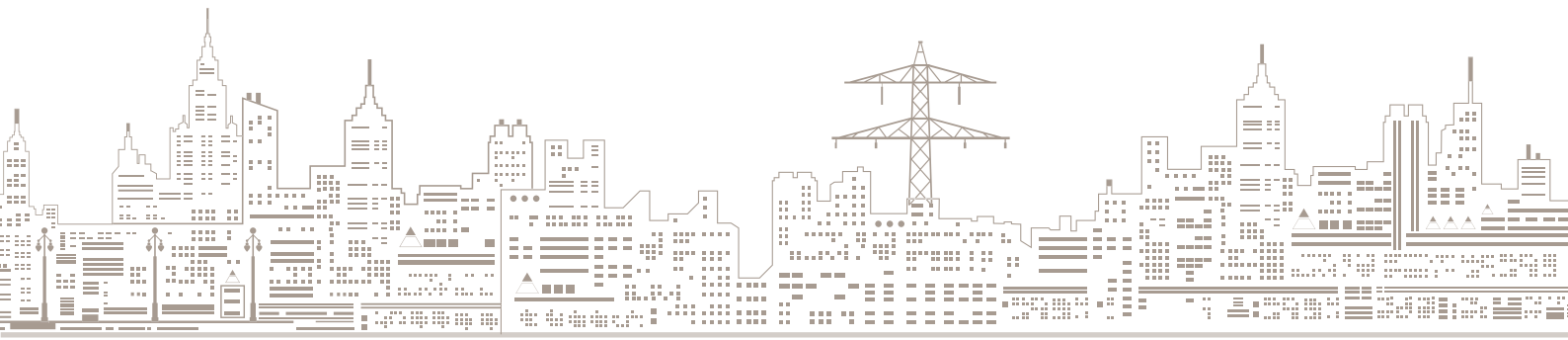
- بصفة إجمالية، شهدت المدّة الزمنية لتنفيذ المشاريع تحسّناً، حيث أشار ما نسبته 34% من المشاركين إلى أنّ المشاريع تتأخر لأكثر من ستّة أشهر، مقارنة بنسبة 47% من المشاركين الذين أفادوا أنّ المشاريع تتأخر لأكثر من ستّة أشهر في عام 2016.
- ذكر 36% من المقاولين المشاركين في الاستطلاع عن وجود إنخفاض في الأرباح، يرجع السبب فيه بصفة رئيسية إلى ارتفاع تكلفة المواد، والعمالة، والمعدات، بالإضافة إلى التحديات التي تتعلق برأس المال المتداول.

بناء القدرات الداخلية

- يطور الملّاك قدراتهم الداخلية في إدارة المشاريع، ويقومون بتعزيز حوكمتهم وضوابطهم الرقابية.

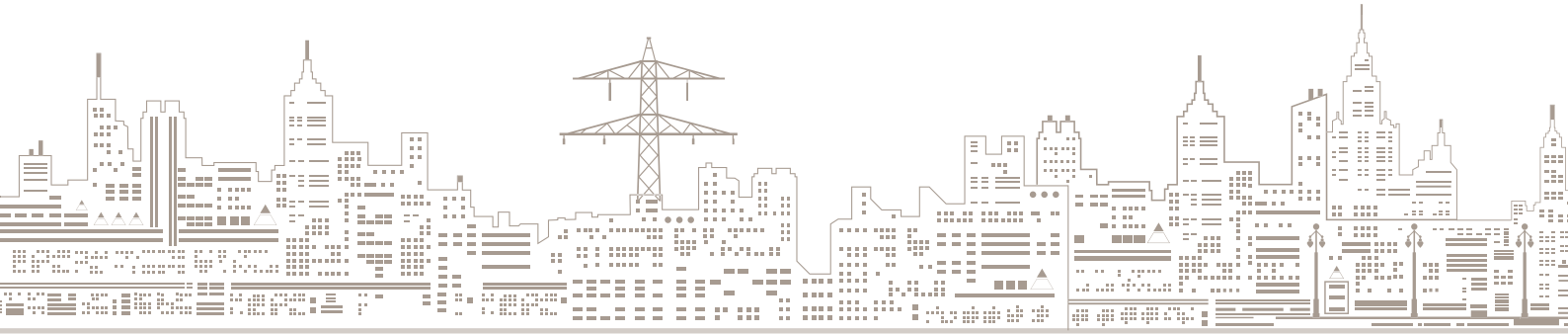
تمويل القطاع الخاص

- يعتقد 49% من المشاركين أنه سيكون هناك على المدى القريب، مزيج من التمويل الخاص والحكومي على مدار الاثني عشر شهراً القادمة.
- ويعتقد 80% من المشاركين أنّ تمويل القطاع الخاص على المدى البعيد سيواصل ارتفاعه.



المحتويات

المنهجية	2
المقدمة	3
الملخّص التنفيذي	5
آفاق القطاع وتحدياته	6
خاتمة	14



أداء المشاريع

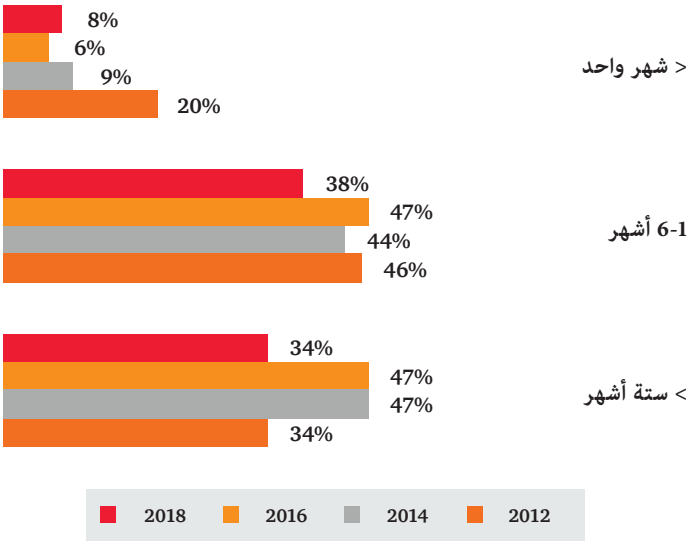
توجد بالفعل بعض الدلائل التي تشير إلى أنّ أداء المشاريع قد يتحسن. وقد وجد استطلاعنا أنّ نسبة المشاريع التي عانت تأخيراً من شهر إلى ستّة أشهر في العام الماضي قد انخفضت بنسبة 9 نقاط مئوية، وأنّ تلك التي عانت تأخيراً لأكثر من ستّة أشهر قد انخفضت بنسبة 13 نقطة مئوية.

> تعد "التغييرات في نطاق العمل" السبب الرئيسي وراء التأخيرات، وتبلغ في المتوسط على الأرجح بين شهر إلى ستّة أشهر

يظل السبب الرئيسي وراء التأخيرات وتجاوزات التكلفة تحدياً مستمراً تواجهه المشاريع الكبرى في عموم أنحاء المنطقة: فالتغييرات من أجل تحديد نطاق المشاريع بصورة أدق قد بدأت بالفعل.

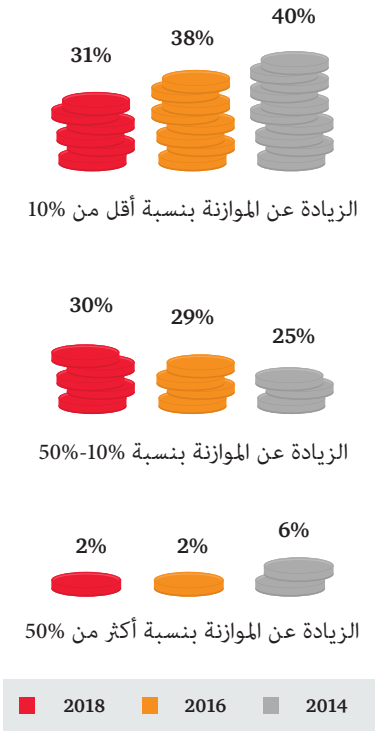
وعلى هذا، يوجد ما يدعو إلى التفاؤل فيما يتعلق بهذه النتيجة. حيث انخفضت نسبة المشاركين الذين أشاروا إلى سوء تحديد النطاق أو التصميم غير المكتمل كأسباب رئيسية وراء تجاوزات التكاليف من 60% في عام 2016 إلى 46% في عام 2018. وعلى الرغم من أن هذه الإحصائيات تشكل دليل على بعض التحسن، إلا أنّ مشكلة تحديد نطاق الأعمال بصورة دقيقة تظل مشكلة قائمة، ممّا يؤكد على الحاجة الملحّة لتحسين مهارات من يقومون بتكليف المشاريع الكبرى وتعميدها. كما يساهم سوء ممارسات التعاقد وعدم اتساقها على المستوى الوطني ومستوى متطلبات البلديات أيضاً في تجاوزات في تكاليف المشاريع وفي تغييرات في العقود. وعليه يجب أن يصبح تقديم العطاءات التنافسية على منوال الشراكة بين القطاعين العام والخاص (لكل من النفقات الكبرى والنفقات التشغيلية)، والذي يدعمه التسعير الثابت طويل المدى، أكثر شيوعاً قبل أن تستطيع الحكومات البدء في الرقابة على التكاليف المتزايدة وإدارة مخاطر التسليم.

س. في المتوسط، إلى أي حد عانت المشاريع في محفظة مشاريعكم تأخيراً في الأشهر الاثني عشر الماضية؟
الأساس: 91



2018 - عدم وجود تأخير (10%)، عدم وجود رؤية لجدول المواعيد (10%)

س. في المتوسط، إلى أي حد عانت مشاريعكم تغيرات في التكاليف في الأشهر الاثني عشر الماضية؟
الأساس: 88



آفاق القطاع وتحدياته

التفاؤل بخصوص النفقات الكبرى

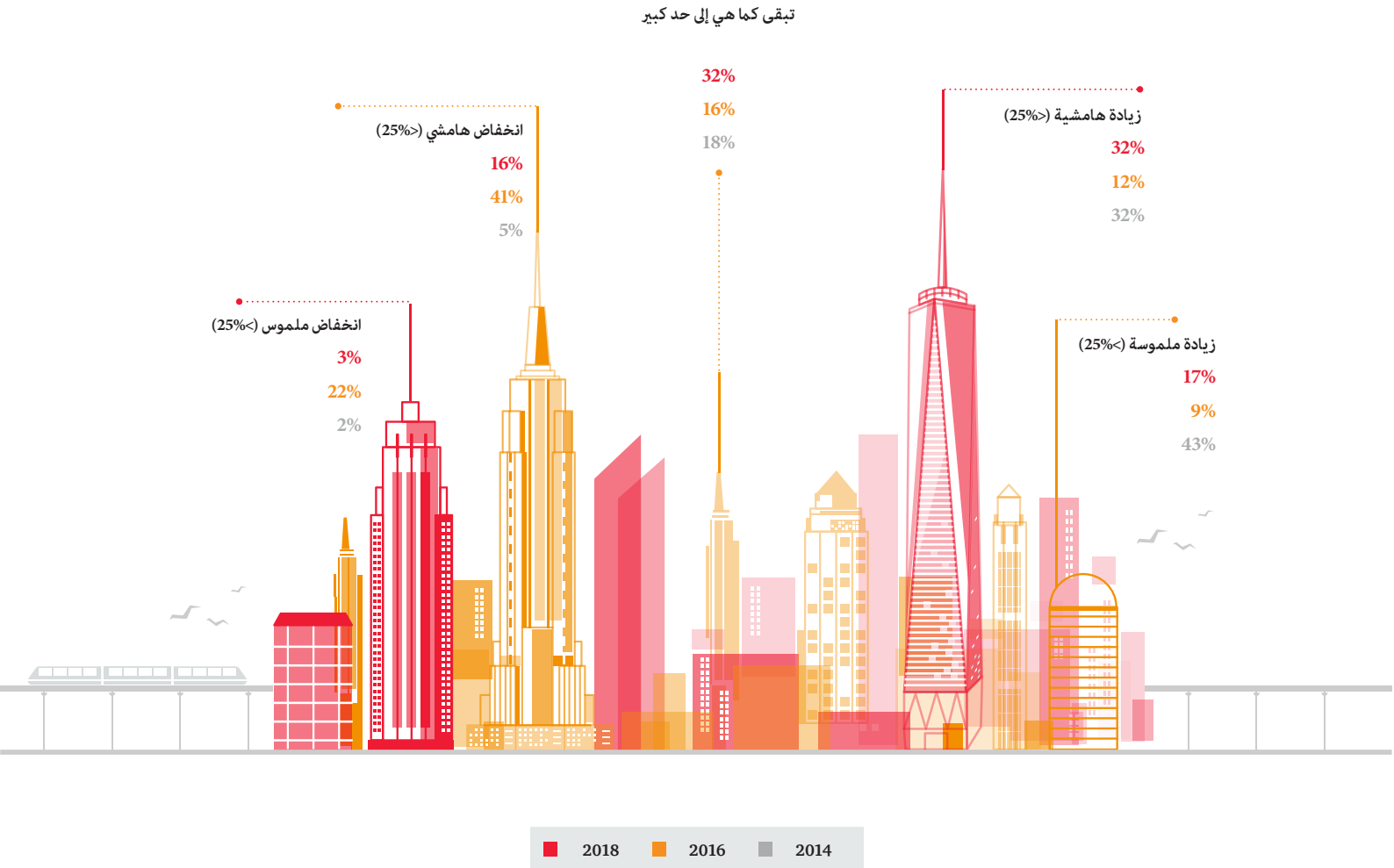
يشهد المسؤولون التنفيذيون ارتفاعاً في نسبة التفاؤل فيما يتعلق بالإنفاق على المشاريع الكبرى في الشرق الأوسط. ويوضّح استطلاعنا أنّ نحو 49% من المشاركين يتوقعون زيادة الإنفاق على مدار الاثني عشر شهراً القادمة، حيث يتوقع 1 من بين كل 6 مشاركين أن يزيد الإنفاق بنسبة 25% أو أكثر. وهذا على النقيض من نتائج استطلاع 2016، حيث لم يعتقد المشاركين أنّ الإنفاق سوف يرتفع سوى بنسبة 21%. ويعمّ التفاؤل بصفة أكبر بين المسؤولين التنفيذيين، حيث يتوقع 29% زيادة الإنفاق بنسبة تبلغ على الأقل 25% هذا العام.

ولكن، على الرغم من تحسّن التوقعات، فإن استطلاعنا قد وجد أنّ القطاع يواجه تحديات كبرى على كافة الأصعدة ولا بد من معالجتها إذا كان القطاع يتطلع إلى تحقيق أكبر استفادة من الإنفاق المتنامي.

> **نرى اتجاهات تصاعدية فيما يتعلق بزيادة الإنفاق، حيث زاد الإنفاق بصورة ملحوظة على المشاريع الكبرى لأكثر من نصف المشاركين في الاستطلاع، وإن كان المشهد ما زال بعيداً عن الاتجاهات في 2014**

س. في رأيك، ما هو المشهد المتوقع لقطاع عملكم في الأشهر الاثني عشر القادمة؟

الأساس: 108



المقاولون: ضغط صارم على الهوامش الربحية

س. فيما يتعلّق بالهوامش الربحيّة على مدار الأشهر الثمانية عشر الماضية، يرجى توضيح ما إذا كانت قد زادت، أم نقصت، أم لم تتغير؟
الأساس: 95

29%
زادت

24%
ظلت ثابتة

36%
نقصت

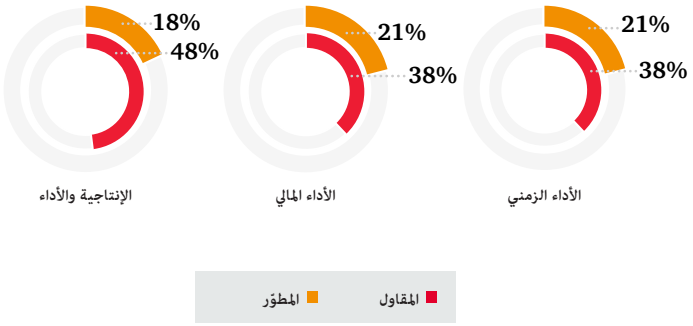
11%
لا ينطبق

يسبب تباطؤ إنفاق مقاولي البناء على مدار عام 2017 في زيادة التحديات على القطاع والذي يعاني أصلاً من عدم الوفرة في رأس المال. فقد زادت التحديات في تمويل المشاريع الكبرى على كافة الجهات المعنيّة في عملية بناء وتشييد المشاريع: يُعدّ أكبر تحدٍّ خارجي واجهه المقاولين في عام 2018 هو تأخيرات الدفع من قبل العملاء، بينما كان ثاني أكبر التحديات هو توفر التمويل. وكان ثالث التحديات هو القرارات التي يتخذها العملاء مثل تغيير نطاق العمل والتي شكلت نسبة 33% من التحديات الخارجيّة التي يواجهها المقاولون.

إن نقص الهوامش الربحية موجود في كثير من الحالات التي شملها الاستطلاع، لا سيما كنتيجة لتضخّم التكلفة الخاصة بالعمالة، والمواد، والمعدات، مع أنّ قرابة 30% من المشاركين ذكروا أنّ هوامشهم الربحيّة تحسنت على مدار العام الماضي. قد يعود ذلك إلى استفادة المقاولون الأفضل أداءً من جرّاء خروج منافسيهم الأقل أداء من السوق، بينما تقلصت الهوامش الربحيّة للمقاولين الأكثر مديونية، لا سيما المؤسسات الأصغر حجماً، بنسبة 36%.

وفيما يسعى المقاولون لمعالجة هذه التحديات، يصب 48% من المقاولين تركيزهم على جهود تحسين الإنتاجية والأداء، والذي يعدّ أهم تحدٍّ داخلي يواجهه المقاولون على الإطلاق، يليه الحاجة إلى تحسين الأداء الزمني والأداء المالي. إنّ قدرة المقاولين على الاستثمار في المبادرات التي قد ترفع من قدرتهم على تنفيذ المشاريع بوتيرة أسرع تعتبر محدودة، لا سيما بين المقاولين الأصغر حجماً. في عام 2017 ، تفاقم ذلك الأمر نتيجة انخفاض حجم الدفعات المالية المقدمة بسبب قلة عدد المشاريع التي جرى التفويض بها. تتسم تلك الدفعات المالية بأهمية شديدة لرأس المال المتداول، ومن شأن هذا النقصان فيها أن يزيد من وطأة التحديات المالية على المقاولين.

س. ما هي أكبر 3 تحديات داخلية تواجهها فيما يتعلق بالمشاريع التي تشارك فيها؟
الأساس: المطوّر - 31 / المقاول - 21



زيادة التكاليف وتأخر المدفوعات

يتعرض المقاولون من جانبهم إلى تحديات مالية يفرضه تأخر دفع المستحقات المالية بالإضافة إلى ضغوط زيادة التكلفة. ولقد وقع عدد من أبرز أطراف القطاع في ضوائق مالية مؤخراً، ويظل الحصول على التمويل المناسب تحدياً قائماً. لقد تقلّصت، وبشكل ملحوظ الهوامش الربحية، ولا سيما بين المقاولين الأصغر حجماً، مما جعل مواقفهم أكثر صعوبةً.

> تأخر المدفوعات من جانب العملاء تحدي كبير يواجهه أكثر من نصف المقاولين المشاركين في استطلاع، وبما يزيد عن ثلاثة أضعاف ما يواجهه المطورون

آفاق القطاع وتحدياته

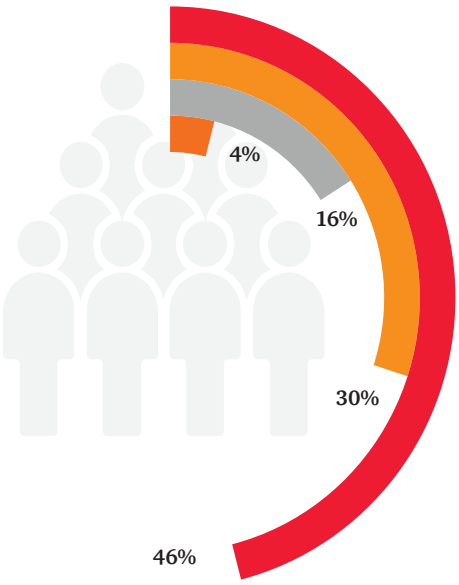
أولويات التحسينات

يبين استطلاعنا وجود تغيرات في كيفية إدارة مشاريع البنى التحتية الكبرى في الشرق الأوسط. حيث يتم في الوقت الراهن، تعهيد إدارة المشاريع بالكامل إلى مستشارين خارجيين بنسبة 80% إلى 90% من المشاريع، لكنّ العملاء يشيرون إلى أنّ هذا في طريقه إلى التغير، حيث ذكر 46% من جميع المشاركين أنّ أكثر الطرق فاعليّة لتسليم المشاريع هو وجود فريق داخلي للرقابة على المشاريع. كما أشار 79% من مجموعة المقاولين من الباطن إلى أنّ وجود فريق داخلي للرقابة على المشاريع هي الطريقة المثلى لتسليم المشاريع. تشير هذه النتيجة إلى أنه يوجد تغير في نظرة القطاع حول هذا الموضوع: يلوّح العملاء بأنهم غير راضين عن نتائج تعهيد إدارة المشاريع للغير.

يعدّ تحسين دقة إعداد الموازنة والتوقعات ثاني أهم أولويات التغيير المتوقعة من القطاع. لقد اتصّفت المشاريع الكبرى في الشرق الأوسط فيما مضى بسوء التوقعات وفرط التفاؤل، ولكن بزيادة الضغوطات لتقليص الإنفاق العام، بات من الواضح مدى ما يمكن أن تلحق به تلك الضغوطات من تأثيرات سلبية على المردود المرجو من تلك المشاريع الكبرى.

وأخيراً، أشار المشاركون في استطلاع 2018 إلى اهتمامهم بالاستثمار في التكنولوجيا؛ بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة. وهذا أمرٌ مشجع، غير أنه يبقى شاغلاً ثانوياً في قطاع متأخر إلى قدر كبير عن غيره من القطاعات في الإنفاق على التكنولوجيا؛ الأمر الذي يرجع بصفة أساسية إلى أن العمالة قليلة التكلفة تمثل خياراً أرخص في الاستثمار، بالرغم من كون الاستثمار في التكنولوجيا ذو منفعة إنتاجية أكبر على المدى البعيد.

س. أي نماذج الشراكة تعتبره الأكثر فاعليّة في تسليم مشاريعكم؟
الأساس: 79



أخرى = 4%

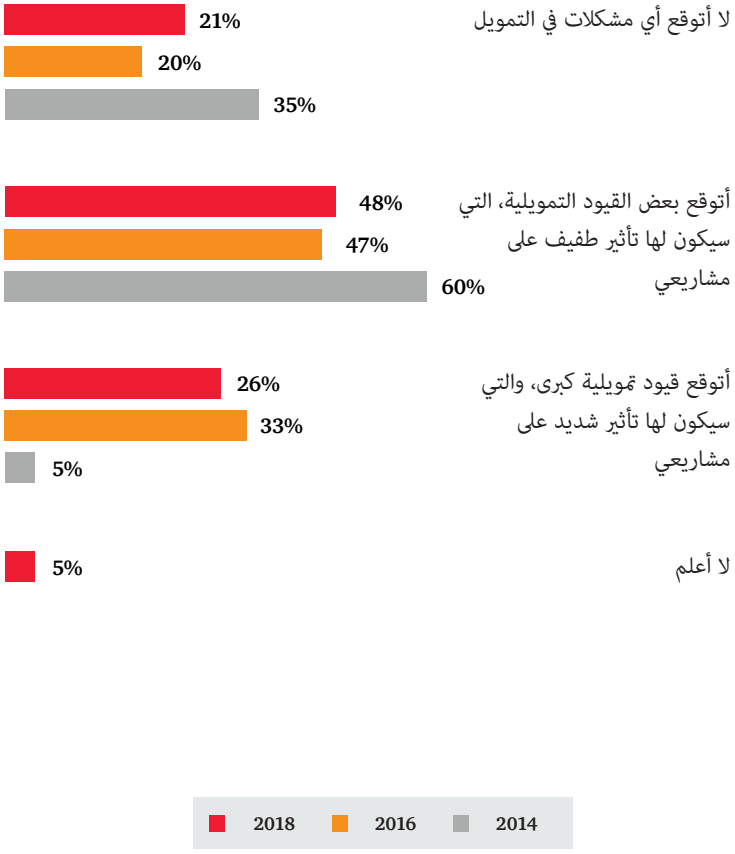
- فريق مشاريع داخلي بالكامل
- فريق داخلي مطعّم بموارد تشمل استشاري إدارة مشاريع خارجي
- فريق داخلي بالكامل مع وجود استشاري إدارة مشاريع مستقل يقدم الرقابة
- التعهيد إلى فريق مشاريع خارجي بالكامل

> **ذكَر 46% من جميع المشاركين أن أكثر الطرق فاعلية لتسليم المشاريع هو وجود فريق داخلي للرقابة على المشاريع**

الضغوطات المتواصلة على التمويل

إنّ زيادة تطبيق مبدأ ترشيد الإنفاق بين الحكومات في أرجاء المنطقة يعني أنّ الضغوطات على التمويل ستظل مكثّفة. إنّ 74% من المشاركين (الذين يقومون بتنفيذ المشاريع) سيزيدون الإنفاقَ، ومع هذا، فهم يشعرون أن القيود على التمويل والسيولة قد تلحق بتأثيرات سلبية على مشاريعهم.

س. إلى أي مدى تتوقع أن يؤثر توفر التمويل في المشاريع الكبرى الخاصة بكم في الأشهر الاثني عشر القادمة؟
الأساس: 77



آفاق القطاع وتحدياته

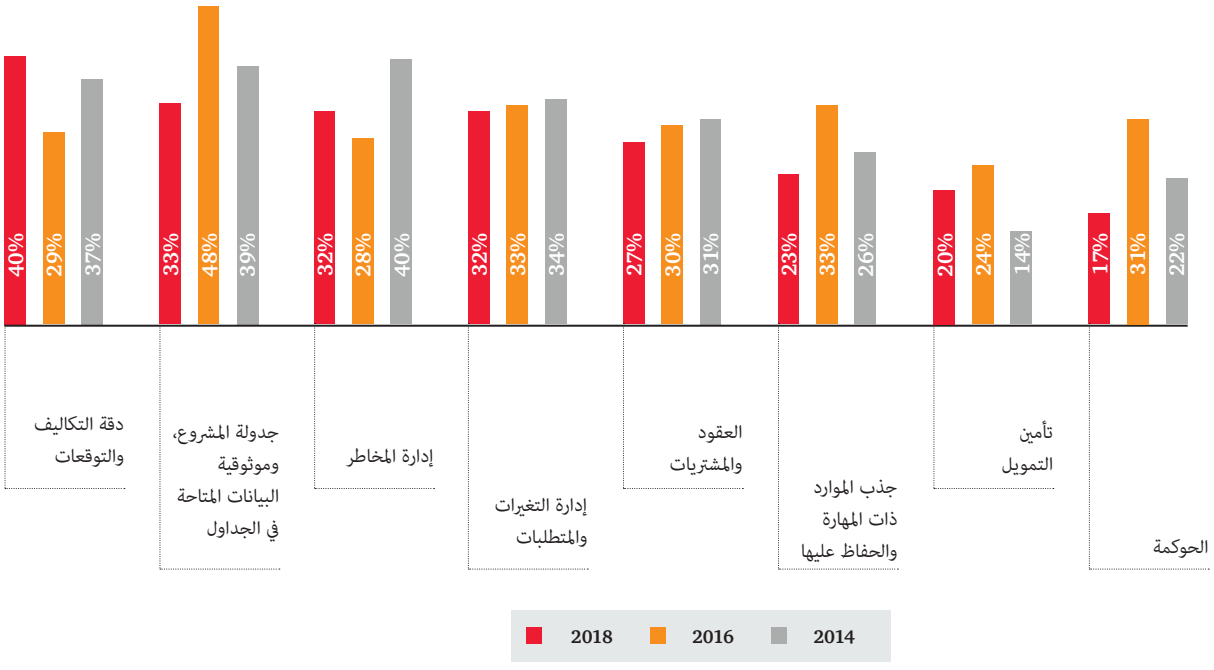
هناك حاجة إلى حوكمة المشاريع بشكل أفضل لتحسين النتائج

تواجه الحكومات في أنحاء الشرق الأوسط تحدياً حرجاً: وهو الحفاظ على زخم النمو في أثناء فترة الانكماش المالي الغير ممكن تفاديها. ويمكن أن تلعب المشاريع الكبرى عبر تنمية البنية التحتية الوطنية دوراً أساسياً في تمكين التنمية الاقتصادية طويلة الأجل. وسيترتب على تقصير الحكومات في الاستثمار تعريض أهداف النمو بعيدة الأجل إلى مخاطر عديدة. لذلك تحتاج الحكومات من أجل تمويل المشاريع التي تريد تطويرها إلى معالجة أولويتين رئيسيتين: استغلال التمويل المتاح بأكبر كفاءة وفاعليّة ممكنة، في أثناء جذب رأس مال إضافي وتمويل خاص، عبر أسواق الديون ورأس المال.

يقول المشاركون في استطلاعنا إنّ مفاتيح تحقيق إنفاق عام أكثر كفاءة في البنية التحتية ستكون في: زيادة التركيز على التحسينات في تخطيط المشاريع، وفي الحوكمة، وفي إدارة المخاطر. لقد ذكر المطوّرون إلى أنّ أكثر التحديات الداخلية التي يواجهونها هي: إدارة المخاطر، والحوكمة، وإدارة القدرات التنظيمية، بما يشير إلى أنه على مستوى مجالس إدارات الشركات، ربما يكون قدرة تحمل أخطاء سوء تقدير موازنات المشاريع، وسوء ممارسات المشتريات والتوقعات الخاطئة قد بلغت نهايتها.

في المشاريع التي عانت تجاوز في التكاليف، أشير إلى فرط التفاؤل في تخطيط موازنات المشاريع واحتياطي تغطية الالتزامات كعنصر مسبب في تجاوز التكاليف، بنسبة 37% في عام 2018 ، بينما كانت نسبته 27% في عام 2016.

س. ما أهم 3 أولويات تحسين لديك فيما يتعلق بالمشاريع التي تشارك فيها؟
الأساس: 84



يعتقد المشاركون في استطلاعنا أن مفاتيح تحقيق إنفاق عام أكثر كفاءة على البنية التحتية ستكون في زيادة التركيز على تحسينات تخطيط المشاريع، والحوكمة، وإدارة المخاطر

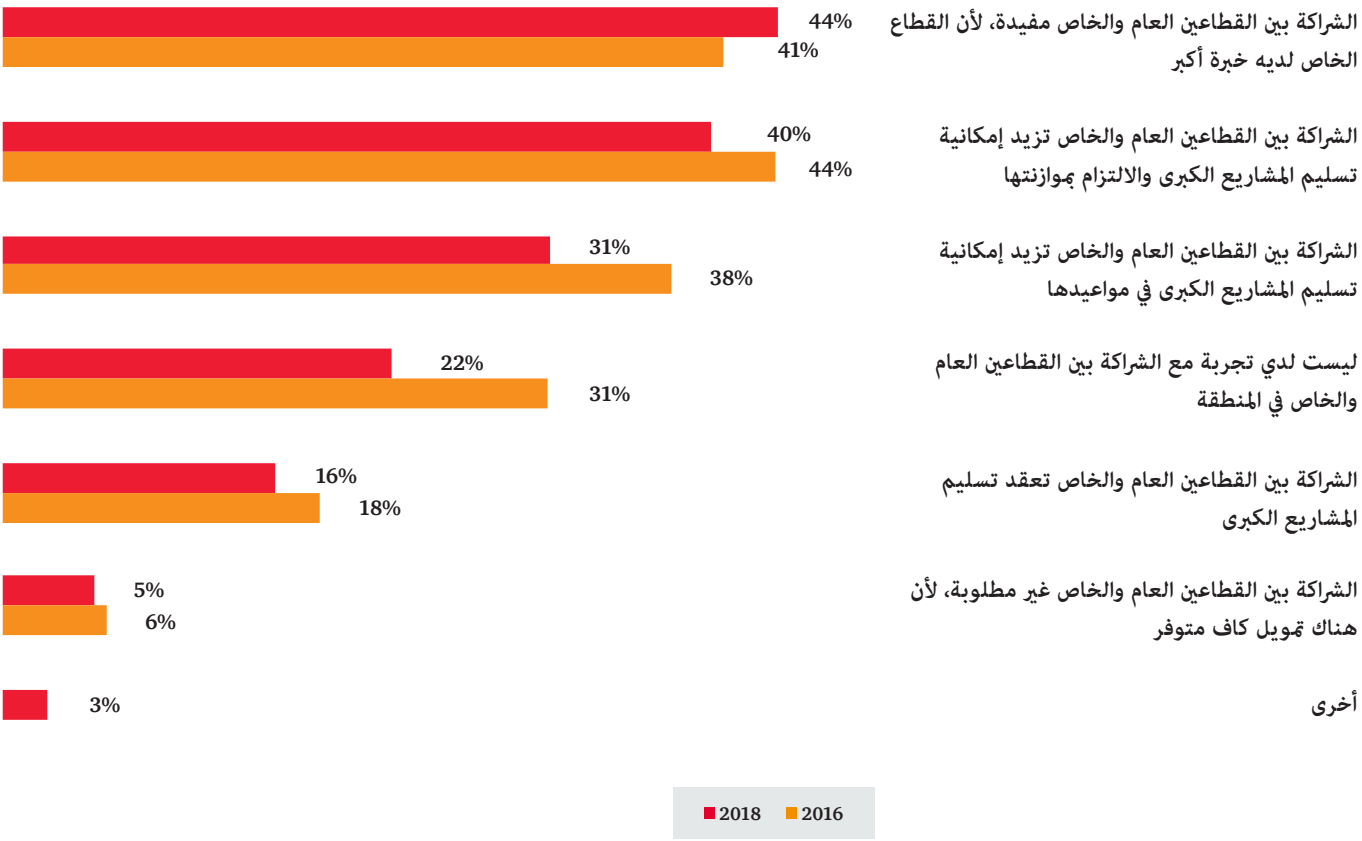
مع هذا، لا تقتصر الرغبة في جذب رأس المال الخاص الحاجة إلى تخفيف وطأة الضغط على موازنات القطاع العام فقط. فقد ذكر المشاركون أن فوائد العمل عبر شراكات القطاعين العام والخاص تتضمن الوصول إلى خبرة أكبر متاحة في القطاع الخاص، واحتمالية أكبر لتسليم المشاريع الكبرى في مواعيدها والالتزام بموازناتها.

من المهم ملاحظة أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تشتمل على تنفيذ المشاريع وتشغيلها على المدى الطويل، وأنّ هذا المزج هو ما يسفر عن هندسة قيمية أفضل لتلك المشاريع. تلك هي الخبرات والتجارب التي يمكن أن يضيفها القطاع الخاص، إلى جانب ما يقدمه من تمويل طويل الأجل على المشاريع المراد تنفيذها.

حتى يومنا هذا، اتسمت الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الشرق الأوسط بالبطء، فيما عدا قطاع منشئات الخدمات. ولن تكون الشراكة بين القطاعين العام والخاص حلاً لجميع التحديات التي يواجهها القطاع. ومع هذا، إذا استقطعت المشاريع التي تتناسب مع التمويل الخاص طويل الأجل (بحيث تدمج النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية طويلة الأجل) من الموازنات التقليدية، فسوف يتحقق الانفراج المالي.

يظل انعدام الكفاءة في التخطيط والاستثمار، إلى جانب نقص الإمكانات الرئيسية في القطاع العام، عاملاً مؤثر اً في وضع عوائق أمام انخراط القطاع الخاص على نحو أكبر. وإلى حين استيعاب الهيئات والإدارات الحكومية حقاً عن كيفية تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص، فإنّ تدفق رأس المال الخاص في القطاع العام سيواصل ركوده.

س. أي العبارات التالية تراها منطبقة على الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟
الأساس: 77



آفاق القطاع وتحدياته

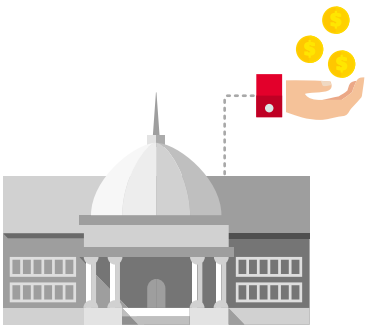
هل رأس المال الخاص هو طوق النجاة لتمويل المشاريع؟

في ظل محدودية التمويل العام، هناك اعتقاد منتشر يشير إلى أن مزيداً من رأس المال الخاص سيكون مطلوباً من أجل تمويل المشاريع المستقبلية، وهو انطباع تدعمه إعلانات حكومية عديدة تطلب مشاركة القطاع الخاص في المشاريع الكبرى في أنحاء المنطقة برمتها.

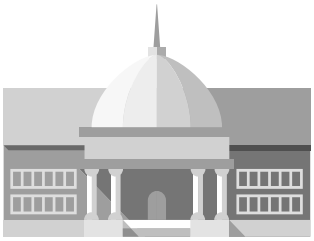
يعتقد المشاركون في الاستطلاع أنّ التمويل من القطاع الخاص سيكون بين المهم وبالغ الأهمية بالنسبة إلى مشاريع البنية التحتية الكبرى في الشرق الأوسط. "لا يستطيع القطاع العام مواصلة تمويل نواحي التنمية المطلوبة كافة، وتمويل القطاع الخاص هو البديل الوحيد لتحقيق الاستدامة". يتوقع نصف المشاركون أنّ مزيجاً من رأس مال القطاعين العام والخاص سيقوم بتمويل المشاريع المستقبلية.

س. كيف تتوقع أن يتم تمويل مشاريع البنية التحتية في منطقتك على مدار العام القادم؟

الأساس: 78



49%
مزيج بين تمويل من القطاعين العام والخاص



31%
بالدرجة الأولى تمويل حكومي

13%
بالدرجة الأولى تمويل قطاع خاص

7%
أخرى

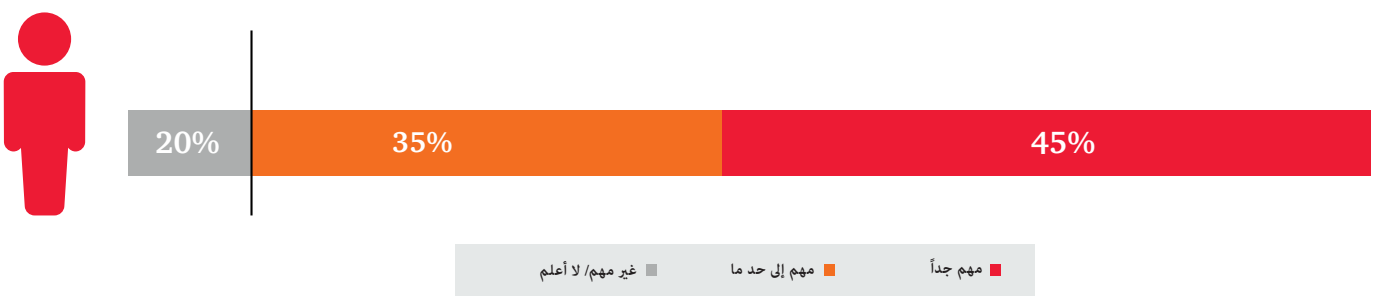
التمويل المستقبلي

في ظل استمرار قيود التمويل، يعتقد 80% من المشاركين أنّ رأس مال القطاع الخاص سيلعب دوراً أكبر في القطاع على المدى البعيد، سواء كان ذلك عبر الشراكات بين القطاعين العام والخاص، أو مشاريع تقتصر على القطاع الخاص بالكامل. ومع هذا، يواجه القطاع الخاص قيود في التمويل، ويحتاج القطاع إلى مواجهة تحدياته المعتادة المتعلقة بسوء الموازنة وإدارة المخاطر، إلى جانب تحسين التعاون مع المورّدين، في حال رغب في جذب رأس مال خاص أكبر.

> **يوافق 8 من بين كل 10 مشاركين على أهمية التمويل القادم من القطاع الخاص على المدى الأطول**

س. في رأيك، ما مدى أهمية، أو عدم أهمية، تمويل القطاع الخاص للمشاريع الكبرى في الشرق الأوسط؟

الأساس: 78



جهات الاتصال

مارتن وولفز

شريك، الصفقات

المسؤول عن قطاع البنية التحتية والحكومة

هاتف: 20605 5668 971+

البريد الإلكتروني: maarten.wolfs@pwc.com

كيني لين

شريك، الصفقات

قطاع البنية التحتية والحكومة

هاتف: 02589 5265 971+

البريد الإلكتروني: kenny.linn@pwc.com

ماريا لالوسيس

شريك، الصفقات

قطاع البنية التحتية والحكومة

هاتف: 20570 5668 971+

البريد الإلكتروني: maria.lalousis@pwc.com

ماريو سلامة

شريك، الصفقات

قطاع البنية التحتية والحكومة

هاتف: 49566 5432 971+

البريد الإلكتروني: mario.salameh@pwc.com

مارتن برلين

شريك، الصفقات

قطاع البنية التحتية والحكومة

هاتف: 10608 5699 971+

البريد الإلكتروني: martin.berlin@pwc.com

مارك كاميرون

مدير تنفيذي، الصفقات

قطاع البنية التحتية والحكومة

هاتف: 7349 6634 971+

البريد الإلكتروني: mark.cameron@pwc.com

ساري كلاكش

مدير تنفيذي، الصفقات

قطاع البنية التحتية والحكومة

هاتف: 38419 5699 971+

البريد الإلكتروني: sari.kalakesh@pwc.com

دومينيك هولت

مدير تنفيذي، الصفقات

قطاع البنية التحتية والحكومة

هاتف: 89782 5641 971+

البريد الإلكتروني: dominic.holt@pwc.com

أندرو ستيد

مدير تنفيذي، الصفقات

قطاع البنية التحتية والحكومة

هاتف: 89772 5641 971+

البريد الإلكتروني: andrew.stead@pwc.com

مارك لوز

مدير تنفيذي، الصفقات

قطاع البنية التحتية والحكومة

هاتف: 20603 5668 971+

البريد الإلكتروني: marc.luz@pwc.com

خاتمة

إن البطء في تنفيذ مشاريع التشييد والبناء منذ عام 2016 ، بالإضافة إلى الضغط المالي الذي يعانيه المقاولون الكبار، يسلّطان الضوء على الحاجة الملحّة للإصلاح والتغيير على مستوى القطاع برمته. حاليّاً، تزيد الحكومات الضغط على الوزارات والهيئات لتحسين تخطيطها، وموازناتها، وتوقعاتها.
كما أنّ الحكومات توجّه أيضاً الوزارات والهيئات نحو تعزيز إمكاناتها الداخلية لضمان نتائج قيمة أفضل لما تنفق من مال عام. وفي هذه الحقبة التي تشهد تقييداً مالياً، لم يعد من المقبول أن يستمر القطاع في العمل في بيئة من التأخيرات المتواصلة، وتجاوزات في التكلفة.

ما زال العديد من المقاولين يعانون وطأة ارتفاع الديون ونقص رأس المال المتداول. ومن دون تمويلات إضافيّة، لن يملكوا القدرة على الاستثمار في التكنولوجيا وغيرها من مناحي الابتكار التي ستمكّنهم من زيادة الكفاءة وتحقيق أداء أفضل.

قد يُعدّ ذلك عائقاً أمام المقاولين يحول بينهم وبين تقديم عطاءات لمشاريع جديدة. على سبيل المثال: قامت حكومة دبي، في خطوتها نحو إدارة مشاريع أكثر تعاوناً، وبناء كفاءة أكبر، وإدارة المخاطر بصورة أفضل، بتطوير برمجيات نمذجة معلومات المباني (BIM) وجعلتها إجبارية على معظم المشاريع الكبرى في الإمارة، بما فيها المستشفيات والمرافق التعليمية.

قد يلعب رأس المال الخاص دوراً أكبر في تمويل المشاريع المستقبلية. وعلى أي حال، لا بد من وجود تعاون أكثر فاعليّة بين أصحاب العمل والمقاولين. إنّ إرساء التعاقد وفق مبدأ "الفوز لصاحب العطاء ذا التكلفة الأدنى" غالباً ما يفشل في تأمين أفضل نتيجة "على المدى الطويل لعمر المشروع" من حيث الكفائة والفعالية. إنّ قرارات تعميد المشاريع على مبدأ "الأقل تكلفة" يحد من إمكانات المقاولين الرئيسيين في إدارة إمدادات البناء والتشييد، وتحد من حوافزهم على الاستثمار في مبادرات يمكن أن تنتج عنها جودة وقيمة أفضل على المدى البعيد.

إن التحسينات في مستويات الوعي والمعرفة بآليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص داخل المؤسسات المملوكة للدولة تحتاج إلى التطوير قبل أن يتم استخدام رأس مال القطاع الخاص الخارجي على أساس طويل الأجل في قطاعات البنى التحتية، كالنقل، والتعليم، والإسكان. ومن هذا المنطلق، توجد جهود جارية لمعالجة ذلك في المنطقة عبر تطوير إرشادات التمويل الخاص/الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وسن قوانين تعين الهيئات الحكومية من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة فيما يتعلق بالإنفاق.

في العام الحالي، يواجه القطاع سلسلة من التغيرات الكبرى، تتضمن التطبيق الأخير لضريبة القيمة المضافة (VAT)، إلى جانب التغيرات المحاسبية وفقاً للمعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم 15 ، والمتعلق بإقرار الإيرادات من العقود. هناك بعض العلامات التي يكشف عنها الاستطلاع حول التحسّن في الأداء. ومن المهم الآن ألا ننسى الدروس المستفادة حول إدارة المشاريع والحوكمة في خضم الصحوة على زيادة الإنفاق؛ إذ سيفقد القطاع فرصة كبيرة لتحسين الأداء طويل الأجل إذا استمر القطاع بممارساته القديمة بينما يأخذ الإنفاق في التعافي.

هدفنا في بي دبليو سي هو تعزيز الثقة في المجتمع وحل المشاكل الهامة. بي دبليو سي هي شبكة شركات متواجدة في 158 بلداً ويعمل لديها 236,000 موظف ملتزمين بتوفير أعلى معايير الجودة في خدمات التدقيق والاستشارات والضرائب.
لمزيد من المعلومات، الرجاء زيارة موقعنا الالكتروني www.pwc.com

تم إعداد هذا المنشور للتوجيه العام بشأن الأمور ذات مصلحة فقط، ولا يمثل نصيحة مهنية. يجب ألا تتصرف بناءً على المعلومات الواردة في هذا المنشور دون الحصول على نصيحة مهنية من ذوي الخبرة. لا يتم تقديم أي تعهد أو ضمان (صريح أو ضمني) فيما يتعلق بدقة أو اكتمال المعلومات الواردة في هذا المنشور، وإلى الحد الذي يسمح به القانون ، لا تقبل بي دبليوسي أو تتحمل أي مسؤولية عن أي نتائج تترتب عليك أو على أي شخص آخر يتصرف، أو يمتنع عن التصرف، إستناداً على المعلومات الواردة في هذا المنشور أو لأي قرار يستند إليه.
بي دبليو سي تشير إلى شبكة بي دبليو سي و/ أو واحدة أو أكثر من الشركات الأعضاء فيها، كل واحدة منها هي كيان قانوني مستقل. للمزيد من المعلومات يرجى زيارة موقعنا الالكتروني www.pwc.com/structure.
© 2018 بي دبليو سي. جميع الحقوق محفوظة