

استراتيجيات التعاقد لمشروعات التشييد في سورية

الدكتور محمد الجلاي¹

الملخص

تبحث هذه الورقة في الاستراتيجيات المتاحة للتعاقد في مشروعات التشييد في سورية، ولاسيما تلك المتاحة للجهات العامة، التي تعمل وفق أحكام نظام العقود الصادر بالقانون رقم 51 لعام 2004، وذلك في ضوء التطورات الكبيرة التي شهدتها استراتيجيات التعاقد في دول العالم المختلفة.

يتضمن البحث دراسة تحليلية للاتجاهات الحديثة في استراتيجيات الاشتراء والتعاقد (Procurement and Contract Strategy) وذلك بعد عرض الاستراتيجيات التقليدية لهذه العقود، وتبحث الورقة في إمكانيات تطبيق هذه الاستراتيجيات في ظل قوانين وأنظمة العقود سارية المفعول في سورية، وذلك بغية تقييم الواقع الراهن لاستراتيجيات التعاقد في سورية مقارنة بالاتجاهات العالمية، وذلك بهدف وضع الاقتراحات المناسبة لتطوير هذه الاستراتيجيات.

ويتوصل البحث إلى أن هناك صعوبات كبيرة واستحالة في حالات عديدة لتطبيق الاتجاهات الحديثة في استراتيجيات التعاقد في ظل هذه القوانين، مما يتطلب العمل على إصدار قوانين وأنظمة جديدة للتعاقد في سورية.

¹ مدرس - قسم الإدارة الهندسية والإنشاء -، كلية الهندسة المدنية - دمشق.

1- مقدمة

تمر دورة حياة المشروعات الهندسية عموماً ومشروعات التشييد بشكل خاص بسلسلة من المراحل المتتابعة، ويعتمد نجاح المراحل اللاحقة بصورة كبيرة على الإنجاز الصحيح والسليم للمراحل السابقة في المشروع، وتتضمن كل مرحلة من مراحل المشروع اتخاذ عدد من القرارات المهمة والتي تنعكس نتائجها في النجاح النهائي للمشروع أو في إخفاقه.

ومن القرارات الأولى التي ينبغي اتخاذها في مشروعات التشييد اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعاقد، وهو قرار غالباً ما يتم تجاهله في مشروعات التشييد في سورية، ويعدّه بعضهم تحصيل حاصل، حيث يتم تبني استراتيجية وحيدة غالباً للتعاقد، وهو ما ينافي التطورات الكبيرة التي حدثت في العالم في مجال الاستراتيجيات المختلفة للتعاقد.

وغالباً ما يؤدي الاختيار غير الموفق لاستراتيجية التعاقد إلى مشكلات عديدة في المشروع، تنعكس بصورة سلبية على إنجازهِ كالتأخيرات وارتفاع التكاليف وتدني مستوى الجودة، ومن ثمّ عدم النجاح في تحقيق الرضا للجهة صاحبة المشروع أو للمستخدمين النهائيين له (OGC 2003).

هدف البحث إلى دراسة الاستراتيجيات المختلفة للتعاقد في مشروعات البناء والتشييد، وعرض التطورات الأخيرة فيها، ودراسة إمكانية تطبيق هذه الاستراتيجيات في عقود التشييد للجهات العامة في سورية التي تعمل وفق أحكام نظام العقود الصادر بالقانون رقم 51 لعام 2004، وذلك من خلال الدراسة التحليلية لهذا النظام، واستنتاج الاستراتيجيات الممكنة وغير الممكنة التطبيق وفقه، وتقديم المقترحات الخاصة بتطوير هذا القانون بحيث يمكن الجهات العامة من الاستخدام الكفء لاستراتيجيات التعاقد الممكنة لتحقيق النجاح المأمول لمشروعاتها.

يتضمن البحث استعراض الاستراتيجيات المختلفة لعقود التشييد التقليدية منها والحديثة، ودراسة الاستراتيجيات الممكنة للتعاقد في ظل القانون رقم 51 لعام 2004، وينتهي البحث باستعراض للنتائج والمقترحات.

2- الاستراتيجيات التقليدية لعقود التشييد

يقصد باستراتيجية التعاقد في مشروعات التشييد اختيار النوع الأمثل للعقد من ناحية مجالات العمل والخدمات، والأطراف المختلفة التي يمكن أن تشارك في مشروع التشييد، وتحدد هذه الاستراتيجية مدى التكامل بين التصميم والتشييد والصيانة للمشروع المحدد، وقد عرفت صناعة التشييد أنواعاً مختلفة من استراتيجيات التعاقد (OGC 2003).

يعدُّ العقد التقليدي (Traditional Contract) الذي يسمى أيضاً بعقد التصميم/ المناقصة/ البناء (Design/Bid/Build DBB) (Rubin and Words 1998) من أكثر استراتيجيات التعاقد انتشاراً ورسوخاً في مشروعات التشييد، حيث يتم وفق هذا النوع من العقود تجزئة مراحل المشروع إلى مرحلتين منفصلتين هما مرحلة التصميم ومرحلة التشييد، ويتم اختيار مهندس استشاري مستقل لإنجاز تصميم المشروع بالكامل، وتحضير ما يعرف بإضبارة المناقصة، قبل اختيار مقاول المشروع والبدء بمرحلة التشييد، التي يتم تنفيذها عادة من قبل مقاول عام يتم اختياره على أساس التنافس بالسعر الأدنى، الذي يتم غالباً من خلال مناقصة عامة، ويتولى المهندس الاستشاري مهمة الإشراف على تنفيذ المشروع والتأكد من مطابقة التنفيذ لما هو وارد في إضبارة المناقصة (Groton and Smith 1998).

أدت السلبات المرافقة لهذه الاستراتيجية التعاقدية التي تتمثل أساساً في الفصل بين مرحلتي التصميم والتشييد وما ينجم عنه من زيادة في مدة المشروع ومن سيطرة الجور غير الودي بين أطراف المشروع إلى التفكير في أنواع جديدة لعقود التشييد، ونتيجة للدراسات والبحوث في استراتيجيات بديلة للتعاقد ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية

عقود إدارة التشييد (Cushman et al. 1983) وذلك في سبعينيات القرن الماضي، وتلتها محاولات لتبني هذه العقود في المملكة المتحدة (Slack and Giles 1981; 1982)، ووفق هذه العقود يتم استخدام ما يعرف بالتشييد المرحلي، والبدء بمرحلة تشييد المشروع قبل انتهاء التصميم بصورة كاملة، حيث يتم تجزئة إضبارة المشروع إلى حزم أعمال ل طرحها على مقاولين رئيسيين، كما يتم التخلي عن دور المقاول العام في المشروع، ونتيجة للصعوبات الإدارية المتعلقة بالتنسيق بين هؤلاء المقاولين يتم التعاقد مع استشاري مستقل للقيام بمهام إدارة التشييد والتنسيق في المشروع ويدعى أحياناً بالرجل الرابع (غولدهابر وآخرون 1982؛ باري وبولسون 2005)، وقد أدى استخدام هذه الاستراتيجيات التعاقدية إلى نتائج جيدة، حيث تم اختصار زمن تنفيذ المشروع وكذلك التوفير في تكاليفه (الجلالي 1997؛ Ward et al. 1991; Dingle et al. 1995).

وفي ثمانينيات القرن الماضي، أدت التغييرات الاقتصادية العالمية إلى زيادة اللجوء إلى نظام تعاقد قديم وهو نظام التصميم/البناء وتسليم المفتاح (Design/Build and Turnkey) الذي يتم وفقه التعاقد مع جهة واحدة للقيام بخدمات التصميم وأعمال التشييد للمشروع، مما يؤدي إلى اختصار في زمن المشروع، وإزالة المشكلات المحتملة في المشروع الناجمة عن العلاقات غير الودية بين أطرافه (الجلالي 2000؛ Murdoch and Hughes 1998).

3- الاستراتيجيات الحديثة لعقود التشييد

أدت التغييرات الاقتصادية التي تمثلت بصورة خاصة في زيادة مساهمة القطاع الخاص في مشروعات التشييد وفي زيادة الاستثمار الأجنبي المباشر، وعدم ملاءمة الاستراتيجيات التقليدية لعقود التشييد للمشروعات التي نجمت عن هذه التغييرات، وكذلك الانتقادات الكثيرة التي وجهتها العديد من الدراسات والبحوث لأسلوب العقد التقليدي (Cain 2003; Latham 1994; NAO 2001)، إلى ظهور الحاجة إلى

استراتيجيات مختلفة للتعاقد، تمكن أصحاب المشروعات من تنفيذ مشروعاتهم بسرعة دون الدخول في التفاصيل الهندسية والتقنية لهذه المشروعات.

ظهر أسلوب الهندسة والتعاقد والتشييد (Engineering/Procurement/Construction EPC) الذي يتم وفقه تحميل الأعمال الهندسية كلها لجهة واحدة غالباً ما تكون مقاول تسليم مفتاح للمشروع، وانتشر هذا الأسلوب التعاقدى بالتزامن مع زيادة انتشار عقود البناء والتشغيل والإعادة (Build/Operate/Transfer BOT) التي ازداد استخدامها مؤخراً في مشروعات البنية التحتية (الجالي 2000؛ الجالي 2001؛ الجالي 1999؛ FIDIC)، وقد تطور هذا الأسلوب لينجم عنه مجموعة من الترتيبات التعاقدية بما فيها التصميم والبناء والتشغيل (Design/Build/Operate DBO)، وغيره من الاستراتيجيات التعاقدية المشابهة (FIDIC 2007) كما تعدّ استراتيجية المشاركة Partnering تطوراً كبيراً في مجال استراتيجيات التعاقد، حيث يتم الاتفاق بين صاحب عمل ومقاول، أو صاحب عمل ومهندس استشاري ومقاول على إبرام اتفاقية مبادئ لا تتجاوز الصفحة الواحدة يتم الاستناد إليها لإنجاز مشروع التشييد، ويمكن أن تبرم هذه الاتفاقية لمشروع واحد أو لعدد من المشروعات المشتركة وتدعى حينها بالمشاركة الاستراتيجية، وتعمل المشاركة على بناء علاقة ودية بين أطراف المشروع، عبر الاعتماد على التفاهم المشترك، والثقة المتبادلة وإخلاص النيات والتركيز على تحقيق أهداف المشروع، ومن ثمّ فإن المشاركة هي أسلوب لتحويل العلاقات التعاقدية بين أطراف المشروع إلى عمل جماعي يتم من خلال فريق موحد للمشروع له أهداف مشتركة ويعمل على حل الخلافات بأساليب فعالة ضمن مدد معقولة (Hawwash and Tricklbank 1997; Slater 1998; Bennett and Peace 2006).

هذا ويمثل تطبيق إدارة سلسلة التوريد (Supply Chain Management SCM) في مشروعات التشييد تطوراً لأسلوب المشاركة في عقود التشييد، إذ إنّها تتضمن بناء

علاقة استراتيجية بين مختلف الأطراف في مشروع التشييد، وتعرف سلسلة التوريد بأنها شبكة من المؤسسات التي تدخل في الروابط الأمامية والخلفية في العمليات والنشاطات المختلفة التي تنتج قيمة على شكل منتجات وخدمات في يد الزبون النهائي، وتتشكل سلسلة التوريد في مشروعات التشييد من شبكة الزبائن وأصحاب المشروعات والمقاولين والمقاولين الثانويين والموردين وموردي المواد بالإضافة إلى المهندسين المصممين للمشروع، وتمثل استراتيجية التعاقد على أساس سلسلة التوريد انتقالاً من التعاقد على أساس المشروع إلى بناء علاقة استراتيجية لأصحاب العمل مع المهندسين الاستشاريين والمقاولين والموردين على كامل مسار التوريد في المشروع (McGeorge and Palmer 2002; Forbes and Ahmed 2004).

4- استراتيجيات التعاقد في مشروعات التشييد في سورية

نُفِذَتْ مشروعات التشييد الكبرى في سورية خلال العقود القليلة الماضية من قبل الجهات العامة، ومُوَلَّتْ معظم هذه المشروعات من الموازنة العامة للدولة، أو عبر الاقتراض من صناديق التمويل العربية والإسلامية والأوروبية، ويتم التعاقد لتنفيذ هذه المشروعات في سورية عبر الاستناد إلى أحكام القانون 51 الصادر في نهاية عام 2004 الذي يتضمن نظام العقود، ويغطي الاستراتيجيات الممكنة للتعاقد للجهات العامة صاحبة المشاريع في سورية.

حل القانون 51 محل المرسوم التشريعي رقم 228 لعام 1969 المتضمن نظام العقود للجهات الإدارية العامة، ومحل المرسوم 195 لعام 1974 المتضمن نظام العقود للمؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادي، ومحل المرسوم 339 لعام 1982 المتضمن نظام العقود لشركات الإنشاءات العامة، وتنفَّذَ عبر هذا النظام مشروعات التشييد التي تمول جميعها من الموازنة العامة للدولة (الجلالي 2007).

ورغم المدة الطويلة التي مرت على المرسوم التشريعي 228 لعام 1969 قبل استبداله بالقانون 51، إلا أن القانون الجديد حافظ على معظم ما ورد في القانون القديم روحاً

ونصاً، ولم يتضمن إلا بعض التعديلات الطفيفة التي لا تشكل أي تغيير جوهري في القانون أو في المبادئ العامة التي تم الاستناد إليها في إعداده. تنص المادة 7-أ من القانون 51 على استناد المناقصة إلى دفتر شروط عامة يصدر بمرسوم بناء على اقتراح وزير المالية، كما تنص في الفقرة 7-ج على أن المناقصة تستند إلى لائحة بينود التوريدات أو الأشغال المطلوب تنفيذها مع كمياتها المقدرة على أساس الوحدات المعتمدة، وقد صدر دفتر الشروط العامة بموجب المرسوم رقم 450 لعام 2004 الذي تضمن الشروط العامة لعقدي الأشغال العامة والتوريد، ويتبين من هذه المادة أنه على الجهة العامة أن تعمل على إعداد قائمة بكميات الأعمال المطلوبة (الكشف التقديري) قبل التعاقد، كما أن دراسة الشروط العامة الواردة في المرسوم 450 تبين أن هذه الشروط تصف استراتيجية التعاقد التقليدية، لأنها شروط لعقد معاد القياس يتضمن قائمة مسبقة للكميات، حيث يتم الدفع للمقاول على أساس القياس الفعلي للأعمال (مؤسسة 2005).

وبدراسة المواد المختلفة للقانون يتبين أن الجهة صاحبة المشروع ستواجه صعوبات كبيرة جداً لتبني أي من الاستراتيجيات الجديدة للتعاقد، وكذلك ستواجه استحالة قانونية لتطبيق بعض الاستراتيجيات الحديثة لعقود التشييد، حتى أنها ستواجه صعوبات لتطبيق أي من التحسينات في استراتيجية العقد التقليدي التي طُوِّرت للتغلب على المشكلات الجوهرية في النظام التقليدي للتعاقد. يبين الجدول 1- الأنواع المختلفة لاستراتيجيات التعاقد في مشروعات التشييد، وإمكانيات تطبيقها في ظل القانون رقم 51 والمرسوم رقم 450 لعام 2004 واجبي التطبيق على جميع التعاقدات الحكومية في سورية.

5- النتائج والمقترحات

1-5 النتائج

■ يمثل القانون 51 لعام 2004 عقبة أساسية أمام الجهات العامة تمنعها من تحقيق القيمة المضافة المطلوبة في مشروعات التشييد، وذلك بسبب استناده إلى استراتيجية وحيدة للتعاقد هي استراتيجية العقد التقليدي، والتي تعدّ استراتيجية غير ملائمة للعديد من مشروعات التشييد.

■ توصي البحوث الجديدة في مشروعات التشييد بضرورة إشراك المقاولين والموردين في مراحل مبكرة من دورة حياة المشروع، وهذا أمر مرفوض تماماً بموجب أحكام القانون 51، حيث يمنع أي تدخل للمقاولين في المشروع قبل إبرام العقد.

■ لا يمكن وفق أحكام القانون 51 تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في مشروعات التشييد كالمشاركة وإدارة سلسلة التوريد.

2-5 المقترحات

■ تعديل نظام العقود في سورية بحيث يسمح للجهات العامة باستخدام الاستراتيجية المثلى للتعاقد في المشروع، بحسب نوعه وطبيعته.

■ ضرورة توفير أكثر من دفتر واحد للشروط العامة، بحيث يمكن تطبيقها لأنواع المختلفة من مشروعات التشييد، وعدم ربط دفتر الشروط العامة بالقانون، والسماح بإصدار دفاتر الشروط العامة بقرار من السيد رئيس مجلس الوزراء، أو من الوزير المختص.

6- المراجع

- الجلالي، محمد (1997). الاتجاهات الحديثة في عقود التشييد وإدارة المشروعات الهندسية، رسالة ماجستير، كلية الهندسة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الجلالي، محمد (2000). نحو بناء نظام متكامل لاستخدام نظم عقود البناء والتشغيل والنقل في تشييد مشروعات البنية الأساسية في الدول النامية، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الجلالي، محمد (2001). دور المهندس الاستشاري العربي في ظل التوجهات الحديثة لتعاقدات الإنشاء (التشييد)، المؤتمر الهندسي الاستشاري العربي الأول، تنظيم نقابة المهندسين السوريين بالتعاون مع اتحاد المهندسين العرب وهيئة مكاتب ومؤسسات الهندسة الاستشارية العربية، دمشق.
- الجلالي، محمد (2007). نحو استراتيجية عامة لتطوير قطاع البناء والتشييد في سورية، المهندس العربي، نقابة المهندسين السوريين، دمشق، العدد 154، تشرين الأول، ص ص. 14-17.
- باري، دونالد، وبولسون، بويد (2005). إدارة التشييد المتخصصة، ترجمة: سعيد بن مشيب سعد فنييس، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- غولدهابر، ستانلي، جها، شاندر ا ك.، وماسيدو، مانويل س. (1982). النظم الإدارية لهندسة التشييد، ترجمة: أنيس عبد الله التنير ومحمد عمر جمجوم، دار جون وإيلي وأبنائه، الولايات المتحدة الأمريكية.
- مؤسسة النوري (2005). قانون رقم (51) الخاص بنظام العقود للجهات العامة وقانون رقم (2) الخاص بالمؤسسات والشركات العامة مع المرسوم رقم (450) المتضمن دفتر الشروط العامة لنظام العقود، دمشق.

- Bennett, John, and Peace, Sarah (2006). *Partnering in the Construction Industry a Code of Practice for Strategic Collaborative Working*, Butterworth-Heinmann.
- Cain, Clive Thomas (2003). *Building Down Barriers: A guide to construction best practice*, Spon Press.
- Cushman, Robert F., Stover, Alan B., Sneed, William R., and Palmer, William J. (1983). *The McGraw-Hill Construction Management Form Book*, McGraw-Hill Book Company, USA.
- Dingle, John, Topping David, and Watkinson, Makcom (1995). "Procurement and Contract Strategy." In *The Commercial Project Manager*, Edited by: J. Rodney Turner, McGraw-Hill International UK Limited.
- FIDIC (1999). *Conditions of Contract for EPC/Turnkey projects*, Lausanne, Switzerland.
- FIDIC (2007). *Conditions of Contract for Design, Build and Operate Projects*, Lausanne, Switzerland.
- Forbes, Lincoln H., and Ahmed, Syed M. (2004). "Adapting Lean Construction Methods for Developing Nations." *Second LACCEI International Latin America and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2004)-Challenges and Opportunities for Engineering Education Research and Development*, Miami, Florida, USA.
- Groton, James P., and Smith, George Anthony (1998). "Weighing the Options." *Journal of Management in Engineering*, ASCE, Vol. 14, No. 6, pp. 69-72.
- Hawwash, Kamal I. M., and Tricklebank, Ben P. (1997). "The Role of Partnering in the Successful Delivery of Construction Projects in the UK." *Proceedings of the Conference Inter Build' 97, 4th International Conference for Building and Construction*, Cairo, Vol. 2, pp. 691-701.
- Latham, Michael (1994). *Constructing the team*, HMSO.
- McGeorge, Denny, and Palmer, Angela (2002). *Construction Management New Directions*, 2nd edition, Blackwell Science, UK.
- Murdoch, John, and Hughes, Will (1996). *Construction Contracts – Law and Management*, Second Edition, E & FN Spon.
- NAO National Audit Office (2001). *Modernising Construction*, NAO Press Office, UK.

- OGC Office of Government Commerce (2003). *Achieving Excellence in Construction, Procurement Guide 6: Procurement and Contract Strategies*, Crown copyright, UK.
- Rubin, Robert A., and Wordes, Dana (1998). "Risky Business." *Journal of Management in Engineering*, ASCE, Vol. 14, No. 6, pp. 36-43.
- Slack, J. C., and Giles, R. W. (1981). "Management Contracting in Civil Engineering." *Proceedings of the Institution of Civil Engineers, Part 1*, August, pp. 381-391.
- Slack, J. C., and Giles, R. W. (1982). "Discussion on the Paper: Management Contracting in Civil Engineering." *Proceedings of the Institution of Civil Engineers, Part 1*, May, pp. 233-251.
- Slater, Thomas S. (1998). "Partnering: Agreeing to Agree." *Journal of Management in Engineering*, ASCE, Vol. 14, No. 6, pp. 48-50.
- Ward, Stephen C., Curtis, Bernard, and Chapman, Chris B. (1991). "Advantages of Management Contracting – Critical Analysis." *Journal of Construction Engineering and management*, ASCE, Vol. 117, No. 2, June, pp. 195-211.

الجدول 1- استراتيجيات التعاقد المتاحة في القانون 51 والمرسوم 450 لعام 2004

ملاحظات	التبرير	إمكانية التطبيق	استراتيجية التعاقد
تعد الاستراتيجية التقليدية للتعاقد هي الاستراتيجية الأساسية في نظام العقود للجهات العامة في سورية	المادة 7-ج: تستند المناقصة إلى: لائحة بنود التوريدات أو الأشغال المطلوب تنفيذها مع كمياتها المقدرة على أساس الوحدات المعتمدة. مواد المرسوم 450 وخاصة المواد من 31 حتى 37 التي تتضمن تفاصيل خاصة بقياس الأعمال وأوامر التغيير ومحاسبة المتعهد على أساس العقد التقليدي.	ممكن التطبيق	العقد التقليدي
تبين هذه المواد أن القانون 51 يتضمن علاقة تعاقدية تفرد فيها الجهة العامة بإعداد الشروط وجميع التفاصيل المتعلقة بالمشروع، وعلى المتعهد إما القبول أو الرفض، إذ إن أي مبادرة من المتعهد للتدخل في تحسين المشروع غير ممكنة بموجب القانون.	المادة 9-هـ: لا يجوز التعديل في دفاتر الشروط والمخططات وسائر الوثائق التي تبني عليها المناقصة بعد الإعلان عن المناقصة ما لم يعلن عنها مجدداً. المادة 18-أ: يرفض العرض في حال تنظيمه أو تقديمه بصورة مخالفة لأحكام هذا النظام. المادة 18-د: يجوز للجنة المناقصة قبول العروض التي تتضمن تحفظات، إذا وافق العارض في بداية جلسة المناقصة وقبل إعلان الأسعار على إلغاء تحفظاته والتقيّد بأحكام دفاتر الشروط الخاصة وثبت ذلك خطياً. المادة 19-ب: لا يقبل من العارض الواحد إلا عرض واحد، ويعدّ العرض الأسبق في التسجيل في ديوان الجهة المحددة في الإعلان هو المعتمد، ولا يجوز استعادة العروض أو إكمالها أو تعديلها بعد تسجيلها في الديوان المذكور. المرسوم 450 لم يتضمن أي إشارة إلى هذه التطورات.	استحالة التطبيق	التطورات في العقد التقليدي: هندسة القيمة القابلة للبناء العروض الرديفة
هناك صعوبة عملية كبيرة في تطبيق استراتيجيات عقود الإدارة، بسبب عدم وجود شروط عامة لعقود الخدمات، وعدم وجود شروط عامة لهذه الأنواع من العقود.	القانون 51 لا يتضمن تغييرات جوهرية على مواد المرسوم التشريعي رقم 228 لعام 1969، ومن ثمّ فهو لم يأخذ في الاعتبار عقود الإدارة التي ظهرت بعد هذا التاريخ. الشروط العامة الصادرة بالمرسوم 450 هي شروط عامة للعقد التقليدي، ومن ثمّ فإن استخدام نظم عقود الإدارة يتطلب إعداد شروط عامة جديدة.	صعوبة التطبيق	عقود الإدارة

<p>يحتاج استخدام هذه النوعية من العقود إلى تعديلات جوهرية في قانون العقود، وإلى وضع أكثر من دفتر واحد للشروط العامة لعقود الأشغال.</p>	<p>المادة 8: عندما لا تساعد دراسة الإضبارة على حساب الكميات بدقة، يجوز أن ينص في دفتر الشروط الخاصة بالمناقصات المتعلقة بالأشغال على اعتبار من يتقدم إلى المناقصة مسؤولاً عن حساب كميات فئات الأعمال والمواد التي تدخل في التعهد أو عن حساب كميات بعض هذه الفئات واعتبار السعر الإجمالي المعروف منه سعراً واحداً لمجموع التعهد أو لمجموع فئات الأعمال والمواد التي يعدُّ العارض مسؤولاً عنها.</p> <p>رغم إمكان اللجوء إلى المادة السابقة لاستخدام عقود التصميم/بناء وتسليم المفتاح، إلا أن غموض عباراتها (من الناحية الفنية)، وعدم وجود شروط عامة متعلقة بها يجعل استخدامها بغاية الصعوبة عملياً.</p>	<p>صعوبة التطبيق</p>	<p>عقد التصميم/بناء وتسليم المفتاح</p>
<p>يحتاج استخدام هذا النوع من العقود إلى إضافات وتعديلات على نظام العقود، وإلى وضع دفتر شروط عامة خاص بهذا النوع من العقود.</p>	<p>رغم إشارة المادة 8 من القانون إلى عقود الهندسة والتعاقد والتشييد، إلا أن ما ورد فيها من اشتراطات وغموض في آلية التطبيق يجعل تطبيقها أمراً في غاية الصعوبة، ومن ثمَّ إذا رغبت الجهة العامة في استخدام هذه الاستراتيجية التعاقدية، فهي بحاجة إلى شروط عامة جديدة.</p>	<p>صعوبة التطبيق</p>	<p>عقد الهندسة والتعاقد والتشييد</p>
<p>يحتاج استخدام هذه الاستراتيجية في عقود التشييد في سورية إلى إعطاء الجهات العامة صلاحيات تطبيقها في حالات معينة.</p>	<p>تبين المواد 9-هـ، 18-أ، 18-د، و 19-ب أن قانون العقود يعطي للجهة العامة صلاحية إعداد دفاتر الشروط دون أي حق للمتعهد بإبداء رأيه أو اقتراح التعديل فيها، وهذا ينسف المبدأ الذي تقوم عليه استراتيجية التعاقد وفق نظام المشاركة.</p> <p>إن نظام المشاركة مبني على أساس التعاقد بالتراضي لمشروع أو لعدة مشروعات، وهو أمر لا يسمح به القانون 51 إلا في أضيق الحدود وفي حالات خاصة جداً</p>	<p>استحالة التطبيق</p>	<p>المشاركة</p>
<p>يحتاج استخدام هذه الاستراتيجية في عقود التشييد في سورية إلى إعطاء الجهات العامة صلاحيات تطبيقها في حالات معينة.</p>	<p>ينطبق على إدارة سلسلة التوريد ما ينطبق على المشاركة. إن نظام إدارة سلسلة التوريد مبني على إمكانية إبرام اتفاقيات طويلة المدى مع الموردين والمقاولين والاستشاريين وهو أمر غير وارد في ظل القانون 51.</p>	<p>استحالة التطبيق</p>	<p>إدارة سلسلة التوريد</p>

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق: 2009/8/1.