CONCEPT

إعداد العقود وطرح المناقصات وتقييم العطاءات

إعداد العقود وطرح المناقصات وتقييم العطاءات

العمق التقني: ممارس · **أسلوب التطبيق:** دراسة حالة

مقدمة

تعد وثائق المناقصات الضعيفة وعدم اتساق تقييم العطاءات من أكثر أسباب تعثر المشتريات والطعن في قرارات الترسية وصعوبة إدارة العقود بعد توقيعها. فنطاق العمل غامض، ومعايير التقييم توضع بعد وصول العروض، وقرار الترسية يستند إلى السعر وحده. تأخذ هذه الدورة من كور كونسبت المشاركين عبر مرحلة ما قبل الترسية كاملة، من استراتيجية التعاقد ونطاق العمل إلى وثائق المناقصة واستلام العطاءات والتقييم الفني والمالي والترسية. ويعمل المشاركون على حالات من قطاعات متعددة، ويخرجون بحزمة مناقصة وتقرير تقييم العطاءات لعملية شراء في مؤسساتهم.

أهداف الدورة

- اختيار استراتيجية التعاقد وآلية التسعير المناسبة لطبيعة الاحتياج ومخاطره وسوق التوريد
- صياغة نطاق العمل والمواصفات وشروط المناقصة بصورة تمكن المتنافسين من التسعير دون تحفظات
- تحديد معايير التقييم وأوزانها وقواعد احتساب الدرجات مسبقا، باستخدام أسلوب أقل سعر وأسلوب العرض الأفضل اقتصاديا MEAT
- إدارة فترة المناقصة، بما فيها الاستفسارات والملاحق وفتح المظاريف ومدة سريان العطاءات، مع سجل توثيق كامل
- تقييم العروض الفنية والمالية بصورة متسقة، وتوحيد أسس الأسعار، ورصد العروض منخفضة السعر بشكل غير طبيعي أو غير المستوفية
- إعداد تقرير تقييم العطاءات وتوصية الترسية بصيغة تصمد أمام المراجعة الداخلية واعتراضات المتنافسين

الفئة المستهدفة

- موظفو المشتريات والعقود الذين يعدون وثائق المناقصات ويديرون إجراءات الطرح
- الموظفون الفنيون والمهندسون الذين يكتبون نطاق العمل والمواصفات ويشاركون في لجان فحص العروض
- موظفو المالية والتكاليف المسؤولون عن التقييم المالي وتحليل أسعار العطاءات
- موظفو المشاريع والتشغيل الذين يحددون الاحتياجات ويتسلمون العقود بعد ترسيتها
- موظفو الشؤون القانونية والامتثال الذين يراجعون وثائق المناقصات وشروط العقود
- موظفو المراجعة الداخلية والحوكمة الذين يراجعون ملفات المناقصات وقرارات الترسية

محاور الدورة

اليوم الأول: دورة التعاقد وأسس مرحلة ما قبل الترسية

- مراحل البدء والطرح والإعداد في معيار إدارة العقود Contract Management Standard
- الأركان الأساسية للعقد الصحيح: الإيجاب والقبول والمقابل والأهلية
- مبادئ الشراء في القانون النموذجي للاشتراء العمومي UNCITRAL Model Law on Public Procurement
- تحليل احتياجات العمل ونموذج تحديد المتطلبات
- تصنيف الإنفاق وتحديد موقع سوق التوريد بمصفوفة Kraljic

اليوم الثاني: استراتيجية التعاقد وأنواع العقود ومعايير الطرح

- خيارات استراتيجية التعاقد: الطرح على مرحلة واحدة وعلى مرحلتين والاتفاقيات الإطارية
- آليات التسعير: المبلغ المقطوع وإعادة القياس والتكلفة القابلة للاسترداد والوقت والمواد
- عمليات وأساليب وإجراءات مشتريات التشييد وفق المواصفة ISO 10845-1
- هيكل وثائق الشراء القياسية لبنوك التنمية متعددة الأطراف
- مصفوفة توزيع مخاطر العقد المتوافقة مع ISO 31000:2018

اليوم الثالث: إعداد الوثائق وإدارة الطرح

- صياغة نطاق العمل ومواصفات المخرجات
- تعليمات المتنافسين وشروط المناقصة وفق المواصفة ISO 10845-3
- خطة معايير التقييم وأوزانها وفق مبادئ العرض الأفضل اقتصاديا MEAT
- سجل الاستفسارات وضبط الملاحق ومحضر اجتماع ما قبل تقديم العطاءات
- استلام العطاءات وفتح المظروفين الفني والمالي ومحضر فتح المظاريف

اليوم الرابع: تقييم العطاءات والنزاهة والحالات الإشكالية

- الفحص الأولي: قائمة التحقق من الاستيفاء والامتثال
- نماذج التقييم الفني وتوحيد درجات أعضاء لجنة التقييم
- التقييم المالي: توحيد أسس الأسعار وتصحيح الأخطاء الحسابية ومقارنة تكلفة دورة الحياة
- تحليل العروض منخفضة السعر بشكل غير طبيعي والمقارنة بالتكلفة التقديرية Should-Cost
- إقرارات تعارض المصالح ومؤشرات التواطؤ في العطاءات وفق ISO 37001:2025

اليوم الخامس: دراسات الحالة وحزمة المناقصة وتقرير التقييم

- دراسة حالة مناقصة خدمات المرافق: نقد نطاق العمل ومعايير التقييم
- دراسة حالة مناقصة معدات رأسمالية: تقييم عروض متنافسة
- تجميع حزمة المناقصة لعملية شراء من مؤسسة المشارك
- بناء مصفوفة تقييم العطاءات وصياغة توصية الترسية
- لجنة مراجعة ملف المناقصة والدفاع عن التقرير

المهارات المكتسبة

- اختيار استراتيجية التعاقد
- صياغة نطاق العمل
- إعداد وثائق المناقصات
- تصميم معايير التقييم
- التقييم الفني للعطاءات
- التحليل المالي للعطاءات
- نزاهة إجراءات الطرح
- تسبيب قرارات الترسية

لماذا تحضر هذه الدورة

- تعود إلى عملك بحزمة مناقصة وتقرير تقييم العطاءات لعملية شراء قائمة أو قادمة، بعد مراجعتها من الزملاء
- تكتشف الثغرات في المواصفات أو معايير التقييم قبل أن تتحول إلى تحفظات من المتنافسين أو نزاعات أو أوامر تغيير
- تدافع عن توصية الترسية أمام لجنة المناقصات أو المراجعين بسجل تقييم واضح وموثق
- تقارن ممارسات الطرح لديك بزملاء من قطاعات ومؤسسات ودول مختلفة

الخاتمة

أغلب مشكلات العقود التي تظهر أثناء التنفيذ كتبت أصلا في وثائق المناقصة: نطاق عمل غير واضح، أو آلية تسعير غير متوازنة، أو معايير لا تميز العرض القوي من الضعيف. تتتبع هذه الدورة مرحلة ما قبل الترسية من تحديد الاحتياج واستراتيجية التعاقد، مرورا بوثائق المناقصة وفترة الطرح، وصولا إلى التقييم الفني والمالي المتسق وضوابط النزاهة التي تحميه. ويطبق اليوم الأخير هذه المنهجية على عملية شراء فعلية، ليعود المشارك بحزمة مناقصة وتقرير تقييم العطاءات جاهزين للعرض على لجنة المناقصات القادمة.