



مذكرة إرشادية
بشأن ممارسات إدارة العقود
مارس 2021

أعدت هذه المذكرة الإرشادية من قبل البنك الإسلامي للتنمية استناداً على تعليمات المشتريات – ممارسات إدارة العقود الخاصة بالبنك الدولي. لذا، يقدم البنك الإسلامي للتنمية الشكر للبنك الدولي على السماح باستخدام هذه الوثيقة وتعديلها لاستخدامها في عمليات البنك.

تهدف هذه المذكرة الإرشادية إلى استكمال المبادئ التوجيهية لشراء السلع والأشغال والخدمات ذات الصلة وشراء الخدمات الاستشارية في إطار تمويل البنك الإسلامي للتنمية، والتي وافق عليها مجلس المديرين التنفيذيين للبنك الإسلامي للتنمية، وتم نشرها في إبريل 2019. ويجوز استخدام هذه الوثيقة وإعادة طباعتها لأغراض غير تجارية. ولا يجوز استخدام هذه الوثيقة تجارياً بأي شكل، بما في ذلك، ومن دون تحفظ، إعادة بيعها، أو استيفاء رسوم لقاء الاطلاع على محتوياتها، أو إعداد أي عمل مشتق منها من قبيل نسخ الترجمة غير الرسمية.

وللحصول على معلومات إضافية يرجى الاتصال بـ:

قطاع إدارة المشتريات والإدارة المالية

مكتب نائب رئيس مجمع العمليات

البنك الإسلامي للتنمية

ص.ب: 5925، جدة: 214321

المملكة العربية السعودية

ppr@isdb.org

www.isdb.org

الاختصارات الشائعة وتعريف المصطلحات

يورد هذا القسم الاختصارات الشائعة وتعريف المصطلحات المستخدمة في هذه التعليمات. وتبدأ المصطلحات المعرفة بحرف استهلاكي إذا وردت باللغة الإنجليزية.

المختصر / المصطلح	التعريف / المصطلح الكامل
الملحق	الملحق المرفق بهذه المذكرة الإرشادية
البنك	البنك الإسلامي للتنمية
العرض	عرض، تقدمه شركة أو شركة تضامن استجابةً لأي طلب من طلبات تقديم العطاءات، لتزويد السلع أو الأشغال المطلوبة وما يتصل بهما من خدمات.
مقدم العطاء (المنافس)	الشركة أو شركة التضامن التي تقدم العطاء (المنافسة) لتوفير السلع و/أو الأشغال و/أو الخدمات ذات الصلة.
المستفيد	المستفيد هو الجهة التي تحصل على تمويل لمشروع ما من البنك الإسلامي للتنمية. ويشمل هذا المصطلح أي كيان مشارك في تنفيذ أي مشروع يموله البنك الإسلامي للتنمية بالنيابة عن المستفيد.
CMP	خطة إدارة العقود
الاستشاري / المهندس	شركة استشارية أو استشاري مستقل يقدم خدمات استشارية. ويكون الاستشاري مستقلاً عن كل من المستفيد وعن البنك الإسلامي للتنمية.
خدمة (خدمات) استشارية	شركة استشارية أو استشاري مستقل يقدم خدمات استشارية. ويكون الاستشاري مستقلاً عن كل من المستفيد وعن البنك الإسلامي للتنمية.
المقاول	الكيان المذكور في العقود المعنية لتنفيذ عقد السلع أو الأشغال أو الخدمات غير الاستشارية. في بعض السياقات، مثل تلك المتعلقة بعقود السلع، يستخدم مصطلح "المورد" أيضاً بدلاً من "المقاول". لسهولة قراءة الوثيقة، سوف يتم استخدام مصطلح "المقاول" و"المقاول من الباطن" خلال هذه المذكرة للدلالة على "المقاول" و"المقاول من الباطن" على التوالي. في بعض السياقات، مثل تلك المتعلقة بعقود السلع، يستخدم مصطلح "المورد" أيضاً بدلاً من "المقاول".
مدير العقد	لأغراض هذه المذكرة، يعتبر "مدير العقد" مصطلح عام يستخدم للإشارة إلى كيان قانوني أو شخص طبيعي / فريق مكلف / سلطة مخولة/ مفوضة لإدارة تنفيذ العقد. بناء على نموذج العقد المعمول به، قد يشير "مدير العقد" إلى: <ul style="list-style-type: none"> ● مجموعة من ترتيبات إدارة العقود على النحو التالي: <ul style="list-style-type: none"> ○ يتم تعريف "المهندس" بالنسبة للاتحاد الدولي للمهندسين الاستشاريين (فيديك): وفقاً لشروط عقد البناء أو شروط العقد البناء وشروط عقد المنشآت والتصميم والتنفيذ، بأنه الشخص المعين من قبل صاحب العمل / المستفيد للعمل كمهندس لتنفيذ أغراض العقد ○ يتم تعريف "ممثل صاحب العمل" بفيديك: وفقاً لشروط عقد الهندسة والمشتريات والبناء / عقد تسليم المفتاح. ○ "مدير المشروع"، على سبيل المثال، وفقاً لمستندات العطاء القياسية الخاصة بالبنك الإسلامي للتنمية الخاصة بالأشغال الصغيرة، يعرف بأنه الشخص المذكور في الشروط الخاصة بالعقد أو ● فريق المستفيد الداخلي المكلف بإدارة العقد.
CPM	منهجية تحليل جدول التنفيذ الزمني استناداً إلى أسلوب المسار الحرج
D&B	التصميم والبناء
DBB	انجاز المشروع عبر فصل التصميم عن البناء
DBO	التصميم والبناء والتشغيل
EPC	عقد الهندسة والمشتريات والبناء

المختصر / المصطلح	التعريف / المصطلح الكامل
الاحتيال والفساد	الممارسات الموجبة للعقوبات من فساد واحتيال وتواطؤ وإكراه وعرقله كما يرد تعريفها في تعليمات البنك الإسلامي للتنمية بشأن مكافحة الاحتيال والفساد، وتعليمات مكافحة الفساد الصادرة عن مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بشأن منع ومكافحة الاحتيال والفساد في المشاريع الممولة من مجموعة البنك الإسلامي للتنمية
GBV	العنف القائم على الجنس الاجتماعي
GCC	الشروط العامة للعقد
السلع	فئة من الشراء تتضمن، على سبيل المثال: المواد المستهلكة غير المعمرة، والمعدات والآلات والسيارات والسلع والمواد الخام والمحطات أو المنشآت الصناعية. وقد يشمل المصطلح أيضا الخدمات ذات الصلة، مثل النقل، والتأمين، والتركييب، وإجراء الاختبارات النهائية للبدء بالتشغيل، والتدريب، والصيانة الأولية.
GRM	آلية معالجة الشكاوى
خدمات غير استشارية	خدمات ليست استشارية. عادةً ما يتم تقديم العطاءات الخاصة بالخدمات غير الاستشارية، ويتم التعاقد بشأنها على أساس نواتج أداء قابلة للقياس، ويمكن تحديد معايير الأداء الخاص بها بوضوح وتطبيقها باستمرار. ومن الأمثلة على ذلك: الحفر، والتصوير الجوي، وصور الأقمار الصناعية، ورسم الخرائط والعمليات المماثلة
تجهيزات المجمع الصناعي	توفير منشآت مجهزة بمعدات كذلك التي تنجز على أساس التصميم والتوريد والتركييب والتشغيل .
الشراء	وظيفة التخطيط والحصول على السلع والأشغال والخدمات غير الاستشارية و/أو الخدمات غير الاستشارية لتحقيق الأهداف المطلوبة.
مستندات الشراء	مصطلح عام تم استخدامه في هذه التعليمات ليشمل كافة مستندات الشراء التي يصدرها المستفيد. وتشمل: إخطار الشراء العام، وإخطار الشراء المحدد، وخطاب التعبير عن الاهتمام، وطلب التعبير عن الاهتمام، ووثيقة التأهيل المسبق، وطلب تقديم عطاءات، وطلب استدراج العروض، وأية إضافات أخرى.
عملية الشراء	دورة حياة المشتريات كاملة ابتداءً بتحديد الاحتياجات وتستمر من خلال التخطيط وإعداد المواصفات / المتطلبات، واعتبارات الموازنة، والاختيار، وإرساء العقد، وإدارة العقد، وانتهاءً باليوم الأخير من فترة الضمان.
خطة شراء المشروع (PP)	خطة الشراء التي يحددها المستفيد بشأن مشاريع البنك الإسلامي للتنمية كما هو مشار إليها في التعليمات الخاصة بالبنك (الفقر 1-43 من تعليمات شراء الخدمات الاستشارية والفقرة 1-42 من تعليمات شراء السلع والأشغال وما يتصل بهما من خدمات) ويتم دمجها بالإشارة إليها في اتفاق التمويل.
استراتيجية شراء المشروع (PS)	الوثيقة الاستراتيجية التي يحددها المستفيد على مستوى المشروع وتصف كيف تدعم عملية الشراء تمويل العمليات التي ستساهم في تحقيق الأهداف التنموية للمشروع وتعكس مردودية الإنفاق (القيمة مقابل التكلفة) من خلال تطبيق المبادئ الأساسية في الشراء المعتمدة لدى البنك الإسلامي للتنمية.
SCC	شروط العقد الخاصة
SEA	الاستغلال والانتهاك الجنسيين
مستندات العطاء القياسية (SBDs)	وثائق عطاء معيارية (أو "موحدة") يصدرها البنك الإسلامي للتنمية لكي يستخدمها المستفيدون من تمويل البنك للمشاريع. وتشمل هذه المستندات وثائق قياسية يعتمدها البنك لنماذج من قبيل ما يلي على سبيل المثال: إخطار الشراء العام، وإخطار الشراء المحدد، والتأهيل المسبق، وخطاب الدعوة إلى تقديم العروض، وطلب تقديم العروض، وطلب تقديم المقترحات.
الاختصاصات (الشروط المرجعية)	الشروط المرجعية (عادة ما تشير إلى عقد الخدمات الاستشارية)
VE	هندسة القيمة

المختصر / المصطلح	التعريف / المصطلح الكامل
مردودية الإنفاق (القيمة مقابل التكلفة)	يعني مفهوم مردودية الإنفاق الحصول على المستوى الأمثل من المزايا باستخدام الموارد على نحو فعال وكفاء واقتصادي. ويستدعي ذلك إجراء تقييم للتكاليف والمنافع ذات الصلة، إلى جانب تقدير المخاطر، و/ أو الخصائص غير السعرية و/ أو تكاليف دورة حياة المشروع حسب الاقتضاء. وقد لا يمثل السعر الأقل بالضرورة مفهوم مردودية الإنفاق أو القيمة مقابل التكلفة.
الأشغال	إحدى فئات الشراء التي تشير إلى أعمال البناء والتشييد والإصلاح وإعادة التأهيل والهدم والترميم وصيانة هياكل أعمال الهندسة المدنية و/ أو ما يتصل بهما من خدمات من قبيل النقل والتأمين والتركييب والتشغيل والتدريب.

المحتويات

4	المحتويات
8	القسم 1- مقدمة
8	1-1 الغرض
8	2-1 النطاق
8	3-1 متطلبات إدارة عقود البنك
9	القسم 2- المبادئ العامة لإدارة العقود
9	1-2 الاعتبارات ذات الصلة
10	2-2 أهداف إدارة العقد
10	3-2 التخطيط والتنفيذ والتحقق
11	4-2 دور مدير العقد
11	5-2 المهارات الصعبة والناعمة
13	6-2 العمل الجماعي
13	7-2 الحوكمة والإدارة
14	8-2 استخدام الموارد المتاحة مقابل الاستعانة بمصادر خارجية
15	9-2 الأخطاء التي يمكن حدوثها
17	10-2 إدارة الوثائق
18	القسم 3 - إدارة العقود المتناسبة (الملائمة للغرض)
18	1-3 التناسب
18	2-3 تصنيف أهمية التوريد
20	القسم 4 - إدارة العلاقات
20	1-4 إدارة العلاقات الناجحة
21	2-4 التخطيط والتصرف المبكر
21	3-4 تخطيط العلاقات
24	القسم 5 - إعداد خطة إدارة العقد
24	1-5 لماذا يجب التخطيط؟
24	2-5 متى يتم التخطيط؟
24	3-5 كيف يتم التخطيط؟
26	القسم 6 - بدء تنفيذ العقد
26	1-6 المرحلة الانتقالية
26	2-6 تسهيل بدء تنفيذ العقد
26	3-6 التأمين
27	4-6 بعض العقبات المؤثرة على بدء التنفيذ
29	القسم 7 - إدارة الوقت والتكلفة والجودة
29	1-7 التحكم بالوقت

30.....	2-7 مراقبة التكاليف
32.....	3-7 مراقبة الجودة
34.....	القسم 8 - إدارة المخاطر
34.....	1-8 المبادئ
34.....	2-8 سجل المخاطر
34.....	3-8 المخاطر المتصلة بمسؤوليات المستفيد
35.....	4-8 المخاطر القابلة للتأمين
36.....	القسم 9 - إدارة تغيير العقد
36.....	1-9 الحاجة للتغيير
36.....	2-9 إجراءات إدارة التغيير
36.....	3-9 الشركات أو الأفراد الخاضعين للعقوبة من قبل البنك
38.....	القسم 10 - إدارة هندسة القيمة
38.....	1-10 تعريف
38.....	2-10 الفوائد
39.....	3-10 هندسة القيمة في مرحلة التصميم
39.....	4-10 هندسة القيمة في مرحلة ما قبل إرساء العقد
39.....	5-10 هندسة القيمة خلال تنفيذ العقد
40.....	6-10 تقديم مقترح بشأن هندسة القيمة
41.....	القسم 11 - إدارة المنازعات التعاقدية والإجراءات التصحيحية
41.....	1-11 المنازعات التعاقدية
41.....	2-11 إدارة المنازعات
42.....	3-11 التحكيم
43.....	4-11 سبل الانتصاف التعاقدية
46.....	5-11 الاحتيال والفساد
49.....	القسم 12 - اعتبارات خاصة: عقود الأشغال والمنشآت الصناعية
49.....	1-12 برمجيات إدارة المشاريع
50.....	2-12 التأخيرات بسبب المستفيد
50.....	3-12 التغييرات
51.....	4-12 زيارات الموقع
51.....	5-12 مستندات مهندس / مدير العقد
52.....	6-12 عقود التصميم والبناء
53.....	7-12 مطالبات المقاول المتعلقة بعقود الإنشاءات
55.....	8-12 المطالبات الناتجة عن تأخير التنفيذ
55.....	9-12 تقييم المبالغ المطالب بها من قبل المقاول
57.....	10-12 استلام عقود البناء
57.....	11-12 فترة المسؤولية عن العيوب

59.....	القسم 13 - اعتبارات خاصة - إدارة مخاطر البيئة والصحة والسلامة في عقود الأشغال
59.....	1-13 معلومات أساسية.....
59.....	2-13 العلاقات والمسؤوليات.....
59.....	3-13 لمحة عامة على الأدوار.....
61.....	4-13 تجهيز العقد/ بدء العقد.....
62.....	5-13 تنفيذ العقد.....
65.....	6-13 الاضطلاع بمسؤولية تنفيذ إجراءات البيئة والصحة والسلامة في العقد.....
66.....	7-13 فترة المسؤولية عن العيوب - فيما يتعلق بجوانب البيئة والصحة والسلامة.....
67.....	القسم 14 - اعتبارات خاصة: عقود الأشغال
67.....	1-14 إدارة سلسلة التوريدات.....
68.....	2-14 مصطلحات التجارة الدولية (انكوتيرمز).....
69.....	3-14 قيود التصدير.....
69.....	4-14 التأخير في معالجة خطابات الاعتماد.....
69.....	5-14 التغييرات / الكميات الإضافية.....
70.....	القسم 15 - اعتبارات خاصة: عقود نظم المعلومات
70.....	1-15 اتفاقيات ترخيص البرمجيات.....
70.....	2-15 الكود المصدري.....
71.....	3-15 مدير المشروع المتخصص.....
72.....	4-15 متطلبات النظام.....
73.....	5-15 جودة المنتجات.....
73.....	6-15 اختبار قبول التسليم.....
74.....	7-15 ترقية وتوقف المنتجات.....
75.....	8-15 نقل المعرفة.....
76.....	9-15 هندسة القيمة.....
77.....	القسم 16 - اعتبارات خاصة: عقود الخدمات الاستشارية
77.....	1-16 الإشراف.....
77.....	2-16 إدارة العقود.....
80.....	3-16 المخاطر الرئيسية.....
82.....	ملحق 1: أنماط التعاقد مع البنك الإسلامي للتنمية
82.....	أنماط التعاقد.....
82.....	المقارنة بين أنماط التعاقد المختلفة.....
86.....	ملحق 2: قياس الأداء
86.....	متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية.....
89.....	ملحق 3: نموذج عينة - خطة إدارة العقد
96.....	ملحق 4: نموذج - خطة التهيئة لإبرام العقد
96.....	خطة التهيئة لإبرام العقد.....

99.....	ملحق 5: نموذج - خطة إدارة المخاطر
99.....	تقييم المخاطر وخطة التخفيف
102.....	ملحق 6: نموذج - قائمة الجرد في العقد
103.....	ملحق 1-7: عينة من شهادة الدفع المرحلية
104.....	ملحق 2-7: عينة من جدول متابعة مدفوعات العقود
105.....	ملحق 8 : عينة من تقرير عدم الامتثال

القسم 1- مقدمة

1-1 الغرض

يكن الغرض من هذه المذكرة الإرشادية بشأن الممارسات الجيدة لإدارة العقود في دعم وتعزيز معرفة المستفيدين بإدارة العقود والممارسات الخاصة بها. وتقدم هذه المذكرة الإرشادية دليلاً تقنياً شاملاً مع الشرح العملي.

2-1 النطاق

تعد إدارة العقود جزءاً من عملية الشراء التي تبدأ، كما هو موضح بتعليمات المشتريات، بتحديد الاحتياجات ثم تستمر من خلال التخطيط، وتجهيز المواصفات / المتطلبات، واعتبارات الموازنة، واختيار وإدارة العقود. تركز هذه المذكرة الإرشادية على أنشطة إدارة العقود التي تم الاضطلاع بها خلال الفترة من إرساء العقد مروراً بالتنفيذ وحتى إتمام العقد. وتشمل هذه الفترة المدة حتى انتهاء فترة المسؤولية عن العيوب و / أو فترة الضمان، حيثما ينطبق ذلك.

3-1 متطلبات إدارة عقود البنك

يعتبر الغرض من هذه المذكرة الإرشادية تقديم معلومات إضافية وموحدة للمستفيدين بشأن ممارسة إدارة العقود. وتستكمل هذه المذكرة، والتي يجب قراءتها بالاقتران مع، متطلبات إدارة العقود الواردة تفصيلاً في تعليمات شراء السلع والأشغال وما يتصل بهما من خدمات وتعليمات شراء الخدمات الاستشارية في المشاريع الممولة من البنك الإسلامي للتنمية (تعليمات المشتريات). وعلى هذا النحو، فإن هذا التعليمات غير إلزامية ومقدمة كنصيحة عملية فقط.

القسم 2- المبادئ العامة لإدارة العقود

1-2 الاعتبارات ذات الصلة

إدارة العقود هي عملية إدارة تنفيذ العقد بفعالية لضمان تسليم المخرجات و / أو تحقيق النتائج المتعاقد عليها بكفاءة وفعالية.

تُمكن الإدارة الفعالة للعقود المستفيدين من تعظيم مردودية الإنفاق في تحقيق نتائج التنمية. ينصب التركيز الرئيسي لإدارة العقود على الأنشطة التي يتم الاضطلاع بها خلال مرحلة إنجاز / تنفيذ العقد وبعد منح العقد (الأنشطة النهائية). على الرغم من ذلك، فإن نجاح إدارة العقود يتأثر بشدة بالأنشطة التي يتم الاضطلاع بها أثناء التخطيط للمشتريات ومراحل اختيار العقد واختيار المقاول (الأنشطة الأولية).

<p>التخطيط الجيد للمشتريات التقييم الدقيق لاحتياجات التطوير، وأبحاث السوق الملائمة، وخطة الشراء، واستراتيجية الشراء. المواصفات الشاملة الفهم الجيد لاحتياجات التطوير التي يتم وصفها بدقة في المتطلبات. الاختيار الصحيح للعقد آلية التعاقد الملائمة بما في ذلك الأحكام والشروط وتوزيع المخاطر. اختيار الموردين بعناية اختيار المورد الذي يتمتع بالخصائص والقدرات والمؤهلات الأكثر ملائمة. خطة إدارة العقود السليمة خطة عملية شاملة تتناسب مع حجم وقيمة ونطاق ومدى تعقيد العقد. إدارة التنفيذ الاستباقية إدارة تنفيذ العقد بصورة منهجية، مع وجود قدر كاف من المرونة حسب الاقتضاء. الإدارة الجيدة للعلاقات تعزيز التواصل الجيد والثقة والتفهم لضمان الانفتاح والمساءلة وبناء الثقة. الإدارة الممنهجة توفير السجلات المستوفاة والدقيقة لإثبات كفاءة وفعالية التنفيذ الرقابة والتقييم المستمر التقييم المستمر والموضوعي للفعالية والكفاءات والآثار والمخاطر والقيمة مقابل التكلفة</p>	<p>المراحل الأولية</p> <p>← منح العقد</p> <p>المراحل النهائية</p>
---	---

شكل 1- مراحل العقد الأولية والنهائية

2-2 أهداف إدارة العقد

تتمثل الأهداف الرئيسية لإدارة العقود في ضمان:

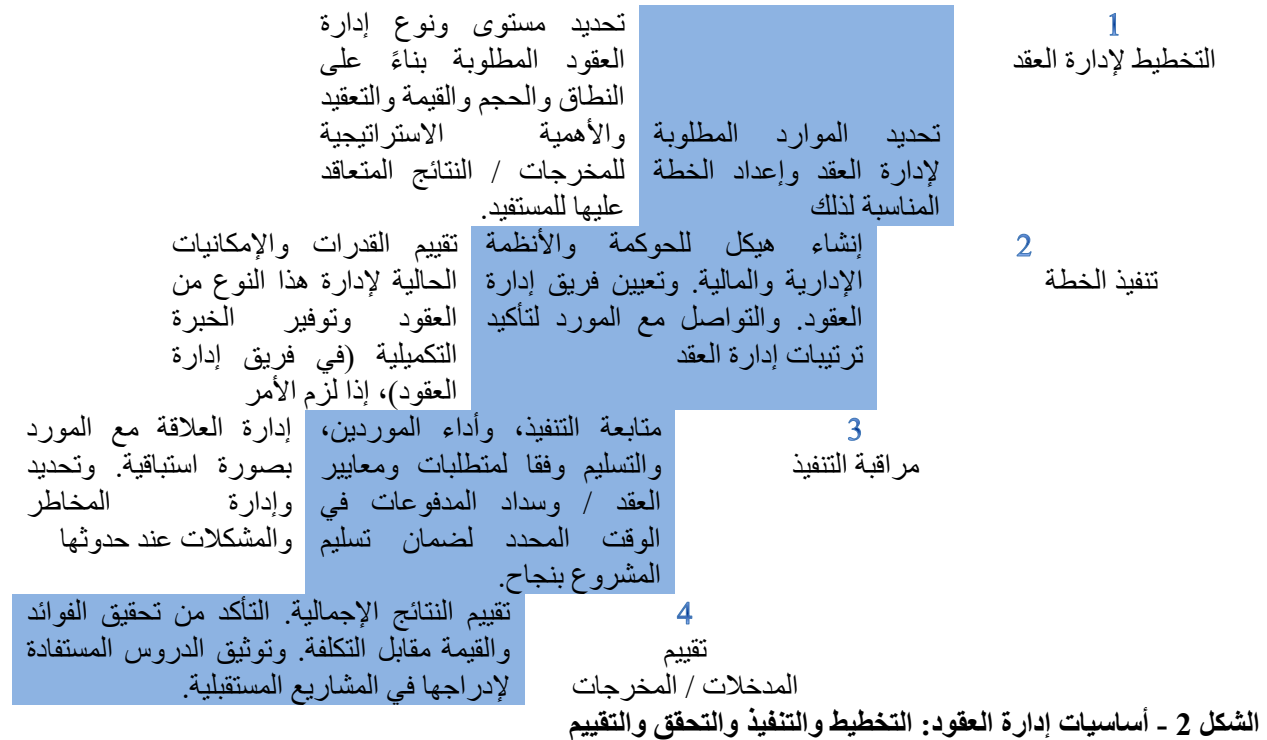
- 1- التسليم في الوقت المحدد والمكان المناسب ووفقا للكمية المناسبة.
- 2- إنجاز العقد وفقا للمواصفات والمعايير و/ الجودة المطلوبة
- 3- إنجاز العقد وفقا للسعر المتفق عليه

تستمر إدارة العقد طوال مدة العقد، وهذا يعني أن المستفيد يحتاج إلى تخطيط، والقيام بما يلي:

- 1- إدارة الأداء والتسليم والدفع بفعالية وكفاءة
- 2- مراقبة التغيير بصورة منهجية ومدروسة
- 3- تخفيف المخاطر وإدارتها بفعالية
- 4- الحل السريع للقضايا والمنازعات

3-2 التخطيط والتنفيذ والتحقق

تتضمن الإدارة الجيدة للمشروع التخطيط لكيفية إدارة المشروع، وتنفيذ الخطة ثم التحقق من النتائج. وإدارة العقود، يتم تطبيق الخطوات الرئيسية الواردة في الشكل 2 كما يلي:

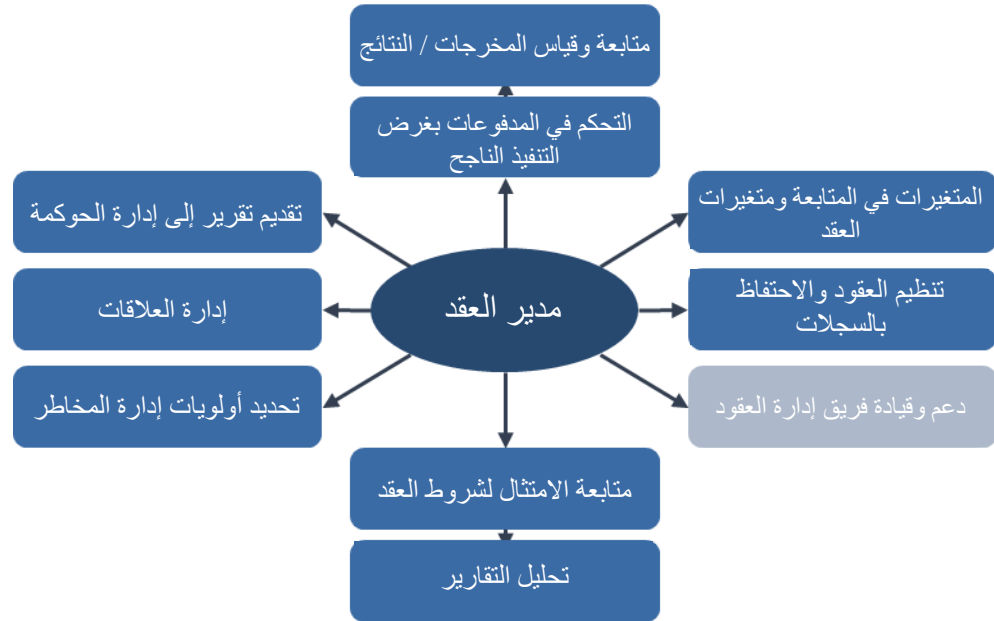


لتحقيق الأداء الجيد للعقد، يجب على المستفيدين التأكد من الالتزام بشروط العقد، وفهم طرفي العقد للالتزامات المنوطة بهما. تنطوي إدارة العقود أيضًا على قدر من المرونة من جانب الطرفين واستعدادهما لتكييف شروط العقد بحيث تعكس أي ظروف متغيرة، حسب الاقتضاء. يتم تعزيز الإدارة الجيدة للعقود من خلال التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم المنتظم والفعال.

4-2 دور مدير العقد

مدير العقود هو الشخص المعين ليكون مسؤولاً بشكل عام عن تنفيذ العقد بنجاح. تتطلب الممارسة الجيدة للعقود تعيين مدير عقود لكل واحد منها. بالنسبة للعقود الروتينية الصغيرة، قد يتولى شخصاً واحداً مجموعة من العقود لإدارتها. أما في حالة العقود الكبيرة والمعقدة ومرتفعة القيمة، قد يكون مدير العقد مسؤولاً عن فريق إدارة العقود. يحتاج مدير العقد والفريق، إن وجد، إلى التحلي بالمؤهلات والمهارات والخبرات المناسبة.

يتعين قيام مدير العقود بمهام متعددة على عدة مستويات.



الشكل 3 - مسئوليات مدير العقود

5-2 المهارات الصعبة والناعمة

المهارات الصعبة هي مهارات قابلة للتعلم ويسهل قياسها كمياً. وعادةً ما يتم اكتساب المهارات الصعبة من خلال التعليم والتدريب والقراءة والتدريب أثناء العمل، ويشار إليها أحياناً باسم "المهارات التقنية". من ناحية أخرى، فإن المهارات اللينة هي مهارات ذاتية يصعب قياسها كمياً، حيث إنها تعبر عن الطريقة التي يتصرف بها المرء والطريقة التي يرتبط بها ويتفاعل مع الآخرين. ويشار إليها في بعض الأحيان باسم "مهارات التعامل مع الآخرين". يتعين أن يتمتع مدير العقود بمزيج مناسب من المهارات التقنية (مثل الإلمام بالشؤون المالية) والمهارات الشخصية (مثل إدارة العلاقات الشخصية والتعاملات مع الآخرين). ويعتمد هذا المزيج المناسب من المهارات إلى حدٍ ما على طبيعة العقد ومستويات المخاطر وبيئة التسليم / التشغيل.

المهارات الصعبة – المهارات التقنية

يتعين أن يتحلى مدير العقود أو الفريق إلى مجموعة مناسبة ومستوى ملائماً من المهارات. يشمل النوع القياسي للمهارات الفنية والمعرفة والخبرة المطلوبة ما يلي:

- 1- الشراء
- 2- إدارة المشاريع
- 3- المعرفة القانونية (على الأقل القدرة على فهم الجوانب القانونية للعقد، مثل سبل الانتصاف القانوني)
- 4- الإلمام بالشؤون المالية

5- الشؤون الإدارية وحفظ السجلات

قد يتطلب الأمر التمتع بمهارات إضافية في حالة العقود المعقدة أو استنادا على موضوع العقود. على وجه الخصوص، من الضروري أن يكون هناك خبراء متخصصون ذوو خبرة كافية بموضوع العقد كجزء من الفريق كلما دعت الحاجة إلى ذلك. على سبيل المثال قد يحتاج الأمر وجود:

- 1- مهندس مدني في حالة العقود المدنية
- 2- خبراء متخصصون في مجال البيئة والاجتماع والصحة والسلامة عندما تكون درجة المخاطر البيئية والاجتماعية والصحية والسلامة من متوسط إلى مرتفعة
- 3- خبراء في الأنظمة أو تكنولوجيا المعلومات في المشاريع الخاصة بتطوير البرمجيات
- 4- خبراء طبيين عند شراء معدات للتشخيص الطبي

المهارات الناعمة – مهارات التعامل مع الآخرين

إضافةً إلى المهارات التقنية ("المهارات الصعبة")، يجب توفر مجموعة كاملة من "المهارات الشخصية" لبناء علاقات ناجحة مع المورد بالإضافة إلى بناء فرق ناجحة لإدارة العقود. تتضمن المهارات الشخصية ذات الصلة ما يلي:

- 1- القيادة والتحفيز وبناء الفريق
- 2- صنع القرار
- 3- التفويض
- 4- إدارة العلاقات والتواصل مع الآخرين
- 5- التوجيه ونقل المعرفة
- 6- التحليل وإعداد التقارير
- 7- القدرة على حل المشكلات
- 8- التفاوض وحل المنازعات
- 9- القدرة على العمل ضمن فريق
- 10- المسؤولية الفردية والمساءلة
- 11- إدارة الوقت
- 12- التركيز على الهدف وتحقيق النتائج
- 13- التوقع والتركيز على إيجاد الحلول

يتضمن الجدول 1 بعض المهارات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها مدير العقود.

الأهمية	السمة
أساسي	المهارات التقنية: الإلمام والفهم التام لجميع جوانب العقد (المواصفات الفنية والشروط المرجعية وشروط العقد والإجراءات التصحيحية وما إلى ذلك)، بالإضافة إلى الفهم الكامل لمدى ارتباطها ببعضها البعض (على سبيل المثال، كيفية تحليل فواتير الكميات وفقا للمواصفات الفنية وطريقة القياس والرسومات وما إلى ذلك).
أساسية	المهارات القيادية التحفيز الذاتي والتركيز والازدهار تحت ضغط والهدوء والتعاون والذكاء السياسي والنزاهة الشخصية والاجتهاد والأمانة وإدارة الفريق وإدراك المخاطر والقدرة على الحد منها وإدارتها.
مهم	المهارات التنفيذية التنظيم والكفاءة والدقة والقدرة على أداء مهام متعددة والاستباقية والتفكير خارج الصندوق

	وتكريس الجهد من أجل نجاح المشروع / تنفيذ العقد والإبداع والمسئولية والتركيز على النتائج وإدراك المخاطر وحل المشكلات والمنازعات.
مهم	مهارات التعامل مع الآخرين الوضوح، والمنهجية والإقناع، والتواصل اللفظي وغير اللفظي على نحو جيد، والتمتع بمهارات الاستماع، والذكاء العاطفي، واللباقة، وصنع القرار وحل المشكلات والمنازعات.

الجدول 1 - المهارات الأساسية لمديري العقود

6-2 العمل الجماعي

عند تشكيل فريق لإدارة العقود، يجب أن يتمتع قائد الفريق بسلطات واضحة لإدارة الفريق مع تحديد مستويات المسؤولية الإدارية المنوطة به بشكل واضح. كما يحتاج كل عضو من أعضاء الفريق إلى إظهار المهارات أو الخبرات أو المعرفة التي أدت إلى تعيينه. لا يتعين أن يجتمع أعضاء الفريق طوال الوقت، ولكن يجب على قائد الفريق التأكد من إدماجهم واستشارتهم عند الاقتضاء. وبناءً على مدى حجم وتعقيد المشروع، قد يتطلب الأمر اجتماع مجموعة أساسية بانتظام، ويكون ذلك هو فريق إدارة العقود الأساسي. لكن عند الاقتضاء قد يتم استدعاء بعض الأفراد آخرين، وغالبًا ما يكونون خبراء إضافيين مطلوبين للمشروع.

من الضروري أن يتمتع كل عضو في الفريق بالقدرة على المشاركة كعضو أساسي وأن يكون مسئولاً عن مجال تخصصه، فضلاً عن قدرته على التواصل بشكل فعال لإدارة المخاطر، وتنسيق الأنشطة، والالتزام بالجدول الزمني.

7-2 الحوكمة والإدارة

تعد الحوكمة أحد العناصر الحاسمة في إدارة العقود. يوفر هيكل الحوكمة الجيد إطاراً لاتخاذ قرارات تتسم بالمنطقية والقوة وقابلية التكرار كما إنه يضمن المساءلة والنزاهة.

من الضروري في حالة عمليات الشراء الكبيرة والمعقدة أو مرتفعة القيمة في بعض الأحيان إنشاء هيكل حوكمة رسمي لإدارة العقد / المشروع. ويجب أن يحدد دور فريق إدارة العقود. كما يتعين أن يعكس ظروف المستفيد ومتطلبات المشتريات الخاصة، وأن يسمح بتحديد التفويضات والمسؤوليات والمسئول عن اتخاذ القرار ومستويات المسؤولية الإدارية ومشاركة أصحاب المصلحة وما إلى ذلك، والموافقة على ذلك مسبقاً. كما ينبغي أن يضمن المساءلة والنزاهة.

مبادئ الحوكمة الرشيدة للعقود / المشاريع

- 1- تحديد الأدوار والمسئوليات بوضوح على جميع المستويات.
- 2- التمثيل والسلطة المناسبة لكل دور التي تمكنه من الوفاء بالمسئوليات المنوطة به.
- 3- ترتيبات الحوكمة المنضبطة والمدعومة بأنظمة وضوابط مناسبة (خاصة متابعة التقدم المحرز، مراقبة مستويات الخدمة المقدمة/ معايير الجودة والضوابط المالية (الموازنة ومعالجة الفواتير والتوقعات وما إلى ذلك) وإعداد التقارير.
- 4- وجود إطار عمل متعدد المستويات لصنع القرار يوفر التصعيد من المستوى التشغيلي إلى الإدارة ثم الحوكمة.
- 5- تسجيل القرارات المتخذة من جهات التفويض المعنية والإبلاغ بها.
- 6- فحص التقدم المحرز بالمشروع ونواتجه ومخرجاته على نحو مستقل وبصورة دورية.
- 7- وضع خطة شاملة لإدارة العقد يتم الاتفاق عليها وإبلاغ جميع الأطراف بها.
- 8- إحكام الرقابة على القرارات الخاصة بإدارة التغيير
- 9- وضع استراتيجية تواصل شاملة
- 10- مشاركة أصحاب المصلحة في المشروع على المستوى الذي يتناسب مع أهميتهم للمشروع وعلى النحو الذي يعزز من ثقتهم.

11- تعزيز ثقافة التطوير والإفصاح الداخلي الصريح عن المعلومات المتعلقة بالعقود/ المشاريع

8-2 استخدام الموارد المتاحة مقابل الاستعانة بمصادر خارجية

من الأمور التي يجب اتخاذ القرار بشأنها في مرحلة التخطيط للمشتريات (خطة الشراء واستراتيجية الشراء) ما إذا كان سيتم إدارة العقد داخليا أم خارجيا (الاستعانة بمصادر خارجية) أم أن الأمر سيتطلب الجمع بين الموارد الداخلية والاستعانة بمصادر خارجية لتقديم دعم إضافي (الاستعانة بمصادر خارجية محدودة).

- 1- **الموارد الداخلية:** تتم إدارة العقد بالكامل من قبل موظفي المستفيد نظرا لتمتعهم بالمؤهلات والخبرات الكافية.
- 2- **الاستعانة بمصادر خارجية:** يتم التعاقد مع شركة متخصصة في إدارة العقود من قبل المستفيد لإدارة تنفيذ العقد. قد تكون الشركة المتخصصة لإدارة تنفيذ العقد شركة إدارة عقود أو شركة هندسية أو وكيل مشتريات.
- 3- **الاستعانة بمصادر خارجية محدودة:** يتم إدارة العقد بشكل أساسي من قبل موظفي المستفيد، مع الاستعانة بموارد إضافية من خبراء خارجيين، يتم التعاقد معهم حسب الاقتضاء. يمكن لهؤلاء الخبراء تقديم خدمات تتراوح بين توفير مدخلات محددة (مثل البيئة والصحة والسلامة ونظم/حلول تكنولوجيا المعلومات) إلى توفير موارد دائمة (مثل توفير مهندسين إشرافيين في حالة عقود الأشغال المدنية).

من الناحية العملية، لن يمكن الاستعانة بمصادر خارجية لإدارة العقود بشكل كامل. وبغض النظر عما إذا تم التعاقد الخارجي مع بعض أو كل المعنيين بإدارة العقد، فإن الوحدة المنفذة تحتفظ بكامل المسؤولية عن تنفيذ المشروع بنجاح. ويتعين أن توفر ترتيبات الاستعانة بمصادر خارجية الرقابة والضوابط والتوازنات الكافية للمستفيد حتى يتمكن من الاحتفاظ بالمسؤوليات المهمة مثل الرقابة المالية وقبول (المنجزات) المخرجات.

إذا ما تم اتخاذ القرار باستخدام خيار الاستعانة بمصادر خارجية مناسبة؛ يتعين على الوحدة المنفذة تقييم قدراتها على نحو دقيق من حيث:

- 1- الموارد الداخلية
- 2- الخبرة الفنية (مثل الخبرة التقنية أو المالية أو الإلمام بالأمور التعاقدية (القانونية) والمهارات الإدارية واستخدام لغة العقد أو المقاول بطلاقة وما إلى ذلك)
- 3- التمتع بالقدر الكافي من المهارات الناعمة
- 4- الخبرات ذات الصلة
- 5- أعباء العمل (هل سيتمكن الموظفين الداخليين من إدارة العقد بفعالية في ظل أعباء العمل الحالية أو المستقبلية)
- 6- مدى القدرة على تحمل المخاطر استنادا على تقييم المخاطر: على سبيل إلى أي مدى يمكن تفويض الغير للقيام بالوظائف الهندسية.



الشكل 4 - استخدام الموارد الداخلية مقابل الاستعانة بمصادر خارجية على أساس المخاطر والتعقيدات والقدرات

9-2 الأخطاء التي يمكن حدوثها

على الرغم من وجود العديد من الأسباب التي قد تسفر عن الإخفاق في تنفيذ العقد، فإن أكثر الأسباب الشائعة تشمل ما يلي:

- 1- عدم التخطيط الكافي قبل الانتقال من مرحلة إرساء العقد إلى مرحلة التنفيذ
- 2- سوء التواصل
- 3- عدم كفاية الموارد (القدرات / الخبرات)
- 4- عدم كفاية إجراءات الحوكمة
- 5- عدم القدرة على اتخاذ القرار
- 6- التعرض للاحتيال و/ أو الفساد
- 7- تحدي المخاطر و/أو حل المشكلات على نحو غير فعال
- 8- عدم القدرة بشكل عام على التحكم في المخاطر المرتبطة بالبيئات المعقدة

تتطلب الممارسة الجيدة لإدارة العقود تحديد المشكلات والمخاطر وإدارتها في التوقيت المناسب. يتضمن الجدول 2 على أمثلة لبعض أسباب الممارسات غير الجيدة لإدارة العقود والنتائج المترتبة عليها.

الأسباب	النتائج
فشل التخطيط إخفاق المستفيدين والمقاول في التخطيط بشكل مناسب للانتقال إلى مرحلة تنفيذ العقد.	● بداية تتسم بالفوضوية لعدم وجود نصوص لدعم التنفيذ
ضعف الاختيارات المتعلقة بالمواصفات والمقاول عدم تحديد متطلبات المستفيد على نحو جيد أو التحقق من افتراضات المقاول	● عدم فهم المقاول لطبيعة وجودة السلع والخدمات المطلوبة ● عدم اتساق التنفيذ مع متطلبات المستفيد وعدم تحقق الفوائد أو المخرجات أو النواتج المنشودة.
الاختيارات غير المناسبة للعقد عدم ملائمة شروط وأحكام العقد لنوع المشتريات	● عدم قدرة الشروط والأحكام القانونية على توفير إطار تعاقدي مناسب أو توزيع المخاطر أو تقديم الحلول المناسبة لحل المشكلات التي تحدث، على أفضل وجه. ● عدم كفاية الالتزامات والمسؤوليات الخاصة بالمستفيد والمقاول.
عدم كفاية الموارد واتخاذ القرارات السيئة	● عدم التفاهم بين المستفيد والمتعاقد بشأن أفضل طريقة لتنفيذ العقد

الأسباب	النتائج
<p>نقص خبرة فريق إدارة العقود (عدم درايته بالموصفات الفنية والاختصاصات و/ أو شروط العقد بالإضافة إلى نهج وأنظمة و/ أو أدوات مراقبة العقود القياسية). عدم وضوح التفويضات والمسئوليات الخاصة باتخاذ القرار. تباين مستوى المهارات والخبرات الخاصة بمديري العقود المعينين من قبل المستفيد والمقاول؛ مما يجعل من الصعب التحكم في التوقعات وتحقيق النتائج.</p>	<p>وتنفيذه ومراقبته. مما يؤدي إلى بطء التقدم المحرز وربما توقف التنفيذ. • ضعف إدارة العقود وعدم حل المشكلات التي يمكن أن تتراكم حتى تسبب اختناقات، ولا يتم محاسبة المقاول بشأنها. • سوء التفاهم والخلافات وتصعيد الكثير من القضايا بشكل غير لائق. • تدهور وفشل العلاقات • فشل المقاول في التسليم وفشل الوحدة في ملاحظة ذلك • عدم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، إن وجدت. واتخاذ القرارات من قبل الموظفين غير المخولين بذلك. واتخاذ قرارات غير متسقة. • في حالة تخلف المستفيد عن أداء دوره على النحو الملائم في إدارة العقود، يكون المتعاقد ملزماً بتولي زمام الأمور، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير متوازنة لا تخدم دائماً مصالح المستفيد.</p>
<p>عدم الاستعداد للتنفيذ طول المدة اللازمة للحصول على الموافقات الخاصة بالعقد وجود قضايا معلقة متعلقة بالاستحواذ على الأراضي التأخر في سداد الدفعات المقدمة التأخر في نفاذ المشروع</p>	<p>التأخر في إنفاذ العقد وجمع المقاولين</p>
<p>ضعف الإشراف على ومراقبة العقود عدم الفهم الجيد لسباق العقد وتعقيده وتبعاته فشل المستفيد في مراقبة وقياس تنفيذ المقاول للعقد وأدائه فشل المستفيد في مراقبة وإدارة المخاطر ذات الصلة (مثل مخاطر العمليات والمخاطر المالية والتجارية والسياسية). عدم إنفاذ المتطلبات والإجراءات التصحيحية التعاقدية</p>	<p>• عدم قدرة المستفيد على تقييم ما إذا كان سيتم استلام المشروع بالكامل أو الحصول على القيمة مقابل التكلفة أو مدى جودة النتائج المطلوب تحقيقها أو توقعها. • عدم تحقيق أهداف العقد.</p>
<p>ضياع الفرص للتحسين تركيز الأطراف على ترتيبات التسليم بدلا من إمكانية التحسين و/ أو الابتكار</p>	<p>• تضييع فرص تحسين الكفاءات والحصول على قيمة مقابل التكلفة (هندسة القيمة والابتكار)</p>

الجدول 2- أمثلة على أسباب ضعف ممارسة إدارة العقود

<p>دراسة حالة: تكاليف معالجة الخلل الموقف: تم إصدار مستندات عطاء الأشغال المدنية بها خطأ في المتطلبات الفنية للمواد التي يجب استخدامها، حيث تم تحديد مادة أقل جودة من المطلوب. دراسة حالة: يوضح الجدول التالي الوقت والتكلفة اللازمين لإصلاح هذا الخطأ في مختلف مراحل تنفيذ العقد. بشكل عام، كلما استمر تنفيذ العقد، زادت التكلفة والوقت اللازم للتصحيح.</p>

مربع 1: دراسة حالة - تكلفة معالجة الخلل

الوقت	التكلفة	الإجراء التصحيحي	حالة عملية الشراء
ضئيل جدا مع احتمالية تمديد وقت تقديم العطاءات، إذا لزم الأمر	ضئيلة جدا	تعديل مستندات العطاء	خلال عملية العطاء
متوسط الوقت الإضافي اللازم للاتفاق على السعر الجديد وتنفيذ تعديلات العقد.	متوسط سيكون سعر وحدة الخرسانة الجديدة عالية الجودة أعلى من سعر الوحدة المعروض في العطاء	تعديل العقد. يمكن لأصاحب العمل والمقاول الاتفاق بسهولة على سعر التغيير.	أثناء تعبئة الموارد
عالية وقت إضافي لاستكمال إزالة المواد منخفضة الجودة وشراء المواد الجديدة ووضعها. قد يلزم الأمر تمديد وقت العقد	عالية تكلفة وضع المادة الأصلية بالإضافة إلى تكلفة سعر المادة الجديدة الأعلى بالإضافة إلى تكلفة إزالة المادة الأصلية الأقل جودة	تعديل العقد. بالإضافة إلى إزالة المادة التي تم وضعها بالفعل. بالإضافة إلى استخدام المادة الصحيحة.	أثناء تنفيذ العقد
عالية جدا (الوقت اللازم لاختيار مقاول جديد بالإضافة إلى الوقت اللازم لتنفيذ العقد الجديد - والذي من المحتمل أن يكون طويلاً)	عالية جدا (عقد جديد يحتمل أن يكون أسعاره أعلى، بالإضافة إلى تكلفة إزالة جميع الأعمال التي تم سبق القيام بها، الخسائر المحتملة المتعلقة بالإنتاج وما إلى ذلك)	اختيار مقاول لإزالة جميع الأعمال التي تأثرت بالمواد منخفضة الجودة واستكمال الأعمال حسب المواصفات الصحيحة	بعد انتهاء فترة المسؤولية عن العيوب (يمكن أن يكون لها تأثيرات كبيرة على الموازنة والوقت اللازم لتأمينها)

الجدول 3 - دراسة حالة: تكاليف معالجة الخلل

10-2 إدارة الوثائق

تعد إدارة الوثائق المختلفة المقدمة أثناء تنفيذ العقد أمراً بالغ الأهمية. وتشمل هذه الوثائق المراسلات والرسومات وسجلات الموقع والقياسات وما إلى ذلك. بالنسبة للعقود مرتفعة القيمة، يمكن الأخذ في الاعتبار استخدام نظام إدارة المستندات عبر الإنترنت. سيتم تعويض تكلفة الاستثمار في هذا النظام من خلال الفوائد الناتجة عنه. سيتطلب الأمر مشاركة شركة متخصصة في تكنولوجيا المعلومات، ولكن من الممكن أن يكون ذلك ضمن نطاق عمل مهندس الإشراف الذي قد يتعاقد شركة لتكنولوجيا المعلومات من الباطن. يعمل المهندس مع الشركة لتصميم هيكل نظام إدارة المستندات وتقوم شركة تكنولوجيا المعلومات بإعداد الأجهزة والبرامج اللازمة وتشغيل النظام طوال مدة العقد. عند الانتهاء، سيتم تسليم جميع البيانات إلى المستفيد لتثبيتها على الخوادم الخاصة به وتشغيل وصيانة المرافق.

القسم 3 - إدارة العقود المتناسبة (الملائمة للغرض)

1-3 التناسب

يتناسب الوقت والموارد الأخرى المستخدمة لإدارة العقد (نسبيًا في الحجم) مع القيمة النقدية والنطاق والتعقيد والمدة ومستويات المخاطر والأهمية الاستراتيجية للمشتريات. عندما يتم استخدام المستوى المثالي من الوقت والموارد، يمكن وصف منهجية وطريقة إدارة العقود بأنها "ملائمة للغرض".

على سبيل المثال، تتطلب عمليات الشراء الروتينية منخفضة القيمة للسلع الجاهزة الحد الأدنى من الإشراف والعناية أثناء إدارة العقود. في المقابل، تتطلب إدارة نظم تكنولوجيا المعلومات عالية القيمة التي تتسم بالتعقيد والأهمية الاستراتيجية لدى وكالة المستفيد إلى فريق مخصص لإدارة العقود (الذي يضم المتخصصين) بالإضافة إلى مستوى أعلى من المراقبة وتقييم المخاطر وإدارتها فضلًا عن مستويات وظيفية أعلى لاتخاذ القرار. كما سيتطلب الأمر درجة أعلى من الرقابة بالإضافة إلى منهج أقوى لإدارة العلاقات.

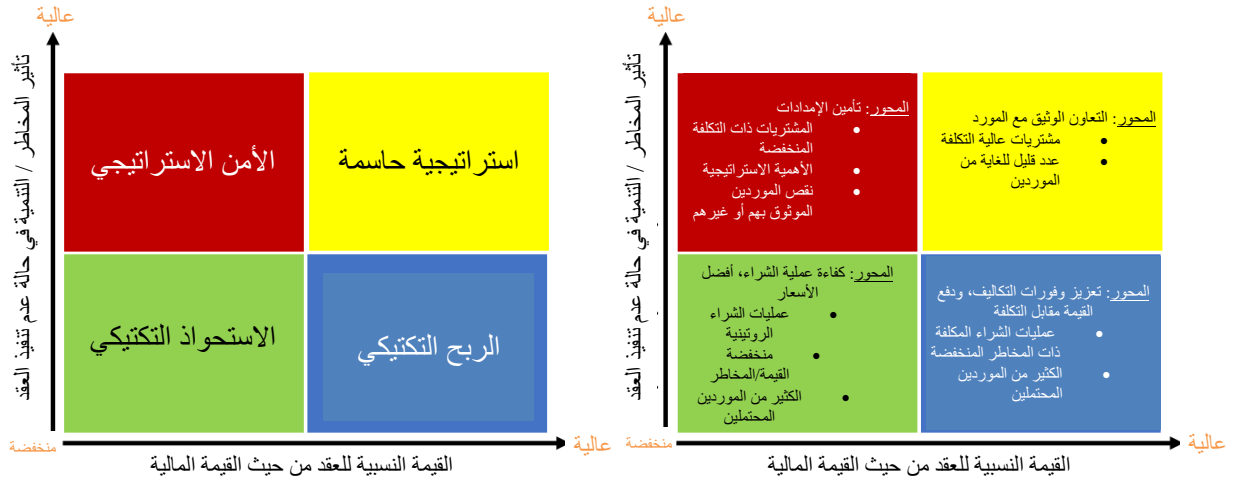
قد يؤدي وجود العديد من المستويات الرقابية إلى خلق ثقافة من البيروقراطية المفرطة التي قد تسفر عن تأخر اتخاذ القرارات وتعوق دون سداد مستحقات المقاول وكبت هندسة القيمة والابتكار. من ناحية أخرى قد ينشأ عن الرقابة شديدة الضعف خلق ثقافة غير منضبطة لإدارة الأزمات. لذا، فإن تحقيق التوازن الصحيح يمثل النجاح في إدارة العقود "الملائمة للغرض".

2-3 تصنيف أهمية التوريد

يمكن أحد العوامل المهمة في تصميم استراتيجية إدارة العقود الملائمة للغرض تحديد مدى حيوية أو أهمية السلع أو الأشغال أو الخدمات غير الاستشارية أو الاستشارية بالنسبة للمستفيد. وهذا بدوره يشير إلى النهج الواجب اتباعه لبناء العلاقة مع المقاول. فعلى سبيل المثال، يكون توفير مرافق وخدمات مستشفى في منطقة معرضة للخطر أكثر أهميةً من تأمين شراء الأدوات المكتبية الاستهلاكية لإحدى وكالات القطاع العام.

من الأدوات المفيدة التي تساعد في إجراء هذا التحليل "مصفوفة تصنيف أهمية التوريد" والتي تمثل نموذجًا يساعد المستفيدين في ترتيب مشترياتهم، حسب أهميتها، بناءً على قيمة العقد (بما في ذلك تكاليف دورة الحياة، إن أمكن) ومستوى تعرض الوكالة للخطر (الأثر والنتيجة) في حالة فشل المقاول في التسليم. ففي حالة عجز المقاول عن تسليم السلع أو الأشغال أو الخدمات الاستشارية أو غير الاستشارية في الوقت المحدد؛ كيف سيؤثر ذلك على متطلبات التطوير، وما تأثير ذلك على أصحاب المصلحة التابعين للمستفيد؟

يمكن استخدام مصفوفة تصنيف أهمية التوريد في مراحل مختلفة من عملية الشراء ابتداءً من مراحل التخطيط وأبحاث السوق حتى إدارة العقد.



الشكل 5 - مصفوفة أهمية تصنيف التوريد

الشكل 6 - شرح مصفوفة أهمية تصنيف التوريد

يصف الجدول 4 تأثير أهمية تصنيف التوريد وعلاقته بنهج إدارة العقود. يجب قراءة هذا الجدول بالاقتران مع القسم التالي "إدارة العلاقات" حيث إن المفهومين مرتبطان ببعضهما ارتباطاً وثيقاً.

ترتيبات العقد	نهج إدارة العقد	العناصر الأربعة
<ul style="list-style-type: none"> عقد لمرة واحدة أو أمر شراء الاتفاقيات الإطارية عملية الشراء الإلكتروني بطاقات المشتريات 	<ul style="list-style-type: none"> خطة إدارة العقود الاهتمام الأدنى سعر أو صيغة ثابتة السعي إلى توحيد الحالات 	الاستحواذ التكتيكي
<ul style="list-style-type: none"> عقد قصير الأجل مصادر فعالة مستمرة بأسعار تنافسية 	<ul style="list-style-type: none"> خطة إدارة العقود قصيرة الأجل تحقيق القيمة مقابل المال استخدام الرافعة المالية من خلال عمليات الشراء بالجملة / حسب حجم العملية 	الربح التكتيكي
<ul style="list-style-type: none"> توفير احتياطي من المخزون (عند الاقتضاء) النظر في المنتجات البديلة للحد من المخاطر 	<ul style="list-style-type: none"> خطة مفصلة لإدارة العقود ضمان وسائل الإمداد عقود طويلة الأجل التخطيط لمواجهة الطوارئ 	الأمن الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> عقد متوسط / طويل الأجل التخطيط لمواجهة الطوارئ في حالة الفشل 	<ul style="list-style-type: none"> خطة مفصلة لإدارة العقود إدارة وسائل الإمداد عن كثب موازنة متابعة التكاليف بجانب إدارة المخاطر 	استراتيجية حاسمة

الجدول 4 - شرح مصفوف أهمية تصنيف التوريد

القسم 4 - إدارة العلاقات

1-4 إدارة العلاقات الناجحة

تعد إدارة العلاقات من المهارات الأساسية التي يجب توفرها في مديري العقود. يتضمن ذلك فهم طبيعة الأنواع المختلفة من العلاقات (على سبيل المثال العلاقة بين المستفيد والمقاول أو المستفيد والمستخدم النهائي)، بالإضافة إلى تحديد مقدار الوقت والموارد التي يجب الالتزام بها للتواصل والتعامل مع كل علاقة. نظرا لاختلاف كل عقد عن الآخر، فإنه يجب مراعاة الاعتبارات الدقيقة للأطراف / المجموعات المعنية، وطبيعة العقد، وقيمته، ونطاقه، ومدى تعقيده عند إعداد استراتيجية إدارة العلاقة كجزء من خطة إدارة العقد.

تشمل السمات المميزة للعلاقات الجيدة ما يلي:

- 1- الالتزام بالعلاقة
- 2- الصدق
- 3- الثقة
- 4- حسن النية
- 5- التواصل الفعال بين الطرفين
- 6- التفاهم المشترك
- 7- الاحترام المتبادل
- 8- الانفتاح والمساءلة

توجد بعض عوامل معينة في عملية الشراء تعزز من بناء علاقات ناجحة كما توجد بعض العوامل التي تحول دون نجاح العلاقات. يصف الجدول 5 هذه العوامل.

العوامل السلبية التي تحول دون إقامة علاقة ناجحة	العوامل الإيجابية لإقامة علاقة ناجحة
<ul style="list-style-type: none"> • عدم إعطاء الأولوية لإدارة العلاقة • استخدام أساليب تواصل تنسم بالفظاظة أو التئمر أو العدوانية • عدم القدرة على توصيل المعلومات المهمة للطرف الآخر • عدم وفاء أي من الطرفين بالتزاماته التعاقدية دون تنويه أو تفسير • اللجوء المتكرر إلى سبل الانتصاف التعاقدية للتغلب على المشاكل • تصادم الثقافات المختلفة لدرجة تحول دون بناء مستوى الثقة المطلوب • إحجام المقاول عن التعاون في اختبارات القيمة مقابل التكلفة أو الاختبارات المعيارية التي يجريها المستفيد 	<ul style="list-style-type: none"> • توفير الدعم رفيع المستوى للمشروع • ضمان أن تكون ترتيبات الحوكمة قوية وعادلة • التبادل المفتوح للمعلومات • التأكد من أن العلاقات بين الأطراف تكون مباشرة إلى أقصى حد ممكن • التأكد من فهم كافة جميع الأطراف للأدوار والمسؤوليات المنوطة بهم بوضوح وتفويض السلطات على النحو اللازم • التأكد من أن طرق تصعيد (المشكلات والمنازعات) واضحة ومفهومة • حل المشكلات والمنازعات في أقرب وقت ممكن وعلى أدنى مستوى ممكن من الهيكل الإداري • فصل المسائل الاستراتيجية عن المشكلات اليومية المتعلقة بتسليم الخدمات • التأكد من ممارسة التصرفات والسلوكيات المناسبة والإعلان عنها من أجل المساعدة في تعزيز التفاعلات الإيجابية والبناء • توفير وتبادل المعلومات على المستويات المناسبة، مثل المستويات الاستراتيجية والتجارية والتشغيلية • إدارة التغيير في التوقيت المناسب وعلى نحو فعال وفقا

العوامل السلبية التي تحول دون إقامة علاقة ناجحة	العوامل الإيجابية لإقامة علاقة ناجحة
	<ul style="list-style-type: none"> • للعقد التطبيق العادل والمتسق لسبل الانتصاف المنصوص عليها في العقد • سداد المستحقات في الوقت المناسب من أجل النجاح في التنفيذ • إدارة التغيير على نحو رسمي ومنهجي للعقد

الجدول 5 - العوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على إدارة العلاقات

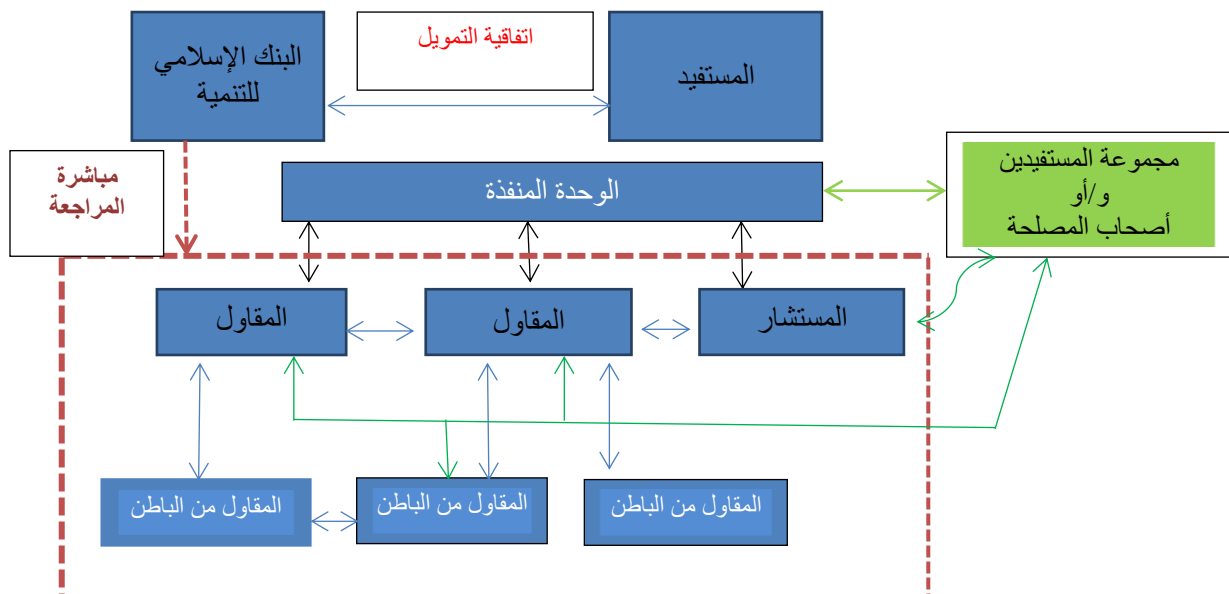
2-4 التخطيط والتصرف المبكر

يجب عدم الانتظار حتى تظهر المشكلة لبدء إقامة العلاقات! حيث يستغرق بناء العلاقات بعض الوقت. على سبيل المثال، يبدأ التعامل مع المقاول / الاستشاري في بداية عملية الشراء؛ من خلال اختيار المقاول والتفاوض وإرساء العقد. يمكن أن يكون للطريقة التي يتم التعامل بها مع مقدمي العطاءات / المرشحين خلال هذه المراحل تأثير كبير على جودة العلاقة بحلول الوقت الذي يستغرقه تنفيذ العقد. تبدأ العلاقات مع مجموعة المستفيدين / أصحاب المصلحة خلال مراحل التخطيط المبكرة للمشتريات وذلك خلال دراسات الجدوى وتقييمات التأثير على المجتمع.

يجب إعداد استراتيجيات المشاركة الخاصة بإدارة العلاقات في وقت مبكر. ويمكن تضمينها في خطة إدارة العقد. ويجب أن يتسق نوع الاستراتيجية وحجم الموارد المستخدمة لإدارة العلاقات مع احتياجات المشتريات / المشروع الفردي (أي أن تكون ملائمة للغرض). تتمثل البداية الجيدة في وضع خريطة للأطراف والعلاقات الخاصة بكل منهم.

3-4 تخطيط العلاقات

تكون إدارة العقود النموذجية بين المشتري والمورد (المستفيد / الوحدة المنفذة والمقاول / الاستشاري). بالإضافة إلى ذلك، فإنه غالباً ما تكون هناك مجموعة مستفيدة أو أصحاب مصلحة يجب مراعاة احتياجاتهم. بالنسبة للمشتريات الممولة من البنك الإسلامي للتنمية، يقدم الشكل 7 مثالاً على التخطيط لمثل هذه العلاقات المتبادلة وفقاً للبنك الإسلامي للتنمية.



الشكل 7 - التخطيط للعلاقات الرئيسية في العقود الممولة من البنك

العلاقة بين البنك والمستفيد

تنشأ العلاقة القانونية بين البنك والمستفيد من خلال اتفاقية التمويل. ويتم وصف التزامات ومسؤوليات كل طرف بوضوح في هذه الوثائق. يشرف البنك على المشروعات التي يمولها والتي قد تتكون عادة من عدد كبير من العقود. بالإضافة إلى ذلك، فإنه في حالة العقود الخاضعة للمراجعة المسبقة، تتطلب التعديلات المهمة (وفقاً لتعليمات المشتريات) أو إنهاء العقود الحصول على عدم ممانعة من البنك.

العلاقة بين المستفيد والمقاول

ينظم العقد العلاقة بين المستفيد والمقاول. واعتماداً على طبيعة العقد، قد يرغب المستفيد في تطوير شراكة وثيقة أو استثمار وقت وموارد أقل في إدارة هذه العلاقة.

العلاقة بين المستفيد ومدير العقود

تعتمد العلاقة بين المستفيد ومدير العقد على الواجبات المسندة / السلطة المخولة / التفويض لإدارة تنفيذ العقد. ومن الممكن أن يتراوح ذلك بين إسناد واجبات إدارة العقود للموظفين الداخليين حتى توظيف استشاريين للعمل "كمهندس" أو "كمدير مشروع" أو "كممثل عن صاحب العمل" وما إلى ذلك.

العلاقة بين مدير العقد والمقاول

تخضع العلاقة بين مدير العقد والمقاول للترتيبات التعاقدية المعمول بها. ويتم تحديد دور مدير العقد في عقد المقاول.

العلاقة بين البنك والمقاول / الاستشاري (مدير العقد)

لا توجد علاقة تعاقدية بين البنك والمقاولين / الاستشاريين. تنص الأحكام المحددة في العقد المبرم بين المستفيد والمقاول / الاستشاري على أن البنك يتمتع بحقوق التفتيش والتدقيق.

على أية حال، تنص تعليمات شراء السلع والأشغال الخاصة بالبنك الإسلامي للتنمية "وفيما يتعلق بأنماط التمويل عن طريق الإجارة والبيع بالتقسيط والاستصناع، يتعين أن تشير العقود المتعلقة بالمكونات الممولة من البنك الإسلامي للتنمية بوضوح إلى أن المستفيد يمثل وكيل البنك الإسلامي للتنمية في العقود المشار إليها"¹

العلاقة بين المقاولين

عادة لا توجد علاقة بين المقاولين في عمليات الشراء الصغيرة. على الرغم من ذلك فإنه في المشاريع المعقدة واسعة النطاق التي تتضمن العديد من التبعيات والمقاولين والمقاولين من الباطن، فقد تصبح الحاجة إلى تنسيق الأنشطة وإدارة هذه العلاقات، أي الإدارة البيئية، ضرورية.

يتطلب الأمر وجود نهج منظم من أجل تبسيط الاتصالات، وإجراء اتصالات جيدة وتطبيق أنظمة قوية لإعداد التقارير. يتضمن ذلك تحديد التفاعلات المهمة ومراقبة تقدم العمل. من الممكن أن يرتبط التفاعل بين المقاولين بما يلي:

1- التواصل الفعلي مع الآخرين

¹ تعليمات شراء السلع والخدمات الخاصة بالبنك الإسلامي للتنمية – الفقرة 1-6

العلاقة بين البنك والمستفيد والمناقصين والمقاولين يحكم اتفاق التمويل الواجبات القانونية المترتبة على كل من البنك الإسلامي للتنمية والمستفيد فيما يتعلق بعملية الشراء الممولة من البنك الإسلامي للتنمية. ولا تنشأ بموجب اتفاقية التمويل أي حقوق لأي طرف آخر بخلاف طرفي الاتفاق، ولا يحق لأي طرف المطالبة بالأموال التي يقدمها البنك الإسلامي للتنمية بموجب ذلك الاتفاق. وتحدد مستندات العطاء (كراسة الشروط) التي يصدرها المستفيد، والعقد الذي يبرمه مع المناقصين والمقاولين وحقوق المستفيد والمناقصين والمقاولين وواجبات كل منهم. وفيما يتعلق بأنماط التمويل عن طريق الإجارة والبيع بالتقسيط والاستصناع، يتعين أن تشير العقود المتعلقة بالمكونات الممولة من البنك الإسلامي للتنمية بوضوح إلى أن المستفيد يمثل وكيل البنك الإسلامي للتنمية في العقود المشار إليها

- 2- مواومة المتطلبات الوظيفية
- 3- تضارب الالتزامات التعاقدية.
- 4- تبادل المعلومات
- 5- استخدام الموارد
- 6- تنسيق جداول التنفيذ.

قد يؤدي عدم وجود نظام فعال لإدارة العلاقات البنينة إلى التأثير سلباً على التكلفة والجدول الزمني للعقد. من العوامل التي يجب مراعاتها عند إنشاء نظام إدارة العلاقات البنينة ما يلي:

- 1- تعيين مدير أو مستشار ليكون مسؤولاً عن العلاقات البنينة بين المقاولين وإنشاء فريق إدارة العلاقات
- 2- على كل متعاقد تحديد مسئول اتصال يتمتع بسلطة كافية للعمل مع مدير العلاقات لكل طرف متأثر بالعلاقة
- 3- تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لكل عضو من أعضاء فريق إدارة العلاقات
- 4- تبادل التقارير الدورية حول الأداء والمسائل المهمة
- 5- إسناد إدارة المخاطر إلى الطرف الأكثر قدرة على إدارتها. ويتم تقاسم المخاطر الناشئة، والاتفاق على خطة إدارة مشتركة.

العلاقات بين المستفيد والمستفيدين و/أو مجموعات أصحاب المصلحة

يشير ذلك إلى العلاقات بين المستفيد والمستفيدين (المستخدم النهائي) و / أو مجموعات أصحاب المصلحة (مثل المجتمعات المتأثرة). فكما أن التشاور مع المستخدمين النهائيين والمجتمعات المتأثرة في مراحل التخطيط والتصميم المبكرة للمشترى له فوائد كبيرة في وضع المواصفات / المتطلبات، فمن الضروري استمرار هذه العلاقات طوال فترة تنفيذ العقد.

يجب فهم احتياجات مجموعات المستفيدين / أصحاب المصلحة، ويجب إبلاغ المقاول / الاستشاري بمتطلباتهم ومخاوفهم، ومعالجة المخاطر والقضايا بشكل رسمي. ويعتبر ذلك مهم بشكل خاص في عقود البنية التحتية الكبيرة التي لها تأثير كبير على المستخدمين النهائيين / المجتمعات. سيحتاج المتخصصون في البيئة والصحة والسلامة والأمن إلى دعم هذه العلاقات بفعالية. يترتب على المشاركة الفعالة للمجتمع العديد من الفوائد كما يلي:

- 1- السيطرة على نحو أفضل على مخاطر التنفيذ والتشغيل الخاصة بالمقاول، مما يؤدي إلى تحسين نتائج العقد.
- 2- الحد من أحداث الاحتيال والفساد (يمكن للمجتمعات في كثير من الأحيان أن تكون بمثابة رقيب نشط).
- 3- إدارة مخاطر البيئة والصحة والسلامة (بما في ذلك العنف القائم على النوع الاجتماعي والاستغلال والاعتداء الجنسيين بصورة أفضل).
- 4- توفر الفرص لتحديد ومعالجة الشكاوى في التوقيت المناسب.
- 5- تعزيز الملكية والاستدامة

قبل حشد المقاولين في الموقع، يجب على المستفيد تنفيذ آلية لمعالجة الشكاوى الخاصة بالمشروع في المجتمعات المتضررة. وتسمح هذه الآلية بإبلاغ المستفيد والمقاول بمخاوف وشكاوى هذه المجتمعات؛ بالإضافة إلى إدارة هذه الشكاوى بشكل موحد ومعالجتها على نحو رسمي. اعتماداً على طبيعة العقد، قد تكون هناك حاجة إلى اعتبارات خاصة للتعامل مع شكاوى العنف القائم على النوع الاجتماعي والاستغلال والانتهاك الجنسيين.

القسم 5 – إعداد خطة إدارة العقد

1-5 لماذا يجب التخطيط؟

يعد التخطيط لكيفية وتوقيت ومكان وماهية المسؤول عن تنفيذ العقد ومراقبته وإدارته خطوة مهمة لضمان تسليم ما يتم شراؤه. توفر خطة إدارة العقود أسلوباً منظماً ومنهجياً (على الرغم من أنها ليست وثيقة تشكل جزءاً من العقد في حد ذاته). يتضمن الملحق 3 مثال على خطة إدارة العقود.

لا يلزم أن تكون خطة إدارة العقود عبارة عن وثيقة كبيرة، حيث إنها يجب أن تكون مصممة خصيصاً وفقاً لنطاق العقد وطبيعته وقيمه ومدى تعقيده. بالنسبة لعمليات الشراء الروتينية منخفضة القيمة، يمكن أن تكون خطة إدارة العقد قصيرة وقد تكون عبارة عن صفحة واحدة.

2-5 متى يتم التخطيط؟

يبدأ المستفيد في إعداد خطة إدارة العقد في أقرب وقت ممكن في عملية الشراء. ويفضل أن تكتمل الخطة عند توقيع العقد أو بعده على الفور. قد تخضع الخطة لتحديثات دورية حسب الحاجة.

3-5 كيف يتم التخطيط؟

ينبغي أن تكون خطة إدارة العقد ملائمة للغرض، وهذا يعني أن يكون مستوى التفاصيل والاسهاب في الوثيقة متناسباً مع نطاق العقد وقيمه ومدى تعقيده ومدته. ويجب أن يكون التخطيط نفسه منهجياً. وعادة ما تغطي الخطة بعض، إن لم يكن كل، ما يلي:

- 1- أدوار ومسؤوليات إدارة العقود (يجب التأكد من أن كل طرف قام بتحديد السلطات والتفويضات اللازمة لموظفيه في بداية العقد، حيث إن ذلك شرط أساسي ومهم لضمان أن جميع قرارات التعاقد صحيحة وقابلة للتنفيذ)
- 2- وضع قائمة بجهات الاتصال الرئيسية (مثل الأسماء وتفاصيل الاتصال الخاصة بجهات الاتصال الرئيسية للمستفيد والمقاول)
- 3- هيكل الحوكمة
- 4- وثائق العقد (بما في ذلك الشروط والأحكام التعاقدية الرئيسية)
- 5- المخرجات / مراحل الإنجاز الرئيسية (بما في ذلك المسار الحرج لأنشطة المشروع وإجراءات الدفع المتسقة مع الأحكام التعاقدية)
- 6- مؤشرات الأداء الرئيسية ووصف المعايير أو عملية القياس، إذا كان ذلك مناسباً.
- 7- مخرجات العقد الرئيسية (يتم تحديدها ووصفها بشكل صحيح، وتحديثها أخذاً في الاعتبار أوامر التغيير التي قد تصدر أثناء تنفيذ العقد)
- 8- متطلبات إعداد التقارير (أنواع التقارير وتوقيتها ومحتوياتها وما إلى ذلك) ومسارات الإبلاغ.
- 9- إجراءات الدفع.
- 10- متطلبات وإجراءات حفظ السجلات.
- 11- متطلبات التدقيق أو التحقيق المستقل
- 12- إدارة التغيير أو إجراءات تغيير العقود.
- 13- إدارة القضايا والتصعيد.
- 14- الإجراءات التصحيحية الرئيسية بالعقد.
- 15- خطة إدارة المخاطر (التي تحدد المخاطر المحتملة مثل التأخير في السماح للمقاول بالدخول إلى الموقع، أو التأخير في السداد، وغيرها من حالات التخلف عن الوفاء بالالتزامات التعاقدية الخاصة بالمستفيد والتي قد ينشأ عنها نزاعات تعاقدية، بالإضافة إلى تجنب المخاطر واستراتيجيات الحد من المخاطر)
- 16- خطة إشراك أصحاب المصلحة

- 17- خطة التواصل مع الآخرين
- 18- التغطية التأمينية، إذا لزم الأمر
- 19- الضمانات و/أو الأوراق المالية، إذا كان ذلك مناسباً
- 20- صيغ وظروف تعديل الأسعار، إذا كان ذلك مناسباً
- 21- إدارة العلاقات البينية (بين المتعاقدين)، إذا كان ذلك مناسباً
- 22- إجراءات إنهاء العقد.

يجب مشاركة خطة إدارة العقد مع المقاول وجميع الأطراف المشاركة في تنفيذ العقد وإدارته والإشراف عليه والحوكمة. يجب على المستفيد مناقشة الخطة مع المقاول (وجهاً لوجه) للتأكد من فهمها بالكامل؛ لا سيما توزيع المخاطر والمسؤوليات.

القسم 6 - بدء تنفيذ العقد

1-6 المرحلة الانتقالية

هناك فترة انتقالية بين إرساء العقد وبدء تنفيذ العقد (بدء العقد). في بعض الحالات، يمكن أيضا أن تتضمن هذه الفترة تغيير المقاول السابق بمقاول جديد. اعتمادًا على طبيعة العقد وظروفه، قد تتطلب الفترة الانتقالية ذاتها بعضًا من التخطيط.

2-6 تسهيل بدء تنفيذ العقد

يتعين على المستفيد تقديم الدعم لبدء، وحيثما أمكن، تسهيل، تنفيذ العقد. ويتضمن ذلك ما يلي:

- 1- إعداد خطة إدارة العقد ومناقشتها مع المقاول
- 2- التأكد من وجود فريق لإدارة العقد وإمداده بالموارد الكاملة للاضطلاع بمسؤولياته
- 3- التأكد من أن فريق إدارة العقود على دراية بخطة إدارة العقد، وأنظمة وعمليات إدارة العقد، وجميع الإجراءات اللازمة لبدء تنفيذ العقد
- 4- التأكد من وفاء المستفيد بكامل التزاماته المتعلقة بالبدء مثل: تجهيز الموقع، وحل مشكلات وتلبية المتطلبات البيئية الاجتماعية وغيرها
- 5- مساعدة المقاول في الحصول على الوثائق اللازمة مثل: التأشيرات والإقامة وتصاريح العمل وغيرها للموظفين الوافدين.

تتضمن بعض العقود شروط نفاذ / بدء العقد التي يجب الوفاء بها؛ مثل عقود الأشغال المدنية. وتكون هذه الشروط واردة على نحو مفصل في وثائق العقد.

في حالة وجود شرط نفاذ/ بدء العقد، يجب على المستفيد التأكد من وفائه بالتزاماته في الوقت المناسب. حيث إنه في حالة عدم قيامه بذلك، فقد يتأخر بدء التنفيذ، ومطالبة المقاول بتعويض هذه التكلفة، وربما يؤدي إلى إنهاء العقد.

بشكل عام، يحتاج المستفيد إلى اتخاذ الإجراءات التالية:

- 1- تحليل وفهم احتياجات العقد بشكل صحيح، ويشمل ذلك متطلبات التشغيل / الأداء / المتطلبات التقنية
- 2- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بمدخلات المقاول، حسب الاقتضاء
- 3- التأكد من تقديم المقاول لضمان الأداء المقبول، إذا كان ذلك ضرورياً، في الوقت المناسب، مع التحقق من تطابق مبلغ وصلاحيّة ونص الضمان مع مستندات العطاء
- 4- إذا كان هناك سبب للشك في ضمان الأداء، يجب التحقق من صحته من خلال المؤسسة التمويلية المصدرة له.
- 5- في حالة اشتراط وجود الضمان المقبول المسبق الدفع؛ يجب التأكد من سداد الدفعة المقدمة في الوقت المناسب.
- 6- التحقق من كفاية أي بوليصة تأمين صادرة عن المقاول قبل بدء العقد.
- 7- إذا تم استخدام خطابات الاعتماد كأداة للدفع في العقد، يجب التأكد من إصدار خطاب اعتماد خالي من الأخطاء في الوقت المناسب.
- 8- بالنسبة للعقود ذات الصلة بالأشغال، يجب التأكد من تقديم المقاول لوثائق البيئة والصحة والسلامة المطلوبة على النحو الوارد في العقد.

3-6 التأمين

تعتبر مخصصات التأمين أدوات قيّمة لإدارة المخاطر. لذا يجب على المستفيد التأكد مما يلي:

- 1- وجود وثائق التأمين المنصوص عليها في العقد.
- 2- كفاية التغطيات التأمينية وكونها ضمن الحدود المحددة في العقد.

- 3- نص وثائق التأمين على المعلومات الأساسية مثل التغطية والمدة وقابلية التطبيق وما إلى ذلك.
4- تطبيق العناية الواجبة للتحقق من صحة وثيقة التأمين ودفع أقساط التأمين.

قائمة التحقق الخاصة بالتأمين

الشركة المصدرة: هل تتمتع الشركة مصدرة وثائق التأمين بالعراقة والسمعة طيبة في بلد المستفيد أو الخارج؟ قد تتوفر معلومات عن شركات التأمين الأجنبية من خلال منظمي سوق التأمين في البلد الأم.

سداد أقساط التأمين:

المبلغ: هل يغطي مبلغ التأمين متطلبات العقد بشكل صحيح؟
التغطية: هل تغطي الوثيقة بشكل كامل جميع المخاطر العامة والمحددة التي قد تحدث على الموقع؟
الاستمرارية: على المستفيد التحقق من المستندات التي تثبت سداد أقساط التأمين، وأن يطلب من شركة التأمين بشكل دوري (مرتين في السنة) التأكيد على أن وثائق التأمين المعنية لا تزال سارية.
الصلاحية: هل الوثيقة سارية المفعول لكامل الفترة التي يتطلبها العقد؟ هل قدم المقاول ما يثبت دفع الأقساط لشركة التأمين؟ إذا كان يتعين على المقاول سداد الأقساط بشكل دوري، على المستفيد المطالبة بالمستندات التي تثبت السداد بشكل دوري.
الأطراف المؤمن عليها: هل تذكر الوثيقة صراحةً أن كل من المستفيد والمقاول مؤمن عليهما بشكل مشترك؟ لن تكون الوثائق المؤمن فيها على المقاول فقط مقبولة لأنها تنقل كامل المخاطر على المستفيد.
الاستثناءات: هل توجد أي استثناءات؟ يجب على المستفيد التحقق من الاستثناءات الواردة بوثائق التأمين وأن يطلب من شركة التأمين تأكيد القائمة الدقيقة للاستثناءات وإمكانية تطبيقها.
الخصومات: تمثل المبالغ التي يجب على المؤمن عليه تغطيتها من أمواله الخاصة عند وقوع حدث مؤمن عليه. تعني الخصومات المرتفعة أن أقساط التأمين أقل، ولكن وجود مخاطر أعلى أيضاً، وذلك لأن المقاول و / أو المستفيد سيتعين عليهما تغطية المزيد من الضرر. يجب على المستفيد التحقق من كفاية الخصومات.
الشروط والأحكام: ينبغي التحقق من كافة الشروط والأحكام التي قد تجعل الوثيقة غير صالحة، وما هي الظروف أو الأحداث التي قد تؤدي إلى ذلك. وعلى المستفيد التحقق من كافة الشروط الملحقة بوثائق التأمين مثل متطلبات الإخطار المسبق وأي بنود أخرى قد تؤثر على حقوقه بموجب شروط الوثيقة.

المربع 2 - قائمة التحقق الخاصة بالتأمين

4-6 بعض العقبات المؤثرة على بدء التنفيذ

من الأمثلة على ذلك ما يلي:

التصاريح

إذا كان على المستفيد الحصول على تخطيط أو تقسيم المناطق أو تصاريح البناء أو أدونات مماثلة للأشغال، فيجب عليه الحصول عليها في وقت مبكر من العملية للسماح بالإنفاذ / البدء. إذا كانت الإجراءات الخاصة بالحصول على مثل هذه التصاريح مرهقة أو طويلة، يجب على المستفيد التخطيط لبدء الإجراءات في وقت مبكر واتخاذ التدابير المناسبة للحد من مخاطر التأخير. وقد تشمل هذه التدابير ما يلي:

- 1- الحصول على التصاريح قبل إبرام العقد
- 2- إذا كان يجب استكمال التصميم النهائي قبل الحصول على التصاريح، عندئذ يتم الانتهاء من التصميم قبل الدعوة للعطاءات / العروض (بدلاً من تطبيق نهج التصميم والبناء على سبيل المثال).

الوصول إلى الموقع

إن التأخير في منح المقاول حق الوصول إلى الموقع وحيازته خلال الوقت المحدد في العقد يعد أحد الأسباب الشائعة لحدوث تعقيدات في عقود البنية التحتية. إذا لم يتم تحديد وقت في العقد، يجب على المستفيد منح المقاول حق الوصول والحيازة في غضون الوقت الذي يمكّن المقاول من المضي قدماً دون انقطاع وفقاً للبرنامج المتفق عليه.

قد يسفر عن تأخر البدء في تنفيذ البرنامج تمديدات زمنية مبررة للأشغال وزيادة التكاليف على المستفيد. عند الأخذ في الاعتبار هذه العواقب، قد تكون من الممارسات الجيدة قيام المستفيدين بإعداد أنفسهم جيدًا قبل منح العقد لتمكينهم من الحصول على حق الوصول والحياسة الكاملة، أو على الأقل حق الوصول والحياسة الكافي للسماح لهم ببدء برنامج العمل.

قد تؤثر أيضًا التأخيرات في إعادة توطين السكان المتضررين الذين يعيشون في مواقع الأعمال على النحو المحدد في خطة الإدارة البيئية والاجتماعية على الوصول إلى الموقع.

إذا كان من المتوقع أن يكون الوصول إلى الموقع عقبة محتملة لأسباب تتعلق بإعادة التوطين أو حيازة الأرض أو لأسباب أخرى، فينبغي أن ينظر البنك الإسلامي للتنمية في إدراج شرط لفعالية اتفاق التمويل أو شرط استحقاق الدفعة الأول.

خطابات الاعتماد

من الشائع استخدام خطابات الاعتماد في حالة شراء السلع من مورد خارجي. عندما يتعين على المستفيد إعداد خطاب الاعتماد، فمن المهم أن يتم ذلك في الوقت المناسب (للسماح بشحن السلع) وإعداده بالشكل الصحيح. تتطلب الأخطاء في خطابات الاعتماد تعديلًا رسميًا، وتؤدي هذه العملية إلى حدوث تأخيرات. ونظرًا لأن نسخة خطاب الاعتماد الصادر تعد وثيقة أساسية يستخدمها البنك لصرف الأموال وفقًا لطريقة الصرف "الالتزام بالسداد غير القابل للإلغاء"، فمن المهم أن يكون خطاب الاعتماد ساريًا (على سبيل المثال، حتى انتهاء تاريخ الصلاحية).

التخليص الجمركي

حتى لو لم يكن ذلك من شروط الفعالية في العادة، فإنه يجب على المستفيد معالجة أي عوائق متوقعة خاصة بالتخليص الجمركي في أقرب وقت ممكن. قد ينطوي التخليص الجمركي في بعض الأماكن على عمليات معقدة وطويلة. قد تتمثل أسباب التأخير فيما يلي:

- 1- تأخر المستفيد أو المقاول في دفع رسوم الجمارك / الاستيراد (أياً كان المسؤول)
- 2- عدم استيفاء التوثيق أو المستندات بما يتوافق مع المتطلبات الجمركية
- 3- العقوبات البيروقراطية الكامنة في إجراءات التخليص.

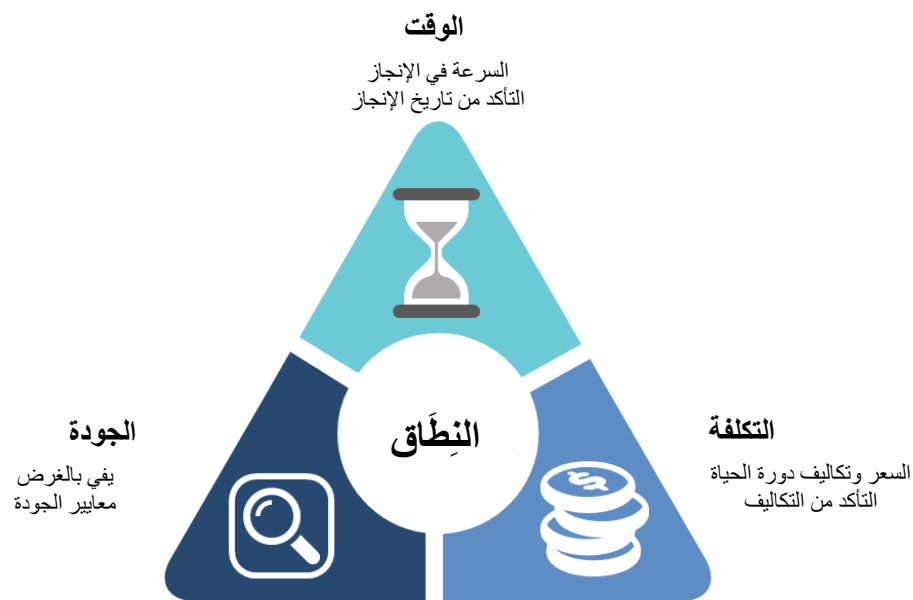
يمكن تحديد الوقت والجهد اللازمين للتعامل مع الإجراءات الشكلية في خطة الشراء واستراتيجية الشراء ووضعها في الاعتبار في خطة إدارة العقد. لذا يجب وضع تدابير التخفيف المناسبة.

القسم 7 - إدارة الوقت والتكلفة والجودة

النهج ثلاثي الأبعاد

تعتبر إدارة الوقت والتكلفة والجودة نهجا "ثلاثي الأبعاد" لإدارة العقود. يمكن النظر إلى الوقت والتكلفة والجودة على أنها ثلاثة قيود يجب تسليم المشروع وفقا لها. قد يتطلب التغيير في أحد تلك القيود تغييرا في قيد آخر من أجل التعويض.

من الضروري التمتع بالمرونة عند التفاوض على التغييرات أو التعديلات في العقد. قد يبادل مدير العقد بين القيود ولكن يجب عليه أن يكون على دراية كيف يؤثر التغيير في أحد تلك القيود على القيود الأخرى. حيثما أمكن، يجب على مدير العقد التأكد من الحفاظ على التوازن الأمثل بين الوقت / التكلفة / الجودة.



الشكل الثامن - الترابط بين الوقت والتكلفة والجودة

1-7 التحكم بالوقت

يعد تحديد المسار الحرج لتنفيذ المشروع جزءا أساسيا من إدارة العقود. والمسار الحرج هو تسلسل الأنشطة الذي يؤدي إجمالا إلى استكمال العقد في أقل وقت ممكن. إن تحديد الأنشطة والتسلسل والتبعيات الأخرى وتقدير أوقات الإنجاز تعد هي الخطوات الأولى في إعداد جدول قوي وواقعي لتنفيذ العقد.

غالبا ما تُستخدم البرامج الالكترونية المتخصصة لإعداد الجداول الزمنية وتحديثها ومراقبتها. وللتأكد من أن المقاول والمهندس والمستفيد يستخدمون نفس البرنامج، فمن المستحسن تحديد برنامج إعداد الجداول المطلوب استخدامه في مستندات العطاء.

تشمل العوامل الرئيسية في التحكم في الوقت على ما يلي:

- 1- وضع جدول زمني شامل وعملي وواقعي للأنشطة الرئيسية (قد يشمل ذلك المخرجات الرئيسية والمعالم الرئيسية وتاريخ الانتهاء المتوقع للعقد)
- 2- إجراء فحص ضمان جودة للجدول الزمني بما في ذلك تحديد أي عيوب في المنطق أو الافتراضات الخاطئة

- 3- التأكد من أن المستفيد والمقاول يعملان وفق الجدول الزمني ذاته
- 4- استخدام أداة أو نظام فعال لتتبع ورصد التقدم المحرز في ضوء الجدول الزمني.
- 5- تعيين شخص واحد منوط به دور مراقبة الأنشطة المدرجة بالجدول مقابل الأنشطة الفعلية، وتحديد التأخيرات وتأثيراتها، ورفع التقارير مباشرة إلى مدير العقد.
- 6- التأكد من التدخل المبكر في حالة تحديد تأخير محتمل أو فعلي.
- 7- تنفيذ الإجراء المناسب لتخفيف أو إدارة التأخير وتسجيل القرار / القرارات.
- 8- إجراء تعديل واقعي للجدول، عند الاقتضاء، وإبلاغ جميع أصحاب المصلحة المعنيين.
- 9- إدراك آثار التأخير الزمني على التكاليف والجودة، وتقديم التنازلات المناسبة.

التمديدات الزمنية

- غالبًا ما يُطلب من مدير العقد تحديد الوقت المناسب للسماح بتمديد الوقت. ستعتمد طريقة حل مدير المقاول للتأخيرات على حقائق وظروف التأخير، وستستند دائمًا إلى العقد. ويشتمل ذلك، على سبيل المثال، التأخير الناتج عن:
- 1- تقصير المستفيد (على سبيل المثال، عدم الاضطلاع بمسؤوليته التعاقدية التي تؤثر على قدرة المقاول على إنجاز تقدم في العمل).
 - 2- أشغال / خدمات جديدة أو إضافية غير مدرجة في النطاق الأصلي.

ينص عقد فيديك للإنشاءات من حيث المبدأ على أحقية المقاول بتمديد الوقت من أجل استكمال التنفيذ، وذلك لأي من الأسباب التالية (من بين أمور أخرى):

- 1- إجراء تغيير بناء على تعليمات مدير العقد.
- 2- حدوث ظروف مناخية استثنائية معاكسة (غير متوقعة)
- 3- النقص غير المتوقع في توافر العمالة أو السلع بسبب الوباء أو الإجراءات الحكومية
- 4- التأخير المنسوب إلى المستفيد أو مقاولي المستفيدين الآخرين في الموقع.

تنص تعليمات شراء الأشغال الصغيرة الخاصة بالبنك الإسلامي للتنمية على استحقاق مماثل للمقاول بموجب بند العقد الخاص بأحداث التعويضات.

2-7 مراقبة التكاليف

تعد إدارة التكاليف أمرًا ضروريًا لضمان تنفيذ العقد وفقًا لسعر العقد. يعتمد نهج إدارة التكاليف إلى حد ما على طبيعة العقد. ويجب على مدير العقد وضع أنظمة مالية وآليات إعداد تقارير مناسبة لتسجيل التكاليف المدرجة في الميزانية، وتتبع القيم الفعلية، وإصدار إنذارات في حالة تجاوز التكلفة. سيكون من المفيد وجود شخص مخصص لتتبع التكاليف مقابل التكلفة الفعلية، وتقديم التقارير إلى مدير العقد.

أسباب التجاوز في التكلفة	الإجراء
1- وجود عيوب بتصميم المستفيد 2- عدم قابلية تصميم المستفيد للتنفيذ أو البناء	<ul style="list-style-type: none"> ● إخطار المستفيد عند اكتشاف العيب، وفقًا للعقد. ● قد يترتب على ذلك إصدار أمر تغيير ومن المحتمل زيادة في التكاليف.
3- ارتفاع أسعار المواد الخام أو المنتجات نتيجة التضخم أو التقلبات في أسعار الصرف أو التغيرات في الضرائب أو الرسوم أو الإعانات.	<ul style="list-style-type: none"> ● يتم إدارتها وفقًا للعقد
4- حدوث ظروف غير متوقعة، على سبيل المثال، اختلاف كبير في ظروف الأرض تحت السطح عما كان متوقعًا.	<ul style="list-style-type: none"> ● إذا كان مبررًا من الناحية التعاقدية، يجوز للمستفيد الموافقة على أمر التغيير الخاص بالمقاول

أسباب التجاوز في التكلفة	الإجراء
5- تحديد مستوى أعلى لأوامر التغيير / التعديل عما كان متوقعا (خاصة إذا كانت تتعلق بمعدلات أو أسعار وحدة مرتفعة).	<ul style="list-style-type: none"> • يحتاج المستفيد إلى التدقيق في جميع طلبات التغيير / التعديل وعند منحها، لتتبع الزيادات في التكلفة ومراقبتها. • يجب على المقاول تقديم المبرر التعاقدى المناسب والتحليل، ولوائح تدابير السلامة، والدليل على منشأ التكاليف الإضافية ومدى عقلانية الزيادة في التكلفة. تشمل الظروف التي قد تبرر الموافقة ما يلي: • تعديلات التصميم الضرورية. • الأخطاء أو السهو الحقيقي. • تغيير غير متوقع في الظروف التي تؤثر بشكل جوهري على التكاليف. • نطاق العمل الإضافي / المصغر. • التسريع أو التباطؤ في تقدم العقد بتوجيه من المستفيد. • التأخير نتيجة القوة القاهرة. • تأخر الدخول إلى الموقع، أو عدم السماح بالدخول أو تقييد الدخول

الجدول 6 - أمثلة على أسباب تجاوز التكلفة

تعديل الأسعار

تسمح بعض العقود بتعديل السعر في ظروف محددة. على سبيل المثال، عندما تكون هناك احتمالية لحدوث تباين كبير في تكلفة المواد الخام. لذا إن أمكن، يتم ذكر إجراءات تعديل السعر تفصيلا في العقد، بما في ذلك الصيغة المناسبة التي سيتم تطبيقها. وتتضمن آليات ضبط تكلفة العقد مراقبة تطبيق أحكام تعديل الأسعار على نحو صحيح، إذا تم النص عليها في العقد.

تنص تعليمات شراء السلع والأشغال وما يتصل بهما من خدمات على ما يلي "يجب أن تنص مستندات العطاء على أن تكون الأسعار ثابتة، أو أن تشير صراحة إلى تعديلها بما يعكس أي تغييرات بالزيادة أو النقصان في مكونات التكلفة الرئيسية في العقد من قبيل تكاليف العمالة والمعدات والمواد والوقود. ولا ترد البنود التي تنص على جواز تعديل الأسعار في العقود البسيطة عادة، والمتعلقة بتوصيل السلع أو إكمال توريدها أو بتنفيذ الأشغال و/ أو ما يتصل بهما من خدمات في غضون 18 شهرا، ولكن تدرج بنود أو أحكام تعديل الأسعار في العقود التي تتجاوز مدة تنفيذها 18 شهرا. ومع ذلك، فمن الدارج في الممارسات التجارية الحصول على أسعار ثابتة لبعض أنواع المعدات بصرف النظر عن وقت توصيلها، ولا داعي في مثل تلك الحالات إلى وجود بنود خاصة بجواز تعديل الأسعار لاحقا.

يجوز تعديل الأسعار باستخدام معادلة أو صيغة متفق عليها مسبقا تشمل توزيع مكونات السعر الكلي على المكونات يتم تعديلها بناء على الأرقام القياسية للأسعار المحددة لكل مكون من تلك المكونات، أو تعديلها بدلا من ذلك على أساس إثباتات مستندية (تشمل الفواتير الفعلية) التي يوفرها المناقص. ويُفضل استخدام طريقة المعادلة المحددة لتعديل الأسعار مقارنة باستخدام الإثباتات المستندية. ويجب أن تنص مستندات العطاء بوضوح على الطريقة المستخدمة في تعديل الأسعار، والمعادلة المطبقة إن وُجدت، والتاريخ الأساسي لتطبيق التعديل. وإذا كانت عملة الدفع مختلفة عن عملة منشأ المدخلات، وعن المؤشر (الرقم القياسي) المرادف لها، فلا بد حينئذٍ من استخدام معامل تصحيح في المعادلة تفادياً لتعديل الأسعار بشكل غير صحيح.

لمزيد من التعليمات وشرح المنهجية الكاملة المستخدمة في تصميم وتطبيق تعديلات الأسعار التعاقدية، قد يرجع المستفيدون إلى المذكرة الإرشادية بشأن تعديل الأسعار [قد يرغب القارئ في الرجوع إلى المذكرة الإرشادية بشأن تعديل الأسعار للحصول على إرشادات إضافية مفصلة].

شهادات الدفع

تتطلب شروط الكتاب الأحمر الصادر عن فيديك عام 2017 تقديم المهندس شهادة في غضون 28 يوماً من تقديم المقاول البيان الخاص به، ويجب على صاحب العمل (المستفيد) الدفع في غضون 21 يوماً. وهذا يعني أنه يتعين معالجة شهادات الدفع المرحلية بسرعة حتى يمكن الصرف في الوقت المناسب. وتعد شهادات الدفع المرحلية مؤقتة فقط في طبيعتها، بينما يتم تحديد المبلغ النهائي المستحق للدفع للمقاول بدقة في الشهادة النهائية. ولذلك فإن سرعة معالجة شهادات الدفع المرحلية أهم من الدقة المطلقة التي يصعب تحقيقها في الوقت المحدود المتاح. يمكن تعديل شهادات الدفع المرحلية في الشهر التالي إذا تبين أنها غير دقيقة.

يجب اعتماد نموذج قياسي لشهادات الدفع المرحلية، خاصةً إذا كان المستفيد يتولى إدارة عدة عقود مختلفة في الوقت نفسه. يتضمن الملحق 7-1 نموذج قياسي لشهادة الدفع المرحلية. كما يحتوي الملحق 7-2 أيضاً على جدول بيانات بسيط (Excel) يمكن استخدامه لمراقبة الحالة العامة للمدفوعات الخاصة بالعقد وذلك من أجل ضمان الإقفال المالي المناسب.

3-7 مراقبة الجودة

من الممارسات الجيدة أثناء تنفيذ العقد مراقبة الجودة وتقييمها. ويضمن ذلك أن يتم مراقبة الجودة وتنفيذها باستمرار. هناك العديد من الأنواع المختلفة لأنظمة إدارة الجودة ومراقبتها. ومن المهم اختيار نظام أو منهجية مناسبة بناءً على طبيعة العقد. ويجب الاتفاق على هذا النظام مع المقاول وتنفيذه قبل بدء العقد.

أسباب ضعف الجودة	الإجراء
1- وجود عيوب بتصميم المستفيد	• إخطار المستفيد عند اكتشاف العيب، وفقاً للعقد. قد يترتب على ذلك إصدار أمر تغيير ومن المحتمل زيادة التكاليف.
2- عدم استيفاء المدخلات للمواصفات المطلوبة	• التحقيق لتحديد السبب / الأسباب. • تطبيق الإجراءات التصحيحية التعاقدية المناسبة
3- قصور اختبارات أو عمليات الفحص الخاصة بضمان الجودة عن تحديد المشكلات المتعلقة بالجودة المقدمة	• إعادة تصميم اختبارات أو عمليات الفحص الخاصة بضمان الجودة للتأكد من تحديد المشكلات المتعلقة بالجودة ومعالجتها.
4- الاحتيال والفساد الذي يؤدي إلى استخدام مواد رديئة ومخرجات ذات جودة رديئة	• إبلاغ البنك عن حالات الاحتيال والفساد المشتبه فيها • تطبيق الإجراءات التصحيحية التعاقدية المناسبة

الجدول 7 - أمثلة على أسباب المخرجات رديئة الجودة

الاختبارات والفحص

يحق للمستفيد في بعض العقود حضور الاختبارات و / أو عمليات الفحص التي يتم إجراؤها في مباني المورد / المقاول. تتطلب أحكام العقد القياسية للبنك من المورد / المقاول تقديم جميع التسهيلات المعقولة والمساعدة اللازمة لإجراء الفحوص / الاختبارات دون أي رسوم على المستفيد. ومع ذلك، يتعين على المستفيد تحمل تكاليف السفر والإقامة الخاصة به ونفقاته المتعلقة بحضور الفحص / الاختبار. قد يترتب على أي ممارسة تطالب المورد / المقاول بتغطية هذه التكاليف، بما في ذلك بدل الإقامة اليومي، وجود مشاكل أخلاقية، وبالتالي لا يوصى بها.

تقارير عدم المطابقة

من الممارسات الجيدة لمراقبة الجودة أن يقوم مهندس الإشراف بإصدار تقرير عدم مطابقة عندما يكون هناك عمل سيئ من قبل المقاول. يبين التقرير عدم مطابقة نشاط معين وانحرافه عن المواصفات (عيب). على المقاول اقتراح طريقة المعالجة التي يقبلها المهندس. تظل الحالة المحددة في تقرير عدم المطابقة مفتوحة طالما لم يتم الانتهاء من الإجراء التصحيحي بالكامل. ويتم إغلاقها عندما يقبل المهندس الإجراءات التصحيحية التي قام بها المقاول. في حالة إخفاق المقاول في إصلاح عيب معين، يجب

على المهندس المتابعة وفقا لشروط العقد. سيعتمد إصدار شهادة الاستلام على إغلاق جميع الحالات المعلقة. يتضمن الملحق 8 نموذج قياسي لتقرير عدم المطابقة.

القسم 8 - إدارة المخاطر

1-8 المبادئ

يعد التوزيع العادل والمتوازن للمخاطر بين الوحدة المنفذة والمقاول من الممارسات الدولية الجيدة. ترد هذه الممارسة في النموذج القياسي للعقود الخاصة بالبنك. وتساعد العوامل التالية في تحديد ما هو عادل ومتوازن، حيث يتم تحديد الطرف الأفضل من حيث:

- 1- توقع / تحديد المخاطر
- 2- السيطرة على المخاطر وعواقبها
- 3- تحمل المخاطر
- 4- الذي سيعاني بصورة أكبر في حال حدوث المخاطر

يجب أن يكون المستفيد على دراية تامة بتوزيع مخاطر العقد. وأثناء تنفيذ العقد، يجب تجنب أي محاولات لإجراء تعديلات جوهرية على البنود القياسية مثل المسؤولية والعناية بالأعمال والتأمين وما إلى ذلك لما قد يترتب على ذلك من عواقب وخيمة على توزيع المخاطر

على سبيل المثال، يوضح الجدول أدناه كيفية توزيع المخاطر في عقد نموذجي للبنك لشراء مصنع.

دراسة حالة: توزيع المخاطر في عقد المصنع	
المخاطر والخسائر والأضرار الخاصة بالمقاول	
1-	بشكل عام، يقع على عاتق المقاول تحمل الخسائر أو الأضرار حتى الانتهاء من المرافق، أو جزء منها، الذي يتعلق بالمصنع.
2-	النتيجة عن الإهمال من جانب المقاول
المخاطر والخسائر والأضرار الخاصة بالمستفيد	
1-	في حالة عدم قدرة المقاول ذي الخبرة التنبؤ بشكل معقول، أو عدم تمكنه من توفير مخصصات أو التأمين على نحو معقول ضد المخاطر، أو إذا كانت هذه المخاطر غير قابلة للتأمين عليها في السوق عادةً.
2-	استخدام أو شغل صاحب العمل أو أي طرف ثالث مصرح به من قبل صاحب العمل لأي جزء من المرافق.
3-	استخدام أو الاعتماد على أي تصميم أو بيانات أو مواصفات يتم توفيرها أو تحديدها من قبل صاحب العمل أو نيابة عنه، أو أي أمر من هذا القبيل أعلن المقاول عدم مسؤوليته عنه.
4-	الإهمال من جانب صاحب العمل.
ملحوظة: لا يعني نقل الملكية بالضرورة نقل المخاطر.	
المربع 3- دراسة حالة عن توزيع المخاطر	

2-8 سجل المخاطر

ينبغي تحديد المخاطر الرئيسية للعقد وتسجيلها في سجل المخاطر. ويجب أن يتم ذلك أثناء تخطيط إدارة العقد. وعادةً ما يكون سجل المخاطر جزءاً من خطة إدارة العقد. لذا على المستفيد تحديث سجل المخاطر بانتظام أثناء تنفيذ العقد. كما يتعين تحديد المخاطر الناشئة وتحليلها بشكل استباقي، واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها، قبل حدوثها وخلق العقبات أو الالتزامات.

3-8 المخاطر المتصلة بمسؤوليات المستفيد

يجب على المستفيد أن يراقب عن كثب المخاطر المتعلقة بالأنشطة التي يتحمل مسؤوليتها، لا سيما تلك التي قد تؤثر على أداء المقاول. على سبيل المثال، التأخيرات المتعلقة بما يلي:

- 1- حيازة الموقع أو أي تصاريح يجب أن يحصل المستفيد عليها

- 2- توفير التصميم والرسومات للمقاولين وإجراء أي تغييرات في التصميم (عندما يكون التصميم ضمن مسؤوليات المستفيد)
- 3- إصدار / الموافقة على أوامر التغيير.
- 4- منح/ الرد على إشعارات المقاول

4-8 المخاطر القابلة للتأمين

من الممكن أن يتطلب العقد من أحد الطرفين التأمين ضد مخاطر / التزام معين. وتعد هذه البنود أدوات قيمة لتحويل المخاطر بحيث إذا تمت صياغتها على النحو الصحيح، فإنها ستطالب شركة التأمين الخاصة بالطرف الآخر دفع التكاليف أو الخسائر المرتبطة بحدوث المخاطر. تحتوي عقود الإيجار وعقود البناء واتفاقيات الترخيص وكل أنواع العقود الأخرى تقريبًا على بعض بنود التأمين. يتضمن القسم 6.3 على بعض التفاصيل حول مخصصات التأمين.

مثال: عقود الأشغال المدنية: تتمثل التأمينات النموذجية المطلوبة في عقد الأشغال المدنية فيما يلي:

- 1- التأمين على الأعمال ومعدات المقاول.
- 2- التأمين ضد إصابة الأشخاص والأضرار التي تلحق بالملكيات (بما في ذلك مسؤولية الطرف الثالث)
- 3- التأمين على موظفي المقاول.

تشمل الأنواع الأخرى من التأمين ما يلي:

- 1- تأمين المسؤولية المهنية (الخدمات الاستشارية)
- 2- التأمين وفقًا لشروط التجارة الدولية (السلع).
- 3- تأمين المسؤولية العشرية (أي العيوب الخفية) في البلدان التي تطبق القانون المدني

القسم 9 - إدارة تغيير العقد

1-9 الحاجة للتغيير

ستعتمد الحاجة إلى تغيير أو تعديل العقد إلى حد ما على طبيعة وتعقيد السلع أو الأشغال أو الخدمات غير الاستشارية أو الاستشارية التي يتم شراؤها. من غير المحتمل أن يتطلب الشراء المباشر للسلع لمرة واحدة تغييرات في العقد (ما لم يكن هناك خطأ) مقارنةً بعقود البنية التحتية المعقدة التي قد تتطلب عددًا من التغييرات مع تقدم الأعمال. على الرغم من الجهود التي تبذلها الأطراف المتعاقدة، يمكن أن تكون التغييرات في العقد ضرورية لمجموعة من الأسباب مثل الخطأ، والظروف غير المتوقعة، والمخاطر الناشئة، وتغيير احتياجات المستفيد.

علاوةً على ذلك، قد تكون التغييرات في العقد مطلوبة أيضًا لتطبيق أحكام هندسة القيمة (برجاء الرجوع إلى القسم 10).

2-9 إجراءات إدارة التغيير

يتمثل العامل الرئيسي لإدارة التغيير في وضع إجراءات إدارة تغيير قوية والتأكد من اتباع هذه الإجراءات. تتضمن بعض النصائح لممارسة إدارة التغيير الجيدة ما يلي:

- 1- إجراء عملية إدارة تغيير رسمية وموثقة بما يتماشى مع نطاق العقد وإجراءات إدارة التغيير التعاقدية في أقرب وقت ممكن خلال مرحلة تنفيذ العقد.
- 2- توفير نماذج مناسبة وإجراءات واضحة لطلب اقتراح التغيير (أو أمر التغيير)، وتقييم التغيير (على سبيل المثال النطاق والتكاليف والآثار والمخاطر)، والموافقة على اقتراح التغيير (على سبيل المثال تشمل مستندات العطاءات القياسية وطلب العروض الموحد الخاص بالمنشأة الصناعية إجراءات ونماذج أمر التغيير ذات الصلة).
- 3- توضيح المسئول عن الإجراءات أثناء إدارة التغيير، والتأكد من حصول الأفراد على التفويض اللازم للتصرف أو تصعيد طلبات التغيير عند وجود مشكلات.
- 4- تعريف جميع المشاركين في إدارة تغيير العقود (مثل مديري العقود والاستشاريين والمقاولين) بالإجراءات والوثائق وعملية صنع القرار ومتطلبات حفظ السجلات.
- 5- تحديد المناطق المعرضة للتغيير وتقييم المخاطر وإدارة هذه المناطق بشكل استباقي.
- 6- التأكد من إبلاغ الأشخاص المعنيين بالمعلومات الخاصة بالتغيير في التوقيت المناسب.
- 7- التأكد من أخذ جميع العوامل ذات الصلة في الاعتبار عند تقييم اقتراح التغيير (على سبيل المثال، من حيث التقنية والجودة والتأثير والمخاطر (على البيئة والصحة والسلامة (إن أمكن) والتكلفة).
- 8- مراقبة عملية إدارة التغيير لضمان اتباع الإجراءات المناسبة.
- 9- التأكد من تسجيل التغييرات كملحقات للعقد، والموافقة عليها وفقا للمستوى المناسب المحدد في العقد.
- 10- عدم تنفيذ أية تغييرات على العقد دون وثائق التغيير المناسبة، ما لم يكن هناك ما يبررها تعاقدياً و / أو نتيجة وجود حالة طارئة.
- 11- الالتزام بمتطلبات البنك الخاصة بالمراجعة المسبقة للتغييرات في العقد، حسب الاقتضاء.
- 12- الالتزام بمتطلبات البنك عندما تتعلق التغييرات بعقد مع شركة خاضعة للعقوبات من قبل البنك (برجاء النظر أدناه).
- 13- الاحتفاظ بسجلات لجميع أوامر التغيير، بما في ذلك الأسباب.
- 14- عند انتهاء العقد، يجب تقييم التغييرات وتأثيرها على تكلفة العقد والجدول الزمني والأداء لاستخدامها كدروس مستفادة في المستقبل.

3-9 الشركات أو الأفراد الخاضعين للعقوبة من قبل البنك

وفقا لكل من تعليمات المشتريات الخاصة بالبنك وتعليمات شراء الخدمات الاستشارية وتعليمات مكافحة الفساد الصادرة عن مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بشأن منع ومكافحة الاحتيال والفساد في المشاريع الممولة من مجموعة البنك الإسلامي للتنمية، لا يمول البنك أي عقد جديد، أو أي تعديل يُدخل تعديلاً جوهرياً على العقد الحالي، عندما يكون البنك قد رفض أو علق العقد

المبرم مع شركة أو فرد ما. ينطبق ذلك في أو بعد تاريخ نفاذ التعليق أو المنع. ويحتاج أي تعديل يعتبر جوهريا إلى تقييم دقيق على أساس كل حالة على حدة.

القسم 10 - إدارة هندسة القيمة

1-10 تعريف

يشير مصطلح "هندسة القيمة" إلى التقنية التي يتم استخدامها لتحسين القيمة في العقد أثناء مرحلة التنفيذ. وفي هذا السياق، فإن القيمة هي نسبة الوظيفة إلى التكلفة. يمكن زيادة القيمة إما عن طريق تحسين الوظيفة أو تقليل التكلفة. وتوصف هندسة القيمة أحياناً بأنها "تقديم الوظيفة / الوظائف الضرورية بالتكلفة المثلى".

تتضمن هندسة القيمة طريقة منهجية للتحليل. وتتطلب فحص وظيفة المشروع، أو النظام، أو المنتج، أو بند المعدات، أو المبنى، أو المرفق، أو الخدمة من أجل تحسين الأداء والموثوقية والجودة والسلامة و / أو التكاليف (بما في ذلك تكاليف دورة الحياة). يمكن أن تؤدي هندسة القيمة إلى تقليل الوقت أو الاستبدال بمواد أفضل أو طرق أكثر كفاءة أو مدخلات أقل تكلفة، كل ذلك دون التضحية بالوظيفة المطلوبة أو أمد التشغيل أو الموثوقية. وتكمن الفرضية الأساسية في أن الوظيفة / الوظائف الأساسية يتم الحفاظ عليها ولا يتم تقليلها كنتيجة لتحسين هندسة القيمة.

2-10 الفوائد

من الممكن أن يساعد تحليل هندسة القيمة المستفيد على تحقيق فوائد مثل:

- 1- تحسينات التصميم
- 2- توفير التكاليف
- 3- تحسين قابلية البناء
- 4- الدمج السريع للمواد الجديدة وتقنيات البناء
- 5- إلغاء الوظائف غير الضرورية، وإنشاء مجموعات من الوظائف الأكثر استجابة لاحتياجات المستفيد
- 6- تقليل التأثيرات البيئية
- 7- تقليل الوقت
- 8- تقليل المخاطر
- 9- تحسين العمليات
- 10- توفير فرص أكبر لمشاركة أصحاب المصلحة في العملية
- 11- تحسين المعايير و/ أو السياسات

يمكن إجراء هندسة القيمة في مراحل مختلفة أثناء الشراء. ويتضمن ذلك:

- 1- التصميم النظري
- 2- التصميم الأولي
- 3- تقديم العروض وما قبل إرساء العقد
- 4- مرحلة التصميم النهائية
- 5- تنفيذ العقد، على سبيل المثال، أثناء البناء

عندما يسمح العقد بإجراء هندسة القيمة، يتم النص على إجراءات تنفيذها في العقد. وعادة ما ينص العقد على ما يلي:

- 1- كيفية مشاركة الفوائد الناشئة عن هندسة القيمة بين الأطراف
- 2- الإجراءات التي يتبعها المقاول لإعداد وتقديم مقترح هندسة القيمة
- 3- إعداد مقترح هندسة القيمة على حساب المقاول، ويعود قرار اعتماد أو عدم اعتماد مقترح هندسة القيمة إلى المستفيد وحده
- 4- الأسباب المقبولة لتقديم مقترح هندسة القيمة مثل: تخفيض التكاليف على المستفيد أو تحسين الأداء أو تقصير وقت الإنجاز أو توفير بعض المزايا للمستفيد.

3-10 هندسة القيمة في مرحلة التصميم

يمكن استخدام هندسة القيمة عندما يكون التصميم في المرحلة التخطيطية. حيث إنها توفر فرصة لمراجعة حل / حلول التصميم المقترحة وتقديرات التكلفة والجدول الزمني والنهج المقترح للتنفيذ بهدف الوصول إلى أفضل الحلول لتحقيق أفضل قيمة مقابل المال.

قد يؤدي إقامة ورشة عمل لهندسة القيمة في مرحلة التصميم الأولية إلى تحقيق فوائد لكلا الطرفين. وتشمل هذه الورشة بعض الأنشطة التالية:

- 1- تحديد وتقييم الوظائف الأساسية للتصميم الحالي
- 2- التقييم الواقعي للتكاليف
- 3- فحص التكاليف وتحديد قيود التصميم الحالية
- 4- الحصول على معلومات ذات صلة وحديثة من أفضل المصادر الممكنة
- 5- العصف الذهني لتنفيذ التصميم النظري الأولي والتفكير وإنشاء تصميم / تصميمات بديلة تفي بالوظيفة الأساسية المطلوبة
- 6- استخدام الأحكام السليمة والعملية
- 7- تقييم الجدوى الفنية والمالية للتصميم/التصميمات الجديدة
- 8- استشارة الخبراء لتقييم التصميم / التصميمات الجديدة
- 9- تقديم توصية هندسة القيمة لوصف وتبرير التصميم الجديد

4-10 هندسة القيمة في مرحلة ما قبل إرساء العقد

في مرحلة ما قبل إرساء العقد، يتم إجراء هندسة القيمة بشكل عام نتيجة تقديم عرض بديل من قبل مقدم العطاء الذي يقدم أفضل قيمة مقابل التكلفة أو كجزء من إجراء المفاوضات. على المستفيد:

- 1- عند التقديم في مرحلة ما قبل إرساء العقد، من المعتاد أن يسترجع المستفيد جميع التكاليف التي تم توفيرها.
- 2- يمكن إجراء هندسة القيمة في مرحلة ما قبل إرساء العقد مع مقدم العطاء المفضل لتحسين القيمة مقابل التكلفة الخاصة بالعطاء.
- 3- قد يلزم دفع رسوم تصميم استثنائية للمقاول
- 4- غالبًا ما يتم استخدام هندسة القيمة جنبًا إلى جنب مع المفاوضات
- 5- من أفضل الممارسات أن يتم الإشراف على هذه العملية من قبل مزود ضمان النزاهة، حيث يساعد ذلك على تلبية متطلبات الشفافية.

5-10 هندسة القيمة خلال تنفيذ العقد

أثناء تنفيذ العقد، من الممكن الاستمرار في إضفاء تحسينات على هندسة القيمة إذا تم النص على ذلك في العقد. حيث يمتلك المقاول الذي يعمل في الموقع كل يوم فرصة جيدة لتحديد فرص هندسة القيمة، وتقديم نهج جديد لطرق البناء أو المواد التي يمكن استخدامها بحيث يتم تقليل التكلفة و / أو الوقت.

يمكن الغرض من تضمين أحكام هندسة القيمة في العقد في تشجيع المقاولين على التحقق من استخدام أساليب ومواد البناء المحسنة، وتقديم مقترحات بشأن هندسة القيمة. وعند قبولها يتم الحصول على تعويض عادل ومعقول.

يتم وصف عملية هندسة القيمة في العقد. على سبيل المثال، في عقود الأشغال المدنية يقوم المقاول بإعداد مقترح التغيير بشأن هندسة القيمة. يتم إرسال هذا من قبل مقاول التصميم والبناء أو التصميم والبناء إلى المستفيد. قد يقدم مقترح التغيير الخاص بهندسة القيمة تغييرا أو استبدالاً في المتطلبات والمواد و / أو الطرق المنصوص عليها في العقد أو الجدول الزمني أو تسلسل الأنشطة.

10-6 تقديم مقترح بشأن هندسة القيمة

عندما يتخذ المقاول قرارا بتقديم مقترح لتغيير هندسة القيمة، فعليه أن يدرك أن فرص الموافقة على هذا الاقتراح تعتمد على اكتمال إعداداته والفوائد الموضحة (القيمة) للمستفيد. يجب تقديم معلومات كافية حتى يتمكن المستفيد من إجراء تقييم شامل في غضون فترة زمنية معقولة. لأنه قد ينشأ عن عدم تقديم بيانات كافية طلب بيانات إضافية (مما قد يؤخر العملية) أو قد يؤدي حتى إلى رفض المقترح الخاص بهندسة القيمة.

فيما يلي معلومات عن الممارسات الجيدة بشكل عام (للحصول على المعلومات المطلوبة الدقيقة، برجاء الرجوع إلى العقد ذات الصلة)، الخاصة بمقترح هندسة القيمة الذي يقدمه المقاول:

- 1- توضيح التغيير / التغييرات المقترحة، والتباين في متطلبات العقد الحالي.
- 2- تقديم معلومات كافية حول البيئة والصحة والسلامة، للتمكن من تقييم مخاطر وتأثيرات البيئة والصحة والسلامة.
- 3- إجراء تحليل كامل للتكلفة / الفوائد الناتجة عن التغييرات المقترحة، مع تقديم وصف وتقدير للتكاليف (بما في ذلك تكاليف دورة الحياة) التي قد يتكبدها صاحب العمل في تنفيذ مقترح هندسة القيمة.
- 4- وصف تأثير (تأثيرات) أو تداعيات أو مخاطر تغيير الأداء / الوظيفة.
- 5- وصف المزايا والعيوب النسبية لمتطلبات العقد الحالية وهندسة القيمة.
- 6- تقديم التبرير عندما يتم تغيير وظيفة أو خاصية أحد العناصر ومدى تأثير التغيير على الأداء النهائي الخاص بهذا العنصر.
- 7- تقديم البيانات ذات صلة بالاختبارات الموضوعية.
- 8- توضيح متطلبات عقد التي يجب تغييرها في حالة الموافقة على مقترح هندسة القيمة، بما في ذلك أي تعديلات مقترحة على المواصفات.

القسم 11- إدارة المنازعات التعاقدية والإجراءات التصحيحية

1-11 المنازعات التعاقدية

قد تكون المنازعات التعاقدية مستهلكة للوقت ومكلفة ومعقدة. ويمكن أن تلحق الضرر بعلاقات المشتري / المورد، وتتسبب في حدوث تأخيرات وتؤثر سلبيًا على تنفيذ العقد. كما يمكن أن يترتب على هذه المنازعات زيادة سعر العقد بشكل كبير. لذلك من مصلحة الأطراف المتعاقدة العمل على تجنب حدوث المنازعات في المقام الأول. يمكن تحقيق ذلك، من بين أمور أخرى، من خلال تعزيز التواصل الجيد وإدارة علاقات العمل مع المقاول.

على الرغم من بذل قصارى الجهود، يمكن أن تحدث بعض المنازعات. لذا عند حدوثها، يجب بذل جميع المحاولات لإيجاد حل سريع ويتميز بالكفاءة والفعالية من حيث التكلفة. ويجب إدارة النزاع بشكل فعال وإيجابي وعلى المستوى / المستويات الصحيحة حيث توفر الحلول السريعة الوقت والمال والجهد في المراحل اللاحقة عما إذا ظل النزاع دون حل. من ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي التأخير في الحل إلى زيادة التكاليف سريعًا والإضرار بالعلاقات وربما في نهاية المطاف إلى إنهاء العقد.

يقصد بحل المنازعات، بمعناه الأوسع، أي إجراءات يمكن أن تؤدي إلى حل النزاع. وتتراوح أساليب حل النزاع من المناقشات غير الرسمية إلى المفاوضات الرسمية والوساطة والتحكيم. يجب اعتبار التحكيم والتقاضي من أساليب الحل التي يتم اللجوء إليها كملاذ أخير.

قد تتطلب المنازعات على قضايا وإجراءات قانونية. وغالبًا ما يحتاج المستفيدون إلى إشراك المستشار القانوني الخاص بهم. وقد يتطلب الأمر في بعض الأحيان الاستعانة بخدمات محام متخصص في الإنشاءات (ربما يتم توفيره من خلال المهندس) في حالة وجود نزاعات ذات قيمة عالية و / أو نزاعات معقدة.

2-11 إدارة المنازعات

يجب أن يحدد كل عقد الإجراءات الواجب اتباعها عند نشوء نزاع. وغالبًا ما يتم التركيز على الإجراءات الرسمية مثل التحكيم. ومع ذلك، يمكن فعل الكثير وما ينبغي القيام به، قبل أن يصل النزاع إلى المرحلة التي يكون فيها التحكيم هو الخيار الوحيد المتاح.

بالنسبة للعقود الرئيسية (مثل الأشغال والمنشآت الصناعية)، تحدد مستندات التعاقد دور مدير العقد (المهندس ومدير المشروع، إلخ) في اتخاذ القرارات الخاصة بالمطالبات. ويتوقع من جميع الأطراف التصرف وفقًا للأحكام التعاقدية في هذا الصدد.

بناءً على العقد، تشمل الآليات البديلة لتسوية المنازعات على الاستعانة بما يلي:

- 1- محكم
- 2- خبير تسوية المنازعات
- 3- مجلس تسوية المنازعات

في حالة النص في العقد على تعيين آلية لتسوية المنازعات، يجب على الأطراف المتعاقدة التأكد من تنفيذ الآلية في الوقت المناسب. حيث تعد محاولة تنفيذ هذه الآلية بعد نشوء النزاع قطعًا سببًا للفشل. يجب على الأطراف المتعاقدة القيام بدورها لضمان تنفيذ الآلية المختارة بفعالية. وعادةً ما تنص مستندات تقديم العطاء على سلطة المحكم أو خبير / عضو مجلس تسوية المنازعات؛ وذلك في حالة الخلاف بين صاحب العمل والمقاول عند التعيين.

إذا كان أي من الطرفين غير راضٍ عن النتيجة التي أسفرت عنها آلية تسوية المنازعات، فإنه من المفيد للطرفين محاولة تسوية المنازعات ودياً قبل بداية التحكيم. حيث تؤدي التسوية الودية التي يتم إجراؤها على نحو مهني وبدافع حسن النية إلى توفير الوقت والتكلفة للطرفين المتعاقدين إضافة إلى الاحتفاظ بالعلاقات بينهما.

وفقاً لشروط عقد فيديك، يوصى بإنشاء مجلس "خاص" للفصل في النزاعات حيث يتم تنفيذ معظم الأشغال خارج الموقع مثل التصنيع والنقل وغير ذلك من الأشغال الخاصة بالمنشآت الصناعية. بينما في حالة المشاريع الإنشائية يوصى بوجود مجلس "دائم" أو "ذات مدة ولاية كاملة" لفصل النزاعات حيث يتم تنفيذ معظم الأشغال في الموقع. تنص إصدارات فيديك لعام 2017 على وجود مجلس تجنب النزاعات / التحكيم يتمتع بصلاحيات تقديم المساعدة غير الرسمية للأطراف.

يتألف مجلس تجنب النزاعات/ التحكيم إما من عضو وحيد أو ثلاثة أعضاء.

بالنسبة للعقود التي تقدر تكلفتها بأكثر من 50 مليون دولار أمريكي، يتعين أن يتألف المجلس من ثلاثة أعضاء. بينما بالنسبة للعقود التي تقدر تكلفتها بين 20 و50 مليون دولار أمريكي، قد يتكون المجلس من ثلاثة أعضاء أو عضو واحد. وفي حالة العقود التي تقل تكلفتها عن 20 مليون دولار أمريكي، يتم التوصية بتشكيل المجلس من عضو واحد.

دراسة حالة: عدم وجود مجلس لتجنب النزاعات

الموقف:

ينص عقد بناء السد على تعيين مجلس لتجنب النزاعات يتكون من ثلاثة أعضاء، وقد تم التعيين مبدئياً وفقاً للعقد. على الرغم من ذلك، وفي وقت لاحق قدم المقاول طعناً بشأن حيادية عضو المجلس الذي رشحه صاحب العمل (بناءً على أسباب معقولة حيث كان العضو المعين من قبل صاحب العمل قد عمل لدى الحكومة مرة واحدة، وهو ما لم يتم الكشف عنه في سيرته الذاتية). رفض صاحب العمل ذلك. لم يتم التوصل إلى اتفاق بين الطرفين بشأن استبدال عضو المجلس. علاوةً على ذلك، لم يقدم العقد حلاً واضحاً لهذا الموقف. في نهاية المطاف، تم رفع دعوى قضائية كبيرة حيث زعم المقاول (أجنبي) أن حكومة دولته أصدرت تحذيراً ينصح مواطنيها بمغادرة المنطقة مؤقتاً لدواعي أمنية. بعد عدة أشهر، سحبت حكومة دولة المقاول تحذيرها وعاد المقاول للعمل مع فريق العمل بالكامل. ظلت الدعوى قائمة في ظل عدم وجود مجلس فصل نزاعات فعال للوصول إلى حل المسألة ودياً. في النهاية، تم اللجوء إلى التحكيم وحصل المقاول على تعويض كبير.

الدروس المستفادة

- 1- التأكد من أن العقد يحتوي على بند سليم بخصوص مجلس تجنب النزاعات - يحتوي الكتاب الأحمر الخاص بعقود فيديك الصادر في عام 2017 على بند راسخ للحالات التي يتم فيها الطعن على أو التوصل من أحد أعضاء مجلس تجنب النزاعات/ التحكيم.
- 2- يجب على كلا الطرفين توخي الحذر أثناء ترشيح أعضاء مجلس تجنب النزاعات، والتأكد من الكشف عن أوراق اعتمادهم بالكامل، وبالتالي تقليل احتمالية الطعن في أحد الأعضاء لاحقاً.

المربع 4 - دراسة حالة حول غياب مجلس تجنب نزاعات فعال

11-3 التحكيم

يجب أن تطبق العقود المبرمة مع الشركات الدولية التحكيم التجاري الدولي في مكان محايد. يتمتع التحكيم التجاري الدولي بالعديد من المزايا مقارنةً بالمحاكم المحلية. نظراً لأن الأطراف المتعاقدة (في حالة العقود مع المقاولين الأجانب) تنتمي إلى ولايات قضائية مختلفة في جميع أنحاء العالم ذات سياقات قانونية وثقافية وسياسية وأخلاقية مختلفة، فإن التحكيم التجاري الدولي يوفر مكاناً محايداً لتسوية النزاعات بشكل فعال. يجب على المستفيدين الاستفادة من هذا المرفق إذا دعت الحاجة لذلك. فيما يلي بعض العناصر التي تساعد في الإعداد للتحكيم:

- 1- التحقق من إجراءات ما قبل التحكيم في العقد، وتقييم مدى الالتزام بها.
- 2- إجراء تقييم مبكر للحالة مع المستشارين القانونيين في بداية النزاع، ومراجعتها بشكل دوري مع استمرار التحكيم. يساعد ذلك في تكوين فكرة مبكرة عن النتائج والتكاليف المحتملة للتحكيم وإجراء التحضير اللازم وفقاً لذلك.
- 3- إحاطة الإدارة / السلطات ذات الصلة بما يلي: ماهية التحكيم، ولماذا لم يتمكن الأطراف من حل النزاع، والمدة التي قد يستغرقها التحكيم، والتكاليف والنتائج المتوقعة.

- 4- إبلاغ الموظفين والمديرين المعنيين بأن التحكيم على وشك البدء بحيث يكونون متاحين بسهولة (إذا لزم الأمر) في جلسة التحكيم (وإن أمكن، قد يكون من الجيد تدوين مواعيد جلسات الاستماع الممكنة في مذكراتهم لضمان تواجدهم).
- 5- إدارة مخاطر الاتصالات الداخلية والخارجية بخصوص القضايا المتنازع بشأنها: سيحتاج موظفو المستفيد المعني إلى نصحهم لتجنب أي اتصالات داخلية أو خارجية خارج بروتوكول إدارة العقود المعمول به بالإضافة إلى استشارات المستشار القانوني.
- 6- إخطار حفظ المستندات: إخطار جميع الأشخاص المعنيين بالحفاظ على / الاحتفاظ بالمستندات ذات الصلة من خلال شرح طبيعة المستندات وكيفية المحافظة عليها. حيث تعد الأدلة الوثائقية غاية في الأهمية في حالة التحكيم الدولي. عندما يكون للعقد آلية منهجية للتسجيل، فربما لا يمثل هذا الأمر مشكلة.

4-11 سبل الانتصاف التعاقدية

سبل الانتصاف التعاقدية هي الإجراءات التي يتخذها أحد أطراف العقد لحل مشكلة تعاقدية ما وفقا لشروط العقد. وتتوفر سبل الانتصاف لكل من المستفيد والمقاول، ويكمن الغرض الرئيسي منها فيما يلي:

- 1- التأكد من قيام كل طرف في العقد بدوره
- 2- توفير الحماية المالية ضد الأضرار والتأخيرات والعيوب وغيرها من المواقف التي تتطلب إجراءات تصحيحية.

من المتوقع أن تكون الأطراف المتعاقدة على دراية بسبل الانتصاف التعاقدية المتاحة، التي تعتمد على طبيعة العقد.

مثال: سبل الانتصاف الخاصة بالمستفيد، بناء على عقد خاص بالأشغال

الموقف الذي قد يتسبب في استخدام سبل الانتصاف التعاقدية	سبل الانتصاف التعاقدية
<ul style="list-style-type: none"> • التقصير في أداء العمل أو الالتزام وفقاً للعقد. • عدم الوفاء بالتزامات البيئة والصحة والسلام 	1- وقف المدفوعات
<ul style="list-style-type: none"> • مخالفة المقاول للالتزامات المنوطة به بموجب العقد 	2- استخدام ضمانات الأداء
<ul style="list-style-type: none"> • مخالفة المقاول لتزاماته بشأن البيئة والصحة والسلامة المنوطة به بموجب العقد 	3- استخدام ضمانات الأداء المتعلقة بالبيئة والصحة والسلامة
<ul style="list-style-type: none"> • عدم استكمال العقد / جزء من العقد في الوقت المحدد 	4- تطبيق التعويضات المقررة (تعويضات التأخير)
<ul style="list-style-type: none"> • وقوع حدث يؤدي إلى الفسخ وفقاً للعقد 	5- الفسخ

الجدول 8 - مثال: سبل الانتصاف الخاصة بالمستفيد

مثال: سبل الانتصاف الخاصة بالمقاول

الموقف الذي قد يتسبب في استخدام سبل الانتصاف التعاقدية	سبل الانتصاف
<ul style="list-style-type: none"> • التقصير من جانب صاحب العمل في تنفيذ العقد: على سبيل المثال: التأخر في التصميمات أو إصدار التعليمات، أو عد القدرة على توفير حق الوصول إلى أو حيازة الموقع 	1- تمديد الوقت لاستكمال العقد 2- تعويض التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> • تأخر صاحب العمل عن السداد 	3- فرض رسوم مالية
<ul style="list-style-type: none"> • التأخر في السداد وعدم توفر الأموال 	4- تعليق الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> • وقوع أحد الأحداث التي ينجم عنها فسخ العقد 	5- إنهاء العقد

الجدول 9 - سبل الانتصاف الخاصة بالمقاول

ضمان الأداء

يعد ضمان الأداء أحد سبل الانتصاف التعاقدية المهمة والقوية التي يتم النص عليها في عقود السلع والأشغال والخدمات غير الاستشارية. وعلى الرغم من وجود هذا البند في العقد، قد لا يقوم المستفيدون / مديرو العقود بإنفاذه بشكل كاف

التعويضات المقطوعة

من سبل الانتصاف التعاقدية المهمة الأخرى التي يمكن لمدير العقد استخدامها هي التعويضات المقطوعة (أو التعويضات المقطوعة للتأخير، أي تعويضات التأخير)، وتتسم بالسهولة في التنفيذ لأنها محددة على أساس قابل للقياس.

تنص العقود على خصم نسبة مئوية أو مبلغًا محددًا من المدفوعات المستحقة للمقاول / المورد إذا عجز عن تسليم السلع أو الأشغال خلال الوقت المحدد. وعادةً ما يكون هناك حد للمبلغ الإجمالي الذي يتم خصمه (على سبيل المثال، 10٪ من سعر العقد)، وقد يتضمن العقد أحيانًا أيضًا بند إنهاء العقد بمجرد وصول المبلغ الإجمالي لمبلغ التعويضات المقطوعة إلى هذا الحد. لذا، من المهم وضع جدول سداد يسمح بخصم التعويضات المقطوعة. على سبيل المثال، إذا تم تركيز المصروفات في البداية وفقا لجدول الدفع، وتلقى المورد بالفعل 95٪ أو 100٪ من سعر العقد، سيحتاج المستفيد إلى إصدار فاتورة ومتابعة المقاول / المورد لاستلام التعويضات المستحقة من خلال وسائل أخرى.

إنهاء العقد

يعد إنهاء العقد هو العلاج النهائي للتقصير. يلخص الجدول أدناه بعض القضايا الرئيسية التي تم ملاحظتها عند محاولة المستفيد إنهاء العقد.

الإجراء الموصى به	المشكلة المتعلقة بإنهاء العقد
<ul style="list-style-type: none"> ● الاحتفاظ بسجلات الأداء والتسليم والاتصالات والإشعارات والتواريخ والأشخاص المعنيين. ● التأكد من وجود مرافق كافية لحفظ الدفاتر بحيث يسهل استعادة السجلات المناسبة 	1- عدم وجود أدلة كافية تدعم ادعاء المستفيد بتخلف المقاول عن السداد، مثل عدم وجود سجلات كافية.
<ul style="list-style-type: none"> ● التحقق من أن سبب الخرق موصوف في العقد كسبب للإنهاء قبل الشروع في إجراءات الإنهاء 	2- عدم وجود مبرر تعاقدى للإنهاء
<ul style="list-style-type: none"> ● التحقق من الإجراءات واتباعها قبل الشروع في إجراءات الإنهاء 	3- عدم الالتزام بإجراءات الإنهاء المنصوص عليها في العقد، مما قد يؤدي إلى المشكلات التالية: أ- الطريقة التي يغادر بها المقاول الموقع ويدخل صاحب العمل لاستكمال الأعمال ب- التقييم في تاريخ الإنهاء ج- تحديد المدفوعات بما في ذلك المبالغ الخاصة بأي خسائر أو أضرار.
<ul style="list-style-type: none"> ● تقييم حالة الأعمال بسرعة وتحديد الخيار الأكثر جدوى لاستكمال الأعمال المتبقية، على سبيل المثال القوى العاملة، فتح العطاءات، العطاءات المحدودة (استدراج الأسعار)، التعاقد المباشر، إلخ. 	4- عدم اتخاذ المستفيد الإجراءات في الوقت المناسب لإكمال الأعمال المتبقية بعد إنهاء العقد؛ مما يؤدي إلى تدهور مكونات الأعمال التي تم تسليمها بالفعل (على سبيل المثال، يتم ترك طريق غير مكتمل لعدة أشهر مما يؤدي إلى تدهوره)

الجدول 10 - المشكلات المتعلقة بإنهاء العقد

دراسة حالة: عدم وجود سجل للإنتذارات المبكرة**الموقف:**

أبرم صاحب العمل ثلاثة عقود أشغال مدتها 18 شهرًا مع مقاول لإصلاح الطرق الريفية. بعد ستة أشهر من توقيع العقد، وجد صاحب العمل أن المقاول كان يقوم بتنفيذ الأعمال الخاصة بعقد واحد ولم يتم إحراز أي تقدم في العقد الآخر. طالب صاحب العمل المقاول عدة مرات تصحيح الوضع. بعد اثني عشر شهرًا، قرر المستفيد إنهاء العقد للذين لم يتم إحراز تقدم فيهما.

المشكلة:

عندما قرر المستفيد إصدار خطاب الإنهاء، اكتشف أن جميع الإخطارات السابقة للمقاول كانت شفوية ولم يكن هناك وثائق مكتوبة لإثباتها.

النتيجة:

تأخر الإنهاء لعدة أشهر مع تحمل كافة العواقب.

المربع 5 - دراسة حالة - عدم وجود سجل للإنتذارات المبكرة**دراسة حالة: تسبب المستفيد في المشكلة****الموقف:**

حاول المستفيد في أحد عقود الأشغال إنهاء العقد بناء على تقصير المقاول (تخليه عن الأعمال) الذي قد ينشأ عنه إنهاء العقد. اعترض المقاول على ذلك موضحاً أنه قدم الإشعار المطلوب إلى المستفيد بشأن تعليقه للأعمال بسبب التأخير في المدفوعات التعاقدية من قبل المستفيد. قدم المقاول دليلاً على أن المستفيد قام بتأخير المدفوعات مما كان له من أثر خطير على التدفق النقدي الخاص بالإنشاءات إلى الحد الذي لم يمكن المقاول من الاستمرار في تنفيذ العمليات بالموقع.

المشكلة:

لا يمكن تبرير إنهاء العقد بناء على تقصير المقاول المزعوم.

الدروس المستفادة:

- 3- فهم أحكام العقد وكيفية تطبيقها
- 4- تطبيق أحكام العقد.
- 5- تسديد الدفعات في الوقت المحدد عندما يتم تسليم العمل وفقاً للعقد
- 6- دراسة عواقب التأخير غير المبرر في سداد مستحقات المقاول، والذي أدى في هذه الحالة إلى توقف عمليات الموقع بسبب مشاكل التدفق النقدي
- 7- "الندم" بعد خلق مشكلة ليس مجدداً

المربع 6 - دراسة حالة - تسبب المستفيد في حدوث المشكلة**5-11 الاحتيال والفساد**

يشترط البنك الالتزام بتعليمات مكافحة الفساد وتعليمات البنك الإسلامي للتنمية بشأن مكافحة الاحتيال والفساد الصادرة عن مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بشأن منع ومكافحة الاحتيال والفساد وإجراءات العقوبات في المشاريع الممولة من مجموعة البنك الإسلامي للتنمية، وفقاً لأحكام الاحتيال والفساد المنصوص عليها في العقد.

يجب إحالة أي ادعاء يتعلق بانتهاك النزاهة على الفور إلى إدارة النزاهة والأخلاق في البنك الإسلامي للتنمية².

وتلخيصاً لذلك:

- 1- يتعين على الأطراف المتعاقدة وجميع المشاركين في تنفيذ العقد، مراعاة أعلى معايير الأخلاق والامتناع الاحتيال والفساد أثناء عمليات الشراء وتنفيذ العقود الممولة من البنك الإسلامي للتنمية. ولذا، ينبغي على جميع الأطراف المشاركة في تنفيذ وإدارة العقود وموظفيهم المحافظة على أعلى مستويات النزاهة والسلوك المهني.
- 2- يجب على الأطراف المتعاقدة أن تأخذ الأمور المتعلقة بالاحتيال والفساد على محمل الجد وتتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة (مثل إخلاء الموظفين من الموقع وإنهاء العقد).
- 3- يحق للبنك فحص الموقع و / أو الحسابات والسجلات المتعلقة بعملية الشراء، والاختيار و / أو تنفيذ العقد وتدقيق هذه الحسابات والسجلات من قبل مدققين يعينهم البنك، بناء على طلب البنك.
- 4- تعد أي عوائق تحول دون ممارسة البنك حقوقه في إجراء الفحص والتفتيش من ممارسات الاحتيال والفساد وما يترتب عليها من عواقب.

تأخذ ممارسات مكافحة الاحتيال والفساد عدة أشكال مختلفة؛ إذ أنه ليس من الضرورة أن يُنسب التنفيذ السيئ للعقد إلى الاحتيال والفساد. فيما يلي بعض العلامات التحذيرية التي تشير إلى وجود احتيال وفساد:

² <https://www.isdb.org/who-we-are/integrity/integration-and-anti-corruption-policy>

العلامة التحذيرية	تدابير التخفيف الممكنة
1- تدني جودة الواردات أو الأشغال أو المخرجات، بما في ذلك أوامر التغيير غير المبررة تعاقدياً أو التغييرات غير المبررة في المواصفات و / أو شروط العقد	<ul style="list-style-type: none"> • الرقابة من قبل طرف ثالث • مراجعة عمليات التدقيق الفنية المستقلة للعقود عالية المخاطر • إجراء اختبار قبول صارم • تضمين فحص المصنع وشهادة الاختبار والتحقق المادي السليم • إشراك المستخدمين النهائيين والمجتمعات منذ البداية، حسب الاقتضاء.
2- القياسات المبالغ فيها من قبل استشاري الإشراف (التواطؤ) في عقود المقاييس، أو الدفع بما لا يتفق مع العقد.	<ul style="list-style-type: none"> • أثناء وضع خطة الشراء واستراتيجية الشراء، يجب الأخذ في الاعتبار آليات التعاقد الأخرى من خلال تقييم الإيجابيات والسلبيات (كما في التصميم والبناء) • التأكد من كفاءة مهندس الإشراف في الاقتراح الفني • الرقابة من قبل طرف ثالث
3- التأخيرات المستمرة بلا داع	<ul style="list-style-type: none"> • وضع الجداول الزمنية المرحلية للمراقبة • مراقبة التقيد بالجدول الزمني عن كثب
4- عدم اتساق، أو فقدان، أو إجراء تعديل ظاهري في مستندات العقود وتقارير الإنجاز ونتائج الاختبارات وغير ذلك	<ul style="list-style-type: none"> • مطالبة المقاول بوضع نظام صارم لضمان جودة التوثيق وحفظ المستندات منذ بداية العقد • مراقبة تطبيق النظام عن كثب
5- المبالغة في أو تكرار أو تزيف الفواتير	<ul style="list-style-type: none"> • بذل العناية الواجبة عند سداد الفواتير وتعزيز الرقابة الداخلية وضوابط التدقيق

الجدول 11 - العلامات التحذيرية الخاصة بالاحتيال والفساد

القسم 12 - اعتبارات خاصة: عقود الأشغال والمنشآت الصناعية

تتطلب إدارة عقود البنية التحتية مثل الأشغال والمنشآت الصناعية اعتبارات إضافية بالإضافة إلى الجوانب العامة الموضحة سابقاً.

1-12 برمجيات إدارة المشاريع

تتطلب العقود المعقدة مثل الأشغال المدنية وعقود التوريد والتركيب المعقدة عادةً استخدام برمجيات مناسبة لإدارة المشاريع. يجب أن يمكّن البرنامج المختار فريق إدارة العقود من مراقبة التقدم المادي للأشغال / المنشآت الصناعية مقابل الجدول الزمني المخطط، والإنفاق الفعلي مقابل الميزانية. يجب على المستفيد التأكد من تدريب فريق إدارة العقود جيداً على البرنامج المختار، وأن البرنامج قد تم نشره وتشغيله منذ بداية العقد.

تتطلب عقود الإنشاءات (مثل عقود الإنشاءات) (الكتاب الأحمر) الصادر عن اتحاد الفيديك للعام 2017) أن يتم إعداد برنامج العمل ومراجعته باستخدام برنامج البرمجة الوارد في المواصفات (إذا لم يتم تحديده، يستخدم برنامج البرمجة الذي يقبله المهندس). هناك العديد من أنواع البرامج التي تعتمد، على سبيل المثال، على تتبع المسار الحرج (منهجية المسار الحرج). يجوز للمستفيد اختيار البرمجيات التي تمت مراجعتها والموافقة عليها مسبقاً. إذا رغب المستفيد في تسمية برنامج في المواصفات، يوصى بإضافة عبارة "أو ما يعادله إلى حد كبير". إذا لم يتم تضمين البرنامج في المواصفات، يجب على المستفيد التأكد من أن برنامج إدارة العقد الذي سيستخدمه المقاول ملائم لغرض العقد.

يجب أن يوفر البرنامج الذي تم اختياره لدعم تنفيذ العقد الآتي كحد أدنى:

- 1- توفير المقاول ضمان إضافي بشأن الإدارة المالية الكافية والتخطيط والجدولة والتقدم، وإدارة المخاطر وإعداد التقارير بحيث يتم تنفيذ الأنشطة المنصوص عليها في العقد بطريقة منظمة وسريعة خلال الفترة حتى تاريخ انتهاء العقد ووفقاً للمراحل الرئيسية في العقد.
- 2- توفير المقاول ضمان إضافي من أجل تنسيق الأعمال بين المقاول والمقاولين من الباطن.
- 3- تمكين المستفيد / مدير العقد من مراقبة التقدم المحرز في الأشغال / المنشآت الصناعية وتقييم المدفوعات المرحلية التي تم سدادها للمقاول.
- 4- مساعدة المستفيد / مدير العقد على تقييم الأثر المحتمل للتغييرات المقترحة على العقد.
- 5- مساعدة كل من المستفيد / مدير العقد والمقاول في الكشف عن المشاكل والمخاطر والقضايا للتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وتوفير آلية لتحديد ومراقبة هذه الإجراءات التصحيحية.

يجب على المستفيد / مدير العقد استخدام برنامج لتحديد ما إذا كان تنفيذ العقد قد بدأ في التأخر. وقد يصدر أيضاً تحذيراً مبكراً بأن المقاول يواجه صعوبات قد تؤدي إلى رفع دعوى ضد المستفيد. يمكن القيام بذلك، من بين أمور أخرى، عن طريق ما يلي:

- 1- اشتراط أن يسبق أية تنقيح رئيسي لبرنامج عمل المقاول التوثيق الكامل لحالة العقد. أما التنقيحات البسيطة (مثل إضافة تغييرات أو وقوع أحداث غير متوقعة إلى الإصدار الأخير لتحديد تأثيرها) على أساس متزامن.
- 2- طلب التحديث الكامل والمستوفي لحالة العقد قبل تعديل الخطة الأساسية المعتمدة.
- 3- التحقق من تطابق تواريخ البدء والانتهاؤ الفعلية والمدد المتبقية للعمل الجاري مع الوضع الفعلي على الأرض.
- 4- المراجعة الدقيقة لتحديد ما إذا كان المقاول ينحرف عن الخطة والأسباب المؤدية إلى ذلك.
- 5- مراجعة المسارات الحرجة وشبه الحرجة على المدى القريب بحيث يتم تخفيف المخاطر في الوقت المناسب.
- 6- التحقق من علامات نقص الموظفين أو عدم إحراز تقدم في الأنشطة غير الحرجة والتي سرعان ما ستتحول إلى حرجة.

12-2 التأخيرات بسبب المستفيد

من المعروف أن عدم الاستعداد والتخطيط في الوقت المناسب (قبل إبرام العقد) من قبل المستفيد يعد سبباً رئيسياً للتأخر في تنفيذ عقود البنية التحتية.

دراسة حالة: ترقية أرض مستصلحة

الموقف:

أصدر المستفيد عقد أشغال لتحديث البنية التحتية. وكانت هناك مشكلات كبيرة تتعلق بالأرض. ومع ذلك، حاول المستفيد المضي قدماً في حل المشكلات المتعلقة بالأرض بالتوازي مع عملية الشراء. تم إرساء العقود من قبل المستفيد لكن لا تزال هناك بعض المشكلات المتعلقة بالأرض لم يتم حلها. بعد مرور عامين من إرساء العقد، لم يكن المستفيد قادراً على حل المشكلات المتعلقة بالأرض بشكل كامل. لذا تم مراجعة العقد وتضييق نطاقه مع حدوث تأخير في تنفيذ العقد بحوالي 18 شهراً.

الدروس المستفادة:

- 1- يجب على المستفيدين تطبيق نهج لإدارة المشروع ملائماً واستخدام أداة برمجية مناسبة تتناول: حيازة الموقع، وإعادة التوطين، والسلامة البيئية، والتنسيق مع الإدارات الحكومية الأخرى ذات الصلة، واتساق مراجعة التصميم واختيار العقد وخطة التنفيذ.
- 2- يجب على المستفيد اتخاذ إجراءات فورية بشأن الأنشطة المحددة أو التي يمكن أن تسلك المسار الحرج.

المربع 7 - دراسة حالة: تطوير البنية التحتية

دراسة حالة: نظام جديد لمعالجة المياه

الموقف:

أصدر المستفيد عقد أشغال لإعادة تأهيل نظام مياه الشرب والصرف الصحي. يعد ذلك عقد تصميم وبناء الذي انطوى على العديد من التغييرات في التصميم. كان العقد في البداية مقابل مبلغ مقطوع لكن تم تحويله إلى عقد قياس. تم تعديل العقد سبع مرات وشهدت أسعار أوامر التغيير الزيادة ثلاث مرات. بالإضافة إلى أن عدم وجود العديد من العناصر في قائمة الكميات المنقحة.

الدروس المستفادة:

يجب اختيار استراتيجية للتعاقد قائمة على عدد من الاعتبارات (الواردة في ملحق 1) منذ البداية، بدلاً من محاولة التغيير أثناء تنفيذ العقد.

المربع 8 - دراسة حالة - نظام جديد لمعالجة المياه

12-3 التغييرات

فيما يلي بعض الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند إدارة التغييرات في عقود القياس:

- 1- التحقق من المستندات الداعمة (على وجه التحديد للتحقق من مدى ملاءمة أو ضرورة التغييرات المقترحة)
- 2- التحقق من كيفية تقييم التغييرات (أي هل تم تطبيق معدلات العقد الحالية بشكل صحيح أم تم استخدام معدلات جديدة؟ وهل تم تحديدها بشكل صحيح بناءً على أسعار السوق العادلة وما إلى ذلك)
- 3- التحقق مما إذا كان التغيير في أسعار الوحدات سيكون مناسباً أو مطلوباً وفقاً للعقد.
- 4- التحقق مما إذا كان التأثير الزمني (تمديد الوقت للإنجاز) قد تم تقييمه بشكل صحيح ومبرر حسب الأصول.
- 5- التحقق مما إذا تم الأخذ في الاعتبار جوانب البيئة والصحة والسلامة أثناء التغييرات، حسب الاقتضاء.
- 6- التحقق من مستوى الموافقة المطلوبة للتغيير (مثل الموافقة من قبل مدير العقد أو المستفيد).

12-4 زيارات الموقع

تتمثل إحدى المسؤوليات الرئيسية للمستفيد طوال فترة تنفيذ عقد البنية التحتية في إدراكه جيدا لما يحدث في الموقع. لكن لن يمكنه بذلك على نحو فعال دون تفقد الموقع. لذلك يجب على الخبراء الفنيين التابعين للمستفيد القيام بالزيارات الميدانية الفعالة، كما يوصى بقيام المستفيد بزيارات ميدانية مشتركة مع مدير العقد. سيضمن ذلك إمكانية مناقشة أي مشكلات يتم تحديدها أثناء زيارات الموقع مع مدير العقد، والاتفاق على اتخاذ الإجراء الملائم.

يجب على مدير العقد القيام بزيارات تفتيشية لتفقد الموقع بصورة منتظمة للتأكد من إحراز التقدم في تنفيذ الأنشطة بما يتوافق مع متطلبات العقد. يجب التأكد من تمتع مدير العقد بالمهارات المناسبة لفحص الأنشطة التي يتم الاضطلاع بها وأن عمليات التفتيش يتم إجراؤها بصورة منتظمة بالاشتراك مع المقاول.

تتضمن الأمور التي يجب فحصها أثناء زيارة الموقع ما يلي:

- 1- متابعة الإجراءات المتفق عليها سابقا.
- 2- التقدم الفعلي في تنفيذ الأعمال مقابل المخطط / المقرر.
- 3- جودة الأعمال (هل تتوافق الأعمال مع متطلبات الجودة الواردة في المواصفات الفنية؟).
- 4- انتشار الموظفين والعمالة وفقا للعقد.
- 5- المواد والمعدات الخاصة بالمقاول (هل لدى المقاول جميع المعدات ومواد البناء اللازمة لإكمال الأعمال حسب المواصفات، وهل هي متاحة في الوقت المحدد؟)
- 6- تدابير الصحة والسلامة ليس فقط لموظفي المقاول، ولكن أيضًا المتعلقة بالسلامة العامة (هل تم تنفيذ جميع تدابير الصحة والسلامة اللازمة؟)
- 7- الأمور البيئية (هل يتم تنفيذ خطة الإدارة البيئية للمقاول على النحو المناسب؟)
- 8- مدى كفاية التدابير المعمول بها لإدارة مخاطر العنف الجنساني والاستغلال والاعتداء الجنسيين
- 9- هل يتم تنفيذ ميثاق سلوكيات العمل الخاصة بالمقاول على نحو فعال؟
- 10- التأكد من سريان التصاريح وتحديث كافة الوثائق.

12-5 مستندات مهندس / مدير العقد

يجب أن يمتلك المهندس / مدير العقد مجموعة من مستندات الرقابة المكتبية المتاحة للتفتيش. وكحد أدنى يجب أن تشمل هذه المستندات على ما يلي:

- 1- سجلات القياس: لعقود القياس
- 2- تقارير النشاط: اليومية والأسبوعية والشهرية يتم إعدادها في شكل جداول لتوضيح مقدار العمل المنجز، عدد الموظفين والمعدات المستخدمة، واستهلاك المواد، والاختبارات والعينات، وتقارير البيئة والصحة والسلامة، إلخ، بالإضافة إلى توضيح كافة الأحداث أو الحوادث وحالة الطقس وما إلى ذلك.
- 3- سجل المشكلات: يتم فيه تسجيل كافة المشكلات التي تحدث أثناء تنفيذ الأعمال، مع توصيفها على نحو مناسب وتوضيح تاريخ وقوعها والأسباب والتدابير التصحيحية المتخذة والجهة المسؤولة وحالة التصحيح، وغير ذلك.
- 4- أوامر التغيير: جميع أوامر التغيير التي توضح مبررات التغيير في الكميات والأسعار ووقت الإنجاز.
- 5- المراسلات: سجلات خاصة بجميع المراسلات مع المقاول وأي طرف ثالث.
- 6- سجل التفتيش والمراقبة: وهو عبارة عن سجل لعمليات التفتيش الفني التي يتم إجراؤها أو مشاهدتها من قبل المهندس / مدير العقد، بالإضافة إلى عمليات التدقيق والرقابة التي يقوم بها أي طرف ذي صلة (مثل المستفيد، والوكالة البيئية، والرقابة المالية، والسلطات المحلية، إلخ).

12-6 عقود التصميم والبناء

في حين اعتاد المستفيدون على استخدام المنهجية التقليدية لإنجاز المشروع عبر فصل التصميم عن البناء (مثل العقود القائمة على الكتاب الأحمر لفيديك)، فمن الممكن أن تشكل إدارة المنهجية القائمة على تسليم العقود المتكاملة مثل التصميم والبناء بعض التحديات. تم تخصيص هذا القسم مخصص لإدارة عقود التصميم والبناء.

عوامل النجاح

- يجب على المستفيدين مراعاة العوامل التالية عند إدارة عقود البناء والتصميم:
- 1- تتطلب عقود البناء والتصميم مستوى أعلى من الثقة والشراكة مقارنةً بنهج فصل التصميم عن البناء
 - 2- على المستفيد وضع معايير أداء محددة، وفعالة وقائمة على الأداء بدلاً من التصميم والرسومات التفصيلية.
 - 3- يتم بذل الجهد في عقود البناء والتصميم بما يتوافق مع نطاق العمل.
 - 4- يكون التصميم ملكاً للمقاول.
 - 5- يجب إنشاء فريق إدارة العقود في وقت مبكر والحفاظ على ترابطه.
 - 6- بينما في النهج التقليدي الذي يفصل بين التصميم والبناء كان يتولى المصممون القيام بالتصميم للمستفيدين والبنائون يقومون ببناء الأعمال المصممة، فهذا النهج يتطلب وجود فريق بناء متكامل مع متخصصي التصميم.

معايير الأداء / التشغيل

من المفيد إدراك أنه في النهج التقليدي الذي يفصل بين البناء والتصميم يتم إبلاغ المقاول بالمتطلبات من خلال الرسومات والمواصفات الكاملة. في المقابل، يقوم المستفيد في حالة عقود البناء والتصميم بالإعراب عن متطلباته من خلال وصف معايير الأداء / التشغيل. بناء على ذلك، يقوم المقاول بإعداد التصميم المطلوب.

مراجعة التصميم

نظراً لامتلاك المقاول للتصميم في هذا النوع من العقود، فإن مراجعة التصميم من قبل المستفيد / مدير العقد، تعني عادةً، ما لم يتم النص على خلاف ذلك، التحقق من أن التصميم يتوافق مع معايير الأداء. ويمكن السبب الرئيسي وراء ذلك في التأكد من أن مسؤولية التصميم القانونية تظل على عاتق المقاول.

الاجتماع الخاص بالتصميم الأولي

قد لا يتمكن المستفيد من توضيح كافة الأمور التي يفضلها أو ذكر كافة التوقعات المحتملة في مستندات العطاء / طلب تقديم المقترحات التي قد يتضمنها عقد البناء والتصميم المعقد. لذلك، بعد منح العقد، فإن من الممارسات الجيدة أن يتم عقد اجتماع تصميم أولي مع المقاول. يمكن أن يتضمن جدول أعمال هذا الاجتماع ما يلي:

- 1- بيان تفصيلي لنطاق التصميم يبين السمات المحددة للمهام (التي يمكن تصميمها ومراجعتها واعتمادها وبنائها بهذا الترتيب) وتحديد السمات التي قد يتمتع فيها المقاول بالمرونة أثناء التصميم.
- 2- تحديد السمات التي يكون فيها الخيار محدود أو لا يوجد أي خيار للتباين أثناء عملية التصميم، بحيث يكون الأمر واضحاً منذ البداية.
- 3- تحديد كافة معايير التصميم التي تم إدراجها بالرجوع إلى العقد.
- 4- تحديد كافة السمات التي يكون تصميمها قابلاً للتفسير من الناحية التعاقدية.
- 5- دراسة قائمة حلول التصميم الأولية الخاصة بجميع سمات الأعمال الواردة في النطاق.
- 6- مناقشة إجراءات مراجعة المستفيد / مدير العقد لمستندات إعداد التصميم وإنشاء نظام للتواصل.
- 7- إعداد نظام يمكن بموجبه حل الاختلاف في الحكم المهني الذي لم يتم تناوله بوضوح من خلال لغة العقد على وجه السرعة.

إدارة العقود

تعتمد إدارة العقود التقليدية التي تفصل بين التصميم والبناء على إدارة استشاريين التصميم والمخرجات الخاصة بهم وإدارة مقاول الإنشاء والأشغال الخاصة بهم. بينما في عقد البناء والتصميم، يتحمل المقاول مسؤولية التصميم والبناء.

يتطلب التحول الثقافي من العقود التقليدية إلى إدارة عقود التصميم والبناء أن يقوم كل من المستفيد والمقاول بإنشاء نظام إدارة للعقود يدعم تطوير التصميم ويمكنه التجاوب مع متطلبات العقد. يتعين على المستفيد / مدير العقد أن يكون على دراية بعنصر الوقت في إدارة عقود البناء والتصميم، بالإضافة إلى حقيقة توقع المقاول التعاون من قبل المستفيد / مدير العقد وذلك من خلال مراجعات التصميم بشكل سريع. نظرًا لأهمية التنسيق الوثيق أثناء مرحلة التصميم، فمن الموصي به أن يكون لدى المقاول خبير تصميم ذو قدرات فنية يضطلع بإدارة عملية التنسيق الداخلي والخارجي أثناء مرحلة التصميم.

إذا كان المستفيد يمتلك أنظمة مستقلة لإدارة التصميمات والإنشاءات، فيجب أن يتم الدمج بينها وتشغيلها طوال فترة تنفيذ عقد البناء والتصميم.

المدفوعات

يتم تحديد نطاق عقود البناء والتصميم من خلال مجموعة من معايير الأداء التي يتعين استكمالها خلال فترة زمنية محددة. ويتطلب ذلك عادةً من المقاول تقديم سعر إجمالي (ويتم تقسيمه وفقًا للأنشطة من أجل تسهيل المدفوعات). ونظرًا لأن التكلفة والوقت يكونان محددان بالفعل في العقد، فإن الجودة تكون مقيدة بكل من التكلفة والجدول الزمني. ونتيجة لذلك، فإنه من المهم بالنسبة لكل من المقاول والمستفيد الإدراك التام والاتفاق على متطلبات الجودة في بداية العقد.

قابلية البناء

تتمثل إحدى الفوائد الكامنة في نهج عقود البناء والتصميم في تحسين قابلية البناء، ويعزي ذلك إلى مساهمة المقاول بدرجة كبيرة خلال مرحلة التصميم. على عكس النهج التقليدي الذي يفصل بين البناء والتصميم، يمكن الأخذ في الاعتبار تصميم عقود البناء والتصميم التي يتم فيها مراجعة قابلية البناء بصورة مستمرة. لتعظيم فوائد هذه المراجعة، يجب أن يلعب نظام إدارة عقود البناء والتصميم دورًا فعالًا لتسهيل إجراء هذه العملية التي تتسم بالأهمية البالغة.

المدفوعات المرحلية

اعتاد المستفيدون على استخدام عقود سعر الوحدة التي يتم فيها استخدام الكمية الخاصة بالبنود المحدد سعر وحدتها لحساب الدفعات المرحلية والتي يمكن للمستفيد خلالها استيعاب مخاطر تجاوز الكمية. يجب إدارة الانتقال إلى عقود البناء والتصميم ذات السعر الإجمالي بحذر لضمان إدراك الأطراف المتعاقدة للآثار المالية المترتبة.

من أجل تسهيل الدفع، وقبل الدفعة المرحلية الأولى يمكن للطرفين الاتفاق على جدول زمني للقيم، أي تقسيم كل بند من بنود المبلغ الإجمالي للعقد إلى عناصر مكونة لمخرجات التصميم أو أعمال البناء، وبناء على ذلك يتم المطالبة بسداد المدفوعات المرحلية الخاصة بها. يتطلب ذلك بشكل أساسي من مقاولي عقود البناء والتصميم تحديد قيمة كل نشاط في البرنامج. يجب أن يتضمن الجدول الزمني للقيم تفاصيل كافية لتسهيل التقييم المستمر لطلبات الدفع والتقارير المرحلية. سوف يتيح ذلك للمستفيد / مدير العقد عند المراجعة والموافقة بوضع تقدير دوري للمدفوعات الخاصة بتلك الأنشطة التي يتم تنفيذها خلال فترة السداد. ويساعد ذلك المستفيد / مدير العقد على التأكد من أن المدفوعات المرحلية المستحقة للمقاول تعكس التقدم الفعلي للأعمال على نحو معقول. كما يضمن أن يستمر المقاول في الحصول على مدفوعات مرحلية حالما يقوم بتنفيذ الأنشطة الفعلية.

12-7 مطالبات المقاول المتعلقة بعقود الإنشاءات

تحدد شروط عقد فيديك المطالبة على أنها طلب أو تأكيد الحق من قبل أحد الأطراف المتعاقدة للحصول من الطرف الآخر على استحقاق أو تعويض ناشئ عن أي بند من شروط العقد، أو فيما يتعلق بالعقد أو الناتج عن العقد أو تنفيذ الأشغال.

من خلال الممارسات الجيدة لإدارة العقود، يجب على المستفيد ومدير العقد اتخاذ التدابير التالية لتجنب أية مواقف قد تسفر عن تقديم المقاول لمثل هذه المطالبات. وتتضمن تلك التدابير ما يلي:

- 1- الفهم التام لوثيقة العقد وكيفية تنفيذه
- 2- التأكد من السداد في الوقت المناسب عند تنفيذ الأعمال بنجاح
- 3- التأكد من تحديد نطاق الأعمال الملائم والمواصفات المناسبة وتوفير التصميم والرسومات في الوقت المناسب (إذا كان ذلك من مسؤولية صاحب العمل).
- 4- توفير حيازة الموقع في الوقت المناسب.
- 5- التأكد من الرد على إخطارات المقاول في الوقت المناسب.

دور مدير العقود

يلعب مدير العقد (المهندس، ممثل صاحب العمل، إلخ) دورًا رئيسيًا في اتخاذ قرار عادل بشأن أي مسألة أو مطالبة، وفقًا للعقد، ومع مراعاة جميع الظروف ذات الصلة. يحكم الاتفاق أو القرار، على سبيل المثال، البند الفرعي 3.7 من شروط عقد الإنشاءات فيديك 2017، والذي يطلب من المهندس عند تنفيذ واجباته بموجب البند الفرعي التصرف على نحو محايد تجاه الأطراف المتعاقدة وعدم الأخذ في الاعتبار عمله لحساب صاحب العمل. وبالمثل، تم التعامل مع هذه المسألة، على سبيل المثال، في البند الفرعي 3.5 المتعلق بالاتفاق أو اتخاذ القرار وفقًا لعقود فيديك: شروط عقد تسليم المفتاح فيديك 2017 والذي ينص على أنه لا يجوز اعتبار ممثل صاحب العمل متصرفًا نيابة عن صاحب العمل عند تنفيذ الواجبات المنوطة بها بموجب هذا البند الفرعي.

المتطلبات الخاصة بمطالبات المقاول

بشكل عام، تحدد مستندات العقد العلاقة الأساسية بين الأطراف المتعاقدة وتشكل أساس المطالبات. يجب أن تتضمن المطالبات بيانات عن الأساس التعاقدية و / أو أي أساس قانوني آخر.

تقديم الإخطارات والمستندات في التوقيت المناسب

يعد وتقديم الإخطارات والمستندات في الوقت المناسب من قبل المقاول أمرًا ضروريًا لأن التأخر في الإخطار أو تقديم المستندات سيترتب عليه بعض العواقب وفقًا للعقد.

إثبات الاستحقاقات والتعويضات

يتوقع من مدير العقد التأكد، بقدر الإمكان، من أن المطالبة المقدمة من قبل المقاول مدعومةً بتحليل التكاليف الفعلية والأدلة المستندية المؤيدة مثل الفواتير والتقارير والسجلات وما إلى ذلك.

تقييم المطالبة

يقوم المستفيد / مدير العقد بتقييم المطالبة للتأكد من أن المقاول قد أوضح أنه:

- 1- يحق له تقديم المطالبة المتعلقة بالتكلفة / الوقت بموجب العقد
- 2- قد تكبد بالفعل تكلفة / وقتًا إضافيًا، وأن التكلفة / الوقت المطالب به معقول
- 3- هناك سببًا ونتيجة مترتبةً على تقصير المستفيد والأضرار التي تكبدها المقاول.

8-12 المطالبات الناتجة عن تأخير التنفيذ

تحديد مهلة التمديد

يترتب على تمديد الجدول الزمني للمقاول بعض الآثار على كل من الجدول الزمني للتنفيذ وزيادة الأسعار. يجب على المستفيد / مدير العقد التأكد من تقديم المقاول التفاصيل الكافية، بما في ذلك جدول العقد المحدث وجدول التأثير (أحداث التأخير)، التي تبرر بوضوح تمديد الوقت المطلوب.

تحديد التكلفة

يجب على المستفيد / مدير العقد التحقق بعناية من تحديد أي تكاليف مرتبطة بالتأخير القابل للتعويض. من الأمثلة على ذلك ما يلي:

- 1- تكاليف العمالة أو المعدات الإضافية: عندما يكون التأخير ناتجاً عن إجراء ما من جانب المستفيد، يجوز للمقاول عادةً المطالبة بعمالة أو معدات إضافية. عند المطالبة بعمالة أو معدات غير مستخدمة، يحتاج المقاول إلى إثبات أنه لا يمكن تفريغ العمالة أو المعدات أو استخدامها في أنشطة أخرى دون المخاطرة بعدم التوفر للعقد عند الحاجة.
- 2- النفقات العامة للموقع والمركز الرئيسي: في حين أن التكلفة المباشرة للعقد قد تنخفض خلال فترة التأخير، فإن النفقات العامة للموقع والمركز الرئيسي (الثابتة عادةً) تستمر في التراكم خلال فترة التأخير. لذلك قد لا يتم استيعاب جزء معين من التكلفة العامة أو يتم تمديدها بسبب التأخير. يجب على المستفيد / مدير العقد التأكد من أن مطالبة المقاول بالنفقات العامة غير المستوعبة قد تم إثباتها على نحو معقول.
- 3- الربح: بالإضافة إلى استرداد النفقات العامة، قد يتمكن المقاول من استرداد الأرباح على التكاليف الإضافية. يجب على المستفيد / مدير العقد التحقق من العقد للتحقق مما إذا كانت النصوص التعاقدية ذات الصلة تسمح بتعويض التكلفة فقط أو التكلفة + الربح. إذا لم تكن نسبة الربح محددة بالفعل في العقد، يجب على المستفيد التأكد من أن معدل الربح المطالب به معقول.

9-12 تقييم المبالغ المطالب بها من قبل المقاول

التكلفة المعقولة

من المتوقع أن يتحقق مدير العقد من أن مطالبات المقاول، إن وجدت، تعتمد على أسعار الوحدات المتعاقد عليها بشأن البنود المكافئة أو المماثلة. عندما لا تكون أسعار الوحدات المكافئة المتعاقد عليها قابلة للتطبيق (على سبيل المثال، بند عمل جديد)، يجب أن يستند القياس الكمي إلى التكاليف التاريخية الفعلية المسجلة والالتزام بها باعتبارها التكاليف المتكبدة في دفاتر المقاول. عندما لا يكون ذلك قابلاً للتطبيق، يمكن استخدام أسعار السوق كبديل.

تحليل الفواتير الخاصة بالمقاول

في حالة طلب التغيير، فإن أول قرار يتعين على المستفيد / مدير العقد اتخاذه هو التحقق مما إذا كان العمل الإضافي المطالب به ليس ضمن نطاق البنود المتعاقد عليها، وأنه تم وصفه من قبل المقاول كبند إضافي على نحو غير صحيح. في مثل هذه الحالة، من المهم فهم طبيعة العمل الذي يطالب به المقاول كعمل إضافي. بمجرد إثبات ذلك، يجب التحقق من التكاليف المطالب بها لتكون مرتبطة بالعمل الإضافي ومعقولة كما هو مذكور أعلاه.

تحليل تكاليف العمالة والمواد والمعدات

عادة ما يقوم المقاول بتحليل المبلغ المطالب به من حيث العمالة والمواد والمعدات.

توجد العديد من الطرق والأساليب في المجال الصناعي لتحديد تكاليف الملكية والتشغيل، أي رأس المال المسترد من قبل المقاول. قد يشير المستفيد / مدير العقد إلى أكثر الطرق شيوعاً لحساب تكاليف الملكية والتشغيل.

يجب على المستفيد / مدير العقد تقييم أن الطريقة المعمول بها معقولة ومناسبة. وبالنسبة للمطالبات المعقدة نسبياً، فإنه من المفيد طلب الدعم من خبير متمرس بالمطالبات، حيث غالباً ما يكون هناك خلاف بين المقاول والمستفيد / مدير العقد بشأن التكاليف التي سيتم تغطيتها وكيفية حسابها.

النفقات العامة

قد تتضمن مطالبات البناء بطبيعتها المطالبة بسداد النفقات العامة، باعتبارها أحد مكوناتها. قد تكون كل من النفقات العامة الخاصة بالموقع والنفقات العامة الخاصة بالمكتب الرئيسي من عناصر المطالبة التي يكون التأخير سبباً في تكبيدها.

1- **النفقات العامة الخاصة بالموقع:** هي تكاليف تعاقدية مباشرة مثل الطاقة والمياه والاتصالات والتي يمكن تحديدها بسهولة.

2- **النفقات العامة الخاصة بالمركز الرئيسي:** يعتمد مفهوم النفقات العامة غير المستوعبة على افتراض أنه خلال فترة التأخير أن التدفق النقدي المفترض تحقيقه من العقد المتأخر لم يعد متاحاً. وبالتالي، فإن النفقات العامة للمركز الرئيسي، والتي تكون ثابتة بشكل عام، سيتم استيعابها من خلال أنشطة المقاول الأخرى. ومع ذلك، فإن الجزء القابل للتخصيص من النفقات العامة للمكتب الرئيسي والذي يعزى إلى حدوث تأخيرات لن يتم بهذه الطريقة المباشرة. وتكمن إحدى الطرق التي يطبقها المقاول لتحديد النفقات العامة غير المستوعبة للمكتب الرئيسي في صيغة **Eichley** (برجاء النظر أدناه). بشكل عام، قبل تطبيق هذه الصيغة، يجب على المقاول إظهار أنه ليس من الحكمة ومن غير العملي أن يقوم بعمل آخر خلال فترة التأخير في ضوء الحقائق والظروف.

صيغة Eichley

تعد صيغة **Eichley** إحدى النهج المستخدمة لتقدير النفقات العامة الخاصة بالمركز الرئيسي غير المستوعبة والنتيجة عن التأخيرات في الإنشاءات. قد يطلب المستفيد/ مدير العقد بعض المعلومات الإضافية من أجل دعم بعض السمات على النحو التالي:

- 1- هل أدت التأخيرات إلى انخفاض تدفق التكاليف المباشرة؟
- 2- هل النفقات العامة الخاصة بالمكتب الرئيسي للمقاول ذات صلة بحيث يتم التأكد من عدم تضمين التكاليف المشكوك فيها؟
- 3- هل كانت هناك إمكانية للمقاول لتحويل النفقات العامة إلى عقود أخرى متزامنة مع العقد قيد الطعن؟ يجب على المقاول، على سبيل المثال، إثبات عدم قدرته على القيام بأعمال أخرى متزامنة.

دراسة حالة: صيغة Eichley

هذا المثال عبارة عن عملية حسابية لتحديد جزء النفقات العامة الخاصة بالمركز الرئيسي الذي سيتم تخصيصه للعقد. من المتوقع أن يدفع العقد الحصة العادلة من النفقات العامة للمركز الرئيسي وهذه طريقة لحساب هذا المبلغ.

صيغة Eichley الأساسية

- 1- النفقات العامة القابلة للتخصيص. عملية حسابية لتحديد جزء النفقات العامة للمركز الرئيسي الذي يجب تخصيصه للعقد. من المتوقع أن يدفع هذا العقد نصيبه العادل من النفقات العامة للمركز الرئيسي وهذه طريقة لحساب هذا المبلغ.

$$\text{النفقات العامة القابلة للتخصيص} = \text{سعر العقد} \times \text{إجمالي النفقات العامة للمركز الرئيسي} \\ \text{إجمالي فواتير الشركة}$$

- 2- النفقات العامة اليومية القابلة للتخصيص: بعد ذلك، نريد تحديد المعدل اليومي لتخصيص النفقات العامة الخاصة بالمركز الرئيسي

النفقات العامة اليومية القابلة للتخصيص = النفقات العامة القابلة للتخصيص بالعقد
مدة العقد باليوم

3- **خسائر النفقات العامة الخاصة بالمركز الرئيسي:** يعبر عنه ببساطة عن ضرب عدد أيام التأخير القابلة للتعويض في معدل النفقات العامة اليومية القابلة للتخصيص

خسائر النفقات العامة الخاصة بالمركز الرئيسي = النفقات العامة اليومية القابلة للتخصيص × أيام التأخير القابلة للتعويض

مثال عملي:

سعر العقد 10 مليون دولار. عانى المقاول من تأخيرات قابلة للتعويض لمدة 20 يومًا. خلال هذه الفترة، لدى المقاول 10 عقود بقيمة إجمالية 80 مليون دولار. بلغ إجمالي النفقات العامة للمركز الرئيسي للمقاول خلال هذه الفترة مليوني دولار. مدة هذا المشروع، بما في ذلك التأخير المبرر 400 يوم. فيما يلي عينة لحساب خسائر النفقات العامة الخاصة بالمركز الرئيسي:

النفقات العامة للعقد القابلة للتخصيص = $80/2 \times 10 = 0.25$ مليون دولار = 250000 دولار

النفقات العامة اليومية القابلة للتخصيص = $400/250.000 = 0.0016$ دولارًا أمريكيًا في اليوم

خسائر النفقات العامة للمركز الرئيسي (النفقات العامة غير المستوعبة) = $625 \times 0.0016 = 1$ دولارًا أمريكيًا

لذلك يجوز للمقاول أن يطالب بتعويض قدره 12500 دولار أمريكي عن النفقات العامة للمركز الرئيسي التي كان يتعين تخصيصها للعقد بسبب زيادة مدة العقد.

المربع 9 - دراسة حالة - صيغة *Eichleay*

10-12 استلام عقود البناء

بمجرد اكتمال الأشغال أو المصنع بشكل كبير وفقًا للعقد باستثناء أي عمل صغير عالق وعيوب (كما هو مدرج في شهادة الاستلام) والتي لن تؤثر بشكل كبير على الاستخدام الآمن للأشغال أو المصنع، فإنه يتم إصدار شهادة الاستلام / شهادة إتمام الأعمال، ويقوم المستفيد باستلام الأشغال (أو جزء منها، حسب الاقتضاء). بالنسبة للمصنع، على سبيل المثال، يتبع ذلك بدء التشغيل (بما في ذلك اختبارات الضمان الوظيفي) وشهادة القبول التشغيلي.

عند إتمام الأشغال، ووفقًا للعقد، تنتقل مسؤولية إدارة والإشراف على ومخاطر الخسائر عادةً إلى المستفيد وتبدأ فترة المسؤولية عن العيوب. قبل استلام المستفيد، من المتوقع أن يضمن مدير العقد أداءً جوهريًا من قبل المقاول، ويتضمن ذلك ما يلي:

- 1- استكمال الاختبارات المطلوبة بنجاح واكمال الأشغال أو المصنع جوهريًا على النحو المحدد.
- 2- تسليم كافة الأمور المتعلقة بالتصميم الخاص بالبيئة والصحة والسلامة.
- 3- استيفاء المتطلبات التعاقدية من قبل الأطراف المتعاقدة.
- 4- تسليم المستندات المطلوبة تعاقديًا (مثل أدلة التشغيل والصيانة، وسجلات التنفيذ النهائية وما إلى ذلك) من قبل المقاول والتأكد من أنها مقبولة.
- 5- توفير الضمانات الخاصة بالمعدات والوثائق الخاصة بأي معدات تم تركيبها.
- 6- إعادة جميع الأسطح إلى وضعها السابق (ما لم يتم اعتبار الأجزاء ثانوية ويتم إدراجها في القائمة الواردة بشهادة الاستلام التي يتعين على المقاول تنفيذها).
- 7- استعادة السمات الإضافية مثل مواقع المحافر والمحاجر ومواقع الإزالة وفقًا للتصاريح أو الموافقات أو تعليمات مدير العقد
- 8- التأكد من خلو الموقع من الحطام وإعادة كافة الأمور المطلوبة إلى وضعها السابق.
- 9- مراجعة كافة أوامر التغيير للتأكد من اكتمالها.
- 10- مراجعة ملاحظات المستفيد للتأكد من تلبية كافة الطلبات وجاهزية الموقع للتسليم.
- 11- إجماع (المعدات والأفراد، إلخ) من موقع العمل بطريقة منظمة.

11-12 فترة المسؤولية عن العيوب

عند إنهاء الأعمال، يقوم المقاول بمعالجة كافة الأعمال المعلقة والعيوب الناتجة عن التصميم والتصنيع وما إلى ذلك وفقًا لما هو محدد في العقد. ويتحمل المقاول التكلفة والمخاطر ذات الصلة. تعد فترة المسؤولية عن العيوب مهمة لأنها فرصة لاستكمال أي

أعمال معلقة (لم تؤثر على الإنجاز الجوهري) وترميم أو استبدال أو إصلاح أي عيوب مخفية في الأعمال قد تظهر أثناء فترة المسؤولية عن العيوب.

يجب على المستفيد التأكد من أن الموظفين الحاصلين على التدريب الملائم هم من يقومون بتشغيل / صيانة الأشغال / المرافق، حيث إنه، وفقا للعقد، لن يتحمل المستفيد، خلال فترة المسؤولية عن العيوب، تغطية التشغيل غير السليم أو صيانة الأشغال / المرافق (غير الناتجة عن أمور يكون المقاول مسؤولاً عنها) بالإضافة إلى عدم تغطية تنفيذ الأعمال / المرافق غير المطابقة للمواصفات المنصوص عليها في العقد.

القسم 13 - اعتبارات خاصة – إدارة مخاطر البيئة والصحة والسلامة في عقود الأشغال

1-13 معلومات أساسية

يتطلب التأكد من تنفيذ متطلبات البيئة والصحة والسلامة في عقود الأشغال وجود مهنيين يتمتعون بالمهارات المناسبة ليكونوا جزءًا من الفرق التي تدير العقد وتنفذه. قد يُطلب من هؤلاء المهنيين العمل على أساس دوام جزئي أو بدوام كامل، اعتمادًا على طبيعة مخاطر وتأثيرات البيئة والصحة والسلامة والبيئة الذي يؤديه.

بجانب متطلبات البيئة والصحة والسلامة للأشغال، فقد ثبتت الحاجة إلى المهارات والخبرات البيئية أو الاجتماعية أو الصحية والسلامة المتخصصة أثناء إعداد مستندات المشتريات. تنص التعليمات والمعلومات حول كيفية دمج متطلبات البيئة والصحة والسلامة في مستندات الشراء (بما في ذلك مواصفات الأشغال والاختصاصات لمديري العقود) في المذكرة الإرشادية بشأن الاعتبارات الجنسانية والمشتريات العامة الاجتماعية والمستدامة.

يصف هذا القسم مسؤوليات اختصاصيين البيئة والصحة والسلامة (باعتبارهم جزءًا من فريق مدير العقد والمقاول والمستفيد) أثناء بدء / تجهيز العقد، وتنفيذ وإغلاق العقد (الاستلام). لن يقتصر ذلك على وصف مسؤولياتهم وفقًا للدور المنوط بهم / المنظمة، ولكن أيضًا، عند الاقتضاء، سيتم وصف المهام التي قد يشتركون بها في القيام بها، أو مع الهيئات الأخرى مثل السلطات التنظيمية (مع التمتع بالحق في فحص ومراقبة أنشطة البناء المتعلقة بالبيئة والصحة والسلامة).

2-13 العلاقات والمسؤوليات

لفهم المسؤوليات المنوطة بهم بشكل كامل، يحتاج المتخصصون البيئيون أو الاجتماعيون أو المتخصصون في مجال الصحة والسلامة إلى تقدير المسؤوليات الأكثر شمولًا للدور الذي يؤديه (مثل مدير العقد أو المقاول أو المستفيد) والمهارات اللينة والصعبة التي تتطلبها هذه الأدوار. يتم تقديم وصف للعلاقات بين هذه الأدوار، ومجالات مسؤوليتها، والمهارات المطلوبة لأداء كل دور في قسم المبادئ العامة وإدارة العلاقات الوارد سابقًا في هذه المذكرة الإرشادية.

بالإضافة إلى ذلك، حددت الأقسام السابقة من هذه المذكرة الإرشادية المواضيع التي تتفاعل فيها البيئة والصحة والسلامة والأمن مع إجراءات إدارة العقود الأوسع (على سبيل المثال في إعداد خطة إدارة العقود). لذا، يوصى بعدم قراءة هذا القسم بمعزل عن المذكرة الإرشادية بأكملها.

3-13 لمحة عامة على الأدوار

متخصصو البيئة والصحة والسلامة والبيئة لدى المستفيد

يجب على المستفيد مراقبة أداء مديري العقود في التأكد من أن المقاول (بما في ذلك المقاولون من الباطن) يفي بالمتطلبات التعاقدية الخاصة بالبيئة والصحة والسلامة من خلال التعبئة والإنشاء والإجلاء.

ينبغي على المستفيد تقييم أداء مدير العقد من خلال: مراجعة التقارير الدورية (شهرية عادة) التي يقدمها مدير العقد حول أداء المقاول بشأن البيئة والصحة والسلامة، وكيفية أداء المقاول في الموقع (زيارات موقع المستفيد)، ومدى فعالية الاجتماعات الخاصة بالمشروع في التعامل مع قضايا البيئة والصحة والسلامة.

بالإضافة إلى التقارير الدورية، يتعين اشتراط إخطار المستفيد على الفور بأي حدث خطير يتعلق بالبيئة والصحة والسلامة (مثل وقوع حادث خطير أو وفاة في الموقع): تعد طريقة استجابة مدير العقد لهذا الحدث مؤشرًا على أداء مدير العقد. يُمكن

الإبلاغ في الوقت المناسب (على النحو المنصوص عليه في العقود المعمول بها) عن أداء ونتائج البيئة والصحة والسلامة المستفيد من تحديد فرص التحسين، ومعالجة مشكلات الأداء الضعيفة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية التعاقدية حسب الاقتضاء. بالإضافة إلى مراجعة التقارير المكتوبة، من الضروري عقد اجتماعات دورية مع مدير العقود لمراجعة أداء البيئة والصحة والسلامة والأمن مقابل المتطلبات التعاقدية وتحديد أي مخاطر أو قضايا ناشئة.

متخصصو البيئة والصحة والسلامة والبيئة التابعين لمدير العقود

يكون مدير العقد مسؤولاً عن الإشراف / مراقبة تنفيذ المقاول بمتطلبات البيئة والصحة والسلامة الخاصة بالعقد.

يتعين على متخصصي إدارة البيئة والصحة والسلامة التابعين لمدير العقود أن يكونوا على دراية بالواجبات والأدوار والتفويضات والسلطات الموكلة إليهم وأن يكونوا على دراية كاملة بالأحكام ذات الصلة في العقد بما في ذلك متطلبات ومواصفات البيئة والصحة والسلامة السارية. فعلى سبيل المثال، يجب على المتخصصين في إدارة البيئة والصحة والسلامة التابعين لمدير العقود مراجعة أي مقترحات لتغيير العقد للتأكد من أن الاقتراح قد أولى الاهتمام الكافي لجوانب البيئة والصحة والسلامة.

يجب على متخصصي البيئة والصحة والسلامة التابعين لمدير العقود أثناء تأدية الوظائف المنوطة بهم أن يكونوا على دراية بأدوار موظفي مدير العقود الرئيسيين الآخرين (مثل المهندس المقيم)، واحترام بروتوكول الاتصالات ذي الصلة بالعقد الذي يصف الشخص المخول بإصدار البلاغات والمتطلبات أخرى.

متخصصو البيئة والصحة والسلامة والبيئة التابعون للمقاول

يجب على متخصصي البيئة والصحة والسلامة التابعين للمقاول تقديم المشورة للمقاول بشأن التدابير اللازمة لضمان الالتزام بمتطلبات الأشغال / صاحب العمل بشأن البيئة والصحة والسلامة والبيئة أثناء تنفيذ الأعمال.

يجب أن يعمل المتخصصون في مجال البيئة والصحة والسلامة التابعين للمقاول بمثابة "عيون وآذان" في الموقع لدعم وضمان وفاء جميع موظفي المقاول (بما في ذلك المقاولون من الباطن) بالتزامات البيئة والصحة والسلامة التعاقدية. لذلك يجب عليهم المحافظة على علاقة مهنية مع جميع موظفي المقاول.

يجب على متخصصي البيئة والصحة والسلامة لدى المقاول التأكد من توفير المعدات والمواد والموارد الأخرى اللازمة للوفاء بالمتطلبات مثل أدوات الانسكاب، وصواني التنقيط، وأدوات فصل النفايات، ومخازن الإيداع، والمخازن المغطاة، وغسيل المركبات، وحفر غسيل الخرسانة، وما إلى ذلك من أجل تحقيق النتائج البيئية المحددة. يجب عليهم أيضاً التأكد من توفير المعدات والمواد الأخرى اللازمة لضمان الصحة والسلامة في الموقع، مثل واقية الفلاش باك للحام، وأقنعة للحام، والقبعات، والقفازات، والأفرولات، والأحذية، ووسائل وقاية الأذن والعين، وبنادق السرعة وعدادات الضوضاء ومراقبة حركة المرور وشريط الحاجز واللافتات والمبارزة.

متخصصو البيئة والصحة والسلامة والبيئة المستقلون

يمكن توظيف متخصصين في البيئة والصحة والسلامة والأمن مستقلين للعمل كمراقبين من أطراف ثالثة لتقديم المشورة للبنك و / أو المستفيد حول ما إذا كانت المتطلبات البيئية والاجتماعية المتفق عليها للمشروع يتم تنفيذها على النحو المطلوب. على الرغم من عدم وجود علاقة تعاقدية مباشرة بينهما، يجب على المتخصصين في إدارة البيئة والصحة والسلامة التابعين للمقاول ومدير العقود تقديم الدعم إلى مراقب الطرف الثالث حسب الضرورة للقيام بواجباتهم.

الهيئات التنظيمية

يتعين على الأطراف المتعاقدة إدراك أنه في العديد من الولايات القضائية توجد سلطات تنظيمية تُحدد وظيفتها من قبل القانون. قد تقوم هذه السلطات بإجراء عمليات تفتيش دورية لتحديد ما إذا كانت الأنشطة يتم تنفيذها وفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها و / أو شروط التصريح. ويكمن الغرض من ذلك عادة في دعم تطبيق القانون وليس المراقبة اليومية لمدى الالتزام بالوفاء بالمتطلبات والالتزامات التعاقدية. قد يكون لهذه الهيئات سلطة التحقيق في انتهاكات القانون واتخاذ التدابير المناسبة مثل الاحتجاج بالإجراءات القضائية، أو إصدار تعليمات لوقف العمل، أو إصدار غرامات أو طلب اتخاذ إجراءات معينة. لذا، من المهم أن تتعاون الأطراف المتعاقدة معهم.

13-4 تجهيز العقد/ بدء العقد

بعد إرساء العقد وقبل بدء الأعمال، هناك شروط يجب الوفاء بها وفقاً لما تم ذكره في قسم بدء العقد من هذه المذكرة الإرشادية. يبدأ بدء الأعمال عادةً بمرحلة تجهيز أو ما قبل البناء يتم خلالها تحضير الموقع للإنشاءات.

يجب أن تُدار فترة التجهيز بعناية من قبل الأطراف المتعاقدة، وبالنظر إلى أهميتها في تنفيذ العقد بنجاح، فقد تتطلب مرحلة التجهيز للعقد نفسها خطة. للاطلاع على نموذج للخطة، برجاء الرجوع إلى الملحق 4 من هذه المذكرة.

يمكن أن تشمل مرحلة التجهيز أو مرحلة ما قبل الإنشاءات الأنشطة الرئيسية مثل تهيئة الأرض، والحفر، وبناء الطرق المؤدية إلى الموقع، وإنشاء موقع العمل، وبناء أماكن إقامة موظفي المقاول. غالباً ما يتم التغاضي خلال هذه الفترة عن تأثيرات البيئة والصحة والسلامة، وبالتالي فمن المهم وضع الوثائق والتدريب والإجراءات والأنظمة الصحيحة بشكل صحيح لضمان تحديد جميع تأثيرات البيئة والصحة والسلامة وإدارتها على النحو مناسب.

يجب ألا يطلب المستفيدون من المقاولين بدء العمل حتى يقتنع مدير العقد بأنه تم اتخاذ التدابير المناسبة لمعالجة المخاطر والتأثيرات المتعلقة بالبيئة والصحة والسلامة. وينبغي الاتفاق على هذه التدابير المناسبة خلال اجتماع التجهيز للعقد، وكحد أدنى، يجب على المقاول تطبيق استراتيجيات الإدارة وخطط التنفيذ وميثاق السلوكيات الخاصة بالبيئة والصحة والسلامة والبيئة التي تم تقديمها كجزء من العطاء / العرض وتم الموافقة عليها باعتبارها جزء من العقد.

خلال مرحلة تجهيز / بدء العقد من قبل المقاول، يجب عليه القيام بما يلي.

عقد الاجتماعات الخاصة بالتجهيز للعقد

يجب على المستفيد التأكد من مناقشة متطلبات البيئة والصحة والسلامة خلال اجتماعات التجهيز للعقد حتى يكون لدى جميع الأطراف الفهم المشترك وإدراك التزاماتهم. خلال الاجتماع، يجب أن يتفق مدير العقد مع المقاول على المستندات والمعلومات المطلوبة قبل أي نشاط، من أجل إدارة مخاطر وتأثيرات البيئة والصحة والسلامة بفاعلية، مثل أسلوب البيانات / أنظمة العمل الآمنة. يجب ألا يقتصر الاجتماع على متخصصي البيئة والصحة والسلامة والبيئة فحسب، بل يجب أن يضم أيضاً المديرين المسؤولين التابعين للمستفيد والمقاول ومدير العقود وأي طرف آخر ذي صلة.

مراجعة وإعداد استراتيجيات الإدارة وخطط التنفيذ

يتعين على مدير العقد أن يطلب من المقاول إعداد برامج لمراجعة وتطوير استراتيجيات الإدارة وخطط التنفيذ إضافةً لتلك المتفق عليها عند إرساء العقد؛ لضمان الإدارة الفعالة لجميع مخاطر وتأثيرات البيئة والصحة والسلامة التي يحتمل أن تنشأ أثناء التجهيز للعقد. ويجب أن تخضع هذه البرامج لموافقة مسبقة من مدير العقد. في حالة عدم جاهزية خطة إدارة الصحة والسلامة أثناء التجهيز للعقد، فيجب إعداد خطة مراجعة وإعداد استراتيجيات الإدارة وخطط التنفيذ تصف كيفية تنفيذ أنشطة التجهيز بأمان.

يجب أن يُطلب من المقاول على أساس مستمر خلال مرحلة التجهيز والتنفيذ، للحصول على موافقة مسبقة من مدير العقد، المزيد من خطط مراجعة وإعداد استراتيجيات الإدارة وخطط التنفيذ حسب الحاجة لتكملة تلك المتفق عليها بالفعل لإدارة وتأثيرات مخاطر البيئة والصحة والسلامة على الأعمال الجارية.

مراقبة ميثاق سلوكيات العمل الخاص بالمقاول ومدير العقود

يجب على المستفيد مراقبة الأعمال للتأكد من وجود وتنفيذ ميثاق سلوكيات عمل خاص بالمقاول ومدير العقد، طبقاً لما تم الاتفاق عليه في العقود المعنية. يجب على المقاول ومدير العقد مراعاة أن الالتزام بميثاق سلوكيات العمل يبدأ منذ اليوم الأول من توقيع العقد.

تأكيد المقترحات التعريفية بشأن البيئة والصحة والسلامة

يجب على المستفيد التأكد من أن المقاول ومدير العقد يقدمان التوعية بشأن البيئة والصحة والسلامة وتعريف جميع الأفراد المصرح لهم بالتواجد في الموقع بها.

يجب أن يصف محتوى التدريب التعريفي تأثيرات البيئة والصحة والسلامة على العقد والأنشطة التي يجب القيام بها لإدارة المخاطر؛ ووصف الواجبات والمسؤوليات المختلفة للموظفين، والتأكد من فهم ميثاق السلوك بشأن البيئة والصحة والسلامة، وعلاقات أصحاب المصلحة، والترتيبات الأمنية كحد أدنى. علاوة على ذلك، يجب أن يكون الموظفون المعنيون من جميع الأطراف المشاركة في تنفيذ وإدارة العقد على دراية بالعامل وآليات الشكاوى العامة وكيفية الوصول إليها، ويجب على المتعاقدين تطوير وتوفير التدريب المناسب (للعقد) للموظفين على جميع المستويات للتوعية بشأن العنف الجنسي والاستغلال الجنسي والعنف القائم على النوع الاجتماعي.

من الأمور الأخرى التي يجب أخذها في الاعتبار عند إعداد برامج التدريب التعريفية الخاصة بالبيئة والصحة والسلامة:

- 1- التغطية: لتشمل موظفي المستفيد وموظفي مدير العقد وموظفي المقاول والزوار وغيرهم من الأفراد المصرح لهم بالتواجد في الموقع.
- 2- النظام: الذي سيتم استخدامه للتأكد من أن المقاول يمكنه تحديد الموظفين الموجودين الموقع (نظام الدخول بالبطاقات، بطاقة الهوية المعروضة، ملصق الخوذة، إلخ).
- 3- دورية التكرار: دورية تنفيذ البرنامج (يوصى بإجرائه مرة واحدة على الأقل سنوياً) وكيف سيتم تتبعه (ما السجلات التي سيتم الاحتفاظ بها)؟

مراجعة خطط التدريب على البيئة والصحة والسلامة

أثناء مرحلة التجهيز، يجب على المقاول تحديد التدريب الفني المطلوب أثناء الأعمال، وإعداد خطة مناسبة لتقديم هذا التدريب في الوقت المناسب. يجب على المقاول التأكد من أن الموظفين يتلقون تدريباً فنياً في الأمور المتعلقة بالبيئة والصحة والسلامة بما يكفي لأداء واجباتهم. قد يتخذ ذلك شكل، على سبيل المثال، دورات تدريبية متخصصة في الإجراءات التصحيحية مثل إدارة المواد الخطرة ومراقبتها، أو محادثات حول صندوق الأدوات الخاص بأنظمة العمل الآمنة. ويجب على المقاول الاحتفاظ بسجلات هذا التدريب.

يجب على مدير العقد مراجعة خطط التدريب وتقديم التعليقات حسبما يقتضي الأمر للتأكد من أن برامج التدريب كافية ومناسبة للأنشطة التي يتم تنفيذها.

5-13 تنفيذ العقد

أثناء تنفيذ العقد، ينصب التركيز الأساسي لأخصائيين البيئة والصحة والسلامة على التأكد من الالتزام بشكل دائم بالأحكام التعاقدية الخاصة بالبيئة والصحة والسلامة. ويشمل ذلك إعداد و / أو مراجعة المستندات مثل خطط وإجراءات المقاول، والقيام

بالتفتيش، والإشراف، و/ أو التدقيق وحضور الاجتماعات عن التقدم المحرز بالعمل وإعداد التقارير وحل المشكلات التي قد تحدث.

مراجعة وإعداد استراتيجيات الإدارة وخطط التنفيذ: خطة الإدارة البيئية والاجتماعية الخاصة بالمقاول

يتم الموافقة على مراجعة وإعداد استراتيجيات الإدارة وخطط التنفيذ كجزء من العقد. وأثناء عملية التجهيز، يجب الاستمرار في مراجعتها وتحديثها واستكمالها أثناء التنفيذ لضمان التحكم في مخاطر وتأثيرات البيئة والصحة والسلامة على نحو كاف. تشمل مراجعة وإعداد استراتيجيات الإدارة وخطط التنفيذ على خطة الإدارة البيئية والاجتماعية الخاصة بالمقاول على النحو المذكور في شروط العقد القياسية. ويجب أن يوافق مدير العقد على خطة الإدارة البيئية والاجتماعية الخاصة بالمقاول قبل بدء أنشطة الإنشاءات (مثل الحفر، وأعمال التربة، وأعمال الجسور والهيكلي، وتحويلات المسارات والطرق، واستخراج الحجارة أو المواد، وخلط الخرسانة وتصنيع الأسفلت).

يجب مراجعة خطة المقاول للإدارة البيئية والاجتماعية المعتمدة (والتي قد تشمل على سلسلة من المراجعات وإعداد استراتيجيات الإدارة وخطط التنفيذ) دورياً وتحديثها في الوقت المناسب من قبل المقاول للتأكد من أنها تحتوي على الإجراءات المناسبة لأنشطة الأعمال التي يتم تنفيذها طوال فترة تنفيذ العقد. ويجب أن تخضع التحديثات للموافقة المسبقة من قبل مدير العقد.

مراجعة واعتماد خطة إدارة الصحة والسلامة

يجب مراجعة / اعتماد خطة إدارة الصحة والسلامة الخاصة بالمقاول من قبل مدير العقد قبل بدء الأعمال. ويتعين على المقاول تحديث هذه الخطة حسب الاقتضاء بحيث تعكس احتياجات الأعمال التي سيتم تنفيذها.

يجب أن تصف الخطة الأنشطة التي يتعين القيام بها بجانب استخدام تحليل مخاطر العمل وتحديد الآثار والمخاطر المرتبطة بهذه الأنشطة. كما يتعين أن تصف كافة التدابير الوقائية المطلوبة لإدارة المخاطر المحتملة وإنشاء أنظمة العمل الآمنة.

يجب على المقاول إعداد بيان الطريقة الذي يصف نظام العمل الآمن الذي سيتم تطبيقه لكل نشاط وتقديمه للموافقة عليه. وأثناء إعداده، يجب على المقاول الاستفادة من المعلومات الواردة في خطة إدارة الصحة والسلامة. على سبيل المثال، يجب أن تحدد هذه الخطة مخاطر الانهيار عند الحفر في الموقع. بالإضافة إلى أن نظام العمل الآمن الموضح في بيان الطريقة يجب أن يحدد ضوابط الدخول إلى مواقع الحفر، واستخدام السياج على مسافة مناسبة من القمة، دعم جوانب موقع الحفر وما إلى ذلك.

مراقبة تطبيق ميثاق سلوكيات العمل الخاص بالمقاول ومدير العقد أثناء التنفيذ

يجب على المستفيد التأكد من أن مدير العقد يقوم بتنفيذ ومراقبة الالتزام بميثاق سلوكيات العمل الخاصة به بشكل فعال.

أثناء مراقبة التنفيذ، قد يحاول المستفيد البحث عن أدلة على ما يلي:

- 1- هل تم نشر الميثاق على النحو الوارد في العقد؟ هل من السهل على المجتمع والمتأثرين بالمشروع الوصول إليه؟
- 2- هل تتضمن عقود التوظيف الخاص بموظفي مدير العقود بنداً خاصاً بالميثاق؟
- 3- ما الدليل على أن الفريق الأول لمدير العقود يتخذ القدوة كأسلوب للقيادة؟
- 4- هل يقدم مدير العقد التدريب والدعم المستمر لموظفيه؟ أو هل يتم توفير المعلومات والنصائح لتوضيح أية أمور ذات صلة بالميثاق؟
- 5- هل يتم الاحتفاظ بسجلات التدريب؟
- 6- هل لدى موظفو مدير العقود الثقة في الاعتراض أمام الآخرين عند الاشتباه في حدوث خرق للميثاق؟
- 7- كيف يتم التعامل مع الشكاوى الداخلية والخارجية؟ هل يتم أخذها على محمل الجد؟
- 8- كيف تنظر المجتمعات المحلية إلى مدير العقد؟

يجب على مدير العقد، بدوره، التأكد من تنفيذ المقاول لتطبيق ميثاق سلوكيات العمل الخاص به ومراقبة ذلك على نحو فعال. عند القيام بذلك، يجب على مدير العقد البحث عن إجابات الأسئلة المذكورة أعلاه كما هو الحال مع المقاول.

يمكن الاستدلال على مدى تنفيذ ميثاق سلوكيات العمل من خلال تقارير التقدم المحرز، والسلوكيات التي تظهر في الاجتماعات الخاصة بمناقشة التقدم في تنفيذ الأعمال، والمناقشات مع ممثلي الموظفين في الموقع، والمشاورات مع المجتمعات المحلية والعمال وآليات معالجة الشكاوى المجتمعية. بالإضافة إلى ذلك، فإن توقيت إنفاذ المقاول أو مدير العقد للإجراءات التأديبية لمخالفات تطبيق ميثاق سلوكيات العمل سوف يشير إلى مدى فعالية تطبيقه.

يجب أن يكون المستفيد على دراية بميثاق سلوكيات العمل الخاص بمدير العقد والمقاول وألا يتخذ أي إجراء أو سلوك قد يقوضه، لذا يجب أن يكونوا قذوة يحتذى بها.

مراقبة الاتساق مع سياسة البيئة والصحة والسلامة

أثناء الاجتماعات الخاصة بمراجعة التقدم المحرز، يجب على المستفيد طرح أسئلة مناسبة والبحث عن أدلة حول كيفية تنفيذ الأعمال وفقاً للسياسة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المستفيد أثناء الزيارات الميدانية النظر فيما إذا كانت أنشطة الموقع متوافقة مع السياسة. وقد يتطلب ذلك، على سبيل المثال: إجراء مقابلات مع مسؤولي الصحة والسلامة في الموقع ومسؤولي أمن الموقع وممثلي المجتمعات المحلية لمعرفة وجهة نظرهم بشأن تشغيل أنشطة الموقع.

التفتيش والإشراف من قبل مدير العقد

يجب إدراج فحص الأمور المتعلقة بالبيئة والصحة والسلامة ضمن إجراءات زيارة الموقع الأوسع نطاقاً كما هو موضح في قسم "اعتبارات خاصة: عقود الأشغال والتجهيزات الصناعية". يجب على متخصصي البيئة والصحة والسلامة والبيئة التابعين لمدير العقود اتباع نهج تدريجي لعمليات التفتيش كما هو موضح أدناه:

1- الإعداد: عند الإعداد لعمليات التفتيش، يجب مراجعة متطلبات البيئة والصحة والسلامة على النحو المنصوص عليه في العقد والتصاريح والإطار التنظيمي. من الممارسات الجيدة في هذا السياق وضع قائمة بالأمور التي يجب فحصها أثناء زيارة الموقع. ينبغي فهم الأنشطة التي يقوم بها المقاول من خلال، على سبيل المثال، الرجوع إلى برنامج العمل للمساعدة في اختيار المناطق الخاضعة لزيارة الموقع.

2- مراجعة المستندات: يعتبر التأكد من وجود المستندات الحديثة الخاصة بالمقاول جزءاً مهماً من التفتيش. يجب أن يتم ذلك خلال الاجتماع مع موظفي المقاول المعنيين قبل القيام بزيارة الموقع، حيث قد تحدد هذه المستندات المشكلات التي يجب التحقق منها أثناء الزيارة. يجب التحقق من حالة مستندات المقاول التالية كحد أدنى:

- أ- مراجعة وإعداد استراتيجيات الإدارة وخطط التنفيذ/ خطة الإدارة البيئية والاجتماعية الخاصة بالمقاول
- ب- ميثاق سلوكيات العمل
- ج- خطة إدارة الصحة والسلامة / بيان الطريقة
- د- سجلات الحوادث
- هـ- سجلات العمال
- و- تقارير التقدم في الأعمال
- ز- سجلات الدورات التعريفية والتدريبية
- ح- شكاوى العمال والمجتمعات

3- زيارة الموقع: بالنسبة للعقود الكبيرة / المعقدة، يمكن زيارة عينة تمثيلية من الأعمال أثناء التفتيش. يجب أن يكون اختيار المناطق المراد زيارتها بناءً على الأنشطة التي يتم تنفيذها بها، وتأثيراتها المحتملة على البيئة والصحة والسلامة، والمواقع التي تتسم فيها المسائل البيئية و / أو الاجتماعية بالحساسية / الأهمية أو الحاجة إلى التحقق من صحة مستندات المقاول. قد تشمل الأمور التي يجب مراعاتها أثناء زيارات الموقع ما يلي:

- أ- وجود علامات ومعدات السلامة مثل إشارات المرور واللوحات الإرشادية والأسوار الواقية وماكينات الحراسة، وما إلى ذلك.
- ب- مرافق العمل مثل توفير مياه الشرب ومرافق غرف الغسيل
- ج- إثبات الممارسات الصناعية الدولية الجيدة المتعلقة بما يلي، على سبيل المثال:
 - تخزين المواد الخطرة ومعالجتها
 - مرافق غسيل الخرسانة
 - معدات الانسكاب وإجراءات الوقاية من تلوث المياه
- د- الترتيبات الأمنية بالموقع
- هـ- سلوكيات العمال

4- الإجراءات التصحيحية: في نهاية زيارة الموقع، يجب الاتفاق مع المقاول على خطة عمل لاتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية المطلوبة. يجب أن تحدد خطة العمل بوضوح ما الذي يجب على المقاول القيام به وتوقيته. كما يجب فحص التقدم المحرز في تنفيذ الإجراءات التصحيحية من قبل مدير العقد في التوقيت المناسب. وإذا لزم الأمر، يمكن تطبيق المزيد من الإجراءات التصحيح لمعالجة عدم الالتزام، على النحو الوارد أدناه.

يجب توثيق عمليات التفتيش، والاحتفاظ بالسجلات في ملفات العقود (الحد الأدنى من المعلومات المطلوب تسجيلها يشمل: التاريخ والوقت، والموقع، والنشاط الذي تم فحصه، وملاحظات التفتيش والبيانات ذات الصلة، والإجراءات التصحيحية، إن وجدت، واسم فريق التفتيش، والتوقيع والتاريخ).

الإجراءات التصحيحية في حالة عدم التزام المقاول

يجب على مدير العقد أن يلفت انتباه المقاول، وفقاً للأحكام ذات الصلة من العقد، إلى الأمور التي لم يتم الالتزام بها أثناء تنفيذ العقد. يجب أن تشير التعليمات إلى بند العقد ذي الصلة الذي تم مخالفته، مع توضيح الإجراء المطلوب لتصحيح الوضع، إذا كان بحاجة إلى تصحيح، والعواقب التعاقدية المترتبة في حالة عدم الالتزام من قبل المقاول.

تحدد الأحكام التعاقدية كيفية تطبيق الإجراءات التصحيحية من قبل مدير العقد في حالة عدم الالتزام، بما في ذلك ما يتعلق بما يلي:

- 1- إخلاء الموظفين من الموقع (على سبيل المثال، لمخالفة قواعد ميثاق سلوكيات العمل، أو تكرار ممارسات العمل التي تتسم بالخطورة)
- 2- حجب المدفوعات (على سبيل المثال لعدم تنفيذ الإجراءات التصحيحية في النطاق الزمني المحدد)
- 3- قيام طرف آخر بتصحيح الوضع على نفقة المقاول (على سبيل المثال بعد المناقشات والتحذيرات المتكررة بشأن التلوث من مصنع الإسفلت)
- 4- تعليق الأعمال (على سبيل المثال في المحجر أو المحافر حتى يتم اتخاذ إجراءات الأمان)
- 5- ضمانة الأداء (في حالة تكرار عدم الالتزام وعدم الرغبة في معالجة أوجه القصور بشكل سريع وفعال)
- 6- الإنهاء.

لمزيد من التفاصيل، برجاء الرجوع إلى قسم سبل الانتصاف التعاقدية.

6-13 الاضطلاع بمسئولية تنفيذ إجراءات البيئة والصحة والسلامة في العقد

وفقاً لما ورد في قسم "اعتبارات خاصة: الأشغال وتجهيزات المصانع"، فإنه قبل تولي المستفيد المسؤولية، يجب على مدير العقد التأكد من تحقق الأداء بصورة جوهرية من قبل المقاول. بمجرد تحقق الرضى من قبل مدير العقد، يتم إصدار شهادة الاستلام ويتولى المستفيد الأعمال. بعد تولي الأعمال، يصبح المستفيد مسؤولاً عن العناية بالأعمال وحفظها. يترتب على تسلم أعمال الناقصة أو التي ثبت أنها غير آمنة تداعيات كبيرة على المستفيد، والتي تشمل أموراً تتعلق بمخاطر السمعة والمخاطر المالية.

بالنسبة لإجراءات البيئة والصحة والسلامة والأمن، يحتاج فريق إدارة البيئة والصحة والسلامة التابع لمدير العقود التأكد مما يلي، على سبيل المثال، قبل إصدار شهادة الاستلام:

- 1- التسليم الكامل للتصميمات الخاصة بالبيئة والصحة والسلامة.
- 2- عدم وجود مشكلات قديمة محتملة والتي قد تؤثر، على سبيل المثال، بشكل كبير على سلامة واستقرار الموقع
- 3- نظافة الموقع من الحطام وإعادة جميع الأسطح إلى وضعها السابق (بخلاف الأجزاء التي تعتبر ثانوية والتي تم إدراجها في شهادة الاستلام ضمن قائمة الأعمال التي سيتم تنفيذها من قبل المقاول).
- 4- معالجة الأعمال الثانوية مثل مواقع الحفر والمحاجر والتصريف وفقاً للتصاريح أو الموافقات أو تعليمات مدير العقد.
- 5- عدم تأثير أعمال المقاول سلباً على البيئة والمجتمع أثناء عمليات الإخلاء (للمعدات والموظفين وما إلى ذلك) من موقع العمل.

7-13 فترة المسؤولية عن العيوب – فيما يتعلق بجوانب البيئة والصحة والسلامة

وفقاً لما ورد في قسم "اعتبارات خاصة: عقود الأشغال والتجهيزات الصناعية" تعتبر فترة المسؤولية عن العيوب مهمة أيضاً فيما يخص إجراءات البيئة والصحة والسلامة.

لذا، يجب على متخصص البيئة والصحة والسلامة والبيئة التابعين لمدير العقود والمستفيد القيام بما يلي:

- 1- تفقد الموقع لتحديد أية آثار سلبية على البيئة والصحة والسلامة قد تنشأ خلال هذه الفترة والتي قد تنسب إلى المقاول.
- 2- المراقبة للتأكد من أن أعمال التفكيك أو الإصلاح التي يقوم بها المقاول في الموقع لا يترتب عليها أية تأثيرات سلبية على البيئة والصحة والسلامة.
- 3- المراقبة للتأكد من التزام موظفي المقاول المشاركين في عمليات التفكيك والإصلاح وإعادة التركيب وإعادة الاختبار وما إلى ذلك، بقواعد ميثاق سلوكيات العمل.

عند انتهاء فترة المسؤولية عن العيوب وإصدار شهادة الأداء، يجب على فريق إدارة البيئة والصحة والسلامة التابع للمستفيد ومدير العقود التأكد من قيام المقاول بما يلي:

- 1- إزالة كافة المعدات المتبقية، والمواد الفائضة، والحطام، والنفايات، وأية أشغال مؤقتة من الموقع.
- 2- رد جميع أجزاء الموقع التي تأثرت بأنشطة المقاول أثناء تنفيذ الأعمال وغير مشغولة بأعمال دائمة إلى أصلها
- 3- ترك الموقع والأشغال على الحالة المذكورة في المواصفات (وفي حالة عدم التحديد يجب تركها نظيفة وآمنة).

القسم 14 - اعتبارات خاصة: عقود الأشغال

1-14 إدارة سلسلة التوريدات

- يمكن أحد الاعتبارات الرئيسية لتوريد السلع في إدارة سلسلة التوريد بأكملها ابتداءً من الشراء، والتسليم في مكان معين في وجهة ما أو الوجهة النهائية، حتى يتم استخدام هذه السلع من قبل المستخدمين النهائيين. قد يشمل ذلك الأنشطة التالية:
- 1- تطبيق نظام ضمان الجودة المعمول به (مثل شهادة اختبار المصنع، والتفتيش قبل الشحن، واختبارات القبول)
 - 2- القبول الرسمي للسلع.
 - 3- المعلومات المقدمة إلى فريق عمل المستفيد / مدير العقد المعني بشأن أحكام الضمان (المدة والتغطية واتفاقية مستوى الخدمة ومعلومات الاتصال الخاصة بأي مقدم خدمة وما إلى ذلك) لمعرفة الإجراءات التي يجب اتخاذها في حالة العيوب أو الأعطال
 - 4- اللوجستيات (النقل والتأمين والخدمات العرضية) لتسليم السلع إلى المستخدمين النهائيين
 - 5- مرافق التخزين في مختلف نقاط سلسلة التوريد بما في ذلك الترتيبات الخاصة بالمساحات الفضاء، والتحكم في المناخ والكهرباء على سبيل المثال
 - 6- مراقبة المخزون.
 - 7- الإجراءات الخاصة بتلافي مخاطر التصادم والسرقة.
 - 8- تدريب المستخدمين النهائيين على استخدام السلع، إن أمكن
 - 9- استقصاء رضا المستخدمين النهائيين.

- بالنسبة للسلع محدودة الصلاحية (مثل الأدوية والمستحضرات الدوائية)، يجب على المستفيد اتخاذ الإجراءات لزيادة صلاحية هذه المنتجات لأقصى حد ممكن. قد يشمل ذلك وضع خطة عمل تفصيلية بشأن التدابير الواجب اتخاذها. ويمكن تضمين خطة العمل هذه في خطة إدارة العقد. تشمل العناصر التي يجب تناولها في خطة العمل ما يلي:
- 1- ترتيبات تسجيل تواريخ استلام السلع وتواريخ انتهاء الصلاحية
 - 2- الترتيبات اللازمة لضمان توزيع السلع وفقاً لمبدأ "الوارد أخيراً يصرف أولاً"
 - 3- إعداد نظام لإدارة السلع من خلال فحص مواصفات المنتج والتعليمات ذات الصلة بمتطلبات التخزين مثل: مساحة التخزين، والنظافة والتخزين البارد، والتحكم في المناخ (درجة الحرارة والرطوبة)، والوقاية من الآفات وتلوث المياه والأوساخ.
 - 4- تنفيذ إجراءات المناولة الآمنة والتأكد من استخدام معدات السلامة المناسبة.
 - 5- التخطيط لإجراء فحوصات الجودة على نحو دوري للتأكد من عدم فساد البضائع.
 - 6- توفير وسيلة لتجهيز السلع لتوزيعها على المستخدمين النهائيين.

دراسة حالة: سوء إدارة سلسلة التوريدات

الموقف أ:

قام المستفيد بشراء محولات لتكبيها بالداخل، وقد تم تسليمها إلى مستودعاته. تم قبول المحولات من قبل المستفيد وفقاً للعقد. وفقاً لتعليمات الشركة المصنعة، يجب تخزين المحولات في مكان مغلق.

كان المستفيد قد خطط لاستخدام فريق التركيب الخاص به لتكبي المحولات. ولكن كان فريق التركيب التابع له لا يزال مشغولاً ببعض الأعمال السابقة ولم يتمكن من بدء التركيب قبل 12 شهراً. بالإضافة إلى ذلك كانت منطقة التخزين الداخلية للمستفيد مليئة بأشياء أخرى لذا اضطر إلى ترك المحولات بالخارج لمدة عام تقريباً. يقع المستودع في منطقة استوائية تتسم بالرطوبة الزائدة والأمطار. فضلاً عن أن المنطقة الخارجية ليس بها نظام صرف جيد. ولم يتخذ المستفيد الإجراءات اللازمة لمنع تكثف الماء على ملحقات وأجزاء المحولات التي تم تسليمها بشكل منفصل، كما لم يتم توفير الوقاية ضد التآكل. نتيجة لذلك، تضرر عدد لا بأس به من المحولات وأصبحت غير صالحة للاستعمال.

الموقف ب

تم منح المستفيد عقدًا لشراء المركبات بسعر 450.000 دولار أمريكي على أساس العقود مدفوعة الثمن والتأمين وأجرة النقل وفقاً لشروط التجارة الدولية. كان المستفيد قد استلم مستندات الشحن من المورد قبل وصول السلع، لذلك لم يكن المورد مسؤولاً عن أي نفقات مترتبة على ذلك. أدى التأخير في تخليص المركبات المذكورة أعلاه من الميناء إلى فرض رسوم تأخير بلغت 130 ألف دولار أمريكي. لم يمكن الحصول على تمويل من البنك لتغطية هذه الرسوم.

الدروس المستفادة:

- 1- لا يعد تسليم السلع إلى المستودع غاية في حد ذاته بل يجب التخطيط لسلسلة التوريد بأكملها لضمان استمرارية عمل السلع عند تسليمها إلى المستخدم النهائي.
- 2- إعداد مناطق تخزين ومرافق مناسبة قبل تسليم البضائع.
- 3- تقييم القدرات واللوجستيات مسبقاً لوضع استراتيجية الشراء والتعاقد؛ على سبيل المثال في حالة عدم وجود مرفق مناسب متاح لتخزين السلع، يتم شرائها على أساس التوريد والتركيب من قبل المورد.
- 4- التأكد من وجود الترتيبات المناسبة للحصول على التصاريح في الوقت المناسب.

المربع 10 - دراسة حالة: سوء إدارة سلسلة التوريد**2-14 مصطلحات التجارة الدولية (انكوتيرمز)**

الانكوتيرمز (المعروفة باسم المصطلحات التجارية الدولية) هي مجموعة من المصطلحات التجارية التي تنشرها غرفة التجارة الدولية، وتفسر مصطلحات التجارة الخارجية شائعة الاستخدام، وتتعامل مع نقل الملكية والمخاطر المتصلة بسيناريوهات التعاقد المختلفة. من أجل الحصول على معلومات واقية عن شروط التجارة الدولية، يرجى الرجوع إلى موقع الغرفة التجارية.

بالنسبة للمشتريات ذات الصلة (مثل السلع)، تشير مستندات التوريد القياسية الخاصة بالبنك إلى مصطلحات التجارة الدولية المناسبة المعمول بها. وتعتبر المصطلحات التجارية الدولية المستخدمة بشكل أساسي في العقود المصرفية هي تسليم البضاعة خالصة أجرة النقل والتأمين والتسليم من المنشأة. ويجب أن يكون المستفيد / مدير العقد على دراية بشروط الانكوتيرمز المعمول بها. برجاء الاطلاع على المربع التالي.

دراسة حالة: الفهم الخاطئ لمصطلحات التجارة الدولية: تسليم البضاعة خالصة أجرة النقل والتأمين**الموقف:**

تم تحديد عقد توريد السلع على أنه عقد مدفوع التأمين وأجرة النقل (مكان الوجهة محدد). تم تحديد فترة التسليم على أنها 180 يوماً من تاريخ سريان العقد. أصبح العقد ساري المفعول وأصدر المستفيد تعليمات للمورد بأنه يتوقع وصول البضائع إلى الوجهة المحددة في غضون 180 يوماً بعد تاريخ السريان. رد المورد أنه وفقاً لشروط الانكوتيرمز المعمول بها (تسليم البضاعة خالصة أجرة النقل والتأمين في هذه الحالة)، فإنه ملزم بتسليم السلع إلى شركة النقل، وليس إلى مكان الوجهة المحدد، في غضون 180 يوماً المحددة؛ وأن الغرض هو تحديد مدة التسليم وليس المقصود وجهة التسليم.

الدروس المستفادة:

يخضع التسليم والمخاطر والتكاليف لشروط التجارة الدولية السارية والمعمول بها. إذا كانت نية المستفيد هي الحصول على السلع في مكان الوجهة المحدد خلال فترة 180 يوماً المحددة، فيجب تحديد فترة تسليم أقل من ذلك (إذا كان ذلك ممكناً) مع الأخذ في الاعتبار الوقت الإضافي المطلوب للنقل الدولي أو الوطني إلى مكان الوجهة المحدد.

المربع 11 - دراسة حالة: الفهم الخاطئ لمصطلح التجارة الدولية: تسليم البضاعة خالصة أجرة النقل والتأمين

3-14 قيود التصدير

قد تنشأ قيود التصدير عن اللوائح التجارية الخاصة بالدولة الموردة للسلع. في مثل هذه الحالات، يُعفى المورد من الالتزام بتقديم التوريدات والخدمات. ومع ذلك، يجب عليه الوفاء بكافة التزاماته التعاقدية الأخرى مثل التصاريح والإجراءات الرسمية والتراخيص وما إلى ذلك ليتم إعفائه من التزاماته) على سبيل المثال، انظر بند العقد الوارد بمستندات التوريد القياسية الخاصة بالسلع: الشرط رقم 37 من شروط العقد العامة.

4-14 التأخير في معالجة خطابات الاعتماد

وفقاً لما ورد في قسم "بدء العقد"، يعد إصدار خطاب اعتماد جاهز للاستخدام نشاطاً بالغ الأهمية لتسليم السلع في الوقت المناسب. لذا من المعتاد ألا يجوز لموردي السلع من الخارج شحنها ما لم يكن لديهم التأكيد على وجود خطاب اعتماد ساري. ويجب توخي الحذر لضمان خلو خطاب الاعتماد من الأخطاء، لأنه قد ينشأ عن خطابات الاعتماد المعيبة التأخيرات والتعقيدات.

يجب تحديد كافة المخاطر التي تتعلق بمعالجة خطابات الاعتماد باكراً في التوقيت المناسب (على سبيل المثال في مرحلة خطة الشراء واستراتيجية الشراء) بالإضافة إلى اتخاذ تدابير التخفيف المناسبة.

5-14 التغييرات / الكميات الإضافية

لا تسمح المادة 33 من الشروط العامة لعقود السلع (أوامر التغيير وتعديلات العقد) للمشتري طلب كميات إضافية. أما التغييرات المسموحة بها تكون في المواصفات والتصميم.. الخ. لذلك، إذا كانت الكميات الإضافية مطلوبة - ربما لاستخدام المدخرات الناتجة في نهاية العقد - فحينئذٍ يجب تعديل العقد بناءً على نهج التعاقد المباشر مع نفس المورد إذا كان هناك ما يبرره.

القسم 15 - اعتبارات خاصة: عقود نظم المعلومات

يقدم هذا القسم بعض المسائل والدروس المستفادة لدعم المستخدمين في بعض الأمور التي قد تواجههم في إدارة عقود نظم المعلومات

1-15 اتفاقيات ترخيص البرمجيات

المشكلة: في بعض الحالات لا يقدم المورد أي ترخيص أو يتم تقديم ترخيص مستعار أو تراخيص أقل عددا من المطلوب. كما أنه في بعض الأحيان لا تكون التراخيص باسم المشتري، أو تعتمد بعض التراخيص على الاستخدام المتعدد. عند حدوث ذلك، لن يعمل البرنامج بشكل صحيح ولن يتم تحديثه بانتظام وفقا لأحدث التصحيحات والترقيات.

شرط العقد ذي الصلة: يجب أن تتضمن شروط العقد بنداً بشأن "اتفاقية تراخيص البرمجيات"؛ شريطة أن يمنح المورد المشتري الترخيص الأصلي للوصول إلى البرمجيات واستخدامها، ويشمل ذلك جميع الابتكارات والتصميمات والعلامات المضمنة في البرنامج.

دراسة حالة: التراخيص المستعارة

الموقف:

اشترى المشتري 45000 جهاز كمبيوتر محمول وجهاز كمبيوتر مكتبي، شاملة تراخيص البرامج المدرسية. قام المناقص الفائز بتوريد أجهزة الكمبيوتر المحمولة والكمبيوتر المكتبي تحمل علامة تجارية مشهورة. لكن تبين فيما بعد أن المورد لم يقدم تراخيص أصلية.

الدروس المستفادة:

- 1- يجب أن تتضمن شروط الدفع توفير التراخيص المطلوبة.
- 2- يجب على المشتري (من خلال استخدام متخصصين في تكنولوجيا المعلومات) التحقق من أن التراخيص أصلية وصادرة باسم المشتري. تنشر معظم الشركات المشهورة في الصناعة معلومات محددة عن التراخيص على موقعها الإلكتروني.
- 3- في حالة الشك، يمكن للمشتري التأكد من شركة البرمجيات ما إذا كانت التراخيص أصلية وصادرة باسمه.

المربع 12- دراسة حالة: التراخيص المستعارة

15-2 الكود المصدري

المشكلة: لا يقوم المشتري بتأمين الكود المصدري من المورد / المطور في عقود تطوير البرمجيات المصممة خصيصاً / حسب الطلب. يمكن أن يتسبب ذلك في حدوث مشاكل كبيرة للمشتري؛ من بينها مشاكل في الأداء، وصعوبة إجراء التعديلات والترقيات، والتأخر في توريد نظام التشغيل، وتحمل تكاليف إضافية.

معلومات أساسية: يوجد عادة نوعان من نظم البرمجيات وهما:

- 1- برمجيات مخصصة / حسب الطلب تم إنشاؤها بواسطة المطور (المورد) لتلبية احتياجات المشتري المحددة.
- 2- برمجيات تجارية جاهزة؛ وهي برامج قياسية تم تطويرها بالفعل لتلبية الاحتياجات العامة، كما أنه تم اختبارها وإطلاقها تجارياً للاستخدام من قبل العديد من العملاء.

يعد امتلاك الكود المصدري للبرنامج أمرًا بالغ الأهمية في حالة البرمجيات المخصصة/ حسب الطلب. يتيح هذا الكود للمشتري إجراء تعديلات لاحقة، وإصلاح الأخطاء، وإجراء التحديثات. أما بالنسبة للبرمجيات التجارية الجاهزة، والبرمجيات كخدمة، تكون المخاطر أقل كثيرًا حيث إن المطور هو المسؤول عن أي تعديلات مستقبلية بالإضافة إلى ترقية النظام باستمرار..

غالبًا ما يتردد المورد (المطور) في عقود تطوير البرمجيات المخصصة والمصممة حسب الطلب في توفير الكود المصدري للبرنامج الذي يقوم بتطويره. قد يتيح ذلك له فرض أسعار عالية مقابل التعديلات والترقيات المستقبلية. حتى إذا قام المشتري بطلب المشتري الكود المصدري واستلامه، فقد لا يكون لديه المعرفة المتخصصة للتحقق منه عند استلامه. إذا كان كود المصدر الذي تم تقديمه غير صحيح، فقد يؤدي ذلك إلى مشاكل خطيرة عندما يحاول المشتري تعديل النظام في تاريخ لاحق.

شرط العقد ذو الصلة: يجب أن تتضمن شروط العقد بندا بشأن "الكود المصدري" يحدد ما يلي:

"هياكل قاعدة البيانات والقواميس والتعريفات وملفات مصدر البرنامج وأي تمثيلات رمزية أخرى ضرورية لتجميع البرنامج وتنفيذه وصيانتته اللاحقة (المعتادة ، ولكنها ليست مطلوب حصريًا للبرامج المخصصة)".

دراسة حالة: كود المصدر الأساسي

الموقف:

قام المشتري بتطوير نظام إدارة المعلومات على المستوى الوطني ذو مؤشرات أداء رئيسية. كانت العملية تنافسية وبلغت تكلفتها 6000000 دولار أمريكي. لم يراجع المشتري العقد بعناية ولم يطعن في شرط المطور بخصوص توفير "كود مصدري في المستوى الأعلى" أما الكود المصدري الأساسي سيكون ملكًا للمطور ولن يتم مشاركته مع المشتري.

استكمل المطور العقد بنجاح وسلم نظام إدارة المعلومات مع تقديم الخدمة مجانية لمدة عام واحد. أثناء تنفيذ النظام، تم تحديد العديد من المشكلات واحتاج النظام إلى التعديل والتحديث. أدرك المشتري أن "الكود المصدري للمستوى الأعلى" الذي قدمه المطور لم يكن كافية للسماح له بإجراء هذه التغييرات. نظرًا لأن المطور هو المالك للكود المصدري الأساسي المطلوب، فإنه لم يكن أمام المشتري خيار سوى التعاقد المباشر مع هذا المطور بسعر مرتفع نسبيًا لإجراء التعديلات والترقيات المطلوبة المستمرة.

الدروس المستفادة:

- 1- يجب على وجه الخصوص إجراء تحليل للسوق خاص بالمنتجات في حالة البرمجيات المخصصة / المصممة حسب الطلب والتحقق ما إذا كان الكشف عن الكود المصدري مسموحًا من قبل المطورين الرئيسيين.
- 2- إدراج شرط الإفصاح عن الكود المصدري/ متطلبات الملكية المناسب في العقد
- 3- تعيين مدير مشروع مؤهل في المجال لإدارة تنفيذ العقد واستلام "الكود المصدري" من المطور (إذا كان مذكورًا في العقد). وعلى مدير المشروع التحقق من أن الكود المصدري قد تم استلامه بأكمله على النحو الصحيح، وأنه يمكن للمشتري تعديله من قبل موظفيه أو أي مطور آخر.

المربع 13 - دراسة حالة: الكود المصدري الأساسي

3-15 مدير المشروع المتخصص

المشكلة: عدم قيام المشتري بتعيين مدير مشروع مؤهل بشكل عام ومحاولته تأدية هذه الوظيفة باستخدام موظفيه الذين ليس لهم دراية بمثل هذا المجال المتخصص. من الممكن أن يؤثر ذلك على مراقبة الجودة وتنفيذ العقد.

شروط العقد ذات الصلة: يجب أن تتضمن شروط العقد بندا بشأن "مدير المشروع" ينص على أن مدير المشروع لديه السلطة لتمثيل المشتري في جميع الأمور اليومية المتعلقة بالنظام أو الناشئة عن العقد. ويكون مدير المشروع هو الذي عادة ما يعطي ويتلقى الإخطارات نيابة عن المشتري.

دراسة حالة: مدير المشروع غير المؤهل

الموقف:

تعاقد المشتري على تطوير نظام إدارة معلومات مصمم حسب الطلب. كان لدى المشتري أحد موظفي الحكومة الذي يعمل كمحلل للنظم. لذا قام المشتري بتعيينه كمدير للمشروع، لكنه لم يكن مدرباً وليس لديه خبرة كافية لإدارة مثل هذا العقد المعقد بالإضافة إلى خبرته القليلة في هذا النوع من النظم. بالإضافة إلى ذلك، كان عليه القيام بأعمال روتينية أخرى بجانب مسؤولياته اليومية. وقد استفاد المطور من ذلك. كانت هناك تأخيرات كبيرة، وتم إصدار أوامر تغيير قليلة ولم يتم تسليم الكود المصدري الأساسي في نهاية تطوير النظم.

الدروس المستفادة:

- 1- يجب مراجعة مستندات العطاء من قبل خبير تكنولوجيا معلومات واتصالات مؤهل كما يتعين عليه تقديم المشورة بشأن مستوى المعرفة والتدريب والخبرة المطلوبة لمدير المشروع.
- 2- يجب تعيين مدير مشروع مؤهل وذو خبرة مناسبة، وإذا أمكن، يجب اشتراكه في عملية الشراء في مرحلة مبكرة (المشاركة في تقييم العطاء / العرض واختيار الموردين وإعداد العقود وتطوير خطة إدارة العقد).
- 3- يجب أن يخصص مدير المشروع وقتاً كافياً لإدارة العقد بشكل صحيح. ويجب إعفائه من الالتزامات الأخرى حتى يتاح له الوقت الكافي لإدارة المشروع بشكل صحيح.

المربع 14 - دراسة حالة: مدير المشروع غير المؤهل

4-15 متطلبات النظام

المشكلة: كان على المورد إعداد مواصفات متطلبات النظام كجزء من التصميم التفصيلي. ويعتبر ذلك هو أهم مستند لتطوير نظام ناجح.

أثناء إعداد مواصفات متطلبات النظام، من المعتاد أن يحتاج المورد إلى إجراء مشاورات كثيرة مع المشتري وأصحاب المصلحة المعنيين والمستخدمين النهائيين بالإضافة إلى جمع المعلومات. في معظم الحالات، يوفر أصحاب المصلحة والمستخدمون النهائيون وقتاً ومعلومات محدودة. وقد يؤدي ذلك إلى عدم حصول المورد على المعلومات التي يحتاجها لتصميم نظام ملائم للغرض وقد يسفر أيضاً عن حدوث تأخيرات نتيجة بذل المورد الجهود لمحاولة الوصول إلى أصحاب المصلحة والمستخدمين النهائيين للحصول على إجابات.

يجب على المشتري مراجعة مواصفات متطلبات النظام النهائية والتأكد من مشاركة أصحاب المصلحة والمستخدمين النهائيين بصورة كافية. إذا لم يكن الأمر كذلك، يجب على المشتري أخذ زمام المبادرة للحصول على المعلومات المناسبة حتى يتمكن من تقديم تعليقات بناءة خاصة بمواصفات متطلبات النظام. لكن بشكل عام لا يحدث ذلك. ونتيجة لذلك، يتم إجراء تغييرات تصميمية وهندسية كبيرة أثناء تنفيذ العقد. ويترجم ذلك إلى تجاوزات في التكلفة والوقت والمخاطر المتعلقة بتطوير نظام غير ملائم للغرض.

شروط العقد ذات الصلة: يجب أن تتضمن شروط العقد بنداً بشأن "التصميم والهندسة" ينص على أن المورد يجب أن ينفذ التصميم الأساسي والتفصيلي وأنشطة التنفيذ اللازمة لتثبيت النظام بنجاح بما يتوافق مع أحكام العقد.

دراسة حالة: عدم كفاية المشاورات

الموقف:

قام أحد المشتريين بتطوير نظام شامل لإدارة المعلومات بعد تطوير البرمجيات المصممة حسب الطلب. بعد إجراء بعض المشاورات مع أصحاب المصلحة والمستخدمين النهائيين، قدم المطور مواصفات متطلبات النظام من أجل الحصول على موافقة المشتري. لكن لم يكن لدى المشتري خبرات كافية في فريقه لذا وافق على تلك المواصفات مع تقديم أقل قدر من التعليقات. خلال المرحلة النهائية من التنفيذ، تم العثور على العديد من السمات المطلوبة التي لا تعمل وفقاً للموقع، بينما كان التصميم متسقاً مع

مواصفات متطلبات النظام المعتمدة. وقد تعين على المشتري الموافقة على أوامر التغيير وتمديدات الوقت مما أدى إلى حدوث تأخير وزيادة التكاليف.

الدروس المستفادة:

- 1- تحديد أصحاب المصلحة المعنيين والمستخدمين النهائيين وإبلاغهم بكافة التفاصيل الخاصة بتطوير النظم المقترحة ووضع التوقعات من خلال استشارة المطورين.
- 2- اختيار ممثلين عن أصحاب المصلحة والمستخدمين النهائيين للمشاركة بفعالية مع المطور أثناء إعداد مواصفات متطلبات النظام وتقديم ملاحظات بناءة حول مسودة هذه المواصفات والعمل كلجنة تصويت أثناء تطوير النظم.
- 3- تسهيل عمليات التشاور والتأكد من نشر المعلومات على النحو الملائم.
- 4- إنشاء فريق مدير مؤهل يخصص لمراجعة التعليقات الواردة من أصحاب المصلحة والمستخدمين النهائيين والتحقق من أن جميع عناصر التصميم قد تم تضمينها وذكرها بشكل صحيح.
- 5- مشاركة أصحاب المصلحة والمستخدمين النهائيين في مراجعة واختبار المنتج النهائي المقترح.

المربع 15- دراسة حالة: المشاورات غير الكافية مع أصحاب المصلحة والمستخدمين النهائيين

15-5 جودة المنتجات

الاختبارات المستقلة

المشكلة: توفر بعض منتجات تكنولوجيا المعلومات ضمانات لفترات طويلة (5 سنوات أو أكثر). لكن يصعب أحياناً عند الفحص الحكم إذا كانت هذه المنتجات ستستمر حتى انتهاء الضمان.

شروط العقد ذات الصلة: "الفحص والاختبار."

دراسة حالة: متانة بطاقات الهوية الوطنية

الموقف

راد المشتري شراء بطاقات هوية وطنية "ذكية" لجميع المواطنين البالغين في الدولة. وفقاً للإستراتيجية، أراد المشتري بطاقات قادرة على البقاء لمدة 10 سنوات. من خلال فحص ما قبل الشحن التقليدي أو شهادة الأيزو، لم يكن من الممكن ضمان متانة البطاقة لمدة 10 سنوات. ونظراً لأن هذا استثمار كبير لذا يريد المشتري التأكد من حصوله على منتج عالي الجودة مع متانة مناسبة. بعد إجراء تحليل تفصيلي للسوق، وجد أن هناك اختباراً محدداً لدى شركة مستقلة يمكنه ضمان متانة البطاقة. استغرق الأمر ما يقرب من 10 أشهر للوصول إلى هذه النقطة. قام المشتري بتطبيق الاختبار على كل دفعة من البطاقات الموردة. تم الاتفاق على شرط ينص على أنه إذا كانت نتيجة الاختبار "سلبية"، فسيقوم المورد باستبدال دفعة البطاقات بأكملها. وتم الموافقة على ضمان الأداء الممتد ليغطي 10 أشهر إضافية بعد الاستلام

الدروس المستفادة:

- 1- إجراء اختبارات مستقلة، حسب الاقتضاء، لضمان توافق المواصفات الفنية والأداء مع متطلبات العقد
- 2- من الممكن ربط المدفوعات بنتائج الاختبارات المستقلة

المربع 16 - دراسة حالة: متانة بطاقات الهوية الوطنية

15-6 اختبار قبول التسليم

المشكلة: يجب أن تتوافق آلية الاختبار مع طبيعة السلع.

شرط العقد ذات الصلة: شرط "التفتيش والفحص"

دراسة حالة: عدم استيفاء متطلبات العلامة التجارية والأداء

الموقف:

مُنح المشتري عقدًا لتوريد أجهزة كمبيوتر مكتبية. عرض المورد أحدث طراز لعلامة تجارية معروفة وقام بتسليم الأجهزة. قام المشتري بتوزيع أجهزة الكمبيوتر وكانت جميعها تعمل في أماكن العمل المختلفة. كجزء من عملية المراجعة اللاحقة للمشتريات، راجع فريق البنك العقد ووجد أن أجهزة الكمبيوتر الموردة لا تحمل العلامة التجارية المطلوبة، وأن سرعة المعالج أقل كثيرًا عن تلك المذكورة في مواصفات العقد. يبدو أن بدن الكمبيوتر يتوافق مع المواصفات الواردة بالعقد.

الدروس المستفادة:

- 1- إدراج الاختبار عند التسليم لضمان توافق المواصفات الفنية والأداء مع متطلبات العقد، حسب الاقتضاء
- 2- يمكن ربط المدفوعات، حسب الحاجة، باختبار ضمان الجودة المرضي
- 3- الإشارة بوضوح في العقد إلى أن المنتج سيكون باسم الوكالة ذات الصلة للمشتري ويجب على الشركة المصنعة إصدار شهادات بهذا الاسم تذكر الطراز والرقم التسلسلي لكل منتج.
- 4- يجب على المشتري التحقق مع الشركة المصنعة من صحة المنتجات.

المربع 17- دراسة حالة: عدم استيفاء متطلبات العلامة التجارية والأداء

7-15 ترقية وتوقف المنتجات

المشكلة: تخضع مشتريات تكنولوجيا المعلومات للتقدم التكنولوجي السريع نسبيًا. قد يكون النموذج المعروض بطل استعماله أو على وشك أن يصبح باطل الاستعمال. من خلال شراء مثل هذا المنتج، يفقد المشتري القيمة مقابل المال، بالإضافة إلى صعوبة إجراء الإصلاحات والحصول على قطع الغيار.

شرط العقد ذو الصلة: يجب أن يتضمن العقد شرطًا بشأن "ترقيات المنتج" ينص على أنه في أي وقت أثناء تنفيذ العقد، يجب على المورد القيام بالتحديثات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات وفقًا لما أورده المورد في عطاءه الأصلي، والتي لا يزال يتعين عليه تسليمها. يجب على المورد أن يقدم للمشتري أحدث إصدارات تكنولوجيا المعلومات المتاحة التي تحقق نفس مستوى الأداء أو الوظائف أو أفضل وبنفس أسعار الوحدات أو أقل.

وبالمثل، يجب أن ينص هذا الشرط أنه في أي وقت أثناء تنفيذ العقد بالنسبة لمنتجات تكنولوجيا المعلومات التي لا يزال عليه تسليمها، يجب على المورد تطبيق التكلفة المنخفضة وتقديم الدعم الإضافي و/أو التحسينات والتسهيلات للمورد على النحو الذي يقدمه للعملاء الآخرين في بلد المشتري.

دراسة حالة: ترقية وتوقف المنتجات

الموقف:

أطلق المشتري عملية لشراء 4000 جهاز كمبيوتر مكتبي للمؤسسة بأكملها كجزء من عملية الأتمتة الكاملة. استغرق تقييم العطاءات وإرساء العقود ما يقرب من 7 أشهر بسبب شكوى وقضايا تقييم أخرى. عندما أصدر المشتري أمر الشراء، وجد أن تكلفة الطراز المحدد أرخص في السوق بنسبة 30%. بالإضافة إلى ذلك، تم إطلاق سلسلة جديدة من هذا الطراز من قبل الشركة المصنعة. بعد مرور عام ونصف من توفير الخدمة، واجه المشتري صعوبات في الحصول على قطع الغيار حيث توقف المورد عن إنتاج هذا الطراز. يعد ذلك مثالًا تقليديًا عن الخسائر الناتجة عن عدم المراقبة والكفاءة في مجال مشتريات تكنولوجيا المعلومات.

الدروس المستفادة:

- 1- يجب أن يكون المشتري على دراية ببند العقد ذات الصلة (مثل البند 1-23 و 2-23 من شروط العقد العامة) والاستفادة من هذه البنود.
- 2- من المفيد لفت انتباه مقدمي العطاءات على البنود التعاقدية الخاصة بترقية المنتج (على سبيل المثال كما في ورقة بيانات المناقصة).

- 3- يجب على المشتري أثناء تنفيذ العقد تنفيذ هذا البند، على سبيل المثال من خلال مطالبة المورد بتقديم معلومات محدثة على أساس شهري.
- 4- يجب على المشتري التحقق من سعر المنتج ومعلومات الإصدار / الترقية الجديدة شهرياً. وبشكل عام، تكون هذه المعلومات متاحة على موقع الشركة المصنعة.

المربع 18 - دراسة حالة: ترقية وتوقف المنتجات

8-15 نقل المعرفة

المشكلة: من الممكن أن يشكل نقل المعرفة الصحيح لتشغيل نظم تكنولوجيا المعلومات بعد استلامها مشكلة. قد يتسبب ذلك في صعوبات بالنسبة للمشتري أثناء تشغيل النظام. على أية حال، توجد ثلاث طرق لتشغيل نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

- 1- بواسطة موظفي المشتري
- 2- بواسطة المطور بموجب اتفاقية خدمة يتم إبرامها مع المشتري
- 3- بموجب اتفاقية خدمة مع جهة خارجية (حيث يتم اختيار الجهة الخارجية بشكل تنافسي أو من خلال التعاقد المباشر).

كجزء من خطة إدارة العقد، يتعين أن يكون لدى المشتري الوسيلة للتأكد من نقل المعرفة بحيث يضمن استدامة النظام. كجزء من ذلك، يجب على المشتري دراسة تكاليف تحديث النظام.

شرط العقد ذات الصلة: يجب أن يتضمن شرط العقد الخاص بنظم المعلومات بنداً بشأن "خطة المشروع" بحيث يكون نقل المعرفة أمراً أساسياً في عقود تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات. يجب أن يكون النهج التفصيلي لنقل المعرفة جزءاً من خطة المشروع ويتعين موافقة مهندس المشروع عليه.

دراسة حالة: نقل المعرفة والتمويل المستمر

الموقف:

طور المشتري نظام لإدارة المعلومات لإدارة جميع العقود التي تتولى إدارتها إدارة الطرق والطرق السريعة. كان النظام يعمل بشكل جيد وتم إيقاف جميع عمليات الإدخال اليدوية. عمل النظام الجديدة على رفع الكفاءة وتعزيز الشفافية بصورة كبيرة. استمر النظام في العمل من خلال دعم تمويلي من المانحين بناء على مع المطور. بعد ثلاث سنوات انسحب المانح من قطاع النقل. عانت الإدارة من نقص الأموال اللازمة لاستمرار تشغيل النظام مع المطور. نتيجة لذلك، حاولت إدارة الطرق والطرق السريعة تشغيل النظام (باستخدام موظفيها في قسم تكنولوجيا المعلومات) ولكن لم تكن لديهم القدرات الكافية، حيث لم يكن هناك نقل للمعرفة أو تدريب من قبل المطور. تدريجياً فشل نظام إدارة المعلومات وتخلت عنه الإدارة.

الدروس المستفادة:

- 1- على المشتري إعداد إستراتيجية لتشغيل نظام تكنولوجيا المعلومات مع الأخذ في الاعتبار: موارد الموارد البشرية والتكاليف والموارد التكنولوجية وما إلى ذلك.
- 2- بناءً على استراتيجية نقل المعرفة، يجب الاتفاق على برنامج النقل مع المطور وإدراجه في العقد. ويتعين أن يستهدف هذا البرنامج الموظفين المناسبين، وأن تكون هناك خطة قائمة لمواصلة نقل المعرفة مع هذا الفريق لدعم استدامة النظام بصورة أكبر.
- 3- الأخذ في الاعتبار اشتراك إدارة تكنولوجيا المعلومات الوطنية في تطوير الاستراتيجية وخطة نقل المعرفة.
- 4- ربط سداد المدفوعات التعاقدية بنقل المطور المعرفة إلى موظفي المشتري

الإطار التاسع عشر - دراسة حالة: نقل المعرفة والتمويل المستمر

9-15 هندسة القيمة

المشكلة: تخضع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل عام للتغيرات السريعة. فخلال مرحلة تقديم العطاءات أو تنفيذ العقد، قد تظهر تقنية جديدة في السوق وغالبًا ما تكون بتكلفة منخفضة. لذا يمكن استخدام هندسة القيمة في عقود تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأنها قد تكون مفيدة في حالة وجود حلول أو تطوير بديل جديد.

شرط العقد ذات الصلة: وضع بند "هندسة القيمة"؛ حيث يمكن للمورد / المطور تقديم اقتراح خاص بهندسة القيمة إلى المشتري في أي وقت أثناء أداء العقد. يجوز للمشتري قبول الاقتراح إذا كان يحقق الفوائد التالية:

- 1- تسريع التسليم.
- 2- التقليل من سعر العقد أو تكاليف دورة الحياة
- 3- تحسين جودة أو كفاءة أو سلامة أو استدامة النظام.

دراسة حالة: مركز بيانات هندسة القيمة

الموقف:

صمم المشتري مركز بيانات ومركز بيانات احتياطي مع القدرة على استرجاع البيانات كاملة وذلك بالنسبة لنظام تكنولوجيا المعلومات على مستوى الدولة. يحتوي كلا مركزي البيانات على نفس الخوادم والسعة التخزينية، بحيث إذا تعطل مركز البيانات الرئيسي سوف يعمل مركز البيانات الاحتياطي. اعتمد التصميم على الوضع النشط - السلبى (بمعنى أن مركز البيانات الرئيسي يعمل بصورة مستمرة بينما بظل مركز البيانات الاحتياطي في وضع خامل). ويعمل مركز النسخ الاحتياطي فقط في حالة عطل مركز البيانات الرئيسي. خلال مرحلة تنفيذ العقد، حدد المورد أن مركز البيانات الرئيسي ومركز البيانات الاحتياطية كانا على بعد 3 كيلومترات من بعضهما البعض وكان من الممكن تشغيلهما في الوضع النشط - النشط (مما يعني أنه من الممكن أن يعمل كلا مركزي البيانات في وقت واحد). وفقا لذلك السيناريو، كان من الممكن تقليل حجم الخوادم وسعة التخزين بنسبة 30 % ويظل النظام قادرًا على العمل من خلال مركز بيانات واحد في حالة تعطل الآخر. عند تنفيذ هذا التغيير، كان من الممكن أن يصل إجمالي المدخرات 25% من سعر العقد.

الدروس المستفادة:

- 1- على المشتري تشجيع استخدام هندسة القيمة مع وضع حافز مناسب للمورد بنسبة معينة.
- 2- على الخبراء من ذوي المؤهلات المناسبة مراجعة اقتراح هندسة القيمة للتأكد من أن الحل البديل المقترح يحقق الفوائد المذكورة.

المربع 20 - دراسة حالة: مركز بيانات هندسة القيمة

القسم 16 - اعتبارات خاصة: عقود الخدمات الاستشارية

1-16 الإشراف

يتحمل المستفيد المسؤولية عن الإشراف على المهام الاستشارية التي يمولها البنك. ويتعين على المستفيد أن يقوم بمتابعة سير العمل والانتهاء من تسليم المخرجات في الوقت المحدد وتحديد عدد أشهر عمل الموظفين والأموال التي تم إنفاقها (بالنسبة للعقود الزمنية) وتحديد المكان المناسب للتغييرات التي يمكن إجراؤها في نطاق العمل وذلك في إطار العقد المتفق عليه. وعادة ما ينص العقد على أن يقوم الاستشاريون بتقديم تقارير منتظمة حول التقدم المحرز في سير العمل وأن يقدم المستفيد ملاحظاته في الوقت المناسب.

يجب على المستفيد أن يقوم بتعيين مدير عقد نظير يتمتع بالمؤهلات الفنية والخبرة الإدارية والصلاحيات الكافية. وفي بعض الحالات المتعلقة بمشروعات كبيرة ومعقدة، يجوز تشكيل لجنة توجيهية تتألف من ممثلين رفيعي المستوى عن المستفيد والاستشاري لممارسة الإشراف الحر على المهمة من خلال مدير المشروع النظير وقائد فريق الاستشاري. وقد تكون اللجنة التوجيهية مفيدة بشكل خاص عندما يجب على الوكالة المنفذة التابعة للمستفيد والاستشاري تنسيق عملهما مع وكالات أخرى تابعة للمستفيد. إن فرصة تقديم تقارير منتظمة لهذه اللجنة من شأنها تسهيل التعاون والتفاهم بين الاستشاري والمستفيد وتجنب الخلافات حول المسائل الفنية وغير من المسائل.

2-16 إدارة العقود

يجب على المستفيد أن يضمن إتاحة الوقت الكافي للتخطيط لتنفيذ العقد. وفيما يلي بعض الترتيبات الداخلية التي قد يحتاج إليها المستفيد:

- 1- إسناد مهام إدارة عقود محددة ومفصلة للأفراد أو الفريق المسؤول عن تنفيذ العقد. يجب أن تكون المهام المسندة محددة على نحو دقيق وواقعي (مع مراعاة خبرة ومهارات وعبء العمل لدى كل فرد على حدة)؛
- 2- ضمان توفير الموظفين النظراء في الوقت المحدد ووفقاً لمتطلبات العقد؛
- 3- ضمان توفير التسهيلات التي من المقرر أن يقدمها المستفيد في الوقت المناسب وفقاً لمتطلبات العقد؛
- 4- وضع إجراءات داخلية كافية (التسلسل الهرمي والتواصل ومستويات السلطة وتدقيق المستندات وإعداد التقارير وإجراءات التحقق والقبول وإجراءات الدفع والتدقيق الداخلي، وما إلى ذلك)؛
- 5- رصد وتقييم مخاطر تنفيذ العقد وضمان اتخاذ تدابير الإدارة الفعالة والتخفيف من حدة المخاطر، بما في ذلك تحديد المسؤولية عن إنفاذها؛
- 6- تنسيق الترتيبات مع أطراف ثالثة (وكالات أخرى ومستخدمون نهائيون ومستفيدون، وما إلى ذلك)، وخاصة عندما يتم التعاقد على الخدمات الاستشارية نيابة عن المستخدمين النهائيين (مثل، التدريب).

الاجتماع الافتتاحي

يعد الاجتماع الافتتاحي الذي يُعقد مع الاستشاري أمراً بالغ الأهمية في بداية المهمة الاستشارية. ويجب أن يعقد هذا الاجتماع بحضور مدير العقد التابع للمستفيد والموظفين الآخرين المشاركين في الإشراف على مهمة الخدمات الاستشارية. ومن الممارسات الجيدة أيضاً إشراك المستخدمين النهائيين للمهمة، إن وجدوا، في هذه المرحلة.

يجب أن يغطي الاجتماع الافتتاحي على الأقل ما يلي:

- 1- التعريف بالأطراف وأدوارهم ومسؤولياتهم؛
- 2- وضع إجراءات التواصل وتقديم التقارير؛

- 3- مراجعة مستندات العقد للتأكد من أن الجميع على دراية بالأحكام الرئيسية وترتيب الأولويات وأوجه الترابط بين مستندات العقد وشروط العقد والشروط المرجعية والجدول الزمني للمدفوعات والمواثيق ومراحل التنفيذ (المخرجات والتقارير، ما إلى ذلك)؛
- 4- مراجعة خطة الجودة الموضوعية من جانب الاستشاري، إذا لزم الأمر؛
- 5- مراجعة التشريعات المعمول بها وأي التزامات قد تنشأ فيما يتعلق بتنفيذ العقد في بلد العميل (مثل: نظام الضرائب المعمول به وأي التزامات أخرى، إن وجدت، تتعلق بتقديم تقارير للوكالات الأخرى، وما إلى ذلك)
- 6- تحديد إجراءات التصعيد لإيجاد حلول للمواقف الحرجة أو الاختناقات (التأخير في الأداء أو في الحصول على التصاريح والموافقات، وإساءة استخدام السلطة من جانب المنسق التابع للمستفيد، وعدم قيام الاستشاريين بالمهام المسندة إليهم، وما إلى ذلك)؛
- 7- وضع إجراءات واضحة بشأن الإبلاغ (المستوى، دورية التكرار، النماذج، الحد الأدنى من المعلومات، وما إلى ذلك)؛
- 8- وفيما يتعلق بالإشراف على عقود الأعمال المدنية، التأكد من أن الاستشاري لديه فهم واضح لمسؤولياته لإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية والصحية والتزامات السلامة وكذلك متطلبات الإبلاغ الخاصة بالالتزامات البيئية والاجتماعية والصحية والتزامات السلامة وتنفيذ مدونة قواعد السلوك الخاصة بالتزامات البيئة والمجتمع والصحة والسلامة؛
- 9- التأكد من أن جميع الأطراف المشاركة في تنفيذ العقد تتشارك نفس الفهم للالتزامات وأدوارها ومسؤولياتها المنصوص عليها بموجب العقد، وكذلك توقعات كل طرف بشأن الإطار الزمني وأي قيود خاصة تتعلق بالتنفيذ.

مخرجات غير متوافقة

وتتمثل إحدى ميزات عقود الخدمات الاستشارية في أن الاستشاري عادة لا يُطلب منه تقديم كفالة حسن تنفيذ. ونظرًا للطبيعة الفكرية للمخرجات، سيكون من الصعب ربط الخدمات الاستشارية بكفالة حسن التنفيذ.

وفي حالة عدم وجود كفالة حسن تنفيذ، فإن الحل الأساسي (باستثناء تعليق المدفوعات والإنهاء) المتاح للمستفيد هو عدم قبول المخرجات و/أو التقارير المقدمة من جانب الاستشاري إذا لم تستوف المخرجات المتطلبات المنصوص عليها في العقد.

دراسة حالة: مخرجات غير مقبولة

الموقف

في حالة إجراء دراسة قطاعية حول نظام إمداد مياه يقوم على تحسين تحصيل الإيرادات وتقليل الفاقد من المياه، نجد أن التقرير الأولي الذي أعده الاستشاري ليس مرضيًا للعميل ويكشف هذا التقرير عن أن الاستشاري لم يفهم أهداف المهمة على النحو الذي أراده العميل. على الرغم من أن عملية الاختيار قد أجريت وفقًا لإرشادات الاستشاري، إلا أن العميل لم ير أن هناك ضرورة لإجراء مناقشة دقيقة للشروط المرجعية والمقترح المقدم من جانب الاستشاري قبل توقيع العقد. فقد كان العقد مجرد عقد الأجر على أساس الوقت.

وفي النهاية، تم تصحيح الوضع بعد إجراء مشاورات رقيقة المستوى بين العميل والاستشاري.

الدروس المستفادة:

- 1- يجب إجراء مفاوضات رسمية بشأن العقد قبل التوقيع عليه، وخاصة فيما يتعلق بالشروط المرجعية والمقترح المقدم من جانب الاستشاري الذي وقع عليه الاختيار لضمان مواءمة المنهجية وخطة العمل المقترحة من قبل الاستشاري مع توقعات العميل؛
- 2- وربما كان من الصعب حل المشكلة في التعاقد بموجب مبلغ إجمالي مقطوع.
- 3- ورغم أن هذا لم يحدث في هذه الحالة، فقد يكون الإنهاء المبكر للعقد ضروريًا في حالة عدم تقديم الاستشاري لمخرجات تتوافق مع توقعات العميل؛ ومع ذلك، قد يؤدي ذلك إلى التفاوض على الإنهاء الودي بين الأطراف.

المربع 21 - دراسة حالة: مخرجات غير مقبولة من جانب الاستشاري

أداء غير مرض

قد يكون الأداء الضعيف بسبب موظف واحد أو أكثر من موظفي فريق عمل الاستشاري، أو بسبب الفريق بأكمله. وبناءً على أحكام العقد، قد يحتاج المستفيد إلى تقديم المشورة للاستشاريين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لرفع مستوى الأداء.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا ينبغي قبول الأداء الضعيف ولذلك، يُتوقع من الاستشاريين الاستجابة السريعة لأي طلب معقول لتحسين أداء الفريق أو استبدال أي موظف لا يعمل بالقدر الكافي. وإذا أخفق الاستشاري في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، يجوز للمستفيد اتخاذ إجراءات تصحيحية أخرى مناسبة وفقاً للعقد.

دراسة حالة: أداء غير مرض

الموقف:

في حالة عقد إشراف على إعادة تمهيد طرق (الأجر على أساس الوقت)، يدرك العميل أن المهندس الجيولوجي المسؤول لا يقوم بالمهام المسندة إليه على النحو المتوقع من فريق المهندس/ الاستشاري الذي يضم خبراء أساسيين. وقد يرجع ذلك إلى أن هذا الخبير الاستشاري يعاني من مشكلات صحية وغالباً ما يكون غير قادر على القيام بمهامه في الموقع.

وبعد قيام العميل بعدة محاولات غير رسمية يقترح فيها على المهندس المقيم أنه يجب استبدال هذا الخبير (وذلك بعد تقديم مطالبة رسمية من جانب المقاول بسبب التأخير غير المبرر في الحصول على موافقة المهندس على استخدام مواد من حفرة إمداد)، يقرر العميل أن يطالب رسمياً باستبدال المهندس الجيولوجي العامل ضمن فريق المهندس.

وفي نهاية الأمر، يتم تنفيذ عملية الاستبدال عقب مناقشة طويلة بين العميل والاستشاري/ المهندس بشأن الطرف الذي سيتحمل تكلفة الاستبدال – وفي النهاية يتحمل الاستشاري هذه التكاليف.

الدروس المستفادة:

- 1- يجب على العميل مراقبة أداء الاستشاري عن كثب ومناقشة أي ثغرات بشكل صريح/سريع مع المهندس المقيم و/أو ممثل الاستشاري؛
- 2- يجب عدم ترك الأداء غير المرضي لمدة طويلة دون معالجة، فالأداء غير المرضي يُعالج بشكل أفضل إذا تم معالجته على الفور.

المربع 22- دراسة حالة: أداء غير مرض

الموافقة على المدفوعات

يتم دفع عقود المبالغ الإجمالية المقطوعة على أساس قبول المخرجات، مع عدم وجود تحقق فعلي من المدخلات المستخدمة من قبل الاستشاريين. وعلى العكس من ذلك، يتم سداد المدفوعات بموجب العقود الزمنية بعد التحقق من جميع المستندات الداعمة (التقارير والجداول الزمنية والفواتير والإيصالات وما إلى ذلك).

تحظي الجوانب التالية بالأهمية في إطار عملية التحقق من طلبات المدفوعات:

- 1- وضع آليات للرقابة الداخلية بهدف التحقق من طلبات الدفع والموافقة عليها، مثل التدقيق الداخلي والفحص المزدوج وما إلى ذلك؛
- 2- التحقق من المعدلات المهنية، والوقت الفعلي للعمل (للأجور والبدلات اليومية)، وأسعار الوحدات والكميات (للنفقات القابلة للاسترداد)؛
- 3- التحقق من المستندات الداعمة المقدمة في إطار العقود الزمنية (الجداول الزمنية والتقارير والفواتير والإيصالات وما إلى ذلك)؛
- 4- التأكد من استرداد مبلغ الدفعة المقدمة وخصمه من الدفعة المراد سدادها (وذلك فيما يتعلق بالعقود الزمنية)؛
- 5- التحقق من أن المبالغ المطلوبة لم يتم دفعها بالفعل؛
- 6- التحقق من الفواتير؛

7- التحقق مما إذا كانت طلبات الدفع تتوافق مع الجدول الزمني للسداد/ مراحل السداد المنصوص عليها في العقد.

التحكم في الجدول الزمني للتنفيذ

يجب على المستفيد مراقبة عملية التنفيذ وفقاً للجدول الزمني لسير العمل المتفق عليه. ويجب إجراء اختبارات التحكم في الجدول الزمني للتنفيذ التالية:

- 1- التحقق من الالتزام بالتواريخ الرئيسية المنصوص عليها في العقد (تقديم المخرجات والتقارير، وما إلى ذلك)؛
- 2- مراعاة الإجراءات اللازمة لتسريع سير العمل وضمان الالتزام بتاريخ إتمام المهمة المنصوص عليه في العقد.

3-16 المخاطر الرئيسية

هناك بعض المخاطر المحددة المرتبطة بعقود الخدمات الاستشارية.

لمحة عامة

يجب أن يتم البحث عن الجوانب التالية بشكل عام:

- 1- عادة ما يعمل الاستشاريين على مهام متعددة لعملاء مختلفين، ولذلك قد ينتهي بهم الأمر بعمل أكثر مما يمكنهم عمله؛
- 2- تكرار طلبات استبدال الموظفين؛
- 3- قد يستغرق بعض الاستشاريين وقتاً طويلاً لفهم احتياجات المستفيد بشكل كامل، ونطاق المهمة والقيود المرتبطة بها؛
- 4- لا يجوز للاستشاريين نقل المعرفة وبناء القدرات على النحو المطلوب في العقد؛

العقود الزمنية

يجب أن يتم البحث عن الجوانب التالية بشكل عام:

- 1- بسبب الطبيعة المرنة للعقد للزمني، قد يميل الاستشاريون إلى إبطاء وتيرة سير العمل في المهمة وطلب وقت إضافي؛
- 2- قد يطلب الاستشاري سعراً باهظاً لاسيما في حالة وقت العمل في "المنزل/المكتب"؛
- 3- يحاول الاستشاري إعادة تقسيم الوقت بين الأنشطة التي تتم في الموقع وتلك التي تتم في المنزل/المكتب؛
- 4- المدفوعات لا تتعلق بالمخرجات الفعلية؛
- 5- الاتجاه نحو التحميل المبكر للمصاريف بهدف التحصيل السريع: المطالبة بالمزيد من عدد الأيام في بداية المهمة وتأخير تسليم المهمة بمجرد دفع معظم الأموال المستحقة؛
- 6- الاستعانة بعدد أقل من كبار الاستشاريين للعمل من المكتب/ المنزل الذي تم الاتفاق عليه أصلاً في العقد؛
- 7- نفس الاستشاري يستهلك نفس وقت العمل (نفس عدد الأيام) في مهمتين استشاريتين أو أكثر.

دراسة حالة: النزاع حول الدفع مقابل وقت الخبير

الموقف:

في حالة عقد دراسة الجدوى (الأجر على أساس الوقت)، يتساءل العميل عن فاتورة مقدمة من الاستشاري لعدة أسابيع تم قضاؤها في دراسة أجراها أحد الخبراء. وعلى الرغم من أن العميل كان على علم بنشاط هذا الخبير في المهمة ووافق عليه، إلا أن العميل يشكك في الوقت الفعلي الذي استغرقه الخبير في الدراسة.

وفي النهاية، تم التوصل إلى اتفاق بين الأطراف على الفاتورة المحددة، وبالنسبة للأنشطة المستقبلية، تم الاتفاق على تقديم كشوف زمنية تشرح جميع أنشطة الخبراء بشأن المهمة.

الدروس المستفادة:

- 1- قد يترتب على عقود الأجر على أساس الوقت مواقف التي لا يشعر فيها العميل بالراحة تجاه الفواتير المقدمة من الاستشاري؛ وفي أثناء مفاوضات العقد، يجب أن يناقش الطرفان ويتفقان صراحة على الإجراءات الخاصة بالجدول الزمنية والمستندات الداعمة وما إلى ذلك.
- 2- قد تكون هناك مهام مناسبة للأجر المقطوع أو الإجمالي؛ قد يكون عقد الاستشاري هجيناً ما بين المهام التي تتطلب دفع مبلغ مقطوع أو إجمالي والمهام التي تتطلب دفع الأجر على أساس الوقت؛ غير أن هذا الموقف قد يصبح إشكالياً للغاية عندما لا يستطيع العميل تحديد من يعمل أو ماذا يتم على أساس المبلغ المقطوع أو الإجمالي أو الأجر على أساس الوقت ومتي يعمل الخبير في مهمة على أساس المبلغ المقطوع ومتي يعمل وفقاً للأجر على أساس الوقت؛ وهذه العقود الهجينة تكون أكثر ملاءمة عندما يتم تنفيذ نوعي المهام (على أساس مبلغ مقطوع مقابل الأجر على أساس الوقت بتسلسل زمني معين ويتم الفصل بينهما زمنياً بشكل واضح، مثل التصميم التفصيلي) والذي يتم تنفيذه بشكل عام بموجب أجر مقطوع) والإشراف على الأعمال (والذي يتم تنفيذه بشكل عام بموجب الأجر على أساس الوقت).

المربع 23 - دراسة حالة: النزاع حول الدفع مقابل وقت الخبير

عقود المبالغ المقطوعة أو الإجمالية

يجب أن يتم البحث عن الجوانب التالية بشكل عام:

- 1- نظرًا للطبيعة غير المرنة لهذا النوع من العقود، لا يمكن إجراء تغيير في نطاق المهمة أو تعديله بسهولة ليناسب الاحتياجات المتغيرة للمستفيد؛
- 2- عند التفاوض على مهام إضافية، يجب:
 - أ- العلم بأنه يجوز للاستشاري المبالغة في تقدير المخرجات الفعلية؛
 - ب- التأكد من أن الأسعار المستخدمة في احتساب أي خدمات إضافية تمثل أسعار الوحدات المدرجة في العقد؛
 - ج- العلم بأنه يمكن للاستشاريين محاولة خلق حاجة إلى خبرة إضافية أكثر تكلفة أو نفقات إضافية لاستخدام أسعار أعلى من تلك المحددة في العقد.

ملحق 1: أنماط التعاقد مع البنك الإسلامي للتنمية

أنماط التعاقد

يحدد نمط التعاقد الذي تم اختياره لعقد معين تقسيم المخاطر والمسؤوليات والعلاقة بين الأطراف المتعاقدة.

تتمثل الممارسات الجيدة في التقسيم العادل والمتوازن للمخاطر بين المستفيد والمقاول. وتساعد العوامل التالية في تحديد ما هو عادل ومتوازن. أي طرف:

- 1- يمكنه توقع / تحديد المخاطر على نحو أفضل؟
- 2- يمكنه التحكم في المخاطر وعواقبها على نحو أفضل؟
- 3- يمكنه تحمل المخاطر على نحو أفضل؟
- 4- يعاني أكثر إذا وقعت المخاطر بالفعل؟

تحدد تعليمات الشراء أنواع العقود التي عادة ما تُستخدم في المشروعات التي مويلها البنك. ويلخص الجدول التالي الأنواع المختلفة لهذه العقود.

نوع العقد	نوع عملية الشراء					
	السلع	الأشغال	المنشآت	أنظمة المعلومات	الخدمات غير الاستشارية	الدفاتر
عقد تصميم وبناء		✓	✓	✓		
عقد الهندسة والمشريات والبناء		✓	✓	✓		
عقد على أساس الأداء		✓	✓	✓	✓	
عقود على أساس أسعار الوحدات	✓	✓	✓	✓	✓	✓
عقود زمنية					✓	✓
عقود التكلفة القابلة للاسترداد		✓			✓	✓
عقود المبلغ الإجمالي أو المقطوع						✓

جدول 12: أنواع العقود

المقارنة بين أنماط التعاقد المختلفة

1- عقد التصميم والبناء

عقد التصميم والبناء هو طريقة للتعاقد بحيث يكون المورد مسؤولاً عن كل من التصميم والبناء/الإنشاء/ التركيب بموجب عقد واحد. وعادة ما تُستخدم عقود التصميم والبناء لأغراض الأشغال والمنشآت وأنظمة المعلومات. ويتم سداد المدفوعات على أساس مبلغ إجمالي أو مقطوع، باستثناء بنود أشغال محددة (مثل، التأسيس). وعندما يتم تشغيل المرافق من جانب المورد لفترة زمنية محددة، يصبح ترتيب التعاقد بمثابة عقد تصميم وتشغيل وبناء.

ويوضح الجدول التالي مزايا وعيوب عقود التصميم والبناء فيما يتعلق بإدارة العقود

مزايا	عيوب
نقطة مسؤولية واحدة.	مخاطر انخفاض مستوى جودة المواد والتصنيع
إمكانية تنسيق أفضل بين التصميم والإنشاء.	يكون للمستفيد سيطرة أقل على أعمال التصميم
يكون المستفيد غير مسؤول عن أي نزاع ينشأ بين فريقي التصميم والإنشاء.	لا تتحقق للمستفيد استفادة من الاستشارات والمخرجات التي يقدمها استشاري التصميم. يعمل استشاري التصميم لصالح المورد.
مخاطر أقل على المستفيد بسبب الأخطاء والسهو.	تكون هناك حاجة إلى تحديد المتطلبات الوظيفية والجمالية ومتطلبات الأداء مقدماً.
يمكن أن يكون العبء الإداري أقل على المستفيد.	يكون فريق التصميم والبناء التابع للموردين عرضة للمزيد من المخاطر.
إمكانية توفير التكاليف.	
إمكانية التنفيذ الأسرع.	

الجدول 13: مزايا وعيوب عقود التصميم والبناء

اعتبارات خاصة بشأن إدارة العقود بالنسبة لعقود التصميم والبناء

- 1- نطاق العمل: يجب أن يكون لدى كل من المستفيد والمورد فهم واضح لأدوار ومسؤوليات كل منهما مع الأخذ في الاعتبار مسؤولية المورد عن أعمال التصميم؛
- 2- التامين: يجب أن يؤكد المستفيدون أن تأمين المورد يشمل الالتزامات المهنية المتعلقة بالتصميم؛
- 3- الخبرة: يجب أن يكون لدى المقاول خبرة فنية يستطيع من خلالها تصميم الأشغال بما يتوافق مع متطلبات المستفيدين ولكي يتمكن المستفيد من مراجعة التصاميم والتأكد من استيفائها للمتطلبات المتفق عليها. وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد مهندس تصميم مستقل.

2- المبلغ المقطوع

عادة ما يتم تطبيق مدفوعات المبلغ المقطوع أو الإجمالي (المتعلقة بالمراحل الرئيسية في العقد) على عقود التصميم والبناء وعقود التصميم والبناء والتشغيل وعقود الهندسة والمشتريات والبناء والأعمال غير المعقدة (مثل أعمال الصيانة البسيطة). ومع ذلك، فإن عقود المبالغ المقطوعة أو الإجمالية في إطار المشروعات التي يمولها البنك عادة ما تشير إلى عقود الخدمات الاستشارية.

عادة ما يتم سداد مدفوعات عقود المبالغ الإجمالية أو المقطوعة بناء على التسليم الناجح لمرحلة تعاقدية معينة. وعادة ما يمثل مبلغ الدفعة نسبة من إجمالي مبلغ العقد. وتكون عقود المبالغ الإجمالية أو المقطوعة مناسبة عندما يمكن تحديد مخرجات الخدمات الاستشارية بوضوح ودقة.

وفيما يتعلق بإدارة عقود المبالغ الإجمالية أو المقطوعة، يجب على المستفيد أن يركز على العوامل الرئيسية التالية:

- 1- أن يكون لديه نظام فعال لإدارة الجودة؛
- 2- متابعة أداء المقاول من حيث الالتزام بتسليم مراحل العقد في الوقت المحدد؛
- 3- التأكد من تسليم المخرجات في الوقت المحدد، على أن تكون وفقاً لمستوى الجودة المحدد في العقد.

3- العقود الزمنية

وفي إطار المشروعات التي يمولها البنك، تُستخدم العقود الزمنية للخدمات الاستشارية ذات الطبيعة الاستشارية أو المعقدة أو الخدمات (مثل الإشراف على الأشغال) التي تعتمد على أنشطة الآخرين. يجب أن تتم متابعة العقود الزمنية عن كثب للتأكد من أن الاستشاريين يتقاضون رسوماً مقابل الوقت الذي يقضونه فعلياً في المهمة، وأن استرداد المبالغ يتم وفقاً لشروط العقد وأن الخدمات المقدمة مقبولة من حيث مستوى الجودة. إذا لم تتم إدارتها عن كثب، قد يترتب على ذلك إهدار الكثير من الوقت وتكبد المزيد من التكاليف إلى جانب الجودة الرديئة للخدمات.

دراسة حالة: سوء إدارة العقود الزمنية

الموقف: في حالة ما إذا تم تعيين خبير دولي من جانب المستفيد للعمل لمدة عامين في مشروع لتقديم الدعم الفني، وقد تضمنت الشروط المرجعية للعقد تدريباً منظماً (تدريب في فصل دراسي وتدريب أثناء العمل) للعاملين لدى المستفيد في مجال متخصص.

وقد حضر موظفو المستفيد المعني للتدريبات المنظمة. ومع ذلك ألزمت إدارة المستفيد الموظفين المعنيين بالقيام بمهامهم التشغيلية. وبالتالي لم يكن لدى الموظفين المعنيين الحافر لتلقي التدريب أثناء العمل.

استمر الاستشاري في تقديم التدريب المنظم. وعندما سُئل الاستشاري عن سبب عدم إجراء التدريب أثناء العمل، قال الاستشاري بامتعاض أن الموظفين ظلوا مشغولين بأعمالهم الأخرى وأنهم غير متحمسين للتدريب أثناء العمل. واقترن ذلك بعدم وجود آلية للمتابعة والتقييم لضمان أن نتائج نقل المعرفة وقد ترتب على ذلك بعد انقضاء عامين، نقل قدر ضئيل جداً من المعرفة العملية إلى موظفي المستفيد.

المربع 24 - دراسة حالة: سوء إدارة العقود الزمنية

4- عقود على أساس الأداء

العقود على أساس الأداء هي عقود موجهة نحو النتائج ويتم سداد المدفوعات المرتبطة بها مقابل مخرجات قابلة للقياس تفي بمتطلبات الأداء/المتطلبات الوظيفية للمستفيدين. وقد تكون العقود على أساس الأداء مناسبة لأعمال صيانة الطرق وإعادة تمهيدها، أو الخدمات غير الاستشارية، أو تشغيل المرافق، أو عقود أخرى مماثلة تركز بشكل أساسي على الأداء المرضي.

وتشمل العوامل الرئيسية للتنفيذ الناجح للعقود القائمة على أساس الأداء ما يلي:

- 1- توافر المهارات والخبرات الكافية لدى موظفي المستفيد؛
- 2- توافر القدرات اللازمة في مجال المقاولات والاستشارات؛
- 3- إتاحة بيئة مواتية للتعاقد والشراكة؛
- 4- توفير تمويل مستقر لعدة سنوات؛
- 5- تعديل المبادئ العامة لتتماشى مع السياق المحلي لكل بلد.

وعند إدارة العقود القائمة على أساس الأداء، يجب على المستفيد أن يمتلك خطة لتقييم الأداء تصف كيف سيقوم المستفيد بتقييم أداء المقاول وفقاً لمتطلبات العقد. ويمكن استخدام عدة طرق لتحديد نطاق ووقت التقييم. وقد يشمل ذلك:

- 1- المعاينة العشوائية
- 2- المعاينة الدورية
- 3- تحليل الاتجاهات
- 4- ملاحظات العملاء
- 5- تدقيق طرف ثالث

5- القابلية لإعادة القياس

يمكن استخدام طريقة القابلية لإعادة القياس في عقد ما على أساس سعر الوحدة. ويعتمد عقد سعر الوحدة على الكميات المقدره من البنود المدرجة في المشروع وأسعار الوحدات (الأجور بالساعة، سعر كل وحدة عمل، والحجم، وما إلى ذلك) وبشكل عام، يتم تضمين النفقات العامة والأرباح الخاصة بالمقاول في السعر. ويعتمد السعر النهائي للعقد على الكميات اللازمة لتنفيذ واستكمال العمل.

وفيما يتعلق بعقود أسعار الوحدات، يتم التخلص من مخاطر التقدير غير الدقيق للكميات غير المؤكدة لبعض المهام الرئيسية من أعمال المقاول. ومع ذلك، قد يقدم بعض المقاولين "عطاء غير متوازن" عندما يكتشفون وجود تناقضات بين تقديراتهم للكميات وتقديرات المستفيد للكميات.

عند إدارة العقود القائمة على أسعار الوحدات، يجب أن ينصب التركيز الرئيسي على ما يلي:

- 1- التأكد من أن سداد المدفوعات يتم باستخدام أسعار الوحدات المحددة في العقد؛
- 2- ضمان قياس الكميات باستخدام طريقة القياس المنصوص عليها في العقد؛
- 3- إعادة النظر في أسعار الوحدات عندما يكون هناك ما يبرر ذلك في العقد.

6- عقود التكلفة القابلة للاسترداد

يمكن استخدام عقود التكلفة القابلة للاسترداد (أو التكلفة زائد الرسوم) بصورة ملائمة لبعض الأعمال (ومنها، أعمال التصليح / إعادة تمهيد الطرق)، للخدمات غير الاستشارية والخدمات الاستشارية في حالات الطوارئ، عندما يحتاج المستفيد إلى حل عاجل لمعالجة أي اضطرابات في البنية التحتية المادية أو خدمات المرافق لاسيما إذا كانت ناجمة عن كارثة طبيعية أو ظروف مماثلة.

قد يكون المستفيد قادرًا على اختيار وتعبئة المقاول أو مقدم الخدمة على نحو سريع، إما من خلال شكل من أشكال المنافسة (التسوق) أو التعاقد المباشر. وعادة ما ينص العقد على سداد جميع التكاليف المباشرة المتكبدة في المهمة (العمالة والمواد والمعدات) للمقاول / مقدم الخدمة بالإضافة إلى دفع التكاليف العامة والأرباح في شكل إما نسبة مئوية من التكاليف المباشرة أو في شكل مبلغ مقطوع.

يجب أن يكون لهذا العقد مدة زمنية محددة (على سبيل المثال من 6 إلى 9 أشهر) مع العلم أنه في غضون هذه المدة، سيكون لدى المستفيد وقت كافٍ لإعداد التصاميم المناسبة ووثائق العطاء لإجراء عملية شراء منتظمة للأعمال والخدمات المطلوبة في مرحلة ثانية من تنفيذ الأنشطة اللازمة لإعادة تأهيل البنية التحتية المادية أو خدمات المرافق.

ملحق 2: قياس الأداء

متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية

تعد مؤشرات الأداء الرئيسية بمثابة أداة داخلية مساعدة تُسهل على المستفيد متابعة أداء أعمال العقد ولضمان تحقيق نتائج ناجحة. ومؤشرات الأداء الرئيسية هي مجرد أداة متابعة وليست بديلاً عن أحكام العقد.

وعلى الرغم من أن مؤشرات الأداء الرئيسية قد تختلف بحسب نوع العقد، إلا أن مقاييس الأداء تدور عادةً حول التكلفة والوقت والجودة وأداء الالتزامات البيئية والاجتماعية والصحية والتزامات السلامة (بالنسبة لعقود البنية التحتية) وإرضاء أصحاب المصلحة (المستخدمين النهائيين / المجتمع). يجب أن تكون أهداف أعمال العقد ملموسة وقابلة للقياس. ويجب أن يؤخذ في الاعتبار أن متابعة الأداء باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لا يعني بالضرورة متابعة الأنشطة العقد. وتتم متابعة الأنشطة التفصيلية لتنفيذ أعمال العقد وفقاً لنصوص العقد والعناصر ذات الصلة الواردة في خطة الإدارة العامة (إن وجدت). وتدعم مؤشرات الأداء الرئيسية هذه الجهود من خلال التركيز على المؤشرات الرئيسية للأداء الناجح.

وإذا لزم الأمر، يمكن أن تشمل مؤشرات الأداء الرئيسية مؤشرات فرعية. ويمكن استخدام نظام الألوان لعرض نتائج متابعة المؤشرات، لتوجيه تركيز الانتباه. ويمكن أيضاً ترجيح المؤشرات (من 100 على سبيل المثال) بحسب مدى أهميتها بالنسبة للأداء الناجح لأعمال العقد، والدرجات الممنوحة بناءً على نتائج المتابعة. ويجب توخي الحذر حتى لا ينتهي نظام الترجيح المشار إليه إلى أن يكون تمريناً ميكانيكياً وبالتالي يترتب على ذلك إغفال حقائق العقد. وعلى سبيل المثال، قد تسجل النسبة المئوية للإنجاز المادي الفعلي مقابل الإنجاز المادي التعاقدى خلال الفترة المحددة 10/9. ومن حيث القيمة الاسمية، قد يُظهر هذا أن التقدم المحرز في العقد يسير تقريباً على النحو المقرر (وقد يكون الحال كذلك). ومع ذلك، من الممكن أيضاً أن يكون المسار الحرج في البرنامج قد بدأ للتو في التأثير ولم يتضح تأثيره بعد. إذا فقد المستفيد القدرة على الإلمام بجوانب أداء أعمال العقد بسبب درجة مؤشر الأداء، أي 10/9، فقد يحدث تعثر في إنجاز أعمال العقد وبالتالي يترتب على ذلك عواقب وخيمة.

إن مؤشرات الأداء الرئيسية هي مجرد مؤشرات وليست غاية في حد ذاتها. إذا لم يتم استيفاء مؤشر أداء رئيسي معين، فيجب تحديد الأسباب على الفور ومناقشتها مع المقاول حسب الحاجة، ومعالجة المشكلات / الاختناقات في الوقت المناسب وفقاً لمتطلبات العقد. فعلى سبيل المثال، يجب أن تكون النسبة المئوية للإنجاز الفعلي المادي مقابل الإنجاز المادي التعاقدى خلال الفترة المحددة 100٪. إذا تم تنفيذ العقد وفقاً للبرنامج المتفق عليه. وإذا كانت هذه النسبة أقل من 100 ٪، فيجب التحقيق في أسباب ذلك على الفور مع التركيز عليها. إن التأخير في إنجاز مهام العقد هو أحد النتائج ومن الممكن أن تتعاقب الأسباب الكامنة وبالتالي تكون هناك حاجة إلى معالجة السبب الأساسي. وفي هذا المثال، قد يرجع التأخير في إنجاز المهام إلى أن المقاول بدأ في إبطاء وتيرة العمليات التي تتم في الموقع. وقد يكون السبب الأساسي هو أن المستفيد يؤخر المدفوعات المستحقة، وبالتالي يواجه المقاول مشاكل في التدفق النقدي. السبب الحقيقي هو التأخير غير المبرر في المدفوعات وبالتالي يجب معالجته على الفور.

قد تتمثل الممارسات الجيدة في أن يقوم المستفيد بما يلي:

- 1- تضمين مؤشرات الأداء الرئيسية في خطة إدارة عمليات الإنشاء؛
- 2- التواصل مع المقاول لضمان الفهم والحصول على المدخلات حسب الاقتضاء؛
- 3- متابعة تنفيذ العقد وفقاً لمؤشرات الأداء الرئيسية؛
- 4- اختبار مؤشرات الأداء الرئيسية ومراجعتها وتحديثها، حسب الاقتضاء؛
- 5- تضمين مؤشرات الأداء الرئيسية في البنود المطروحة للنقاش في اجتماعات سير العمل؛
- 6- استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في المراجعة بعد التعاقد، وتسجيل الدروس المستفادة للعمليات المستقبلية.

ما هي الأدوات المتاحة للمستفيد لمراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية؟ ويمكن أن تشمل:

- 1- مخطط غانت؛

- 2- تقارير وتحديثات خطة إدارة العقود؛
- 3- تحديثات خطة المشتريات؛
- 4- تقارير الصرف وطلبات السحب؛
- 5- محاضر اجتماعات المتابعة الدورية؛
- 6- برامج إدارة المشروعات؛

مؤشرات الأداء الرئيسية مثال توضيحي فقط: (يجب تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية الفعلية وفقاً لطبيعة العقد وحجمه ومستوى المخاطر وتعقيدها)

الزمن:

1- قياس التقدم الفعلي =
نسبة الإنجاز الفعلي مقابل الإنجاز الفعلي التعاقدية خلال الفترة

2- قياس تجاوز الزمن النهائي =
$$\frac{\text{مدة العقد الفعلية} - \text{مدة العقد}}{\text{مدة العقد}} \times 100 (\%)$$

3- قياس التقصير بسبب المقاول: نسبة التأخير غير المبرر =
$$\frac{\text{التأخير غير المبرر}}{\text{إجمالي مدة التأخير}} \times 100 (\%)$$

4- قياس التقصير بسبب صاحب العمل: نسبة التأخير المسموح به =
$$\frac{\text{التأخير المسموح به}}{\text{إجمالي مدة التأخير}} \times 100 (\%)$$

التكلفة

1- قياس تقدم الأداء المالي =
نسبة المبلغ المدفوع الفعلي مقابل الدفعة التعاقدية المتوقعة خلال المدة

2- تقدم الأداء المالي مقابل التقدم الفعلي: (%)

3- تجاوز التكلفة =
$$\frac{\text{سعر العقد الفعلي}}{\text{سعر العقد الأصلي}} \times 100 (\%)$$

الجودة

- 1- عدد العيوب التي تم تحديدها خلال المدة
- 2- ضمانات الأداء: النسبة المحققة
- 3- رضا المستخدم النهائي/ المجتمع:
- أ- عدد شكاوى المجتمع خلال المدة؛
- ب- استطلاع رأي عن رضا المستخدم النهائي

البيئة والمجتمع والصحة والسلامة

1- الوقت الضائع بسبب حوادث السلامة (%) =

$$\frac{\text{الوقت الضائع}}{\text{الوقت الضائع}} \times 100 (\%)$$

مدة العقد

2- عدد الانتهاكات البيئية

3- عدد الانتهاكات القائمة على النوع الاجتماعي / الاستغلال الجنسي.

المربع 25: مثال على مؤشرات الأداء الرئيسية

ملحق 3: نموذج عينة - خطة إدارة العقد

خطة إدارة العقد

اسم المشروع: _____

رقم تعريف المشروع: _____

اسم العقد: _____

وصف العقد: _____

تم إعداد خطة إدارة العقد بواسطة: _____

التاريخ: _____

إرشادات إعداد خطة إدارة العقد

يجب تخصيص هذا النموذج ليلائم الاحتياجات الخاصة لتنفيذ العقد. وتعد الإدخالات المدرجة في جداول النموذج أمثلة فقط، ويجب إعداد خطة إدارة العقد بناءً على احتياجات ومحددات العقد.

ويجب على المستفيد إعداد مسودة خطة إدارة العقد خلال المراحل الأولية من عملية الشراء. وينبغي الانتهاء من النسخة الأولى بشكل سريع بعد اتخاذ قرار بترسية العقد. وتعد مشاركة خطة إدارة العقد مع المقاول من الممارسات الجيدة، وذلك لضمان وجود فهم مشترك لكيفية إدارة تقديم العقد.

ويجب أن تكون خطة إدارة العقد وثيقة حية تُحدَّث بشكل منتظم، لضمان بقائها ذات صلة وانعكاس أحدث حالة للعقد.

وصف المشروع

[أكتب وصفاً موجزاً للمشروع الذي يتم تنفيذ العقد بموجبه]

معلومات عامة عن العقد

عنوان العقد:	
رقم العقد:	
نوع العقد:	
الموقع:	
تاريخ بداية العقد:	
مدة العقد:	
تاريخ نهاية العقد:	
مبلغ العقد وعملته:	

اسم المقاول وعنوانه:

الغرض من خطة إدارة العقد

[قم بتحديد الغرض من خطة إدارة العقد وعلاقتها بالعقد الذي يتم النظر فيه. ويجب أن تتضمن المعلومات المستخدم المقصود، والقيم والفوائد.]

وتتضمن الأهداف الرئيسية لخطة إدارة العقد ضمان وجود فهم واضح للأدوار والمسؤوليات المنوطة بالمستفيد والمقاول.

هيكل الحوكمة

[قم بوصف هيكل الحوكمة الخاص بالعقد. وحيثما أمكن ذلك، يجب تضمين مخطط يوضح الأطراف الرئيسية والتسلسل الإداري وخطوط التقارير، وما إلى ذلك.]

إدارة المخاطر

الحدث	المخاطر	التأثير	احتمالية الحدوث	تقييم المخاطرة	إجراءات التخفيف من حدة المخاطر	الجدول الزمني	الشخص المسؤول	ملاحظات
	[قم بتحديد المخاطر المحتملة.]							

جهات الاتصال الرئيسية والوظائف والمسؤوليات

الهيئة	الاسم والوظيفة	الوظائف والمسؤوليات	معلومات الاتصال (البريد الإلكتروني، الهاتف، العنوان)
مستفيد	مدير العقد		
مقاول	ممثل المقاول:		
مستشار	مهندس		

إجراءات الإخطار والتقارير

إجراءات الإخطار

نوع الإخطار	الهدف	الصيغة	المعدل	الجمهور	صاحب المشروع

الإشعارات العقدية

الوصف	الهدف	مرجع العقد	المعدل/التوقيت	من	إلى

مستندات المقاول

الوصف	الهدف	مرجع العقد

متطلبات وإجراءات التقارير

الرقم	بند الإشارة إلى العقد	تاريخ الاستحقاق / المعدل	المتلقي	المسؤوليات	الإجراءات المطلوبة
[تقرير التطور]		[شهرياً]			
[تقارير التطور فيما يخص البيئة والمجتمع والصحة والسلامة]		[شهرياً]			
[تقارير فورية عن البيئة والمجتمع والصحة والسلامة]		[فور وقوع الحدث]			
نتائج الاختبار					

إجراءات تصعيد المسائل

طبيعة المسألة	مستوى المراجعة	الجهة المسؤولة	وقت الاستجابة	نوع المسألة
منخفضة أو روتينية				
متوسطة				
عالية				
شديدة الأهمية				

الأحكام التعاقدية الرئيسية

الرقم	الوصف	مرجع العقد	الشخص المسؤول	ملاحظات	المخاطر
1	العناية بالمستندات وتوريدها		صاحب العمل	عدد 2 نسخة صادرة للمقاول	
2	الرسومات أو التعليمات المتأخرة		صاحب العمل		تعويضات تمديد المدة الزمنية وتكاليفها
3	حق الوصول إلى الموقع		صاحب العمل	يتم منح حق الوصول خلال الوقت المحدد في ورقة البيانات.	

النقاط البارزة والإنجازات التعاقدية

النشاط/النقاط البارزة	الشخص المسؤول	مرجع العقد	تاريخ البداية	تاريخ النهاية	ملاحظات
إرسال جدول العمل	المقاول				
العمل التأسيسي للقسم ...	المقاول				مسار حرج
بنية كاملة لـ ...	المقاول				
اختبار تجريبي لـ ...					

مؤشرات الأداء الرئيسية (لقياس الأداء والنتائج)

الرقم	الإنجازات	مؤشر الأداء الرئيسي	هدف الأداء	الاختبار	التحقق	ملاحظات
1						
2						
3						

ضعف الأداء / الإجراءات التعاقدية في حالة التقصير

الرقم	وصف ضعف الأداء	الشخص المسؤول	الأحكام التعاقدية المعمول بها	الإجراءات الواجب اتخاذها	ملاحظات
1					

عملية إدارة التغييرات

الرقم	تمت المبادرة بالتغيير من قبل	نوع التغيير	الشخص المسؤول	الإجراءات المطلوبة	عملية المراجعة / الموافقة	متطلبات تعديل العقد	الحالة
1	صاحب العمل	تغيير سلطة المهندس	صاحب العمل	إبلاغ المقاول بأي تغيير			
2	صاحب العمل	التغيير في نطاق العمل	مهندس				

التأمين

الرقم	نوع التأمين	مرجع العقد	المبلغ / حدود المسؤولية	التاريخ المطلوب	تاريخ الانتهاء	المعلومات المطلوبة
1						

ضمانات وكفالات حسن التنفيذ

الرقم	نوع الضمان	مرجع العقد	المبلغ / حدود المسؤولية	التاريخ المطلوب	تاريخ الانتهاء	المعلومات المطلوبة
1	[ضمانة الدفع المقدم]					
2	[كفالة حسن التنفيذ]					
3	[كفالة حسن التنفيذ الخاصة بالالتزامات البيئية والاجتماعية والسلامة]					
4	[الضمانات المحتجزة]					

خطة الدفع / الإجراءات

الرقم	طريقة الدفع	الوقت/المعدل	المستندات المطلوبة	وقت المعالجة	عملية التحقق	الموافقات
1	دفعه مقدمه	مرة واحدة	ضمانة الدفع المقدم			

2	مدفوعات مرحلية	كل شهر	شهادات الدفع المرحلية، والجدول الزمنية، وإثبات النفقات المتكبدة، ومستندات الشحن، وما إلى ذلك.		
3	أقساط الفائدة	المدفوعات المتأخرة			
4	تعديل السعر				
5	المطالبات / التعويضات	كما هو مطلوب	المقاولون		
6	الدفعة الأخيرة				

إدارة السجلات

الرقم	نوع السجل	صاحب المشروع	الشخص المسؤول	الإجراء المطلوب	ملاحظات
1	[مستندات العقد وأي تعديلات]				
2	تفاصيل التأمين				
3	[طلبات التغيير]				
4	[الإشعارات]				
5	[مستندات الدفع، بما في ذلك المستندات المتعلقة بتطبيق تسوية الأسعار إن وجدت]				
6	محاضر الاجتماعات المتعلقة بالعقد				
7	[تقارير التطور]				
8	[التقارير الفورية عن البيئة والمجتمع والصحة والسلامة، إن أمكن]				
9	[نتائج الاختبار]				
10	[الضمانات والكفالات / تحمل المسؤولية عن العيوب والكفالات]				
11	المستندات المتعلقة بأي تعليق أو إنهاء				

خطة المشاركة الرئيسية لأصحاب المصلحة

الرقم	أصحاب المصلحة	الصيغة	المعدل	ملاحظات
1				

				2
--	--	--	--	---

إجراءات إغلاق العقد

ملاحظات	الشخص المسؤول	النشاط	الرقم

إجراءات تعديل الأسعار

ملاحظات	الشخص المسؤول	النشاط	الرقم
		على سبيل المثال: التحقق من المؤشرات	

إدارة الواجهات

ملاحظات	الشخص المسؤول	النشاط	الرقم
			1

ملحق 4: نموذج - خطة التبعبة لإبرام العقد

خطة التبعبة لإبرام العقد

(استنادًا إلى أعمال نطاق المشروع والجدول الزمني وأعمال تسليم)

تعليمات المستخدم: يعمل هذا النموذج كمثال ولا يمثل معالجة كاملة للموضوع (حيث يعتمد هذا الأخير على العقد الفعلي الذي تم الاتفاق عليه بين الأطراف). وحيثما يلزم إنشاء خطة التبعبة، يجب إدراجها في خطة إدارة العقد.

التبعبة	الإجراء	البند التعاقدى [قم بإدراج القانوني التعاقدى المناسب، حسب الاقتضاء]	الجدول الزمني (المدة)	الجهة / الشخص المسؤول
تجاري	• التأكد من توفير نسخ من العقد لجميع الأطراف ذات الصلة			
	• إنشاء نظام إدارة معلومات العقد			
	• إنشاء نظام لمراقبة النفقات والجدول الزمني للعقد			
	• الحصول على أدلة التأمينات والسياسات والدفعات المقدمة وكفالات حسن التنفيذ وفقاً للشروط المنصوص عليها في العقد	(مثال: شروط العقد العامة 18، 14.2، 4.2 والشروط الخاصة للعقد)		
	• التأكد من سداد الدفعة المقدمة وفقاً للشروط المنصوص عليها في العقد			
	• تقديم دليل معقول للمقاول عن ترتيبات صاحب العمل المالية	مثال: شروط العقد العامة 2.4		
	• الموافقة على ممثل المقاول (إذا لم يتم ذكره بالفعل في العقد)	مثال: شروط العقد العامة 4.3		
	• احصل على التصاريح الخاصة بالتخطيط والتقسيم إلى مناطق والتصاريح الأخرى كما هو منصوص عليه في العقد	مثال: شروط العقد العامة 1.13		
	• منح حق الوصول إلى الموقع وامتلاكه على النحو المطلوب بموجب العقد	شروط العقد العامة 2.1		

		شروط العقد العامة 4.1(الشروط الخاصة للعقد)	<ul style="list-style-type: none"> • التأكد من وجود التدابير المناسبة للتعامل مع المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية والصحية والمتعلقة بالسلامة. • كحد أدنى، التأكد من تطبيق استراتيجيات الإدارة وخطط التنفيذ ومدونة قواعد السلوك المقدمة كجزء من العطاء / الاقتراح المقدم والموافقة عليها كجزء من العقد. 	الالتزامات البيئية والاجتماعية والصحية والسلامة
			<ul style="list-style-type: none"> • الحصول على توثيق تدريب موظفي المقاول في مجال الالتزامات البيئية والاجتماعية والصحة والسلامة 	
			<ul style="list-style-type: none"> • التأكد من إجراء تقييمات مخاطر الصحة والسلامة الخاصة بأنشطة التعبئة ووضع التدابير اللازمة لإجراءات السلامة. 	
		شروط العقد العامة 3	<ul style="list-style-type: none"> • التأكد من الإعلان عن المهندس المسؤول وإخطار المقاول (إذا لم يتم إخطاره في العقد). 	تشغيلية / فنية
			<ul style="list-style-type: none"> • وضع مؤشرات الأداء الرئيسية للعقد 	
		قسم متطلبات صاحب العمل في العقد	<ul style="list-style-type: none"> • تحقق من الامتثال لمتطلبات صاحب العمل 	
			<ul style="list-style-type: none"> • وضع جدول زمني لعقد الاجتماعات الدورية والزيارات الميدانية وعمليات التفقيش والمراجعات والتدقيق 	
		شروط العقد العامة 4.9	<ul style="list-style-type: none"> • التأكد من أن المقاول قد أنشأ نظام ضمان الجودة ذي الصلة بعملية التعبئة 	
		شروط العقد العامة وبيانات العقد 20.2	<ul style="list-style-type: none"> • يتم تعيين مجلس فض النزاع وفقاً للعقد 	
		شروط العقد العامة 4.4	<ul style="list-style-type: none"> • إشعار بالتاريخ المقرر لبدء عمل كل مقاول من الباطن، وبدء العمل في الموقع 	
		شروط العقد العامة 4.21 والشروط الخاصة	<ul style="list-style-type: none"> • وضع أنماط إعداد التقارير 	العلاقة التعاقدية

		لل عقد	
		شروط العقد العامة 2.3، 1.1.2.6	<ul style="list-style-type: none"> • إخطار موظفي المقاولين أصحاب العمل، أي المهندس وموظفي المهندس وصاحب العمل؛ وأي موظفين آخرين ذوي صلة بالعقد
		المقاول: شروط العقد العامة 4.1 وأحكام العقد الأخرى ذات الصلة، صاحب العمل:	<ul style="list-style-type: none"> • وضع الأدوار والمسؤوليات
			<ul style="list-style-type: none"> • وضع أنماط الإخطارات

ملحق 5: نموذج – خطة إدارة المخاطر

تقييم المخاطر وخطة التخفيف

(استنادًا إلى الأعمال- عقد فيديك)

تعليمات المستخدم: يعمل هذا النموذج كمثال ولا يمثل معالجة كاملة للموضوع (حيث يعتمد هذا الأخير على العقد الفعلي الذي تم الاتفاق عليه بين الأطراف). وحيثما يلزم إنشاء خطة إدارة المخاطر، يجب إدراجها في خطة إدارة العقد.

طبيعة المخاطر	أمثلة على المخاطر	تدابير التخفيف من المخاطر مع وضع المسؤوليات وجداول زمنية واضحة حسب الإقتضاء
عدم تلبية مؤشرات الأداء الرئيسية	تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية	
إمكانية إدارة العقود	<ul style="list-style-type: none"> عدم وجود موظفين مؤهلين وذوي خبرة كافية عدم وضوح الأدوار عدم اعتبار إدارة العقود وظيفية إدارية رئيسية 	
أداء المقاول	<ul style="list-style-type: none"> عدم تقديم المخرجات وفقاً لمعايير الجودة المتفق عليها التكلفة الزائدة تجاوز الوقت عدم الامتثال للالتزامات التعاقدية مخاطر السلامة المالية الاحتيال والفساد 	
ترتيبات الإشراف	<ul style="list-style-type: none"> دور المهندس (إن وجد) متابعة المهندس (إن وجد) 	
التغييرات في الظروف أو المتطلبات	<ul style="list-style-type: none"> التغييرات في المتطلبات مخاطر صاحب العمل إدارة مخاطر صاحب العمل وأوامر التغيير 	
علاقات أصحاب المصلحة	<ul style="list-style-type: none"> توقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين الاتصالات الضعيفة 	
المخاطر البيئية والاجتماعية والصحية والسلامة	<ul style="list-style-type: none"> المخاطر البيئية المخاطر الاجتماعية المخاطر الصحية مخاطر السلامة 	

	الوصول إلى الموقع في الوقت المحدد
	مراجعة واعتماد مستندات المقاول في الوقت المحدد
	التأخير في الفعالية أو تاريخ البدء
	إدارة المدفوعات وشهادات الدفع
	...	إدارة أحكام تعديل الأسعار (إن وجدت)
	...	إدارة المبالغ الاحتياطية
	إدارة إجراءات الإنهاء والتعليق (حسب الاقتضاء)
	تأخير التسلم
	إدارة الاختبارات والتأخير في الاختبارات والتكليف
	...	إدارة فترة تحمل المسؤولية عن العيوب
	إدارة فض النزاعات

مثال عملي

(بناءً على إحدى الطرق المتاحة لحساب تكاليف الملكية وتكاليف التشغيل المدرجة في المطالبات)، يعتبر هذا مثال مبسط للتوضيح فقط؛ ملاحظة: يتحمل الأطراف المتعاقدة مسؤولية الاتفاق على حساب تكاليف الملكية أو التشغيل، حسب الاقتضاء.

المعطيات:

- تكلفة الاستحواذ (على أساس التكلفة الأولية الفعلية): 500000 دولار أمريكي
- العمر الاقتصادي التقديري: 20.000 ساعة
- الاستخدام السنوي التقديري: 2000 ساعة
- العمر الاقتصادي: 10 سنوات
- القيمة التخريدية المفترضة: 10%.
- زيادة تكلفة التصعيدات (لتعويض التضخم وزيادة أسعار الماكينة): 5%.
- تكلفة الفائدة على الاستثمار (التكلفة السنوية لرأس المال المستثمر في المعدات): 5%.
- تكاليف التأمين وضرائب الممتلكات والتخزين وما إلى ذلك: 6%.
- مصاريف الإصلاح والصيانة بالساعة: 0.001% من تكاليف الاستحواذ

القيمة المحسوبة:

- القيمة التخريدية: $50.000 = 500.000 \times 0.1 = 10\%$
- تكلفة الاستحواذ - القيمة التخريدية = $450.000 = 500.000 - 50.000$
- الإهلاك السنوي (الانخفاض في القيمة السوقية بسبب العمر والتآكل والتدهور والتقاعد): $500.000 / 10 / 450.000 = 9\%$

تكلفة الملكية السنوية = $6 + 5 + 5 + 9 = 25\%$ من تكلفة الاستحواذ

- تكلفة الملكية لكل ساعة = $25\% \times 2000 / 500.000 = 0.01\% \times 500.000 = 62.50$ دولار أمريكي
- مصاريف الإصلاح والصيانة لكل ساعة = $500.000 \times 0.001\% = 5$ دولار أمريكي
- يجوز للمقاول المطالبة بتكلفة ملكية المعدات بالساعة بأمر: $67.50 = 5 + 62.50$ دولار أمريكي

ملحق 6: نموذج - قائمة الجرد في العقد

تقرير مالي مؤقت غير مدقق

قائمة الجرد في العقد

اعتباراً من: _____

المشروع _____

رقم المشروع: _____ رقم الحساب: _____

الرقم المرجعي	المقاول	تاريخ السريان	تاريخ الانتهاء	قيمة العقد	المكونات / المكونات الفرعية	المبالغ المستحقة عن المدة السابقة	المبالغ المستحقة خلال فترة التقارير	المبالغ المستحقة التراكمية	رصيد العقد
1									
2									
3									
4									
5									

إعداد _____

تمت المراجعة بواسطة _____

تمت الموافقة بواسطة _____

التوقيع _____

التوقيع _____

التوقيع _____

التاريخ _____

التاريخ _____

التاريخ _____

ملحق 7-1: عينة من شهادة الدفع المرحلية

الاثنين 1 مارس 2021

رقم شهادة الدفع المرحلية:
 عنوان المشروع:
 رقم العقد:
 صاحب العمل:
 مهندس / مدير العقد:
 المقاول:
 تاريخ الانتهاء المستهدف:
 تم الانتهاء من العمل اعتبارًا من:

المبلغ (بالدولار)	الوصف	البند
10,000,000.00	مبلغ العقد الأصلي (بالدولار)	
450,000.00	إضافة / خصم أمر التغيير (بالدولار)	
10,450,000.00	مبلغ العقد الذي تم تعديله (بالدولار)	
	تم الانتهاء من العمل اعتبارًا من: 28 فبراير 2021	
321,892.00	البنود الأولية والعامية	1
6,523,154.53	النطاق العمل التفصيلي: مثل أعمال الحفر، وأعمال البناء، وأعمال الصرف الصحي	2
128,156.00	المواد الموجودة في الموقع (نسبة السماح 75٪)	3
6,973,202.53	إجمالي قيمة العمل الذي تم الانتهاء منه	4
500,000.00	بصورة أقل: المحتجز (10٪ من شهادة الدفع حتى إجمالي 5٪ من مبلغ العقد الأصلي)	5
4,281,536.79	بصورة أقل: رقم الدفعة السابقة	6
2,191,665.74	المبلغ المستحق الدفع بموجب هذه الشهادة	

المبلغ الإجمالي المستحق الدفع بموجب تلك الشهادة المرحلية رقم... هو مليونان ومائة وواحد وتسعون ألف وستمائة وخمسة وستون سنناً وأربعة وسبعون سنناً فقط لا غير. (2.191.665.74 دولار)

تاريخ التقييم:

تم التقييم بواسطة:
 التوقيع:
 الاسم:
 الصفة:

تمت الموافقة بواسطة:
 التوقيع:
 الاسم:
 الصفة:

ملحق 7-2: عينة من جدول متابعة مدفوعات العقود

رقم العقد: المقاول: قيمة العقد:							
1- مسلسل	2- قيمة الأعمال التي تم تنفيذها	3- المبالغ المحتجزة	4- استرداد الدفعة المقدمة	5- صافي المبلغ المستحق	6- رقم الدفعة	7- الرقم المرجعي للدفع	8- تاريخ الدفع
1				1,395,939.00	دفعه مقدمة		
2	731,668.97	36,583.45	348,984.50	346,101.02	شهادة الدفع المرحلية 1		
3	731,668.97	36,583.45	348,984.50	346,101.02	شهادة الدفع المرحلية 2		
4	1,241,962.34	62,098.12	348,984.50	830,879.02	شهادة الدفع المرحلية 3		
5	731,668.97	36,583.45	348,984.50	346,101.02	شهادة الدفع المرحلية 4		
6	537,158.90	26,857.95		510,300.96	شهادة الدفع المرحلية 5		
7	1,167,731.00	58,386.55		1,109,344.45	شهادة الدفع المرحلية 6		
8	1,100,659.41	55,032.97		1,045,626.44	شهادة الدفع المرحلية 7		
9	308,180.00	15,409.00		292,771.00	شهادة الدفع المرحلية 8		
10	109,714.00	5,485.70		104,228.30	شهادة الدفع المرحلية 9		
11	222,800.00	11,140.00		211,660.00	شهادة الدفع المرحلية 10		
12	267,294.00	13,364.70		253,929.30	شهادة الدفع المرحلية 11		
13	1,353,803.00	67,690.15		1,286,112.85	شهادة الدفع المرحلية 12		
14	265,000.00	13,250.00		251,750.00	شهادة الدفع المرحلية 13		
15	255,324.00	12,766.20		242,557.80	شهادة الدفع المرحلية 14		
16	650,701.00	32,535.05		618,165.95	شهادة الدفع المرحلية 15		
17	145,020.00	7,251.00		137,769.00	شهادة الدفع المرحلية 16		
18	150,870.00	7,543.50		143,326.50	شهادة الدفع المرحلية 17		
19	159,387.00	7,969.35		151,417.65	شهادة الدفع المرحلية 18		
				506,530.58	الإفراج عن الأموال المحتجزة		
الإجمالي	10,130,611.56	506,530.58	1,395,938.00	10,130,612.56			

ملحوظة: عند إغلاق العقد، يجب أن تكون القيمة الإجمالية للأعمال التي تم تنفيذها (العمود 2) تساوي قياسها في فواتير الكميات النهائية لإجمالي صافي المدفوعات (العمود 5).

ملحق 8 : عينة من تقرير عدم الامتثال

تقرير عدم الامتثال رقم ١

الموقع:

الضفة اليمنى / سد الصخور المكسوة بالخرسانة

المكان:

المنطقة V / لوح الواجهة / اللوحة رقم 32

الوصف والسبب:

وصلة باردة وحوالي 6 متر مكعب من الخرسانة غير المضغوطة بسبب انقطاع التيار الكهربائي وعدم توفر مولد احتياطي البند الذي تم مخالفته:

مخالفة المواصفات الفنية المحددة

2.12.1 (8):

يجب على المقاول توفير العمالة والمعدات اللازمة حتى يتم أداء عمل الخرسانة بطريقة مرضية. ويجب أن تكون معدات النقل والتركيب نظيفة وبحالة جيدة ومناسبة ومرتبطة بشكل صحيح، وذلك لبدء عملية التركيب دون تأخير غير مبرر، كما يجب أن يكون عدد أجهزة الاهتزاز المتاحة للاستخدام والاحتياطية كافيًا أثناء عملية التركيب. ويجب أن يكون نظام الإضاءة كافيًا للإضاءة من الداخل عند تركيب الخرسانة أثناء الليل.

2.15.3 (4):

يجب صب الخرسانة في طبقات أفقية متواصلة بصورة تقريبية. ويجب ألا يتجاوز سمك الطبقات 40 سم للخرسانة العادية، و50 سم للخرسانة الإنشائية وجميع أنواع الخرسانات الأخرى. ويجب أن تكون كل طبقة لينة عند وضع الطبقة الجديدة عليها، بحيث لا يمكن تكوين أي طبقات أو مستويات ضعيفة داخل القالب، ويجب أن تكون الطبقتان متماسكتان عن طريق اختراق أجهزة الاهتزاز.

الإجراءات التصحيحية التي اقترحها المقاول:

يجب تكسير الوصلة الباردة وتنظيف حديد التسليح، ويمكن استخدام الهواء المضغوط لتنظيف تلك الوصلة. ويجب معالجة الوصلة الباردة.

اقترح لتجنب تكرار عدم الامتثال:

يجب توفير المولد الاحتياطي أثناء صب الخرسانة.

التحقق من المسألة:

- 1- يجب تكسير الخرسانة المعيبة الموجودة فوق الوصلة الباردة، كما يجب تنظيف حديد التسليح من الخرسانة المتراكمة عليها، بالإضافة إلى معالجة الوصلة الباردة بعد التنظيف، والتي يجب أن تكون مستقيمة. وتم توضيح خطوط النقاط المتعلقة بالوصلة الباردة في الرسم التخطيطي.
- 2- يتم استخدام نفاث هواء مضغوط لتنظيف سطح الوصلة الباردة وكذلك حديد التسليح الذي يتم توزيعه فوق السطح وكذلك سطح الأساس.
- 3- قبل الصب باثنتي عشرة ساعة، يجب ترطيب الخرسانة الموجودة على سطح الوصلة الباردة والوجه الأساسي للخرسانة بالكامل. وفي البداية يتم صب الخرسانة الطويلة مقابل الوصلة الباردة بدرجة 1 ثم الخرسانة بدرجة 2. هذا

- وسوف يقوم المختبر بتوفير تركيبة خليط الخرسانة.
- 4- بالإضافة إلى ذلك، يتم استخدام القوالب المنزقة لأعمال الصب المستمرة.
- 5- سيتم استخدام عامل المعالجة لإجراء عمليات المعالجة بعد الانتهاء من صب الخرسانة.

قبول وإغلاق ملف تقرير عدم الامتثال من قبل المهندس:
وافق المهندس على الإجراءات التصحيحية وتم إغلاق ملف التقرير.



For any additional information, Please see

www.isdb.org/procurement

IsDB 
البنك الإسلامي للتنمية
Islamic Development Bank