JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة متقدمة في إدارة عملية العطاءات والمناقصات

11 – 22 يناير 2027

ميلانو

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة متقدمة في إدارة عملية العطاءات والمناقصات

**المرجع:** 32564_860 **التاريخ:** 11 – 22 يناير 2027 **المكان:** ميلانو **الرسوم:** GBP 11100

إدارة عملية العطاءات والمناقصات دورة تدريبية مدتها أسبوعين لمديري المناقصات ومقيمي العطاءات ومسؤولي العقود الذين يقودون المنافسة من رسم الاستراتيجية حتى توقيع الترسية، ويخرج منها المشاركون بملف تقييم العطاءات وقرار الترسية. وتزداد أهمية هذا الموضوع اليوم مع تشديد مجالس الإدارة والمدققين على تبرير كل قرار ترسية، وضيق ميزانيات المشاريع الرأسمالية، وسرعة انسحاب الموردين المؤهلين من الدعوات الضعيفة الصياغة. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة في إدارة عملية العطاءات والمناقصات.

## لماذا تهم إدارة عملية العطاءات والمناقصات الآن

تتشكل ممارسة المناقصات اليوم تحت ضغط ثلاث جهات: المدققون ومجالس الإدارة الذين ينتظرون أثرا موثقا لكل ترسية، والأسواق التي يختار فيها الموردون المؤهلون الدعوات التي يستجيبون لها، ورعاة المشاريع الذين يريدون العقود جاهزة في موعدها. والمناقصة المدارة بإحكام تجذب عروضا جادة وتصمد أمام الاعتراض وتمهد لتنفيذ العقد، أما المناقصة المرتبكة فتفتح باب النزاعات وإعادة الطرح واختيار موردين ضعفاء. وتستند الدورة إلى مبادئ المعيار ISO 20400 للمشتريات المستدامة، بحيث تدخل المعايير الاجتماعية والبيئية في نماذج التقييم نفسها لا على هامشها.

## المستفيدون من إدارة عملية العطاءات والمناقصات

- من يخططون حزم المناقصات ويختارون أسلوب الطرح للإنفاق الكبير
- المقيمون الذين يمنحون الدرجات للعروض الفنية والمالية ويدافعون عنها
- من يصوغون كراسات الشروط وتعليمات مقدمي العطاءات وجداول الأسعار
- مختصو العقود الذين يحولون العرض الفائز إلى اتفاقية قابلة للتنفيذ
- المراجعون الذين يفحصون النزاهة وتعارض المصالح ومسار التدقيق في الترسية

وتجني لجان المناقصات ولجان فحص العروض الفائدة الأكبر حين يحضر عدد من أعضائها معا، إذ يعودون بطريقة موحدة لمنح الدرجات ولغة مشتركة.

## قدرات إدارة عملية العطاءات والمناقصات

يتدرب المشاركون على الأحكام التي تحدد هل تعود المناقصة بعروض قابلة للمقارنة ومطابقة للشروط وتنافسية فعلا.

- تصميم استراتيجية المناقصة وتقسيم الحزم — قرار أسلوب الطرح في السوق
- تحديد معايير التقييم وأوزانها وسلالم الدرجات — لجنة فحص العروض
- بناء كراسات شروط يستطيع الموردون تسعيرها بدقة — أسواق الموردين
- الموازنة بين السعر والجودة بنماذج درجات معيارية — توصية الترسية
- إدارة الاستفسارات والعروض المنخفضة بشكل غير طبيعي وجولات التفاوض — مراجعو النزاهة
- إبلاغ قرارات الترسية وعقد جلسات إفادة منظمة — المتقدمون غير الفائزين والمدققون

## مصطلحات إدارة عملية العطاءات والمناقصات الأساسية

- كراسة الشروط — مجموعة الوثائق الرسمية التي تدعو الموردين إلى تقديم عروض مسعرة وفق متطلبات وشروط محددة.
- العرض الأعلى قيمة اقتصادية — أساس للترسية يجمع السعر مع الجودة ومدة التوريد وتكلفة دورة الحياة بدلا من أقل سعر وحده.
- وزن معيار التقييم — النسبة التي يحملها كل معيار من معايير الترسية في الدرجة الكلية للعرض.
- التأهيل المسبق — مرحلة مبكرة تفرز الموردين حسب القدرة والملاءة المالية والخبرة قبل دعوتهم لتقديم عروض كاملة.
- العرض المنخفض بشكل غير طبيعي — سعر يقل كثيرا عن العروض المماثلة ويجب الاستفسار عنه قبل قبوله أو استبعاده.
- فترة التوقف — مهلة بين إعلان الترسية المقترحة والتوقيع تتيح للمتقدمين إبداء اعتراضاتهم.

## إدارة عملية العطاءات والمناقصات يوما بيوم

### اليوم 1: المناقصة ضمن دورة التوريد الأوسع

- رسم دورة التوريد — أين تضيف المناقصة قيمة إلى الإنفاق
- تحليل الإنفاق حسب الفئة — أي المشتريات تستحق طرحا رسميا
- جمع متطلبات أصحاب المصلحة — توحيد الرعاة قبل التوجه إلى السوق
- أدوار حوكمة المناقصات — من يعتمد ومن يقيم ومن يوقع الترسية
- مبادئ النزاهة — العدالة والشفافية والمساواة بين مقدمي العطاءات

## اليوم 2: تحليل السوق واختيار أسلوب الطرح

- استطلاع سوق الموردين — قياس الطاقة والاهتمام قبل الإعلان
- الطرح العام والمحدود والتفاوضي — اختيار إجراء المناقصة المناسب
- استراتيجية تقسيم الحزم — الموازنة بين المنافسة ومخاطر التداخل
- الاتفاقيات الإطارية وأوامر الشراء التابعة — الطلب المتكرر مقابل الشراء لمرة واحدة
- تخطيط الجدول الزمني للمناقصة — فترات تقديم واقعية ونقاط اعتماد

## اليوم 3: مواصفات يستطيع الموردون تسعيرها

- مواصفات المخرجات مقابل مواصفات المدخلات — مساحة لابتكار المورد
- معايير الأداء واختبارات القبول — توقعات تنفيذ قابلة للقياس
- جداول الأسعار وجداول الكميات — عروض مالية قابلة للمقارنة
- متطلبات الاستدامة وفق ISO 20400 — إدراج المعايير الاجتماعية والبيئية
- فحص انحياز المواصفات — إزالة التقيد بعلامة تجارية والحواجز الخفية

## اليوم 4: بناء مجموعة وثائق المناقصة

- تعليمات مقدمي العطاءات — صيغة التقديم والمواعيد وقواعد الاستبعاد
- استبيانات التأهيل المسبق — فرز القدرة والملاءة المالية
- مسودة شروط العقد ضمن الكراسة — توزيع المخاطر الذي يسعره الموردون
- ضمانات العطاءات الابتدائية — حماية الجهة المشترية من الانسحاب
- ضبط الوثائق والملاحق — إبقاء جميع المتقدمين على نسخة واحدة

## اليوم 5: تصميم نماذج التقييم

- اختيار معايير الترسية — ربط الدرجات بأولويات المتطلبات
- طرق تحديد الأوزان — المقارنة الثنائية والتوزيع المباشر
- سلالم الدرجات وأوصافها — درجات متسقة بين المقيمين
- معادلات توحيد الأسعار — تحويل العروض إلى نقاط قابلة للمقارنة
- بوابات النجاح والرسوب — المتطلبات الإلزامية قبل تقييم الجودة

## اليوم 6: إدارة فترة المناقصة المفتوحة

- سجلات استفسارات المتقدمين — إجابات متساوية وموثقة للجميع
- الزيارات الميدانية واجتماعات المتقدمين — مشاركة المعلومات بعدالة
- بروتوكولات استلام العروض وفتحها — مظاريف مختومة وفتح بحضور شهود
- العروض المتأخرة وغير المطابقة — قرارات استبعاد متسقة
- منصات المناقصات الإلكترونية — مسارات تدقيق وتقديم آمن

## اليوم 7: تقييم العروض الفنية والمالية

- التقييم الفردي ثم التوافقي — معالجة الفروق بين المقيمين
- فحص العرض الفني — بيانات المنهجية وخطط التنفيذ
- مقارنة تكلفة دورة الحياة — تكاليف التشغيل والتخلص بعد السعر
- اختبارات العروض المنخفضة بشكل غير طبيعي — مساءلة الأسعار غير المستدامة
- عروض المتقدمين ومقابلاتهم — التحقق من القدرات المعلنة

## اليوم 8: التفاوض والترسية ومخاطر الاعتراض

- جولات العرض النهائي — متى يكون التفاوض الإضافي مبررا
- إقرارات تعارض المصالح — حماية استقلال لجنة الفحص
- تقارير توصية الترسية — الأدلة التي تحتاجها جهة الاعتماد
- فترة التوقف وإشعارات الترسية — إدارة نافذة اعتراضات المتقدمين
- معالجة التظلمات — الرد على الشكاوى دون تأخير التنفيذ

## اليوم 9: الإفادة والانتقال إلى العقد

- جلسات إفادة منظمة للمتقدمين — شرح الدرجات بأسلوب بناء
- إتمام العقد من العرض الفائز — تثبيت التعهدات المقدمة
- تخطيط التعبئة — التسليم من فريق المناقصة إلى مدير العقد
- مراجعات الدروس المستفادة — تحسين دورة المناقصة التالية
- مؤشرات أداء المناقصات — معدلات الاستجابة ومدة الدورة

## اليوم 10: التطبيق العملي لملف تقييم العطاءات وقرار الترسية

- تطبيق اختيار الحزم وأسلوب الطرح — مذكرة استراتيجية لمناقصة حالة
- تطبيق نموذج التقييم — تقييم عروض مشروع إنشائي وعروض تقنية معلومات
- تطبيق سجلات الاستفسارات والنزاهة — بناء ملف التدقيق
- مراجعة الأقران لمنطق الترسية — اختبار التوصيات تحت المساءلة
- إكمال ملف تقييم العطاءات وقرار الترسية — جاهز لاعتماد اللجنة

## تطبيق إدارة عملية العطاءات والمناقصات بعد الدورة

- إعادة بناء أوزان التقييم وأوصاف الدرجات للمناقصة القادمة واختبارها مع لجنة الفحص قبل الطرح.
- تدقيق سجل الاستفسارات وملف النزاهة لترسية حديثة وسد الثغرات قبل مراجعة اللجنة التالية.

## أسئلة حول إدارة عملية العطاءات والمناقصات

### ما إدارة عملية العطاءات والمناقصات ولماذا تهم الآن؟

هي التسلسل المنضبط لتخطيط المنافسة ودعوة الموردين وتقييم عروضهم وترسيتها. وتهم الآن لأن المدققين ومجالس الإدارة ينتظرون أثرا موثقا لكل ترسية، بينما يختار الموردون الأكفاء المناقصات التي يستجيبون لها، فتخسر المناقصات المرتبكة المصداقية والمتقدمين معا.

### من يستفيد أكثر من تدريب إدارة عملية العطاءات والمناقصات؟

يستفيد أكثر مديرو المناقصات وأعضاء لجان الفحص ومسؤولو العقود. وتستفيد إن كنت تصوغ كراسات الشروط أو تقيم العروض أو ترأس اللجان أو تدافع عن قرارات الترسية، في قطاعات من الإنشاءات والمرافق إلى تقنية المعلومات والرعاية الصحية.

### كيف تختلف دورة إدارة عملية العطاءات والمناقصات المتقدمة عن دورة إدارة العقود؟

تركز على المراحل السابقة للتوقيع: أسلوب الطرح والوثائق والتقييم والترسية. أما دورة إدارة العقود فتبدأ بعد التوقيع وتتناول الأداء والتغييرات والمطالبات. وتنتهي هذه الدورة حيث تبدأ تعبئة العقد بتسليم منظم.

### ماذا تعود به من تدريب إدارة عملية العطاءات والمناقصات؟

تعود بنموذج تقييم مختبر وقوالب وثائق وملف ترسية مكتمل مبني على مناقصة حالة. وتمنح هذه المخرجات لجنتك طريقة موحدة لمنح الدرجات ومسار تدقيق يمكن إعادة استخدامه في المشتريات التالية.

## إدارة عملية العطاءات والمناقصات: الطريق إلى الأمام

يوجه ملف تقييم العطاءات وقرار الترسية أولا قرار تقسيم المناقصة الكبرى القادمة وتحديد أوزان معاييرها. ويستخدمه مديرو المناقصات ورؤساء لجان الفحص وجهات الاعتماد لمقارنة العروض على أساس متكافئ وتبرير النتيجة. وبعد أول استخدام له، تستحق الموازنة بين السعر والجودة وسجلات الإفادة مراجعة جديدة لمعرفة المعايير التي ميزت الموردين الأقوياء فعلا.