BLACKBIRD FOR TRAINING

# دورة إدارة مخاطر العقود والمشتريات: المناقصات والموردين وتوزيع المخاطر التعاقدية

31 مايو – 4 يونيو 2027

برشلونة (إسبانيا)



# دورة إدارة مخاطر العقود والمشتريات: المناقصات والموردين وتوزيع المخاطر التعاقدية

**المرجع:** 51_362365 **التاريخ:** 31 مايو – 4 يونيو 2027 **المكان:** برشلونة (إسبانيا) **الرسوم:** GBP 5900

## مقدمة:

إدارة مخاطر العقود والمشتريات هي ممارسة تحديد ما قد يتعثر في رحلة الشراء وتقييمه وضبطه، بدءا من تحديد الاحتياج وكتابة المواصفات، مرورا بطرح المناقصة واختيار المورد وترسية العقد، وصولا إلى التنفيذ والإغلاق. تقدم بلاك بيرد للتدريب هذه الدورة على مدى أسبوع للمشترين وأخصائيي المشتريات والعقود ومديري تنفيذ العقود، ولموظفي الشؤون القانونية والامتثال والمخاطر والمشاريع والمالية، ويخرج كل مشارك بخطة إدارة مخاطر العقود والمشتريات. وتقدم الدورة بمستوى متوسط وعمق تطبيقي عبر دراسات حالة يومية على وثائق مناقصات وملفات موردين وبنود عقود، مع تركيز على توزيع المخاطر التعاقدية بين المشتري والمورد.

## أهداف الدورة:

- التمييز بين خطر محتمل في المشتريات ومشكلة قائمة في العقد، وتسجيل كل منهما بصورة صحيحة في سجل مخاطر العقود والمشتريات
- تطبيق فحوص العناية الواجبة على الموردين والأطراف الثالثة للحكم على أهلية المتقدم لترسية العقد عليه
- مقارنة بنود التعويض وسقوف المسؤولية والتعويضات الاتفاقية والتأمين وخطابات الضمان والكفالات، واختيار المزيج الملائم لكل خطر تعاقدي
- تفسير بيانات المناقصات وأنماط العطاءات في ضوء مؤشرات التواطؤ والاحتيال لتحديد متى يرفع الأمر إلى الجهة المختصة
- تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية وضبط التغيير وإجراءات المطالبات لإبقاء مخاطر تنفيذ العقد ضمن الحدود المقبولة
- تبرير خطة لإدارة مخاطر العقود والمشتريات تحدد المسؤولين والضوابط ومسارات التصعيد لعقد قائم



## الفئة المستهدفة:

- المشترون وأخصائيو المشتريات الذين يكتبون المواصفات ويطرحون المناقصات، ويقررون أي المخاطر تسعر أو تنقل إلى المورد أو يحتفظ بها
- أخصائيو العقود ومديرو تنفيذها الذين يتابعون التسليم والأوامر التغييرية والإشعارات، ويحكمون متى يتحول التغيير أو التأخير إلى مطالبة
- موظفو الشؤون القانونية والامتثال الذين يراجعون البنود وملفات الموردين، ويقررون إن كان بند التعويض أو سقف المسؤولية أو الضمان يحمي الجهة بالقدر الكافي
- محللو المخاطر الذين يحدثون السجلات والخرائط الحرارية، ويحكمون على طريقة تقييم التعرض التعاقدي ورفع التقارير عنه
- موظفو المشاريع والمالية الذين يعتمد عملهم على أداء الموردين، ويقررون متى تحجب الدفعات أو المحتجزات أو الضمانات
- قادة فرق المشتريات والعقود الذين يعتمدون الترسية والتسويات، ويحكمون إن كانت المخاطر المتبقية ضمن الحدود المقبولة

## محاور الدورة:

### اليوم 1: المفاهيم التأسيسية: مواضع نشوء المخاطر عبر دورة حياة المشتريات والعقود

- خريطة دورة حياة المشتريات والعقود: نقاط الخطر من تحديد الاحتياج حتى الإغلاق
- الخطر مقابل المشكلة: التمييز بين حدث غير مؤكد وخلل يؤثر فعلا في التنفيذ
- مخاطر الاحتياج والمواصفات: غموض النطاق والمبالغة في المتطلبات وغياب معايير القبول
- مخاطر استراتيجية الطرح: المنافسة العامة والمحدودة والتفاوض المباشر من زاوية التعرض للمخاطر
- تقييم الوضع الراهن: مراجعة إخفاقات العقود ونزاعاتها السابقة لكشف الأسباب المتكررة

### اليوم 2: أدوات توزيع المخاطر التعاقدية: كيف تنقل البنود المخاطر بين المشتري والمورد

- مبدأ توزيع المخاطر: تحميل كل خطر للطرف الأقدر على التحكم فيه وإدارته
- بند التعويض مقابل تحديد المسؤولية: ما ينقله كل بند وما يضع له سقفا
- التعويضات الاتفاقية مقابل التعويض العام: غرامات تأخير محددة سلفا مقابل خسارة يجب إثباتها
- التأمين وضمانات حسن التنفيذ وكفالات الشركة الأم: الحماية عند تعثر المورد
- بنود القوة القاهرة وتغير الأنظمة: حالات الإعفاء وواجبات الإشعار وحقوق الإنهاء



## اليوم 3: المهارات الأساسية: تقييم الموردين وتقدير مخاطر العقود

- قائمة العناية الواجبة بالموردين: الفحص المالي وفحص الملكية والقدرة والعقوبات للمتقدمين
- مخاطر الأطراف الثالثة والمقاولين من الباطن: تمرير البنود وكشف ما وراء المورد الرئيس
- سجل مخاطر العقود والمشتريات: الحقول والمسؤولون والتقييمات ودورية المراجعة
- الخريطة الحرارية للمخاطر: تقدير الاحتمال والأثر لمقارنة التعرض بين العقود
- التقييم النوعي مقابل التقييم الكمي: مقاييس التصنيف مقابل تقديرات القيمة النقدية المتوقعة

## اليوم 4: الحالات الإشكالية: الاحتيال وتعثر الأداء والتغيير والمطالبات والنزاعات

- إرشادات OECD لمكافحة التواطؤ في العطاءات: مؤشرات العطاءات الصورية وتناوب الترسية وتقاسم الأسواق
- التواطؤ مقابل الاحتيال الفردي: تكتلات الموردين مقابل الرشى الداخلية والفواتير المزورة
- مؤشرات أداء العقد الرئيسية وخصومات مستوى الخدمة: علامات الإنذار المبكر بتعثر التنفيذ
- الأمر التغييري مقابل المطالبة: سجلات ضبط التغيير والمهل التعاقدية وتقييم الاستحقاق
- سلم تصعيد النزاعات: التفاوض والوساطة وقرار الخبير والتحكيم في مقارنة عملية

## اليوم 5: تطبيق دراسات الحالة: بناء خطة إدارة مخاطر العقود والمشتريات

- مراجعة حالة مناقصة: إعادة صياغة مواصفات ومعايير تقييم معيبة
- تمرين تعديل البنود: إعادة موازنة السقوف وبنود التعويض والغرامات في مسودة عقد
- حالة مخاطر الموردين: تقييم ثلاثة متقدمين وتسجيل النتائج في سجل المخاطر
- مناقشة سيناريو المطالبات: تقييم مطالبة تأخير مقابل أمر تغييري صادر من المشتري
- خطة إدارة مخاطر العقود والمشتريات: تجميع المسؤولين والضوابط ومؤشرات الأداء ومسارات التصعيد

## المهارات التي ستكتسبها:

- توزيع المخاطر التعاقدية
- العناية الواجبة بالموردين
- إدارة سجل مخاطر العقود
- التقييم بالخريطة الحرارية للمخاطر
- كشف مؤشرات التواطؤ في العطاءات
- تقدير التعويضات الاتفاقية
- ضبط التغيير والمطالبات
- تصعيد النزاعات التعاقدية



## لماذا تحضر هذه الدورة:

- من قبول البنود النمطية كما وردت إلى تعديل السقوف وبنود التعويض والغرامات بحيث يتحمل كل خطر الطرف القادر على التحكم فيه
- من اعتماد المتقدمين على أساس السعر وحده إلى فحص أوضاعهم المالية وملكيتهم وقدرتهم قبل الترسية
- من اكتشاف مخالفات المناقصة بعد فوات الأوان إلى رصد مؤشرات التواطؤ والاحتيال والتقييم ما زال جاريا
- من جداول متفرقة ورسائل بريد متشعبة إلى خطة إدارة مخاطر العقود والمشتريات بمسؤوليها وضوابطها ومؤشراتها ومسارات تصعيدها

## الخاتمة:

تحسم معظم خسائر العقود قبل بدء التنفيذ بوقت طويل: في المواصفات، وفي اختيار المورد، وفي البنود التي تحدد من يتحمل كل خطر. وتوضح الدورة ثلاثة فروق أساسية: الخطر في مقابل المشكلة القائمة، وبند التعويض في مقابل تحديد المسؤولية، والأمر التغييري في مقابل المطالبة. وتناسب المشترين وأخصائيي العقود والشؤون القانونية ومحللي المخاطر وقادة الفرق الذين يعتمدون أعمالهم، ممن يتعاملون فعلا مع المناقصات أو العقود ويحتاجون منهجية منظمة على مستوى البنود لمخاطر المناقصات والموردين والعقود، لا مدخلا عاما إلى إدارة المخاطر المؤسسية.

## الأسئلة الشائعة:

### ماذا يحتاج المشاركون قبل دورة إدارة مخاطر العقود والمشتريات؟

يحتاج المشارك إلى خبرة عملية ما في المناقصات أو أوامر الشراء أو العقود، مشتريا أو مديرا للتنفيذ أو مراجعا أو معتمدا. ولا يشترط مؤهل قانوني، إذ تشرح صياغة البنود بلغة واضحة، ويفيد إحضار ملف عقد أو مناقصة بعد حجب بياناته في دراسات الحالة.

### بم تختلف دورة إدارة مخاطر العقود والمشتريات عن دورة عامة في إدارة المخاطر؟

تطبق هذه الدورة أساليب المخاطر على المناقصات والموردين والعقود وحدها. أما الدورة العامة فتتناول أطر المخاطر المؤسسية في جميع الإدارات، بينما يعمل المشاركون هنا على البنود وملفات المتقدمين والسجلات والمطالبات والنزاعات وتوزيع المخاطر بين المشتري والمورد.

### لماذا تهم سقوف المسؤولية في إدارة مخاطر العقود والمشتريات؟

يحدد سقف المسؤولية أقصى ما يدفعه الطرف عند الإخفاق، فيحدد بذلك حجم الخسارة التي قد يتحملها المشتري وحده. والسقف المنخفض جدا يترك تعرضا حقيقيا بلا غطاء، والمرتفع جدا قد يدفع الموردين إلى تحميل الأسعار مخاطر إضافية أو



## ماذا يعود به المشارك إلى عمله بعد دورة إدارة مخاطر العقود والمشتريات؟

يعود كل مشارك بخطة إدارة مخاطر العقود والمشتريات لعقد فعلي أو افتراضي، تضم سجل مخاطر مكتملا وخريطة حرارية، ومجموعة بنود معدلة، وسجل عناية واجبة بالموردين، ومؤشرات أداء، ومسار تصعيد للتغيير والمطالبات والنزاعات.

