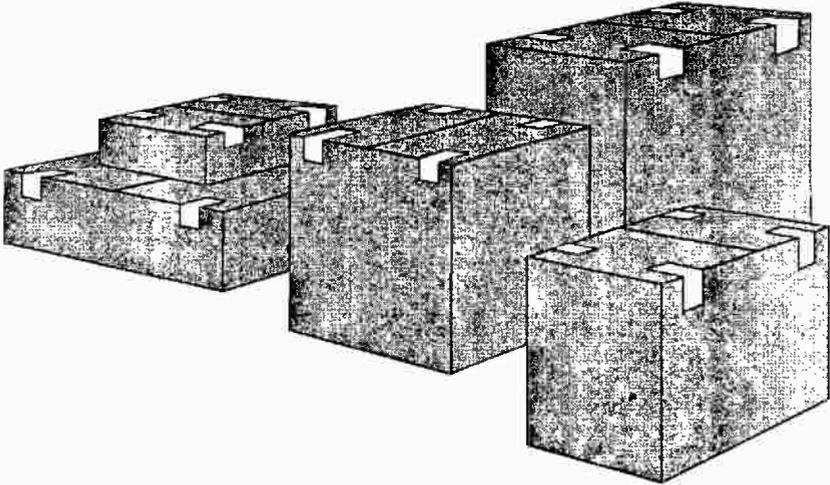


الفصل الثاني عشر

إدارة توريد مستلزمات المشروع



(12) الفصل الثاني عشر

إدارة توريد مستلزمات المشروع

Project Procurement Management

يتضمن توريد مستلزمات المشروع العمليات اللازمة للحصول على السلع والخدمات من خارج المنظمة القائمة . للتبسيط ، سوف يشار بصفة عامة إلى السلع والخدمات على أنها "منتج" ، يوفر الشكل رقم 1-12 رؤية شاملة للعمليات الرئيسية التالية :

12.1 تخطيط توريد المستلزمات : تحديد ماذا تريد شراءه ومتى .

12.2 تخطيط تحفيز العطاءات : توثيق مواصفات المنتج وتعيين المصادر المحتملة .

12.3 العطاءات : الحصول على قوائم الأسعار ، العروض أو المقترحات بحسب الحاجة

12.4 اختيار المصدر : الاختيار من بين البائعين المحتملين .

12.5 شئون إدارية التعاقد : إدارة العلاقة مع البائع .

12.6 إنهاء التعاقد : إكمال وتسويات العقد بما في ذلك تسوية أي بنود معلقة .

تتفاعل هذه العمليات بعضها مع البعض الآخر ، ومع العمليات في مجالات المعرفة الأخرى . أيضاً ، كل عملية قد تستلزم بذل الجهود من فرد أو أكثر أو جماعة أفراد ، استناداً إلى حاجات المشروع . على الرغم من أن العمليات تقدم هنا كعناصر منقطعة مع تداخلات جيدة التحديد ، فإنها في الواقع العملي قد تتفاعل بطرق ليست مفصلة هنا . تفاعلات العملية موصوفة بالتفصيل في الفصل الثالث .

تناقش إدارة توريدات المشروع من وجهة نظر المشتري في علاقة "البائع - المشتري" .

شكل رقم 12-1

روية شاملة لإدارة توريد مستلزمات المشروع

إدارة توريد مستلزمات المشروع

<p>12.6 إنهاء التعاقد</p> <p>المدخلات</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. التوثيق القيد 2. الأوقات والأساليب 3. المخرجات 1. ملف القيد 2. القبول والإبهاء الرسمي 	<p>12.5 شئون إدارية التعاقد</p> <p>المدخلات</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. القيد 2. نتائج العمل 3. طلبات التغيير 4. قوانين البائع والأساليب 1. نظام الرقابة على تغيير القيد 2. تقارير الأداء 3. نظام الدفع 3. المخرجات 1. تبادل الرسائل 2. تغييرات القيد 3. طلبات الدفع 	<p>12.4 اختيار المصد</p> <p>المدخلات</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. العروض 2. معايير التقييم 3. السياسات التنظيمية 2. الأوقات والأساليب 1. مقارنات التعاقد 2. نظام الترجيح 3. نظام الفرز 4. التقديرات المستقلة 3. المخرجات 1. القيد 	<p>12.3 المطامرات</p> <p>المدخلات</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. وثائق توريد مستلزمات 2. قوائم البائع المؤهل والأساليب 2. جلسات اصحاب المطامرات المتوقعة 2. الإعلان 3. المخرجات 1. العروض 	<p>12.2 تخطيط بتغيير الخطامرات</p> <p>المدخلات</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. خطة إدارة توريد المستلزمات 2. بيان (بيانات) العمل 3. مخرجات التخطيط الأخرى 2. الأوقات والأساليب 1. أشكال معينة 2. حكم التغيير 3. المخرجات 1. وثائق التوريدات 2. معايير التقييم 3. تحديدات بيان العمل 	<p>12.1 تخطيط توريد المستلزمات</p> <p>المدخلات</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. بيان النطاق 2. وصف المنتج 3. موارد وتوريد المستلزمات 4. ظروف السوق 5. مخرجات التخطيط الأخرى 6. القيد 7. الامور لاصات 2. الأوقات والأساليب 1. تحليل الصنع أو الشراء 2. حكم الخبير 3. اختيار نمط القيد 3. المخرجات 1. خطة إدارة توريد المستلزمات 2. بيان (بيانات) العمل
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

يمكن أن توجد علاقة البائع – المشتري على مستويات كثيرة في المشروع . قد يُدعى البائع استناداً إلى مجال التطبيق المتعاقد (المقاول) ، البائع ، أو المورد .

نمطياً ، سوف يدير البائعون أعمالهم كمشروع . في مثل هذه الحالات :

- يصبح المشتري هو العميل ؛ ومن ثم صاحب المصلحة الرئيسي بالنسبة للبائع .
- يجب أن يكون فريق إدارة مشروع البائع مهتماً بكل عمليات إدارة المشروع ، وليس فقط بتلك التي تدخل في مجال معرفته .
- تصبح ظروف وشروط العقد مدخلات أساسية لكثير من عمليات البائع . قد يحتوي العقد على مدخلات فعلية (مخرجات مهمة ، علامات تميز أساسية ، أهداف تكاليف) ، أو أنه قد يحد من اختيارات فريق المشروع .

يفترض هذا الفصل أن البائع خارج المنظمة القائمة . ومع ذلك نجد أن معظم المناقشات قابلة للتطبيق على نفس المستوى بالنسبة للوحدات التنظيمية الأخرى للمنظمة القائمة . في حالة اللجوء إلى الاتفاقيات غير الرسمية فإن العمليات الموصوفة في الفصل التاسع والفصل العاشر هي الأكثر احتمالاً للتطبيق .

12.1 تخطيط توريد المستلزمات

يعبر تخطيط المستلزمات عن العملية التي تعين أي حاجات المشروع يمكن تلبيتها بصورة أفضل عن طريق توريد السلع والخدمات من خارج منظمة المشروع . إنها تستلزم تقرير ما إذا كان يفضل التوريد (الشراء) ، كيف يورّد ، ماذا يورّد ، الكميات المطلوب توريدها ، ومتى تورّد (تحصل عليها) .

عندما يحصل المشروع على السلع والخدمات من خارج المنظمة القائمة ، فإن العمليات ابتداءً من تخطيط العطاءات (القسم 12.2) وحتى إنهاء التعاقد (القسم 12.6) سوف تؤدي مرة لكل بند من بنود السلع أو الخدمات . يجب أن يسعى فريق إدارة المشروع إلى الحصول على التدعيم من الخبراء في مجالات التعاقد والتوريدات للدخل عند الحاجة .

عندما لا يحصل المشروع على السلع والخدمات من خارج المنظمة القائمة ، فإن العمليات اعتباراً من تخطيط العطاءات وحتى إنهاء التعاقد سوف لا تؤدي . يحدث

هذا عادة في مشروعات البحوث والتطوير ، عندما تكون الشركة القائمة مترددة في مشاركة تكنولوجيا المشروع ؛ وفي الكثير من المشروعات الداخلية الصغيرة ، عندما قد تزيد تكلفة الحصول على المورد الخارجي وإدارته عن الوفورات المتوقعة .

يجب أيضاً أن يشتمل تخطيط التوريدات دراسة عن المقاولين الفرعيين (من الباطن) المحتملين ، وخاصة إذا كان المشتري يرغب في ممارسة بعض درجات التأثير أو الرقابة على قرارات التعاقد من الباطن .



12.1.1 مدخلات إلى تخطيط توريد المستلزمات

1. بيان النطاق : (انظر القسم 5.2.3.1) . إنه يوفر معلومات مهمة حول حاجات واستراتيجيات المشروع التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار أثناء تخطيط المستلزمات .
2. وصف المنتج : موصوف في القسم 5.1.1.1 . إنه يوفر معلومات مهمة عن أي موضوعات تقنية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار أثناء تخطيط توريد المستلزمات . إن وصف المنتج عادة أكثر اتساعاً من بيان العمل . إنه يصف المنتج النهائي للمشروع ، بيان العمل (موصوف في القسم 12.1.3.2) يصف نسبة المنتج التي يقدمها البائع إلى المشروع . ومع ذلك إذا اختارت المنظمة القائمة أن تحصل على المنتج كاملاً عن طريق التوريد ، فإنه في هذه الحالة لا يوجد فرق بين المصطلحين .
3. موارد توريد المستلزمات : إذا لم يكن لدى المنظمة القائمة جماعة للتعاقد ،

فإنه سوف يكون على فريق المشروع أن يحصل على كل من الموارد والخبرة لتدعيم أنشطة توريد مستلزمات المشروع .

4. ظروف السوق : يجب أن تأخذ عملية تخطيط توريد المستلزمات في اعتبارها ماهية السلع والخدمات المتاحة في السوق ، والجهة الموردة ، وشروط وظروف التوريد .

5. مخرجات التخطيط الأخرى : يجب أخذ مخرجات التخطيط الأخرى في الاعتبار عندما تكون متوفرة وإلى المدى الذي تكون عليه . تتضمن هذه المخرجات عادة ، الجدول الزمني وتقديرات التكلفة التمهيدية ، خطط إدارة الجودة ، توقعات التدفقات النقدية ، هيكل تجزئة العمل ، الأخطار المعينة ، وشغل الوظائف المخطط .

6. القيود : إن القيود عوامل تحد من اختيارات المشتري . إن أحد أكثر القيود شيوعاً بالنسبة للكثير من المشروعات يتمثل في إمكانية توفير الأموال اللازمة .

7. الافتراضات : إنها العوامل التي سوف تعتبر لأغراض التخطيط صحيحة ، حقيقية ومؤكدة .

12.1.2 أدوات وأساليب تخطيط توريد المستلزمات

1. تحليل الصنع — أو — الشراء : إن هذا أسلوب إدارة عامة يمكن أن يستخدم لتحديد إذا ما كانت سلعة معينة يمكن إنتاجها داخل المنظمة القائمة بتكلفة فعالة . يتضمن كلا الجانبين من التحليل التكلفة المباشرة وغير المباشرة أيضاً . على سبيل المثال ، يجب أن يشتمل جانب الشراء في التحليل المبلغ الذي سوف يدفع فعلياً كثمان للشراء بالإضافة إلى التكاليف غير المباشرة لإدارة عملية الشراء .

يجب أن يعكس تحليل الصنع — أو — الشراء وجهة نظر المنظمة القائمة وأيضاً الحاجات الملحة للمشروع . على سبيل المثال ، شراء بند رأسمالي (ابتداءً من الكمبيوتر الشخصي وحتى أحد الأوناش الضخمة) ، بدلاً من تأجيله نادراً ما تكون تكلفته فعالة . ومع ذلك إذا كانت هنا حاجة حالية وقتئذ للبند لدى المنظمة القائمة ، فإن نسبة تكلفة الشراء المخططة

المشروع قد تكون أقل من تكلفة الإيجار .

2. حكم الخبير : غالباً سوف تكون هناك حاجة إلى حكم الخبير لكي يقيّم مدخلات

هذه العملية . قد يتم الحصول على مثل هذه الخبرة من أي مجموعة أو فرد لديه

معرفة أو تدريب متخصص ، وهي متاحة من مصادر متعددة تشتمل على :

- وحدات تنظيمية أخرى داخل المنظمة القائمة .
- المستشارين .
- الجمعيات المهنية والتقنية .
- جماعات الصناعة .

3. اختيار نمط العقد : أنماط مختلفة من العقود تكون أكثر أو أقل ملائمة

لأنواع مختلفة من الشراء . تقع العقود بصفة عامة داخل أحد ثلاث فئات عريضة :

- عقود السعر الثابت أو المبلغ الإجمالي الشامل — تستلزم هذه الفئة من العقود وجود سعر إجمالي ثابت لمنتج محدد تحديداً جيداً . إلى الحد الذي يكون فيه المنتج غير محدد بصورة جيدة يكون كل من البائع والمشتري في خطر — قد لا يستلم المشتري المنتج المرغوب ، أو أن البائع قد يلزمه إنفاق تكلفة إضافية لتوفيره . قد تتضمن عقود الأسعار الثابتة أيضاً حوافز مادية لتلبية أهداف المشروع المختارة أو حتى تجاوزها ، مثل مستهدفات الجدول الزمني .

- عقود رد قيمة التكلفة — تستلزم هذه الفئة من العقود أن يدفع المشتري إلى البائع ما تحمله من تكلفة فعلية . تصنف التكاليف عادة إلى تكلفة مباشرة وتكلفة غير مباشرة . تتمثل التكلفة المباشرة في أنها تحقق فائدة خاصة بالمشروع (مرتبات الأفراد الملحقين بالمشروع طول الوقت) . التكلفة غير المباشرة هي ما تخصصه المنظمة القائمة من تكلفة لأداء العمل في المشروع (جزء من مرتبات الإدارة العليا في المنظمة القائمة) . تتضمن عقود رد قيمة التكلفة غالباً حوافز مادية لتلبية أهداف المشروع المختارة أو حتى تجاوزها مثل مستهدفات الجدول الزمني أو إجمالي التكلفة .

- عقود سعر الوحدة — يدفع للبائع قيمة حالية للوحدة من الخدمات (70 دولاراً لكل ساعة من الخدمات المهنية أو 1.08 دولار لكل متر مكعب يرفع من الأنقاض) وتكون قيمة العقد محصلة للكميات اللازمة لإنهاء العمل .

12.1.3 مخرجات تخطيط توريد المستلزمات

1. خطة إدارة توريد المستلزمات : يجب أن تصف خطة إدارة توريد المستلزمات كيف سوف تدار العمليات الأخرى الباقية من توريد المستلزمات ، اعتباراً من تخطيط العطاءات وحتى إنهاء التعاقد . على سبيل المثال :

- أي أنواع العقود سوف يستخدم .
- إذا كانت هناك تقديرات مستقلة سوف تلزم كمعايير تقييمية ، من الذي سوف يعدها ومتى ؟
- إذا كان لدى المنظمة القائمة إدارة للمشتريات ، ما الإجراءات التي يستطيع فريق إدارة المشروع أن يتولاها بنفسه ؟
- إذا كان المطلوب توفير وثائق معيارية لشراء المستلزمات ، أين يمكن أن توجد ؟
- كيف يمكن إدارة عدد كبير من الموردين ؟
- كيف سوف يمكن تنسيق توريد المستلزمات مع أوجه المشروع الأخرى مثل وضع الجداول الزمنية وتقارير الأداء ؟

قد تكون خطة إدارة توريد المستلزمات رسمية أو غير رسمية ، شديدة التفاصيل أو ذات إطار عريض استناداً إلى حاجات المشروع . إنها عنصر مساعد في خطة المشروع الشاملة (انظر القسم 4.1) .

2. بيان (بيانات) العمل : يصف بيان العمل بند المشتريات بتفصيل كاف يسمح لوجهة نظر البائعين أن يحددوا إذا ما كانوا قادرين على توريده . تختلف عبارة "تفصيل كاف" طبقاً لطبيعة البند ، حاجات المشتري أو شكل العقد المتوقع .

قد يمكن تنقية وتنقيح بيان العمل عندما يتحرك خلال عملية توفير المستلزمات . على سبيل المثال ، قد يقترح البائع من وجهة نظره ، المزيد من المدخل الفعال أو منتج أقل تكلفة من ذلك الذي حدد أصلاً . يتطلب كل بند كمفردة من مفردات المشتريات بيان عمل منفصلاً ، ومع ذلك يمكن تجميع عدد من السلع أو الخدمات كبند توريد مستلزمات واحد يصدر عنه بيان عمل واحد .

يجب أن يكون بيان العمل واضحاً وكاملاً ودقيقاً بقدر الإمكان . إنه يجب أن يتضمن توصيفاً لأي خدمات جانبية مطلوبة مثل تقارير الأداء أو تدعيماً

تشغيلياً لما بعد المشروع للبند المشتري . في بعض مجالات التطبيق يوجد محتوى محدد ومتطلبات شكل معين لبيان العمل .

12.2 تخطيط تحفيز العطاءات

يستلزم تخطيط تحفيز العطاءات تجهيز الوثائق اللازمة لتدعيم تحفيز تقديم العروض والعطاءات (موصوفة في القسم 12.3) .



12.2.1 مدخلات تخطيط تحفيز العطاءات

1. خطة إدارة توريد المستلزمات : موصوفة في القسم 12.1.3.1 .
2. بيان (بيانات) العمل : موصوف في القسم 12.1.3.2 .
3. مخرجات التخطيط الأخرى : موصوفة في القسم 12.1.1.5 . إنها قد يتم تعديلها من الوقت الذي اعتبرت فيه كجزء من تخطيط توريد المستلزمات ؛ يجب أن تراجع مرة أخرى كجزء من التحفيز على العطاءات من جهة وبين الجدول الزمني للمشروع من جهة أخرى .

12.2.2 أدوات وأساليب تحفيز العطاءات

1. أشكال معيارية : قد تتضمن الأشكال المعيارية عقوداً معيارية ، توصيفات بنود توريد المستلزمات معيارية أو ترجمات معيارية لجزء أو كل وثائق العطاءات اللازمة (انظر القسم 12.2.3.1) . إن المنظمات التي تلجأ إلى الحصول على كميات كبيرة من المستلزمات عن طريق التوريد يجب أن يكون لديها الكثير من هذه الوثائق النمطية .
2. حكم الخبير : موصوف في القسم 12.1.2.2 .

12.2.3 مخرجات تخطيط تحفيز العطاءات

1. وثائق توريد المستلزمات : تستخدم وثائق توريد المستلزمات لتحفيز العروض من البائعين المحتملين . إن المصطلحات "عطاءات" و "قائمة أسعار" يستخدمان غالباً ، عندما سوف يعتمد قرار اختيار المصدر على السعر فقط (كما في حالة شراء بنود تجارية) ، بينما المصطلح "عروض" يستخدم غالباً عندما تكون الاعتبارات غير المالية مثل المهارات التقنية أو المنهج لها اليد العليا (كما في حالة شراء خبرات مهنية) . ومع ذلك ، غالباً تستخدم هذه المصطلحات بصورة تبادلية ، ويجب اتخاذ الحيطة والحذر حتى لا تحمل هذه المصطلحات افتراضات غير واردة عند التطبيق . تتضمن الأسماء العامة لوثائق توريد المستلزمات المختلفة دعوة لتقديم عطاء (IFB) ، طلب عروض (REF) طلب قائمة أسعار (RFQ) ، كأثلة فقط . يجب أن تعد وثائق توريد المستلزمات لتسهيل استجابة البائعين المرتقبين الصحيحة والكاملة . إنها يجب أن تتضمن أيضاً بيان العمل المناسب ، وصف شكل الاستجابة المرغوب ، وأي بنود تعاقدية مطلوبة (صورة من نموذج عقد) . إن بعض أو كل محتوى وهيكل وثائق توريد المستلزمات ، وخاصة تلك التي أعدتها هيئات حكومية قد يتم تحديدها عن طريق اللوائح . يجب أن تكون وثائق توريد المستلزمات محكمة الصياغة الدقيقة لضمان الملاءمة ، وسهولة مقارنة الاستجابات ، وأيضاً مرنة بدرجة كافية لكي تسمح بأخذ اقتراحات البائع لتحسين الطرق التي تلبى المتطلبات بجدية واهتمام .
2. معايير التقييم : تستخدم معايير التقييم لترتيب وتقييم العروض والمقترحات . إنها قد تكون موضوعية (يجب أن يكون مدير المشروع المُقترح حاصلاً على مؤهل مهني في إدارة المشروعات) أو مؤهلات شخصية (يجب أن يكون لدى مدير المشروع المقترح خبرة موثقة سابقة مع مشروعات مثيلة) . تضاف غالباً معايير التقييم كجزء من وثائق توريد المستلزمات .

قد تكون معايير التقييم قاصرة على سعر الشراء إذا كان بند المستلزمات المطلوب توريدها معروف أنه متاح لدى عدد من المصادر المقبولة (يتضمن سعر الشراء في هذا السياق تكلفة البند مضافاً إليها التكاليف الملحقة مثل

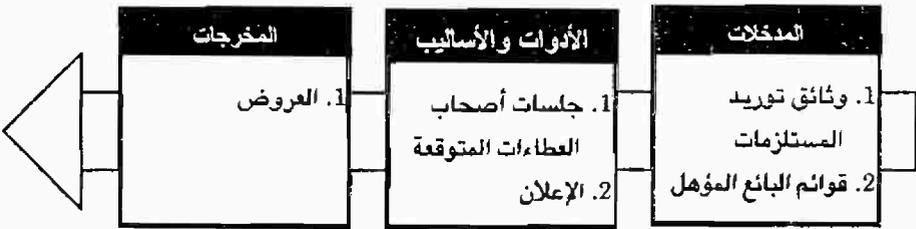
مصروفات التسليم) . عندما لا تكون هذه هي الحالة ، يجب تعيين معايير أخرى وأن توثق لتدعيم تقييم متكامل . على سبيل المثال :

- فهم الحاجة – يقدم الإثبات عن طريق عرض البائع .
- تكلفة دورة الحياة أو التكلفة الشاملة – هل البائع المختار يقدم أرخص الأسعار الشاملة (تكلفة الشراء مضافاً إليها تكلفة التشغيل) ؟
- القدرة التقنية – هل لدى البائع المهارة التقنية والمعرفة اللازمة ، أو من المتوقع أنه يستطيع بصورة معقولة الحصول عليها ؟
- مدخل الإدارة – هل لدى البائع العمليات والإجراءات الإدارية لضمان وجود مشروع ناجح ، أو من المتوقع أنه يستطيع بصورة معقولة الحصول عليها ؟
- القدرة المالية – هل لدى البائع الموارد المالية اللازمة ، أو من المتوقع أنه يستطيع بصورة معقولة الحصول عليها ؟

3. تحديثات بيانات العمل : موصوفة في القسم 12.1.3.2 . قد يمكن تعيين الحاجة إلى تعديل واحد أو أكثر من بيانات العمل أثناء تخطيط تحفيز العطاءات .

12.3 العطاءات

تستلزم العطاءات الحصول على معلومات (العروض والمقترحات) من البائعين المحتملين حول كيفية تلبية حاجات المشروع . معظم الجهود الفعلية في هذه العملية يبذلها البائعون المرتقبون ، عادة دون أية تكلفة من جانب المشروع .



12.3.1 مدخلات العطاءات

1. وثائق توريد المستلزمات : موصوفة في القسم 12.2.3.1 .
2. قوائم البائع المؤهل : تحتفظ بعض المنظمات بقوائم أو ملفات تحتوي على معلومات عن البائعين المرتقبين . سوف تشمل هذه القوائم عادة ، على

معلومات تتناول الخبرة الملائمة وخصائص أخرى عن البائعين المرتقبين .
إذا لم تكون هذه القوائم متوفرة بصورة كاملة ، سوف يكون على فريق المشروع أن يعد بنفسه مصادره الخاصة . المعلومات العامة متوفرة على نطاق واسع خلال الأدلة المكتبية ، الجمعيات المحلية الملائمة ، الكتالوجات التجارية ، ومصادر أخرى مثيلة . قد تتطلب المعلومات التفصيلية عن مصادر محددة المزيد من الجهود المكثفة ، مثل زيارة المواقع أو الاتصال بعملائهم السابقين .
قد ترسل وثائق توريد المستلزمات لبعض أو كل البائعين المرتقبين .

12.3.2 أدوات وأساليب العطاءات

1. اجتماعات أصحاب العطاءات المتوقعة : (يطلق عليها أيضاً مؤتمر المقاولين ، أو البائعين أو ما قبل العطاء) . إنها اجتماعات مع البائعين المرتقبين قبل الإعداد للعروض . إنها تستخدم للتأكد من أن البائعين المرتقبين لديهم فهم مشترك وواضح عن المستلزمات المطلوب توريدها (متطلبات تقنية ، متطلبات تعاقدية) . إن الاستجابات حول الأسئلة المثارة قد تضاف إلى وثائق توريد المستلزمات كنوع من الاستدراك .

2. الإعلان : يمكن أن تكون قوائم البائعين المرتقبين المتوفرة قابلة للتوسع عن طريق الإعلان في مطبوعات عامة التوزيع مثل الصحف والمجلات أو في مطبوعات خاصة مثل النشرات المهنية ، تتطلب بعض الهيئات الحكومية الإعلان العام عن أنواع معينة من بنود توريد المستلزمات ، وخاصة في حالة المقاولين من الباطن في التعاقدات الحكومية .

12.3.3 مخرجات العطاءات

1. العروض : انظر القسم 12.2.3.1 . إنها تمثل وثائق يعدها البائع تصف قدراته واستعداده لتوريد المنتج المطلوب . إنها تعد استناداً إلى المتطلبات الواردة بوثائق توريد المستلزمات المناسبة .

12.4 اختيار المصدر

يستلزم اختيار المصدر استلام العطاءات أو العروض ، وتطبيق معايير التقييم لاختيار المورد . نادراً ما تكون هذه العملية سهلة وميسورة :

• قد يكون السعر هو المحدد الأساسي للبند الموثق في الملفات ، ولكن لا يعني أن يكون أقل سعر معروض أنه الأقل تكلفة إذا ثبت أن البائع غير قادر على تسليم المنتج في المواعيد المحددة .

• يتم الفصل عادة بين العروض إلى عروض تقنية (المنهج) وعروض تجارية (الأسعار) حيث يقيّم كل منها على حدة .

• تعدد المصادر قد يكون مطلوباً للمنتجات الحساسة .

قد تستخدم الأدوات والأساليب التالية بصورة منفردة أو مترابطة . على سبيل المثال ، قد يستخدم نظام الترجيح من أجل :

• اختيار مصدر وحيد الذي سوف يطلب منه توقيع عقد نمطي معياري .

• ترتيب كل العروض لإجراء عملية تفاوض متتابعة .

فيما يتعلق بنود توريد المستلزمات الرئيسية قد تتكرر هذه العملية . سوف

يتم اختيار قائمة قصيرة من البائعين المؤهلين استناداً إلى العروض التمهيدية ، ثم تخضع لمزيد من التقييم التفصيلي في ضوء العروض الأكثر تفصيلاً وشمولاً .



12.4.1 مدخلات اختيار المصدر

1. العروض : موصوفة في القسم 12.3.3.1 .

2. معايير التقييم : موصوفة في القسم 12.2.3.2 .

3. السياسات التنظيمية: كل أو بعض المنظمات المشاركة في المشروع لديها سياسات رسمية أو غير رسمية يمكن أن تؤثر على تقييم العروض .

12.4.2 أدوات وأساليب اختيار المصدر

1. مفاوضات التعاقد : تستلزم مفاوضات التعاقد التوضيح والاتفاق المتبادلين

حول بناء ومتطلبات التعاقد قبل التوقيع على العقد . بقدر الإمكان ، يجب أن

تعكس صياغة العقد النهائية كل الاتفاقات التي تم الوصول إليها . إن الموضوعات التي يتم تغطيتها بصفة عامة – ولكنها ليست قاصرة عليها – المسؤوليات والسلطات ، البنود والقانون القابل للتطبيق ، مناهج إدارة النواحي التقنية والتجارية ، تمويل العقد ، والأسعار .

بالنسبة لبنود توريد المستلزمات المعقدة قد تكون مفاوضات التعاقد عملية مستقلة في مدخلاتها (قائمة بنود موضوعات أو مفتوحة) ومخرجاتها (مذكرة تفاهم) بذاتها .

تعتبر مفاوضات التعاقد حالة خاصة من مهارات الإدارة العامة يطلق عليها "التفاوض" . هناك مناقشات واسعة في أدبيات الإدارة حول أدوات وأساليب وأنماط التفاوض ، وقابلة للتطبيق بصفة عامة على مفاوضات التعاقد .

2. نظام الترجيح : إنها طريقة لإعطاء قيمة كمية للبيانات الوصفية ، لكي يمكن تخفيض التحيز الشخصي عند اختيار المصدر . يستلزم الكثير من النظم : (1) إعطاء وزن عددي لكل معيار تقييمي ، (2) ترتيب البائعين المرتقبين بالنسبة لكل معيار (3) ضرب الوزن في الترتيب (4) تجميع أوزان الترجيح لحساب الدرجة الشاملة .

3. نظام الفرز : يستلزم نظام الفرز إنشاء الحد الأدنى من متطلبات الأداء لواحد أو أكثر من معايير التقييم . على سبيل المثال ، قد يكون البائع المرتقب مطلوباً لاقتراح مدير للمشروع الذي يكون "متخصصاً مهنيًا في إدارة المشروعات" قبل أن يؤخذ في الاعتبار الباقي من عروضهم .

4. التقديرات المستقلة : بالنسبة للكثير من بنود توريد المستلزمات ، قد تعد المنظمة المشتريّة تقديراتها الخاصة لكي تراجع على أساسها الأسعار المقترحة . قد تكون الاختلافات البارزة مؤشراً بأن بيان العمل كان غير ملائم ، أو أن البائع المرتقب إما أنه لم يفهم بيان العمل أو قد فشل في الاستجابة الكاملة له . يشار غالباً إلى التقديرات المستقلة على أنها التكاليف التي "يجب أن تكون" .

12.4.3 مخرجات اختيار المصدر

1. العقد : إنه عقد ملزم لأطرافه تبادلياً ، على أن يتحمل البائع مسؤولية توفير

المنتج المحدد ، ويلتزم المشتري بالدفع في مقابله . العقد علاقة قانونية قابلة للنزاع في المحاكم . قد يكون الاتفاق بسيطاً أو معقداً ، عادة ، ولكن ليس دائماً يعكس بساطة أو تعقيد المنتج . قد يطلق عليه بين أسماء أخرى العقد ، الاتفاق ، عقد من الباطن ، طلب شراء ، أو مذكرة تفاهم . لدى الكثير من المنظمات سياسات وإجراءات موثقة تحدد من له حق التوقيع على مثل هذه الاتفاقيات نيابة عن المنظمة .

على الرغم من أن كل وثائق المشروع معرضة لبعض أشكال المراجعة والاتفاق ، فإن طبيعة الالتزام القانوني للعقد تعني عادة أنه سوف يكون خاضعاً لمزيد من عمليات الاتفاق المكثفة . في كل الحالات ، نجد أن التركيز الرئيسي لعملية المراجعة والاتفاق يجب أن تكون للتأكد من أن صياغة العقود لغة تصف السلعة أو الخدمة التي سوف تلي الحاجة المحددة . في حالة المشروعات الكبيرة التي تضطلع بها الهيئات العامة ، قد تتضمن عملية المراجعة المشاركة العامة وصولاً للاتفاق على العقد .

12.5 شؤون إدارية التعاقد

تمثل شؤون إدارية التعاقد عملية التأكد من أن أداء البائع يلبي المتطلبات التعاقدية . في حالة المشروعات الكبيرة ذات العدد الكبير من موردي السلع والخدمات ، فإن المظهر الرئيسي في شؤون إدارية التعاقد يكون في إدارة التداخلات بين مختلف الموردين . تجعل الطبيعة القانونية للعلاقة التعاقدية من الملزم أن يكون فريق المشروع واعياً تماماً بالمتطلبات القانونية بالإجراءات المطلوب اتخاذها عند إدارة شؤون العقد .

تتضمن شؤون إدارية العقد تطبيق عمليات إدارة المشروع الملائمة على العلاقات التعاقدية وتكامل المخرجات من هذه العمليات في الإدارة الشاملة لمشروع . سوف يحدث هذا التكامل والتنسيق على مستويات متعددة ، عندما يكون هناك العديد من البائعين والعديد من المنتجات الداخلة في التعاقد . تتضمن عمليات إدارة المشروع التي يجب أن تطبق :

• تنفيذ خطة المشروع — موصوفة في القسم 4.2 لإعطاء الصلاحية لعمل التعاقد في الوقت المناسب .

• تقارير الأداء – موصوفة في القسم 10.3 لمراقبة تكاليف العقد ، الجدول الزمني ، والأداء التقني .

• الرقابة على الجودة – موصوفة في القسم 8.3 للتفتيش والتحقيق في مدى ملاءمة منتج العقد .

• الرقابة على التغيير – موصوفة في القسم 4.3 للتأكد من أن التغييرات قد تم الاتفاق عليها بصورة صحيحة ، وأن كل الأطراف المعنية من أصحاب المصلحة على دراية بمثل هذه التغييرات .

إن هناك مكوناً مالياً في شؤون إدارية التعاقد . يجب تحديد شروط الدفع داخل العقد ، ويجب أن يتضمن ربطاً محدداً بين التقدم الذي يتم والمبالغ التي تدفع .



12.5.1 مدخلات شؤون إدارية التعاقد

1. العقد : موصوف في القسم 12.4.3.1 .

2. نتائج العمل : نتائج عمل البائع – أي المخرجات قد تم إنجازها وأيها لم يتم بعد ، إلى أي مدى تم تلبية متطلبات الجودة ، ما التكاليف التي حدثت أو حذفت ... إلخ – تجمع كجزء من تنفيذ خطة المشروع (انظر القسم 4.2) .

3. طلبات التغيير : قد تتطلب طلبات التغيير تعديلات في شروط العقد في وصف المنتج أو الخدمة المطلوب توريدها . إذا كان عمل البائع غير مرض ، فإن قرار إنهاء العقد قد يتم تناوله على أساس أحد متطلبات التغيير . التغييرات النزاعية التي يكون البائع وفريق إدارة المشروع غير متفقين على تعويض التغييرات المطلوبة ، فإن هذه الحالة يطلق عليها : ادعاءات ، دعاوى ، خصومات .

4. فواتير البائع : يجب أن يقدم البائع فواتيره من وقت إلى آخر كطلب للدفع عن الأعمال التي تمت . متطلبات الفواتير ، شاملة الوثائق اللازمة للتدعيم غالباً يتم تحديدها في العقد .

12.5.2 أدوات وأساليب شئون إدارية التعاقد

1. نظام الرقابة على تغيير العقد : إن هذا النظام يحدد العملية التي يمكن عن طريقها إحداث تعديل في العقد . إنه يتضمن الأعمال الورقية ، نظم المتابعة ، إجراءات حل النزاع ، ومستويات الموافقة اللازمة لاعتماد التغييرات . إن نظام الرقابة على تغيير العقد يجب أن يتكامل مع النظام الشامل للرقابة على التغيير (موصوف في القسم 4.3) .

2. تقارير الأداء : تمد تقارير الأداء الإدارة بالمعلومات حول مدى فعالية البائع في تحقيق أهداف التعاقد . يجب أن يتكامل نظام تقارير الأداء مع تقارير أداء المشروع ككل (موصوف في القسم 10.3) .

3. نظام الدفع : يعالج الدفع للبائع عادة من خلال نظام حسابات المدفوعات في المنظمة القائمة . في المشروعات الكبيرة ذات المتطلبات الكثيرة أو المعقدة لتوريد المستلزمات ، فإن المشروع قد يطور نظامه الخاص . في أي من الحالات يجب أن يتضمن النظام مراجعات وموافقات مناسبة من جانب فريق إدارة المشروع .

12.5.3 مخرجات شئون إدارية التعاقد

1. تبادل الرسائل : غالباً تتطلب بنود وشروط العقد توثيقاً مكتوباً عن اتصالات البائع — المشتري ، مثل تحذيرات عدم الرضا عن الأداء ، وتغييرات أو توضيحات العقد .

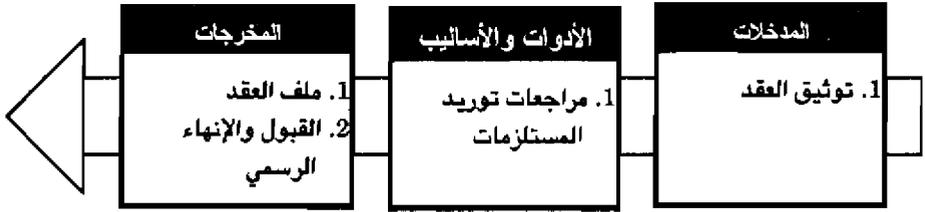
2. تغييرات العقد : (التغييرات المعتمدة وغير المعتمدة) التي تتم تغذيتها المرتدة من خلال تخطيط المشروع الملائم ، وعمليات توريد مستلزمات المشروع ، وخطة المشروع أو وثائق ملائمة أخرى يتم تحديثها عند الحاجة .

3. طلبات الدفع : يفترض هذا أن للمشروع نظام دفع خارجياً . إذا كان لدى المشروع نظام دفع داخلي ، فإن المخرجات هنا سوف تكون "المدفوعات" .

12.6 إنهاء التعاقد

إنهاء التعاقد يشبه شئون إدارية الإنهاء (موصوفة في القسم 10.4) من حيث أنه يستلزم فحص المنتج (هل كل العمل المنجز صحيح ومرضي ؟) وشئون إدارية

الإنهاء (تحديث السجلات لكي تعكس النتائج النهائية وتحقق مثل هذه المعلومات للاستخدامات المستقبلية) . قد توضح بنود وشروط العقد إجراءات محددة لإنهاء العقد . يعتبر الإلغاء المبكر للعقد حالة خاصة لإنهاء العقد .



12.6.1 مدخلات إنهاء التعاقد

1. **توثيق العقد** : يتضمن توثيق العقد – ولكن ليس قاصراً على ذلك – العقد ذاته مع كل الجداول الزمنية المدعمة ، طلبات وموافقات تغيير العقد ، أي وثائق وضعت عن طريق البائع ، تقارير أداء البائع ، الوثائق المالية ، مثل الفواتير وسجلات الدفع ، ونتائج أي تفتيش متعلق بالعقد .

12.6.2 أدوات وأساليب إنهاء التعاقد

1. **مراجعات توريد المستلزمات** : مراجعات توريد المستلزمات عبارة عن مراجعة مهيكلية لعملية توريد المستلزمات من تخطيط توريد المستلزمات وحتى إدارة شؤون العقد . إن هدف هذه العملية تعيين حالات النجاح والفشل التي تضمن نقل بنود توريد مستلزمات أخرى في المشروع أو إلى مشروعات أخرى داخل المنظمة القائمة .

12.6.3 مخرجات إنهاء التعاقد

1. **ملف العقد** : يجب إعداد مجموعة كاملة من السجلات المفهرسة لتحتوي على سجلات المشروع النهائية (انظر القسم 10.4.3.1) .

2. **القبول والإنهاء الرسمي** : يجب على الفرد أو الوحدة التنظيمية المسؤولة عن إدارة شؤون العقد أن تمد البائع بالإخطار النهائي بأن العقد قد تم . متطلبات القبول والإنهاء الرسمي عادة محددة داخل العقد .

