



Commerce & Contract  
Management Institute

# معيار إدارة العقود<sup>TM</sup> معيار عالمي

تأسس معهد التجارة وإدارة العقود (CCM) بشكل مشترك من الجهات التالية ويحظى بدعمها:



World Commerce  
& Contracting



**NCMA**  
NATIONAL CONTRACT MANAGEMENT ASSOCIATION

<b>3.0</b>	<b>مرحلة ترسية العقد ضمن دورة حياة العقد</b>	<b>15</b>
3.1	صياغة العقد	15
3.1.1	تقييم العرض	15
3-1.2	الاستعداد للمفاوضات	15
3.1.3	إجراء المفاوضات	15
3.1.4	ترسية العقد	15
<b>4.0</b>	<b>مرحلة ما بعد ترسية العقد في دورة حياة العقد</b>	<b>17</b>
4.1	تنفيذ العقد	17
4.1.1	الوفاء بالتزامات العقد	17
4-1.2	ضمان الجودة	17
4.1.3	إدارة العقود من الباطن	17
4.1.4	إدارة العقد	17
4.2	إتمام العقد	17
4.2.1	إنهاء العقد	17
4.2.2	إتمام العقد	17
<b>جدول الأشكال</b>		
الشكل 1.	الهيكل المكون لمعيار إدارة العقود <sup>TM</sup>	5
الشكل 2.	معيار إدارة العقود <sup>TM</sup>	6
الشكل 3.	المبادئ التوجيهية لإدارة العقد	7
الشكل 4.	مراحل دورة حياة العقد مع المجالات المرتبطة بها	11
الشكل 5.	مجالات إدارة العقود ونتائجها	11
الشكل 6.	الكفاءات والمهام العامة في مجال وضع استراتيجية الشراء	13
الشكل 7.	الكفاءات والمهام العامة في مجال وضع استراتيجية البيع	14
الشكل 8.	الكفاءات والمهام الوظيفية العامة في مجال صياغة العقد	16
الشكل 9.	الكفاءات والمهام الوظيفية العامة في مجال تنفيذ العقد	18
الشكل 10.	الكفاءة والمهام الوظيفية العامة في مجال إتمام العقد	19

<b>I-A</b>	<b>مقدمة في معيار إدارة العقود<sup>TM</sup></b>	<b>3</b>
I-A.1	الغرض	3
I-A.2	النطاق	3
I-A.3	القابلية للتطبيق	3
I-A.4	التعريفات	4
I-A.5	الهيكل	5
I-A.6	المبادئ الشاملة للمهام الوظيفية	5
<b>1.0</b>	<b>المبادئ التوجيهية</b>	<b>7</b>
1.1	المعرفة والمهارات والأدوار	8
1.1.1	المعرفة	8
1.1.2	المهارات	8
1.1.3	الأدوار	8
1.2	الفطنة التجارية	9
1.3	أخلاقيات العمل	9
1.4	الامتثال	9
1.5	تقييم الموقف	10
1.6	ديناميكيات الفريق	10
1.7	التواصل والتوثيق	10
1.7.1	التواصل	10
1.7.2	التوثيق	10
<b>I-B</b>	<b>مقدمة في مراحل دورة حياة العقد</b>	<b>11</b>
<b>2.0</b>	<b>مرحلة ما قبل ترسية العقد ضمن دورة حياة العقد</b>	<b>12</b>
2.1	وضع استراتيجية الشراء	12
2.1.1	تخطيط استراتيجية الشراء	12
2.1.2	طلب العروض	12
2.2	وضع استراتيجية البيع	12
2.2.1	تخطيط استراتيجية البيع	12
2.2.2	إعداد العرض	12

## A-3.3 القابلية للتطبيق

ينطبق معيار إدارة العقود™ على ما يلي:

1. جميع عمليات الاستحواذ والاتفاقيات الإطارية والمنح وعقود الإيجار والتراخيص والطلبات وعمليات التوريد وعمليات الشراء والعقود من الباطن وأي أنواع أخرى من العقود المعمول بها قانونياً، بدءاً من المشتريات البسيطة باستخدام بطاقات الائتمان وصولاً إلى عمليات الاستحواذ المعقدة؛
2. أي منظمة تتعامل بأي نوع من العقود، [مثل الجهات الحكومية (على مستوى الاختصاص القضائي، أو المستوى الوطني أو الاتحادي، أو مستوى الولايات، أو المستوى المحلي)، والقطاعات الصناعية والتجارية (التعاملات التجارية بين الشركات، والتعاملات التجارية بين الشركات والجهات الحكومية، الشركات الكبيرة، الشركات المتوسطة، الشركات الصغيرة)، وكذلك المقاولين من الباطن بجميع مستوياتهم]؛
3. أي نشاط رقابي يتعلق بالامتثال للإجراءات التعاقدية والمتطلبات التنظيمية والتشريعية، (مثل عمليات الاستئناف، والتحكيم، وعمليات التدقيق، والآراء والقرارات القانونية، والدعاوى القضائية، ومراجعات إدارة الأداء، والاعتراضات، وتقييمات المخاطر، وتحسين أو أتمتة العمليات التجارية).
4. أي منظمة تقوم بإعداد دورات وبرامج تدريبية أو مقررات ومناهج تعليمية، (مثل الجمعيات المهنية، والجامعات والكليات، ومراكز التدريب والمدارس).
5. أي شخص مهتم بتطوير كفاءاته وزيادتها، أو أي منظمة ترغب في رفع مستوى قدرات القوى العاملة والعمليات لديها، [مثل التركيز على الموارد المتاحة (الأفراد، التمويل، المعدات، الوقت، وغيرها) لمعالجة جوانب القصور في الكفاءة، أو تحقيق الاعتماد المهني، أو الوصول إلى نتائج ذات قيمة ملموسة].

تم تحديث معيار إدارة العقود™ وتعزيزه من خلال عملية عالمية دقيقة شملت الأطراف المعنية والمتأثرة بشكل جوهري، بهدف توسيع نطاق ملاءمته للسوق الدولية.

استندت العملية، من حيث المفهوم، إلى مبدأ الإجراءات الواجبة، والذي تم ترسيخه من خلال التوافق والشفافية وعدم التحكم وتحقيق توازن المصالح. وعلى وجه التحديد، شملت العملية استبيان تحليل مهام العمل والصياغة الاحترافية ومراجعة النظراء واعتماد ملاحظات الجمهور.

- ويعد هذا المعيار معياراً دولياً جرى تطويره برؤية عالمية شاملة، لضمان أن العمليات التي يقدمها من خلال المهام الوظيفية والكفاءات والمجالات مناسبة وموثوقة وعالية الجودة على المستوى الدولي مع إمكانية تطبيقها على جميع الاختصاصات والأسواق.
- يُصنّف هذا المعيار كمعيار توافقي طوعي أعدته أو اعتمدته جهات مختصة بالمعايير بشكل توافقي طوعي باستخدام عملية إعداد تنسب الشفافية والتوازن والإجراءات الواجبة والتوافق وحقوق الاستئناف. يسهم الطابع الشامل والنزاهة لعملية المعايير الوطنية الأمريكية (ANS) في مشاركة أكبر عدد ممكن من الخبراء المتخصصين، ما ينتج عنه معايير رفيعة المستوى تدعم المصلحة العامة وتعزز العدالة التجارية والابتكار.

تُسهّم الإدارة الرشيدة للعقود في صياغة عقود ذات دور إستراتيجي في تمكين الابتكار التجاري وتعزيز التعاون وخلق قيمة مستدامة. لا يقتصر تقييم نجاح المشتريين والبائعين على التفاعل المباشر (مثل المفاوضات وتنفيذ العقد)، وإنما يشمل كذلك المراحل التي يغيب فيها التفاعل المباشر بين الأطراف (مثل التخطيط). ومن غير المرجح أن يتحقق نجاح أحد الطرفين دون تحقق نجاح الطرف الآخر. تزداد فرص نجاح إدارة العقود عندما يفهم كلا الطرفين بوضوح جميع مهام العمل والكفاءات والمخرجات المتوقعة.

## A-1.1 الغرض

يهدف معيار إدارة العقود™ إلى توصيف إدارة العقود من حيث العمليات والعلاقات مع أصحاب المصلحة الناتجة عن دمج مهام العمل والكفاءات وتفاعلها، والغايات التي تعمل عليها.

## A-2.1 النطاق

يشمل نطاق معيار إدارة العقود™ جميع عمليات إدارة العقود والعلاقات التجارية اللازمة لوضع إستراتيجيات الشراء ووضع إستراتيجيات البيع وصياغة العقود وتنفيذ العقود وإنهاء العقود المتعلقة بتوريد السلع أو تقديم الخدمات. وتتمثل الأطراف الأساسية المشاركة في هذه العملية بالمشتريين والبائعين ضمن تخصص إدارة العقود، ويشمل المعيار كذلك التعاون بين المشتريين والبائعين وأصحاب المصلحة، بما في ذلك مجالات الهندسة والتكاليف التقديرية والتمويل والنواحي القانونية والخدمات اللوجستية والتسويق وإدارة المشاريع وتحديد المتطلبات وإدارة سلاسل التوريد ومراقبة الجودة والملاءمات وغيرها من الجهات.

## A-1.4 التعريفات

في تخصص إدارة العقود، تُستخدم المصطلحات التالية بشكل عام، ويُقصد بها المعاني الأساسية الموضحة:

**1. إدارة العقود** - هو تخصص يحقق القيمة من خلال أنشطة الشراء والبيع عبر تنفيذ مهام العمل وفقاً للمبادئ التوجيهية، كما هو مبين في معيار إدارة العقود<sup>TM</sup>. انظر تعريف "العقد" (5) وتعريف "الإدارة" (11).

**2. تخصص إدارة العقود** - هو حقل مهني يضم مجموعة من المهن التجارية، ويتولى تنفيذ بعض جوانبه مختصون محترفون في إدارة العقود.

**3. مهنة إدارة العقود** - هي المهنة المختصة بإدارة العقود.

**4. الترسية** - هي إبرام العقد أو الموافقة عليه أو قبوله بعد توصل المشتري والبائع إلى اتفاق بشأن الشروط والأحكام الخاصة بتوريد السلع أو تقديم الخدمات.

**5. العقد** - هو أداة تجارية ملزمة قانوناً لتنظيم معاملات بيع وشراء أو تأجير السلع أو الخدمات، أو تنفيذ أعمال إنشائية أو إجراء تعديلات أو إصلاحات في الممتلكات العقارية. يكون الاتفاق إما على شكل تبادل للحقوق و/أو الالتزامات في القيام بعمل أو الامتناع عنه بطريقة محددة (عقد ثنائي)، أو تبادل القيام بعمل مقابل التزام و/أو حق (عقد أحادي، مثل طلب الشراء). ويُشترط لفاذ هذه الاتفاقات قانوناً أن تستوفي متطلبات الأنظمة القانونية والقوانين واللوائح والمعاهدات والاتفاقيات الدولية ذات الصلة.

• تشمل العقود عمليات الاستحواذ والاتفاقيات الإطارية والمنح وعمليات الإيجار والتراخيص والطلبات وعمليات التوريد وعمليات الشراء والعقود من الباطن والصفقات، وغيرها من الاتفاقيات الملزمة قانوناً والمتوافقة مع الوصف المذكور أعلاه.

• يمكن إصدار الطلبات عن طريق ترسية العقود أو الموافقة أو القبول، إما كعقود مستقلة بذاتها أو كطلبات صادرة بموجب عقد قائم.

يجب أن يتكون العقد من أربعة عناصر أساسية:

- تقديم العرض،
- وقبول العرض،
- والمقابل القانوني/العوض التعاقدي،
- ووجود نية صريحة لتكوين علاقة قانونية، يبرمها أطراف يتمتعون بالأهلية القانونية للتعاقد.

ويُشترط لصحة العقد أن يعبر كلا الطرفين عن قبولهما لشروطه. ولكي يكون العقد ملزماً، يجب أن يكون لغرض مشروع، وأن يُبرم من قبل أطراف ذوي أهلية قانونية.

تحتوي العقود على مكونين رئيسيين:

- السمات العامة - وتشمل مفاهيم مثل علاقة الموكل والوكيل، وأنواع الصلاحيات، والعناصر الأساسية للعقد، وأبحاث السوق، والمنافسة، والأسعار العادلة والمعقولة، والقانون الناظم للعقد، وصلاحيات الجهات المخولة، وأخلاقيات العمل.
- الأحكام والشروط لمعالجة مسائل محددة في العقد - وتشمل عناصر مثل نطاق العقد، والتسليم (بما في ذلك شروط التجارة الدولية (INCO)، والتأمين، والجدول الزمني)، والجودة، والقبول، ونقل الملكية، والقوة القاهرة، وتغير القوانين، ومخاطر فقدان، والإخلال، والضمانات والكفالات، وشروط الدفع (بما في ذلك العملة)، والتعديلات والمطالبات التعاقدية، وتعليق العقد وإنهاؤه.

**6. مدير العقد** - هو الممثل أو الوكيل المتخصص المعين لطرف تعاقدي، الذي يحقق قيمة من خلال أنشطة الشراء والبيع عبر تخطيط وتنفيذ و/أو مراقبة إدارة العقود، وفق ما هو مبين في معيار إدارة العقود<sup>TM</sup>.

**7. الطرفان المتعاقدان** - الطرفان الرئيسيان في أي عقد، وهما البائع والمشتري

- المشتري - الطرف المتعاقد الذي يتطلب سلعاً أو خدمات يقوم بائع أو أكثر بتأمينها.
- البائع - الطرف المتعاقد المكلف بتلبية متطلبات المشتري من السلع أو الخدمات.

**8. تنفيذ الالتزامات التعاقدية** - تنفيذ الشروط والأحكام الواردة في العقد.

**9. العميل** - الشخص أو الجهة التي تم تحديد احتياجاتها، وهي الطرف المتلقي أو المستخدم للسلع أو الخدمات التي يتم تقديمها بموجب العقد.

**10. التسليم** - الإجراء الرسمي لنقل السلع أو تنفيذ الخدمات وفقاً لشروط وأحكام العقد.

**11. الإدارة** - هي فن القيام بالعمل التجاري. تتمثل المتطلبات الأساسية للإدارة في تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والتحفيز والتواصل وقياس الأداء وتطوير الكفاءة الفردية والقدرة التنظيمية.

**12. صاحب المصلحة** - أي شخص أو مجموعة أو جهة لديها اهتمام أو مصلحة مباشرة بالعقد، وتؤثر في عملية اتخاذ القرار أو في أنشطة العقد.

## A-1.5 الهيكل

يتألف هيكل معيار إدارة العقود<sup>TM</sup> من خمسة مكونات (انظر الشكل 1):

1. المبادئ التوجيهية - تنطبق هذه المبادئ على جميع مراحل دورة حياة العقد.

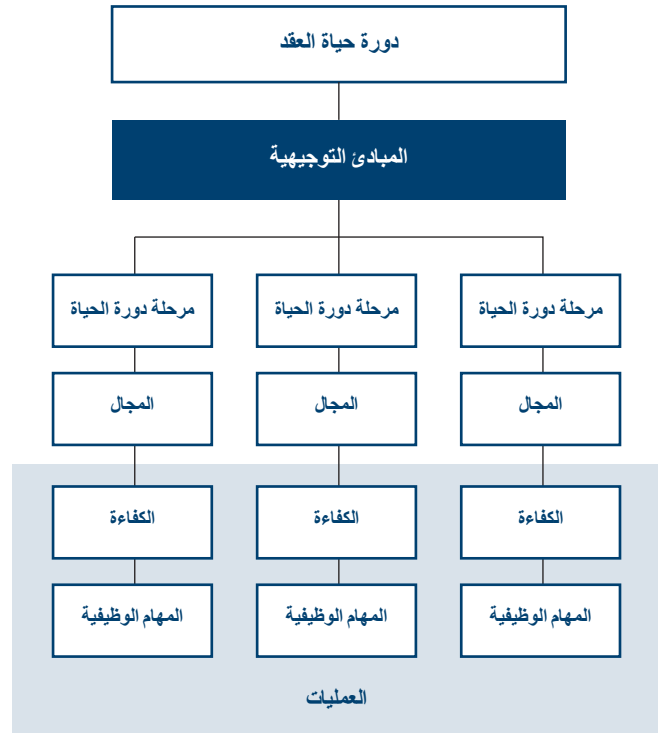
2. مراحل دورة حياة العقد - مراحل العقد: وتشمل مرحلة ما قبل ترسية العقد، ومرحلة ترسية العقد، ومرحلة ما بعد ترسية العقد.

3. المجالات - تمثل الجوانب الوظيفية ضمن كل مرحلة من مراحل دورة حياة العقد والتي تُسفر عن نتائج جوهرية في إدارة العقود.

4. الكفاءات - تمثل مجموعة العمليات التي تُمكن من الوصول إلى نتائج إدارة العقود المتوقعة ضمن المجالات. وتتطلب هذه العمليات القدرة على تنفيذ عدة مهام وظيفية في الوقت نفسه أو على نحو متتابع، مع تحقيق نتائج ذات قيمة ملموسة.

5. المهام الوظيفية - تمثل المهام التي ينبغي على مديري العقود تنفيذها وفق أفضل الممارسات المهنية. يتم القيام بهذه المهام الوظيفية بشكل منهجي لتحقيق النتائج المتوقعة من الكفاءات. وعلى الرغم من عرض المهام الوظيفية في شكل قوائم، يُتوقع من المتخصصين في إدارة العقود القيام بها بكفاءة إما بشكل متزامن أو متتابع، حسبما تقتضيه الحاجة، وذلك خلال جميع مراحل دورة حياة العقد.

الشكل 1. الهيكل المكون لمعيار إدارة العقود<sup>TM</sup>



## A-1.6 المبادئ الشاملة للمهام الوظيفية

تبين المبادئ التالية الرؤية والمقاصد التي اعتمدتها الهيئة التوافقية أثناء إعداد ووضع المهام الوظيفية الخاصة بكل مرحلة من مراحل دورة حياة العقد:

1. تصف المهام الوظيفية عملية ما، وليست مصممة لتخصيصها لدور أو وظيفة أو إدارة محددة لدى الجهة المشتريّة أو البائعة، (بما في ذلك أصحاب المصلحة والعملاء والموردين وغيرهم).

2. يشير مصطلحا المشتري والبائع إلى الجهات التي تمثل طرفي الشراء والبيع في أي معاملة.

3. تمت صياغة المهام الوظيفية بأسلوب يهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الشمولية في تطبيقها. وهذا يعني أنها لا تسعى إلى أن تتوافق مع منطقة أو قطاع أو عميل أو نموذج تعاقدى بعينه. ولتحقيق هذه الغاية، فقد جرى استخدام لغة واضحة وبسيطة، مع انتقاء مصطلحات يسهل ترجمتها بين اللغات المختلفة، بما يسهل الفهم المشترك لهدف كل مهمة وظيفية.

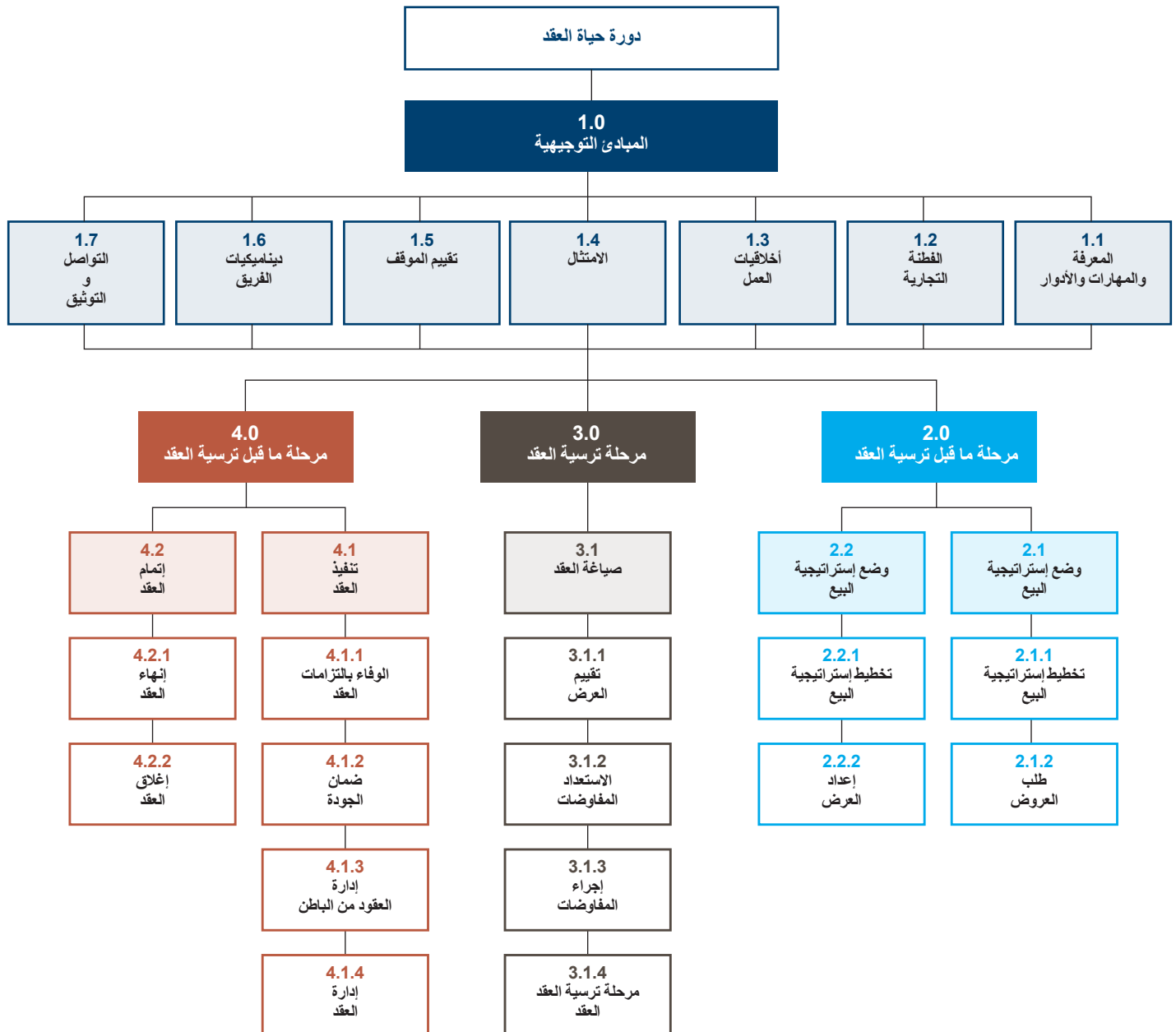
4. تصف المهام الوظيفية "ماهية الأنشطة" (أي الأنشطة الجوهرية عالية المستوى) التي تعتبر أساسية لممارسة تخصص نظام إدارة العقود الشاملة في الممارسات الإقليمية والمحلية. لا تتناول المهام الوظيفية "كيفية التنفيذ" (أي السلوكيات) والمهارات والتوقعات المفروضة على الأفراد والفرق، إذ يتم تناول ذلك في قسم المبادئ التوجيهية.

5. قد لا تنطبق جميع المهام الوظيفية على كل القطاعات أو المناطق. وتجدر الإشارة إلى أن المهام الوظيفية لا ينبغي تفسيرها كعملية خطية بحتة، إذ قد لا تنطبق بعض الخطوات، أو قد تكون بعض الخطوات أكثر تعقيداً في حالات معينة دون غيرها.

6. تتسم المهام الوظيفية بالمرونة من حيث التطبيق والقدرة على التكيف ومواكبة التطورات السريعة والمستمرة في مختلف الجوانب (مثل التكنولوجيا والتشريعات والمعاملات والتعاملات وغيرها).

تم إنشاء معيار إدارة العقود<sup>TM</sup> على النحو المبين في الشكل 2.

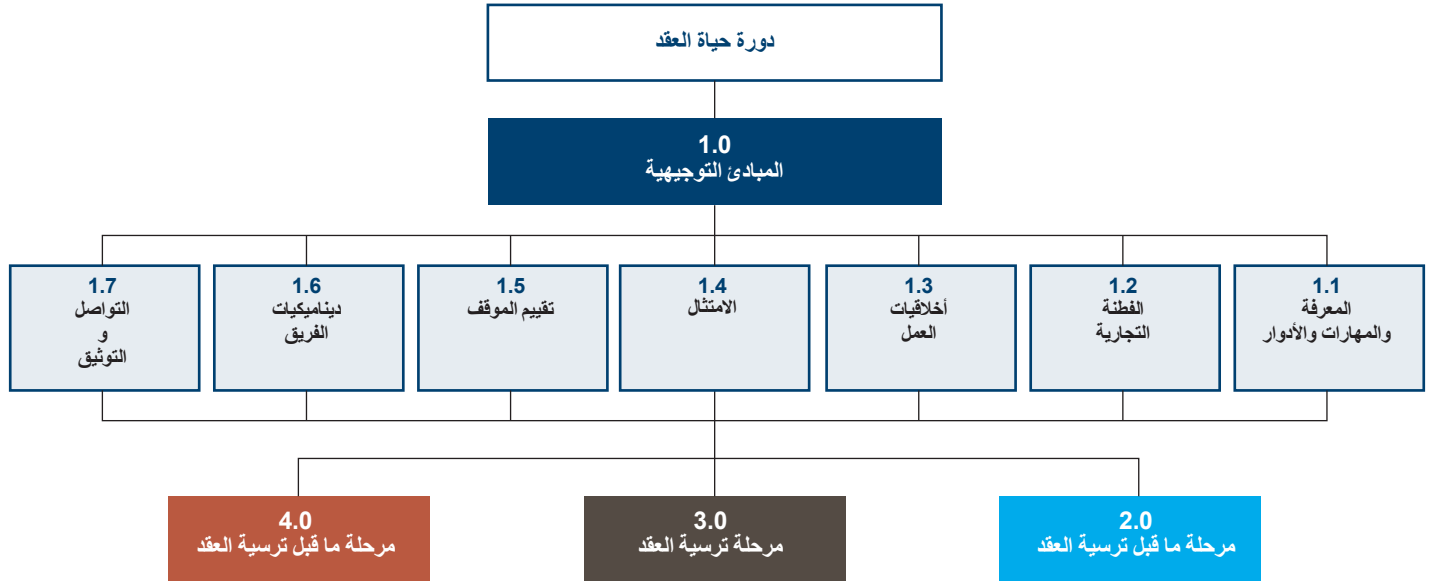
الشكل 2. معيار إدارة العقود<sup>TM</sup>



# 1.0 المبادئ التوجيهية

تنطبق المبادئ التوجيهية خلال جميع مراحل دورة حياة العقد. وتوفر هذه المبادئ إطار السلوكيات والمنهجية المتبعة في القيام بإدارة العقود من قبل مديري العقود أو الموظفين المفوضين. وبصورة مختصرة، تصف العمليات طبيعة الأعمال التي ينفذها عموماً مديرو العقود، في حين تبين المبادئ التوجيهية كيفية ممارسة إدارة العقود (انظر الشكل 3).

الشكل 3. المبادئ التوجيهية لإدارة العقود



### 1.1 المعرفة والمهارات والأنوار

تتطلب إدارة العقود اكتساب قاعدة معرفية، واستخدام مجموعة واسعة ومتميزة من المهارات، والاضطلاع بعدة أدوار.

#### 1.1.1 المعرفة

تتطلب إدارة العقود اكتساب قاعدة معرفية، وهي معرفة متخصصة تُكتسب من خلال البحث والدراسة الأكاديمية والتدريب والحصول على الشهادات والتعلم المستمر. يحدد معيار إدارة العقود<sup>TM</sup> العناصر المكونة لهذه القاعدة المعرفية. تتعدد مصادر القاعدة المعرفية لإدارة العقود، وتشمل الجهات الحكومية والقطاعات الاقتصادية والمؤسسات الأكاديمية والهيئات القانونية والجمعيات المهنية والمنظمات الدولية. يطبق مديرو العقود القاعدة المعرفية لإدارة العقود لتحقيق أهداف أصحاب المصلحة وأهداف تخصص إدارة العقود.

#### 1.1.2 المهارات

المهارة هي القدرة على استخدام المعرفة بفاعلية وسهولة أثناء التنفيذ أو الأداء. يُقاس التمكن من المهارة عادةً بعدد سنوات الخبرة، ومستوى الكفاءة، والنتائج المتحققة، وطريقة تحقيقها. تتطلب إدارة العقود التحلي بمهارات في المجالات التالية. تمثل الكلمات الواردة بين قوسين أمثلة على تطبيق المهارة، ولا تُعد قائمة شاملة بجميع تطبيقات المهارة المعنية:

1. الوكالة (المسؤولية الائتمانية والواجبات والصلاحيات).
2. إعداد الميزانية (خطة الإنفاق والإيرادات والمصروفات وتخصيص الموارد والمتابعة).
3. الاستحواذ على الأعمال التجارية (التعاون واتفاقيات الملكية).
4. أخلاقيات العمل (الامتثال، وحل الإشكالات الأخلاقية).
5. التعاون مع المتخصصين الآخرين في إدارة العقود (بما في ذلك أخصائي المشروعات، والتقنية، والشؤون المالية، وسلسلة التوريد، والجودة، والشؤون القانونية، والملكية، والبيانات، وتكنولوجيا المعلومات).
6. التواصل (الخطي واللفظي والمرئي).
7. الامتثال للمتطلبات (القانونية والتنظيمية والمؤسسية والتعاقدية).
8. صياغة العقد (بيان متطلبات العمل والشروط والأحكام وتقديم العرض وقبول العرض والمقابل القانوني والغرض المشروع ومشروعية العمل).
9. تفسير العقود (القواعد، وترتيب الأسبقية، والسوابق القضائية).
10. تنفيذ العقد (السعر/التكلفة والجوانب الفنية والتسليم وإتمام العقد).
11. حل النزاعات (تفسير العقود، المطالبات، النزاعات).
12. العناية الواجبة (ممارسة إجراءات العناية الواجبة، والمعاملات).
13. المفاوضات بحسن نية والتفاوض القائم على المبادئ والتفاوض القائم على المصالح).

14. القيادة (الرؤية والمهمة والتوجيه والتأثير والذكاء العاطفي والتماشي مع الأهداف التنظيمية).

15. المبادرة الشخصية (اتخاذ قرارات في الوقت المناسب ضمن الصلاحيات، وتقديم المشورة للآخرين خارج نطاق الصلاحية).

16. التخطيط (الإستراتيجي والتشغيلي والتخطيط الذي يتطلبه العقد).

17. تحسين العمليات (الفعالية والكفاءة المؤشرات والقياس والابتكار).

18. إدارة العلاقات (العلاء، أصحاب المصلحة، داخليًا وخارجيًا).

19. تحليل وتقييم الطلبات (السعر والتكلفة والجوانب الفنية وأفضل قيمة).

20. تقديم الطلبات (متطلبات العمل، الشروط والأحكام، نوع العقد، الأساليب).

21. الاستجابة (السعر، الجوانب الفنية، عرض القيمة، الامتثال للمتطلبات، التجاوب).

22. إدارة المخاطر (التقييم والإستراتيجيات).

23. الحكم المهني السليم (الفطنة والموضوعية والخبرة والقرارات والنتائج والمبررات والموافقات والمذكرات).

24. تحديد المصادر (التصنيع أو الشراء، أبحاث السوق، العلاقات التجارية، المسؤولية).

25. إدارة الموارد البشرية (التنظيم، التوظيف، التطوير، التدريب، التوجيه، الإرشاد).

#### 1.1.3 الأدوار

يستخدم مديرو العقود مهاراتهم في إدارة العقود لإنجاز الأدوار الموكلة إليهم. يُعرّف الدور بأنه مجموعة من المسؤوليات أو الواجبات المتوقع من الشخص أدائها ضمن منصب أو وظيفة معينة. رغم وجود بعض التداخل ما بين الأدوار والمهارات، إلا أن الأدوار تركز على المهام الوظيفية العامة، بينما تحدد المهارات القدرات الفردية. يتطلب القيام بالدور أحيانًا مجموعة من المهارات، بينما قد تُستخدم المهارة الواحدة في عدة أدوار.

يمكن تصنيف الأدوار ضمن ثلاث فئات رئيسية:

1. **الأدوار التفاعلية** - تشمل هذه الأدوار مسؤوليات مرتبطة بالتفاعل مع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة. وتشمل دور الممثل الرسمي، والقائد، والمنسق.
2. **الأدوار الإعلامية** - تصف هذه الفئة المهام المتعلقة بمعالجة المعلومات وتوليدها وتبادلها لتحقيق الأهداف المؤسسية. وتشمل دور المراقب وناشر المعلومات والمتحدث الرسمي.
3. **الأدوار الحاسمة** - تتضمن هذه الأدوار استخدام المعلومات المتاحة لاتخاذ قرارات إستراتيجية في مجال الأعمال. وتشمل دور المفاوض، ومعالج الأزمات، ومخصص الموارد، ورائد الأعمال.



### 1.2 الفطنة التجارية

تصف الفطنة التجارية المعرفة العملية بالحوكمة الإستراتيجية والإشراف على العلاقات التعاقدية في سياق النتائج المرجوة من المؤسسة، وأهداف البائع والمشتري وقدراتهما، وظروف السوق، وإدارة المخاطر التجارية، وغيرها من العناصر التي تشكل السياق العام الذي تتم فيه صياغة العقود وإدارتها. لذا فإن الفطنة التجارية تشمل جميع مجالات الممارسة المهنية ذات الصلة بإجراء الأعمال التجارية، بما يتعلق بهيكله العقود ومحتواها وتنفيذها.

وبناءً على ذلك، تهدف "العملية التجارية" إلى ضمان استيعاب وتقييم آراء جميع أصحاب المصلحة المعنيين، وضمان تحقيق التوافق بين الاحتياجات (للمشتري أو العميل) والقدرات (للبائع والمقاولين من الباطن)، إلى جانب مراقبة وتقييم تنفيذ العقد بما ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وضمان قدرة المشتري والبائع على تسليم المخرجات المتوقعة.

ومن هذا المنظور، يمكن النظر إلى العقد بوصفه أداة لتنفيذ والإشراف على "الضمان التجاري" للصفقة أو العلاقة التجارية، وذلك من منظور المشتري أو البائع.

تعتبر الفطنة التجارية مجموعة من المهارات الأساسية لإنشاء العلاقات التعاقدية والحفاظ عليها، ولأداء المهام الوظيفية لإدارة العقود، ولمواءمة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمشتري أو البائع.

### 1.3 أخلاقيات العمل

أخلاقيات العمل هي المبادئ التي توجه عملية صنع القرار. وتعتبر دليلاً لتحديد الصواب والخطأ في المواقف التجارية. توفر هذه المبادئ نهجاً مشتركاً لمعالجة المواقف التجارية. وتُعرف هذه المبادئ أحياناً بمدونة أخلاقيات أو معيار سلوكي أو ممارسة مهنية. تتطلب معظم هذه المبادئ ممارسة الأعمال بسرية وعدالة وشفافية واحترام وثقة.

ولتحقيق هذا الهدف، تتناول المبادئ عادةً أمور المساءلة والامتثال والسرية وحسن النية والنزاهة والكفاءة المهنية. كما تحدد هذه المبادئ عادةً السلوكيات المحظورة. وتقدم هذه المبادئ كذلك التوجيه والموارد اللازمة للإبلاغ عن مشاكل أخلاقيات العمل وتسويتها.

تتطلب إدارة العقود وجود أخلاقيات العمل نظراً لطبيعتها القائمة على خدمة الغير. يؤدي مديرو العقود دورهم في خدمة المؤسسة مع الحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة وضمان الثقة في نزاهة عملية إدارة العقود.

يلتزم مديرو العقود بأخلاقيات العمل في مؤسساتهم وتلك الموجودة في عقودهم، وبأخلاقيات العمل الخاصة بالجمعيات المهنية التي ينتمون إليها. يقوم مدير العقد باتخاذ القرارات وحل المسائل الأخلاقية من خلال تطبيق هذه المبادئ على الوضع القائم.

تشكل مدونة الأخلاقيات ركيزة لا غنى عنها لأي مهنة. يسهم الالتزام بأخلاقيات العمل في بناء الثقة والحفاظ على نزاهة عملية إدارة العقود. ويترتب عليه إخضاع مديري العقود والجهات المتعاقدة للمحاسبة عن أفعالهم. كما تساعد أخلاقيات العمل على تجنب فقدان الوظائف والأعمال، والإضرار بالسمعة، والتعرض للعقوبات المدنية والجنائية.

### 1.4 الامتثال

من أهم المهارات في إدارة العقود الامتثال للقوانين واللوائح الحكومية والعقود والسياسات وأخلاقيات العمل المعمول بها. يمكن أن يحدث الامتثال لمتطلبات متعددة طوال دورة حياة العقد.

تقع على عاتق مديري العقود مسؤوليات الامتثال فيما يتعلق بأخلاقيات العمل والوقاية التجارية وأنظمة الرقابة الداخلية والمراقبة والتدقيق وإعداد التقارير والتحقيق والتنفيذ والانضباط والإجراءات التصحيحية.

لتحقيق الامتثال لمختلف المتطلبات، يجب أن يمتلك مديرو العقود معرفة عملية بالقوانين والأنظمة واللوائح والسياسات وغيرها من مصادر التوجيه التي تشكل البيئة التنظيمية لعملهم. كما يُعد من الضروري أن يعرف مدير العقد متى وكيف يلجأ إلى خدمات الاستشارات القانونية المتخصصة لدعم أهداف العقد.

علاوة على ذلك، يجب على مدير العقد الالتزام بجميع أنظمة الامتثال المحلية والدولية والدفاع عنها، بما في ذلك قوانين الامتثال التجاري وقوانين ضوابط التجارة، وقوانين حقوق الملكية الفكرية، والخصوصية وحماية البيانات، والأمن السيبراني والمكاني، وأنظمة مكافحة الاحتكار والمنافسة غير المشروعة.

### 1.5 تقييم الموقف

يُعدّ توظيف الدروس المستفادة لإدارة العقود الحالية والمستقبلية مسؤولية جوهرية في إدارة العقود. يتميز مديرو العقود الناجحون بما يلي:

1. توثيق المعرفة المكتسبة وحفظها ومشاركتها بأسلوب فعال.
2. تطبيق ما تم تعلمه من العقود السابقة من خلال الدروس المستفادة الموثقة.
3. صياغة المتطلبات وإدارتها بما يضمن توافقها مع رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
4. التعرف على كيفية تأثير أنشطة العقود التي قد تبدو منفصلة على بعضها في الوقت الحالي وفي المستقبل.
5. فهم مبادئ دورة حياة المنتج والأنظمة.
6. استخدام أساليب أبحاث السوق لجمع معلومات السوق وتحليلها وتنفيذها.
7. تحديد وتنفيذ فرص تحسين العمليات وتحقيق الأداء الأمثل.
8. الاستعانة بخبراء متخصصين للحصول على المشورة والرؤى المناسبة.
9. التأكد من استكمال وإنهاء إجراءات إدارة العقود وفق الجداول الزمنية المحددة.
10. التفاوض على شروط وأحكام العقود الجديدة التي تلبي احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة.

### 1.6 ديناميكيات الفريق

يجمع فريقا البائع والمشتري التخصصات الوظيفية لكلا الطرفين بهدف مشترك يتمثل في تلبية احتياجات العملاء رغم أن فريقى البائع والمشتري قد يعملان بشكل مستقل في مرحلة ما قبل ترسية العقد، فإن العلاقة تصبح رسمية عند ترسية العقد وتستمر كفريق واحد حتى يتم إغلاق العقد. من المتوقع أن يضيف أعضاء فريقى البائع والمشتري قيمة مضافة من خلال أداء وظائفهم ومعرفة أدوارهم طوال مراحل دورة حياة العقد.

ولتحقيق النجاح، يجب أن يكون لدى كل عضو معرفة عملية بجميع أدوار أصحاب المصلحة في الفريق. يمكن أن تشمل الأدوار التي من المحتمل أن يتفاعل معها مدير العقد: الهندسة والتكنولوجيا، والمبيعات وإدارة الحسابات، والشؤون المالية، والشؤون القانونية، والخدمات اللوجستية، وإدارة المشاريع، وإدارة المشتريات، وسلسلة التوريد ومراقبة الجودة وغيرها. يمكن أن تضم فرق المشتري والبائع أعضاء من داخل مؤسستهم و/أو ممثلين خارجيين.

يساعد الإلمام بكل دور الفريق على العمل بشكل وثيق، وتحديد الثغرات أو التداخلات في المسؤوليات وضمان سلاسة العمليات.

يجب أن يكون فريقا البائع والمشتري قادرين على:

1. إجراء تعاون هادف لاتخاذ قرارات دقيقة ومناسبة مع حل مشاكل التعاقد المعقدة وتكوين علاقة تعاقدية فعالة.
2. تحديد فرص تحسين العمليات وتحقيق الأداء الأمثل.
3. جمع الدروس المستفادة وتوثيقها.

### 1.7 التواصل والتوثيق

#### 1.7.1 التواصل

يعد التواصل الفعال بين جميع الأطراف المعنية أمراً بالغ الأهمية لضمان تحقيق نتائج إدارة العقود. من الضروري أن يحقق التواصل ما يلي:

1. الحد من تأثير التحيزات الشخصية.
2. تعظيم احتمالية الحصول على نتائج دقيقة.
3. تسهيل التواصل بين الأطراف المعنية.

#### 1.7.2 التوثيق

يقوم مديرو العقود بتسهيل التواصل من خلال وثائق واضحة وموجزة واتباع عمليات لا لبس فيها. وغالباً ما يتم إعداد الوثائق وتسجيلها والاحتفاظ بها في أنظمة مناسبة، بغض النظر عن الوسيلة، لدعم القرارات المتخذة والإجراءات المنفذة. تشمل الأمثلة على الموضوعات التي يجب توثيقها، على سبيل المثال لا الحصر:

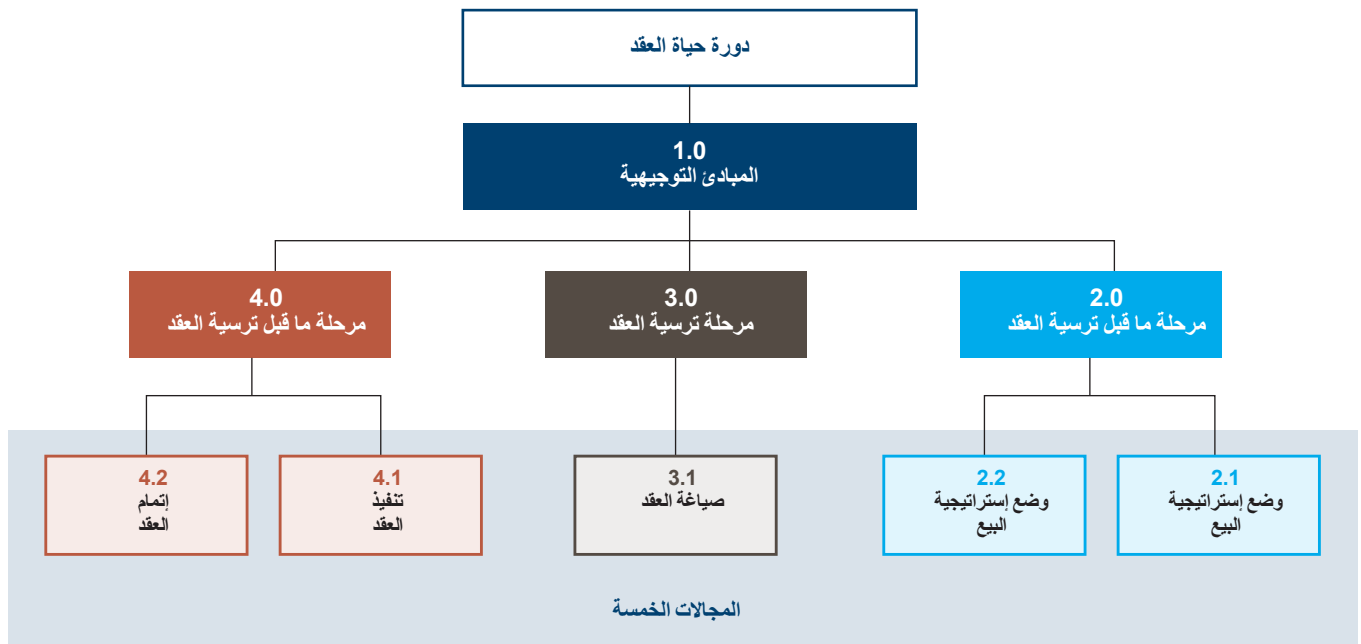
1. العقود وإستراتيجية التخطيط التي تؤدي إلى إبرام العقد.
2. التواصل اللفظي وغير اللفظي.
3. الأساس المنطقي المستخدم في اتخاذ القرارات والأحكام التجارية.
4. التوقعات المتفق عليها بين الطرفين.
5. الأحداث المخطط لها وغير المخطط لها.
6. مشاكل الأداء والمساءلة.
7. النزاعات والإجراءات المتخذة لتسويتها.
8. التغييرات والحلول المقترحة.
9. إدارة المخاطر والتخفيف من حدتها.
10. تطوير الفرص وتنفيذها.
11. الالتزام ببنود العقد وضمان جودة الأداء.
12. برامج إدارة العلاقة بين المشتري والبائع.
13. المعرفة المكتسبة والدروس المستفادة.

## I-B. مقدمة في مراحل دورة حياة العقد

تتميز العقود بوجود نقطة بداية ونهاية واضحة، وتقوم دورة حياة العقد بتحديد هذه الحدود. تتكون دورة حياة العقد بشكل عام من ثلاث مراحل تعاقدية: 2.0 مرحلة ما قبل ترسية العقد، 3.0 مرحلة ترسية العقد، 4.0 مرحلة ما بعد ترسية العقد.

تنقسم عمليات إدارة العقود التي يقوم بها مديرو العقود بشكل عام إلى خمسة مجالات ضمن المراحل الثلاث لدورة حياة العقد. يوضح الشكل 4 كيفية ارتباط المجالات بمراحل دورة الحياة، ويوضح الشكل 5 المجالات ونتائجها. وتتطوي كل مرحلة من مراحل دورة حياة العقد وكل مجال على كفاءات محددة ومهام وظيفية محددة، ويُطلق على مجموعها مصطلح "العمليات".

الشكل 4. مراحل دورة حياة العقد مع المجالات المرتبطة بها



الشكل 5. مجالات إدارة العقود ونتائجها



## 2.0 مرحلة ما قبل ترسية العقد ضمن دورة حياة العقد

مرحلة ما قبل ترسية العقد هي المرحلة الأولى من دورة حياة العقد. ب. تتضمن عملية ما قبل ترسية العقد وظائف إدارة العقود الخاصة بـ "تخطيط العقد"، وتشمل الإجراءات التي يقوم بها المشترون لتقديم الطلبات والبائعون لتحضير العروض.

هناك مجالان ضمن مرحلة ما قبل ترسية العقد من دورة حياة العقد:

**2.1 تطوير إستراتيجية الشراء** - كفاءات المشتري لهذا المجال هي "تخطيط إستراتيجية الشراء" و"طلب العروض".

**2.2 تطوير إستراتيجية البيع** - كفاءات البائع في هذا المجال هي "تخطيط إستراتيجية البيع" و"إعداد العروض".

تتفاعل العمليات في مرحلة ما قبل ترسية العقد من دورة حياة العقد مع بعضها وتتكامل باستمرار مع المبادئ التوجيهية. بالإضافة إلى ذلك، تؤثر عمليات ما قبل ترسية العقد مباشرة على أداء ونتائج مرحلتى ترسية العقد وما بعد ترسية العقد من دورة حياة العقد. ويبين الشكل 6 (المشتري) والشكل 7 (البائع) المجالات والكفاءات والمهام الوظيفية العامة في مرحلة ما قبل ترسية العقد.

### 2.1 وضع إستراتيجية الشراء

يعتبر وضع إستراتيجية الشراء مسؤولية رئيسية تقع على عاتق المشتري. تحتوي الاستراتيجية على العمليات التي تبين جميع عناصر متطلبات العميل (التقنية والتجارية والتنظيمية وغيرها) المطلوبة من البائعين. وتتمثل القيمة المضافة في هذا المجال في عرض متطلبات العميل بدقة من خلال إستراتيجية شراء تؤدي إلى تقديم عروض مناسبة وتنفيذ ناجح للعقد.

#### 2.1.1 تخطيط إستراتيجية الشراء

تخطيط إستراتيجية الشراء هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق جهود جميع الأفراد المسؤولين عن الحصول على السلع أو الخدمات ودمجها ضمن خطة شاملة لتلبية احتياجات العميل في الوقت المناسب وبسعر مناسب. ويشمل التخطيط وضع الإستراتيجية الشاملة لإدارة عملية الشراء.

#### 2.1.2 طلب العروض

طلب العروض هي عملية تنفيذ الخطة عن طريق جمع عروض من البائعين لتلبية طلبات العميل حيث ينتج عن هذه العملية إستراتيجية شراء واضحة وموجزة توصل جميع متطلبات المشتري بشكل فعال وتمكن البائعين من تقديم عروض شاملة ومناسبة.

### 2.2 تطوير إستراتيجية البيع

يُعد تطوير إستراتيجية البيع مسؤولية رئيسية تقع على عاتق البائع. ويحتوي هذا المجال على العمليات المتعلقة بتطبيق الممارسات التجارية ووضع الإستراتيجيات للحصول على العقد. تتمثل القيمة المضافة في هذا المجال في وضع عرض بقصد إبرام عقد خاضع لأي تغييرات تنشأ خلال مجال نموذج العقد.

#### 2.2.1 تخطيط إستراتيجية البيع

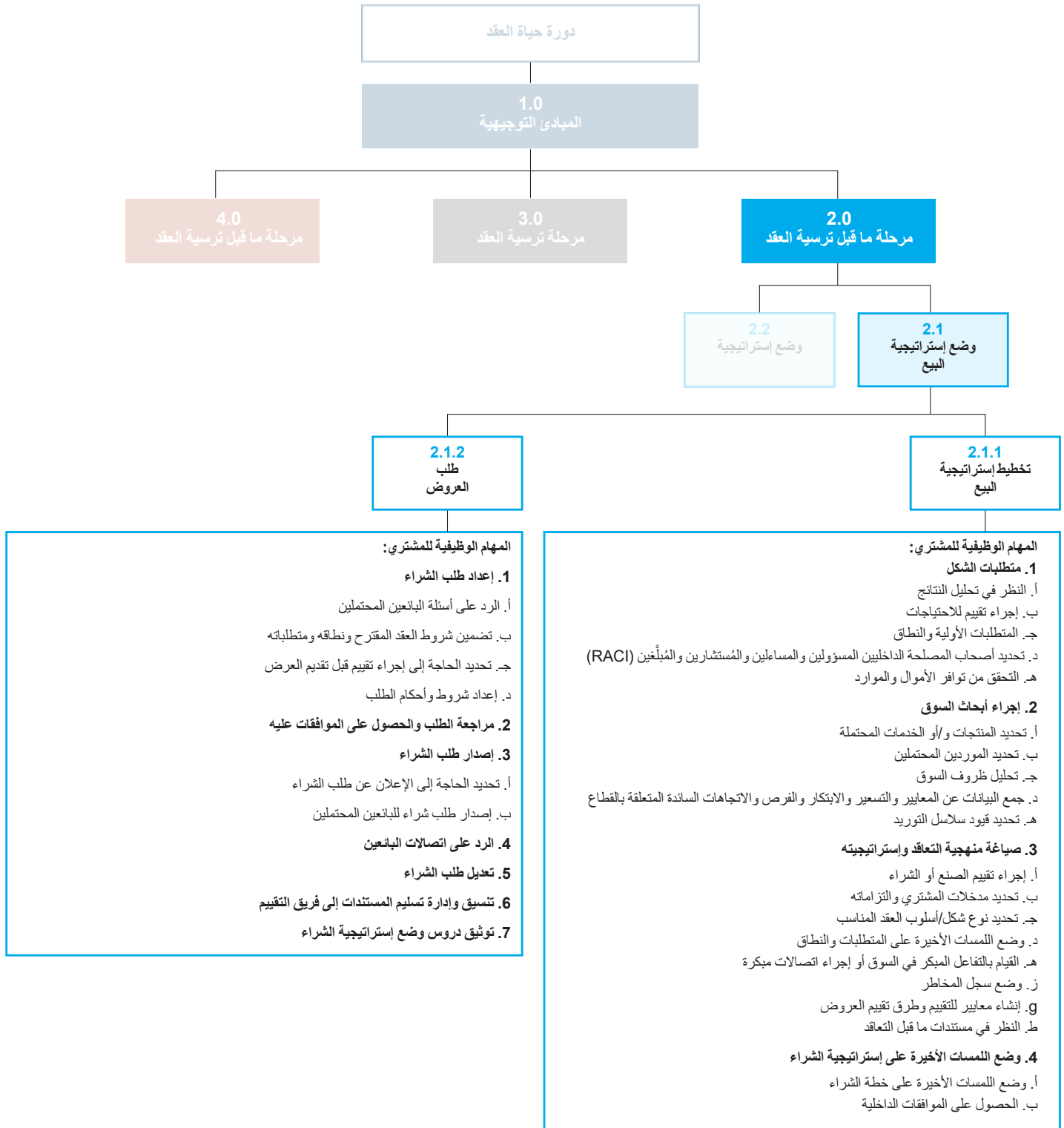
يعتبر وضع إستراتيجية البيع مسؤولية رئيسية تقع على عاتق البائع. تحتوي الاستراتيجية على العمليات المتعلقة بتطبيق الممارسات التجارية ووضع الإستراتيجيات للحصول على العقد. تتمثل القيمة المضافة في هذا المجال في إعداد عرض بقصد إبرام عقد خاضع لأي تغييرات تنشأ خلال مرحلة صياغة العقد.

#### 2.2.2 إعداد العرض

إعداد العرض هو عملية تنفيذ إستراتيجية البيع من خلال إعداد عرض مقنع يهدف إلى الفوز بالعقد. إن التطبيق الاحترافي للمهام الوظيفية العامة أثناء إعداد العرض يعزز إدارة المخاطر واستثمار الفرص من خلال إظهار قدرات البائع بوضوح والامتثال للمتطلبات والشروط وأي افتراضات أو تبعيات.

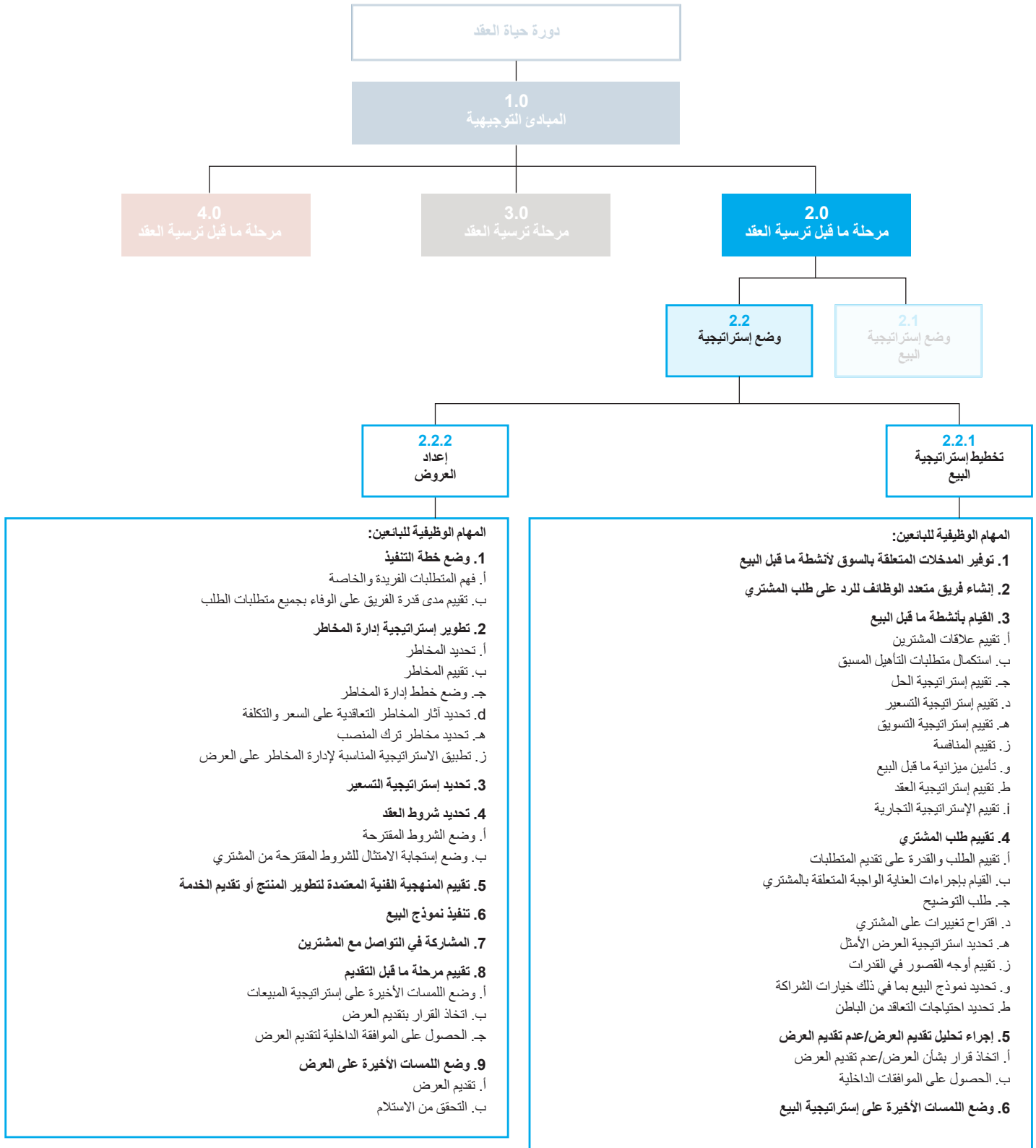
## 2.0 مرحلة ما قبل ترسية العقد ضمن دورة حياة العقد (تتمة)

الشكل 6. الكفاءات والمهام العامة في مجال وضع إستراتيجية الشراء



## 2.0 مرحلة ما قبل ترسية العقد ضمن دورة حياة العقد (تتمة)

الشكل 7. الكفاءات والمهام العامة في مجال وضع إستراتيجية البيع



## 3.0 مرحلة ترسية العقد ضمن دورة حياة العقد

المرحلة الثانية من دورة حياة العقد هي مرحلة ترسية العقد. تتضمن عملية ترسية العقد وظائف إدارة العقود المعروفة "بتكوين العقد"، وتعكس جميع العمليات التجارية التي ينفذها كل من المشتري والبائع وتفضي إلى ترسية العقد. تختلف طبيعة العقود، حيث توجد عقود بسيطة وأخرى معقدة جدًا، بينما تتصف غالبيتها بدرجة متوسطة من التعقيد.

### 3.1.3 إجراء المفاوضات

إجراء المفاوضات هو عملية التفاعل بين المشتري والبائع بشأن جميع جوانب العرض وشروطه، وغالبًا ما تتضمن توضيح المتطلبات أو طلب الطرفين للتعديلات أو النظر في بدائل تتماشى مع متطلبات إستراتيجية الشراء. ينطوي هذا التفاعل على تعاون الطرفين لإيجاد أرضية مشتركة أو تقديم حلول وسط لتقليص الاختلافات ما بينهما من حيث الكمية أو السعر أو التسليم أو الجودة أو القوانين النازمة أو مدة العقد أو غيرها من العوامل.

### 3.1.4 ترسية العقد

ترسية العقد هي العملية التي يقوم فيها كل من المشتري والبائع بتنفيذ العقد بعد التوصل إلى اتفاق بشأن الشروط والأحكام الخاصة بتوريد السلع وتقديم الخدمات. تتضمن هذه العملية اختيار مقدم العرض الفائز ووضع اللمسات الأخيرة على ترسية العقد وإدارة النزاعات.

تتفاعل العمليات في مرحلة ترسية العقد من دورة حياة العقد مع بعضها وتتكامل باستمرار مع المبادئ التوجيهية. بالإضافة إلى ذلك، تتأثر نتائج عمليات مرحلة ترسية العقد بشكل مباشر بالتأثير التراكمي لعمليات ونتائج مرحلة ما قبل ترسية العقد، كما سيكون لها تأثير مباشر على أداء ونتائج مرحلة ما بعد ترسية العقد من دورة حياة العقد. ويبين الشكل 8 المجال والكفاءات والمهام الوظيفية العامة في مرحلة ترسية العقد.

تحتوي مرحلة ترسية العقد على مجال واحد:

### 3.1 صياغة العقد - تؤدي العمليات المشمولة ضمن مجال صياغة العقد إلى إبرام العقد.

#### 3.1 صياغة العقد

تتضمن عملية صياغة العقد تقييم العرض، والتخطيط للمفاوضات وإجرائها، واختيار المصدر، وترسية العقد.

تتمثل القيمة المضافة في هذا المجال في التخفيف من مخاطر تنفيذ العقد أو إلزائها من خلال التحديد المعقول للتكلفة والسعر، وتقييم الشروط التجارية والتعاقدية، والتفاوض على الأسعار والشروط والأحكام، واختيار أفضل مصدر.

#### 3.1.1 تقييم العرض

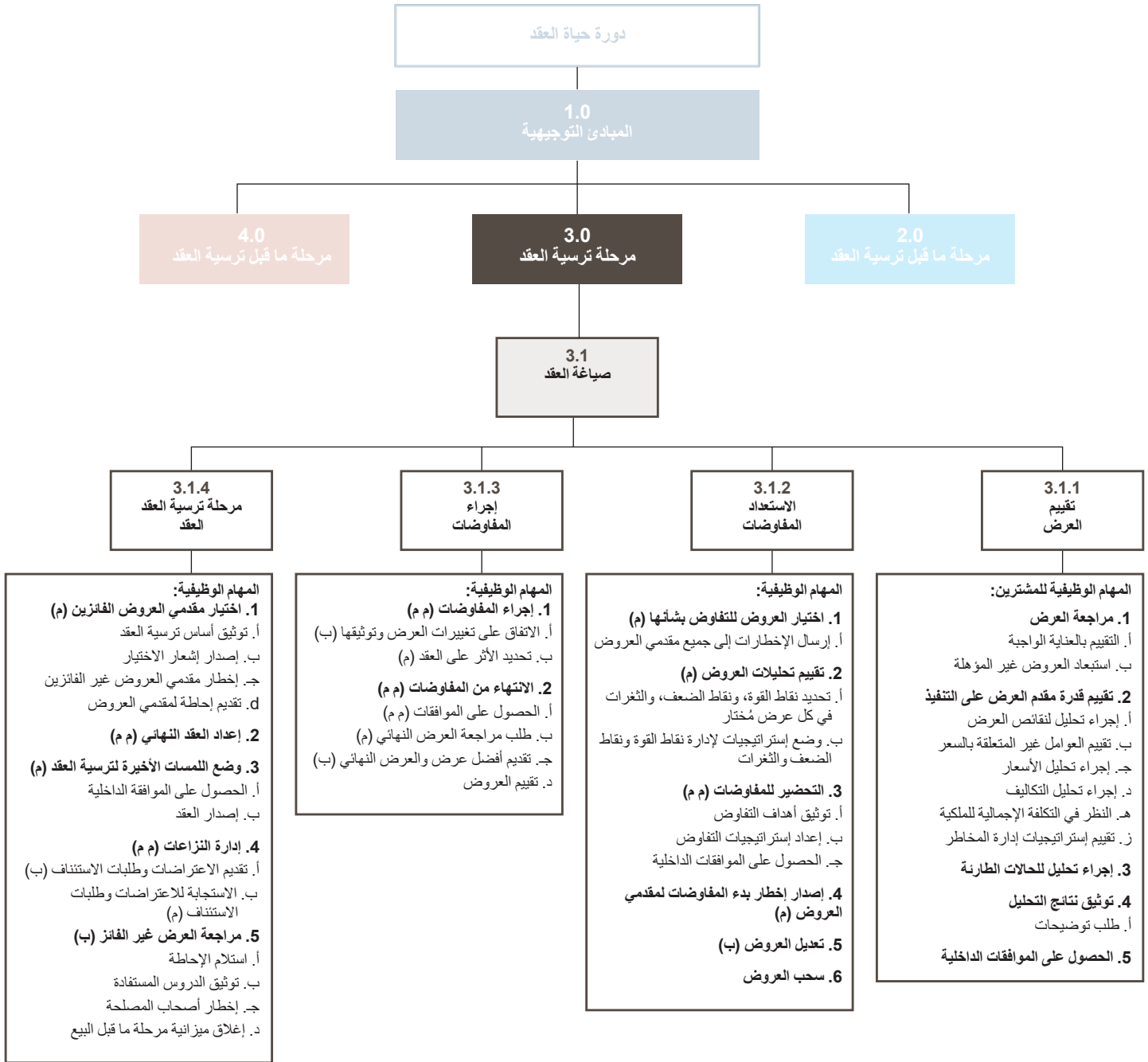
تقييم العرض هو عملية تحليل العروض المقدمة وفقًا لمعايير تقييم طلب الشراء لاختيار المصدر الذي يتمتع بأعلى احتمالية لتنفيذ العقد بشكل مرضٍ. وتتضمن هذه العملية التخفيف من المخاطر التي يتحملها المشتري من خلال اختيار مقدم العرض الذي من المرجح أن ينفذ العقد بشكل مرضٍ ويضمن للبائع عملية اختيار متسقة وعادلة. يجب على المشتري أيضًا تقييم ما يلي: (1) مواءمة بنود العقد وعملياته، (2) الانسجام العام مع العقود الأخرى المحتملة أو القائمة (على سبيل المثال مع عملائه وشركائه ومورديه الآخرين، وغيرها).

### 1.2-3 الاستعداد للمفاوضات

الاستعداد للمفاوضات هو عملية الاستعداد للتفاعل بين المشتري والبائع بشأن جميع جوانب العرض وشروطه، وغالبًا ما تتضمن توضيح المتطلبات أو طلب الطرفين للتعديلات أو النظر في بدائل تتماشى مع متطلبات إستراتيجية الشراء. وتتضمن هذه العملية اختيار العروض للتفاوض، وتقييم تحليل العروض، والاستعداد للمفاوضات، وإصدار إشعار بالمفاوضات لمقدمي العروض، وتعديل العروض، وسحب العروض.

## 3.0 مرحلة ترسية العقد ضمن دورة حياة العقد (تتمة)

الشكل 8. الكفاءات والمهام الوظيفية العامة في مجال صياغة العقد



(ب) = المشتري  
(ق) = الباع  
(م) = المسؤولية المشتركة



# 4.0 مرحلة ما بعد ترسية العقد في دورة حياة العقد

## 4.0 مرحلة ما بعد ترسية العقد في دورة حياة العقد

بمجرد اكتمال مرحلة ترسية العقد تبدأ مرحلة ما بعد ترسية العقد في دورة حياة العقد. وتشمل هذه المرحلة وظائف إدارة العقود المعروفة بـ "تنفيذ العقد" و "إتمام العقد". تختلف إدارة مهام العقد بشكل كبير حسب درجة تعقيد العقد. يشارك كل من المشتري والبائع بشكل فعال في تنفيذ العقد لضمان التنفيذ المناسب وإتمام العقد بشكل ناجح.

تشمل مرحلة ما بعد ترسية العقد مجالين رئيسيين:

**4.1 تنفيذ العقد** - تؤدي المهام الوظيفية والكفاءات الخاصة بهذا المجال إلى تنفيذ العقد (انظر الشكل 9).

**4.2 إتمام العقد** - تؤدي المهام الوظيفية والكفاءات الخاصة بهذا المجال إلى إغلاق العقد (انظر الشكل 10).

تتفاعل عمليات مرحلة ما بعد ترسية العقد من دورة حياة العقد مع بعضها، وتتكامل باستمرار مع المبادئ التوجيهية. تتأثر عمليات ونتائج مرحلة ما بعد ترسية العقد بشكل مباشر بالتأثير التراكمي لأداء ونتائج مرحلة ما قبل ترسية العقد ومرحلة ترسية العقد.

### 4.1 تنفيذ العقد

يتضمن تنفيذ العقد عملية تنفيذ متطلبات العقد الفنية وغير الفنية وإدارة العلاقات التجارية وضمان الجودة والتأكد من الوفاء بالتزامات الدفع وإدارة التغييرات.

وتتمثل القيمة المضافة من هذه العملية في رصد المخاطر وتقييم تأثيرها على تنفيذ العقد وضمان الامتثال للشروط والأحكام التعاقدية أثناء تنفيذ العقد حتى إتمام العقد أو إنهائه.

#### 4.1.1 الوفاء بالتزامات العقد

الوفاء بالتزامات العقد هو عملية إدارة سبل المعالجة والتبعيات، والحفاظ على قنوات الاتصال، والتعامل مع وثائق العقد، وإدارة تنفيذ العقد.

وتتطوي هذه العملية على بناء علاقة تعاقدية والحفاظ عليها لإدارة المخاطر وضمان الامتثال لشروط العقد، بما يزيد من احتمالية التنفيذ المتوقع للعقد بشكل متبادل وتحقيق الأهداف المرجوة.<sup>4</sup>

### 1.2-4 ضمان الجودة

ضمان الجودة هو عملية التخطيط لتنفيذ وتسليم العقد، ومراقبة التنفيذ، وفحص واعتماد مخرجات العقد.

تتضمن هذه العملية التأكد من أن السلع أو الخدمات التي تم تسليمها تفي بمواصفات وشروط وأحكام العقد.

### 4.1.3 إدارة العقود من الباطن

إدارة العقود من الباطن هي عملية تخطيط وترسية وإدارة العقود الفرعية التي تعتبر ضرورية لدعم العقد الرئيسي وإنجازه بنجاح. تتماشى عملية التعاقد من الباطن مع مراحل دورة حياة العقد من مرحلة ما قبل ترسية العقد، ومرحلة ترسية العقد، ومرحلة ما بعد ترسية العقد وتتكامل معها، ومع المجالات والكفاءات والمهام الوظيفية والمبادئ التوجيهية المطبقة على العقد الرئيسي.

وعلى الرغم من أن إدارة العقود من الباطن تتم خلال مرحلة ما بعد ترسية العقد، إلا أن الحاجة إلى التعاقد من الباطن تتحدد عادةً في مرحلة ما قبل ترسية العقد.

يمكن لمدير العقد/العقود من الباطن نفسه أو المؤسسة ذاتها، تنفيذ عمليات المشتري والبائع معًا لتحقيق التنفيذ الناجح للعقد الرئيسي.<sup>5</sup>

### 4.1.4 إدارة العقد

إدارة العقد هي عملية البدء بتغييرات العقد والتفاوض بشأنها وتنفيذها مع الحفاظ على ضبط الهيكل العام للعقد وتنفيذه.

تتيح هذه العملية المرونة في إجراء التغييرات اللازمة في العقد مع حماية سلامة العقد والنتائج المرجوة.

وعلى الرغم من أن إدارة التغييرات وسبل المعالجة والنزاعات تحدث خلال مرحلة ما بعد ترسية العقد من دورة حياة العقد، إلا أن المبادئ التوجيهية وعمليات دورة حياة العقد والنتائج المهمة تنطبق على التعديلات التي تحدث على العقد.

### 4.2 إغلاق العقد

يندرج مجال إغلاق العقد ضمن مسؤوليات كل من المشتري والبائع. وينطوي إغلاق العقد على عملية التحقق من استيفاء جميع متطلبات العقد، وتسوية المسائل العالقة، وتسوية العقد لتسديد الدفعة النهائية.

وتتمثل القيمة المضافة من هذه العملية في تحديد الوفاء بكافة التزامات العقد من قبل البائع والمشتري وإبراء الطرفين من جميع الالتزامات (انظر الشكل 10).

#### 4.2.1 إنهاء العقد

إنهاء العقد هو العملية التي يتم من خلالها إنهاء العقد كليًا أو جزئيًا قبل اكتمال تنفيذ العقد.

تتضمن هذه العملية إصدار إشعار بإنهاء العقد وتسوية التزامات العقد وإعداد وثائق إنهاء العقد.

#### 4.2.2 إتمام العقد

إتمام العقد هو عملية التأكد من اكتمال تنفيذ العقد بشكل كلي، وتقييم التنفيذ النهائي، وسداد الدفعة النهائية، وتسوية العقد. ويشمل ذلك الانتهاء من أي أنشطة انتقالية والتزامات قابلة للبقاء سارية المفعول بعد انتهاء العقد.

وتتضمن هذه العملية إتمام وتسليم وقبول متطلبات العقد وفقًا لشروط وأحكام العقد.

4. يبين الوفاء بالتزامات العقد العمليات اللازمة للتنفيذ المتوقع للعقد والنتائج المرجوة منه. وتحقيقًا لهذه الغاية، تشمل هذه الكفاءة عمليات إدارة العقود التي غالبًا ما يُعتمد عليها بـ "الإشراف على العقود"، مثل تجهيز الوثائق وحفظ السجلات وتخزينها وتحليل بيانات الأداء والاحتفاظ بملفات التبع/السجلات، وغيرها من المهام الإدارية اللازمة لتسهيل الأنشطة اليومية المطلوبة لتحقيق الغاية من الكفاءة.

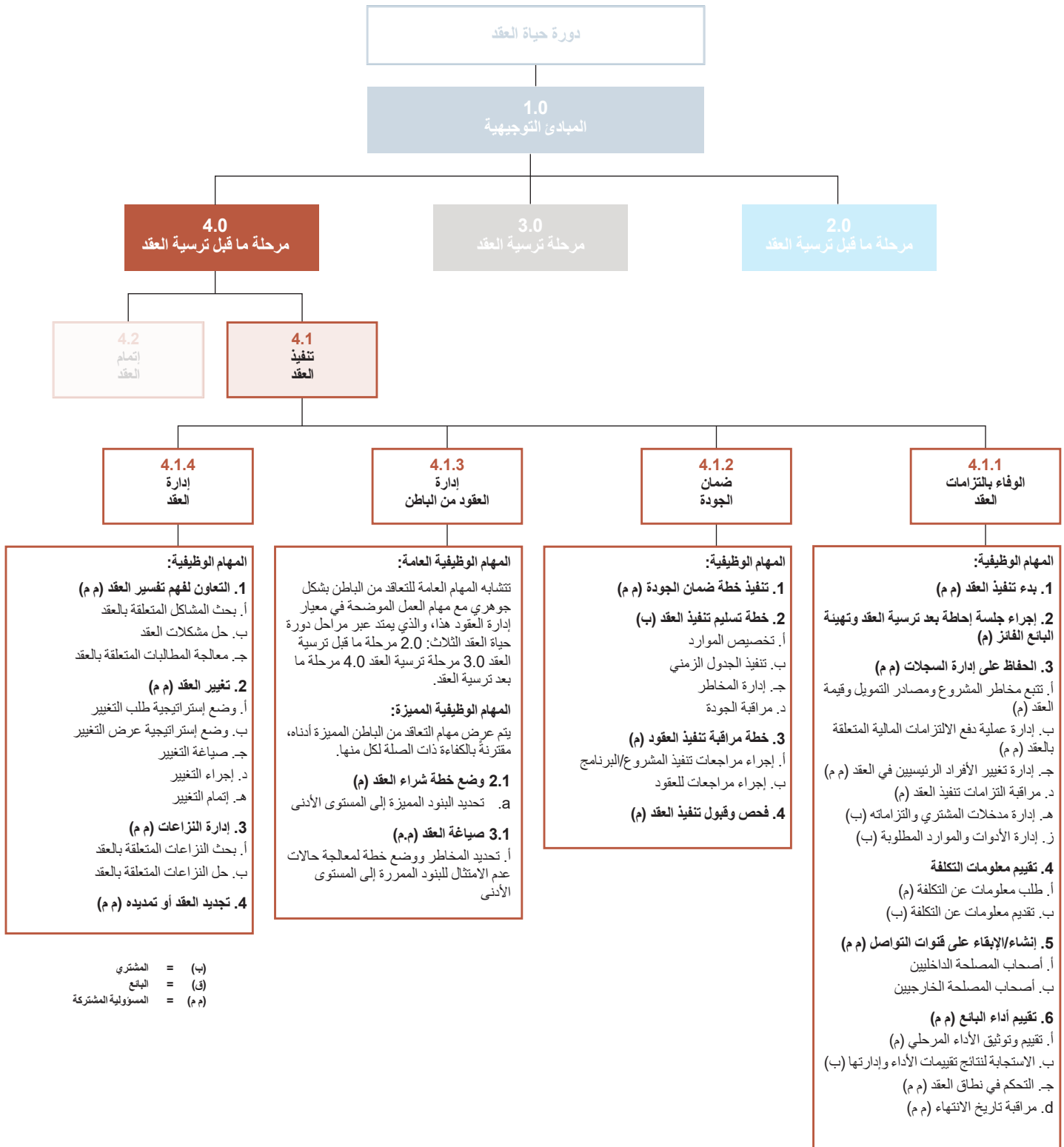
5. على سبيل المثال

- المقاول الرئيسي هو البائع للعميل الرئيسي.
- عندما يُصدر المقاول الرئيسي عقدًا من الباطن، يصبح بمثابة المشتري لمتطلبات العقد الرئيسي.
- إذا لم يتمكن البائع من الباطن من تلبية جميع متطلبات العقد من الباطن، إنه يصبح بمثابة مشترٍ بالنسبة لبائع آخر.

يستمر هذا التأثير المتردد للتعاقد من الباطن، حسب الحاجة، حتى يتم استيفاء جميع متطلبات العقد الرئيسي.

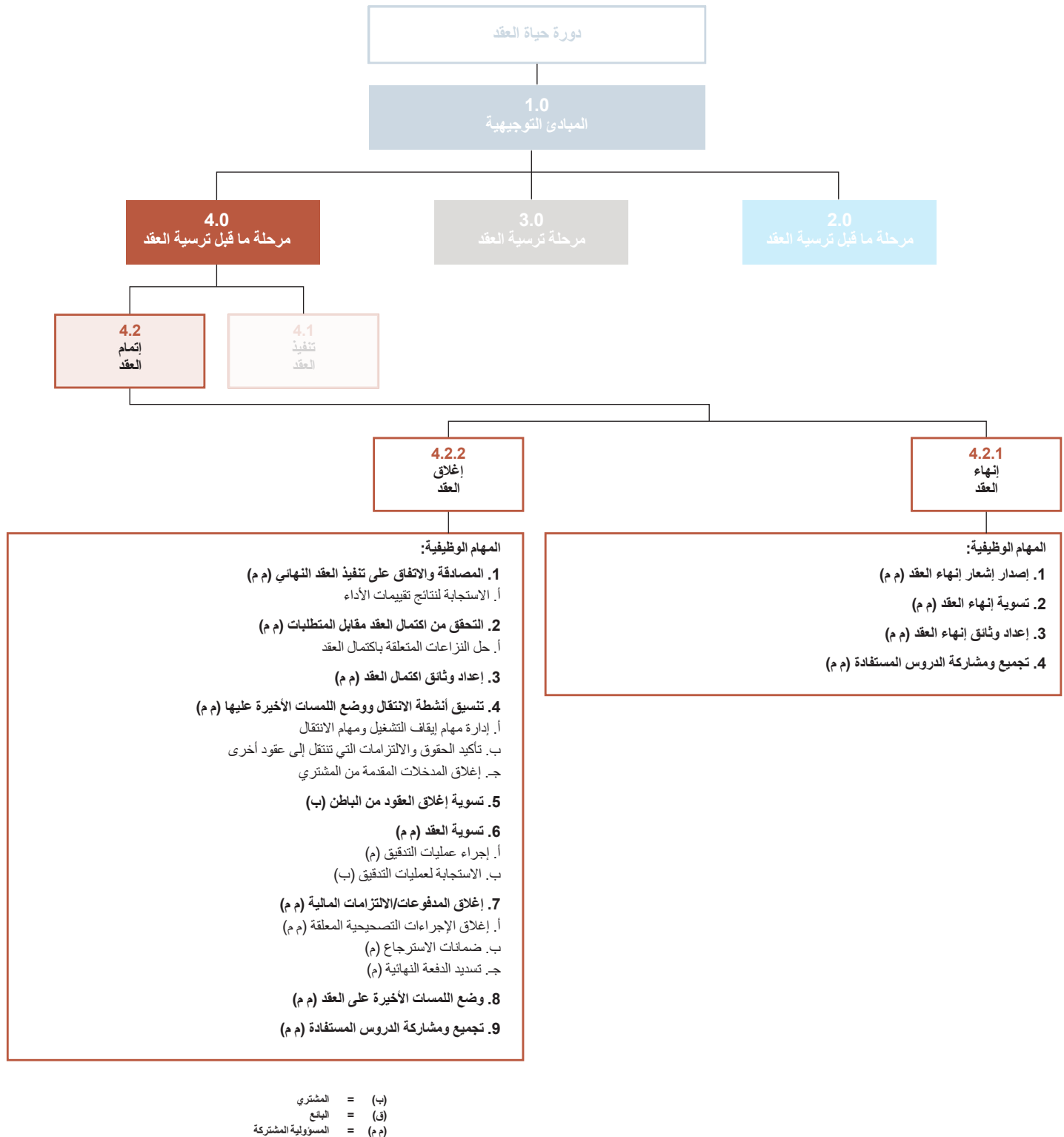
## 4.0 مرحلة ما بعد ترسية العقد في دورة حياة العقد (تنمتة)

الشكل 9. الكفاءات والمهام الوظيفية العامة في مجال تنفيذ العقد



## 4.0 مرحلة ما بعد ترسية العقد في دورة حياة العقد (تنمة)

الشكل 10. الكفاءة والمهام الوظيفية العامة في مجال إغلاق العقد



تأسس معهد التجارة وإدارة العقود (CCM) بشكل مشترك من الجهات التالية ويحظى بدعمها:

#### منظمة التجارة والتعاقد العالمية

تُعد منظمة التجارة والتعاقد العالمية (WorldCC) جمعية غير ربحية مكرسة لمساعدة أعضائها حول العالم على تحقيق علاقات تجارية عالية الأداء وقائمة على الثقة. تضم الجمعية أكثر من 80,000 عضو من أكثر من 20,000 شركة في 180 دولة حول العالم، وترحب بكل من يهتم بتحسين عملية التعاقد، من قادة الأعمال والممارسين والخبراء والمهتمين الجدد. [www.worldcc.com](http://www.worldcc.com)



#### الجمعية الوطنية لإدارة العقود

تُعد الجمعية الوطنية لإدارة العقود (NCMA) مجتمعًا مهنيًا مزدهرًا يضم أكثر من 100,000 متخصص في إدارة العقود حول العالم. تركز الجمعية الوطنية لإدارة العقود جهودها لتعزيز مهنة إدارة العقود المعترف بها عالميًا وتقوية روابطها مع مجتمعات الاستحواذ ذات الصلة، وتقوم بخدمة مجموعة متنوعة من الأعضاء تشمل القطاعين العام والخاص. [www.ncmahq.org](http://www.ncmahq.org)



#### معهد إدارة الأعمال والعقود التجارية

يهدف المعهد إلى تطوير الممارسات العالمية عبر اعتماد معايير أعلى في عمليات البيع والشراء. إن أبحاثنا ورواينا الدقيقة والعملية، وبوصفها مناسبة ومفيدة، تقوم بصياغة السياسات والممارسات العالمية. إننا نسهم في مساعدة المجتمع من خلال رفع معايير تبادل السلع والخدمات، بما يؤدي إلى نتائج تجارية أفضل في القطاعين العام والخاص. وبصفتنا منظمة غير ربحية، فقد تأسس المعهد من قبل منظمة التجارة والتعاقد العالمية والجمعية الوطنية لإدارة العقود (NCMA) ويحظى بدعمها.

استفسارات عامة أو استفسارات إعلامية

[info@ccm.institute](mailto:info@ccm.institute)

لمزيد من المعلومات راجع موقع منظمة التجارة والتعاقد العالمية WorldCC الإلكتروني

