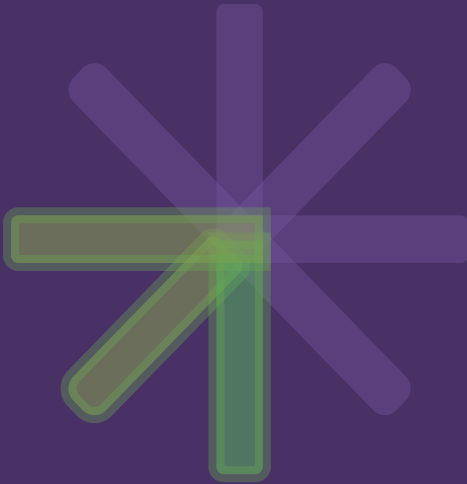


دورة إدارة الاستشاريين والمقاولين من جانب صاحب العمل: التعيين والإشراف والتفاوض





دورة إدارة الاستشاريين والمقاولين من جانب صاحب العمل: التعيين والإشراف والتفاوض

ملخص البرنامج

إدارة الاستشاريين والمقاولين من جانب صاحب العمل دورة تدريبية تمتد 5 أيام موجهة إلى قيادات فرق المالك على المستوى الاستراتيجي، ويخرج منها كل مشارك بخطة لحوكمة الاستشاريين والمقاولين في مشروع قائم أو محفظة خدمات. فكريا ما يسلم الملاك ضبط النطاق والجودة والتكلفة للشركات التي يعينونها، ثم يجدون أنفسهم عاجزين عن توجيهها حين يتأخر التصميم أو تصل المطالبات. ويتتبع البرنامج العلاقة من الشروط المرجعية والاختيار إلى الإشراف والتفاوض وتجنب النزاعات. وتقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في إدارة الاستشاريين والمقاولين من جانب صاحب العمل.

المبررات المؤسسية

الشروط المرجعية الضعيفة، أو اتفاقية الاستشاري ذات المخرجات المبهمة، أو المهندس الذي يعمل دون صلاحيات واضحة، كلها تعيد المخاطر إلى صاحب العمل. أما القادة الذين يحددون الخدمات بدقة، ويختارون على أساس الجودة، وقيسون الأداء، ويتفاوضون استنادا إلى الأدلة، فيبقون التصميم والتنفيذ على المسار ويحمون ميزانية المالك.

- أداء الاستشاريين والمقاولين: يتحسن حين يحدد النطاق والمخرجات ومؤشرات الأداء قبل التعيين.
- تكلفة الخدمات الإضافية وأوامر التغيير: تنخفض حين تختبر تعديلات الأتعاب والتغييرات مقابل النطاق المتفق عليه.
- النزاعات والتأخير: تتراجع حين تصمم الصلاحيات ومسارات التصعيد وتجنب النزاعات في كل عقد.

المبادئ والأساس المعرفي

- الكتاب الأبيض FIDIC لاتفاقية الخدمات بين العميل والاستشاري: يؤطر نطاق خدمات الاستشاري وأتعابه ومسؤوليته وتعليق خدماته في الجلسة 1.
- الاختيار على أساس الجودة والاختيار على أساس الجودة والتكلفة: ينظمان قرارات اختيار الاستشاريين والمقاولين في الجلسة 2.
- الكتب الأحمر والأصفر والفضي FIDIC: تحدد دور المهندس وممثل صاحب العمل في الإشراف في الجلسة 3.
- معيار ISO 44001 لإدارة علاقات العمل التعاونية: يوجه حوكمة العلاقة والعمل المشترك في الجلستين 4 و5.



المشاركون المستهدفون

- القادة المسؤولون عن تنفيذ المشاريع الرأسمالية عبر استشاريين ومقاولين خارجيين.
- التنفيذيون الذين يعتمدون تعيين الاستشاريين وتعديلات الأتعاب وترسية العقود.
- رؤساء الإدارات الذين يؤدون دور المهندس أو ممثل صاحب العمل أو يوجهونه.
- مديرو المشتريات والعقود الذين يتفاوضون مع مكاتب التصميم والمقاولين.

يخدم البرنامج الجهات الحكومية والبلدية المالكة للمشاريع، ومطوري العقارات والبنية التحتية، وشركات الطاقة والمرافق.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على إعداد شروط مرجعية ونطاق خدمات يمكن مساءلة الاستشاري عليهما.
2. سيكون المشاركون قادرين على تبرير طريقة الاختيار ومعايير التقييم للاستشاريين والمقاولين.
3. سيكون المشاركون قادرين على تقييم بنود اتفاقية الاستشاري المتعلقة بالأتعاب والمسؤولية والمخرجات.
4. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص فجوات الإشراف والأداء باستخدام مؤشرات الأداء وتقارير الموقع.
5. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات المواقف التفاوضية بشأن الأتعاب والتغييرات والمطالبات.
6. سيكون المشاركون قادرين على إعداد خطة لحوكمة الاستشاريين والمقاولين في محفظتهم.

هيكل البرنامج

اليوم 1: دور فريق صاحب العمل وتعيين الاستشاري

ما الذي يجب أن يحدده المالك قبل تعيين أي استشاري؟

- هيكل فريق صاحب العمل والصلاحيات المحتفظ بها
- الشروط المرجعية ونطاق الخدمات
- الأتعاب والمسؤولية والتعليق في الكتاب الأبيض FIDIC
- جداول المخرجات وبوابات مراجعة التصميم
- سجل مخاطر الاستشاري

اليوم 2: اختيار الاستشاريين والمقاولين

كيف يختار الاستشاريون والمقاولون على أساس الجودة لا السعر وحده؟



- الاختيار على أساس الجودة وعلى أساس الجودة والتكلفة
- معايير التأهيل المسبق للمقاولين
- التقييم الفني والمالي للعطاءات
- اجتماعات الاستيضاح وتوصيات الترسية
- ضوابط تعارض المصالح والنزاهة

اليوم 3: الإشراف على أداء الاستشاريين والمقاولين في الموقع والتصميم

كيف يعرف المالك أن الاستشاريين والمقاولين يؤدون كما ينبغي؟

- صلاحيات المهندس وممثل صاحب العمل
- الفحص والاختبار وتقارير عدم المطابقة
- بطاقات مؤشرات أداء الاستشاريين والمقاولين
- تقارير التقدم ومراجعات الأعمال القادمة
- إنذارات ضعف الأداء وخطط التعافي

اليوم 4: التفاوض على الأتعاب والتغييرات والنزاعات

كيف يتفاوض المالك استناداً إلى الأدلة لا إلى الضغط؟

- طلبات الخدمات الإضافية وتعديل الأتعاب
- تقييم التغييرات والمطالبات من جانب المالك
- التفاوض المبدئي وإعداد البديل عن الاتفاق التفاوضي
- مجالس تجنب النزاعات والفصل فيها
- حوكمة العلاقة وفق ISO 44001

اليوم 5: تطبيق قيادة فريق صاحب العمل على محفظة قائمة

كيف يجمع التعيين والإشراف والتفاوض في خطة حوكمة واحدة؟

- مراجعة النطاق والاتفاقية في تعيين أحد المشاركين
- بطاقة أداء للاستشاريين والمقاولين الحاليين
- خطة تفاوض لتغيير أو طلب أتعاب قائم
- مراجعة الزملاء لترتيبات الحوكمة
- عرض خطة حوكمة الاستشاريين والمقاولين



المنهجية

يقوم البرنامج على تحليل الحالات مدعوماً بتمارين تفاوض منظمة. إذ يراجع المشاركون شروطاً مرجعية واتفاقيات استشارية وتقارير مواقع من مشاريع المباني والبنية التحتية والطاقة، ويتدربون على التفاوض في الألعاب والتغييرات عبر لعب الأدوار.

- نشاط مقترح: إعادة صياغة شروط مرجعية مبهمة في صورة مخرجات قابلة للقياس.
- نشاط مقترح: تقييم عرضين استشاريين على أساس الجودة والتكلفة.
- نشاط مقترح: التفاوض مع مكتب تصميم على مطالبة بخدمات إضافية.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة لحوكمة الاستشاريين والمقاولين في مشروع قائم أو محفظة خدمات، تتضمن الصلاحيات المحتفظ بها، وفجوات النطاق والاتفاقيات، وبطاقات الأداء، وروتين الإشراف، وأولويات التفاوض، ومسارات التصعيد، جاهزة لعرضها على راعي المشروع أو مجلس الإدارة.

الأسئلة الشائعة

هل تناسب دورة إدارة الاستشاريين والمقاولين من جانب صاحب العمل غير المهندسين؟

نعم، فهي تناسب قيادات المشتريات والعقود والمشاريع لدى المالك، وتفترض خبرة في المشاريع الرأسمالية أو عقود الخدمات الكبرى دون اشتراط مؤهل هندسي.

ما نماذج العقود التي تقوم عليها إدارة الاستشاريين والمقاولين من جانب صاحب العمل؟

تستند إلى الكتاب الأبيض FIDIC للاستشاريين، والكتب الأحمر والأصفر والفضي FIDIC للمقاولين، وطرق الاختيار على أساس الجودة، ومعياري ISO 44001 لحوكمة العلاقة.

كيف تستخدم خطة حوكمة الاستشاريين والمقاولين في العمل؟

تعود بخطة يمكن لراعي المشروع اعتمادها، تحدد الصلاحيات ومؤشرات الأداء والإشراف وأولويات التفاوض مع الاستشاريين والمقاولين الذين تديرهم.

بم تختلف إدارة الاستشاريين والمقاولين من جانب صاحب العمل عن إدارة العقود من جانب المقاول؟

تتبنى منظور المالك في تعيين الشركات الخارجية والإشراف عليها والتفاوض معها، لا طريقة إدارة المقاول لعقده.