

# دورة النظم الحديثة في إعداد وتقييم العطاءات والتفاوض التنافسي

2026 – 25 ديسمبر

ميلان





## دورة النظم الحديثة في إعداد وتقييم العطاءات والتفاوض التنافسي

المرجع: 10582\_3 التاريخ: 21 - 25 ديسمبر 2026 المكان: ميلن الرسوم: GBP 5500

### ملخص البرنامج

النظم الحديثة في إعداد وتقييم العطاءات والتفاوض التنافسي دورة تدريبية تمتد أسبوع وموجهة إلى المستوى الإداري في المشتريات والعقود، وينتهي فيها كل مشارك بإعداد خطة تقييم وتفاوض لمنافسة فعلية في جهته. فقد انتقلت المنافسات إلى المنصات الإلكترونية، لكن قرارات الترسية ما زالت تتأثر بمواصفات غامضة ومعايير غير موزونة وتفاوض يفتقر إلى الإعداد. يربط البرنامج بين إعداد كراسة الشروط والمواصفات، وفتح المظاريف الفنية والمالية، والتقييم بالأوزان النسبية، والمزايدة العكسية الإلكترونية، والتخطيط المنهجي للتفاوض. تقدم هذا البرنامج في إعداد وتقييم العطاءات والتفاوض التنافسي مارس للتدريب المملكة المتحدة.

### المبررات المؤسسية

تحدد نتيجة المنافسة قبل توقيع العقد بوقت طويل؛ فالمواصفات ومعايير التقييم وصلاحيات التفاوض هي التي تحدد القيمة التي تحصل عليها الجهة ومدى قدرتها على الدفاع عن قرار الترسية. والجهات التي تتعامل مع الطرح بوصفه منظومة مترابطة لا مجموعة نماذج متتابعة تقلل التظلمات، وتختصر مدة الترسية، وتحقق قيمة تضيع عادة عند المقارنة بالسعر وحده.

- القيمة على مدى عمر العقد: رفع جودة الترسية بالانتقال من أقل سعر إلى تقييم موزون للتكلفة والجودة والمخاطر.
- مدة دورة الترسية: تقليص الفترة من طرح المنافسة إلى التوقيع عبر التقديم الإلكتروني والاستفسارات المنظمة ونماذج التقييم الجاهزة.
- التعرض للتظلمات وملاحظات المراجعة: خفض الاعتراضات وملاحظات التدقيق بتوثيق معايير واضحة ومبررات الدرجات ومحاضر التفاوض.

### المبادئ والأساس المعرفي

- UNCITRAL Model Law on Public Procurement، القانون النموذجي للاشتراء العمومي: يعتمد عليه البرنامج في التمييز بين المنافسة العامة وطلب العروض مع الحوار والتفاوض التنافسي بوصفها أساليب طرح مستقلة.
- World Bank Procurement Regulations، لوائح المشتريات لدى البنك الدولي: يستند إليها البرنامج في مبدأ القيمة مقابل المال والمعايير المقطرة بالدرجات والتفاوض مع صاحب العرض الأنسب.
- Most Economically Advantageous Tender، العرض الأكثر جدوى اقتصادياً، وتحليل القيمة: يقوم عليهما بناء نماذج التقييم الموزون في الجلستين 2 و3.
- تحليل BATNA و ZOPA في التفاوض: ينظمان الإعداد وخطة التنازلات واستراتيجية الإغلاق في الجلستين 4 و5.



## المشاركون المستهدفون

- المسؤولون عن صياغة كراسات الشروط والمواصفات وشروط العقد للتوريد والأشغال والخدمات.
- أعضاء ورؤساء لجان فتح المظاريف ولجان الفحص الفني والمالي للعروض.
- المديرون الذين يعتمدون منهجيات التقييم وتوصيات الترسية وصلاحيات التفاوض.
- أخصائيو العقود الذين يقودون التفاوض مع الموردين والمقاولين بعد فتح العروض.
- قادة الفئات الشرائية الذين يطبقون الطرح الإلكتروني والمزايدة العكسية الإلكترونية في فرقهم.

يخدم البرنامج إدارات المشتريات والعقود وتنفيذ المشاريع والمراجعة الداخلية في الجهات الحكومية وقطاعات الطاقة والإنشاءات والرعاية الصحية.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على بناء كراسات شروط ومواصفات قابلة للقياس ومعايير تقييم تتسق مع أسلوب الطرح المختار.
2. سيكون المشاركون قادرين على تصميم نماذج تقييم موزونة توازن بين السعر والجودة والمخاطر والمحتوى المحلي.
3. سيكون المشاركون قادرين على تقييم المظاريف الفنية والمالية باتساق، بما في ذلك العروض منخفضة السعر بشكل غير طبيعي والعروض غير المطابقة.
4. سيكون المشاركون قادرين على إعداد منافسات إلكترونية ومزايدات عكسية بقواعد وضوابط مناسبة.
5. سيكون المشاركون قادرين على إعداد استراتيجية تفاوض تنافسي باستخدام BATNA و ZOPA وخطة التنازلات.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير توصية الترسية بسجل تقييم وتفاوض موثق وقابل للمراجعة.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: النظم الحديثة للمنافسات وأساليب الطرح

ما أسلوب الطرح وبنية المنافسة الأنسب للاحتياج وظروف السوق؟

- دورة حياة المشتريات وأدوار حوكمة المنافسات
- مقارنة المنافسة العامة والمحدودة والمنافسة على مرحلتين
- طلب العروض مع الحوار وأسلوب التفاوض التنافسي
- تحليل السوق والتواصل مع الموردين قبل الطرح
- مسارات العمل في منصات المشتريات الإلكترونية وسجلات التدقيق



## اليوم 2: إعداد كراسة الشروط ومعايير تقييم العطاءات

كيف يتحول الاحتياج إلى مواصفات ومعايير يستطيع المتنافسون تسعيرها ويستطيع المقيمون منحها الدرجات؟

- صياغة مواصفات المخرجات والأداء والمواصفات الفنية
- شروط العقد وبنود توزيع المخاطر
- متطلبات التأهيل والأهلية بنظام المطابقة وعدم المطابقة
- المعايير المقدرة بالدرجات والمعايير الفرعية وأوصاف الدرجات
- إدارة الاستفسارات والملاحق واجتماعات ما قبل تقديم العروض

## اليوم 3: تقييم العطاءات بالأوزان النسبية

كيف تفتح العروض وتقارن وترتب بشفافية؟

- فتح المظروفين وإجراءات الفحص الفني
- نسبة السعر إلى الجودة ونماذج Most Economically Advantageous Tender
- التكلفة على مدى العمر وأساليب توحيد الأسعار ماليا
- العروض منخفضة السعر بشكل غير طبيعي ومعالجة الأخطاء الحسابية
- سلوك لجنة الفحص وتعارض المصالح وتوحيد الدرجات

## اليوم 4: المزايدة العكسية الإلكترونية والتفاوض التنافسي

متى يختبر السعر عبر المزايدة، وكيف يخطط للتفاوض؟

- ملائمة المزايدة العكسية الإلكترونية وقواعدها وفروق التخفيض
- تحليل BATNA و ZOPA والسعر التحفظي
- صلاحيات التفاوض وجدول الأعمال وخط التنازلات
- المقايضة بين بنود متعددة تتجاوز السعر
- التفاوض مع صاحب العرض الأعلى ترتيبا عند تجاوز الأسعار للميزانية

## اليوم 5: قرارات الترسية والتكامل الختامي

كيف تجمع نتائج التقييم ومخرجات التفاوض في قرار ترسية قابل للدفاع عنه؟



- تطبيق نموذج التقييم على ملف حالة متعدد العروض
- محاكاة تفاوض بأدوار الموردين والمقاولين
- تقرير توصية الترسية ومسار الاعتماد
- إفادة المتنافسين غير الفائزين ومعالجة التظلمات
- عرض خطة التقييم والتفاوض

## المنهجية

يعتمد البرنامج على تحليل الحالات المبني على ملفات منافسات واقعية لعقود توريد وأشغال وخدمات. يصوغ المشاركون المعايير، ويمنحون الدرجات لعروض متنافسة على نماذج منظمة، وينفذون مزايدة عكسية إلكترونية محاكاة، ويتفاوضون بأدوار محددة، ثم يختبرون قراراتهم عبر مراجعة الأقران للدرجات والمحاضر بما يحاكي عمل لجنة الفحص.

- نشاط مقترح: إعادة صياغة مواصفة غامضة وجدول درجات بحيث يمكن ترتيب ثلاثة عروض نموذجية باتساق.
- نشاط مقترح: تنفيذ مزايدة عكسية إلكترونية محاكاة ومراجعة مدى حماية قواعدها للمنافسة.
- نشاط مقترح: التفاوض على سعر ونطاق عقد أشغال مع صاحب العرض الأعلى ترتيباً الذي تجاوز عرضه الميزانية المعتمدة.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة تقييم وتفاوض لمنافسة من جهته، تتضمن أسلوب الطرح المختار، والمعايير وأوزانها، ونموذج منح الدرجات، وقرار اللجوء إلى المزايدة أو التفاوض، وصلاحيات التفاوض مع تحليل BATNA، وهيكل تقرير الترسية، لتعرض على لجنة الفحص أو صاحب الصلاحية قبل الطرح.

## الأسئلة الشائعة

### هل يناسب برنامج إعداد وتقييم العطاءات المديرين الذين لديهم خبرة تشغيلية في المنافسات؟

نعم، يفترض البرنامج أنك تشارك فعليا في المنافسات، ويركز على تصميم أساليب الطرح والمعايير واستراتيجيات التفاوض على المستوى الإداري بدلا من شرح خطوات الشراء الأساسية.

### ما النماذج التي يقوم عليها محتوى تقييم العطاءات والتفاوض التنافسي؟

يقوم المحتوى على UNCITRAL Model Law on Public Procurement، ولوائح World Bank Procurement Regulations، ونموذج Most Economically Advantageous Tender للتقييم، وتحليل BATNA و ZOPA في التفاوض.



## كيف تستخدم خطة تقييم العطاءات والتفاوض في بيئة العمل؟

يمكنك تقديمها إلى لجنة الفحص أو مديرك المعتمد بوصفها منهجية لمنافسة قادمة، مع تكييف نموذج الدرجات وصلاحيات التفاوض بحسب الاحتياج.

## كيف يختلف برنامج إعداد وتقييم العطاءات عن برامج إدارة العقود؟

يركز على المراحل السابقة للتوقيع: اختيار أسلوب الطرح، وكراسة الشروط، وفحص العروض، والمزايدة، والتفاوض. أما برامج إدارة العقود فتتناول الأداء والتغييرات والمطالبات بعد الترسية.