دورة العقود القائمة على النتائج: المستهدفات والحوافز والخصومات والمراجعة

27 يونيو – 1 يوليو 2027

الدوحة

دورة العقود القائمة على النتائج: المستهدفات والحوافز والخصومات والمراجعة

المرجع: 840_39045 **التاريخ:** 27 يونيو – 1 يوليو 2027 **المكان:** الدوحة **الرسوم:** GBP 4300

ملخص البرنامج

العقود القائمة على النتائج محور دورة تدريبية تمتد أسبوع لمديري العقود ورؤساء المشتريات وقادة التكليف، ويخرج منها كل مشارك بمخطط عقد قائم على النتائج لاحتياج واحد قائم من خدمات أو أعمال. تدفع كثير من العقود مقابل الجهد والنشاط بينما يريد المشتري نتائج، فتنحرف المقاييس ويتبع الدفع الفواتير لا التسليم. وينتقل البرنامج من تعريف النتيجة إلى خطوط الأساس والمستهدفات وآليات الدفع والتفاوض والمتابعة والمراجعة. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في العقود القائمة على النتائج لمجموعات من منظمات مختلفة.

المبررات المؤسسية

تزداد المدفوعات المرتبطة بالنتائج لدى مزودي المرافق ومشغلي النقل وموردي الخدمات الصحية ومقاولي البنية التحتية. وحين تكون النتائج غامضة وتختار المقاييس متأخرة، يدفع المشتري مقابل نشاط لا يغير شيئا ويعترض المورد على كل خصم. أما القادة الذين يحددون النتيجة والدليل والعواقب قبل التوقيع فيوجهون جهد المورد نحو ما تحتاجه المنظمة فعلا.

- القيمة المتحققة: ترتفع حين يرتبط الدفع بنتائج متفق عليها لا بالساعات أو المدخلات.
- حجم النزاعات: ينخفض حين تكتب المقاييس وخطوط الأساس والعواقب قبل بدء العمل.
- سلوك المورد: يتحسن حين تكافئ الحوافز والخصومات النتيجة التي يقدرها المشتري.

المبادئ والأساس المعرفي

- التعاقد القائم على الأداء Performance-Based Contracting: يعرف النتائج والمعايير القابلة للقياس والعواقب بدل الأساليب، ويطبق في الجلسة 1 على صياغة بيانات النتائج.
- الدفع مقابل الأداء Payment for Performance: يربط هياكل الحوافز والجزاءات بالنتائج المقاسة في عقود الخدمات، ويطبق في الجلسة 3 على تصميم آلية الدفع.
- الخيار X20 لمؤشرات الأداء الرئيسية في عقود NEC NEC Option X20 Key Performance Indicators: يربط مؤشرات محددة بتعديلات الدفع داخل عائلة عقود قياسية، ويطبق في الجلستين 2 و3 على جداول المؤشرات.
- متابعة أداء العقد: تتبع التنفيذ مقابل المقاييس المتفق عليها، وتطبق في الجلستين 4 و5 على اجتماعات المراجعة وقرارات التجديد.

المشاركون المستهدفون

- مديرو العقود الذين يديرون اتفاقيات يعتمد دفعها على نتائج مقاسة.
- رؤساء المشتريات الذين يكتبون المتطلبات وشروط الترسية للخدمات والأعمال.
- قادة التكليف الذين يجب أن يثبتوا أن الإنفاق حقق النتيجة المطلوبة.
- مسؤولو علاقات الموردين الذين يعدون اجتماعات المراجعة ويجيبون عن النتائج.

تشمل البيئات المعتادة الجهات العامة والمرافق ومشغلي النقل ومزودي الخدمات الصحية والمرافق العقارية.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تقييم ما إذا كان الاحتياج يشترى نتيجة وليس مدخلات.
2. سيكون المشاركون قادرين على بناء بيانات نتائج ومقاييس وخطوط أساس يمكن محاسبة المورد عليها.
3. سيكون المشاركون قادرين على تصميم آلية دفع بحوافز وخصومات توازن المخاطر.
4. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات مواقف التفاوض بشأن المستهدفات والحدود ونقل المخاطر.
5. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص ضعف بيانات الأداء أو التلاعب بها في تقرير المتابعة.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير مخطط العقد القائم على النتائج بما فيه شروط المراجعة والتجديد أمام الراعي.

هيكل البرنامج

اليوم 1: أسس العقود القائمة على النتائج وتعريف النتيجة

متى تشتري المنظمة نتيجة بدل نشاط؟

- سلم المدخلات والمخرجات والنتائج
- فحص ملاءمة النتيجة
- صياغة بيان النتيجة
- خريطة القيمة لأصحاب المصلحة
- مصفوفة خيارات نقل المخاطر

اليوم 2: المقاييس وخطوط الأساس والمستهدفات

كيف تقاس النتيجة بإنصاف ومن أي نقطة بداية؟

- جدول مؤشرات الأداء الرئيسية
- مراجعة بيانات خط الأساس
- تحديد المستهدفات والحدود
- بيان أسلوب القياس
- بند ملكية البيانات والاطلاع عليها

اليوم 3: آليات الدفع والحوافز والخصومات

كيف يتحرك المال حين تتحقق النتائج أو تفوت أو تتجاوز؟

- هيكل آلية الدفع
- تصميم الحوافز والمكافآت
- جدول الخصومات وأرصدة الخدمة
- حدود السقف والأرضية
- اختبار سيناريوهات الدفع

اليوم 4: التفاوض والمتابعة واجتماعات المراجعة

كيف تتفق على المستهدفات وتتابع النتائج طوال مدة العقد؟

- خطة التفاوض على المستهدفات
- ورقة مبادلة التنازلات
- نموذج تقرير المتابعة
- جدول أعمال اجتماع المراجعة
- سجل الإجراءات التصحيحية

اليوم 5: مخطط العقد القائم على النتائج لاحتياج واحد

هل تتكامل الأدوات السابقة في مخطط يستطيع الراعي اعتماده؟

- تطبيق بيان النتيجة من الجلسة 1
- اختبار جدول المؤشرات من الجلسة 2
- اختبار ضغط سيناريوهات الدفع من الجلسة 3
- تخطيط معالجة النزاعات والتجديد
- إنجاز مخطط العقد القائم على النتائج

المنهجية

يقوم البرنامج على دراسة الحالات من متطلبات جاهزة لهيئة نقل عام ومزود خدمات مرافق، إحداها خدمية والأخرى مرتبطة بالأعمال. يكتب المشاركون النتائج ويضعون المقاييس وينمذجون الدفعات ويدافعون عن مخططهم أمام زملاء يؤدون دور الراعي ومجلس المورد.

- نشاط مقترح: إعادة كتابة مواصفة قائمة على المدخلات في ثلاثة بيانات نتائج مع مقاييسها.
- نشاط مقترح: نمذجة شهر من الخصومات والحوافز عند تفويت مستهدف وعند تجاوزه.
- نشاط مقترح: تمثيل جلسة تفاوض على مستهدف يطعن فيها المورد في خط الأساس.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك مخطط عقد قائم على النتائج لاحتياج واحد قائم. ويضم المخطط بيانات النتائج وجدول مؤشرات بخطوط أساس وحدود وآلية دفع بحوافز وخصومات وخطة تفاوض وإجراء للمتابعة والمراجعة وشروط للتجديد. ويستخدم في العمل لدعم صياغة المناقصة والسنة الأولى من إدارة العقد.

الأسئلة الشائعة

هل يناسب برنامج العقود القائمة على النتائج المديرين الذين أداروا عقودا قائمة على المدخلات فقط؟

نعم، إذ تدرس العقود القائمة على النتائج عبر متطلبات جاهزة وقوالب. ويفترض البرنامج مسؤولية عن شراء الخدمات أو الأعمال أو إدارتها، دون خبرة سابقة في الدفع المرتبط بالنتائج.

على أي نماذج تقوم العقود القائمة على النتائج في هذا البرنامج؟

تقوم العقود القائمة على النتائج على مبادئ التعاقد القائم على الأداء وهياكل الدفع مقابل الأداء ونهج الخيار X20 لمؤشرات الأداء الرئيسية في عقود NEC ومتابعة أداء العقد.

كيف يستخدم مخطط العقود القائمة على النتائج في العمل؟

يستخدم مخطط العقود القائمة على النتائج لصياغة متطلبات المناقصة، ووضع المؤشرات وشروط الدفع، وإعداد التفاوض على المستهدفات، وإدارة اجتماعات المراجعة الشهرية.

بماذا تختلف العقود القائمة على النتائج عن برنامج في اتفاقيات مستوى الخدمة؟

تركز العقود القائمة على النتائج على النتائج وآليات الدفع ونقل المخاطر في الاتفاق كله، بينما يركز برنامج اتفاقيات مستوى الخدمة على كتابة مستويات خدمة منفردة وإعداد تقاريرها.