



الاعتبارات التعاقدية واختيار الاستشاريون

الاعتبارات التعاقدية واختيار الاستشاريون

- تلعب الخدمات الاستشارية دورا هاما في مراحل المشروع المختلفة، وبخاصة الخدمات الهندسية، والإشراف على التنفيذ، وخدمات طرح وتقييم العطاءات، والدراسات البيئية، والهياكل والنظم الإدارية والتنظيمية، وخدمات استشارية مالية، ودراسات اجتماعية، ودراسات المشروعات في مراحلها المختلفة من تحديد المشروع وإعداده ودراسات الجدوى.



- وبالنظر إلى أهمية دور الاستشاري، تم إعداد أكثر من دليل عن استخدام الاستشاريين، منها دليل البنك الدولي، ودليل منظمة التنمية الصناعية (UNIDO)، حيث يتضمن الدليل معلومات حول إجراءات وكيفية اختيار واستخدام الاستشاريون.



■ كما تتوفر قائمة بالشركات والمؤسسات الاستشارية المتخصصة التي يمكن الاختيار منها وفقا لطبيعة المشروع والعمل المراد إنجازه. وقد شهدت الحقبة الماضية إنشاء العديد من مكاتب الاستشارات الوطنية (المحلية) نظراً لأهميتها ودورها المتنامي.

■ لماذا يستخدم الاستشاريون

- يملك الاستشاريون، على مختلف تخصصاتهم، خبرة وتجارب واسعة وسابقة، مع الخبرة والقدرة والثقة في إنجاز ما يسند إليهم من أعمال في التوقيت المناسب وبالمستوى المهني المطلوب.
- يعتبر الاستشاريون صمام أمان للكثير من المديرين التنفيذيين، اللذين يستعينون بهم استنادا إلى الخبرة والمهارة وسرعة الإنجاز وفقا للتوقيتات المستهدفة.

- يقوم الاستشاريون بجدولة التوقيتات ومسار الأعمال لتنفيذ المشروع دول التأخير.
- يقوم الاستشاريون بوضع الحلول المناسبة لما قد يعترض المشروع من مشاكل، وبخاصة في حالات تغيير التصميم أو التنفيذ.
- يضع الاستشاريون الهيكل التنظيمي والإداري للمشروع دون تمييز، نظراً لأنهم غير دائمين ضمن هذا الهيكل.
- قد يكون الاستشاري ذو فائدة للمؤسسات التي ليس لديها خبراء في تخصص دقيق.

اختيار الاستشاري

■ عند النظر في اختيار الاستشاري يفضل مراعاة الخطوط العريضة التالية:

- إعداد نبذة مختصرة عن المشروع وعن الاستشارات المطلوبة.
- تحديد قائمة قصيرة Short List مبدئية بالاستشاريين.
- مناقشة الاستشاريين الموجودين بالقائمة بخصوص أسلوبهم وتصوراتهم ومقترحاتهم المبدئية فيما يتعلق بإنجاز بنود الأعمال المطلوبة.

- عقد اجتماعات تشاورية داخلية بالمشروع لمراجعة متطلبات وشروط المناقصات والعطاءات اللازمة للمشروع مع الاستشاريين، وإقرار القائمة المختصرة وبنود الأعمال التي يجب التركيز عليها .
- عقد مزيد من المناقشات مع الاستشاريين المسجلين بالقائمة القصيرة، ومزيد من الاجتماعات الداخلية لتحديد أو تقليص عدد الاستشاريين، وبلورة بنود الاختصاص للمشروع (Terms of Reference (TOR
- المفاوضات مع الاستشاريين الذين تم اختيارهم

■ وفي إطار تلك الخطوط العريضة، تتضمن عملية اختيار الاستشاري الخطوات التالية:

1) إعداد بنود الاختصاص (TOR) Terms of Reference

■ يجب أن تعد بنود الاختصاص بواسطة شخص أو أشخاص أو شركة متخصصة في مجال المهمة المطلوبة. وتكون متوافقة مع الميزانية المتاحة للمهمة، تتضمن بنود الاختصاص:

- تحديد الأهداف، مع توفير المعلومات الضرورية لتوضيح خلفية المهمة، بما في ذلك الدراسات المتاحة ذات العلاقة والبيانات الأساسية، بما يسهل على الاستشاريين إعداد عروضهم.
- إذا كان التدريب ونقل المعرفة أو التكنولوجيا احد أهداف المهمة، فيجب تحديد ذلك بوضوح مع بيان تفصيلي لعدد العاملين المتوقع تدريبهم، وذلك بغرض مساعدة الاستشاري على تقدير التكاليف المطلوبة لهذا التدريب.

■ تضمين بنود الاختصاص قائمة بالخدمات والأعمال الضرورية التي يجب إجراؤها بالمهمة، والنتائج المتوقعة مثل التقارير أو البيانات أو الخرائط.

■ لا يفضل أن تكون بنود الاختصاص مفصلة أو غير مرنة، وذلك لإعطاء الاستشاريين المتنافسين الفرصة لتقديم اقتراحاتهم وأساليبهم في التنفيذ، واختيار الأفراد اللازمين لأداء المهمة.

(2) تقدير التكلفة (الميزانية)

- يجب أن يحدد القائمين على المشروع التكلفة التقديرية للأعمال المطلوبة، مع الأخذ في الاعتبار الوقت اللازم لتنفيذ المهمة، والخدمات اللوجستية المساندة، والمدخلات المادية مثل السيارات والمعدات والأجهزة. كما ينبغي تقسيم التكلفة إلى مجموعتين المجموعة الأولى تشمل الأتعاب والأجور والعلاوات... الخ. والمجموعة الثانية تتضمن ما يمكن إعادة تحصيله من الإنفاق، أي تحصيل التكلفة بالأجل بعد إتمامها.



(3) الإعلان عن طلب الاستشاري

■ يلزم الإعلان عن طلب الاستشاري بهدف الحصول على رغبة

الاستشاريين في المشاركة (EOI) Expression of Interest

ويجب أن يتضمن الإعلان :



- قائمة بالمهام الاستشارية المتوقعة، ترفق في الملاحظات العامة للحصول على العطاءات (General Procurement Notice)
- الإعلان في الجرائد المحلية والجرائد الدولية، ويمكن إضافة المواقع الإلكترونية.
- يمكن الاتصال بالسفارات والمؤسسات المهنية ذات الخبرة للإعلام عن طلب الاستشاريين.



- يفضل عدم تضمين الإعلان معلومات معقدة أو تفصيلية إلى درجة لا تشجع الاستشاريون على إبداء رغبتهم في المشاركة.
- يجب إعطاء مهلة كافية ومناسبة للحصول على ردود أفعال الشركات والمكاتب الاستشارية.

4) إعداد القائمة القصيرة (SL) Short List

- تقوم المؤسسة أو الأفراد المسؤولين عن المشروع بإعداد القائمة القصيرة التي يجب أن تتضمن على الأقل من 3- 6 شركات استشارية من مناطق جغرافية مختلفة.
- وترسل القائمة القصيرة النهائية إلى الشركات الاستشارية التي أبدت الرغبة في المشاركة، وأي شركات أخرى مطلوبة حصريا. وقد تتضمن القائمة بالكامل استشاريون محليين (شركات مسجلة محلية أو مشتركة بالدولة).

5) إعداد وإصدار الطلب في المناقصة أو العطاء (RFP) Request for proposal

■ يجب أن يتضمن طلب الاقتراح (طلب بالعروض) RFP ما يلي:

خطاب الدعوة (LOI) Letter Of Invitation:

■ يوضح خطاب الدعوة رغبة وتصورات العميل (المشروع) للدخول في تعاقد للحصول على الخدمات الاستشارية. كما يبين هذا الخطاب مصادر التمويل (بما فيها الاقتراض إن وجد)، وبيانات العميل، وتاريخ وتوقيت ومكان تسليم العطاءات.

معلومات إلى الاستشاري:

- تتضمن كل البيانات الضرورية التي قد تساعد الاستشاريون في إعداد مقترحاتهم في العروض المطروحة، وان تكون هذه المعلومات دقيقة وشفافة، وخاصة فيما يتعلق بإجراءات الاختيار، وذلك بتوفير وصف مختصر للمهمة ونماذج قياسية للجوانب الفنية والمالية عند تقييم العروض، ومعلومات عن عملية تقييم العروض، ومؤشرات أو معايير التقييم وعناصره والأوزان النسبية، والحد الأدنى للجودة أو لتسجيل النوعية.

- ولا ينبغي بأي حال من الأحوال أن تتضمن هذه المعلومات الميزانية، إذ إن تقدير الاستشاري للتكلفة تعد من ضمن معايير الاختيار. ويجب أن تحدد المعلومات صلاحية مدة العرض (عادة 60 إلى 90 يوم) كما ينبغي أن تشمل المعلومات قائمة تفصيلية بالبيانات المقدمة للاستشاري.
- كما يتضمن خطاب الدعوة بنود الاختصاص (TOR).



العقد المقترح Contract

هناك أنواع عديدة من العقود، أهمها وأكثرها شيوعاً أربعة أنواع هي:

عقد بتكلفة إجمالية (أسعار ثابتة للشركة) Lump Sum Contract

ويستخدم عادة للمهام التي يكون محتواها أو بنودها ومدتها والمخرجات والنتائج المطلوبة من الاستشاري محددة وواضحة تماماً.

- وتستخدم عادة في عقود إجراء دراسات الجدوى، والتخطيط للمشروع، والدراسات البيئية، والتصميم التفصيلي للمنشآت، وإعداد نظم المعلومات، وإعداد الدراسات والتنظيمات الهيكلية والإدارية والمحاسبية، ... الخ.
- وترتبط المدفوعات بما يتم إنجازه وتسليمه من أعمال. وتشم هذه العقود بالسهولة في التنفيذ والإدارة بسبب ارتباط المدفوعات بتسليم النتائج المتفق عليها حسب المواصفات المحددة سلفاً.



العقود ذات المدد Time Based Contract

- وتكون هذه العقود مناسبة في الحالات التي يصعب فيها تحديد مجال أو مدى زمني يمكن الالتزام به، مثل الدراسات المعقدة، الأشراف على تنفيذ التشييد، معظم برامج التدريب.



- وتم المدفوعات في هذه العقود وفقا لما يتفق عليه من معدلات قد تكون شهرية أو أسبوعية أو يومية أو بالساعة، أو قد يتم سداد المدفوعات على أساس استعادة ما ينفق على بند من البنود، وينبغي تحديد ذلك في العقد .

■ ويتضمن مثل هذا النوع من العقود الحد الأقصى الإجمالي للمدفوعات المفروض سدادها للاستشاري، ويجب أن يتضمن هذا الحد الأقصى احتياطات مناسبة للطوارئ غير المتوقعة وكذلك احتياطات للتغير في الأسعار.

■ هذا النوع من العقود يحتاج إلى مراقبة لصيقة ومستمرة، ويدار بواسطة العميل لضمان تنفيذ المهمة بصورة مرضية، وان المدفوعات المستحقة للاستشاري مناسبة للأعمال التي أنجزها.



عقود النسب Percentage Contract

- تستخدم هذه العقود عادة في الخدمات الهندسية المعمارية، حيث ترتبط التكلفة المدفوعة للاستشاري بالتكلفة الفعلية أو المقدرة لتشييد المشروع.

عقد توريد غير محدد المدة Indefinite Delivery Contract

- تستخدم هذه العقود عندما يحتاج العميل إلى خدمات خاصة عند الطلب On Call، مثل الحصول على نصيحة أو استشارة. وتستخدم هذه العقود عادة لمدة عام للحصول على استشارات أثناء التنفيذ لمشروع مركب أو معقد مثل السدود، الإصلاحات المؤسسية، مشاكل فنية في التنفيذ،... الخ. حيث يتضمن العقد الاتفاق على المعدلات التي تطبق لسداد الأتعاب.

(6) استلام العطاءات

- تتراوح المدة التي تعطى الاستشاريون لإعداد وتقديم عطاءاتهم بين أربعة أسابيع وثلاثة شهور حسب طبيعة المهمة المطلوبة، وقد تحتاج الشركات الاستشارية خلال هذه المدة إلى طلب بعض الإيضاحات، وعلى العميل توفير هذه الإيضاحات كتابة على أن يرسل نسخ إلى كل الشركات الموجودة في القائمة القصيرة والراغبين في التقدم.



■ ويمكن للعميل تمديد تاريخ غلق تسليم العطاءات في حالة الضرورة. ويجب على الاستشاري تقديم كل من العرض الفني والعرض المالي معا في نفس الوقت. ولضمان النزاهة والسلامة تقدم العروض الفنية والمالية في ظرفين منفصلين ومغلقين. وبعد انتهاء المهلة المحددة للاستلام لا تقبل عطاءات وترد إلى صاحبها بدون فتحها.

تقييم العطاءات (7) Evaluation of Proposals

- يتم تقييم العروض على مرحلتين، الأولى تختص بالنوعية والجودة (التقييم الفني)، والثانية تختص بالتكلفة (التقييم المالي)، وينبغي أن يتم الانتهاء من التقييم الفني، ثم فتح العروض المالية وإجراء التقييم المالي لها.

■ ويتم التقييم الفني بواسطة لجنة (تضم ثلاثة أفراد أو أكثر من المتخصصين)، وفق معايير أهمها:

- تجارب الاستشاري السابقة ذات العلاقة بالمهمة.
- نوعية وجودة أسلوب التنفيذ المقترح.
- مؤهلات وخبرة فريق العمل الأساسي المقترح للمهمة.
- نقل التكنولوجيا والمعرفة.
- مدى مشاركة العاملين والخبراء المحليين في الفريق المقترح لتنفيذ المهمة.



- وينبغي إعطاء كل معيار أو مؤشر نقاط من 1 إلى 100 تعكس درجة اهتمام وتركيز العميل لكل معيار، ثم يتم الترجيح للحصول على النتيجة النهائية للتقييم، ونذكر النقاط التالية على سبيل التوضيح:



5 - 10 نقاط	خبرة الاستشاري السابقة
20 - 50 نقطة	أسلوب وطريقة التنفيذ
30 - 60 نقطة	الخبراء الأساسيين بالفريق
0 - 10 نقاط	نقل المعرفة والتكنولوجيا
0 - 10 نقاط	مشاركة الخبراء المحليين
100 نقطة	المجموع

■ وعادة تجزأ المؤشرات الرئيسية إلى مؤشرات ثانوية. وينبغي للعميل التركيز على المعايير الأهم بالنسبة لموضوع الاستشارة، والتأكد من كل المستندات المؤيدة لعرض الاستشاري.

■ كما يجب على العميل تقييم كل العروض في ضوء تطابقها مع بنود الاختصاص (TOR). ويعتبر العرض غير مرض وغير مقبول ويتم رفضه إذا لم يستوفى الجوانب والشروط الواردة بنود الاختصاص.



■ ويقوم العميل بإعداد تقرير بجودة كافة العروض المقدمة المستوفاة للشروط، يتضمن نتيجة التقييم الفني ووصف نقاط القوة والضعف في كل عرض. ويجب الاحتفاظ بوثائق التقييم حتى الانتهاء من المشروع وإعداد الحسابات الختامية له، وذلك تحسبا لأي معارضات.

■ ويتم إجراء التقييم المالي بعد الانتهاء من التقييم الفني، ويخطر العميل الاستشاريون الذين لم تقبل عروضهم الفنية بأن مظاريف عروضهم المالية سوف ترسل لهم مغلقة دون النظر إليها وذلك بعد الانتهاء من عملية الاختيار النهائي.

■ كما يتم إخطار الاستشاريون الذين قبلت عروضهم الفنية بالتاريخ والوقت المحدد لفتح عروضهم المالية، وبحيث يكون هذا التاريخ بعد أسبوعين على الأقل من تاريخ إخطارهم كتابيا.



- وينبغي فتح العروض المالية في حضور الاستشاريين أو من يمثلهم. ويتم إعداد محضر للاجتماع الخاص بفتح العروض المالية في العلن.

- وينبغي تدقيق العروض المالية ومراجعتها لغرض تصويب أي أخطاء رياضية، وتحويل كافة التكاليف الواردة في كافة العروض إلى عملة واحدة لإجراء المقارنات بين العروض المقبولة.
- ويقتضى التقييم استبعاد الضرائب المحلية من التكلفة. ويمنح العرض المالي الأقل تكلفة درجة 100 والعروض الأخرى تمنح درجات تناسب مع التكلفة المقترحة في كل عرض.

- يتم الوصول إلى التقييم الكلي للعروض، أي التقدير الذي يعكس التقييم الفني والتقييم المالي معاً، بإضافة إجمالي الوزن النسبي للتقييم الفني إلى إجمالي الوزن النسبي للتقييم المالي.
- وعادة تعطى الأهمية النسبية للتقييم الفني حوالي 70 إلى 80 في المائة من إجمالي التقييم ويعطى التقييم المالي النسبة المئوية المكملة.



- وينبغي توضيح الأوزان النسبية المقترحة للتقييم الفني والمالي في طلب تقديم العطاء (RFP) Request For Proposal .
- والشركة الاستشارية التي تحصل على أعلى الدرجات تستدعى للمفاوضات على المناقصة والتعاقد .

■ وتتضمن المفاوضات مناقشة بنود الاختصاص TOR بالتفصيل، والاتفاق بوضوح على أسلوب وطريقة التنفيذ والعمالة والشروط الخاصة للعقد .

■ ويجب ألا تغير هذه المناقشات بصورة أساسية جوهرية بنود الاختصاص الأصلية أو شروط العقد ولا جودة المنتج النهائي أو تكلفته، كما لا يقبل إنقاص الأعمال بشكل كبير لتواكب الميزانية المتاحة .



- وإذا حدث أن الشركة التي وقع عليها الاختيار غيرت من الخبراء الأساسيين المذكورين في العرض، فإنه يمكن للعميل اعتبار هذه الشركة غير مؤهلة للمهمة، ويتفاوض العميل مع الاستشاري التالي في الترتيب.

■ وتتضمن المفاوضات المالية إيضاحات عن الضرائب المستحقة على الاستشاري وكيفية معالجتها في العقد. ويجب عدم التفاوض على معدلات أتعاب الخبراء (مثلاً رجل/ شهر) طالما أن هذه كانت من ضمن مؤشرات الاختيار في عروض التكلفة ما لم يكن هناك أسباب استثنائية.



■ وإذا فشلت المفاوضات في قبول التعاقد، يقوم العميل بإيقاف عملية المفاوضات ويدعوا الاستشاري التالي في الترتيب للتفاوض. وينبغي للعميل إخطار الشركات الأخرى التي كانت على القائمة القصيرة بأنهم لم يتم اختيارهم مع توضيح الأسباب.



طرق أخرى لاختيار الاستشاريين:

- هناك طرق أخرى، غير طريقة التقييم الفني والمالي معاً، وقد يلجأ إليها العميل لاختيار الاستشاري تحت ظروف معينة، منها:

■ الاختيار على أساس التقييم الفني فقط، إذا كانت المهام المطلوب إنجازها معقدة أو يصعب معها تحديد بنود الاختصاص TOR بوضوح.

■ الاختيار تحت ميزانية ثابتة، وذلك عندما تكون الميزانية محددة وكانت المهمة المطلوب إنجازها بسيطة ويمكن تحديدها بدقة. وفي هذه الحالة يشير طلب التقدم للمناقصة RFP إلى الميزانية المحددة ويطلب من الاستشاريون التقدم بأفضل عروضهم الفنية في ظروف منفصلة في حدود الميزانية.

- الاختيار بطريقة أقل التكاليف، وتعتبر هذه الطريقة مناسبة للمهام العادية البسيطة (مثل الحسابات الختامية للمشروع، والتصميم الهندسي لأعمال عادية، ...).
- طريقة الاختيار على أساس مؤهلات الاستشاري، وتستخدم هذه الطريقة في المهام الاستشارية أو المشاريع الصغيرة ولا يكون هناك مبرر لإعداد تقييم على أساس التنافسية.



مجالات الخدمات الاستشارية:

1- دراسات ما قبل الجدوى Pre-Feasibility Study:

- وتتضمن تعريف وتوصيف المشروع، ودراسة البدائل، وتصورات موقع المشروع، والدراسة التسويقية الأولية، والتقرير الفني للمشروع، والرسومات الكروكية، تقدير مبدئي للتكاليف.

-2- دراسة الجدوى Feasibility Study:

- وتتضمن دراسة تفصيلية حول البدائل، ودراسة الجدوى التسويقية، الجدوى الفنية ومتطلبات المشروع، والتصور العام للمشروع ورسوماته، رسومات تفصيلية للعناصر المهمة للمشروع، تقدير التكاليف بالتفصيل المناسب، والجدوى المالية والاقتصادية للمشروع.

3- تقرير المشروع Project Report:

- يحتوى تفاصيل المتطلبات المبدئية لتنفيذ المشروع، منها تفاصيل عن الموقع، اختبارات التربة، جيولوجية وهيدروليكية الموقع، العوامل البيئية، نوع ومكونات عناصر التشييد والبناء وغيرها. ويجب تضمين هذا التقدير العناصر التالية:



■ تقرير فني يحتوى كل التحليلات والحسابات والتقديرات ذات العلاقة
بالمشروع.

■ رسومات المشروع Layout

■ تقدير للتكاليف يعتمد على جداول الكميات.



4- تقرير تفصيلي للمشروع Detailed Project Report:

- وهو تقرير مكمل للتقرير السابق، ويتضمن بالتفصيل الحسابات الأساسية والضرورية، وكذلك التحليلات (مثل الضغوط والأحمال، ..) كما يتضمن الرسومات التفصيلية للتنفيذ، مع قائمة بالمواد اللازمة للمشروع.



5- المواصفات الفنية ووثائق طرح العطاءات Specifications and

:Tender Documents

- وتتضمن إعداد جميع المواصفات الفنية للأعمال المطلوبة، ووثائق طرح العطاءات والمناقصات، والإعلان عن المناقصة، وتحليل العروض، والتوصيات بالترسية، وإعداد وثائق العقود.

6- الإشراف على موقع المشروع Site Supervision:

- ويتضمن الإشراف المستمر على الموقع، ويشمل ذلك:
- تنفيذ وإعداد بيانات الحصر (المسوحات).
- الإشراف والتنسيق ومراقبة المقاولين.
- الفحص والموافقة على مواد التشييد والبناء والإمدادات المختلفة.
- إجراء الاختبارات على المواد والمشاركة في قبول الاختبارات.
- تحديد وقياس الكميات.



- تنظيم المدفوعات للمقاولين .
- إعداد تقارير عن الأعمال والموقف المالي وبرنامج التشييد .
- إجراءات السلامة والصحة .
- إعداد المعلومات عن مطابقة الرسوم للتنفيذ .
- إعداد الحسابات المرحلية والنهائية للمشروع .
- الإشراف على أعمال التأمين وضمانات المشروع .

-7- إدارة المشروع Project Management:

- يتضمن ذلك الإشراف العام لضمان تنفيذ أعمال التشييد في أوقاتها المحددة سلفاً، وذلك من بداية التعاقد وحتى انتهاء وقبول الأعمال وإخلاء طرف المقاول. ويشمل ذلك:
- التفتيش الدوري للموقع والتشاور مع الأفراد ذات العلاقة.
- تقييم التقدم في الأعمال.
- تحليل ما يحدث في الموقع، واتخاذ القرارات المناسبة.



- الإشراف والتنسيق على تنفيذ الأعمال.
- تدقيق الحسابات والمدفوعات والفواتير.
- التأكد من مطابقة التنفيذ مع المواصفات الفنية المحددة.
- إعداد وتقديم الحسابات الختامية للتكاليف، ومقارنة التكاليف الفعلية مع تقديرات التكاليف الأساسية.



8- مراجعة الرسومات على التنفيذ النهائي للمشروع:

- وهي من المهام الأساسية التي تسند إلى المكتب الاستشاري.



التكلفة النسبية للخدمات الاستشارية:

■ تتراوح تكلفة الاستشاري لتنفيذ الأعمال كنسبة من إجمالي الخدمات

الاستشارية على النحو التالي:



دراسة ما قبل الجدوى	2 %
دراسة الجدوى	4 %
تقرير المشروع	20 %
تقرير تفصيلي للمشروع	24 %
المواصفات وطرح العطاءات	4 %
الإشراف على موقع المشروع	30 %
إدارة المشروع	12 %
مراجعة الرسومات النهائية مع التنفيذ	4 %
إجمالي الخدمات الاستشارية	100 %