إدارة العقـــود.

Contracts Management.

الجزء الثامن: التضخم وتقلبات السوق.

د. م. وليد بركات

2025 - 07

المحتويات

مقدمـــــة..... 2

التعاريف الفنية والنظامية..... 2

الأطر النظامية والتشريعية..... 3

الآثار التعاقدية للتضخم وتقلبات السوق..... 5

آليات الإثبات المقبولة نظامًا..... 6

معادلة تقدير التغير في الأسعار..... 6

إدارة المخاطر المرتبطة بالتضخم وتقلبات السوق..... 7

من آراء الخبراء..... 9

أفضل الممارسات في التعامل مع التضخم وتقلبات السوق..... 10

نماذج وتطبيقات العملية..... 11

الدروس العملية المستفادة من العقود والمشاريع السابقة..... 11

توصيات مقترحة..... 12

خاتماً..... 12

مراجع ومصادر الدراسة..... 12

مقدمـــــة.

في ظل المتغيرات الاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت مسألة التضخم وتقلبات السوق من أبرز التحديات التي تواجه الأطراف المتعاقدة، لا سيما في العقود الهندسية طويلة الأمد.

ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في الدول النامية والاقتصادات المفتوحة كالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، حيث تؤثر التحولات في أسعار المواد والسلع، وتقلبات أسعار العملات، وتغيّر السياسات الجمركية والضريبية على سير المشاريع، وكفاءة الإنفاق، وتحقيق الجدوى الاقتصادية.

إن العقود الحكومية تخضع لإطار نظامي وتنظيمي دقيق يستهدف حماية المال العام وتحقيق أعلى درجات الكفاءة والشفافية.

ومع صدور التعديلات الأخيرة على نظام المنافسات والمشتريات الحكومية السعودي ولائحته التنفيذية، وكذلك التحديثات التي لحقت بنماذج العقود وكراسات الشروط، أضحى من الضروري التعمق في فهم كيفية التعامل مع آثار التضخم والتقلبات السوقية، وفق هذه المرجعيات، وبالمقارنة مع القوانين والنماذج العالمية (FIDIC- البنك الدولي)، والقانون المدني وقانون المناقصات المصري.

تستعرض هذه الدراسة، بمنهجية تحليلية ومهنية، سبل التعامل مع هذه الظواهر المالية وآثارها التعاقدية، بما في ذلك التعريفات الدقيقة، والشروط النظامية لاعتبار التضخم ظرفاً مبرراً لتعديل الأسعار، والآليات العملية والنظامية لإثباته، وأفضل الممارسات العالمية المتبعة، مع التوصيات المناسبة للجهات الحكومية والمنفذين.

التعاريف الفنية والنظامية

1. تعريف التضخم (Inflation):
هو الارتفاع المستمر في المستوى العام لأسعار السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة، ما يؤدي إلى انخفاض القوة الشرائية للعملة.
2. تعريف تقلبات السوق (Market Volatility):
هي التغير السريع وغير المتوقع في أسعار المواد أو الخدمات نتيجة لعوامل اقتصادية أو سياسية أو تشريعية، وقد تكون ارتفاعًا أو انخفاضًا.
3. شروط تحقق التضخم أو التقلب المؤثر تعاقديًا:

- أن يكون التغير جوهريًا (Substantial Change).
- أن يكون غير متوقع وقت التعاقد.
- ألا يكون المتعاقد قد تسبب فيه أو يمكنه تفاديه باتخاذ تدابير اعتيادية.
- أن يؤثر مباشرة على تنفيذ العقد أو الالتزامات المالية للمتعاقد.

الأطر النظامية والتشريعية

ولمواجهة هذا التحدي، عملت الأنظمة الوطنية والدولية على سن أدوات تنظيمية وآليات مرجعية تتعامل باحترافية مع حالات التضخم والتغير السعري.

وقد وضع نظام المنافسات والمشتريات الحكومية السعودي أسسًا واضحة للتعامل مع هذه المتغيرات، أبرزها ما ورد في المادة 68، والمادة 69 من النظام، والمادة 113 من اللائحة التنفيذية، بالإضافة إلى النماذج المعتمدة من مركز تحقيق كفاءة الإنفاق (EXPRO) ودليل إدارة المشاريع البلدية (PDM) .

1. في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية السعودي:

- المادة 68 من نظام المنافسات والمشتريات الحكومية نصّت على أنه:

"لا يجوز تعديل أسعار العقود أو الاتفاقيات الإطارية بالزيادة أو النقص إلا في الحالات الآتية:

1. تغير أسعار المواد أو الخدمات الرئيسة الداخلة في بنود المنافسة والتي تحددها اللائحة.
2. تعديل التعرفة الجمركية أو الرسوم أو الضرائب.
3. إذا حصلت أثناء تنفيذ العقد صعوبات مادية لم يكن بالإمكان توقعها.

توضح اللائحة الشروط والإجراءات اللازمة لتطبيق حكم هذه المادة.

- المادة 69 من نظام المنافسات والمشتريات الحكومية نصّت على أنه:

" للجهة الحكومية -في حدود احتياجاتها الفعلية- إصدار أوامر تغيير بالزيادة في العقد بما لا يتجاوز (10 %) من قيمته، ولها إصدار أوامر تغيير بالتخفيض بما لا يتجاوز (20 %) من قيمته، وفقاً لما توضحه اللائحة".

- المادة 113 من اللائحة التنفيذية فصّلت الإجراءات النظامية لتفعيل هذه المادة، على النحو الآتي:

فيما عدا عقود هامش الربح المحدد، يتم تعديل أسعار العقد في الحالات المحددة بموجب المادة (الثامنة والستين) من النظام بالزيادة أو النقص وفقاً للأحكام الآتية:
أولًا: يتم التعويض في حال تعديل التعرفة الجمركية أو الرسوم أو الضرائب أو المواد أو الخدمات المسعرة رسمياً بالزيادة -بعد تاريخ تقديم العرض- مع مراعاة ما يلي:
1- أن يثبت المتعاقد أنه دفع التعرفة الجمركية أو الرسوم أو الضرائب أو المواد أو الخدمات المسعرة رسمياً على أساس الفئات المعدلة بالزيادة نتيجة توريده مواد مخصصة لأعمال العقد.
2- ألّا يكون تعديل التعرفة الجمركية أو الرسوم أو الضرائب أو المواد أو الخدمات المسعرة رسمياً قد صدر بعد انتهاء المدة المحددة لتنفيذ العقد.
3- ألّا يكون تحمل المتعاقد لها نتيجة لتأخره في التنفيذ، إلّا إذا اثبت أن التأخير كان بسبب خارج عن إرادته.
وفي جميع الأحوال، يخصم من المتعاقد مقدار الفرق في الرسوم أو الضرائب أو المواد أو الخدمات المسعرة رسمياً بعد تخفيضها؛ مالم يثبت المتعاقد أنه أداها على أساس الفئات قبل التعديل.

ثانياً: يتم التعويض عن زيادة أسعار المواد الأولية كالإسمنت أو الحديد أو الإسفلت أو الخرسانة الجاهزة أو الأخشاب أو الأنابيب أو الكابلات، أو أي مواد أولية أخرى يتم تحديدها من الوزارة أو بالاتفاق معها؛ وفقاً للشروط الآتية:

1- أن يكون التغير في الأسعار واقعاً بعد تاريخ تقديم المتعاقد لعرضه.
2- ألّا يكون سبب ذلك عائدًا إلى التأخر في التنفيذ لأسباب تعود إلى المتعاقد.
3- لا ينظر في تعديل أسعار البنود إلّا فيما يتجاوز فيه تغير الأسعار في السوق للبند الواحد انخفاضاً أو ارتفاعاً ما نسبته (10 %)، وفقاً للمؤشرات السعرية التي تصدر عن الجهة ذات الاختصاص.
4- أن يترتب على التغير في الأسعار ارتفاعاً في تكلفة العقد بنسبة تزيد على (3%) من قيمته الإجمالية.
5- يحسم من المتعاقد مقدار الفرق في أسعار المواد الأولية المحددة بموجب البند (ثانياً) من هذه المادة إذا انخفضت وفقاً للنسب والشروط المشار إليها في التعويض عن الزيادة.

ثالثاً : إجراءات النظر في التعويض:

1- على المتعاقد إذا رأى أحقيته بأي تعويض مالي في الحالات المشار إليها في المادة (الثامنة والستين) من النظام، أن يتقدم بمطالبته مدعومة بالمستندات والإثباتات اللازمة إلى الاستشاري أو إلى الجهة الحكومية مباشرةً في المشاريع التي لا تستلزم وجود استشاري، وذلك خال مدة لا تتجاوز (ستين) يوماً من حدوث الواقعة.
2- يقوم الاستشاري بدراسة مطالبة المتعاقد خال مدة لا تتجاوز (واحد وعشرين) يوماً من تاريخ تلقيه المطالبة مكتملةً، ويرفع تقريرًا بذلك إلى الجهة الحكومية.
3- تقوم الجهة الحكومية بعد تلقيها تقرير الاستشاري أو مطالبة المتعاقد بدراسة طلب المتعاقد بالتعويض من النواحي الفنية والمالية والقانونية، ثم عرض التقرير أو المطالبة ونتائج الدراسة على لجنة فحص العروض لإصدار التوصية اللازمة خلال مدة لا تتجاوز (خمسة وأربعين) يوماً من تاريخ تلقيها التقرير أو المطالبة.
4- تقوم الجهة الحكومية برفع محضر لجنة فحص العروض بعد اعتماده من رئيس الجهة مشفوعاً بالمستندات المتعلقة بالمطالبة إلى اللجنة المنصوص عليها في المادة (السادسة والثمانين) من النظام، للنظر في استحقاق المقاول للتعويض وإصدار القرار اللازم بهذا الشأن خلال مدة لا تتجاوز (خمسة وأربعين) يوماً من تاريخ تلقيها المطالبة مكتملة.
5- يجب ألّا يتجاوز ما تدفعه الجهة الحكومية للمتعاقد من تعويضات بموجب هذه المادة ما نسبته (20%) من القيمة الإجمالية للعقد، على أن تدفع تلك التعويضات من قبل الجهة الحكومية مباشرة. وعلى المتعاقد التقدم إلى المحكمة الإدارية للمطالبة بما يزيد عن النسبة المحددة في هذه الفقرة من تعويضات.
6- لا يجوز للجهة الحكومية النظر في التعويض عن أي مطالبات يتقدم المتعاقد بها خلاف ما نصت عليه المادة (الثامنة والستون) من النظام.

- النماذج المستخدمة:

– نموذج طلب تعديل الأسعار (EXPRO-FR-78) .

- نموذج تحليل الأثر المالي (EXPRO-FM-22) .
- نموذج مقارنة أسعار وتوثيق التغيرات (PDM/PRC/19) .

2. القانون المدني وقانون المناقصات المصري:

- المادة 147 مدني تؤسس لنظرية الظروف الطارئة، وتنص على:

"إذا طرأت حوادث استثنائية غير متوقعة... جاز للقاضي أن يُنقص الالتزام إلى الحد المعقول".

- المادة 51 من قانون المناقصات المصري رقم 182 لسنة 2018، تتيح للجهات التعديل في الأسعار التعاقدية إذا ثبت ارتفاع غير متوقع في التكلفة، بشرط اعتماد وزارة المالية.

3. عقود الفيديك (FIDIC) :

بالرجوع إلى الكتاب الأحمر (Red Book) لعقود الفيديك، وهو النموذج المعتمد لأعمال الهندسة المدنية التي تشمل التصميم من قبل صاحب العمل، نجد ما يلي:

- البند 13.7 : يتعلق بتعديل الأسعار عند حدوث تغييرات في القوانين أو الأنظمة الضريبية أو الجمركية تؤثر على تكلفة الأعمال.
- البند 20.1 :يجيز للمقاول تقديم مطالبة رسمية للمهندس في حال طرأت ظروف غير متوقعة أثرت جوهريًا على التكلفة، شريطة إثبات الضرر.

4. المرجعيات الدولية الأخرى:

- البنك الدولي يستخدم نظام "Price Adjustment Formulae" وفق نماذج قابلة للتحديث نصف سنوي.
- بعض النماذج الآسيوية والإفريقية تسمح بربط الأسعار بمؤشر دولي معتمد مثل مؤشر بلومبرغ للسلع.

الآثار التعاقدية للتضخم وتقلبات السوق

- تعديل قيمة العقد.
- تمديد المدة.

- إمكانية طلب تعويض.
- اللجوء لفسخ العقد في حال فقدان التوازن المالي بشكل دائم.

آليات الإثبات المقبولة نظامًا

- تقديم تقارير رسمية من:
  - هيئة الإحصاء أو البنك المركزي (كمصدر لمؤشر التضخم).
  - هيئة المحتوى المحلي أو EXPRO لتغير أسعار السوق.
  - تقارير موثقة من الغرف التجارية أو هيئات المقاولين.
- تقديم تحليل مالي يقارن بين الأسعار التقديرية والأسعار الفعلية.
- تقديم عقود توريد/مشتريات تُظهر التغير.

معادلة تقدير التغير في الأسعار

تستخدم بعض الجهات الحكومية والمعايير الدولية المعادلة الآتية كأساس لحساب التغير السعري:

قيمة التعديل = (قيمة البند الأصلية × نسبة التغير في المؤشر × عدد الأشهر منذ بداية العقد) ÷ 12

مع مراعاة:

- تحديد مؤشر سعري معتمد (مثل مؤشر أسعار الحديد أو الإسفلت).
- استخدام وزن نسبي للبند في العقد إذا كانت المعادلة مركبة.
- اعتماد فترة الأساس المرجعية (Base Date) وفق وثائق العقد.
- مراجعة دورية للعقود طويلة الأمد (كل 6 أشهر مثلاً).

نموذج رقمي تطبيقي:

إذا كانت قيمة بند توريد الحديد = 5,000,000 ريال، وتغير المؤشر الرسمي للحديد بنسبة 15% خلال 8 أشهر من بداية العقد:

- قيمة التعديل = (5,000,000 × 0.15 × 8) ÷ 12 = 500,000 ريال تقريبًا.

إدارة المخاطر المرتبطة بالتضخم وتقلبات السوق

إدارة المخاطر الناتجة عن التضخم وتقلبات السوق تتطلب مقاربة احترافية تستند إلى أدوات تحليل استباقية وآليات تنفيذ مرنة ومتكاملة. ولا يكفي أن نرصد المخاطر، بل يجب أن نُحسن التعامل معها بمنهج علمي يربط بين التشخيص والمعالجة.

وتنقسم المخاطر إلى فئتين رئيسيتين:

- مخاطر داخلية (مثل ضعف إعداد العقود أو غياب بنود المراجعة).
- مخاطر خارجية (مثل تغير أسعار المواد عالميًا أو القرارات الحكومية المفاجئة).

ويمكن دراسة وتحليل المخاطر المرتبطة بالتضخم وتقلبات السوق كالتالي:

1. نقاط القوة المتاحة:

- الأطر النظامية الحديثة التي تتيح تعديل الأسعار (مثل المادتين 68 و69 من نظام المنافسات).
- توافر نماذج رسمية من EXPRO و PDMللتحليل المالي وتوثيق التغيرات.
- نمو وعي الجهات الحكومية بضرورة توثيق المؤشرات السعرية وتحديث العقود.

كيفية تعظيم نقاط القوة:

- تفعيل دور إدارات العقود والمراجعة الداخلية في مراقبة الأسعار بشكل دوري.
- تطوير قواعد بيانات سعرية داخلية تستند إلى بيانات رسمية ومحدثة.
- تشجيع فرق العمل على استخدام النماذج النظامية بشكل استباقي وليس بعد وقوع الأزمة.

2. نقاط الضعف:

- ضعف التنسيق بين الإدارات القانونية والفنية والمالية.
- بطء الاستجابة في معالجة المطالبات المالية.
- نقص التدريب المتخصص في تحليل التغيرات السوقية.

كيفية تقليل آثار نقاط الضعف:

- عقد ورش عمل مشتركة بين الإدارات المعنية لزيادة الفهم المشترك.
- إعداد دلائل إجرائية واضحة لكيفية معالجة طلبات تعديل الأسعار.
- إدراج التحليل المالي ضمن التقارير الدورية للمشاريع.

3. التحديات:

- تباين المؤشرات السعرية وغياب قاعدة بيانات مركزية محدثة.

- التفسير المحدود أو الخاطئ لبعض مواد النظام.
- مقاومة بعض الجهات للتعديل المالي بدافع الحذر الرقابي.

كيفية مجابهة هذه التحديات:

- العمل على توحيد مصادر المؤشرات السعرية واعتماد مؤشر رسمي من جهة مثل الهيئة العامة للإحصاء.
- إصدار نشرات توضيحية لتفسير مواد النظام واللائحة التنفيذية ذات العلاقة.
- تعزيز الوعي الرقابي بأن الحماية المالية لا تعني التجميد المالي، بل تعني التصحيح المهني المدعوم بالأدلة.

4. الفرص المتاحة:

- تحديث كراسات الشروط والنماذج التعاقدية لتشمل بنود مراجعة الأسعار.
- استثمار التغيرات الاقتصادية لبناء نماذج تعاقدية أكثر مرونة واستدامة.
- استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات السوق وربطها بالعقود.

كيفية زيادة وتفعيل هذه الفرص:

- تشكيل لجان تطوير تعاقدي على مستوى الوزارات والمشروعات الكبرى.
- ربط مؤشرات أداء المشاريع بمدى مرونة العقود وقدرتها على الاستجابة للتغيرات.
- عقد شراكات معرفية مع مراكز الأبحاث والمؤسسات الدولية.

5. العوائق المحتملة:

- عدم توافر بيانات دقيقة عن الأسعار السابقة.
- رفض هيئة كفاءة الإنفاق للتعديل لعدم كفاية المبررات الفنية.
- اختلاف التقديرات بين المقاول والجهة الحكومية.

أفضل طرق التغلب على هذه العوائق:

- إعداد تقارير مقارنة دقيقة بين الأسعار التقديرية والأسعار الفعلية.
- استخدام مراجع أسعار رسمية (كالهيئة العامة للإحصاء).
- تشكيل لجان دائمة لمراجعة الأسعار برئاسة ممثل فني ومالي وقانوني.
- توثيق المراسلات والمطالبات والقرارات في حينها.
- توفير تدريب دوري لموظفي إدارة العقود حول أدوات التعامل مع التضخم.

6. محاذير يجب الانتباه لها:

- عدم استخدام بند مراجعة الأسعار كأداة تعويض دون تحقق الشروط النظامية.

- التأكد من أن التغيير السعري لا يعود إلى خطأ تقديري أو ضعف في إعداد العرض.
- توثيق كل مراحل المطالبة والردود والنماذج بدقة وتوقيع الأطراف المعنية.

7. الأثر المالي لتأخر المعالجة :

إن تأخر الجهات في دراسة المطالبات أو البت فيها يؤدي غالبًا إلى:

- تراكم فروقات مالية يصعب تغطيتها لاحقًا.
- خلق فجوة تمويلية تؤدي إلى تعثر أو تأخر التنفيذ.
- فقدان ثقة القطاع الخاص في التعاقدات الحكومية طويلة الأجل.

إن النجاح في إدارة مخاطر التضخم وتقلبات السوق لا يعتمد فقط على توفر اللوائح أو النماذج، بل يتطلب بيئة مؤسسية واعية، وفرق عمل مؤهلة، وتكاملاً بين التحليل المالي والفني والقانوني. فكل فرصة تضيع بسبب ضعف التنسيق، وكل تحدٍ يُواجه دون أدوات واضحة، قد يتحول إلى عبء مالي وزمني على المشروع. إن تحقيق المرونة المؤسسية، والتعامل الاستباقي مع المتغيرات، يمثلان حجر الزاوية في أي منظومة تعاقدية ناجحة تتطلع إلى حماية مصالح الدولة وضمان حقوق المتعاقدين.

من آراء الخبراء

في عالم العقود والمشاريع المتقلب، يصبح لصوت الخبرة قيمة مضاعفة، حيث يشكل رأي المختصين مرآة للواقع وتوجيهًا للسياسات. لذلك من المهم استعراض ما طرحه أبرز المتخصصين في إدارة العقود حول كيفية التعامل مع التضخم وتقلبات السوق.

- الدكتور عمرو الشافعي، أستاذ العقود الدولية (مجلة العقود الدولية، عدد يوليو 2024):

"ينبغي أن تتضمن العقود الحكومية بندًا تفاعليًا لمراجعة الأسعار، مع مؤشرات مرجعية لضبط التنفيذ وتحقيق التوازن المالي للطرفين".

- المستشار عبد الرحمن الخليفي، منتدى الأنظمة السعودية 2025:

"المادتان 68 و69 ليستا بابًا مفتوحًا للمطالبات، بل إجراءات منضبطة يشترط لتحققها توثيق الأثر وتوافر المعيار الفني والمالي للزيادة".

- المهندس فهد العتيبي، عضو اللجنة الوطنية للمقاولين (ندوة غرفة الرياض، مايو 2024):

"تأخر الجهات الحكومية في البت في مطالبات التعديل المالي يزيد من المخاطر ويؤدي إلى تعثرات تنفيذية كان يمكن تجنبها بقرارات أسرع".

- الدكتورة نهى المغربي، باحثة في الحوكمة والتخطيط المالي (مركز دراسات البنية التحتية – القاهرة، 2023):

"الأدلة السعرية الدورية ومؤشرات الأداء المالية يجب أن تكون أدوات إلزامية في تحليل التغيرات السعرية وليس مجرد مرجعيات اختيارية".

- البنك الدولي – تقرير الممارسات الجيدة 2022:

"العقود المستقرة ماليًا تبدأ من تصميم نماذج مرنة تسمح بتعديل الأسعار بشكل تلقائي عند تحقق مؤشرات التضخم النظامية، دون الحاجة لإجراءات طويلة".

تكشف هذه الآراء عن توافق واسع بين المختصين على ضرورة التحديث المستمر للأدوات النظامية، والتكامل بين التحليل الفني والنظامي، وضرورة تعزيز ثقافة التوثيق والمتابعة الدقيقة لتقلبات السوق، ما يعزز كفاءة الاستجابة المؤسسية وشفافية إدارة العقود.

أفضل الممارسات في التعامل مع التضخم وتقلبات السوق

لا يُبنى النجاح في إدارة العقود على النصوص وحدها، بل على الممارسات الذكية التي تُجسد النصوص وتحوّلها إلى واقع. من هنا، نسلط الضوء على أفضل الممارسات التي تبنتها الجهات الرائدة في التعامل مع التضخم.

أفضل الممارسات المتبعة:

- إنشاء قاعدة بيانات سعرية متجددة وربطها بقرارات الترسية والعقود.
- اعتماد مؤشرات سعرية رسمية محلية أو دولية وربطها ببنود العقود.
- تضمين بنود مراجعة الأسعار Price Adjustment Clauses في وثائق الطرح.
- استخدام مراجعات نصف سنوية للعقود طويلة الأجل.
- إشراك إدارة المخاطر والتحليل المالي في تقييم كل عقد.

إن تطبيق أفضل الممارسات لا يقتصر على الاستجابة للتغيرات، بل يمتد إلى بناء نظام تعاقدي مرن واستباقي. وكلما زاد وعي الجهات بتفاصيل هذه الممارسات، زادت قدرتها على التكيف وتقليل الخسائر وتعظيم الكفاءة الاقتصادية.

نماذج وتطبيقات العملية

إن أقوى الحجج ما دعمته التجربة، وأوضح الأدلة ما جسدته التطبيقات الواقعية. ولهذا فإن استعراض حالات عملية لمشاريع تأثرت بالتضخم أو تقلبات السوق، يضيء الطريق للمنفذين وصنّاع القرار.

أمثلة تطبيقية:

الحالة	المرجعية	الإجراء النظامي	المدة	النموذج المستخدم
ارتفاع أسعار الإسفلت	المواد 68 و69 - السعودية	ملحق عقدي	15 يوم	EXPRO-FR-78
تغير سعر الصرف في التوريد الخارجي	FIDIC Red Book - 20.1	مطالبة مالية	خلال 28 يوم	خطاب مطالبة معزز بمستندات
ارتفاع تكلفة الحديد بمصر	المادة 51 من قانون المناقصات	تعديل أسعار بنسب محددة	30 يوم	نموذج مراجعة معتمد من وزارة المالية

تكشف هذه النماذج أن الإطار النظامي متى ما استُخدم بوعي، يمكن أن يكون أداة للإنقاذ لا للعقوبة، وللتحفيز لا للتقييد. والعبرة هنا بمدى مهنية التحليل ودقة التوثيق وسرعة الاستجابة.

الدروس العملية المستفادة من العقود والمشاريع السابقة.

تحمل المشاريع المنفذة بين سطورها تجارب ثمينة، قد لا تُكتب في الأنظمة ولكنها تُحفر في الذاكرة المؤسسية. ويكمن سر التميز في استخلاص هذه الدروس وتوظيفها في تحسين الممارسات التعاقدية.

أبرز الدروس المستفادة:

- العقود الخالية من بنود مراجعة الأسعار معرضة للخلافات والفشل.
- تأخر المطالبة بالتعديل المالي يفقد الجهة والمقاول فرص التوازن.
- تعدد جهات اتخاذ القرار دون تنسيق يؤدي لتعطل التنفيذ.
- غياب المؤشرات السعرية يؤدي إلى ارتجالية القرارات.

تبيّن هذه الدروس أن إدارة العقود لا يجب أن تكتفي بالنص بل أن تتسلح بالتجربة، وأن النجاح المؤسسي يبدأ من القدرة على التعلم والتحسين والتوثيق.

توصيات مقترحة

في ضوء هذا التحليل المستفيض، وتماهيًا مع متطلبات الجهات الحكومية نحو ضبط التكاليف والاستجابة الفعالة لتقلبات السوق، تبرز التوصيات التالية كموجهات عملية واستراتيجية.

1. تضمين بنود مراجعة الأسعار كجزء أساسي من وثائق الطرح.
2. الاعتماد على مؤشرات أسعار معتمدة محليًا ودوليًا.
3. استخدام معادلات قياسية لحساب الأثر المالي.
4. تطوير أدلة عمل موحدة لإدارة مطالبات التعديل السعري.
5. بناء قواعد بيانات سعرية داخلية تساعد في سرعة اتخاذ القرار.
6. توفير التدريب المستمر لموظفي العقود والمشتريات.
7. تطوير نماذج متابعة دورية لتقلبات السوق وربطها بالعقود.
8. تعزيز التنسيق بين الإدارات الفنية والمالية والقانونية في أي مطالبة بالتعديل.

تشكل هذه التوصيات خارطة طريق واقعية لتعزيز مرونة العقود الحكومية، وتحقيق التوازن المالي، ورفع كفاءة الإنفاق، بما يتماشى مع مستهدفات التحول المؤسسي ومبادئ الحوكمة الرشيدة.

خاتماً

تشكل إدارة آثار التضخم وتقلبات السوق تحديًا معقدًا في العقود الحكومية، لكن عند إحاطته بإطار نظامي مرن، ووثائق تعاقدية دقيقة، وفريق مؤهل يطبق أفضل الممارسات، يمكن تحويل هذا التحدي إلى فرصة لتعزيز الكفاءة الاقتصادية والشفافية في التنفيذ. وقد بيّنت هذه الدراسة أن معالجة هذه الظواهر لا تكون بردّ الفعل بل بمنهجية وقائية واستباقية، تبدأ من التخطيط، وتُعزز في التصميم التعاقدي، وتُدار بمرونة أثناء التنفيذ.

مراجع ومصادر الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة متنوعة من الأنظمة والتشريعات والنماذج العقدية والآراء المرجعية والتقارير الدولية والممارسات العملية. وقد تم اختيار هذه المراجع لتغطية الجوانب النظامية والفنية والإجرائية كافة، ولتكون مرجعًا موثوقًا للباحثين والمهنيين في هذا المجال.

أولاً: المراجع النظامية والتشريعية المعتمدة:

1. نظام المنافسات والمشتريات الحكومية السعودي.

2. اللائحة التنفيذية لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية السعودي.
3. نماذج العقود الحكومية المعتمدة (وزارة المالية).
4. نموذج كراسة الشروط والمواصفات العامة (وزارة المالية).
5. قانون المناقصات والمزايدات المصري رقم 182 لسنة 2018.
6. القانون المدني المصري رقم 131 لسنة 1948 – وفق أحدث تعديلاته حتى 2023.
7. FIDIC Red Book 2017 – Conditions of Contract for Construction (for Building and Engineering Works Designed by the Employer).
8. تقرير البنك الدولي – Good Practices in Public Procurement under Inflationary Conditions – 2022.

ثانيًا: المراجع المؤسسية والتنظيمية:

1. دليل مركز تحقيق كفاءة الإنفاق (EXPRO) بشأن تعديل الأسعار – إصدار 2023.
2. دليل إدارة المشاريع البلدية – (PDM) وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان – الإصدار الثالث.
3. تقارير الهيئة العامة للإحصاء السعودية بشأن مؤشرات أسعار المواد والسلع – 2022–2024.

ثالثًا: الآراء المرجعية والمقالات التحليلية:

1. الشافعي، عمرو. "إعادة التوازن المالي في العقود الحكومية تحت تأثير التضخم" – مجلة العقود الدولية، عدد يوليو 2024.
2. الخليفي، عبد الرحمن. "منهجية تفسير المواد 68 و69 من نظام المنافسات" – ورقة عمل مقدمة في منتدى الأنظمة السعودية، الرياض 2025.
3. العتيبي، فهد. "التضخم وتعثر المشاريع: الأسباب والحلول" – ندوة غرفة الرياض، مايو 2024.
4. المغربي، نهى. "أدلة الأسعار والمؤشرات في ظل الأزمات الاقتصادية" – مركز دراسات البنية التحتية – القاهرة، 2023.

رابعًا: مراجع إضافية:

1. OECD (2021), "Strategic Public Procurement in Times of Crisis".
2. UNCITRAL Model Law on Public Procurement (2011 Edition).
3. مجلة FIDIC Contracts Quarterly – الإصدارات المتعلقة بالظروف الطارئة وتعديلات الأسعار.
4. منشورات وزارة المالية السعودية حول تحديث نماذج العقود وكراسات الشروط.

إن الإحاطة الشاملة بموضوع التعامل مع التضخم وتقلبات السوق تتطلب مزيجًا من المعرفة النظامية، والخبرة العملية، والاطلاع المقارن على التجارب الدولية. وتعد هذه المراجع نقطة انطلاق موثوقة لكل من يرغب في التوسع بالبحث أو تطوير إجراءات مؤسسته التعاقدية، بما يضمن التوازن المالي والاستجابة الذكية للمتغيرات.