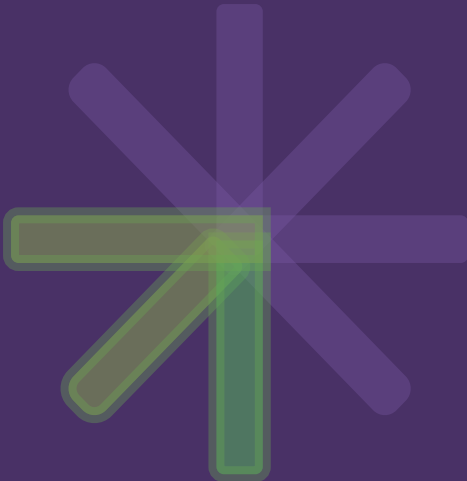


# دورة حوكمة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص: المخاطر وإعادة التوازن والإنهاء

25 يناير – 5 فبراير 2027

الدار البيضاء





## دورة حوكمة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص: المخاطر وإعادة التوازن والإنهاء

المرجع: 18997\_251 التاريخ: 25 يناير – 5 فبراير 2027 المكان: الدار البيضاء الرسوم: GBP 7200

### ملخص البرنامج

حوكمة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص محور دورة تدريبية تمتد 10 أيام بمستوى متقدم لكبار المسؤولين والرعاة وقيادات العقود، ويخرج منها كل مشارك بخطة حوكمة لعقد شراكة قائم أو مخطط له. فالعقود طويلة الأمد تتعثر حين يضعف الإشراف وتعاود فتح شروطها دون انضباط. ويتدرج البرنامج من توزيع المخاطر وقواعد الدفع، مروراً بالتفاوض والتغيير وإعادة التفاوض، إلى المنازعات والخروج. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في حوكمة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

### المبررات المؤسسية

قد يربط عقد الشراكة الجهة العامة عشرين عاماً أو أكثر، ومع ذلك تديره جهات كثيرة كمشروع ينتهي بالتوقيع. وحين تضعف المتابعة يتراجع مستوى الخدمة دون أن يلاحظ، وحين يترك التغيير بلا ضبط تعود كلفته إلى المال العام. أما الجهات التي تحكم العقد بوصفه أداة حية فتحمي قيمة الإنفاق وتبقي الشريك مساعداً.

- مستوى الخدمة قياساً بمواصفات المخرجات: يتحسن حين تقود بيانات المتابعة الخصومات والإجراءات التصحيحية.
- التغيير غير المخطط في كلفة العقد: ينخفض حين يمر التغيير وإعادة التوازن بمسار اعتماد مسعر.
- مدة المنازعات وتصعيدها: تقصر حين تسوي السلاسل الواضحة الخلافات مبكراً.

### المبادئ والأساس المعرفي

- الدليل المرجعي للشراكات بين القطاعين العام والخاص الصادر عن البنك الدولي World Bank PPP Reference Guide: يؤطر معالجته لتوزيع المخاطر وإدارة العقود الجلستين 1 و2.
- إرشادات البنك الدولي في متابعة تنفيذ الشراكات وإدارة مخاطرها: تشكل ممارساتها في المتابعة مرحلة التشغيل في الجلستين 3 و5.
- إرشادات بنك التنمية لأمريكا اللاتينية CAF في تعديل عقود الشراكة وإعادة التفاوض عليها وإعادة التوازن: يبنى على منطقتها في إعادة التوازن عمل التغيير وإعادة التفاوض في الجلستين 6 و7.



## المشاركون المستهدفون

- القيادات المسؤولة عن أداء عقد شراكة طويل الأمد.
- المسؤولون الذين يتفاوضون على الشروط أو التعديلات نيابة عن الجهة العامة.
- رؤساء وحدات إدارة العقود الذين يشرفون على المتابعة والدفع.
- ممثلو الرعاية الذين يديرون العلاقة مع الجهة العامة.
- المستشارون الذين يراجعون الأوامر التعديلية والمطالبات ومواقف المنازعات.

يخدم البرنامج جهات النقل والصحة والطاقة والمياه، ووزارات المالية، والرعاية، وشركات الاستشارات.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تقييم توزيع المخاطر وتحديد التعرض المتبقي على الجهة العامة.
2. سيكون المشاركون قادرين على بناء روتين للمتابعة وتعديل الدفع انطلاقاً من مواصفات المخرجات.
3. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات مواقف التفاوض ومقايضاته في عقد طويل الأمد.
4. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص الحالات التي يخل فيها أمر تعديلي أو مطالبة بالتوازن المالي للعقد.
5. سيكون المشاركون قادرين على تبرير موقف إعادة التفاوض أو إعادة التمويل أمام جهة رقابية.
6. سيكون المشاركون قادرين على تصميم إجراءات المنازعات وحقوق الحلول والخروج بما يحمي استمرار الخدمة.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: أسس حوكمة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص

ما الذي تتحكم فيه الجهة العامة بعد التوقيع، وما الذي أحالته إلى الشريك الخاص؟

- خريطة دورة حياة العقد من الترسية إلى التسليم
- أدوار الجهة العامة وشركة المشروع والممولين
- هيكل الحوكمة وصلاحيات القرار
- مبادئ إدارة العقود في إرشادات البنك الدولي
- مراجعة حالات لإخفاقات الحوكمة

### اليوم 2: قراءة توزيع المخاطر في العقد

أي المخاطر يتحملها كل طرف، وأين يضعف التوزيع؟



- مصفوفة المخاطر ومبادئ التوزيع
- مخاطر الإنشاء والطلب والتوافر
- بنود القوة القاهرة وأحداث الإعفاء
- أحكام التغير في التشريعات
- سجل المخاطر المتبقية على الجهة العامة

### اليوم 3: آليات الدفع ونظم قياس الأداء

كيف يربط العقد الدفع بالإنجاز؟

- هيكل الدفعة الموحدة ودفعات التوافر
- مواصفات المخرجات ومؤشرات الأداء الرئيسية
- نظم الخصم ونقاط الجزاء
- بيانات المتابعة وحقوق التدقيق
- أدوار المصدق المستقل والمستشار الفني

### اليوم 4: استراتيجية التفاوض على شروط العقد

كيف تفاوض على الشروط حين يعتمد الطرفان على بعضهما عقودا طويلة؟

- رسم مواقف التفاوض وتحليل المصالح
- قوة المساومة في علاقة طويلة الأمد
- إعداد تفويض الجهة العامة وخطوطها الحمراء
- مقايضة الشروط وحزم التنازلات
- محاكاة تفاوض مع فريق الراعي

### اليوم 5: إدارة مرحلة التشغيل

كيف يتابع أداء الشريك شهرا بعد شهر؟

- هيكل فريق إدارة العقد ومهاراته
- دورة التقارير ولوحات متابعة الأداء
- معالجة العيوب والصيانة الدورية ومعايير التسليم
- إدارة التواصل مع أصحاب المصلحة
- خطة تدقيق مرحلة التشغيل



## اليوم 6: التغيير والأوامر التعديلية وإعادة التوازن

كيف تسعر الجهة العامة التغيير دون الإخلال بالتوازن المالي للعقد؟

- إجراءات الأوامر التعديلية وطرق التقييم
- تحديث النموذج المالي بعد التغيير
- مبادئ إعادة التوازن المالي
- أحداث التعويض وتمديد المدة
- بوابات الاعتماد للتغييرات الجوهرية

## اليوم 7: إعادة التفاوض وإعادة التمويل

متى تبرر إعادة التفاوض، وكيف تقسم المكاسب؟

- محفزات إعادة التفاوض على العقد
- العروض غير المطلوبة والضغط لإعادة فتح العقد
- آلية تقاسم مكاسب إعادة التمويل
- موافقة الممولين والاتفاقيات المباشرة
- بروتوكول إعادة التفاوض وحفظ السجلات

## اليوم 8: المنازعات وحق الحلول والإنهاء

كيف تسوى الخلافات قبل أن تهدد استمرار الخدمة؟

- سلم تصعيد المنازعات والخبرة الفنية الملزمة
- بنود التحكيم واعتبارات التنفيذ
- حقوق الحلول وفترات معالجة الممولين
- حالات الإنهاء ومعادلات التعويض
- مؤشرات الإنذار المبكر لتعثر الشريك

## اليوم 9: الخروج والتسليم والتجديد

ما الذي يجب تحقيقه عند انتهاء العقد أو تمديدته؟



- شروط التسليم واختبارات العمر المتبقي
- مسح حالة الأصول وصناديق الاحتجاز
- نقل العاملين والبيانات والتراخيص
- خيارات التجديد والتمديد وإعادة الطرح
- سجل الدروس المستفادة للشراكة التالية

## اليوم 10: تطبيق خطة الحوكمة على عقد فعلي

هل خطة الحوكمة جاهزة لعرضها على الجهة المسؤولة عن الاعتماد؟

- تطبيق مصفوفة مخاطر الجلسة 2 على العقد المختار
- اختيار قواعد الدفع من الجلسة 3 على بيانات أداء نموذجية
- تطبيق ضوابط التغيير من الجلسة 6 على أمر تعديلي قائم
- التدريب على خطوات تصعيد المنازعات من الجلسة 8
- إنجاز خطة حوكمة عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص

## المنهجية

يقوم البرنامج على تحليل الحالات ومحاكاة التفاوض، إذ يعمل المشاركون على مقتطفات عقود مجهولة المصدر وتقرير أداء نموذجية ونموذج مالي مبسط، ثم يدافعون عن مواقفهم أمام لجنة رقابية محاكاة. وتستند الأمثلة من عقود النقل والصحة والمرافق.

- نشاط مقترح: مراجعة مجموعة بنود لتوزيع المخاطر لكشف الثغرات.
- نشاط مقترح: تسعير أمر تعديلي واختبار أثره على التوازن المالي.
- نشاط مقترح: التفاوض على بروتوكول لإعادة التفاوض مع فريق راع تمثله مجموعة أخرى.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة حوكمة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص لعقد قائم أو مخطط له. وتتضمن سجلا للمخاطر، وروتينا للمتابعة والدفع، وإجراء للتغيير وإعادة التوازن، وبروتوكولا لإعادة التفاوض، وخطوات للمنازعات والخروج. وتستخدم لإحاطة الجهة المسؤولة عن الاعتماد وتهيئة فريق إدارة العقد.



## الأسئلة الشائعة

### هل يناسب تدريب حوكمة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص المسؤولين الذين لا يملكون خلفية قانونية؟

نعم، فهو بمستوى متقدم لقيادات عقود الشراكة ومديريها، ويفترض خبرة في العقود أو المشاريع لا مؤهلا قانونيا.

### ما المصادر التي يقوم عليها برنامج حوكمة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟

يقوم على إرشادات البنك الدولي في إدارة العقود والمخاطر، وعلى إرشادات بنك التنمية لأمريكا اللاتينية في تعديل عقود الشراكة وإعادة التفاوض وإعادة التوازن.

### كيف تستخدم خطة حوكمة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في العمل؟

تستخدم أساسا عمليا للمتابعة وضبط التغيير ومعالجة المنازعات، وتعرض على الجهة المسؤولة عن الاعتماد قبل أن يتبناها فريق إدارة العقد.

### بم تختلف حوكمة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص عن تمويل المشاريع للشراكات؟

تتناول الحوكمة تشغيل العقد الموقع وتعديله وإنهاءه، بينما يتناول تمويل المشاريع هيكله الدين وقابلية التمويل قبل الإغلاق المالي.