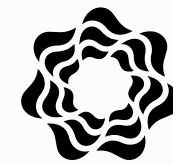


# «مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ونطاق تطبيقاتها في الأردن»

برعاية



## الجلسة الحوارية برعاية



بنك الاتحاد  
Bank al Etihad

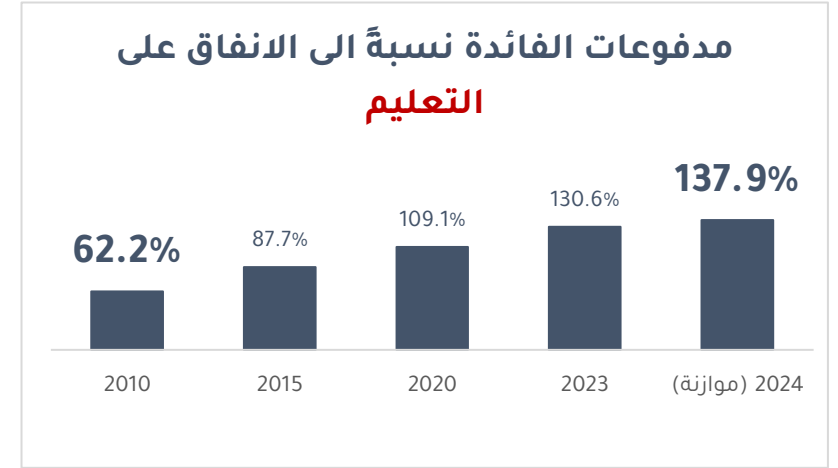
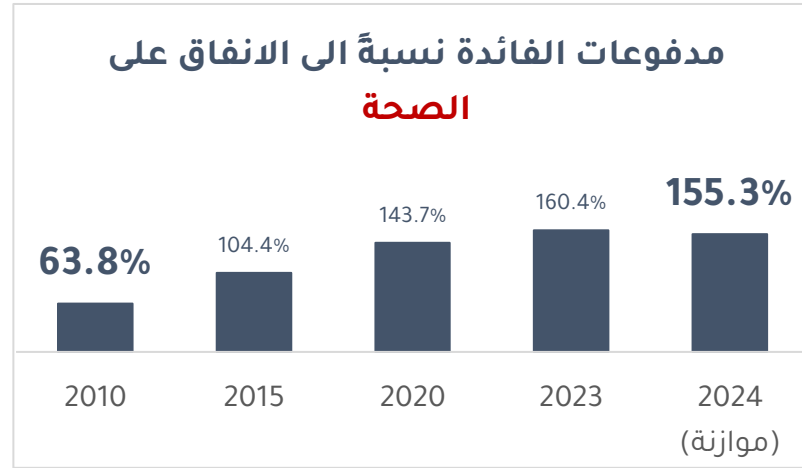
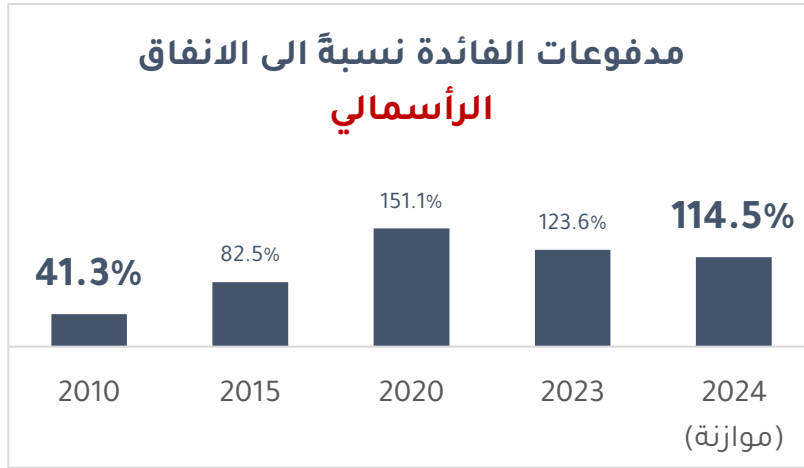


## الأعضاء الجدد في منتدى الإستراتيجيات الأردني

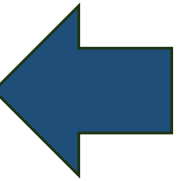
**BEYOND CONSULTING**  
MANAGEMENT AND BUSINESS CONSULTING

# محدودية الحيز المالي في الأردن

"الآفاق المالية العامة السليمة تشكل أساسًا قويًا لنمو أي اقتصاد ازدهاره وتطوره. تستطيع الحكومات من خلال المالية العامة السليمة أن تمتلك الموارد الكافية للاستثمارات العامة (وكذلك للاستثمارات الخاصة). مما يعزز الثقة لدى المستهلكين والمستثمرين، ويمكنها من توفير شبكة أمان اجتماعية متقدمة".



ولإيجاد خيارات بديلة لمعالجة الحيز المالي الضيق، والضعف المتزايد في البنية التحتية  
ونوعية وكفاءة الخدمات العامة في الأردن، لا بد من وجود شراكة حقيقية ما بين القطاعين  
العام والخاص، وتبني مشاريع استثمارية رأسمالية، وبالسرعة الممكنة.



# منافع الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص



# تعريف الشراكة بين القطاعين العام والخاص

## التعريف العام

ترتيبات رسمية بين القطاعين العام والخاص بهدف تقاسم المخاطر والعوائد عند تقديم خدمات عامة ذات جودة عالية، وتطوير البنية التحتية

### تعريف الأردن وفق قانون الشراكة (PPP)

أي نشاط يهدف الى تقديم الخدمة العامة وتحسينها بمقتضى علاقة تعاقدية طويلة المدى بين الجهة الحكومية والقطاع الخاص مبنية على توزيع المخاطر ويكون تحت إشراف الجهة المتعاقدة ومسؤوليتها.

### تعريف مختبر المعرفة WB/

عقد طويل الأجل بين طرف خاص وهيئة حكومية، لتوفير أصول أو خدمة عامة، حيث يتحمل الطرف الخاص مخاطر كبيرة ومسؤولية إدارية، وترتبط الإيرادات بـ الأداء

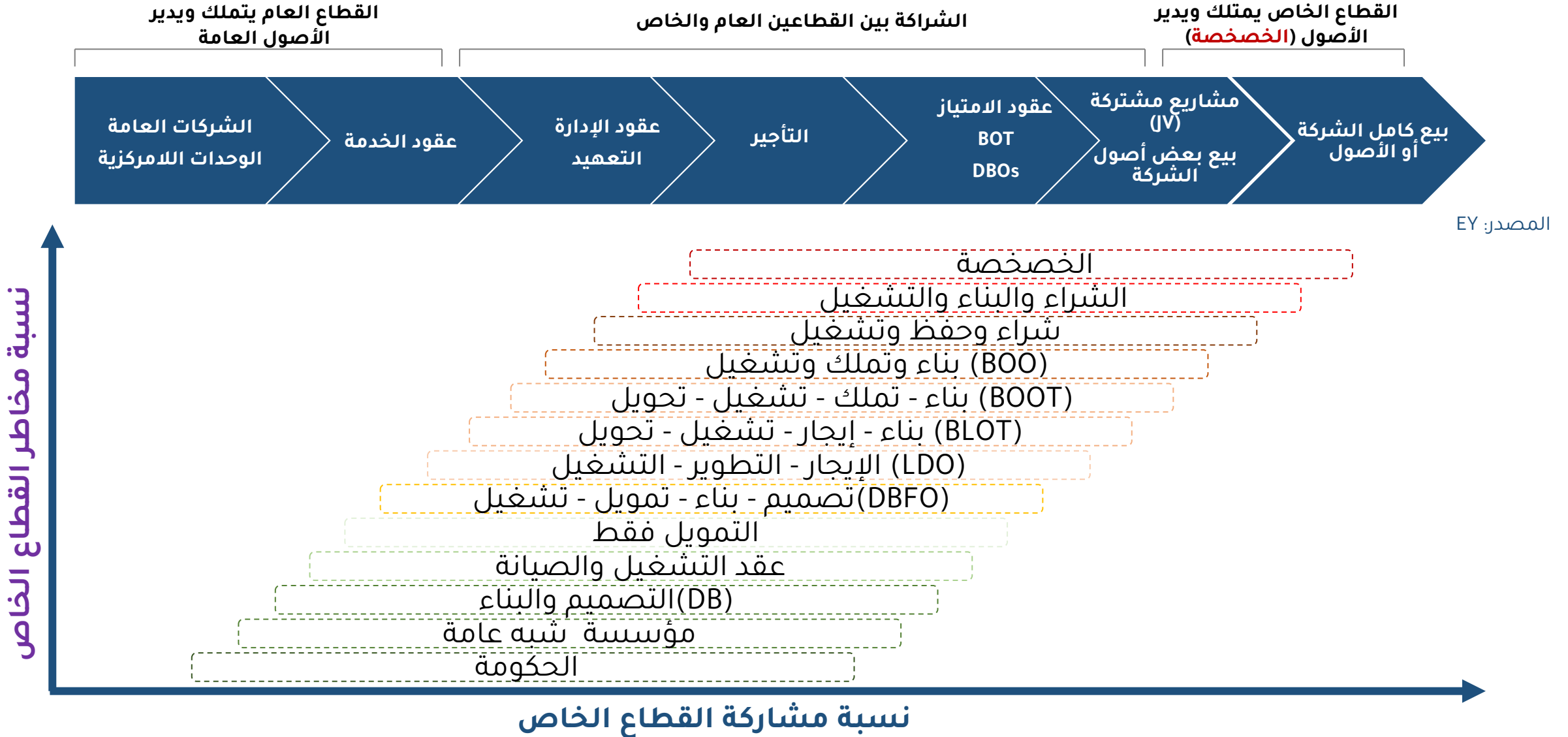
### تعريف المفوضية الأوروبية

ترتيب بين طرفين أو أكثر اتفقوا على العمل بشكل تعاوني لتحقيق أهداف مشتركة و/أو متوافقة، ضمن سلطة ومسؤولية مشتركة؛ والاستثمار المشترك للموارد؛ وتحمل المخاطر؛ والمنافع المتبادلة

### تعريف المجلس الكندي

مشروع تعاوني بين القطاعين العام والخاص، مبني على خبرة كل شريك يلبي الاحتياجات العامة المحددة بوضوح على أفضل وجه من خلال التخصيص المناسب للموارد والمخاطر والمكافآت

# نطاق الشراكات بين القطاعين العام والخاص



# الخصائص المشتركة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

أكدت منظمة الأونكتاد على الخصائص الرئيسية التالية للشراكة بين القطاعين العام والخاص والتي تتفق عليها معظم التعاريف





# جوانب اختلاف مشاريع الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص

## 1. الأصول:

هل هي **جديدة** (Greenfield Investment)،  
أو **تأهيل/ إدارة الأصول الحالية** (Brownfield )  
Investment

## 2. آلية الدفع

- **يدفع المستخدم** مقابل الخدمة التي يتلقاها (مثل رسوم الطرق، ورسوم توزيع المياه، وغيرها). وقد تساهم الحكومة في الدفع للتخفيف على المستهلك (مثل الدعم للمستثمر، و/أو الدعم للمستخدم ذوي الدخل المنخفض)
- **تدفع الحكومة** مقابل الخدمة وهي مصدر الإيرادات الوحيد للطرف الخاص

## 3. ملكية الأصول

تعتمد وفق الأطر القانونية المعمول بها في البلد  
(مثل القيود على الملكية الأجنبية)

## 4. المهام المنقولة إلى القطاع الخاص

- التصميم
- البناء أو إعادة التأهيل
- التمويل
- الصيانة
- التشغيل

## 5. حجم المسؤولية

تقع المسؤولية على عاتق الجهة العامة، و/أو القطاع  
الخاص حسب نسبة المشاركة

# أنواع العقود التي لا تعتبر "عادة" مشاريع شراكات بين القطاعين العام والخاص

عقود الامتياز	عقود التصميم والبناء وتسليم المفتاح	عقود الإدارة	عقد الإيجار التمويلي	عمليات الخصخصة
في هذا النوع عادة ما تظل مسؤولية عن التمويل.	غالبًا ما تُستخدم هذه الأنواع من العقود للمشاريع "البسيطة" ولا تشمل عادةً صيانة أو تشغيل الأصل. ولا يتحمل الطرف الخاص مسؤوليات طويلة الأجل.	في هذا النوع من العقود، عادة ما تكون الخصائص الرئيسية للشراكة بين القطاعين العام والخاص (مدة المشروع طويلة الأجل، والتمويل/المخاطر الخاصة) غائبة.	لا يعتبر هذا النوع من العقود شراكة بين القطاعين العام والخاص بسبب انخفاض المخاطر التي يتم نقلها إلى القطاع الخاص.	في عمليات الخصخصة، تقوم الحكومة بشكل دائم بتحويل الأصول العامة (والمسؤولية عن تقديم الخدمة) إلى القطاع الخاص. وبالتالي، فإن القطاع العام يحرر نفسه من أي مسؤولية وملكية، ويتحمل المالك الخاص جميع المخاطر بالكامل.

# خدمات عامة يمكن أن يقدمها القطاع الخاص، ولا تعتبر مشاريع شراكة



## خدمات يمكن تقديمها للمواطنين

- مراكز الإصلاح والتأهيل.
- الخدمات الصحية
- التوظيف
- خدمات التعليم
- تحصيل الرسوم
- جمع القمامة
- إدارة المكتبات
- خدمات التنظيف
- التفتيش
- خدمات النقل
- خدمات البريد

## خدمات يمكن تقديمها للحكومة

- خدمات المأكولات
- والمشروبات
- خدمات الأمن/
- التفتيش
- إدارة الممتلكات
- تكنولوجيا المعلومات
- إدارة الموارد البشرية
- المدفوعات
- والمحاسبة
- المشورة القانونية

# بعض أنواع العقود ذات الصلة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص

## بحسب (الملكية القانونية لأصول المشروع)

بناء وتملك ونقل وتشغيل  
(Build-Own-Operate-Transfer)

بناء وتشغيل ونقل  
(Build-Operate-Transfer)

بناء ونقل وتشغيل  
(Build-Transfer-Operate)

بناء وتملك وتشغيل  
(Build-Own-Operate)

## بحسب (المهام المنقولة إلى القطاع الخاص)

تصميم وبناء وتمويل وتشغيل وصيانة  
(Design-Build-Finance-Operate-Maintain)

تصميم وبناء وتمويل وتشغيل  
(Design-Build-Finance-Operate)

تصميم وبناء وإدارة وتمويل  
(Design-Construct-Manage-Finance)

# أمثلة على نماذج مشاريع الشراكة بين القطاع العام والخاص

النموذج

التعريف

الأمثلة

البناء والتشغيل  
والتحويل (BOT)

جهة خاصة مسؤولة عن  
بناء منشأة وتشغيلها  
لفترة محددة، ثم نقل  
الملكية مرة أخرى إلى  
الحكومة.

البناء والتملك  
والتشغيل (BOO)

يقوم القطاع الخاص  
ببناء المنشأة وتملكها  
وتشغيلها دون الحاجة  
إلى نقل الملكية إلى  
الحكومة

البناء والتملك  
والتشغيل والتحويل  
(BOOT)

مماثل لنظام البناء  
والتشغيل ونقل  
الملكية (BOT). مع  
الاحتفاظ بتشغيل  
المشروع بعد النقل.

التصميم والبناء  
والتحويل والتشغيل  
(DBFO)

يقوم القطاع الخاص  
بتصميم وبناء وتمويل  
وتشغيل البنية التحتية  
أو المرافق بموجب عقد  
إيجار طويل الأجل.

التصميم والبناء  
والتشغيل (DBO)



يقوم القطاع الخاص  
بتصميم وبناء  
وتشغيل الأصول  
لفترة محددة قبل  
تسليمها للقطاع العام.

التأجير والتطوير والتشغيل  
(LDO) أو البناء والتأجير  
والتشغيل والنقل (BLOT)

الحكومة تملك وتمول  
المنشأة، ولكنها  
تؤجرها لمشغل  
خاص يقوم بتطويرها  
وتشغيلها.

الإدارة والتشغيل  
والتحويل (MOT)

التعاقد مع القطاع  
الخاص لتشغيل وإدارة  
الأصول العامة، مع  
خيار نقل الإدارة إلى  
طرف آخر لاحقاً

<p><b>JORDAN</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Queen Alia International <b>Airport</b></li> <li>Al Samra Waste-Water <b>Treatment Plant</b></li> <li>Aqaba <b>Ports</b> Community</li> <li>Disi- Amman Water <b>Conveyance Project</b></li> <li>Medical <b>University</b></li> </ul>	<p><b>UNITED STATES</b> AES Ironwood and AES Red Oak <b>power plants.</b></p> <p><b>AUSTRALIA</b> Victorian <b>Desalination Plant</b></p> <p><b>SAUDI ARABIA</b> Shuqaiq Independent <b>Water and Power</b> Project</p> <p><b>UAE</b> Dubai's Jebel Ali <b>power plant and desalination facility</b></p> <p><b>OMAN</b> Sur Independent <b>Power Project.</b></p>	<p><b>AUSTRALIA</b> Sydney <b>Harbour Tunnel</b></p> <p><b>MALAYSIA</b> Penang <b>Bridge</b></p> <p><b>SOUTH AFRICA</b> Gautrain rapid <b>rail link</b></p> <p><b>EGYPT</b> New Cairo <b>Wastewater treatment plant</b></p> <p><b>INDONESIA</b> Jakarta-Bandung <b>High Speed Rail</b></p>	<p><b>United Kingdom</b> M25 <b>motorway widening</b> project</p> <p><b>CANADA</b> Confederation <b>Bridge</b></p> <p><b>IRELAND</b> National <b>roads</b> projects such as the M50 <b>motorway</b></p> <p><b>NEW ZEALAND</b> Auckland's Wiri to Quay Park <b>rail project</b></p> <p><b>NETHERLANDS</b> <b>Highways</b> and infrastructure projects</p>	<p><b>AUSTRALIA</b> Eastern <b>Treatment Plant</b> upgrade</p> <p><b>SOUTH AFRICA</b> King Shaka <b>International Airport</b></p> <p><b>UNITED STATES</b> Numerous <b>water and wastewater treatment plants</b></p> <p><b>NEW ZEALAND</b> Wellington's <b>new bus network</b></p> <p><b>CANADA</b> Alberta <b>Schools</b> Alternative Procurement project</p>	<p><b>UNITED STATES</b> Long Beach <b>Courthouse</b> in California.</p> <p><b>FRANCE</b> Various <b>school infrastructures.</b></p> <p><b>FRANCE</b> Parisian public <b>transport</b> systems</p> <p><b>CANADA</b> Vancouver's Canada <b>Line rapid transit.</b></p> <p><b>ITALY</b> Various <b>energy efficiency projects.</b></p>	<p><b>JORDAN</b>  Aqaba <b>Container Terminal</b></p> <p><b>JAPAN</b> Various <b>rail services.</b></p> <p><b>FRANCE</b> <b>Water treatment</b> facilities</p> <p><b>GERMANY</b> Facility management services for <b>public buildings.</b></p> <p><b>SOUTH KOREA</b> Incheon <b>International Airport.</b></p>
---	---	--	--	---	---	---

# السمات الرئيسية لمشاريع الشراكة الناجحة

حجم المشروع كبير بما يكفي لتبرير التكاليف

الكفاءة الناتجة عن مشروع الشراكة مع القطاع الخاص تفوق "كلفة التمويل الإضافي"

الأصول لا تتقادم وتفقد جدوى استعمالها بالتطور التكنولوجي



وجود حاجة واضحة للخدمة العامة المقدمة من خلال المشروع

وجود أهداف أداء واضحة للخدمة العامة

المشروع جذاب للسوق

# التحديات التي تواجه تنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول النامية

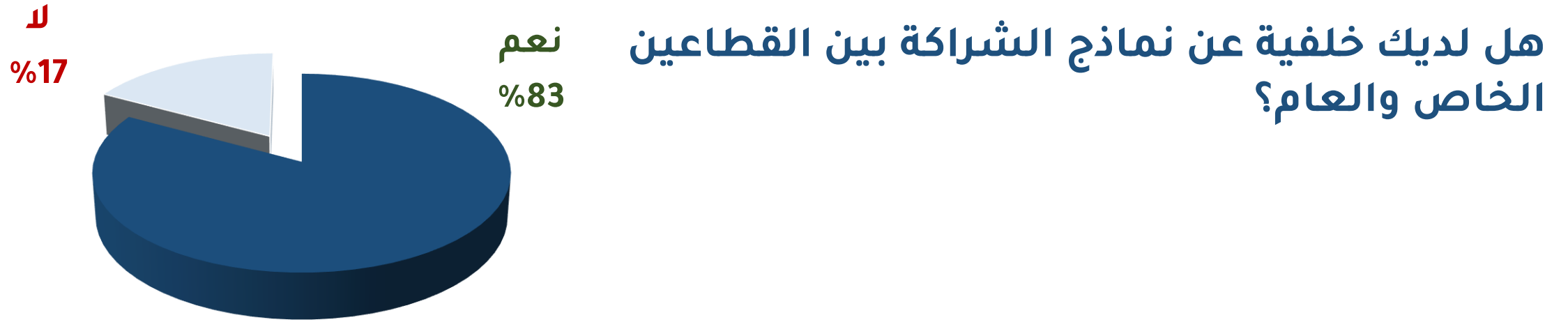
□ **إيجاد إطار قانوني وتنظيمي واضح** يحكم الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ولا يتعارض مع كل من قانون الشركات، وقانون الاستثمار، وقانون هيئة الأوراق المالية.

□ **محدودية توفر التمويل طويل الأجل في الأسواق المحلية** (ضعف/ غياب سوق مالي وأدوات مالية متطورة)، حيث تتطلب مشاريع الشراكة استثمارات كبيرة مقدما مع عوائد محققة على مدى فترات طويلة (تأمين رأس المال اللازم)، وعادةً ما تعتمد هذه الشراكة على الديون (أوراق مالية / سندات).

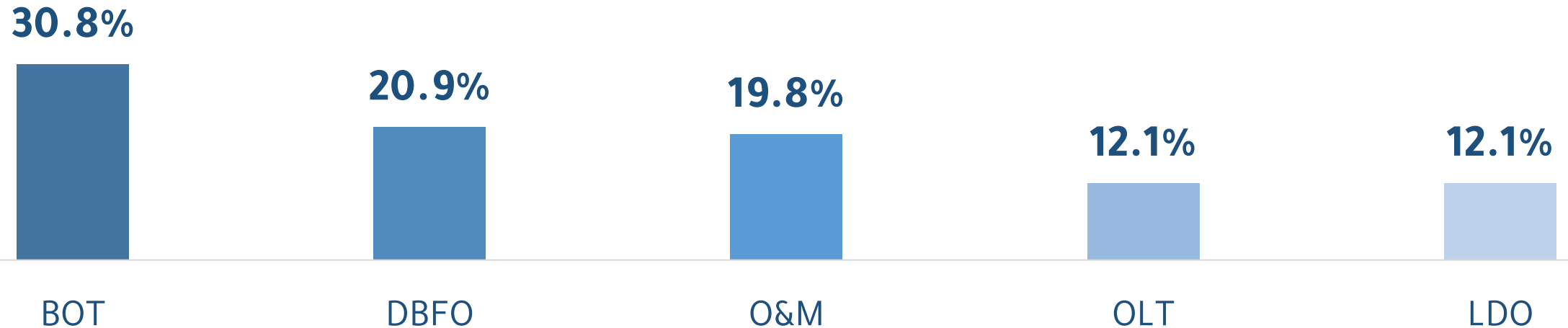
□ **محدودية الكفاءة والخبرة في التفاوض والادارة والإشراف على مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص** (لضمان التوازن بين مصالح جميع الأطراف، وتوزيع المخاطر بعدالة).

□ **التغييرات و/أو التعديلات المتكررة في أولويات وسياسات الحكومات**، والتي تثبط من مشاركة القطاع الخاص.

# نتائج استطلاع رأي القطاع الخاص حول الشراكة



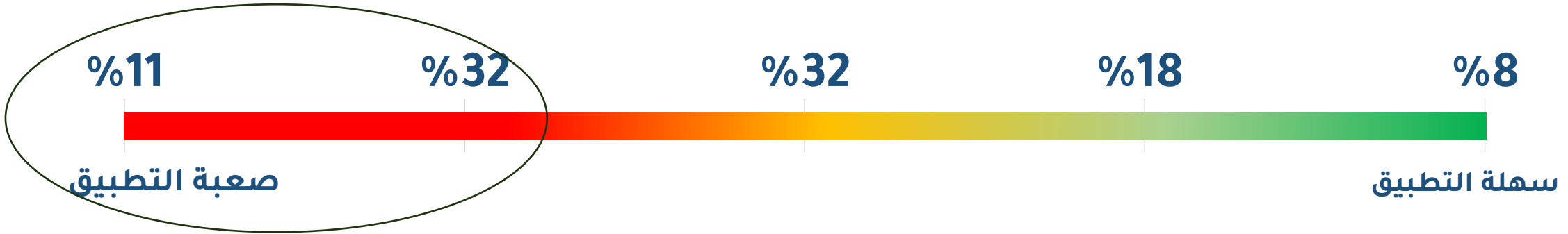
ما هي أبرز نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي تعلم عنها؟



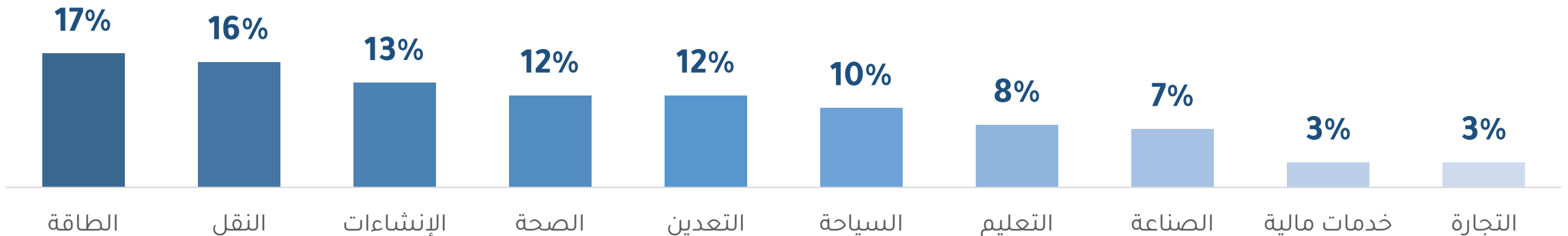


# نتائج استطلاع رأي القطاع الخاص حول الشراكة

كيف ترى إمكانية تطبيق مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الأردن؟



برأيك، أي من القطاعات يمكن تطبيق مشاريع الشراكة فيها بفعالية أكبر في الأردن؟



# نتائج استطلاع رأي القطاع الخاص حول الشراكة

برأيك، ما هي أهم العوامل لنجاح مشاريع الشراكة في الأردن؟



برأيك، ما هي أهم 3 عوائق رئيسية تقف أمام تنفيذ مشاريع الشراكة في الأردن بنجاح؟



# «مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ونطاق تطبيقاتها في الأردن»

برعاية

