



## الصياغة الوقائية لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)



الإمارات العربية المتحدة - دبي

2026 / 12 / 03 – 11/29



## مقدمة:

في مشهد التحول الاقتصادي المعاصر، لم تعد عقود الشراكة (PPP) مجرد اتفاقيات لتمويل المشاريع، بل أصبحت "وثائق سيادية" تهدف إلى نقل المعرفة وتوزيع المخاطر بكفاءة تضمن استدامة الموارد الوطنية. إن الصياغة الوقائية لهذه العقود تهدف إلى تطبيق مبدأ تصفير البيروقراطية التعاقدية عبر الانتقال من "عقلية الجمود التشريعي" إلى "عقلية الشراكة الرشيقة"، مما يضمن حماية المصالح الحكومية مع توفير بيئة جاذبة للمستثمر العالمي. يهدف هذا البرنامج إلى تمكين المستشارين والقيادات من أدوات هندسة المخاطر، وحوكمة الامتيازات، وضمان النزاهة المطلقة، مما يرسخ قيادة المؤسسة كبيئة تعاقدية محصنة تدعم التميز والنمو والسيادة المعلوماتية والمالية الشاملة.

## أهداف الدورة:

- استيعاب فلسفة الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) وعلاقتها بتصفير البيروقراطية والرشاقة الاقتصادية.
- اكتساب مهارات صياغة "مصفوفة توزيع المخاطر (Risk Allocation Matrix)" لضمان التوازن بين الأطراف بنزاهة ووضوح.
- تطبيق أطر الحوكمة لضمان شفافية عمليات الترسية والمنافسة في مشاريع الشراكة الكبرى.
- إتقان فن صياغة "بنود الأداء والمخرجات (Output-based)" بدلاً من البنود القائمة على المدخلات.
- استخدام تقنيات التحليل الرقمي لرصد التدفقات النقدية والامتثال التعاقدية وتصفير فجوات الرقابة التقليدية.
- تعزيز السيادة الوطنية عبر صياغة بنود تضمن "نقل التكنولوجيا" وتوطين الخبرات الاستراتيجية.
- بناء منظومة "الرقابة الذاتية على الامتيازات" لضمان الشفافية ومنع الاحتكار أو تعاضم الديون المستترة.
- تطوير مهارات إدارة "خيارات الإنهاء المبكر" وآليات التسليم (Handback) بما يحمي الأصول الوطنية والنمو.
- صياغة خارطة طريق شاملة لتحويل "إدارة العقود" إلى شراكة استراتيجية تدعم قيادة القائد.



## محتويات الورشة:

### اليوم الأول:

#### فلسفة الشراكة السيادية وتصفير البيروقراطية الإجرائية

#### هندسة "المصلحة المشتركة" وتفكيك التعقيد في أطر PPP

- مفهوم "الشراكة الاستراتيجية": الانتقال من "المقاول المنفذ" إلى "الشريك المستثمر والنمو".
- مواءمة أطر الشراكة مع مبدأ تصفير البيروقراطية: حذف الإجراءات التي تعيق سرعة الإغلاق المالي.
- تحليل العلاقة بين "الوضوح التشريعي" و"الثقة الاستثمارية الدولية": العقد كأداة للريادة والنزاهة والشفافية.
- تمرين "رادار الشراكة": تحديد القطاعات المرشحة للشراكة وتصميم مسارات تعاقد رشيقة ونزيهة.

#### الاستقلالية والنزاهة في بناء "مواثيق الشفافية"

- مفهوم "الحياد التعاقدى" للمستشار عند موازنة العائد المالي مع جودة الخدمة العامة والسيادة والريادة.
- دور القائد في حماية المصداقية الوطنية عبر ممارسات النزاهة في صياغة "مذكرة المعلومات" (IM).
- سيكولوجية النزاهة في الشراكات: بناء الحصانة الذاتية ضد "الضغوط المالية" أو الوعود المضللة والنمو.
- صياغة "ميثاق الأمانة في الشراكة" لضمان توافق التحول مع القيم المهنية والوطنية الأصيلة والتميز.

### اليوم الثاني:

#### هندسة توزيع المخاطر (Risk Allocation) والسيادة المالية

#### تصفير البيروقراطية عبر "النمذجة الاستباقية للمخاطر"

- مهارات صياغة "مصفوفة المخاطر": من يتحمل مخاطر الإنشاء، والتشغيل، والطلب، والتمويل بنزاهة ووضوح؟
- حوكمة "المخاطر السياسية والتشريعية": كيف تحمي الدولة نفسها مع طمأنة المستثمر والنمو والتميز.
- مفهوم "السيادة على الأصول": ضمان حق الدولة في الرقابة والتدخل عند الضرورة القصوى والريادة الشاملة.
- ورشة عمل: صياغة "بند الظروف الطارئة" في عقد شراكة يضمن الرشاقة والعدالة والشفافية والنمو.



## الأمن المالي وحصانة "الضمانات الحكومية"

- حدود الشفافية في تقديم الضمانات: صياغة مؤشرات تقيس "الالتزامات المحتملة" (Contingent Liabilities).
- الأمان الرقمي كمتطلب في الرقابة المالية: مسؤولية المستشار في حماية "بيانات الجوى" من التسريب.
- تطبيق تقنيات "التوثيق الرقمي المحصن" لسجلات الأداء المالي وتصفير فجوات التلاعب في تقارير الإيرادات.
- تمرين تقني: محاكاة "أزمة سيولة للمستثمر" وإدارة التبعات القانونية بأسلوب رشيق ونزيه والسيادة.

## اليوم الثالث:

### صياغة بنود الأداء (Output-based) والحياد في الرقابة

#### النزاهة في "قياس المخرجات": موازنة الخدمة مع جودة الحياة السيادية

- صياغة "مواصفات المخرجات" بدلاً من "المواصفات الفنية": تصفير التدخل في وسيلة المستثمر بنزاهة.
- الرقابة الأخلاقية على "آليات الدفع": ربط التوافر (Availability) بالجودة الفعلية للخدمة والريادة والنمو.
- تطبيق قاعدة "الخصم مقابل القصور": كيف تصفّر مخاطر تدني الخدمة عبر هندسة "نظام النقاط" والتميز.
- تقييم القيمة مقابل المال (VfM) عبر ربط الكلفة الإجمالية بمستوى جودة الخدمة المحقق نصياً وبدقة والنمو.

#### حوكمة المسؤولية عن "فشل الخدمة" في مشاريع الامتياز

- المسؤولية القانونية للمؤسسة عند "تعثر الشريك": صياغة بنود الحماية والسيادة والتدخل السريع والنمو.
- إدارة العلاقة مع الممولين (Lenders): الأخلاقيات المرتبطة بضمان "حقوق الحلول" (Step-in Rights) والنزاهة.
- بناء أنظمة "التحقق المزدوج" لضمان عدم غياب الحس القانوني في تقييم مخرجات الشراكة والريادة.
- تمرين محاكاة: إدارة معضلة "توقف مرفق حيوي" يدار بنظام الشراكة يتطلب رداً استراتيجياً رشيقاً ونزيهاً.



## اليوم الرابع:

### المسؤولية المهنية وإدارة السمعة في الأزمات التعاقدية

#### إدارة تضارب المصالح والسمعة في "عصر الشفافية المطلقة"

- أخلاقيات التعامل مع "المستشارين الدوليين": الموازنة بين الخبرة والسيادة والنزاهة والمصادقية الدولية.
- الرقابة على "البصمة الرقمية" للجان الترسية وأثرها على حيادية ومصادقية الدولة والنمو الشامل والريادة.
- بناء نظام "الإفصاح الرقمي التلقائي": أتمتة رصد أي محاولة لتغيير "موازن القوى" في الشراكة لضمان العدالة.
- التدقيق الأخلاقي في سلاسل توريد "الخدمات الاستشارية" لضمان خلوها من الممارسات المضللة والسيادة.

#### أخلاقيات الاستجابة للحوادث وحماية "السيادة الاستثمارية"

- المسؤولية في التبليغ عن "الثغرات العقدية" المكتشفة والسيادة والنزاهة والوضوح والريادة والنمو الشامل.
- أخلاقيات إدارة "الأدلة والبيانات" في منازعات الشراكة الدولية: ضمان الخصوصية والعدالة والشفافية والتميز.
- فن التواصل القانوني الأخلاقي أثناء وقوع "أزمة مالية للمشروع": حماية سمعة القيادة بصدق رقمي وريادة.
- بناء خطة "التعافي الاستراتيجي": إجراءات استعادة التوازن العقدي والسمعة بعد وقوع إخفاقات في الشراكة.



## اليوم الخامس:

### خارطة الطريق وصناعة "المفاوض السيادي" القدوة: من الصياغة النمطية إلى هندسة الشراكة الاستراتيجية الشاملة

#### هندسة "النبض الاستراتيجي" والرشاقة السيادية في عقود الشراكة (PPP)

- مصفوفة "النبض اللحظي" لتوزيع المخاطر السيادية: تصميم نظام رصد سيادي يعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحويل "مصفوفة توزيع المخاطر" من وثيقة ساكنة إلى نبضات استراتيجية تظهر للمفاوض فوراً عند أي تغير في بيئة الاستثمار. يهدف هذا النظام إلى تصفير زمن "التفاوض على الفجوات" وضمان حماية الأصول الوطنية بنزاهة ومصداقية تامة، بعيداً عن الرتابة الإجرائية التي قد تؤدي إلى تعاضد الديون المستترة أو فشل الشراكة.
- بروتوكول "الرشاقة السيادية" للإغلاق المالي والتعاقد: هندسة مسار قرار صفري الإجراءات يسمح للمنظومة باعتماد العقود ومنح الامتيازات آلياً وفوراً عند رصد النبضة الاستراتيجية التي تؤكد "القيمة مقابل المال" (VfM). "يضمن هذا البروتوكول حصانة المشاريع القومية دون قيود بيروقراطية تعطل نبض النمو الاقتصادي، مع الحفاظ الكامل على وقار المؤسسة والنزاهة الإجرائية في الترسية.
- حوكمة "النزاهة في مخرجات الأداء": وضع ضوابط أخلاقية تضمن ملكية الدولة للأصول والبيانات في مشاريع الامتياز، وتفعيل ميثاق "الصدق التعاقدية" لضمان خلو بنود الأداء من أي تضليل مالي أو إجرائي. يشمل ذلك حماية "حقوق الحلول (Step-in Rights)" والوضوح التام أمام صانع القرار بشأن مستويات الامتثال وضمان أمانة البيانات المستقاة من رصد التدفقات النقدية.
- مختبر "هندسة الحصانة ضد الأزمات التمويلية": تمرين محاكاة متقدم لاختبار قدرة المفاوض السيادي على إدارة نبضة أزمة ناتجة عن "تعثر الشريك المستثمر" أو تغير مفاجئ في تكاليف التمويل الدولية، وكيفية تفعيل بروتوكولات التحقق المزدوج والتعافي الاستراتيجي الفوري لحماية الأصول الوطنية والسيادة المالية الشاملة وضمان استعادة التوازن بقرارات صادقة ونزيهة.

#### المخرجات الرئيسية للدورة:

- امتلاك استراتيجية "حصانة تعاقدية" تضمن نزاهة التعامل مع مشاريع الشراكة بنسبة 100% والريادة.
- القدرة على هندسة أطر شراكة رشيقة وسيادية تتوافق مع متطلبات الاقتصاد الحديث والنمو الشامل.
- إتقان أدوات الرقابة الأخلاقية على "النماذج المالية" لضمان الشفافية وتصفير مخاطر التلاعب المالي.
- بناء سجل "ممارسات فضلى" في إدارة توزيع المخاطر يدعم اتخاذ القرار القيادي الآمن والمستدام والسيادة.
- تحقيق جاهزية كاملة للمكتب والقائد للمنافسة في فئات "الحوكمة، النزاهة، والتميز في مشاريع PPP".



## الفئة المستهدفة:

- المستشارون القانونيون والباحثون في وزارات المالية، والاقتصاد، والجهات السيادية والاتحادية.
- مدراء مشاريع الشراكة، والمحللون الماليون، وفرق تفسير البيروقراطية والتميز المؤسسي.
- مسؤولو الاستثمار، والتعاون الدولي، والحوكمة المعنيون بتطوير بيئة الأعمال والشراكات الاستراتيجية.
- الكوادر القانونية والتقنية المعنية بإدارة عقود البناء والتشغيل والتحويل (BOT/PFI).
- القيادات الطموحة الساعية لامتلاك جدارات خبير هندسة عقود الشراكة والسيادة الاقتصادية.

## أساليب التدريب:

يتم استخدام بعض من الأساليب التالية أو الكل حسب المتطلبات لكل تخصص :

- دراسة الحالة المعقدة (Complex Case Studies)
- المحاكاة والألعاب الاستراتيجية (Simulation and War Gaming)
- ورش العمل القائمة على التفكير التصميمي (Design Thinking Workshops)
- حلقات النقاش مع خبير من القطاعين العام أو الخاص. (Expert Panels)
- المختبرات التكنولوجية التفاعلية (Interactive Technology Labs)
- التعلم من الأقران عبر الجهات الحكومية (Inter-Agency Peer Learning)
- نهج التعلم المدمج والمستمر (Blended & Continuous Learning Approach)