



تنفيذ المشاريع بالمشاركة بين القطاعين العام والخاص

PROVIDING PROJECTS USING PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP

د. فيصل الفديع الشريف

محاضرة عامة نظمتها شعبة إدارة المشاريع بالهيئة السعودية
للمهندسين، الرياض، ماريوت، الثلاثاء ٢ ديسمبر ٢٠١٤



• المشاركة Partnership

✘ المشاركة بين القطاع العام والخاص لتنفيذ مشاريع الخدمات والبنية التحتية.

✘ يحقق القطاع العام أهدافه بتوفير الخدمات المطلوب منه توفيرها مع تمويل التكاليف الرأسمالية، وإستمرار جودة الخدمة والإدارة الجيدة.

✘ يحقق القطاع الخاص أهدافه بإستمرار العائد وتنمية الإستثمار.

✘ المشاركة أحد أوجه خصخصة الخدمات.



• الخصخصة Privatization

✧ تحويل منشآت القطاع العام (القابلة للتحويل) الى القطاع الخاص.

✧ إشراك القطاع الخاص في توفير الخدمات.

✧ الإستفادة من القدرات الادارية والمالية للقطاع الخاص.

• تعريف التخصيص

التخصيص هو عملية تغيير في الملكية^٩ ، الإدارة للمؤسسات والمشاريع والخدمات العامة من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص اعتماداً على آليات السوق والمنافسة ، وذلك بتطبيق أساليب متعددة تتراوح ما بين عقود الإدارة والتشغيل ، والإيجار ، والتمويل^٩ ، البيع الكلي^٩ ، الجزئي للموجودات إلى القطاع الخاص .

• التخصيص في المملكة

✘ تمت اقرار استراتيجية التخصيص بالقرار رقم ٢٣/١
وتاريخ ١٤٢١/١١/١١

✘ تم تخصيص بعض المرافق.

n الاتصالات.

n النقل الجوي.

n المياه.

أرامكو // التخصيص
في الوقت المناسب

Privatisation itself is not new in Saudi Arabia, and Saudi Arabia has a history of being very innovative in its approaches to involve the private sector in key economic activities. As early as 1933, the Saudi government was already contracting out its oil operations to the Standard oil company via the formation of ARAMCO (Al-Sarhan, 2001). However, the formation of the Supreme Economic Council (SEC) in

• أساليب التخصيص

• عقود الإدارة / تحويل مسؤولية الإدارة والتشغيل والتطوير للقطاع الخاص لفترة زمنية وملغ محدد.

• عقود التأجير / إستئجار الأصول⁹، التسهيلات المملوكة للدولة واستخدامها.

• عقود التمويل / تدبير النفقات الرأسمالية.

• عقود البيع / بيع المنشآت المستقرة والمجدية.

• ضوابط التخصيص

• الإفصاح والوضوح / التنفيذ بطريقة واضحة ومعلنه ومتسقة مع المعايير التجارية.

• سرعة التنفيذ / تحديد الجداول الزمنية ، ، العمليات التي تسير ببطء تكون أكثر عرضة للفشل.

• تغيير نمط الإدارة / تفعيل الاداء ، وتطبيق اسلوب ادارة القطاع الخاص.

• قبل التخصيص

حماية المستهلكين.

حماية المستثمرين.

تشجيع الكفاءات - الانتاجية وتطوير المنافسة.

• قبل التخصيص

- التنظيم (الدور التنظيمي للقطاع المخصص).
- أسعار تقديم الخدمات.
- تجهيز وإعادة هيكلة القطاعات المراد تخصيصها.
- إيجاد المناخ المناسب:
 - ✘ أسواق المال.
 - ✘ تنمية الموارد البشرية.
 - ✘ البيئة النظامية.

• معايير تحديد اولويات التخصيص

- المردود الايجابي على الاقتصاد الوطني.
- جاهزية المنشأة للتخصيص.
- فائدة تخصيص المنشأة للمجتمع.
- عدم توفر الخدمة الكافية المقدمة من قبل المنشآت العامة.
- القدرة الاستيعابية للسوق المالي.



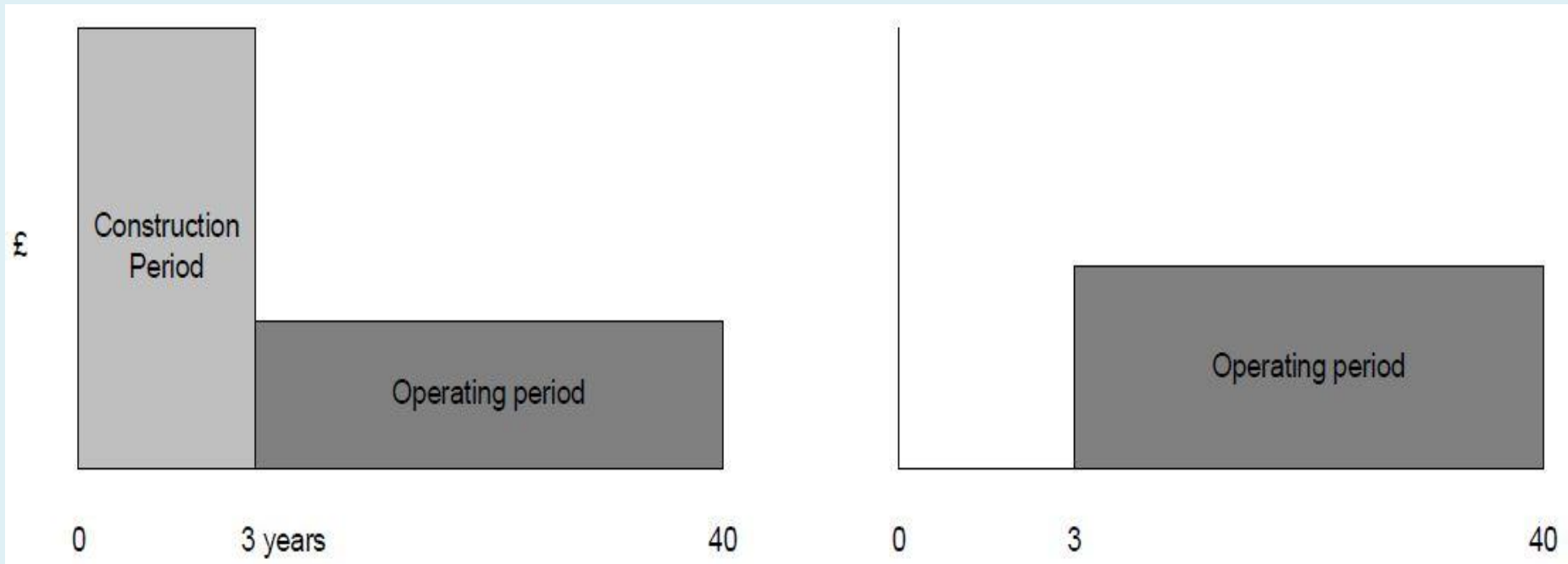
• مشاركة القطاع العام والخاص Public Private Partnership

- ✘ اسم السياسات التي اعلنتها حكومة تاتشر ١٩٩٢ .
- ✘ نوع من مشاركة القطاعين العام والخاص.
- ✘ التمويل مسئولية القطاع الخاص لكامل المشروع.
- ✘ الطريقة المفضلة للتعاقد في بريطانيا، وفي دول كثيرة أخرى.

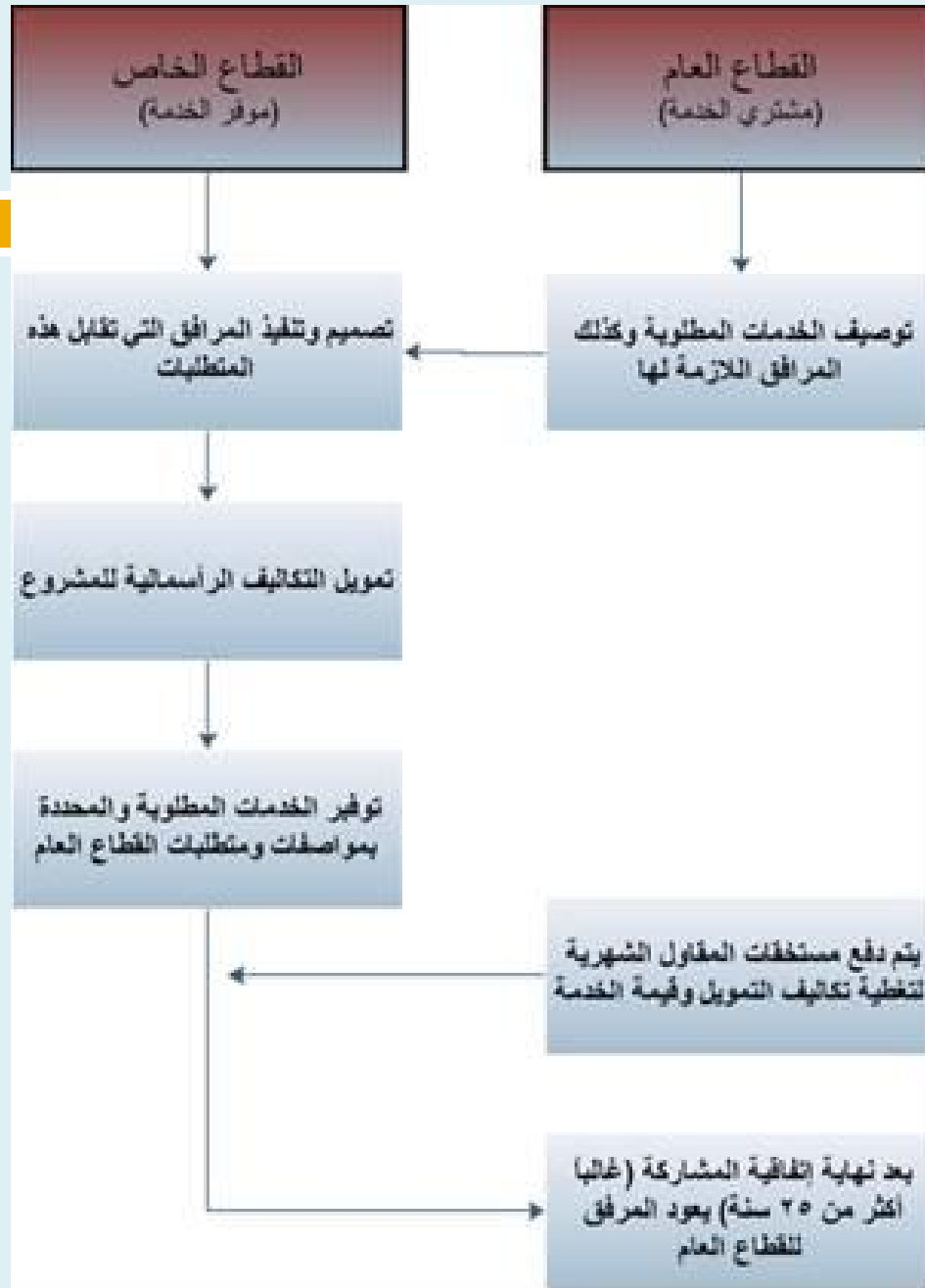
• المرافق المستهدفة بالتخصيص

- ✘ المياه والصرف الصحي.
- ✘ تحلية المياه المالحة.
- ✘ الاتصالات.
- ✘ النقل الجوي وخدماته.
- ✘ الطرق.
- ✘ خدمات المطارات.
- ✘ خدمات البريد.
- ✘ صوامع الغلال والمطاحن.
- ✘ الموانئ.
- ✘ خدمات المدن الصناعية.
- ✘ حصص الدولة في الشركات.
- ✘ الحصص الخارجية.
- ✘ الفنادق الحكومية.
- ✘ الأندية الرياضية.
- ✘ بعض الخدمات التعليمية.
- ✘ خدمات اجتماعية (التوظيف، إدارة المؤسسات الاجتماعية).
- ✘ خدمات زراعية.
- ✘ خدمات صحية.
- ✘ خدمات بلدية.
- ✘ الخطوط الحديدية.

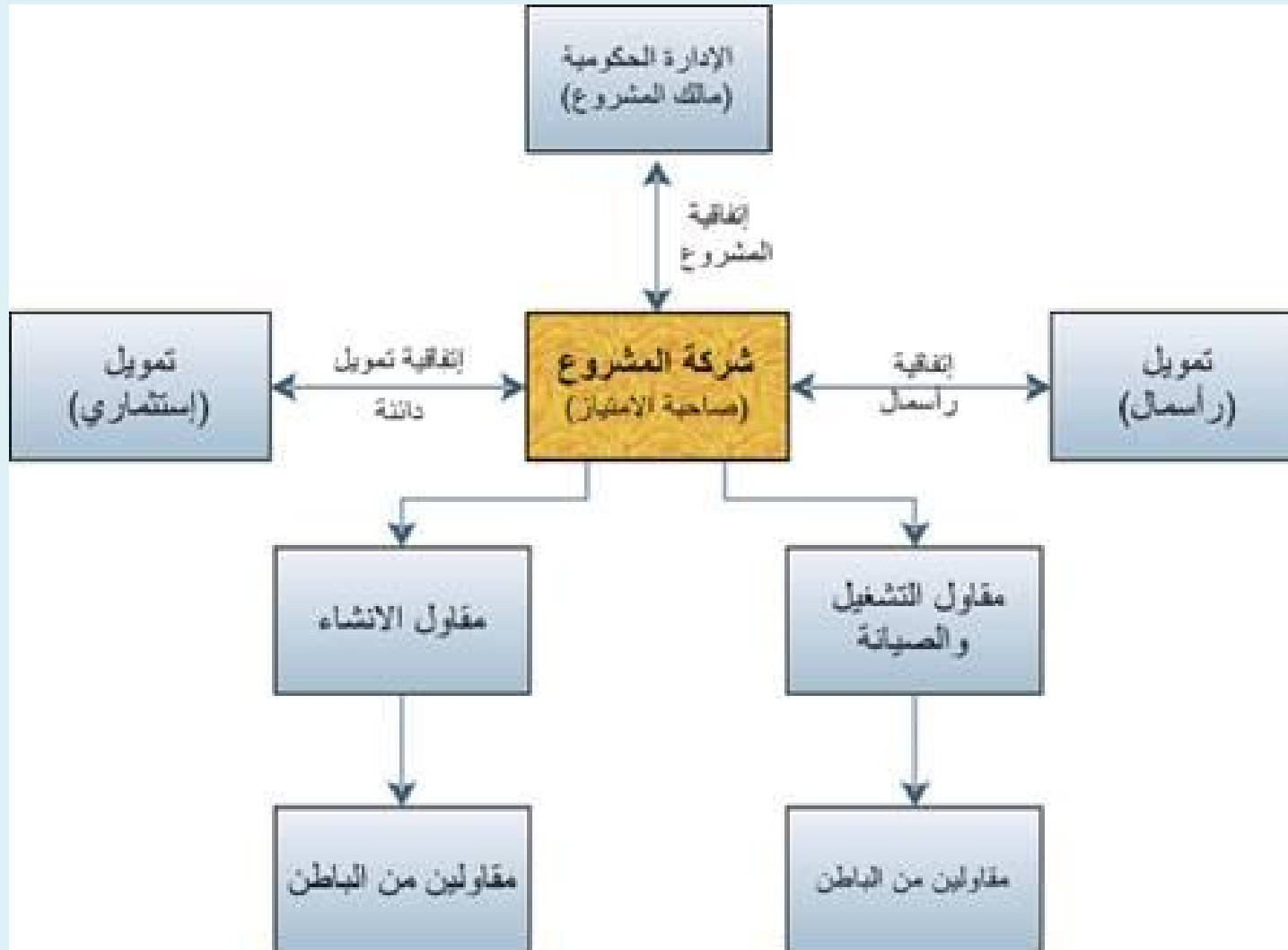
توزيع التكاليف



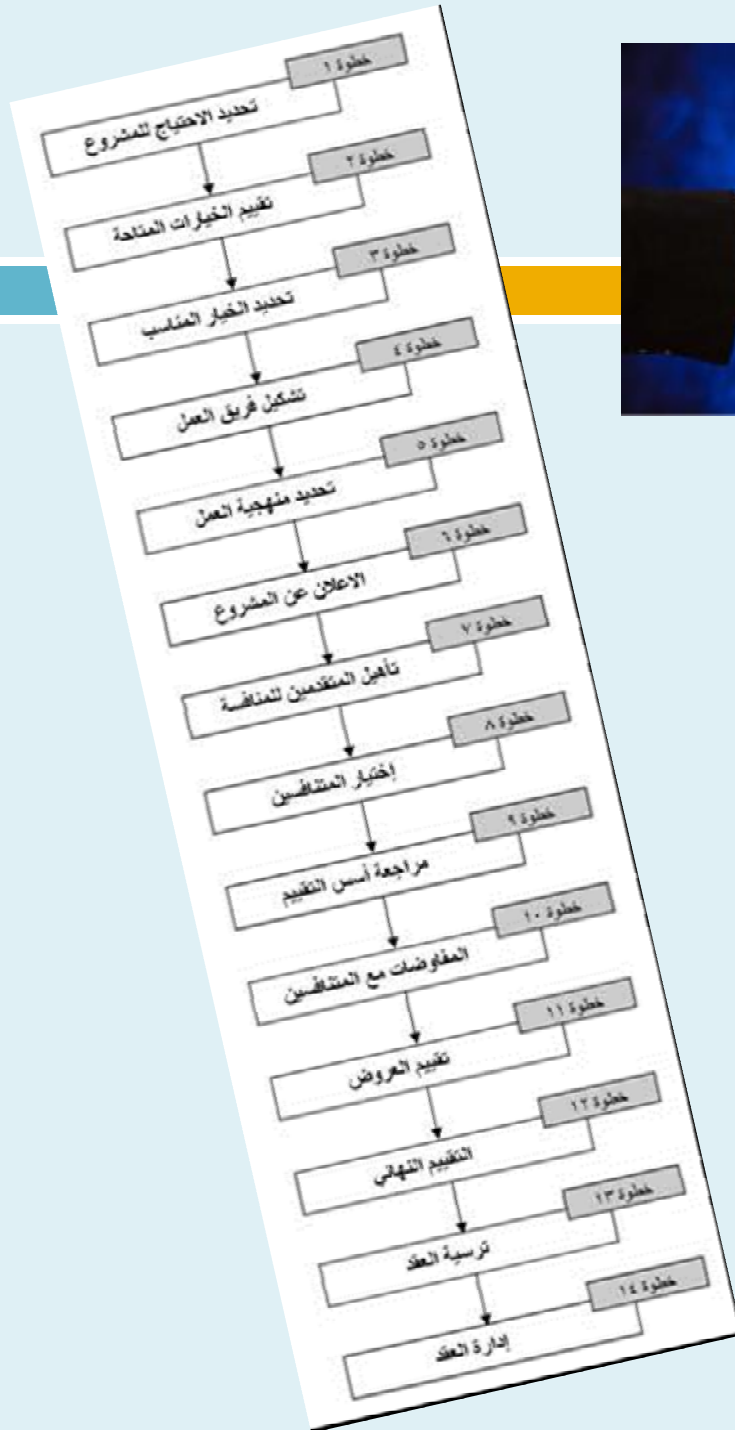
• المسئوليات التعاقدية



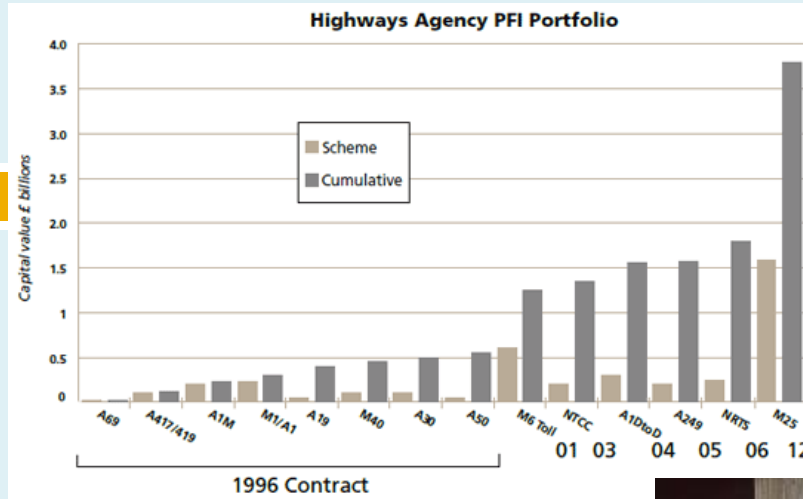
علاقات العقد



خطوات التعاقد ...



- .. تحديد الإحتياج
- .. تقييم الخيارات المتاحة
- .. تحديد الخيار المناسب
- .. تشكيل فريق العمل ثم تحديد المنهجية
- .. الإعلان عن المشروع
- .. تأهيل المتنافسين ثم الإختيار.
- .. مراجعة أسس التقييم
- .. مفاوضة المتنافسين وتقييم عروضهم
- .. التقييم النهائي للعروض
- .. ترسية العقد
- .. إدارة العقد

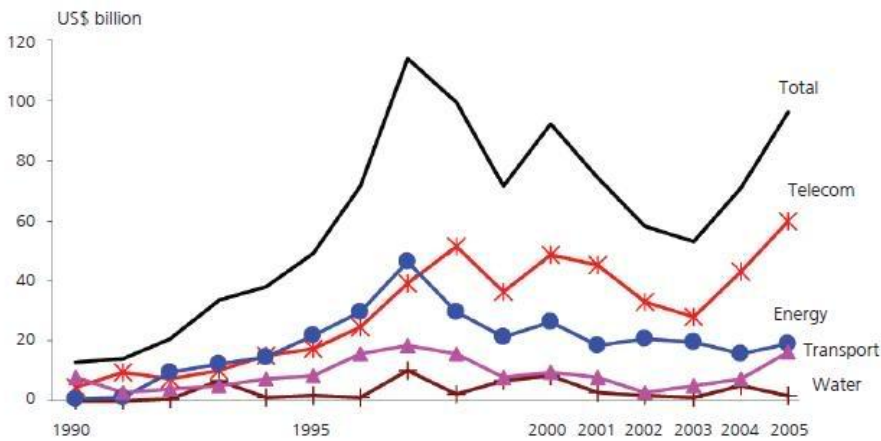


المشاركة ،، عالمياً ...



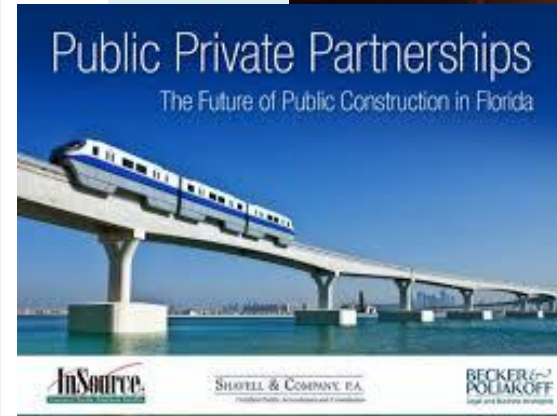
In 2005, investment commitments to private infrastructure projects in low- and middle-income countries grew by over 30% against 2004 to almost \$96 billion.

Figure 1: Investment Commitments in Infrastructure Projects with Private Participation in Developing Countries by Sector, 1990–2005



The World Bank estimates that about 70% of infrastructure investment currently comes from the public sector, 8% from official development assistance, and 22% from the private sector.

Source: <http://ppi.worldbank.org/features/sept2006/currentFeatureSept2006.pdf>



ppps help governments meet demands for the development of modern and efficient facilities, infrastructure and services while providing value for taxpayers

• هل نحتاج الى نظام المشاركة؟



•• ارتفاع معدل النمو السكاني.

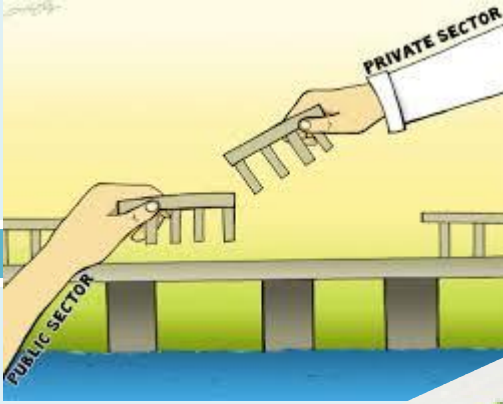
•• نسبة السكان الأقل من ٣٠ سنة تمثل ٧٠%.

•• ارتفاع الطلب على مشاريع الخدمات.

•• الحاجة ليست فقط لتمويل التكاليف الرأسمالية وإنما أيضا

لإدارة وصيانة وتشغيل المرافق.

• أين نحتاج نظام المشاركة؟



• الطرق العامة بين المدن.

• مشاريع النقل العام.

• المرافق التعليمية.

• المرافق الصحية.

• المرافق الأمنية.

• مشاريع البنية التحتية.

• مشاريع الإسكان.

• المرافق التنموية الاجتماعية.



• توفر الموارد المالية

هل توفر الموارد المالية يُغني عن التوجه إلى أنظمة المشاركة في المشاريع؟

•• في حالة توفر الموارد المالية ، الأفضل توجيهها إلى الأعمال الأساسية (التخطيط ، التنظيم ، التقنين ، الموارد البشرية ، التحكم).

•• تفرغ الوزارات والإدارات لأعمالها **Core Business**

•• التفرغ للتنمية بما فيها تنمية الموارد البشرية.

•• الاعتماد على مصدر أساس في الدخل يرفع مخاطر إستقرار هذه الموارد.

• كيف تستمر المسيرة؟



•• تغيير جذري في طريقة التفكير Fundamental change of thinking

•• تهيئة البيئة التنظيمية والقانونية.

•• سن الانظمة والقوانين التي تشجع / تحمي هذا التوجه.

•• تحديد القطاعات و المشروعات التي يتم توفيرها عن طريق القطاع الخاص.

•• تدريب وتوفير الكفاءات - المؤهلة لإدارة مثل هذه التعاقدات.

• عوائق التطبيق



بعض ما تحقق:

- إستقلالية وثبات قطاع النفط.
- تطور الاتصالات.
- جاهزية مرافق التعليم.
- أداء أفضل للمياه.
- تطبيقات أمنية (ساهر، نجم).

•• الفكر الإداري.

•• مقاومة أصحاب النفوذ والمصالح
(المنتفعين).

•• عدم جاهزية البيئة التنظيمية
والقانونية.

•• إشكاليات إختلاف التخطيط عن
التنفيذ.

•• الإستعداد والفهم العام.



الهيئة السعودية للمهندسين
SAUDI COUNCIL OF ENGINEERS

الهيئة السعودية للمهندسين – شعبة إدارة المشاريع

شكراً لكم

د. فيصل الفديع الشريف

falsharif@Saudieng.org