



دليل الشراكة بين القطاعين العام والخاص

فهرست المحتويات

٩	الباب الأول: مقدمة للشراكة بين القطاعين العام والخاص.....
١٣	التعريفات.....
١٣	الباب الأول: مقدمة للشراكة بين القطاعين العام والخاص.....
١٤	استخدام الدليل.....
١٥	الباب الأول: مقدمة للشراكة بين القطاعين العام والخاص.....
١٦	ملخص تنفيذي.....
١٨	الباب الأول: مقدمة للشراكة بين القطاعين العام والخاص.....
٢٠	دورة حياة الشراكة.....
٢١	الباب الثاني : بدء الشراكة.....
٢٤	المرحلة الأولى: متى تكون الشراكة قابلة للتطبيق؟.....
٢٢	المقدمة.....
٢٣	الإجراءات وأفضل الممارسات.....
٢٤	الفوائد المحتملة.....
٢٥	الخصائص المشتركة لمشاريع الشراكة.....
٢٦	الباب الثاني : بدء الشراكة.....
٢٩	المرحلة الثانية: نوع الشراكة.....
٢٧	مقدمة.....
٢٨	الإجراءات وأفضل الممارسات.....
٢٩	نشأة العلاقة وتطورها.....
٣١	الباب الثاني : بدء الشراكة.....
٣٢	المرحلة الثالثة: مراجعة السياسات والقوانين/اللوائح الحالية.....
٣٢	مقدمة.....
٣٢	أفضل الممارسات والإجراءات.....
٣٤	الباب الثالث: تحليل الشراكة.....
٤٠	المرحلة الأولى: دراسة الجدوى والحالة التجارية.....
٣٣	مقدمة.....
٣٤	الإجراءات وأفضل الممارسات.....
٤٠	محتويات دراسة الحالة التجارية.....
٣٧	الحاجة التجارية والنظرة العامة للمشروع.....
٣٨	الخيارات التجارية والفنية وخيارات الشراء.....
٣٩	الأثر التشغيلي.....
٣٩	جاهزية السوق.....
٣٧	المستفيدون واحتياجاتهم.....

٤٠	تسعير الخدمات/المشاركة في الدخل
٤١	الموارد المطلوبة
٣٨	تقييم المخاطر وتحليلها
٤٢	إستراتيجية التنفيذ/ الجدول الزمني
٤٢	أدوات وعمليات إدارة العقد
٣٨	عملية المراجعة والاعتماد للمشروع
٤٠	الجدوى والقيمة مقابل المال
٤٤	المراجعة والمراقبة
٤٦	الباب الثالث: تحليل الشراكة
٤٤	المرحلة الثانية: إجراء تحليل المخاطر
٤٢	مقدمة
٤٢	الإجراءات وأفضل الممارسات
٤٣	مصفوفة المخاطر
٤٤	الباب الثالث: تحليل الشراكة
٤٨	المرحلة الثالثة: الاستشارة وتصميم المشروع
٤٥	مقدمة
٤٦	الإجراءات وأفضل الممارسات
٤٨	تصميم فريق المشروع
٥٢	قدرات فريق المشروع
٥٤	عوامل نجاح تصميم المشروع
٤٩	الباب الرابع: طلب الشراكة
٥١	المرحلة الأولى: طلب المعلومات- الإعداد، واستلام الردود، والتحليل
٥٠	مقدمة
٥١	الإجراءات وأفضل الممارسات
٥١	إعداد طلب المعلومات
٥٧	الحصول على الاعتماد لطلب المعلومات
٥٨	توزيع طلب المعلومات
٥٨	تقييم الردود
٥٩	الباب الرابع: طلب الشراكة
٥٩	المرحلة الثانية: طلب العروض- الإعداد، استلام الردود والتحليل
٦٠	مقدمة
٥٩	الإجراءات وأفضل الممارسات
٥٨	إعداد طلب العروض
٥٨	الحصول على الاعتماد لطلب العروض
٥٨	تأهيل المتنافسين وإصدار طلب العروض
٥٩	أسئلة طلب العروض

٦٨الباب الخامس: الشريك الخاص
٦٢المرحلة الأولى: التقييم والاختيار
٦١مقدمة
٦٢الإجراءات وأفضل الممارسات
٧١الباب الخامس: الشريك الخاص
٦٥المرحلة الثانية: التفاوض
٦٤مقدمة
٦٥الإجراءات وأفضل الممارسات
٧٤الباب الخامس: الشريك الخاص
٧٠المرحلة الثالثة: تمويل الشراكة
٧٦مقدمة
٧٠الإجراءات وأفضل الممارسات
٧٥التمويل المبني على الرسوم
٧٦المشاركة في وفورات التكاليف
٦٩المشاركة في الدخل
٦٩التقديم الكامل للخدمات
٧٠ملخص نماذج الشراكة
٧١الباب السادس: إدارة عقد الشراكة
٧٥المرحلة الأولى: تعريف الأدوار والمسؤوليات
٧٢مقدمة
٧٥الإجراءات وأفضل الممارسات
٧٣تعريف الأدوار
٧٥تعريف المسؤوليات
٧٦الباب السادس: إدارة عقد الشراكة
٧٨المرحلة الثانية: تعريف اتفاقية مستوى الخدمة
٧٧مقدمة
٧٨الإجراءات وأفضل الممارسات
٧٩الباب السادس: إدارة عقد الشراكة
٨١المرحلة الثالثة - تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية
٨٠مقدمة
٨١الإجراءات وأفضل الممارسات
٨١القياس والمراقبة
٨٢الباب السادس: إدارة عقد الشراكة
٨٤المرحلة الرابعة: عقد وتنظيم صفقة تحقق الكسب لجميع المشاركين فيها
٨٣مقدمة
٨٤الإجراءات وأفضل الممارسات

٨٥	الباب السادس: إدارة عقد الشراكة
٨٧	المرحلة الخامسة: إعداد العقد وصياغته واستكمال إجراءاته والتوقيع عليه
٨٦	مقدمة
٨٧	الإجراءات وأفضل الممارسات
٨٨	الباب السادس: إدارة عقد الشراكة
٩٠	المرحلة السادسة: إدارة العقد
٨٩	مقدمة
٩٠	الإجراءات وأفضل الممارسات
٩١	الباب السابع: إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص
١٠١	المرحلة الأولى: إدارة المخاطر
٩٢	مقدمة
٩٢	الإجراءات وأفضل الأساليب
١٠١	دورة إدارة المخاطر
٩٨	تحديد المخاطر
٩٨	تقييم / تقدير المخاطر
٩٩	تحديد الجهة المسؤولة عن المخاطرة
١٠٠	تخفيف آثار المخاطر
١٠١	المتابعة والمراقبة والمراجعة
١١٤	الباب السابع: إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص
١٠٦	المرحلة الثانية: السياسات والقوانين الجديدة / المجددة
١٠٣	مقدمة
١١٦	أفضل الممارسات والإجراءات
١٠٥	القوانين التي من شأنها التأثير على مشاريع العلاقة بين القطاعين العام والخاص
١١٧	قوانين الاستثمار
١١٧	قانون المنافسة
١١٧	أنظمة الموارد البشرية
١٠٥	قوانين فض النزاعات
١١٩	الملكية الفكرية
١٠٦	التعديلات الجديدة
١٠٦	التجارة الإلكترونية
١١٩	أمن المعلومات / الخصوصية / السرية
١٢٠	الباب السابع: إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص
١١٦	المرحلة الثالثة: الإدارة المالية
١٢١	مقدمة
١٢١	الإجراءات وأفضل الأساليب
١١٤	آليات صرف المستحقات وجدول المدفوعات

أهداف آلية صرف استحقاقات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....	١٢٢
عناصر آلية الدفع والسداد.....	١١٠
صرف المدفوعات على أساس توافر الخدمة.....	١٢٣
الشروط والأحكام.....	١١١
المدفوعات التي تتم على أساس الأداء.....	١٢٥
الشروط والأحكام.....	١١٣
المدفوعات التي تتم على أساس الاستخدام / الاستفادة من الخدمة.....	١٢٧
الشروط والأحكام.....	١٢٧
إدارة أداء مقدمي الخدمة بموجب الشراكة بين القطاعين العام والخاص من.....	١٢٨
خلال الحوافز والجزاءات.....	١١٤
الدفع على أساس الأداء بنظام النقاط.....	١١٥
التقييم المستمر للقيمة المالية.....	١١٥
مراجعة الأسعار.....	١١٦
تناقص قيمة الأصول والموجودات وكيفية متابعتها (إدارة الأصول).....	١١٦
تقييم الأصول والمسؤوليات القانونية.....	١٣١
الباب السابع: إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....	١٣٣
المرحلة الرابعة: الموافقات الحكومية.....	١٣٤
مقدمة.....	١٣٤
الإجراءات وأفضل الأساليب.....	١٣٤
الباب السابع: إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....	١٣٦
المرحلة الخامسة : الاتصال والإعلام ومشاركة أصحاب المصلحة وإدارة العلاقات.....	١٢٤
مقدمة.....	١٣٧
أفضل الأساليب والإجراءات.....	١٣٨
مشاركة أصحاب المصلحة.....	١٢٢
العناصر الرئيسية في الإستراتيجية الإعلامية للشراكة بين القطاعين العام والخاص.....	١٤٠
احتياجات أصحاب المصلحة ومتطلباتهم من المعلومات والإعلام والاتصالات.....	١٢٣
الاتصال والتواصل مع أصحاب المناقصات.....	١٤١
الاتصال والتواصل بين الشركاء.....	١٤١
الاتصال والتواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين.....	١٤٢
الاتصال والتواصل مع الموظفين الحكوميين.....	١٤٢
الاتصال والتواصل مع عموم الأفراد.....	١٤٣
الباب السابع: إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....	١٤٤
المرحلة السادسة: إدارة الموارد البشرية.....	١٢٨
مقدمة.....	١٤٥
الإجراءات وأفضل الأساليب.....	١٤٥
الأسلوب الشامل لإدارة الموارد البشرية.....	١٢٧

١٢٨-	اهتمامات الموارد البشرية وهمومها.....
١٤٦.....	هموم موظفي الجهة الحكومية.....
١٢٨.....	هموم مقدم الخدمة.....
١٤٧.....	معالجة مشاكل الموارد البشرية.....
١٤٩.....	الباب السابع: إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....
١٣٥.....	المرحلة السابعة: فض المنازعات.....
١٣١.....	مقدمة.....
١٥١.....	الإجراءات المثلى وأفضل الأساليب.....
١٣٥.....	الأنظمة البديلة التي تقوم مقام المحاكم في البيت في المنازعات.....
١٥٣.....	تسوية المنازعات عبر المفاوضات.....
١٣٣.....	التوسط (لإيجاد تسوية والتوفيق بين المتنازعين).....
١٣٤.....	المزايا والمساوى / العيوب للتسوية عن طريق التوسط.....
١٥٥.....	الانتقال إلى التحكيم.....
١٣٥.....	الجمع بين أكثر من نظام بين الأنظمة البديلة للقضاء في حل المنازعات.....
١٥٦.....	التقاضي.....
١٥٨.....	الباب السابع: إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....
١٣٨.....	المرحلة الثامنة : إدارة المعرفة على مستوى المشروع.....
١٥٩.....	مقدمة.....
١٥٩.....	الإجراءات وأفضل الأساليب.....
١٣٨.....	أسباب أهمية إدارة المعرفة على مستوى المشروع.....
١٦٠.....	عملية إدارة المعرفة على مستوى المشروع.....
١٦١.....	الباب السابع: إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....
١٤١.....	المرحلة التاسعة : إدارة المعرفة على المستوى الوطني.....
١٦٢.....	مقدمة.....
١٦٢.....	الإجراءات وأفضل الأساليب.....
١٤١.....	أسباب أهمية إدارة المعرفة على المستوى الوطني.....
١٦٣.....	عملية إدارة المعرفة على المستوى الوطني.....
١٦٥.....	الباب الثامن: مراجعة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....
١٤٤.....	المرحلة الأولى: تحديد المراجعين.....
١٦٦.....	مقدمة.....
١٤٤.....	الإجراءات المثلى وأفضل الأساليب.....
١٤٥.....	الباب الثامن: مراجعة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....
١٤٧.....	المرحلة الثانية: إعداد جدول المراجعة الداخلية.....
١٦٩.....	مقدمة.....
١٤٧.....	الإجراءات المثلى وأفضل الأساليب.....
١٧١.....	الباب الثامن: مراجعة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....

١٥١	المرحلة الثالثة: إجراء المراجعة
١٧٢	مقدمة
١٥١	الإجراءات وأفضل الأساليب
١٧٥	الباب الثامن: مراجعة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص
١٥٤	المرحلة الرابعة: قياس مؤشرات الأداء الرئيسية
١٧٦	مقدمة
١٥٤	أفضل الممارسات والإجراءات
١٧٨	الباب الثامن: مراجعة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص
١٥٧	المرحلة الخامسة: إعداد التقارير والإعلان عن نتائج الأداء / المراجعة
١٧٩	مقدمة
١٥٧	أفضل الأساليب والإجراءات
١٨٢	الباب الثامن: مراجعة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص
١٦٠	المرحلة السادسة: متابعة النتائج والإجراءات التصحيحية
١٨٣	مقدمة
١٦٠	أفضل الأساليب والإجراءات
١٦١	الباب التاسع: مراجعة إدارة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص
١٦٣	المرحلة الأولى: إعداد الإجراءات التصحيحية
١٨٦	مقدمة
١٨٦	أفضل الإجراءات والأساليب
١٦٣	الباب التاسع: مراجعة إدارة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص
١٨٨	المرحلة الثانية: تنفيذ الإجراءات التصحيحية
١٨٨	مقدمة
١٨٨	أفضل الأساليب والإجراءات
١٨٩	الباب العاشر: إكمال المشروع
١٩٠	المرحلة الأولى: المراجعة من قبل الجهاز الرقابي
١٩٠	مقدمة
١٩٠	أفضل الأساليب والإجراءات
١٩١	الباب العاشر: إكمال المشروع
١٧٠	المرحلة الثانية: إنهاء العقد
١٩٢	مقدمة
١٧٠	أفضل الأساليب والإجراءات
١٩٥	الباب العاشر: إكمال المشروع
١٩٦	المرحلة الثالثة: الدروس المستفادة
١٩٦	مقدمة
١٩٦	أفضل الأساليب

فهرست الأشكال

- شكل رقم (١) - دورة حياة الشراكة ٢٠
- شكل رقم (٢): رسم الشراكة ٢٩
- شكل رقم (٣): تقييم المخاطرة ٤٨
- شكل رقم (٤): التصميم الأساس لفريق المشروع ٥٢

الباب الأول : مقدمة للشراكة بين القطاعين العام والخاص

التعريفات

استخدام الدليل

ملخص تنفيذي

دورة حياة الشراكة بين القطاعين العام والخاص

١ التعريفات

يهدف هذا القسم الى تعريف وشرح المصطلحات المستخدمة في هذا المستند.	
مستند يوضح السبب الكامن وراء مشروع الشراكة وكيف يمكن تنفيذه وتسليمه كما يوفر تحليلاً لكل جوانب المشروع، والخيارات، ومدى جاهزية السوق. والمستند يعتبر أداة تساعد الجهات الحكومية والجهات الأخرى ذات العلاقة في اتخاذ القرار بشأن قبول المشروع قبل الشروع في اعتماد الموارد اللازمة له.	حالة المشروع من الناحية التجارية
هو الغرض الأساس الذي يفترض أن يوفره الشريك الخاص عبر اتفاقية الشراكة. وهذا المرفق قد يكون بنية تحتية/نظام/خدمة يجب تقديمها من قبل الجهة الحكومية المعنية، وهو الداعي إلى وجود اتفاقية الشراكة.	مرفق الحكومة الإلكترونية
هي أعمال القضاء والقدر والمخاطر الأخرى التي تقع خارج سيطرة أطراف المشروع والتي تتسبب في منع الأطراف من أداء التزاماتها أو تأخيرها بموجب العقد.	القوة القاهرة
هي القياسات المالية وغير المالية المستخدمة في تحديد الأهداف وعكس الأداء الإستراتيجي وعوامل النجاح لكل جهة حكومية. كما أنها قياسات قابلة للتحديد ومتفق عليها سلفاً. وتختلف مؤشرات الأداء الرئيسية باختلاف طبيعة الجهة الحكومية. ومهما يكن اختيار المؤشرات الرئيسية، فإنها يجب أن تعكس أهداف الجهة الحكومية، كما يجب أن تكون مفتاح نجاحها. وتكون المؤشرات الرئيسية في العادة للاعتبارات طويلة المدى وقابلة للقياس.	مؤشرات الأداء الرئيسية
الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي اتفاقية بين جهة حكومية وشريك خاص لاقتسام المخاطر والفرص في العمل التجاري المشترك الذي ينطوي على تقديم الخدمات العامة.	الشراكة بين القطاعين العام والخاص

مقارن القطاع العام

هو أداة لاختبار القيمة مقابل المال لمناقصات القطاع الخاص والمقدمة لتنفيذ مشاريع الشراكة. فمقارن القطاع العام يقدم التكلفة المعدلة حسب المخاطرة لأي مشروع (شاملة رأس المال بالكامل، والتكاليف التشغيلية والإدارية) المقدمة من الشريك الخاص في حال قيام الحكومة نفسها بتقديم المتحصلات المطلوبة لتقديم المقدمة .

المخاطر

حدث يؤدي إلى جعل الظروف الحقيقية للمشروع تختلف عن تلك المفترضة والمبينة على توقعات تكاليف المشروع.

توزيع المخاطر

توزيع المسؤوليات في التعامل مع عواقب كل مخاطرة على أحد الأطراف بالعقد، أو الاتفاق على التعامل مع المخاطرة من خلال آلية محددة تتضمن تقاسم المخاطر.

تقييم المخاطر

تحديد احتمالية حدوث المخاطر المحددة وحجم عواقبها أو نتائجها إذا وقعت .

تحديد المخاطر

عملية تحديد جميع المخاطر ذات العلاقة بالمشروع.

تخفيف المخاطر.

محاولة تخفيض احتمالية حدوث المخاطر ودرجة عواقبها على الجهة التي تقع عليها تلك المخاطر.

إدارة المخاطر

هي تحديد، وتقييم، وتوزيع، وتخفيف، ومراقبة المخاطر المتعلقة بأي مشروع بهدف التقليل من تقلباتها وأثارها.

مصفوفة المخاطر

هي طريقة لتمثيل كل المخاطر الكبيرة المحتملة المرتبطة بأي مشروع، وحجم واحتمالية حدوثها، والمجالات التي تؤثر عليها، وتوزيع المخاطر بين الأطراف وأساليب تخفيف المخاطر الواجب استخدامها.

المستفيدون

هم كل الأطراف المتأثرين بمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ضمن مبادرات الحكومة الإلكترونية أو الذين لهم مصلحة في تلك المشاريع، أو الذين لمدخلاتهم أثر في نجاحها..

القيمة مقابل المال

هذه واحدة من المتطلبات الرئيسية لأي مشروع، إذ يجب البرهنة، من خلال مقارنة القطاع العام (PSC)، على أن خيار الشراكة يمثل الأسلوب أو الطريقة الأكثر فعالية في تقديم المخرجات بأقل تكلفة يمكن تحملها.

الباب الأول : مقدمة للشراكة بين القطاعين العام والخاص

التعريفات

استخدام الدليل

ملخص تنفيذي

دورة حياة الشراكة بين القطاعين العام والخاص

٢ استخدام الدليل

يمثل هذا الدليل للشراكة بين القطاعين العام والخاص أفضل ما يمكن التعامل به من قبل الممارسين والمهتمين بمجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية. وهذا المستند تم إعداده ليكون دليلاً مرجعياً لوحدات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية التي لديها الرغبة في تنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية باستخدام مفاهيم، وطرق، ونماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص .

إن الهدف من وراء هذه المستند هو تزويد الوحدات الفردية بخارطة طريق تعينها على المضي قدماً في إجراءات الشراكة ضمن مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية.

لقد بني الدليل حول دورة حياة الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وقد تم ترميز تلك الدورة بالألوان لتجعل استخدام الأنموذج محبباً ومألوفاً ولمساعدة الوحدات الحكومية في استعراض مفهوم الشراكة وفهمه بالإضافة إلى اتخاذ القرار حول مدى قابلية تطبيق المشروع الذي سينفذ عبر طرق وأساليب تلك الشراكة. إن طريقة التلوين الشبيهة بإشارات المرور صُممت من أجل لفت الانتباه للمراحل الأولى من دورة الحياة ؛ إذ أن البدء والتحليل هما العاملان الرئيسان في اتخاذ القرار حول استخدام نظام الشراكة أو نظام الشراء التقليدي لمشاريع الحكومة الإلكترونية. تم ترميز أبواب الدليل بالألوان ومطابقتها مع مراحل دورة حياة نظام الشراكة.

يعتبر هذا الدليل مرشداً تفصيلياً لمشاريع الشراكة في التعاملات الإلكترونية الحكومية. ولسهولة وسرعة الرجوع يوجد دليل آخر بعنوان "الدليل الإرشادي السريع".

المستخدمون والمتعاملون مع مشاريع الشراكة يتوقع منهم الرجوع إلى الدليل الإرشادي السريع للنظرة أو المراجعة العامة لدورة حياة الشراكة قبل أن يعكفوا على هذا الدليل المفصل عند بداية مشاريع الشراكة.

وإن جهات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية التي تفكر في تنفيذ مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية باستخدام طريقة أو أسلوب الشراكة هي الجمهور المعني بهذا المستند.

الباب الأول: مقدمة للشراكة بين القطاعين العام والخاص

التعريفات

استخدام الدليل

ملخص تنفيذي

دورة حياة الشراكة بين القطاعين العام والخاص

٣ ملخص تنفيذي

إن من التزامات المملكة العربية السعودية رفع مستوى استخدام الشراكة وترقيته بين القطاعين العام والخاص ضمن مبادرات الحكومة الإلكترونية عبر القطاع العام. ولتنفيذ ذلك قامت اللجنة التوجيهية للتعاملات الإلكترونية الحكومية، والمكونة من وزارة المالية ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات وهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، بوضع أداة وإطار لسياسة تساعد الجهات الحكومية في استخدامها لنظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

وإن هدف اللجنة التوجيهية للتعاملات الإلكترونية الحكومية هو وضع حل للشراكة يمكن للجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية الاسترشاد به في إدخالها لنظام الشراكة ضمن مبادرات الحكومة الإلكترونية. ويعتبر هذا المستند أحد الأدوات التي يمكن للجهات الحكومية استخدامها. وكأحد الأدوات، يوفر دليل الشراكة هذا مرجعاً لأفضل الممارسات في مجال الشراكة يمكن للجهات الحكومية الرجوع إليه. ويشتمل كذلك على بعض الدروس المستفادة من الخبرات السعودية والدولية فيما يختص بمراحل الشراكة.

يتعرض الدليل للشراكة عبر دورة حياتها الكاملة بقصد مساعدة الجهات الحكومية والمسؤولين الحكوميين في تقييم الشراكة وتنفيذها.

يمكن للجهات الحكومية استخدام هذه الأداة عبر دورة الحياة الكاملة للشراكة والتي تشمل :

- مرحلة البدء: وتركز على إمكانية تطبيق الشراكة وأنواعها.
- مرحلة التحليل: وتركز على الجدوى الاقتصادية وتحليل المخاطر
- مرحلة الطلب أو الشراء: وتركز على عملية إصدار طلب المعلومات وطلب تقديم العروض
- مرحلة الشريك الخاص: وتركز على عملية التفاوض، والتمويل، والتقييم، واختيار الشريك الخاص لعملية الشراكة.
- مرحلة إدارة العقد: وتركز على اتفاقية مستوى الخدمة، وبناء صفقات يكسب فيها الطرفان (كاسب/كاسب)، و مؤشرات الأداء الرئيسية، وتوقيع العقود.
- مرحلة إدارة المشروع: وتركز على توزيع المخاطر، وإدارة المعرفة، وإدارة العلاقات.
- مرحلة المراجعة أو التدقيق: وتركز على تحديد المراجعين، وإجراء المراجعة والإبلاغ عن النتائج .

- **مرحلة المراجعة الإدارية:** وتركز على الإجراءات التصحيحية، وتنفيذها والمتابعة حتى الإقفال.
 - **مرحلة الإقفال:** وتركز على إنهاء العقد والدروس المستفادة.
- يقدم دليل الشراكة مجموعة من أفضل الممارسات ويساعد في إرشاد الجهات الحكومية عند التفكير في استخدام مفاهيم ونماذج الشراكة لمشاريع الحكومة الإلكترونية.

الباب الأول: مقدمة للشراكة بين القطاعين العام والخاص

التعريفات

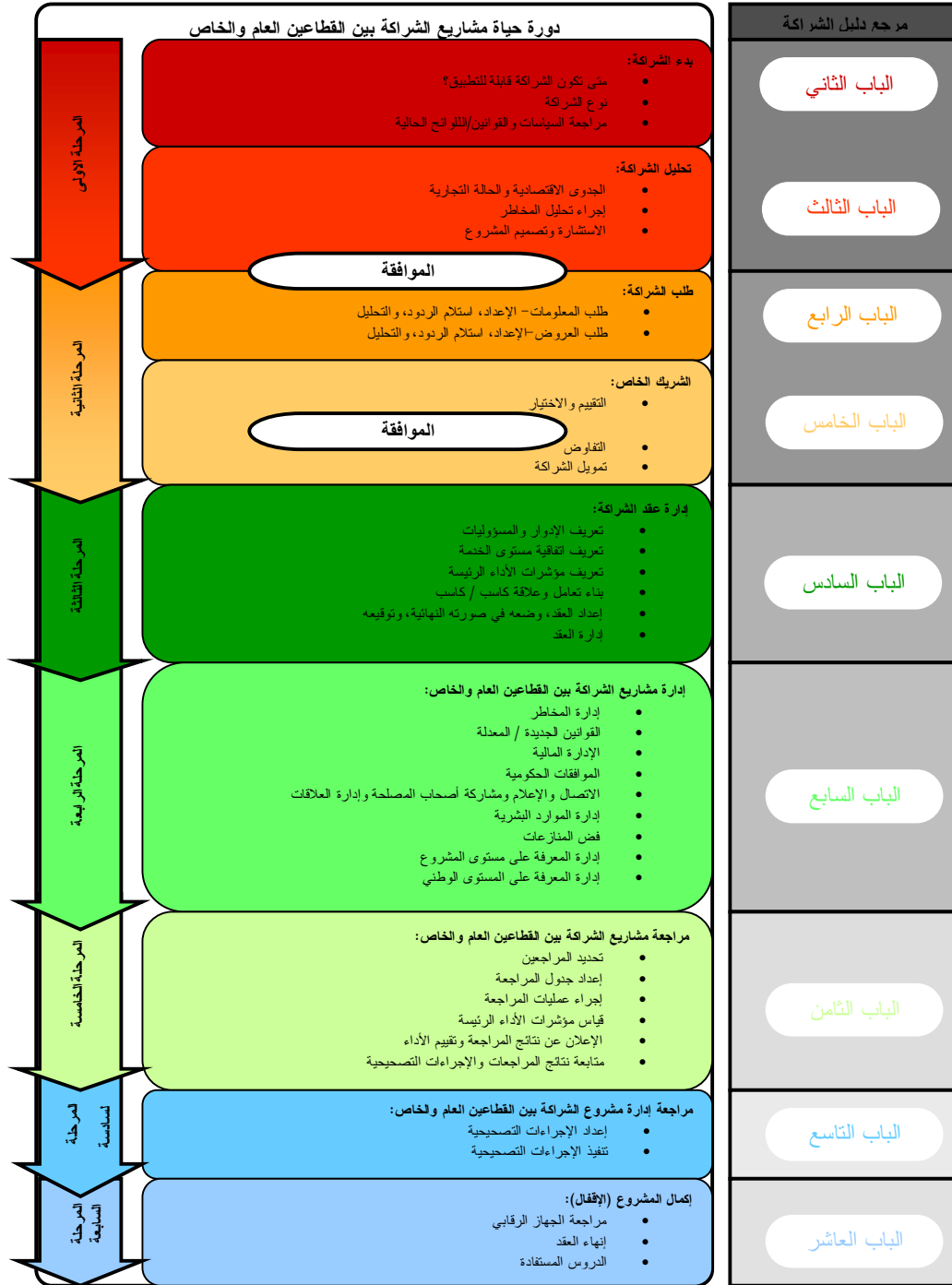
استخدام الدليل

ملخص تنفيذي

دورة حياة الشراكة بين القطاعين العام والخاص

٤ دورة حياة الشراكة

هذا القسم يقدم وصفاً مختصراً لدورة حياة الشراكة التي يجب اتباعها في تنفيذ مفهوم الشراكة لمشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية.



شكل رقم (١) - دورة حياة الشراكة

الباب الثاني : بدء الشراكة

المرحلة الأولى: متى تكون الشراكة قابلة للتطبيق؟

المرحلة الثانية: نوع الشراكة

المرحلة الثالثة:مراجعة السياسات والقوانين/اللوائح الحالية

١ المرحلة الأولى: متى تكون الشراكة قابلة للتطبيق؟

١-١ المقدمة

يهدف هذا القسم إلى توفير إرشادات تعين الجهات الحكومية المعنية عند التفكير في تطبيق الشراكة من أجل تنفيذ مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية. حتى تاريخ هذا التقييم لم تكن هنالك إرشادات فيما يتعلق بتقييم مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية وجدوى تنفيذ تلك المشاريع باستخدام نظام الشراكة. فالإرشادات الوحيدة التي كانت موجودة هي قرار مجلس الوزراء رقم ١١٠ بتاريخ ١٤٢٥/٤/٥هـ الذي ينص على أن الجهة الحكومية يجب أن تقوم بإجراء دراسة جدوى عن إمكانية استخدام الشراكة لتنفيذ أي مشروع من مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية. إن أظهرت الدراسة جدوى المشروع، يمكن للجهة الحكومية المعنية طرحه في مناقصة عامة كمشروع شراكة.

إن الشراكة ليست دائماً هي أفضل الخيارات لتقديم خدمة عامة أو تنفيذ مشروع، لذا على الجهات الحكومية المعنية أن تتخذ خطوات حذرة وتقوم بتمحيص كل العوامل والموضوعات ذات العلاقة عند التفكير في القيام بترتيبات ذلك العمل. فهنالك أنواع مختلفة من الشراكة وتقوم بتوزيع المخاطر والمسؤوليات بطرق مختلفة.

على الجهات الحكومية ألا تعتقد أن الشراكة قد توفر حلاً سهلاً لموضوعات صعبة تتعلق بتقديم الخدمات. وعليها أن تتوقع أن التحويل المتزايد للمخاطر قد ينتج عنه توقعات بمقابل أعلى من قبل الشريك الخاص وأن التفاوض حول العقود قد يتطلب درجة عالية من الخبرة.

١-٢ الإجراءات وأفضل الممارسات

هنالك طرق وأساليب مختلفة استخدمت على مستوى العالم فيما يختص بإمكانية تطبيق الشراكة على المشاريع. وفيما يلي نجد الحالات والظروف الموصى بها والتي بموجبها تكون الشراكة خياراً قابلاً للتطبيق إذا ما وجد واحد أو أكثر من هذه الحالات والظروف:

- الخدمات والمشاريع لا يمكن تقديمها عن طريق الموارد المالية أو خبرة الحكومة وحدها.

- الشريك الخاص يمكن أن يزيد من نوعية مستوى الخدمة وجودتها مقارنة بما يمكن أن توفره الحكومة اعتماداً على قدراتها الذاتية.
- الشريك الخاص بإمكانه أن ينفذ الخدمات أو المشاريع بصورة أسرع من قيام الحكومة بذلك.
- وجود دعم من مستخدمي الخدمة لمشاركة الشريك الخاص.
- وجود فرصة للتنافس بين الشركاء الخاصين المحتملين ما يقلل تكلفة تقديم الخدمات العامة.
- عدم وجود موانع تنظيمية أو تشريعية تحد من مشاركة الشريك الخاص في تقديم الخدمات أو تنفيذ المشاريع.
- مخرجات أو نواتج الخدمة يمكن قياسها وتسعيرها بصورة سهلة.
- تكلفة الخدمة يمكن استعادتها من خلال تطبيق أو فرض رسوم على المستخدم.
- مشاركة القطاع الخاص في الخدمات تتيح فرصة الابتكار والاختراع.
- للحكومة خبرة مع شراكات طويلة آمن أجلها أو مشاريع أخرى مع الشريك الخاص.
- استخدام الشراكة قد يفضي إلى توفير فرص من شأنها أن تؤدي إلى زيادة النمو الاقتصادي.

فإذا لم يتوافر أي من الظروف المذكورة سابقاً ، فلا يجب التفكير في الشراكة.

إن الشراكة ليست:

- التعاقد على مهام أو وظائف بسيطة؛
- منحة من الحكومة أو الشريك الخاص؛
- تأسيس عمل تجاري مملوك للدولة (شركة مملوكة للدولة)؛
- استئانة الدولة من الشريك الخاص.

٣-١ الفوائد المحتملة

إن الشراكة بين القطاعين العام والخاص يمكن أن يكون لها فوائد عديدة أكثر من طرق التأمين والشراء التقليدية. وتلك الفوائد يمكن أن تكون :

- وفورات في التكاليف. يمكن للجهات الحكومية المعنية ، مع وجود الشراكة، أن تحقق وفورات في التكلفة في مجالي إنشاء المشروعات الرأسمالية وتشغيل الخدمات وصيانتها.

فعلى سبيل المثال، يمكن تحقيق الوفورات في التكاليف عن طريق دمج التصميم والتركيب في نفس العقد في أحيان كثيرة. كما أن التصميم والتركيب يمكن إنجازهما بصورة أكثر كفاءة وبالتالي يتم تخفيض زمن التركيب والسماح بسرعة وضع النظام في الخدمة. إضافة إلى ذلك، ومن خلال عقود التصميم والبناء، فإنه يمكن التقليل من مخاطر التجاوزات في المشاريع.

وباستطاعة الجهات الحكومية المعنية تحقيق الوفرة في التكاليف في تشغيل المرافق ونظم الخدمات وصيانتها. ويمكن للشريك الخاص تخفيض تكلفة تشغيل البنى التحتية والأنظمة وصيانتها عن طريق الوفورات الكبيرة المتحققة من العمل أو الإنتاج بكميات كبيرة (Economies of Scale) والتقنيات الابتكارية، أو المرونة في الشراء وترتيبات التعويض، أو من خلال تخفيض المصاريف الإدارية.

- **اقتسام المخاطر:** مع وجود الشراكة، يمكن للجهات الحكومية اقتسام المخاطر مع شريك خاص. فالمخاطر قد تتمثل في تجاوزات في التكاليف، أو في عدم القدرة على الوفاء بجدول أو مواعيد تسليم الخدمات، أو الصعوبة في الالتزام بالتشريعات الخاصة بالبيئة وغيرها، أو الخطورة في أن تكون الإيرادات غير كافية لدفع التكاليف التشغيلية والرأسمالية.
- **تحسين مستويات الخدمة أو الحفاظ على المستويات الحالية للخدمة:** بالشراكة مع الشريك الخاص، يمكن للشراكة أن تأتي بالاختراعات والإبداعات في تنظيم تأدية الخدمات ويمكن للشراكة كذلك إدخال تقنيات جديدة وإحداث الوفورات الكبيرة التي غالباً ما تخفض التكاليف أو تحسن من جودة الخدمة ومستواها.
- **تعزيز الإيرادات:** يمكن للشراكة أن تضع رسوماً على المستخدمين تعكس التكلفة الحقيقية لتقديم خدمة معينة. كما أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص تمنح الفرص لإدخال خدمات عن طريق مصادر دخل مبتكرة لا يمكن تحقيقها بواسطة الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
- **التفويض الأكثر كفاءة:** يمكن تحقيق الكفاءة من خلال الجمع بين الأنشطة المختلفة مثل التصميم والإنشاء، ومن خلال المرونة في التعاقد والشراء، والاعتماد الأسرع للتمويل

- الرأسمالي والكفاءة الأكثر في عملية اتخاذ القرار؛ فتقديم الخدمات بكفاءة لا يسمح بحصول المستخدمين على الخدمات بسرعة فقط بل يساعد على تخفيض التكاليف.
- **الفوائد الاقتصادية:** إن الدخول المتزايد للجهات الحكومية في الشراكات يساعد على تحريك الشريك الخاص والإسهام في التوظيف بصورة أكبر والنمو الاقتصادي. فالشركات المحلية التي تصبح أكثر قدرة على العمل بنظام الشراكة يمكنها تصدير خبراتها وتحقيق دخل من خارج المنطقة.
- **فرص العمل التجاري:** توجد مشاريع الشراكة فرص عمل تجارية أكبر للشريك الخاص ما يسمح لذلك القطاع بالإبداع وتنويع أنشطته وزيادة مجالاته التجارية وكسب خبرة تتعدى نظام الشراء التقليدي.
- **المصلحة العامة:** يستفيد المواطنون كثيراً عندما تتكامل جهود وخبرات الجهات الحكومية مع التقنية ومصادر الشريك الخاص لتقديم الخدمات للجمهور. فالمصلحة العامة أمر تسعى إليه الحكومة وتهتم به ويمكن تحقيقه من خلال الشراكة مع الشريك الخاص.

٤ - ١ الخصائص المشتركة لمشاريع الشراكة

- على الرغم من وجود أنواع مختلفة من الشراكات، تشتمل على طرق مختلفة للتمويل، فإن جميع نماذج الشراكات تشترك في خصائص معينة تشمل:
- التعريف الواضح للمخرجات المطلوبة بمؤشرات أداء رئيسة قابلة للقياس.
 - التزام طويل الأمد نسبياً مع مدة تنفيذ تعتمد على طبيعة المشروع.
 - الشريك الخاص مسؤول مسؤولية كاملة أمام الحكومة في تقديمه للخدمات.
 - وضوح توزيع المخاطر بين الشركاء والاتفاق عليه من الجميع.
 - التعبير الواضح والصريح عن مسؤوليات الجهة الحكومية المعنية في مراقبة الأنشطة.

الباب الثاني : بدء الشراكة

المرحلة الأولى: متى تكون الشراكة قابلة للتطبيق؟

المرحلة الثانية: نوع الشراكة

المرحلة الثالثة:مراجعة السياسات والقوانين/اللوائح الحالية

٢ المرحلة الثانية: نوع الشراكة

١-٢ مقدمة

يحدد هذا القسم الأنواع المختلفة للشراكة التي يجب وضعها في الاعتبار عند تنفيذ أي مشروع. في الوقت الحالي، ويبحث قرار مجلس الوزراء رقم ١١٠ بتاريخ ١٤٢٥/٤/٥ هـ — الجهات الحكومية على استخدام أنموذج الشراكة الداعي إلى المشاركة في الدخل عند تنفيذ مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية. لكن؛ يمكن للجهات الحكومية استخدام نماذج أخرى من الشراكة وأن تبنى كل القرارات على نوع الأنموذج الذي يوفر أفضل قيمة مقابل المال لمشروع بعينه.

٢-٢ الإجراءات وأفضل الممارسات

تسمح الحكومة في الغالب الأعم لجهاتها بأن تفكر في نماذج متنوعة من الشراكة بناء على تقرير تلك الجهات حول جدوى أي مشروع. وفيما يلي النماذج الممكنة للشراكة والتي سيأتي تفصيلها في المرحلة الثالثة الخاصة بتمويل الشراكة ضمن الباب الخامس من هذا الدليل:

- التمويل المبني على فرض الرسوم؛
- المشاركة في الوفورات في التكاليف؛
- المشاركة في الدخل؛
- التقديم الكامل للخدمات؛

هنالك قدر كبير من التنوع في أنواع الشراكة المحتملة والتي تختلف فيها أدوار القطاعين العام والخاص وتشمل:

• البناء/التشغيل/التحويل (BOT) أو البناء/التحويل/التشغيل (BTO)

وهنا يقوم الشريك الخاص ببناء مرفق من مرافق التعاملات الإلكترونية الحكومية حسب المواصفات المتفق عليها مع الجهة الحكومية، وتقديم الخدمة لفترة من الزمن بموجب عقد مع الجهة الحكومية المعنية . وعند انتهاء العقد يقوم الشريك بتحويل المرفق وتقديم الخدمة إلى الجهة الحكومية في نهاية الفترة الزمنية المحددة. وفي أغلب الحالات، يقوم الشريك الخاص بتوفير بعض التمويل أو كله لبناء مرفق التعاملات الإلكترونية الحكومية، لذلك فإن

مدة العقد يجب أن تكون كافية لتمكين الشريك الخاص من تحقيق عائد معقول على استثماراته من خلال رسوم يقوم بتحصيلها من المستخدم. في نهاية مدة العقد، يمكن للشريك العام أن يتحمل مسؤولية تشغيل المرفق وتقديم الخدمة، أو تجديد العقد للتشغيل من قبل صاحب الامتياز الأصلي، أو ترسية عقد أو امتياز جديد مع شريك خاص جديد.

أ نموذج البناء/التحويل/التشغيل هو شبيه بأ نموذج البناء/التشغيل/التحويل فيما عدا التحويل إذ يتم التحويل للجهة الحكومية المعنية عند انتهاء البناء بدلاً من نهاية مدة العقد.

• البناء-التمك-التشغيل (BOO)

يقوم الشريك الخاص في هذه الحالة ببناء وتشغيل المرفق الحكومي بدون تحويل ملكيته للجهة الحكومية المعنية . وتبقى الصفة القانونية للأصول باسم الشريك الخاص، وليس هنالك إلزام للقطاع العام بالشراء أو التملك.

• الشراء-البناء-التشغيل (BBO)

أ نموذج الشراء-البناء-التشغيل هو شكل من أشكال بيع الأصول يشمل إعادة التأهيل أو التوسعة للبنية التحتية أو المرفق القائم حالياً التابع للقطاع العام. تقوم الحكومة ببيع أصل من الأصول للقطاع الخاص الذي يقوم بعمل التحسينات الضرورية لتشغيل المرفق بصورة مربحة.

• الخدمة عن طريق العقود (Outsourcing)

○ التشغيل والصيانة

يقوم الشريك الحكومي بالتعاقد مع الشريك الخاص لتأمين و/أو صيانة خدمة بعينها. وبموجب خيار التشغيل والصيانة من قبل القطاع الخاص، يحتفظ الشريك العام بالملكية والإدارة الشاملة للمرفق العام .

○ التشغيل والصيانة والإدارة

وتتعاقد الجهة الحكومية مع الشريك الخاص على تشغيل مرفق التعاملات الإلكترونية الحكومية المستغل وصيانته وإدارته لأداء خدمة بعينها. وبموجب هذا العقد، يحتفظ الشريك العام بالملكية للمرفق، لكن بإمكان الشريك الخاص أن يستثمر رأسماله الخاص في المرفق. وأي استثمار خاص يتم حسابه بعناية فيما يتعلق بمساهمته في الكفاءة التشغيلية والوفورات خلال مدة العقد. وعموماً، فإنه كلما

طالت مدة العقد تكون الفرصة كبيرة أمام الزيادة في الاستثمار الخاص لتوافر وقت أكبر يمكن فيه استرداد الاستثمارات أو التعويض عنها وتحقيق عائد مجز.

• التصميم -البناء (DB)

هو الأنموذج الذي يقوم فيه الشريك الخاص بتصميم المشروع وبنائه للجهة الحكومية المعنية . وهذا النوع من الشراكة يمكن أن يقلل من الوقت ، يوفر المال، ويعطي ضماناً قوياً ويوزع المخاطر الإضافية للمشروع على القطاع الخاص. كما يقلل من النزاع لوجود كيان مسؤول عن التصميم والبناء أمام الجهة الحكومية المالكة. وفي هذه الحالة تكون الجهة الحكومية هي المالكة للأصول والمسؤولة عن التشغيل والصيانة.

• التصميم -البناء-الصيانة (DBM)

هذا الأنموذج شبيهه بأنموذج التصميم -البناء عدا صيانة المرفق التي تكون لفترة من الزمن من مسؤولية الشريك الخاص. والفوائد المكتسبة شبيهة بفوائد أنموذج التصميم والبناء مع توزيع مخاطر الصيانة على الشريك الخاص وتمديد الضمان ليشمل الصيانة. وتعود ملكية الأصول وتشغيلها للقطاع العام.

• التصميم -البناء-التشغيل (DBO)

تتم ترسية عقد واحد للتصميم، والبناء، والتشغيل للتحسينات الرأسالية. ويبقى المرفق باسم القطاع العام إذا لم يكن المشروع تصميم/بناء/تشغيل/تحويل أو تصميم/بناء/تملك/تشغيل.. إن أسلوب التصميم-البناء يوحد المسؤولية عن التصميم والبناء ويحصرها في جهة واحدة، ويمكن أن يعجل بإنجاز المشروع وذلك بتسهيل التداخل بين مرحلتي التصميم والبناء للمشروع.. في المشاريع الحكومية تكون مرحلة التشغيل في العادة من قبل القطاع العام بموجب اتفاقية منفصلة للتشغيل والصيانة. و الجمع بين المراحل الثلاثة في أنموذج التصميم-البناء-التشغيل يحافظ على استمرارية مشاركة القطاع الخاص ويسهل من تمويل الشريك الخاص للمشاريع الحكومية المدعوم برسوم على المستخدمين يتم تحصيلها خلال فترة التشغيل.

• الشراكة التضامنية / التضامن (Joint Venture)

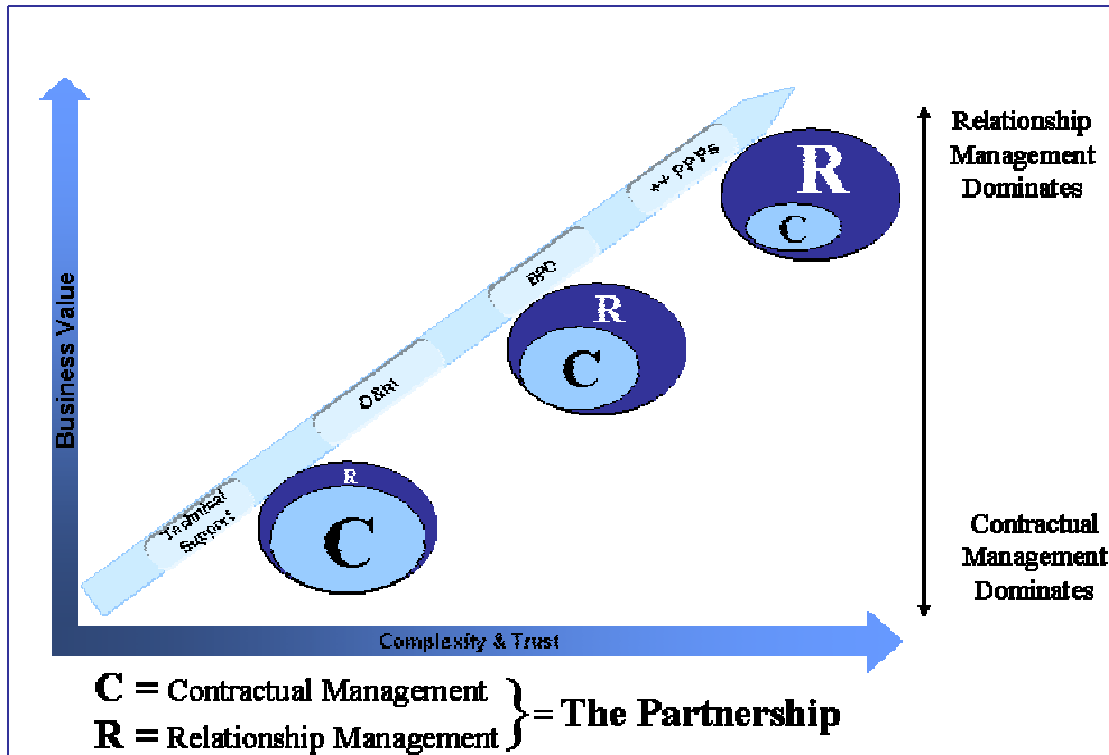
إن التضامن هو كيان قانوني يأخذ شكل الشراكة يكون فيه كل من الجهة الحكومية المعنية والشريك الخاص متضامنين في القيام بعمل يحقق لهما ربحاً مشتركاً. وبصفة عامة، يسهم كل شريك في الأصول ويشارك في المخاطر. وبموجب التضامن ، تكون الحكومة هي

المنظم الأول والأخير بالإضافة إلى كونها شريكاً نشطاً في الشركة العاملة ما يتيح لها الإبقاء على السيطرة الكاملة لحماية الجمهور وخدمته. ويمكن للحكومة الإسهام في العمل الإداري اليومي للشركة والسيطرة الشاملة. وهذا يعطي موظفي القطاع العام الفرصة لكسب المعرفة والخبرة في تسيير وإدارة خدمة عامة ذات ربحية وإدارتها، وخدمة المصلحة العامة بصورة أفضل في الوقت نفسه.

٢-٣ نشأة العلاقة وتطورها

إن إدارة العلاقة تعد أمراً حاسماً لنجاح الشراكة. فكلما نشأت العلاقة وتطورت وتم استخدام نماذج متكاملة أكثر من نماذج الشراكة، يتم تبعاً لذلك التحول في التوازن بين إدارة العقد وإدارة العلاقة، وتصبح إدارة العلاقة أكثر أهمية من إدارة العقد.

ويوضح الشكل رقم (٢) رسم الشراكة في النشأة والتطور.



شكل رقم (٢): رسم الشراكة

الباب الثاني : بدء الشراكة

المرحلة الأولى: متى تكون الشراكة قابلة للتطبيق؟

المرحلة الثانية: نوع الشراكة

المرحلة الثالثة: مراجعة السياسات والقوانين/اللوائح الحالية

٣ المرحلة الثالثة: مراجعة السياسات والقوانين/اللوائح الحالية

١-٣ مقدمة

هذا القسم يركز على ويوضح أهمية وجود جهة راعية تحدد السياسات والقوانين/اللوائح (والثغرات) التي ستؤثر على أي مشروع مقترح.

٢-٣ أفضل الممارسات والإجراءات

كشأن أي مشروع حكومي، يجب أن تتوافق مشاريع الشراكة مع السياسات والقوانين/اللوائح الرسمية. وستحدث عملية التقييم على مسارين:

المسار الأول- التوافق

- أي جهة تنوي القيام بمشروع باستخدام أسلوب ومفاهيم الشراكة عليها دراسة السياسات والقوانين/اللوائح المعلنة لتنفيذ مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية .
- على الجهة الحكومية المعنية أن تتوافق مع وتخضع لكل السياسات والقوانين/اللوائح المعلنة لتنفيذ مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية .
- إذا احتاج الأمر لأي توضيح حول السياسات والقوانين/اللوائح يجب مراجعة برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر" .
- إذا كان هنالك مشروع بعينه وبحكم طبيعته يتطلب استثناء من هذه السياسات والقوانين/اللوائح يجب أن تسعى الجهة المنفذة للمشروع إلى حصول على موافقة البرنامج .

المسار الثاني: تحليل الثغرات

- إذا وجدت الجهة الحكومية المعنية ثغرات في السياسات والقوانين/اللوائح من شأنها التأثير على المشروع المقترح، فعلى الجهة القيام بالتالي:
- التفاهم مع المستفيدين من المشروع إذا كان بالإمكان تبني المشروع في ضوء السياسات والقوانين/اللوائح . وإن لم يكن ممكناً، فإنه:
 - يناقش الأمر مع البرنامج لبحث خيارات لحل الأمر

- عند تحديد ثغرة في السياسات والقوانين/اللوائح من قبل الجهة الحكومية المعنية يقوم البرنامج أو السلطة ذات العلاقة لمعالجة تلك السياسات والقوانين/اللوائح بوضع المقترحات وإجراء التغييرات.
- إن تقييم السياسات والقوانين/اللوائح عملية مستمرة وجزء من أنشطة إدارة المشاريع خلال دورة حياة الشراكة.

الباب الثالث: تحليل الشراكة

المرحلة الأولى: الجدوي الاقتصادية والحالة التجارية

المرحلة الثانية: إجراء تحليل المخاطر

المرحلة الثالثة الاستشارة وتصميم المشروع

١ المرحلة الأولى: دراسة الجدوى والحالة التجارية

١-١ مقدمة

هذا القسم يناقش وضع الحالة التجارية ، بما فيها الجدوى الاقتصادية، لدعم التفكير في مشروع الشراكة؛ فقرار مجلس الوزراء رقم ١١٠ بتاريخ ١٤٢٥/٤/٥هـ يقضي بأن تقوم كل الجهات الحكومية بإعداد دراسة شاملة عن جدوى استخدام الشراكة لتنفيذ مشروع مقترح للتعاملات الإلكترونية الحكومية بناء على أنموذج اقتسام الدخل.

فالحالة التجارية هي مستند يوضح السبب من وراء مشروع الشراكة وكيف يمكن تنفيذه وتسليمه كما يوفر تحليلاً لكل جوانب المشروع، والخيارات، ومدى جاهزية السوق. والمستند يعتبر أداة تساعد الجهات الحكومية والجهات الأخرى ذات العلاقة في اتخاذ القرار بشأن قبول المشروع قبل البدء في اعتماد المصادر اللازمة للمشروع.

أنموذج الحالة التجارية وتقييم الجدوى متضمنان في الملحقين (أ) و (ب).

١-٢ الإجراءات وأفضل الممارسات

- في مشاريع الشراكة هنالك عدة اعتبارات يتعين مراعاتها عندما يتعلق الأمر بالحالة التجارية. وتلك الاعتبارات أصبحت تمثل الأركان/الخطوات الرئيسية للحالة التجارية للشراكة.
- **تحليل التكلفة - الفائدة** - ويشتمل هذا على قياس تكاليف تنفيذ المشروع بوساطة أسلوب الشراكة مقابل الفوائد الصافية ومقارنة تلك التكاليف والفوائد بالتكاليف والفوائد من تنفيذ المشروع بالنماذج التقليدية للشراء وتقديم الخدمات. و يعد هذا عنصراً رئيساً لاتخاذ القرار.
 - **تحويل المخاطر** - توزيع (وتحويل) مخاطر المشروع يعد اعتباراً رئيساً في اختيار أسلوب الشراكة للمشروع؛ فالمخاطر لا يتم تحويلها دائماً إلى القطاع الخاص. فالقانون الذهبي هو أن تُحول المخاطرة إلى الطرف الذي يديرها أو يسيطر عليها بصورة فعالة؛ فمخاطر المشاريع ، مع التكاليف والفوائد، يجب دراستها بعناية لضمان حصول الجهة الحكومية المعنية على أفضل قيمة مقابل المال .

- **التمويل** - تمويل المشاريع يمثل هاجساً دائماً للجهات الحكومية، وحتى في المملكة العربية السعودية وإذ لا يزال على الجهات الحكومية وضع أولويات للارتباط على الموارد، فإن تكاليف التمويل العام قد تكون أقل نسبة لأن الحكومة بإمكانها الحصول على نسب تمويل أفضل ما تحصل عليه شركة من القطاع الخاص تطلب نفس التمويل. لكن، التكاليف الكلية لأسلوب الشراكة لأي مشروع، مع تمويل القطاع الخاص له- يمكن أن تكون أقل ؛ إذ أن التوفير في التكاليف من مشروع الشراكة قد يعادل تكلفة التمويل العالية.
 - **الكفاءة** - للكفاءة عدة جوانب يمكن أن تؤثر بها على الخدمات المقدمة من المشروع. فالتصميم الفعال والتنفيذ الفعال للمشروع ستننتج عنه تكاليف تشغيل أقل . وهذا يمكن من تقديم الخدمات بجودة عالية مع تحسين في المرونة وقلّة في التكاليف .
 - **المراقبة والسيطرة الفعالة** - نظراً لأن الشراكات علاقات عمل طويلة آمن أجلها، مقارنة بنظام الشراء التقليدي، فإن التعاقد الفعال والضوابط التشغيلية والمالية أمور أساسية لنجاح المشروع. كما أن الالتزام بالقوانين واللوائح الحكومية جانب آخر من الرقابة على الشراكة . والتدقيق واحد من العناصر المهمة في ذلك وتكاليفه يجب أن تؤخذ في الحسبان. فالتدقيق غالباً ما يتم غض الطرف عنه إذ يكون التركيز الأساس على العمل التجاري وتقييم خيارات التنفيذ للمشروع. لكن بدون السيطرة الصحيحة فإن المشاريع المدارة بصورة جيدة ستواجه مشاكل الرقابة وتتأثر فيها جودة الخدمات بصورة سلبية.
- إن الجهات الحكومية قد لا يكون لديها الخبرة في عمل دراسة الحالة التجارية بصورة متكاملة. وفي مثل هذه الحالة كثيراً ما تعد الحالة التجارية بمساعدة المستشارين الذين لهم الخبرة في هذا المجال.
- بعد إعداد الحالة التجارية واعتمادها من قبل المستفيدين من المشروع يجب أن ترفع إلى وزارة المالية للمصادقة عليها وعمل التنسيق للحصول على المصادقات اللازمة ليتم المضي قدماً في المشروع.

٣-١ محتويات دراسة الحالة التجارية

الحالة التجارية هي أداة تقدم أو تعرض وصفاً واضحاً ومنظماً لمشروع مقترح بغرض الحصول على الاعتماد من قبل الجهات ذات العلاقة. وتغطي الحالة التجارية الجوانب الرئيسية لأي مشروع، وتشمل:

- الحاجة التجارية وعرض للمشروع
- الخيارات التجارية، والفنية، والشرائية
- الأثر التشغيلي
- جاهزية السوق
- المستفيدون واحتياجاتهم
- التسعير للخدمات/المشاركة في الدخل (بناء على التشاور مع وزارة المالية)
- الموارد المطلوبة من الشريك الحكومي
- تقييم المخاطر وتحليلها
- إستراتيجيه التنفيذ/ الجدول الزمني
- أدوات وعمليات إدارة العقد
- عملية المراجعة والاعتماد للمشروع
- الجدوى والقيمة مقابل المال
- التدقيق والمراقبة.

١-٣-١ الحاجة التجارية والنظرة العامة للمشروع

تبدأ الحالة التجارية بإعطاء نظرة عامة للمشروع المقترح، وتشمل الحاجة التجارية التي يسعى المشروع لتبنيها باستخدام نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص. والعناصر الرئيسية للنظرة العامة للمشروع تشمل:

- تعريف نطاق العمل بما في ذلك الخدمات المراد تقديمها
- تعريف أهداف المشروع والفوائد المتوقعة
- وصف أوجه القصور في تقديم الخدمات الحالية/ التحديات داخل نطاق عمل المشروع

- مناقشة النتائج المترتبة (لجميع المستفيدين) على عدم الالتفات لأوجه القصور تلك / التحديات
- تعريف الخدمات التي يمكن وضعها في شكل حزم لجذب الشريك الخاص وجعل المشروع قابل للتطبيق عن طريق الشراكة
- تعريف معايير أداء الخدمات الواجب إنجازها
- تعريف التنسيق الإستراتيجي مع الخطة الشاملة للعمل والمهمة الرئيسية للجهة الراعية للمشروع
- التعريف بصورة واضحة للأثر على المبادرات الأخرى والمستفيدين سواء داخل الجهة الراعية أو الجهات الأخرى التي لها دور في تقديم الخدمة
- شرح الحاجة للمشروع في ضوء الأولويات المنافسة الأخرى في خطة العمل الشاملة للجهة الراعية.

١-٣-٢ الخيارات التجارية والفنية وخيارات الشراء

- هذا القسم من الحالة التجارية يصف الخيارات الممكنة لتقديم الخدمات الواقعة في نطاق العمل في جوانبها التجارية والفنية والشرائية. وهذا من شأنه أن يساعد المستفيدين ومتخذي القرار في أن تكون لديهم صورة صحيحة للمشروع والاعتبارات. وتحديداً، يناقش هذا القسم:
- النماذج التجارية المختلفة لتقديم الخدمة (مثل: نماذج تقديم الخدمة مركزياً مقابل اللامركزية في تقديمها ، أو تقديم الخدمة في شكل حزم مقابل تقديمها منفردة كل على حدة ، ، الخ). كما يجب أن يتم التقييم بصورة واضحة للمحاسن والمساوئ لكل أنموذج.
 - الخيارات الفنية المختلفة لتقديم الخدمة. ومن المهم توضيح ما إذا كانت هنالك حاجة إلى أصول جديدة أو رفع مستوى الأصول الحالية لتقديم المطلوب. كما يجب التقييم بصورة واضحة للمحاسن والمساوئ لكل أنموذج.
 - خيارات تقديم الخدمة ضمن أنواع الشراكة كما هي موضحة في القسم ٢.٢ (الإجراءات وأفضل الممارسات). كما يجب التوضيح بصورة واضحة للمحاسن والمساوئ لكل نوع قابل للتطبيق .

يجب أن يكون للحالة التجارية توصيات تبرر اختيار العمل التجاري ، والنماذج الفنية، وخيار الشراء المفضل.

١-٣-٣ الأثر التشغيلي

هذا القسم من الحالة التجارية يفصل الأثر التشغيلي على الجهة الراعية والجهات/ الوزارات الأخرى والمستفيدين الآخرين من إذ تقديم واستخدام الخدمات العامة ؛ فالمستفيدون ، بمن فيهم مستخدمو الخدمات، عامل رئيس في نجاح أي مشروع ؛ لذا فإن الأثر التشغيلي يهمهم بصورة كبيرة نظراً لتأثيره على القرارات الخاصة حول دعم تنفيذ المشروع واستخدام الخدمات. كما أن درجة التأثير على العمليات والتشغيل الحالي سيؤثر على نطاق مشروع الشراكة ومدى الإجراءات/التغييرات المطلوبة للتكيف مع الطريقة الجديدة لتقديم الخدمات عن طريق الشراكة.

١-٣-٤ جاهزية السوق

تتطوي الشراكات على ترتيبات طويلة آمن أجلها مع الشريك الخاص مطلوبة لتحقيق ربح أو عائد من الشراكة ؛ لذا، فإن جاهزية السوق - القطاع الخاص والمستخدمون - عامل رئيس في نجاح الشراكة . فعندما تفكر أي جهة حكومية في الشراكة كخيار لتقديم الخدمات العامة، عليها وضع الأمور التالية في الاعتبار:

- قدرة القطاع الخاص/ السوق على تقديم الخدمات العامة
 - جاذبية المشروع كفرصة تجارية للشريك الخاص
 - مدى توافر الحافز والرغبة لدى الشريك الخاص للدخول في علاقة شراكة مع الحكومة.
- ووزارة المالية هي الجهة التي يمكنها تقديم معلومات حول هذه الأمور نظراً لخبرتها والمعرفة التامة عن مختلف مشاريع الشراكة في جهات حكومية مختلفة.
- إن الإجابة عن الأسئلة التالية بإمكانها أن تساعد على تحديد قدرة/ استطاعة الشريك الخاص على تقديم الخدمات بموجب ترتيبات الشراكة:

- هل يمكن للشريك الخاص تقديم الخدمات المطلوبة ضمن قيود تضعها الجهة الراعية؟
- هل يتوافر لدى الشريك الخاص المعرفة والموارد والخبرة لتقديم تلك الخدمات؟
- هل تقديم الخدمة من قبل الشريك الخاص يمكن الاعتماد عليه وما هي الضمانات التي يمكن تقديمها؟

- هل التهيئة والتقديم للخدمة من قبل الشريك الخاص توافر القيمة مقابل المال للجهة الراعية؟
- هل باستطاعة الشريك الخاص إدارة المخاطر المصاحبة لتقديم الخدمات العامة المطلوبة؟
- ما هي درجة التجهيز و الاستعداد لدى القطاع الخاص لتنفيذ خطط امتصاص أو تخفيف المخاطر حال حدوثها؟

١-٣-٥ المستفيدون واحتياجاتهم

يجب أن تحدد الحالة التجارية المستفيدين من المشروع واحتياجاتهم فيما يتعلق بمشروع الشراكة والخدمات. ويمكن تصنيف المستفيدين كآتي:

- الأساسيون: وهم الجهة الراعية وأي جهة أخرى (أو منظمة أخرى) تتأثر تشغيلياً بالمشروع.
 - الثانويون : هم الجهات (أو المنظمات الأخرى) التي يعتبر دعمها مطلوباً لضمان نجاح المشروع ولكنها لا تتأثر تشغيلياً بالترتيب المقترح لتقديم الخدمة.
- إن الكسب المبكر لجانب المستفيدين والدعم المتواصل منهم خلال دورة حياة الشراكة مطلوب. كما أن الاتصال بالمستفيدين، وبخاصة في بداية دورة حياة الشراكة عند وضع الحالة التجارية، هو أفضل طريقة لكسب موافقتهم، وهذا سيرد بالتفصيل في القسم ٣ من المرحلة الثالثة: الاستشارات وتصميم المشروع.
- حسب المناقشة التي تمت في الباب السابع - المرحلة الرابعة، تتطلب مشاريع الشراكة خطة اتصال الموجهة إلى جميع المستفيدين تعترف بأدوارهم وتمكنهم من توفير مدخلاتهم في الوقت المناسب. وستشمل الخطة عملية طلب المرئيات والمتوقع من المستفيدين. يجب إبلاغ الخطة بصورة رسمية بمجرد الموافقة على المشروع حتى يتم وضع توقعات واضحة لكل الجهات المعنية

١-٣-٦ تسعير الخدمات/المشاركة في الدخل

بالنسبة للخدمات الجديدة، ستعمل الجهة الراعية مع وزارة المالية وستقوم وزارة المالية بالتنسيق معها في حال الحاجة إلى تفاهم أكثر بين الجهة ووزارة المالية حول هيكل الرسوم. وهيكل الرسوم المتفق عليه بناء على توجيه وزارة المالية يجب أن يضمن في الحالة التجارية لمشروع الشراكة.

بالنسبة للخدمات القائمة، فإن قرار مجلس الوزراء رقم ١١٠ بتاريخ ٥/٤/٢٥هـ كان صريحاً في مسألة استخدام نموذج المشاركة في الدخل لتقديم الخدمة العامة الحالية عبر الشراكات. والتشاور مع وزارة المالية مطلوب للاتفاق على النسبة المئوية وآلية تنفيذ المشاركة في الدخل مع الضوابط المالية السليمة. والآلية والنسبة المئوية المنفق عليهما يجب أن يضمنوا ويعرضوا ضمن الحالة التجارية.

١-٣-٧ الموارد المطلوبة

إن القسم الخاص بالحالة التجارية يحدد بالتفصيل الموارد المطلوبة من الجهة الراعية أو أي جهة حكومية أخرى. كذلك، وكجزء من تحليله للموارد البشرية، يتناول هذا القسم متطلبات العودة والاحتياجات الأخرى للجهة الراعية في شكل المهارات ونقل المعرفة اللازمة للمشروع. إن تقييم الموارد البشرية لتصميم، وتنفيذ، وإدارة المشروع، بما في ذلك خطط الحصول على هذه الموارد من الداخل و/أو من الخارج، شيء مطلوب. ويشمل ذلك أيضاً أي خطط للتدريب على المهارات المطلوبة لتلك الموارد التي سيتم تجهيزها للقيام بمسؤوليات المشروع.

١-٣-٨ تقييم المخاطر وتحليلها

إن التحليل السليم للمخاطر يساعد متخذي القرار والمستفيدين على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات عن المشروع حول المضي قدماً في الشراكة أم لا.

وفيما يتعلق بالمخاطر، يجب أن نتناول الحالة التجارية النقاط التالية بالتفصيل:

- مخاطر تطوير المشروع، والمخاطر الخارجية، والمخاطر التشغيلية، .. الخ
- ما هي المخاطر التي ستحول إلى الشريك الخاص؟
- المخاطر التي يجب أن تبقى مع الحكومة والسبب الذي يجعل الحكومة هي الأفضل من إذ القدرة على التعامل مع تلك المخاطر.
- مخاطر الانتقال سواء في بداية المشروع أو عند تسليم المسؤوليات عن تقديم الخدمات
- يجب أن يعرف التقييم المخاطر الكبيرة للمشروع، وإذا أمكن، تحديد حجمها والتعبير عن آثارها مالياً. ويستخدم تقييم المخاطر بعد ذلك في دراسة الجدوى. كما أن التقييم يساعد

الجهة الحكومية على وضع إستراتيجية نظامية لإدارة المخاطر قبل التفاوض مع الشريك الخاص حول توزيع المخاطر.

٩-٣-١ إستراتيجية التنفيذ/ الجدول الزمني

يجب أن تتناول الحالة التجارية إستراتيجية تنفيذ المشروع ورؤى الجهة المعنية حول تنفيذه عند الموافقة عليه. كما يجب تقديم جدول زمني مفصل يشمل التقديرات عن التواريخ المتوقعة لتسليم البنود والخدمات الرئيسة عن طريق الشراكة.

١٠-٣-١ أدوات وعمليات إدارة العقد

إن عقود الشراكة هي عقود طويلة آمن أجلها وأكثر تعقيداً من عقود الشراء العادية فيما يتعلق بالتوزيع، والاستثمار الرأسمالي، وتحديد نطاق العمل وإدارة المشروع. وهذا يستدعي تصميم عملية لإدارة العقد وتعيين فريق للتعامل مع تلك العملية. يقوم الفريق بمراقبة تنفيذ شروط العقد وتقديم الخدمة حسب متطلبات أداء العقد.

يجب وضع تفاصيل للعملية المقترحة لإدارة العقد ضمن الحالة التجارية مع أي توصيات لأي أدوات يجب استخدامها لتسهيل العملية.

١١-٣-١ عملية المراجعة والاعتماد للمشروع

نظراً للمدد الطويلة والطبيعة المعقدة لعقود الشراكة مقارنة بعقود الشراء العادية، تتطلب هذه العقود المراجعة المنتظمة للمشروع. وتهدف عملية المراجعة إلى فحص صحة سير المشروع؛ لكنها يجب أن تسمح بالمرونة في عمل التغييرات المطلوبة خلال عمر المشروع. كما أن عملية الاعتماد للمصروفات وأي موضوعات إدارية أخرى تطراً يجب وصفها كجزء من الحالة التجارية.

يجب أن تكون عملية الاعتماد مرنة وأن تتسم بالكفاءة اللازمة حتى لا يتأخر التنفيذ بسبب القيود البيروقراطية.

إن الجدوى الاقتصادية أساسية في إظهار القيمة مقابل المال لأي مشروع للشراكة. وعمق ومستوى التفاصيل لتحليل الجدوى يجب أن يكون متناسباً مع حجم ودرجة التعقيد في المشروع. فكلما كان المشروع كبيراً أو أكثر تعقيداً ، يكون تحليل الجدوى أكثر تفصيلاً.

إن تحليل التكلفة والفوائد يعتبر حاسماً لأي جهة حكومية في اتخاذ القرار حول مدى قابلية أي مشروع للتطبيق سواء أكان مشروع شراكة أو غيره. وفي حالة الشراكات، يعمل هذا التحليل على توضيح القيمة مقابل المال في استخدام الشراكة مقابل خيارات الشراء ، أو حتى خيار عدم تقديم الخدمة. كما يعتبر تحليل التكلفة أساساً لمقارن القطاع العام (PSC) المستخدم كمقياس لتقييم العروض المقدمة.

وعلي الجهة الراعية أن تضع في الاعتبار كيفية الموازنة وبصورة أفضل بين تكاليف، واعتمادية، وجودة، وأداء ، ومرونة الخدمات العامة الواردة في الحالة التجارية. فعلى سبيل المثال، كلما وضعت الجهة الراعية الاعتمادية، والجودة، والأداء، والمرونة كأولويات، كانت التكاليف عالية لمقابلة هذه المتطلبات العالية.

ليس بمقدور الجهة الراعية أن تدفع الشريك الخاص لتقديم مستويات عالية من الاعتمادية، والجودة ، والأداء والمرونة بأسعار لا تأتي بعائد معقول على الاستثمارات. وإذا تحققت للشريك الخاص أرباح قليلة أو لم تتحقق فمن البديهي أن يلجأ إلى التقليل في الخدمات أو المجالات الأخرى للحفاظ على الجدوى المالية للمشروع. وحتى إن قبل الشريك الخاص شروطاً في العقد تؤدي إلى عدم تحقيقه ربحاً ، فإن ذلك سيكون لفترة قصيرة. ومن المحتم أن تبدأ المعاناة في تقديم الخدمات وأن يلجأ الطرفان إلى مراجعة العقد.

إن بناء مقارن القطاع العام (PSC) يسمح بتقديرات أكثر دقة لتكاليف المشروع. ومقارن القطاع العام هو تكلفة نظرية معدلة في ضوء المخاطر في تقديم الخدمات العامة الخاصة بالجهة الراعية. لذلك، يعبر عنها بالقيمة الصافية الحالية (NPV) بناء على الخدمات العامة المرغوبة (ومواصفات المخرجات) وتضع في الحسبان عوامل المخاطر التي تصاحب أسلوب الشراكة.

يضع مقارن القطاع العام في الحسبان الجوانب التالية عند بنائه:

- مقارن القطاع العام الأساس - التكلفة القاعدية (المباشرة وغير المباشرة) بموجب الشراء العام إذ يتم تقديم الخدمات المطلوبة مباشرة من قبل القطاع العام بموجب متطلبات الأداء الموضوعة من قبل الجهة المعنية .

- الحيادية التنافسية: تلك التعديلات تزيل أي محاسن/ مساوئ قد تحدث للعمل الحكومي بمجرد أن ذلك العمل تملكه الحكومة.
- الجوانب الأخرى التي يجب أن توضع في الحسبان عند قيام الجهة الحكومية بمقارنة مناقصات الشراكة مع مقارن القطاع العام الأساسي (الذي يوضح تكاليف الشراء العادي) وخيارات الشراكة (التي توضحها أسعار العروض) هي:
- **المخاطر المستبقة** - هي تكاليف تلك المخاطر التي يجب أن تبقى مع الحكومة بموجب مشروع الشراكة.
- **المخاطر المحولة** - هي تكاليف تلك المخاطر (من منظور الحكومة) التي يجب أن توزع على القطاع الخاص بموجب مشروع الشراكة.
- ليس هنالك صيغة أو قانون واحد لحساب/بناء مقارن للقطاع العام يناسب كل مشاريع الشراكة. لكن، النقاط المذكورة أعلاه تعطى بعض التوجيه الأساسي عن كيفية مقارنة مقارن القطاع العام.
- هنالك مواد مرجعية إضافية حول كيفية بناء مقارن القطاع العام موجودة على الإنترنت، بما فيها المصادر الخاصة بالشراكات، تفيد في بناء الحالة التجارية للشراكة. وواحد من المصادر الموصى بها "مقارن القطاع العام - مرشد أفضل الممارسات الكندية" والذي يتحدث عن بناء مقارن القطاع العام فيما يتعلق بالشراكات.
- وخلاصة القول، إن مقارن القطاع العام يخدم الأغراض المختلفة الآتية:
- أداة توافر معلومات عن مشروع الشراكة لمعرفة ما إذا كانت الشراكة خياراً قابلاً للتطبيق مالياً ويوفر القيمة مقابل النقود ولذلك يجب إعداده داخلياً قبل أي طرح المشروع للمناقصات.
- يعمل مقارن القطاع العام كنقطة قياس تساعد في تحديد ما إذا كانت العروض المقدمة توافر القيمة مقابل النقود المتوقعة والمبتغاة من قبل الجهة الراعية. **الباب الخامس:** **الشريك الخاص** يشتمل على تفاصيل أكثر.

١-٣-١ التدقيق والمراقبة

جزء من الحالة التجارية هو التعرف على ومخاطبة الحاجة للتدقيق والمراقبة. إن المبدأ الأساس هو محاولة الجهة الراعية تقديم خدمات للجمهور بمساعدة الشريك الخاص. ونظراً لأن

المصلحة العامة يجب أن تلبى في كل الأوقات ولو بمشاركة الشريك الخاص ، هنالك ضوابط عديدة يجب أن توضع لحماية وضمان استمرارية خدمة الجمهور .
وبناء على طبيعة المراجعة والتدقيق الموضحة في الباب الثامن : القسم الخاص بالمرحلة الأولى: تحديد المراجعين، يجب إصدار طلب عروض للمراجعة الخارجية كجزء من طلب العروض للشراكة أو كمنافسة منفصلة.

الباب الثالث: تحليل الشراكة

المرحلة الأولى : الجدوي الاقتصادية والحالة التجارية

المرحلة الثانية : إجراء تحليل المخاطر

المرحلة الثالثة : الاستشارة وتصميم المشروع

٢ المرحلة الثانية: إجراء تحليل المخاطر

٢-١ مقدمة

هذا القسم يناقش استخدام تحليل المخاطر كجزء من وضع الحالة التجارية لمشروع الشراكة المقترح. إن أفضل الممارسات تتطلب القيام بإجراء تقييم المخاطر قبل إصدار طلب تقديم العروض.

أ نموذج تقييم المخاطر مضمّن بالملحق (ج).

٢-٢ الإجراءات وأفضل الممارسات

تُعرف المخاطرة على أنها فرصة حدوث حدث يؤدي إلى جعل الظروف الحقيقية للمشروع تختلف عن تلك المفترضة والمبنية على توقعات الفوائد والتكاليف للمشروع. إن تقييم المخاطر وتوزيعها وإدارتها موضوعات أساسية يجب مراعاتها إذا أُريد لأي علاقة شراكة أن تتجح. وتقييم المخاطر خطوة مهمة وجانب رئيس للحالة التجارية لمشروع الشراكة يجب أن يتم إجراؤه قبل بدء عملية الشراء. يستعمل تحليل المخاطر، في أحيان كثيرة، طريقة أو مصفوفة لتعريف كل المخاطر الكبيرة للمشروع المقترح.

٢-٣ مصفوفة المخاطر

مصفوفة المخاطر عبارة عن أداة مصممة لتوحيد المعلومات المأخوذة من دورة إدارة المخاطر وتساعد جميع الجهات ذات العلاقة لرؤية الصورة الكاملة للمخاطرة . وتشتمل المصفوفة على:

- فئة المخاطرة
- وصف المخاطرة
- عواقب/ أثر حدوث المخاطرة
- طريقة/ خطوات امتصاص أو تخفيف المخاطرة
- الطرف الواقعة عليه المخاطرة

- لمحة عن المخاطرة: بمجرد تعريف المخاطر، يجب إجراء تحليل عنها لتحديد أثرها على المشروع بالإضافة إلى إمكانية حدوث كل نوع من أنواع المخاطر التي تم تحديدها.

بعض العواقب أو الآثار العامة المترتبة على حدوث المخاطر:

- تأخير الفوائد من المشروع أو التقليل منها
 - تمديد الأطر الزمنية للمشروع أو تأخر المشروع
 - زيادة تكلفة المشروع
 - تخفيض جودة مخرجات المشروع.
- يجب تحليل المخاطر في ضوء الآتي:
- إمكانية الحدوث (الاحتمال) : يجب أولاً تقييم إمكانية حدوث المخاطرة ووضع درجات لحدوثها: منخفضة الحدوث، متوسطة الحدوث، أو عالية الحدوث.
 - خطورة الأثر إذا حدثت (العواقب): تقييم خطورة أثر حدوث المخاطرة ووضع درجات لتلك الخطورة: خطورة منخفضة، خطورة متوسطة ، خطورة عالية وباستخدام تلك الدرجات الخاصة بالاحتمال والخطورة يمكنك تحديد الدرجة الحالية لكل مخاطرة والتي توافر بالتالي مقياس لمدى تعرض المشروع للمخاطرة عند وقت التقييم. والنتيجة ستكون جدول لتقييم المخاطر (أو جوانب المخاطرة) كما هي موضحة في الشكل رقم ٣:

		رقم المخاطرة: الاحتمال × الأثر		
		منخفض	متوسط	عالي
الأثر				
الاحتمال	عالي	منخفض/عالي	متوسط/عالي	عالي/عالي
	متوسط	منخفض/متوسط	متوسط/متوسط	عالي/متوسط
	منخفض	منخفض/منخفض	متوسط/منخفض	عالي/منخفض

شكل رقم ٣: تقييم المخاطرة

الباب الثالث: تحليل الشراكة

المرحلة الأولى: الجدوي الاقتصادية والحالة التجارية

المرحلة الثانية: إجراء تحليل المخاطر

المرحلة الثالثة: الاستشارة وتصميم المشروع

٣ المرحلة الثالثة: الاستشارة وتصميم المشروع

١-٣ مقدمة

يناقش هذا القسم تصميم المشروع والتنسيق المطلوب مع مختلف المستفيدين من مشاريع الشراكة للتعاملات الإلكترونية الحكومية. بناء على قرار مجلس الوزراء رقم ١١٠ بتاريخ ٥/٤/٢٥هـ ، على الجهات الحكومية التي تفكر في الشراكة لتنفيذ مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية التنسيق مع وزارة المالية فيما يختص بالموارد المالية وتوزيعها. كما يوجه القرار تلك الجهات بالعمل مع وزارة المالية ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، وهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات والمنظمات ذات العلاقة خلال مرحلة طلب وتنفيذ مشروع الشراكة.

وفيما يختص بتصميم المشروع، يشير تنظيم الشراكة إلى أن جميع مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية يجب أن تصمم بناء على معايير لمنع التقيد بتقنية بعينها أو منتج أو مورد.

أنموذج طلب مرئيات العموم مضمن بالملحق (د)

٢-٣ الإجراءات وأفضل الممارسات

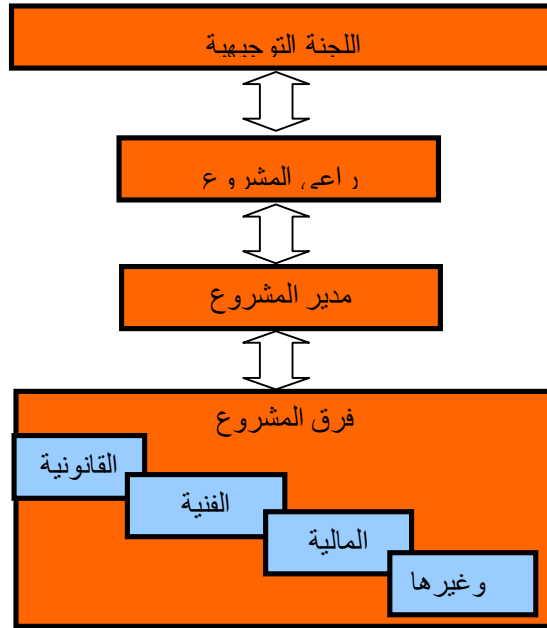
على الجهة الحكومية التي تفكر في تنفيذ أي من نماذج مشاريع الشراكة للتعاملات الإلكترونية الحكومية أن تضع حالة تجارية لذلك تشتمل على دراسة الجدوى لمعرفة القيمة مقابل المال . عند تصميم أي مشروع للتعاملات الإلكترونية الحكومية من الضروري أن يكون المشروع من البداية موجهاً نحو تقديم الخدمة والتركيز على العميل. فالجهات الحكومية بحاجة إلى التركيز على الخدمات أولاً ثم تصميمها بناء على تقييم السوق ومدخلات المستخدمين. فالتشاور المبكر مع المستخدمين، والشريك الخاص والمستفيدين الآخرين ضروري وحاسم لنجاح الشراكة. وتصميم المشروع يجب أن يشتمل على إضافة الآلية الرسمية لضمان التشاور والاتصال المفتوح مع المستفيدين من مشروع الشراكة داخل وخارج القطاع العام.

وبتطلب الأمر أن تصمم مشاريع الشراكة لتأمين الربح للشريك الخاص . فإذا لم يحقق الشريك الخاص أرباحاً كافية، سيبدأ النظر في طرق لخفض التكلفة بهدف التعويض ورفع هامش الربح. وهذا سيؤثر على جودة الخدمة المقدمة وأداء الشريك الخاص. مع وجود الشراكات، يتطلب تحقيق المصلحة العامة من الجهة الحكومية المعنية الاهتمام دائماً بأن تبقى الشراكة مربحة للشريك الخاص للتقليل من خطر تدني الخدمة. يجب أن يعكس تصميم المشروع التغيرات التنظيمية المطلوبة لكي تفي الجهة الراعية بأدوارها الجديدة فيما يتعلق بخدمة التعاملات الإلكترونية الحكومية. وعند استخدام أسلوب الشراكة، على الجهة المعنية التحول إلى دور المدير/المراقب وليس إلى دور تقديم الخدمة بنفسها.

٣-٣ تصميم فريق المشروع

التصميم الأساس لفريق المشروع يتكون من أدوار مختلفة يمكن تلخيصها في الآتي:

- **اللجنة التوجيهية** - وهي تتكون من متخذي القرار / المستفيدين الرئيسيين
- **راعي المشروع** - هو شخص يكون عادة من الإدارة العليا للجهة الراعية مسؤولاً عن المشروع.
- **مدير المشروع** - الشخص المسؤول عن التنفيذ التشغيلي للمشروع بما في ذلك التخطيط والمراقبة .
- **الفرق الاختصاصية للمشروع** - فرق متخصصة للتعامل مع جوانب مثل الجوانب المالية، والقانونية، والفنية. وتلك الفرق غالباً ما تكون خليطاً من الموظفين التابعين للجهة الراعية والخبراء الخارجيين والشريك الخاص.



شكل رقم ٤: التصميم الأساس لفريق المشروع

يجب أن تكون لدى فرق المشروع القدرات التالية:

● **القدرات المالية**

- **الجهة الراعية:** بالنسبة للجهة الراعية تساعد الخبرة المالية في الآتي:
 ١. وضع عقد الشراكة فيما يختص بشروط السداد، والتمويل، وبنود الفسخ، والجزاءات.
 ٢. بناء حالة تجارية قوية للشراكة
 ٣. تحديد المخاطر المالية، والمسؤوليات وأثر تلك المخاطر. تقييم مستندات العروض المقدمة ودقة النماذج المالية والتنبؤات بالتكلفة بناء على تلك النماذج و تركيبية المشروع
- **الشريك الخاص:** بالنسبة للشريك الخاص تساعد القدرات المالية في مقابلة احتياجات الجهة الراعية بأقل تكاليف ممكنة من خلال وضع نماذج مالية/ تجارية فعالة

● **القدرات القانونية**

تساعد الخبرة القانونية على :

- وضع وإعداد مسودات العقود ومستندات المناقصات تحديد أثر شروط العقد والجوانب المحتملة لإلغاء الصفقة قبل وأثناء التفاوض
- تأمين النصح القانوني حول قوانين المملكة العربية السعودية التي ربما تؤثر على مشروع الشراكة وعلى تقديم الخدمة العامة مستقبلاً عن طريق أسلوب الشراكة.

● **القدرات الفنية**

الخبرة الفنية ضرورية في المجالات التي تهتم مشروع الشراكة والخدمات العامة. وقد تكون تلك الخبرات من المهندسين، والمعماريين، ومدراء المشاريع... الخ. وهذه الخبرة الفنية تساعد على:

- تحديد مواصفات المخرجات للخدمات العامة المرغوبة
- تحديد معايير أداء الخدمة المطلوب تأمينها بموجب عقد الشراكة ووضع أنظمة المراقبة لتتبع الأداء وإدارة المخاطر الفنية

- إجراء التقييم الفني للعروض المقدمة لضمان أن تصميمها المقترح وأنظمتها تؤمن ما تطلبه الجهة الراعية من احتياجات.
- ونظراً لأن الهدف الرئيس من وراء مشروع الشراكة هو تقديم الخدمة العامة، فيجب أن لا يتدخل الخبراء الفنيون من طرف الجهة الراعية في حرية الشريك الخاص في تحديد كيفية تقديم تلك الخدمات شريطة أن تلبى معايير الأداء الموضوعة من قبل الجهة الراعية.

٣-٣-٢ عوامل نجاح تصميم المشروع

- التوجيه الواضح من اللجنة التوجيهية لضمان أن المشروع في مساره الصحيح حسبما هو مرغوب.
- مشاركة المستفيدين ودعمهم ومشورتهم لضمان كسب قبولهم ومؤازرتهم خلال دورة حياة المشروع. وهذا يشمل إيجاد طرق محددة لرفع فعالية المستفيدين لجعل نجاح المشروع أمراً متوقفاً ومرجحاً وقابلاً للتحقيق.
- دعم ومشاركة راعي المشروع خلال مدة المشروع.
- القرار الواضح والصريح - وضع عملية اتخاذ القرار وتحديد متخذي القرار لضمان أن القرارات الحاسمة تتم معالجتها أو اتخاذها فوراً.
- التحليل المالي المحدث بالنسبة للمصروفات والتكلفة المتوقعة للمشروع لضمان أن الشراكة ستوفر القيمة مقابل المال وأن المشروع أكثر قابلية للتطبيق من نظام الشراء العادي.
- إيجاد المنافسة الكافية بين شركات القطاع الخاص علي مشروع الشراكة لضمان أن العروض المقدمة تزود الجهة الراعية بأفضل قيمة مقابل المال .
- إيجاد مقاييس هادفة وقوية لتقييم العروض لضمان أن أفضل المتقدمين سيكون هو الشريك الخاص لمشروع الشراكة.
- توفير معايير خدمة راسخة وصريحة وقياسات لأداء الخدمة العامة المنشودة من خلال الشراكة.
- الاتصال المتواصل بين جميع فرق المشروع وجميع المستويات الإدارية، بما في ذلك مدير المشروع، واللجنة التوجيهية. ويلعب مدير المشروع دوراً حاسماً في ضمان حدوث الاتصال علي المستويين الرأسي والأفقي عبر هياكل المشروع.

- العمليات الفعّالة لإدارة المخاطر للتحكم في نجاح المشروع ولتقليل إمكانية أي حدوث للمخاطر.

الباب الرابع: طلب الشراكة

المرحلة الأولى: طلب المعلومات - الإعداد واستلام الردود والتحليل

المرحلة الثانية: طلب العروض - الإعداد واستلام الردود والتحليل

١ المرحلة الأولى: طلب المعلومات - الإعداد، واستلام الردود، والتحليل

١-١ مقدمة

يناقش هذا القسم طلب المعلومات كجزء من طلب الشراكة . في معظم الحالات، تحتاج الجهات الحكومية إلى إصدار طلب المعلومات لمعرفة نوع الخدمات والحلول المتوافرة بالسوق والتي تلبي احتياجاتها. كما أن طلب المعلومات يعد طريقة جيدة لتحريك الشريك الخاص وتحديد مدى رغبته في المشروع وكيفية بنائه لجعله جاذباً اقتصادياً. نموذج طلب المعلومات مضمن في الملحق (ر).

١-٢ الإجراءات وأفضل الممارسات

عملية طلب المعلومات المبنية على أفضل الممارسات يمكن تلخيصها في الخطوات الواردة أدناه:

١-٢-١ إعداد طلب المعلومات

يغطي طلب المعلومات لمشروع الشراكة للتعاملات الإلكترونية الحكومية بعض العناصر الرئيسية مثل:

- المعلومات العامة
 - نظرة عامة على الجهة الراعية فيما يتعلق بالتاريخ والأهداف الإستراتيجية والتوجه
 - وصف لبنية المنظمة وأي معلومات تتعلق بها فيما يختص بالمشروع
 - نظرة عامة إلى المشروع فيما يتعلق باحتياجات/توقعات الجهة الراعية من الأجهزة/ البرمجيات/الخدمات وكيفية مقابلة تلك الاحتياجات
- مختصر للاحتياجات التجارية فيما يتعلق بـ:
 - الوظيفة
 - الأمن

- الأداء
- التوافر
- الاحتياجات الفنية
- الاحتياجات القانونية
- الاحتياجات الأخرى التي من المستحسن معرفتها
- عملية طلب المعلومات – وتشمل وصفاً لما يلي :
 - عملية طلب المعلومات لجهات القطاع الخاص المختارة والتي أرسل لها طلب المعلومات
 - تركيبة مستند طلب المعلومات والأقسام المضمنة فيه
 - الجدول الزمني لطلب المعلومات بناء على الزمن المتوقع للمشروع
 - شخص الاتصال للاستفسار والتوضيح المطلوب فيما يتعلق بطلب المعلومات والقوانين التي تحكم تقديمها
 - الأحكام والشروط المفصلة لطلب المعلومات
- الالتزامات المطلوبة من المتنافسين
 - وصف الالتزامات المتوقعة من المتنافسين للمضي في عملية طلب العروض. وهذا قد يتطلب أنموذجاً للحل المتوقع أو الطريقة المتوقعة لمعالجة تأمين الخدمات المطروحة للمناقصة
- عملية التقييم
 - وصف لعملية التقييم لجميع الردود المقدمة والعناصر الرئيسية للتقييم
- أنموذج الردود
 - توضيح الأنموذج الذي تقدم به المعلومات المطلوب جمعها عن أطراف القطاع الخاص والخدمات/المنتجات المتوقعة.

١-٢-٢ الحصول على الاعتماد لطلب المعلومات

بعد إعداد طلب المعلومات ، يرسل إلى المستفيدين من المشروع للمراجعة والاعتماد قبل التعميم.

٣-٢-١ توزيع طلب المعلومات

يجب أن يخضع توزيع طلب المعلومات للأحكام الموضوعة في قانون الطلب أو الشراء فيما يختص بالمناقصات العامة.

٤-٢-١ تقييم الردود

تختلف مقاييس التقييم لطلب المعلومات من مشروع إلى آخر، لكنها يجب أن تكون مبنية على المعلومات التي تم طلبها في طلب المعلومات. ويجب أن تكون المقاييس واضحة كما يجب كذلك توضيح أساس التقييم لتشجيع المتنافسين على الرد بصورة دقيقة وكاملة.

الباب الرابع: طلب الشراكة

المرحلة الأولى: طلب المعلومات - الإعداد واستلام الردود والتحليل

المرحلة الثانية: طلب العروض - الإعداد واستلام الردود والتحليل

٢ المرحلة الثانية : طلب العروض-الإعداد، استلام الردود والتحليل

١-٢ مقدمة

في جميع الأحوال، تحتاج الجهات الحكومية إلى إصدار طلب عروض للمناقصات العامة حسبما يقتضيه قانون تأمين المشتريات. وتضع قوانين تأمين مشتريات الحكومة حدوداً دنياً للمناقصات العامة للمشاريع.

أنموذج طلب العروض مضمن في الملحق (س).

٢-٢ الإجراءات وأفضل الممارسات

عملية طلب العروض المبنية على أفضل الممارسات يمكن تلخيصها في الخطوات التالية:

١-٢-٢ إعداد طلب العروض

طلب التأمين لمشاريع الشراكات يجب أن يكون مبنياً على المخرجات أو النتائج المرجوة. ففي طلب العروض، تعبر الجهة الحكومية عما تريده، وفي عروضهم يعبر المتنافسون عن الكيفية التي يقدمون بها ما تطلبه الجهة الحكومية المعنية . ويغطي طلب العروض لمشروع الشراكة للتعاملات الإلكترونية الحكومية عناصر رئيسة معينة مثل:

• المعلومات العامة

- نظرة عامة على الجهة الراعية فيما يتعلق بالتاريخ والأهداف الإستراتيجية والتوجه
- وصف لبنية المنظمة وأي معلومات تتعلق بها فيما يختص بالمشروع
- نظرة عامة إلى المشروع فيما يتعلق باحتياجات/توقعات الجهة الراعية من الأجهزة/ البرمجيات/الخدمات وكيفية مقابلة تلك الاحتياجات.

- توقعات الجهة الراعية للمعدات/ البرمجيات/الخدمات فيما يتعلق بكيفية إدارة الاحتياجات المطلوبة
- وصف للبيئة التي تعمل فيها خدمات الجهة الحكومية. ويمكن لبيئة التشغيل أن تكون مركزية، لا مركزية، أو متقاطعة أو متداخلة الوظائف.

● مختصر للاحتياجات التجارية فيما يتعلق بما يلي:

- الوظيفة
- الأمن
- الأداء
- التوافر
- الاحتياجات الفنية
- الاحتياجات القانونية
- الاحتياجات الأخرى التي من المستحسن معرفتها

لغرض جمع الاحتياجات التجارية المفصلة، يجب تكوين فرق في كل مجال. وجهود هذه الفرق يتم تنسيقها لتسهيل عملية جمع الاحتياجات الكاملة المفصلة للخدمات المطلوب عرضها للتنافس.

● عملية طلب العروض - وتشمل وصفاً لما يلي:

- الجدول الزمني لطلب العروض بناء على الزمن المتوقع للمشروع
- عملية تقييم طلبات العروض للعروض المقدمة والعناصر الرئيسية للتقييم
- تركيبة مستند طلب المعلومات والأقسام المضمنة فيه
- شخص الاتصال للاستفسار والتوضيح المطلوب فيما يتعلق بطلب العروض والقوانين التي تحكم تقديمها
- الأحكام والشروط المفصلة لطلب العروض
- إدارة العروض فيما يتعلق بقبولها أو رفضها، مراجعة العروض... الخ.

● الالتزامات المطلوبة من المتنافسين

- وصف الالتزامات المتوقعة من المتنافسين للمضي في عملية طلب العروض. وهذا قد يتطلب أنموذجاً للحل المتوقع أو الطريقة المتوقعة لمعالجة تأمين الخدمات المطروحة للمناقصة

- عملية التقييم
 - وصف لعملية التقييم لجميع الردود المقدمة والعناصر الرئيسية للتقييم. ويجب أن تكون المقاييس واضحة وأن يوضح كذلك أساس التقييم لتشجيع المتنافسين على الرد بصورة دقيقة وكاملة.
 - أنموذج الردود
 - توضيح الأنموذج الذي تستلم به الردود للاحتياجات المفصلة ومستوى الالتزام بتلك الاحتياجات. ويجب أن يوضح طلب العروض معيار مستوى الالتزام الذي سيستخدم من قبل جميع المتنافسين للرد على الاحتياجات.
 - معايير التوافق الواردة أدناه هي أنموذج لبرمجيات طلب العروض. لكن، يمكن أن يتم تكييفها لتناسب مع موضوعات/ خدمات أخرى ليتم بها تقييم عروض المتنافسين.
 - مستوى التوافق:
 - باستخدام الرموز من ١ إلى ٥ ، يجب على المتنافس أن يشير إلى كيفية مقابلة الاحتياجات
- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| | الرموز من ١ إلى ٤ تشير إلى الإنجاز بينما الرمز ٥ يشير إلى عدم الإنجاز |
| معياري | = ١ |
| الإنجاز يكون حسب المعيار | |
| نسخة جديدة | = ٢ |
| الإنجاز يحتاج إلى نسخة جديدة تكون حسب المعيار في النسخة القادمة. يجب أن يحدد تاريخ النسخة القادمة في حقل التعليقات أو الملاحظات. يجب أن يتماشى التاريخ مع الجدول الزمني. كما أن النسخة الجديدة يتم تضمينها في العرض. | |
| سيتم تعديلها | = ٣ |
| التوافق يحتاج إلى تعديل. التعديل مضمن في العرض. | |
| تطوير خاص | = ٤ |
| التوافق يحتاج إلى تطوير خاص سيتم تضمينه في العرض. تاريخ التطوير الخاص المكتمل يجب أن يوضح كتعليق ويكون حسب الجدول الزمني. | |
| لا يمكن تنفيذه | = ٥ |
| الإنجاز لا يمكن أن يتم | |

السعر التقديري للإنجاز في حالة درجة الإنجاز رقم ٤:
فيما يتعلق بمستوى التوافق رقم ٤، يجب أن يوضح السعر التقديري للإنجاز في
القسم المالي.

• نبذة عن المتنافس ومرجعه

مطلوب معلومات أو نبذة عن المتنافس لتعطي صورة عن مدى قوة المتنافس
ومدى استقراره لتأمين الخدمة في حالة اختياره. أدناه عينة لطبيعة المعلومات
التي يجب طلبها في طلب العروض:

○ تفاصيل المتنافس

١. الاسم
٢. شركة قابضة أو شركة لها فروع (إن وجدت)
٣. العنوان المحلي
٤. أرقام الاتصال
٥. تفاصيل الملكية: خاصة/عامة، شاملة، مساهمة رئيسية
٦. السنوات في مجال العمل
٧. شهادات الجودة
٨. أي شهادات أخرى

○ تفاصيل عن الموظفين

١. العدد الكلي للموظفين
٢. تفاصيل الموظفين حسب الوظائف والمهام

○ تفاصيل المنتج

١. اسم أو ماركة المنتج
٢. تاريخ التشغيل لأول عميل بالمملكة العربية السعودية
٣. النسخة الحالية وتاريخ الإصدار
٤. عدد العملاء المستخدمين لهذا البرنامج أو المنتج بالمملكة العربية
السعودية

٥. أكبر العملاء المستخدمين لهذا المنتج من إذ عدد المحطات ، وعدد الأجهزة الخادمة، وعدد المواقع النائية
 - تفاصيل الدعم والمساندة
 ١. عدد الفروع في المملكة العربية السعودية
 ٢. عدد موظفي المساندة
 ٣. التغطية المقترحة للدعم- كل الأسبوع ولمدة ٢٤ ساعة في اليوم أو ساعات العمل فقط
 ٤. زمن الاستجابة داخل المدن
 ٥. زمن الاستجابة خارج المدن
 ٦. الزمن الملتزم به للاستجابة/الحل للطوارئ / الأعطال الكبيرة
 ٧. الزمن الملتزم به للاستجابة/الحل للأعطال الصغيرة.
 - المرجع
 ١. اسم الشركة
 ٢. عنوان الشركة
 ٣. تفاصيل شخص الاتصال
 ٤. دور شخص الاتصال في التنفيذ
 ٥. فترة التنفيذ
 ٦. تفاصيل البرنامج/النسخة المستخدمة
 ٧. تفاصيل الخدمة الاستشارية المقدمة
 - العملاء بالمملكة
 ١. عدد المنظمات بالمملكة العربية السعودية المستخدمة للحل المقترح في نفس المجال الصناعي
 ٢. عدد العملاء في المملكة العربية السعودية المستخدمين للحل المقترح.

• آليات السداد

سيوضح طلب العروض إرشادات السداد والقوانين الخاصة بالمشاركة في الأرباح للشريك الخاص الذي يتم اختياره. وهذا يهدف إلى توفير الشفافية والوضوح لدى المتنافسين وذلك لجعل العملية أكثر جذباً لهم من الناحية المالية.

• المعلومات التجارية

هي المعلومات التي يجب أن يعبئها المتنافس فيما يختص بالجوانب المالية للعرض والقوانين التي تحكم المتنافسين فيما يختص بالتكلفة وفئاتها الفرعية. فإذا كان لدى الجهة الراعية متطلبات محددة فيما يختص بشروط وجدول السداد يجب توضيحها في هذا القسم. كما يجب أن يحدد طلب العروض جميع التكاليف والمصروفات الرأسمالية ذات العلاقة. ويجب أن يضع تفصيل تكاليف المشروع النقاط التالية في الاعتبار، وذلك على سبيل المثال لا الحصر، وبقمتما وأينما انطبق ذلك:

- تكلفة المعدات - تكلفة المعدات والبنية التحتية المطلوبة لتمكين ودعم تأمين الحل المصمم موضوع طلب العروض.
- تكلفة البرمجيات - تكلفة أي برامج أو برمجيات مطلوبة كجزء من الحل المصمم.
- تكلفة رخصة البرمجيات - تكلفة أي رخصة مطلوبة على الأجهزة الخادمة أو سطح المكتب / الآلات لتمكين ودعم تأمين الحل.
- تكلفة التدريب - تكلفة تدريب موظفي الجهة الراعية ليتمكنوا من تشغيل وإدارة الحل.
- تكلفة الفحص والاختبار المطلوب للحل المصمم والذي قد يتضمن فحص الجهد، فحص الصوت، فحص الأداء، فحص استعادة الخدمة... الخ.
- تكلفة التحويل: تكلفة تحويل المعلومات/ البيانات من الأجهزة الحالية إلى الحل المصمم الجديد. وهذا يشمل على تكلفة التطوير لأي برامج خاصة مطلوبة لعمل التحويل بصورة آلية إن أمكن.
- تكلفة الترقية و رفع المستوى - تكلفة ترقية ورفع مستوى لأي برمجيات مستخدمة كجزء من الحل.

- تكلفة الصيانة الوقائية - تكلفة فترة الصيانة الوقائية ضمن العقد ستكون لكل الأجهزة والمعدات المكونة للحل وتلك التكاليف يجب أن تكون واضحة للجهة الراعية.
- تكلفة الدعم: تكلفة جميع أنشطة الدعم المطلوبة من الجهة الراعية. وعموماً، ستكون أعلى كل ما كان الدعم المطلوب أسرع وأكبر.
- تكلفة التنفيذ - تكلفة تنفيذ الحل تشمل على فرق التنفيذ/الموارد وأنشطة تشغيل الحل.
- تكلفة التوثيق - تكلفة أي توثيق مطلوب للحل أو مستندات المستخدم التي تجعل استخدام الحل أكثر سهولة، وأكثر نجاحاً وقابل للإدارة.
- تكلفة الخدمات الاستشارية - تكلفة أي خدمات استشارية يجب تأمينها للجهة الراعية لضمان التنفيذ الناجح لأفضل الممارسات للحل.

٢-٢-٢ الحصول على الاعتماد لطلب العروض

بمجرد الفراغ من إعداد طلب العرض، يتم إرساله إلى المستفيدين للمراجعة والاعتماد قبل تعميمه.

٣-٢-٢ تأهيل المتنافسين وإصدار طلب العروض

- بناء على نتائج عملية طلب المعلومات، يجب إعداد قائمة توصية بالمتنافسين المحتملين ذوي العلاقة. ترسل القائمة بعد ذلك إلى المستفيدين من المشروع للمراجعة والتوصية (بمتنافسين إضافيين مثلاً) والاعتماد.
 - إذا لم يتم استخدام عملية طلب معلومات لتأهيل المتنافسين، يمكن للجهة المعنية، وكطريقة بديلة لتأهيل المقاولين، أن تعد استبياناً يرسل إلى المتنافسين المحتملين وذلك للتحقق من أن:
 - المتنافس المحتمل يمكنه توفير الخدمات المطلوبة
 - المتنافس المحتمل له الخبرة ذات العلاقة بالمجال
 - المتنافس له الرغبة في المنافسة
- يجب إصدار الاستبيان إلى المتنافسين المحتملين بوقت كاف حتى يتمكنوا من الرفع بردودهم.

يتم بعد ذلك تقييم الردود وبناء على ذلك تعد توصية للمستفيدين من المشروع عن المتنافسين المحتملين المؤهلين لاستلام طلب العروض.
يعتمد المستفيدون من المشروع قائمة المتنافسين المؤهلين . بعد ذلك يتم إصدار المستند الخاص بطلب العروض إلى المتنافسين المؤهلين المعتمدين
ملاحظة: يجب أن يخضع توزيع طلب العروض للأحكام الواردة في لائحة الطلب والشراء الخاصة بالمناقصات العامة ما لم يتم الاعتماد بغير ذلك.

٢-٢-٤ أسئلة طلب العروض

هنالك أساليب وطرق مختلفة تستخدم في معالجة الأسئلة والاستفسارات التي قد يتم استلامها من المتنافسين الذين أرسل لهم طلب تقديم العروض
الطريقة الأولى:

- وضع تاريخ للرفع بأسئلة المتنافسين عن طلب العروض الصادر
- إعداد الردود على الأسئلة التي لها علاقة بطلب العروض مع الوضع في الاعتبار مستوى المعلومات التي يجب إفشاؤها للمتنافسين في هذه المرحلة.
- إصدار الأجوبة للأسئلة المرفوعة من المتنافسين الذين استلموا طلب العروض.

الطريقة الثانية:

- ترتيب جلسات للأسئلة والردود مع كل متنافس وذلك لإجابة استفساراتهم وأسئلتهم.

الباب الخامس: الشريك الخاص

المرحلة الأولى: التقييم والاختيار

المرحلة الثانية : التفاوض

المرحلة الثالثة : تمويل الشراكة

١ المرحلة الأولى: التقييم والاختيار

١-١ مقدمة

تعتبر عملية اختيار الشريك الخاص جزءاً مهماً من طلب الشراكة. وتحتاج عملية الاختيار إلى مراعاة أبعاد عدة ووضعها في الاعتبار لاختيار الشريك المثالي والأفضل لتأمين الخدمات المطلوبة. وحسب لائحة الشراكة، على الجهات الحكومية العمل مع اللجنة التوجيهية للتعاملات الإلكترونية الحكومية في وضعها لطلبات العروض ومقاييس الاختيار لأي مشروع شراكة مقترح للتعاملات الإلكترونية الحكومية.

١-٢ الإجراءات وأفضل الممارسات

يتم تقييم العروض المقدمة من المتنافسين مقابل المتطلبات التي جرى وصفها في طلب العروض ومقاييس الاختيار الموضوعية قبل إصدار طلب العروض. وتختلف مقاييس التقييم من مشروع إلى آخر، لكنها يجب أن تكون مبنية على المعلومات المطلوبة في طلب تقديم العروض.

وفيما يلي قائمة أساسية بمقاييس المقارنة التي يمكن استخدامها وتكييفها لتتناسب مع السياق الخاص بكل طلب من طلبات العروض:

إمكانية الاستخدام

- هل الحل/ الخدمة يمكن استخدامها؟
- هل للحل/ الخدمة مقابلاً من الرسوم؟
- هل يتوقع للعمل اليومي أن يكون سهلاً؟
- هل الحل/ الخدمة مرنة فيما يتعلق بالكيفية التي صممت بها إجراءات العمل؟

التحول

- ما هو مدى نجاح التحول من الأسلوب القديم إلى الطريقة الجديدة المقترحة؟
- ما مدى الصعوبة المتوقعة (فيما يتعلق بالموارد) في التحول؟

الاكتمال

- هل يغطي الحل/ الخدمة كل الاحتياجات الواردة في طلب العروض ؟
- هل يتوقع للحل/ الخدمة تغطية الاحتياجات المستقبلية؟

المتنافس

- هل للمتنافس سجل موثوق به وأساس مالي مستقر ؟
- هل الكفاءات، والخدمات والدعم وغيرها كافية؟
- هل توافر خارطة طريق للتطوير والرؤية والمنظور فيما يتعلق باحتياجات الجهة الراعية؟

التقنية

- هل التقنية المستخدمة هي آخر التقنيات ؟
- هل يراعي الحل المعايير المستخدمة أو القائمة فعلياً؟
- هل التقنية قابلة للتطوير حسب التطورات المستقبلية؟

العملية

- هل العملية المحددة للتنفيذ، وتنظيم المشروع، وخطط التعلم والمعلومات كافية ؟
- **بعد وضع المقاييس والاتفاق عليها، يجب عمل الأشياء الآتية:**
- العمل مع المستفيدين من المشروع للتقرير بشأن الأهمية النسبية للمقاييس وتحديد وزن، مثلاً بين ١ إلى ٥، لتلك المقاييس؟
- حساب النقاط التي حصل عليها كل عرض وذلك بجمع النقاط المسجلة الموزونة مقابل كل مقياس؟
- إعداد جدول مقارنة للجوانب المالية للعرض بصورة منفصلة بعد الانتهاء من تقييم الأجزاء الأخرى.

الباب الخامس: الشريك الخاص

المرحلة الأولى: التقييم والاختيار

المرحلة الثانية: التفاوض

المرحلة الثالثة: تمويل الشراكة

٢ المرحلة الثانية: التفاوض

٢-١ مقدمة

التفاوض جزء مكمل لعملية طلب الشراكة لأي مشروع للتعاملات الإلكترونية الحكومية للوصول إلى عقد نهائي مقبول لكلا الشريكين العام والخاص.

٢-٢ الإجراءات وأفضل الممارسات

إنه من الطبيعي أن يكون لكل من الشريك العام والشريك الخاص مصالح مختلفة في عملية التفاوض؛ فالشريك الخاص يهتم بتخفيض المخاطر وزيادة هوامش الربح، والشريك العام يهتم بتخفيض التكاليف وزيادة القيمة مقابل النفود للخدمات التي سيتم تقديمها من خلال الشراكة. وبناء على أفضل الممارسات المعمول بها عالمياً، يمكن تلخيص عملية التفاوض في الخطوات الرئيسية التالية:

• الإعداد والتحضير

- تحديد أهداف التفاوض - يجب تحديد الغرض من التفاوض لكي يتم توجيه المفاوضات في مسارها الصحيح. يمكن أن يكون الهدف هو توضيح الشروط والأحكام، وإزالة الخلط والالتباس، وآليات السداد .. الخ. والهدف النهائي لهذا الإعداد هو الحصول على اتفاقية شراكة قوية تحمي كلا الطرفين وتخدم المصلحة العامة.
- وضع جدول للتفاوض مع الوضع في الاعتبار لفترة سريان تقديم العروض.
- تكوين فريق للتفاوض - يجب تعيين قائد للفريق لتوجيه المفاوضات ويجب أن يكون لهذا الشخص كل الصلاحيات المطلوبة لإتمام عملية التفاوض .
- إستراتيجية التفاوض - مراجعة العروض المقدمة وكل مستندات المنافسة وذلك لفهم مصالح واهتمامات الشريك الخاص ونقاطه المحتمل التفاوض حولها وأولوياته. يتم تصميم خطة مفصلة للتفاوض للتأسيس لمواقف مختلفة مثل مواقف التراجع والنقهر، والخيارات والبدائل، وموضوعات التعثر وعدم السير وغيرها.

- **تأسيس اتصال مبدئي مع الطرف الخاص** - التخطيط للاجتماع والدعوة الرسمية للمتفاوض المؤهل ، وتحديد الموضوعات التي ستتم مناقشتها. -أيضاً- يتم طلب التفاصيل الخاصة بأعضاء فريق التفاوض للمتفاوض شاملة أسماءهم وصفاتهم الرسمية ليتم في ضوء ذلك تكوين فريق التفاوض الفعال للجهة الحكومية المعنية .
- **بدء التفاوض** - بدء الاجتماع والعمل على إيجاد بيئة للثقة والتعاون لضمان نجاح المفاوضات. يجب توضيح الحقائق والقوانين المتعلقة بعملية التفاوض، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، ووصف النتائج المرغوبة.
- **الإدارة المستمرة** - العمل سوياً مع فريق عمل المتفاوض لوضع أجندة الاجتماع ، وإيجاد آلية لتسجيل الموضوعات المتفق عليها والأمور التي عليها خلاف. كما أن التوثيق والتحكم في إصدارات النسخ يعتبر أمراً حاسماً في هذه المرحلة إذ يؤدي إلى الكفاءة في وضع المسودات والإصدار النهائي للاتفاق.
- **الوصول إلى الحلول والقرارات** - بالنسبة للأمور المختلف حولها، يجب التركيز أولاً على الأمور المشتركة التي يمكن حلها بسهولة وذلك لتأسيس إحساس جيد بإمكانية حل الموضوعات التي حولها خلاف. يجب التركيز على المصلحة العامة في جميع الأمور والخيارات أو البدائل الممكنة للحل. فالبدائل يجب دراستها وتقييمها بصورة موضوعية للوصول إلى اتفاق يكون الكل فيه كاسباً وبدون أن يكون أي طرف واقعاً تحت سيطرة الطرف الآخر. والهدف هو اتفاقية تكون كأساس لشراكة منتجة ومثمرة وطويلة الأمد.
- **المساومة النهائية** - في هذه المرحلة سيقوم كلا الطرفين بالتوفيق أو إيجاد حلول وسط بين الموضوعات الناشئة خلاف حولها والبدائل المختارة والوصول إلى إجماع حول الاتفاق النهائي.
- **التسوية النظامية** - يتم هنا وضع السجلات الناتجة من عملية التفاوض في صورتها النهائية لاستخدامها أثناء عملية إدارة العقد خلال عمر المشروع.. كما يتم هنا الاتفاق على إطار زمني/ جدول زمني لتوقيع عقد الشراكة.

الباب الخامس: الشريك الخاص

المرحلة الأولى: التقييم والاختيار

المرحلة الثانية: التفاوض

المرحلة الثالثة: تمويل الشراكة

٣ المرحلة الثالثة: تمويل الشراكة

١-٣ مقدمة

هنالك خيارات عديدة لتمويل مشروع الشراكة. وكل من هذه الخيارات يولد أموالاً بطرق مختلفة لجعل المشروع مقبولاً من الناحية المالية. وقوانين الشراكة توجه الجهات التي تفكر في خيار الشراكة بأن تستخدم أنموذج الشراكة الخاص بالمشاركة في الدخل.

٢-٣ الإجراءات وأفضل الممارسات

بصفة عامة، يأخذ تمويل مشاريع الشراكة أشكالاً عدة. وبعض الخيارات العامة لتمويل الشراكة تشمل:

١-٢-٣ التمويل المبني على الرسوم

- هنالك فئتان من الخدمات التي يغطيها هذا الأنموذج من التمويل:
- **المعاملات** - إذ تشمل الرسوم أيضاً رسوم معالجة المعاملات ذات الحجم الكبير.
 - **المعلومات** - إذ يمكن بيع معلومات معينة ويتم ذلك عن طريق الاشتراك للحصول على المال.
- الدخل الحاصل من كلا الفئتين يستخدم لتمويل الاستثمار المبدئي سواء بوساطة القطاع الخاص أو القطاع العام. والدخل المتبقي بعد تغطية الاستثمار المبدئي يتم اقتسامه بصورة مستمرة بين القطاع العام والقطاع الخاص حسبما تم الاتفاق عليه في عقد الشراكة.
- والهم الرئيس الذي ينطوي عليه هذا الأنموذج هو التعقيدات التنظيمية. فالقطاع الخاص يريد أن يتأكد من أن الهيكل المبني على الرسوم مسموح به بموجب قوانين ولوائح وزارة المالية. وتماشياً مع لوائح وزارة المالية سيكون من الأمور الرئيسة في تقييم الشريك الخاص المحتمل لعقد الشراكة المبني على الرسوم ؛ وذلك وفق نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية والقواعد والتعليمات المالية السارية.

هنالك هم آخر وهو أن الجمهور قد لا يقبل بالرسوم العالية للحصول على الخدمات الحكومية المباشرة. فالجمهور يتوقع دفع نفس الرسوم التي كان يدفعها للخدمة العادية إن لم يكن أقل. ونظراً لأن هذا الأنموذج مبني على رسوم يدفعها الجمهور للحصول على الخدمة، فإن نجاحه مرهون بمستوى استخدام الجمهور لتلك الخدمات المباشرة. تلك الرسوم يمكن دعمها بوساطة الجهة الراعية من خلال الوفر في التكاليف المتحقق من تقديم الخدمات عن طريق التعاملات الإلكترونية الحكومية بدلاً من الطريقة التقليدية لتقديم الخدمات.

٣-٢-٢ المشاركة في وفورات التكاليف

هذا الأنموذج يعمل على إدخال تغييرات رئيسة على العمليات أو التشغيل وتطبيق التقنيات الذي من شأنه المساعدة على خفض في العمالة والمرافق غير المستغلة بصورة كاملة لدى الجهة الراعية. وتستخدم الوفورات في التكاليف الناتجة عن تلك التغييرات في تمويل الاستثمار المبدئي من قبل القطاع الخاص في تطوير الأنظمة المستخدمة في تقديم الخدمة. وستلقى الجهة الراعية جزءاً من الوفورات التي يحققها النظام.

جوهر هذا الأنموذج هو إعادة تصميم العمليات لتوفير خدمات متناسقة باستخدام أساليب أكثر كفاءة. هنالك العديد من الخيارات التي يمكن استخدامها لتنفيذ ذلك:

- إيجاد مراكز تكلفة للخدمات المتكاملة المشتركة
- الجمع بين المعاملات
- إزالة الجهود المزدوجة في تقديم الخدمة
- إزالة المعالجة اليدوية وذلك بتقديم الخدمات المباشرة متى ما كان ذلك ممكناً.
- التصميم الفعال للعمليات للاستخدام الأمثل للموارد وإزالة الخطوات غير الضرورية
- دمج أنشطة وأنظمة تقنية المعلومات ما أمكن ذلك.

سيتشجع الشريك الخاص لاغتنام مثل هذه الفرصة التي تضمن له استثماراته المبدئية من خلال المشاركة في وفورات التكلفة الناتجة من المشروع بدون متاعب أو مصاعب تتعلق بالضوابط التنظيمية.

نجاح هذا الأنموذج يعتمد بدرجة عالية على رغبة الجهة الراعية في تنفيذ ودعم التغييرات المطلوبة في إجراءات العمل واحتياجات التوظيف للعمليات الجديدة. ولمواجهة مشكلة العمالة غير المستغلة بصورة كاملة، يمكن للجهة الراعية إعادة تدريب تلك العمالة وتوزيعها على مجالات أخرى من أنشطتها إن أمكن ذلك.

إنّ الهم الرئيس لهذا النموذج هو دمج العمليات الحكومية المختلفة مع بعضها البعض. وهذا يتطلب التعاون والقبول من جميع المستفيدين، مع الوضع في الاعتبار أنّ المصلحة العامة أكثر أهمية من قيام إدارة بمفردها بفرض سلطتها على عملياتها.

٣-٢-٣ المشاركة في الدخل

يعمل هذا النموذج بصورة أفضل في الحالات التي تعزز فيها الخدمات لتدر دخلاً أكبر. ويستخدم الدخل الناتج في تمويل تكاليف المشروع ويقسم هذا الدخل بين الجهة الحكومية والشريك الخاص طالما بقي المشروع قابلاً للنمو من الناحية المالية.

يتلقى الشريك الخاص، بصفته جزء من الاتفاق، نسبة من متحصلات الدخل الجديد. فالعامل الرئيس في هذا النموذج هو جعل الشريك الخاص مسؤولاً عن توليد الأرباح الجديدة. وهذا من شأنه إيجاد حافز قوي للشريك الخاص للاختراع والتوسع في الدخل. ويوصى هنا بإجراء دراسة من قبل برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر" لتحديد أي الخدمات قابل للتقديم باستخدام نموذج المشاركة في الدخل حتى تتمكن جميع الجهات الحكومية من إدراك المفاهيم، وأفضل المعايير والتعليمات الموحدة لشراكة القطاعين العام والخاص والقوانين/اللوائح المعلنة لتنفيذ مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية.

إذا انطوى تنفيذ مشروع الشراكة على تطوير لحلول أو تقنيات جديدة، ستكون هنالك فرصة لتوليد (واقترسام) دخل إضافي من خلال تأجير التقنية لأطراف ثالثة في القطاع الخاص أو العام. إن الضوابط التشريعية تعتبر مهمة في هذا النموذج، ففصل واقترسام الزيادة في الدخل الناتجة من تعزيز الخدمات يجب التفاوض حوله مع وزارة المالية قبل توقيع عقد الشراكة لضمان قبول الترتيبات المالية للمشروع؛ وذلك وفق نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولأحتته التنفيذية والقواعد والتعليمات المالية السارية.

يتم التقرير بشأن المشاركة في الدخل بناء على العوامل التالية لكل طرف:

- الجهود والمسؤولية
- المخاطر الواجب مقابلتها
- الموارد.

٣-٢-٤ التقديم الكامل للخدمات^١

يتجسد مفهوم التقديم الكامل للخدمات في تأسيس شراكة بين القطاع العام و الخاص باستخدام كيان ذي غرض خاص جديد (مثال قيام شركة تضامنية) مسؤول عن تقديم خدمات كاملة من مرحلة التصميم وحتى توفير الخدمة. والتقديم الكامل للخدمة ليس جديداً، لكن جدته تتجلى في استخدامه لتقديم خدمات التعاملات الإلكترونية الحكومية عن طريق شراكة حقيقية بين القطاعين العام والخاص.

في هذا النموذج تدخل الجهة الحكومية المعنية في اتفاق مع الشريك الخاص ليتولى مسؤولية معينة عن تقديم خدمات عامة للجمهور وقد يأخذ جزءاً من موظفي الحكومة لأعمال التشغيل. ويأخذ الاتفاق شكل الشركة التضامنية بين الجهة الراعية والشريك الخاص.

ستتولى الشركة الجديدة مسؤولية تشغيل الخدمات الحكومية وتحمل المخاطر في ذلك وعليها أن تحسن العمليات لخفض التكاليف وان تكون مبدعة في إيجاد مصادر جديدة للدخل.

تبقى الجهة الحكومية مسؤولة عن وضع المعايير والتعليمات الموحدة لشراكة القطاعين العام والخاص والموصفات للخدمات التي ستقدم كما أن لها حقوق ملكية في الشركة التضامنية وبالتالي لها دور في كيفية إدارة الشركة. لكن آلية تقديم الخدمة من تشغيلها وإدارتها متروكة للشريك الخاص لتشجيع الكفاءة والإبداع.

٣-٢-٥ ملخص نماذج الشراكة

إن عنصر النجاح الرئيس لجميع النماذج المذكورة أعلاه يتمثل في تبني أسلوب استهداف النتائج إذ يركز كلا الطرفين على إيجاد عمل تجاري قابل للحياة والنمو (ويخدم المصلحة العامة) من خلال شراكة حقيقية. فالطرفان عليهما العمل سوياً في التعامل مع المسائل التشريعية، والموارد، والتمويل، والتوظيف الحكومي. وإذ أن بعض الموضوعات تعتمد بدرجة عالية على طبيعة عمل الحكومة وظروف وأحوال المشروع، فيجب أن لا يكون ذلك سبباً في عدم التفكير في الشراكة كخيار لتقديم خدمات التعاملات الإلكترونية الحكومية. إن الحالة التجارية هي الأداة المستخدمة لتحديد عما إذا كانت الشراكة هي التي توافر أفضل قيمة مقابل المال لتقديم الخدمة أم النظام التقليدي للطلب والشراء.

^١ السياسة الحالية للحكومة تعطي الأولوية للشركات المستخدمة لأنموذج المشاركة في الدخل واستخدام النماذج الأخرى للشراكة يتطلب موافقة السلطات المختصة مثل مجلس الوزراء و/أو وزارة المالية.

أدناه ملخص للمحاسن والمساوئ لمختلف نماذج الشراكة التي جرى شرحها أعلاه.

المساوئ	المحاسن	أنموذج الشراكة
<ul style="list-style-type: none"> • العميل لا يرغب في تحمل التكاليف لذا تدفع الجهة الحكومية • قيود على المعلومات التي يمكن بيعها 	<ul style="list-style-type: none"> • تشجيع التركيز على العميل • تخفيض تكاليف المعاملات • إيرادات مستمرة 	التمويل المبني على الرسوم
<ul style="list-style-type: none"> • الصعوبة في قياس الوفرة في التكاليف • لتحقيق وفورات كبيرة في التكاليف لا بد من دمج العديد من العمليات 	<ul style="list-style-type: none"> • ينتج عنه كفاءة أكثر في التشغيل الحكومي • لا حاجة لزيادة الميزانيات 	المشاركة في وفورات التكاليف
<ul style="list-style-type: none"> • قد لا يكون فيه تحسين للكفاءة • إحساس القطاع العام بعدم مناسبة الدفع للشريك الخاص 	<ul style="list-style-type: none"> • لا تأثير على التشغيل الحالي • ينتج عنه توافقاً عالياً مع الأهداف الحكومية 	المشاركة في الدخل
<ul style="list-style-type: none"> • فقدان السيطرة/ السلطة • مواجهة العديد من المسائل القانونية والتنظيمية 	<ul style="list-style-type: none"> • تحويل الخدمة إلى منظمة جديدة • تشجيع الكفاءة والإبداع 	التقديم الكامل للخدمات

الباب السادس: إدارة عقد الشراكة

المرحلة الأولى: تعريف الأدوار والمسؤوليات

المرحلة الثانية: تعريف اتفاقية مستوى الخدمة

المرحلة الثالثة: تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية

المرحلة الرابعة: بناء تعامل وعلاقة كاسب / كاسب

المرحلة الخامسة: إعداد العقد وصياغته واستكمال إجراءاته والتوقيع عليه

المرحلة السادسة: إدارة العقد

١ المرحلة الأولى: تعريف الأدوار والمسؤوليات

١-١ مقدمة

يؤكد هذا القسم على أهمية التعريف الواضح والصريح للأدوار والمسؤوليات لأطراف الشراكة. وإذ أن الأدوار والمسؤوليات لأطراف الشراكة يكون قد سبق تعريفها في بعض المشاريع الكبيرة للتعاملات الإلكترونية الحكومية، إلا أن هذا الدليل يسعى إلى وضع وتوفير تعريفات متناسقة لضمان التماسك وسط مختلف المشاريع. ونظراً لأن مشاريع الشراكة تتطوي على مشاركة وتعاون مختلف الأنواع من شركات القطاع الخاص، والجهات الراعية والمستفيدين، يجب تعريف أدوار ومسؤوليات مشروع الشراكة بصورة واضحة، مع توزيع المسؤوليات على الطرف المناسب الذي يستطيع التعامل مع المخاطر وكيفية إدارتها.

١-٢ الإجراءات وأفضل الممارسات

إن التعاون بين أطراف الشراكة شيء أساس للتنفيذ والنجاح الطويل الأمد لمشروع الشراكة؛ فتعريف الأدوار والمسؤوليات بصورة واضحة لكل الأطراف الداخلة في الشراكة، والقدرة على توزيع المخاطر، والاتصال الجيد بين جميع المستفيدين يضمن الكفاءة والشفافية في تنفيذ المشروع.

وأفضل قانون فيما يتعلق بتوزيع المسؤوليات هو "كل طرف يأخذ المسؤوليات والمخاطر التي له القدرة على إدارتها بصورة أفضل". وهذا ينطبق من ناحية الخبرة الفنية ومن ناحية التكلفة. وإذ أن هنالك تكلفة مرتبطة بإدارة المخاطر، بما فيها توزيع الموارد، والاستثمارات الرأسمالية، والخبرة الفنية، فإن كل طرف له القدرة على تحديد التكلفة التي سيتحملها نظير إدارته لتلك المخاطر. فالقانون العام هو: كل طرف (١) يمكنه إدارة المسؤولية بالخبرة اللازمة والموارد الضرورية (٢) المخاطرة لديه بأقل التكاليف فيجب أن يتحمل المسؤولية. وهذه الطريقة ستنتج في النهاية عن مشاريع ذات كفاءة أكثر و تكاليف أقل وبالتالي يستفيد منها كل الأطراف

المشاركة. وبسبب الاختلاف في المتطلبات والاحتياجات من مشروع إلى آخر ، فإن توزيع المخاطر سيختلف بالتالي من مشروع إلى آخر .
إن فهم المخاطر وامتلاك التقنية والمعرفة المطلوبة لإدارة تلك المخاطر غير كاف بدون توافر المعلومات ذات العلاقة. فالطرف القائم على إدارة المخاطر سيكون مقيداً بكمية المعلومات المتوافرة حول تلك المخاطر، والسياسة الداخلية لمؤسسته، والنزعات الثقافية والعوامل الإرشادية الأخرى ذات العلاقة بإدارة المخاطر .
إن عملية تعريف الأدوار والمسؤوليات ليست مهمة الجهة الحكومية بمفردها؛ فالعملية تحتاج الى أن يتم التفكير فيها بعناية من قبل القطاع الخاص والجهة الحكومية وتحديدها بصورة مشتركة باعتبارها جهداً مشتركاً لتوفير إطار عمل لتصميم بناء تجاري ومالي يضمن إنجاز المشروع ذي العلاقة.

١-٢-١ تعريف الأدوار

بصفة أساسية، يمكن تقسيم أدوار الشراكة إلى ثلاث فئات رئيسية:

- أدوار الجهة الراعية
 - إن الواجب الأول للجهة الحكومية هو تعريف (وفهم) أدوار جميع الأطراف والمستفيدين التي تساعد مشاريع الشراكة بصورة أفضل. أما في داخل الجهة الحكومية نفسها فإن الأدوار الأساسية تشمل:
 - فريق إدارة المشروع
 - الفريق الاستشاري (المستشارين)
 - اللجنة التوجيهية التي تقنع الإدارة العليا بالمشروع
- أدوار الشريك الخاص
 - تشكل الشركات داخل القطاع الخاص اتحادات فيما بينها لتقديم عروضها لمشروع الشراكة. والشركات الفردية داخل ذلك الاتحاد يمكن أن تكون:
 - الشريك الأساسي : الذي يدير الاتحاد ككل والذي يتولى مخاطر البناء والانجاز المتعلقة بالمشروع
 - شريك التشغيل والصيانة: وهو المشغل الذي يكون عادةً جزءاً من الاتحاد نظراً لدوره الحساس في تدفق الإيرادات بالإضافة إلى تشغيل المعرفة لغرض البرمجة، والتمويل، والتصميم، والبناء.

- المستثمرون عبر الدين والمساهمة: فالمستثمرون عبر المساهمة هم شركات الإنشاء والتشغيل الذين يشاركون في التقديم الفعلي للخدمة؛ فالمساهمون يرغبون في إيجاد عائد ايجابي علي الاستثمار.
- الدائنون كالبنوك يوفرون للاتحاد غالبية التمويل للمشروع.
- المستشارون وهم إما مستشارون ماليون، أو قانونيون، أو فنيون
- المستفيدون الآخرون:
 - المستفيدون الآخرون والذين يمكن أن تكون لهم مدخلات مهمة في إدارة العقد يشملون: وزارة المالية إذ يتطلب الأمر وجود جهة عليا لاعتماد شروط إدارة العقد ومراقبة تنفيذ العقد
 - الجهات الحكومية الأخرى: الجهات الحكومية الأخرى التي قد تتأثر بمشروع الشراكة الجديد يجب مشاركتها كواحد من المستفيدين المهمين. وعلى الجهة الراعية أن تضع في الاعتبار تحديد المستفيدين الضروريين عند تخطيطها لمشروع الشراكة.
 - اللجنة التوجيهية: اللجنة التوجيهية توافر دعم الإدارة العليا لمشروع الشراكة. وتكمن أهمية اللجنة التوجيهية في الإدارة الكلية إذ تلجأ إليها الأطراف لحسن التنسيق والمراقبة

٢-٢-١ تعريف المسؤوليات

لضمان تحقيق القيمة مقابل ما يدفع من نقود، يجب أن تكون المسؤوليات معرفة بصورة واضحة لكل طرف. ففي مشاريع الشراكة، ليست كل المسؤوليات مسندة للشريك الخاص. والقانون الذهبي هو أن تسند المسؤولية للطرف الذي يديرها بصورة أفضل. وعملية إدارة المسؤوليات تتطلب أن يمتلك الطرف المسندة إليه القدرة على تقييم المسؤولية بالإضافة إلى القدرة على مارسة بعض السيطرة على الظروف المحيطة بالمسؤولية المسندة والمخاطر المقابلة لها.

في الوقت الذي يكون فيه لكل طرف من الأطراف رغبة في السيطرة على الظروف المحيطة بمسؤولياته لتفادي المخاطر ذات العلاقة، يصبح من الضروري أن تعمل الأطراف سويًا كفريق إذ أن المخاطر في أصلها وفي كثير من الأحيان يتوقف حدوثها على بعضها البعض. والمسؤوليات عادة ما تصنف كالتالي:

● مسؤوليات الشريك الخاص

إن الأنشطة التي يتم تحويلها عادة إلى الشريك الخاص تشمل:

- البناء: بناء أصول مادية يتطلبها تقديم الخدمة مع ضمان الالتزام بالميزانية والجدول الزمني، والمواصفات.
- التصميم: تصميم الأصول المادية وإجراءات العمل وضمان أن الخدمات تفي بمعايير الأداء والجودة.
- الصيانة: صيانة الأصول المادية والتأكد من إبقائها بحالة جيدة.
- التشغيل: تشغيل الأصول المادية لتقديم الخدمة المتفق عليها بين الجهة الحكومية والشريك الخاص وضمان أن الخدمات المقدمة تفي بمعايير الأداء.
- مسؤوليات القطاع العام
 - إن الأنشطة التي تقوم بها الجهة الحكومية بصورة أنموذجية تشمل:
 - التقرير بشأن المعايير والتعليمات الموحدة لشراكة القطاعين العام والخاص والقوانين/اللوائح المعلنة لتنفيذ مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية: يقوم القطاع العام في العادة بتعريف وتحديد الحاجة إلى الخدمات وتوقعات الجمهور. فالقطاع العام هو الذي يحدد ويصف التزامات القطاع الخاص التي تشمل عملية الاعتماد والتصديق، و توافر موقع المشروع والظروف المحيطة به، والدخول الى الموقع، والتصاريح المطلوبة، والضوابط الخاصة بالشراء و/أو التعاقد من الباطن ؛ وذلك وفق نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية والقواعد والتعليمات المالية السارية .
 - أداء المشروع: تكون الجهة الحكومية مسؤولة عن وضع معايير الأداء والمتطلبات. والمتطلبات تغطي مواضيع مثل المخرجات، والاستهلاك، وكفاءة التشغيل، واحتياجات الصيانة والتكاليف، وجودة المخرجات خلال فترة عمرها، وتكلفة التشغيل. كما تقوم الجهة الحكومية بمراقبة أداء الشريك الخاص واتخاذ القرارات في ضوء ذلك. وعادة ما يقوم فريق إدارة المشروع بالجهة الحكومية بمهام المراقبة وقياس الأداء. فهذه مسؤولية مهمة جداً وغالباً ما تمثل الجزء الأكبر من حجم عمل الجهة الحكومية خلال دورة حياة الشراكة.
 - نظام الصيانة: في الوقت الذي يتم فيه تحويل المشروع إلى القطاع العام ، يكون المشروع قد تناقص في القيمة وفي طاقته التشغيلية نتيجة الاستهلاك. ولتخفيف الأثر الضار على المشروع من جراء التشغيل ، يحتاج القطاع العام إلى التأكد

- من كفاية نظام الصيانة (بما في ذلك استبدال قطع الغيار والمواد) المنفذ من الشريك الخاص في ضوء طبيعة الأعمال التي يشملها المشروع.
- إدارة العقد: القطاع العام مسؤول عن إدارة عقد الشراكة (ومعالجة أي تغييرات تطرأ عليه).
 - مسؤوليات الموظفين: إذا احتفظت الجهة الحكومية المعنية بجزء من مسؤوليات تقديم الخدمة، فيجب عليها التأكد من استعدادها لذلك على مستوى الكادر العامل ويشمل ذلك بناء المهارات اللازمة وسط موظفيها.

الباب السادس: إدارة عقد الشراكة

المرحلة الأولى: تعريف الأدوار والمسؤوليات

المرحلة الثانية: تعريف اتفاقية مستوى الخدمة

المرحلة الثالثة: تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية

المرحلة الرابعة: بناء تعامل وعلاقة كاسب / كاسب

المرحلة الخامسة: إعداد العقد وصياغته واستكمال إجراءاته والتوقيع عليه

المرحلة السادسة: إدارة العقد

٢ المرحلة الثانية: تعريف اتفاقية مستوى الخدمة

١-٢ مقدمة

هذا القسم يركز على الحاجة إلى وجود اتفاقية لمستوى الخدمة تكون معرفة بصورة جيدة وتحدد مقاييس الأداء الرئيسية كجزء من اتفاقية الشراكة. إن القوانين واللوائح في المملكة العربية السعودية لا تتطلب في الوقت الحالي استخدام اتفاقيات مستوى الخدمة كجزء من عقود الحكومة. وعلى أي حال، تمثل اتفاقيات مستوى الخدمة أفضل الممارسات المتعارف عليها عالمياً.

أنموذج اتفاقية مستوى الخدمة مضمن بالملحق (ص).

٢-٢ الإجراءات وأفضل الممارسات

توصي أفضل الممارسات بوضع اتفاقية لمستوى الخدمة تضع مقدماً القياسات الكمية لأداء مشروع الشراكة.

ولإدارة عقد مشروع الشراكة، على الجهة الراعية التأكد من أن الخدمات المقدمة تفي بمعايير الزمن، والتكلفة، والكمية، والجودة المتفق عليها.. وهذا يشتمل على مقاييس الاختبار الموضوعية التي تظهر ما إذا كانت الخدمات قد تم تقديمها حسب المستوى المطلوب. إن الوسيلة الأفضل للاتفاق على مستوى الخدمة الواجب تقديمها من الشريك الخاص للجهة الراعية هي استخدام اتفاقية مستوى الخدمة. واتفاقية مستوى الخدمة هي في الواقع جزء من العقد أو مستند منفصل يصاحب العقد.

تعمل اتفاقية مستوى الخدمة على تعريف مستويات الخدمة المطلوبة فيما يختص الزمن، والتكلفة، والكمية، والجودة في شكل مؤشرات أداء رئيسية تحدد الهدف الموضوع سلفاً الذي على الشريك الخاص تحقيقه.

إن اتفاقية مستوى الخدمة مسؤولة بصفة رئيسية عن وضع إجراءات رقابة صارمة على الأداء خلال العمر الكلي للمشروع؛ فالقياس والإدارة لمستويات الخدمة يجب أن يقسم إلى فئات

ويتم تعريفه بطريقة تسمح للقطاع العام بمراقبة تلك المستويات بكفاءة وللشريك الخاص بإدارتها بفعالية.

يجب إعداد اتفاقية مستوى الخدمة بالاتفاق بين القطاعين العام والخاص مع التركيز المشترك على العمل سوياً لتحقيق الأهداف الموضوعية لتقديم الخدمة. ربما تكون هناك حاجة إلى فترة من التحقق المبدئي لما بعد العقد يتم خلالها اختبار مستوى الخدمة علي خط قاعدي في مقابله يتم قياس أداء القطاع الخاص.

يجب أن تتطرق اتفاقية مستوى الخدمة لموضوعات مثل:

- معيار الأداء المطلوب
- طريقة قياس ومراقبة الأداء مقابل ذلك المعيار، وعلي سبيل المثال ، مؤشرات الأداء الرئيسية الواجب استخدامها (تمت مناقشتها أدناه في الباب السادس -المرحلة الثالثة)
- كيفية مراقبة الأداء ومن هو المسؤول عن قياس وتحليل البيانات ، هل هو الشريك الخاص أم العام أم طرف ثالث مستقل، وما الذي سينطوي عليه الفحص والاختبار وكيف ومتى يمكن إعادة هذا الاختبار.
- عملية توثيق وتتبع مستويات الخدمة.
- حق الحكومة في أداء التدقيق والمراجعة إذا كان الشريك الخاص هو الذي سيقوم بقياس الأداء.
- وصف الخدمة
- أهداف توافر الخدمة
- الأطراف المسموح لها المشاركة في مراقبة اختبارات الأداء (مثل: الدائنون، الشركاء الأساسيون ذوو العلاقة.. الخ)
- آلية التقرير عن النتائج
- الجزاءات المفروضة على الفشل في الوفاء بمستويات الأداء
- وضع فترة للمسؤولية عن العيوب
- توزيع المخاطر بين الشريك الأساسي والمشغل عن الفشل في الأداء حسب المستويات المطلوبة سواء أن كان ذلك عن العيوب ذات العلاقة أو عدم التشغيل الصحيح، أو الصيانة.

الباب السادس: إدارة عقد الشراكة

- المرحلة الأولى: تعريف الأدوار والمسؤوليات
- المرحلة الثانية: تعريف اتفاقية مستوى الخدمة
- المرحلة الثالثة: تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية
- المرحلة الرابعة: بناء تعامل وعلاقة كاسب / كاسب
- المرحلة الخامسة: إعداد العقد وصياغته واستكمال إجراءاته والتوقيع عليه
- المرحلة السادسة: إدارة العقد

٣ المرحلة الثالثة - تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية

٣-١ مقدمة

يركز هذا القسم على ضرورة إقرار مؤشرات أداء رئيسية تكون معرفة بطريقة واضحة ومتقنة وموضحة بصورة محددة ومقننة.

ففي الوقت الحالي غالباً ما تشتمل المشاريع الرئيسية للتعاملات الإلكترونية الحكومية على مؤشرات أداء محددة بطريقة واضحة جداً وتخضع للرصد والمراقبة كما يتم إصدار التقارير بشأنها بصفة دورية. ويبدو أن هذا هو الأسلوب السائد في المملكة العربية السعودية برغم أنه ليس مطلوباً بموجب أي قانون أو لوائح.

تتطوي الإستراتيجية الوطنية للتعاملات الإلكترونية الحكومية على مستويات مستهدفة لنشر استخدام تلك التعاملات بنسبة ٧٥٪ وتحقيق معدلات رضا المستخدمين لها بنسبة ٨٠٪ في نهاية عام ٢٠١٠م.

٣-٢ الإجراءات وأفضل الممارسات

يلزم أن يكون هنالك فهم واضح لدى الشركاء في القطاعين العام والخاص على حد سواء لكيفية قياس أداء المشاريع ومراقبة ذلك الأداء من حيث المردودات ومواصفات المشاريع.

ومن أجل هذا كان لزاماً ربط قياس الأداء بمجموعة معروفة ومتعارف عليها من مؤشرات الأداء الرئيسية التي يراعى فيها ما يلي بالإضافة إلى الاعتبارات الأخرى:

- جودة مستوى الخدمة.
- الكميات أو المستويات المستهدفة (الخاصة بالاستفادة من الخدمات أو سرعة تقديمها على سبيل المثال).

- معدلات / عدد مرات تقديم الخدمة.
- أن تكون محددة من خلال متطلبات النتائج والمردودات (أي مستوى الخدمة المطلوبة) وليس من خلال المدخلات الإرشادية (أي كيفية تقديم الخدمة).
- أن تتطوي على التركيز على مستوى الخدمة المطلوبة وليس مثلاً على ما هو معروف سلفاً لدى الجهة الحكومية / وكالة القطاع العام.
- سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة.
- القيود المتعلقة بفترة توقف الخدمة في حالة انقطاعها.
- التبليغ وإعداد التقارير عن تقديم الخدمة (للجهة الحكومية وعموم الجمهور).
- مراقبة البيانات والمستندات.

٣-٣ القياس والمراقبة

إن تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية ليس هدفاً في حد ذاته وإنما الأهم في هذا الصدد هو الرصد في ضوء تلك المؤشرات والمراقبة استناداً عليها.

ومن أجل أن يتم القياس والمراقبة بصورة فعالة يجب الآتي :-

- يجب أن تكون هنالك آلية مقرررة بموجب عقد الشراكة لتمكين الجهة الحكومية / وحدة القطاع العام من المراقبة الفعالة لأداء الشريك الخاص.
- ينبغي ربط البيانات التي يتم جمعها للقياس والمراقبة مع جودة مستوى الخدمة المطلوبة.
- ينبغي ربط البيانات مع آلية صرف المستحقات كما ينبغي لتلك البيانات أن تعكس الحالات التي يؤدي فيها ضعف مستوى الأداء إلى فرض عقوبات مالية.

الباب السادس: إدارة عقد الشراكة

المرحلة الأولى: تعريف الأدوار والمسؤوليات

المرحلة الثانية: تعريف اتفاقية مستوى الخدمة

المرحلة الثالثة: تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية

المرحلة الرابعة: بناء تعامل وعلاقة كاسب / كاسب

المرحلة الخامسة: إعداد العقد وصياغته واستكمال إجراءاته والتوقيع عليه

المرحلة السادسة: إدارة العقد

٤ المرحلة الرابعة: عقد وتنظيم صفقة تحقق الكسب لجميع المشاركين فيها

٤-١ مقدمة

يركز هذا القسم على وضع ترتيبات تفضي إلى تحقيق مكاسب لجميع أطراف اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

ففي الوقت الحالي تم إعداد هياكل مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية بحيث تتمحور حول علاقة التوريد والشراء الأنموذجية بين القطاعين العام والخاص. وفي جميع الحالات لا يعتبر الشريك الخاص بمثابة شريك فعلي.

وفي مشاريع منتقاة قليلة ، أقرت الجهة الحكومية الراعية للمشروع بأهمية الشريك الخاص وبضرورة حصوله على أرباح مجزية من المشروع - وهذا يُعد بطبيعة الحال أمراً بالغ الأهمية لإنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

٤-٢ الإجراءات وأفضل الممارسات

فيما يلي بعض الملامح الرئيسية لصفقة شراكة تحقق المكاسب لجميع المشاركين فيها من القطاعين العام والخاص وهي صفقة قائمة على أساس الاستئناس بتجارب الدول الأخرى والاسترشاد بالخبرات العالمية في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

- يجب هيكلة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بحيث تفضي إلى إضافة قيمة مالية (قيمة مقابل المال) للحكومة وإتاحة فرصة تجارية جذابة للشريك الخاص..
- ينبغي لوحدات القطاع العام / الجهات الحكومية ألا تلجأ إلى اختيار الشراكة مع الشريك الخاص ؛ إلا إذا كان من شأن تلك الشراكة تحقيق قيمة مالية أعلى من تلك التي يمكن تحقيقها من خلال أسلوب الشراء والتوريد الحالي.

- ينبغي أن ينطوي المشروع على تحقيق إيرادات مجزية للشريك الخاص بحيث تكفي لتمكينه من استرجاع أمواله المستثمرة والتكاليف المتكبدة من قبله فضلاً عن الحصول على ربح معقول .

هنالك عدة عوامل من شأنها التأثير على مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، وما إذا كان أم لم يكن بمقدور ذلك المشروع تحقيق قيمة مالية والتمكن في نفس الوقت من استقطاب الشريك الخاص من خلال إتاحة الفرص الجذابة:

- مقدمو الخدمة والموردون المختصون في القطاع الخاص: هل يوجد في السوق موردون من القطاع الخاص يستطيعون بالفعل إدارة مشروع الشراكة مع القطاع العام وهل بمقدورهم حقاً تقديم خدمات أفضل من تلك التي تقدمها الجهة الحكومية التابعة للقطاع العام؟
- المواصفات القابلة للقياس: لما كانت الشراكة بين القطاعين العام والخاص تتعلق في المقام الأول بصرف مستحقات الشريك الخاص بناءً على مستويات الأداء ، فإنه ينبغي أن يكون بالإمكان قياس أداء القطاع الخاص وتقديم الخدمة.
- الوقت اللازم للتخطيط وتنفيذ الشراء: بما أن مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص يكون بطبيعة الحال مشروعاً طويلاً الأمد بعيد المدى ، فهو بذلك يختلف اختلافاً جوهرياً عن معظم عمليات الشراء والتوريد التقليدية. وعليه فإن مشاريع الشراكة بين القطاعين تتطلب تخصيص وقت كافٍ للتخطيط بالقدر اللازم من التروي والأناة والشراء بحرص وعناية. ولعل السؤال الذي ينشأ في هذا المقام هو: هل يوجد لدينا الوقت الكافي للمشروع موضوع الدراسة؟

الباب السادس: إدارة عقد الشراكة

المرحلة الأولى: تعريف الأدوار والمسؤوليات

المرحلة الثانية: تعريف اتفاقية مستوى الخدمة

المرحلة الثالثة: تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية

المرحلة الرابعة: بناء تعامل وعلاقة كاسب / كاسب

المرحلة الخامسة: إعداد العقد وصياغته واستكمال إجراءاته والتوقيع عليه

المرحلة السادسة: إدارة العقد

٥ المرحلة الخامسة: إعداد العقد وصياغته واستكمال إجراءاته والتوقيع عليه

٥-١ مقدمة

يتطرق هذا القسم إلى عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص ويتناوله إعداداً واستكمالاً واعتماداً. ويشار في هذا الصدد إلى أن نظام المشتريات الحكومية الجديد يقضي بأن أي عقد تربو قيمته على مليون ريال أو تزيد مدته على عام واحد يتعين عرضه على وزارة المالية للدراسة والإفادة.

أنموذج عقد شراكة القطاعين العام مع الخاص مضمن بالملحق (ق).

٥-٢ الإجراءات وأفضل الممارسات

جرت العادة على أن تشمل عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص على نصوص ضابطة معينة من النصوص القياسية العامة المتعارف عليها بالإضافة إلى الأحكام المحددة الخاصة بالمشروع المعين الذي يمثل موضوع العقد.

تعد تلك النصوص القياسية بمثابة الأساس الذي تقوم عليه مسودة اتفاقية الشراكة والتي ينبغي أن تمثل جزءاً من مجموعة مستندات العرض / المناقصة (بالإضافة إلى طلب تقديم العرض) وغيرها ما يتعين اعتماده لتقديم عرض المناقصة لأي مشروع مطروح للمنافسة في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

وتتمثل النصوص الأساسية في الآتي:-

- مدة المشروع وحقوق استخدامه بصفة مستمرة.
- متطلبات الأداء الخاصة بتقديم الخدمة (اتفاقيات مستوى الخدمة)
- آليات صرف المستحقات.

- قياس ومراقبة الأداء.
- مراجعة الأسعار وتعديلها لتشمل الخدمات الإضافية الجديدة التي سيتم تقديمها من قبل القطاع العام أو لتعكس التغييرات في معدلات التضخم وأي مواضيع من شأنها التأثير على جداول الأسعار المتفق عليها.
- حقوق الملكية الفكرية.
- حقوق التدخل: لتوضيح متى يمكن للجهة الحكومية أن تتدخل عندما يكون أداء الشريك الخاص في المشروع دون المستوى المطلوب.
- التغييرات في متطلبات الخدمة: تحديد الآليات الخاصة بإدخال التغييرات الجديدة وعدد المرات أو معدل التكرار في التغيير.
- التغيير في الأحكام والنصوص القانونية: الأحكام المتعلقة بالتغييرات القانونية التي من شأنها التأثير على المشروع.
- إجراءات الخبراء المستقلين : وذلك لتقييم مدى انطباق الشروط المطلوبة على الأداء والانجاز في المشروع.
- فض المنازعات: إذ يتم وصف الأساليب الضرورية وإجراءات التصعيد والإحالة اللازمة لحل النزاعات التي تنشأ بين الجهة الحكومية والشريك الخاص.
- إنهاء العقد: إذ يتم تقديم وصف تفصيلي لشروط إنهاء العقد وقد يشتمل ذلك على أحكام النقل وإعادة الطرح مجدداً في مناقصة جديدة.

الباب السادس: إدارة عقد الشراكة

المرحلة الأولى: تعريف الأدوار والمسؤوليات

المرحلة الثانية: تعريف اتفاقية مستوى الخدمة

المرحلة الثالثة: تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية

المرحلة الرابعة: بناء تعامل وعلاقة كاسب / كاسب

المرحلة الخامسة: إعداد العقد وصياغته واستكمال إجراءاته والتوقيع عليه

المرحلة السادسة: إدارة العقد

٦ المرحلة السادسة: إدارة العقد

٦-١ مقدمة

يتعرض هذا القسم لإدارة العقد طيلة مدة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

ففي الوقت الحالي تتم إدارة العقود على أساس كل حالة على حدة وذلك حسب المشروع المعين المتعاقد عليه من مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية. ولا توجد حتى الآن معايير قياسية موحدة لإدارة العقود.

٦-٢ الإجراءات وأفضل الممارسات

ينبغي تحديد متطلبات القوى العاملة والإجراءات والأدوات اللازمة لإدارة العقد في مرحلة مبكرة من مراحل التخطيط للشراكة بين القطاعين العام والخاص بحيث يتسنى إدراج تلك المتطلبات في دراسة الحالة والخطة التنفيذية ومن ثم تنفيذ العقد فيما بعد عن طريق فريق إداري يتصف بالقوة والاعتدال.

وينبغي للجهات الحكومية التي ترمع الدخول في شراكة مع القطاع الخاص لتنفيذ مشروع تعاملات إلكترونية حكومية أن تعتمد إلى تكوين فريق منفرغ للإشراف الإداري على العقد الخاص بذلك المشروع على أن يتمتع أفراد الفريق بالمهارات اللازمة لتمكين الجهة الحكومية من إدارة عقود الشراكة مع القطاع الخاص بكفاءة وافتدال ومن تنفيذ تلك العقود على الوجه المطلوب. ويجوز أيضاً للجهة الحكومية الراعية للمشروع أن تستعين بخدمات طرف ثالث للمساعدة في إدارة العقد.

ولا ينبغي بأي حال التهوين من شأن إدارة العقود أو التقليل من أهميتها - ذلك أن الخدمات الجديدة (وإدخال التغييرات على الخدمات والإجراءات الحالية) أمر يحتاج في أغلب الأحيان لأن يتم تأصيله واشتراعه وفقاً لأسس راسخة - الأمر الذي يقتضي تبني رؤية فاحصة وثاقبة

وحصيفة للإشراف الدقيق للصيق على الأداء وفقاً لبنود العقد وشروطه وأحكامه. ومن ناحية أنموذجية ، تتألف مسؤوليات إدارة العقد ما يلي :

- تغيير المتطلبات والخدمات الإضافية.
- الاطلاع والمراجعة وإصدار التقارير الإدارية.
- تحديد معايير المطابقة وإجراء المقارنات وفقاً لها.
- إدارة عملية تبادل الإشعارات والإخطارات بين الشركاء (ومع أصحاب المصلحة والأطراف المعنية).
- اعتماد / اعتماد صرف المستحقات.
- حفظ السجلات والتقارير.
- ضمان المطابقة والالتزام بالمتطلبات القانونية والنظامية والتنظيمية.
- الرفع بالتقارير إلى السلطات الحكومية العليا.

الباب السابع: إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المرحلة الأولى: إدارة المخاطر

المرحلة الثانية: السياسات والقوانين الجديدة والمعدلة

المرحلة الثالثة: الإدارة المالية

المرحلة الرابعة: الموافقات والتصديقات الحكومية

المرحلة الخامسة: الاتصالات والإعلام ومشاركة أصحاب المصلحة وإدارة العلاقات

المرحلة السادسة: إدارة الموارد البشرية

المرحلة السابعة: فض المنازعات

المرحلة الثامنة: إدارة المعرفة على مستوى المشروع

المرحلة التاسعة: إدارة المعرفة على المستوى الوطني

١ المرحلة الأولى: إدارة المخاطر

١-١ مقدمة

يتناول هذا القسم موضوع إدارة المخاطر بما في ذلك تحديد الجهات المسؤولة عن إدارتها ونقل المسؤولية من جهة إلى أخرى خلال فترة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وفي الوقت الحالي لا توجد سياسات تتعلق بإدارة المخاطر - وآية ذلك أنه لا يوجد دليل واضح على انتشار الوعي بين الجهات الحكومية إزاء الحاجة لمعالجة مشكلة تحديد الجهة المسؤولة عن إدارة المخاطر ومناقلة تلك المسؤولية بين القطاعين العام والخاص.

أ نموذج تقييم المخاطر مضمن بالملحق (ج).

٢-١ الإجراءات وأفضل الأساليب

إحافاً لما ورد في الفصل الثالث - القسم الخاص بتحليل مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص - المرحلة الثانية: تحليل المخاطر - من الضروري أن يتم تقدير مختلف المخاطر المرتبطة بمشروع الشراكة بين القطاعين وتقرير أي الطرفين - القطاع العام أم الخاص - هو الأنسب أو الذي يحتل وضعاً أفضل يمكنه من درء المخاطر وإدارتها على الوجه الأكمل وبالكيفية المثلى من حيث التكلفة والمردود. وبذلك ستمكن الجهة الحكومية من تحديد الجهة المناسبة لإدارة المخاطر بأقصى درجة من الدقة والإتقان.

وإذا لم يكن أي من الطرفين في وضع يمكنه من التحكم الكامل أو السيطرة التامة على خطر معين فإنه ينبغي عندئذ تحديد الجهة المسؤولة عن إدارة الخطر وإسناد إدارته إليها استناداً على العوامل التالية :

- تكلفة تصدي الطرف الذي يمثل القطاع الخاص لمعالجة الحالة المنطوية على المخاطرة وما إذا كان من المعقول أن تتم تغطية تلك التكلفة من قبل الطرف الذي يمثل القطاع العام مع

الأخذ في الحسبان حقيقة أن المخاطرة قد تتحقق في نهاية المطاف وتصبح واقعاً ماثلاً لا مناص عنه.

- التكلفة التي يتكبدها الطرف الذي يمثل القطاع العام في حالة إبقائه على المخاطرة ومدى قدرته على تخفيف الآثار المترتبة عليها إذا وقعت بالفعل.

٣-١ دورة إدارة المخاطر

إن إدارة المخاطر عبارة عن سلسلة عمليات متصلة تستمر طيلة فترة الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتتكون من خمس مراحل:-

- **تحديد المخاطر** - عملية تحديد جميع المخاطر المرتبطة بالمشروع.
- **تقدير/تقييم المخاطرة** - تحديد إمكانية تحقق المخاطرة التي يتم التعرف عليها وتقييم تأثير تداعياتها في حالة وقوعها.
- **تحديد الجهة المسؤولة عن التصدي للمخاطرة** - تحديد مسؤولية إدارة المخاطر التي يتم التعرف عليها وتخفيف آثارها عند وقوعها وإسناد تلك المسؤولية إلى الأطراف المعنية في مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- **تخفيف المخاطر** - العمل على تقليل احتمالات تحقق المخاطر التي يتم التعرف عليها وتقليل وتضييق فرص حدوثها وتخفيف آثارها وتلطيف تداعياتها بالنسبة لمن يتصدى لها أو يتعامل معها عند وقوعها.
- **المراقبة والمراجعة** - مراقبة المخاطر التي يتم التعرف عليها ورصد أي مخاطر جديدة قد تظهر على السطح أثناء تطور المشروع وتقدم سير العمل فيه ؛ ويعرف ذلك بأنه "تكافؤ فرص الحدوث والذي قد يفضي إلى اختلاف الظروف الفعلية عن تلك التي تم افتراضها أو تصورها عند إعداد توقعات المزايا والفوائد والتكاليف المتعلقة بالمشروع".

١-٣-١ تحديد المخاطر

تتمثل الخطوة الأولى لإدارة المخاطر في تحديد المخاطر المرتبطة بالمشروع المطروح للشراكة بين القطاعين العام والخاص. ويتم ذلك في أحسن الأحوال خلال جلسة لعصف الذهن وتداول الرؤى المبتكرة وتبادل الأفكار البارعة بين أصحاب المصلحة وممثلي الشريك الخاص والذين

يجتمعون سوياً للتشاور والتحاور حول المخاطر المطروحة على بساط البحث. فيما يلي بعض المخاطر الرئيسية المرتبطة بمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص:-

• إكمال / إنجاز المهام

عطفاً على طبيعة الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتعقيد عملية تقديم الخدمات المطلوبة في أغلب الأحيان والأحوال ، ترتفع احتمالات أن يعتمد الشريك الخاص إلى اعتماد مفهوم التعاقد من الباطن وهو عبارة عن ترتيب من شأنه أن يؤدي إلى زيادة المخاطر المرتبطة بعدم إنجاز المهام نتيجة للاعتماد على الآخرين. وبمجرد تأخير إنجاز مهمة واحدة فإن تسلسل تنفيذ المهام سيتأثر تبعاً لذلك ما يؤثر بدوره على بقية المهام المدرجة على جدول الأعمال.

وحتى إذا لم يكن هنالك شريك فرعي متعاقد من الباطن فإن مخاطرة عدم إكمال المهام من قبل أي من الطرفين تظل قائمة. ويمكن تقليل احتمالات وقوع هذه المخاطرة من خلال إيجاد ضوابط محكمة لرصد مدى التقدم في سير العمل والمرونة في جدولة المهام والاتصال الفعال.

• المخاطر التجارية ومخاطر السوق

ينطوي ذلك على انخفاض معدلات الطلب والإقبال على الخدمة أو عدم التمكن من تحقيق الزيادات المتوقعة. ويظل احتمال وقوع هذه المخاطر قائماً على الدوام نتيجة للتغيير في أسلوب تقديم الخدمة واختلاف الطرف الذي يتكفل بتقديمها للعملاء ما يعزز من احتمال أن يصبح العملاء أقل إقبالاً على الخدمة المقدمة بالأسلوب الجديد. وقد يؤدي ذلك إلى انخفاض معدلات الطلب على الخدمة أو عدم الوفاء بمتطلبات الزيادة المتوقعة في تقديمها على نحو يكفل تحقيق الربحية المطلوبة واللازمة لكي تصبح الشراكة بين القطاعين العام والخاص أسلوباً مالياً جذاباً ومجزياً ومجدياً لتقديم الخدمات. ويمكن التقليل من احتمالات وقوع هذه المخاطرة من خلال الإعلام والاتصال الفعال والتواصل السليم واستمالة العملاء وتهيئتهم لتقبل الأسلوب الجديد لتقديم الخدمات وتوضيح كيف أن الأسلوب الجديد سيخدمهم على نحو أفضل.

• غياب الرقابة الحكومية

لئن كانت الشراكة بين القطاعين العام والخاص تقتضي بحكم طبيعتها مشاركة طرفيها معاً في المغنم والمغرم أي في تحمل المخاطر وجني المكاسب والاستفادة من المزايا واتخاذ القرارات فإن ذلك غالباً ما تتجم عنه المخاوف حيال من تؤول إليه مهمة التحكم في زمام الأمور فيما يتعلق بتقديم الخدمات. ولعل من الأحرى أن تتم مناقشة هذه الموضوع المتعلقة بالرقابة والتحكم عند تعريف المشروع وتحديد معالمه وأن يؤخذ بذلك في الحسبان عند التفاوض بشأن إبرام العقد. وفي المحصل النهائي فإن الحكومة هي التي تتمتع بالصلاحية وتضطلع بالمسؤولية عن إقرار معايير الخدمة وضمنان حماية مصالح العملاء والعموم.

• عيوب التصميم

ينبغي إيلاء ما يكفي من اهتمام وتخصيص ما يلزم من وقت لمرحلة التصميم في حالة تقديم الخدمات بموجب شراكة بين القطاعين العام والخاص لما لتلك المرحلة من أهمية بالغة ولأن الأخطاء في التصميم يترتب عليها رد فعل تسلسلي يؤثر على جميع المراحل اللاحقة في مشروع الشراكة ومن شأنه أن يكون كارثياً ومدمراً إذا وصل إلى مرحلة تقديم الخدمة للعملاء أو طرحها على العموم - ذلك أن صورة الجهة الحكومية المختصة ستهتز والنقطة فيها ستنزعزع كما أن موقفها سينأثر تأثراً بالغاً في حالة تسلسل مثل هذه الأخطاء والعيوب وتسربها في ثنايا المشروع لأي سبب من الأسباب. ويعزى ذلك إلى أن ثقة الجمهور في الحكومة - باعتبارها الجهة التي تتولى الإشراف على تقديم الخدمات العامة لعموم الأفراد وتنهض بأعباء رعاية مصالحهم - تعد مسألة بالغة الحساسية والأهمية وأن أي مساس بها أو خدش لها يصعب التعافي من تداعياته أو التخلص من آثاره. أما الأسلوب الرامي إلى تقليل احتمالات حدوث هذه المخاطرة فهو يتمثل في إجراء ما يلزم من فحص واختبارات للتصميم وبمشاركة من جميع الأطراف المعنية والحصول على توقيعات أصحاب المصلحة وذوي الشأن لضمان الدعم اللازم والمساندة من جميع المعنيين في هذا الصدد.

- مستويات المسؤولية غير المقبولة
هنالك خدمات حكومية معينة تعد أكثر أهمية وأشد حساسية من غيرها من حيث المسؤولية عنها والتجاوب مع متطلبات طالبيها. وفي مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص تكون حدود المسؤولية عن تقديم الخدمات أقل وضوحاً لدى عموم المستفيدين من تلك الخدمات بالمقارنة مع الوضع في تقديم الخدمات بالطريقة التقليدية. وقد ينجم عن ذلك توجيه الانتقادات العامة لترتيبات الشراكة وإلى الشريك الخاص أو قد يتطلب الأمر توسيع نطاق المشاركة والتدخل من قبل السلطة الحكومية المحلية المختصة لضمان الالتزام والمطابقة مع المعايير المقررة والوفاء بطلبات العملاء ومتطلبات العموم.
- المخاطر التشغيلية
وتشمل عدم التمكن من نشر الخدمة وشمولية تقديمها أو عدم التمكن من صيانتها والمحافظة على جودتها ؛ كما تشمل تردي الخدمات وتدني مستوياتها وما في حكم ذلك من مخاطر تلعب دوراً حاسماً في إنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وفي حالة وقوع أي من تلك المخاطر فإن تأثيرها يمثل صفة مباشرة موجهة إلى تقديم الخدمة وإلى التوقعات العامة إزاءها. ويمكن التقليل من احتمالات وقوع تلك المخاطر من خلال الرقابة المحكمة للمشروع والاختيار السليم للشريك الخاص المناسب لمشروع الشراكة مع القطاع العام.
- التكاليف الزائدة
لا مراة في أن الجهات الحكومية ليست جميعها سواء في الاهتمام بالتكاليف الفعلية لتقديم الخدمات عند إقرار سياساتها التسعيرية الخاصة بتحديد أجور تلك الخدمات. فالتكاليف الإضافية مثلاً ، أو التكاليف الإدارية وتناقص قيمة الأصول والموجودات ، لا يتم في أغلب الأحيان إدراج أي منها عند تحديد أسعار الخدمات كل على حدة ، برغم أن تقديم الخدمات من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص يقتضي اعتماد سياسات تسعير وتحديد أجور تستوعب جميع التكاليف ذات العلاقة. وهذا من شأنه التأثير على زيادة أجور الاستخدام من قبل العملاء لخدمات بعينها.

كما أن من شأن تكلفة إدارة إثارة الجدل العام حول زيادة أجور الخدمات أو إعداد سياسات معقدة للزيادة التدريجية المرحلة للأجور أن تفضي في أغلب الأحوال إلى إبطال قيمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص بالنسبة لخدمات بعينها.

• المخاطر التنظيمية

تصدر القواعد التنظيمية في الغالب من قبل الجهات الحكومية لمعالجة أمور معينة ترتبط بعملياتها التشغيلية / نشاطها العملي. ويمكن للقوانين / الأنظمة الجديدة أن تكون ذات تأثير على مشاريع الشراكة بين القطاعين. إلا أنه وبما أن تلك الشراكة تقتضي دخول الحكومة كطرف في العلاقة ، فإن الجهة الحكومية المختصة ستركز اهتمامها وحرصها دائماً عند صياغة مسودة أي قانون أو نظام جديد أو عند إخضاع تلك المسودة للبحث والنقاش كما يمكنها أن تعرب عن قلقها بشأن علاقات الشراكة القائمة حالياً بين القطاعين العام والخاص وذلك كله من أجل حماية المصلحة العامة وضمان استمرارية الخدمات المقدمة للجمهور.

• عدم القدرة على الاستفادة من مزايا المنافسة

إن التنافس بين الشركاء من القطاع الخاص للظفر بحق الدخول في الشراكة مع القطاع العام يعد ميزة مهمة للجهة الحكومية الراعية - ذلك أن المنافسة تقود إلى الابتكار والكفاءة والفعالية وانخفاض التكاليف. وقد لا يكون بمقدور الجهات الحكومية الاستفادة من الشراكات مع القطاع الخاص في حالة محدودية عدد الشركاء المحتملين من القطاع الخاص ممن يتمتعون بالخبرة أو القدرة على الاستجابة لطلب تقديم العروض.

• قضايا التوظيف

يعد التوظيف والسعودة سبباً لمخاطر معينة على الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتحديداً إذا كانت هنالك حاجة معينة لمهارات أو كفاءات أو قدرات محددة غير متوفرة في السوق المحلي. أيضاً ، من شأن إدخال التغييرات على قوانين العمل وأنظمتها التأثير كذلك على علاقات الشراكة القائمة حالياً بين القطاعين أو تلك التي تكون قيد التنفيذ. ويمكن التقليل من احتمالات هذه المخاطر من خلال التخطيط السليم للسعودة على أن يكون ذلك في مرحلة مبكرة من المشروع مع إقرار برنامج

متكامل لكسب الموظفين ذوي المهارات المطلوبة أو إكساب المهارات المطلوبة للموظفين الذين يتم استقطابهم للعمل في مشروع الشراكة بين القطاعين.

● التقنية

تشهد التقنيات تغيرات متلاحقة وتطورات بخطى متسارعة كما أن الانفجار المعرفي الهائل في هذا المجال سيؤثر حتماً على الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وعلى هذا سيكون لإخفاق التقنية الحالية أو الاختيار غير الموفق للتقنية الجديدة تأثير كبير على تقديم الخدمات العامة - بل إن ذلك قد يتسبب حتى في التوقف عن تقديم الخدمة بالمرة. ولهذا ينبغي تحري الحرص على إختيار التقنية الملائمة أثناء تصميم عملية تقديم الخدمات في إطار مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وذلك لضمان القدرة على تقديم تلك الخدمات. أيضاً ينبغي أن يراعى عند اختيار التقنية المناسبة أن تكون تلك التقنية قابلة للتطوير وللاستخدام المتدرج واستيعاب التوسعات ومقابلة المستجدات لفترة زمنية طويلة وليس لعام واحد فقط أو عامين وذلك بحيث يتسنى لمشاريع الشراكة الحالية المضي قدماً في تقديم الخدمات العامة ريثما تكتمل مراجعة التقنية الجديدة في حالة حدوث تغييرات جوهرية كبرى في مجال التقنية.

● التحيز في عملية الاختيار (محاباة أم تحاملاً)

تماماً كشأن النماذج التقليدية لتقديم الخدمات ، يظل الاحتمال قائماً لكيال الاتهامات للجهة الحكومية بالتحيز وعدم الحيادة في اختيار الشريك من القطاع الخاص. وقد يكون ذلك أوسع انتشاراً في عقود الشراكة مع القطاع الخاص لا سيما وأنه ليس بالضرورة أن يكون "العرض الأقل سعراً" هو الفائز في كل الأحوال بعقد المشروع خاصة إذا أقرت الجهة الحكومية المختصة جملة من ضوابط الاختيار الأخرى (مثل إضافة القيمة إلى المال). يمكن تقليل احتمالات الاتهام بالتحيز من خلال اعتماد سياسات وإجراءات تكون مصممة بطريقة محكمة لتقييم العروض بصورة متفنة واختيار العرض الفائز ليصبح صاحبه الشريك الخاص في الشراكة مع القطاع العام وأيضاً- من خلال مراعاة الشفافية في التعامل مع الشركاء المحتملين من القطاع الخاص.

• القوة القاهرة

وتترتب عليها مخاطر خارجة عن سيطرة أي من طرفي علاقة الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، إذ يتعين إيلاء اعتبار خاص في هذه العلاقة لاستمرارية تقديم الخدمة في مثل هذه الظروف وما إذا كان من المطلوب أو من الجدير أن يتم الاستثمار في خطة لاستمرارية الأعمال في مثل هذه الحالات. ويعتمد هذا القرار إلى حد بعيد وبدرجة كبيرة على طبيعة الخدمات التي يتم تقديمها بموجب مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وأيضاً على عموم الحاجة لتقديم مثل تلك الخدمات في مثل تلك الظروف.

• قوة الموقف المالي للشريك / الشركاء من القطاع الخاص

تلعب قوة الموقف المالي للشريك الخاص دوراً محورياً مهماً في علاقة الشراكة مع القطاع العام إذ يعد ذلك مؤشراً للقدرة على الاستثمار والاستمرار في علاقة طويلة المدى لتقديم خدمات عالية الجودة وإقامة شراكة حقيقية. وإذا لم يكن الموقف المالي للشريك الخاص قوياً فإنه سيكون مهتماً بتحقيق مكاسب مالية سريعة وقد لا تتوفر لديه الموارد اللازمة لإقامة علاقة الشراكة وإدامتها على المدى البعيد - الأمر الذي ينعكس سلباً على تقديم الخدمة العامة.

• المخاطر السياسية

قلة هي الجهات الحكومية السعودية التي تتمتع بخبرة راسخة وواسعة في الشراكات بين القطاعين العام والخاص. وقد تتجم مخاطر سياسية كبيرة عن قلة خبرة الجهة الحكومية بالاقتران مع ضعف الوعي لدى أصحاب المصلحة إزاء الشراكات بين القطاعين العام والخاص. وقد تحدد الجهات الحكومية الرغبة في تقليل المخاطر المحتملة من خلال الدخول مع الشريك الخاص في بادئ الأمر في عقود شراكة أقل تعقيداً وأكثر وضوحاً.

• المخاطر المالية

جرت العادة على أن تكون مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص على هيئة عقود طويلة آمن أجلها تتغير فيها القيمة الزمنية للمال (ثمن النقد / قيمة سعر صرف الوحدة النقدية / القيمة النقدية لوحدات العملة) مع مرور الوقت خلال مدة المشروع بأكملها. كما أن من شأن معدلات التضخم وتكاليف التشغيل وأسعار قيمة

الصرف التأثير أيضاً - على القيمة الزمنية للمال - الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تغيير قيمة عقود الشراكة بين القطاعين. على سبيل المثال عندما ترتبط المشاريع بإيرادات (أو مصروفات) - ذم دائنة أو مدينة - بعملات متعددة ستكون هنالك دائماً مخاطر مرتبطة بتغييرات السوق في أسعار صرف العملة. ويحدث ذلك تحديداً عندما يكون الشريك الخاص عبارة عن شركة عالمية أو إذا كان المستفيدون من الخدمة العامة يعيشون في عدة بلدان (خدمات التأشيرة مثلاً).

١-٣-٢ تقييم / تقدير المخاطر

إن احتمال وقوع المخاطرة أو توقعها يعتمد إلى حد بعيد وبدرجة كبيرة على الطرف الذي يضطلع بإدارة تلك المخاطرة. وعليه فإن تحديد المسؤولية عن المخاطرة يتم على الوجه الأكمل من خلال إسناد المسؤولية إلى الطرف الأقدر على إدارة المخاطرة وتقليل مخاطرها وتقليص أخطارها وآثارها إذا وقعت. لذا فإن إمكانية حدوث المخاطرة تقل في مثل هذه الأوضاع ولكن هذا لا يعني أن المخاطرة لن تقع.

وإن الطرف الأكثر إماماً بتفاصيل المشروع وخصائصه وخباياه الفنية وخفاياه وجزئياته سيكون حتماً في وضع أفضل يمكنه من التعامل مع التداعيات والتصدي للتأثيرات في حالة وقوع المخاطرة.

١-٣-٣ تحديد الجهة المسؤولة عن المخاطرة

إن القاعدة الذهبية في تحديد المسؤولية عن المخاطرة هي أن يتم إسناد مسؤولية المخاطرة إلى الطرف الأفضل وضعاً والأكثر جاهزية لإدارة المخاطرة / تخفيف آثارها بصورة فعالة.

وبناءً عليه فإن الطرف الذي يوكل إليه أمر المخاطرة يكون في وضع أفضل يمكنه من تقليل احتمالات وقوع المخاطرة ومن تقليص آثارها وتخفيف تداعياتها عند وقوعها.

وعند اتخاذ القرار القاضي بتحديد الجهة المسؤولة عن إدارة المخاطرة ينبغي مراعاة الاعتبارات والمبادئ التالية:-

- يجب أن يكون للطرف الذي تسند إليه مهمة إدارة المخاطر حرية الاختيار بشأن كيفية التعامل مع المخاطر وإدارتها بإذ يتسنى تقليل فرص حدوثها وتخفيف آثارها عند حدوثها. وينبغي أن يتم التركيز على تقديم الخدمات وليس على كيفية تقديمها.
- يجب مراعاة وقوع المخاطرة وأخذ ذلك دائماً في الاعتبار.

أما المخاطر والمجازفات التي يمكن تحديدها والتعرف عليها فهي تندرج تحت الفئات التالية:-

- مخاطر الملكية
- المخاطر التشغيلية
- المخاطر المالية / الاقتصادية
- القوة القاهرة (القضاء والقدر)

وأما الأخطار من حيث طبيعتها فهي تندرج تحت واحد ما يلي :

- إما أن تكون تحت سيطرة / إدارة المسؤول الرئيس عن المخاطرة ، أو
- خارج نطاق سيطرته.

أما الأخطار التي تقع خارج نطاق سيطرة الطرف المسؤول (أي القوة القاهرة) فينبغي تحديد المسؤولية عنها على أساس المشاركة في احتمال تبعاتها واقتسام الخسائر المترتبة عليها لأن الشريك الخاص سيتقاضى مقابلاً مرتفعاً بالنسبة للحكومة لكي يتولى المسؤولية بمفرده. ومن أجلها هذا فإن الأسلوب الأمثل إنما يتمثل في المشاركة في تحمل المخاطر والعمل معاً على درئها لئلا تقع وتخفيف آثارها إن هي وقعت.

وينبغي دائماً أخذ مقابل المخاطر في الحسبان من قبل الجهة الحكومية المختصة إذا كان ذلك المقابل سيفضي حقاً إلى إضافة قيمة مالية. وأغلب الظن أن الطرف الذي ليس لديه سيطرة على المخاطرة ومع ذلك يضطلع بمسؤولية إدارتها وتخفيف آثارها سيطلب بمقابل مرتفع يتقاضاه من الحكومة. وبالتالي ينبغي للجهات الحكومية أن تحرص دائماً على الموازنة بين التصدي

للمخاطرة من قبل الشريك الخاص وما يمكن أن تتكبده الحكومة من تكاليف إذا قررت التصدي بنفسها لذات المخاطرة وللتخفيف من آثارها.

١-٣-٤ تخفيف آثار المخاطر

وهي محاولة لتقليل احتمالات تعرض الطرف المختص للمخاطرة أو المجازفة. ويمكن التخفيف من آثار المخاطر بأساليب عديدة من قبيل ما يلي:-

- تحويل المخاطرة - وينطوي ذلك على إسناد المخاطرة إلى طرف ثالث بسعر أقل. وتتم تجزئة المخاطرة وتقسيمها إلى سلسلة من الأنشطة بإذ يتم إدارة كل نشاط على حدة من قبل طرف واحد وهو ما يعرف بمسمى "محتلي المخاطرة". وعليه يكون كل طرف مسؤولاً عن جانب محدد يمثل مجال اختصاصه الذي يتمتع فيه بالخبرة والدربة والدراية وبذا تدار المخاطرة ويتم تخفيف تداعياتها بطريقة جماعية.
- التأمينات - يستطيع طرف القطاع الخاص الحصول على العديد من منتجات التأمينات الخاصة بالمسائل المتعلقة بالمشروع وهذا من شأنه أن يكون سبباً لتخفيف آثار المخاطرة المسندة إلى الشريك الخاص.

أما الجهات الحكومية فيمكنها تخفيف آثار المخاطر المرتبطة بمشاريع الشراكة مع القطاع الخاص من خلال ما يلي:-

- إجراء الأبحاث والدراسات المكثفة حول مختلف جوانب المشروع قبل طرحه للمناقصة.
- التخطيط الإستراتيجي والتطوير بإذ يكون من الأحرى أن يتصدى القطاع الخاص لتسيير مشروع الشراكة مع القطاع العام وهو على إدراك لخطط الجهة الحكومية وعلى إلمام بماهيتها ومآلاتها المنشودة لا سيما وان الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي عبارة عن ارتباط طويل المدى.

- إجراءات طرح المناقصات وتقييمها وفقاً للممارسات المثلى وأفضل التجارب ما يساعد الجهات الحكومية على اختيار أفضل شريك من القطاع الخاص بحيث يكون الأنسب لمشروع الشراكة بين القطاعين وخدمة المصالح العامة على الوجه الأكمل.
- ينبغي الحصول على أفضل الخدمات الاستشارية القانونية والفنية وما في حكمها كما ينبغي التماس تلك الاستشارات من مظانها من قبل الجهة الحكومية الراعية للمساعدة على تحديد المخاطر / القضايا الخلافية في مرحلة مبكرة من مراحل المشروع الأمر الذي يفضي بدوره إلى المساعدة على صياغة دراسة الحالة ومستندات العرض الأخرى.
- إعداد خطط الطوارئ لمعالجة الأوضاع في حالة انقطاع الخدمة أو تدني مستواها أو تردّي أسلوب تقديمها لعموم المستفيدين منها. وتظل الجهة الحكومية هي المسؤولة في نهاية المطاف أمام الجمهور عن النهوض بأعباء تقديم الخدمات.

١-٣-٥ المتابعة والمراقبة والمراجعة

تبدأ إدارة المخاطر ومراجعتها بعد توقيع العقود. وينبغي إعداد خطط إدارة المخاطر بحيث تشمل على ما يلي :

- المخاطر التي يتم تحديدها والتعرف عليها.
- طريقة وخطوات تخفيف المخاطر.
- تكاليف تخفيف المخاطر.
- المسؤولية عن إدارة المخاطر ومراجعتها.
- المخاطر الرئيسية الكبرى التي تتطلب عناية خاصة وبصفة خاصة إذا لم يكن الطرف المسؤول مجهزاً تجهيزاً كاملاً يمكنه من التصدي للمخاطر.
- عدد مرات / معدل تكرار مراجعة المخاطر.

يتمثل الهدف من مراجعة الأخطار في معالجة ما يلي :

- تخفيف جميع المخاطر والسعي إلى تخفيف منابعها.
- مدى فعالية أسلوب تخفيف المخاطر.

- توافر الموارد اللازمة لمعالجة المخاطر والآثار المترتبة عليها في حالة وقوعها.
- تحديد المخاطر الجديدة التي يتعين تقييمها والاستمرار في عملية إدارة المخاطر.
- إعداد مخطط توضيحي للمخاطر بحيث يعكس مستوى التهديد.

الباب السابع: إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المرحلة الأولى: إدارة المخاطر

المرحلة الثانية: السياسات والقوانين الجديدة والمعدلة _ المرحلة الثالثة: الإدارة

المالية

المرحلة الرابعة: الموافقات والتصديقات الحكومية

المرحلة الخامسة: الاتصالات والإعلام ومشاركة أصحاب المصلحة وإدارة العلاقات

المرحلة السادسة: إدارة الموارد البشرية

المرحلة السابعة: فض المنازعات

المرحلة الثامنة: إدارة المعرفة على مستوى المشروع

المرحلة التاسعة: إدارة المعرفة على المستوى الوطني

٢ السياسات والقوانين الجديدة / المجددة

٢-١ مقدمة

بدون الإلمام بالقوانين وفهمها ، يصعب على مديري مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص اشتراع علاقة الشراكة والشروع في الشراكة نفسها وإبرام العقود والتفاوض بشأن القرارات وتقديم الخدمات العامة والامتثال للأنظمة واللوائح الحكومية. وبصفة أساسية يحتاج مديرو تلك المشاريع لأن يكونوا على إلمام بالقانون لأنه يمثل الأساس الذي تقوم عليه الشراكة بين القطاعين العام والخاص أينما قامت شراكة من هذا القبيل. وكما نعلم فإن الشراكة بين مؤسسات القطاع الخاص (كالشركات التجارية) والدوائر الحكومية لا يمكن أن تقوم لها قائمة ما لم تكن هنالك قوانين وأجهزة لتطبيق القانون وفرض النظام كالمحاكم ونحوها من المراجع القضائية فضلاً عن وجود شركاء يتصفون بالحرص على الامتثال للقوانين ومراعاتها بصفة عامة.

٢-٢ أفضل الممارسات والإجراءات

يركز هذا القسم - قسم السياسات والقوانين الجديدة / المعدلة - على القوانين والأنظمة التي من شأنها التأثير على مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وهي تشمل ولا تقتصر على ما يلي :

- قوانين الاستثمار
- القوانين التي تحكم المنافسة / قانون حماية المنافسة
- أنظمة الموارد البشرية
- قوانين فض المنازعات
- قوانين حماية الملكية الفكرية
- القوانين الجديدة / المعدلة

٢-٣ القوانين التي من شأنها التأثير على مشاريع العلاقة بين القطاعين العام والخاص

هنالك العديد من القوانين والأنظمة المرتبطة ببعضها لتهيئة البيئة القانونية والتنظيمية اللازمة لمزاولة أنشطة العمل في إطار مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية. ولأهمية هذه القوانين والأنظمة فإن من مصلحة الطرفين - الجهة الحكومية المختصة والشريك الخاص - أن يعملوا سوياً وبصفة مستمرة على متابعة المستجدات ورصد آخر التطورات وأحدث التغييرات التي تطرأ عليها. وتشمل تلك القوانين والأنظمة ما يلي :

٢-٣-١ قوانين الاستثمار

عملاً بأحكام قانون الاستثمار الأجنبي بالسعودية يتعين على الشريك الأجنبي الخاص والذي يزعم الدخول في مشروع شراكة مع القطاع العام أن يحصل على ترخيص من الهيئة العامة للاستثمار بالمملكة العربية السعودية (<http://www.sagja.gov.sa>).

٢-٣-٢ قانون المنافسة

يهدف قانون تنظيم المنافسة إلى حماية المتنافسين والتشجيع على المنافسة العادلة الشريفة وحظر الممارسات الاحتكارية وكسر حواجز الاحتكار التي من شأنها التأثير على المنافسة المشروعة والمباحة قانوناً. وينطبق ذات القانون على جميع الشركات العاملة في السوق السعودي - الوطنية منها والأجنبية على حد سواء. ويؤثر هذا القانون على عمليات الشراء والتوريد التي تتم في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص ؛ بصفة خاصة إذا كانت الشريك الخاص هو المهيمن على خدمة معينة في السوق السعودي. ويلزم الحصول على موافقة مجلس حماية المنافسة على عقود الشراكة التي تفضي إلى وضع الشريك الفائز بالعقد في موقع يمكنه من الهيمنة على السوق والسيطرة على مقاليد.

٢-٣-٣ أنظمة الموارد البشرية

إن القوانين والأنظمة واللوائح الرامية إلى توطين الوظائف (السعودة) تعد مطلباً مهماً للشريك الخاص كما أن قوانين الخدمة المدنية والتأمينات الاجتماعية تنطبق أيضاً على الموظفين العاملين في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ؛ إذ يمكن تطبيقها عندما يتم تكليف

موظفي القطاع العام بالعمل لدى شركات القطاع الخاص التي تقدم الخدمات بموجب عقود الشراكة مع القطاع العام.

٢-٣-٤ قوانين فض النزاعات

فضلاً عن المحاكم السعودية النظامية هنالك العديد من السلطات التي يجمل بل يلزم إشراكها في عملية الفصل في النزاعات الناشئة عن عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وتشمل تلك السلطات بصفة أساسية كلاً من ديوان المظالم ووزارة المالية وديوان المراقبة العامة ومجلس الوزراء إذ يتمثل الدور الرئيس لكل منها في الآتي :

- يجب اللجوء إلى ديوان المظالم وليس إلى التحكيم للبت في المنازعات الناشئة عن عقود الشراكة التي تكون الحكومة طرفاً فيها أو يكون أحد أطرافها شركة مملوكة للدولة.
- يحق لكل من وزارة المالية وديوان المراقبة العامة المشاركة في المرافعات وإجراءات التقاضي أمام ديوان المظالم في أي قضية تكون إحدى الجهات الحكومية طرفاً فيها (وذلك بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ١٩٠ المؤرخ في ١١/١٦/١٤٠٩ هـ).
- يجب الحصول على موافقة المقام السامي لكي تنظر أي محكمة سعودية في أي نزاع يتعلق بشركة مملوكة بالكامل للدولة.
- قانون التحكيم: بناءً على قانون التحكيم لا يمكن للوكالات الحكومية أن تلجأ للتحكيم إلا بموافقة من رئيس مجلس الوزراء. ويجوز التحكيم في المنازعات التي تنشأ بين الشركات التجارية الخاصة المشاركة في اتحاد شركات تم إنشاؤه للدخول في شراكة مع القطاع الحكومي. بيد أنه إذا كان النزاع من شأنه التأثير على تنفيذ اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، جاز للحكومة عندئذ إجبار الأطراف المتنازعة على إحالة نزاعها إلى ديوان المظالم.

٢-٣-٥ الملكية الفكرية

إن القوانين السعودية الخاصة بحقوق الطبع والعلامات التجارية وبراءات الاختراع توافر الحماية للملكية الفكرية للمواطنين والأجانب سواء بسواء. وتهدف تلك اللوائح والقواعد القانونية إلى أن يصبح القانون السعودي مواكباً لاتفاقية التجارة العالمية ومتماشياً معها فيما يتعلق بالجوانب التجارية من حقوق الملكية الفكرية.

ينطبق قانون حقوق الطبع ومتعلقاته على البرامج التطبيقية الآلية ومن ثم فإنه يحظر استخدام تلك البرامج أو استنساخها أو إعادة إنتاجها بدون الحصول على ترخيص بذلك لما فيه من إخلال بالقانون.

٢-٤-٤ التعديلات الجديدة

هنالك العديد من القوانين التي تؤثر على الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتنفيذ مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية قيد العرض في انتظار الموافقة من قبل مجلس الوزراء وهي تشمل قانون التعاملات الإلكترونية الحكومية وقانون جرائم المعلوماتية واللوائح والأنظمة الخاصة بالمحافظة على سرية المعلومات التجارية.

٢-٤-١ التجارة الإلكترونية

إن هذا القانون - حال اعتماده والموافقة عليه - سيؤدي إلى تنظيم عمليات تنفيذ التعاملات الإلكترونية على الخط مباشرة أو عن طريق الإنترنت واستخدام خاصية التوقيع الرقمي أو التصديق الرقمي ومنع التزوير في التعاملات الإلكترونية.

٢-٤-٢ أمن المعلومات / الخصوصية / السرية

هنالك قانونان يندرجان تحت هذه الفئة هما:

- نظام جرائم المعلوماتية ويكفل حماية أمن المعلومات الإلكترونية.
- الأنظمة واللوائح الخاصة بحماية المعلومات التجارية السرية: يتمثل الهدف من هذا القانون في تأمين الحماية اللازمة للبيانات التجارية السرية والحفاظ على خصوصيتها.

الباب السابع: إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المرحلة الأولى: إدارة المخاطر

المرحلة الثانية: السياسات والقوانين الجديدة والمعدلة المرحلة الثالثة: الإدارة

المالية

المرحلة الرابعة: الموافقات والتصديقات الحكومية

المرحلة الخامسة: الاتصالات والإعلام ومشاركة أصحاب المصلحة وإدارة العلاقات

المرحلة السادسة: إدارة الموارد البشرية

المرحلة السابعة: فض المنازعات

المرحلة الثامنة: إدارة المعرفة على مستوى المشروع

المرحلة التاسعة: إدارة المعرفة على المستوى الوطني

٣ المرحلة الثالثة: الإدارة المالية

٣-١ مقدمة

يشتمل هذا القسم على وصف الإدارة المالية لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

تتحمل جميع الجهات والجهات القائمة على المشاريع مسؤولية التقيد والالتزام بالقوانين والقواعد واللوائح المقررة من قبل وزارة المالية ؛ وذلك وفق نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية والقواعد والتعليمات المالية السارية.

وتضطلع تلك الجهات أيضاً بالمسؤولية المستمرة عن الإدارة المالية لمشاريعها إذ يتعين تولية تلك المسؤولية لجهة إدارة العقد ولجهة إدارة المشروع على حد سواء.

٣-٢ الإجراءات وأفضل الأساليب

ينبغي أن يتم التركيز في الإدارة المالية على مواضيع رئيسة تشمل ما يلي :

- آليات صرف المستحقات وجداول المدفوعات.
- المحاسبة ومسك الدفاتر.
- تناقص قيمة الأصول والموجودات والمتابعة اللازمة في هذا الصدد.
- التقييم المستمر للقيمة المالية.

٣-٣ آليات صرف المستحقات وجداول المدفوعات

تشير آلية الدفع إلى كيفية قيام الجهة الحكومية بدفع مستحقات الشريك الخاص نظير قيامه بتقديم الخدمة في إطار مشروع شراكة مع القطاع العام. والدفع هنا يقصد به الأجرة النقدية المدفوعة مقابل وحدات الخدمة المطلوبة من قبل الشريك الخاص.

إن تصميم آلية مناسبة لصرف المستحقات يعد من العوامل الحاسمة لإنجاح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وينبغي أن يتصف كل من هيكل المدفوعات ومعايير الدفع بالواقعية مع وجوب مراعاة أصول العدالة والإنصاف في هذا الخصوص من أجلها دعم وترسيخ الشراكة بين القطاعين العام والخاص وإدامتها على المدى البعيد. وإن تصميم آلية الدفع المناسبة يتطلب من الأطراف المتفاوضة بشأن إبرام عقد الشراكة بين القطاعين مراعاة طبيعة المشروع المتعاقد عليه واحتياجات الجهة الحكومية ومتطلبات المستفيد النهائي من مشروع الشراكة وأخذ ذلك كله بعين الاعتبار.

٣-٣-١ أهداف آلية صرف استحقاقات الشراكة بين القطاعين العام والخاص

يجب تصميم عناصر وهيكل آليات دفع مستحقات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بحيث يتسنى تحقيق الأهداف التالية :

- توفير الحافز لتشجيع مقدم الخدمة من القطاع الخاص على الوفاء بالتزاماته في عقد الشراكة مع القطاع العام.
- ربط المدفوعات بالمردودات أو بالنتائج العائد من مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- توفير الحافز لتشجيع الشريك الخاص مقدم الخدمة على حل أي مشكلة قد تنجم عندما لا يكون المرود أو الناتج المتفق عليه مستوفياً للشروط والمستويات المقررة.
- توفير الحافز لتشجيع الشريك الخاص مقدم الخدمة على الحصول على عائدات مجزية لتقديم أفضل مستويات الأداء والمرود المالي طيلة مدة عقد الشراكة مع القطاع العام.

٣-٣-٢ عناصر آلية الدفع والسداد

ينبغي للوكالات التي تعكف على تصميم مشروع للتعاملات الإلكترونية الحكومية أن تتخذ كل ما من شأنه ضمان أن المشروع موجه نحو تقديم الخدمة ومكرس لهذا الغرض ومخصص له في المقام الأول ومنذ الوهلة الأولى. وبعبارة أخرى ينبغي لهم التركيز على الخدمة أولاً وقبل كل شيء.

وعلى هذا ينبغي أن ينطوي هيكل صرف المستحقات وجدول المدفوعات على الموازنة والمزاوجة بين المدفوعات من جهة وتقديم الخدمة المطلوبة من جهة أخرى وذلك من حيث توافر الخدمة أو أدائها أو استخدامها من قبل المستفيدين منها أو المستهدفين بها. واستناداً على طبيعة المشروع ، ينبغي ربط المدفوعات بعنصر واحد أو أكثر من عنصر ما يلي:-

- توافر الخدمة وتيسر الحصول عليها. يتم صرف المستحقات عندما تصبح الخدمة متوافرة ومتيسرة وجاهزة وفي المتناول لعموم العملاء.
- مستوى أداء الخدمة. يتم صرف المستحقات بناءً على مستويات الأداء.
- الانتفاع بالخدمة. يتم الدفع بناءً على مدى / مستوى الانتفاع بالخدمة. ويقاس ذلك مثلاً بعدد المعاملات.

إن ربط المدفوعات بأحد العناصر المذكورة أعلاه أو بمجموعة منها إنما يتوقف على مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وكيفية توزيع المسؤوليات بين القطاعين حسب التوضيح الذي سيرد أدناه.

٣-٣-٣ صرف المدفوعات على أساس توافر الخدمة

استناداً على هذا الأساس ستدفع الجهة الحكومية مستحقات الشريك الخاص عن كل وحدة خدمة يتم توفيرها وتصبح في المتناول. ويتم الدفع هنا على أساس التوافر بغض النظر عن مدى الانتفاع من تلك الخدمة بالفعل أو الأداء فيما يتعلق بالاستخدام أو الاستفادة من الخدمة.

ومن ناحية أنموذجية يتم استخدام هيكل المدفوعات الذي نحن بصددده عندما يكون الهم الأساس هو توفير الخدمة ، لا الاستخدام الفعلي أو مستوى الأداء ، أو عندما تكون الجهة الحكومية العامة مسؤولة عن إدارة الانتفاع من الخدمة ومستوى الأداء فيها.

١-٣-٣-٣ الشروط والأحكام

قبل الشروع في تبني آلية الدفع مقابل توفير الخدمة يتوجب على المتفاوضين بشأن عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص أن يحددوا الشروط والأحكام الضابطة لتلك الآلية. وينبغي أن يشمل ذلك على تعريف مفهوم عدم توافر الخدمة ومستوى الأهمية [إلى أي مدى يعد توفير الخدمة أمراً حاسماً وحرماً بالغ الأهمية] والتصحيح والتقويم وتلافي أوجه القصور (فترة الإصلاح) وتقديم الخدمة بصورة جزئية. ولتقرير تلك الأحكام والشروط يجب الإجابة عن الأسئلة التالية:-

١. ماذا يعني توفير الخدمة وماذا يعني عدم توفيرها؟ تلعب هذه الأسئلة دوراً محورياً حاسماً في إنجاح العمل بآلية الدفع المذكورة أعلاه. ويجب أن تقضي الإجابات إلى تحديد الشروط التي يتعين الوفاء بها للإقرار بأن الخدمة التي يتم توفيرها مقبولة أم لا. ويجب مراعاة مستويات جودة الخدمة التي يتم توفيرها ؛ إذ يتعين النظر في تلك المستويات وتعريفها في مرحلة مبكرة ضمن الشروط والأحكام الخاصة بصرف المستحقات.

٢. هل هنالك تداعيات وتأثيرات حاسمة من قبيل الخسائر المالية أو التأثير على السمعة في حالة عدم توفير الخدمة للوهلة الأولى؟ وهل يؤدي عدم التوفير إلى فرض عقوبات وجزاء أعلى على المستحقات؟ إن العواقب المالية لعدم توفير الخدمة ينبغي أن تعتمد على مدى الأهمية والحساسية. فإذا كانت الخدمة بطبيعتها حرجة جداً وبالغة الحساسية ، ينبغي لآلية الدفع أن تتطوي على ما يضمن أن توقيع العقوبة وتطبيق الجزاء نتيجة لعدم توافر الخدمة في المجالات الحساسة يمثل رادعاً كافياً لضمان أن مقدم الخدمة في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص سيحرص كل الحرص على توفير الخدمة أولاً بأول في تلك المجالات الحساسة.

٣. ما طول المدة اللازمة لمقدم الخدمة في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص لكي يتمكن من حل المشكلة التي تحدث؟ في حالة تكرار إخفاق مقدم الخدمة في إطار الشراكة بين القطاعين مرة أخرى وعدم تمكنه للمرة الثانية من توفير الخدمة بعد توقيع العقوبة أو فرض الجزاء للمرة الأولى ، كم من الوقت يستغرق لحل المشكلة التالية وما مقدار الخصم الذي سيتم تطبيقه بحقه؟ من ناحية نموذجية ، تتاح لمقدم الخدمة في إطار

الشراكة بين القطاعين العام والخاص فترة سماح لإصلاح وحل المشكلة في حالة عدم توفير الخدمة منذ الوهلة الأولى. وإذا لم يتمكن مقدم الخدمة من حل المشكلة وتصحيح الوضع في نهاية الفترة الممنوحة ينبغي عندئذ للجهة الحكومية المختصة إثارة مسألة الخصم من المستحقات. وفي حالة إخفاق مقدم الخدمة للمرة الثانية بعد تطبيق الخصم للمرة الأولى يحق للجهة الحكومية فرض المزيد من الخصميات. وبكل حال ، يجب على المتفاوضين بشأن الشراكة بين القطاعين أن يراعوا البساطة في آلية الدفع عند تقرير عدد مرات فرض المزيد من الخصميات الجزائية لتقليل تكلفة عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

٤. ما هي الآلية التي سيتم استخدامها لتقييم ما إذا كان توفير الخدمة قد عاد إلى سابق مستوياته بعد فترة الإصلاح؟ يجب أن تنطوي الإجابة عن هذا السؤال على تحديد واضح للإجراءات وآليات التبليغ التي يتعين إتباعها لتقييم ما إذا كان توفير الخدمة قد عاد أم لم يعد إلى سابق مستوياته. ويجب أن تحدد الأحكام والشروط طول المدة التي يلزم أن تستغرقها الإجراءات وتحديد الجهة التي تتولى إجراء التقييم. ويتعين إعادة تقييم مستوى الجودة النوعية للخدمة وذلك لضمان أن توفير الخدمة قد عاد إلى مستوياته السابقة المعهودة.

٤-٣-٣ المدفوعات التي تتم على أساس الأداء

بناءً على هذا الأساس ستدفع الجهة الحكومية العامة مستحقات لشركة التجارية الخاصة استناداً على أداء الخدمة.

ومن ناحية أنموذجية يستخدم هذا الهيكل من هياكل المدفوعات عندما يكون الهم الأساس هو أداء الخدمة وليس توفيرها أو الاستفادة الفعلية منها.

١-٤-٣-٣ الشروط والأحكام

تتمثل الشروط والأحكام الخاصة بالمدفوعات التي تتم على أساس الأداء في كل من مستوى الأداء المطلوب ومؤشرات الأداء الرئيسية للخدمة وآليات الرصد والمتابعة وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية وتوثيقها وإعداد المستندات الخاصة بها وتحديد مسؤولية القياس والنتائج المترتبة على عدم التمكن من الوفاء بمستويات الأداء المستهدفة وأهدافه المنشودة. ولتقرير تلك الأحكام والشروط يجب الإجابة عن الأسئلة التالية:-

١. ماذا يعني الأداء الجيد وماذا يعني الأداء السيئ؟ يجب أن تتطوي الإجابة عن هذا السؤال المهم على تحديد مستويات الأداء المقبول (وغير المقبول) تحديداً كمياً باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية. وسيمثل الأساس الذي يتم الاستناد عليه لتحديد هيكل المدفوعات في الاتجاه والقيمة لهذه المؤشرات الرئيسية.
٢. هل هنالك تداعيات وتأثيرات حاسمة من قبيل الخسائر المالية أو تشويه السمعة إذا كان مستوى أداء الخدمة غير مقبول؟ وهل يؤدي مستوى الأداء الضعيف إلى فرض عقوبات وجزاء أعلى على المستحقات؟ إن العواقب المالية لضعف مستوى الأداء ينبغي أن تعتمد على مدى الأهمية والحساسية. فإذا كانت الخدمة بطبيعتها حرجة جداً وبالغة الحساسية ، ينبغي لآلية الدفع أن تتطوي على ما يضمن أن توقيع العقوبة وتطبيق الجزاء نتيجة لضعف مستوى الأداء يمثل رادعاً كافياً لضمان أن مقدم الخدمة في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص سيحرص كل الحرص على أن يكون مستوى الأداء مقبولاً في تلك المجالات الحساسة.
٣. ما طول المدة اللازمة لمقدم الخدمة في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص لكي يتمكن من حل المشكلة التي تحدث؟ في حالة تكرار إخفاق مقدم الخدمة في إطار الشراكة بين القطاعين مرة أخرى وعدم تمكنه للمرة الثانية من توفير الخدمة بعد توقيع العقوبة أو فرض الجزاء للمرة الأولى ، كم من الوقت يستغرق لحل المشكلة التالية وما مقدار الخصم الذي سيتم تطبيقه بحقه؟ من ناحية أنموذجية ، تتاح لمقدم الخدمة في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص فترة سماح لإصلاح وحل المشكلة في حالة ضعف مستوى الأداء منذ الوهلة الأولى. وإذا لم يتمكن مقدم الخدمة من حل المشكلة وتصحيح الوضع في نهاية الفترة الممنوحة ينبغي عندئذ للجهة الحكومية المختصة إثارة مسألة الخصم من المستحقات. وفي حالة إخفاق مقدم الخدمة للمرة الثانية بعد تطبيق الخصم للمرة الأولى يحق للجهة الحكومية فرض المزيد من الخصميات. وبكل حال ، يجب على المتفاوضين بشأن الشراكة بين القطاعين أن يراعوا البساطة في آلية

الدفع عند تقرير عدد مرات فرض المزيد من الخصميات الجزائية لتقليل تكلفة عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

٤. ما هي الآلية التي سيتم استخدامها لتقييم ما إذا كان توفير الخدمة قد عاد إلى سابق مستوياته بعد فترة الإصلاح؟ يجب أن تنطوي الإجابة عن هذا السؤال على تحديد واضح للإجراءات وآليات التبليغ التي يتعين إتباعها لتقييم ما إذا كانت الخدمة قد عادت أم لم تعد إلى سابق مستوياته. ويجب أن تحدد الأحكام والشروط طول المدة التي يلزم أن تستغرقها الإجراءات وتحديد الجهة التي تتولى إجراء التقييم. ويتعين إعادة تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية للخدمة وذلك لضمان أن توفير الخدمة قد عاد إلى مستوياته السابقة.

٣-٣-٥ المدفوعات التي تتم على أساس الاستخدام / الاستفادة من الخدمة

بناءً على هذا الأساس ستدفع الجهة الحكومية العامة مستحقات الشركة التجارية الخاصة استناداً على الانتفاع الفعلي والاستفادة الحقيقية من الخدمة.

يستخدم هيكل المدفوعات على أساس الاستخدام بغض النظر عن مدى توافر الخدمة أو مستوى الأداء فيها.

ومن ناحية أنموذجية يستخدم هذا الهيكل من هياكل المدفوعات عندما يكون الهم الأساس هو مدى الانتفاع الفعلي من الخدمة وليس توفيرها أو مستوى الأداء فيها أو عندما تكون الجهة الحكومية العامة مسؤولة عن إدارة عمليات توفير الخدمة ومستوى الأداء فيها. وهذا يعني أن مقدم الخدمة سيكون مسؤولاً عن ضمان تحقيق مستويات الانتفاع الحقيقي من الخدمة (الطلب على الخدمة) والوفاء بمتطلبات الاستخدام المقررة حسب الخطط والتي من أجلها تم تطوير الخدمات التي يتم تقديمها من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

٣-٣-٥-١ الشروط والأحكام

إن الشروط والأحكام الخاصة بالمدفوعات التي تتم على أساس الاستخدام قريبة جداً من تلك التي تخص المدفوعات التي أساس الأداء.

يجب قياس وتحديد مستويات الاستخدام المقبول (وغير المقبول) تحديداً كميًا. أما آليات المتابعة وقياس الخدمة وإعداد المستندات الخاصة بالاستخدام والانتفاع بالخدمة والجهة المسؤولة عن

القياس والتداعيات المترتبة على عدم التمكن من الوفاء بمستويات الاستخدام المستهدفة فهي جميعاً تمثل عوامل مهمة لتحديد الشروط والأحكام الخاصة بهيكل المدفوعات التي تتم على أساس الاستخدام أو الاستفادة من الخدمة.

٣-٣-٦ إدارة أداء مقدمي الخدمة بموجب الشراكة بين القطاعين العام والخاص من

خلال الحوافز والجزاءات

إن الأداء العام لمقدم الخدمة في إطار مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص يمكن إدارته إما عن طريق الحوافز / العقوبات المالية المباشرة أو بطريقة غير مباشرة من خلال الحوافز والجزاءات غير المالية. ويمكن تطبيق آلية المكافأة والمعاقبة لتشجيع مقدم الخدمة على الوفاء بالتزاماته وتحسين مستوى تقديم الخدمة أو لتصحيح أي أعطال وتلافي أي أوجه قصور. ففي هيكل مدفوعات الحوافز / الجزاءات المالية المباشرة تعتمد الجهة الحكومية العامة إلى منح زيادات فورية مباشرة في المدفوعات للوفاء بمعايير الأداء ومستوياته المقررة سلفاً أو تطبيق خصميات جزائية فورية في حالة إخفاق الشريك الخاص مقدم الخدمة في الوصول إلى مستويات الأداء المنشودة والمتفق عليها. وأما الحوافز والجزاءات غير المالية ، فيمكن تطبيقها بطريقة غير مباشرة من خلال هيكل مدفوعات تتم على أساس النقاط على النحو الموضح أدناه.

٣-٣-٧ الدفع على أساس الأداء بنظام النقاط

تكمن الفكرة وراء هذه الآلية في مكافأة مقدم الخدمة حسب أدائه بنظام النقاط عن الأداء الذي يكون مستواه فوق الوسط و/أو فرض العقوبة الجزائية أيضاً بنظام النقاط عن الأداء الذي يكون دون المستوى المطلوب أو يكون مستواه دون الوسط ومن ثم يتم ربط تلك النقاط بالحوافز / الجزاءات المالية. أما العدد الإجمالي للنقاط الممنوحة فهو يتوقف على درجة أهمية عناصر الخدمة (التوافر والأداء و/أو الاستخدام) اتجاهات الأداء. وبكل حال يتوجب على المتفاوضين بشأن علاقة الشراكة بين القطاعين العام والخاص أن يتوخوا الحرص على أن تكون آلية صرف المدفوعات بسيطة وخالية من التعقيدات عندما يعكفون على تصميم نظام الدفع على أساس النقاط لتخفيض تكلفة عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

٣-٤ التقييم المستمر للقيمة المالية

جرت العادة على أن تكون مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص على هيئة عقود طويلة الأمد تتغير فيها القيمة الزمنية للمال (ثمن النقد / قيمة سعر صرف الوحدة النقدية / القيمة النقدية لوحدات العملة) مع مرور الوقت خلال مدة المشروع بأكملها. كما أن من شأن معدلات التضخم وتكاليف التشغيل وأسعار قيمة الصرف التأثير أيضاً على القيمة الزمنية للمال - الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تغيير قيمة عقود الشراكة بين القطاعين. وعليه فإن من مصلحة الطرفين - الجهة الحكومية المختصة و الشريك الخاص مقدم الخدمة- أن يعملوا سوياً على إقرار أحكام وضوابط لمعالجة التغييرات التي تطرأ على القيمة النقدية للعملة في ظروف اقتصادية معينة خلال فترة العقد.

إن من شأن إقرار الأحكام والضوابط المنوه عنها آنفاً مساعدة الشريك الخاص مقدم الخدمة على التصدي لأي تغييرات غير محسوبة أو غير متوقعة في التكاليف التشغيلية. وفي الوقت نفسه سيكون ذلك عوناً للجهة الحكومية في ضمان أن السعر المتفق على دفعه لا يتجاوز سعر السوق الفعلي في المستقبل.

وإن معالجة مشكلة التفاوت والاختلاف في قيمة الوحدات النقدية مع مرور الوقت يمكن التصدي لها من خلال مراجعة الأسعار.

ويمكن لمراجعة الأسعار أن تفضي إلى تحقيق التوازن في آثار التضخم أو تكاليف التشغيل من إذ التأثير على المدفوعات فضلاً عن ضبط الأسعار بإذ تكون في حدود القوة الشرائية الفعلية وذلك من خلال ضبط المبالغ المدفوعة وتعديلها تبعاً لأحدث التغييرات في معدلات التضخم ومنصرفات التشغيل.

ويمكن الحصول على بيانات عن أحدث المستجدات في معدلات التضخم والمؤشرات أو البيانات الإحصائية الاقتصادية الأخرى بالمملكة العربية السعودية من وزارة التخطيط والاقتصاد وهي منشورة على موقع الوزارة على الإنترنت (<http://www.planning.gov.sa>).

وبما أن معدلات التضخم في ارتفاع مستمر مع مرور الوقت ، فهي تؤثر على مستلم المدفوعات أو المدفوع له والذي يستلم المدفوعات باستلامه لنفس المبلغ من المال ولكن بقوة شرائية أقل (بقيمة أقل من الرقم الأصلي الموضح للقيمة الموضحة في العقد). وبناءً عليه فإن تعديل المبلغ المالي حسب آخر تغييرات في معدلات التضخم يعني أن الجهة التي تدفع هي التي تتحمل مخاطرة التضخم المتعلقة بالمشروع. وبكل حال ينبغي إجراء هذا التعديل على جزء فقط من المدفوعات المدرجة على الجدول في حالة حدوث ظروف اقتصادية معينة.

٣-٤-١ مراجعة الأسعار

على هذا الأساس ، ينطرق المتفاوضون بشأن مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى مشكلة التفاوت والاختلاف والتغيير في القيمة النقدية للعملة من خلال إقرار آلية لمراجعة الأسعار على فترات منتظمة أثناء فترة تنفيذ المشروع ؛ كأن يكون ذلك مثلاً بمعدل مرة كل خمس سنوات، ويمكن أن يكون إقرار آلية من قبيل ما تقدم مفيداً للجهة الحكومية العامة عندما تكون هنالك تخفيضات كبيرة في التكاليف نتيجة للتطورات التقنية على سبيل المثال. وبكل حال بالنسبة للزيادات الكبيرة في التكاليف فإن الشريك الخاص مقدم الخدمة قد يحتج بأنه يتعين على الجهة الحكومية أن تتحمل جزءاً من ارتفاع التكلفة الذي جاء خارجاً عن سيطرة مقدم الخدمة. وهذه المسائل وأمثالها تمثل موضوعاً للتفاوض أثناء استكمال إجراءات التعاقد في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

وينبغي لإجراءات مراجعة الأسعار أن تحدد الآتي بكل وضوح :

١. الأساس الذي يتم الاستناد عليه للبت بشأن التغييرات في الأسعار.
٢. الجهة التي تنهض بأعباء المراجعة والمواعيد المقررة لذلك.
٣. الجهة التي تتم استشارتها بشأن التغييرات في الأسعار.
٤. كيفية البت في حالات عدم الاتفاق.
٥. الجهة التي تحال إليها حالات عدم الاتفاق في حالة عدم التوصل لحل بشأنها وماهية آلية التحكيم.

٣-٥ تناقص قيمة الأصول والموجودات وكيفية متابعتها (إدارة الأصول)

إن ترتيبات الملكية والترتيبات الانتقالية الخاصة بالأصول الحالية ستعتمد على طبيعة الشراكة بين القطاعين العام والخاص ونوعية تلك العلاقة وماهيتها وكذا الأحكام والشروط المنصوص عليها في عقد الشراكة. ففي بعض أنواع الشراكة بين القطاعين تظل جميع الأصول تحت ملكية الحكومة طيلة مدة المشروع بيد أن مقدم الخدمة القطاع الخاص يتمتع بالحق أو يضطلع بالمسؤولية فيما يتعلق بتشغيل تلك الأصول وصيانتها وإصلاحها وتعهدتها بالرعاية الحقة حسب المتفق عليه. وفي أنواع أخرى من أنماط الشراكة بين القطاعين تؤول ملكية جميع الأصول الموجودة إلى الشريك الخاص مقدم الخدمة في مرحلة تسليم المشروع. وفي كل الأحوال ينبغي للجهة الحكومية المختصة أن تعمل يداً بيد مع مقدم الخدمة لإعداد ومن ثم إقرار خطة لإدارة الأصول طيلة فترة العقد وهي خطة ينبغي وصفها بوضوح وتحديد معالمها وملاحها في عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وينبغي أن يحدد العقد الجهة التي ستتولى أمر الخدمات الجديدة تمويلًا وتصميمًا وبناءً وتنفيذًا وتشغيلًا مع تحديد آليات التقييم وتحديد مدى ضرورة بناء أصول جديدة.

وبالنسبة للأصول التي يتم تمويلها من قبل الشريك الخاص مقدم الخدمة ، ينبغي تقدير قيمتها أو تحديد ثمنها في نهاية العقد (سواء عن طريق السوق أم بإتباع أسلوب متعارف عليه لتقدير تناقص القيمة بفعل الاستهلاك أو نتيجة للاستعمال) وذلك لتحديد قيمة الأصول بغرض عرضها للبيع على الجهة الحكومية العامة. وينبغي لجميع تكاليف تشغيل الأصول المحددة أن تكون معلومة ومفهومة بموجب سجلات حسابية متقنة وقيود حسابية محكمة.

٣-٥-١ تقييم الأصول والمسؤوليات القانونية

ينبغي الاتفاق مع الشريك الخاص مقدم الخدمة على أسلوب لتقييم الأصول والموجودات. وبصفة عامة هنالك توجه نحو تقييم الأصول والمطلوبات بقيمتها الحالية في السوق (القيمة الفعلية) بدلاً عن قيمتها بعد التناقص والإهلاك. وفي هذه الحالة يلزم أن تقوم الجهة الحكومية بإعادة تقييم الأصول والمطلوبات بصفة دورية حسب التغيرات التي تطرأ على القيمة السوقية لكل منها بدلاً عن مجرد ضبط قيمتها بحسابها تلقائياً حسب تناقص القيمة والإهلاك. ويتمثل محصل اتباع أسلوب التقييم المتقدم ذكره في أن القوائم المالية المعلنة للشركة خلال فترة الشراكة بين القطاعين

العام والخاص ينبغي لها أن تعكس ليس فقط الأرباح التشغيلية المحققة أثناء العام المالي وإنما أيضاً التغييرات في قيمة أصولها ومطلوباتها حسب أسعارها في السوق.

إن التكاليف المتكبدة في تجهيز المعلومات الإضافية وتدقيقها وفهمها تمثل مأخذاً على أسلوب تقييم الأصول والمطلوبات حسب قيمتها الحالية في السوق - ذلك أن تقدير القيمة الحقيقية أمر تكتنفه المصاعب ودونه خراط القتاد فضلاً عن أن الوحدات التي تتولى إعداد القوائم المالية قد تكون لها مصلحة في اتخاذ المواقف المواربة وإخفاء الموقف الفعلي أو الوضع الحقيقي من خلال اللجوء إلى تقديرات تفتقر إلى النزاهة أو تنصف بعدم الحيطة. لذا يتعين على الجهة الحكومية العامة أن تتحرى أقصى درجات الحرص وتتوخى الحذر الشديد عندما تعتمد إلى إتباع هذا الأسلوب من أساليب التقييم لما يسببه أو يتطلبه من زيادة في التكاليف المتعلقة بإعداد القوائم المالية وتدقيقها ما يقتضي التعرف على المزيد من الأصول والمطلوبات وإخضاعها للقياس والتقييم.

الباب السابع: إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المرحلة الأولى: إدارة المخاطر

المرحلة الثانية: السياسات والقوانين الجديدة والمعدلة المرحلة الثالثة: الإدارة

المالية

المرحلة الرابعة: الموافقات والتصديقات الحكومية

المرحلة الخامسة: الاتصالات والإعلام ومشاركة أصحاب المصلحة وإدارة العلاقات

المرحلة السادسة: إدارة الموارد البشرية

المرحلة السابعة: فض المنازعات

المرحلة الثامنة: إدارة المعرفة على مستوى المشروع

المرحلة التاسعة: إدارة المعرفة على المستوى الوطني

٤ المرحلة الرابعة: الموافقات الحكومية

٤-١ مقدمة

يقدم هذا القسم وصفاً للموافقات والتصديقات الحكومية الضرورية المطلوبة طيلة فترة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

وبصفة عامة يتوجب على الجهة الراعية أن تبادر بتحديد الموافقات المطلوبة لتنفيذ أي مشروع من مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية التي تزمع اتخاذها أنموذجاً للشراكة بين القطاعين العام والخاص على أن يتم تحديد تلك الموافقات ورصدها قبل الشروع في تنفيذ المشروع ابتداءً. ويجب على الجهات الراعية التماس النصح والمشورة من وزارة المالية إزاء الترتيبات المالية الخاصة بالمشروع المطروح للتنفيذ؛ خاصة ما يتعلق بنظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولأئحته التنفيذية والقواعد والتعليمات المالية السارية، واستشارة وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات / هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات بشأن الاستجواب والشراء ومن المرجح بطبيعة الحال أن يكون من المطلوب أن يتم الحصول على موافقة كل من تلك الجهات للمشروع في تنفيذ المشروع.

٤-٢ الإجراءات وأفضل الأساليب

وبصفة عامة فإن القواعد القانونية الخاصة بالشراكات بين القطاعين العام والخاص تتكفل في أغلب الأحيان بتوضيح الإعتمادات المطلوبة (ومتى يلزم الحصول عليها) وذلك للخطوات التالية في فترة مشروع الشراكة :

- الموافقة على المشروع واعتماده - فكرة المشروع (مرحلة التحليل)
- اعتماد ميزانية المشروع (مرحلة التحليل)
- الموافقة على طرح المشروع في مناقصة أمام القطاع الخاص (مرحلة الشراء).
- الموافقة على العقد واعتماده - تمهيداً للتوقيع عليه (مرحلة إدارة العقد).
- الموافقة على البدء في تنفيذ المشروع (مرحلة إدارة المشروع)

- الموافقة على الاستثناءات (مرحلة إدارة المشروع)
- الموافقة على استلام النتائج وقبول التسليمات أو مخرجات المشروع (مرحلة إدارة المشروع)

الباب السابع: إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المرحلة الأولى: إدارة المخاطر

المرحلة الثانية: السياسات والقوانين الجديدة والمعدلة المرحلة الثالثة: الإدارة

المالية

المرحلة الرابعة: الموافقات والتصديقات الحكومية

المرحلة الخامسة: الاتصالات والإعلام ومشاركة أصحاب المصلحة وإدارة العلاقات

المرحلة السادسة: إدارة الموارد البشرية

المرحلة السابعة: فض المنازعات

المرحلة الثامنة: إدارة المعرفة على مستوى المشروع

المرحلة التاسعة: إدارة المعرفة على المستوى الوطني

٥ الاتصال والإعلام ومشاركة أصحاب المصلحة وإدارة العلاقات

١-٥ مقدمة

يتعرض هذا القسم للإعلام والاتصالات البيئية والتواصل بين مختلف الأطراف ومسألة إعداد التقارير وتوزيعها طيلة مدة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. خلال فترة مشروع الشراكة ، تكون هنالك مجموعات عديدة من الأفراد المتأثرين بالمشروع بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وتشتمل مجموعات أصحاب المصلحة أو الارتباط بالمشروع على كل من الحكومة وأصحاب المناقصات والمستثمرين وعموم المستفيدين من المشروع أو المتأثرين به بل وحتى السياسيين. وعليه فإن تنسيق الجهود بين كل تلك المجموعات يزيد من متطلبات الاتصال والإعلام والتواصل الفعال. لذا فإن من المهم أن تشهد المراحل المبكرة من المشروع إقرار إستراتيجية واعتماد بروتوكولات للتواصل الفعال لضمان أن الاتصالات على المستويات كافة تتم بطريقة فعالة تفي بالمراد وتستوفي متطلبات جميع أصحاب المصلحة والمعنيين وذوي الشأن.

أما أفضل وقت لإقرار إستراتيجية إعلامية فهو الوقت الذي يسبق الشروع في تنفيذ مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

وفي الوقت الحاضر يجب أن تكون مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية الرئيسية مستوفية للمتطلبات الحالية لإصدار التقارير والإعلام والتبليغ والمقررة من قبل وزارة المالية. وما عدا ذلك ليس هنالك إرشادات أو توجيهات تتعلق بالاتصال والإعلام أو الوسائل الأخرى للإبلاغ والإفادة وإنما يتم التعامل مع هذه المسائل على أساس كل مشروع على حدة. علاوة على ما تقدم ، يتطرق هذا القسم لمناقشة أهمية مشاركة جميع أصحاب المصلحة وإدارة العلاقات مع الشريك الخاص المشارك في العلاقة مع القطاع العام.

وأما مستوى المشاركة المتاحة من قبل الجهات الحكومية ووحدات القطاع العام لأصحاب المصلحة من المشروع ، فهو يتفاوت من مشروع لآخر. وفي الوقت الحالي يبدو أن هنالك

انخفاض في مستوى الوعي والإدراك بشأن الربط بين مشاركة أصحاب المصلحة والنجاح في تنفيذ المشروع. وأياً كان الحال فإن موضوع هذه المشاركة يتطلب وقفة جادة واهتماماً حقيقياً من طرف الجهة الحكومية الراعية لتنفيذ مشروع الشراكة مع القطاع الخاص.

إن اللوائح المنظمة لشراكات القطاع العام مع القطاع الخاص تقضي بتوجيه الجهة الحكومية الراعية بوجود التنسيق مع الوحدات المختصة الأخرى في القطاعين العام والخاص ، والتي ترتبط بالخدمات التي يتم تقديمها بموجب مشروع الشراكة بين القطاعين.

٥- ٢ أفضل الأساليب والإجراءات

يعد استجلاب الدعم أو الحصول على المساندة من العوامل الحاسمة ذات الأهمية المتناهية لإنجاح أي مشروع للتعاملات الإلكترونية الحكومية وعلى هذا فإن من المطلوب أن يتم التنسيق مبكراً مع أصحاب المصلحة الرئيسيين بمن فيهم المستخدمين أو المستفيدين من الخدمات المقدمة بموجب المشروع.

وفوق هذا وذاك فإن نجاح مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتطلب التزاماً وحرصاً على تلمس وتفهم احتياجات المستفيدين من خدمات ذلك المشروع كما يتطلب استعداداً للتعرف على أصحاب المصلحة ومعرفة تطلعاتهم والوقوف على أهدافهم وتوقعاتهم.

تمثل الاتصالات والجهود الإعلامية جزءاً مكملاً لا يتجزأ من أي مشروع وعاملاً رئيسياً من عوامل نجاح ذلك المشروع.

وتتطلب مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص إقرار إستراتيجية وخطة إعلامية تستهدف جميع أصحاب المصلحة وتتيح لهم الفرصة لإبداء مرئياتهم والإسهام بمدخلاتهم في المواعيد الزمنية الملائمة. ويتوجب إدارة الاتصالات والجهود الإعلامية على أساس أنها قنوات أخذ وعطاء مع جميع أصحاب المصلحة.

وينبغي أيضاً أن تكون الاتصالات والجهود الإعلامية بمثابة أداة أو وسيلة لإطلاع أصحاب المصلحة وإفادتهم بصفة مستمرة بخصوص الأداء والتحديات والمزايا المتعلقة بالمشروع وأصحاب المصلحة فيه. كما أن تحري الشفافية إزاء المشروع من العوامل المهمة

في إنجاح علاقة الشراكة بين القطاعين العام والخاص وبالتالي فإن الإعلام والاتصال الفعال من الأمور اللازمة على وجه الحتم والوجوب في هذا الخصوص.

ومن المهم جداً أن يتم إعداد التقارير عن حالة المشروع على جميع مستوياته إذ يمثل إعداد تلك التقارير وتوزيعها على جميع أصحاب المصلحة أمراً بالغ الأهمية لتمكينهم من مراقبة المشروع من إذ تحقيق الأهداف المنشودة. وبطبيعة الحال لا يمكن خدمة مصالحهم إلا إذا كانوا على علم بمجريات العمل ومدى التقدم في تنفيذ المشروع.

٥-٣ مشاركة أصحاب المصلحة

إن احتمالات النجاح في تنفيذ شراكة بين القطاعين العام والخاص تنقلص إلى حد بعيد وبقدر كبير في حالة ضعف الإدراك أو قلة الإلمام بالخطة والإستراتيجية الإعلامية وقلة الكفاءة في تنفيذها. وهناك مزايا حقيقية يمكن تحقيقها من خلال مشاركة أصحاب المصلحة في المراحل المبكرة من المشروع وطيلة مدة استمراره:

- تخفيف المخاوف وتبديد الشكوك إزاء التغيير وحول المجهول القادم وذلك بإقرار آلية لتحقيق الوضوح والشفافية ليتم من خلالها إشراك أصحاب المصلحة بطريقة مفيدة.
- صياغة العقود وصيانة العروض التي تتناول احتياجات جميع أصحاب المصلحة من المشروع.
- فتح الأبواب على اتساعها لاستقبال الأفكار المبتكرة من جميع أصحاب المصلحة بالمشروع والتي من شأنها أن تقضي إلى تقليل التكلفة وتحقيق أقصى درجة من الكفاءة في أن واحد.

وينبغي أن يقوم أعضاء فريق المشروع بإعداد خطة وإستراتيجية إعلامية تتيح الفرصة لمشاركة جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين وفي المواعيد الزمنية المناسبة خلال فترة الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

يتفاوت أصحاب المصلحة ويختلفون باختلاف طبيعة المشاريع المرتبطة بهم ولكن ينبغي أن يشتملوا على فريق إداري رفيع المستوى من الجهة الحكومية المختصة والشريك الخاص

والموظفين الحكوميين المحليين والمستفيدين النهائيين من الخدمة أو عموم المستهدفين بها والجهات الحكومية التي تصدر الموافقات والتصديقات (وزارة المالية ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات) والمجموعات المحددة الأخرى.

٥-٤ العناصر الرئيسية في الإستراتيجية الإعلامية للشراكة بين القطاعين العام والخاص

تعد معرفة احتياجات أصحاب المصلحة والوقوف على مصالحهم والعمل على تلبية تلك الاحتياجات وخدمة تلك المصالح من العوامل الحاسمة لإنجاح أي مشروع. وينبغي أن تراعى في الخطة الإعلامية للمشروع متطلبات مختلف أصحاب المصلحة والتعرف على مخاوفهم واحتمالات وجود التصورات والمفاهيم الخاطئة لديهم حيال المشروع ومن ثم صياغة إستراتيجية لمعالجة تلك المخاوف والعمل بقدر الإمكان على تبديدها أو تخفيفها على أقل تقدير وذلك في المراحل المبكرة من المشروع.

وينبغي أن تفضي الإستراتيجية إلى تعبيد الطريق أمام التواصل والتفاعل أخذاً ورداً بين الجهة الحكومية والأطراف المتأثرة بالمشروع المطروح من قبلها. وينبغي أن تشمل الإستراتيجية على مختلف الأساليب والوسائل التي تكفل بث المعلومات وإيصالها للمعنيين واستقبال إجاباتهم ومرئياتهم حيالها.

وتحديداً ينبغي أن تحتوي الإستراتيجية على ما يلي :

- أهداف ومقاصد الخطة والإستراتيجية الإعلامية
- تحديد مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين والتعرف على مصالحهم في المشروع.
- المراحل الرئيسية والملامح العامة للمشروع أو خارطة طريق خاصة به عندما يكون الإعلام عن ذلك مطلوباً أو مرغوباً.
- المواعيد الزمنية والمراحل التي يكون مطلوباً فيها مشاركة مختلف أصحاب المصلحة.
- الأساليب والوسائل العامة المطلوب استخدامها لإبلاغ أصحاب المصلحة وموافاتهم بالمعلومات واستقبال مرئياتهم.
- دور وسائل الإعلام العامة في العملية الإعلامية.

- كيفية الوفاء بالمتطلبات النظامية والتنظيمية ذات العلاقة بما في ذلك الإشعارات والإعلانات والإفصاح عن الاتفاقيات والرد على الاعتراضات واستقبال موافقات الناخبين.

٥-٥ احتياجات أصحاب المصلحة ومتطلباتهم من المعلومات والإعلام والاتصالات

ينبغي أن تتطوي الإستراتيجية الإعلامية على الإقرار بالاحتياجات الفردية المحددة الخاصة بكل مجموعة من مجموعات أصحاب المصلحة والمتعلقة بكل منها على حدة وذلك خلال مدة الشراكة بين القطاعين العم والخاص. وتلقي الأقسام التالية الضوء على مصالح كل مجموعة من تلك المجموعات والمسائل العامة التي يتعين مراعاتها والاهتمام بها أثناء العملية الإعلامية.

٥-٥-١ الاتصال والتواصل مع أصحاب المناقصات

يجب على الجهة الحكومية المختصة أن تشجع على مشاركة القطاع الخاص في عملية طرح المناقصات والرد عليها وذلك في المراحل المبكرة من المشروع. وعليه فإن الجهة الحكومية يجب أن تفصح عن مقاصدها بجلاء ووضوح وأن تكون جاهزة للرد على جميع الاستفسارات وتقديم الإجابات على جميع الأسئلة الواردة من أصحاب المناقصات. بالإضافة لما تقدم وعندما يتم تقديم معلومات معينة لأحد المتنافسين المحتملين فإنه يتعين تقديم ذات المعلومات لجميع المتنافسين المشاركين في المناقصة. لتوحيد قنوات التواصل مع فريق المشروع يتعين تخصيص أحد أعضاء الفريق وتكليفه بمسؤولية تقديم المعلومات لجميع الأطراف المعنية.

٥-٥-٢ الاتصال والتواصل بين الشركاء

يجب أن تضع الجهة الحكومية والشركة الخاصة في الحسبان أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تتمحور حول إدارة المنازعات وبناء فرق العمل وتجسير الثقة والالتزام المتبادل والأهداف المشتركة. وينبغي لأطراف الشراكة تطوير شبكة اتصالات داخلية من شأنها تسهيل عملية تبادل المعلومات. وأثناء المفاوضات الخاصة بإبرام العقد ينبغي أن تتأكد الجهة الحكومية من ابتكار آليات ملائمة لإصدار التقارير وإقرار تلك الآليات مع الشريك الخاص على أن تشمل الآليات المذكورة على إصدار التقارير المتعلقة بسير

العمل في المشروع والعمليات التشغيلية والتفاصيل المالية والإدارية. وقد تختلف آليات إصدار التقارير باختلاف درجات المشاريع والمستفيدين النهائيين من الخدمات المقدمة. وفي معظم الحالات يتم إصدار التقارير على أساس جداول دورية محددة (بصفة أسبوعية أو شهرية أو ربع سنوية أو سنوية أو بالجمع بين أكثر من واحدة ما تقدم وذلك حسب موضوع التقرير وماهيته). ويكتسب إصدار التقارير أهمية لدى الجهة الحكومية لأن من شأنه تمكينها من مراقبة التقدم في سير العمل ومن متابعته بالقدر اللازم من الكفاءة مع التمكن من رصد النجاحات والإخفاقات في مشروع الشراكة مع القطاع الخاص.

٣-٥-٥ الاتصال والتواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين

إن جميع اتفاقيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص تفضي في المحصل النهائي إلى خدمة المستفيدين النهائيين من الخدمات العامة المقدمة بموجب هذه الاتفاقيات وتصب في مصلحتهم جميعاً (مواطنين ومقيمين). وفي هذا الخصوص يلزم أن يكون هنالك تواصل مع الحكومة والمستفيدين النهائيين أو المستهدفين بالخدمة إذ يمكن إنجاز هذا النوع من التواصل عبر وسائل الإعلام الاعتيادية مثل التلفزيون والإنترنت والإذاعة أو عبر قنوات أكثر تحديداً وتخصصاً في استهداف المعنيين بها مثل التقارير والنشرات الإعلامية والمطبوعات والمواد الأخرى التي يتم توزيعها على نطاق واسع.

٤-٥-٥ الاتصال والتواصل مع الموظفين الحكوميين

إن الهم أو مصدر القلق الرئيس لموظفي الحكومة يتمثل في العديد من الحالات في تأثير الشراكات بين القطاعين العام والخاص على وظائفهم من حيث الأسبقية والأفضلية الوظيفية والتقاعد والمزايا. وإن البرامج الإعلامية التي يعتمدها الضعف في التصميم يمكن أن تفضي إلى زيادة درجة المقاومة التي يبديها الموظفون أثناء المرحلة الانتقالية ولهذا يجب تحري العناية والاهتمام في التواصل مع هذه المجموعة من المجموعات المتأثرة بالشراكة وعند التواصل معهم يجب توخي الحر والحذر في تناول المواضيع والمخاوف والهموم المتقدم ذكرها طيلة فترة الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

٥-٥-٥ الاتصال والتواصل مع عموم الأفراد

ينطوي كل مشروع على رسالة موجهة إلى عموم الأفراد (مواطنين ومقيمين) وإلى السوق عامةً - سواء كان ذلك بخطة مسبقة أم بدونها. ويهتم العامة بصفة خاصة بقيمة الخدمات المعروضة في السوق من إذ كفاءتها وفعاليتها وتقديمها وقوة تأثيرها ووفائها بالمطلوب وتكلفتها. وعلى هذا فإن من الأهمية بمكان أن يراعى الاضطراب والانسجام والوضوح في التواصل معهم - ذلك أن من شأن سوء الفهم وإساءة التفهم التسبب في القلق وإثارة المخاوف في السوق أو في أوساط العامة وهذا على أقل تقدير قد يؤدي إلى تدمير المشروع وتقويض أركانه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. فضلاً عن ذلك فإن ما توجهه الجهة الحكومية إلى عموم المستفيدين من خدماتها أو المستهدفين بها من رسائل قد يخضع للفرز والغرلة وقد يتم التشويش أحياناً على تلك الرسائل عن طريق وسائل الإعلام والاتصال قبل وصولها إلى الجهة المقصودة أو إلى الفئة المنشودة. لتفادي مثل هذه المشاكل ينبغي أن تتطوي الإستراتيجية الإعلامية على تحديد الأشخاص المفوضين بالإدلاء بالتصريحات لأغراض محددة بالإضافة إلى تحديد الوسائل والقنوات التي يتم التواصل عبرها بالسرعة المطلوبة مع الآخرين المرتبطين بالمشروع.

الباب السابع: إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المرحلة الأولى: إدارة المخاطر

المرحلة الثانية: السياسات والقوانين الجديدة والمعدلة المرحلة الثالثة: الإدارة

المالية

المرحلة الرابعة: الموافقات والتصديقات الحكومية

المرحلة الخامسة: الاتصالات والإعلام ومشاركة أصحاب المصلحة وإدارة العلاقات

المرحلة السادسة: إدارة الموارد البشرية

المرحلة السابعة: فض المنازعات

المرحلة الثامنة: إدارة المعرفة على مستوى المشروع

المرحلة التاسعة: إدارة المعرفة على المستوى الوطني

٦ المرحلة السادسة: إدارة الموارد البشرية

٦-١ مقدمة

يختص هذا القسم بالمسائل المتعلقة بالموارد البشرية طيلة فترة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

تقضي القوانين المنظمة لشراكات القطاع الخاص مع القطاع العام بقيام القطاع الخاص بتدريب موظفي القطاع العام لتمكينهم من النهوض بأعباء تشغيل الخدمات الإلكترونية وصيانتها بطريقة سليمة (إذا كان من الواجب أن تستأنف الجهة الحكومية مسؤوليتها عن تقديم تلك الخدمات بمجرد أن يبدأ مشروع الشراكة مع القطاع الخاص). ولا تورد تلك القوانين شيئاً عن مسؤولية الجهة الحكومية عن التخطيط لتدريب منسوبيها بحيث يتسنى لهم التمكن من إدارة مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص.

٦-٢ الإجراءات وأفضل الأساليب

تعد الموارد البشرية عاملاً حاسماً وبالغ الأهمية في إنجاح أي مشروع للتعاملات الإلكترونية الحكومية كشأنها في أي مشروع آخر. فيما يلي جوانب إدارة الموارد البشرية التي يلزم التعرض لها من قبل الجهة الحكومية العامة بخصوص أي مشروع:

- التدريب (بما في ذلك إعداد خطة تدريبية شاملة)
- اتخاذ ما يلزم حيال احتفاظ موظفي القطاع العام بوظائفهم الحكومية أو أن يصبحوا موظفين لدى الشريك الخاص في الشراكة مع القطاع العام.

٦-٣ الأسلوب الشامل لإدارة الموارد البشرية

ويتعين إتباع الأسلوب الشامل وفقاً لإجراءات منهجية منظمة من شأنها تبديد المخاوف المحتملة لدى الموظفين المتأثرين وذلك من خلال التدريب والتواصل السليم. وينبغي إجراء دراسة متأنية للمسائل المتعلقة بالقوى العاملة قبل اتخاذ أي قرار بشأن الشروع في الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

وينبغي إعداد خطة للتدريب والمحافظة على الموظفين لإدارة الفترة الانتقالية للمشروع. وينبغي الإعلام عن تلك الخطط بجلاء ووضوح لجميع الموظفين المتأثرين بها كما ينبغي إدارة عملية الاتصال والإعلام بطريقة متقنة لتقليل مقاومة التغيير ودعم انتقال الأعمال بطريقة سلسة وخالية من التعقيدات إلى الشريك الخاص مقدم الخدمة الجديد.

وينبغي للإدارة العليا فتح قنوات التواصل مع الموظفين المتأثرين والتشاور معهم بشأن الطريقة المثلى لمعالجة مخاوفهم طيلة فترة المشروع.

وينبغي أيضاً للإدارة العليا أن تفهم مواقف الموظفين المتأثرين وتتجاوب مع أوضاعهم وتتوقع اهتماماتهم وهمومهم وينبغي أن يشمل ذلك على تفهم أدوارهم الحالية والمستقبلية المرتقبة طيلة مدة المشروع. ولما كان من الوارد أن ينخفض عدد الموظفين المطلوبين لإدارة المشروع وتشغيل الخدمات في المراحل المتأخرة من المشروع بحيث يصبح عددهم أقل ما كانوا عليه في المراحل المبكرة كان لابد للإدارة العليا من تحديد الفائض في القوى العاملة وكيفية إعادة تدريبهم وإكسابهم مهارات جديدة تمكنهم من الالتحاق بوظائف جديدة حسب متطلبات العمل بالمشروع.

٦-٤ اهتمامات الموارد البشرية وهمومها

٦-٤-١ هموم موظفي الجهة الحكومية

إذا كانت اتفاقية الشراكة تقتضي نقل بعض الموظفين إلى الشريك الخاص في الشراكة مع القطاع العام فإن ذلك قد ينطوي على مهددات للاستقرار الوظيفي لموظفي القطاع العام كما أن بيئة العمل الجديدة وشروط التوظيف الجديدة قد تكون مختلفة ما كان مألوفاً لدى الموظفين المنقولين. ولهذا ؛ لا مندوحة عن إعداد خطط لتحقيق الاستقرار الوظيفي لهؤلاء الموظفين من حيث الوفاء بمتطلبات الأقدمية الوظيفية والترقيات وفرص التطور الوظيفي والمهني على أن يتم تصميم تلك الخطط بحيث تكون مجزية وجذابة وذلك في إطار اتفاقية الشراكة بين القطاعين.

أما الموظفون الذين يستمرون في العمل مع الجهة الحكومية فقد تكون لهم أيضاً مخاوفهم وهمومهم الخاصة بهم إذ أنهم قد يشعرون بأن زملاءهم المنقولين يستأثرون بمعظم الفرص الناجمة عن مشروع الشراكة مع الشريك الخاص ؛ وبالتالي فإن معنويات هؤلاء الموظفين قد

تتأثر سلباً إذا كان البون بعيداً والفرق شاسعاً بين بيئتي العمل. لهذا لا ينبغي للجهة الحكومية تجاهل هذه المجموعة الوظيفية.

وأياً كان الحال فإن معالجة هموم موظفي الجهة الحكومية تتطلب من مديري الشراكة بين القطاعين العام والخاص أن يتصدوا للهموم والشؤون التالية :

- تحقيق الاستقرار الوظيفي من حيث الوفاء بمتطلبات الأقدمية الوظيفية والترقيات وفرص التطور الوظيفي والمهني .
- تحديد المسؤوليات الوظيفية بطريقة واضحة.
- التقدير والتحفيز. كيفية تحفيز الموظفين ذوي الأداء المتميز في المشروع وتقدير أدائهم الاستثنائي.
- فرص ومسار التطور الوظيفي والمهني.

٦-٤-٢ هموم مقدم الخدمة

قد تكون لمقدم الخدمة مخاوف وهموم تتعلق بالموارد البشرية لديه فقد لا يكون أداء الموظفين المنقولين إليه من القطاع الحكومي في مستوى المطلوب وقد لا يفي بالشروط والمتطلبات المعتمدة لديه. وعليه ينبغي للجهة الحكومية المختصة أن تتأكد من أن اتفاقية الشراكة مع القطاع الخاص تنص على كيفية إكساب هؤلاء الموظفين المهارات اللازمة وتزويدهم بالمعارف الضرورية من خلال برامج تدريبية متكاملة.

أيضاً ، قد تكون لدى الشريك الخاص مقدم الخدمة مخاوف تتعلق بتكلفة استيعاب موظفي القطاع الحكومي وإدراجهم في سجل القوى العاملة لديه. لذا يتعين على الجهة الحكومية المختصة أن تسهم بالدعم اللازم لعملية نقل موظفيها بحيث يندمجون ويتكاملون مع الثقافة ومفاهيم العمل السائدة في البيئة الجديدة.

٦-٥ معالجة مشاكل الموارد البشرية

هنالك خيارات عديدة متاحة أمام الجهة الحكومية العامة لمعالجة المشاكل المتعلقة بمواردها البشرية. قبل اتخاذ أي قرار بشأن الشروع في الشراكة مع القطاع الخاص ينبغي للوكالة الحكومية تبني الخيار الواعد بتقديم الخدمات بنجاح مع تقليل الآثار على الموظفين المتأثرين أو

التجاوب مع مخاوفهم بتبديدها. وفي هذا السياق يوصى بإجراء المشاورات الشاملة وفي مرحلة مبكرة للحصول على الدعم والمشاركة في الخيار المقترح.

فيما يلي الخيارات المختلفة المتاحة للموظفين المتأثرين:

- **الالتحاق بالشركة الخاصة وترك العمل لدى الجهة الحكومية.** ويتمثل الحافز في التحاق موظفي الجهة الحكومية بالعمل لدى الشركة الخاصة بأنه قد يكون حافزاً مالياً يشمل البدلات الخاصة أو الحوافز غير المالية مثل إتاحة المزيد من فرص التدريب والتطوير الوظيفي ووجود بيئة عمل أفضل والحصول على الترقيات.
- **الالتحاق بالشركة الخاصة مؤقتاً خلال فترة الشراكة مع القطاع الخاص والعودة إلى العمل لدى الجهة الحكومية.** يمكن أن يكون هذا الخيار مفيداً إذا كان الهم الرئيس هو التأقلم مع بيئة العمل الجديدة ويتمثل الحافز بالنسبة للموظف في وجود الفرصة لمحاولة العمل مع صاحب العمل الجديد مع إمكانية الحصول على الخيار لاحقاً إما لقبول الوظيفة مع الشريك الخاص أو العودة للعمل مع الجهة الحكومية.
- **إعادة الالتحاق بوظيفة أخرى بالجهة الحكومية.** ويعد هذا الخيار أكثر ملاءمة لبقية الموظفين الذين لم يعد العمل في حاجة إليهم لتشغيل الخدمة التي يديرها الشريك الخاص في الشراكة مع القطاع العام.

الباب السابع: إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المرحلة الأولى: إدارة المخاطر

المرحلة الثانية: السياسات والقوانين الجديدة والمعدلة

المرحلة الثالثة: الإدارة

المالية

المرحلة الرابعة: الموافقات والتصديقات الحكومية

المرحلة الخامسة: الاتصالات والإعلام ومشاركة أصحاب المصلحة وإدارة العلاقات

المرحلة السادسة: إدارة الموارد البشرية

المرحلة السابعة: فض المنازعات

المرحلة الثامنة: إدارة المعرفة على مستوى المشروع

المرحلة التاسعة: إدارة المعرفة على المستوى الوطني

٧ المرحلة السابعة: فض المنازعات

٧-١ مقدمة

يبحث هذا الجزء في حل المنازعات التي يمكن أن تنشأ بين أطراف الشراكة بين القطاعين العام والخاص خلال فترة مشروع الشراكة.

يتعين أن توافر الشراكة بين القطاعين العام والخاص وسيلة لحل المنازعات بين الشركات أو أطراف الشراكة مع العمل في الوقت نفسه على تقليل مخاطر انقطاع الخدمة وهدر الموارد وزعزعة الثقة بين الشركاء وأصحاب المصلحة.

تقوم علاقة الشراكة بين القطاعين العام والخاص على أساس الثقة والالتزام المتبادل والرؤية المشتركة. والثقة مهمة لبث الطمأنينة وغرس الثقة بالنفس والتشجيع على تبادل الأفكار.

أما الالتزام فهو يسمح بإدخال التطويرات والتحسينات على النظم التقنية وأساليب من قبل جميع أطراف الشراكة بينما يأتي تحقيق الرؤية المشتركة عبر الإجماع على تحقيق الأهداف بصفة عامة. وتتصف الشراكة الناجحة بالوضوح والصراحة والانفتاح والابتكار والفرص المتكافئة واقتسام تحمل المخاطر وفض المنازعات من خلال حل المشاكل.

وفي الغالب الأعم لا يكون التماس التقاضي أمام المحاكم أو رفع الدعاوى القضائية هو الأسلوب الأمثل لتسوية المنازعات في بيئة الشراكة بين القطاعين العام والخاص - ذلك أنه ليس من المجدي ولا من الممكن من الناحية العملية أن يتم اللجوء إلى القضاء للبت في كل نزاع ينشأ في إطار الشراكة عطفاً ما يكتنف تلك الشراكة من تعقيدات. فالوقت من ذهب كما أن مجرد تأخير عابر وطفيف قد تترتب عليه حالات تأخير تمتد لفترات متطولة وعلى نطاق واسع. وفوق هذا وذاك فإن ردود الفعل الانفعالية و الآثار العاطفية الناجمة عن المثل أمام المحاكم تكون في الغالب عميقة كما أن التكاليف المالية المتكبدة في هذا الخصوص تكون في معظم الأحيان مرتفعة.

يمكن أن تتأثر العديد من علاقات الشراكة من جراء اللجوء المحاكم ففتتهك تلك العلاقات وتتفصم عراها على نحو لا يرجى إصلاحه ويتعذر إعادته إلى سابق وضعه. للمساعدة على تقادي ذلك ولضمان إقامة علاقة شراكة مثمرة ومستمرة يمكن اللجوء إلى جملة من البدائل أو الوسائل البديلة التي يمكن أن تحل محل الإجراءات القضائية وتقوم مقام المحاكم. وتعرف هذه البدائل بمسمى الأنظمة البديلة لتسوية النزاعات. وفي حالة موافقة أطراف النزاع على التماسها فإن تفاصيلها تكون في العادة مدرجة في اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

تقضي قوانين التحكيم وديوان المظالم بأن أي نزاع تكون الحكومة طرفاً فيه يتوجب رفعه إلى ديوان المظالم. ولا يجوز للجهة الحكومية المعنية باللجوء إلى التحكيم إلا بموافقة رئيس مجلس الوزراء.

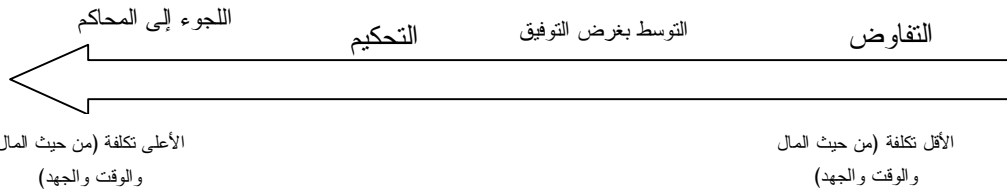
٧-٢ الإجراءات المثلى وأفضل الأساليب

تتفاوت الأساليب وتختلف باختلاف الدول فيما يتعلق بالعقود الحكومية وحل المنازعات. وبكل حال تسمح العديد من الدول لأطراف النزاع (بما في ذلك الحكومة) باللجوء إلى التحكيم للبت في المنازعات الناشئة عن عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

إن موضوع حل المنازعات يتعين التطرق إليه بطريقة واضحة في عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص كما أن أطراف الشراكة ينبغي لها أن تتفق مسبقاً على الأساليب والوسائل والآليات الخاصة بالفصل في المنازعات على مستوى المشروع.

٧-٣ الأنظمة البديلة التي تقوم مقام المحاكم في البت في المنازعات

يلقي الشكل الوارد أدناه الضوء على مصفوفة من أنظمة حل النزاعات البديلة وقد تم ترتيبها بدءاً من التكلفة الأقل (من حيث المال والوقت والجهد العاطفي / الانفعالات) وبرتغم أن أي وقائع معينة قد تتسبب في تغيير مواقع البنود في هذا الشكل فإن الشكل يقدم رؤية متعارف عليها بصفة عامة عن الأساليب البديلة الخاصة بحل المنازعات.



الشكل رقم (٥) - بدائل حل المنازعات

إن الأساليب البديلة للقضاء في حل النزاعات تستخدم بالاقتران مع الإجراءات القضائية. وعليه فإن من الشائع جداً أن يتم إخضاع مسألة متنازع عليها للتحكيم أو التوفيق عبر التوسط أو التسوية من خلال المفاوضات أثناء إجراءات ما قبل اللجوء إلى القضاء. ومع ذلك فإن الجهات الحكومية العامة ليست مضطرة لأن تبدأ في إقامة دعوى قضائية لاستخدام أي صيغة من الصيغ البديلة للمحاكم لحل النزاع القائم.

يلقي هذا القسم الضوء على علاقة الأنظمة البديلة للقضاء لحل المنازعات و كيفية ارتباطها بالمحاكم الرسمية وكيف يكون استخدام تلك الأنظمة بمعزل عن الإجراءات القضائية.

إن استخدام هذه الأنظمة البديلة من قبل أطراف الشراكة بين القطاعين العام يمكن أن يكون جزءاً من عقد الشراكة. على سبيل المثال فإن من الوسائل والأدوات الفعالة لفض المنازعات أن يشتمل عقد الشراكة على توصيف للأنظمة البديلة المفضلة لدى الشركاء. وبكل حال حتى وإن لم يرد أي نص بخصوص تلك الأساليب البديلة في عقد الشراكة فإن من الجائز أن يتم الاتفاق على أحد تلك الأساليب من قبل الأطراف المتنازعة بعد وقوع النزاع حتى وإن لم تكن تلك الأطراف ترى أي إمكانية للحاجة إلى استخدام نظام لحل النزاع.

يسلط هذا القسم الضوء على الأنظمة البديلة للمحاكم حسب الترتيب التالي:

- تسوية المنازعات عبر التفاوض
- التوسط للتوفيق بين الأطراف المتنازعة
- التحكيم
- الجمع بين أكثر من نظام من الأنظمة البديلة للقضاء لحل المنازعات

٧-٣-١ تسوية المنازعات عبر المفاوضات

ينبغي أن يكون معلوماً لدى الجهة الحكومية المعنية أن كلا الطرفين الشريكين سيكون خاسراً عند لجوءهما إلى ساحات المحاكم. ذلك أن الطرف الذي يكسب الدعوى القضائية سيكون خاسراً بقدر ما يتكبد من أتعاب المحاماة والاستشارات القانونية وكذا تكاليف المحاكم التي تكون في الغالب باهظة ما يمثل حافزاً إضافياً لالتماس التسوية خارج أروقة المحاكم.

هناك أيضاً أسباب ودواع شخصية لتسوية المنازعات والمجادلات. والرغبة في التسوية والوصول إلى حل وسط ينبغي أن تكون في مصلحة الطرفين على حد سواء. فالجهة الحكومية العامة التي تكون طرفاً في نزاع يحتاج لأن توضح توقعاتها وتطرح طموحاتها وتطلعاتها ثم تعمل بعد ذلك يبدأ بيد مع مقدم الخدمة لردم الهوة وتجسير الفجوة بين الواقع والمتوقع. وأياً كان الحال كلما اتسع نطاق الخلافات يزداد الأمر صعوبة فيما يتعلق بالوصول إلى اتفاق.

٧-٣-٢ التوسط (لإيجاد تسوية والتوفيق بين المتنازعين)

عندما تلوح بوادر فشل المفاوضات في الأفق وتبدأ في الظهور تمثل عملية التوسط والتوفيق بديلاً للتقاضي واللجوء إلى المحاكم. والتوسط هو عبارة عن عملية بموجبها يقوم طرف ثالث يسمى الوسيط بالسعي لمساعدة الأطراف المتنازعة على حل خلافاتها وتسوية منازعاتها. ولا يستطيع الوسيط فرض حل ملزم على الأطراف المتنازعة. إلا أن الوسيط وبحكم حيده بصفته طرفاً غير متحيز سيكون بمقدوره في أغلب الأحيان والأحوال أن يمد يد العون إلى الشركاء المتنازعين لكي يتوصلوا إلى تفاهم حول النزاع وبما يحول دون اللجوء إلى القضاء.

ويمكن استخدام التوسط من قبل الشركاء نتيجة لاتفاقهم على التماس الوساطة. بموجب اتفاقية يجوز إبرامها ضمن عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص وذلك قبل نشوء النزاع. ومن جانب آخر يجوز للجهة الحكومية العامة أن تتفق لاحقاً مع مقدم الخدمة على ضرورة محاولة التماس الوساطة كبديل لطرح نزاعهما أمام منابر القضاء.

ليس هنالك حاجة للمراجعة القضائية لعملية التوسط أو التوفيق عن طريق وسيط فإذا أفلح الوسيط في مساعدة الشركاء المتنازعين على تسوية نزاعهم فإن ذلك يكون بمحض اتفاقهم وليس مفروضاً عليهم قسراً. وإذا اتفق الشركاء على تسوية نزاع نشأ بينهم لا يوجد لديهم أي سبب للشكوى بعدئذ وفي هذه الحالة تمثل التسوية خيارهما المشترك.

أما في حالة إخفاق الوساطة في مساعدة الشركاء على التوصل إلى حل لنزاعهم فقد يجوز لهم المضي قدماً في التقاضي أو اللجوء إلى أسلوب بديل آخر من بدائل فض المنازعات.

٧-٣-٢-١ المزاي والمساوي / العيوب للتسوية عن طريق التوسط

تتمثل الميزة الأساسية للتوسط - والتي تجعله أفضل من التقاضي والتحكيم - في احتفاظ الجهة الحكومية العامة (وحتى الشريك الخاص مقدم الخدمة) بزمام السيطرة على حل الخلاف القائم بينهما وبذلك تستطيع الجهة الحكومية التقرير بشأن الوقت والجهد المطلوبين لرفد عملية الوساطة التوفيقية. وحقيقة أن الوساطة تتم بتوجيه الأطراف المتنازعة ولا تتطوي حتى على تقديم الحجج والبيانات والبراهين إنما تجعل من تلك العملية أكثر فعالية من أي أسلوب بديل آخر. وإذا أحرز الشركاء المتنازعون تقدماً في السعي نحو التوصل إلى تسوية فإنه يمكن المضي قدماً في جهود الوساطة وربما توسيع نطاقها لتشمل احتمال الاتفاق حول المسائل الأخرى التي يحتمل أن تكون مثار نزاع لاحقاً .

ويمكن للجهة الحكومية العامة أن توقف عملية الوساطة في أي وقت بمجرد الإعلان عن أنهم لن يستمروا في المشاركة إذا لم تكن الوساطة مفيدة حسب وجهة نظرهم أو لم تكن مجدية كأسلوب بديل للقضاء للفصل في المنازعات.

وبكل حال فإن التحكم في عملية التوسط قد يتم النظر إليها باعتبارها من المآخذ أو المثالب أكثر من كونها محاسن أو مزايا إذا ما قورنت بالأنظمة الأخرى البديلة للقضاء في البيت في المنازعات. وحتى في جهود الوساطة التي تدار من قبل سلطات قانونية مثل المحاكم فقد جرت العادة على أن يستجيب الفرقاء لطلب تلك السلطات بشأن التوسط بمجرد الظهور والمثول أمام تلك السلطة. وبصفة عامة ليس هنالك آلية إنفاذ من شأنها ضمان أن الشريك سيلجأ للوساطة بحسن نية. .

وثمة وجه قصور آخر يعتري عملية الوساطة وهو يتعلق باختيار الوسيط المحايد ذلك أن الشركاء يتعين عليهم الاتفاق على هوية الوسيط. وبما أنه في الغالب يكون هنالك وسيط واحد فقط فإن الشركاء لا يمكنهم تقادي هذا الاتفاق الأساس باختيار عضو في لجنة وسطاء. وفي حالة عدم إمكانية اتفاق الشركاء على وسيط واحد فإن جهود الوساطة لا يمكن أن تبدأ. وأخيراً يتعين على

الجهة الحكومية أن تكون على علم بخبرة ودراية الطرف الذي يتم اختياره كوسيط لتلك الجهة أو بافتقار ذلك الطرف للخبرة والدربة والدراية.

٧-٣-٣ الانتقال إلى التحكيم

هنالك نظام بديل يسمى التحكيم يقوم مقام القضاء في حل النزاعات وهو نظام أكثر وفاءً بالمتطلبات الشكلية والإجرائية وبموجبه تعمد الأطراف المتنازعة إلى طرح نزاعها أمام طرف ثالث يسمى المحكم وهو مفوض من قبل المتنازعين بالتوصل إلى حل النزاع قرار ملزم للمتنازعين. وقد يتم التحكيم عندما تتفق أطراف النزاع على عرضه على محكم أو عندما يتضمن عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص نصاً باللجوء إلى التحكيم في حالة نشوء نزاع بين أطراف الشراكة أو عندما تقتضي النصوص أن نوعاً معيناً من أنواع النزاع يجب إحالته إلى التحكيم.

يتمثل السبب الرئيس لاختيار التحكيم في السعي للوصول إلى حل النزاعات بطريقة أسرع وبتكلفة أقل نسبياً. والتحكيم لا يساعد الأطراف المتنازعة على تفادي تكاليف المحاكم فحسب وإنما يؤدي أيضاً إلى توفير وسيلة لاجتناب الشكليات الإجرائية بقاعات المحاكم - ذلك أن المرافعات القضائية الرسمية والخطوات الإجرائية الأخرى المتبعة أو المتخذة داخل أروقة المحاكم - مثل قانون الإثبات - لا يتم استخدامها في العادة في جلسات التحكيم.

يمثل التحكيم بديلاً للمحاكم فهو استبدال لها وليس استهلالاً للتقاضي أو مقدمة مفضية إليه. وهو بهذه الصفة عبارة عن إجراء توافقي خصوصي وخاص لا توجد له سجلات عامة متاحة أمام الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى وغيرها من غير أطراف النزاع. ومن أجلها هذا فإن احتمالات المحافظة على علاقة الشراكة بين الأطراف المتنازعة قد تكون عالية ومرتفعة نتيجة لمحافظة تلك الأطراف على خصوصية نزاعها.

أيضاً يتميز التحكيم بخاصية عرض منازعات عديدة على خبراء لتسويتها من قبلهم كل في مجال اختصاصه.

على سبيل المثال إذا نشأ الخلاف حول مدى إنشاء الخدمة وفقاً للأساليب الملائمة يمكن عندئذ عرض الخلاف على خبير متخصص متمرس في هذا المجال من أجلها البت فيه. وإذا كان الخلاف ينطوي على مشكلة محاسبية فنية يمكن عرضه على مراجع قانوني..

وعلى خلاف الوسطاء لا يمكن لأي فرد أن يصبح محكماً ذلك أن المحكمين يجب أن يكونوا معتمدين من جهات الاختصاص ويتم اختيارهم في الغالب لأنهم ممن يتمتعون بإلمام خاص بالمعارف المحددة المطلوبة للبت في نزاع محدد أو قضية بعينها.

٧-٣-٤ الجمع بين أكثر من نظام بين الأنظمة البديلة للقضاء في حل المنازعات

من المؤمل أن تفضي المادة السابقة حول التحكيم إلى ترك انطباع لدى قارئها بأن التحكيم في الغالب ليس سهلاً برغم أنه أكثر فعالية من التقاضي (أي أنه أقل تكلفة ويستغرق وقتاً أقل ما تستغرقه إجراءات المحاكم). ولتفادي التكلفة المتكبدة في التحكيم والجهود المبذولة فيه فإن بعض النزاعات يمكن حلها عبر أساليب أخرى لحل النزاعات خارج أروقة المحاكم وهي أساليب تنطوي على بعض ملامح العملية القضائية وإجراءات المحاكم. فيما يلي بحث لتلك الأساليب.

إن ميزة المرونة المرتبطة بالتوسط تتيح للأطراف المتنازعة فرصة اللجوء إلى هذا الأسلوب بالاقتران مع الأنظمة الأخرى لحل المنازعات. على سبيل المثال وفي غمرة إجراءات المحاكم يمكن أن يتفق الفرقاء على إحالة موضوع واحد فقط لعرضه على وسيط أو وسطاء. وإن البت في موضوع واحد قد يساعد المحكمة على البت في المواضيع المتبقية في القضية بمزيد من الكفاءة والفعالية.

٧-٤ التقاضي

بما أن من شأن إقامة الدعاوى القضائية والتهديد بإقامتها التأثير على أي علاقة أياً كان حجمها فإن مديري مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ينبغي لهم أن يدركوا أن أي دعوى قضائية تنطوي على هدر كبير واستنزاف للوقت والجهد والمال بالنسبة لجميع أطراف تلك الدعوى.

يتطلب فهم إجراءات التقاضي أن يكون مديرو مشاريع الشراكات بين القطاعين على علم بالحالات التي يحق فيها لأحد الأطراف بأن يقيم دعوى قضائية والحالات التي تتمتع فيها المحكمة بصلاحيات وسلطات على الأطراف وما هي الحواجز والقيود التي تعترض البت في النزاع أمام المحكمة.

يجب على المدعي في إجراءات التقاضي إثبات أن من حقه مطالبة المحكمة بالبت في النزاع بمعنى أنه في موقف يبيح له حق التقاضي أمام المحكمة (الوفاء بمتطلبات رفع الدعاوى أمام المحاكم). ولتحقيق ذلك يتعين على المدعي تقديم دعواه بحيث تشمل على عنصرين. بادئ ذي بدء يجب على المدعي الإدعاء بأن التقاضي يتعلق بقضية أو موضوع نزاع أو مثار جدال. بعبارة أخرى يجب أن تكون هنالك إدعاءات بوجود خطأ من شأنه أن يفضي إلى نزاع بين المدعي والمدعى عليه. وإلا فإن المحكمة ستكون في حل من النظر في الموضوع لعدم صلته بالقانون. ثانياً يجب أن ينطوي إدعاء المدعي على وجود مصلحة شخصية له في حسم الجدل أو فض النزاع. وهذا العنصر من عناصر تسوية اللجوء إلى المحاكم يحول تماماً دون تصدي أي فرد أو تبنيه للحقوق العامة أو حقوق مجموعة لا يكون عضواً فيها. على سبيل المثال فإن أصحاب المصلحة الرئيسيين والمرتبطين مباشرة بشراكة بين القطاعين العام والخاص هم فقط الذين يحق لهم إقامة الدعاوى القضائية برغم حقيقة أن مثل هذه العلاقة قد تؤثر بصفة عامة على أصحاب المصلحة الآخرين. وبكل حال وكما ورد آنفاً فإن المحاكم في الغالب لا تمثل الأسلوب الأمثل لحل المنازعات. وعلى هذا يتوجب على مديري مشاريع الشراكات بين القطاعين العام والخاص أن يعتمدوا على الأساليب البديلة للمحاكم في حل أي نزاعات ناشئة.

الباب السابع: إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المرحلة الأولى: إدارة المخاطر

المرحلة الثانية: السياسات والقوانين الجديدة والمعدلة المرحلة الثالثة: الإدارة

المالية

المرحلة الرابعة: الموافقات والتصديقات الحكومية

المرحلة الخامسة: الإتصالات والاعلام ومشاركة أصحاب المصلحة وإدارة العلاقات

المرحلة السادسة: إدارة الموارد البشرية

المرحلة السابعة: فض المنازعات

المرحلة الثامنة: إدارة المعرفة على مستوى المشروع

المرحلة التاسعة: إدارة المعرفة على المستوى الوطني

٨ إدارة المعرفة على مستوى المشروع

٨-١ مقدمة

يختص هذا القسم بالمواضيع المتعلقة بإدارة المعرفة على مستوى المشروع.

يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها عبارة عن أسلوب لتبسيط وتطوير عملية تبادل المعارف وتوزيعها والحصول عليها وفهمها واستيعابها. إن إدارة المعرفة بطريقة فعالة تفضي إلى تقليل الأخطاء وتخفيض حجم العمل وتحسين مستوى القرارات المتخذة وتقليص معدلات إضاعة الوقت فيما لا طائل من ورائه (إعادة اكتشاف العجلة - المكتشفة أصلاً منذ أمد بعيد) وتحسين علاقات المتعاملين من أصحاب المصلحة وتجويد مستوى الخدمة.

وإن إدارة المعرفة على مستوى المشروع تكون مطلوبة لاستقاء العبر واستخلاص الدروس المستفادة والاحتفاظ بالكوادر المؤهلة والمحافظة عليها طيلة مدة المشروع. علاوة على ما تقدم تعد إدارة المعرفة على مستوى المشروع مطلباً أساسياً وشرطاً مسبقاً لإدارة المعرفة على مستوى الوطن وذلك لتبادل الدروس المستفادة مع الجهات الحكومية الأخرى ومع الشريك الخاص في المملكة العربية السعودية.

٨-٢ الإجراءات وأفضل الأساليب

إن إدارة المعرفة على مستوى المشروع تكفل استمرارية العمليات التشغيلية للخدمات المقدمة وجمع الدروس المستفادة للاستئناس والاسترشاد بها في المشاريع القادمة ومن قبل الجهات الحكومية الأخرى (على مستوى الوطن) كما أن تطوير مهارات الموظفين والمحافظة على الموظفين المهرة من المواضيع التي تتعلق أيضاً بإدارة المعرفة وتتطلب عناية واهتماماً من قبل الجهة الحكومية في هذا الإطار. ويكتسب ما تقدم أهمية خاصة إذا تم إنهاء عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص وأصبح لزاماً على الجهة الحكومية المعنية أن تستأنف مسؤوليتها عن تقديم الخدمات التي كانت تقدم في إطار الشراكة بين القطاعين.

٨-٣ أسباب أهمية إدارة المعرفة على مستوى المشروع

يمثل غياب الأساليب المنهجية لتعلم المعارف وتبادلها في إطار مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص رديفاً لإضاعة الوقت وهدر الموارد واستنزاف الطاقات في التكرار المستمر لذات الأخطاء أو محاولة تربيع الدائرة (إعادة اكتشاف العجلة).

ففي المشاريع طويلة المدى مثل مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص يندر أن يظل أعضاء فرق إدارة المشروع مجتمعين معاً في مكان واحد طيلة مدة المشروع. وفي حالة عدم توافر المعارف المتراكمة المطورة من قبل فريق إدارة المشروع السابقة عن الأخطاء المرتكبة والمشاكل التي كانت قائمة والدروس المستفادة وفي حالة عدم إتاحة تلك المعارف أمام الفرق الجديدة فإن المشروع سيشهد تكراراً مستمراً لذات الأخطاء المرتكبة من قبل.

إن عدم تخصيص الوقت وتسخير الموارد و تكريس الجهود للاستحواذ على المعارف وتبادلها يعني فيما يعني أن محاولات إعادة اكتشاف العجلة لا تزال مستمرة ما ينطوي على هدر للمال وإضاعة للوقت الثمين.

٨-٤ عملية إدارة المعرفة على مستوى المشروع

إن إدارة المعرفة على مستوى المشروع تتعلق بتبادل المعرفة بين أعضاء فريق إدارة المشروع ونقلها من عضو لآخر من خلال جمعها ودمجها وتبادلها مع مختلف المشاركين في المشروع. ويمكن التطرق للمشاكل المتعلقة بهذا الخصوص على النحو التالي :

- تعزيز التواصل ودعم مشاركة أصحاب المصلحة وإدارة العلاقات على جميع مستويات المشروع ، ويمكن إنجاز ذلك من خلال التطرق لاحتياجات جميع أصحاب المصلحة ومتطلباتهم من المعلومات والاتصالات (القسم الخامس من هذا الدليل).
- تحويل الثروة البشرية إلى ثروة تنسم بمزيد من المنهجية والديمومة من خلال توثيق أساليب العمل وإعداد المستندات اللازمة ومستودعات حفظ البيانات: على سبيل المثال يتطلب عقد الشراكة المعقد والممتد لفترة زمنية طويلة أن تتم إدارة المستندات بحرص وعناية مع الاحتفاظ بالقدر الأوفى من المعلومات طيلة فترة المشروع زائداً عدة سنوات بعد اكتماله. وعليه يتوجب على الجهة الحكومية المختصة أن تتأكد من أن عقد الشراكة مع الشريك الخاص ينطوي على تأسيس مثل تلك الأنظمة لاستمرارية الاحتفاظ بالمعارف والمعلومات الخاصة بالمشروع طيلة مدته.

الباب السابع: إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المرحلة الأولى: إدارة المخاطر

المرحلة الثانية: السياسات والقوانين الجديدة والمعدلة المرحلة الثالثة: الإدارة

المالية

المرحلة الرابعة: الموافقات والتصديقات الحكومية

المرحلة الخامسة: الاتصالات والإعلام ومشاركة أصحاب المصلحة وإدارة العلاقات

المرحلة السادسة: إدارة الموارد البشرية

المرحلة السابعة: فض المنازعات

المرحلة الثامنة: إدارة المعرفة على مستوى المشروع

المرحلة التاسعة: إدارة المعرفة على المستوى الوطني

٩ إدارة المعرفة على المستوى الوطني

٩-١ مقدمة

يختص هذا القسم بالمواضيع المتعلقة بإدارة المعرفة على المستوى الوطني.

يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها عبارة عن أسلوب لتبسيط وتطوير عملية تبادل المعارف وتوزيعها والحصول عليها وفهمها واستيعابها. إن إدارة المعرفة بطريقة فعالة تفضي إلى تقليل الأخطاء وتخفيض حجم العمل وتحسين مستوى القرارات المتخذة وتقليص معدلات إضاعة الوقت فيما لا طائل من ورائه (إعادة اكتشاف العجلة - المكتشفة أصلاً منذ أمد بعيد) وتحسين علاقات المتعاملين من أصحاب المصلحة وتجويد مستوى الخدمة.

تمثل إدارة المعرفة نقطة ضعف لدى الجهات الحكومية السعودية من حيث استخلاص الدروس المستفادة ومن حيث تبادلها بين القطاعين العام والخاص على حد سواء.

٩-٢ الإجراءات وأفضل الأساليب

إن إدارة المعرفة على مستوى المشروع تكفل جمع الدروس المستفادة وتبادلها للاستئناس والاسترشاد بها في المشاريع القادمة ومن قبل الجهات الحكومية الأخرى. وإن تبادل هذه المعرفة مع الآخرين لا تساعد الجهات الحكومية الأخرى فحسب وإنما أيضاً الشريك الخاص المرتبط بمشاريع شراكة مع القطاع العام ما يؤدي بدوره إلى زيادة فرص النجاح في تقديم خدمات عالية الجودة داخل المملكة.

٩-٣ أسباب أهمية إدارة المعرفة على المستوى الوطني

يمثل غياب الأساليب المنهجية لتعلم المعارف وتبادلها في إطار مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص رديفاً لإضاعة الوقت وهدر الموارد واستنزاف الطاقات في التكرار المستمر لذات الأخطاء أو محاولة تربيع الدائرة (إعادة اكتشاف العجلة).

وفي يوم الناس هذا يمكن لمديري مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص أن يستفيدوا من كنوز الخبرة الثرة وينهلوا من معينها الذي لا ينضب لا سيما الخبرات المكتسبة من مشاريع الشراكة السابقة بين القطاعين العام والخاص على المستويين الوطني والعالمي. وما لم يتم الاستيثاق من بيانات الدروس المستفادة والتجارب السابقة ويتم استيعاب تلك الدروس وتبادلها مع الآخرين فإن الحكومة والشريك الخاص سيتكبدان تكلفة إضافية تفضي بدورها إلى زيادة التكلفة العامة للخدمات المقدمة إلى المواطنين في صورتها النهائية.

وبصفة عامة يجب على فرق إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص أن تستفيد من المعارف المتراكمة لابتكار الحلول البارة للمشاكل القائمة. وينبغي أن يتم ذلك من خلال جمع المعارف التي يمكن الاستفادة منها والاسترشاد بها وتخزين تلك المعارف وإتاحتها للآخرين داخلياً على مستوى المشروع وخارجياً على المستوى الوطني.

٩-٤ عملية إدارة المعرفة على المستوى الوطني

إن إدارة المعرفة على المستوى الوطني تتعلق أكثر فأكثر بتبادل ونقلها المعرفة من أصحاب المصلحة في المشروع الحالي إلى الجهات الحكومية الأخرى وشركات القطاع الخاص المرتبطة بمشاريع شراكة بين القطاعين العام والخاص في المملكة - ذلك أن تبادل المعارف واستخلاص الدروس المستفادة من المشاريع السابقة يؤدي إلى تعزيز النمو والازدهار الاقتصادي للقطاعين العام والخاص على حد سواء.

يمكن إدارة المعرفة في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص على مستوى المملكة من خلال المبادرات التالية:-

١. إقرار عملية إدارة المعرفة على مستوى المشروع بما يكفل توثيق الدروس المستفادة على مستوى المشروع وتوزيعها للاستفادة منها في المشاريع المستقبلية.
٢. تحديد أدوار جديدة في الهياكل التنظيمية الحالية بالجهات الحكومية لبناء القدرات والكفاءات وترسيخ المعارف اللازمة لإدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. ويتعين أن تتطوي تلك الأدوار الجديدة على مسؤولية جمع بيانات الدروس المستفادة ودمجها وترتيبها وتبويبها بحيث يسهل الوصول إليها والحصول عليها من قبل الجهات الحكومية الأخرى المرتبطة بمشاريع مختلفة.

٣. نقل المعارف إلى العموم من خلال عقد المؤتمرات وتنظيم الحلقات الدراسية بصفة دورية منتظمة ونشر الدروس المستفادة والأفكار والرؤى والتجارب الجديدة والمعارف الفنية الحديثة ويجب توجيه دعوة الحضور إلى منسوبي القطاعين العام والخاص.

الباب الثامن: مراجعة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المرحلة الأولى: تحديد المراجعين

المرحلة الثانية: إعداد جدول المراجعة

المرحلة الثالثة: إجراء عمليات المراجعة

المرحلة الرابعة: قياس مؤشرات الأداء الرئيسة

المرحلة الخامسة: الإعلان عن نتائج المراجعة وتقييم الأداء

المرحلة السادسة: متابعة نتائج المراجعات والإجراءات التصحيحية

١ المرحلة الأولى: تحديد المراجعين

١-١ مقدمة

إن أي مشروع تكون الحكومة طرفاً فيه يتعين إخضاعه للقوانين الوطنية الخاصة بالمراجعة. وينطبق ذلك على مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص. وبالنسبة للمشاريع الكبرى فقد درجت الممارسة على أن يكون هناك فريق مراجعة داخلية للمتابعة والتأكد من الالتزام بالعقد والتفقد بينوده.

١-٢ الإجراءات المثلى وأفضل الأساليب

من الضروري أن توجد وحدة مراجعة في أي مشروع لضمان الالتزام بالمتطلبات النظامية والتنظيمية وبأي متطلبات أخرى. وقد جرت العادة على أن يتم تطبيق المراجعة على مختلف جوانب المشروع ويشمل ذلك ما يلي :

- الالتزام بالإجراءات والعمليات التشغيلية المقررة.
- النواحي المالية للمشروع.
- المطابقة التنظيمية / القانونية
- تطوير الأداء والإجراءات والعمليات الإدارية

تشير أفضل الأساليب إلى أن هناك جوانب مراجعة معينة تعد إلزامية لجميع المشاريع. ويوصى بشدة بأنواع أخرى من المراجعات في حالة توافر ما يكفي من وقت وموارد.

الجوانب الإلزامية

- الأجهزة الحكومية الرقابية / النظامية / التنظيمية
- المراجعون الماليون - يوصى بأن يكون المراجع خارجياً مستقلاً.

الموصى بهم

- المراجع الداخلي - تدقيق المطابقة التشغيلية / التأكد من الوفاء بالمتطلبات التشغيلية.
 - مراجع لتدقيق عمليات تطوير الأداء والإجراءات
- تشير أفضل الممارسات إلى أن المشاريع التي تتصف بالالتزام الشديد بسلامة موقفها المالي تخضع نفسها للتدقيق من قبل مراجع خارجي بالإضافة المراجعة الداخلية / الحكومية.
- استناداً على فئات المراجعة المذكورة أعلاه ينبغي أن يتم إدراج مسألة اختيار مكاتب المراجعة القانونية ضمن التخطيط للمشروع كما أن تكلفة المراجعة ينبغي تضمينها في دراسة الجدوى (وضمن التكاليف المضمنة في مقارنة القطاع العام (PSC).
- أما القرار بشأن الاستشاريين الخارجيين ، فهو سيكون نتاج تقييم للعروض المقدمة استجابةً لطلب تقديم العروض (RFP) الصادر في هذا الخصوص. وينبغي أن يتم اختيار المراجعين بناءً على ضوابط ومعايير من قبيل ما يلي:-

- خبرة المراجع في المجال المطلوب إخضاعه للمراجعة
- الموضوعية
- التخصصية المهنية
- إضافة القيمة

وفيما يتعلق بفريق المراجعة الداخلية يلزم أن يقوم الفريق بما يلي :

- إجراء المراجعة للتأكد من المطابقة التشغيلية
- إجراء المراجعة لعمليات تطوير الأداء والإجراءات
- وضع الضوابط المالية والتشغيلية المختلفة وإقرار آليات المراقبة والمتابعة وإصدار التقارير.

الباب الثامن: مراجعة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المرحلة الأولى: تحديد المراجعين

المرحلة الثانية: إعداد جدول المراجعة

المرحلة الثالثة: إجراء عمليات المراجعة

المرحلة الرابعة: قياس مؤشرات الأداء الرئيسة

المرحلة الخامسة: الإعلان عن نتائج المراجعة وتقييم الأداء

المرحلة السادسة: متابعة نتائج المراجعات والإجراءات التصحيحية

٢ المرحلة الثانية: إعداد جدول المراجعة الداخلية

٢-١ مقدمة

إن عملية إعداد جدول للمراجعة الداخلية التي سيتم القيام بها في مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص طيلة مدة المشروع تعد عملية بالغة الأهمية لأنها تضع القواعد الأساسية لتحديد مواعيد إجراء المراجعة الداخلية وعدد مرات إجرائها.

٢-٢ الإجراءات المثلى وأفضل الأساليب

يمثل جدول المراجعة جزءاً مكملاً لعملية المراجعة لأنه يفضي إلى تنظيم وتنسيق ما يلي :

- الدواعي الموجبة لإجراء المراجعة
- الأنشطة الخاضعة للمراجعة
- عدد مرات المراجعة

تعتمد عملية تصميم جدول متكامل للمراجعة الداخلية على عوامل مختلفة تشمل ما يلي :

- المجالات التي تكتسب أهمية وتستحوذ على اهتمام أصحاب المصلحة - وتمثل عاملاً مهماً جداً في تصميم جدول المراجعة. أما ما يود أصحاب المصلحة أن يخضع للمراجعة ويتم رفع تقارير إليهم بشأنه فهو يشمل الضوابط المالية والضوابط والعمليات التشغيلية. وهذه المجالات المحددة توافر معلومات لا تقدر بثمن عن أنواع المراجعة التي يلزم تضمينها وإدراجها في جدول المراجعة.
- طبيعة المشروع - ستوضح التفاصيل الفنية للمشروع نوعية المراجعة المطلوب إجراؤها بالإضافة إلى الضوابط المالية والتشغيلية العامة. على سبيل المثال إذا كان المشروع سيتم تنفيذه وفقاً لأنموذج شراكة حكومية أهلية تقوم على أساس خفض التكلفة سيتم التركيز في المراجعة على الإجراءات والعمليات فضلاً عن إقرار إجراءات عمل جديدة.

- الوقت المطلوب لإجراء المراجعة ورفع التقارير بشأنها - يلعب هذا العامل دوراً مهماً في تخطيط جدول المراجعة وتحديد التواريخ والفترات الزمنية التي يكون من المطلوب أن يتم فيها توفير الموارد الضرورية للمراجعة وهذا من شأنه أن يساعد على إعداد تقديرات القوى العاملة اللازمة لإجراء المراجعة.
- موارد فريق المراجعة - إذا كانت هنالك محدودية في الموارد اللازمة للمراجعة وتحديدًا موارد القوى العاملة يجب تضمين ذلك في عدد جولات المراجعة التي يمكن إجراؤها.
- المراجعة الخارجية - سيقوم فريق المراجعة الداخلية بتسهيل إجراء أي مراجعة خارجية وتذليل الصعاب التي تعترض إجرائها وضمان اتخاذ القرارات والإجراءات الملائمة بناءً على نتائجها. لذا ينبغي أن يشتمل جدول المراجعة على ميزانية الجهود المبذولة حسب عدد مرات / جولات إجراء المراجعة الخارجية.
- المتابعة - أما العامل المهم الآخر الذي يلزم إدراجه في جدول المراجعة فهو يتمثل في المتابعة والتقصي والبت في جميع المواضيع التي يثيرها المراجعون الداخليون والخارجيون.

إثر إكمال إعداد الجدول يتعين تأمين الموارد اللازمة لإجراء المراجعة وبعد ذلك يتم نشر الجدول وتوزيعه على الجهات المختصة عقب اعتماده والموافقة عليه.

الباب الثامن: مراجعة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المرحلة الأولى: تحديد المراجعين

المرحلة الثانية: إعداد جدول المراجعة

المرحلة الثالثة: إجراء عمليات المراجعة

المرحلة الرابعة: قياس مؤشرات الأداء الرئيسية

المرحلة الخامسة: الإعلان عن نتائج المراجعة وتقييم الأداء

المرحلة السادسة: متابعة نتائج المراجعات والإجراءات التصحيحية

٣ المرحلة الثالثة: إجراء المراجعة

١-٣ مقدمة

إن إجراءات المراجعة ذات أهمية بالغة بالنسبة لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص كحساسيتها وبالغ تأثيرها على من يخضع لها سواء بسواء.

٢-٣ الإجراءات وأفضل الأساليب

المراجعة الداخلية

يتم إجراء المراجعة الداخلية بإتباع الخطوات التالية:

- إعداد قوائم الفحص الخاصة بالمراجعة - يعتمد محتوى قائمة الفحص على نوعية المراجعة المطلوب إجراؤها وعلى الغرض من إجرائها. ومع ذلك ينبغي أن تحتوي تلك القائمة على نوعية المعلومات التالية:

- معلومات عمومية شاملة / شمولية عامة - تشمل على سبيل المثال بيانات الجهة الخاضعة للمراجعة ، والإجراءات / المجالات الخاضعة للمراجعة ، والإدارة ، والتاريخ ، والوقت ، وأسماء المراجعين وبياناتهم وما في حكم ذلك من معلومات.
- معلومات محددة على وجه التخصيص / مخصصة على وجه التحديد - وتتعلق هذه المعلومات بالمجالات والأنشطة التي سيتم إخضاعها للمراجعة. ينبغي أن يشتمل هذا الجزء على بيانات تفصيلية عن كيفية إجراء المراجعة لكل نشاط على حدة وماهية المعلومات التي سيتم جمعها مع البيانات الإثباتية والقياسات إن وجدت.

يتمثل أحد الأساليب الفعالة لإعداد قائمة الفحص في تكليف عضو في الفريق لكل مجال أو نشاط سيخضع للمراجعة بحيث ذلك يكون العضو مسؤولاً ذلك النشاط أو المجال وينهض

بأعباء إصدار قائمة فحص تفصيلية عن النشاط أو المجال موضوع المراجعة. بعد ذلك يقوم رئيس فريق المراجعة بالإطلاع على قوائم الفحص التي تم تطويرها كما يقوم بتجميع تلك القوائم وترتيبها وتبويبها تمهيداً لإصدار قائمة الفحص النهائية.

- إبلاغ أعضاء الفريق الخاضع للمراجعة أو التابع للجهة الخاضعة للمراجعة بقوائم الفحص الخاصة بالمراجعة - يتم إرسال قائمة الفحص حال اكتمالها إلى الخاضعين للمراجعة وذلك للمعلومية والإطلاع والاستعداد للمراجعة. وبكل حال فإن شواهد الإثبات والسجلات التي يتم اختيارها لاختبارها والتحقق من صحتها يتعين معالجتها إحصائياً من قبل فريق المراجعة على أساس اختيارها جزافياً على غير تعيين ودونما تخطيط متعمد.
- إعداد جدول المراجعة والإبلاغ عنه - ينبغي إعداد جدول المراجعة على أساس فترات زمنية متساوية كما ينبغي إسناد المسؤولية إلى أعضاء فريق المراجعة للنهوض بأعباء القيام بالمراجعة. وينبغي أيضاً أن يعكف رئيس فريق المراجعة على إعداد الجدول ليتسنى تنظيم الفترات الزمنية والاستناد عليها عند توزيع الأنشطة / المجالات المطلوب إخضاعها للمراجعة بإذ يتم توزيع الأنشطة والمجالات على الفترات الزمنية بحيث يتم تخصيص فترة زمنية محددة لكل نشاط أو مجال محدد .
- دراسة المتطلبات التنظيمية والمتطلبات النظامية والإجراءات / العمليات الإجرائية والإدارية - قد تكون هنالك متطلبات / قواعد قانونية تنظيمية / نظامية يتوجب إتباعها والتمشي بمقتضاها وذلك حسب المجالات / الأنشطة المطلوب إخضاعها للمراجعة. وعند إجراء المراجعة يتحتم التحقق من أن تلك المتطلبات والقواعد تتم مراعاتها ويتم التقيد بها والتمشي بموجبها من قبل الجهة الخاضعة للمراجعة.
- الاجتماع الافتتاحي لعملية إجراء المراجعة - يتمثل الدافع الرئيسي لعقد الاجتماع الاستهلاكي في تهيئة المسرح / تحديد المقصد والتعريف بالغرض من المراجعة فضلاً عن مناقشة الجدول وإدخال أي تغييرات عند اللزوم. ويكتسب الاجتماع الافتتاحي أهمية بالغة عطفاً على دوره المحوري في ضبط إيقاع مجريات المراجعة وتوجيه بوصلة المتابعة والمراقبة نحو المطابقة مقابل تطوير العمليات وتحسين الإجراءات. ويتولى رئيس فريق المراجعة رئاسة الاجتماع التمهيدي والتعريف بأعضاء الفريق وإتاحة الفرصة للتعارف فيما بينهم وتحديد دور كل منهم في عملية المراجعة.

- تدقيق السجلات وأخذ عينات منها - عند تدقيق الأنشطة والتحقق من وفائها بالمطلوب يتعين تحصيل الدليل والحصول بيانات الإثبات. وتتمثل إحدى القواعد الأساسية لسحب العينات في أن العينة ينبغي أن تكون من حيث الحجم عينة إحصائية تمثيلية لمجتمع الخاضعين للمراجعة في المجال الخاضع للمراجعة. وينبغي أن يتم أخذ العينات الإحصائية على أساس الاختيار الجزافي بدون تخطيط مسبق على أن تتم تغطية الفترة منذ آخر مراجعة تمت. .
- تدوين النتائج - حال اكتمال دراسة العينات والتحقق من البيانات يتم بحث النتائج ومناقشتها مع رئيس فريق المراجعة. وبعد أن يتم الاتفاق على النتائج والموافقة عليها يتم توثيقها من أجلها بحثها مع الخاضعين للمراجعة.
- إعداد التقرير - يتم إعداد التقرير الذي يحتوي على وصف للهدف من المراجعة وموجز النتائج وأي ملاحظات رئيسة تسترعي انتباه الإدارة أو تحاط الإدارة بها علماً.
- الاتفاق على الإجراءات التصحيحية وتواريخ الانتهاء منها - سيقوم رئيس الفريق بالترتيب لعقد اجتماع اختتامي مع الخاضعين للمراجعة لمناقشة نتائج المراجعة ومخرجاتها. وحالما يتم الاتفاق على النتائج يتخذ الخاضع للمراجعة قراراً بشأن الإجراءات التصحيحية اللازمة مع تحديد تواريخ إنجاز تلك الإجراءات ومسؤولية الفريق الخاضع للمراجعة حيال ضمان تنفيذ تلك الإجراءات التصحيحية.

جولات المراجعة الخارجية

تقتضي عملية المراجعة الخارجية قيام فريق إدارة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص باتخاذ الخطوات التالية:-

- حضور اجتماعات المراجعة
- تمكين المختصين من الإطلاع على السجلات
- الالتزام بخطة عمل لتدقيق النتائج

الباب الثامن: مراجعة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المرحلة الأولى: تحديد المراجعين

المرحلة الثانية: إعداد جدول المراجعة

المرحلة الثالثة: إجراء عمليات المراجعة

المرحلة الرابعة: قياس مؤشرات الأداء الرئيسية

المرحلة الخامسة: الإعلان عن نتائج المراجعة وتقييم الأداء

المرحلة السادسة: متابعة نتائج المراجعات والإجراءات التصحيحية

٤ المرحلة الرابعة: قياس مؤشرات الأداء الرئيسية

٤-١ مقدمة

إن عملية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص طويلة مدة ذلك المشروع تعد عملية بالغة الأهمية في مراقبة المشروع ورصد مدى التقدم في سير العمل به.

٤-٢ أفضل الممارسات والإجراءات

وينبغي أن يشمل عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص - كجزء لا يتجزأ منه - على اتفاقية تفصيلية لمستوى الخدمة مع مؤشرات الأداء الرئيسية على أن تحتوي اتفاقية مستوى الخدمة على ما يلي :

- أطراف اتفاقية مستوى الخدمة
- فترة صلاحية الاتفاقية
- المهام الوظيفية / الأنشطة المغطاة باتفاقية مستوى الخدمة
- مؤشرات الأداء الرئيسية / معايير الخدمة
- مستويات الأداء المستهدفة على وجه التحديد
- آليات القياس

ويلزم تحديد مسؤولية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية إذ توجد في هذا الخصوص عدة خيارات يمكن إجمالها في الآتي:-

- وحدة متخصصة تابعة لمدير مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- قيام كل فريق بإعداد تقارير عن مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بمجال يسند إليه من قبل مدير المشروع.

أيضاً تعد مدخلات أصحاب المصلحة الرئيسيين ومرئياتهم ذات قيمة لا تقدر بثمن للتعرف على مؤشرات الأداء الرئيسة وإقرار معايير مطابقة لمقارنة الأداء على أساس الخدمة / الخدمات المقدمة إلى عموم المستفيدين منها أو المستهدفين بها.

ويجب أن تتصف العملية الخاصة بقياس مؤشرات الأداء الرئيسة بالشفافية وأن تكون واضحة لدى فريق إدارة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وجميع أصحاب المصلحة من المشروع بحيث يتسنى تحقيق فهم واضح عن كيفية تقييم الأداء الفعلي مقابل الأهداف المقررة.

أما صيغ ومصادر المعلومات اللازمة لقياس مؤشرات الأداء الرئيسة فينبغي أن تكون جزءاً من اتفاقية مستوى الخدمة كما يلزم تحديد تلك الصيغ والمصادر والاتفاق بشأنها والموافقة عليها في إطار تلك الاتفاقية حتى يتسنى الاضطراد والانسجام في تقييم الأداء بمشروع الشراكة من قبل جميع أصحاب المصلحة.

الباب الثامن: مراجعة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المرحلة الأولى: تحديد المراجعين

المرحلة الثانية: إعداد جدول المراجعة

المرحلة الثالثة: إجراء عمليات المراجعة

المرحلة الرابعة: قياس مؤشرات الأداء الرئيسة

المرحلة الخامسة: الإعلان عن نتائج المراجعة وتقييم الأداء

المرحلة السادسة: متابعة نتائج المراجعات والإجراءات التصحيحية

٥ المرحلة الخامسة: إعداد التقارير والإعلان عن نتائج الأداء / المراجعة

٥-١ مقدمة

عقب إجراء المراجعة وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص طيلة مدة المشروع تأتي عملية تحليل تلك النتائج المتمخضة عما تقدم.

٥-٢ أفضل الأساليب والإجراءات

يلزم إبلاغ النتائج إلى أصحاب المصلحة والسلطات الحكومية المختصة بمجرد أن يتم قياس مؤشرات الأداء الرئيسية وإجراء جولات المراجعة.

مؤشرات الأداء الرئيسية

- التحقق من نتائج القياس - أخذ عينة من نتائج الأداء المبلغ عنها بموجب مؤشرات الأداء الرئيسية للتحقق منها لضمان المطابقة مع أساليب العمليات الحسابية المقررة المتفق عليها ومع الصيغ والمعادلات الواردة في اتفاقية مستوى الخدمة.
- مقارنة الأداء - مقارنة الأداء الفعلي في المشروع مع مستويات الأداء المستهدفة المتفق عليها في اتفاقية مستوى الخدمة.
- تحليل الثغرات - عندما يكون الأداء دون المستوى المطلوب يتم استيضاح الأسباب / طلب التوضيح والتحليل من الفريق المختص المسؤول عن مؤشر الأداء الرئيس ذي الصلة. ينبغي أن يشمل التحليل على بسط تفصيلي لأسباب تدني الأداء وانخفاضه دون المستوى المستهدف.
- تحليل الاتجاهات / التوجهات - إجراء تحليل لأداء المشروع في المستقبل بناءً على بيانات الأداء السابق. توجد عدة أساليب إحصائية للمساعدة على استشراف الأداء المستقبلي للمشروع ما يساعد الفريق الإداري للمشروع على اتخاذ الخطوات اللازمة لضمان وصول الأداء إلى مستوياته المقبولة المأمولة.

- إعداد التقارير - إعداد التقارير عن النتائج والرفع بها إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين للدراسة واتخاذ اللازم. ومن المهم في هذا الخصوص أن يتم إطلاع أصحاب المصلحة على الأداء حسب مؤشراتته الرئيسة لإحاطتهم علماً بمجريات الأمور في المشروع والحصول على دعمهم للإجراءات المطلوب اتخاذها لإنجاح المشروع..

دورات المراجعة

- التوثيق وإعداد المستندات - يتم توثيق نتائج المراجعة وتضمينها تفصيلاً في مستندات تشتمل على عينات وتوضيحات لأي حالات عدم مطابقة مع الإشارة إلى أي إخلال بالسياسات أو الإجراءات أو أي خرق للقوانين واللوائح.
- النقاش - مناقشة النتائج النهائية والاتفاق بشأنها مع الجهة الخاضعة للمراجعة وذلك أثناء الاجتماع الختامي مع تلك الجهة على نحو ما تم إيضاحه في القسم ٢/٣. ويتمثل الغرض من عرض النتائج على الجهة الخاضعة للمراجعة في أن تصبح مقبولة وصالحة لاتخاذ الإجراءات. ومن المهم أن تكون نتائج المراجعة منبثقة عن وقائع حقيقية وحقائق واقعية ومؤيدة بالأدلة والحجج والبراهين ومدعومة بالعينات وشواهد الإثبات. ولا ينبغي بأي حال أن تكون مبنية على وجهات النظر الشخصية أو الانطباعات القائمة على الآراء السماعية من أي شخص أجريت معه مقابلة أو انعقد معه لقاء في إطار عملية المراجعة.
- خط العمل - منشة خطة عمل للإجراءات التصحيحية المطلوبة مع الجهة الخاضعة للمراجعة وتحديد التواريخ المستهدفة وأوجه المسؤولية عن إغلاق جميع البنود المفتوحة أو المعلقة التي لم يتم البت فيها. ويندرج تحت أفضل الممارسات في هذا الصدد السماح للجهة الخاضعة لمراجعة باتخاذ قرار بشأن الإجراء التصحيحي الأمثل المطلوب اتخاذه لضمان حل أي مشاكل وإزالة أسبابها الجذرية.
- إعداد التقارير - إعداد التقارير عن النتائج والرفع بها إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين للدراسة واتخاذ اللازم. ومن المهم في هذا الخصوص أن يتم إطلاع أصحاب المصلحة على الأداء حسب مؤشراتته الرئيسة لإحاطتهم علماً بمجريات الأمور في المشروع والحصول على دعمهم للإجراءات المطلوب اتخاذها لإنجاح المشروع.
- وتشير أفضل الأساليب إلى ضرورة تبويب النتائج المتحصلة من دورات تقييم الأداء ومن جولات المراجعة و ترتيب تلك النتائج حسب أولويتها بناءً على تقديم الخدمات / تقدم سير العمل بالمشروع.ويمكن ترتيب النتائج حسب الأولوية على أساس نظام في بساطة ترتيبها

بأنها ذات أولوية قصوى أو متوسطة أو دنيا أو نظام معقد مثل نظام الترتيب الرقمي
وتحديد نقاط القياس المتدرج ورصد الدرجات التقديرية لعملية المراجعة. .

الباب الثامن: مراجعة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المرحلة الأولى: تحديد المراجعين

المرحلة الثانية: إعداد جدول المراجعة

المرحلة الثالثة: إجراء عمليات المراجعة

المرحلة الرابعة: قياس مؤشرات الأداء الرئيسة

المرحلة الخامسة: الإعلان عن نتائج المراجعة وتقييم الأداء

المرحلة السادسة: متابعة نتائج المراجعات والإجراءات التصحيحية

٦ المرحلة السادسة: متابعة النتائج والإجراءات التصحيحية

٦-١ مقدمة

إثر اتخاذ الإجراءات التصحيحية بناءً على نتائج مؤشرات الأداء الرئيسة وجولات المراجعة يجب أن يكون هنالك نوع من المتابعة للتأكد من سد الثغرات وتجسير الفجوات. ويجب أن يستمر ذلك طيلة فترة المشروع.

٦-٢ أفضل الأساليب والإجراءات

بمجرد أن يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بناءً على نتائج مؤشرات الأداء الرئيسة وجولات المراجعة يجب أن يكون هنالك نوع من المتابعة لخطط العمل الرامية إلى تصحيح الأوضاع في ضوء نتائج المراجعة وتحقيق أهداف مؤشرات الأداء الرئيسة. وينبغي أن يكون فريق المراجعة مسؤولاً عن المتابعة وذلك من خلال الحصول على دليل من الجهة الخاضعة للمراجعة لإثبات أن الإجراءات اللازمة قد تم اتخاذها مع التحقق من ذلك من خلال أخذ عينات كيفما اتفق. وقد يتطلب ذلك إعادة إجراء المراجعة والتدقيق لمجالات محددة بعينها وأخذ عينات جديدة بعد اتخاذ الإجراءات المطلوبة.

يتم حفظ نتائج المراجعة ووقائع الإجراءات المترتبة عليها في ملف للاستئناس بها في المراجعات المستقبلية لضمان عدم ظهور ذات المشاكل مجدداً. وفي حالة تكرار حدوث مشاكل معينة ينبغي إجراء تحليل جديد للأسباب الجذرية لتلك المشاكل لاكتشاف سببها الحقيقي.

وفي حالة عدم الانتهاء من أي إجراءات أو خطوات تصحيحية في المواعيد المحددة ينبغي الرفع بالموضوع إلى مدير مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص لاتخاذ اللازم. وينبغي اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعامل معها بالقدر اللازم من الجدية من قبل جميع الأطراف المعنية ولا ينبغي بأي حال النظر إليها باعتبارها إجراءات غير ضرورية لمجرد إرضاء المراجعين. وفي حالة عدم إغلاق موضوع الإجراءات التصحيحية باتخاذها على نحو ما تم

الاتفاق عليه فإن مشروع الشراكة سيتعرض دونما ضرورة لمخاطر ما كان له أن يتعرض لها ما قد ينجم عنه تأثير بالغ على المشروع من الناحية المالية أو التشغيلية أو منهما كليهما.

وينبغي لمدير مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ولأصحاب المصلحة من المشروع اتخاذ موقف حازم والتعامل بالقدر اللازم من الجدية مع نتائج المراجعة. وينبغي أن تكون رسالتهم إلى الآخرين متساوقة مع ضرورة التعامل مع المشاكل التي تتكشف من خلال المراجعة ووجوب البت فيها بشكل نهائي.

وينبغي لأصحاب المصلحة أن يتدخلوا في أي لحظة إذا ما شعروا بأن فريق إدارة مشروع الشراكة لا ينهضون بأعبائهم ومسؤولياتهم كم ينبغي للتعامل مع نتائج المراجعة والإجراءات التصحيحية المترتبة عليها.

الباب التاسع : مراجعة إدارة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المرحلة الأولى: إعداد الإجراءات التصحيحية

المرحلة الثانية: تنفيذ الإجراءات التصحيحية

١ المرحلة الأولى: إعداد الإجراءات التصحيحية

١-١ مقدمة

فور الاتفاق بشأن نتائج المراجعة وثغرات مؤشرات الأداء الرئيسية لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتوجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة وسد تلك الثغرات.

١-٢ أفضل الإجراءات والأساليب

يلزم تحديد الإجراءات التصحيحية لمعالجة الثغرات في مؤشرات الأداء الرئيسية ونتائج المراجعة بحيث يتسنى معالجة المواضيع الرئيسية والأسباب الجذرية. وينبغي أن تشمل الإجراءات التصحيحية على العناصر التالية :

- تحليل الأسباب الجذرية - وينبغي أن يتمثل في فحص تفصيلي للأسباب والملابسات التي تكتنف أي أوجه قصور / ثغرات يميظ المراجعون عنها اللثام أو تتكشف من خلال دورات تقييم الأداء. وتمشياً مع أفضل الممارسات ينبغي أن يتم إجراء التحليل من قبل الفريق المسؤول عن المجال الذي تم فيه تحديد الثغرات وأوجه القصور وأن يتم بعد ذلك التحقق منها وتدقيقها من قبل فريق المراجعة.
- الإجراءات المتخذة على المدى القريب - يلزم اتخاذ إجراءات قصيرة الأمد لمعالجة الثغرات الحالية ووضع الضوابط للحيلولة دون حدوث مشاكل أخرى.
- الإجراءات المتخذة على المدى البعيد - وهي التي تستهدف الأسباب الجذرية للثغرات التي يتم اكتشافها أثناء تقييم الأداء / إجراء المراجعة. وقد يتطلب ذلك إدخال تغييرات جذرية على أساليب المعالجة والإدارة التشغيلية وما في حكمها.
- إغلاق البنود - ينبغي أن يكون لجميع البنود على المدى القريب والبعيد تواريخ محددة لإغلاقها وتحديد المسؤوليات المتعلقة بها.

الباب التاسع : مراجعة إدارة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المرحلة الأولى: إعداد الإجراءات التصحيحية

المرحلة الثانية: تنفيذ الإجراءات التصحيحية

٢ المرحلة الثانية: تنفيذ الإجراءات التصحيحية

١-٢ مقدمة

إن تنفيذ الإجراءات التصحيحية من العناصر المهمة في عملية المراجعة لضمان نجاح مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

٢-٢ أفضل الأساليب والإجراءات

يلزم أن يقوم تطبيق الإجراءات التصحيحية على أساس أولويات محددة سلفاً بين جميع فئات النتائج بمختلف أصنافها. وينبغي إعطاء أولوية قصوى للنتائج "الرئيسة" لما لها من تأثير كبير على سير العمل والأداء في المشروع.

يتطلب كل من الجهة الخاضعة للمراجعة والفريق المكلف بتطبيق الإجراءات التصحيحية وقتاً كافياً لإغلاق البنود بشكل سليم بإذ يتسنى علاج المشاكل من أول مرة. ومع ذلك فإن من المهم أن يتم تطبيق الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن لإيقاف أي تدهور في الأداء أو منع التسبب في المزيد من الثغرات في العمليات التشغيلية الأخرى. وحالما يتم تطبيق الإجراءات يتم جمع الشواهد والإثباتات من قبل الفريق المكلف بتطبيق تلك الإجراءات وإرسالها إلى فريق المراجعة لتدقيقها وإغلاق نتائج المراجعة.

إن تعريف الإجراءات والمسؤوليات بشكل واضح مع التزام فريق إدارة مشروع الشراكة بإغلاق المواضيع المتعلقة من الأمور بالغة الأهمية لإنجاح عملية المراجعة.

الباب العاشر: إكمال المشروع

المرحلة الأولى: مراجعة الجهاز الرقابي

المرحلة الثانية: إنهاء العقد

المرحلة الثالثة: الدروس المستفادة

١ المراجعة من قبل الجهاز الرقابي

١-١ مقدمة

إن عملية المراجعة من قبل الجهاز الرقابي لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص يعد من المكونات المهمة لعملية مراجعة المشروع وذلك لتدقيق سير العمل في تطبيق الإجراءات التصحيحية لثغرات مؤشرات الأداء الرئيسة ونتائج المراجعة الخاصة بالمشروع.

١-٢ أفضل الأساليب والإجراءات

سيقوم الجهاز الرقابي للمشروع بمراجعة نتائج مؤشرات الأداء الرئيسة ومخرجات المراجعة بالمشروع بصفة ربع سنوية بحيث يتم تدقيق جميع نتائج المراجعة التي يتم إجراؤها خلال الربع السابق.

يتم الترتيب لعقد اجتماع المراجعة لتحقيق ما يلي:

- مناقشة النتائج الرئيسة للمشاريع التي خضعت للمراجعة واتخاذ الإجراءات اللازمة تبعاً لذلك.
- المناقشة واتخاذ ما يلزم حيال النتائج التي فات أوان البت فيها ولم يتم اتخاذ ما يلزم بشأنها.
- تحليل فعالية وكفاءة عملية المراجعة والسعي لإدخال أي تحسينات.
- تحديد اتجاه الإجراءات التصحيحية المطلوب اتخاذها وذلك وفقاً للمعايير المتعارف عليها.
- معالجة أي مشاكل خارج نطاق المشروع ما قد يتطلب تدخل الجهاز الرقابي ويشمل ذلك على سبيل المثال تعديل السياسات.

ينبغي توثيق نتائج جميع اجتماعات المراجعة الإدارية وتوزيع مستنداتها على جميع مديري المشروع ورؤساء كمسؤولين عن تنفيذ أي تغييرات وموافاة الأطراف المعنية والجهات المختصة بالمعلومات اللازمة.

الباب العاشر: إكمال المشروع

المرحلة الأولى: مراجعة الجهاز الرقابي

المرحلة الثانية: إنهاء العقد

المرحلة الثالثة: الدروس المستفادة

٢ المرحلة الثانية: إنهاء العقد

١-٢ مقدمة

لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص فترات زمنية محددة للتشغيل. فور حلول موعد نهاية العقد يلزم أن تتكفل الجهة الحكومية المعنية بضمان استمرارية تقديم الخدمة للعامة.

٢-٢ أفضل الأساليب والإجراءات

مع اقتراب موعد نهاية عقد الشراكة مع الشريك الخاص يلزم أن تقوم الجهة الحكومية المختصة بتقييم مختلف الخيارات المتاحة أمامها فيما يتعلق باستمرارية خدمات التعاملات الإلكترونية الحكومية المقدمة بموجب مشروع الشراكة مع القطاع الخاص وقد يشتمل ذلك على ما يلي :

- تمديد عقد الشراكة مع نفس الشريك الخاص في حالة اقتناع الطرفين بجدوى الشراكة بينهما ومن ثم الاستمرار بموجب عقد شراكة جديد ويمثل ذلك خياراً جيداً.
- تولي وكالة القطاع العام مسؤولية تقديم الخدمة وهذا قد يترتب عليه قدر كبير من التخطيط والدراسة لمختلف الجوانب منذ البدايات الأولى للمشروع. وقد تحتاج الجهة الحكومية للتأكد من أنها تتمتع بالموارد اللازمة بما في ذلك الكوادر المؤهلة والمدربة لتولي مسؤولية العمليات التشغيلية من الشريك الخاص ؛ إذ يتعين أن يتم الانتقال بصورة سلسة وخالية من المشاكل وانقطاعات الخدمة. ويمكن أن يكون هذا الخيار معقداً بحيث يصعب المضي فيه قدماً ويتوقف ذلك على مدى جاهزية الجهة الحكومية المختصة والتي يتعين عليها النظر المتأن في جملة من العوامل المختلفة عند اتخاذ قرارهم بشأن هذا الخيار وفيما يلي بعض من تلك العوامل :

- توافر الكوادر المؤهلة ذات الدربة والدراية لإدارة عمليات تقديم الخدمة.
- قيود الميزانية والخبرات اللازمة لصيانة البنية التحتية.
- القدرة على تقديم الخدمة والأداء بذات المستوى أو بمستوى أفضل.

○ إطلاع أصحاب المصلحة لأن هذا الخيار من شأنه أن يؤثر عليهم أيضاً - في عملياتهم التشغيلية.

- ترسية عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص على شريك جديد خاص - ويقتضي هذا الخيار أيضاً - عملية تسليم واستلام لشريك خاص جديد آخر ما يثير ذات المخاطر والاعتبارات المتعلقة بإعادة مسؤولية تقديم الخدمة إلى الجهة الحكومية.

في حالة عدم استمرار الشريك الحالي الخاص في تقديم خدمات التعاملات الإلكترونية الحكومية فإن الهم الرئيس للوكالة الحكومية سيتمثل في ضمان الانتقال السلس الخالي من المشاكل لعملية تقديم الخدمة سواء كان ذلك للوكالة الحكومية نفسها أم لشريك جديد خاص.

أما المسائل الرئيسة التي يتعين التطرق إليها في هذه المرحلة ، فهي تشمل ما يلي:

- إن اتخاذ القرار بشأن الخيار الذي ينبغي تبنيه عند انتهاء عقد الشراكة الأصلي بين القطاعين العام والخاص لا يجمع تركه حتى نهاية العقد وإنما ينبغي دراسته بعناية أثناء مرحلة تصور المشروع الأولي للشراكة بين القطاعين العام والخاص لما هذا القرار من تأثير على التكاليف وعلى التخطيط للأنشطة. وباختصار ينبغي أن تكون الجهة الحكومية على علم وتدرك إلى أين هي متجهة قبل أن تبدأ في السير على طريق الشراكة مع القطاع الخاص.
- عند بدء العمل بموجب اتفاقية شراكة جديدة مع القطاع الخاص من المهم للوكالة الحكومية أن تستخلص العبر والدروس المستفادة من عقدها السابق كما ينبغي لها أن تدرك المشاكل التي حدثت وأن تتعامل معها قبل حدوثها في العقد الجديد. وتمثل الاعتبارات الرئيسة في الآتي: القيمة المالية والكيفية المثلى للوفاء بالاحتياجات وخدمة مصالح الجمهور. وينبغي للشروط والأحكام الواردة في أي عقد شراكة مع القطاع الخاص أن تؤيد هذه الأهداف.
- الموارد المطلوبة من قبل الجهة الحكومية في حالة اضطلاعها بتقديم خدمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وهذا قد يعني الجمع بين طلب بعض الموارد من الشريك من القطاع الخاص وتطوير موارد الجهة الحكومية بما في ذلك تقديم دورات تدريبية إضافية لمنسوبيها مع التجهيز والاستعداد لتولي مسؤولية الجانب التشغيلي في عملية تقديم الخدمة..

- ضوابط اتخاذ القرارات بشأن أفضل خيار للوفاء باحتياجات الجهة الحكومية من حيث القيمة المالية واحتياجات العملاء بحيث ينبغي وضع هذه الضوابط من قبل الجهة الحكومية في مرحلة مبكرة من المشروع بالتشاور مع الجهاز الرقابي لمشروع الشراكة بين القطاعين.
- أي تغييرات في تقديم الخدمة في حالة تولي الجهة الحكومية للمشروع أو ترسيته على شريك جديد خاص (عن طريق طرح مناقصة عامة جديدة) وهذا أمر بالغ الأهمية لأن الجهة الحكومية سيكون مطلوباً منها الاستمرار في تقديم الخدمة إلى العامة حسبما هو مأمول وبأقل قدر ممكن من التغييرات وبدون الانقطاع في الخدمة . وفي حالة تقديم الخدمة من قبل شريك جديد بأسلوب تشغيلي جديد سيكون مطلوباً من الجهة الحكومية فهم المتطلبات مبكراً وإدراك كيفية تأثير ذلك على العامة (المستفيدين من الخدمة) وأخذ ذلك في الحسبان عند اتخاذ قرارها بهذا الشأن.
- التشاور مع أصحاب المصلحة بشأن العمليات الانتقالية وهي بالغة الأهمية أثناء أي فترة انتقالية لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. ويجب أن يكون أصحاب المصلحة بمن فيهم العملاء أن يكونوا على فهم وإدراك بالتغييرات التي قد تطرأ على الخدمات أثناء تقديمها ولهذا السبب فإن التواصل السليم مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين يعد أمراً أساسياً ولازماً قبل حدوث أي تغييرات وقبل اتخاذ أي قرار حيال الخيارات المتاحة عقب انتهاء عقد الشراكة الأول.

الباب العاشر: إكمال المشروع

المرحلة الأولى: مراجعة الجهاز الرقابي

المرحلة الثانية: إنهاء العقد

المرحلة الثالثة: الدروس المستفادة

٣ المرحلة الثالثة: الدروس المستفادة

٣-١ مقدمة

إن تصميم عملية لجمع الدروس المستفادة ونشرها من شأنه مساعدة الجهات الحكومية ومديري مشاريع الشراكة مع الشريك الخاص على تحقيق مستوى أفضل في إدارة وتشغيل مشاريعهم فضلاً عن زيادة احتمالات نجاح تلك المشاريع.

٣-٢ أفضل الأساليب

يتولى الجهاز الرقابي في مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص مسؤولية استخلاص الدروس المستفادة من مشاريع الشراكة بين القطاعين على مستوى الجهات الحكومية المختلفة كما يضطلع بمسؤولية جمع تلك الدروس ونشرها بصفة دورية منتظمة.

ينبغي توثيق الدروس المستفادة وتضمينها في مستندات من قبل مديري مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص عند إكمال المشروع (الإقفال) وإرسالها إلى الجهاز الرقابي للمشروع إذ يقوم هذا الجهاز بتجميع الدروس وتحليلها لاستخلاص العبر الحقيقية منها لاستئناس بها من قبل جميع الجهات الحكومية.

وينبغي نشر جميع الدروس المستفادة من مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتوزيعها دورياً على جميع الجهات الحكومية والمشاريع الحالية القائمة في إطار الشراكة بين القطاعين.

للمزيد من المعلومات عن هذه المرحلة يرجى الرجوع إلى إدارة المعرفة على مستوى المشروع و إدارة المعرفة على المستوى الوطني في الباب الخاص بإدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.