



جامعة الأزهر  
كلية الشريعة والقانون  
بالقاهرة

# مجلة الشريعة والقانون

مجلة علمية نصف سنوية محكمة  
تعنى بالدراسات الشرعية والقانونية والقضائية

تصدرها  
كلية الشريعة والقانون بالقاهرة  
جامعة الأزهر

العدد الرابع والأربعون  
نوفمبر ٢٠٢٤م

توجه جميع المراسلات باسم الأستاذ الدكتور: رئيس تحرير مجلة الشريعة والقانون

جمهورية مصر العربية - كلية الشريعة والقانون - القاهرة - الدراسة - شارع جوهر القائد

ت: ٢٥١٠٧٦٨٧

فاكس: ٢٥١٠٧٧٣٨

<https://mawq.journals.ekb.eg/>



جميع الآراء الواردة في هذه المجلة تعبر عن وجهة نظر أصحابها،  
ولا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر المجلة وليست مسئولة عنها



رقم الإيداع

٢٠٢٤ / ١٨٠٥٣

الترقيم الدولي للطباعة

ISSN: 2812-4774

الترقيم الدولي الإلكتروني:

ISSN: 2812-5282

**وسائل تسوية منازعات عقود الشراكة**

**بين القطاعين العام والخاص**

**Dispute Settlement Methods for Public-Private  
Partnership Contracts**

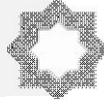
**إعداد**

**د. هيثم عبد العال عبد الجواد**

**دكتورة القانون العام، كلية الحقوق**

**جامعة بني سويف**





## وسائل تسوية منازعات عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص

هيثم عبد العال عبد الجواد

قسم القانون العام، كلية الحقوق، جامعة بني سويف، مصر.

البريد الإلكتروني: mohamedibrahim1988w@gmail.com

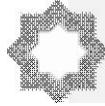
### ملخص البحث :

تواجه عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص بعض التحديات التي قد تحد أو تحول دون تحقق الغاية المنشودة منها، ونقصد بذلك ظهور منازعات نتيجة طول أمد المدة المحددة لتنفيذ هذه المشروعات، أو بسبب الاختلاف بشأن تفسير أو تطبيق بعض بنود العقد، وغير ذلك، مما قد يترتب عليه توقف هذه المشروعات، أو التأخر في تنفيذها لسنوات طويلة.

ولتفادي مثل هذه الصعوبات وتقليل التأثيرات السلبية للنزاع على سير العمل وتسريع وتيرة تنفيذ المشروعات، وضمان حقوق أطراف الشراكة، وتحقيق الاستدامة لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، فكان لا بد من اللجوء إلى الوسائل المناسبة لتسوية مثل هذه المنازعات، سواء باختيار الوسائل البديلة لحل المنازعات كالمفاوضات التي تجرى بين طرفي عقد الشراكة، بهدف التوصل إلى حل منهي للنزاع، أو باختيار وسيلة الوساطة أو التوفيق، أو باللجوء إلى الوسائل القضائية لحسم النزاع القائم بحكم منهي للخصومة.

وما من شك في أن اللجوء إلى أي وسيلة من الوسائل المشار إليها يراعى فيه الكثير من الاعتبارات مثل طبيعة النزاع وظروفه، وما تقتضيه مصلحة الأطراف من سرعة الفصل في النزاع، ونحو ذلك.

**الكلمات الافتتاحية:** الشراكة، المفاوضات، الوساطة، التوفيق، التحكيم.



## Dispute Settlement Methods for Public-Private Partnership Contracts

Haitham Abdulal Abdul Jawad

Department of Public Law, Faculty of Law, Beni Suef University,  
Egypt.

E-mail: mohamedibrahim1988w@gmail.com

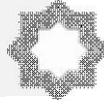
### **Abstract:**

The Public-Private Partnership Contracts encounter some challenges that limit or impede the realization of the desired objective thereof. We mean by this the emergence of disputes due to the length of the specified period for the implementation of such projects, or due to the disagreement regarding the interpretation or application of some of the contract terms, or other issues. This in turn results in the suspension of these projects, or the delay in their execution for long years.

In order to avoid such challenges and reduce the negative impact of disputes on work progress, accelerating projects execution pace, securing the rights of partnership parties, and ensuring the sustainability of the PPPs contracts, it was necessary to adopt the relevant methods to settle such disputes, whether by selecting the amicable means such as negotiations that occur between the PPPs contract parties with the aim of reaching a final settlement to the dispute, or by selecting mediation or reconciliation, or by resorting to the judicial means to settle the dispute through a final and binding judgment.

There is no doubt that adopting any of the aforementioned methods takes into account many considerations such as the nature of dispute and its circumstances, as well as what the interest of parties may dictate such as expediting the dispute settlement process, and so forth.

**Keywords:** Partnership, Negotiations, Mediation, Reconciliation, Arbitration.



## مقدمة:

أصبحت عقود المشاركة بين القطاعين العام والخاص (PPP) من بين أهم الآليات الرئيسية التي تعتمد عليها حكومات الدول في تنفيذ المشروعات الكبرى، وتقديم الخدمات العامة بطريقة فعالة ومستدامة. فمن خلال هذه العقود يتمكن القطاع العام من الاستفادة من الخبرات والموارد المالية والتقنية المتوفرة لدى القطاع الخاص، مما يعزز من الكفاءة الاقتصادية ويسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وإذا كانت عقود المشاركة بين القطاعين العام والخاص لها أهمية كبيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية، فهذه الأهمية لا يمكن أن تحجب حقيقة وواقعة قد يتعرض لها أي عقد مبرم بين طرفين أو أكثر، ألا وهي حدوث خلافات أو نزاعات بشأن تنفيذ هذا العقد. فهناك العديد من الأسباب التي يمكن أن تنسب إلى حدوث المنازعات في عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص.

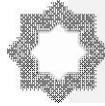
ومن بين هذه الأسباب، تغير السياسات الحكومية، فقد يحدث في بعض الأحيان تغيير في السياسات والآليات المعتمدة لتنفيذ مشاريع المشاركة بين هذين القطاعين، بسبب تغيير القوانين أو اللوائح أو لغير ذلك مما يتسبب في حدوث خلاف بين الطرفين. والأمر ذاته بالنسبة للحالات التي قد يحدث فيها تأخر في دفع المستحقات المالية من القطاع العام، أو بسبب تعطل تنفيذ المشاريع بسبب صعوبات وعقبات تعترض سبيل تنفيذ المشروع وغير ذلك.

وهذا يتطلب بلا شك ضرورة البحث عن الوسائل الملائمة لتسوية مثل هذه المنازعات، وستتطرق في هذه الدراسة الموجزة إلى الوسائل البديلة لحل المنازعات الخاصة بعقود المشاركة بين القطاعين العام والخاص، وستتطرق أيضاً إلى وسيلة التحكيم، وسيقتصر الحديث عليها دون التطرق إلى الوسائل القضائية الأخرى.

## مشكلات وتساؤلات البحث:

يثير موضوع هذا البحث بعض الإشكاليات والتساؤلات التي تتطلب إجابة عليها وأهمها ما يلي:

- ما الذي يدفع القطاع العام إلى إبرام عقود المشاركة مع القطاع الخاص، وما الأهداف التي يمكن أن تتحقق جراء إبرام تلك النوعية من العقود؟



- ما الوسائل التي يمكن أن يلجأ إليها أطراف عقود المشاركة بين القطاع العام والخاص لتسوية أي نزاع يظهر بينهم؟
- هل يفضل اللجوء إلى الوسائل البديلة لتسوية منازعات عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص، لأنها أكثر فاعلية وأسهل حسمًا للنزاع عن غيرها من الوسائل القضائية؟
- هل نجحت الوسائل البديلة في تسوية المنازعات الناشئة عن عقود المشاركة بين القطاع والخاص، وفي الحفاظ على حقوق ومصالح الطرفين على قدم المساواة، وأسهمت في دفع الطرفين قدمًا نحو تنفيذ المشروعات، أم أخفقت في ذلك؟

#### أهداف البحث:

يستهدف هذا البحث تناول الوسائل التي يمكن اللجوء إليها لتسوية المنازعات التي قد تقع أو تحدث بين القطاع العام والقطاع الخاص، بشأن عقود الشراكة المبرمة بينهما، والتي قد يتعذر تنفيذها - أو يتوقف تنفيذها - لأي سبب من الأسباب، مما يضطر الطرفين إلى البحث عن وسيلة ملائمة لتسوية النزاع القائم بما يضمن التقريب أو التوفيق بين مصالح الطرفين، إذا استعملت الوسائل البديلة لحل المنازعات، أو ينهي النزاع بحكم ملزم إذا لجأ الأطراف إلى الوسائل القضائية، حتى وإن ترتب على ذلك خروج أحد الأطراف منتصرًا وخروج الآخر خاسرًا.

#### منهج البحث:

اعتمدت في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ لوصف الظاهرة محل البحث وصفًا موضوعيًا، وجمع الحقائق والمعلومات، وتحديد أبعادها وخصائصها، ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها؛ من أجل الوصول إلى تعميمات مقبولة.

#### خطة البحث:

المقدمة.

المبحث الأول: مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص وأهدافها.

المطلب الأول: ماهية عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص.

المطلب الثاني: أهداف الشراكة بين القطاع العام والخاص.

المبحث الثاني: الوسائل البديلة لحل منازعات عقود الشراكة بين القطاعين

العام والخاص.



المطلب الأول: دور المفاوضات والوساطة في تسوية منازعات عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

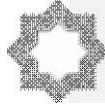
المطلب الثاني: دور التوفيق والخبرة الفنية في تسوية منازعات عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

المبحث الثالث: التحكيم في منازعات عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

المطلب الأول: مفهوم التحكيم وأنواعه.

المطلب الثاني: إحالة منازعات عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى التحكيم.

الخاتمة.



## المبحث الأول

### مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص وأهدافها

تعد مشروعات المرافق العامة الأداة الرئيسة التي تضمن وجود مجتمعات متحضرة، وكلما كانت هذه المشروعات ذات كفاءة عالية كلما زادت معها قدرة المجتمع على التقدم وتحقيق التنمية، ونظرًا لأهمية هذه المشروعات ودور الشراكة بين القطاع العام والخاص في تحقيق تلك الغاية، فسنطرق في هذا المبحث إلى بعض الجوانب القانونية الخاصة بالشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، وفقًا للتقسيم التالي:

**المطلب الأول: ماهية عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص.**

**المطلب الثاني: أهداف الشراكة بين القطاع العام والخاص.**

### المطلب الأول

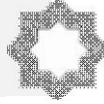
#### ماهية عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص

تعد عقود المشاركة بين القطاع العام والخاص من أحدث الطرق التي تلجأ إليها الإدارة من أجل إدارة المرافق العامة وتمويل وتجهيز وتقديم الخدمات العامة، إذ يؤدي هذا النوع من الشراكة إلى تكوين روابط طويلة الأجل بين جهة الإدارة وبين المتعاقدين معها من القطاع الخاص، بغرض إنشاء مرافق تتعلق بالبنية الأساسية بدءًا من الإنشاء ثم الاستغلال مرورًا بالصيانة وحتى نهاية فترة العقد<sup>(١)</sup>. وتعرف عقود المشاركة بين القطاعين العام والخاص بأنها: "عقد محدد المدة يعهد بموجبه شخص عام (الدولة والمؤسسات العمومية التابعة لها والمقاولات العمومية)، إلى شريك خاص (شخص اعتباري خاضع للقانون الخاص بما في ذلك الذي يمتلك شخصًا عامًا رأسماله كليًا أو جزئيًا)، مسؤولية القيام بمهمة شاملة، تتضمن التصميم والتمويل الكلي أو الجزئي والبناء وإعادة التأهيل، وصيانة واستغلال منشأة أو بنية تحتية أو معدات أو ممتلكات غير مادية، أو تقديم خدمات ضرورية لتوفير مرفق عمومي"<sup>(٢)</sup>.

(١) عبد الكريم الشاطر: التطورات القانونية والتشريعية لعقود الشراكة PPP، مركز

الدراسات العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، طبعة ٢٠١٩م، ص ١١.

(٢) علاء فالي: تفعيل عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص كألية لتحفيز الاستثمار، بحث منشور في مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، السنة (٨)، العدد (٩)، يناير ٢٠٢١م، ص



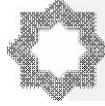
وعرفها المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum) بأنها: "اتفاق طوعي بين فاعلين متعددين ومتساويين من قطاعات مختلفة مسبقاً، يتفقان على العمل سوياً للوصول إلى هدف مشترك أو تحقيق حاجة محددة، تتضمن المشاركة في المخاطر والمسؤوليات والوسائل والكفاءات"<sup>(١)</sup>.

بعبارة أخرى، فإن شراكة القطاعين العام والخاص هي عبارة عن نموذج لتسليم مشاريع البنية التحتية ذات الأغراض العامة أو الخدمات ذات الصلة، لكي يتولى القطاع الخاص دمج كافة المكونات المسلمة التي تتضمن (على سبيل المثال أعمال التصميم والتشييد والتمويل والصيانة) تحت عقد التنفيذ، وجعل النصيب الأوفر من المخاطرة من نصيب الطرف الذي يكون في وضع أفضل يمكنه من الإدارة وتخفيف المخاطر.

وتتعدد أنواع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفقاً لعوامل عدة، منها اختلاف القطاعات المستهدفة من وراء تفعيل هذه الشراكة، ووفقاً للاعتبارات الاستثمارية والنظامية والقانونية المختلفة. فقد تتضمن مشاريع الشراكة بين القطاع العام والخاص التي يمكن تسليمها بقطاع البنية التحتية العام المشاريع ما يلي:

- الرعاية الصحية.
- النقل والسكك الحديدية.
- الطرق السريعة والكباري والطرق العادية.
- المطارات.
- الاتصالات.
- المياه والصرف الصحي.
- الكهرباء والطاقة.

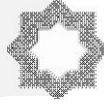
(1) World Economic Forum Financing For Development Initiative Building On The Monterrey Consensus: The Growing Role Of Public-Private Partnerships In Mobilizing Resources For Development, United Nations High-Level Plenary Meeting on Financing For Development, Geneva, September 2005, p 8.



- المحاكم والسجون.
  - الاسكان العام.
  - مرافق الترفيه (الاستادات وحمامات السباحة والمراكز الرياضية).
  - المرافق السياحية.
- وتعتبر طول مدة عقد الشراكة من أهم المميزات التي يتصف بها هذا العقد عن غيره من العقود الأخرى التي يمكن للدولة ومؤسساتها العامة إبرامها مع المستثمرين من القطاع الخاص، بحيث تراعى في تحديد هذه المدة قيمة المشروع الذي يتولى الشريك الخاص إنجازه، والتكاليف العامة والخاصة التي أنفقتها في سبيل ذلك، وكذلك هامش الربح المرتقب والمتوقع تحقيقه جراء هذه الشراكة<sup>(١)</sup>.

---

(١) علال فالي: مرجع سابق، ص ٤٨٧.



## المطلب الثاني

### أهداف الشراكة بين القطاع العام والخاص

إبرام عقود المشاركة بين القطاع العام والخاص (PPP) يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تخدم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعزز من كفاءة تنفيذ المشاريع الكبرى، ومن أبرز هذه الأهداف ما يلي:

#### أولاً: تحسين الكفاءة الاقتصادية:

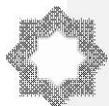
أدى ارتفاع تكلفة النشاط الاقتصادي إلى زيادة الضغط على ميزانية الدولة، مما أثر بالسلب على البرامج الاقتصادية والاجتماعية المستهدفة، وعلى كمية الخدمات المقدمة إلى المواطنين، بسبب العجز الاقتصادي وضعف ميزانية الدول<sup>(١)</sup>. لذلك اضطرت العديد من الدول أمام عجزها بجميع مكوناتها وأجهزتها ووسائلها وإمكانياتها المتنوعة والمتعددة عن توفير كافة الاحتياجات والخدمات العمومية، وعن تسيير وتدبير المرافق العمومية، وأمام الصعوبات التي تقابلها بسبب محدودية الموارد المتوفرة اضطرت إلى اللجوء إلى القطاع الخاص من أجل سد هذا العجز، وتغطية الخلل المسجل على مستوى العديد من الخدمات والحاجيات التي تظل من ضمن المسؤوليات التي تقع على كاهلها<sup>(٢)</sup>.

فمن طريق هذه الشراكة يتم تمكين القطاع الخاص من أداء دوره المهم في التنمية الاقتصادية والبناء والتعمير، والإسهام بفاعلية في الخروج من الأزمات وحالات الركود الاقتصادي التي تجتاح بعض الدول، من خلال دمج خبرات القطاع الخاص وكفاءته في إدارة المشاريع وتنفيذها، إذ إن هذا الدمج سيؤدي غالباً إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وسيساهم في الحد من التكاليف، وتقديم خدمات أفضل للشعوب.

ولما كان الهدف الرئيس من إقبال شركات القطاع الخاص على إبرام عقود الشراكة مع القطاع العام هو تحقيق هامش كبير من الأرباح، فلا ريب أن ذلك يتطلب من الحكومات القيام بدورها في رسم الآليات والاستراتيجيات، وسن

(١) شكري رجب العشماوي: الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مصر ضرورة اقتصادية، بحث منشور في مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، سنة ٢٠١١م، ص ٤٧٧.

(٢) علال فالي: مرجع سابق، ص ٤٨٧.



وتطوير الأنظمة واللوائح، التي تستهدف تمكين القطاع الخاص من أداء دوره في تحقيق التنمية الاقتصادية، حتى لا تكون هناك معوقات أو عراقيل قد تحول بينه وبين أداء مهمته، أو قد تكون هناك ثغرات يتم النفاذ منها إلى ممارسة الاحتكار وتحقيق أرباح طائلة على حساب المصلحة العامة للدولة، بحيث تراعى هاتين المسألتين سواء بسواء.

### ثانياً: تقاسم المخاطر:

تستهدف عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص تقاسم المخاطر<sup>(١)</sup>، بما يضمن أن يتولى كل طرف المخاطر التي يتفوق في إدارتها، مما يساعد في ضمان نجاح المشروع وتقليل التكاليف والآثار السلبية على جميع الأطراف المعنية<sup>(٢)</sup>. وهذا التوجه يعمل على تخفيف أو تقليل الأعباء من على كاهل الحكومة، ويحد من احتمالية تحملها تكاليف غير متوقعة عند فشل المشروع، وذلك على النقيض من الأوضاع التقليدية التي تتحمل في ضوءها حكومات الدول جميع أنواع المخاطر. إضافة إلى ضمان تشييد وتنفيذ المشروعات وتقديم الخدمات العامة بأفضل المعايير وعلى أوسع نطاق، من خلال استثمارات القطاع الخاص ودون المساس بميزانية الدولة، مما يعني تخفيف الأعباء من على عاتق الميزانية العامة وتحسين القدرة المالية والإدارية للقطاع العام.

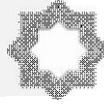
### ثالثاً: تسريع وتيرة تنفيذ المشاريع:

ويتحقق ذلك من خلال الاستفادة من رؤوس الأموال المتوفرة لدى القطاع الخاص وما يمتلكه من خبرات متراكمة ومعارف في إدارة المشروعات التي يعد عنصر الوقت حاسماً فيها، وتقليل المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ هذه المشروعات الحيوية، وبالتالي تحسين موقف الإدارة العامة<sup>(٣)</sup>.

(١) هشام مصطفى محمد: الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة، بحث منشور في مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا (جامعة الأزهر)، المجلد (٣١)، العدد (٤)، ديسمبر ٢٠١٦م، ص ١٧٠٧.

(٢) ينظر في ذلك عبد الكريم الشاطر: مرجع سابق، ص ٢٢٣ وما بعدها.

(٣) هشام مصطفى محمد: مرجع سابق، ص ١٧٠٨.



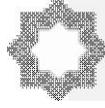
وهذا يعني أن إبرام عقود المشاركة بين القطاع العام والخاص يستهدف تمكين القطاع الخاص من استثمار رأس المال بسرعة أكبر مقارنة بالقطاع العام، مما يساعد على تنفيذ المشاريع بشكل أسرع وأفضل وبتكلفة أقل.

#### رابعاً: تحقيق أهداف التنمية المستدامة:

تؤدي عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص دوراً مهماً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ويظهر ذلك في أنها تساعد في إنشاء مشروعات البنية التحتية الحيوية، ونقل وتوطين التكنولوجيا والمعرفة الحديثة، ودعم مشاريع الطاقة المتجددة، وتساهم في خلق فرص عمل جديدة.

كما أنها تؤدي دوراً مهماً في جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية على حد سواء. كما أن توزيع وتقاسم المخاطر بين الطرفين، كما تقدم ذكره، يساعد بصورة كبيرة على جعل المشاريع أكثر استدامة من الناحية المالية على المدى الطويل، ويضمن استمرارية المشاريع وتحقيق الأهداف التنموية على المدى الطويل.

وكل ما تقدمت الإشارة إليه، وما لم يرد الإشارة إليه في هذا الخصوص، يعد من أهم الركائز الأساسية في تحقيق التنمية المستدامة.



## المبحث الثاني

### الوسائل البديلة لحل منازعات عقود الشراكة

#### بين القطاعين العام والخاص

يعد اللجوء إلى الوسائل البديلة لتسوية المنازعات الناشئة عن عقود المشاركة بين القطاع العام والخاص موضع ترحيب السواد الأعظم من رجالات الفقه القانوني، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن اللجوء إلى الوسائل القضائية لفض المنازعات قد لا يكون موضع ترحيب في حالات كثيرة بسبب ما تتصف به إجراءات التقاضي من بطء وتعقيد واستطالة أمد النزاع.

لذلك سنتطرق إلى بعض الوسائل البديلة التي يمكن أن تنجح في تسوية مثل هذه المنازعات، وفقاً للتقسيم التالي:

**المطلب الأول: دور المفاوضات والوساطة في تسوية منازعات عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص.**

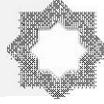
**المطلب الثاني: دور التوفيق والخبرة الفنية في تسوية منازعات عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص.**

#### المطلب الأول

### دور المفاوضات والوساطة في تسوية منازعات عقود

#### الشراكة بين القطاعين العام والخاص

في ظل تعقيد عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص وما يترتب عليها من نزاعات قد تعيق تنفيذ المشاريع، أصبحت الوسائل الودية لتسوية المنازعات ضرورة ملحة، تُعد المفاوضات والوساطة من أبرز الأدوات البديلة التي تتيح للأطراف تجاوز الخلافات بطريقة ودية وفعّالة، مما يعزز من استمرارية العلاقة التعاقدية ويقلل من التكلفة الزمنية والمالية للنزاع. يركز هذا المطلب على دراسة دور كل من المفاوضات والوساطة في تسوية منازعات هذه العقود، من خلال فرعين متتاليين:



## الفرع الأول

### دور المفاوضات في تسوية منازعات عقد الشراكة

تعد المفاوضات الوسيلة الأولى والأكثر شيوعاً لتسوية المنازعات، خاصة في عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)، لما تتسم به هذه العقود من طبيعة تعاونية وطول أمدتها وحساسيتها، وتهدف المفاوضات إلى التوصل إلى تسوية ودية تضمن استمرار العلاقة بين الأطراف مع تحقيق توازن بين مصالح القطاعين.

#### أولاً: مفهوم المفاوضات في إطار عقود الشراكة:

المفاوضات هي عملية تفاوضية مباشرة بين الطرفين المتعاقدين تهدف إلى تسوية النزاعات دون الحاجة إلى تدخل طرف ثالث.

عرف البعض المفاوضات بأنها: "عملية يتبادل فيها الأطراف المعنية بالمشكلة وجهات النظر رغبة في تسويتها قبل تفاقمها إلى نزاع قد يصعب حله"<sup>(١)</sup>. وعرفها البعض الآخر بأنها: "النشاط الذي يتضمن مشاركة طرفين أو أكثر (أفراد، جماعات، وفود) في إطار السعي لإيجاد حل مرضي غير عنيف لقضية تهم الطرفين، مع الأخذ بعين الاعتبار واقع كل منهما"<sup>(٢)</sup>.

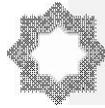
يتبين مما سبق أن المفاوضات تعني تبادل الحوار والآراء ووجهات النظر بين ممثلي أطراف النزاع، بغرض طرح كافة القضايا أو المسائل المتنازع عليها ومناقشتها، وبحث أسبابها وتداعياتها، بغرض التوصل إلى حل مقبول ومرضى لكل طرف يساعد على إنهاء النزاع، وإزالة كافة أسبابه وعوارضه، وتحقيق المصالح المشتركة<sup>(٣)</sup>.

وتتميز المفاوضات بأنها غير رسمية، ومرنة، وسريعة، ولها أهميتها في عقود PPP، من خلال الحفاظ على استمرارية العلاقة التعاقدية، تقليل التكاليف والوقت مقارنة باللجوء إلى القضاء، بناء الثقة وتعزيز التعاون بين القطاعين.

(١) حسن الهنداوي: مشروعات BOOT، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون سنة نشر، ص ٦٢٩.

(٢) محمد محمود مصطفى: علم التفاوض بين النظرية والتطبيق، دار البداية، الأردن، طبعة ٢٠١٧م، ص ١٣.

(٣) ابراهيم قادم: شروط وقيود عقود نقل التكنولوجيا، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢م، ص ٢٥١.



## ثانياً: مراحل المفاوضات في تسوية المنازعات:

مخطئ من يظن أن المفاوضات عملية سهلة يسيرة، بل هي في حقيقة الأمر عملية صعبة وقد تكون معقدة في بعض الأحيان، وتتطلب قدرًا كبيرًا من الذكاء والمعرفة والخبرات المتراكمة، والاستعدادات والإجراءات والتحضير لكل ما يتطلبه الغوص في التفاصيل ذات التأثير في عملية سير المفاوضات، للوصول بها إلى الغاية المنشودة من وجودها<sup>(١)</sup>.

وتكون اللحظة مواتية للتفاوض عندما يتصور كلا الطرفين أنهما قد يكونان في وضع أفضل إذا توصلا إلى اتفاق مقارنة بعدم توصلهما إلى هذا الاتفاق، إذ إن عدم الوصول إلى اتفاق - وهو ما يشار إليه فنيًا على أنه الوضع الذي يمس حقوق ومصالح أحد الأطراف - يعتبر نقطة مهمة يرجع إليها في التفكير حول المفاوضات، وهي مهمة في أساليب الإقناع عندما يحاول أحد أن يبيع شروطًا معينة في مفاوضة، وهي أيضًا مهمة بالنسبة للقرار الأول للدخول في المفاوضات<sup>(٢)</sup>.

ويمكن حصر مراحل المفاوضات في تسوية المنازعات في التالي:

١. التعرف على المشكلة: تبدأ المفاوضات بتحديد النزاع بدقة وفهم نقاط الخلاف بين الأطراف.

٢. تبادل المعلومات: يعرض كل طرف موقفه وأدلته لإيضاح رؤيته بشأن النزاع.

٣. اقتراح الحلول: يتم تبادل المقترحات حول كيفية تسوية النزاع بما يحقق المصالح المشتركة.

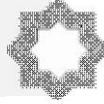
٤. التوصل إلى اتفاق: يتم صياغة الاتفاق النهائي بشكل مكتوب وتوقيعه من الأطراف.

ومن المهم أن تحاط المفاوضات ببعض العناصر التي تسهم في نجاحها وتحقيق الغاية المنشودة منها، أهمها مراعاة مصالح الطرفين وتوفير حسن النية والرغبة الجادة والصادقة لدى الطرفين المتنازعين في التوصل إلى حل معقول ومرضي ينهي النزاع القائم<sup>(٣)</sup>.

(١) منى رمضان محمد بطيخ: الإطار القانوني لشرعية عقد المشاركة والوسائل البديلة لتسوية منازعاته، دار النهضة العربية الطبعة الأولى، ٢٠١١م، ص ٢٦٣.

(٢) السيد أمين شلبي: في الدبلوماسية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الثانية، طبعة ١٩٩٧م، ص ٢٣٦.

(٣) أمل محمد حمزة: تسوية المنازعات الناشئة عن عقود الشراكة PPP دراسة تحليلية مقارنة، المجلة القانونية، مجلة متخصصة في الدراسات والبحوث القانونية، جامعة القاهرة، المجلد ٩، العدد ١، ٢٠٢١م، ص ٤٨٠٦.



وعلى أية حال، فإذا بدأت المفاوضات فإنها تسير بشكل طبيعي وتستمر إلى أن تصل إلى نقطة نهايتها، بحيث يظل الطرفان يعقدان جولات تفاوضية بصورة متواصلة، يتفقان ويناقشان في كل جولة بعض المسائل، ويرحل البعض الآخر إلى جولات لاحقة، وهكذا حتى نهاية المفاوضات<sup>(١)</sup>.

أما بالنسبة لانتهاج المفاوضات، فهناك عدة طرق لانتهاجها، فقد تنتهي بتحقيق الغاية التي نشأت من أجلها، عند توصل أطراف النزاع إلى اتفاق معين ينهي النزاع القائم، مما يعني نجاح المفاوضات بين الطرفين. فإن كان ذلك فيلزم تحرير ما تم الاتفاق عليه في وثيقة أو مستند مكتوب يحدد الحقوق والالتزامات المتبادلة وما تم التوصل إليه، على أن يوقع عليه كل طرف.

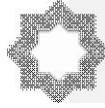
وقد تنتهي المفاوضات أيضاً إذا تعذر على الجانبين التوصل إلى تفاهم أو اتفاق بشأن المسائل التي من أجلها بدأ التفاوض. وقد يكون انتهاء التفاوض بهذه الكيفية مدعاة إما لاتفاق الطرفين على إرجاء التفاوض لأجل معلوم أو غير معلوم، وإما لارتضاءهما اللجوء إلى وسيلة أخرى لتسوية الخلافات القائمة. وقد تنتهي المفاوضات أيضاً إذا قرر أحد الأطراف أو كلاهما الانسحاب منها، بسبب قناعته بعدم جدوى الاستمرار فيها<sup>(٢)</sup>.

### ثالثاً: الطبيعة القانونية للمفاوضات ومدى إلزاميتها:

نتائج المفاوضات لا تحمل صفة الإلزام إلا إذا تم توثيقها في اتفاق مكتوب وموقع من الأطراف، ويمكن تضمين بنود الاتفاق في العقد الأساسي أو في ملحق جديد.

(1) James W. Neuliep, Intercultural Communication: A Contextual Approach (California, United States, SAGE Publications, 2012, p 366 et s. George E. Irani and Nathan C. Funk: Rituals of Reconciliation: Arab- Islamic Perspectives. published in the Journal of Arab Studies Quarterly. Vol (20) No (4) 1998), p 71.

(2) بوناح عبد النور: التفاوض على عقود التجارة الدولية-مبدأ حرية التفاوض وحسن النية، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد ٧، العدد ٢، ٢٠٢٢م، ص ١٨٠-٢١٢. بن أحمد صليحة: آثار المسؤولية المدنية الناشئة عن إخلال المتفاوض بالتزامه بالتفاوض بحسن نية، دفاتر السياسة والقانون، العدد العاشر ٢٠١٤، ص ١١٧.



ومصدر الإلزام فيها هو إرادة الأطراف التي تُوثق في الاتفاق الناتج عن المفاوضات، أو مصدرها العقد في الحالات التي ينص العقد الأساس على إلزامية اللجوء إلى المفاوضات بوصفها مرحلة أولى لحل النزاع. وتختلف الأطر القانونية للمفاوضات حسب النظام القانوني المعمول به في الدولة، حيث قد تعتبر بعض التشريعات اتفاق المفاوضات ملزماً إذا تمت المصادقة عليه قضائياً أو إدارياً.

### رابعاً: مزايا وعيوب المفاوضات في عقود الشراكة:

#### ١. المزايا:

إن أهم ما يميز هذه الوسيلة من وسائل فض المنازعات أن تبادل الاقتراحات أو البدائل أو المناقشة يتم وجهاً لوجه في الغالب، كالإيجاب أو القبول، وتقديم الاقتراحات أو الطلبات والرد عليها بالاقتراحات أو بالطلبات المضادة. وفيها يتم بحث الأمور بطريقة أكثر عمقاً، ويتخللها عادة مناورات وحيل وتكتيكات واستراتيجيات وبدائل تطرح على طاولة المفاوضات إلى أن تنتهي المفاوضات، إما بحل مقبول أو بفشل واضح بين هذا وذاك (أي النجاح الجزئي مع ترك بعض المسائل معلقة أو مؤجلة)<sup>(١)</sup>.

وهي تعد من أفضل الوسائل، لأن تسوية الخلافات في الغالب يكون بطريقة أسرع وأقل تكلفة مقارنة بوسائل التسوية القضائية الأخرى، كما أن النتيجة التي يتوصل إليها الطرفان تكون مرضية، لأنها تراعي مصالحهما على قدم المساواة، مما يؤدي إلى زيادة الثقة بين القطاعين العام والخاص<sup>(٢)</sup>.

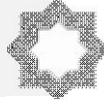
ويمكن كذلك عن طريق المفاوضات التوصل إلى اتفاق ينتج عنه وضع الآليات اللازمة لإدارة المخاطر التي ربما قد تواجه المشروع فيما بعد، مثل المخاطر المالية أو القانونية<sup>(٣)</sup>.

ويمكن حصر هذه المميزات في السرعة والمرونة، وتقليل التكاليف مقارنة بالتحكيم أو القضاء، وتعزيز العلاقة بين الأطراف بما يخدم استمرار العقد.

(١) أحمد أبو الوفا: المفاوضات الدولية، دراسة لجوانبها القانونية في القانون الدولي والشريعة الإسلامية، دار النهضة العربية، القاهرة، طبعة ١٤٣٥هـ/٢٠١٤م، ص ٧٩.

(٢) حمدي محمود بارود: الطبيعة القانونية للمسئولية في حالة العدول عن مفاوضات العقد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٠، العدد ٢، ٢٠١٢م، ص ٥٥٢.

(3) Bergère, F. et autres, le guiete opérationnel des PPP. Le Moniteur Edition, 2010, p.139.



## ٢. العيوب:

من العيوب الظاهرة للمفاوضات في عقود الشراكة هو عدم وجود ضمان لتنفيذ النتائج إذا لم تُوثق رسمياً، إضافة إلى إمكانية استغلال أحد الأطراف للمفاوضات لتأخير الحلول.

**خامساً: إمكانية اللجوء إلى السلطة العامة في حال الإخلال بنتائج المفاوضات:** في حالات الإخلال بنتائج المفاوضات، كعدم التزام أحد الأطراف بتنفيذ الاتفاق الناتج عن المفاوضات، أو في حالة وجود غموض في بنود الاتفاق يجعل تنفيذه محل نزاع جديد.

إذا تم توثيق نتائج المفاوضات كعقد، يمكن للمتضرر اللجوء إلى القضاء لإجبار الطرف الآخر على التنفيذ، وقد تتدخل الجهات الإدارية المشرفة على عقد الشراكة لحل النزاع إذا كان العقد ينص على ذلك.

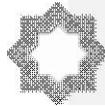
ولقد ورد النص على ضرورة اللجوء إلى المفاوضات في بعض العقود التي أبرمتها جهة الإدارة، ومن ذلك على سبيل المثال: عقد التزام إنشاء وتشغيل وإعادة مطار العلمين في مصر، حيث تضمن هذا العقد في المادة الثانية عشرة منه - تحت عنوان تسوية المنازعات - النص على أنه إذا نشأ أي خلاف بين الطرفين حول تطبيق أو تفسير أحكام هذا العقد؛ وجب عليهما أولاً محاولة فضه عن طريق التفاوض بينهما، فإذا لم يصل إلى تسوية للخلاف عن طريق التفاوض تكون محكمة القضاء الإداري بمجلس الدولة هي المختصة بحسم هذا الخلاف<sup>(١)</sup>.

ولقد جرت العادة أن تبدأ المفاوضات وفي ذهن كل طرف أن يحصل على أقصى ما يمكن الحصول عليه بطريقة يقبلها الطرف الآخر، وعلى الرغم من إدراك هذه الحقيقة، وهي أن كل طرف يحاول الحصول على أكبر قدر ممكن من المزايا على حساب الآخرين، إلا أن كل طرف يشعر بأن هناك مصلحة يريد الحصول عليها من خلال الوصول إلى أي شكل من أشكال الاتفاق مع خصمه<sup>(٢)</sup>.

ولقد نجحت المفاوضات في تسوية بعض المنازعات الناشئة عن عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ومن ذلك ما يلي:

(١) يعرب محمد الشرع: تفويض المرافق العامة وأبرز تطبيقاته، عقود البناء والتشغيل والتحويل، عقود البوت، دراسة مقارنة، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، طبعة ٢٠١٧م، ص ٤٥٣.

(٢) بلال عبدالمطلب بدوي: حسن النية في مرحلة المفاوضات قبل التعاقدية، رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس، ٢٠٠١م، ص ٦٤.



مشروع تحلية المياه في مصر، حيث سبق أن وقعت الحكومة المصرية عقد مشاركة مع بعض الشركات الخاصة لتنفيذ مشروع تحلية مياه البحر، لكن لم يمض من الوقت سوى النزر اليسير إلا ووقعت خلافات بين الطرفين، ترجع في الأساس إلى زيادة تكاليف الطاقة المستخدمة في عملية التحلية بسبب ارتفاع أسعار الوقود<sup>(١)</sup>.

ومن أجل تسوية وحسم هذا الخلاف تم اللجوء إلى المفاوضات من قبل الطرفين، وناقش الطرفان المسائل المتنازع عليها من كافة أبعادها وجوانبها، وتوصلا في نهاية المطاف إلى اتفاق أسهم في الخروج من مشكلة كيفية التعامل مع الزيادة في تكاليف الطاقة، حيث اتفق الطرفان على تقسيم زيادة التكلفة بينهما منصفة، واتفقا أيضاً على تعديل بعض بنود العقد بطريقة تضمن استدامة المشروع دون إثقال كاهل أحد الأطراف بأعباء مالية كبيرة لا قبل له بها، ووضع بند يتضمن ضرورة مراجعة الأسعار بصفة دورية<sup>(٢)</sup>.

وبهذا تكون المفاوضات قد نجحت في تسوية هذا الخلاف، وأسهمت بشكل مباشر في استمرار تنفيذ المشروع، وحالت دون عدم تنفيذه أو التأخر في تنفيذه. والأمر نفسه بالنسبة للخلاف الذي وقع بخصوص مشروع مترو دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة، فبعد أن أبرمت حكومة دبي ممثلة في هيئة الطرق والمواصلات عقد مشاركة مع بعض شركات القطاع الخاص، حصلت بعض المشكلات مع الشركات الخاصة المنفذة، بسبب تأخير في الجدول الزمني وتغيير في التكاليف الإضافية على إثر حدوث تغييرات في التصميم والتقنيات المستخدمة، فاتفق الطرفان على تسوية النزاع عن طريق المفاوضات، وبالفعل أجريت المفاوضات بينهما وتناولا فيها مسألة إعادة تقييم التكاليف والجدول الزمني، ونجحا في النهاية في التوصل إلى حل مرضٍ ومقبول لدى الطرفين، وبناءً عليه قاما بتعديل بعض بنود العقد لتوزيع المخاطر بشكل أفضل، وتم تعديل الجدول الزمني لإنهاء المشروع<sup>(٣)</sup>.

(١) موقع اليوم السابع، الأحد، ١٩ نوفمبر ٢٠٢٣ ٠٩:٠٠ م.

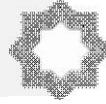
<https://www.youm7.com/6381045>

(٢) موقع اليوم السابع، الثلاثاء ٢٧/٨/٢٠٢٤.

<http://www.youm7.com/6687295>

(٣) موقع الجزيرة، ١٧/١٠/٢٠١٠ م.

<https://aja.me/zf7fwu> .



ختاماً: تلعب المفاوضات دوراً حيوياً في تسوية منازعات عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث تعكس رغبة الأطراف في الحفاظ على العلاقة التعاقدية وتقليل النزاعات، ومع ذلك، فإن نجاح المفاوضات يعتمد على جدية الأطراف ومدى التزامهم بتنفيذ الاتفاقيات المترتبة عليها، ومن الضروري أن يكون هناك إطار قانوني واضح يدعم نتائج المفاوضات لضمان تنفيذها بشكل فعال.

## الفرع الثاني

### دور الوساطة في تسوية منازعات عقد الشراكة

تعد الوساطة إحدى الوسائل البديلة لحل المنازعات (ADR) التي تلعب دوراً مهماً في عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP). تتميز الوساطة بطابعها غير الرسمي واعتمادها على تدخل طرف ثالث محايد (الوسيط) لتسهيل الوصول إلى تسوية ودية للنزاع، بما يضمن استمرار العلاقة التعاقدية وتحقيق المصالح المشتركة.

#### أولاً: مفهوم الوساطة في إطار عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

الوساطة هي عملية يشارك فيها طرف ثالث محايد يتولى مساعدة الأطراف المتنازعة على التوصل إلى حل ودي للنزاع.

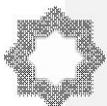
تعرف الوساطة بأنها: "آلية لحل المنازعات القانونية ودياً بين فريقين أو أكثر بمعاونة شخص ثالث محايد يلعب دور الوسيط، بتوجيه المفاوضات وصقلها والمساعدة في إعطاء الحلول وتفريغها في عقود"<sup>(١)</sup>.

كما تعرف كذلك بأنها: "عملية يساعد فيها شخص محايد ومستقل (يسمى الوسيط) أطراف النزاع في القيام ببعض أو كل من: تحديد المسائل محل النزاع، استكشاف وخلق الخيارات، التواصل فيما بينهم، التوصل إلى اتفاق رضائي بشأن تسوية النزاع أو جزء منه، وذلك دون أن يكون له سلطة الفصل في النزاع"<sup>(٢)</sup>.

انظر أيضاً اعلان فيصل الحلو: المناعات غير القابلة للتحكيم في عقود البترول، رسالة لنيل شهادة الماجستير البحثي في قانون الأعمال، الجامعة اللبنانية كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية، ٢٠٢٣م، ص ١٨.

(١) محمد صالح الجبر: إبرام عقود الشراكة P.P.P في إطار قانون المناقصات والمزايدات بدولة الكويت، رسالة دكتوراة مقدمة إلى كلية الحقوق، جامعة عين شمس، سنة ٢٠١٨م، ص ٢٤٦.

(٢) إيمان منصور، شريف عيد: الوساطة وفن التفاوض، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، طبعة ٢٠١٧م، ص ٣٩.



يتبين مما سبق أن الوساطة تعد شكل من أشكال إدارة النزاع يسهلها طرف ثالث ليس له علاقة بالنزاع القائم. وبما أن الوساطة عملية تطوعية فلا يمكن أن تجرى إلا بموافقة طرفي النزاع، فلهما الحق في قبول الوساطة أو رفضها، استناداً إلى مبدأ الاختيار الحر لوسائل تسوية المنازعات الدولية. وبمقتضى- هذا المبدأ يكون لأطراف أي نزاع مطلق الحرية في اختيار وسيلة حله وتسويته، وبالتالي يمكن أن يختارا الوساطة، أو أي وسيلة أخرى.

### ثانياً: دور الوسيط وخصائص الوساطة:

يقوم الوسيط على تسهيل الحوار بين الأطراف، وتوضيح النقاط القانونية أو الفنية العالقة، وتقديم اقتراحات للحل دون فرضها.

ويجب أن تتوفر لدى الوسيط مجموعة من الشروط أهمها ما يلي<sup>(١)</sup>:

- أن يتصف بالحياد والنزاهة وعدم التحيز لطرف على حساب الطرف الآخر.
- أن يكون موضوعياً وأن يبتعد عن فرض آرائه على بعض الأطراف أو علي كليهما معاً.
- أن يكون الوسيط محل ثقة الطرفين ويحظى بقبولهما واحترامهما.
- من الأفضل أن يكون الوسيط معروفاً لدى الطرفين<sup>(٢)</sup>.

### خصائص الوساطة<sup>(٣)</sup>:

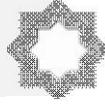
تتميز الوساطة بمعدة خصائص تميزها عن غيرها، منها أنها:

١. طوعية: تبدأ الوساطة بناءً على اتفاق الأطراف.
٢. حيادية: الوسيط لا ينحاز لأي طرف.
٣. سرية: تضمن الحفاظ على سرية المعلومات المتبادلة أثناء العملية.

(١) يوسف ناصر الظفيري: تسوية المنازعات الناشئة عن عقود البوت، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، سنة ٢٠١١م، ص ٩١.

(2) Kydd Andrew: Which side are you on? Bais, credibility and mediation, American journal of political science. Vol (47), No (4), 2003. p 598.

(٣) ماهر السعيد محمد جبر: الوساطة كوسيلة لفض المنازعات التجارية دراسة مقارنة، مجلة البحوث الفقهية والقانونية، العدد ٣٩، ١٤٤٤هـ/ ٢٠٢٢م، ص ٤٦٢.



وتختلف الوساطة عن المفاوضات في أن الأخيرة تتم مباشرة بين طرفين متنازعين أو أكثر دون تدخل أي طرف خارجي في المفاوضات، أما الوساطة فبمقتضاها يتدخل الوسيط ويعرض وساطته بغرض إقناع الطرفين المتنازعين بالجلوس معاً لبدء المفاوضات ويشارك معها في المفاوضات. وهذا يعني أن الوساطة تتكون من ثلاثة أطراف، طرفين متنازعين ووسيط (طرف خارجي)، أو أكثر من وسيط<sup>(١)</sup>.

وتتشابه الوساطة مع المفاوضات في بعض الصفات والخصال إذا تمت الاستعانة بهذه الوسيلة لتسوية المنازعات الناتجة عن عقود المشاركة بين القطاعين العام والخاص، فهي تتصف بأنها تسهم في تسوية المنازعات بسرعة مقارنة بالوسائل الأخرى مثل التقاضي في المحاكم أو التحكيم.

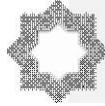
كما أنها أقل الوسائل تكلفة مقارنة بالإجراءات القانونية أو التحكيمية، وفي الوقت نفسه تعطي طرفي النزاع العديد من الخيارات بسبب مرونتها، مما قد يساعد في تعديل بنود العقد أو تغيير الشروط، ونحو ذلك بما يحقق التسوية المنشودة بطريقة مرضية<sup>(٢)</sup>.

### ثالثاً: مراحل الوساطة في تسوية المنازعات عقود الشراكة:

- تعد الوساطة من الوسائل البديلة الفعالة لتسوية المنازعات، خاصة في سياق عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث تتميز بالمرونة وسرعة الوصول إلى حلول مرضية للطرفين، يمكن تقسيم مراحل الوساطة إلى أربع خطوات رئيسية:
١. الاتفاق على الوساطة: تبدأ عملية الوساطة باتفاق الطرفين على اللجوء إلى الوساطة كوسيلة لحل النزاع، ويتمثل هذا الاتفاق عادة في تضمين بند الوساطة في العقد الأصل، أو في التوصل إلى اتفاق منفصل بعد نشوء النزاع.
  ٢. اختيار الوسيط: بعد الاتفاق على الوساطة، يختار الطرفان وسيطاً محايداً يتمتع بالخبرة والمهارات اللازمة لفهم طبيعة النزاع وأبعاده القانونية والفنية، ويجب أن يكون الوسيط مقبولاً من الطرفين لضمان الحياد والثقة في العملية.

(١) عبید شحادة عبید: تسوية المنازعات في عقود البنية الأساسية التي يمولها القطاع الخاص، دار النهضة العربية، ٢٠١٧م، ص ٦٢.

(٢) هاني عرفات صبحي حمدان: النظام القانوني لعقود الشراكة بين القطاع الحكومي والخاص، PPP، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، ٢٠١٦م، ص ٣٠٨.



٣. إجراء الوساطة: في هذه المرحلة، يعقد الوسيط جلسات مع الطرفين، إما بشكل منفصل أو مشترك، لفهم موقف كل طرف ومحاولة تقريب وجهات النظر، ويتضمن ذلك تحليل المشكلات المطروحة، اقتراح الحلول، وتسهيل التفاوض بين الطرفين.

٤. التوصل إلى تسوية: إذا نجحت الوساطة، يتم التوصل إلى اتفاق تسوية نهائي يرضي الطرفين، ويتم توثيق هذا الاتفاق بصورة رسمية ليكون ملزماً قانونياً، مما يساعد على إنهاء النزاع واستمرار العلاقة التعاقدية<sup>(١)</sup>. تعد هذه المراحل إطاراً مرناً يمكن تكيفه بحسب طبيعة النزاع والاحتياجات المحددة للأطراف، مما يجعل الوساطة وسيلة عملية ومجدية لتسوية المنازعات في هذا المجال.

#### رابعاً: الطبيعة القانونية للوساطة ومدى إلزامية نتائجها:

نتائج الوساطة ليست ملزمة قانونياً إلا إذا وقع الأطراف على اتفاق مكتوب يتضمن الحلول المقترحة، وفي بعض الدول، يمكن تحويل اتفاق الوساطة إلى حكم قضائي قابل للتنفيذ إذا صدقت عليه المحكمة المختصة<sup>(٢)</sup>. وعلى ذلك ينشأ الإلزام من توقيع الأطراف على الاتفاق الناتج عن الوساطة، وقد يتضمن العقد الأساسي بنداً يُلزم الأطراف بالوساطة قبل اللجوء إلى التحكيم أو القضاء.

وفي حال لم يتم التوصل إلى اتفاق، تظل الوساطة إجراءً غير ملزم، ما لم يوجد نص قانوني ينص على غير ذلك.

#### خامساً: مزايا وعيوب الوساطة في تسوية منازعات الشراكة:

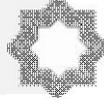
تتمثل مزايا الوساطة في تسوية منازعات الشراكة في<sup>(٣)</sup>:

١. خفض التكلفة: تعد الوساطة أقل تكلفة من التحكيم أو القضاء.

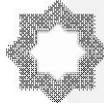
(١) ماهر السعيد محمد جبر: الوساطة كوسيلة لفض المنازعات التجارية دراسة مقارنة، مرجع سابق، ص ٤٧٩، ٤٨٨.

(٢) ماهر السعيد محمد جبر: المرجع السابق، ص ٤٨١. إيمان منصور، شريف عيد: الوساطة وقت التفاوض، دار النهضة، القاهرة، ط ١/٢٠١٧م، ص ٥٠.

(٣) أمل محمد حمزة: تسوية المنازعات الناشئة عن عقود الشراكة PPP دراسة تحليلية مقارنة، مرجع سابق، ص ٤٨٠٢.



٢. السرعة: توفر حلاً سريعاً مقارنة بالإجراءات القانونية التقليدية.
٣. الحفاظ على العلاقة التعاقدية: تشجع الحلول التوافقية التي تدعم استمرار التعاون بين الأطراف.
٤. السرية: تحفظ أسرار الأطراف ولا تُعرضها للنشر كما في المحاكم. وتتمثل عيوب الوساطة في تسوية منازعات الشراكة في
  ١. عدم الإلزامية: إذا لم يتم توثيق الاتفاق، قد لا يكون له أثر قانوني.
  ٢. إمكانية استغلال الوساطة: قد يلجأ أحد الأطراف للوساطة لكسب الوقت دون نية لحل النزاع.
  ٣. التأثير الشخصي للوسيط: قد تؤثر خبرة الوسيط وحياده على نجاح العملية.
- سادساً: إمكانية اللجوء إلى السلطة العامة في حال الإخلال بنتائج الوساطة: وكما أشرنا عندما تحدثنا عن المفاوضات أنها تنتهي لأسباب عدة، فالأمر نفسه بالنسبة للوساطة، فهي تنتهي بنجاح الوسيط في وساطته وتوصل الطرفين إلى حل وتسوية للخلافات القائمة بينهما، كما تنتهي بإخفاق الوساطة وفشلها في التوصل إلى حل يرضيه الطرفان.
- إذا وقع الأطراف على اتفاق الوساطة وأخل أحدهم بتنفيذه، يمكن للطرف الآخر اللجوء إلى القضاء لطلب التنفيذ، وفي حال رفض أحد الأطراف تنفيذ الاتفاق، يمكن اعتباره عقداً ملزماً إذا كان مكتوباً ومُصدّقاً قانونياً.
- تقتصر السلطة العامة على التصديق على اتفاق الوساطة إذا تطلب الأمر ذلك، ويمكن للسلطة القضائية التدخل لتأكيد تنفيذ الاتفاق أو البت في النزاع إذا فشلت الوساطة.
- ولقد حققت هذه الوسيلة نجاحاً مهماً في بعض المنازعات الناشئة عن عقود المشاركة بين القطاع العام والخاص، ونذكر من ذلك ما يلي:
- سبق أن أبرم عقد شراكة بين القطاعين العام والخاص في جنوب إفريقيا لإدارة النفايات في مدينة كيب تاون، ولكن حدث نزاع بين البلدية وبين الشركة المنفذة لهذا المشروع حول شروط العقد المتعلقة بتقديم الخدمات البيئية، وعلى وجه



الخصوص تركز الخلاف على معايير الجودة وبعض الآليات الخاصة بالتنفيذ، حيث رأت البلدية أن الشركة المنفذة لم تنفذ بعض مراحل المشروع بالكيفية المطلوبة<sup>(١)</sup>. ونتيجة لهذا الخلاف اتفق الطرفان على اختيار وسيط من أجل حسم هذه الخلافات، وبالفعل فلقد تم اختيار وسطاء من خبراء في المجال البيئي والقانوني، وقاموا بوضع أطر جديدة للتقييم والأداء بالتوافق مع الأطراف، وتم وضع بنود واضحة تتعلق بالجودة والأداء مع فترات مراجعة دورية، وقد وافق الطرفان على ذلك الحل وتمت مواصلة المشروع<sup>(٢)</sup>.

وهناك أيضاً نموذج آخر على نجاح الوساطة في تسوية بعض منازعات الشراكة بين القطاع العام والخاص وهو مشروع النقل العام في أمريكا اللاتينية، فلقد أبرمت الحكومة عقداً مع مجموعة من الشركات الخاصة يتعلق بأحد مشاريع النقل العام، وقد وقع خلاف وشقاق بين الطرفين بسبب الموارد المالية في مرحلة تنفيذ المشروع، لأن الحكومة كانت تخشى ارتفاع التكاليف وشركات القطاع الخاص كانت تطالب بالدعم المالي المستمر.

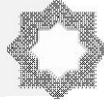
فلجأ الطرفان إلى الوساطة لتسوية هذا الخلاف، فعرض النزاع على وسطاء قانونيين ووسطاء في مجال البنية التحتية والنقل، قاموا ببحث التكاليف الفعلية والفروق بين التوقعات والأداء الفعلي، وفي النهاية توصلت الوساطة إلى اتفاق يقضي بإعادة هيكلة التمويل بحيث تتحمل الحكومة جزءاً من التكاليف الإضافية بشرط أن تقوم الشركات المنفذة للمشروع بتقديم ضمانات لأداء المشروع بالجودة وفي الوقت الزمني المحدد. فوافق الطرفان على ذلك وتم استئناف المشروع والانتهاء منه في الوقت المحدد<sup>(٣)</sup>.

(١) الطاقة - أول منصة عربية متخصصة في أخبار الطاقة، منشور بتاريخ ٣-٧-٢٠٢٢.

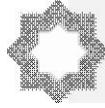
<https://attaqa.net/>

(٢) ماهر السعيد محمد جبر: الوساطة كوسيلة لفض المنازعات التجارية دراسة مقارنة، مرجع سابق، ص ٤٧٢. خيرت عبد الفتاح السيد البتانوني: الوساطة كوسيلة بديلة لفض المنازعات المدنية والتجارية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط٢ / ٢٠٢١، ص ٩٩.

(٣) جمال عمران المبروك: الوسائل الودية لتسوية منازعات الاستثمار الأجنبي "دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الشرعية والقانونية، كلية القانون بالخمسة، جامعة المرقب، العدد ٢٠١٨م، ص ٢٥٩. وليد عزت الجلال، خالد عبد الله جمعة السليطي: الوساطة في تسوية المنازعات والدعاوى



خلاصة القول: تمثل الوساطة وسيلة فعالة لتسوية منازعات عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص بفضل طابعها التوافقي والمرونة التي توفرها للأطراف، ورغم ذلك، تعتمد فعالية الوساطة على مدى التزام الأطراف وجدية الوسيط في تسهيل الحوار، ومن الضروري تعزيز الإطار القانوني للوساطة لضمان تنفيذ نتائجها بما يخدم المصالح المشتركة.



## المطلب الثاني

### دور التوفيق والخبرة الفنية في تسوية منازعات عقود الشراكة

يعد التوفيق والخبرة الفنية من الوسائل الفعّالة لتسوية المنازعات التي تنشأ في عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث يوفر كل منهما حلولاً تقنية وعملية تسهم في تجاوز الخلافات بشكل ودي ودقيق، ويعتمد التوفيق على تدخل طرف ثالث محايد لتقديم مقترحات تسوية، بينما تُركز الخبرة الفنية على تحليل المسائل التقنية المعقدة التي قد تكون سبب النزاع، ويهدف هذا المطلب إلى استعراض دور هاتين الوسيلتين في تعزيز استقرار العقود وتحقيق مصالح الأطراف، من خلال فرعين متتاليين:

### الفرع الأول

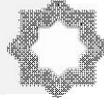
#### دور التوفيق في تسوية منازعات عقد الشراكة

التوفيق هو أحد الوسائل البديلة لحل المنازعات (ADR) التي تُستخدم لتسوية النزاعات بطريقة ودية، حيث يعتمد على تدخل طرف ثالث محايد (الموفق) يقوم بتقديم اقتراحات لتسوية النزاع بعد دراسة موقف الأطراف. في إطار عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP)، يُعد التوفيق وسيلة مرنة ومفيدة لضمان استمرار العلاقة التعاقدية دون تعريضها للتعقيدات القضائية أو التحكيمية. أولاً: مفهوم التوفيق في إطار عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص: تعرف وسيلة التوفيق بأنها: "اتفاق بين طرفين أو أكثر على تفويض شخص واحد أو أكثر لحسم النزاع بينهم بطريقة ودية"<sup>(١)</sup>. ويعرفها البعض الآخر بأنها: "عملية تسوية نزاع بإحالاته إلى موفق، تتمثل مهمته في توضيح الحقائق، وتقديم مقترحات للأطراف المعنية لتسوية هذا النزاع"<sup>(٢)</sup>. وهذا الأسلوب من أساليب تسوية المنازعات صار معمولاً به في الكثير من أنحاء العالم، من خلال إنشاء عدد من الهيئات العامة والخاصة التي تعرض خدمات التوفيق على الأطراف المعنية<sup>(٣)</sup>.

(١) يوسف ناصر الظفيري: مرجع سابق، ص ٩٥.

(٢) Abdulla Mohamed Hamza, Miomir Todorovic: Peaceful settlement of disputes, Global Journal of Commerce & Management Perspective, Volume (6), Issue (1), January-February 2017. p 13.

(٣) يعرب محمد الشرع: مرجع سابق، ص ٤٥٤.



والفرق بين التوفيق والوساطة: أنه في الوساطة، يقوم الوسيط بتسهيل الحوار بين الأطراف دون تقديم حلول مباشرة، وفي التوفيق، يقدم الموفق حلولاً عملية بناءً على فهمه للنزاع ومصالح الأطراف.

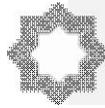
أهمية التوفيق في عقود PPP تتمثل في: تقليل تكلفة النزاعات والحفاظ على الوقت، كما أنه يساعد في حل النزاعات التقنية أو التعاقدية بشكل ودي، مما يعزز الثقة المتبادلة بين القطاعين العام والخاص.

### ثانياً: مراحل عملية التوفيق في عقود الشراكة:

١. اتفاق الأطراف على التوفيق: يتم الاتفاق على اللجوء إلى التوفيق إما بموجب شرط في العقد الأساس أو بعد نشوء النزاع.
٢. اختيار الموفق: يتم تعيين موفق يتمتع بخبرة فنية وقانونية تناسب طبيعة النزاع، ولا بد في الموفق توفر مجموعة من الصفات أهمها الحياد والنزاهة والأمانة والاستقلال والقدرة على اكتساب ثقة الأطراف المعنية، وبعض المعرفة بالقانون وبالشروط المتصلة بالعقد وموضوع النزاع، والتخلي في المنازعات الدولية بالخبرة والإلمام بالثقافات المختلفة ومراعاة أعراف المجتمعات<sup>(١)</sup>، أما عن كيفية اختيار الموفق فإن ذلك يرجع إلى أطراف النزاع، فهم من يمتلكون القدرة على تحديد أو اختيار الموفق وتحديد القواعد التي تحكم عمله، وفي بعض الأحيان قد يتضمن العقد المبرم بين الطرفين الإشارة إلى بنود أو مجموعة من القواعد التي من خلالها تتم تسوية النزاع<sup>(٢)</sup>.
٣. تحليل النزاع: يقوم الموفق بدراسة مستندات الأطراف والاستماع إلى وجهات نظرهم لفهم جذور النزاع.
٤. تقديم اقتراحات التسوية: يقدم الموفق اقتراحات غير ملزمة تراعي مصالح الطرفين.
٥. التوصل إلى اتفاق: إذا قبل الأطراف اقتراحات الموفق، يتم صياغة اتفاق نهائي موقع.

(١) المرجع السابق، ص ٤٥٤.

(٢) يوسف ناصر الظفيري: مرجع سابق، ص ٩٥، ٩٦.



### ثالثاً: الطبيعة القانونية للتوفيق ومدى إلزامية نتائجها:

التوفيق في الأصل ليس ملزماً، حيث تقتصر مهمته على تقديم توصيات غير ملزمة، إذا قبل الأطراف التوصيات وتم توثيقها في اتفاق مكتوب، يصبح الاتفاق ملزماً، فطالما أن اللجوء إلى وسيلة التوفيق لا يتسم بطابع الإلزام (إلا إذا تم النص على ذلك في اتفاقية مبرمة بين الأطراف المتنازعة)، وكان من حق أي طرف رفض اختيار هذه الوسيلة، فمن باب أولى أن يكون من حق الطرفين المتنازعين عدم قبول الحلول والمقترحات التي تستهدف تسوية النزاع<sup>(١)</sup>.

وبالتالي فإذا قبل الطرفان هذه التوصيات والمقترحات بعد دراستها، فإن الأثر المترتب على ذلك يكمن في أن يصبح التقرير ملزماً لهما، ويجب عليهما تنفيذه<sup>(٢)</sup>. وعلى ذلك ينشأ الإلزام من توقيع الأطراف على الاتفاق الناتج عن التوفيق، وقد يتضمن العقد الأساس شرطاً يجعل التوفيق خطوة إلزامية قبل اللجوء إلى القضاء أو التحكيم.

وفي بعض الأنظمة القانونية تمنح اتفاقيات التوفيق قوة تنفيذية إذا تمت المصادقة عليها من جهة مختصة، وفي حالة إخلال أحد الأطراف بالاتفاق، يمكن للطرف الآخر اللجوء للقضاء لتنفيذه.

### رابعاً: مزايا وعيوب التوفيق في تسوية المنازعات:

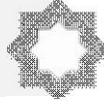
مزايا التوفيق في تسوية المنازعات تتمثل في:

١. المرونة: يتيح التوفيق حلولاً مبتكرة تناسب مصالح الأطراف.
٢. التوفير: أقل تكلفة من التحكيم أو القضاء.
٣. الحفاظ على العلاقة التعاقدية: يدعم استمرارية التعاون بين القطاعين، مما يشجع على المزيد من الاستثمارات في المستقبل، وتحافظ بدور مباشر ورئيس على انتظام سير عمل المشاريع الكبرى<sup>(٣)</sup>.

(١) هاني صلاح سري الدين: التنظيم القانوني والتعاقد لمشروعات البنية الأساسية الممولة عن طريق القطاع الخاص، دار النهضة العربية، ط١/٢٠١١م، ص٣٧٤.

(٢) مهند مختار نوح: الصلح كوسيلة لحل المنازعات الإدارية (الذاتية المستقلة)، بحث منشور في المجلة الدولية للقانون، دار جامعة حمد بد خليف للنشر، ٢٠١٦، ص٢٠-٢١.

(٣) مصطفى عبدالمحسن الحبش: التوازن المالي في عقود الإنشاءات الدولية، رسالة دكتوراة كلية الحقوق جامعة القاهرة، ٢٠٠٢م، ص٤٧٨.



٤. الحلول الفنية: يمكن للموفق تقديم حلول فنية متخصصة تناسب طبيعة النزاع. عيوب التوفيق في تسوية المنازعات تتمثل في:

١. عدم الإلزامية: قد يؤدي رفض الأطراف للتوصيات إلى إطالة أمد النزاع.
٢. الاعتماد على مهارات الموفق: نجاح العملية يعتمد بشكل كبير على خبرة الموفق وحياده.

٣. إمكانية تكرار النزاع: في حال لم تُنفذ الاتفاقات الناتجة عن التوفيق.

**خامساً: إمكانية اللجوء إلى السلطة العامة في حال الإخلال بنتائج التوفيق:**  
إذا قبل الأطراف توصيات الموفق وصاغوا اتفاقاً مكتوباً، يصبح الاتفاق ملزماً، في حال الإخلال بالاتفاق، يمكن للطرف المتضرر اللجوء إلى القضاء أو التحكيم لتنفيذه.

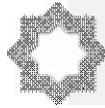
فالجهاز القضائي أو الإدارية قد تتدخل لضمان تنفيذ الاتفاق إذا تم توثيقه، وبعض التشريعات تمنح قرارات التوفيق قوة تنفيذية مباشرة بعد المصادقة عليها. ومن أبرز لجان التوفيق في هذا المجال لجنة الأمم المتحدة لقانون التجارة الدولي.

ووسيلة التوفيق هي كغيرها من الوسيلتين المتقدم ذكرها (المفاوضات، الوساطة)، قد تفلح معها الجهود في التوصل إلى تسوية للنزاع القائم، وقد يكون العكس من ذلك، أي تخفق في التوصل إلى حل وتسوية ملائمة ومرضية للطرفين.

ولقد نجحت هذه الوسيلة في تسوية بعض المنازعات الخاصة بعقود الشراكة بين القطاع العام والخاص، ومن ذلك تسوية النزاع الخاص بمشروع محطة معالجة المياه في العاصمة الكندية تورونتو، فلقد وقع نزاع بين الحكومة الكندية وبين شركات القطاع الخاص المنفذة لهذا المشروع، بسبب مشكلات تتعلق بجودة العمل وتنفيذ بعض البنود الفنية في العقد<sup>(١)</sup>.

تبعه قيام الطرفين بتشكيل لجنة توفيق لتسوية لهذا النزاع ضمت خبراء من القطاعين العام والخاص، وتكللت جهود لجنة التوفيق في التوصل إلى تسوية

(١) موقع القبس، ١٨/٤/٢٠٠٦م.



مرضية، وتم على إثرها تعديل بعض بنود العقد ذات الصلة بالمواصفات التقنية والتمويل، مما ساعد في استئناف المشروع واستكمالته. ختاماً: يلعب التوفيق دوراً مهماً في تسوية منازعات عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص، حيث يتيح للأطراف حل النزاعات بطرق ودية وفعالة، مع الحفاظ على استمرارية العلاقة التعاقدية، ومع ذلك، يتطلب نجاح التوفيق وجود التزام حقيقي من الأطراف واحترام التوصيات الناتجة عنه، يجب تعزيز الإطار القانوني لدعم نتائج التوفيق وضمان تنفيذها بشكل يحقق العدالة والمصلحة المشتركة.

## الفرع الثاني

### دور الخبرة الفنية في تسوية منازعات عقد الشراكة

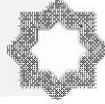
تتميز عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP) بتعقيدها الفني والاقتصادي، حيث تشمل مشروعات ضخمة تتطلب خبرات متخصصة، لذلك، عند نشوء منازعات تتعلق بالجوانب الفنية أو التقنية لهذه العقود، تلعب الخبرة الفنية دوراً أساسياً في تسويتها. يتمثل دور الخبرة الفنية في تحليل المسائل التقنية وتقديم تقرير محايد يمكن أن يساعد الأطراف على حل النزاع أو دعم قرارات الجهات القضائية أو التحكيمية.

#### أولاً: مفهوم الخبرة الفنية في تسوية منازعات الشراكة:

الخبرة الفنية هي عملية يتم فيها تعيين خبير أو لجنة خبراء ذات كفاءة متخصصة لتحليل المسائل الفنية محل النزاع وتقديم رأي فني محايد يساعد في تسوية النزاع.

الاستعانة بالخبرة الفنية قد تؤدي دوراً مميزاً في تسوية منازعات عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص، إذا أخذنا بعين الاعتبار الطبيعة المعقدة والمركبة والمتشابكة لتلك النوعية من العقود التي في الأعم الغالب تنطوي على مشروعات عملاقة ومتنوعة في مجالات مثل البنية التحتية، المرافق العامة، الطاقة، وغيرها الكثير<sup>(١)</sup>.

(١) أمل محمد حمزة: تسوية المنازعات الناشئة عن عقود الشراكة PPP دراسة تحليلية مقارنة، مرجع سابق، ص ٤٨٠٥.



ومثل هذه المشاريع من الطبيعي أن تظهر بصدها بعض المشكلات أو الخلافات المتعلقة بالمسائل والجوانب الفنية التي تتطلب للوقوف عليها وتقييمها فهما دقيقا وعميقا للجوانب الفنية والتكنولوجية المرتبطة بالنزاع.

وفي بعض الأحيان قد يطرأ تغيير على المشروع الذي بدأ تنفيذه، وسبب هذا التغيير قد يعزى إلى ظروف غير متوقعة مثل سن تشريعات جديدة أو تعديل التشريعات القائمة، أو حدوث كوارث بيئية غير متوقعة، فهنا يظهر دور الخبرة الفنية في المساعدة على تقييم تأثير هذه التغييرات على الجدول الزمني والتكاليف، وبالتالي يساعد الخبراء الفنيون في تسوية المنازعات المتعلقة بكيفية تعديل العقد للتكيف مع هذه التغييرات.

فإذا حدث نزاع يتعلق بمثل هذه المسائل أو غيرها فقد يتفق الأطراف على اختيار خبير فني للفصل في النزاع، علماً بأن دوره يقتصر - عند حد إبداء الرأي والمشورة اللازمة في المسائل المتنازع عليها، أما القرارات التي تصدر عن خبير أو أكثر فهي قرارات غير ملزمة لأطراف النزاع<sup>(١)</sup>.

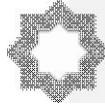
**أهمية الخبرة الفنية في عقود PPP:** أن هذه العقود قد تتضمن مشروعات تتعلق بالبنية التحتية، التكنولوجيا، والتمويل، ما يجعل النزاعات غالباً ذات طابع فني معقد، وتساعد الخبرة الفنية في تقديم تحليل دقيق للأسباب الفنية للنزاع، مثل العيوب الهندسية أو مشكلات التصميم والتنفيذ.

### ثانياً: آلية اللجوء إلى الخبرة الفنية في منازعات عقود الشراكة:

تتمثل آلية اللجوء إلى الخبرة الفنية في منازعات عقود الشراكة في التالي:

١. الاتفاق على تعيين الخبرة الفنية: قد ينص العقد الأساس على اللجوء إلى الخبرة الفنية بوصفه إجراءً أولياً لحل المنازعات، ويمكن للأطراف الاتفاق لاحقاً على تعيين خبير إذا لم يكن منصوصاً عليه مسبقاً.
٢. اختيار الخبير الفني: يتم اختيار الخبير بناءً على تخصصه وخبرته في المجال الفني المتعلق بالمشروع، ويمكن أن يكون الخبير فرداً أو لجنة خبراء وفقاً لحجم وتعقيد النزاع.

(١) جيهان حسن سيد: عقود البوت وكيفية فض المنازعات الناشئة عنها، دار النهضة العربية، القاهرة، طبعة ٢٠٠٢م، ص ١١٧.



٣. إجراءات الخبرة الفنية: يقوم الخبير بجمع المعلومات اللازمة من الأطراف ومراجعة المستندات الفنية المتعلقة بالنزاع، وقد تشمل الإجراءات زيارات ميدانية لموقع المشروع وإجراء اختبارات أو دراسات تحليلية.
٤. تقديم التقرير الفني: يقدم الخبير تقريراً شاملاً يتضمن النتائج الفنية والتوصيات اللازمة لحل النزاع.

### ثالثاً: الطبيعة القانونية لتقرير الخبرة الفنية ومدى إلزاميته:

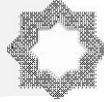
علي الرغم من أن الخبراء قد يقدمون حلولاً جيدة للنزاع القائم، كأن يتقدموا باقتراحات لإجراء تعديلات على التصاميم والرسومات الهندسية أو غير ذلك، أو التقدم بمقترح مفيد لاختيار طريقة بديلة لتنفيذ المشروع، قد تقلل من التأثيرات السلبية على الجدول الزمني والتكاليف، إلا أن هذه المقترحات والتوصيات تظل غير ملزمة، فإن لم يقبلها أطراف النزاع فلا يمكن أن ترتب أي أثر قانوني في مواجهتهم.

لكن على الرغم من أن ما يرد في تقرير الخبرة الفنية لا يتصف بالإلزام للأطراف المتنازعة، فإن الخبرة تعد وسيلة مناسبة تساعد القاضي أو المحكم على الفصل في النزاع ذي الطابع الفني، إذ غالباً ما يتم الاستعانة بخبير أو أكثر لتقديم الرأي أو تقديم تقرير بصدد الجوانب الفنية في الموضوع محل النزاع<sup>(١)</sup>، وذلك بعد إحالة النزاع للتحكيم أو القضاء.

وبالتالي فإذا كان تقرير الخبرة الفنية لا يعد ملزماً لأطراف النزاع، كما سبق أن ذكرنا، لكنه يكون في الوقت نفسه وسيلة مهمة عادة تبني المحاكم أو هيئات التحكيم حكمها عليه، فتصدر حكماً ملزماً ومنهياً للخصومة اعتماداً على ما ورد في تقرير الخبرة الفنية.

ومن الواجب ذكره أنه إذا نص العقد على إلزامية تقرير الخبير أو تم توقيع اتفاق بين الأطراف بقبول نتائجه، يصبح التقرير ملزماً، وبعض القوانين الوطنية تمنح تقارير الخبرة قوة قانونية إذا صدقت من المحكمة المختصة.

(١) يعرب محمد الشرع: مرجع سابق، ص ٤٥٥.



وتُنظّم بعض التشريعات الوطنية عملية تعيين الخبراء وتحدد سلطاتهم وإجراءاتهم لضمان الحياد والدقة في التحكيم، يمكن أن يُطلب من الخبير تقديم إفادة رسمية تُعتبر جزءًا من الأدلة<sup>(١)</sup>.

#### رابعاً: مزايا وعيوب الخبرة الفنية في تسوية المنازعات:

مزايا الخبرة الفنية في تسوية المنازعات تتمثل في:

١. الدقة: توفر تحليلاً فنياً متخصصاً يساعد الأطراف على فهم النزاع.
٢. السرعة: مقارنة بالإجراءات القضائية الطويلة، تقدم الخبرة حلاً فنياً أسرع.
٣. الحياد: الخبير المحايد يضمن تحقيق العدالة دون انحياز.
٤. الدعم القانوني: يعزز قرارات الجهات القضائية أو التحكيمية بأدلة فنية موثوقة.

وعيوب الخبرة الفنية في تسوية المنازعات تتمثل في:

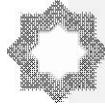
١. التكلفة: قد تكون تكلفة تعيين الخبراء مرتفعة، خاصة في المشروعات الكبيرة.
٢. عدم الإلزامية: في حال عدم إلزام التقرير، قد لا يحقق التسوية المطلوبة.
٣. تعقيد الإجراءات: قد تؤدي الإجراءات الفنية المعقدة إلى تأخير حل النزاع.
٤. تضارب الآراء: قد ينشأ خلاف إذا قدم الخبراء آراء متباينة حول المسألة نفسها.

#### خامساً: إمكانية اللجوء إلى السلطة العامة في حال الإخلال بنتائج الخبرة الفنية:

إذا كان تقرير الخبرة ملزماً وفقاً للعقد أو اتفاق الأطراف، يمكن للطرف المتضرر اللجوء إلى القضاء لتنفيذه، وإذا تم الطعن في تقرير الخبير، قد يتم تعيين خبير آخر أو إحالة النزاع إلى جهة قضائية. كما يمكن للجهات القضائية مراجعة تقرير الخبرة والمصادقة عليه أو الاعتماد عليه في إصدار الأحكام، وقد تتدخل الجهات الإدارية في حال كانت المسائل الفنية تتعلق بالتزامات تنظيمية أو معايير السلامة العامة<sup>(٢)</sup>.

(١) محمود احمد شوقي تهاى: نظم الوساطة وتوفيق المنازعات في التشريع المصري والتشريعات، مجلة جامعة جنوب الوادي، الدولة للدراسات القانونية، العدد ٦ / ٢٠٢١م ص ٤٦٩.

(٢) عنود نعمان محمد الوحش: أحكام تسوية النزاعات الناشئة عن عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، سنة ٢٠٢٢م، ص ٤١.

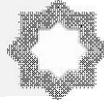


وهناك الكثير من الأمثلة والنماذج للاستعانة بالخبرة الفنية في التوصل إلى حلول لبعض منازعات عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص، ومن ذلك النزاع الذي نشأ بين حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة وبعض شركات القطاع الخاص، بسبب التأخر في تنفيذ مشروع طريق سريع وتجاوز الحدود المتفق عليها بالنسبة للتكاليف، والاختلاف حول تفسير بعض بنود العقد فيما يتعلق بالجدول الزمني.

وقد تمت الاستعانة بخبراء فنيين متخصصين في الهندسة المدنية وعلوم التربة لتحليل أسباب التأخير والتأكد من التفسيرات المختلفة التي قدمها الطرفان، خاصة أن الماثل كان يتمسك بأن التأخير مرجعه حدوث تغييرات في التصميم الذي تسبب في صعوبة التنفيذ الفعلي، إضافة إلى ظهور مشاكل تتعلق بالتربة. وبعد أن انتهت الخبرة من مباشرة عملها كتبت تقريرها المتضمن مقترحات بضرورة تعديل العقد، بحيث تم تعديل العقد ليشمل فترة زمنية إضافية محددة من قبل الخبراء الفنيين، مع توضيح كيفية التعامل مع التأخيرات المستقبلية في الحالات الطارئة.

وقد وافق الطرفان على ما ورد في تقرير الخبرة الفنية، وقامت الشركات المنفذة باستكمال المشروع وفقاً للتعديلات المقترحة من قبل جهة الخبرة. وكان لهذه المقترحات دور مهم في تنفيذ المشروع دون تأخير، والانتهاؤ منه وفقاً للجدول الزمني المحدد.

ختاماً: تعد الخبرة الفنية أداة حيوية لتسوية المنازعات التقنية في عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص، حيث توفر حلولاً متخصصة تعالج الجوانب الفنية للنزاع، ومع ذلك، فإن نجاح الخبرة الفنية يعتمد على حيادية الخبير ودقة التقرير، ولضمان فعالية هذه الوسيلة، ينبغي تعزيز الأطر القانونية التي تدعم إلزامية تقارير الخبراء وتنفيذ نتائجها بطريقة تخدم مصالح الأطراف وتحافظ على استمرارية المشاريع.



### المبحث الثالث

#### التحكيم في منازعات عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تتصف عقود المشاركة بين القطاع العام والخاص بأنها تشتمل في معظم الأحيان على عدة مشاريع ضخمة وطويلة الأجل، مثل البنية التحتية أو تقديم الخدمات العامة، ومن الممكن والوارد أن تنشأ العديد من المنازعات خلال فترة تنفيذ المشروع أو بعد الانتهاء منه، لأسباب تختلف باختلاف ظروف وملابسات كل مشروع على حدة وبالعوامل المحيطة به، كما ذكرنا. ويعد التحكيم وسيلة مهمة لحسم وتسوية بعض المنازعات بحكم نهائي وملزم بصفته نوعاً من أنواع القضاء.

فمن طريق التحكيم يتم عرض النزاع - إذا وافقت الأطراف المعنية على ذلك - على هيئة التحكيم التي يتم اختيارها لتفصل في النزاع، استناداً إلى قواعد قانونية يلزم احترامها وتطبيقها، بحكم منه للنزاع أو الخصومة القائمة. وسوف نتناول هذه المسألة وفقاً للتقسيم التالي:

**المطلب الأول: مفهوم التحكيم وأنواعه.**

**المطلب الثاني: إحالة منازعات عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى التحكيم.**

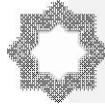
#### المطلب الأول

##### مفهوم التحكيم وأنواعه

يُعد التحكيم أحد أهم الوسائل البديلة لحل النزاعات، التي أصبحت تُشكل ضرورة في العصر الحديث نظراً لما تتميز به من مرونة وسرعة في الفصل بين الخصوم مقارنة بالقضاء التقليدي. وتتمثل أهميته في توفير بيئة حيادية ومستقلة تُسهم في تحقيق العدالة بعيداً عن التعقيدات الإجرائية المعتادة، وفي ظل تعدد المجالات التي يُطبق فيها التحكيم، أصبح من الضروري دراسة مفهومه وأنواعه لفهم أبعاده بشكل كامل، وعليه، سنتناول في هذا المطلب:

الفرع الأول: تعريف التحكيم.

الفرع الثاني: أنواع التحكيم



## الفرع الأول تعريف التحكيم

تعددت تعريفات التحكيم<sup>(١)</sup>، ومن ذلك تعريف المحكمة الدستورية العليا بأنه: "عرض نزاع معين بين طرفين على محكم من الأغيار يعين باختيارهما أو بتفويض بينهما، على ضوء شروط يحددانها سلفاً ليفصل هذا المحكم في ذلك النزاع بقرار يكون نائياً عن شبهة الممالة، مجرداً من التحامل، قاطعاً لدبر الخصومة في جوانبها التي أحالها الطرفان إليه بعد أن يدلي كل منهما بوجهة نظره تفصيلية، من خلال ضمانات التقاضي الرئيسة"<sup>(٢)</sup>.

وعرفته الجمعية العمومية لقسمي الفتوى والتشريع بمجلس الدولة المصري بأنه: "الاتفاق على عرض النزاع أمام محكم أو أكثر ليفصلوا فيه بدلاً من المحكمة المختصة به، وذلك بحكم ملزم للخصوم"<sup>(٣)</sup>.

وعرفه بعض الفقهاء بأنه: "وسيلة لحل المنازعات تقوم على اتفاق الطرفين على إحالة بعض المنازعات التي تنشأ أو يمكن أن تنشأ بينهما بمناسبة علاقة قانونية معينة عقدية أو غير عقدية، إلى شخص أو أشخاص يختارونهم، ليفصلوا فيها بقرار ملزم لطرفي النزاع"<sup>(٤)</sup>.

كما يعرف أيضاً بأنه: "أسلوب لفض المنازعات ملزم لأطرافه ويبنى على اختيار الخصوم بإرادتهم للفصل فيما يثور بينهم أو يحتمل أن يثور بينهم من نزاع"<sup>(٥)</sup>. ووفقاً لذلك فإن التحكيم في عقود المشاركة بين القطاع العام والخاص، هو آلية لتسوية المنازعات التي قد تنشأ بين الأطراف المعنية في إطار عقد مشاركة بين

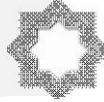
(١) لم يتعرض المشرع المصري لتعريف التحكيم الإداري وبيان حالاته كما فعل بالنسبة للتحكيم التجاري والتحكيم الدولي في المادتين ١، ٢ من الباب الأول من القانون رقم ٢٧ لسنة ١٩٩٤ بشأن التحكيم في المواد المدنية والتجارية.

(٢) الدعوى الدستورية رقم ١٣ لسنة ١٥ ق، جلسة ١٧/١٢/١٩٩٤م.

(٣) يعرب محمد الشرع: مرجع سابق، ص ٤٦٢.

(٤) محمود عاطف البناء: العقود الإدارية، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، طبعة ١٩٩٧م، ص ٩. أشرف محمد خليل حماد: التحكيم في المنازعات الإدارية وأثارها القانونية، دار الفكر الجامعي، الأسكندرية، ٢٠١٠م، ص ٣٤.

(٥) جابر جاد نصار: التحكيم في العقود الإدارية، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، طبعة ١٩٩٧م، ص ١١.



القطاعين العام والخاص (PPP)، بحيث يتم تسوية النزاع عن طريق هيئة التحكيم التي تصدر حكماً ملزماً للطرفين<sup>(١)</sup>.

## الفرع الثاني

### أنواع التحكيم

للتحكيم عدة أنواع من حيث إرادة الخصوم ومن حيث النطاق الجغرافي ومن حيث الأساس، وتتناول ذلك على نحو ما يلي:

#### أولاً: التحكيم الاختياري والتحكيم الإجباري:

قد تكون إحالة الخصوم للنزاع القائم بينهم إلى التحكيم نتيجة لاتفاقهم الذين يقررون فيه اختيار المحكمين والقانون الواجب التطبيق وإجراءات التحكيم، فيكون التحكيم عندئذ اختياريًا يستمد وجوده من إرادة الأطراف المنشئة له<sup>(٢)</sup>.

لكن لو فرض المشرع على أطراف النزاع اللجوء إلى التحكيم، ووضع له القواعد المنظمة لأحكامه فإن التحكيم يكون في هذه الحالة إجباريًا، ومثاله في مصر التحكيم في منازعات القطاع العام<sup>(٣)</sup>. والأمر ذاته إذا كان التحكيم مفروضاً على الأطراف من خلال نص وارد في العقود النموذجية.

وقد نظم القانون المصري نوعين من التحكيم، الاختياري وهو الذي يتم لجوء الأطراف لديه طواعية وعن اختيار وفقاً للقانون رقم ٢٧ لسنة ١٩٩٤ والإجباري هو الذي ألزم القانون باللجوء إليه<sup>(٤)</sup>.

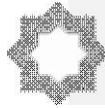
وقد بدأت فكرة التحكيم الإجباري بصفة عامة في منازعات شركات القطاع العام عن طريق التحكيم في مصر بمذكرة لوزير العدل مؤرخة ٣ يناير ١٩٦٦، وقد جاء بهذه المذكرة أن من بين القضايا المعروضة على المحاكم (٣١٥٠) قضية تمثل منازعات بين الوزارات والمصالح الحكومية ووحدات الإدارة المحلية بالهيئات

(١) حمدي ياسين عكاشة: موسوعة العقود الإدارية والدولية، منشأة المعارف الأسكندرية، ١٩٩٨م، ص ١٤٠.

(٢) محسن شفيق: التحكيم التجاري الدولي، دار النهضة العربية العربية، القاهرة، طبعة ١٩٩٧م، ص ١٣.

(٣) حسن محمد هند: التحكيم في المنازعات الإدارية، دراسة مقارنة، دار الكتب القانونية، المحلة الكبرى، طبعة ٢٠٠٨م، ص ٢٩.

(٤) عزيزة الشريف: التحكيم الإداري في القانون المصري، دار النهضة العربية، القاهرة، طبعة ١٩٩٣م، ص ٥٤.



والمؤسسات العامة والشركات والجمعيات التابعة لها، وذهبت مذكرة وزير العدل إلى أن القطاعات المشار إليها أياً كانت صورها وأشكالها إنما تمارس نشاطها باسم الدولة ولحسابها، وإنما لا تشكل المنازعات التي تقع بينها في العمل خصومات حقيقية<sup>(١)</sup>.

### ثانياً: التحكيم المؤسسي والتحكيم الحر:

التحكيم المؤسسي هو التحكيم الذي تتولاه منظمة أو مركز كهيئات ومنظمات أو مراكز التحكيم الدائمة التي انتشرت في الآونة الأخيرة، بحيث يتم حل المنازعات وفقاً لقواعد وإجراءات موضوعة ومحددة بطريقة مسبقة.

أي تقوم مؤسسة التحكيم بتنظيم إجراءات التحكيم وتقديم الخدمات المساندة لأطراف النزاع، وتبقى الغاية من ذلك هي تسهيل العملية التحكيمية وتيسيرها على النحو الأمثل للخصوم وضبطها بطريقة أصولية ومؤسسية. وتختلف مؤسسات التحكيم من حيث مستوى الخدمات التي تقدمها.

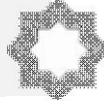
وقد انتشر في العقود المنصرمة إنشاء مراكز تحكيم دولية دائمة، لها لوائح خاصة بها، واجبة التطبيق بمجرد اختيار تحكيم معين للفصل في النزاع، وأصبحت كافة العقود النموذجية تتضمن جميعها نصوصاً تقضي بفض النزاع الذي قد ينشأ بشأن تنفيذها عن طريق التحكيم الدولي<sup>(٢)</sup>.

أما التحكيم الحر فهو ذلك التحكيم الذي يختار فيه المتنازعون المحكمين ونظام عمل التحكيم في كل حالة دون التقييد بنظام دائم، فهو يجري في حالات فردية، ولا يختار فيه الأطراف هيئة تحكيم دائمة، وإنما يلجئون إلى اختيار محكم أو أكثر بمعرفتهم، ثم يتولى هؤلاء المحكمون الفصل في النزاع المعروض عليهم وفقاً لما حدده لهم الخصوم من قواعد أو وفقاً للقواعد العامة في التحكيم<sup>(٣)</sup>.

(١) حسن محمد هند: مرجع سابق، ص ٤٥. يسري محمد العصار: التحكيم في المنازعات الإدارية العقدية وغير العقدية، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، طبعة ٢٠٠١م، ص١٤٢.

(٢) عصمت عبد الله الشيخ: التحكيم في العقود الإدارية ذات الطابع الدولي، دار النهضة العربية، القاهرة، طبعة ٢٠٠٣، ص ٣٣.

(٣) عبد الحميد الشورابي: التحكيم والتصالح في ضوء الفقه والقضاء، دار الفكر العربي، طبعة ٢٠٠٣، ص ٣١.



وبعبارة أخرى، فإن أطراف النزاع هم من يتولون إقامة هذا النوع من التحكيم بمناسبة نزاع معين، ليتم الفصل فيه فيختارون بأنفسهم المحكم أو المحكمين، كما يتولون اختيار الإجراءات والقواعد التي تطبق بشأنه<sup>(١)</sup>.

### ثالثاً: التحكيم الوطني والتحكيم الدولي:

التحكيم الوطني يعرف بأنه التحكيم الذي يطبق بشأن إجراءاته قانون الدولة التي أبرم فيها العقد، فإذا تعلق الأمر بعلاقة وطنية بحتة من حيث الأطراف وموضوع العلاقة ومكان التحكيم، فإننا نكون بصدد تحكيم وطني<sup>(٢)</sup>.

أما التحكيم الدولي فهو التحكيم الذي يطبق على إجراءاته قانون دولة أخرى غير قانون الدولة التي أبرم فيها هذا العقد.

ويذهب بعض الفقهاء إلى أن ضابط الدولية يتمثل أساساً في القانون الواجب التطبيق على إجراءات التحكيم، فإذا كان هذا القانون هو قانون الدولة الذي يجري فيها التحكيم كان التحكيم وطنياً، إلا أن الفقه الحديث بدأ يأخذ بمعيار جغرافي وليس قانوني، حيث يكفي في نظره اشتغال النزاع أو التحكيم على عنصر- يخرج من النطاق الوطني البحت، كاختلاف جنسية الخصوم أو المحكمين أو اختلاف مراكز أعمال الخصوم أو أجنبية القانون الواجب التطبيق على إجراءات التحكيم أو على موضوع النزاع<sup>(٣)</sup>.

ولما كانت منازعات العقود الإدارية ذات الطابع الدولي تشتمل دائماً على عنصر- خارجي، فالتحكيم في هذه المنازعات يعتبر دائماً تحكيمياً دولياً<sup>(٤)</sup>.

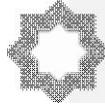
ويعتمد قانون التحكيم المصري رقم ٢٧ لسنة ١٩٩٤ على المعيار الجغرافي في تحديد دولية التحكيم فهو يعتمد على تعدد جنسيات الأطراف، وتعدد الأماكن، ومكان التوقيع، ومكان التنفيذ، ومكان التحكيم ومحل إقامة النزاع.

(١) علي سليمان الطماوي: التحكيم في العقود الإدارية بين النظرية والتطبيق، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الثانية، طبعة ٢٠١٧م، ص ١٦٥.

(٢) يعرب محمد الشرع: مرجع سابق، ص ٤٦٧.

(٣) محسن شفيق: مرجع سابق، ص ٢٥.

(٤) محمد رفعت عبد الوهاب: التحكيم في العقود الإدارية، مجلة الحقوق للبحوث القانونية والإقتصادية، كلية الحقوق جامعة الإسكندرية، العدد ٢، ٢٠١٠م، ص ٤٧١.



## المطلب الثاني

### إحالة منازعات عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى التحكيم

في البداية فإن الاتفاق على إحالة النزاع إلى التحكيم قد يأخذ صورتين:  
**الصورة الأولى:** تعرف بشرط التحكيم بأن يدرج الاتفاق في العقد الأصل أو يتفق عليه في ملحق للعقد الأصل، وفي معظم الأحيان يأتي بصيغة عامة لا تتطرق إلى التفاصيل بل تشير إلى أن كل نزاع ينشأ بين طرفي العقد يسوى عن طريق التحكيم أو القانون الواجب التطبيق سواء من الناحية الإجرائية أو الموضوعية، فضلاً عن مكان التحكيم والمدة التي يستغرقها على أن تحديد هذه الأمور ليست بشرط، فقد يرجئ الاتفاق عليها فيما بعد ، بل قد يكون الأمر الأخير هو الأقرب للمنطق إذ لا محل لتعيين محكمين لنزاع لم ينشأ بعد ولم تعرف طبيعته وحدوده <sup>(١)</sup>.  
**الصورة الثانية:** تعرف بمشاركة التحكيم، وهي اتفاق يعقده الطرفان بصورة منفصلة عن العقد الأصلي يتضمن النص على اللجوء إلى التحكيم بصدد نزاع قائم بينهما <sup>(٢)</sup>.

ويظهر الفارق هنا بين الصورتين المذكورتين في أن شرط التحكيم يتعلق بنزاع محتمل لم تتحدد ملامحه بعد <sup>(٣)</sup> ، بينما مشاركته التحكيم تتعلق بنزاع ظهر فعلياً بين الطرفين <sup>(٤)</sup>.

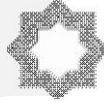
وبناءً على ذلك، فإن الحكومة في عقود المشاركة بينها وبين القطاع الخاص، قد يتفق بموجبها الطرفان على وضع بند لتسوية المنازعات يتضمن إحالة النزاع إلى التحكيم إذا وقع بينهما أي نزاع مستقبلاً. فقد تتضمن هذه العقود مسائل مثل تأخير المشاريع، أو التفسير المتنازع عليه لشروط العقد، أو الخلافات حول المسؤوليات المالية والامتثال للمتطلبات القانونية، وغير ذلك، ويرى الطرفان أفضلية تسويتها عن طريق التحكيم.

(١) جابر جاد نصار: مرجع سابق، ص ١٩.

(٢) سامية راشد: التحكيم في العلاقات الدولية الخاصة، دار النهضة العربية، القاهرة، طبعة ١٩٨٤م، ص ٧٥.

(٣) ناريمان عبد القادر: اتفاق التحكيم وفقاً لقانون التحكيم في المواد المدنية والتجارية رقم ٢٧ لسنة ١٩٩٤: دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، طبعة ١٩٩٦م، ص ٤٦.

(٤) محسن شفيق: مرجع سابق، ص ١٧٣.



وقد لا يتضمن العقد أو ملحق العقد النص على تسوية المنازعات عن طريق التحكيم، وبعد حدوث خلاف بين الطرفين قد يتفقان على تسوية هذا النزاع باللجوء إلى التحكيم<sup>(١)</sup>.

أما بالنسبة لإجراءات التحكيم، فإن هذه الإجراءات تبدأ بإخطار موجه من المدعي إلى المدعى عليه مشار فيه إلى العقد المبرم بين الطرفين وإلى شرط التحكيم الوارد فيه، ويبين فيه موضوع النزاع وطلباته ومقترحاته بشأن عدد المحكمين في حالة عدم وجود اتفاق سابق حول هذا الأمر. وتبدأ إجراءات التحكيم بوصول هذا الإخطار إلى المدعى عليه<sup>(٢)</sup>.

وفيما يتعلق بالمدة المقررة لإجراءات التحكيم فإنها عادة تكون محددة من قبل الطرفين عند صياغة بند التحكيم، أما في حالة إحالة النزاع إلى مركز أو هيئة تحكيم دائمة (التحكيم المؤسسي-)، فعندها يجب الالتزام بالنظام الداخلي لهذا المركز أو تلك الهيئة التي تحدد مدة إجراءات التحكيم<sup>(٣)</sup>.

ويجري التحكيم باللغة التي يتفق عليها طرفي النزاع فإذا لم يتفقا على لغة معينة تولت هيئة التحكيم اختيار وتحديد هذه اللغة. وتعد هيئة التحكيم جلسات مرافعة لتمكين كل طرف من شرح موضوع الدعوى وعرض حجته وأدلتها، ولها الاكتفاء بتقديم المذكرات والوثائق المكتوبة ما لم يتفق الطرفان على غير ذلك<sup>(٤)</sup>.

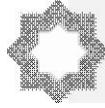
وبمجرد الانتهاء من إجراءات التحكيم يتم قفل باب المرافعة وتخلو الهيئة بنفسها للمداولات السرية في جلسات مغلقة، وبعد الانتهاء من دراسة كافة المستندات المقدمة إليها وتفنيدها تصدر حكمها في الدعوى.

(١) محمد عبدالخالق الزغبى: عقود المشاركة بين القطاع العام والخاص بين النظرية والتطبيق والتحكيم في منازعاتها، ورقة عمل مقدمة في ندوة عقود المشاركة بين القطاع العام والخاص PPP والمشاركة في منازعاتها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية عمان/ المملكة الأردنية، ٢٠١٠م، ص ٢٢٤.

(٢) أسماء سعد أبوالمكارم محمد: التحكيم كوسيلة لفض المنازعات الناشئة عن مفاوضات عقود المشاركة، بحث منشور في مجلة الدراسات القانونية، كلية الحقوق جامعة أسيوط، المجلد (٥٩)، العدد (٣)، مارس ٢٠٢٣م، ص ١١٤٤.

(٣) يعرب محمد الشرع: مرجع سابق، ص ٤٨٢.

(٤) أسماء سعد أبوالمكارم محمد: مرجع سابق، ص ١١٤٥.



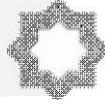
ويتضمن هذا الحكم ديباجة وعرضاً للوقائع والقانون وينتهي بذكر منطوقه، وذلك بذكر ما يجب فعله وما لا يجب فعله من جانب أطراف النزاع. ويصدر قرار التحكيم بالأغلبية، ويجب أن يكون مسبباً، بذكر الأسباب القانونية وغيرها التي يستند إليها ويذكر فيه أسماء المحكمين ويجب التوقيع عليه. ويتصف الحكم الصادر عن محكمة التحكيم بأنه حكم ملزم لجميع الأطراف المتنازعة، بوصفه حكماً قضائياً، ويصبح بالتالي نافذاً في حق أطراف الدعوى من لحظة صدوره<sup>(١)</sup>.

وهناك بعض الأمثلة والتطبيقات التي بموجبها تم اللجوء إلى التحكيم لتسوية بعض المنازعات الناشئة عن عقود المشاركة بين القطاع العام والخاص، ومن ذلك ما يلي:

النزاع الذي وقع بين الحكومة الهندية وبعض شركات القطاع الخاص بخصوص عقد شراكة يتعلق بإحدى محطات الطاقة الحرارية، وكان سبب النزاع يرجع إلى تغيير في شروط العقد في هذا المشروع نتيجة لزيادة تكاليف الوقود. وتمت إحالة هذا النزاع إلى التحكيم، فقضت محكمة التحكيم بتعديل بعض بنود العقد الخاصة بالأسعار المتغيرة للوقود، وألزمت الحكومة الهندية بدفع بعض التعويضات للشركات المنفذة.

وفي كندا وقع خلاف بين الحكومة الكندية وإحدى الشركات المنفذة لمشروع تطوير شبكة الطرق السريعة، وكان النزاع يتعلق بتفسير بند يتعلق بتكاليف التعديل على المشروع نتيجة لحدوث بعض التغييرات، وبعد إحالة النزاع إلى التحكيم ونظر هيئة التحكيم في النزاع، أصدرت حكمها المتضمن إلزام الحكومة بدفع تعويضات عن التكاليف الإضافية، مع تحديد معايير واضحة بشأن كيف يجب تنفيذ التعديلات المستقبلية في المشروع.

(١) عنود نعمان محمد الوحش: أحكام تسوية النزاعات الناشئة عن عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مرجع سابق، ص ٢٩.

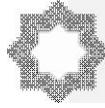


### الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة الموجزة بعض الجوانب القانونية الخاصة بعقود الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، وتركزت هذه الدراسة على تناول وسائل تسوية المنازعات التي قد تظهر بسبب عقود المشاركة بين هذين القطاعين، لأسباب يصعب حصرها والوقوف عليها بسبب تعدد وتباين كل نزاع على حدة. وتعد تسوية المنازعات بأي وسيلة من الوسائل التي تناولتها هذه الدراسة من المسائل المهمة والحيوية والتي تتضمن استمرار المشاريع وتحقيق الأهداف المشتركة بين الأطراف، وتساعد في تسوية هذه المنازعات بشكل عادل وفعال. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج التي نذكرها على النحو الآتي:

#### أولاً: النتائج:

- تعد المشاركة بين القطاعين العام والخاص عملية تكاملية، لا يستطيع - في معظم الأحيان - أن يقوم بها قطاع وحده دون الآخر، وهي من أهم أشكال التعاون والتفاعل بين هذين القطاعين، يتم من خلالها وضع آليات واستراتيجيات ناجعة تساهم في تمكين كلا القطاعين من توظيف الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية والمعرفية وغير ذلك، على أساس من المشاركة الفعالة، بغرض دفع عجلة الإنتاج وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، من أجل مواكبة التطورات المستمرة التي تحط رحالها على الساحة الدولية من آن لآخر.
- تسوية المنازعات بطريقة ودية ومرنة يمكن أن تسهم في الحفاظ على الأواصر التي تربط بين القطاع العام والقطاع الخاص، مما يضمن تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد ووفقاً للجودة المتفق عليها، وتحقيق الغاية المرجوة من وجود هذه الشراكة.
- تتميز الوسائل البديلة لتسوية منازعات عقود المشاركة بين القطاع العام والخاص بأنها أكثر مرونة وانسيابية وأقل تكلفة، ولا تستغرق وقتاً طويلاً لحل وتسوية النزاع القائم بين هذين القطاعين، مقارنة بغيرها من الوسائل القضائية التي تتصف بطول أمدها وبتكلفتها الكبيرة في بعض الأحيان.
- تمثل المفاوضات والوساطة آليتين محوريتين في تسوية منازعات عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث تعكس كل منهما أهمية الحوار البناء



والمرونة في إدارة النزاعات، وعلى الرغم من اختلافهما في الآليات والإجراءات، إلا أن كليهما يهدف إلى تحقيق تسوية عادلة تُرضي الأطراف وتحافظ على استمرارية تنفيذ المشاريع وفق الأهداف المشتركة.

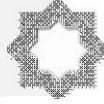
- النتائج والمقترحات والتوصيات التي تسفر عنها الوساطة والخبرة الفنية والتوفيق غير ملزمة لأطراف النزاع، فهذه الأطراف الأخذ بها أو رفضها دون أن يترتب على تركها أو رفضها أي تبعات قانونية، على العكس من الحكم الصادر عن هيئة التحكيم الذي يتميز بأنه حكم ملزم ومنهي للخصومة ويحوز حجية الأمر المقضي، ويلتزم أطراف النزاع بتنفيذه لتفادي التبعات والآثار القانونية السلبية التي يمكن أن تنتج عن رفض تنفيذ الحكم والامتنال إليه.

### ثانياً: التوصيات:

#### توصي هذه الدراسة بما يلي:

- ضرورة الإسراع لخلق بيئة تشريعية وتنظيمية وإدارية وإيجاد أنظمة قانونية متكاملة تنظم الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، وما ينتج عنها من منازعات تتطلب تسويتها.

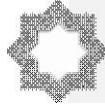
- أن تسند مهمة إبرام عقود المشاركة بين القطاع العام والخاص إلى لجنة حكومية متخصصة من ذوي الكفاءات والخبرات المتراكمة، وبأن تضم في عضويتها مجموعة متنوعة من مختلف التخصصات، لتتولى في البداية دراسة كافة المسائل المتعلقة بالعروض المقدمة، بحيث يأتي إبرام العقود بطريقة تكشف عن الخبرات المتراكمة للجنة التي تسند إليها هذه المهمة، تجنباً للخلافات التي قد تقع أو تحدث بسبب تفسير بنود العقد أو عدم تحديد آجال زمنية ملائمة لتنفيذ المشروعات محل عقود الشراكة.



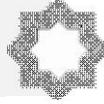
## قائمة المراجع والمصادر

### أولاً: المراجع المتخصصة:

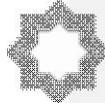
- إيمان منصور، شريف عيد: الوساطة وقت التفاوض، دار النهضة، القاهرة، ط١/ ٢٠١٧م.
- خيرت عبد الفتاح السيد البتانوني: الوساطة كوسيلة بديلة لفض المنازعات المدنية والتجارية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط٢/ ٢٠٢١م.
- د. أحمد أبو الوفا: المفاوضات الدولية، دراسة لجوانبها القانونية في القانون الدولي والشرعية الإسلامية، دار النهضة العربية، القاهرة، طبعة ١٤٣٥هـ/ ٢٠١٤م.
- د. السيد أمين شلبي: في الدبلوماسية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الثانية، طبعة ١٩٩٧م.
- د. جابر جاد نصار: التحكيم في العقود الإدارية، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، طبعة ١٩٩٧م.
- د. جيهان حسن سيد: عقود البوت وكيفية فض المنازعات الناشئة عنها، دار النهضة العربية، القاهرة، طبعة ٢٠٠٢م.
- د. حسن الهنداوي: مشروعات BOOT ، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون سنة نشر.
- د. حسن محمد هند: التحكيم في المنازعات الإدارية، دراسة مقارنة، دار الكتب القانونية، المحلة الكبرى، طبعة ٢٠٠٨م.
- د. حمدي ياسين عكاشة: موسوعة العقود الإدارية والدولية، منشأة المعارف الأسكندرية، ١٩٩٨م.
- د. سامية راشد: التحكيم في العلاقات الدولية الخاصة، دار النهضة العربية، القاهرة، طبعة ١٩٨٤م.
- د. عبد الحميد الشورابي: التحكيم والتصالح في ضوء الفقه والقضاء، دار الفكر العربي، طبعة ٢٠٠٣.



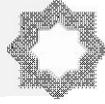
- د. عبد الكريم الشاطر: التطورات القانونية والتشريعية لعقود الشراكة PPP، مركز الدراسات العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، طبعة ٢٠١٩م.
- د. عزيزة الشريف: التحكيم الإداري في القانون المصري، دار النهضة العربية، القاهرة، طبعة ١٩٩٣م.
- د. عصمت عبد الله الشيخ: التحكيم في العقود الإدارية ذات الطابع الدولي، دار النهضة العربية، القاهرة، طبعة ٢٠٠٣.
- د. علي سليمان الطماوي: التحكيم في العقود الإدارية بين النظرية والتطبيق، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الثانية، طبعة ٢٠١٧م.
- د. محسن شفيق: التحكيم التجاري الدولي، دار النهضة العربية العربية، القاهرة، طبعة ١٩٩٧م.
- د. محمد محمود مصطفى: علم التفاوض بين النظرية والتطبيق، دار البداية، الأردن، طبعة ٢٠١٧م.
- د. محمود عاطف البناء: العقود الإدارية، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، طبعة ١٩٩٧م.
- د. ناريمان عبد القادر: اتفاق التحكيم وفقاً لقانون التحكيم في المواد المدنية والتجارية رقم ٢٧ لسنة ١٩٩٤: دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، طبعة ١٩٩٦م.
- د. يعرب محمد الشرع: تفويض المرافق العامة وأبرز تطبيقاته، عقود البناء والتشغيل والتحويل، عقود البوت، دراسة مقارنة، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، طبعة ٢٠١٧م.
- عبيد شحادة عبيد: تسوية المنازعات في عقود البنية الأساسية التي يمولها القطاع الخاص، دار النهضة العربية، ٢٠١٧م.
- منى رمضان محمد بطيخ، الإطار القانوني لشرعية عقد المشاركة والوسائل البديلة لتسوية منازعاته، دار النهضة العربية الطبعة الأولى، ٢٠١١م.



- هاني صلاح سري الدين: التنظيم القانوني والتعاقدي لمشروعات البنية الأساسية الممولة عن طريق القطاع الخاص، دار النهضة العربية الطبعة الأولى، ٢٠٠١م.
  - هاني عرفات صبحي حمدان: النظام القانوني لعقود الشراكة بين القطاع الحكومي والخاص، PPP، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، ٢٠١٦م.
  - وليد عزت الجلال، خالد عبد الله جمعة السليطي: الوساطة في تسوية المنازعات والدعاوى بالمحاكم الإقتصادية، دراسة تحليلية تطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط١/ ٢٠٢١م.
  - يسري محمد العصار: التحكيم في المنازعات الإدارية العقدية وغير العقدية، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، طبعة ٢٠٠١م.
- ثانياً: الرسائل العلمية:**
- ١- رسائل الدكتوراة:**
- د. ابراهيم قادم: شروط وقيود عقود نقل التكنولوجيا، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢م.
  - د. بلال عبدالمطلب بدوي: حسن النية في مرحلة المفاوضات قبل التعاقدية، رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس، ٢٠٠١م.
  - د. محمد صالح الجبر: إبرام عقود الشراكة P.P.P في إطار قانون المناقصات والمزايدات بدولة الكويت، رسالة دكتوراة مقدمة إلى كلية الحقوق، جامعة عين شمس، سنة ٢٠١٨م.
  - د. مصطفى عبدالمحسن الحبش: التوازن المالي في عقود الإنشاءات الدولية، رسالة دكتوراة كلية الحقوق، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢م.
- ٢- رسائل الماجستير:**
- ايلان فيصل الحلو: المناعات غير القابلة للتحكيم في عقود البترول، رسالة لنيل شهادة الماجستير البحثي في قانون الأعمال، الجامعة اللبنانية كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية، ٢٠٢٣م.



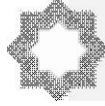
- عنود نعمان محمد الوحش: أحكام تسوية النزاعات الناشئة عن عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، سنة، ٢٠٢٢م.
- يوسف ناصر الظفيري: تسوية المنازعات الناشئة عن عقود البوت، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، سنة ٢٠١١م.
- ثالثاً: البحوث المنشورة:**
- د. أسماء سعد أبوالمكارم محمد: التحكيم كوسيلة لفض المنازعات الناشئة عن مفاوضات عقود المشاركة، بحث منشور في مجلة الدراسات القانونية، كلية الحقوق جامعة أسيوط، المجلد (٥٩)، العدد (٣)، مارس ٢٠٢٣م.
- د. أمل محمد حمزة: تسوية المنازعات الناشئة عن عقود الشراكة ppp دراسة تحليلية مقارنة، المجلة القانونية، جامعة القاهرة، المجلد ٩، العدد ١٤، ٢٠٢١م.
- د. إيمان منصور، د. شريف عيد: الوساطة وفن التفاوض، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، طبعة ٢٠١٧م.
- د. بن أحمد صليحة: آثار المسؤولية المدنية الناشئة عن اخلال المتفاوض بالتزامه بالتفاوض بحسن نية، دفا تر السياسة والقانون، العدد العاشر ٢٠١٤م.
- د. بوناح عبدالنور: التفاوض على عقود التجارة الدولية، مبدأ حرية التفاوض وحسن النية، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد ٧، العدد ٢، ٢٠٢٢م.
- د. جمال عمران المبروك: الوسائل الودية لتسوية منازعات الاستثمار الأجنبي "دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الشرعية والقانونية، كلية القانون بالخمسة، جامعة المرقب، العدد ١، ٢٠١٨م.
- د. حمدي محمود بارود: الطبيعة القانونية للمسؤولية في حالة العدول عن مفاوضات العقد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٠، العدد ٢، ٢٠١٢م.



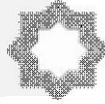
- د. شكري رجب العشماوي: الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مصر ضرورة اقتصادية، بحث منشور في مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، سنة ٢٠١١م.
- د. علاء فالي: تفعيل عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص كألية لتحفيز الاستثمار، بحث منشور في مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، السنة (٨)، العدد (٩)، يناير ٢٠٢١م.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب: التحكيم في العقود الإدارية، مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق جامعة الإسكندرية، العدد ٢، ٢٠١٠م.
- د. محمد عبد الخالق الزغبى: عقود المشاركة بين القطاع العام والخاص بين النظرية والتطبيق والتحكيم في منازعاتها، ورقة عمل مقدمة في ندوة عقود المشاركة بين القطاع العام والخاص PPP والتحكيم في منازعاتها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية عمان/ المملكة الأردنية، ٢٠١٠م.
- د. محمود أحمد شوقى تهاى: نظم الوساطة وتوفيق المنازعات في التشريع المصري والتشريعات، مجلة جامعة جنوب الوادي، الدوَّة للدراسات القانونية، العدد ٦/ ٢٠٢١م.
- د. مهند مختار نوح: الصلح كوسيلة لحل المنازعات الإدارية (الذاتية المستقلة)، بحث منشور في المجلة الدولية للقانون، دار جامعة حمد بد خليف للنشر، ٢٠١٦م.
- د. هشام مصطفى محمد: الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة، بحث منشور في مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا (جامعة الأزهر)، المجلد (٣١)، العدد (٤)، ديسمبر ٢٠١٦م.

#### رابعاً: المراجع الأجنبية:

- Abdulla Mohamed Hamza, Mimir Todorovic: Peaceful settlement of disputes, Global Journal of Commerce & Management Perspective, Volume (6), Issue (1), January-February 2017.
- Bergère, F. et autres, le guiete opérationnel des PPP. Le Moniteur Edition, 2010.



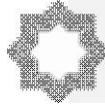
- George E. Irani and Nathan C. Funk: Rituals of Reconciliation: Arab- Islamic Perspectives. published in the Journal of Arab Studies Quarterly. Vol (20) No (4) 1998).
- James W. Neuliep, Intercultural Communication: A Contextual Approach (California, United States, SAGE Publications, 2012.
- Kydd Andrew: Which side are you on? Bais, credibility and mediation, American journal of political science. Vol (47), No (4), 2003.
- World Economic Forum Financing For Development Initiative Building On The Monterrey Consensus: The Growing Role Of Public-Private Partnerships In Mobilizing Resources For Development, United Nations High-Level Plenary Meeting on Financing For Development, Geneva, September 2005.



## References:

### 1: almarajie almutakhasisa:

- 'iiman mnswr, sharyf eyd: alwsatt waqt altfawd, dar alnhdt, alqahrt, ta1/ 2017m.
- khyrt ebd alftah alsyd albtanwni: alwsatt kwsylt bdylt lfd almanazieat almudnyt waltjaryt, dar alnhdt alerbyt, alqahrt, ta2/ 2021m.
- da. 'ahmad 'abu alwafa: almufawadat aldawliata, dirasat lijawanibiha alqanuniat fi alqanun alduwali walsharieat al'iislamiati, dar alnahdat alearabiati, alqahirati, tabeat 1435h/2014m.
- du. alsayid 'amin shalabi: fi aldiblumasiat almueasirati, ealam alkutub, alqahirati, altabeat althaaniatu, tabeat 1997m.
- di. jabir jad nasari: altahkim fi aleuqud al'iidrayatu, dirasat muqaranati, dar alnahdat alearabiati, alqahirati, tabeat 1997m.
- d. jihan hasan sayid: euqud albut wakayfiat fadi almunazaeatalnaashiati eanha, dar alnahdat alearabiati, alqahirati, tabeat 2002m.
- d. hasan alhindawi: mashrueat BOOT , dar alnahdat alearabiati, alqahirati, bidun sanat nashara.
- d. hasan muhamad hindi: altahkim fi almunazaeat al'iidariati, dirasat muqaranati, dar alkutub alqanuniati, almahalat alkubraa, tabeat 2008m.
- da. hamdi yasin eakashatu: mawsueat aleuqud al'iidariat walduwliati, munsha'at almaearif al'uskandiriati, 1998m.
- d. samyt rashid: altahkim fi alealaqat aldawliat alkhasati, dar alnahdat alearabiati, alqahirati, tabeat 1984m.
- d. eabd alhamid alshuwraabi: altahkim waltasaluh fi daw' alfiqh walqada'i, dar alfikr alearabii, tabeat 2003.
- d. eabd alkarim alshaatiri: altatawurat alqanuniat waltashrieiat lieuqud alshirakat ppp, markaz aldirasat alearabiati, alqahirati, altabeat al'uwlaa, tabeat 2019m.
- da. eazizat alsharifi: altahkim al'iidariu fi alqanun almisrii, dar alnahdat alearabiati, alqahirati, tabeat 1993m.
- d. eismat eabd allh alshaykhu: altahkim fi aleuqud al'iidariat dhat altaabae alduwali, dar alnahdat alearabiati, alqahirati, tabeat 2003.



- da. eali sulayman altamawi: altahkim fi aleuqud al'iidariat bayn alnazariat waltatbiqi, dirasat muqaranati, dar alnahdat alearabiati, alqahirati, altabeat althaaniatu, tabeat 2017m.
- da. muhsin shafiqi: altahkim altijariu alduwli, dar alnahdat alearabiati alearabiati, alqahirati, tabeat 1997m.
- d. muhamad mahmud mustafaa: ealm altafawud bayn alnazariat waltatbiqi, dar albidayati, al'urduni, tabeat 2017m.
- da. mahmud eatif albanaa: aleuqud al'iidariatu, dirasat muqaranati, dar alnahdat alearabiati, alqahirati, tabeat 1997m.
- d. nariman eabd alqadir: aitifaq altahkim wfqan liqanun altahkim fi almawadi almadaniat waltijariat raqm 27 lisanat 1994: dirasat muqaranati, dar alnahdat alearabiati, alqahirati, tabeat 1996m.
- d. yaerib muhamad alsharea: tafwid almarafiq aleamat wa'abraz tatbiqatihi, euqud albina' waltashghil waltahwila, euqud albut, dirasat muqaranati, dar althaqafati, al'urduni, altabeat al'uwlaa, tabeat 2017m.
- eabid shihadhat eubayd: taswiat almunazaat fi euqud albinyat al'asasiat alati yumawiluha alqitae alkhasa, dar alnahdat alearabiati, 2017m.
- munaa ramadan muhamad batikhin, al'iitar alqanuniu lishareiat eaqd almusharakat walwasayil albadilat litaswiat munazaatihi, dar alnahdat alearabiati altabeat al'awli, 2011m.
- hani salah siriy aldiyn: altanzim alqanuniu waltaeaqudiu limashrueat albinyat al'iisasiat almumawilat ean tariq alqitae alkhasi, dar alnahdat alearabiati altabeat al'uwlaa, 2001m.
- hani earafat subhi hamdan: alnizam alqanuniu lieuqud alshirakat bayn alqitae alhukumii walkhasa, ppp, dirasat muqaranat , dar alnahdat alearabiati, 2016m.
- wlyd ezt aljaladi, khald ebd aallh jumeat alslyty: alwsatt fi tswyt almunazaat waldieawaa balmhakm alaqtadyt, drast tahliliati ttbyqyt, dar alnhdt alerbyt, alqahrt, ta1/ 2021m.
- ysri muhamad aleasari: altahkim fi almunazaat al'iidariat aleaqdiat waghayr aleaqdiati, dirasat muqaranati, dar alnahdat alearabiati, alqahirati, tabeat 2001m.



## 2: alrasayil aleilmia:

### rasayil aldukturah:

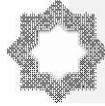
- du. abrahim qadim: shurut waqyud euqud naql altiknuluja, risalat dukturah, jamieat eayn shams, 2002m.
- da. bilal eabdalmutalib bidwi: hasan alniyat fi marhalat almufawadat qabl altaeaqudiati, risalat dukturata, jamieat eayn shams, 2001m.
- d. muhamad salih aljabara: 'iibram euqud alshirakat P.P.P fi 'iitar qanun almunaqasat walmuzayadat bidawlat alkuayti, risalat diktwaratan muqadimatan 'iilaa kuliyyat alhuquqi, jamieat eayn shams, sanatan 2018m.
- d. mustafi eabdalmuhsin alhabashu: altawazun almaliu fi euqud al'iinsha'at alduwliati, risalat dukturat kuliyyat alhuquqi, jamieat alqahirati, 2002m.

### rasayil almajistir:

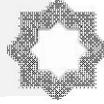
- aylan faysal alhulu: almanaeat ghayr alqabilat liltahkim fi euqud albitrul, risalatan linil shahadati almaster albahthii fi qanun al'aemali, aljamieat allubnaniat kuliyyat alhuquq waleulum alsiyasiat wal'iidariati, 2023m.
- eanud neman mhmd alwahsh: ahkam tswyt alnizaeat alnashyt en euqud alshirakat bayn alqitaeayn aleami walkhasa, dirasat muqaranatin, rsalt majstyr, jamet al alby, sanata, 2022m.
- yusif nasir alzafiri: taswiat almunazaeatalnaashiat ean euqud albut, risalat majistir muqadimatan 'iilaa kuliyyat alhuquqi, jamieat alsharq al'awsat, al'urduni, sanat 2011m.

## 3: albuqhuth almanshura:

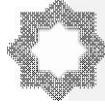
- da. 'asma' saed 'abwalmukarim muhamad: altahkim kawasilat lifadi almunazaeatalnaashiat ean mufawadat euqud almusharakati, bahath manshur fi majalat aldirasat alqanuniati, kuliyyat alhuquq jamieat 'asyuta, almujalad (59), aleadad (3), maris 2023m.
- du. 'amal muhamad hamzata: taswiat almunazaeatalnaashiat ean euqud alshirakat ppp dirasat tahliliat muqaranata, almjlt alqanwnyt, jamieat alqahirati, almujalad 9, aleudadi14, 2021m.
- d. 'iiman mansur, da. sharif eid: alwisatat wafanu altafawuda, dar alnahdat alarabiati, alqahirati, altabeat al'uwlaa, tabeat 2017m.



- d. bin 'ahmad salihat: athar almaswaliat almadaniat alnaashiat ean akhilal almutafawid biailtizamih bialtafawud bihusn niat, dafatir alsiyasat walqanuni, aleadad aleashir 2014m.
- d. bunah eabdalnuwr: altafawud ealaa euqud altijarat alduwaliati, mabda huriyat altafawud wahusn alniyt, almajalat aljazayiriat lilhuquq waleulum alsiyasiati, almujalad7, aleadad 2, 2022m.
- d. jamal emran almabruka: alwsayl alwdyt ltswyt mnazeat aliastithmar alajnby" drast tahliliata", mjalat alelwm alshareyt walqanwnyt, klyt alqanwn balakhms, jamet almurqb, aledd1, 2018m.
- d. hamdi mahmud barud: altabieat alqanuniat lilmasyuwliat fi halat aleudul ean mufawadat aleaqda, majalat aljamieat al'iislamiat lildirasat alaiqtisadiat wal'iidariati, almujalad20, aleudadu2, 2012m.
- d. shukri rajab aleashmawi: alshirakat bayn alqitaeayn aleami walkhasi fi misr daruratan aiftisadiatan, bahath manshur fi majalat alhuquq lilbuhuth alqanuniat walaiqtisadiati, kuliyyat alhuquqi, jamieat al'iiskandariat, aleadad al'awala, sanatan 2011m.
- d. ealal faly: tafeil euqud alshirakat bayn alqitaeayn aleami walkhasi kaliat lithafiz alaistithmari, bahth manshur fi majalat kuliyyat alqanun alkuaytiat alealamiati, alsana (8), aleadad (9), yanayir 2021m.
- d. muhamad rifeat eabd alwahaabi: altahkim fi aleuqud al'iidariati, majalat alhuquq lilbuhuth alqanuniat wal'iiqtisadiati, kuliyyat alhuquq jamieat al'uskandariat, aleudadu2, 2010m.
- d. muhamad eabdalkhaliq alzaghbi: euqud almusharakat bayn alqitae aleami walkhasi bayn alnazariat waltatbiq waltahkim fi munazaeatiha, waraqat eamal muqadimat fi nadwat euqud almusharakat bayn alqitae aleami walkhasi ppp waltahkim fi munazaeatiha, almunazamat alearabiat liltanmiat al'iidariat eaman/ almamlakat al'urduniyata, 2010m.
- da. mahmud 'ahmad shawqaa tahamaa: nazam alwisatat watawfiq almunazaeat fi altashrie almisriuwaltashrieati, majalat jamieat janub alwady, aldwlunt lildirasat alqanwnunt, aleudadu6/ 2021m.
- d. muhanad mukhtar nuhi: alsulh kawasilat lihali almunazaeat al'iidaria (aldhaatiat almustaqilati), bahath manshur fi almajalat alduwliat lilqanuni, dar jamieat hamd bud khalif lilynashri, 2016m.



- d. hisham mustafaa muhamad: alshirakat bayn alqitaeayn aleami walkhasi ka'adaat litahqiq altanmiat almustadamati, bahth manshur fi majalat kliat alsharieat walqanun bitanta (jamieat al'azhar), almujalad (31), aleadad (4), disambir 2016m.



## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
٢٨٢٣	مقدمة:
٢٨٢٣	مشكلات وتساؤلات البحث:
٢٨٢٤	أهداف البحث:
٢٨٢٤	منهج البحث:
٢٨٢٤	خطة البحث:
٢٨٢٦	المبحث الأول مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص وأهدافها
٢٨٢٦	المطلب الأول ماهية عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص
٢٨٢٩	المطلب الثاني أهداف الشراكة بين القطاع العام والخاص
٢٨٣٢	المبحث الثاني الوسائل البديلة لحل منازعات عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص
٢٨٣٢	المطلب الأول دور المفاوضات والوساطة في تسوية منازعات عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص
٢٨٣٣	الفرع الأول دور المفاوضات في تسوية منازعات عقد الشراكة
٢٨٣٩	الفرع الثاني دور الوساطة في تسوية منازعات عقد الشراكة
٢٨٤٦	المطلب الثاني دور التوفيق والخبرة الفنية في تسوية منازعات عقود الشراكة
٢٨٤٦	الفرع الأول دور التوفيق في تسوية منازعات عقد الشراكة
٢٨٥٠	الفرع الثاني دور الخبرة الفنية في تسوية منازعات عقد الشراكة
٢٨٥٥	المبحث الثالث التحكيم في منازعات عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص
٢٨٥٥	المطلب الأول مفهوم التحكيم وأنواعه
٢٨٥٦	الفرع الأول تعريف التحكيم
٢٨٥٧	الفرع الثاني أنواع التحكيم
٢٨٦٠	المطلب الثاني إحالة منازعات عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى التحكيم
٢٨٦٣	الخاتمة:
٢٨٦٣	أولاً: النتائج:
٢٨٦٤	ثانياً: التوصيات:
٢٨٦٥	قائمة المراجع والمصادر
٢٨٧١	REFERENCES:
٢٨٧٦	فهرس الموضوعات