عقود المشاركة ودورها في تطوير الشركات العامة المقاولة – شركة المعدات الهندسية أنموذجا

د . حارث شعلان مشرف العامري

مدير عام الشركة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة في وزارة النفط

تناول هذه الدراسة موضوع عقود المشاركة ودورها في تطوير الشركات العامة المقاولة – شركة المعدات الهندسية أنموذجًا، وذلك من خلال تحليل الاطار الفني والاقتصادي الذي أتاح لهذه الشركات الدخول في شراكات مع القطاعين المحلي والأجنبي بهدف تجاوز التحديات التمويلية والتقنية والإدارية، وتكمن الاشكالية الأساس للبحث في محدودية قدرات الشركات العامة على التطوير الذاتي، وضعف الكفاءة التشغيلية في ظل بيئة اقتصادية متغيرة، مما يفرض الحاجة إلى آليات شراكة فعالة، كما سعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وأبرزها، تحليل واقع عقود المشاركة في شركة المعدات الهندسية، وتقييم أثرها في نقل التكنولوجيا وتوطين الخبرات، وبيان مدى انعكاسها على تحسين المؤشرات المالية والتشغيلية للشركة، وقد توصل البحث إلى أن عقود المشاركة تشكلت أداة استراتيجية عززت من قدرة الشركة على التوسع في مشاريع كبرى في قطاعات النفط والغاز والبتروكيماويات، وأسهمت في تحسين كفاءتها الانتاجية والإدارية، مع فتح آفاقًا جديدة لنقل التكنولوجيا، وبناء القدرات البشرية، مما يجعلها بديلًا فعالًا عن الخصخصة الكاملة ويؤسس لنهج تنموي مستدام.

الكلمات المفتاحية: عقود المشاركة، الشركات العامة للمعدات الهندسية الثقيلة، التطوير المؤسسي، نقل التكنولوجيا، الكفاءة التشغيلية.

Partnerships Contracts and Their Role in Developing Public-Sector Contracting Companies—The Engineering Equipment Company as a Model

Dr. Harith Sha'lan Mushrif Ala'amiri

Director General of Heavy Engineering Equipment State Company

This study addresses the topic of public-sector partnerships and their role in developing public-sector contracting companies—the Engineering Equipment Company as a model. It analyzes the Technical and economic framework that has enabled these companies to enter into partnerships with both the local and foreign sectors to overcome financial, technical, and administrative challenges. The fundamental problem of the research paper lies in the limited capacity of public-sector companies for self-development and weak operational efficiency in a changing economic environment, which necessitates the need for effective partnership mechanisms. The study sought to achieve a set of objectives, most notably: analyzing the reality of public-sector partnerships in the Engineering Equipment Company; assessing their impact on technology transfer and localizing expertise; and demonstrating their impact on improving the company's financial and operational indicators. The study concluded that public-sector partnerships constituted a strategic tool that enhanced the company's ability to expand into major

projects in the oil, gas, and petrochemical sectors. These partnerships contributed to improving its production and administrative efficiency, while also opening new horizons for technology transfer and human capacity building. This makes them an effective alternative to full privatization and establishes a sustainable development approach.

Keywords: Participation contracts, Heavy Engineering Equipment State Company, institutional development, technology transfer, operational efficiency.

الاستلام	الإرجاع	القبول
2025/11/10	2025/11/25	2025/12/2

المقدمـة

تكتسب دراسة "عقود المشاركة ودورها في تطوير الشركات العامة المقاولة أهميتها من كونها تتناول إحدى الأدوات القانونية والاقتصادية، التي أقرها المشرع العراقي لدعم وتطوير أداء الشركات العامة في بيئة اقتصادية تتسم بالتحديات التمويلية والفنية، فقد أتاح قانون الشركات العامة رقم 22 لسنة 1997 المعدل، في المادة (15)، للشركات العامة حق الدخول في عقود مشاركة مع الشركات والمؤسسات العربية والأجنبية لتنفيذ الأعمال التي تتوافق مع أهدافها، وهو ما يعكس إدراك المشرع لأهمية هذا النوع من العقود في إدخال خبرات جديدة، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتوسيع نطاق الأنشطة الإنتاجية والخدمية، وتكمن أهمية الموضوع في أن عقود المشاركة تعد آلية عملية لمواجهة قيود التمويل العام، وتجاوز الفجوة التقنية والإدارية، فضلاً عن أنها توفر إطارا مؤسسيا لتبادل المنافع بين الأطراف، بما يحقق تنمية اقتصادية مستدامة، ويعزز القدرة التنافسية للشركات العراقية في السوق المحلية والإقليمية[1].

يهدف هذا البحث إلى تحليل الدور الفعلي لعقود المشاركة في تطوير أداء شركة المعدات الهندسية الثقيلة وباقي الشركات العامة المقاولة، مع التركيز على أثرها في توطين التكنولوجيا ونقل الخبرات، ودراسة النماذج الاقتصادية التي يمكن توظيفها لضمان نجاح هذه العقود.

وتكمن أهمية البحث في كونه يعالج آلية قانونية واستثمارية حيوية تعزز قدرة الشركات الحكومية على تطوير أدائها وتحقيق استدامة اقتصادية، عبر دمج خبرات القطاع الخاص في إدارة وتنفيذ المشاريع حيث تأتي عقود المشاركة كأداة متقدمة ضمن الإطار القانوني والتشريعي العراقي لتنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مما يمكّن الشركات العامة المقاولة – مثل

شركة المعدات الهندسية الثقيلة من الاستفادة من التمويل والتقنيات الإدارية الحديثة التي يمتلكها القطاع الخاص من دون فقدان الدولة سيادتها على الأصول والمشاريع، كما إن هذا الأنموذج يفتح آفاقاً لتحديث البنى التحتية، ورفع كفاءة الإنتاج، وتلبية متطلبات السوق المتغيرة بشكل أكثر مرونة وفاعلية وكذلك أداة قانونية جيدة لتأطير الإحالات خارج تعليمات تنفيذ العقود الحكومية رقم 2 لسنة 2014 وإكسابها الطابع القانوني كون عقود المشاركة لا تخضع لهذه التعليمات ضمن المشروع المشترك بموجب إطار عقد المشاركة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

ومن الناحية القانونية، توفر هذه العقود ضمانات وتقسيما متوازنا للمخاطر والمسؤوليات، مما يعزز من ثقة الأطراف واستقرار التنفيذ، وبالتالي يحفز نمو الشركات ويطور أدائها التشغيلي.

إن دراسة هذه العقود على مستوى شركة المعدات الهندسية الثقيلة تكشف كيف يمكن لمثل هذه الشركات الحكومية المقاولة أن تسهم في معالجة التحديات المالية والإدارية التي تواجهها الشركات العامة في العراق، مع تحقيق التوافق بين الأهداف التنموية للدولة ومتطلبات الربحية والابتكار في القطاع الخاص.

بالتالي، يشكل البحث في هذا الموضوع مساهمة ضرورية لفهم الإطار القانوني والعملي لعقود المشاركة ودورها الفاعل في تعزيز مكانة وأداء الشركات الحكومية المقاولة، مما يمكن صناع القرار من تبني سياسات واستراتيجيات ناجحة للنهوض الاقتصادي والتنموي في العراق، ووضع التعليمات والقوانين التي تنظم هكذا عقود وعدم تركها للاجتهادات التي تفتح المجال واسعا أمام المخالفات القانونية في إبرام مثل هكذا عقود.

ومن هنا، تتمحور أسئلة البحث حول مدى إسهام عقود المشاركة في تحسين المؤشرات المالية والتشغيلية للشركات المقاولة الحكومية؟ وكيف يمكن لهذه العقود أن تكون أداة فعالة في نقل التكنولوجيا وتوطين الخبرة؟ وما النماذج الاقتصادية الأمثل التي يمكن تبنيها ضمن هذه العقود بما يتلاءم مع البيئة العراقية؟ وهل الإطار التشريعي الحالي يحقق الغاية المرجوة، أم يحتاج إلى تطوير؟ وما هي الآليات والأدوات التي يمكن اعتمادها لتعزيز كفاءة تطبيق عقود المشاركة وتحقيق التوازن بين مصالح القطاعين العام والخاص؟ وكيف يمكن أن تسهم دراسة أنموذج شركة المعدات الهندسية في تقديم حلول عملية قابلة للتطبيق في مجال تطوير الشركات الحكومية في العراق؟

ولتحقيق أهداف البحث، تم اعتماد المنهج الوصفي – التحليلي، من خلال استعراض وتحليل النصوص القانونية ذات الصلة، وعلى رأسها قانون الشركات العامة رقم 22 لسنة 1997، فضلاً عن تحليل النماذج الاقتصادية المعتمدة في عقود المشاركة مثل أنموذج البناء –التشغيل– النقل (BOT) وأنموذج المشروع المشترك (Joint Venture)، وهي نماذج أثبتت فاعليتها في شراكات القطاعين العام والخاص على المستوى الدولي، كما تناول البحث بالتحليل الإطار النظري لتوطين التكنولوجيا من خلال نظرية التثبيت الداخلي (Internalization Theory) التي تفسر دوافع احتفاظ المؤسسات بالمعرفة التقنية ضمن بيئة تنظيمية تحكمها عقود شراكة ملزمة، بما يضمن التحكم في مسار نقل الخبرة والتكنولوجيا.

وتشير الخبرات الدولية إلى أن عقود المشاركة ليست مجرد اتفاقات تجارية، بل هي أدوات استراتيجية يمكن من خ لالها تحقيق أهداف تنموية كبرى، منها توطين التكنولوجيا عبر إلزام الشريك الأجنبي بنقل المعرفة الفنية، وتدريب الملاكات المحلية، وتوريد المعدات المتطورة، مما يرفع من مستوى القدرات الوطنية على المدى الطويل، وفي هذا السياق، أظهرت الدراسات التطبيقية في بيئات مشابهة أن إدراج بنود واضحة لنقل التكنولوجيا في عقود المشاركة أسهم في زيادة معدل الاعتماد على الكفاءات المحلية بنسبة تجاوزت 40% خلال خمس سنوات.

كما أولى هذا البحث اهتماما خاصا بالنماذج الاقتصادية التي يمكن تطبيقها في عقود المشاركة بما يتوافق مع واقع الشركات العامة العراقية، مثل أنموذج تقاسم الأرباح (Profit Sharing Model)وأنموذج التكامل الرأسمالي (Equity Participation Model) حيث تسمح هذه النماذج بتوزيع المخاطر والأرباح بصورة متوازنة، وتمنح الشريك المحلي فرصة المشاركة في القرارات الاستراتيجية للمشروع، ما يعزز الاستدامة المؤسسية، ويحد من مخاطر الانسحاب المبكر للشركاء.

إن البحث في هذا الموضوع يمثّل مساهمة عملية وعلمية في إثراء الأدبيات القانونية والاقتصادية حول أدوات إصلاح وتطوير القطاع العام في العراق، ويضع أمام صانع القرار والممارس المؤسسي إطارا واضحا لكيفية الاستفادة من عقود المشاركة ليس فقط كمصدر تمويلي، بل كآلية لنقل التكنولوجيا، وبناء القدرات، وتحقيق التنمية المستدامة.

1. مفهوم عقود المشاركة وأهميتها في الشركات العامة المقاولة

تعد عقود المشاركة من الأدوات القانونية والاقتصادية التي استخدمت على نطاق واسع في إدارة وتطوير الشركات العامة، وخاصة المقاولة منها، بهدف تعزيز الكفاءة الإنتاجية، وجذب الاستثمارات، وتحقيق التنمية المستدامة، وقد اكتسبت هذه العقود أهمية متزايدة في العراق بعد التحولات الاقتصادية التي شهدتها البلاد، لا سيما مع التوجه نحو الشراكة بين القطاعين العام والخاص، كحل بديل عن الخصخصة الكاملة، مع الحفاظ على ملكية الدولة للأصول الاستراتيجية[2].

تنبع أهمية عقود المشاركة في الشركات العامة المقاولة من قدرتها على تلبية احتياجات الطرفين المتعاقدين وتبرز كونها حل استراتيجي ضروري لتجاوز العقبات المالية والإدارية والقانونية، والتوافق بين الأهداف التنموية للدولة ومطالب السوق الفعلية، إذ توفر للشركة العامة فرصا للحصول على التمويل والتكنولوجيا والخبرة الإدارية، بينما تمنح الطرف الشريك (سواء أكان محليا أم أجنبيا) فرصة للاستفادة من المشاريع التي تعلنها الدولة من خلال تنفيذها أو استثمارها بمشاركة شركة حكومية عامة وفقا لضوابط قانونية محددة كما تسهم هذه العقود في إعادة هيكلة الشركات المتعثرة، وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وتوسيع نطاق عملياتها الإنتاجية بما يتناسب مع احتياجات السوق المحلي والإقليمي.

ومن الناحية التشريعية، أقر قانون الشركات العامة العراقي رقم 22 لسنة 1997 (المعدل) إمكانية إبرام عقود مشاركة بهدف تحقيق التطوير والتحديث، شريطة أن يتم ذلك ضمن موافقات الجهات المختصة وبما يحقق المصلحة العامة[3].

بالتالي، فإن فهم مفهوم عقود المشاركة وأهميتها في سياق الشركات العامة المقاولة يعد خطوة رئيسة نحو صياغة آليات قانونية وتنفيذية، تؤدي إلى رفع كفاءة هذه الشركات، وتعزيز دورها الفاعل في التنمية الاقتصادية الوطنية.

1.1 تعريف عقود المشاركة وأنواعها

عقود المشاركة هي اتفاقيات قانونية تبرم بين جهة من القطاع العام وكيان من القطاع الخاص في مشروع مشترك، تهدف إلى تمويل أو تنفيذ أو تشغيل مشروع عام أو منشأة حكومية، وذلك لمدة زمنية محددة يتم الاتفاق عليها في العقد، وتعد هذه العقود من الأدوات القانونية الحديثة

التي تعزز التعاون بين القطاعين العام والخاص لدعم التنمية الاقتصادية، وتطوير البنى التحتية والخدمات العامة، مع توزيع عادل للمخاطر والعوائد بين الطرفين.

1.1.1 مفهوم عقود المشاركة وأبرز خصائصها

في القانون العراقي، يمكن القول إن مفهوم المشاركة بأنه عقد بين القطاع العام والقطاع الخاص لمدة زمنية محددة، يتعهد خلالها القطاع الخاص بتمويل أو تنفيذ أو صيانة مشاريع عامة بشكل جزئي أو كلي مقابل مبلغ مالي متفق عليه.

وتعد عقود المشاركة من العقود المشتركة التي تجمع قواعد القانونين العام والخاص، وتشترط وجود توازن في توزيع المسؤوليات والمخاطر، بما يحفظ المصلحة العامة ويراعي تحقيق الأرباح للطرف الخاص[4].

ومن أبرز الخصائص المميزة لعقود المشاركة هي كالآتي:

1. مدة زمنية محددة: تكون العقود لمدة زمنية واضحة ومحددة في العقد، ولا يجوز تجاوزها، وغالبا لا تتجاوز 30 سنة مع إمكانية التمديد حسب طبيعة المشروع.
2. تقاسم المخاطر: يتم توزيع المخاطر المالية والإدارية بين الطرفين بما يحقق توازنا قانونيا وماليا.
3. التركيز على التنمية الاقتصادية: تهدف إلى رفع كفاءة الشركات العامة وتحقيق التنمية المستدامة.
4. الالتزام المالي: يلتزم القطاع العام بدفع مبالغ مالية بحسب الجدول الزمني المتفق عليه ومتطابقا مع مراحل تنفيذ المشروع وجودته.
5. الطبيعة القانونية المختلطة: تجمع العقود بين جوانب القانونين العام والخاص لضمان حماية حقوق الطرفين وتحقيق المصلحة العامة.

وتعد عقود المشاركة من الأدوات الحيوية التي تمكّن الشركات العامة المقاولة من تحسين أدائها الاقتصادي والتنظيمي، وذلك بإشراك القطاع الخاص في التمويل والإدارة والتشغيل، ما يؤدي إلى نقل الخبرات الإدارية والتقنية الحديثة التي تعزز قدرة هذه الشركات على المنافسة، وتحقيق أهداف التنمية في العراق، كما تلعب عقود المشاركة دورا محوريا في دعم الشركات الحكومية، مثل شركة المعدات الهندسية، خصوصا في ظل التحديات المالية والإدارية وشيخوخة

الشركات العامة الحكومية المقاولة من حيث تقادم عمر الكادر وغيرها من التحديات التي تواجهها هذه الشركات[5].

2.1.1 أنواع عقود المشاركة وأبرز الفروقات بينهما

عقود المشاركة هي أدوات قانونية تستخدمها الدولة لتعزيز التعاون بين القطاع العام والخاص في تنفيذ وتمويل وتشغيل المشاريع العامة أو الشركات الحكومية لمدة زمنية محددة، مع توزيع متوازن للمخاطر والعوائد، وتشتمل عقود المشاركة على أنواع رئيسة عديدة تختلف بحسب طبيعة المشروع، وطريقة التمويل، وإدارة المشروع، وحقوق الملكية وحسب ما موضح بالجدول رقم(1).

الجدول رقم (1) أنواع عقود المشاركة[6].

ت	نوع العقد	الوصف الرئيس	الفروقات الأساسية
1	عقد الامتياز Franchise Contract	يمنح القطاع الخاص حق إدارة وتشغيل مشروع حكومي مقابل عوائد مالية محددة ولمدة زمنية محددة، دون نقل ملكية المشروع	لا تنتقل ملكية المشروع للقطاع الخاص، ويقتصر دوره على الإدارة والتشغيل فقط ويستخدم في المشاريع الخدمية مثل إدارة مرافق معينة أو إنشاء وتشغيل محطات خدمية
2	عقود البناء والتشغيل والنقل (BOT)	يقوم القطاع الخاص ببناء المشروع، تشغيله لمدة متفق عليها، ثم ينقل ملكيته إلى الدولة	يشتمل على نقل الملكية للدولة بعد نهاية فترة التشغيل واسترداد رأس المال والحصول على أرباح متفق عليها مع الجانب الحكومي مثل بناء وتشغيل محطات الكهرباء وإنشاء وتشغيل الجسور والطرق السريعة
3	عقود الإدارة والإيجار	يستأجر القطاع الخاص أو يدير المشروع بدون أن يكون مالكًا أو مسؤولًا عن التمويل	يركز على الإدارة والتشغيل فقط دون مسؤولية التمويل أو نقل الملكية ويستفاد من في رفع كفاءة التشغيل والاستفادة من خبرات القطاع الخاص
4	عقود المشاركة بالمساهمة (Joint Venture)	شراكة في رأس المال والإدارة بين القطاعين العام والخاص، مع تقاسم الأرباح والخسائر	مشاركة فعلية في رأس المال والمخاطر، مع تقاسم العوائد
5	عقود الخدمات	تقديم خدمات محددة مثل الصيانة أو التشغيل، بدون إدارة أو نقل ملكية	مقتصرة على خدمات محددة لمدة زمنية، ولا تشمل إدارة أو ملكية

6	عقود المشاركة في الأرباح (Profit – Sharing Contract)	يسهم القطاع الخاص بالتمويل والتكنلوجيا	يحصل القطاع الخاص على نسبة من الأرباح دون أن يمتلك الأصول وهو مناسب حينما تستهدف الشركة العامة تعزيز خطوطها الإنتاجية دون الانفتاح الكامل على ملكيتها
7	عقود المشاركة في الإنتاج (Production – Sharing Contract)	يسهم القطاع الخاص بالتمويل والتكنولوجيا والتسويق ويستخدم في قطاعات النفط والصناعات الثقيلة	يتم تقسيم الإنتاج بنسب محددة وليس فقط الأرباح المالية مما يتيح للشريك التحكم المباشر بالموارد الطبيعية وتوزيع العوائد

2. ضرورة عقود المشاركة في تطوير الشركات العامة المقاولة

تكتسب عقود المشاركة أهمية استراتيجية متزايدة في تطوير الشركات العامة المقاولة، لا سيما في السياقات التي تواجه فيها هذه الشركات تحديات مالية وإدارية تؤثر في قدرتها على التحديث، وتحقيق الكفاءة الاقتصادية، وتمثل عقود المشاركة أداة قانونية وتنظيمية مبتكرة تمكن القطاع العام من الاستفادة من موارد وخبرات القطاع الخاص، من خلال تأسيس شراكات تعاقدية تسهم في تمويل المشاريع وتنفيذها وتشغيلها بشكل يحقق التوازن بين المخاطر والعوائد.

تلعب هذه العقود دورا حيويا في تحديث آليات العمل داخل الشركات الحكومية، وتعزيز تنافسيتها، وضمان الاستدامة المالية والعملية للمشاريع التنموية، مع الحفاظ على سيادة الدولة ومصالحها، ورغم ما تطرحه من تحديات، إلا أنها تبقى من أنجع الحلول التي تزيد من الفاعلية التشغيلية والإدارية، وتساعد على تجاوز القيود التقليدية التي تواجهها الشركات العامة في بيئة اقتصادية متغيرة ومتطلبة.

من هنا، تعد ضرورة اعتماد عقود المشاركة ركيزة أساسية للنهوض بالقطاع العام المقاول، وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، وتعزيز العلاقة التعاقدية بين القطاعين العام والخاص بما يخدم الأهداف الوطنية.

1.2 دور عقود المشاركة في تحسين الأداء الاقتصادي والإداري

تعد عقود المشاركة من الأدوات القانونية والتنظيمية الحاسمة التي تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الاقتصادي والإداري للشركات العامة المقاولة، خاصة في بيئة تتسم بالتحديات

المالية والإدارية كما هو الحال في العراق، وتأتي هذه العقود كجسر يربط بين قدرات القطاع العام وموارد وخبرات القطاع الخاص، مما يؤدي إلى رفع مستويات الكفاءة التشغيلية، وتحقيق استدامة مالية وتنموية في المشاريع الحكومية.

1.1.2 الجوانب الاقتصادية لتحسين الأداء

أ.توفير التمويل والموارد اللازمة:

تمكّن عقود المشاركة الشركات العامة من الوصول إلى تمويلات جديدة عبر القطاع الخاص، مما يخفف العبء المالي المباشر على الدولة، ويسرع من إنجاز المشاريع، وهذا التمويل الخارجي يضمن توظيف أسرع وأفضل للموارد، ويقلل من تأجيل المشاريع بسبب نقص السيولة[7].

ب.زيادة الكفاءة الاقتصادية

يفرض وجود شريك خاص يدير ويشغل المشروع ضمن العقد معايير دقيقة للفعالية الاقتصادية، حيث يسعى لخفض التكاليف التشغيلية والهدر المالي، وتحقيق عوائد ربحية، وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركات بحيث تصبح أكثر قدرة على المنافسة والاستمرار[8].)

ج. تحقيق التنمية المستدامة

بالاعتماد على مشاركة القطاع الخاص، تستثمر خبراته وتقنياته الحديثة في تطوير بنية التحتية والخدمات، ما يسهم في تحسين جودة الإنتاج وتقديم خدمات أفضل، مما يدعم النمو الاقتصادي، ويعزز التنمية المستدامة[9].

2.1.2 الجوانب الإدارية والفنية لتحسين الأداء [10]

أ. نقل المعرفة والخبرات

تتيح عقود المشاركة فرصة كبيرة لنقل الخبرات الإدارية والفنية المتقدمة من القطاع الخاص إلى الشركات الحكومية، مما يرفع من قدرات الإدارة التنفيذية، ويحفز تبني الممارسات الإدارية الحديثة التي تعزز من فاعلية العمل.

ب.تحسين آليات الرقابة والمساءلة

مع توقيع العقود تكون هناك آليات واضحة للرقابة والمتابعة، والتأكد من التزام كل طرف بالشروط، ما يحد من الفساد وسوء الإدارة، ويعزز من الشفافية وجودة الأداء الإداري.

ج. تعزيز التخطيط والتنفيذ

يسهم وجود طرف خاص مسؤول ضمن العقد في تطوير عمليات التخطيط وتنظيم العمل التنفيذي، مع إمكانية استخدام نظم إدارية وتقنية متقدمة تدعم تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر وضمن الجدول الزمني المحدد.

د. رفع القدرة التنافسية

مع الابتكار والكفاءة التي يجلبها القطاع الخاص، تصبح الشركات العامة المقاولة أكثر تنافسية في السوق، مما يحفز تحسين الخدمات والمنتجات، ويعزز من استدامة المشاريع وتوسعها.

ومن هنا نرى أن عقود المشاركة تعمل على تعزيز الأداء الاقتصادي والإداري للشركات العامة المقاولة من خلال توفير التمويل المطلوب، وتحسين كفاءة الموارد، ونقل الخبرات الإدارية، وتعزيز الرقابة والمساءلة، هذا الأسلوب يشكل حلاً فعالاً للتحديات التي تواجه القطاع العام في العراق، ويسهم في استدامة تطوير الشركات الحكومية، وتحقيق الأهداف التنموية المرجوة.

هذه الرؤية تستند إلى تجارب ودراسات أكاديمية في العراق تبين كيف أن تطبيق عقود المشاركة أسهم في تحسين أداء مؤسسات حكومية مثل الشركة العامة للموانئ وشركات أخرى، مع ضبط التحديات التي تصاحب عمليات الشراكة لضمان تحقيق فاعلية التنظيم والتشغيل.

2.2 عقود المشاركة كوسيلة لتقاسم المخاطر والاستثمارات

تعد عقود المشاركة إطارا فعالاً لتوزيع المخاطر بين الشركاء، مما يخفف العبء المالي والإداري عن الشركة العامة المقاولة، فبدلاً من تحمل الشركة وحدها مخاطر السوق أو تقلبات أسعار المواد أو تكاليف التشغيل غير المتوقعة، ويتم توزيع هذه المخاطر على الأطراف المشاركة جميعا في العقد وفقا لنسب يتم الاتفاق عليها مسبقا، وهذا يضمن حماية المصالح المشتركة، ويعزز من استدامة المشروع على المدى الطويل، فضلاً عن ذلك، تتيح هذه العقود تقاسم الاستثمارات، حيث يقوم كل طرف بالمساهمة في تمويل المشروع بما يتناسب مع حصته ودرجة استفادته منه، الأمر الذي يقلل من الضغط على الموارد المالية للشركة العامة، ويزيد من قدرتها على الدخول في مشروعات أكبر وأكثر تعقيدا، كما إن وجود شريك يتحمل جزءا من المخاطر يشجع على اتخاذ قرارات استثمارية أكثر جرأة، مما يفتح المجال أمام الابتكار والتوسع في الأسواق الجديدة[11].

3. تطبيق عقود المشاركة في شركة المعدات الهندسية – دراسة حالة

يطرح هذا المطلب رؤية عن الكيفية التي تطبق بها شركة المعدات الهندسية عقود المشاركة ضمن بيئتها التشغيلية، مستندة إلى صياغات تعاقدية متنوعة توازن بين الاستفادة من خبرات القطاع الخاص، وضمان استمرار الملكية العامة، وفي واقع الحال، تتبنى الشركة نماذج مرنة مثل عقود الإدارة وشراكات تقنية وإنتاجية، تتيح لها الاستفادة من الخبرات المتقدمة من دون أن تفرط في سيطرتها على الأصول الأساس، ويكشف التحليل أن هذه الصيغ التعاقدية تمثل ثمرة مطابقة دقيقة بين حاجة الشركة إلى الخبرة التقنية، والحاجة إلى حماية المصلحة العامة، ضمن بيئة تشريعية ما تزال في طور الترتيب والتنظيم، وهذا يتوافق مع ما خلص إليه بحث متخصص في كلية الإدارة والاقتصاد في رسالة بعنوان "الاتجاهات الحديثة للشراكة بين القطاعين العام والخاص – تجارب دول مختارة مع إمكانية الإفادة منها في العراق"، الذي أبرز أهمية هذه الصيغ التعاقدية كبدائل فعالة للخصخصة الكاملة، لا سيما في مؤسسات القطاع العام المقاولة[12].

1.3 نبذة عن شركة المعدات الهندسية الثقيلة

تعد شركة المعدات الهندسية من الشركات العامة المقاولة الحيوية في العراق التي تواجه تحديات متعددة تتعلق بالتمويل والإدارة والتشغيل في ظل بيئة اقتصادية وسياسية معقدة وخاصة المدة التي تلت عام 2003.

تأسست الشركة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة في عام 1963 وهي أكبر شركة في العراق متخصصة في أعمال تصنيع ونصب المعدات الثقيلة.

يبلغ عدد منتسبيها (1396) منتسبا بمختلف الاختصاصات، وشهدت الشركة تطورا كبيرا على مدى السنين الماضية، إذ تم نصب أحدث المكائن ذات المناشئ العالمية لتواكب التطور التكنولوجي، ولتغطي حاجة السوق المحلية وبشكل خاص قطاع صناعة النفط والغاز، وأسهمت الشركة في كل حملات إعادة الإعمار التي شملت الجسور والمصافي ومحطات الكهرباء تم تأسيس الخطوط الإنتاجية الحديثة للشركة أواخر ثمانينات القرن الماضي إسوة بالمصانع العالمية العملاقة وبطاقات إنتاجية عالية على غرار المصانع الكبيرة في دولة التشيك.

وتمتلك حاليا الشركة أربعة مصانع عملاقة وهي مصنع تصنيع وتجميع وصيانة أنواع وأحجام المبادلات، ومصنع لتصنيع وصيانة المراجل البخارية، ومصنع لتصنيع وصيانة المعدات

الثقيلة والمقاطع الجسرية، ومصنع لتصنيع الأوعية الاعتيادية والضغطية وخزانات النفط والغاز، وتحوي مكائن فريدة من نوعها في العراق، ومصنع لتجميع وصيانة المولدات الكهربائية، ومصنع لصيانة الصمامات والكابسات والمضخات كما تحوي الشركة على مخازن وبنايات للخدمات والتدريب ومدرسة لحام تعدّ واحدة من أعرق المدارس في العراق ومختبرات للفحص والسيطرة النوعية.

إن الطاقة التصميمية للشركة 12000 طن/ سنويا في حين أن الطاقة المتاحة في الوقت الحاضر 10200 طن/ سنويا، وبسبب عزوف أغلب الشركات عن إحالة الأعمال إلى الشركات المقاولة الحكومية، وأصبح من الصعوبة بمكان منافسة القطاع الخاص بسبب صرامة القوانين التي تحكم القطاع الحكومي من جهة والنظرة الاشتراكية الطاغية على القطاع الحكومي لحد الآن من جهة أخرى فإن الإنتاج الفعلي للشركة لا يتجاوز 8500 طن/ سنويا، وهذا الإنتاج لا يغطي سوى 40% من الرواتب، ناهيك عن المصاريف الأخرى اللازمة لتسيير الأعمال اليومية، وهنالك أيضا مشكلة حقيقية تواجهها الشركة وهو تقادم العمر بالملاك الموجود، والذي يدير أعمال التصنيع والقطع واللحام والصيانة وحسب الجدول رقم(2).

الجدول رقم (2) تحليل الفئات العمرية والجنس لمنتسبي الشركة.

الفئة العمرية	الإناث	الذكور	الإجمالي
من 20 سنة إلى 30 سنة	3	3	6
من 30 سنة إلى 40 سنة	8	55	63
من 40 سنة إلى 50 سنة	83	617	700
50 سنة فأكثر	90	537	627
الإجمالي الكلي	184	1212	1396

تظهر إحصائية الفئات العمرية أن غالبية القوى العاملة في الشركة تتركز في الفئات العمرية فوق الأربعين، مما يشير إلى وجود طاقم ذي خبرة طويلة، ولكنه يسلط الضوء أيضا على الحاجة المستقبلية لضخ دماء جديدة لضمان استمرارية نقل الخبرات، وكذلك لمعالجة التأخير الكبير في إنجاز أوامر العمل الخاصة بالمستفيدين من خدمات الشركة، وبسبب عدم وجود تعيينات حكومية

في الشركة منذ العام 2011 بسبب قلة الواردات، لذلك أصبح الحل الوحيد والأنجح هو أن تتجه الشركة نحو عقود المشاركة، وهذا ما تم التأسيس له في السنتين الأخيرتين.

2.3 أنواع عقود المشاركة المُستخدمة في الشركة

تهمين عقود المشاركة على العمليات التعاقدية في شركة المعدات الهندسية خلال السنتين الأخيرتين، وتظهر نمطية واضحة تستخدمها الشركة حسب طبيعة المشروع.

فمن جهة، تتجه الشركة إلى استخدام عقود الإدارة لتشغيل خطوط الإنتاج أو تقديم خدمات خاصة عند الحاجة إلى خبرة تشغيلية متخصصة، بينما تبقى الملكية الأساس في يد الشركة العامة، وهذه العقود تعد خيارا عمليا عند وجود فجوة في الخبرات الفنية أو التشغيلية، ومن جهة أخرى، يتم اللجوء إلى عقود الشراكة الفنية أو الإنتاجية وهي شكل من أشكال عقود المشاركة، حيث يتم تقاسم الأرباح أو المنافع التقنية حينما تهدف الشركة إلى نقل التكنولوجيا، وتطوير المنتج من دون التخلي عن الملكية.

وتعتمد شركة المعدات الهندسية على مجموعة معايير فنية وتنظيمية عند اختيار نوع العقد، وأول هذه المعايير هو نقل المعرفة والتكنولوجيا، خاصة في المشاريع التي تتطلب مهارات تقنية رفيعة، فتفضل الشركة العقود التي توفر شريكا ذي خبرة وكفاءة عالية، وثانيا، الحفاظ على الملكية العامة، إذ يسمح هذا للبقاء داخل الإطار القانوني المركز على الحفاظ على الأصول العامة، وثالثاً، تراعي الوضع التشريعي التنظيمي؛ إذ يجيز قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1997 المادة (15) منه في العراق إلى إمكانية الاستعانة بالشركاء ذوي الخبرة مع مراعاة حماية المصالح العامة، والجدول الآتي يوضح نوعية عقود المشاركة والشركات التي تم إبرام العقود معها لعامي 2024 – 2025.

جدول رقم (3) الشركات التي تم إبرام عقود مشاركة معها والتخصص.

ت	الشركة المتعاقد معها	تأريخ التعاقد	موضوع العقد
1	شركة الأحزم للمقاولات العامة والنقل	04/04/2024	تصميم وتنفيذ المشاريع النفطية الخاصة بخطوط الأنابيب
2	شركة هلال البصرة للمقاولات والتجارة	31/10/2024	تقديم الخدمات في مجال صيانة وتشغيل المشاريع النفطية والغازية
3	شركة بارس كيهان الإيرانية	05/02/2025	في قطاعات EPCC تنفيذ مشاريع النفط، والغاز، والمصافي، والبتروكيماويات والصناعة

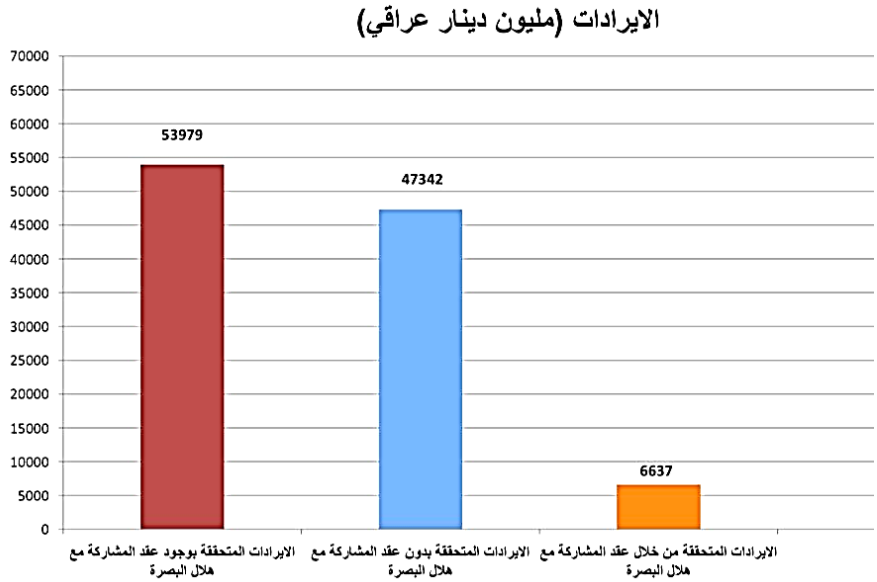
4	شركة الجميرة للمقاولات العامة محدودة المسؤولية	25/03/2025	التعاون في تنفيذ أعمال الهندسة المدنية لمشاريع EPC في قطاعات النفط، والغاز، والمصافي، والبتروكيماويات والصناعة
5	OM INTERNATIONAL GROUP OIL AND GAS SERVCES	27/04/2025	تنفيذ مشاريع EPCC في مجال تشييد مستودعات تخزين الغاز المسال، ومنصات تصديره واستيراده
6	(Award International) الإماراتية	25/05/2025	تنفيذ مشاريع EPCC في قطاعات النفط والغاز لإنشاء وحدات CCR و HDS + CDU و LPG من خلال الإسناد المقدم من شركة G-pem الكورية
7	شركة بتروجت المصرية	10/07/2025	في قطاعات EPCC تنفيذ مشاريع النفط، والغاز، والمصافي، والبتروكيماويات، والصناعة
8	شركة كاريل المحدودة للإنشاءات	20/07/2025	في قطاعات EPCC تنفيذ مشاريع النفط، والغاز، والمصافي، والبتروكيماويات، والصناعة
9	شركة الهيجا للتجارة والمقاولات العامة المحدودة	23/07/2025	إنشاء معمل لتجهيز أجزاء المضخات وتجميعها وإجراء الصيانة والتأهيل
10	شركة KPS التشيكية	23/07/2025	تنفيذ مشاريع EPCC في قطاعات النفط، والغاز، والمصافي، والبتروكيماويات والصناعة، وإنشاء معمل لتصنيع الأجزاء الداخلية لأبراج التقطير
11	شركة يونايتد كابيتال كروب أنيرجي	24/07/2025	إنشاء معمل يتضمن تصميم وتجهيز المواد والأجهزة لنظام التعبئة الأوتوماتيكي للغاز المسال

من خلال الجدول المذكور آنفًا نلاحظ أن الشركة منفتحة على مستوى عال من النمو والتوسع، لإضافة نشاطات جديدة ضمن فاعليتها، وتعويض النقص بالملاكات الشابة التي تدير دفة العمل، فقد أتاح تبني عقود المشاركة الانطلاق نحو آفاق جديدة لم تكن داخل حدود قدراتها السابقة، إذ إن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تسهم في تعزيز البنية التحتية والخدمات المقدمة، من خلال الاستفادة من القدرات القطاعية والموارد المتاحة، الأمر الذي يمكّن المشاريع المشتركة من التوسع بشكل أسرع وأكثر كفاءة، مع تقاسم المخاطر بين الأطراف.

في الواقع، فإن هذه النموذجية التشاركية أتاحت للشركة توسيع شبكة علاقاتها التسويقية، والدخول في مشاريع تتطلب استثمارات ضخمة، من دون تحميلها الأعباء المالية التقليدية وحدها، كما أسهمت مثل هذه الشراكات في تحسين موقع الشركة المؤسسي في السوق الوطني والدولي، وترسيخ سمعتها كشريك موثوق قادر على الوفاء بالتزاماته، وتحقيق التوسع المستدام في المجالات الفنية والهندسية.

3.3 دراسة حالة – تحليل عقد المشاركة مع شركة هلال البصرة

تم توقيع عقد المشاركة مع شركة هلال البصرة في تأريخ 2024/10/31 في مجال تشغيل وصيانة المنشآت النفطية والغازية، ولكون الشركة حاصلة على التخاويل العالمية مثل API & ASME Stamp وهذا ما مكن شركة المعدات الهندسية الثقيلة من العمل مع كبريات الشركات العالمية مثل شركة ENI الإيطالية و BP البريطانية، فضلاً عن ذلك كانت هنالك فوائد أخرى تحققت من خلال عقد المشاركة، وهذا تمثل بتدريب ملاك شركة المعدات الهندسية على التكنولوجيا الحديثة في مجال التصاميم، ومن الشكل رقم (1)، يتبين لنا المردود المالي الذي حصلت عليه شركة المعدات الهندسية الثقيلة من خلال عقد المشاركة هذا، والمتمثل بعقد مع شركة ENI الإيطالية في مجال زيادة إنتاج حقل الزبير من خلال استخدام تقنية المضخات متعددة المراحل، وعقد آخر مع شركة BP متمثل بصيانة شبكة كبيرة من الأنابيب وتغليفها حراريا.



شكل (1): مقارنة الإيرادات المتحققة بدون وبوجود عقد المشاركة مع شركة هلال البصرة

4. الخاتمة

تناول البحث أهمية عقود المشاركة في تطوير أداء شركة المعدات الهندسية الثقيلة ونجاح مشاريعها، من خلال مبحثين رئيسين، ركز الأول على دور هذه العقود في تحسين الكفاءة والإنتاجية، والثاني قيم نتائج أحد عقود المشاركة من حيث نمو الشركة وتوسعها، إذ تشكل الاستثمارات في مجال البنية التحتية عاملاً مهما في دفع عجلة النمو والتطور الاقتصادي في أي دولة، وهذا ما اعتمدته العديد من الدول التي حققت تقدما اقتصاديا مقارنة بالبلدان التي لا زالت تعمل من خلال القطاع العام، بحيث لا تكون الدولة متطورة من دون وجود بنية تحتية متقدمة.

إن هذا لا يتحقق إلا بوجود تشريعات متكاملة ومحددة لعقود الشراكة لتوفير الإطار القانوني الضروري لتشجيع ودعم الاستثمار، وتعزيز الثقة بين أطراف التعاقد، كما تحمي حقوق والتزامات الطرفين والحد من المخاطر التي تتعرض لها الحكومة نظرا لأن هذه العقود تكون طويلة الأجل، لذلك يجب الاستفادة من توصيات المؤسسات والهيئات الدولية والباحثين والخبراء وتجارب الدول في مجال الشراكة بين القطاع العام والخاص لخفض المخاطر القانونية، وكذلك لا بد من اللجوء إلى قواعد التحكيم وشفافية إجراءات التعاقد.

1.4 النتائج

1. عقود المشاركة تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة التنفيذ من خلال توزيع المهام وتكامل الموارد بين الشركاء.
2. تحسين الالتزام بالجداول الزمنية وتقليل الهدر في الموارد، مما يعزز جودة المخرجات الفنية للمشاريع.
3. توفر عقود المشاركة آلية لتقاسم المخاطر المالية والفنية، مما يخفف العبء عن الشركة، ويشجع على الاستثمار في مشاريع أكبر وأكثر تعقيدا.
4. تمكين الشركة من التوسع الجغرافي والتنافسي عبر الدخول في شراكات استراتيجية مع جهات محلية وإقليمية.
5. تعزيز القدرات الفنية والإدارية من خلال تبادل الخبرات والتقنيات بين الشركاء.
6. دعم استدامة النمو وتحسين الأداء المستمر كشركة رائدة في مجال المعدات الهندسية.

7. تبرز عقود المشاركة كأداة استراتيجية فعالة لتطوير الأداء وتحقيق نمو مستدام في بيئات العمل الديناميكية والمعقدة.

2.4 التوصيات

1. يجب استغلال عقود المشاركة المبرمة مع الشركات الدولية كمنصة للتدريب المتقدم، يوصى بتضمين بنود تعاقدية واضحة تلزم الشركاء الأجانب بتقديم برامج تدريب عملية ومكثفة للموظفين العراقيين، سواء في مواقع العمل داخل العراق أو في منشآت الشريك خارج البلاد، وهذا الإجراء يحول عقود المشاركة من مجرد مشاريع تنفيذية إلى أدوات فعالة لنقل التكنولوجيا وبناء القدرات وتوطين التكنولوجيا.
2. يجب أن يتغير الهدف الاستراتيجي من مجرد "المشاركة في التنفيذ" إلى "قيادة التنفيذ"، يمكن تحقيق ذلك من خلال التفاوض في العقود المستقبلية لزيادة حصص العمل الموكلة للشركة، خاصة في الجوانب الهندسية الدقيقة والتصنيعية، كما ينبغي العمل على تطوير سلسلة توريد محلية من خلال تأهيل مقاولين من الباطن وموردين عراقيين، مما يعزز من قدرة الشركة على إدارة المشاريع الكبرى بشكل متكامل.
3. مع التوجه العالمي نحو الطاقة النظيفة، من الضروري أن تبدأ الشركة في التخطيط للمستقبل عبر استكشاف فرص الدخول في شراكات بمجالات الطاقة المتجددة مثل الطاقة الشمسية، أو التقنيات الخضراء كالهيدروجين واحتجاز الكربون، هذا التوجه الاستباقي سيضمن للشركة استدامتها على المدى الطويل، ويفتح لها أسواقاً جديدة واعدة.
4. ينصح بتطبيق برنامج شامل لمراجعة العمليات التشغيلية كافة بهدف ترشيد النفقات، وتحسين الكفاءة، من دون التأثير على جودة الأداء أو معايير السلامة، والوفورات المالية التي يمكن تحقيقها من هذا البرنامج، كما يجب أن يعاد استثمارها في مجالات حيوية مثل البحث والتطوير، والتدريب المتقدم، وتحديث المعدات.

المصادر

(1) وزارة العدل العراقية، قانون الشركات العامة رقم 22 لسنة 1997 المعدل، منشور على موقع شبكة قوانين الدورات العراقية، 1997، ص5.https://wiki.dorar-aliraq.net/iraqilaws/law/16657.html

(2) United Nations Economic Commission for Europe (UNECE), Standard on Public-Private Partnerships/Concession Legal Framework in Support of the Sustainable Development Goals

(3) Muayad & Associates, Insights on the Iraq Public-Private Partnership Law draft, 2023.

(4) أحمد أبو بكر بدوي، طارق عبد القادر إسماعيل، أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2020، ص12.

(5) أسامة طه حسين النظام القانوني للمرافق العامة الاقتصادية في العراق، رسالة ماجستير، كلية القانون، جامعة بغداد، ص٧٣.

(6) دراجي السعيد، عقود الشراكة ين القطاع العام والخاص آلية فعالة لتمويل التنمية المحلية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 41 مجلد ب، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة، الجزائر، جوان 2014، ص311.

(7) صباح صادق جعفر، مجموعة قوانين الشركات المكتبة القانونية، بغداد، ٢٠٠٩، ص٧.

(8) عبد الرحمن عبد الله، إدارة الشركات المساهمة العامة في العراق، دار الكتب القانونية، بغداد، ٢٠١٦، ص42.

(9) لطيف جبر كوماني، د. علي كاظم الرفيعي، القانون التجاري لطلبة كليات الإدارة والاقتصاد، بغداد ،٢٠٠٠، ص82.

(10) محمد متولي دكروري، دراسة عن الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجربة المصرية، وزارة المالية إدارة البحوث والتمويل 2013، ص5.

(11) Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2004). Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance. Edward Elgar Publishing

(12) السعدي، حسن عبد الأمير حسن، الاتجاهات الحديثة للشراكة بين القطاعين العام والخاص – تجارب دول مختارة مع إمكانية الإفادة منها في العراق، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2023.