

تدريب روّاد المدن الخضراء

اليوم الرابع

تمكين التنفيذ :الشراء والشراكات والتمويل

Enabling Implementation: Procurement, Partnerships & Finance

الأربعاء 21أكتوبر · 2026من 09:00إلى 16:30

www.theexcellencecenter.org

· Excellence Centerبرنامج دعم القدرات لتنفيذ استراتيجية جرين شرم 2026 © ·جميع الحقوق محفوظة

جدول اليوم

الوقت	الفقرة
09:00إلى 10:30	الجلسة – 1الشراء الأخضر ودورة حياة المشتريات
10:30إلى 10:45	استراحة
10:45إلى 12:15	الجلسة – 2الشراكات والتمويل للمبادرات الخضراء
12:15إلى 13:00	غداء
13:00إلى 14:30	الجلسة – 3تشخيص الوضع والفجوات وتحليل المخاطر
14:30إلى 14:45	استراحة
14:45إلى 16:15	الجلسة – 4الأعمال الخضراء والتجارب الدولية والمخرج الرابع
16:15إلى 16:30	التقييم اليومي والختام

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

خريطة اليوم الرابع

خطة جيدة بلا أدوات تنفيذ تبقى على الورق .اليوم نتعلم الأدوات التي تحول المبادرة إلى واقع :**الشراء** الذي يضع المعايير الخضراء في العقود، و**الشراكة والتمويل** اللذان يوفران الموارد، و**التشخيص** الذي يكشف نقاط القوة والضعف والمخاطر، و**التجارب الدولية** التي نتعلم منها دون أن ننسخها.

الجلسة 1
الشراء الأخضر
◄
الجلسة 2
الشراكات والتمويل
◄
الجلسة 3
التشخيص والمخاطر
◄
الجلسة 4
الأعمال الخضراء والتجارب
◄
المخرج 4
مبادرة خضراء متكاملة

الجلسة	السؤال الذي تجيب عنه	ما تخرج به
الجلسة 1	كيف نشتري بحيث تخدم العقود أهدافنا الخضراء؟	قائمة تحقق للشراء الأخضر وبند أداء نموذجي.
الجلسة 2	هل تناسب المبادرة الشراكة؟ ومن أين التمويل؟	خريطة خيار الشراكة وبطاقة مفهوم المشروع.
الجلسة 3	أين نقف؟ وما الذي يهددنا؟	تحليل SWOTوتقرير مخاطر.
الجلسة 4	ما الفرص الاقتصادية؟ ماذا نتعلم من غيرنا؟	مقارنة مرجعية ومبادرة متكاملة.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

خريطة اليوم الرابع)تابع(

المخرج Output |

مخرج اليوم

مبادرة خضراء متكاملة وخطة تنفيذ للإدارة)المخرج الرابع(، تجمع الشراء والشراكة والتمويل والتشخيص والمخاطر في وثيقة واحدة.

قائمة مراجعة Checklist |

قبل أن نبدأ

- أحضر مبادرتك ومسودة X-Matrix والخطة الزمنية من اليوم الثالث.
- جهّز تقديراً تقريبياً لتكلفة المبادرة ومصادر تمويلها الممكنة.
- فكّر في عقد أو مشتريات حقيقية في جهتك يمكن أن تخضر معاييرها.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·



اليوم الرابع

الجلسة – 1الشراء الأخضر ودورة حياة المشتريات

Session 1 · Green Procurement and the Procurement Life Cycle

الجلسة – 1الشراء الأخضر ودورة حياة المشتريات

فكرة رئيسية Key Idea |

في هذه الجلسة

- نفهم الشراء الأخضر والمستدام ولماذا يعد من أقوى أدوات التنفيذ.
- ندمج المعايير البيئية والاجتماعية في وثائق الطلب والتقييم والتعاقد.
- نحسب تكلفة دورة الحياة (LCC)بدلاً من سعر الشراء وحده.
- نكتب مواصفة أداء قابلة للقياس وقائمة تحقق، ونحول بنداً تقليدياً إلى بند أخضر قابل للتحقق.

1.1 – لماذا الشراء الأخضر؟

تنفق الجهات الحكومية والمنشآت السياحية جزءاً كبيراً من ميزانياتها على شراء سلع وخدمات وأعمال :الطاقة، المركبات، الحاويات، المواد الغذائية، خدمات النظافة .وكل عقد يرسم **بصمة بيئية واجتماعية** لسنوات .لذلك يعد الشراء أحد أسرع الطرق لتحويل الاستراتيجية إلى واقع دون انتظار مشروعات جديدة.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

الجلسة – 1الشراء الأخضر ودورة حياة المشتريات)تابع(

المصطلح	المعنى	مثال
الشراء الأخضر Green Public Procurement (GPP)	شراء سلع وخدمات وأعمال يكون أثرها البيئي أقل على مدى دورة حياتها مقارنة بالبدائل ذات الوظيفة نفسها.	شراء مركبات كهربائية، أو أجهزة تكييف عالية الكفاءة، أو ورق معاد تدويره.
الشراء المستدام Sustainable Procurement	يضيف إلى البيئة الأثر الاجتماعي والاقتصادي :ظروف العمل، التشغيل المحلي، المنافسة العادلة.	عقد نظافة يشترط تشغيل نسبة من النساء والشباب المحليين بأجور عادلة.
دورة حياة المشتريات	المراحل من تحديد الاحتياج حتى التخلص من الأصل :التخطيط، الطلب، التقييم، التعاقد، التنفيذ، المتابعة، التخلص.	تخطيط شراء الحاويات ثم متابعة أدائها وإعادة تدويرها.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

الجلسة – 1الشراء الأخضر ودورة حياة المشتريات)تابع(

نافذة دولية International Window |

- ISO 20400:2017الشراء المستدام :(إرشادات للمؤسسات في دمج الاستدامة في سياسات الشراء وعملياته وسلاسل التوريد.
- ISO 14001و ISO 50001و) ISO 9001البند :(8.4أدلة يطلبها المشترون في الموردين لإثبات الإدارة البيئية والطاقة والجودة.
- ISO 14024و :ISO 14025الملصقات البيئية (Ecolabels)والإقرارات البيئية للمنتجات كوسائل إثبات.
- UNEP – الشراء العام المستدام (SPP)والاتحاد الأوروبي :(EU GPPمعايير جاهزة لعشرات فئات المنتجات يمكن الاستعانة بها.
- قانون التعاقدات العامة رقم 182لسنة 2018ولائحته التنفيذية :الإطار الذي يحكم إجراءات التعاقد للجهات العامة في مصر، وعلى فريق المشتريات أن يتحقق مع الإدارة القانونية في جهته من كيفية إدراج المعايير الفنية والبيئية ضمن حدوده.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

1.2 – الحالة التطبيقية :شراء حاويات الفرز وخدمة الجمع

الحالة المشتركة Running Case |

حالة الشراء

يحتاج مجلس المدينة إلى عقد **توريد 40حاوية مفرزة وموازين رقمية** مع **خدمة جمع ونقل** للنطاق س .ويريد أن يخدم العقد الهدف .5وفي اليوم الثالث عرفنا كيف نختار مورداً بمصفوفة موزونة، واليوم نكتب **معايير العقد نفسه**.

1.3 – دمج المعايير في مراحل الشراء الأربع

تُدمج المعايير الخضراء والاجتماعية في أربعة مواضع، وكل موضع له وظيفة مختلفة .الخطأ الشائع أن نضعها في موضع واحد فقط)غالباً التقييم.(

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

1.2– الحالة التطبيقية :شراء حاويات الفرز وخدمة الجمع)تابع(

الموضع	وظيفته	مثال من الحالة
1.معايير الاستبعاد والأهلية Selection	شروط لا يُقبل المورد بدونها)قبول أو رفض.(	ترخيص ساري، ولا مخالفات بيئية جسيمة مسجلة، وسجل تجاري.
2.المواصفات الفنية Technical Specifications	ما يجب أن تحققه السلعة أو الخدمة)بالأداء.(	حاوية تتحمل 120كجم، وألوان مميزة، ونسبة مواد معاد تدويرها لا تقل عن حد معلن.
3.معايير الترسية Award Criteria	ما نفاضل به بين العروض المطابقة)أوزان.(	تكلفة دورة الحياة (25%)، الأداء البيئي (15%)، القيمة المجتمعية .(10%)
4.شروط العقد وأدائه Contract Performance Clauses	التزامات تُراقَب أثناء التنفيذ ولها جزاءات وحوافز.	تقرير شهري بالأوزان المجمعة، وجزاء على التأخر في الجمع، ونسبة تشغيل محلي.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

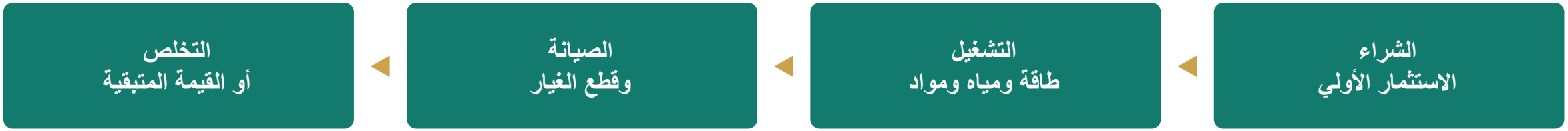
1.2 – الحالة التطبيقية :شراء حاويات الفرز وخدمة الجمع)تابع(

أخطاء شائعة Common Mistakes |

- معايير خضراء في التقييم فقط، ثم عقد لا يلزم المورد بها :يفوز بالوعد ولا يلتزم.
- معيار غامض »)صديق للبيئة («بلا طريقة إثبات.
- معايير تفصل مورداً محدداً أو علامة تجارية :تضر بالمنافسة وقد تبطل الإجراء.
- إغفال تكلفة التشغيل والتخلص عند المقارنة بين العروض.

1.4 – التفكير بدورة الحياة وحساب التكلفة (LCC)

السعر الأقل عند الشراء قد يكون الأعلى تكلفة في النهاية. **تكلفة دورة الحياة (Life Cycle Costing – LCC)** تجمع كل ما ندفعه على مدى عمر الأصل :الشراء والتشغيل)طاقة ومياه ومواد (والصيانة والتخلص أو إعادة البيع، **بقيمتها الحالية**.



· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

1.2 – الحالة التطبيقية: شراء حاويات الفرز وخدمة الجمع (تابع)

المعادلة = LCC: تكلفة الشراء + مجموع القيمة الحالية لتكاليف التشغيل والصيانة سنوياً + القيمة الحالية لتكلفة التخلص.

القيمة الحالية للمبلغ السنوي = المبلغ × معامل الخصم، حيث معامل الخصم للمدة (ن) بمعدل (م) = [1 − (1 + م)^(−ن)] ÷ م. ونستخدم معدلاً يقره قسم المالية في الجهة.

مثال محلول (أرقام تدريبية): (إضاءة تقليدية أم LED) لمبنى خدمي؟

البند (جنيه)	الخيار أ: تقليدي	الخيار ب: LED
تكلفة الشراء والتركيب	100,000	180,000
تكلفة الكهرباء سنوياً	40,000	15,000
الصيانة سنوياً	10,000	4,000
تكلفة التخلص في نهاية العمر	5,000	2,000
العمر الافتراضي	10 سنوات	10 سنوات

© 2026 Excellence Center جميع الحقوق محفوظة · www.theexcellencecenter.org ·

1.2 – الحالة التطبيقية :شراء حاويات الفرز وخدمة الجمع)تابع(

البند)جنيه(	الخيار أ :تقليدي	الخيار ب LED :
القيمة الحالية للتشغيل والصيانة)معدل خصم 8%، معامل 6.7101)	50,000 × 6.7101 = 335,504	19,000 × 6.7101 = 127,492
القيمة الحالية للتخلص (÷ 2.1589)	2,316	926
تكلفة دورة الحياة LCC	**437,820**	**308,418**

القراءة :الخيار »ب «أغلى عند الشراء بـ 80,000جنيه، لكنه أرخص على مدى عمره بنحو 129,000جنيه، ويسترد فارق الشراء في أقل من ثلاث سنوات تقريباً (80,000 ÷ 31,000)توفيراً سنوياً .(والمقارنة بالسعر الأولي وحده كانت ستختار الخيار الأغلى تكلفة.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

1.2 – الحالة التطبيقية :شراء حاويات الفرز وخدمة الجمع)تابع(

أداة Tool |

متى نستخدم LCC؟

- حين يكون للأصل **تكاليف تشغيل كبيرة** مقارنة بسعر الشراء)طاقة، وقود، مياه.(
- عند الاختيار بين خيارات **ذات أعمار مختلفة**.
- حين تهم **تكلفة التخلص**)بطاريات، مخلفات خطرة، أجهزة إلكترونية.(
- ويمكن إضافة **التكلفة الخارجية** للانبعاثات بسعر داخلي للكربون إن توفر.

نافذة دولية International Window |

تقوم LCCعلى) **ISO 15686-5**تكلفة دورة الحياة للمباني (وعلى منهجيات الحساب في الاتحاد الأوروبي .أما **تقييم دورة الحياة البيئي (LCA)**فتحكمه **ISO 14040**و**14044**، ويقيس الأثر البيئي على مدى حياة المنتج من المهد إلى المقبرة، ويكمل LCCولا يحل محلها.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

1.5– معايير تقييم الموردين ومتطلبات الإثبات والمتابعة

كل معيار أخضر يحتاج **وسيلة إثبات** يمكن فحصها، وإلا ظل ادعاءً .نحدد مسبقاً ماذا يقدم المورد وماذا نراجع بعد التعاقد.

المعيار	وسيلة الإثبات عند التقديم	المتابعة أثناء العقد
نظام إدارة بيئية	شهادة ISO 14001اسارية أو سياسة وإجراءات مكتوبة.	مراجعة سنوية للشهادة.
كفاءة الطاقة	تقرير اختبار أو ملصق كفاءة معتمد.	قياس استهلاك فعلي مقابل المعلن.
المحتوى المعاد تدويره	إقرار بيئي للمنتج أو شهادة طرف ثالث.	عينات عشوائية عند التسليم.
التخلص الآمن واسترجاع المنتج	خطة استرجاع وإعادة تدوير بعد العمر الافتراضي.	سجل بالكميات المسترجعة.
القيمة المجتمعية	التزام موقع بنسب التشغيل المحلي والنساء والشباب وخطة تدريب.	كشوف التشغيل بحسب الجنس.
ظروف العمل	إقرار بعدم عمالة الأطفال والالتزام بحد أدنى للأجور.	تفتيش دوري وتحقق من التأمينات.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

1.6 – قائمة تحقق للشراء الأخضر ومواصفة الأداء

مواصفة الأداء (Performance-based Specification) تصف **ما نريد تحقيقه** لا **كيف يُصنع**: بدل «حاوية من البلاستيك الفلاني» نكتب «حاوية تتحمل 120 كجم وتعمل 10 سنوات بنسبة مواد مدورة لا تقل عن 30%». هذا يفتح المنافسة ويشجع الابتكار ويمنع التفضيل غير المبرر لعلامة تجارية.

قائمة تحقق للشراء الأخضر

قائمة مراجعة Checklist |

- ☐ هل حددنا **الاحتياج** فعلاً؟ وهل يمكن تلبيته بخفض الاستهلاك أو إعادة استخدام ما لدينا؟
- ☐ هل المواصفة **أداء** لا علامة تجارية، وتسمح بمنافسة عادلة؟
- ☐ هل أدرجنا **معايير بيئية واجتماعية** في الأهلية والمواصفات والترسية والعقد؟
- ☐ هل لكل معيار **وسيلة إثبات** وطريقة متابعة؟
- ☐ هل قارنا العروض بـ **تكلفة دورة الحياة**؟
- ☐ هل حددنا **مؤشرات أداء** في العقد (تقارير، أزمنة، نسب) مع جزاءات وحوافز؟
- ☐ هل حددنا **مصير الأصل** بعد انتهاء العمر (استرجاع، تدوير)؟

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

1.6 – قائمة تحقق للشراء الأخضر ومواصفة الأداء)تابع(

قائمة مراجعة) Checklist |تابع(

- ☐ هل **أعلنّا المعايير والأوزان مسبقاً؟**
- ☐ هل راجعنا **الاختصاص القانوني** للإجراء مع الإدارة القانونية؟
- ☐ هل تقييم العروض يشمل **القيمة المجتمعية** وتشغيل النساء والشباب؟

بند أداء نموذجي)للحالة(

عناصر البند	الصياغة النموذجية
الهدف	رفع نسبة المخلفات المفروزة من المصدر في النطاق س وخفض ما يصل إلى المدفن.
المطلوب	يلتزم المتعاقد بجمع المخلفات المفروزة وفق الجدول المعلن، وتسجيل أوزان كل رحلة بحسب المصدر والنوع في المنظومة الرقمية.
مؤشر الأداء	نسبة الرحلات المنفذة في الموعد المحدد ≥95% شهرياً، واكتمال سجل الأوزان ≥98%.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

1.6 – قائمة تحقق للشراء الأخضر ومواصفة الأداء)تابع(

عناصر البند	الصياغة النموذجية
وسيلة التحقق	تقرير شهري موقع، وبيانات الموازين المعايرة، ومراجعة عشوائية من وحدة المتابعة.
الجزاء والحافز	خصم نسبة من المستحق عند انخفاض الأداء عن الحد الأدنى لشهرين متتاليين، وعلاوة أداء عند تجاوز المستهدف.
القيمة المجتمعية	تشغيل لا يقل عن نسبة معلنة من العاملين المحليين، وتقارير التوظيف مصنفة بحسب الجنس.

منظور النوع الاجتماعي Gender Lens |

اشترط في العقد تقارير مصنفة بحسب الجنس للعاملين والمتدربين، وبيئة عمل آمنة ومنشآت مناسبة)مرافق، مواصلات .(وإذا كانت الأعمال صغيرة فقسّمها إلى حزم تسمح بمشاركة المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تقودها نساء وشباب.

© 2026 Excellence Center جميع الحقوق محفوظة www.theexcellencecenter.org ·

1.7 – ورشة العمل: من بند تقليدي إلى بند أخضر قابل للقياس

ورشة عمل Workshop |

المدة: 30 دقيقة

المهمة: اختر بند شراء تقليدياً من جهتك (توريد، خدمة نظافة، مركبات، إضاءة، مواد غذائية). حوّله إلى معيار أخضر قابل للتحقق والقياس، واكتب مواصفة أداء وقائمة تحقق.

1. اكتب البند التقليدي كما هو.
2. حدد الأثر البيئي والاجتماعي الأهم على مدى دورة حياته.
3. اكتب المعيار الأخضر بصيغة أداء، وحدد موضعه (أهلية، مواصفات، ترسية، عقد).
4. حدد وسيلة الإثبات وطريقة المتابعة والجزاء أو الحافز.
5. احسب تكلفة دورة الحياة لخيارين على الأقل ولو تقديرياً.

© 2026 Excellence Center جميع الحقوق محفوظة www.theexcellencecenter.org ·

1.7 – ورشة العمل: من بند تقليدي إلى بند أخضر قابل للقياس (تابع)

مثال محلول

العنصر	المحتوى
البند التقليدي	«توريد أكياس بلاستيكية للقمامة بأقل سعر.»
الأثر الأهم	بلاستيك أحادي الاستخدام يزيد المخلفات، وصعوبة إعادة التدوير.
المعيار الأخضر	«توريد أكياس بنسبة لا تقل عن 50% من مواد معاد تدويرها، بسمك يتحمل 15 كجم، مع إمكانية استرجاع الفاقد.»
الموضع	مواصفات فنية، وتعزيز بمعيار ترسية بنسبة 10% للمحتوى المعاد تدويره.
وسيلة الإثبات	شهادة اختبار من مختبر معتمد، واختبار عينات عند التسليم.
المتابعة والجزاء	رفض الشحنات غير المطابقة على نفقة المورد، وخصم نسبة عند تكرار المخالفة.
LCC	ننظر إلى سعر الكيس وتكلفة تمزقه وإعادة الجمع وتكلفة التخلص لا إلى السعر وحده.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

1.7 – ورشة العمل: من بند تقليدي إلى بند أخضر قابل للقياس (تابع)

النسخة العاملة

العنصر	اكتب هنا
البند التقليدي	
الأثر البيئي والاجتماعي الأهم	
المعيار الأخضر (بصيغة أداء)	
موضعه في الشراء (أهلية / مواصفات / ترسية / عقد)	
وسيلة الإثبات والمتابعة	
الجزاء أو الحافز	
LCC الخيارين (تقديري)	

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

1.7 – ورشة العمل :1من بند تقليدي إلى بند أخضر قابل للقياس)تابع(

المخرج Output |

مخرج الجلسة

قائمة تحقق للشراء الأخضر وبند أداء نموذجي قابل للقياس، مع مقارنة LCCتقديرية.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·



اليوم الرابع

الجلسة – 2الشراكات والتمويل للمبادرات الخضراء

Session 2 · Partnerships and Financing for Green Initiatives

الجلسة – 2الشراكات والتمويل للمبادرات الخضراء

فكرة رئيسية Key Idea |

في هذه الجلسة

- نفهم مبادئ الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)وتوزيع الأدوار والمخاطر.
- نفحص ملاءمة المبادرة للشراكة ونختار الخيار المناسب من طيف النماذج.
- نتعرف على مصادر التمويل الأخضر وتمويل المناخ.
- نبني بطاقة جاهزية المشروع ونعرضها على ممول أو شريك محتمل.

2.1 – مبادئ الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)

الشراكة بين القطاعين العام والخاص ترتيب تعاقدي طويل الأجل يتولى فيه شريك من القطاع الخاص تصميم أصل عام أو خدمة عامة وتمويله وبناءه وتشغيله، بينما تحتفظ الجهة العامة بدور التوجيه والرقابة وتحديد المستوى المطلوب للخدمة .وهي **ليست خصخصة** :الخدمة تبقى عامة والمساءلة تبقى حكومية.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

الجلسة – 2الشراكات والتمويل للمبادرات الخضراء)تابع(

المبدأ	معناه	كيف يظهر في شرم الشيخ؟
تقاسم المخاطر العادل Risk Allocation	يتحمل كل خطر الطرف الأقدر على إدارته.	الحكومة :المخاطر التشريعية والتنظيمية)التراخيص، تغيير القوانين .(الخاص :المخاطر التشغيلية والتنفيذية)كفاءة التشغيل والصيانة والجداول.(
القيمة مقابل المال Value for Money	تحقق الشراكة كفاءة اقتصادية وعائداً بيئياً ومجتمعياً أفضل من التنفيذ الحكومي المنفرد.	مقارنة تكلفة الشراكة بتكلفة التنفيذ الحكومي طوال العمر قبل القرار.
الشفافية والمساءلة	آليات طرح واضحة ومعايير تقييم عادلة ونظام رقمي للمتابعة والتدقيق المتبادل.	منع تضارب المصالح وكسب ثقة المستثمرين والمجتمع.
القيمة المجتمعية الشاملة Inclusive Social Value	ألا تقتصر الشراكة على أرباح الخاص بل تلتزم بمتطلبات المجتمع.	وظائف خضراء محلية وتحقيق مستهدفات تمكين المرأة والشباب.
المرونة والتكامل التشغيلي	عقود مرنة تتيح تحديث التقنيات البيئية طوال المدة دون الإخلال بالتوازن المالي.	ترقية منظومات الفرز أو الهضم اللاهوائي خلال مدة العقد.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

الجلسة – 2الشراكات والتمويل للمبادرات الخضراء)تابع(

مصفوفة توزيع الأدوار في مشروعات شرم الشيخ الخضراء

ركيزة المشروع	دور القطاع الحكومي	دور القطاع الخاص	المسؤولية المشتركة
1.الإطار التشريعي والترخيص	إصدار القرارات الملزمة والتراخيص، وتوفير الغطاء القانوني والبيئي.	الالتزام بالمعايير والاشتراطات البيئية المنصوص عليها.	مراجعة اللوائح وتطويرها بما يخدم الاستدامة.
2.الاستثمار والتمويل	تسهيل الوصول إلى الأراضي وحق الانتفاع، وتوفير مظلة الضمانات أو التمويل الميسر.	ضخ الاستثمار المباشر، وبناء الأصول وتشغيلها بكفاءة.	دراسة الجدوى وهندسة التكاليف الاقتصادية.
3.التشغيل والصيانة	التفتيش والرقابة الميدانية لضمان جودة الخدمة للجمهور.	الإدارة التشغيلية اليومية الكاملة للمرافق.	صياغة مؤشرات الأداء ومتابعتها دورياً.
4.المجتمع والتمكين (ESG)	إشراف عام على الشمول وتكافؤ الفرص وحقوق العمالة المحلية.	تشغيل نسبة مستهدفة من العمالة المحلية والنساء والشباب.	تصميم مبادرات منفعة مجتمعية موجهة لأهالي المدينة.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

الجلسة – 2الشراكات والتمويل للمبادرات الخضراء)تابع(

أداة Tool |

آليات نجاح عقود الشراكة وتفادي التعثر

- **وضوح مؤشرات الأداء :**ربط المستحقات بتحقيق أهداف الاستدامة الفعلية)خفض الانبعاثات المحققة، المخلفات المحوّلة، كفاءة الطاقة (لا مجرد إتاحة الأصول.
- **حل النزاعات مبكراً :**بنود لحل الخلافات الفنية عبر لجان تحكيم فنية محايدة وسريعة.
- **تكامل رقمي موحد :**ربط منصة المتابعة لدى الشريك بمنصة الجهة لشفافية تدفق البيانات المالية والبيئية.

2.2– الإطار المؤسسي للشراكة في مصر

تُنظَّم عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مصر بـ **القانون رقم 67لسنة 2010**المعدل بـ **القانون رقم 153لسنة 2021**، ولائحته التنفيذية .(2022)وتُراجع مشروعات الشراكة في ضوء هذا الإطار وإطار **التعاقدات العامة)القانون 182لسنة 2018(**حسب نوع الإجراء.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

الجلسة – 2الشراكات والتمويل للمبادرات الخضراء)تابع(

العنصر	ما يُذكر عادة
الجهة العليا	اللجنة العليا للشراكة)برئاسة رئيس مجلس الوزراء :(تقر قائمة المشروعات السنوية وبدء كل مشروع وأسلوب التعاقد.
الوحدة الفنية	وحدة الشراكات المركزية بوزارة المالية :تراجع وثائق الطرح وتقدم الخبرة وتوصي بشروط التعاقد.
الجهة العامة المتعاقدة	تطرح المشروع وتشرف على شركة المشروع.
أساليب التعاقد	مناقصة عامة، ومناقصة محدودة، وتعاقد مباشر في حالات محددة، منها مبادرات القطاع الخاص ذات الجدوى والتمويل الجيدين.
مدة العقد	من 5إلى 30سنة من تمام الإنشاء أو التطوير، مع قيود على التجديد التلقائي.
قطاعات مؤهلة	منها مرافق المياه والصرف ومحطات التحلية وتحويل المخلفات الصلبة وشبكات الكهرباء، وهي قطاعات ذات صلة مباشرة بأهداف »جرين شرم.«

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

الجلسة – 2الشراكات والتمويل للمبادرات الخضراء)تابع(

هذه الملخصات لأغراض التعلم وليست رأياً قانونياً .وقبل أي مبادرة حقيقية يراجع الفريق النصوص الحالية للقانون ولائحته مع الإدارة القانونية ووحدة الشراكات.

2.3 – طيف نماذج الشراكة

ليست الشراكة نموذجاً واحداً .هناك طيف يبدأ من عقود خدمات بسيطة إلى امتيازات كاملة، ويزيد مع كل خطوة دور الخاص ومخاطره وتمويله.

النموذج	ماذا يفعل الخاص؟	من يمول؟	مناسب لـ
عقد خدمة /إدارة	يؤدي خدمة محددة أو يدير مرفقاً لفترة قصيرة (3–5 سنوات).	العام	جمع المخلفات، نظافة الشواطئ.
تشغيل وصيانة (O&M)	يشغل ويصون أصلاً قائماً.	العام	محطات تحلية ومعالجة قائمة.
تصميم –بناء –تشغيل (DBO)	يصمم ويبني ويشغل بينما يبقى الأصل مملوكاً للعام.	العام غالباً	محطة هضم لاهوائي أو مركز فرز.
بناء –تشغيل –تحويل (BOT)	يمول ويبني ويشغل مدة محددة ثم يحول الأصل.	الخاص	محطة طاقة شمسية، محطة تحلية.

www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center

الجلسة – 2الشراكات والتمويل للمبادرات الخضراء)تابع(

النموذج	ماذا يفعل الخاص؟	من يمول؟	مناسب لـ
امتياز (Concession)	يتحمل المخاطر التجارية ويحصل على رسوم من المستخدمين.	الخاص	خدمات قابلة للتحصيل من المستخدمين.
شركة مشتركة (JV)	شراكة في الملكية بين العام والخاص.	مشتركة	مشروعات تحتاج حوكمة مشتركة.

2.4 – الفرز الأولي :هل تصلح المبادرة للشراكة؟

قبل أي مفاوضات نسأل أسئلة بسيطة .فإن كانت الإجابة »لا «في أكثر من بند قد يكون التنفيذ الحكومي المباشر أو عقد خدمة هو الأنسب.

الاختبار	السؤال	نعم /لا /غير مؤكد
طبيعة الخدمة	هل الخدمة قابلة للتعاقد وللقياس بمؤشرات أداء واضحة؟	
القيمة العامة	هل تحقق منفعة عامة واضحة)بيئية واجتماعية (تبرر الشراكة؟	
الجدوى المالية	هل لها مصدر إيراد أو مدفوعات مستدامة تغطي التكلفة والعائد المعقول؟	

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

الجلسة – 2الشراكات والتمويل للمبادرات الخضراء)تابع(

الاختبار	السؤال	نعم /لا /غير مؤكد
القدرة التعاقدية	هل لدى الجهة العامة القدرة على صياغة العقد ومتابعته وإدارة النزاعات؟	
الإطار القانوني	هل الاختصاص والأرض والتراخيص واضحة؟	
اهتمام السوق	هل هناك شركات قادرة ومهتمة؟	
القبول المجتمعي	هل أصحاب المصلحة)اليوم الثاني (متقبلون؟	

مثال محلول Worked Example |

مثال :إنشاء محطة طاقة شمسية لتغذية المنشآت السياحية (PPP)

- **الطرف الحكومي :**محافظة جنوب سيناء أو جهة تنظيم المخلفات .**الطرف الخاص :**تحالف شركات طاقة متجددة.
- **طرح المشروع :**تخصص الحكومة أرضاً وتطرح مناقصة لتصميم وبناء وتشغيل محطة كبرى.

www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

الجلسة – 2الشراكات والتمويل للمبادرات الخضراء)تابع(

مثال محلول) Worked Example |تابع(

- **التمويل والتشغيل :**يتحمل الخاص التكلفة الاستثمارية وشراء المعدات والتشغيل والصيانة لمدة مثلاً 20عاماً .وتقدم الحكومة التسهيلات القانونية وتضمن شراء الطاقة أو التراخيص، وتسهل تمويلاً ميسراً.
- **القيمة مقابل المال :**تحصل المدينة على بنية خضراء دون ضغط على الموازنة، ويحقق الخاص عائداً طويل الأجل من بيع الكهرباء.
- **الاستدامة :(ESG)**يشترط العقد توظيف نسبة من العمالة المحلية والشباب والمرأة وتدريبهم.

أخطاء شائعة Common Mistakes |

- اختيار الشراكة لأنها »توفر المال :«هي لا تلغي التكلفة بل توزعها زمنياً، وتحتاج مدفوعات من الحكومة أو المستخدمين.
- عقد بلا مؤشرات أداء أو بلا آلية تعديل عند تغير التقنية.
- نقل مخاطر لا يستطيع الخاص إدارتها)كالمخاطر التنظيمية (فترتفع التكلفة أو يتعثر المشروع.
- إهمال الجانب الاجتماعي حتى توقيع العقد ثم محاولة تعديله.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

2.5 – التمويل الأخضر وتمويل المناخ

التمويل الأخضر (Green Finance) هو تمويل يوجَّه إلى مشروعات ذات نفع بيئي. **وتمويل المناخ (Climate Finance)** جزء منه يخص خفض الانبعاثات والتكيف مع التغير المناخي. وتتنوع مصادره بحسب مرحلة المشروع.

المصدر	الشكل	يناسب	ملاحظة
المنح والمساعدة الفنية	منح من مرفق البيئة العالمي (GEF) وصناديق المناخ وشركاء التنمية (UNDP وغيرها).	دراسات الجدوى، بناء القدرات، مشروعات تجريبية.	غير مستردة لكنها تحتاج مواءمة مع أولويات الممول ونتائج مقاسة.
الصناديق المناخية	مثل صندوق المناخ الأخضر (GCF) وصندوق التكيف.	مشروعات كبيرة لخفض الانبعاثات أو التكيف.	تُقدَّم عبر جهات معتمدة وتستغرق وقتاً.
بنوك التنمية	قروض ميسرة وضمانات من بنوك مثل EBRD و AfDB و EIB والبنك الدولي.	بنية تحتية للمياه والطاقة والنقل والمخلفات.	تشترط معايير بيئية واجتماعية وحوكمة.
البنوك المحلية	خطوط ائتمان خضراء وحزم تمويل ميسر للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.	المنشآت السياحية والمشروعات الصغيرة.	تتطلب جدوى وضمانات وسجلاً ائتمانياً.
الأدوات الخضراء	سندات وصكوك خضراء، وقروض مرتبطة بالاستدامة.	الجهات الكبيرة ذات القدرة المالية.	تتطلب إطاراً للإفصاح وتقرير أثر.

© 2026 Excellence Center جميع الحقوق محفوظة · www.theexcellencecenter.org ·

2.5– التمويل الأخضر وتمويل المناخ)تابع(

المصدر	الشكل	يناسب	ملاحظة
التمويل المدمج Blended Finance	مزيج من منح وقروض ميسرة واستثمار خاص لخفض المخاطر.	مشروعات يتردد فيها الخاص منفرداً.	تقدّم الجهة العامة أو المانحة جزءاً لخفض مخاطر الخاص.
أسواق الكربون والتمويل بالنتائج	إيراد من خفض موثق للانبعاثات أو دفع مقابل نتائج محققة.	مشروعات ذات قياس قوي للانبعاثات.	يتطلب قياساً وتحققاً دقيقين)اليوم الخامس.(

أمثلة على الجهات الممولة والداعمة

الفئة	أمثلة على جهات
منح ومساعدة فنية	مرفق البيئة العالمي (GEF)، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، الاتحاد الأوروبي، الوكالات الثنائية مثل GIZ وAFD وJICA وUSAID سابقاً حسب البرامج المتاحة.
صناديق المناخ	صندوق المناخ الأخضر (GCF)، صندوق التكيف (Adaptation Fund)، مرفق التمويل المناخي لدى بنوك التنمية.

© 2026 Excellence Center جميع الحقوق محفوظة www.theexcellencecenter.org ·

2.5– التمويل الأخضر وتمويل المناخ)تابع(

الفئة	أمثلة على جهات
بنوك التنمية والمؤسسات الدولية	البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)، البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية (EBRD) وبرنامجه للمدن الخضراء (Green Cities)، بنك التنمية الإفريقي (AfDB)، بنك الاستثمار الأوروبي (EIB)، والبنك الإسلامي للتنمية.
البنوك الوطنية	البنك الأهلي المصري)حزم تمويل أخضر(، بنك مصر، والبنك التجاري الدولي (CIB)، ومبادرات البنك المركزي للتمويل المستدام للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
المنصات الوطنية	برنامج NWFEووزارة التعاون الدولي كجهة تنسيق مع شركاء التنمية، ووحدة الشراكات المركزية بوزارة المالية للمشروعات القابلة للشراكة.

تتغير البرامج وشروطها من عام لآخر، فيُراجَع كل برنامج على موقع الجهة المانحة قبل إعداد الطلب.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

2.5– التمويل الأخضر وتمويل المناخ)تابع(

نافذة دولية International Window |

- أطلقت مصر خلال رئاسة **COP27** برنامج) **NWFE** الترابط بين المياه والغذاء والطاقة (كمنصة لحشد التمويل المناخي والاستثمار الخاص بمشاركة بنوك التنمية، ثم أُضيف إليه محور النقل المستدام.
- تطلب معظم الجهات المانحة **مواءمة المشروع مع الاستراتيجية الوطنية والمحلية** و**إطار نتائج** و**مؤشرات** و**تحليلاً للنوع الاجتماعي** .وهذا ما بنيناه في الأيام الثلاثة الأولى.
- يرتبط **GEF** و**UNDP** بمشروع »جرين شرم«، فتعمل الجهات التي تمول بالمعايير نفسها.

منظور النوع الاجتماعي Gender Lens |

تشترط معظم الصناديق (GEF و GCF وبنوك التنمية (**تحليل النوع الاجتماعي وخطة عمل** وبيانات مصنفة بحسب الجنس .ولذلك أضف دائماً إلى بطاقة المشروع :من المستفيدات؟ وما فرص العمل لهن؟ وما العوائق؟

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

2.6 – بطاقة جاهزية المشروع للتمويل

بطاقة جاهزية المشروع (Project Readiness Card / Concept Note) وثيقة من صفحة أو صفحتين تعرض فكرة المبادرة بلغة يفهمها الممول .وإن كانت واضحة اجتذبت المحادثة، وإن كانت غامضة أغلقتها.

العنصر	السؤال	مثال :مركز فرز وهضم عضوي
1.المشكلة	ما المشكلة؟ ولمن؟ وما الدليل؟	تراكم المخلفات العضوية من الفنادق وخروج معظمها للمدفن، مع بيانات الأوزان.
2.المستفيدون	من المستفيد؟ ومن تتأثر ومن يتأثر؟	الفنادق، سكان النطاق س، العاملات والعاملون، والبيئة البحرية.
3.الحل المقترح	ما الذي سنفعله بالضبط؟	محطة هضم لاهوائي بطاقة محددة، مع فرز في 5فنادق كبرى.
4.الارتباط بالاستراتيجية	بأي هدف ونتيجة يرتبط؟	الهدف 5، والمؤشر :نسبة التدوير وكمية المخلفات إلى المدفن.
5.النتائج المتوقعة	ما النتائج المقاسة؟	تحويل نسبة من العضوي إلى طاقة وسماد، وخفض الانبعاثات)تقدير مبدئي.(

© 2026 Excellence Center جميع الحقوق محفوظة www.theexcellencecenter.org ·

2.6 – بطاقة جاهزية المشروع للتمويل)تابع(

العنصر	السؤال	مثال :مركز فرز وهضم عضوي
6. التكلفة والتمويل	كم؟ ومن أين؟ وما المطلوب من الممول؟	استثمار تقديري، ومساهمة المحافظة بالأرض، وطلب منحة فنية وقرضاً ميسراً.
7. الشراكة والأدوار	من الشريك؟ وما الدور؟	شراكة DBO مع شركة متخصصة وتشغيل بمؤشرات.
8. المخاطر	أهم ثلاثة مخاطر وكيف نعالجها؟	ضعف جودة الفرز، تأخر التراخيص، عدم انتظام الإمداد.
9. المجتمع والنوع	ما المنفعة المجتمعية والمتكافئة؟	وظائف خضراء بنسبة معلنة للنساء والشباب المحليين.
10. الجاهزية والخطوة التالية	أين نحن؟ وما المطلوب خلال 90 يوماً؟	دراسة الجدوى، والموافقات، وخطة 90 يوماً.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

2.6 – بطاقة جاهزية المشروع للتمويل)تابع(

عرض الخمس دقائق على ممول



أخطاء شائعة Common Mistakes |

- بطاقة تتحدث عن **ما نريد**)مبنى، معدات (لا عن **المشكلة والأثر**.
- تكلفة بلا أساس أو بلا تفصيل، أو بلا بيان من يتحمل ماذا.
- غياب المؤشرات والنتائج المقاسة.
- تجاهل ملاءمة المشروع لأولويات الممول.
- إغفال المخاطر خوفاً من إخافة الممول :الممول المحترف يبحث عنها.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

2.7 – ورشة العمل :2خريطة خيار الشراكة وبطاقة مفهوم المشروع

ورشة عمل Workshop |

المدة 35 :دقيقة عمل 5 +دقائق عرض

المهمة :لمبادرتك (1) :أجرِ الفرز الأولي للشراكة، (2)اختر النموذج المناسب من الطيف، (3)حدد مصادر التمويل الممكنة، (4)اكتب بطاقة الجاهزية، (5)اعرضها في دقيقتين على ممول افتراضي.

نموذج العمل :1خريطة خيار الشراكة

البند	اكتب هنا
المبادرة والخدمة	
نتيجة اختبارات الملاءمة 7)اختبارات(	
النموذج المقترح)من الطيف (ولماذا	

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

2.7 – ورشة العمل :2خريطة خيار الشراكة وبطاقة مفهوم المشروع)تابع(

البند	اكتب هنا
توزيع المخاطر)للعام /للخاص /مشترك(	
مؤشرات الأداء المرتبطة بالمستحقات	
مصادر التمويل المحتملة	

نموذج العمل :2بطاقة مفهوم المشروع

العنصر	اكتب هنا
المشكلة والدليل	
المستفيدون)بحسب الجنس(	
الحل المقترح	
الهدف والمؤشر	

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

2.7 – ورشة العمل :2خريطة خيار الشراكة وبطاقة مفهوم المشروع)تابع(

العنصر	اكتب هنا
النتائج المتوقعة	
التكلفة والتمويل المطلوب	
الشراكة والأدوار	
أهم ثلاثة مخاطر	
المجتمع والنوع	
الخطوة التالية خلال 90يوماً	

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

2.7 – ورشة العمل :2خريطة خيار الشراكة وبطاقة مفهوم المشروع)تابع(

قائمة مراجعة Checklist |

- ☐المشكلة موثقة بدليل، والمستفيدون محددون ومصنفون.
- ☐الشراكة مبررة باختبارات الملاءمة والقيمة مقابل المال.
- ☐المخاطر موزعة على الأقدر على إدارتها.
- ☐المستحقات مرتبطة بمؤشرات أداء.
- ☐التمويل المطلوب محدد المصدر والشكل.
- ☐النوع الاجتماعي والمجتمع المحلي حاضران.
- ☐يمكن قراءة البطاقة في دقيقتين.

المخرج Output |

مخرج الجلسة

خريطة خيار الشراكة وبطاقة مفهوم مشروع أولية.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·



اليوم الرابع

الجلسة – 3تشخيص الوضع والفجوات وتحليل المخاطر

Session 3 · Situation Diagnosis, Gaps and Risk Analysis

الجلسة – 3تشخيص الوضع والفجوات وتحليل المخاطر

فكرة رئيسية Key Idea |

في هذه الجلسة

- نطبق تحليل SWOTمع التمييز بين العوامل الداخلية والخارجية، ونحوله إلى استراتيجيات .(TOWS)
- نجري تحليل الفجوات بين الوضع القائم والمطلوب ونفحص جذور الأسباب.
- ندير المخاطر والاعتماديات، ونوزع المخاطر ونضع مؤشرات جودة الخدمة والحوكمة والشفافية.
- نخرج بتحليل SWOTوتقرير مخاطر لمبادرتنا.

3.1 – تحليل SWOT: داخلي وخارجي

SWOTأداة تشخيص تضع في أربع خانات ما يساعدنا وما يعوقنا .المفتاح هو **التمييز الدقيق بين الداخلي والخارجي** :ما نملك السيطرة عليه، وما لا نملكه.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

الجلسة – 3تشخيص الوضع والفجوات وتحليل المخاطر)تابع(

	يساعد على تحقيق الهدف	يعوق تحقيق الهدف
داخلي **الجهة وفريقها ومواردها** **)نملك التأثير فيه(**	نقاط القوة (Strengths) مثال :دعم القيادة، فريق فني متخصص، بيانات موازين متوفرة.	نقاط الضعف (Weaknesses) مثال :نقص مهارات التحليل، غياب مواصفات محدثة، ضعف التنسيق.
خارجي **البيئة المحيطة** **)لا نتحكم فيه(**	الفرص (Opportunities) مثال :دعم مانحين، حوافز تمويل أخضر، وعي سياحي دولي.	التهديدات (Threats) مثال :تغير لوائح، موسم الذروة، أسعار المعدات، اعتراض مجتمعي.

أداة Tool |

اختبار سريع لتصنيف العامل

- **هل تستطيع جهتنا أن تغيره خلال سنة بقرار منها؟** إن نعم فهو داخلي)قوة أو ضعف .(وإن لا فهو خارجي)فرصة أو تهديد.(
- **قوة أم فرصة؟** »لدينا ميزانية «قوة، »توجد منحة متاحة «فرصة.
- **ضعف أم تهديد؟** »فريقنا قليل «ضعف، »ارتفاع الأسعار عالمياً «تهديد.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

الجلسة – 3تشخيص الوضع والفجوات وتحليل المخاطر)تابع(

مثال محلول :مبادرة الفرز من المصدر في النطاق س

القوة (S)	الضعف (W)	الفرصة (O)	التهديد (T)
دعم قوي من المحافظة وغرفة الفنادق	فجوة تدريب لدى العاملين في الميدان	منح فنية وتمويل ميسر للمخلفات	موسم الذروة السياحية يربك الإطلاق
بيانات موازين الشاحنات متوفرة	أوزان غير مفصلة بحسب المصدر	اهتمام القطاع الخاص بتدوير العضوي	اعتراض التجار على مواقع الحاويات
فنادق قيادية ملتزمة بالفرز	لا جهة تحدّث مواصفات تكليف الجمع	وعي سياحي دولي ورغبة في تجربة مستدامة	تغير اللوائح أو تأخر التراخيص

من التشخيص إلى الاستراتيجيات :مصفوفة TOWS

لا يكفي أن نسرد العوامل .نحولها إلى **استراتيجيات** بربط كل خانة بأخرى:

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

الجلسة – 3تشخيص الوضع والفجوات وتحليل المخاطر)تابع(

	الفرص (O)	التهديدات (T)
القوة (S)	**SO – توسع:** نستخدم قوتنا لاغتنام الفرص .مثال :نستغل دعم الغرفة والفنادق القيادية لطلب منحة فنية وتوسيع البرنامج.	**ST – حماية:** نستخدم قوتنا لمواجهة التهديد .مثال :ندعم التجار ببيانات الموازين والتصميم المشترك لمواقع الحاويات.
الضعف (W)	**WO – تطوير:** نعالج ضعفنا باستغلال فرصة .مثال :نستخدم المنحة الفنية لتدريب العاملين وتحديث المواصفات.	**WT – دفاع:** نقلل الضعف ونتجنب التهديد .مثال :نؤجل الإطلاق إلى ما بعد الذروة ونبدأ بنطاق محدود.

أخطاء شائعة Common Mistakes |

- **خلط الداخلي بالخارجي:** نكتب »ارتفاع أسعار الوقود «ضعفاً أو »ضعف التنسيق «تهديداً.
- **عبارات عامة»:** ضعف الوعي «بلا دليل أو أين أو من.
- **قوائم طويلة بلا أولويات:** نختار من 4إلى 6عوامل مؤثرة في كل خانة.
- **التوقف عند الوصف** SWOT**:** بلا استراتيجيات TOWSلا تغير قراراً.
- **تشخيص من مكتب واحد:** نشرك الميدان والمستفيدين.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

3.2 – تحليل الفجوات (Gap Analysis)

رأينا في اليوم الأول صيغة الفجوة: **وضع قائم** ← **مطلوب** ← **سبب** ← **أثر** ← **نوع**. نعود إليها الآن بعد أن تعمقنا في الأهداف والعوامل الحرجة، ونقارن **الوضع القائم** بـ **المتطلبات الاستراتيجية** في كل عامل حرج.

العامل الحرج	الوضع القائم	المطلوب (من الاستراتيجية والعوامل)	حجم الفجوة	الأولوية
ع 1بنية الفرز والجمع	حاويات غير كافية، وجدول غير معلن	40حاوية مفرزة وجدول معلن والتزام ≥ 95%	كبيرة	**عالية**
ع 2التزام الفرز	نسبة الفرز 22%	35%خلال 12شهراً	متوسطة	**عالية**
ع 3بيانات موثوقة	أوزان إجمالية بلا تصنيف	تصنيف بحسب المصدر والنوع والجنس حيث ينطبق	متوسطة	**متوسطة**
ع 4الصلاحيات والتعاقد	لا جهة تحدّث المواصفات	قرار بمالك لتحديث المواصفات	صغيرة	**متوسطة**
ع 5قبول المجتمع	لا قناة معلنة للاعتراضات	قناة ورد خلال 48ساعة	صغيرة	**متوسطة**

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

3.3 – جذور الأسباب والعوائق والاعتماديات

لا نعالج العرض بل **السبب الجذري** .نستخدم **»لماذا؟ «خمس مرات (5 Whys)**أو **مخطط عظم السمكة (Ishikawa)**الذي يصنف الأسباب في فئات :الناس، العمليات، المعدات، المواد، البيئة، الإدارة.

السؤال	الإجابة
المشكلة	نسبة الفرز في الأحياء والمحال أقل من الفنادق.
لماذا؟ (1)	لأن السكان وأصحاب المحال لا يفصلون المخلفات.
لماذا؟ (2)	لأن الحاويات المفرزة غير متاحة قرب أماكنهم.
لماذا؟ (3)	لأن مواقع الحاويات لم تُحدد بالاتفاق مع التجار.
لماذا؟ (4)	لأن مواصفات تكليف الجمع لم تُحدّث لتشملها.
لماذا؟ – (5)السبب الجذري	لا جهة محددة تملك قرار تحديث المواصفات وتنسيقه مع المجتمع.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

3.3 – جذور الأسباب والعوائق والاعتماديات)تابع(

الاعتماديات والعوائق

النوع	مثال	كيف نتعامل؟
اعتمادية تقنية	نظام الوزن يجب أن يعمل قبل قياس الفرز.	نرتب المهام في خطة 90يوماً بهذا الترتيب.
اعتمادية إدارية	موافقة المجلس على مواقع الحاويات.	نحدد موعد القرار ومن يقرر.
اعتمادية خارجية	توريد الحاويات من مصنع خارجي.	نخطط للتأخير ولمورد بديل.
عائق مؤسسي	تداخل الاختصاصات بين المجلس وجهة المخلفات.	نوضح الأدوار بـ RACIونصعّد للجنة القيادة.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

3.4 – توزيع المخاطر ومؤشرات جودة الخدمة والحوكمة والشفافية

عرفنا في اليوم الثالث سجل المخاطر .هنا نربطه بقرار توزيع المخاطر في عقود الشراكة والشراء، ونضع الضوابط التي تحمي الجهة والمجتمع.

فئة الخطر	مثال	الأقدر على إدارته	آلية التعامل
تشريعي وتنظيمي	تأخر التراخيص، تغيير اللوائح	الجهة العامة	مواعيد ملزمة للجهة وتعويض عند التأخير الناتج عنها.
تصميم وإنشاء	زيادة التكلفة وتأخر التسليم	الشريك الخاص	عقد بسعر ثابت وغرامات تأخير.
تشغيلي	تعطل المعدات وانخفاض الكفاءة	الشريك الخاص	مؤشرات أداء وجزاءات وصيانة وقائية.
طلب وإيراد	قلة كمية المخلفات المفروزة الواصلة	مشترك	حد أدنى للكمية أو آلية مشاركة في المخاطر.
مالي وسعري	تقلب العملة وأسعار الطاقة	مشترك	معادلة تعديل أسعار وعملة التعاقد.
اجتماعي وبيئي	اعتراض مجتمعي، أثر على البيئة	مشترك	خطة مشاركة وإدارة بيئية واجتماعية وقناة شكاوى.
قوة قاهرة	كوارث، أحداث استثنائية	تقاسم وتأمين	بنود قوة قاهرة وتأمين.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

3.4 – توزيع المخاطر ومؤشرات جودة الخدمة والحوكمة والشفافية)تابع(

مؤشرات جودة الخدمة والحوكمة

البعد	المؤشر	مثال
جودة الخدمة	الالتزام بجدول الجمع، زمن الاستجابة للشكاوى، توافر الخدمة	≥95% من الرحلات في الموعد؛ الرد خلال 48 ساعة
الأداء البيئي	نسبة الفرز، الانبعاثات المتجنبة، كمية المخلفات إلى المدفن	من 22% إلى 35%؛ طن CO_2e متجنب
الحوكمة	عدد اجتماعات اللجنة، نسبة القرارات المنفذة في موعدها، وضوح الأدوار	اجتماع شهري؛ ≥90% من القرارات
الشفافية	نشر التقارير الدورية، وإتاحة البيانات المصنفة	نشر تقرير ربع سنوي على بوابة المدينة
الشمول	نسبة النساء والشباب بين العاملين والمستفيدين	≥40% نساء في التدريب)مستهدف تدريبي(

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

3.4 – توزيع المخاطر ومؤشرات جودة الخدمة والحوكمة والشفافية)تابع(

نافذة دولية International Window |

- **ISO 31000** لإدارة المخاطر، و **ISO 37000** لحوكمة المؤسسات)مبادئ الحوكمة الجيدة :الشفافية والمساءلة والنزاهة.(
- دليل **World Bank / UNECE للشراكات (PPP):** ضرورة **مقارنة القيمة مقابل المال** مع بديل حكومي مرجعي (Public Sector Comparator) قبل اعتماد الشراكة.
- مبادئ **UNDP للحوكمة الجيدة** التي تناولناها في اليوم الأول :المشاركة والشفافية والمساءلة والاستجابة والعدالة.

3.5 – ورشة العمل SWOT :3 وتقييم المخاطر

ورشة عمل Workshop |

المدة 20 :دقيقة عمل جماعي 10 +دقائق عرض

المهمة :لمبادرتك (1) :املأ SWOT بخمسة عوامل لكل خانة بعد اختبار الداخلي والخارجي، (2)اشتق أربع استراتيجيات TOWS، (3) حدد السبب الجذري لأهم فجوة بـ 5 Whys، (4)أنشئ تقرير مخاطر بخمسة مخاطر وتوزيعها.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

3.4 – توزيع المخاطر ومؤشرات جودة الخدمة والحوكمة والشفافية)تابع(

نموذج العمل 1: SWOT

القوة (S)	الضعف (W)	الفرصة (O)	التهديد (T)

نموذج العمل 2: استراتيجيات TOWS والسبب الجذري

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

3.4 – توزيع المخاطر ومؤشرات جودة الخدمة والحوكمة والشفافية)تابع(

النوع	الاستراتيجية المقترحة
SOتوسع	
WOتطوير	
STحماية	
WTدفاع	
السبب الجذري (5 Whys)	

نموذج العمل :3تقرير المخاطر

الرمز	الخطر	الفئة	احتمال	أثر	الدرجة	من يديره؟	استجابة
خ1							
خ2							
خ3							
خ4							
خ5							

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

3.4 – توزيع المخاطر ومؤشرات جودة الخدمة والحوكمة والشفافية)تابع(

قائمة مراجعة Checklist |

- ☐كل عامل في SWOTمصنف بالاختبار)داخلي أو خارجي.(
- ☐العوامل محددة ومدعومة بدليل أو مثال.
- ☐حولنا SWOTإلى استراتيجيات TOWSقابلة للتنفيذ.
- ☐وصلنا في 5 Whysإلى سبب جذري يمكن معالجته.
- ☐وزّعنا المخاطر على الأقدر على إدارتها.
- ☐وضعنا مؤشرات جودة خدمة وحوكمة وشفافية وشمول.

المخرج Output |

مخرج الجلسة

تحليل SWOTمع استراتيجيات TOWS، وتقرير مخاطر موزعة بحسب الجهة الأقدر.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·



اليوم الرابع

الجلسة – 4الأعمال الخضراء والتجارب الدولية والمخرج الرابع

Session 4 · Green Business, International Experience and Output 4

الجلسة – 4الأعمال الخضراء والتجارب الدولية والمخرج الرابع

فكرة رئيسية Key Idea |

في هذه الجلسة

- نستعرض فرص الاقتصاد الأخضر والدائري والوظائف الخضراء ودعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- نحدد دور الجهات الحكومية في تهيئة بيئة محفزة للابتكار البيئي.
- نتعلم المقارنة المرجعية (Benchmarking)من تجارب دولية ومحلية دون نسخها.
- نكمل **المخرج الرابع** :مبادرة خضراء متكاملة وخطة تنفيذ للإدارة.

4.1 – فرص الاقتصاد الأخضر والدائري والوظائف الخضراء

تعلمنا في اليوم الأول أن الاقتصاد الأخضر يحسّن رفاه الإنسان والعدالة الاجتماعية ويقلل المخاطر البيئية .وهنا نسأل :**أين الفرص الاقتصادية الملموسة في شرم الشيخ؟ ومن يستفيد منها؟**

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

الجلسة – 4الأعمال الخضراء والتجارب الدولية والمخرج الرابع)تابع(

المجال	فرص أعمال ووظائف	من يقودها؟
الطاقة المتجددة وكفاءة الطاقة	تركيب وصيانة الألواح الشمسية، تدقيق الطاقة، إدارة العدادات الذكية.	شركات متخصصة، مهندسو منشآت، شباب مدربون.
المخلفات والاقتصاد الدائري	فرز وتدوير، سماد من المخلفات العضوية، تدوير زيوت الطعام والمنسوجات الفندقية.	مشروعات صغيرة ومتوسطة، تعاونيات نسائية، شركات إدارة مخلفات.
السياحة البيئية والمجتمعية	إرشاد بيئي بالمحميات، تجارب ثقافية بدوية، منتجات حرفية صديقة للبيئة.	المجتمع البدوي والمحلي، النساء والشباب.
المياه	كشف التسريبات وإصلاحها، إعادة استخدام المياه الرمادية، تحلية بكفاءة.	شركات هندسية، مشغلو مرافق.
النقل المستدام	تشغيل حافلات كهربائية، محطات شحن، تأجير دراجات وإرشاد.	شركات نقل ومشغلون وشباب.
خدمات الاستدامة	مدققو ISO 14001وISO 50001، استشارات بصمة كربونية، تدريب.	خريجو الجامعات والمعاهد، شركات استشارية.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

الجلسة – 4الأعمال الخضراء والتجارب الدولية والمخرج الرابع)تابع(

نافذة دولية International Window |

- **UNEP:** يقيس الاقتصاد الأخضر بنمو الدخل والوظائف دون زيادة في التلوث وفقد التنوع الحيوي.
- **ILO:** تعرّف **الوظائف الخضراء** بأنها وظائف لائقة تسهم في حفظ البيئة أو استعادتها.
- **الاقتصاد الدائري (Ellen MacArthur Foundation):** مبادئه :إزالة النفايات والتلوث من التصميم، إبقاء المنتجات والمواد قيد الاستخدام، وتجديد الأنظمة الطبيعية.

دور الجهات الحكومية في تهيئة البيئة المحفزة

الأداة	ماذا تفعل الحكومة المحلية؟	مثال
التنظيم والحوافز	تبسيط التراخيص، وحوافز للمشروعات الخضراء.	ترخيص سريع لمشروعات تدوير الزيوت.
الشراء الحكومي والخاص	أولوية للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تقودها نساء وشباب.	عقود توريد مباشرة مع الفنادق)الجلسة .(1
التمويل وخفض المخاطر	ربط المشروعات بحزم التمويل الأخضر وضمانات.	ربط حاضنة الأعمال الخضراء بالبنوك.
البنية والبيانات	مساحات عرض، ومنصة رقمية، وبيانات مفتوحة عن احتياجات السوق.	نشر قوائم احتياجات الفنادق من الموردين.

www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

الجلسة – 4الأعمال الخضراء والتجارب الدولية والمخرج الرابع)تابع(

الأداة	ماذا تفعل الحكومة المحلية؟	مثال
المهارات	برامج تدريب بشهادات بالتعاون مع الجامعات.	تأهيل شباب كمدققين في ISO 14064 وISO 50001.
الابتكار	مشروعات تجريبية (Pilots)ومسابقات حلول.	اختبار حل جديد للفرز في نطاق محدود.

منظور النوع الاجتماعي Gender Lens |

اربط الحوافز بمعايير شمول واضحة :نسبة تشغيل النساء والشباب، وتبسيط إجراءات الترخيص للمشروعات الصغيرة، وإتاحة تمويل بضمانات تناسب من لا يملكون أصولاً مسجلة .وتتبع مؤشرات النوع في تقارير البرنامج.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

4.2 – المقارنة المرجعية والتجارب الدولية

المقارنة المرجعية (Benchmarking) تعني أن نقارن أداءنا وممارساتنا بجهات أخرى لنتعلم منها. الهدف **التعلم والتكييف** لا النسخ. ومن أهم أخطائنا أن ننقل تجربة ناجحة كما هي إلى سياق مختلف.

1. حدد الموضوع
ما الذي نريد تحسينه؟
2. اختر المقارَنات
مدن قريبة السياق
3. اجمع المؤشرات
والممارسات
4. حلل الفرق
لماذا نجحوا؟
5. كيّف واختبر
تجربة صغيرة

تجارب مختارة ودروسها

التجربة	ما الذي اشتهرت به؟	الدرس القابل للتكييف في شرم الشيخ	تحفظ عند النقل
سنغافورة **خطة الأخضر 2030 (Singapore Green Plan 2030)**	حركة وطنية أُطلقت عام 2021 بخمسة محاور: مدينة في الطبيعة، المعيشة المستدامة، تحول الطاقة، الاقتصاد الأخضر، المستقبل المرن.	خطة واحدة بمحاور وأهداف ومؤشرات معلنة وتنسيق بين الجهات.	قدرة مالية ومؤسسية كبيرة وحيز جغرافي صغير.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

4.2 – المقارنة المرجعية والتجارب الدولية)تابع(

التجربة	ما الذي اشتهرت به؟	الدرس القابل للتكييف في شرم الشيخ	تحفظ عند النقل
كوبنهاجن	هدف حياد كربوني معلن، وتدفئة مناطقية، وبنية واسعة للدراجات.	تحويل الطاقة والنقل معاً، وإشراك القطاع الخاص والمواطنين.	مناخ ومدينة مختلفان، ومستوى دخل مختلف.
كوريتيبا)البرازيل(	نظام حافلات سريعة مدمج مع تخطيط الأراضي منذ السبعينيات.	حلول نقل منخفضة التكلفة وسريعة التنفيذ تناسب مدن الدخل المتوسط.	يحتاج حوكمة قوية وتخطيطاً متكاملاً.
برشلونة المربعات العمرانية (Superblocks)	إعادة تنظيم أحياء لإعطاء الأولوية للمشاة وتقليل حركة السيارات.	خفض الضوضاء والتلوث في الأحياء السياحية عبر تجارب تجريبية.	اعتراضات التجار والسكان : درس مباشر للتصميم المشترك)اليوم الثاني.(
كيغالي)رواندا(	حظر الأكياس البلاستيكية منذ 2008، ويوم شهري للمدينة بلا سيارات، وبرنامج للمدن الخضراء.	قرارات حاسمة وسريعة منخفضة التكلفة تصنع مكسباً مبكراً مرئياً)مثل منع البلاستيك أحادي الاستخدام.(	يتطلب إنفاذاً صارماً وتوفير بدائل متاحة للجمهور.
مصر :برنامج NWFE	منصة لحشد التمويل المناخي والاستثمار الخاص للمياه والغذاء والطاقة، وأضيف إليها النقل المستدام.	حزم مشروعات جاهزة للتمويل مرتبطة باستراتيجية وطنية.	يتطلب مواءمة مع الاستراتيجية الوطنية وإطار نتائج.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

4.2 – المقارنة المرجعية والتجارب الدولية)تابع(

التجربة	ما الذي اشتهرت به؟	الدرس القابل للتكييف في شرم الشيخ	تحفظ عند النقل
مصر :مشروع »جرين شرم«	مشروع بدعم GEFو UNDPلتحويل شرم الشيخ إلى مدينة خضراء، وانضمام المدينة إلى شبكات مدن مستدامة.	مرجع محلي مباشر :ما أنجز وما تعثر وأسبابه.	قياس الأثر يحتاج بيانات موثوقة.

أداة Tool |

اختبار قبل أن »نستورد «تجربة

- **السياق :**هل الظروف المناخية والمؤسسية والمالية مشابهة؟
- **السبب :**لماذا نجحت؟)قرار؟ تمويل؟ ثقافة؟(
- **الشروط :**ما الذي يلزم توافره عندنا لتنجح؟
- **الحجم :**هل نجرب في نطاق صغير أولاً؟
- **القياس :**بأي مؤشر سنحكم أن التكييف نجح؟

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

4.2 – المقارنة المرجعية والتجارب الدولية)تابع(

نموذج عمل :ورقة مقارنة مرجعية

التجربة المختارة	ما الذي فعلوه؟	لماذا نجح؟	ما الذي ينطبق علينا؟	ما الذي لا ينطبق؟	خطوة تجريبية عندنا

أخطاء شائعة | Common Mistakes

- اختيار تجربة لأنها مشهورة لا لأنها مشابهة.
- نقل »الحل «دون فهم »السبب «الذي نجح لأجله.
- تجاهل ما تعثر في تجارب الآخرين :الفشل معلم أيضاً.
- مقارنة أرقام دون توحيد التعريفات)كيف تحسب »نسبة التدوير «في كل مدينة؟.(

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

4.3 – ورشة العمل: المبادرة الخضراء المتكاملة4

ورشة عمل Workshop |

المدة: 40 دقيقة

المهمة: اجمع ما أنجزته في الأيام الأربعة في **وثيقة واحدة** هي المخرج الرابع: مبادرة خضراء متكاملة وخطة تنفيذ لإدارتك.

1. ابدأ من مسودة X-Matrix وخطة 90 يوماً (اليوم الثالث).
2. أضف قرارات الشراء الأخضر (الجلسة 1).
3. أضف خيار الشراكة والتمويل (الجلسة 2).
4. أضف تحليل SWOT وتقرير المخاطر (الجلسة 3).
5. أضف درساً من تجربة مقارنة مرجعية، وفرصة اقتصادية محلية.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

4.4 – المخرج الرابع :مبادرة خضراء متكاملة وخطة تنفيذ للإدارة

المخرج Output |

يجمع هذا المخرج كل ما سبق في وثيقة من أربع إلى خمس صفحات تعرض المبادرة كاملة بحيث تُقدَّم إلى الإدارة العليا أو إلى ممول :ماذا؟ لماذا؟ كيف؟ بكم؟ مع من؟ وما المخاطر؟

التعريف والغرض

المبادرة الخضراء المتكاملة هي ملف قصير يربط الهدف الاستراتيجي بالمبادرة وخطتها وموارد تنفيذها وشراكاتها وتمويلها ومخاطرها .وهي الجسر بين التخطيط)الأيام (3–1والقياس)اليوم .(5

التعليمات

1. لخّص المبادرة :الهدف الاستراتيجي والمشكلة والمستفيدون ومالك المبادرة.
2. ضع ملخص) X-Matrixأهداف، مبادرات، مؤشرات قائدة ومتأخرة (وخطة 90يوماً.
3. اكتب قرارات الشراء الأخضر :أهم بند ومعياره ووسيلة إثباته و.LCC

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

4.4 – المخرج الرابع: مبادرة خضراء متكاملة وخطة تنفيذ للإدارة (تابع)

4. حدد خيار الشراكة (من الطيف ومصادر التمويل، وبطاقة المفهوم المختصرة.
5. ضع SWOT وTOWS وأهم خمسة مخاطر وتوزيعها.
6. أضف درس المقارنة المرجعية والفرصة الاقتصادية المحلية.
7. اختم بـ«ما المطلوب من الإدارة؟: القرارات والموارد والتفويضات».

مثال محلول (الحالة المشتركة)

العنصر	المحتوى
المبادرة	برنامج الفرز من المصدر وتجميع المخلفات العضوية في النطاق س (الهدف 5). المالك: مجلس المدينة.
المشكلة والمستفيدون	فرز منخفض في الأحياء والمحال (22%) وتراكم في الذروة. المستفيدون: السكان والمحال والفنادق والعاملات والعاملون.
ملخص X-Matrix	الهدف 35%: فرزاً خلال 12 شهراً. المبادرات م1– م5. متأخر: نسبة الفرز. قائدة: الالتزام بجدول الجمع، اكتمال الأوزان، العاملون المدربون (بحسب الجنس).

جميع الحقوق محفوظة © 2026 Excellence Center www.theexcellencecenter.org

4.4 – المخرج الرابع: مبادرة خضراء متكاملة وخطة تنفيذ للإدارة (تابع)

العنصر	المحتوى
خطة 90 يوماً	30: القرار وخط الأساس والمواقع. 60: التركيب والتدريب والتشغيل التجريبي. 90: القياس والإعلان وقرار التوسع.
الشراء الأخضر	عقد توريد وجمع بمواصفة أداء: التزام ≥95% بالجدول، واكتمال سجل ≥98%، ونسبة مواد مدورة في الحاويات. التقييم بتكلفة دورة الحياة وبوزن 10% للقيمة المجتمعية. اختير المورد «ب».
الشراكة والتمويل	عقد خدمة للجمع، ونموذج DBO لمحطة هضم عضوي في المرحلة الثانية. تمويل: منحة فنية للتدريب وبناء القدرات، وقرض ميسر من بنك محلي لمحطة الهضم.
SWOT / TOWS	قوة: دعم المحافظة والغرفة. ضعف: فجوة التدريب. فرصة: منح فنية. تهديد: موسم الذروة. استراتيجية WT: نؤجل الإطلاق إلى ما بعد الذروة ونبدأ بنطاق محدود.
أهم المخاطر	نقص التدريب (16): تدريب ميداني. الإطلاق في الذروة (15): تأجيل. اعتراض التجار (12): تصميم مشترك. تعطل الموازين (9): معايرة وميزان احتياطي.

© 2026 Excellence Center جميع الحقوق محفوظة · www.theexcellencecenter.org

4.4 – المخرج الرابع :مبادرة خضراء متكاملة وخطة تنفيذ للإدارة)تابع(

العنصر	المحتوى
المقارنة المرجعية	درس برشلونة :التجريب في نطاق محدود والتصميم المشترك مع التجار قبل التعميم.
الفرصة الاقتصادية	مشروعات نسائية لتدوير زيوت الطعام وتجميع العضوي بعقود مع الفنادق.
المطلوب من الإدارة	تشكيل فريق التنفيذ)اليوم (7، واعتماد مواقع الحاويات)اليوم (28، وبند موازنة، وتفويض للشراء.

النسخة العاملة

العنصر	اكتب هنا
المبادرة والمالك	
المشكلة والمستفيدون)بحسب الجنس(	
ملخص X-Matrix والمؤشرات)قائد/متأخر(	

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

4.4 – المخرج الرابع :مبادرة خضراء متكاملة وخطة تنفيذ للإدارة)تابع(

العنصر	اكتب هنا
خطة 90يوماً	
الشراء الأخضر)بند ومعيار وإثبات و(LCC	
الشراكة والتمويل	
SWOTوTOWS	
أهم خمسة مخاطر وتوزيعها	
المقارنة المرجعية والفرصة الاقتصادية	
المطلوب من الإدارة	

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

4.4 – المخرج الرابع :مبادرة خضراء متكاملة وخطة تنفيذ للإدارة)تابع(

أخطاء شائعة Common Mistakes |

- وثيقة تكرر الأيام السابقة دون ربط :المطلوب خلاصة مترابطة.
- اقتراح شراكة أو تمويل دون اختبار الملاءمة.
- مبادرة بلا مالك ولا »ما المطلوب من الإدارة.«
- إغفال العنصر الاجتماعي والنوعي والتشغيل المحلي.
- مخاطر بلا توزيع ولا استجابة.
- نسخ تجربة دولية دون تكييف.

www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

4.4 – المخرج الرابع :مبادرة خضراء متكاملة وخطة تنفيذ للإدارة)تابع(

قائمة مراجعة Checklist |

- ☐المبادرة مرتبطة بهدف في الاستراتيجية، ولها مالك واحد.
- ☐X-Matrix مترابطة ومعها مؤشرات قائدة ومتأخرة.
- ☐خطة 90يوماً بمهام ومسؤولين ومواعيد.
- ☐معيار الشراء الأخضر له وسيلة إثبات ومقارنة .LCC
- ☐الشراكة والتمويل مبرران بالفرز الأولي.
- ☐SWOT صحيح التصنيف مع استراتيجيات .TOWS
- ☐المخاطر موزعة على الأقدر على إدارتها.
- ☐المنفعة المجتمعية والنوع الاجتماعي حاضران.
- ☐في الوثيقة قرارات محددة مطلوبة من الإدارة.

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

4.5 – ختام اليوم الرابع

فكرة رئيسية Key Idea |

ما الذي تحملونه معكم؟

- الشراء أداة تنفيذ :المعايير الخضراء تدخل في الأهلية والمواصفات والترسية والعقد.
- ننظر إلى تكلفة دورة الحياة لا سعر الشراء وحده.
- الشراكة ليست خصخصة ولا حلاً سحرياً :نختبر ملاءمتها ونوزع المخاطر على الأقدر.
- بطاقة المشروع الواضحة تفتح باب التمويل.
- SWOTبلا TOWSوصف، والتجارب الدولية تُكيَّف ولا تُنسخ.

التقييم اليومي

العبارة	1	2	3	4	5
أستطيع إدخال معايير خضراء قابلة للقياس في وثائق الشراء					
أستطيع مقارنة خيارين بتكلفة دورة الحياة					
أستطيع تقييم ملاءمة مبادرتي للشراكة وتحديد مصدر تمويل					
أستطيع إعداد SWOTصحيح وتقرير مخاطر موزعة					

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·

4.5 – ختام اليوم الرابع)تابع(

ما أكثر ما أفادك اليوم؟ .....ما الذي تحتاج إلى مزيد منه؟ .....

· www.theexcellencecenter.org جميع الحقوق محفوظة ©2026 Excellence Center ·



اليوم الرابع -تمكين التنفيذ :الشراء والشراكات والتمويل

شكراً لمشاركتكم

Thank you

www.theexcellencecenter.org

© 2026 Excellence Center جميع الحقوق محفوظة ·