



الوحدة التدريبية رقم (2) الشراكة بين القطاع العام والخاص



الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتنمية

مقدمة



لقد سبق وأن بيننا في جزء سابق من هذه المادة التدريبية ضرورة توجيه مزيد من الاهتمام القطاع الخاص من أجل تمكينه، وبات من الضروري توفير الظروف الملائمة لنموه ووضع استراتيجية واضحة لتطويره بحيث تكون قابلة للتطبيق وتعكس الفهم الصحيح والتصور الواضح لآليات وسبل تفعيل دوره في النشاط الاقتصادي. وفي مجال الحديث عن أي استراتيجية خاصة بتطوير وتنمية القطاع الخاص يجب أن يتم التركيز على محاور رئيسية أهمها تحسين بيئة ممارسة الأعمال والمناخ الاستثماري من أجل زيادة حجم الاستثمار والإنتاج، وتوفير التمويل اللازم من أجل تمويل عملية التوسع في النشاطات الإنتاجية، والشراكة بين القطاع الخاص والقطاع العام من أجل زيادة الكفاءة في الإنتاج.



تعتبر العلاقة بين القطاعين والخاص من أهم المواضيع التي تحظى بإهتمام الاقتصاديين والباحثين، لما لها من دور هام وكبير في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. وقدر تراوحت الآراء ما بين المؤيد لإعطاء دور أكبر للقطاع العام في إدارة النشاط الاقتصادي، وبين المعارض لزيادة هذا الدور على أن يعطى الدور الأكبر للقطاع الخاص باعتباره الأكثر قدرة وكفاءة على إدارة النشاط الاقتصادي وذلك من منطلق أن القطاع الخاص يتمتع بقدرة كبيرة على الابتكار والمبادرة والإبداع واستعداده لتحمل المخاطرة في عملية الاستثمار.



وتماز إدارة القطاع الخاص عن القطاع العام، بأن القطاع الخاص يسعى إلى تحقيق الربح كمصدر رئيسي لدخل المستثمر ومصدر دخل للعمالة وأصحاب المواد الأولية، مقارنة بالقطاع العام الذي لا يهدف بمجمل أنشطته الاقتصادية إلى الربح بسبب الدور الريعي والاجتماعي الذي تقوم به الدولة، كما يتميز القطاع الخاص بقدرة كبيرة على الابتكار والتجديد بهدف المحافظة على قدرته التنافسية العالية للبقاء في السوق بخلاف القطاع العام، هذا فضلاً عن ما يتمتع به القطاع الخاص بالكفاءة وحسن الخبرة في إدارة الموارد نظراً لما يتحمله من تكاليف في مقابل الحصول عليها، في حين أن القطاع العام يتميز بعدم الاستغلال الأمثل للموارد في كثير من الأحيان؛ إضافة إلى أن القطاع الخاص لديه القدرة على خلق وتوفير الحوافز لعنصر العمل بما يضمن ارتفاع الإنتاجية في الأداء، بعكس القطاع العام الذي يلتزم بهيكل محدد للرواتب والاجور.

استفسارات هامة للمناقشة خلال 10 دقائق فقط

هل يمكن القول أن:

1. القطاع الخاص أفضل من القطاع العام في إدارة جميع المشروعات الاقتصادية؟
2. جميع المشروعات العامة تدار بطريقة خاطئة قد تؤدي بها في كثير من الأحيان إلى الفشل؟
3. جميع المشروعات الخاصة ناجحة؟!

2. الشراكة بين القطاعين العام والخاص

2.1 مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص



تدور معظم الآراء التي تتعلق بمفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص حول مفاهيم قريبة من بعضها البعض لا تخرج عن معنى أن الشراكة تعني بأوجه التفاعل والتعاون العديدة بين القطاعين العام والخاص المتعلقة بتوظيف إمكانياتها البشرية والمالية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية على أساس من المشاركة،

والالتزام بالأهداف، وحرية الاختيار، والمسؤولية المشتركة والمساءلة من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تهتم العدد الأكبر من أفراد المجتمع ولها تأثير بعيد المدى على تطلعاتها حتى يتمكن المجتمع من مواكبة التطورات المعاصرة بطريقة فاعلة وتحقيق وضع تنافسي أفضل. والقارئ لحيثيات التعريف يرى أن مفهوم الشراكة مفهوم حديث له أوجه عديدة تزيد من أهميته، كما يفهم ارتباطه بالجوانب الادارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتنظيمية والتعاونية والقانونية.



وتعرف عملية الشراكة بين القطاع والخاص كذلك بأنها "عملية اشراك القطاع الخاص في بناء وإدارة وتشغيل الخدمات والأنشطة ومشاريع البنية التحتية والمرافق العامة للدولة، والاستفادة من خبراته في إنشاء وإدارة وتشغيل مشاريع مثل الطرق والاتصالات والمواصلات والجسور والمطارات والموانئ وسكك الحديد والنقل والقطاع الصحي والتعليمي والمياه والكهرباء وتوليد الطاقة المتجددة، ومشاريع الصرف الصحي وغيرها، وذلك من خلال عدة أشكال للتعاون مثل عقود الامتياز وعقود التأجير التشغيلي وغيرها، وذلك بهدف تطوير القطاعات المذكورة واستخدامها بطريقة مستدامة والارتقاء بمستوى الخدمات وجودتها".

هل تختلف الشراكة عن الخصخصة؟

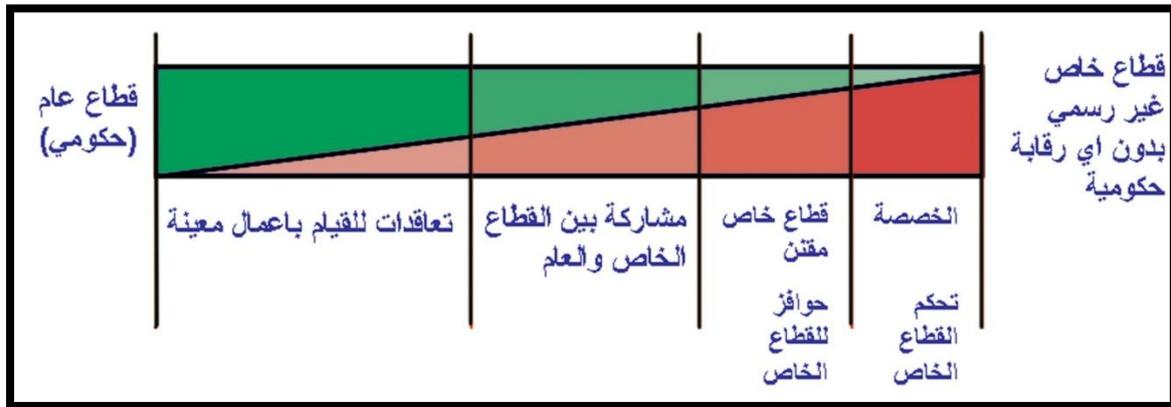


و يرى بعض العلماء ان مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص هو عبارة عن عقود يقوم بتقديمها القطاع الخاص كخدمات عامة بالنيابة عن وبرقابة السلطات العامة، ولذلك هناك اختلاف بين التوظيف والمشتريات بين القطاع الخاص والقطاع العام حيث ان القطاع العام ومشترياته يتحدثون عن فواتير معينة لكن في الشراكة بين القطاعين فانك تدفع عن الناتج الذي تقدمه هذه القطاعات، وهذا يتحدث عن نوعية وجودة الخدمات المقدمة من القطاع الخاص أو القطاع العام.



ويرى البعض أن عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص هو عقد إداري يعهد بمقتضاه أحد أشخاص القطاع العام إلى أحد أشخاص القطاع الخاص القيام بتمويل الاستثمار المتعلق بالأعمال والتجهيزات الضرورية للمرفق العام وإدارتها واستقلالها وصيانتها طوال مدة العقد المحددة مقابل مبالغ مالية تلزم الإدارة المتعاقدة بدفعها إليه بشكل مجزأ طوال مدة الفترة التعاقدية، وتولى مؤسسات من القطاعين العام والخاص العمل معاً لتحقيق مشاريع أو تقديم خدمات للمواطنين، وخصوصاً في المشاريع المتعلقة بالبنية التحتية".

وتمثل هذه العلاقة عملية تعاون ايجابية بين القطاع الخاص والعام في توفير خدمة معينة للمواطنين بحيث يتحمل كل منهم جزء محدد من المسؤوليات ويأخذ قدر محدد من المنافع، كما هو مبين أدناه.



2.2 مبررات الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

في هذا السياق، يمكن الإطلاع على الآراء المعارضة لعملية الخصخصة والإطلاع على أسباب فشل عملية الخصخصة في بعض الدول وتجارب بعض الدول التي وردت في الجزء السابق

تعرضت بعض أساليب عملية الخصخصة إلى العديد من الانتقادات بسبب قيام الكثير من الدول خاصة النامية منها بإدارة هذه العملية بطريقة غير صحيحة وغير مدروسة أدت إلى بيع الكثير من المؤسسات والشركات العامة الراجعة والتي بالأصل كانت تدر دخلاً كبيراً وعائداً مجزياً لحزينة الدولة، كما أدت إلى إفساح المجال أمام الكثير من الشركات الأجنبية للسيطرة وبشكل كامل على الكثير من المقدرات الاقتصادية للدولة واعطائها حق الامتياز

بالتصرف بالموارد الطبيعية كعدين خامات المعادن وغيرها، وذلك من خلال نقل ملكية الشركات العامة إليها بالكامل في ظل عدم العدالة في تقييم الأصول الخاصة بالشركات التي خضعت للخصخصة، والشراء بأقل من القيمة الحقيقية، ووسط مخاوف من قيام وسطاء ماليين عالميون وشركات غربية تكون تحت أسماء وهمية بشراء ملكيات الدولة في الشركات العامة لتقوم ببيعها لشركات أخرى بعد ذلك بسعر أعلى.



كما قامت العديد من الدول باستخدام عوائد التخصيص لأغراض غير منتجة من خلال توجيهها لتغطية النفقات الجارية مقابل تخصيص جزء يسير للإنفاق الرأسمالي الذي يزيد الإنتاج ويعزز البنية الانتاجية والبنية التحتية، مما دفع البعض إلى المطالبة بضرورة إعادة النظر في شكل العلاقة بين القطاعين العام والخاص خاصة في الدول النامية حيث شابت عملية الخصخصة بعض شبهات الفساد في منظومة الخصخصة، سواء في عملية إدارة العملية أو في عملية استغلال عوائد التخصيص.



ومن جانب آخر، أدت الأزمات المالية والاقتصادية العالمية التي واجهت الاقتصاد العالمي عدة مرات منذ مطلع الألفية الثانية والتي كان أبرزها الأزمة الاقتصادية في عام 2008، وما ترتب عليها من آثار اقتصادية كبيرة على الدول تجلت في انخفاض معدلات النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات البطالة جراء قيام العديد من الشركات بتسريح العمالة لديها لتقليل من حجم الخسائر لديها، وزيادة العجز في الموازنات العامة للدول، إضافة إلى ارتفاع الدين العام والخارجي والداخلي، وانخفاض الاستثمارات الأجنبية المباشرة الواردة إلى الدول، الأمر الذي أثر بشكل كبير على قدرة الدول خاصة النامية منها على إقامة وتنفيذ مشاريع البنية التحتية المختلفة ومستوى الخدمات العامة المقدمة من الدولة لرعاياها، خاصة في ظل التوقعات بتزايد الطلب المتوقع على مشاريع البنية التحتية والخدمات العامة والتي تحتاج إلى استثمارات تقدر بحوالي 5300 مليار دولار حتى عام 2030، علما بأن الاستثمارات في هذه المشاريع قد بلغت في عامي 2009 و 2010 حوالي 700 مليار دولار منها 180 مليار دولار للولايات المتحدة و300 مليار دولار لأوروبا، 200 مليار دولار للصين.

هل هناك مبررات أخرى للمشاركة بين القطاع العام والخاص؟

وبناء على ما تقدم ذكره من عوامل، تظهر الحاجة إلى إعادة ترتيب الأدوار بين القطاعين العام والخاص بشكل مستمر يواكب التطورات الاقتصادية المحلية والاقليمية والدولية بحيث يتم تجاوز كافة السلبيات التي نتجت عن عملية التخلي الكامل للدولة عن أصولها لصالح القطاع الخاص ضمن بعض أساليب عملية الخصخصة، ومعالجة عجز الدولة عن القيام بالاستثمار في المشاريع الرأسمالية نتيجة تفاقم العجز في موازاناتها العامة، الأمر الذي يتطلب إفساح المجال أمام القطاع الخاص من خلال شراكة حقيقية ومتكاملة مع القطاع العام يقوم القطاع الخاص فيها بالمشاركة في تمويل المشاريع العامة والخاصة بالبنية التحتية والفوقية، بالإضافة إلى تقديم خبراته الادارية والفنية في هذا المجال.

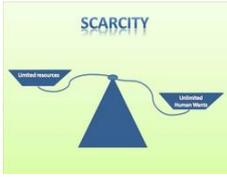
سؤال للمتدربين

هل تنطبق هذه المبررات على دولكم؟

وفي هذا الصدد يمكن تلخيص مبررات الشراكة بين القطاع العام و الخاص بما يلي:



تعتبر شراكة القطاعين العام والخاص نموذجاً متطوراً لأنشطة الأعمال التي تساعد على زيادة استثمارات القطاع الخاص في كافة مجالات النشاط الاقتصادي والاجتماعي من اجل الوفاء باحتياجات المجتمع من السلع والخدمات بأساليب مستحدثة ويمكن حصر مبررات اللجوء إلى أسلوب الشراكة بالنقاط التالية:



1. إن الشراكة تزيد إمكانية تحقيق التنمية المستدامة.
2. أتاحت التطورات الاقتصادية والتغيرات التقنية المتسارعة الفرصة لتخفيض تكلفة المشاريع.
3. ضغوط المنافسة المتزايدة وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي.
4. محدودية الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لدى القطاع العام بسبب تعدد المجالات والمشاريع التي يتطلب تنفيذها، وتعمل الشراكة على تخفيف حدة المنافسة بين هذه المجالات من خلال تبادل الالتزامات بين الشركاء.
5. تقلص موارد التمويل المخصص لبرامج التنمية الاجتماعية ومطالبة المواطنين بتحسين الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية.
6. زيادة الفاعلية والكفاءة من خلال الاعتماد على الميزة المقارنة وعلى تقسيم العمل العقلاني.
7. تزويد الشركاء المتعددين بحلول متكاملة تتطلبها طبيعة المشاكل ذات العلاقة.
8. عمل كثير من الدول على التوسع في اتخاذ القرار خدمة للمصلحة العامة.
9. زيادة العائد الاقتصادي والاجتماعي للاستثمارات العامة والخاصة.

نشاط تدريبي

هل أنت/أنتي مقتنع /مقتنعة بهذه المبررات ؟
إذا أجبت ب"لا"، فسر ذلك
ما هو البديل؟

2.3 فوائد وأهداف الشراكة بين القطاعين العام والخاص

Goals



بينت رؤية البنك الدولي للشراكة بين القطاع العام والخاص بأن الشراكة تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في الدول النامية حيث يبرز دور الدولة في اتخاذ القرار ورسم السياسات أما دور القطاع الخاص فيبرز في تنفيذ المشاريع والمشاركة في أداؤها بناء على فكرة عدم كفاءة تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية اذا ما اقتصر على اي من الدولة وأجهزتها او القطاع الخاص بشكل منفرد . ويمكن حصر فوائد الشراكة بالنقاط التالية:



1. تساعد الشراكة في توزيع المخاطر الناجمة عن إقامة المشاريع بين أكثر من طرف هم أطراف الشراكة (القطاعين العام والخاص) .

2. تساعد في توفير رأس مال القطاع الخاص وما يمتلكه من المعرفة والخبرة في إدارة المشاريع التي يعتبر عنصر الوقت حاسماً فيها وتقليل المدد الزمنية اللازمة لتنفيذها وبالتالي تحسين موقف الإدارة العامة .



3. تساعد في تقليل الضغوط على الموازنة العامة التي يعاني منها القطاع العام وخلق القيمة المضافة التي توفرها المرونة المالية مع تحسين القدرة الإدارية للقطاع العام . كما تساعد في أن يحقق كل فريق أهدافه من خلال تأثير الشركاء على اهداف وقيم بعضهم لبعض عن طريق التفاوض والتوصل إلى معايير عمل أفضل، ومن ناحية أخرى تخلق مجال لتوسيع الموارد المالية نتيجة تعاون الأطراف فيما بينها .

4. تساعد في تعزيز مبادئ الإفصاح والمساءلة في كيفية إدارة الموارد مما يقلل من فرص الفساد المالي والإداري .



5. تعزيز عمليات وجهود تبني مناهج عمل أكثر إستراتيجية من قبل الشركاء ممثلاً في تزويد أفكار إستراتيجية أفضل، منهج تنسيقي أفضل، وصياغة وتنفيذ أفضل .

6. تساعد في إعطاء البعد الاقتصادي اهتماماً أوسع في السياسات ذات العلاقة وإدارة المشاريع على أسس اقتصادية بما يعزز المكاسب الاجتماعية والاقتصادية .

7. تساعد في التوصل إلى مزيد من المرونة في الحلول المقترحة التي تستجيب للسياسات التنموية والتطويرية، حيث يسهل الشريك المحلي مواءمة البرامج التي تشملها هذه السياسات بعرض توصيلها إلى المشاكل المحددة، والفرص المتاحة للأسواق المعمل .

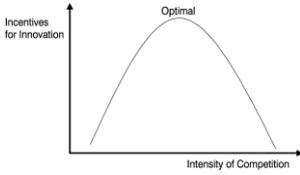
8. إعطاء مزيد من الثقة والشرعية والمصدقية للمشاريع المشتركة.

9. تحقيق النجاح والتوسع في الأعمال من خلال التحفيز والالهام والنظرة المستقبلية وإيجاد الحلول للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية والتي بدورها تخلق الحوافز.



10. خلق بيئة عمل ديناميكية للتغيير داخل البيروقراطيات الحكومية المحصنة وتسمح الشراكة للحكومات بتنفيذ التغيير دون التأثير في أعمالها الحقيقية المتعلقة بتطوير السياسة الاجتماعية والتوجه المستقبلي وإدارة تقييم الخدمات.

11. تساعد الشراكة في حماية المستهلكين من إساءة استعمال القوة الاحتكارية.



12. تساعد الشراكة في إيجاد مجال أوسع وحيز اقتصادي لدخول ليس فقط الشركات الكبيرة بل أيضا الصغيرة والمتوسطة إلى أسواق كانت مستبعدة منها أو غير مستقرة.

13. تساعد الشراكة في تشجيع المنافسة والابتكار والإبداع والريادة.

سؤال للمناقشة

ما هي آليات تقييم نجاح عملية الشراكة؟

وقد قدمت بعض الدراسات ملخصاً لأهداف الشراكة بين القطاع العام والخاص لتشمل التالي:



1. تغيير نشاط الحكومة من التشغيل للبنية الأساسية والخدمات العامة بحيث تقوم بدلاً من ذلك التركيز على وضع السياسات لقطاع البنية الأساسية، ووضع الأولويات لأهداف ومشروعات البنية الأساسية، ومراقبة مقدمي الخدمات وتنظيم الخدمة.

2. الاستفادة من الإدارة والكفاءات التي لدى القطاع الخاص وإشراكه في تحمل المخاطر المرافقة للكثير من المشاريع العامة ومشاريع البنية التحتية.



3. الاستفادة من قدرات القطاع الخاص في تنفيذ المشروعات الاستثمارية في الوقت المحدد وبالميزانية المحددة.

4. الاستفادة من خبرات القطاع الخاص وإمكانياته لتفادي تدهور الأصول والمنشآت الضرورية للخدمات العامة نتيجة لصيانة غير الفعالة أو التشغيل غير الصحيح من قبل بعض الإدارات الحكومية.



5. الاستفادة من قدرات القطاع الخاص الابتكارية والابداعية في تصميم المشروعات، وكذلك فيما يتعلق بالأصول والتشغيل والصيانة وغيرها .
6. نقل جزء من المخاطر التي يمكن إدارتها أفضل بواسطة القطاع الخاص (التصميم والإنشاء والتمويل والصيانة) بعيداً عن الموارد للحكومة المحدودة .

سؤال للمناقشة

من المستفيد من عملية الشراكة؟
هل تتعلق أهداف الشراكة بالاقتصاد بشكل عام (المستوى الكلي) أم على المستوى الجزئي؟
أي القطاعات هي المستفيدة؟ العام أم الخاص أم الأسر....؟
أي الأسواق هي المستفيدة؟ سوق السلع... سوق الخدمات سوق عناصر الإنتاج سوق راس المال؟

2.4 مقومات نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص

بعد الاطلاع على مفهوم مبررات ومزايا وأهداف الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ومن خلال مراجعة بعض الدراسات التي حددت متطلبات نجاح هذا الأسلوب يمكن تحديد الخطوط العريضة التالية:

1. توفر الدعم السياسي الكافي على المستوى الكلي لعملية الشراكة الحقيقية مع وجود تصور واقعي مشترك للشراكة مبني على نقاط القوة والضعف المتوفرة لدى أطراف الشراكة.



2. ضرورة دراسة الجدوى من عملية الشراكة قبل عملية التعاقد مما يعود بالفائدة على كافة الاطراف .
3. توفر إطار عمل جيد للمشروع ووجود آلية لقياس الانجازات .

4. تشخيص كافة أشكال المخاطر المرافقة للمشروعات قيد الشراكة بما فيها المخاطر الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية .



5. أن تكون عملة الشراكة قد تمت بشكل صحيح مبني على الشفافية والمنافسة .
6. أن تتوفر لدى القطاع العام الرغبة الحقيقية مما سينعكس على مستوى تقبل القطاع العام للأفكار والحلول الابتكارية من جانب القطاع الخاص .
7. أن تقوم الشراكة بناء على عقد تفصيلي واضح ومدروس ومرن مع إمكانية وجود مجال لتغييرات معينة في متطلبات المشروع مع مرور الزمن .



8. الرغبة الصادقة من قبل القطاع الخاص في تفعيل الشراكة مع القطاع العام على أساس مصلحة الطرفين.

9. تحري الدقة في اختيار المشروعات المناسبة للشراكة مع ضرورة تحديد الأولويات.

10. توفر الخدمات القانونية والفنية والمالية من أخصائيين ذوي خبرة من الطرفين.

11. أن تكون هناك آلية واضحة لتقييم الأداء ومدى الالتزام بأصول ومرتكبات الشراكة أثناء كافة المراحل لا سيما مرحلة التشغيل.

12. وجود نية صادقة لدى جميع الأطراف لتفعيل مجالات جديدة للشراكة بين كافة الأطراف.

متى تكون الشراكة بين القطاع العام والخاص قابلة للتطبيق: دليل الشراكة

في المملكة العربية السعودية

1. في الحالات التي تكون فيها الخدمات لا يمكن تقديمها والمشاريع التي يمكن تنفيذها عن طريق الموارد المالية المتوفرة، وعندما تكون خبرة القطاع العام غير كافية.
2. في الحالات التي يكون فيها القطاع الخاص قادر على تحسين نوعية ومستوى الخدمة وجودتها مقارنة بما يمكن أن يوفره القطاع العام اعتماداً على قدراته الذاتية.
3. في الحالات التي يكون فيها القطاع الخاص قادر على تقديم الخدمات أو تنفيذ المشاريع بصورة أسرع من القطاع العام.
4. في الحالات التي تحوز فيها الشراكة مع القطاع الخاص على دعم من مستخدمي الخدمة (جانب الطلب).
5. في الحالات التي يكون هناك فرصة للتنافس بين مؤسسات القطاع الخاص ما قد يقلل من تكلفة تقديم الخدمات العامة.
6. في حالة عدم وجود موانع تنظيمية أو تشريعية تحد من مشاركة القطاع الخاص في تقديم الخدمات أو تنفيذ المشاريع.
7. في الحالات التي تكون فيها مخزجات الشراكة أو نواتج الخدمة قابلة للقياس والتسعير بسهولة.
8. في حالة وجود القدرة على استعادة تكلفة الخدمة من خلال تطبيق أو فرض رسوم على المستخدمين.
9. في الحالات التي تزيد فيها الشراكة بين القطاعين من الابتكار والابداع.
10. في حالة وجود تجارب سابقة وناجحة مع مؤسسات القطاع الخاص لا سيما في نفس المجال.
11. في الحالات التي تؤدي فيها الشراكة إلى زيادة التوظيف.
12. في الحالات التي تؤدي فيها الشراكة إلى زيادة معدلات النمو في الانتاج والصادرات او الى تحسين الميزان التجاري او وضع الموازنة العامة للدولة او تحسين ميزان المدفوعات.

ما علاقة البيئة الاستثمارية بنجاح الخصخصة والشراكة بين القطاعين؟

ولتوضيح أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص وآثارها التنموية الإيجابية على مستوى الاقتصاد الوطني، ينبغي الإشارة إلى أن الحكومات تقوم بالإفناق الاستثماري الرأسمالي على مشاريع البنية التحتية والتي تمثل أهم الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها الدولة تجاه مواطنيها، كما تقوم بإنشاء وإدارة وصيانة وإعادة تأهيل المرافق العامة للدولة، حيث تنفق الحكومة على هذه المشاريع من خلال الموازنة العامة للدولة في بند النفقات الرأسمالية والذي يتم تغذيته من قبل الإيرادات العامة للدولة والقروض الخارجية والمنح والمساعدات الخارجية. ولكن في الآونة الأخيرة، أخذ حجم الإفناق العام في مجال البنية التحتية بالانخفاض كسبة من الناتج المحلي الإجمالي على مدار العقود الثلاثة الماضية في عدد كبير من دول العالم، نتيجة عدة عوامل أبرزها توسع الحكومات في الإفناق الجاري الاستهلاكي على حساب الإفناق الرأسمالي. فقد تدنت نسبة الإفناق الرأسمالي على المشاريع العامة في الدول العربية من إجمالي الإفناق العام حيث بلغت بالموسم حوالي 26.3% خلال السنوات الست الماضية، مع الإشارة إلى أن هذه النسبة أخذت بالتراجع حيث انخفضت من 27.9 في عام 2007 لتصل إلى 26.3% في عام 2011، محققة أدنى نسبة لها في عام 2009 بواقع 24.2%، في حين ارتفعت نسبة الإفناق الجاري من 71.1% عام 2007 لتصل إلى 73.7% في عام 2011، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

تطبيق عملي: هيكل الإفناق العام في الدول العربية خلال الفترة 2011-2007 (%)

2011	2010	2009	2008	2007	نوع الإفناق
100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	الإفناق العام
73.7	72.6	75.3	73.7	71.1	الإفناق الجاري
26.3	27.2	24.2	26.0	27.9	الإفناق الرأسمالي
0.1-	0.3	0.4	0.3	1.0	صافي الإقراض الحكومي

المصدر: صندوق النقد العربي، التقرير الاقتصادي العربي الموحد، 2012. صفحة 389

وقد كان لارتفاع أسعار النفط والغاز الطبيعي في الأسواق العالمية والتحويلات السياسية التي شهدها عدد من الدول العربية أثراً بارزاً على أوضاع المالية العامة في هذه الدول خلال عام خلال الفترة المشار إليها، بالإضافة إلى تداعيات الأزمة المالية والعالمية، فقد ساهم تصاعد أسعار النفط وما ترتب عنه من زيادة في الإيرادات المالية في الدول العربية النفطية في زيادة الإفناق العام في معظم هذه الدول من خلال زيادة الأجور والرواتب والتحويلات الاجتماعية وأشكال الإفناق الجاري الأخرى، إضافة إلى زيادة الاستثمار الحكومي بصورة أقل من ذلك، بينما ارتفعت الضغوطات على الموازنة العامة في الدول العربية ذات الاقتصاديات الأكثر تنوعاً والمستوردة للنفط مما أدى إلى ارتفاع فاتورة الدعم الحكومي. وقد قامت الدول العربية التي تأثرت بالتحويلات السياسية التي شهدتها المنطقة العربية مؤخراً بتنفيذ سياسات مالية توسعية في بند النفقات الجارية وذلك استجابة للمطالب الشعبية والقوية لتوفير فرص العمل وتعزيز العدالة الاجتماعية وتحقيق النمو الشامل، لا سيما في ظل التطورات السياسية الأخيرة في المنطقة.



وعلى الرغم من الفوائد الايجابية الكثيرة التي قد توقعها للشراكة بين القطاعين العام والخاص إلا أن هناك بعض المخاوف من هذه الشراكة تمثل مجشية تحيز الحكومات في اختيار شركائها من القطاع الخاص، وبعض المخاطر السياسية خاصة أن التعامل يكون مع مشاريع البنية التحتية المرتبطة بالسياحة مثل الموانئ والمطارات وغيرها، بالإضافة إلى المخاوف من ضعف مستوى المراقبة الحكومية والمساءلة للقطاع الخاص المنفذ للمشروع، الأمر الذي قد يؤدي إلى منتج نهائي غير مطابق للمواصفات والمقاييس.

سؤال للمناقشة:

هل تعتقد أن للقطاع الخاص القدرة على تنفيذ وإدارة مشاريع البنية التحتية الموجهة لخدمة كافة شرائح المجتمع (الغني، والفقير، متوسط الدخل...)، بحيث يوائم بين سعيه لتحقيق إيرادات مالية تعمل على استرداد رأس المال الذي قدمه ومن ثم تحقيق الأرباح، وبين مصالح المواطنين في توفير خدمة بتكاليف تناسب قدراتهم المالية؟.

2.5 أنواع الشراكة بين القطاع العام والخاص

تأخذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص أشكالاً مختلفة تبعاً لمعايير عديدة أهمها نمط التنظيم، واتخاذ القرار، ونوع القطاع، وطبيعة النشاط، وطبيعة العقد الذي يتم فيه توزيع الأدوار بين كل من القطاع العام والقطاع الخاص ضمن عملية الشراكة. وتتراوح الترتيبات المؤسسية ما بين ترك أمر البنية الأساسية للإدارة الحكومية أو ترك أمرها كلية للقطاع الخاص وبين هذا وذاك توجد ترتيبات مؤسسية توزع فيها الأدوار بين الطرفين، ويبدو هذا جلياً في حالة إسناد خدمات البنية الأساسية من خلال عقود الخدمة، الإدارة، التأجير، الامتياز، الشراكة. وبناء على سبق، فقد أشار بعض المتخصصين إلى عدة أشكال من الشراكة:

1. شراكة تعاونية : وفي هذه الحالة تتصف الشراكة بعلاقات أفقية بين أطراف الشراكة ويتم اتخاذ القرار بالإجماع ويشترك جميع الشركاء بأداء المهام والواجبات ولا يوجد إشراف منفرد لأي طرف بموجب القواعد التي يفرضها .
- 2 . شراكة تعاقدية: وفي هذه الحالة تكون العلاقات بين أطراف الشراكة عمودية مع وجود جهة مرجعية واحدة تمارس الرقابة والسيطرة على النشاط، وعلى الأطراف الأخرى المساهمة في الشراكة، وهذه الجهة لا تمارس أداء المهام بل تعتمد على الأطراف الأخرى في ذلك، وتكون قادرة على إنهاء الشراكة أحياناً أحادياً استناداً إلى معيار العقد الذي يحكم العلاقة بين القطاعين العام والخاص .

ووفق التصنيفات السابقة، يدخل نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) ضمن فئة الشراكة التعاونية، بينما تأخذ الشراكة التعاقدية أشكال عديدة مثل التأجير، الإدارة، الخدمة، البيع الكلي أو الجزئي، الشريك الإستراتيجي

والامتياز- ويدخل ضمن الامتياز أشكال عديدة أبرزها نظام البناء - التشغيل - نقل الملكية (BOT) وله تفرعات عديدة كما سنرى لاحقاً. ويمكن استحداث صيغ أخرى تتناسب مع المشروع المراد تنفيذه وتأخذ المشاركات التعاقدية للقطاع الخاص أشكالاً مختلفة وبدرجات متباينة نبينها فيما يلي:



1. عقود الخدمة: وفي هذه الحالة تحتفظ الجهة العامة بمسئوليتها الكاملة عن تشغيل وإدارة المرفق بالكامل ولكنها تتعاقد مع القطاع الخاص لتقديم بعض الخدمات، وتتراوح مدة هذه العقود بين سنة وثلاث سنوات. وتستخدم هذه النوعية من العقود على نطاق واسع في دول كثيرة مثل ماليزيا، والهند، وتشيلي وغيرها لتقديم خدمات مثل إصلاح وصيانة وإحلال وتجديد شبكات مياه الشرب أو أعمال تشغيل وصيانة محطات رفع مياه الصرف الصحي، وغير ذلك. ومن مزايا هذا الأسلوب توفير الفرص لدخول عنصر المنافسة من خلال التعاقد مع أكثر من مؤسسة من القطاع الخاص والاستفادة من خبرة القطاع الخاص في النواحي الفنية، مما يجعل المرفق يقوم بالتركيز على مهامه الأساسية. ولأن فترة العقد تكون قصيرة يزداد التنافس بين مؤسسات القطاع الخاص مما يشجع على العمل على تحقيق كفاءة الأداء وتخفيض تكاليف العقود. ومن عيوبه أن أعباء التشغيل والصيانة تظل على عاتق القطاع العام، كما تظل مسؤولية الاستثمارات الرأسمالية والمخاطر التجارية المرتبطة بتشغيل المرفق ملقاة بكاملها على عاتق القطاع العام. كما يعتمد نجاح الأعمال بالعقد على خبرة المؤسسة التي تقوم بالأعمال، كما أن تلك النوعية من العقود تؤثر تأثير مباشر على عمالة التشغيل وتجعلهم عمالة زائدة عن الحاجة إذا لم يتم الاستعانة بهم ضمن أعمال عقد الخدمة.



2. عقود الإدارة: وفي هذه الحالة يقوم القطاع العام بنقل مسؤولية إدارة (تشغيل) بعض الأنشطة والمؤسسات في قطاع معين إلى القطاع الخاص وتحصل الشركة الخاصة على رسوم مقابل خدماتها. وفي هذه الحالة تتحول فقط حقوق التشغيل إلى الشركة الخاصة وليس حقوق الملكية. وفي هذه الحالة يقوم القطاع العام بتمويل رأس المال العامل والاستثماري، كما يقوم بتحديد سياسة رد التكاليف، وتتراوح مدة هذه العقود بين 3 إلى 5 سنوات. ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يستخدم في الحالات التي تريد فيها الدولة تنشيط شركات خاسرة وذلك بإدخال طرق إدارة القطاع الخاص من أجل رفع قيمة هذه الشركات وأسعارها حين تعرض للبيع. كما أنه يسمح لها بالاحتفاظ بالملكية، كما أنه يمكنها من حل القصور الإداري وذلك بالحصول على أحسن الخبرات الإدارية، وفي الوقت نفسه التحكم في نطاق واستخدام هذه الخبرات من خلال عقد الإدارة. وتكمن عيوب عقود الإدارة في ازدواجية الإدارة الخاصة والملكية العامة فالمتعاقد مع الدولة لا يتحمل المخاطر حيث تتحمل الدولة أي خسائر ناجمة عن عمليات الشركة، وتلتزم الجهة الحكومية في ظل اشتراطات هذه العقود بسداد مقابل أو أتعاب الإدارة إلى القطاع الخاص في شكل أتعاب محددة

وثابتة أو في شكل نسبة من أرباح المشروع أو كلاهما معاً وذلك بقصد تحفيز شركة الإدارة على زيادة فعالية المرفق وزيادة كفاءته. وقد ظهر نجاح هذه العقود في عدد من القطاعات بدول عديدة، ففي لبنان مثلاً طبقت عقود الإدارة في ثلاثة مشروعات هي جمع النفايات وتشغيل وإدارة محرق النفايات ومصنع معالجة النفايات، وفي غينيا بيساو استخدمت هذه الطريقة في قطاع الكهرباء عندما طلبت الدولة مساعدة فنية من فرنسا لتطوير هذا القطاع، وبعدها تعاقدت مع هيئة الكهرباء الفرنسية لإدارة هذه القطاع وكانت النتيجة زيادة في الطاقة الكهربائية وتحسن في أداء التشغيل والكفاءة المالية.



3. عقود التأجير: يقوم القطاع الخاص باستئجار المرفق من القطاع العام، ويتحمل مسؤولية تشغيل وإدارة المرفق وتحصيل الرسوم. ويقوم المستأجر بشراء الحق في الإيرادات وبالتالي يتحمل قدرًا كبيراً من المخاطر التجارية. وتراوح مدة هذه العقود بين 5 إلى 15 سنة قابلة للتמיד. وعلى العكس من طريقة عقد الإدارة تتحمل الشركة الخاصة المخاطر التجارية مما يجفها على تخفيض النفقات والحفاظ على قيمة الأصول، ولكن الدولة تبقى مسؤولة عن الاستثمارات الثابتة وخدمة الديون. وقد استخدمت هذه الطريقة كثيراً في عدد من الدول الأفريقية والآسيوية في قطاعات مثل المياه والنقل البري والمناجم حيث واجهت الدول المعنية صعوبات في جذب المستثمرين. ففي تايلاند طبقت عقود الإيجار في قطاع السكك الحديدية عام 1985 في عدد معين من خطوط نقل الركاب، ومع عام 1990 نجحت التجربة وجذبت الخطوط المؤجرة عدد كبيراً من الركاب وأصبحت تدر أرباحاً كبيرة. وفي كوت ديفوار قامت الحكومة بإصلاحات رئيسية في قطاع الكهرباء، حيث تعاقدت مع شركتين فرنسيتين ومستثمرين محليين وخلال فترة عقد الإيجار تحسنت إيرادات قطاع الكهرباء والصيانة بفضل إدخال تقنيات حديثة في التشغيل مما أدى إلى زيادة الطاقة الكهربائية وتطوير الخدمة. كما استخدم هذا النوع من العقود على نطاق واسع في قطاع المياه في فرنسا وأسبانيا، وينفذ حالياً في غينيا وجمهورية التشيك والسنغال وساحل العاج. ومن بين المزايا التي يقدمها التأجير للدولة توفير نفقات التشغيل بدون التخلي عن الملكية، وكذلك الحصول على دخل سنوي بدون التعرض لمخاطر السوق علاوة على وقف الدعم والتحويلات المالية الأخرى. كما يسمح التأجير بجذب مهارات تقنية وإدارية متطورة مما يساهم في استخدام أصول الشركة بدرجة أكبر من الكفاءة. أما المشكلة الرئيسية المرتبطة بعقود الإيجار هي أنه طالما لا يتم فيها تحويل الملكية الأصول فليس لدى الشركة الخاصة المتعاقدة مع البلدية أية حوافز لرفع قيمة الأصول أكثر من الحد الذي يضمن لها عائد مناسب على استثماراتها خلال فترة التأجير، ولهذا فهذا النوع من العقود مناسب في المشروعات التي في حاجة إلى رفع كفاءة التشغيل وليست في حاجة إلى توسعات أو تحسينات.

4. عقود الانتفاع طويل الأجل: تستخدم عقود الانتفاع طويل الأجل لشراء مشروعات البنية الأساسية الضخمة. ويطلب من القطاع الخاص تمويل وبناء وتشغيل المرفق لفترة معينة (20-30 سنة) ينتقل بعدها المرفق إلى القطاع العام. وتأخذ هذه العقود أشكالاً متعددة يمكن استخدامها أيضاً لتنفيذ مشروعات البنية الأساسية.
5. عقود الامتياز: وفي هذه الحالة يتحمل القطاع الخاص مسؤولية التشغيل والإدارة والاستثمار، في حين تبقى الملكية للقطاع العام. وقد تقدم هذه الامتيازات على مستوى الدولة بأكملها أو على مستوى مدينة، وتتراوح مدة هذه العقود بين 25 إلى 30 سنة. تكمن الميزة الأساسية لهذه الطريقة في أن صاحب الامتياز يبقى المسؤول عن النفقات الرأسمالية والاستثمارات مما يخفف الأعباء المالية عن الدولة. ولكن لنفس السبب تواجه الكثير من الدول صعوبات في إيجاد مستثمرين نظراً للحجم الكبير لبعض الاستثمارات التي يتطلبها هذا النوع من العقود. ولا توجد عيوب واضحة لأسلوب الامتياز إلا أنه يجب مراعاة أن تحدد العقود بكل وضوح نطاق وطبيعة الخدمات التي سيقدمها المتعاقد مع البلدية وكذلك صلاحيات الطرفين خلال فترة التعاقد، وبالتالي يجب على الحكومات أن تحرص على عدم التدخل في إدارة الشركة حتى تضمن نجاح هذا الأسلوب من أساليب الشراكة.
6. نقل الملكية: وفي هذه الحالة يصبح القطاع الخاص مالكاً ومسؤولاً عن المرفق ويخضع لهيئة رقابية.
7. المشاريع الجديدة: تقوم شركة مملوكة للقطاع الخاص أو شركة مشتركة بين القطاعين بتصميم وتمويل وبناء واستغلال وصيانة مشروع خدمة عامة جديد، وفق فترة تعاقدية محددة، وفي نهاية المدة يمكن أن تتحول ملكية هذا المشروع للدولة أو تبقى للقطاع الخاص وذلك بحسب ما يتم الاتفاق عليه في بنود العقد.

سؤال للمناقشة:

آليات تحديد شكل أو أسلوب الشراكة

كيف نحدد الأسلوب الأمثل لعقد شراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص؟

هل يختلف الأسلوب حسب القطاع؟ أو مدة الشراكة؟ نوع الخدمة؟ حجم رأس المال؟ نوع المشكلة التي يعاني منها القطاع العام أو المؤسسة الحكومية؟ الهدف من الشراكة؟ ميول المستهلك للخدمة؟ أهمية الخدمة استراتيجياً؟

وفيما يلي نبذة مختصرة عن أهم الأشكال التعاقدية التي تحدد العلاقة بين القطاع العام والخاص في مجال إدارة مشاريع البنية التحتية والأساسية في الدولة.

أ. البناء - التشغيل - التحويل (Build Operate Transfer) :



يقوم الشريك من القطاع الخاص ببناء مرافق عام حسب المواصفات المتفق عليها، ومن ثم تقديم الخدمة لمدة زمنية محددة بموجب عقد مع الجهة الحكومية المعنية، وعند انتهاء هذه المدة يقوم الشريك من القطاع الخاص بتحويل هذا المرفق إلى الجهة الحكومية. وخلال هذه العملية يقوم الشريك من القطاع الخاص بتمويل المشروع كلياً أو جزئياً - حسب الاتفاق، ولهذا تكون مدة العقد عادة طويلة لتمكين المستثمر الخاص من تحقيق عوائد وأرباح تناسب حجم الاستثمار، وذلك من خلال الرسوم التي يقوم بتحصيلها من المستفيدين من الخدمة التي يقدمها. وفي نهاية مدة العقد، يمكن للشريك من القطاع العام أن يتحمل المسؤولية الكاملة بتشغيل وإدارة المرفق العام، وبالتالي تقديم الخدمة، أو تجديد العقد للتشغيل من قبل صاحب الامتياز الأصلي، أو إبرام عقد أو امتياز جديد مع شريك جديد من القطاع الخاص.



وترجع جذور نظام البناء والتشغيل والتحويل إلى ما يعرف بعقود الامتياز التي كانت منتشرة في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين في فرنسا وغيرها من الدول، حيث استخدمت فرنسا هذه العقود لتنفيذ مشروعات السكك الحديدية ومحطات الكهرباء والتزود بمياه الشرب. كما عرفت مصر هذا النظام في الأربعينات حيث تم وقتها تزويد ضاحية مصر الجديدة بالكهرباء والماء وخطوط الترام وفقاً لهذا النظام. كما يعتبر البعض قناة السويس من الأمثلة الشهيرة لعقود الامتياز في نهايات القرن التاسع عشر.

ويمتاز هذا الأسلوب بتحويل مخاطر البناء والتشغيل والإدارة إلى القطاع الخاص بالإضافة إلى ذلك فإن الحكومة تستفيد من خبرة القطاع الخاص في إدارة وصيانة المشروعات، وفي نقل التكنولوجيا المتقدمة. كما يمثل هذا الأسلوب عامل جذب للاستثمارات الوطنية والأجنبية الكبرى لضخامة الأعمال التي يستخدم فيها هذا الأسلوب. ومن عيوبه أنه يتطلب عناية خاصة بتصميم مستندات العطاءات، ويمكن أن تكون عمليات الطرح والإرساء طويلة ومعقدة نسبياً عن باقي أنواع العقود، وهو ما يؤثر سلباً على إعداد الخطط التنموية المتعلقة بتنفيذ تلك الشراكة. كما أن من عيوب هذا الأسلوب أنه يتطلب استقراراً سياسياً واقتصادياً ملائماً، وبيئة قانونية وتنظيمية محددة، وتوافر الاستقرار النقدي وغير ذلك من العوامل الملائمة للاستثمار الأجنبي، وكلها متطلبات غير ثابتة ومتغيرة طبقاً للظروف الدولية والإقليمية والمحلية.

مراحل عقد البناء التشغيل والتحويل

1. أطراف العقد والمشاركين فيه:
 - الدولة (تطرح المشروع)
 - القطاع الخاص (شركة المشروع)
 - المقاول (يقوم بأعمال البناء والتشييد)
 - البنوك (تقوم بعملية التمويل)
 - المشغل (يقوم بأعمال الإدارة والتشغيل)
 - باحث المشروع (يساعد شركة المشروع بإعداد الدراسات اللازمة)
 - رعاة المشروع (المقرضون والمساهمون في رأسمال شركة المشروع)
 - شركات التأمين (تقوم بتغطية المخاطر التي يتعرض لها المشروع)
2. قبل منح الامتياز: القيام بإعداد الدراسات للمشاريع التي سيتم إنشاؤها بنظام BOT من خلال الاستعانة:
 - الاستشاريين الماليين: يقدرون تكاليف المشروع ويقترحون وسائل تمويله والعائدات التي يحققها.
 - الاستشاريين القانونيين: يقومون بالتفاوض على المشروع وصياغة العقود صياغة تحدد بدقة حقوق والتزامات أطرافها.
 - الاستشاريين الفنيين: يتأكدون من مطابقة المواصفات الفنية المتفق عليها.
3. أثناء فترة الامتياز: تقوم الدولة بدور الرقابة على المشروع طوال فترة الامتياز للتأكد من جودة الخدمة، ومستوى الأسعار، وعمليات الصيانة، والالتزام بشروط العقد.
4. بعد فترة الامتياز:
 - يصبح المشروع جزءاً من القطاع العام تديره الدولة بمعرفتها وحسابها.
 - قد تفضل الدولة ترك المشروع للشركة التي أنشأته للاستمرار في تشغيله وصيافته سواء بتمديد الامتياز أو بمنح امتياز جديد لها أو لغيرها من المستثمرين.
 - يقتصر الامتياز في هذه الحالة على التشغيل والصيانة وذلك إذا لمست الدولة في شركة المشروع حسن الأداء وجودة الخدمة المقدمة وقلّة تكاليفها بالمقارنة بتشغيله من قبل الدولة.
5. شروط النجاح:
 - خلق أكبر عدد من فرص العمل للعمالة المحلية وتدريبها
 - استعمال الموارد المحلية أو الاستيراد من خلال مستوردين محليين.
 - إعطاء الأولوية لمقدمي العطاءات المحليين بشرط الالتزام بالمواصفات الفنية للجودة وحسن تأدية العمل.
 - استخدام الاستشاريين المحليين بجميع أعمال التصميم للمشروعات، ويمكن نقل الخبرات الاستشارية الأجنبية داخل البلاد طوال فترة التصميم والعمل جنباً إلى جنب مع الخبرة المحلية لضمان نقل الخبرات والتكنولوجيا المتطورة.
 - الاستعانة بالمقاولين المحليين كمقاولين بالباطن إذا دعت الحاجة للشركة صاحبة الامتياز في بعض المهام التي قد لا تكون الشركة صاحبة الامتياز متخصصة بها وغالباً ما تكون تلك المهام صغيرة الحجم نوعاً ما.
 - تقديم الشركة صاحبة الامتياز تقارير دورية للحكومة عن الأداء لمتابعة وإشراف الحكومة على كل ما يستجد في المشروع.
 - مراقبة سجل الشركات صاحبة الامتياز لأخذه بالاعتبار في المشاريع المستقبلية.
 - تقييم أهداف المشروع للتأكد من أنها ضمن خطة الدولة للتنمية إنتاجياً وبشرياً وبيئياً.
 - استخدام التمويل المحلي سواء البنوك المحلية أو المؤسسات المصرفية الأخرى وذلك لتفعيل سوق المال.
 - التزام الشركة صاحبة الامتياز بنقل الآلات والمعدات من قبل البواخر المحلية أو الطيران المحلي.

ب. البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية (Build, Own, Operate, Transfer (BOOT)

في ظل هذا الأسلوب تقوم الدولة أو إحدى أجهزتها الحكومية بمنح مستثمر القطاع الخاص الحق في إقامة أحد المشروعات الخدمية وتمويله على نفقته الخاصة وتملك أصوله وتشغيله وصيانته وتحصيل مقابل تقديم الخدمة لسداد أعباء التمويل وتحقيق فائض ربح مناسب لمدة زمنية متفق عليها على أن تؤول ملكية أصول المشروع للدولة في نهاية تلك الفترة الزمنية. ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب BOT حيث يعتبر نظام BOOT تطبيقاً بارزاً لنظام المشروعات الخاصة ذات المنفعة العامة، حيث تكون ملكية الأصول خلال مدة المشروع خالصة للقطاع الخاص وهو الأمر الذي لا يتحقق في أنواع العقود السابق الإشارة إليها. يمتاز هذا الأسلوب مثل أسلوب BOT بتحويل مخاطر البناء والتشغيل والإدارة إلى القطاع الخاص، بالإضافة إلى ذلك فإن مخاطر الاستثمار والتمويل تقع على عاتق القطاع الخاص بكاملها. ولكن يؤخذ عليه أن المشروع خلال مدة التشغيل والصيانة لا يخضع لهيمنة القطاع العام.

ت. البناء - التملك - التشغيل (Build Own Operate):

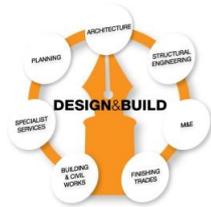
في هذه الحالة يقوم الشريك من القطاع الخاص ببناء وتشغيل المرفق العام دون تحويل ملكيته للشريك الحكومي، وتبقى الصفة القانونية للأصول باسم الشريك من القطاع الخاص، وليس هناك إلزام للقطاع العام بالشراء أو التملك ولا يكون التشغيل أو الإدارة بهذا الأسلوب مرتبطاً بمدة زمنية محددة، كما لا يكون هناك التزاماً على القطاع الخاص بنقل الأصول إلى الدولة. ويستخدم هذا الأسلوب للمشروعات الجديدة التي لم تنشأ بعد. يمتاز هذا الأسلوب مثل أسلوب BOOT بتحويل مخاطر البناء والتشغيل والإدارة إلى القطاع الخاص بالإضافة إلى ذلك فإن مخاطر الاستثمار والتمويل تقع على عاتق القطاع الخاص بكاملها. وهو بذلك لا يشكل أعباء استثمارية على الدولة، ويقوم بتشجيع الاستثمارات الوطنية والأجنبية. ولكن، لا يخضع المشروع خلال مدة التشغيل والصيانة لهيمنة السلطة العامة أو الإدارة الحكومية وإن خضع لرقابتها، بالإضافة إلى ذلك فهناك مخاطر من فقدان هيمنة الدولة على طبيعة المشروع الذي قد يتغير نشاطه بقرار من المالك الأصلي (القطاع الخاص).

ث. الشراء - البناء - التشغيل (Buy Build Operate):

هو شكل من أشكال بيع الأصول، ويشمل إعادة التأهيل أو التوسعة للبنية التحتية أو المرفق القائم التابع للقطاع العام، إذ تقوم الحكومة ببيع أصل من الأصول للقطاع الخاص الذي يقوم بتحسينات الضرورية لتشغيل المرفق بصورة مرجحة.

ج. التصميم - البناء (Design and Build):

يقوم الشريك من القطاع الخاص بتصميم المشروع وبناءه للجهة الحكومية. ويمكن لهذا النوع من الشراكة أن يقلل من الوقت ويوفر المال ويعطي ضماناً قوياً ويوزع المخاطر الإضافية للمشروع على القطاع الخاص. وفي هذه الحالة تكون الجهة الحكومية هي المالكة للأصول والمسؤولة عن التشغيل والصيانة.



ح. التصميم - البناء - الصيانة (Design Build Maintain):

يشبه هذا النموذج نموذج (التصميم- البناء DB)، مع الاختلاف أن عملية صيانة المرفق العام تكون مسؤولية الشريك الخاص لفترة محددة من الزمن، وتعود ملكية الأصول وتشغيلها للقطاع العام.

خ. التصميم - البناء - التشغيل (Design Build Operate):

يتم إبرام عقد واحد لهذا النموذج، ويبقى المرفق كله ملكاً للقطاع العام إذا لم يكن المشروع تصميم/بناء/تشغيل/تحويل DBOT أو تصميم/بناء/تملك/تشغيل DBOO. ويوجد أسلوب DBO المسؤولية فيما يتعلق بالتصميم والبناء ويحصرها في جهة واحدة، كما يمكن أن يعجل بإنجاز المشروع وذلك بتسهيل التداخل بين مرحلتي التصميم والبناء للمشروع. وفي المشاريع الحكومية تكون مرحلة التشغيل في العادة من مسؤولية القطاع العام بموجب اتفاقية منفصلة للتشغيل والصيانة. أما الجمع بين المراحل الثلاث في نموذج التصميم- البناء- التشغيل، فإنه يسمح بالحفاظ على استمرارية مشاركة القطاع الخاص ويساعد الشريك الخاص على الاستثمار في المشاريع الحكومية مقابل رسوم يفرضها على مستخدمي الخدمة ويتم تحصيلها خلال فترة التشغيل.

د. الخدمة عن طريق العقود (Outsourcing):

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

ذ. التشغيل والصيانة والإدارة (Operate Maintain Manage):

تتعقد الجهة الحكومية مع شريك من القطاع الخاص لتشغيل مرفق عمومي ما وصيائه وإدارته لأداء خدمة معينة. ويحتفظ القطاع العام بملكية المرفق مع بقاء الفرصة للشريك الخاص أن يستثمر فيه. ويتم احتساب الاستثمار الخاص بعناية خاصة فيما يتعلق بمساهمته في الكفاءة التشغيلية والاقتصاد في الكلفة خلال مدة العقد. وعموماً، فإن طول مدة العقد تتيح فرصة كبيرة للزيادة في الاستثمار الخاص وتوفير وقت أكبر يمكن من استرداد الاستثمارات أو التعويض عنها وتحقيق عائدات وأرباح.

ر. الشراكة التضامنية / التضامن (Joint Venture):



إن التضامن هو كيان قانوني يأخذ شكل الشراكة ويكون فيه كل من الجهة الحكومية المعنية والشريك الخاص متضامنين في القيام بعمل يحقق لهما ربحاً مشتركاً. وبصفة عامة، يساهم كل شريك في الأصول ويشارك في المخاطر. وبموجب التضامن، تكون الحكومة هي المنظم الأول والأخير، بالإضافة إلى كونها شريكاً نشطاً في الشركة العاملة مما يتيح لها الإبقاء على سيطرتها الكاملة لحماية

مصالح المواطنين وخدمتهم. ويمكن للحكومة الإسهام في العمل الإداري اليومي للشركة مما يتيح الفرصة لموظفي القطاع العام لكسب الخبرة في تسيير وإدارة خدمة عامة ذات ربحية من ناحية، وخدمة المصلحة العامة بصورة أفضل من ناحية ثانية.

مراحل دورة مشروع الشراكة في مصر

قامت الوحدة المركزية للشراكة مع القطاع الخاص بتحديد وتوحيد مجموعة من مراحل الخطوات والإجراءات التي تتم بها مشروعات الشراكة مع القطاع الخاص وأهم ما يلي :

المرحلة الأولى : البدء في المشروع والاختيار .
المرحلة الثانية : دراسة الجدوى .
المرحلة الثالثة : تقييم المخاطر في مشروعات الشراكة و مقارنة القطاع العام .
المرحلة الرابعة : إجراءات الطرح و المناقصة .
المرحلة الخامسة : اختيار العطاء الفائز .
المرحلة السادسة : التوقيع على العقد و الإفقال المالي .

هل سمعت بالدليل الإرشادي لشراكة القطاعين العام والخاص؟

في المملكة العربية السعودية

2.6 متطلبات تسبق عملية الشراكة ما بين القطاع العام والخاص

1. وضع التشريعات والقوانين اللازمة بحيث تضمن الشفافية والمنافسة الشريفة والمتابعة والمراقبة، وتكون ملائمة للمبادئ التمويلية والاقتصادية المعاصرة، ومحفزة للاستثمار الخاص في مجال المرافق العامة ومشروعات البنية الأساسية. وتمكن الدولة من التعامل مع القطاع في إدارة المرافق العامة للدولة بكل شفافية ويسر .
2. إنشاء أطر مؤسسية لمتابعة هذا النوع من الشراكات والعقود، ورفدها بالكوادر البشرية المؤهلة بالخبرة الفنية والمالية والقانونية اللازمة لطرح تلك المشروعات على المستثمرين .
3. إجراء دراسات الجدوى الأولية والمعقدة لاختيار المشاريع التي سيتم إخضاعها لعمليات الشراكة .
4. وضع قواعد وأحكام خاصة باختيار المستثمر وأفضل العروض، مع تشديد أسس التقييم التي تتفق مع طبيعة هذه المشروعات من النواحي المالية والفنية والتشغيلية .



5. زيادة الوعي العام بأهمية الشراكة الخاصة في تمويل وتطوير وتشغيل مثل هذه المشروعات وما لهذه المشاركة من آثار إيجابية علي التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

2.7 الاستثمار في مشاريع البنية التحتية الأساسية بمشاركة القطاع الخاص في الدول العربية

تشير بيانات البنك الدولي والخاصة بحجم الاستثمارات التي شارك بها القطاع الخاص العربي نظيره من القطاع العام، إلى أن هذه الاستثمارات قد شهدت ارتفاعاً ملحوظاً خلال الفترة من العام 2000 ولغاية 2011 وفي مختلف القطاعات الاستراتيجية للدولة، ففيما يتعلق بقطاع الاتصالات ارتفع حجم الاستثمار من حوالي 18 مليار دولار في عام 2000 إلى حوالي 33.8 مليار دولار في عام 2011، محققة أعلى نسبة بالمقارنة مع الاستثمارات في مشاريع القطاع الأخرى. وعلى الرغم من ارتفاع حجم الاستثمارات في قطاعات الطاقة والنقل والمياه والصرف الصحي إلا أنها لم تكن بحجم التطور الكبير الذي شهدته الاستثمارات في قطاع الاتصالات، حيث ارتفعت الاستثمارات في قطاع الطاقة من 2.8 مليار دولار إلى 5.6 مليار دولار، خلال المدة المشار إليها، وهذا ما انطبق على كل من قطاع النقل والذي ارتفع حجم الاستثمار من 1.2 مليار دولار إلى 4.8 مليار دولار، وقطاع المياه والصرف الصحي والذي ارتفع من 679 مليون دولار إلى حوالي 3.2 مليار دولار في عام 2011.

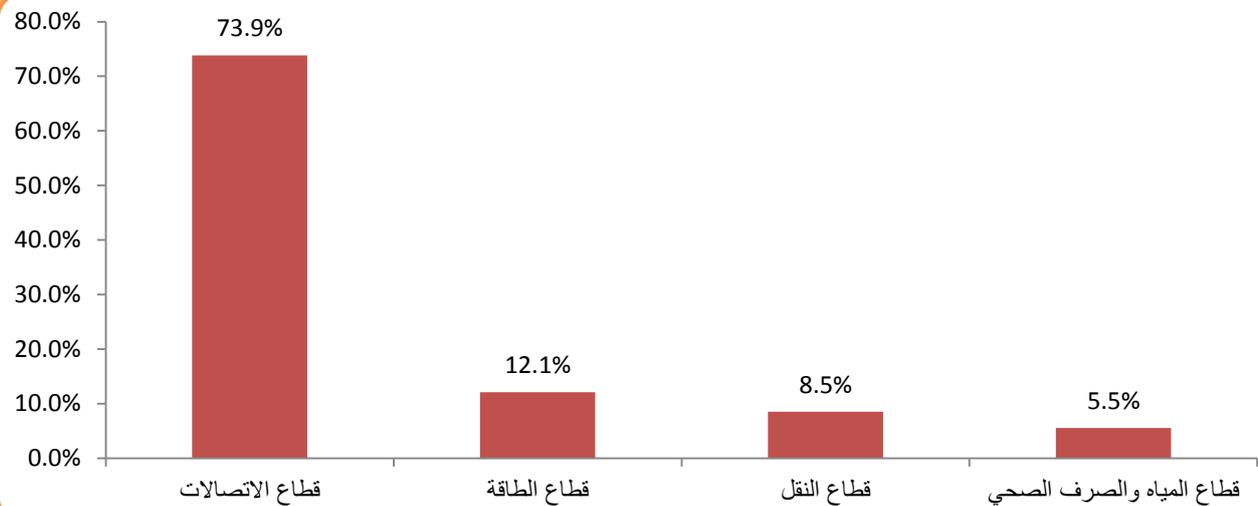
تطبيق عملي: حجم الاستثمار في قطاعات البنية التحتية بمشاركة القطاع الخاص في الدول العربية (مليون دولار)

المجموع	2011-2006	2005-2000	القطاع
51853.4	33861.3	17992.4	قطاع الاتصالات
8482	5613	2869	قطاع الطاقة
5982.5	4809	1173.5	قطاع النقل
3892.7	3213.7	679	قطاع المياه والصرف الصحي

المصدر: بيانات البنك الدولي/القطاع الخاص، <http://data.worldbank.org/topic/private-sector>

ويشير التوزيع النسبي لمجموع الاستثمارات بين القطاع العام والخاص في المجالات السابقة في الدول العربية حتى نهاية عام 2011 إلى أن النسبة الأكبر (حوالي 74%) تركزت في قطاع الاتصالات، وحوالي 12.1% في قطاع الطاقة، وحوالي 8.5% في قطاع النقل، وحوالي 5.5% في قطاع المياه والصرف الصحي. ويلاحظ من هذه النسبة ارتفاع النسبة في القطاعات التي تمتاز بمعدلات عائد مرتفعة، فكلما زادت معدلات العائد المتوقعة -من قبل القطاع الخاص- على الاستثمارات في قطاع ما، زاد توجهه إلى هذا القطاع، والعكس صحيح.

التوزيع النسبي لحجم الاستثمار في مشاريع البنية التحتية الأساسية بمشاركة القطاع الخاص في الدول العربية



وتمثل البيانات السابقة بحسب تعريف البنك الدولي لها الاستثمارات في مشروعات البنية التحتية والأساسية بمشاركة القطاع الخاص في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والطاقة (نقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي)، والنقل، والمياه والصرف الصحي التي وصلت إلى مرحلة الإقفال المالي وتقديم الخدمات للعامة بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر.

وفيما يتعلق بأنواع المشروعات التي تشملها البيانات، فقد تكون من عقود العمليات والإدارة، وعقود العمليات والإدارة مع إنفاق رأسمالي رئيسي، والمشروعات الجديدة (حيث تقوم مؤسسة خاصة أو مشروع مشترك بين القطاعين العام والخاص ببناء وتشغيل منشأة جديدة)، وتصفية الأصول والاستثمارات.

2.8 توزيع استثمارات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بحسب الدول العربية:

تفاوتت أحجام استثمارات القطاع الخاص العربي بالشراكة مع القطاع العام في مشاريع البنية التحتية من دولة إلى أخرى، حيث نجد أن دول المغرب، الجزائر، ومصر والعراق كانت من أكثر الدول العربية تفعيلاً لمبدأ الشراكة من خلال كبر حجم الاستثمارات في القطاعات المشار إليها بالمقارنة مع بقية الدول العربية، تلتها كل من الأردن والسودان، وبدرجة أقل كل من اليمن ولبنان وفلسطين. في حين لم تظهر البيانات الواردة من البنك الدولي أي مؤشرات لدول مجلس التعاون الخليجي، الأمر الذي يدل أن الحكومة ما زالت تتحمل العبء الأكبر في إقامة المشروعات في البنية التحتية بسبب قدرة حكومات هذه الدول على الإنفاق بشكل كبير جراء العوائد النفطية القادمة إلى خزينة تلك الدول، وذلك كما يتضح في الجدول التالي:

**تطبيق عملي: حجم الاستثمار في قطاعات الاتصالات والطاقة والنقل والمياه والصرف الصحي
بمشاركة القطاع الخاص في الدول العربي/ حسب الدولة والقطاع (مليون دولار)**

قطاع المياه والصرف الصحي		قطاع النقل		قطاع الطاقة		قطاع الاتصالات		الدول العربية
11-2006	05-2000	11-2006	05-2000	11-2006	05-2000	11-2006	05-2000	
1572	510	269	17	2670	962	2376.0	3422.5	الجزائر
-	-	200.0	200.0	85.0	1049.0	4476.3	6139.5	المغرب
95.0	-	840	-	-	30.0	3952.3	751	تونس
-	-	-	-	-	-	-	-	ليبيا
475.0	-	1370.0	821.5	783.7	678.0	11957	3471.9	مصر
-	-	500.0	-	1070.0	-	5362.6	984	العراق
951.0	169	1380.0	0.0	989	-	1244.8	1589.0	الأردن
-	0.0	-	135.0	-	-	0.0	138.1	لبنان
-	-	-	-	--	150	700.6	279.8	فلسطين
-	-	220.0	-	15.8	-	816.3	376.8	اليمن
-	-	-	-	-	-	367.1	92.1	موريتانيا
120.7	-	30.0	-	-	-	2608.3	747.7	السودان
-	-	-	-	-	-	-	-	البحرين
-	-	-	-	-	-	-	-	الكويت
-	-	-	-	-	-	-	-	عمان
-	-	-	-	-	-	-	-	قطر
-	-	-	-	-	-	-	-	السعودية
-	-	-	-	-	-	-	-	الإمارات
3213.7	679	4809	1173.5	5613.5	2869	33861.3	17992.4	المجموع

المصدر: بيانات البنك الدولي/القطاع الخاص، <http://data.worldbank.org/topic/private-sector>

كيف نقيم جهود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية؟

ما هي المؤشرات؟

تجارب عربية

نماذج من الشراكة بين القطاعين العام والخاص : دولة الكويت

1. مشروع محطة معالجة وتنقية مياه الصرف الصحي في منطقة الصليبية.



دعت حكومة دولة الكويت في عام 1999 تجمعات شركات مؤهلة (محلية وأجنبية) لتقديم عروضها لبناء محطة الصليبية وتشغيلها لمدة ثلاثين عاماً، تنتقل ملكيتها بعدها إلى حكومة الكويت على نظام BOT. بشرط أن يضم كل تجمع مستثمراً أجنبياً بهدف الاستفادة في مجال نقل التكنولوجيا. وفي عام 2001 تم توقيع عقد محطة الصليبية بين حكومة الكويت ممثلة بوزارة الأشغال العامة وشركة تنمية المرافق وهي تحالف شركة كويتية (مجموعة الخرافي) وأحد الشركات الأمريكية العاملة في هذا المجال. ويعتبر هذا المشروع من المشاريع الرائدة على مستوى المنطقة والعالم، وهو أول مشروع بنية تحتية طرحته دولة الكويت على نظام BOT، وتعد المحطة الأكبر من نوعها في العالم التي تستخدم فيها تقنية التناطح العكسي في تنقية مياه الصرف الصحي، حيث أن المحطة قادرة على معالجة 425 ألف متر مكعب يومياً عند بدء التشغيل وتصل إلى 600 ألف متر مكعب يومياً تدريجياً. وبذلك تعالج المحطة حوالي 60% من إجمالي كميات مياه الصرف الصحي لدولة الكويت. وتنتج هذه المحطة مياه تستخدم للأغراض الزراعية والصناعية، إضافة إلى إمكانية حقنها في باطن الأرض لتصبح مخزون استراتيجي من المياه، كما تقوم حكومة دولة الكويت بشراء كامل إنتاج المحطة من المياه المنقاة.

2. مشاريع سياحية وتجارية شراكة بين القطاع الخاص وحكومة دولة الكويت على نظام BOT



أ. سوق شرق الواجهة البحرية: افتتح هذا المشروع في عام 1998 بإجمالي المساحة 2,400 كيلو متر مربع، يضم مركز التسوق يحتوي على عدد كبير من محلات الأزياء والمراكات التجارية والمطاعم والمقاهي وصالات للسينما، كما يضم المجمع سوق السمك التاريخي بمساحة 800 متر مربع، ومنطقة المارينا البحرية والتي تستعمل لرسى قوارب وسفن الصيد، إضافة إلى كونها تشتمل على 365 مرسى لليخوت السياحية الخاصة، وهي مجهزة بأنظمة متطورة تدعم عملياتها.



ب. مشروع تطوير الواجهة البحرية - مارينا مول: افتتح المشروع في 2002 بمساحة تقدر بحوالي 60000 م² ويشتمل هذا المشروع بالإضافة إلى المحلات على مرافق عامة ومواقف سيارات. ويشتمل أيضاً على واجهة ممتدة على شاطئ الخليج العربي بطول 3 كم وجسر يصل المركز التجاري بالواجهة على الخليج وتشتمل الواجهة على مارينا ومطاعم وفندق سياحي وجزيرة حدائق مائية والحديقة الشريطية على الواجهة.



نماذج من الشراكة بين القطاعين العام والخاص : المملكة الأردنية الهاشمية

مشروع توسعة مطار الملكة علياء الدولي



يعطي هذا المشروع مثالا حيا على الشراكة بين القطاع العام والخاص على اصل سيادي من أصول الدولة وهو المطار الدولي. وقد حاز هذا المشروع على المرتبة الأولى "الذهبي" كأفضل مشروع ناشئ للبنى التحتية في أوروبا وآسيا المتوسطة ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وذلك ضمن مسابقة الشراكات الناشئة التي أطلقتها مؤسسة

التمويل الدولي IFC بتمويل من قبل الصندوق الاستشاري العالمي لشؤون البنية التحتية العامة والخاصة (Public-Private Infrastructure Advisory Facility)، مستندة على معايير محددة تضمنت الابتكار المالي والابتكار التقني والرؤية التطويرية والتأثير وقابلية الآخرين لإعادة تطبيق المشروع في مناطق أخرى. ويعتبر مشروع المبنى الجديد للمطار في الأردن من أهم مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الأردن، وقد تم تفويض "مجموعة المطار الدولي" وهي مجموعة كويتية وإماراتية وفرنسية بمهمة إدارة وإعادة تطوير المطار من خلال عقد امتياز "تأسيس-إدارة-نقل" لمدة 25 عاما حصلت عليه عبر عطاء دولي مفتوح، حيث وفر المطار الجديد حوالي 23,000 فرصة عمل ويمتد المطار الجديد على مساحة تصل إلى أكثر من 100 ألف متر مربع، وتم تجهيزه بأحدث التقنيات العالمية والمرافق والأنظمة الإلكترونية التي ستضمن العمل بأعلى مستويات الكفاءة والأمان وتقديم أفضل الخدمات. وتبلغ حصة الحكومة الأردنية منه حوالي 54% من إجمالي الإيرادات من المطار.



نماذج من الشراكة بين القطاعين العام والخاص : المغرب

شهدت المغرب العديد من الشراكات بين القطاعين العام والخاص، نورد أهمها:

1. مشروع النقل الحضري بالحافلات بمدينة مكناس
2. مشروع إنتاج الكهرباء بتهدارت 2005
3. مشروع تهيئة وبناء واستغلال شبكة السقي بكردان
4. مشروع إنتاج الكهرباء بالجرف الأصفر
5. مشروع إنتاج الكهرباء بالكدية البيضاء
6. مشروع توزيع الماء والكهرباء والتطهير السائل بمدينة طنجة وتطوان
7. مشروع توزيع الماء والكهرباء والتطهير السائل بمدينة الرباط
8. مشروع توزيع الماء والكهرباء والتطهير السائل بمدينة الدار البيضاء
9. مشروع جمع وتنظيف وتسيير النفايات الصلبة بالعديد من المدن المغربية
10. مشروع النقل الحضري بمجموعة من المدن المغربية كالدار البيضاء ومراكش
11. مشروع استغلال وتسيير مياه مولاي يعقوب
12. مشروع تهيئة وإنشاء وتسيير الحديقة الوطنية للحيوانات بالرباط
13. مشروع تهيئة وبناء واستغلال شبكة السقي بالكوس
14. مشروع تسيير واستغلال شبكة السكك الحديدية
15. مشروع تسيير المصحات التابعة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
16. استغلال وتسيير مياه مولاي يعقوب
17. تهيئة وإنشاء وتسيير الحديقة الوطنية للحيوانات بالرباط
18. تهيئة وبناء واستغلال شبكة السقي بالكوس
19. تسيير واستغلال شبكة السكك الحديدية
20. تسيير المصحات التابعة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

ضعف تكوين القطاع الخاص في الدولة العربية

من أهم المقيدات الذاتية للقطاع الخاص في الدول العربية التكوين الهرمي المنحرف للمنشآت العاملة فيها . وبالرغم من نقص الإحصاءات الدقيقة، فإن المشاهدة تشير إلى انقسام القطاع الخاص إلى أجزاء منفصلة بعضها عن بعض وغير متكافئة في فرص الربح المتوفرة . وعدم وجود روابط تعاقدية إنتاجية بين كبريات الشركات وآلاف المنشآت الصغيرة الحجم العاملة فيما يسمى القطاع غير المنظم (Informal Sector)، التي لها طابع المشغل الحرفي حيث يعمل أفراد العائلة الواحدة عبر العقود من الباطن (Sub-Contracting) وهذه الشركات الكبيرة نسبياً تنتمي في معظم الأحيان إلى مجموعات مالية ذات إمكانيات ضخمة في مجالات عدة من النشاط الاقتصادي، مثل: الاستيراد والسياحة والمقاولات والعقارات . وهي عادة لا تخصص في المجال الصناعي الذي يبقى محصوراً - كما في حالة لبنان والأردن وسوريا - في أيدي عائلات محدودة تعمل بكفاءة في بعض الصناعات التقليدية، مثل: النسيج والمأكولات أو أدوات البناء والأثاث المنزلي . وليس لها دوماً الإمكانيات المالية الكافية لتطوير منشآتها الصناعية، أو هي تفضل عدم استثمار الأرباح في القطاع الذي تعمل فيه، بل تقوم بادخار أرباحها أو توظيفها في قطاعات أخرى أكثر ربحية وأقل مخاطرة، نظراً للتطورات التكنولوجية السريعة التي تمتاز بها الصناعة الحديثة .

ويفسر هذا الوضع عدم تطور بيئة صناعية متكاملة أو على الأقل تطوير القدرة على تملك سلسلة متكاملة من التكنولوجيات الحديثة في قطاعات معينة، لها دور مركزي في النشاط الاقتصادي الحديث، مثل: الأجهزة الالكترونية والآلات الحديثة المستعملة في قطاعات إنتاجية متعددة أو حماية البيئة أو معالجة النفايات وتطهير المياه) . فالحقيقة أن هرم القطاع الخاص، ليس مترابطاً بعمل ضمن نسيج صناعي فاعل، يتجاوب مع التطورات التقنية العالمية السريعة، ويكسب بالتالي القدرة التنافسية الكافية لدخول الأسواق العالمية بالكفاءة المطلوبة . بل هو مجزأ، مكون من جزر معزولة، معظمها تعيش بمستوى الفقر وانعدام أية قدرة على تطوير نفسها لكي تصبح جزءاً من نسيج صناعي وخدمي فاعل، وحصتها في القيمة المضافة متدنية للغاية رغم أعدادها الكبيرة، فالقليل منها لها قدرة صناعية تذكر في صناعات تقليدية معرضة لمزيد من المنافسة الدولية، ومساهمتها في القيمة المضافة نادراً ما تتعدى 5% إلى 7% من القيمة الإجمالية .

هذه البنية للقطاع الخاص ليست بنية تسمح بإطلاق القدرات الإنتاجية الكافية واستغلالها استغلالاً أمثلاً . فالجزء من القطاع الخاص الذي يتمتع بإمكانات تمويلية مهمة يميل إلى الاستثمار في قطاعات معينة، مثل: المصارف التجارية، والمجمعات التجارية الضخمة، والفنادق والمطاعم الفخمة، الاستيراد والتوزيع المحلي للسلع المستوردة . وهذا الجزء من القطاع يحصل أيضاً بسهولة على تمويل مصرفية محلية ضخمة، فيتجنب بالتالي تجميد أمواله الخاصة التي عادة ما يستثمرها في أسواق المال الخارجية .

هل هذا تقليل من أهمية المشروعات الحرفية والصغيرة؟

عزيزتي المتدربة ...عزيزي المتدرب

في نهاية هذه الوحدة التدريبية، ومن أجل قياس مكاسب وعوائد التدريب، أرجو بيان مستوى ما تم اكتسابه من معارف ومهارات في الموضوعات التالية:

ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	الموضوع
5	4	3	2	1	
					أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص
					مبررات الشراكة بين لقطاع العام والخاص
					فوائد وأهداف الشراكة بين القطاعين العام والخاص
					أنواع الشراكة بين القطاعين العام والخاص
					آليات تحديد أسلوب الشراكة الأفضل
					خصائص القطاع الخاص وتأثيره على عملية الشراكة
					آليات تقييم نتائج الشراكة ومقومات نجاح الشراكة
					مدى نجاح بعض التجارب العربية في هذا المجال
					حجم الشراكة بين القطاعين في الوطن العربي