الشراكة بين البلديات والقطاع الخاص ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية

العنبري محمد الفايز
مهندسة معمارية
بلدية الموقر

الملخص

باتت قضية الشراكة بين القطاع العام والخاص من القضايا المهمة في الآونة الأخيرة الذي دفع الدول والحكومات لتبني مثل هذه الأساليب، حيث تعتبر الشراكة أحد الحلول التي يمكن اللجوء إليها لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية،فالتنمية الاقتصادية لا تتحقق بجهود قطاع واحد فقط، لابد من تكاتف الجهود بين القطاعين لتحقيق التنمية المستدامة، حيث يتم منح القطاع الخاص الدور الأكبر في إدارة المشاريع لما يتمتع من إمكانيات وخبرات وقدرات عالية وتحمل المخاطر بنسبة أكبر. فمن خلال هذا البحث سيتم التعرف على مفهوم الشراكة بين القطاع العام والخاص وتوضيح الأهداف التي تسعى البلديات لتحقيقها ضمن إطار الشراكة مع القطاع الخاص ومتطلبات الشراكة الناجحة ،كذلك بيان أنواع عقود الشراكة وتوضيح الفرق بين الشراكة والخصخصة والعقود الأخرى والمخاطر والتحديات التي تواجهها الشراكة، كما سنتطرق إلى الحوافز التي تقدمها البلديات لمشاريع الشراكة وتوضيح سلبيات الشراكة وفي نهاية البحث تم وضع العديد من المقترحات والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: القطاع العام ، القطاع الخاص ، البلديات ، الشراكة .

Abstract

The issue of public-private partnerships has recently become an important issue that has encouraged States and Governments to pursue and adopt such methods, as partnership is one of the solutions that can be used to achieve economic and social development. Economic development is not achieved by the efforts of only one sector. The private sector is given the greatest role in project management because of its potential, expertise, high capabilities and greater risk tolerance. Through this research, the concept of public-private partnerships will be identified and the objectives that municipalities pursue within the framework of a partnership with the private sector and the requirements of a successful partnership will be clarified. We will also address the incentives provided by municipalities for partnership projects and clarify the disadvantages of partnership. At the end of the research, many proposals and recommendations were developed.

Keywords: Public Sector, Privet Sector, Municipalities, Partnership.

المقدمة:

تحظى العلاقة بين القطاعين العام والخاص باهتمام كبير من قبل الاقتصاديين والباحثين وقد تفاوتت الآراء ما بين مؤيد على إبقاء القطاع العام هو المسؤول في إنشاء وتنفيذ المشاريع و الخدمات، وما بين مؤيد لإشراك القطاع الخاص واعطاءه الدور الأكبر لإدارة وتنفيذ المشاريع باعتباره الأكثر كفاءه وقدرة، ولما يتمتع به من حرية عالية في إتخاذ القرارات وقدرته العالية على الإبداع والإبتكار و تحمل المخاطر في عملية الإستثمار واستخدامها بطريقة مستدامة لإنشاء المشاريع بسرعة أكبر وللارتقاء بمستوى جودة الخدمات .

لجأت كثير من الحكومات الى الشراكة مع القطاع الخاص لزيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء وتخفيف العبء المالي على ميزانية الدولة وتأمين الإستدامة المالية لمؤسسات القطاع العام وتحرير أموال الحكومة لإستخدامها في فعاليات تنموية أخرى .

تعد البلديات الخلية الأساسية وقاعدة الهرم في الدولة حيث تقوم على تنفيذ مجموعة من الصلاحيات داخل المدن لكنها تواجه الصعوبات والتحديات في تلبية وتحقيق المطالب المتزايدة من المواطنين لتحسين المرافق العامة وصيانة البنية التحتية وإنجاز المشاريع التنموية والإستثمارية، نظراً لقلة الإمكانيات ومحدودية الموارد والإيرادات الذاتية والإستثمارية والعجز المالي وزيادة أعداد اللاجئين، لذا جاء مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص ضمن قوانين وأطر تشريعية لتخفيف العبء عن كاهل البلديات وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والتنوع في الخدمات و رفع مستوى البنية التحتية والمصادر المالية .وذلك بعد أن تبين أن تحقيق عمليتي التنمية الإقتصادية والإجتماعية لا تحدث إلّا من خلال تكاتف الجهود بين القطاعين العام والخاص، من خلال حشد كافة الإمكانيات المادية والبشرية للقطاعين العام والخاص (صلاح، 2015).

حظي موضوع الشراكة بين القطاعين العام و الخاص اهتماماً متزايداً في السنوات الماضية؛ حيث أكد جلالة الملك عبدالله الثاني على أهمية هذه الشراكة في كل خطاب وأن هذه الشراكة تأتي دائماً بنتائج إيجابية خدمةً للإقتصاد الأردني وضمان تطوره بما يكفل تحسين مستوى معيشة المواطن و تساهم في بناء الحركة التنموية وتدفع بها إلى الأمام .

تأتي الشركة بين القطاع العام والقطاع الخاص امتداداً طبيعياً لتطور دور الدولة في النشاط الاقتصادي تبعاً للدور الذي يلعبه القطاع العام، فلا يقتصر دور الدولة على توفير الأمن والدفاع دون التدخل في النشاط الاقتصادي، بل تحول دور الدولة للسيطرة على جميع الأنشطة الإقتصادية بحيث تلتزم بتوفير الخدمات للمواطنين لتحقيق العدالة والمساواة وإعادة توزيع الدخل بين فئات المجتمع لصالح الطبقة المعدمة، وفي ظل عجز الدولة وتقصيرها في توفير احتياجات المواطنين المتزايدة وندرة الموارد، وتقلص دور الدولة في النشاط الاقتصادي ،ظهرت الدولة التنافسية التي تجمع بين التدخل الحكومي لرسم السياسات الإقتصادية التي تحقق التوازن الإقتصادي وبين إعطاء الحرية الكاملة للقطاع الخاص في إدارة أنشطته وفقا لآليات السوق (الجمل، 2016) وبهذا تمثل مبادرات التمويل الخاص للمشاركة أحد أنظمة التعاقدات الحديثة لتنفيذ وتشغيل المشاريع التي جاءت مع توسع مفهوم الخصخصة، ليشمل تنفيذ المشاريع العامة ومشاريع البنية التحتية، وألا تقتصر فقط على تحويل الشركات العامة إلى شركات يملكها القطاع الخاص (الشريف، 2013) .

وعلى الرغم مما تتسم به الشراكة بين القطاعين العام والخاص يجب على الجهات الحكومية ان تتعامل بكل حذر ودقة عند التفكير بموضوع الشراكة حيث أنها ليست دائماً هي الحل الأمثل لتنفيذ المشاريع وتقديم الخدمات العامة و ذلك لوجود أنواع عدة ومختلفة من الشراكة اذ يجب توزيع المخاطر بطرق مختلفة لتقليل درجة الخطر الناجمة عن مثل هذه الشراكات.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في بيان أهمية الشراكة بين القطاع الخاص والعام التي تسهم في إنشاء مشاريع استثمارية وتوفير فرص العمل و تقديم أفضل الخدمات العامة للمجتمع المحلي حيث يبرز دور القطاع الخاص في العملية التنموية في رفد موارد تمويل البلدية الذاتية بشكل مباشر أو من خلال المساعدة في تقديم بعض الخدمات التي لا تكفي موارد البلدية لأدائها، مما يؤدي إلى زيادة ورفع كفاءة أداء الخدمة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين وإدارة المواد بكفاءة عالية في خضم التحدي الاقتصادي الذي نعيش فيه وفي خضم شح موارد البلديات و الدولة و الأزمات المالية التي تمر بها . وتعد

الشراكة أحد بدائل التمويل الحقيقة التي تساهم بشكل فاعل في تمويل و إنشاء المشاريع و المرافق العامة على اختلاف أنواعها وأشكالها.

أهداف البحث:

- يهدف البحث الى بيان أهمية التوجه نحو الشراكة مع القطاع الخاص في انشاء وتمويل وإدارة المشاريع والمرافق العامة .
- عرض أنواع و أساليب الشراكة المتداولة بين القطاعين العام والخاص.
- التعرف على مزايا وسلبيات والمبررات لتطبيق الشراكة والأهداف التي تسعى الدولة لتحقيقها وهل هناك متطلبات يجب اتخاذها لضمان نجاح الشراكة؟

منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي بالإعتماد على الأبحاث والكتب المتخصصة في هذا الموضوع لمعرفة مفهوم الشراكة وأهم الأهداف والمزايا والعيوب وأهم مبرّرات اللجوء إليها وماهي متطلبات نجاح الشراكة وأنواع عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

تعريف الشراكة بين القطاع العام و الخاص :

يرى مختبر معلومات الشراكة (PPP Knowledge Lap) أن مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص على أنه تعاقد طويل المدى بين جهتين القطاع العام و القطاع الخاص من أجل تنفيذ المشاريع أو تقديم الخدمات العامة بحيث يتحمل القطاع الخاص الجزء الأكبر من مخاطر التمويل والتنفيذ والإدارة والتشغيل لضمان نجاح المشروع وتحقيق أفضل النتائج.

أما البنك الأوروبي فقد عرفها على أنها الإستفادة من الخبرات والتمويل والكفاءة الإدارية لدى القطاع الخاص في تشغيل و بناء و صيانة الخدمات العامة وإنشاء البنية التحتية نظراً لمحدودية الموازنة العامة.

وعرفها صندوق النقد الدولي تنظيمات يقوم فيها القطاع الخاص بتوفير الخدمات و الأصول المتعلقة بالبنية التحتية التي جرت العادة بتوفيرها الحكومة.

أهداف الشراكة مع القطاع الخاص :

فيما يلي أهم الاهداف التي تسعى البلديات الى تحقيقها ضمن اطار الشراكة مع القطاع الخاص :

1. رفع مستوى الخدمات وجودتها وتقليل تكاليفها وإدخال التقنيات الحديثة والتكنولوجيا من قبل القطاع الخاص والإستفادة من الخبرة والمعرفة الفنية في إنشاء المشاريع وإدارتها.
2. نقل وتوزيع المخاطر والتخفيف من آثاره .
3. تنويع و زيادة المصادر التمويلية الذاتية للبلديات وجذب الإستثمار.
4. إنشاء المرافق العامة و البنية التحتية أو إعادة تأهيلها و صيانتها و تطويرها وإدارتها (قانون مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص رقم (17) لعام 2020).
5. توفير التمويل للمشاريع من خلال الشراكة في حال غياب توفر المال للنفقات الإستثمارية .
6. تشجيع الإستثمار وتوفير البيئة التنظيمية و الخدمية و البنية التحتية التي تعزز التنمية الإقتصادية.
7. تمكن البلديات من تعزيز تطبيق خطط التنمية المحلية الإقتصادية وتحسين بيئة الأعمال وتعزيز اللامركزية في توفير الخدمات (الدليل الارشادي لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والاستثمار في البلديات).
8. ضمان استدامة تسليم وإدارة الشراكات بين القطاعين العام والخاص على المدى الطويل.
9. تحقيق القيمة مقابل المال في توفير البنية التحتية والخدمات العامة.
10. المنافسة في تقديم الخدمات و إنجاز اسرع وأفضل للمشاريع .

مبررات الشراكة مع القطاع الخاص:

هناك العديد من الأسباب تقف وراء تبني أسلوب الشراكة بين القطاع العام والخاص، كنقص الموارد المالية لدى الدولة ؛ لتغطية الإحتياجات المتزايدة لمشاريع البنى التحتية، والطلب على المرافق العمومية والخدمات العامة من المواطنين (دراجي ، 2014)، أهمها:

1. الكفاءة العالية لدى القطاع الخاص مقارنة مع القطاع العام مما يؤدي إلى توفير في الموارد المالية وتحسين الأداء في مجال الخدمات التي يوفرها.

2. يتفوق القطاع الخاص على القطاع العام فيما يخص تجميع الإدخار المحلي والأجنبي وتوجيهه إلى المشاريع الأكثر ربحية، الأمر الذي يساهم في زيادة معدلات النمو الإقتصادي.
3. إتباع القطاع الخاص أساليب إدارية حديثة و كذلك استعمال تكنولوجيا متقدمة ومتطورة مما يساعد على تجديد الأموال الثابتة وزيادة جودتها في الإقتصاد المحلي ورفع نوعية القوى العاملة البشرية المالية مما يؤدي الى زيادة الإنتاجية.
4. النمو الاقتصادي من خلال الإستثمار في القطاع الخاص، والذي بدوره يساعد في الحد من الفقر. فالقطاع الخاص القوي والفعال يشكل عنصراً أساسيا في نمو الإقتصاد المستدام ،فعبر توفير فرص العمل و فرص توليد الدخل يستطيع القطاع الخاص تقديم وسائل للحد من الفقر (الرزاق،2009).
5. قدرة القطاع الخاص على خلق و توفير الحوافز لعنصر العمل بما يضمن ارتفاع الإنتاجية و الصرامة في الأداء.
6. تضاؤل قدرة الحكومات على التوسع في الإستثمار و مواكبة التكنولوجيا في العملية الإنتاجية .
7. مؤسسات القطاع العام تعاني من تدني الكفاءة الإنتاجية وكفاءة توزيع الموارد.
8. عدم وجود كوادر قيادية في القطاع العام قادرة على إدارة مشروعاته بعقلية إستثمارية.
9. تخفيف عبء الدولة في إدارة الوحدات ومواجهة السيولة و التضخم و تفاقم المديونية.

مبادئ الشراكة الناجحة

لإنجاح وتحقيق عملية الشركة بين القطاع العام والقطاع الخاص يجب توافر العديد من المبادئ منها :

- الإلتزام والتعهد commitment: أن يتم تنفيذ وإنجاز القرارات التنموية وفقا لمنهجية وأهداف تحدد دور كل شريك في مناخ إداري فعال يتعهد كل طرف فيه بالإلتزام بالدور المحدد له من قبل.
- الإستمرارية continuity:غالبا ما يستمر تنفيذ مشروعات الشراكة إلى فترات طويلة وخلال هذه المدة من المحتمل أن تتغير سياسات الدولة مما قد يؤدي بدوره

إلى إلغاء مشروعات الشراكة لذا يجب الأخذ في الإعتبار المدة الزمنية الملائمة عند تنفيذ مشروعات لها درجة من الحساسية السياسية كما يجب تحديد الإطار العام و منهجية الإدارة في ظل قوى السوق التي تحكم عملية الشراكة.

- الشفافية transparency: وتعني التنسيق بين الشركاء من خلال رؤية واضحة للأساليب التي ينتهجها كل شريك لتنفيذ الأهداف الموضوعة مع التعامل بصدق ووضوح مع المتغيرات الداخلية والخارجية خلال فترة الشراكة.

الفرق بين الخصخصة والشراكة:

- يوجد هناك خلط بين مفهومي الشراكة والخصخصة عند العديد من الأفراد ففي الخصخصة تقوم الحكومة بالتخلي كلياً أو جزئياً عن أصولها لصالح القطاع الخاص بشكل نهائي، من خلال البيع بحيث تؤول الملكية للقطاع الخاص في النهاية مقابل عائد مالي، أما في عملية الشراكة يقوم القطاع الخاص بمسؤولياته في عملية البناء والإدارة والتشغيل وتقديم الخدمة والصيانة وغيرها من الأمور التي يتم الإتفاق عليها مع الحكومة، بالإضافة الى تحمله المخاطر التجارية فيما تحتفظ الدولة بملكية الأصول (حموري ، 2014).
- إضافة الى ذلك عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص يكون لفترة زمنية محددة ومتفق عليها في حين تتميز عملية الخصخصة بأنّها ترتيب دائم (المنديل ، 2009) .
- يعتبر دور الشراكة بين القطاع العام والخاص محدداً بالتمويل والبناء ومن ثم تسليم المشروع للقطاع العام؛ ليتولى الإدارة وتقديم الخدمات وإستلام العائد منذ بداية تشغيل المشروع مع إمكانية أن يقوم القطاع الخاص بالإدارة تحت إشراف القطاع العام وتنحصر العلاقة بينهما خلال فترة التعاقد بمسؤولية القطاع الخاص عن الصيانة وإدامة المشروع كمؤجر يسترد القطاع الخاص فيها رأسماله من خلال أقساط الإجارة .أما في إطار الخصخصة فإن القطاع الخاص يقوم "بالتمويل والبناء والتشغيل" لفترة محددة من المفترض أن يسترد خلالها رأس المال المدفوع لإنشاء المشروع مع العوائد المتوقعة بناء على دراسات الجدوى، ثم يقوم بعدها بالتنازل عن المشروع للقطاع العام ، بمعنى آخر فإن القطاع الخاص في حالة الخصخصة مسؤول بشكل مباشر عن التشغيل والإدارة والصيانة وإدامة المشروع، بغض النظر عن العوائد التي تعود عليه ربحاً أو خسارة، بينما في حالة الشراكة فهو غير مسؤول عن العوائد التشغيلية؛ لأنّها من

مسؤولية القطاع العام بينما تكون عوائد القطاع الخاص من أقساط الإجارة، وليس من العوائـد التشغيلية للمشروع (الحكيم ، 2007).

الفرق بين العطاءات التقليدية والشراكة

1. في عمليات العطاءات والشراء التقليدية تحدد الحكومة مواصفات تفصيلية وتقوم بإحالة عطاء تنفيذ المشروع على مقاول، حيث تقوم الحكومة بتحديد التفاصيل المتعلقة بالخدمة المطلوب توفيرها ونشر هذه التفاصيل والإعلان عنها للحصول على أفضل عرض منافس ، وبمجرد إحالة العطاء على المقاول، تتولى الحكومة دورا اشرافياً، لتتابع عن قرب مدى إلتزام المقاول بمتطلبات العقد وتكون هي المسؤولة عن تصميم المشروع والتخطيط له وعن جميع النواحي القانونية والكلف غير المتوقعة والحالات الطارئة. وقد تتحمل المسؤولية في حال تجاوز المقاول كلفة المشروع المخصصة في العقد بسبب الحاجة إلى الأوامر التغييرية، كما أن نطاق سيطرتها على الإطار الزمني لإنجاز المشروع محدود جداً .وعند البدء بتشغيله تصبح الحكومة هي المسؤولة عن الأداء ،فالمقاول غير مسؤول إلا عن تسليم المشروع وفقاً للعقد.
2. القطاع العام هو من يحدد الخدمة المطلوب توفيرها من خلال مشاريع الشراكة، وعلى القطاع الخاص إعداد مقترح لمشروع يلبي هذه الخدمات. ويتم اختيار الشريك من القطاع الخاص من خلال عطاء تنافسي لضمان تحقيق أكبر قيمة مضافة مقابل المال.

أنواع وأشكال عقود الشراكة بين القطاع العام و الخاص

لا يوجد طريقة واحدة للتعبير عن شكل الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص ،إذ يعتمد ذلك بشكل أساسي على نوع المشروع ، ومدى قدرة القطاع الخاص على إنجازه ، كمـا يعتمد على عوامل إقتصادية، وسياسية وإجتماعية عديدة تختلف من بلد إلى آخر . أيضاً تتنـوع أساليب الشراكة مع القطاع الخاص ودرجة مساهمته ومسؤولياته فيها طبقاً لكل أسلوب ، حيـث تندرج تلك الأساليب بدءاً بعقود الخدمات التي يقوم القطاع العام فيها بتحمل المسؤولية الكاملـة في التمويل والمخاطر وإستثمارات التنفيذ ، وانتهاءً

بالخصخصة الكاملة أو البيع التي يقوم القطاع الخاص فيها بتحمل كافة مسؤوليات البناء والتشغيل والإدارة بكاملها بالإضافة إلى الملكية المطلقة لأصول المشروع (غانم ، 2009).

حسب (Ross and Betegneies،2004) شكل التعاقد بين القطاعين العام والخاص يتوقف على المهام التي يمكن أن يقوم فيها القطاع الخاص ، ولمعرفة حدود هذه المشاركة بين القطاعين العام والخاص تضع بعض الأدبيات إطاراً يقسم المشروع المقدم للخدمة الى أربع مهام :

1. تعريف وتصميم المشروع .
2. تمويل الأصول الرأسمالية للمشروع .
3. بناء وتشييد المشروع .
4. تشغيل وصيانة المشروع.

هذه المهام أو المراحل الأربعة يمكن للحكومة أن تحدد أياً من تلك المهام التي سوف يتولاها القطاع الخاص لتنشأ بمقتضاها صورة تعاقدية بينهما تمثل شكلاً من أشكال المشاركة.

تصنّف الشراكة من خلال المفاهيم والتوجهات والمعايير المعتمدة في التصنيف مثل نمط التنظيم، واتخاذ القرار ،نوع القطاع، طبيعة النشاط، طبيعة العقد حيث يتحدد الدور الذي يقوم به كل من القطاع العام والقطاع الخاص ضمن الشراكة. فالترتيبات المؤسسية تتراوح مابين ترك أمر البنية الأساسية للإدارة الحكومية أو ترك أمرها كلياً 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، الإمتياز ، الشراكة.

أكثر التصنيفات قبولاً من قبل الكثير من الباحثين يندرج في الأشكال التالية (رزق، 2009):

1. شراكات تعاونية Partnerships Collaborative: يكون إدارة وتنظيم الشراكة على أساس تشاركي بين الشركاء بآداء المهام و الواجبات ولا يوجد هناك إشراف منفرد لأي طرف .
2. شراكات تعاقدية Partnerships Contracting: ترتيبات توصيل الخدمات بموجب عقد بين طرفين وتكون العلاقات بين أطراف الشركاء عمودية ، وتحدد

جهة واحدة للقيام بالمهام المطلوبة مع وجود مرجعية واحدة تمارس مسؤولية الرقابة والمتابعة.

تأخذ الشراكات التعاقدية أشكال عدة مثل :

1. عقود الخدمة

تعد أبسط أشكال الشراكة بين القطاعين حيث تحتفظ الجهة العامة (الحكومية) بمسؤوليتها الكاملة عن تشغيل وإدارة المرفق بالكامل ، ولكنّها تتعاقد مع القطاع الخاص لتقديم بعض الخدمات التي تحددها مثل قراءة العدادات وتحصيل الفواتير للكهرباء والمياه والتلفونات ، والقيام بأعمال الصيانة البسيطة مع مراعاة أن هذه النشاطات تمنح في العادة لشركات القطاع الخاص المؤهلة والمقتدرة ، للقيام بمثل هذه الأعمال، وفي العادة تتراوح مدة هذه العقود سنة وثلاث سنوات وقابلة للتجديد (غالب ، 2008).

تمتاز هذه العقود ب (العشماوي ، 2011) :

- دخول عنصر المنافسة من خلال التعاقد مع أكثر من شريك من القطاع الخاص.
- الإستفادة من خبرة القطاع الخاص في النواحي الفنية .
- تحقيق كفاءة الأداء وتخفيض تكاليف العقود لأن فترة العقد تكون قصيرة فيزداد التنافس بين المقاولين.

عيوب هذه العقود (دكروري ، 2010):

- بقاء أعباء التشغيل والصيانة على عاتق الحكومة (القطاع العام).
- مسؤولية المخاطر التجارية المرتبطة بتشغيل المرفق ملقاة بكاملها على عاتق القطاع العام.

2. عقود الادارة

تقوم الجهة الحكومية بنقل مسؤولية إدارة مجموعة من الأنشطة في قطاع معين إلى القطاع الخاص كإدارة المطارات أو المستشفيات وغيرها من مرافق الخدمات، حيث تقوم الجهة الحكومية بتمويل رأس المال وتحديد أسس رد النفقات والتكاليف. وفي هذه الحالة تتحول فقط حقوق التشغيل إلى الشركة الخاصة وليس حقوق الملكية. وتحصل الشركة الخاصة على رسوم مقابل خدماتها ، وبالإمكان ربط هذه الرسوم بأرباح الشركة أو بأدائها ، وفي العادة تتراوح مدة هذه العقود بين 3-5 سنوات.

- **المزايا: تسمح للدولة بالإحتفاظ بالملكية، كما أنه يمكنها من حل القصور الإداري بالحصول على أحسن الخبرات الادارية، وفي الوقت نفسه التحكم في استخدام هذه الخبرات من خلال عقد الإدارة.**
- **العيوب: ازدواجية الإدارة الخاصة والملكية العامة، فالمتعاقد مع الدولة لا يتحمل المخاطر حيث تتحمل الدولة أي خسائر ناجمة عن عمليات الشراكة. وتلتزم الجهة الحكومية في ظل اشتراطات هذه العقود بسداد مقابل أو أتعاب الإدارة إلى القطاع الخاص في شكل أتعاب محددة وثابتة أو في شكل من نسبة أرباح المشروع** (MDLF, 2009).

3. عقود الإيجار

تقوم الشركات الخاصة باستئجار المرافق من الجهة العامة والدفع مقابل ذلك من الإيرادات التي تحققها هذه الاصول وتتحمل الشركات مسؤولية تشغيل وادارة المرفق وتحصيل الرسوم من الضرائب كما تتحمل قدراً كبيراً من المخاطر وتتراوح مدة هذه العقود بين 5-15 سنة .

المزايا:

- **توفير نفقات التشغيل بدون التخلي عن ملكية المشروع.**
- **الحصول على دخل سنوي بدون التعرض لمخاطر السوق.**
- **وقف الدعم والتحويلات المالية الأخرى.**
- **جذب المهارات التقنية والإدارية المتطورة .**
- **استخدام أصول الشركة بدرجة عالية من الكفاءة** (Ludger ,2005) .

العيوب: طالما لا يتم فيها تحويل لملكية الأصول فليس لدى الشركة الخاصة المتعاقدة مع البلدية أية حوافز لرفع قيمة الأصول أكثر من الحد الذي يضمن لها عائد مناسب على إستثماراتها خلال فترة التأجير ، ولهذا فهذا النوع من العقود مناسب في المشروعات التي هي بحاجة إلى رفع كفاءة التشغيل وليست في حاجة إلى توسعات أو تحسينات (دكروري ، 2010).

4. عقود الإمتياز :

عقد يشبه عقد الإجار و يضاف إليه مسؤولية تمويل الإستثمار تقع على عاتق الشريك الخاص، والتي تقوم الحكومة من خلالها بمنح الشريك من القطاع الخاص حقوق

تصميم وتمويل وإنجاز وصيانة مشروع عام في مختلف مجالات البنية التحتية لمدة زمنية تتراوح مابين 25-30 سنة ومن بعدها تعود ملكية الأصول للحكومة (حموري ، 2014). والفكرة الأساسية في هذا الإمتياز ، هي قيام شركة خاصة بتمويل وبناء وتشغيل مشروع خدمي جديد في مجال (الإتصالات، الكهرباء المياه والري، النقل وغيرها) لفترة محدودة ترجع عند نهايتها الأصول للدولة ، كما تقوم الدولة خلال فترة الإمتياز تلك بتنظيم ومراقبة العملية الإستثمارية والجودة والأسعار (Patrinos,2006).

المزايا: صاحب الإمتياز يبقى المسؤول عن النفقات الرأسمالية والإستثمارات ، مما يخفّف الأعباء المالية عن الدولة.

العيوب: صعوبات في إيجاد مستثمرين ، نظراً للحجم الكبير لبعض الإستثمارات التي يتطلبها هذا النوع من العقود.

5. البناء ، التشغيل ، نقل الملكية (Build – Operate – Transfer BOT)

يقوم الشريك من القطاع الخاص ببناء وإدارة و تشغيل مرفق عام أو البنية التحتية حسب المواصفات المتفق عليها وتقديم الخدمة لمدة زمنية معينة بموجب عقد مع الجهة الحكومية أو البلدية و عند إنتهاء المدة يقوم الشريك بتمويل المشروع كلياً أو جزئياً لذا يجب أن تكون مدة العقد كافية ليتمكن الشريك من تحقيق عوائد وأرباح واسترداد رأس المال. وفي نهاية مدة العقد يمكن للشريك من القطاع العام أن يتحمل مسؤولية تشغيل وإدارة المرفق العام وتقديم الخدمة بعد ذلك أو تجديد العقد للتشغيل من قبل صاحب الامتياز الاصلي أو عقد جديد مع شريك جديد من القطاع الخاص (حموري ، 2014).

يمتاز هذا الأسلوب بتحويل مخاطر البناء والإدارة والتشغيل إلى القطاع الخاص ، بالإضافة إلى ذلك فإن القطاع العام يستفيد من خبرة القطاع الخاص في إدارة وصيانة المشروع وفي نقل التكنولوجيا الحديثة و المتقدمة . كما يمثل هذا الأسلوب عامل جذب للإستثمارات المحلية والأجنبية ؛ لضخامة الأعمال التي يستخدم فيها هذا النموذج (العشماوي ، 2011).

6. البناء ، التملك ، التشغيل (Build – Own & Operate BOO)

يقوم الشريك من القطاع الخاص ببناء و تشغيل وصيانة المرفق العام بدون تحويل ملكيته للجهة الحكومية وتبقى الصفة القانونية للأصول باسم الشريك الخاص ويعتبر هذا الأسلوب من أنواع الخصخصة الكاملة وفيها يتم إعطاء القطاع الخاص

مسؤوليات التشغيل والبناء والإدارة بصورة كاملة إضافة إلى الملكية المطلقة لأصول المشروع و لايكون مرتبط بمدة زمنية محددة وغير ملزمة بنقل الأصول للدولة بالاضافة إلى إن مسؤولية المخاطر تقع على القطاع الخاص بشكل كامل وبذلك هو لايشكل أعباء إستثمارية على الدولة.

توجد أنماط ونماذج عديدة للشراكة تصنف حسب نوع الإمتياز الممنوح وطبيعة العلاقة بين القطاع العام والقطاع الخاص ومن أهم نماذج الشراكة المتبعة عالمياً في البلديات و الحكومة على سبيل المثال لا الحصر: (الدليل الإرشادي لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والإستثمار في البلديات)

جدول رقم (1) أشكال التعاقد من خلال مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص مدة عقود مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص

الترتيب التعاقدي		المصطلح المختصر
باللغة العربية	باللغة الانجليزية	
إعادة التأهيل – التشغيل – النقل	Rehabilitate - Operate & Transfer	ROT
البناء – التأجير – النقل	Build – Lease & Transfer	BLT
عقود الإدارة والتشغيل والصيانة	Operation - Maintenance &Management	OMM
البناء – التشغيل – النقل	Build – Operate - Transfer	BOT
البناء – التملك – التشغيل	Build – Own & Operate	BOO
التطوير – التشغيل – النقل	Develop - Operate & Transfer	DOT
البناء – النقل – التشغيل	Build – Transfer - Operate	BTO
التصميم – البناء – التشغيل – النقل	Design – Build – Operate -Transfer	DBOT
الخدمة عن طريق عقود الخدمات والإدارة	Outsourcing	-
الشراكة التضامنية/ التضامن	Venture Joint	VJ

لا يجوز أن تتجاوز مدة العقد 35 سنة من تاريخ تفاذ الإتفاقية وذلك حسب قانون الشراكة حيث أن عقود الشراكة مع القطاع الخاص تكون متوسطة إلى طويلة الأمد من 5-35 سنة. (الدليل الإرشادي لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والاستثمار في البلديات).

حوافز الإستثمار لمشاريع الشراكة بين البلديات و القطاع الخاص

شمل قانون الإستثمار رقم 30 لعام 2014حوافز لقطاعات ونشاطات إقتصادية عديدة منها:قطاع الصناعة، الزراعة والثروة الحيوانية، المنشآت الفندقية والسياحية، مدن التسلية والترويج السياحي ، مراكز الإتصال ،الإنتاج الفني والإعلامي ، مراكز المؤتمرات والمعارض، النقل أو توزيع ،استخراج المياه والغاز والمشتقات النفطية باستعمال خطوط الأنابيب، النقل الجوي والنقل البحري والسكك الحديدية، وقد تمت إضافة قطاع المطاعم السياحية المصنفة وذلك استناداً لقانون الإستثمار الحالي بموجب المادة 8/أ.

المشاريع والقطاعات الإستثمارية التي تقع ضمن القطاعات التي يشجعها قانون البلديات وخطط التنمية الإقتصادية المحلية التي تخضع لحوافز قانون الإستثمار ومن الممكن تطويرها مع البلديات عبر الشراكة مع القطاع الخاص:

- **مشاريع المنشآت الفندقية و السياحية.**
- **مشاريع مدن التسلية و الترويج السياحي.**
- **مراكز المؤتمرات.**
- **المطاعم السياحية.**
- **مشاريع مبادرات التشغيل و الإنتاجية .**

الإعفاءات والحوافز للمشاريع الإستثمارية :

1. **اعفاءات من الرسوم الجمركية والرسوم و الضرائب الأخرى وذلك على المواد والمعدات والآلات والتجهيزات وقطع الغيار ومستلزمات الإنتاج ومواد البناء المستخدمة في البناء والإنشاء والتجهيز و التأثيث (الاصول الثابتة).**
2. **تخفيض الضريبة العامة (بحسب قانون ضريبة المبيعات) إلى الصفر – على المواد والمعدات والآلات والتجهيزات وقطع الغيار ومستلزمات الإنتاج ومواد البناء المستخدمة في البناء والإنشاء والتجهيز و التأثيث (الاصول الثابتة).**
3. **ضريبة المبيعات –تخضع خدمات أنشطة الشراكة إلى ضريبة مبيعات 7%.**
4. **ضريبة الدخل – تكون ضريبة الدخل على الدخل الخاضع للضريبة 5% لمدة عشر سنوات (إلا إذا كانت تخضع لنسبة أقل بموجب قانون ضريبة الدخل).**

كيف يتم تمويل الشركة الخاصة بالمشروع؟

هنالك خيارات عديدة لتمويل مشروع الشراكة. وكل من هذه الخيارات يولد أموالاً بطرق مختلفة لجعل المشروع مقبولاً من الناحية المالية. وقوانين الشراكة توجه الجهات التي تفكر في خيار الشراكة بأن تستخدم نموذج الشراكة الخاص بالمشاركة في الدخل . بصفة عامة، يأخذ تمويل مشاريع الشراكة أشكالاً عدة وبعض الخيارات العامة لتمويل الشراكة تشمل:

1. **التمويل المبني على الرسوم .**
2. **المشاركة في وفورات التكاليف.**
3. **التقديم الكامل للخدمات.**
4. **المشاركة في الدخل.**
5. **الحصول على تمويل.**

ومن الممكن الحصول على تمويل من بعض الصناديق الدولية التي تمول مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص مثل :

الشكل (1) الصناديق الدولية التي تمول مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص

متى تكون الشراكة الخيار الأمثل؟

تكون الشراكة مناسبة في الحالات التالية :

1. **إذا كان القطاع العام يرغب بإنشاء مشروع كبير ويتطلب ذلك تحمل وإدارة المخاطر خلال دورة حياة المشروع.**
2. **إذا كان القطاع الخاص يتمتع بخبرة أكبر من القطاع العام في نوع المشروع المعني.**
3. **اذا كان المشروع يتيح إمكانية توزيع المخاطر على القطاعين بوضوح وتضمين ذلك في العقد .**
4. **إذا كانت المشاريع لا تعتمد على التكنولوجيا بشكل مبالغ به ولا تتطلب تكنولوجيا غير متوفرة في السوق.**
5. **إذا كان المشروع سيتم استخدامه لفترات زمنية طويلة ومن الممكن تمويله على أساس طويل المدى.**
6. **إذا كانت الحكومة قادرة على تحديد مخرجات أو نتائج المشروع طيلة فترة وجوده.**
7. **إذا كان مقترح المشروع يتضمن تبريراً قوياً وتحليلاً مفصلاً للإحتياجات وشرح لمدى قابلية تنفيذ المشروع كمشروع شراكة.**

سلبيات الشراكة :

رغم ما توفره الشراكة من مزايا، إلا أنها لا تخلو من بعض الانعكاسات والسلبيات التي نلخصها فيما يلي (السدره، الدوسري ،2019) :

1. **تتطلب بعض مشاريع الشراكة أحياناً فترات طويلة في الإعداد والدراسة قد تمتد لأشهر إعتماداً على نوع المشروع وحجمه ومعايير الأداء والتنفيذ المراد تحقيقها.**
2. **فرض عقود وإتفاقيات على منفذي المشاريع لضمان أن لا يكون التركيز على المخرجات النهائية والمادية لمشروع الشراكة و تجاهل العوامل والتأثيرات الإجتماعية والبيئية المحتملة.**
3. **تشكل بعض مشاريع الشراكة تحديات سياسية أو إجتماعية تتطلب من الحكومات التعامل معها.**

4. القطاع الخاص هو المسؤول عن إنشاء المشروع وأحياناً تقديم الخدمة لكن يبقى القطاع العام مسؤولاً أمام المواطن عن أسعار ومستوى الخدمات المقدمة .
5. من الصعب التنبؤ عند إبرام الإتفاقية حالات الطوارئ المحتملة لمشاريع الشراكة طويلة الأجل والمعقدة ، والتي قد تستلزم أحياناً اللجوء إلى إعادة التفاوض على شروط الإتفاقية ويجب أن تكون الحكومة مستعدة لذلك.
6. يحاول القطاع الخاص تجنب المخاطر الكبرى ويأخذ عناية كبيرة عند قبول مستويات المخاطر التي قد تتجاوز قدراته ، وبالتالي قد تنعكس مستويات المخاطر المقبولة في الأسعار التي يتم الإتفاق عليها. قد يطالب القطاع الخاص بمزيد من التحكم والسيطرة على عمليات المشروع مقابل تحمل مخاطر إضافية كبيرة (الأعرج،2022).
7. قد يطغى هدف الربح والتوسع والإبتكار على حماية المستهلك، وذلك بتقديم سلع أو خدمات ضارة أوذات جودة ونوعية رديئة وبأسعار مرتفعة، أو زرع عادات إستهلاكية أو إستعمالية تتنافى مع منظومة قيم المجتمع ومبادئه.
8. يترتب أحياناً على قيام تحالفات بين الشركات الكبرى خلق مراكز تجارية ضخمة ، مما يؤدي إلى غياب المنافسة وتدهور القدرة التنافسية لبقية الشركات، وبالتالي ظهور عدم تكافؤ الفرص التنافسية.

نقل وتوزيع المخاطر

تحول مخاطر مشروع الشراكة إلى الطرف الذي يديرها أو يسيطر عليها بصورة فعالة فيجب دراسة مخاطر المشاريع والتكاليف و الفوائد بعناية لضمان حصول الجهة المعنية على أفضل قيمة مقابل المال ولا يعني ذلك أن يتحمل الشريك الخاص المخاطر بأكملها .ومن الآثار المترتبة على حدوث المخاطر :

- تاخير الفوائد من المشروع او التقليل منها.
- تأخر المشروع.
- زيادة تكلفة المشروع.
- تخفيض جودة مخرجات المشروع.

يوضح الجدول (2) نسبة نقل المخاطر الى القطاع الخاص حسب نماذج الشراكة مع القطاع الخاص و المدة الزمنية حسب أفضل الممارسات العالمية:

مدة العقد(سنة)	نماذج الشراكة مع القطاع الخاص	نقل المخاطر
1	عقود الإستشارات	نقل المخاطر محدود تحت سيطرة القطاع العام
1-3	عقد خدمات	
3-5	عقد الإدارة	
5-15	عقد التأجير و التشغيل	
15-20	عقد التصميم -البناء-التشغيل	
25-30	عقد الإمتياز (التصميم –التمويل - البناء- التشغيل -الإرجاع)	نقل المخاطر إلى القطاع الخاص مع سيطرة القطاع العام
غير محددة	الخصخصة	نقل المخاطر بالكامل يوجد سيطرة حكومية مباشرة

المصدر :(الدليل الإرشادي لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والإستثمار في البلديات).

❖مع ازدياد مدة العقد تتم زيادة نسبة المخاطر إلى القطاع الخاص وزيادة عمر المشروع.

التحديات التي تواجه الشراكة بين القطاع العام والخاص

تطبيق نماذج الشراكة بين القطاع العام والخاص ليست بتلك السهولة في كثير من الأحيان فهناك العديد من الصعوبات والتحديات التي قد تواجه القطاع الخاص أو صانعي القرار ومن أبرز هذه التحديات :

1. إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

اذا كانت إدارة المشاريع تعمل بشكل غير جيد فإن فشل الشراكة لا محال ، بالتالي سيتأخر تسليم المشروع عن المدة المحددة و زيادة التكاليف. إن الإدارة الفعالة للمشروع تعتمد على إنشاء هياكل حوكمة مؤسسية تعمل بشكل جيد. إذا كان تكوين المجلس وهيكله معيبين ، فمن غير المحتمل الوصول إلى عملية اتخاذ القرار المثلى (الأعرج،2022).

2. تضارب المصالح

تختلف أولويات كل قطاع تبعاً لإختلاف أنظمة القيم لكل منها ؛حيث يهدف القطاع الخاص لتحقيق أعلى ربح ممكن وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين بالنسبة للقطاع العام . يمكن أن تشكل هذه القضايا المهنية تهديداً للنتيجة الإيجابية للشراكة من خلال تأخير العمل وبالتالي إضافة تكاليف أعلى للمشروع حيث يجب أن يكون الهدف العام للشراكة تقديم قيمة ومنفعة عامة (الأعرج،2022).

3. إدارة المخاطر

يتم تعريف المخاطر على أنها "أي حدث أو عامل أو تأثير يهدد الإنجاز الناجح لمشروع ما من حيث الوقت أو الجودة أو الوقت". هناك العديد من فئات المخاطر مثل مخاطر التصميم ، واختيار شريك القطاع الخاص ، ومخاطر البناء ، والمخاطر المالية ، والمخاطر التنظيمية / التعاقدية ، والمخاطر التشغيلية وكذلك المخاطر الخارجية مثل المخاطر السياسية / التشريعية والمخاطر البيئية / القوة القاهرة .تدور الشراكة بين القطاعين العام والخاص حول توزيع المخاطر ذات الصلة على الطرف الأنسب لإدارتها. من أجل القيام بذلك، يجب تحديد النتيجة المحتملة "من حيث حجمها وتوقيتها وإحتمال حدوثها"، مما يسمح بعد ذلك بتسعير المخاطر. يكمن التحدي في أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص "أُنشئت لتقديم خدمات يصعب قياسها ومراقبتها في كثير من الأحيان، ولها فترات تعاقد طويلة ، مما يجعلها عرضة لقدر كبير من عدم اليقين". ونتيجة لذلك ، قد يحاول الشركاء تجنب المخاطر وبذلك يعرضون للخطر المستوى الضروري من التعاون للوصول إلى التآزر(الأعرج،2022).

4. ضعف الوعي العام :

- ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا الشراكة مع القطاع الخاص في تمويل وتطوير وتشغيل المشاريع ، وما لهذه الشراكة من آثار إيجابية على التنمية الإقتصادية والإجتماعية .
- ضعف الوعي العام بالأشكال المختلفة للشراكة والإعتقاد السائد لدى العامة بأن الشراكة تقتصر فقط على الخصخصة ، هناك فرق بين مشاركة القطاع الخاص في المشاريع العامة و سياسة الخصخصة التي تنتهجها العديد من الدول في الوقت الحاضر إقتناعاً منها بأهمية منح القطاع الخاص دوراً أكبر في تنمية المجتمعات وتطويرها من جميع النواحي.

متطلبات الشراكة الناجحة:

لابد من توافر مجموعة من الشروط والمتطلبات لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص لنضمن تحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية التي تسعى لها الحكومات والتغلب على الصعوبات والتحديات التي تواجهها الشراكة بين القطاعين يمكن تحديد أهمها:

1. وضع التشريعات والقوانين اللازمة بشكل واضح بحيث تضمن الشفافية والمنافسة الشريفة والمراقبة والمتابعة وتكون محفزة للإستثمار الخاص ، وملائمة للمبادئ التمويلية الاقتصادية المعاصرة (عيسى،2018).
2. القيام بدراسة جدوى للمشروع الخاضع للشراكة مع توصيف واضح للمخرجات، ويكون هناك فريق للعمل لديه القدرات والخبرات الكافية لتعاقد ناجح.
3. أن يكون هناك تحليل مفصل للمخاطر المتوقعة للمشروع لكلا الجانبين سواء فنية او سياسية او مالية.
4. رغبة عميل القطاع العام الحكومي في قبول الحلول الإبتكارية من جانب المتقدمين من القطاع الخاص.
5. أن يكون العقد تفصيلي؛ بحيث يتسع للتغييرات التي يتطلبها المشروع على مدى الزمن .
6. وجود رقابة فعالة وحرفية على مقاول القطاع الخاص من جانب العميل في مرحلة التشغيل بالكامل، وأن يكون بها روح الرغبة في تفعيل الشراكة الشاملة .
7. ضرورة اختيار المشروعات المناسبة؛ بحيث لا تكون صغيره جداً يمكن تكرارها، مع وجود رغبة واضحة من القطاع الخاص في المشاركة.
8. لابد من وجود دعم استشاري مناسب؛ قانوني وفني ومالي من أخصائيين ذوي خبرة.
9. ألاّ تكون الشراكة مقصورة على القطاع الخاص فحسب بل يجب مشاركة كافة أطراف المجتمع المتأثرة مما يزيد في بناء الثقة بين المواطنين والقطاع الخاص ، وزيادة الوعي العام بأهمية ومزايا المشاركة وما لهذه المشاركة من آثار ايجابية على التنمية المستدامة (زكي ، 2009).
10. متابعة للأعمال في مرحلة التشغيل(15-20 سنة او اكثر).
11. وضع أحكام وقواعد خاصة باختيار المستثمر واختيار أفضل العروض، مع تشديد أسس التقييم التي تتفق مع طبيعة هذه المشروعات من النواحي المالية والفنية والتشغيلية.(عيسى،2018).
12. دعم سياسي قوي على المستوى القومي، يشجع هذا النشاط، مع وجود تصور واقعي مشترك للشراكة مبني على نقاط القوة والضعف المتوافرة لدى أطراف الشراكة (عيسى،2018).

النتائج والتوصيات

- يجب على الدولة أن تحدد بوضوح دور كل شريك في التنمية بما يضمن التنسيق بين الشركاء وإحداث التكامل بينهم.
- التأكيد على الحكومة عند إبرام عقود المشاركة، وجود إطار تشريعي يتضمن نصوص واضحة تحمي مصالح الدولة، وتؤكد على توخي الحذر عند إبرام واختيار العقود المناسبة لخططها، حيث إن بعض عقود المشاركة يترتب عليها نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص في نهاية فترة التعاقد، وهو ما يعد شكل من أشكال الخصخصة.
- يجب التنبيه ولفت الأنظار إلى مراعاة متطلبات المحافظة على البيئة عند إبرام عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص أو أكثر من طرف.
- ينبغي على الدولة أن يكون هناك تعاون مستمر مع الشريك الخاص من أجل الوصول إلى إنجاز أفضل النتائج التي تسعى لتحقيقها، سواء كان الهدف قصيراً أو طويل الأجل، وذلك من خلال وضع إمكانيات وقدرات القطاع العام إلى جانب إمكانيات وقدرات القطاع الخاص في إطار التعاون المتبادل بينهم.
- لا يمكن إنكار الدور الكبير الذي يقوم به القطاع الخاص في إدارة النشاط الاقتصادي أو التقليل منه، وذلك عند قيامه بتنفيذ وإنشاء وإدارة المشروعات التي تحتاج إليها الدولة لتحقيق أهداف التنمية الإقتصادية والإجتماعية رغم السلبيات التي تواجه عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- إجراء حملات توعوية للمواطنين تهدف إلى الإشارة إلى فوائد لإشراك القطاع الخاص في أنشطة البلدية وآثارها الممكنة على زيادة كفاءة وجودة الخدمات .
- توفير بيئة جاذبة لاستثمارات القطاع الخاص ، ومنحه التسهيلات اللازمة لعمل شراكات مع المؤسسات العامة.

المراجع العربية

- السعيد دراجي. (2014). عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص آلية فعالة لتمويل التنمية المحلية. مجلة العلوم الانسانية.
- أمجد غانم. (2009). الشراكات القطاعية القائمة في تقديم الخدمات العامة والبلدية على مستوى الهيئات المحلية. شركة النخبة للاستشارات الإدارية رام الله فلسطين.
- إيمان عبدالمحسن زكي. (2009). نظرة مستقبلية للشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص – ما بعد الأزمة المالية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. السعودية : معهد الإدارة العامة.
- بلال حموري. (2014). شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي. جسر التنمية.
- د.سعود وسيلة، و د.فرحات عباس. (2018). الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إنشاء مشاريع البنية التحتية في تركيا. مجلة البشائر الاقتصادية.
- رفعت الفاعوري. (2004). تجارب عربية في الخصخصة. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- سليمان المنديل. (2009). تطوير العلاقة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. دراسة مقدمة لمنتدى الرياض الاقتصادي.
- شكري رجب العشماوي. (2011). الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مصر ضرورة اقتصادية:دراسة تحليلية. مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية.
- صندوق تطوير وإقراض البلديات (MDLF). (2009). دراسة شراكة القطاع الخاص مع البلديات. شركة الرؤيا الجديدة للاستشارات والتدريب.
- عادل رزق. (2009). إستراتيجية الشراكة بين القطاعين العام والخاص أسلوب من أساليب الإدارة الاقتصادية الرشيدة لمواجهة الأزمة المالية العالمية. مجلة الدراسات المالية.
- عبدالقادر ورسمة غالب. (2008). عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص . أعمال ندوات (عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص). المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- فيصل الفديع الشريف. (2013). مبادرات التمويل الخاص ودورها في توفير مشاريع الخدمات العامة :التجربة البريطانية. المؤتمر الاول لهندسة الانشاءات والتشييد. القاهرة: اتحاد المهندسين العرب.

- محمد دكروري. (2009). الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجربة المصرية. وزارة المالية.
- محمد صلاح. (2015). دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنى التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية. مذكرة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية.
- محمد عبدالعال عيسى. (2018). الشراكة بين القطاعين العام والخاص:المفهوم والأسباب والدوافع والصور. المجلة العربية للادراة.
- مولاي خضر عبد الرزاق. (2009). دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية بالدول النامية-دراسة حالة الجزائر-. مجلة الباحث.
- نوره ناصر الدوسري، و مها ناصر السدره. (2019). عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص. العربية للعلوم ونشر الأبحاث.
- هشام مصطفى الجمل. (2016). الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة. مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا.
- وائل محمد الأعرج. (2022). التحديات التي تواجه الشراكة بين القطاع الخاص والعام والبلديات. المجلة العربية للنشر العلمي .
- وائل محمد عبد الأعرج. (2022). التحديات التي تواجه الشراكة بين القطاع الخاص والعام والبلديات. المجلة العربية للنشر العلمي.
- يوسف يزة، و فاتح زغادي. (2017). التنمية المحلية في ظل الشراكة مع القطاع الخاص . المجلة الجزائرية للأمن الإنساني.

قوانين وأنظمة:

- قانون مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص رقم 17 لعام 2020
- الدليل الارشادي لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والاستثمار في البلديات
- قانون الاستثمار رقم (30) لعام 2014

المراجع الأجنبية:

- Patrinos, H. A. (2006). Public – Private Partnerships: Contracting education In Latin America. *The World Bank*.
- Ross, & Bettignies. (2004). The Economic of Public Private Partnership. *Canadian Public Policy*.
- Wößmann, L. (2005). Public-Private Partnerships in Schooling: Cross-Country Evidence on their Effectiveness in Providing Cognitive Skills. *IFO: Institute for Economic Research*.