أساليب الشراكة بين القطاعين العام والخاص
دراسة تجارب عربية و أجنبية

Methods of partnership between the public and the private sectors. Study on Arab and foreing experiences

د.فلة غيدة[1]، د.نجاة بن فريحة[2]

[1] أستاذة محاضرة أ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.جامعة الجيلالي بونعامة.
خميس مليانة، fghida@yahoo.fr

[2] أستاذة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.جامعة حسيبة بن بوعلي. الشلف،
ben_nadjat@yahoo.com

تاريخ الإرسال: 2020/01/28 تاريخ القبول:08/ 2020/05 تاريخ النشر: 28/ 2021/05

ملخص: يحظى موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص باهتمام كبير من قبل دول العالم، وخاصة في ظل الأزمات التي تشهدها الدول من تقلبات اقتصادية ومديونية. حيث أصبحت الحكومات تستعين بها لتفعيل المؤسسات والهيئات الحكومية المعطلة خاصة الدول النامية التي تعاني حكوماتها من العجز في الميزانية العامة والمديونية الخارجية.
سنسلط الضوء في هذا المقال على ماهية وأهم أساليب الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وكذا عرض لبعض من تجارب الدول العربية والأجنبية في هذا المجال.
كلمات مفتاحية: قطاع عام، قطاع خاص، أساليب الشراكة، تجارب عربية وأجنبية .

***Abstract**:*
The issue of partnership between the public and private sectors is receiving great attention by the countries of the world, especially in light of the crises that the countries witness from economic and debt fluctuations.

In this article, we will shed light on the nature and the most important methods of partnership between the public and private sectors, as well as a review of some of the experiences of Arab and foreign countries in this field.

Keywords: *public sector; private sector; methods of partnership; arab and foreing experiences.*

1- المؤلف المرسل: فلـــة غيـــدة ، **الإيميل:** fghida@yahoo.fr

مقدمة :

تعد الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص من المفاهيم الحديثة المنتشرة على نطاق واسع منذ تسعينيات القرن الماضي، حيث تعتبر هذه الشراكة من الخيارات الإستراتيجية للسياسة الاقتصادية في تنفيذ المشروعات الاستثمارية خاصة مشروعات البنية التحتية وغيرها. فبالرغم من أنّ كثير من الدول تبنت الشراكة بمفهومها الحديث إلا أنها مازالت تعاني من مشاكل النهوض الاقتصادي، ومن جهة أخرى أصبحت الشراكة ظاهرة مسيطرة في العقود الأخيرة خاصة في مجال البنية التحتية، حيث أدت إلى توسيع نطاق النشاط الاقتصادي بين القطاعين والحد عن سيطرة القطاع العام وتملكه لعوامل الإنتاج .

وفي محاولة منا لدراسة الموضوع تم طرح الإشكالية التالية:

فيما تتمثل أهم أساليب الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالقطاع العام والقطاع الخاص؟
- ما المقصود بالشراكة بين القطاعين العام والخاص ؟ ما أهم أهدافها؟
- ما هي متطلبات وأساليب تطبيق الشراكة بين القطاعين ؟

كما قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- تعد الشراكة أمراً ضرورياً ومهما خاصة في مشروعات البنى التحتية.
- يعتبر القطاع الخاص مكملا بشراكته للقطاع العام.
- تختلف متطلبات الشراكة بين القطاع العام والخاص من دولة إلى أخرى.

هذا وتعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص وسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية عن طريق إنشاء مشروعات استثمار عمومية بموارد القطاع الخاص دون اللجوء إلى الاستدانة المحلية والخارجية. كما تلعب دورا كبيرا في تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع من خلال الخدمات التي يتلقونها ومدى تغطيتها لاحتياجاتهم اليومية من خلال تطوير البنية التحتية وتوفير مناصب شغل والقضاء على البطالة والفقر والمشاكل الاجتماعية.

وتهدف هذه الدراسة إلى التطرق لمفاهيم متعددة لمصطلح الشراكة بين القطاع العام والقطاع ودراسة إمكانية تطبيق الشراكة بين القطاعين من خلال التعرض لأهم أساليبها مع عرض أهم التجارب العربية والأجنبية في هذا المجال.

1.الإطار المفاهيمي للشراكة بين القطاعين العام والخاص:

1.1.تعريف القطاع العام:

تعددت و اختلفت التعاريف التي تشير للقطاع العام و يمكن إجمال أهمها فيما يلي:

" يقصد بالقطاع العام وحدات قطاع الأعمال التي تدار من قبل الحكومة والتي لا يمكن أن تدار من قبل القطاع الخاص .وتقوم المؤسسات العامة بإنتاج السمع والخدمات وتقديمها إلى الجمهور بالأسعار الإدارية ويؤدي النشاط الحكومي بإدارة هذه المشاريع والمؤسسات إلى تعطيل آليات السوق وتسوية المنظومة السعرية ، وعادة ما يرتبط القطاع العام بالتخطيط المركزي ولكنه غير ضروري لوجوده[1].

كما يعرف على أنه هو " ذلك القسم من الاقتصاد يعنى بصفقات الحكومة فهذه الأخيرة تتلقى الدخل من الضرائب وغيرها من الإيرادات وتؤثر عمى أعمال الاقتصاد من خلال قراراتها الاتفاقية والاستثمارية (مصروفات حكومية) وعبر سيطرتها (من خلال السياسة المالية والضريبية) عمى قرارات الإنفاق والاستثمار في قطاعات الاقتصادية الأخرى[2] ".

2.1. تعريف القطاع الخاص:

يمكن تعريفه بأنه: هو اقتصاد القطاع الخاص على الاقتصاد الحر الذي يرتكز على آلية السوق الحرة والمنافسة التامة لتحديد أسعار السلع والكميات المنتجة والمستهلكة ويفترض وجود الاقتصاد الحر عدم تدخل أي فئة (دولة أو غيرها) في النشاط الاقتصادي بشكل يتعارض مع قواعد المنافسة الحرة[3].

كما يعرف بأنه: "القطاع الخاص هو القطاع المملوك للخواص وتتولى آليات السوق توجيهه ويسعى بالتالي إلى تحقيق أقصى ربح ممكن[4].

ويعرف أيضا بأنه: عنصر أساسي ومنظم في النشاط الاقتصادي ويقوم بمباشرة عملية الإنتاج عمى نظام السوق والمنافسة ويتسم النشاط فهو بالمبادرة الخاصة وتحمل مخاطر القرارات والأنشطة المتخذة[5].

3.1. تعريف الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

تعددت التعاريف حول القطاع العام والخاص، سنتطرق إلى بعضها:

عرفت الشراكة بين القطاع الخاص والعام على انها: أوجه التفاعل والتعاون العديدة بين القطاعين العام والخاص المتعمقة بتوظيف إمكانياتهما البشرية والمالية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية، على أساس من المشاركة والالتزام بالأهداف وحرية الاختيار والمسؤولية المشتركة والمساهمة من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تهد العدد الأكبر من أفراد المتجمع ولها تأثير بعيد المدى عمى تطلعاتهم حتى يتمكن المجتمع من مواكبة التطورات المعاصر بطريقة فاعلة وتحقيق وضع تنافسي أفضل[6].

ويمكن تعريفها بأنها الترتيبات التي يقوم فيها القطاع الخاص بتقديم أصول وخدمات تتعمق بالبنية التحتية جرت العادة عمى أن تقدميا الحكومة وقد تنشا الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال عقود الامتياز وعقود التأجير التشغيلي، ويمكن الدخول فيها للقيام بمجموعة كبيرة من مشاريع البنية التحتية ذات الصلة بالمواصلات(كالطرق السريعة والجسور والأنفاق) وأماكن الإقامة (كالمستشفيات والمدارس والسجون)[7]

وتعرف أيضا :اتفاق تعاقدي بين القطاعين العام والخاص يكون الاتفاق فهو واضح الأهداف ويتعمق بمساهمة القطاع الخاص عمى شكل تقديم أصول أو خدمات والتي كانت الحكومة تقدميا مباشرة[8].

4.1. دوافع الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

يمكن تلخيص الأسباب التي مهدت لظهور الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص فيما يلي[9]:

1.4.1. مشكلة تخصيص الموارد بين القطاع العام و القطاع الخاص:

تعتبرمن المشاكل التي تطرح مؤخرا بشكل لافت في الاقتصاد باعتبارها المحدد لنمط التسيير العام والشكل للدولة، إلا أن النقطة الفريدة في الجدل هي

أنه لا يوجد أي مجتمع مهما كان توجهه السياسي والاقتصادي يقوم بتخصيص موارده بشكل كامل في قطاع اقتصادي واحد ويهمل الآخر، إلا أن التقسيم بين القطاعين يختلف حسب التوجه الفلسفي للدولة من النهج الاشتَراكي للنهج الرأسمالي، ولتعظيم المنفعة الاقتصادية للأفراد في أي نقطة زمنية لابد من تخصيص موارد بين القطاع العام والقطاع الخاص بشكل أمثل لكن في الواقع نجد أن تخصيص الموارد ينحرف بشكل متفاوت بين القطاعين وهو الوضع الفعلي، ولتفادي هذه المشكلة تم التفكير بشكل فعلي في المشاركة بين القطاعين العام والخاص للتقليل من الانحرافات الكبيرة عند التخصيص وأيضا لتوفير القدر الأمثل من السلع والخدمات الحكومية للأفراد.

2.4.1.بروز النظريات الاقتصادية تهدف إلى تثبيط الإنفاق الحكومي:

إن السبب الأول وراء تلك الأزمات حسب نيوكلاسيك والنقديين وعلى رأسهم milton friedman هو التدخل المفرط للدولة عن طريق إنفاقها الحكومي فيزيد الدخل ليرتفع سعر الفائدة فيزاحم القطاع العام للقطاع الخاص، هذا ما يؤدي إلى تزعزع في استقرار الاقتصادي وعدم توازن في الأسواق.

3.4.1. متطلبات التسيير العمومي الجديد:

إن التغيير السياسات العمومية في ظل بحثها على طرق والأساليب تضمن كفاءة وفعالية، تسيير الأجهزة الحكومية بأشكالها(الإدارة، مستشفيات...)، إضافة إلى سرعة في تقديم الخدمة العمومية دفع هذه الأخيرة إلى الاعتماد أساليب محاسبة شبيهة بذلك المستعملة في القطاع الخاص.

4.4.1.متغيرات السياسة الاقتصادية السائدة :

اتسم الاقتصاد العالمي في الثمانينات بكثرة التوترات والصعوبات، فمن جهة هناك انتكاسات في عملية التنمية ومشاكل الديون الحادة وهبوط في أسعار السلع الأساسية(النفط) والمنازعات التجارية ودعم الاستقرار في أسعار .

5.4.1. توفيق بين ضروريات التوازن المالي العام وتوفير عرض السلع العمومية:

يعد الاستخدام الأمثل والفعال للموارد العامة التحدي الحاسم للحكومات في حين أن العديد من الحكومات تبقى بعيدة عن تحقيق ذلك الاستخدام، وسبب ذلك يعود إلى أن درجة التحفيز في تلك الدول لتحقيق التنظيم والفعالية في التشغيل تكون شبه معدومة وبالتالي تلجأ الحكومات لأسلوب الحقن (ضخ المزيد

من المال العام لضمان الاستمرارية في التشغيل)، إلا أن هذا الأسلوب من التمويل يرهق ميزانيات التجهيز في ظل وصول الجباية والدين العام لحدهما الأقصى نجد أن تلك الحكومات تقوم باقتطاعات مالية لإنعاش والدفع بالمشاريع المعطلة على حساب مشاريع أخرى ربما تكون بنفس القدر من الأهمية في حيث أن القطاع الخاص لا يقع في مثل هذه الوضعيات المالية إلا في حالات استثنائية (تشوش الرؤية الإستراتيجية) أو متغيرات خارجية (ارتفاع معدلا الفائدة).

6.4.1. تأثير الهيئات المالية الدولية:

إن الضعف الشديد في البنية القاعدية لبعض الدول النامية يدفع بالخدمات العمومية المستفاد منها من قبل العامة من المستهلكين للحد الأدنى فحسب إحصاءات البنك الدولي فإن أكثر من 1.2 مليار إنسان محروم من الكهرباء والرعاية الصحية وأكثر من 1 مليار إنسان محروم من مياه الشروب وسبب ذلك حسب المنظمات المالية الدولية يكمن في انخفاض الاستثمارات في البنية التحتية بشقيها العام والخاص وفي المقابل ارتفاع تكاليف تسيير العمومي لما تم إنجازه فعلا، ففي بداية التسعينات من القرن الماضي وحسب نفس المنظمة فاقت تكاليف تسيير البنية التحتية لقطاعات المياه الكهرباء والسكك الحديدية 55 مليار دولار أي ما يعادل **1%** من الناتج المحلي الخام للبلدان النامية و25 بالمئة من الاستثمارات السنوية في تجديد وإنشاء البنية التحتية سنويا.

تعتبر هذه النقطة من بين أهم النقاط التي تحسب على البلدان النامية إضافة إلى القصور الواضح في إنجاز وتسيير البنية التحتية ضعف وندرة الخدمة العمومية المقدمة والسبب في ذلك من وجهة نظر البنك الدولي يرجع إلى القصور المرتبط عادة بتسعيير تلك الخدمات التي تضاعفت بفعل الإعانات التي استفادة منها الطبقات الوسطى على حساب الطبقات الضعيفة التي عانت الحرمان من الخدمات العمومية خصوصا في الدول الإفريقية ومع ذلك فإن هذه المناطق هي المستهدفة فيما يعرف بأهداف التنمية للألفية حيث أصبحت هذه الدول برت ضغط المنظمات المالية الدولية(البنك الدولي وصندوق النقد الدولي) لأجل إصلاح المنظومة الاقتصادية والتشريعات المنظمة للاستثمارات لأجل فتح مجلات أكبر للشراكة بتُ القطاع عام والقطاع الخاص وفي المقابل تسهيل

العمليات المالية. بين الهيأة الدولية والبلدان المعنية خصوصا في ما يتعلق بمثل هذا نوع من الاستثمارات.

5.1.أهداف الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

يمكن تلخيص هذه الاهداف فيما يلي[10]:

- يتم تغيير نشاط الحكومة من التشغيل للبنية الأساسية والخدمات العامة بحيث تستطيع التركيز على وضع السياسات لقطاع البنية الأساسية، وضع الأولويات لأهداف ومشروعات البنية الأساسية ومراقبة مقدمي الخدمات وتنظيم الخدمة؛
- إدخال الإدارة والكفاءات التي لدى القطاع الخاص إلى مجال الخدمات العامة وإشراكه في تحمل المخاطر؛
- تحقيق قيمة أفضل مقابل النقود فيها يتعلق بالإنفاق العام: بمعنى السعر الأمثل للعميل على أساس التكلفة على مدار مدة العقد وجودة الخدمات المقدمة، والمخاطر التي يتحملها المشارك، فالسعر الإجمالي لمناقصة القطاعين العام والخاص المقدمة من الشريك يجب أن يكون اقل من التكلفة التي تتحملها الحكومة لو قامت بتوفير نفس مستوى الخدمة، متضمنة التكاليف الإضافية للمخاطر (تجاوزات التكلفة- التأخيرات،...الخ) التي يمكن تواجهها الحكومة؛
- تنفيذ مشروعات الاستثمار في الوقت المحدد وبالميزانية المحددة؛
- تفادي تدهور الأصول والمنشات الضرورية للخدمات العامة نتيجة الصيانة غير الفعالة أو التشغيل غير الفعال؛
- إدخال الابتكارات على تصميم المشروع بالنسبة للأصول والتشغيل والصيانة؛
- نقل المخاطر التي يمكن إداراتها أفضل بواسطة القطاع الخاص (التصميم والإنشاء والتمويل والصيانة)، بعيدا عن الموارد المحدودة للحكومة؛
- تحقيق التأكد من الموازنة(فيما يختص برأس المال والتكاليف التشغيلية).

2. مبررات وأساليب الشراكة الناجحة بين القطاعين العام والخاص:

1.2. شروط الشراكة بين القطاعين:

لتحقيق الشراكة الناجحة والفعالة بين القطاعين العام والخاص يتعين عليها أن تتضمن العديد من الشروط ، ولقد لخصها Kolzow في النقاط التالية[11]:

- توفير ثقافة مجتمعية داعمة للشراكة لتشجيع القيادة، ومشاركة المواطنين في أنشطة الشراكة ذات الاهتمام التنموي بعيد المدى؛
- وجود تصور مجتمعي مشترك واقعي للشراكة، مبني على نقاط القوة والضعف في المجتمع، وفهم مشترك لإمكانيات المنطقة المراد تنميتها؛
- توفير نظم فعالة يمكن من التحام الاهتمامات الفردية بالاهتمامات العامة للمجتمع ؛
- توفير شبكة للجماعات والأفراد الرئيسيين والمعنيين بالشراكة، تشجيع اتصالهم مع القيادة وتذيب الفروق بين الاهتمام المتنافسة؛
- الرغبة والقدرة على رعاية الريادة ، وتشجيع المخاطر ورعاية المشاريع المرتبطة بها.

2.2. مبررات الشراكة بين القطاعين:

يمكن تحديد متطلبات اللجوء إلى هذا الأسلوب، في النقاط التالية[12]:

- فشل الحكومات في برقيق التنمية المستدامة دون العمل على إشراك القطاع الخاص كعنصر أساسي. جملة التغيرات السياسية والاقتصادية التي كانت من بين أهم المبررات لنشوء هذا النظام؛
- انخفاض نسب النمو الاقتصادي خصوصا مع بداية الثمانينات من القرن العشرين مع التطور الكبير للدور الذي يمارسه القطاع الخاص مع تملكه لاحتياطات مالية معطلة يمكن أن تستثمر في قطاع الخدمات العامة؛
- التراجع في الموارد المتاحة للقطاع العام والمخصصة لتمويل المشاريع مع تقلص موارد التمويل المخصص لتمويل البرامج الاجتماعية مع ظهور الوعي الشعبي المطالب بالتحسن المستمر والآني للخدمات المقدمة من طرف القطاع العام لبرامج التنمية الاجتماعية؛

- زيادة في كفاءة و فعالية القطاع العام من خلال الاعتماد على الميزة التنافسية مع التقسيم العقلاني للعمل؛
- تنويع الحلول خصوصا مع التطور في المشاكل التي تصادف القطاعين معا؛
- النزعة نحو تعظيم العائد من النشاطات التي يقوم بها القطاع العام.

3.2. أساليب الشراكة بين القطاعين:

تتعدد أنواع وأساليب الشراكة مع القطاع الخاص في تقديم المشروعات الخدمية بصفة عامة و كانت درجة مساهمته فيها على النحو التالي:

1.3.2. عقود الخدمة:

عقود الخدمة هي عبارة عن الشكل الأبسط والأكثر استعمالا بين عقود الشراكة فهي عقد إداري ملزم للطرفين العام والخاص فيلتزم الأول بتوفير الخدمة المطلوبة وفق المعايير المتفق عليها عند التعاقد بينما تلتزم الدولة ممثلة بالحكومة أو إحدى هيأتها بدفع أتعاب توفير تلك الخدمة للقطاع الخاص، وتقدير عقود الخدمة عند العقود قصيرة الأجل حيث تتراوح بين الستة أشهر والسنتين على أقصى تقدير أما بالنسبة لنطاقها الجغرافي فهي تتواجد في جل دول العالم وفي كل القطاعات نظرا للمرونة التي يتميز بها هذا الشكل عن عقود الشراكة[13].

2.3.2. عقود الإدارة:

تعدد عقود الإدارة هي الثانية في الترتيب من حيث درجة تدخل القطاع الخاص، يتم من خلال العقد عند القطاع الخاص حرية التسيير للمنشاة لمدة زمنية معلومة في العادة تأخذ المدى المتوسط وفي العادة تكون منشاة إستراتيجية ذات أهمية بالغة بالنسبة للدولة التي تفتقر لقوة مستخدمة ذات كفاءة في التسيير عكس القطاع الخاص الذي ينمي المنافسة لدى مستخدميه يشحذ قدرا تتم عن طريق التدريب، أما في المقابل يحصل القطاع الخاص على أتعاب محدودة بالقدرة التي يشرف فيها على إدارة الهيأة أو المؤسسة العمومية[14].

3.3.2. عقود الإيجار:

تقوم الشركات الخاصة بتأجير المرفق من الجهة العامة وتحمل مسؤولية تشغيل وإدارة المرفق وتحصيل الرسوم، ويقوم المستأجر بشراء الحق في

الإيرادات وبالتالي يتحمل قدرا كبيرا من المخاطر التجارية وتتراوح مدة العقود بين 5-15 سنة ويمكن تمديدها[15].

4.3.2. البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT:

يعتبر هذا الأسلوب شكل عن أشكال تقييم الخدمات تمنح بمقتضى الحكومة أو جهة حكومية لفترة محدودة من الزمن، احد الاتحادات المالية الخاصة والتي يطلق عليها " اسمك شركة المشروع" الحق في تصميم وبناء وتشغيل وإدارة مشروع معين تقترحه الحكومة بالإضافة إلى حق الاستغلال التجاري لعدد من السنوات يتفق عليها تكون كافية لتسترد شركة المشروع تكاليف البناء إلى جانب تحقيق أرباح مناسبة من عائدات المشروع أو أية مزايا أخرى تمنح للشركة ضمن عقد الاتفاق وتنتقل ملكية المشروع وفقا لشروط التعاقد أو الاتفاق إلى الجهة المانحة دون مقابل أو بمقابل تم الاتفاق عليها[16].

5.3.2. البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية BOOT :

تمنح الحكومة لشريك الخاص حق تشييد مشروع خدماتي موجه للعامة، مع تمسكه بتملك المشروع مع تشغيله كما يتيح عقد البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية للشريك الخاص المستثمر من وقع تصريفه على الخدمات التي يقدمها لتحقيق ربح مالي يتفق عليه صراحة، غير انه ومع انقضاء مدة زمنية في العادة تكون مدة طويلة لأجل يتم تحويل أصول المشروع للحكومة أو إحدى أجهزتها المخولة، يتطابق أسلوب BOOT مع أسلوب BOT في كل النقاط عدى ملكية الأصول عند استغلال والتي تكون عن حق الشريك الخاص عكس الأسلوب السابق[17].

6.3.2.البناء والتملك والتشغيل BOO :

يمكن اعتبار هذا الأسلوب من التشارك عملية خوصصة غير صريحة لان عند الترخيص للمستثمر الخاص بالبدء بالنشاط سيتحتم على الحكومة أن تترك له أيضا عملية التملك والتشغيل دون إمكانية الاسترداد أو التدخل في التسيير والتي تكون لقدرات طويلة من 30 إلى 40 سنة، يعتمد هذا الأسلوب كثيرا على المشاريع ذات التكاليف السلعية والتي تسترد تكاليف تشييدها على المدى الطويل كالمطارات، ومحطات توليد الكهرباء وشبكات توزيع المياه[18].

7.3.2. البيع:

قد تتم الخوصصة عن طريق البيع من خلال عدة صور[19]:

1.7.3.2.البيع المباشر :

يتمثل البيع المباشر لأملاك الدولة تخليها عن الأصول التابعة للقطاع العام من شركات، وبنية قاعدية ومنشات وغيرها من الأملاك العمومية وتتم التصفية بالشكل المباشر عن طرق عرضها في مزاد علني وترصوا المزايدة عند اكبر عرض أو عن طريق السوق ترك آلية العرض والطلب تتولى عملية البيع والتصفية[20].

2.7.3.2. بيع الأسهم في الأسواق المالية:

من بين أساليب البيع نجد أسلوب بيع الأسهم (أسهم الشركة والتي تمثل رأس مال الشركة) في الأسواق المالية (البورصة) من خلال طرحها للجمهور، حيث يعد هذا رائجا خصوصا في الدول الصناعية المتقدمة التي تملك سوق مالي نشط كما تستخدم هذه الطريقة في العادة للرفع من رأس مال الشركة.

3.7.3.2.البيع للعاملين والإدارة:

من بين الأنماط التي تصنف ضمن عمليات البيع نجد عمليات البيع للعاملين والإدارة فهي عملية داخلية يتم بموجبها التحويل الكلي أو الجزئي لأصول الشركة للموظفين أو للطاقم الإداري المشرف على المؤسسة[21].

8.3.2. الشراكة التضامنية:

هو كيان قانوني يأخذ شكل الشراكة ويكون فيه كل من الجهة الحكومية المعنية والشريك الخاص متضامنين في القيام بعمل يحقق لهما ربح مشترك ، وبصفة عامة يساهم كل شريك في الأصول ويشارك في المخاطر بموجب التضامن ، تكون الحكومة هي المنظم الأول والأخير ، بالإضافة إلى كونها شريكا ناشطا في الشراكة العاملة مما يتيح له الإبقاء على سيطرتها كاملا لحماية مصالح المواطنين وخدمتهم . ويمكن للحكومة الإسهام في العمل الإداري اليومي للشراكة مما يتيح الفرصة لموظف القطاع العام في كسب الخبرة في التسيير وإدارة خدمات عامة ذات ربحية من ناحية ، وخدمة المصلحة العامة بصورة أفضل من ناحية ثانية[22] .

3.تجارب عربية وأجنبية في الشراكة:

1.3.تجربة المملكة الأردنية :

من بين التجارب التي قامت بها الأردن هي شراكة إدارة سوق المال الأردني :

يعتمد هذا المشروع على إعادة هيكلة إدارة وتنظيم سوق المال الأردني على أساس الشراكة بين القطاعين، حيث قسمت إدارة السوق إلى ثلاث هيئات إدارية أنيطت مسؤولية إحداها إلى القطاع العام، وارتبطت مسؤولية الآخرين بالقطاع الخاص، من أجل خلق المرونة اللازمة لزيادة الاستثمارات في أسواق الأسهم والسندات الأردنية واستقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، ومواكبة تنظيمات أسواق المال العالمية المعاصرة، حيث تمت إعادة الهيكلة كمساعدة خبراء بريطانيين وأمريكيين وفرنسيين.

نشأت فكرة إعادة هيكلة السوق على أساس الشراكة بين القطاعين بمبادرة من الفيلا الدول من أجل: تحديد دراسته، ولجعله مواكباً لإدارات الأسواق المالية العالمية، التي تقوم أساساً على الفصل بين الجهاز التنظيمي والتشريعي وبين تداول الأسهم والبورصة ، وتسوية الصفقات المالية ، وإنشاء الشراكات الإستراتيجية ، ودعم الموقف التناقلي للأردن[23].

2.3. تجربة تونس:

اتسم قطاع النقل باللجوء عند إعداد المشاريع الكبرى إلى الشراكة بين القطاعين الخاص والعام وباستعمال خاصة نظام BOT (بناء تشغيل وتحويل الملكية) سواء كان ذلك عبر التفاوض المباشر أو التفاوض التنافسي، ومنها بالخصوص الملزمة الهامة التي خصت مطار النفيضة – حمامات باعتبارها تمثل أضخم عقد شراكة ابرم مع الشركة التركية TAV سنة 2005 لمدة 40 سنة بكلفة قدرت بألف مليون دينار، وتجدر الإشارة إلى أن الدولة تكفلت ببناء محولين وتجهيز الأرض (5700 هكتار) المخصصة للبناء والكهرباء والماء والغاز والانترنت علاوة على بناء برج مراقبة، ومما تجدر الإشارة إليه أن مراحل الاستغلال الأربعة المتبقية تنتهي سنة 2036 لاستقبال 30 مليون مسافر، وقد يكون عدم تدشين المطار الذي بدأ استغلاله سنة 2010 ناتجا عن

رفض شركة TAV تشريك تونسيين في رأس مالها وكذلك مقاطعة شركتي تونس الجوية والطيران الجديد لها.
وتجدر الملاحظة كذلك إلى أن مثل هذه العقود تتميز بتدخل السلطة التشريعية والتنفيذية للمصادقة بمقتضى أمر يمضيه رئيس الدولة لقانون اللزمة الصادر سنة 2008، ومن ناحية أخرى يمكن التأكيد على أن قطاع النقل يشهد تحريرا تدريجيا في إطار الشراكة مع القطاع الخاص بعد جملة من الإصلاحات شملت الجوانب التنظيمية والمؤسساتية والتشريعية، إذ تطورت حصة القطاع الخاص في الاستثمارات في ميدان النقل لترتفع من 25% سنة إلى 57% سنة 2009 بما قدره 3600 م د.
وقد أسندت هذه الاستثمارات إلى خمسة عقود لزمة مع ناقلين خواص لاستغلال 40 خط نقل حضري بالبلاد، وكذلك الشأن، بالنسبة للنقل البحري حيث أصبح محررا تحريرا كاملا في اتجاه من والى تونس، كما تم الاستعداد للتفاوض مع الاتحاد الأوروبي لإبرام اتفاقية لخلق فضاء جوي مشترك[24].

3.3. تجربة المملكة المتحدة:

تعد المملكة المتحدة رائداً رئيسياً في مجال الشراكة حيث تبنت مبادرة التمويل الخاص والتي بموجبها قدمت الحكومة البريطانية تسهيلات وحوافز للقطاع الخاص ضمن أجل الاستثمار في المشاريع العامة وذلك بعد تراجع سياسة الخوصصة التي كانت تماسها من قبل[25]، حيث بموجب مبادرة التمويل الخاص يشارك القطاع الخاص في تصميم وبناء والتمويل وتشغيل المشاريع ذات العلاقة مقابل تحصيله عوائد الخدمات المتصلة بها وعبر مدة زمنية يتفق عليها وملكية هذه المشاريع مقررة في كثير من الأحيان(20 سنة أو أكثر) بطريقة تؤدي بعد ذلك إلى القطاع الحكومي[26].

هذا وسعت الحكومات البريطانية المتعاقبة على اعتماد الشراكة مع القطاع الخاص للاستثمار في قطاع التعليم باعتباره من المرافق العمومية الحيوية وذلك بإحداث مؤسسات تعليم، وقد انطلقت في البداية في ضخ الموارد المالية اللازمة في شكل عروض للمستثمرين الراغبين في ذلك، وتطورت هذه التجربة لتغطي خدمات متنوعة تتمثل في البنية الأساسية ثم التجهيزات ثم التربية والتعليم والخدمات المصاحبة كالتنظيم والعناية بالمحيط المدرسي

وخدمات النقل والأكل والرحلات والترفيه ليصبح قطاع التربية من قطاع الخدمات التي تعتمد التمويل الذاتي، وقد لاقت هذه التجربة نجاحا باهرا حيث استأنست بها بعض البلدان الأخرى مثل فرنسا وألمانيا وبلجيكا وايطاليا، غير أن هذا النجاح لا يخفي ارتفاع كلفة التعليم التي أدت إلى إقصاء أبناء الفئات محدودة الدخل.

4.3.التجربة الفرنسية:

تعود الشراكة تبعا القطاع العام والخاص في فرنسا منذ سنة 1988 أي بعد سنة واحدة فقط من انطلاقها في بريطانيا، إلا أن هذا النمط من الاستثمار عرف دفعة قوية من هذا البلد المعروف بتقاليده القانونية.

وانطلاقا من سنة 2000 ظهرت أشكال جديدة للشراكة من القطاعين العام والخاص مستوحات من التجربة البريطانية وذلك بهدف الحد من الضغوطات على مستوى الموارد البشرية والمالية والحصول على خبرات جديدة وترشيط استعمال موارد الدولة على التأكيد على الطابع الاستعجالي للمشاريع وتعقدها[27].

ومن أهم المشاريع المنجزة في فرنسا برنامج إنجاز 3 سجون وبناء مستشفيات جامعية النواة الأولى للشراكة بين القطاعين العام والخاص بفرنسا، وامتدت التجربة لتشمل قطاعات هامة أخرى على غرار التنوير العمومي والطرقات والشبكة الحديدية والمنشآت الرياضية والاتصالات وجمع النفايات ومن أبرز هذه المشاريع:

- المعهد الوطني للرياضة والتربية المدنية: 250 مليون أورو لمدة 30 سنة .
- الملعب الرياضي بمدينة ليل: 430 مليون أورو.
- عقد كراء لمدة 30 سنة لإنجاز قطب صحي واستشفائي بـ Nancyبمبلغ 70 مليون أورو.
- مركب صحي بجنوب فرنسا: 340 مليون اورو.
- القطب الطاقي بمستشفى Estaling :35 مليون أورو لمدة 20 سنة.
- القطب الطاقي بمستشفى Alés : 12 مليون أورو.

– مشرع مراقبة بالكاميرا لمدينة باريس: 44 مليون أورو.

وحسب الإحصائيات المتوفرة تم خلال سنة 2010 إمضاء 57 عقد شراكة أغلبها بكلفة لا تتجاوز 30 مليون أورو ضمن حملة 327 مشروع أعلن عنه، وتعود ثلاث أرباع من العقود المبرمة للجماعات المحلية وتشمل خاصة قطاع التنوير العمومي[28].

الخاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطرق إلى مفاهيم أساسية الشراكة بين القطاع العام والخاص وأنواعها، ثم وضع المبادئ الأساسية للشراكة الفعّالة والناجحة، ليكون لها أثر إيجابي على تمويل الاستثمارات العمومية .

أسقطت الدراسة على بعض التجارب العربية والأوروبية التي تبنت الشراكة في تمويل الاستثمارات العمومية كما توصلت إلى أن الشراكة تساعد على بناء هياكل اقتصادية جديدة خارج الميزانية العامة ، أي توجه موارد اقتصادية جديدة للموقع دون إحداث عجز في الميزانية.

هذا وتعد الشراكة أمراً ضرورياً ومهما لما توفره من تقليل عبء مالي على الميزانية العامة للدول، خاصة النامية منها وخاصة في مشروعات البنى التحتية لما تستوجبه من أموال ضخمة لانجازها.

التهميش و الإحالات :

[1] مجد ضياء، الخصخصة والتصحيحات الهيكلية (آراء واتجاهات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص09.

[2] ليث عبد الله، بلال محمود القهيوي، محمود الوادي، التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص، الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 29- 30.

[3] مجد ضياء، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[4] عبده الربيعي، محمد الفاضل، الخصخصة وأثارها على التنمية بالدول النامية، مكتبة مدبولي، القاهرة، الطبعة1، 2004، ص 4.

[5] كريم بودخدخ، سعيد بودخدخ، رؤية نظرية حول إستراتيجية تطوير القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي، الملتقى الوطني الأول حول دور القطاع الخاص في رفع تنافسية الاقتصاد الجزائري والتحضير لمرحلة ما بعد البترول، جامعة جيجل، 20-21 نوفمبر 2001، ص 09.

[6] عادل محمد الراشد، إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص05.

[7] لخضر عبد الرزاق مولاي، متطلبات تنمية القطاع الخاص بالدولة النامية (حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2009-2010، ص 77.

[8] محمد محمود عبد الحافظ، الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومتطلبات التنمية: الإمكانيات والتحديات الحالة المصرية في ضوء التجارب الدولية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2013، ص05.

[9] لكحل أمين, الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص في الجزائر, دراسة حالة شركة المياه والتطهير لوهران، « SEOR » ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية،جامعة تلمسان، 2013-2014 ، ص 24-30.

[10] محمد صلاح، دور الشراكة بين القطاع العام والخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنى التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية، حالة بعض اقتصاديات الدول العربية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 2015/2014، ص48.

[11] هاني صلاح سري الدين، الصور المختلفة لمشاركة القطاع الخاص في تقديم خدمات البنية الأساسية، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 2000، ص 55.

[12] محمد متولي دكروري محمد، دراسة عن الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجربة المصرية، الإدارة العامة لبحوث المالية، الوزارة المالية المصرية، 2009،ص 06.

[13] لكحل أمين، مرجع سبق ذكره، ص 46.

[14] نفس المرجع ، ص 47.

[15] محمد متولي كروري، مرجع سبق ذكره، ص 9.

[16] إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية- دائرة مالية- الشراكة بين القطاعين العام (الحكومة) والقطاع الخاص، حكومة دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص 16.

[17] محمد سمير زكي، نظام التشييد والإدارة والتحول BOT المركز الاستشاري الدولي للبحوث، القاهرة، 1999، ص 05.

[18] لكحل أمين، مرجع سبق ذكره، ص 53.

[19] محمد متولي كروري، مرجع سبق ذكره ص 19.
[20] إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية ، مرجع سبق ذكره ص 16.
[21] نفس المرجع، ص 17-18.
[22] تقرير الإدارة المالية ، معهد تنمية قدرات كبار الموظفين، الشراكة بين القطاع والقطاع الخاص، تونس، الدورة الرابعة، نوفمبر، 2010-2011، ص19.
[23] عادل محمود الرشيد، إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص المفاهيم- النماذج التطبيقات- المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، الطبعة الثانية، الأردن، 2007، ص ص193-194.
[24] إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية ، مرجع سبق ذكره، ص 74.
[25] سنوسي بن عومر، فعالية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، تقيم تجربة الشراكة قطاع عام-خاص-أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2013-2014، ص84.
[26] عادل محمود الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص124.
[27] تقرير الإدارة المالية ، مرجع سبق ذكره، ص79.
[28] نفس المرجع ، ص81.

قائمة المراجع:

- **المؤلفات**:

1- عادل محمد الراشد،(2006)، إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص،مصر، المنظمة العربية لتنمية الإدارية؛
2- عادل محمود الرشيد،(2007)، إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص المفاهيم- النماذج التطبيقات-،الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ؛
3- عبده الربيعي، محمد الفاضل،(2004)، الخصخصة وأثارها على التنمية بالدول النامية، مصر- مكتبة مدبولي؛
4- ليث عبد الله، بلال محمود القهيوي، محمود الوادي،(2012)، التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص،الأردن، الحامد للنشر والتوزيع؛

5- مجد ضياء،(2008)، الخصخصة والتصحيحات الهيكلية (آراء واتجاهات)، مصر، مؤسسة شباب الجامعة؛
6- محمد محمود عبد الحافظ،(2013)، الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومتطلبات التنمية: الإمكانيات والتحديات الحالة المصرية في ضوء التجارب الدولية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛

- **الأطروحات:**

1- سنوسي بن عومر،(2013-2014)، فعالية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، تقيم تجربة الشراكة قطاع عام-خاص-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، ية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة تلمسان، الجزائر؛
2- لخضر عبد الرزاق مولاي،(2009-2010)، متطلبات تنمية القطاع الخاص بالدولة النامية (حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر؛
3- محمد صلاح،(2014-2015)، دور الشراكة بين القطاع العام والخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنى التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية، حالة بعض اقتصاديات الدول العربية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الشلف،الجزائر؛

4- لكحل أمين,(2013-2014)، الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص في الجزائر, دراسة حالة شركة المياه والتطهير لوهران، « SEOR » ،

رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر؛

- **المداخلات**:

1- كريم بودخدخ، سعيد بودخدخ،(20-21 نوفمبر 2001)، رؤية نظرية حول إستراتيجية تطوير القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي، الملتقى الوطني الأول حول دور القطاع الخاص في رفع تنافسية الاقتصاد الجزائري والتحضير لمرحلة ما بعد البترول، جامعة جيجل،الجزائر؛

- **التقارير:**

1- محمد متولي دكروري محمد،(2009)، دراسة عن الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجربة المصرية، الإدارة العامة لبحوث المالية، الوزارة المالية المصرية؛
2- إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية- دائرة مالية- ،(2010)،الشراكة بين القطاعين العام (الحكومة) والقطاع الخاص، حكومة دبي، الإمارات العربية المتحدة؛
3- محمد سمير زكي،(1999)، نظام التشييد والإدارة والتحول BOT ،المركز الاستشاري الدولي للبحوث، مصر؛
4- تقرير الإدارة المالية ، معهد تنمية قدرات كبار الموظفين،(2010 - 2011)، الشراكة بين القطاع والقطاع الخاص، تونس؛