حوكمة الشراكة بين القطاعين العام و الخاص في مشاريع البنية التحتية

- التجربة الإماراتية أنموذجا-

Governance of partnership between the public and private sectors in infrastructure projects - the UAE experience as a model-

أ.د ضويفي حمزة [1] *

Douifi hamza

[1] جامعة تيسمسيلت ، مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة ، الجزائر hamzadhouifi@gmail.com

تاريخ الاستلام: **تاريخ القبول:** 2022-03-18 **تاريخ النشر:** 2022-03-31

.16/01/20222

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل آليات تمكين علاقة الشراكة بين القطاعين العام و الخاص من منظور الحوكمة ، وأهم النماذج العالمية المعتمدة في هذا المجال ، ولقد خلصت الدراسة أن هنالك اهتمام متزايد على الصعيد الدولي والمحلي في الكثير من البلدان بحوكمة الشراكة بين القطاعين العام و الخاص لتحفيز القطاع الخاص للاستثمار في مشاريع البنية التحتية، كما خلصت الدراسة أن الإمارات تعتبر من بين النماذج الرائدة في هذا المجال حيث تمكنت من تحقيق مكانة متقدمة لها عالميا في مؤشر تنافسية البنية التحتية وذلك بفضل حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، الأمر الذي شجع القطاع الخاص المحلي والأجنبي على المشاركة في تطوير وتنمية مشاريع البنية التحتية في مختلف المجالات

الكلمات المفتاحية: الحوكمة ؛ الشراكة بين القطاعين العام و الخاص ؛ مشاريع البنية التحتية.

تصنيف JEL : G38 ؛ H54؛ L9

Abstract:

the study aimed to analyze the relationship between the public and private sectors in governance perspective, by taking in consideration the most important global models adopted in this field, and the study concluded that there is an increasing interest in the international and local levels in many countries in the partnership governance between the public and private sectors to stimulate the private sector To invest in infrastructure projects, the study also concluded that the UAE is among the leading models in this field, as it has achieved an advanced position globally in the infrastructure competitiveness index, due to the partnership governance between the public and private sectors which encouraged the local and foreign private sector to enroll In developing and enhance infrastructure projects in various fields.

Keywords: governance ; public-private partnership ; infrastructure projects.

JEL Classification Codes :G38 ;H ;54 ; L9

1.مقدمة :

* :أ.د. ضويفي حمزة

تمثل مشاريع البنى التحتية وتطويرها العمود الفقري لجميع أنشطة الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية هذا فضلا على أنها تعتبر من بين أهم المؤشّرات في سلم التنافسية العالمية، لما لها من أهمية إقتصادية كبيرة في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة ، و تدفق رؤوس الأموال لاسيما في ظل الاحتياجات التمويلية الكبيرة المرتبطة بهذه المشروعات، والحاجة إلى تطوير مشروعات البنية التحتية بما يدعم وتيرة النمو والتنمية الاقتصادية المستدامة.

في ظل عدم استيفاء متطلبات التمويل التقليدية والذي كانت تتحمل فيه الدولة المسؤولية الكاملة لانجاز وإقامة مشاريع البنى التحتية، من خلال رصد مبالغ مالية ضخمة والاحتياجات التمويلية المتزايدة لمشاريع البنى التحتية التي لا تزال أقل بكثير من المستويات المطلوبة في العديد من البلدان ، لجأت الكثير من الحكومات اليوم إلى توجيه المدخرات الخاصة نحو الاستثمار في بعض مشاريع التنمية من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص وتغيير نشاط الحكومة من تشغيل البنية الأساسية والخدمات العامة، إلى التركيز على وضع السياسات والاستراتيجيات لقطاع البنية الأساسية ومراقبتها بما يخدم السياسة الوطنية.

في هذا السياق هناك اهتمام متزايد بتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPPs) لجذب القطاع الخاص لاستثمار في مثل هذه المشاريع لسد فجوة التمويل المتزايدة في مشاريع البنية التحتية، من خلال حوكمة العلاقة بين القطاعين العام والخاص، وذلك بالطريقة التي تؤدي إلى اقتسام المسؤوليات والمخاطر بين القطاعين بطريقة رشيدة وتطوير علاقة تشاركية تقوم على مبدأ الفوز للجميع (win–win) ،والوصول إلى علاقة ذات طابع مستدام تخدم جميع الأطراف وتحقق الشفافية و العدالة لتحقيق المكاسب للجميع.

الإشكالية: من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

فما تتمثل مختلف الآليات والإجراءات القانونية والمؤسساتية لحوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص ؟وما هي تجربة الإمارات العربية المتحدة في هذا المجال ؟.

أهمية البحث : تتمثل أهمية البحث في أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص أصبحت تحظى بأهمية كبيرة في ظل فجوة التمويل المتزايدة لمشاريع البنية التحتية، والتنافس الشديد على جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بين الدول ، هذا فضلا على أن معيار جودة البنية التحتية أصبح من بين أهم المؤشّرات المهمة للتقييم تنافسية الاقتصاديات العالمية.

2. الاطار النظري للبنية التحتية

تحتل مشروعات البنية التحتية أهمية كبيرة في الحياة المعاصرة لكونها أحد الأركان الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، فما هي البنية التحتية وما هي خصائص البنية التحتية من منظور الشراكة بين القطاعين العام والخاص .

1.2.تعريف البنية التحتية: هي"مجموع الخدمات التي تتولى الدولة تقديمها، والمنشآت التي تتولى تشييدها وتشغيلها، إضافة إلى الخدمات التي تعتمد على العمالة الكثيفة، كجمع النفايات وتقديم خدمات النقل العامة؛ وتتشكل البنية التحتية من الطرق والمطارات والموانئ والسكك الحديدة ومحطات مياه الشرب وشبكاتها، ومحطات توليد الكهرباء وشبكات الغاز الطبيعي والصرف الصحي والاتصالات، ومرافقها بالإضافة إلى الخدمات الصحية والإسكان والتعليم (عبد الفتاح و عبد المعطي، صفحة 05).

2.2.خصائص البنية التحتية : تتميز البنية التحتية ببعض الخصائص التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تناول موضوع مشاركة القطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية، من أبرز تلك الخصائص هي صفة الاحتكار الطبيعي لتلك المشاريع، مما يوجب على الدولة حماية المستهلكين من أية تجاوزات محتملة من طرف المحتكر، كما تعتبر بعض المشاريع البنية التحتية ذات أهمية إستراتجية وعادة ما تكون أيضا خدمات البنية التحتية غير قابلة للتصدير، وبالتالي فإن أسعارها يتم تحديدها في السوق المحلي وتكون إيراداتها مقومة بالعملة المحلية، مما قد يجعلها في بعض الأحيان غير ذي جاذبية في نظر المستثمرين الأجانب نظرا لمخاطر سوق الصرف ومخاطر القابلية للتحويل.

فضلا عن ذلك غالبا ما تكون شركات البنية التحتية ذات أحجام كبيرة وتتطلب بالتالي استثمارات أولية ضخمة وتكون إيراداتها ضئيلة في السنوات الأولى، وتتميز بفترات إسترداد طويلة ،مما يجعل من الصعوبة بمكان تمويل مشاريع البنية التحتية، كما قد يقوم بعض المستثمرين بطلب ضمانات بالنسبة للإيرادات المستقبلية إلى جانب ذلك قد تكون بعض الشبكات مثل شبكات الاتصالات غير منسجمة وتتسبب إزدواجية المعدات، وبالتالي زيادة التكاليف، بالإضافة إلى ذلك يعتبر توزيع المخاطر المرتبطة بمشاريع البنية التحتية بين الدول والقطاع الخاص مسألة مهمة للمستثمرين الذين يرغبون في تحديد عائد كاف على رأسمالهم يسمح لهم بتغطية التكاليف وتحقيق ربح معقول (العيسى محمد ، 2003، الصفحات 11-12).

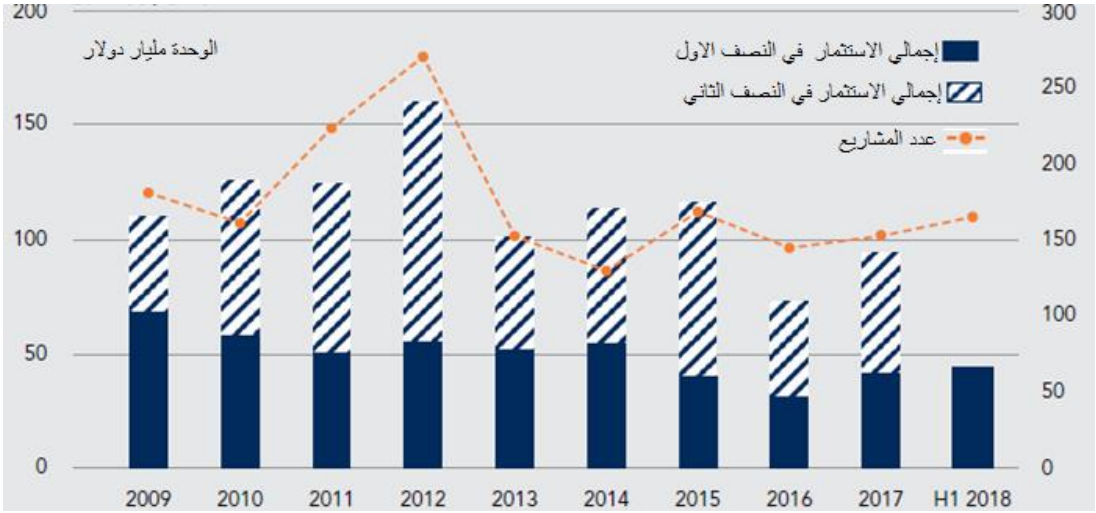
3. الاستثمارات في البنية التحتية

إن عدم توفر الإمكانيات التمويلية اللازمة لدى الكثير من الدول، ولجوئها إلى الاقتراض الخارجي لتمويل مشروعات البنية التحتية، لجأت الكثير من الحكومات إلى تمويل مشروعات البنية التحتية إلى القطاع الخاص مبتعدة بذلك عن الأسلوب التقليدي، والذي كانت تتحمل فيه الدولة المسؤولية الكاملة لانجاز وإقامة هذه المشروعات من خلال رصد مبالغ مالية ضخمة أثرت بشكل كبير موازنات الحكومات خاصة في الدول النامية، والأسواق الناشئة .

1.3.استثمارات القطاع الخاص في البنية التحتية(PPI) في الأسواق الناشئة والبلدان النامية.

بلغ إجمالي استثمارات (PPI) في النصف الأول من عام 2018 ،حوالي 43.5 مليار دولار أمريكي بـ 164 مشروعًا ، بزيادة قدرها 7٪ عن الاستثمارات في النصف الأول من عام 2017 و 44٪ عن مستويات النصف الأول من عام 2016 ، ويعتبر إجمالي الاستثمار المسجل في النصف الأول من عام 2018 ، أعلى بـ : 2٪ من متوسط مستوى الاستثمار في النصف الأول في السنوات الخمس الماضية البالغ 42.9 مليار دولار أمريكي، والشكل التالي يبن لنا التزامات الاستثمار في مشاريع البنية التحتية بمشاركة القطاع الخاص في بلدان الأسواق الناشئة والبلدان (world bank, 2018, p. 09).

الشكل1: التزامات الاستثمار في مشاريع البنية التحتية بمشاركة القطاع الخاص في بلدان الأسواق الناشئة والبلدان النامية (2009 – النصف الأول 2018)



Source : world bank, 2018, p9

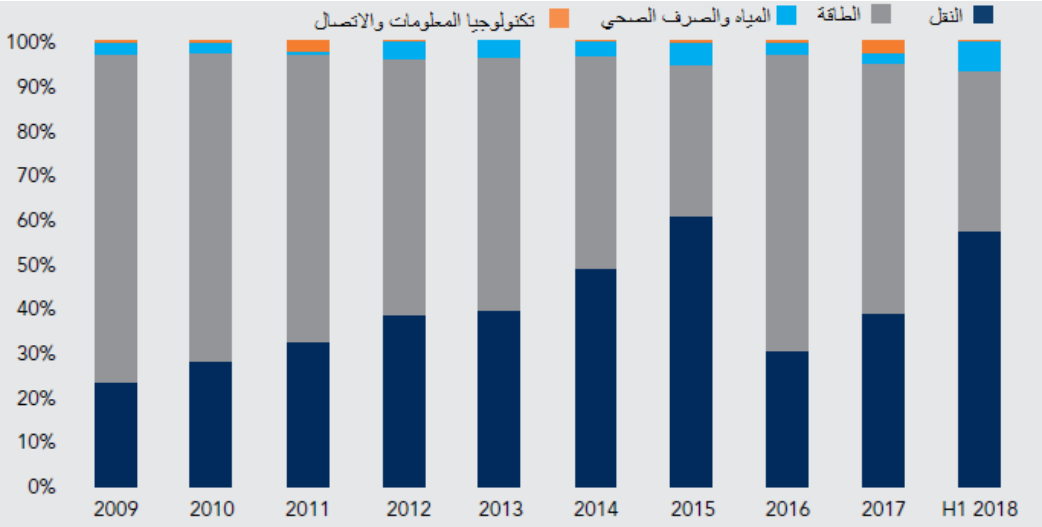
على الرغم من أن الاستثمار في النصف الأول من عام 2018 يبدو أنه يتوافق مع اتجاه التعافي الذي بدأ في عام 2017 ، إلا أنه لا يزال أقل من المستويات التاريخية المسجلة قبل 2014 ، في المقابل هذه هي المرة الأولى منذ عام 2014 التي يكون فيها مستويات الاستثمار أعلى من متوسطات النصف الأول للسنوات الخمس السابقة ، ويعود مصدر هذه الاستثمارات في النصف الأول من عام 2018 إلى 34 دولة ، مقارنة بالنصف الأول من عام 2017 (35 دولة) ،حيث كان أعلى من متوسط الخمس سنوات الماضية أين حصلت فيه 30 دولة على التزامات استثمارية في النصف الأول من العام.

فيما يتعلق بحجم المشاريع إرتفع عدد المشاريع بنسبة 6٪ ، من 154 في النصف الأول من عام 2017 إلى 164 في النصف الأول من عام 2018، كما أنه يمثل زيادة بنسبة 10٪ عن متوسط الخمس سنوات السابقة البالغ 149 مشروعًا.

2.3.استثمارات القطاع الخاص في البنية التحتية (PPI) حسب القطاع:

تجاوز قطاع النقل قطاع الطاقة باعتباره القطاع الأكثر سيطرة في استثمارات النصف الأول من 2018 ، حيث يمثل أكثر من نصف الاستثمارات العالمية (57 ٪)، حيث شهد القطاع زيادة مستمرة في حصته من إجمالي الاستثمارات منذ الانخفاض الكبير في عام 2016 (الشكل 02) ، حيث تعتبر هذه الحصة هي الأعلى من إجمالي الاستثمارات القطاعية في السنوات العشر الماضية (باستثناء عام 2015 ، الذي كان أعلى بسبب مشروع واحد – مشروع مطار تركيا بقيمة 35.6 مليار دولار أمريكي)، من ناحية أخرى شهد قطاع الطاقة انخفاضًا في حصة الاستثمار منذ عام 2016 ، وهو ما يمثل أكثر من ثلث الاستثمار (36 ٪) في النصف الأول من عام 2018 ، مقارنة بنسبة 66 ٪ في عام 2016. وشكلت المياه والصرف الصحي07 ٪ في النصف الأول من عام 2018 وهو أعلى استثمار منذ 10 سنوات، في حين استحوذت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على 0.3 ٪ فقط من إجمالي الاستثمار في النصف الأول من عام 2018 (world bank, 2018, p. 18) .

الشكل 2: حصة التزامات الاستثمار القطاعي في مشاريع البنية التحتية بمشاركة القطاع الخاص في بلدان الأسواق الناشئة والبلدان النامية ، 2009 – النصف الأول 2018



Source : world bank, ,2018, p :11

4.حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تتطلب عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص ضرورة وجود إطار للحوكمة قوي وشفاف يضمن الحقوق القانونية والمالية لكافة الأطراف المتعاقدة ،يعمل على الحفاظ على تقديم الخدمة في التوقيت وبالتكلفة المناسبة والالتزام بالبنود التي تم الاتفاق عليها في التعاقد، بالإضافة إلى وجود آليات

للمساءلة والمحاسبة والرقابة وفق أطر محفزة وداعمة للشراكة مع القطاع الخاص وبيئة استثمارية جاذبة من مختلف الجوانب المكونة لها.

1.4.تعريف حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي تلك القواعد والإجراءات التي تحدد الحوافز والقيود التي توجه استراتيجيات مختلف أصحاب المصلحة الذين يشاركون في دورة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛ ويقصد بأصحاب المصلحة كل الهيئات القادرة على اتخاذ القرار في دورة حياة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، على النحو المحدد في الإطار القانوني؛ أصحاب المصلحة الرئيسيون هم وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، ووحدات المخاطر الموجودة داخل وزارات المالية ، والوحدات المتعاقدة (Joan, 2019, p. 08).

2.4.أهداف حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص: أهداف حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص تتمثل فيما يلي (United Nations, 2008, p. 14):

- عملية إختيار عادلة وشفافة للتنمية الاقتصادية من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- ضمان الحصول على القيمة مقابل المال ؛
- تحسين الخدمات العامة الأساسية ، ولا سيما للمحرومين إجتماعيا ، وتوفير التدريب المناسب لمن سيشاركون في الشراكات الجديدة ؛
- تقديم حوافز عادلة لجميع الأطراف وعوائد عادلة للمجازفة ، إلى جانب تحقيق النجاح لأعمال التجارية ؛
- التفاوض الحكيم في المنازعات بما يضمن إستمرار الخدمات ويمنع إنهيار المشاريع وما يترتب على ذلك من إهدار المال العام ؛
- تعزيز الأمن في مواجهة التهديدات الجديدة ولتحسين سلامة الخدمات المقدمة بموجب ترتيبات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

3.4.مبادئ حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص : حددت الأمم المتحددة ستة مبادئ رئيسية للحوكمة أصبحت مقبولة على نطاق واسع وهي (United Nations, 2008, p. 13):

- المشاركة: وتعنى مشاركة جميع أصحاب المصلحة ؛
- الأخلاق : النطاق الذي يتم من خلاله وضع القواعد والإشراف عليها دون الإضرار أو التسبب في مظلمة للناس ؛
- الشفافية: درجة الوضوح والانفتاح التي تُتخذ بها القرارات ؛
- المساءلة: مدى مسؤولية الأطراف السياسية الفاعلة أمام المجتمع لما يقولون به ويفعلون ؛
- الإنصاف: مدى تطبيق القواعد بالتساوي على كل فرد في المجتمع ؛

- الكفاءة: مدى استخدام الموارد البشرية والمالية المحدودة دون إهدار أو تأخير أو فساد أو إضرار بالأجيال القادمة.

4.4.مجالات الحوكمة : هنالك عدة مجالات ينبغي ممارسة حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص (United Nations, 2008, p. 14):

- الحكومة: الإشراف التنفيذي على النظام ككل ؛
- الإدارة العامة: حيث يتم تنفيذ السياسات ؛
- القضاء: حيث يتم تسوية المنازعات التي تحدث بين الأطراف المتعاقدة ؛
- المجتمع الاقتصادي: يشير إلى الدولة والقطاعين العام والخاص ؛
- المجتمع السياسي: حيث تتجمع المصالح المجتمعية ؛
- المجتمع المدني: أين يتعرف المواطنون على القضايا السياسية ويتعاملون معها؛
- التنمية المستدامة: اين يتم تضمين الاهتمامات البيئية.

5.4.فوائد حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص

إن الحاجة إلى سياسة متماسكة للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مؤسسات تمكينية قوية ، مع إطار قانوني يضع المصلحة العامة من أولوياته ويوفر ثقافة تشارك المخاطر والتعاون والدعم المتبادل ، بالإضافة إلى الشفافية في الشراكة أمر بالغ الأهمية لاستمرار العلاقة بين القطاعين العام والخاص .

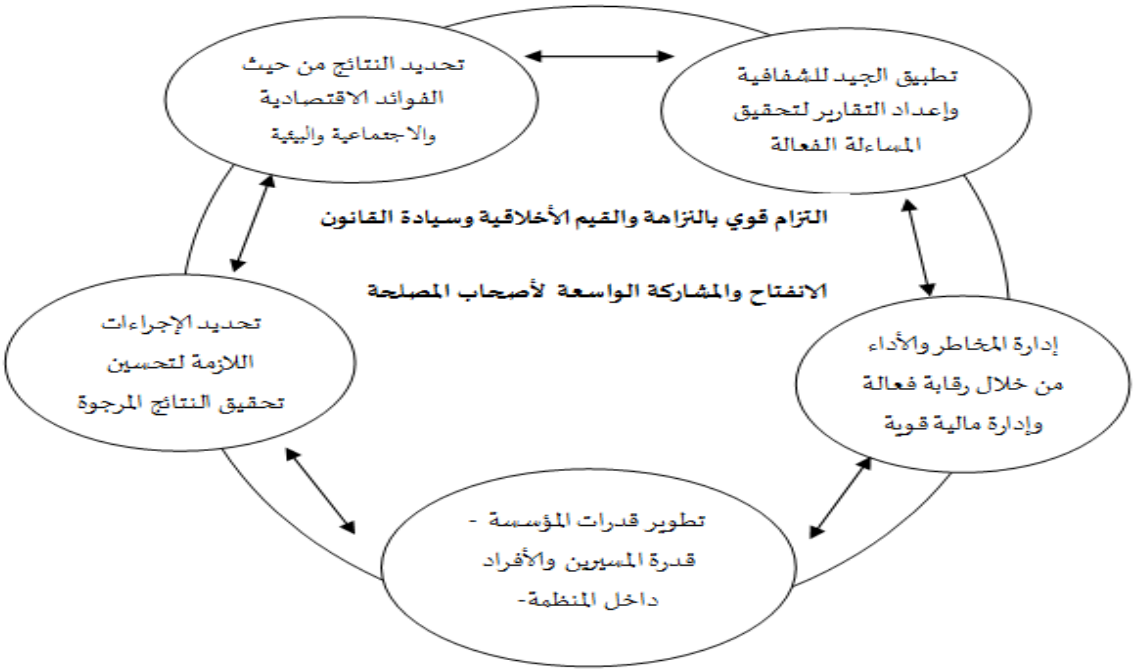
بحيث تعني حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص الأداء والامتثال؛ حيث يُحدد الأداء من خلال كيفية فعالية إستخدام المؤسسات الحكومية لآليات الحوكمة للتحسين أدائها العام وتقديم السلع والخدمات بكفاءة ؛ يشير الامتثال إلى كيفية إستخدام المؤسسات الحكومية لآليات الحوكمة في إطار إحترام متطلبات القانون واللوائح والمعايير وتوقعات المجتمع فيما يتعلق بالنزاهة والمساءلة والشفافية، وهذا يعني أن الحوكمة تتعلق عادة بالطريقة التي يتخذ بها الموظفون العموميون القرارات وينفذون السياسات ، وبالطريق التي تمكنهم من إشراك المواطنين وأصحاب المصلحة الآخرين في عملية صنع القرار.

من المنظور الاقتصادي ، تساهم حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في بناء نظام تعاقد فعال يمكّن المؤسسات الحكومية من شراء سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة، كما يساهم في دعم الآليات التي تضمن الشراكة في المشاريع الناجعة ، بالإضافة إلى مساهمتها في دعم المجتمع للشراكات بين القطاعين العام والخاص الأمر الذي يمنح لصانعي السياسات الثقة التي يحتاجون إليها لتوفير الدعم السياسي اللازم لعملية الشراكة.

إن تطبيق الحوكمة في الشراكة بين القطاعين العام والخاص يساهم في إنشاء المشاريع المستدامة المنبثقة على الاتفاق الكامل بين جميع الأطراف المعنية ، بالإضافة إلى مساهمة الحوكمة في القيام بعمليات التعاقد بطريقة شفافة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الثقة في مصداقية الإدارة العمومية كشريك تجاري بين مختلف الأطراف .

والشكل التالي يوضح كيف ترتبط المبادئ المختلفة للحوكمة في القطاع العام بإطار عمل قائم على المبادئ للشراكة بين القطاعين العام والخاص (D .Fourie, p. 112).

الشكل 3: العلاقات بين مبادئ الحكم الراشد في القطاع العام



Source :D .Fourie ,2017,p112

5.نماذج حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)

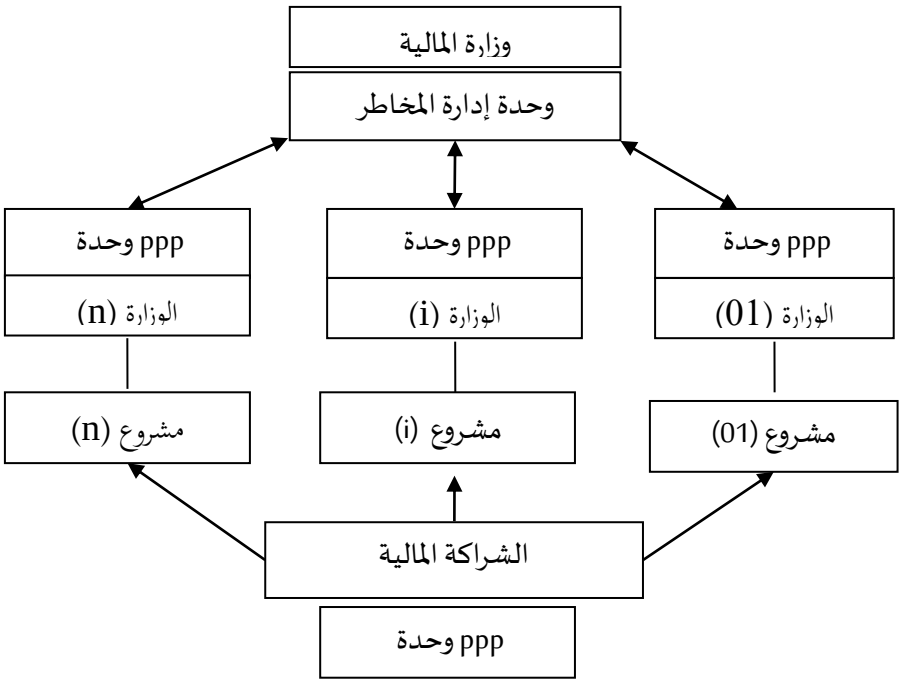
هناك العديد من الطرق لتأطير علاقة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في نظام الحوكمة ، حيث تعمل من خلال وحدات وهيئات على مستويات مؤسسية مختلفة لتقديم الدعم الفني لاستمرارية الشراكة ، يختلف نطاق ومهام هذه الوحدات والهيئات ومواقعها داخل القطاع العام حسب الدولة وحسب نموذج الحوكمة المتبع ؛ يتكون المستوى الأول من الإطار القانوني الأساسي للشراكات بين القطاعين العام والخاص ، بينما يشمل المستوى الثاني الوحدات أو الهيئات المسؤولة عن تنفيذ الشراكات بين القطاعين العام والخاص، هناك نموذجان أساسيان لحوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتمثلان في (Joan, 2019, pp. 17–18):

1.5.نموذج الحوكمة المركزي : في هذا النموذج تعتبر وحدات الشراكة بين القطاعين العام والخاص الهيئات الرئيسية المسؤولة عن الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث تلعب دورًا حاسمًا طوال دورة

حياة المشروع ، من خلال المهام الموكلة إليها والمتمثلة في التحقق من جدوى مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي يتم الترويج لها.

ومن مميزات هذا النموذج أنه يستفيد من وفورات الحجم في توفير الدعم الفني طوال دورة حياة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، لاسيما أثناء تصميم المشروع وهيكلته ، لأنه يمكّن الوحدات المتعاقدة في مختلف الوزارات من توجيه مشاريعها من خلال وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، كذلك في هذا النموذج تتكفل وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص بالدراسة الفنية للمشاريع ، وتحليل وإدارة المخاطر المختلفة واقتراح البدائل وعادة ما تكون وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص تحت إشراف وزارات الأشغال العمومية ، ومن عيوب هذا النموذج ، أنه يقلل من مبادرات الوزارات الأخرى للترويج للمشاريع ويمكن أن يؤدي إلى التحيز داخل وزارة الأشغال العمومية لذلك في العديد من البلدان ، يتم إلحاق وحدات الشراكة بين القطاعين العام بالرئاسة بحيث تتولى تقديم الدعم لجميع الوحدات المتعاقدة، والشكل التالي يبين لنا مختلف الأطراف الفاعلة في الشراكة بين القطاعين العام والخاص في نموذج الحوكمة المركزي .

الشكل 4: النموذج المركزي لحوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص



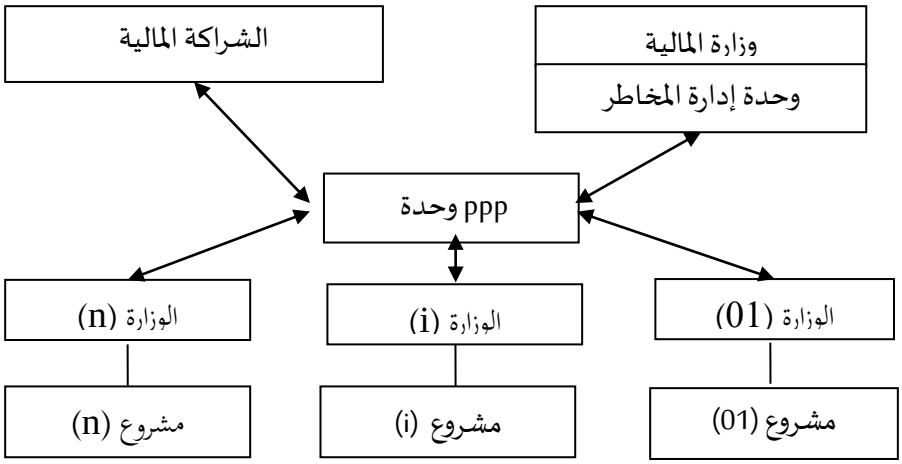
Source :Joan Prats, ,2019, p 16

2.5.النموذج اللا مركزية :

هو من النماذج الشائعة في الأنظمة الفيدرالية (اللامركزية السياسية)؛ حيث يتم هيكلة وتنظيم مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في هذا النموذج من قبل مجموعة واسعة من الهيئات الحكومية، بحيث تكون فيها الأطراف المتعاقدة هي الكيانات الرئيسية المسؤولة عن هيكلة وتنظيم الشراكات بين القطاعين العام والخاص دون تلقي دعم فني متخصص من الوحدة المركزية للشراكة بين القطاعين العام والخاص، ومن ثم يمكن لمجموعة واسعة من الوزارات المشاركة في تنظيم وهيكلة المشاريع وضمان مواءمتها مع الخطط الاستثمارية لكل وزارة ، كما يمكن للوزارات المشاركة في هذا النموذج إنشاء وحدة أو قسم مخصص للشراكات بين القطاعين العام والخاص أو الاستعانة بأطراف خارجية لتقديم الدعم الفني، ومن مميزات هذا النموذج ما يلي:

- أن وحدة إدارة المخاطر في وزارة المالية يكون لها أهمية ودور كبير في كل مراحل دورة حياة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، نظرًا لأن تصميم مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص مشتت بين العديد من الفروع الحكومية وغالبا ما يكون في هذا النموذج إشراف ورقابة فاعلة مع قيود مالية صارمة على الميزانية السنوية وعلى ميزانيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- تلعب البنوك وشركات التنمية في هذا النموذج دورا كبيرا في كل مراحل الشراكة بين القطاعين العام والخاص ،حيث أن البنوك(بنوك التنمية) تقوم بإنشاء وحدة أو قسم مخصص للشراكات بين القطاعين العام والخاص لتنظيم المشاريع وهيكلتها (مثل وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في بنك التنمية في جامايكا)
- قيام الحكومات في هذا النوع من النماذج بإنشاء صناديق أو مؤسسات لتنظيم الشراكات بين القطاعين العام والخاص ، مثل الصندوق الوطني للبنية التحتية (Fondo Nacional de Infraestructura) في المكسيك أو المؤسسة المالية للتنمية الوطنية (Financiera de Desarrollo Nacional) في كولومبيا، والشكل التالي يبين لنا مختلف الأطراف الفاعلة في الشراكة بين القطاعين العام والخاص في نموذج الحوكمة اللامركزي .

الشكل 5 : النموذج اللامركزي لحوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص



Source :Joan Prats, ,2019, p 17

6.التجريبية الإماراتية في مجال حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تعتبر الإمارات من الدول الرائدة في مجال حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث يتم إجراءات عقود الشراكة بين الجهات الإتحادية والقطاع الخاص، ويتكون الهيكل المؤسسي والتنظيمي لإدارة المشاريع المشتركة ما بين الجهات الإتحادية والقطاع الخاص من عدة مستويات سنتطرق اليها بالتفصيل.

1.6.المركز التنافسي في البنية التحتية في الإمارات العربية المتحدة

تعتبر الإمارات ضمن أفضل ثلاثة اقتصاديات ناشئة في العالم بعد الصين و البرازيل حسب تقرير مؤشر الثقة في الاستثمار الأجنبي المباشر الصادر عن مؤسسة كيريني الأمريكية للاستشارات(Carnegie Corporation) لسنة 2020 حيث احتلت المركز 19 عالميا في مؤشر الثقة، ويعكس هذا التصنيف الشعور الايجابي لدى المستثمرين استناد إلى الالتزام الحكومي القوي بالتنوع الاقتصادي والابتكار وجودة البنية التحتية وسهولة ممارسة الأعمال وغير ذلك (جريدة البيان الاقتصادي ، 2020).

فيما يتعلق بقطاع البنية التحتية تمكنت دولة الإمارات العربية المتحدة من تحقيق مكانة متقدمة لها عالميا وفقاً لتقرير التنافسية العالمي -2019- الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي (دافوس) في سويسرا ،حيث حققت دولة الإمارات المركز الـ12 عالميا والأولى عربيا في مؤشر تنافسية البنية التحتية ،والجدول التالي يبين لنا مختلف المراكز التي تحصلت عليها في جودة المؤشرات الفرعية للبنية التحتية

الجدول01: جودة المؤشرات الفرعية للبنية التحتية لسنة 2019

المؤشرات الفرعية للبنية التحتية	%	المرتبة/141
البنية التحتية للنقل	84.1	08
ترابط شبكة الطرق البرية	90.1	23
جودة البنية التحتية للطرق البرية	83.4	07
ترابط شبكة النقل الجوي	89.2	19
كفاءة خدمات النقل الجوي	83.6	07
ترابط شبكة الشحن البحري	83.9	13
كفاءة خدمات الموانئ البحرية	74.3	12
البنية التحتية للمرافق	92.9	44
الحصول على الكهرباء% من السكان	100	02
جودة إمدادات الكهرباء % من الطاقة المنتجة	96.7	42
السكان الذين يحصلون على المياه الصالحة للشرب	90.1	62
كفاءة توزيع المياه الصالحة للشرب	84.7	35

Source : Klaus Schwab, 2019,p575

2.6.الشراكة في مشروعات البنية التحتية في الامارات العربية المتحدة :

تستند الشراكة بين القطاعين العام والخاص على ترتيبات تعاقدية بين واحد أو أكثر من الجهات الحكومية، وإحدى شركات القطاع الخاص في مشروعات معينة، يتم بمقتضاها قيام الشريك الخاص بإمداد الحكومة بالأصول والخدمات، والتي تقدم تقليديا من القطاع العام، بصورة مباشرة ؛ تتضمن تلك الترتيبات الصور المبسطة للتعاقد الخارجي أو قد تمتد لتشمل نقل أو مشاركة الإدارة، أو عملية صنع القرار، وبحيث يكون للقطاع الخاص دورا أكبر في التخطيط، والتمويل، التصميم، والبناء والتشغيل وصيانة الخدمات العامة ؛ يتوقف شكل التعاقد بين القطاعين العام والخاص على المهام التي يتولها القطاع الخاص، وحجم المشاركة بين القطاعين في أطر عدة تشمل :تصميم المشروع، وتمويله، وتشييده، وتشغيله وصيانته ؛ بناءً على ذلك، تقوم الحكومة بتحديد أي من تلك المهام التي سيتولها القطاع الخاص لتنشأ بمقتضاها صورة تعاقدية، يمكن تنظيمها وفق أحد الأشكال التي تتضمن عقود الخدمة، عقود الإدارة، عقود الإيجار، عقود الامتياز البناء والتشغيل ونقل الملكية(BOT) ، البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية(BOOT) ، البناء والتملك والتشغيل (BOO) ، البيع(البيع المباشر، أو من خلال بيع السهم في ا لسواق المالية، أو البيع للعاملين والإدارة) ؛ في هذا الإطار أقامت الجهات الحكومية بدولة الإمارات العديد من الشراكات مع القطاع الخاص في مشروعات البنية التحتية في إطار التزام الدولة بخفض بصمتها الكربونية في هذا الإطار استعانت السلطات بخبرات القطاع الخاص ورأسمال

الدولي في هذا المجال ، من خلال شراكات طويلة الاجل بين القطاعين العام والخاص، وذلك بهدف توليد ما لا يقل عن 27 % من إجمالي الطاقة باستخدام تقنيات منخفضة الانبعاثات الكربونية بحلول 2021 ،تتضمن مشاريع البنية التحتية القائمة والمتوقعة في هذا الشأن ثلاثة مشاريع للطاقة المتجددة على مستوى المرافق الخدمية باستخدام التكنولوجيا الشمسية الفولتضوئية، ومدينة مصدر لمشروعات الطاقة الشمسية وطاقة الرياح في أبوظبي التي تمتد عبر مناطق جغرافية مختلفة، إضافة إلى ذلك مشروعات هيئة الطرق والمواصلات في دبي متضمنة تطوير ساحة الاتحاد، وكذا مشروع مسار 2020 والذي يشمل تمديد خط مترو دبي من جبل علي إلى موقع معرض إكسبو 2020 .

ما تجدر الإشارة إليه أنه في هذا ا لإطار، تقوم إحدى شركات القطاع بإمارة الشارقة بتقديم خدمات إدارة المخلفات وإعادة تدويرها، بالإضافة إلى الحلول البيئية للدوائر الحكومية المختلفة بالدولة تتعاون شركة مصدر للطاقة المتجددة في أبوظبي مع نفس الشركة لإنشاء محطة حديثة في إمارة الشارقة لتحويل النفايات إلى طاقة، سوف يساعد المشروع إمارة الشارقة في تحقيق هدفها في القيام بعمليات تدوير وتحويل ما يصل إلى 300,000 طن من النفايات الصلبة سنويا (محمد ، 2020، صفحة 03).

3.6.الإطار التنظيمي لحوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الإمارات العربية المتحدة

أصدرت الامارات القانون المحلي رقم 22 لسنة 2015، الذي ينظم عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الإمارات، يهدف القانون إلى تشجيع القطاع الخاص على المشاركة في تطوير المشاريع، وزيادة الاستثمارات في مختلف المجالات، ووفقاً لأحكام هذا القانون المحلي، يجوز أن يقترح مشروع الشراكة أي من الجهات الحكومية، أو إحدى جهات القطاع الخاص.

1.3.6.اختيار المشروع : يُراعى عند إختيار المشاريع التي تكون محلا للشراكة ما يلي (حكومة دبي ، 2015، صفحة 05):

- مدى تحقيق المشروع لمصلحة الحكومة، والمنفعة العامة لأفراد المجتمع؛
- الجدوى الاقتصادية للمشروع، ومدى تأثيره الإيجابي على خطط التنمية المعتمدة للإمارة؛
- حجم المخاطر التي يمكن ان تنجم عن تنفيذ المشروع بواسطة الشراكة، وعلى وجه الخصوص في المجال البيئي؛
- حجم الاستثمار الرأسمالي والخبرات الفنية التي من شأنها المساهمة بفعالية في تحسين اداء المرافق العامة، وضمان جودة الخدمات؛
- أفضل الممارسات العالمية في مجال تنفيذ المشاريع بواسطة الشراكة ؛
- أولوية المشروع، وأثره التشغيلي، ومد ى تلبيته للاحتياجات المطلوبة في الإمارة .

2.3.6.أساليب الشراكة: تتم الشراكة من خلال إتباع و من الأساليب التالية: (حكومة دبي ، 2015، صفحة 06)

- إنشاء الشريك للمشروع وتمويله، وتملكه والانتفاع به تجاريا وتشغيله للمدة الزمنية المتفق عليها في عقد الشراكة، ثم التنازل عنه ونقل ملكيته بالكامل للجهة الحكومية عند انتهاء المدة المحددة في عقد الشراكة ؛
- إنشاء الشريك للمشروع وتمويله للانتفاع به تجاريا وتشغيله للمدة الزمنية المتفق عليها في عقد الشراكة ، ثم التنازل عن حق الانتفاع به للجهة الحكومية عند انتهاء المدة المحددة في عقد الشراكة ؛
- إنشاء الشريك للمشروع والتنازل عن ملكيته للجهة الحكومية مع الاحتفاظ بحق الانتفاع به تجاريا وتشغيله للمدة الزمنية المتفق عليها في عقد الشراكة ؛
- نقل منفعة المشروع من الجهة الحكومية إلى الشريك لغايات تمكينه من الانتفاع به تجاريا وتشغيله للمدة المتفق عليها في عقد الشراكة ؛
- أي أسلوب آخر تقره اللجنة العليا بناء على توصية الجهة الحكومية والدائرة، بما في ذلك صيانة و توسعة وتأهيل ومشروع قائم.

3.3.6.الهيكل المؤسسي لحوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الإمارات العربية المتحدة

لضمان نجاح تطبيق نظام عقود المشاركة ما بين الجهات الاتحادية والقطاع الخاص في الدولة ولتعزيز الشفافية والحوكمة، يتم دراسة واعتماد تنفيذ عقود الشراكة في الدولة وفق الهيكل المؤسسي الموضح أدناه (دولة الإمارات العربية المتحدة، الصفحات 33–38):

1.3.3.6.الجهة الاتحادية المعنية: على وزير /رئيس مجلس إدارة الجهة الاتحادية المعنية بالمشروع رفع المقترحات والتوصيات بشأن المشاريع التي تدخل في مهام وزارته أو الهيئات المستقلة أو المؤسسات العامة الخاضعة لرقابته ويرغب بتنفيذها بنظام الشراكة مع القطاع الخاص إلى وزارة المالية لدراستها ومن ثم رفعها للجنة المالية والاقتصادية للبت بشأنها تمارس الجهة الاتحادية وفريق عملها المهام التالية:

- اقتراح المشاريع الممكن تنفيذها بنظام عقود الشراكة متضمنة الدراسات الأوليةّ ؛
- تشكيل لجنة المشروع وتعيين ممثليها في فريق العمل الفني ؛
- إعداد ودراسة ومراجعة دفتر شروط المشروع الموافقة عليها ؛
- لعب دور تنسيقي ودعم فني عند تفاوض لجنة المشروع مع صاحب أفضل عرض ؛
- التوقيع أو المصادقة على عقد الشراكة بين جهته الاتحادية والشريك الخاص أو شركة المشروع ؛
- متابعة ومراقبة تنفيذ المشروع وتقييم المخرجات ورفع تقارير دورية بذلك للجنة المالية والاقتصادية.

2.3.3.6.مجلس الوزراء : يختص بما يلي

- التداول في ملف المشروع المشترك واتخاذ القرارات بتنفيذ أو عدم تنفيذ المشروع ؛
- الموافقة النهائية على دراسة الشروط بما في ذلك البند التحكيمي الوارد في عقد الشراكة ؛
- تعيين أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلون الجهة الاتحادية في حال مساهمتها في شركة المشروع ؛
- استلام ملاحظات وزارة المالية بخصوص تنفيذ عقد الشراكة ؛

- الإجازة لشركة المشروع باستيفاء الرسوم والبدلات العائدة للمشروع المشترك باسم ولحساب الحكومة الاتحادية وتحديد تلك الرسوم وحصة الحكومة منها ؛
- إصدار القرارات الرامية إلى تعزيز البيئة الاستثمارية وسد الثغرات في تطبيق نظام الشراكة.

3.3.3.6.المكتب الفني : يضم مستشارين من المختصين والخبراء في مجال دراسة وتحليل واختيار المشاريع الإستراتيجية التي يوصى بتنفيذها بنظام عقود الشراكة مع القطاع الخاص وكذلك الخبرات والكفاءات الفنية في مجال التحليل المالي والفني والتشريعي لتمكين المكتب من المشاركة الفعالة في كل مراحل المشروع منذ بدايته الأولى كفكرة وحتى إقفاله المالي ويهدف إلى :

- دراسة المشاريع والمبادرات المقدمة من الجهات الاتحادية لتنفيذها بنظام الشراكة وبحث جدوى تنفيذها بنظام الشراكة وإعداد تقرير بتوصياتها يرفع للجنة المالية والاقتصادية للدراسة والبت فيه؛
- إعداد أو مراجعة الدراسات القانونية للمشروعات لضمان عدم وجود أو نشوء أي تعارض مع القوانين والتشريعات النافذة.ووضع المعايير(القياسية الفنية)لتنفيذها وفقاً للقوانين النافذة ؛
- الإشراف على إعداد دراسات الجدوى التفصيلية وكذلك عمليات الطرح لمشروعات الشراكة مع القطاع الخاص بالتنسيق مع الجهة الاتحادية المعنية ؛
- التنسيق الفني مع الجهات الحكومية المحلية و مع الجهة الاتحادية في الحالات التي تتطلب ذلك ؛
- تحديد مصفوفة المخاطر للمشاريع وأنظمة الرقابة اللازمة للسيطرة عليها أو تخفيف أثارها إلى الحد الأدنى ؛
- تحديد برنامج زمني لتنفيذ المشروعات بالإضافة إلى وضع آلية لمتابعة المشروعات ومؤشرات الأداء الرئيسية التي تستخدم في قياس وتقييم الأداء الأعمال أو جودة الخدمات ؛
- متابعة تنفيذ المشروع وتقديم المساعدة الفنية اللازمة للجهات الاتحادية طوال مدة المشروع.

4.3.3.6.اللجنة المالية والاقتصادية :هي لجنة وزارية دائمة تتبع لمجلس الوزراء مباشرة تقوم بالموافقة على المشاريع التي يتم دراستها وتقييمها من قبل المكتب الفني ووضع رؤيتها على تلك المشروعات والمبادرات المقترحة قبل رفعها للاعتماد النهائي من قبل مجلس الوزراء ؛تختص اللجنة بما يلي:

- وضع السياسات العامة للمشروعات والمبادرات ذات الأهمية الإستراتيجية للاقتصاد الوطني ؛
- الموافقة المبدئية على نطاق المشروعات والمبادرات قبل الإعلان عنها وطرحها للاستثمار ؛
- تحويل المشروعات والمبادرات للمكتب الفني لدراستها وإعداد تقريره عنها ؛
- تحديد الجهة الاتحادية المختصة بالمشروع للاشتراك في عمليات طرح المشروع وتوقيع العقد ؛
- منح الموافقات النهائية للجهات الاتحادية المتعاقدة على فسخ العقد أو إنهائه للمصلحة العامة .

5.3.3.6.لجنة المشروع :هي عبارة عن لجنة تتشكل بقرار من الوزير /رئيس مجلس الإدارة المعني لتولي إدارة عملية ترسية المشروع برئاسة وكيل / مدير عام الجهة المعنية بالمشروع وتضم ممثلا عن المكتب الفني ويناط بها مايلي:

- إعداد الدراسات الأولية التي تتناول الجوانب الفنية والاقتصادية والقانونية والتمويلية للمشروع المشترك؛
- إطلاق إجراءات اختيار الشريك الخاص عبر الإعلان عن دعوة عامة لمن يود أن يترشح للفوز بالمشروع المشترك ؛
- تحديد معايير التأهيل وتزويد المرشحين بالمعلومات و استلام طلبات التأهيل ورفع تقرير تأهيل المرشحين للمكتب الفني ؛
- إعداد دفتر الشروط مع مرفقاته، وإبلاغه إلى المرشحين المؤهلين بعد موافقة الوزير المختص، وتصديق مجلس الوزراء عليه ؛
- تقييم العروض الفنية المطابقة للشروط ومن ثم فتح عروضها المالية وتقيمها ؛
- إجراء مفاوضات مع صاحب أفضل عرض، أو مع مقدمي أفضل عرضين، بهدف تحسين العرض فنيا وماليا وذلك بناء على تفويض اللجنة المالية والاقتصادية ؛
- تبليغ المرشحين بالنتيجة التي انتهت إليها عملية الاختيار.

6.3.3.6.القطاع الخاص :ويمثله الشريك الفائز بالمشروع والذي قد يكون شركة أو تحالف من عدة شركات يعهد إليه تنفيذ المشروع وفقاً لبنود وأحكام العقد الموقع مع الجهة الاتحادية والشروط والمواصفات المعتمدة في دفتر الشروط.

7.3.3.6.مكتب إدارة المشروع(اختياري) :يتم تعيين شركة متخصصة لإدارة المشروع في الحالات التي تتطلب ذلك ويعود تقدير الأمر واتخاذ القرارات بذلك الشأن للجنة المالية والاقتصادية، بحيث يتم تضمين المقترح ضمن التوصيات المرفوعة لمجلس الوزراء.

4.3.6.أهداف نظام حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الامارات : تتمثل أهداف نظام حوكمة الشراكة بين القطاعين في الإمارات العربية المتحدة فيما يلي (دائرة المالية سياسة الشراكة بين القطاع العام والخاص،حكومة دبي ، 2019، صفحة 18):

- مساعدة جهات ودوائر الإمارات على الوفاء بالتزاماتها فيما يتعلق بتنفيذ مسار المشاريع ذات الأولوية المتفق عليه ؛
- تسهيل الشراكات بين القطاعين العام والخاص كخيار تمويل بديل للجهات الحكومية ؛
- إنشاء مركز تميز ديناميكي ومستدام لمشاريع الشراكة ؛
- تحفيز تدفق صفقات الشراكة بين القطاعين العام والخاص من حال تحديد فرص المشروع التي تحقق قيمة لجميع الأطراف المعنية ؛
- زيادة الثقة لدى المستثمرين بين المشغلين والمطورين والممولين المحليين والدوليين ؛
- تقديم المساعدة الفنية للجهات المتعاقدة خلال جميع مراحل مشروع الشراكة ؛
- ضمان تحديد الأطراف المعنية الرئيسية في مشروع الشراكة في وقت مبكر من العملية وتحقيق التوافق بين مختلف الهيئات الحكومية لتمكين تنفيذ المشروع بكفاءة وفي الوقت المحدد ؛

- إنشاء آلية ضمان لتمكين تسليم المشاريع باستخدام أفضل الممارسات الملائمة ، وبالتالي تحسين القيمة مقابل المال للمشروع ؛
- توفير عملية واضحة وسريعة وسهلة التنفيذ لتسليم المشروع والموافقة عليه.

5.3.6.أدوات رصد وتحليل المخاطر والالتزامات المحتملة للشراكة بين القطاعين العام والخاص: يتم استخدام نموذج صندوق النقد الدولي والبنك الدولي لتقييم المخاطر المالية PPP–Fiscal Risk Assessment Model (P–FRAM) ، كما يتم استخدام أدوات تحليلية لمساعدة المكتب الفني، إضافة إلى أدوات تخطيط أخرى تأخذ بعين الاعتبار الالتزامات المحتملة مثل إطار المالية العامة متوسط المدى (MTFF) (أحمد أبوبكر و طارق عبد القادر، 2020، صفحة 28)

7.خاتمة :

تسعى الحوكمة في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى تعزيز دور القطاع الخاص في الاستثمار في مجال البنى التحتية ، وذلك من خلال تنظيم العلاقة التشاركية بين القطاعين ، ووضع القوانين المنظمة لإجراءات تصميم وتنفيذ ومراقبة الشراكة بين القطاعين العام وتسوية المنازعات وتحديد مسؤوليات وأدوار مختلف الأطراف المشاركة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع مما يضمن إستدامة التمويل وجذب القطاع الخاص لاستثمار في مشاريع البنى التحتية.

1.7. النتائج: من خلال هذا البحث يمكن استنتاج ما يلي:

- تعتبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص مدخل حديث لتقديم الخدمات العامة الأساسية خاصة في ظل الاحتياجات الضخمة للبنية التحتية، وعدم استفاء متطلبات تمويل البنية التحتية تقليديا ؛
- هناك اهتمام متزايد بتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPPs) ، خاصة في ظل الفجوة التمويلية المتزايدة للمشاريع البنى التحتية ؛
- تعتبر حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص من بين أهم الآليات الحديثة لجذب القطاع الخاص الأجنبي والمحلي للاستثمار في مشاريع البنى التحتية و المشاريع التنموية ؛
- تمكنت دولة الإمارات العربية المتحدة من تحقيق مكانة متقدمة لها عالميا في مؤشر تنافسية البنية التحتية وذلك بفضل حوكمة الإطار المؤسسي والتنظيمي لإدارة المشاريع المشتركة ، الأمر الذي شجع القطاع الخاص المحلي والأجنبي على المشاركة في تطوير وتنمية المشاريع، وزيادة الاستثمارات في مختلف المجالات.

2.7.التوصيات: بناءً على النتائج السابقة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات كما يلي :

- ضرورة تعزيز الاستدامة المالية للبنى التحتية من خلال حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وذلك من خلال تفعيل آليات الرقابة والمساءلة في مختلف مراحل اللازمة لمشروعات البنية التحتية العامة ؛
- الاعتماد على الآليات الحديثة في تمويل مشاريع البنية التحتية من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتوفير مصادر جديدة للأموال ورفع من كفاءة التشغيل والتسعير لمشروعات البنية التحتية ؛

- ضرورة إعطاء دور للقطاع الخاص للمشاركة في إنشاء وتطوير خدمات البنية التحتية من خلال إزالة كافة العوائق المؤسساتية والتنظيمية في مجال مشاريع البنى التحتية ؛

- ضرورة التعاون والتنسيق مع الدول ذات الخبرة الطويلة في مجال حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص للاستفادة من الخبرات العلمية والتنظيمية؛

8.قائمة المراجع:

1. عبد الفتاح أحمد نصره، زكي عبد المعطي أبو زيادة، (بدون سنة)، دور البنية التحتية في تحقيق النمو الاقتصادي في فلسطين، المؤتمر الثاني المحكم لكلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية بعنوان" :نحو رؤية شاملة لتعزيز البنية التحتية الاقتصادية ، فلسطين.
2. عيسى محمد الغزالي ، خصخصة البنية التحتية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 18،متاح على : http://www.arabapi.org/images/publication/pdfs/99/99_develop_bridge18.pdf ،
3. world bank,(2018),Private Participation in Infrastructure (PPI), H1 2018 PPI REPORT, available online: https://pppknowledgelab.org/data.
4. Joan Prats,(2019) ,The Governance of Public– Private Partnerships A Comparative Analysis , Inter-American Development Bank ,Felipe Herrera Library, available online: https://publications.iadb. Org / publications /english/ document /the _governance_of _public-private_partnerships _a_comparative _analysis .pdf .
5. ,United Nations,(2008) ,Economic Commission for Europe ,GUIDEBOOK ON Promoting Good Governance In Public Private Partnerships , New York and Geneva.
6. D .Fourie ,Good governance in Public-Private Partnerships Approaches and applications A South African perspective ,School of Public Management and Administration University of Pretoria ,Pretoria South Africa.

7. Joan Prats,(2019),The Governance of Public– Private Partnerships A Comparative Analysis , Inter-American Development Bank ,Felipe Herrera Library, available online: https://publications. iadb.org/ publications /english /document /The_ Governance_of_Public-Private_Partnerships_A_Comparative _Analysis. pdf .

8. جريدة البيان الاقتصادي، (2020) ، الامارات ضمن افضل ثلاثة اقتصاديات ناشئة في العالم ،دبي ، متاح على :https://www.albayan.ae/economy/local-market/2020-06-22-1.3891080 ،

9. محمد إسماعيل ، (2020)، أطر العام والخاص الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية، موجز سياسات :العدد العاشر ،صندوق النقد العربي متاح على : https://www.amf.org.ae/ar ص 03

10.الجريدة الرسمية ، قانون رقم 22 ،(2015) ، بشأن تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إمارة دبي العدد 390، الامارات.

11.وزارة المالية، دليل أحكام وإجراءات عقود الشراكة بين الجهات الاتحادية والقطاع الخاص، الإمارات العربية المتحدة.

12.دائرة المالية،(2019)، سياسة الشراكة بين القطاع العام والخاص، حكومة دبي ، ، متاح على : https://www.dof.gov.ae/ar-sa/Pages/Home/Home.aspx ، ص 18

13.أحمد أبوبكر بدوي، طارق عبد القادر إسماعيل،(2020)، أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية صندوق النقد العربي أبو ظبي ، دولة الإمارات العربية المتحدة.