د. معـــزوز لقمـــان
(جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة)
Email : Loqman.mazouz@hotmail.fr

مجلة البحوث والدراسات الإنسانية العدد 12–2016 ص ص 309–338

Abstract

It adopts many governments to provide public services through its various organs in partnership with the private sector, in order to take advantage of the private sector methods and experiences of successful service delivery and implementation of projects efficiently and effectively, from here highlights the major importance attached to the partnership between the public and private sectors in the provision of services. Based on this, the paper aims to reveal the nature of the mechanisms that enable activation of partnership between the public sector and the private sector.

***Keywords**: partnership, public and private sector, to improve the performance of public services.*

الملخص

تتبنى الكثير من الحكومات تقديم الخدمات العامة من خلال أجهزتها المختلفة بالشراكة مع القطاع الخاص، بهدف الاستفادة من أساليب القطاع الخاص وتجاربه الناجحة في تقديم الخدمات وتنفيذ المشروعات بكفاءة وفاعلية، من هنا تبرز الأهمية الكبرى التي تحظى بها الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تقديم الخدمات. وتأسيسا على ذلك فإن ورقة البحث تهدف إلى الكشف عن طبيعة الآليات التي تمكّن من تفعيل الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

الكلمات الدالة: الشراكة، القطاع العام والخاص، تحسين الأداء، الخدمات العامة.

مقدمة:

يعتبر موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص أحد المواضيع التي لاقت اهتمام كبير من قبل الحكومات في مختلف دول العالم، وتنطوي هذه الشراكة على مجالات متعددة، منها التنظيمية والتشريعية والمؤسسية والإدارية والرقابية والتمويلية والاستثمارية للموارد الاقتصادية، والبشرية والمعلوماتية وغيرها.

لذا أصبح بلوغ الأهداف التنموية المستدامة على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي يستند بالضرورة إلى تعبئة مقدرات المجتمع وإمكاناته، بما فيها طاقات وموارد وتجارب كل من القطاع العام والخاص، ويتوقف حجم وطبيعة وأهمية الدور الذي يلعبه كل من القطاعين العام والخاص في العملية التنموية، على طبيعة النظام الاقتصادي السائد بالدولة، وهيكل اقتصادها الوطني ومرحلة تطوره، وبقدر ما يتحقق من توافق وانسجام في هذه الشراكة بين القطاعين، يتحقق التميز في تقديم الخدمات العامة.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على حقيقة وطبيعة الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛
- إبراز الأساليب المتميزة للشراكة بين القطاعين ودورها في تقديم الخدمات العامة؛
- الكشف عن آليات تفعيل الشراكة بين القطاعين بغية تحسين الأداء في تقديم الخدمات العامة؛
- تحديد معوقات الشراكة بين القطاعين ومتطلبات نجاحها.

إشكالية الدراسة:

للإحاطة بمختلف جوانب الدراسة، يمكن طرح وصياغة الاشكالية الرئيسية على النحو التالي: **ماهي الآليات التي تمكّن من تفعيل الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص من أجل تقديم الخدمات العامة؟.**

فرضية الدراسة:

تنطلق الدراسة من فرضية مؤداها وجود علاقة شراكة تنموية مستدامة ذات طبيعة تكاملية بين القطاع العام والقطاع الخاص لتقديم الخدمات العامة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي، وذلك باتباع الأسلوب الوصفي التحليلي، من خلال استعراض مختلف المفاهيم المتعلقة بالشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، وكذا الوقوف على أهم الأساليب المتميزة للشراكة، إضافة إلى عرض وتحليل آليات تفعيلها، والكشف عن تحدياتها وسبل تجاوزها.

الدراسات السابقة:

يمكن استعراض أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة فيما يلي:

- بلال حموري، "شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي"، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 117، عام 2014. خلصت الدراسة إلى أن الشراكة بين القطاعين تعتبر الدعامة الأساسية لتعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة، وتفعيل هذه الشراكة يتوقف مجموعة من العوامل، أهمها توفير بيئة تشريعية وقانونية مناسبة تضمن الشفافية والمنافسة الشريفة، وكذا إنشاء إطار مؤسساتي لمتابعة هذا النوع من الشراكات، فضلا عن إجراء دراسات الجدوى اللازمة لاختيار المشاريع التي سيتم إخضاعها لعمليات الشراكة.

- أحمد بوعشيق، "عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص: سياسة عمومية حديثة لتمويل التنمية المستدامة بالمغرب"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، عام 2009. انتهت الدراسة إلى أن نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتطلب تهيئة التدابير الرامية لوضع التأطير القانوني للشراكة، بالإضافة إلى توفير البيئة الملائمة لتشجيع الشراكة القائمة على الثقة المتبادلة بين الأطراف، وذلك سواء من حيث احترام التزاماتهم أو من حيث مدى توافرهم على الخبرة العملية والتقنية الضروريتين لإنجاح الشراكة، بما يضمن تحقيق التنمية المستدامة.

محاور الدراسة:

سعيا إلى أن يكون حديثنا عن هذا الموضوع متسما بالموضوعية والمنهجية، فإننا ارتأينا تنظيم مضمون هذه الورقة في أربعة محاور كما يلي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للشراكة بين القطاعين العام والخاص.

المحور الثاني: الأساليب المتميزة للشراكة بين القطاعين وأثرها في تعزيز الدور التنموي في تقديم الخدمات العامة.

المحور الثالث: آليات تفعيل الشراكة بين القطاعين لتحسين الأداء في تقديم الخدمات العامة.

المحور الرابع: معوقات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وسبل تجاوزها.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للشراكة بين القطاعين العام والخاص

إن نجاح الشراكة كأسلوب تعاقدي بين القطاعين الحكومي والخاص، لتحقيق التميّز في تحقيق الخدمات العامة، يتوقف على مدى توفر بيئة ملائمة في مجال السياسات والأنظمة والاجراءات والتشريعات التي تضعها الجهات المعنية، دعما لشراكة متينة وفاعلة بين القطاعين.

أولاً- مفهوم الشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص:

تعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص إحدى الوسائل الأساسية التي يمكن أن تساهم في تمويل المرافق العمومية والمشاريع الكبرى في مجال البنية الأساسية، كما أنها تمثل إحدى وسائل التثمين الاقتصادي للملك العمومي (المدرسة الوطنية للإدارة. 2011. ص 12).

كما أنها نوع من أنواع التعاقدات التي تتم بين قطاعات الدولة مع القطاع الخاص، لتنفيذ مشروعات ضخمة تحتاج إلى تمويل كبير، وآلية من آليات التصرف الحديث في المرافق العمومية، وإنشاء مشاريع البنية الأساسية الضخمة في مجال الخدمات، وترتكز أساسا على تفويض مهمة تصريف شؤون مرفق من المرافق العمومية أو استغلال أو استعمال أملاك أو معدات عمومية من قبل السلطات العمومية لفائدة مستثمرين خواص أو عموميين.

ويرى البعض، أن عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص هو عقد إداري، يعهد بمقتضاه أحد أشخاص القطاع العام إلى أحد أشخاص القطاع الخاص، القيام بتمويل الاستثمار المتعلق بالأعمال، والتجهيزات الضرورية للمرفق العام وإدارتها واستقلالها وصيانتها طوال مدة العقد المحددة، في مقابل مبالغ مالية تلتزم الإدارة المتعاقدة بدفعها إليه بشكل مجزأ طوال مدة الفترة التعاقدية، وتتولى مؤسسات من

القطاعين العام والخاص العمل معاً لتحقيق مشاريع أو تقديم خدمات للمواطنين، وخصوصاً في المشاريع المتعلقة بالبنية التحتية (دكروري، م. 2007. ص 05).

فالشراكة بين القطاعين هي شكل من التعاون، تتعهد من خلاله الدولة والجماعات المحلية، لشركائها الخاضعين للقانون الخاص يسمى الشريك الخاص، بمسؤولية القيام بمهمة شاملة تتضمن التصميم والتمويل الكلي أو الجزئي والانجاز أو إعادة توظيف وصيانة، واستغلال منشأة أو بنية تحتية ضرورية لتوفير خدمة عمومية، وذلك بواسطة عقد اداري محدد المدة، يسمى بـ "عقد الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص" (مديرية المنشآت العامة والخوصصة. ص 01).

وعليه، تتفق الأدبيات الاقتصادية التي نظّرت لهذا الموضوع، في أن الشراكة تشمل أوجه التفاعل والتعاون العديدة بين القطاعين العام والخاص، المتعلقة بتوظيف إمكانياتها البشرية، والمالية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية على أساس من المشاركة، الالتزام بالأهداف، حرية الاختيار، المسئولية المشتركة والمساءلة، من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، التي تهم العدد الأكبر من أفراد المجتمع، ولها تأثير بعيد المدى على تطلعاتها، حتى يتمكن المجتمع من مواكبة التطورات المعاصرة بطريقة فاعلة، وتحقيق وضع تنافسي أفضل.

ثانياً- طبيعة الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص:

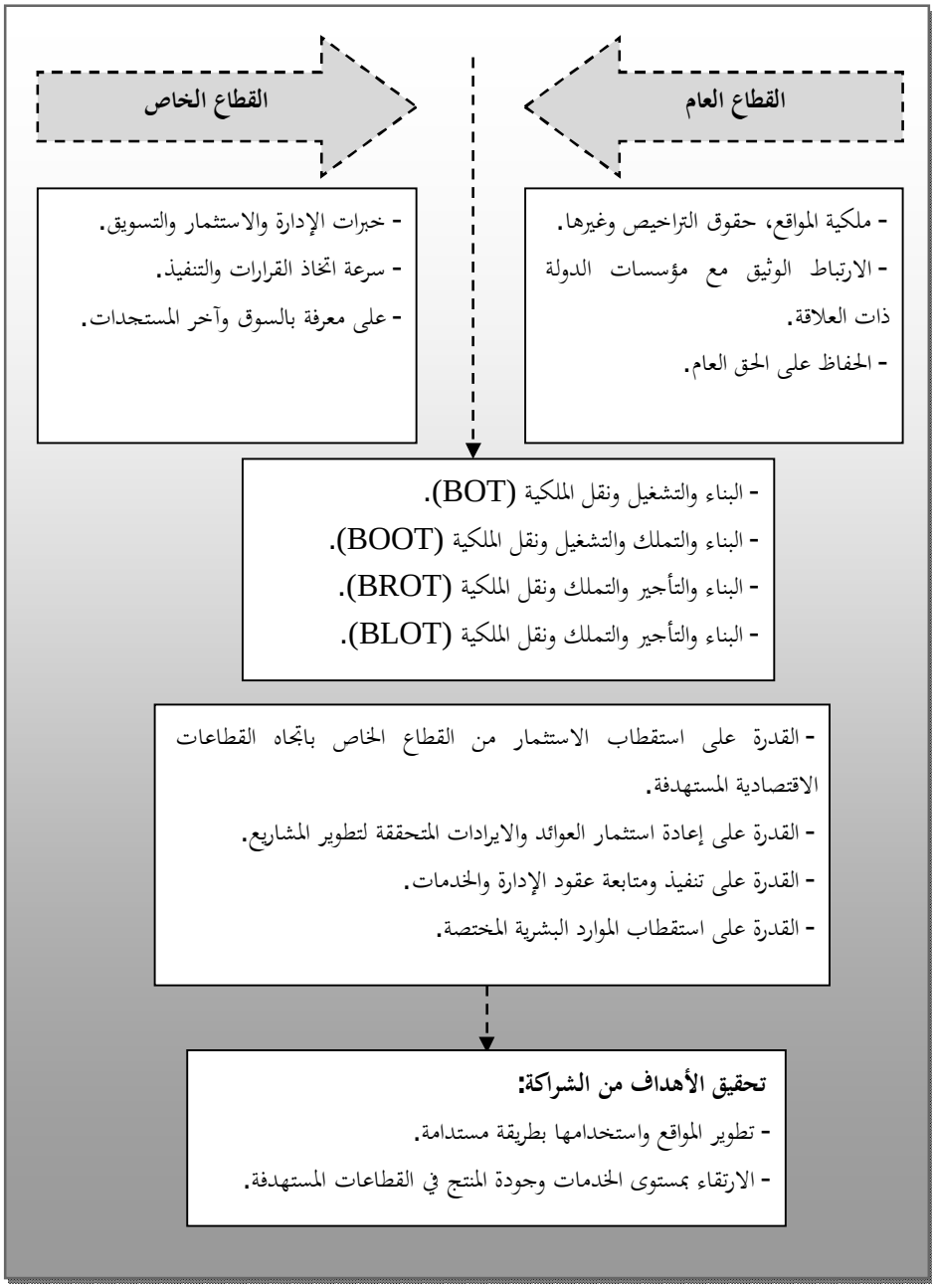
من الأهمية بمكان تبيان طبيعة الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، فالعلاقة بين القطاعين تمثل عملية تعاون ايجابية في توفير خدمة معينة للمواطنين، بحيث يتحمل كل منهم جزء محدد من المسؤوليات، ويأخذ قدر محدد من المنافع، وبالتالي هي علاقة شراكة تنموية مستديمة، وذات طبيعة تعاونية وتكاملية وإحلاليه، وبدرجات تختلف باختلاف ظروف كل دولة.

وبالنسبة لحاجة اقتصاديات الدول العربية لهذا النوع من العلاقة، فإن المستهدف تحويل الاقتصاد من المركزية إلى اللامركزية، وتحويل العلاقة السابقة بين القطاعين، من علاقة التابع والمتبوع إلى علاقة شراكة إحلالية لتوسيع دور القطاع الخاص، وتقليص دور القطاع الحكومي في التدخل بالأنشطة الاقتصادية والخدمية، بحيث يتولى القطاع الخاص المسؤولية أو الدور التنفيذي لإدارة مشروعات التنمية، ويتولى القطاع الحكومي الدور التوجيهي لمسار التنمية اتجاه الأهداف المسطرة دون التدخل المباشر في الأنشطة.

ومما لا شك فيه، أن أية علاقة بين أي طرفين قد تشوبها بعض المصالح المتعارضة، وأن التحدي الأكبر الذي يواجه اقتصادات الدول الناشئة عموما في المرحلة المقبلة، يتمثل في إمكانية التوفيق بين هذه المصالح، وفي مدى قدرته وسرعته ومرونته في تهيئة العلاقة بين القطاعين، بما يخدم طبيعة الأدوار والمهام المنوطة بكل قطاع، وتهيئة الاقتصادات الناشئة لتحتل مركزا مرموقا على خريطة التنافسية العالمية (منتدى الرياض الاقتصادي. ص 27).

بناء على ما سبق، تهدف الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى تقديم خدمات عامة وانشاء البنى التحتية، عن طريق الاستفادة من كفاءة القطاع الخاص وامكانياته المالية وخبراته، وهي ليست شراكة بالرأسمال ولا هي شراكة بالأرباح، بل هي شراكة بالمخاطر، بحيث أن القطاع العام يحول إلى القطاع الخاص بعض مخاطر المشروع ويحتفظ بأخرى، والشكل التالي يمثل طبيعة العلاقة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، ودور كل منهما في إدارة العملية الاستثمارية.

الشكل رقم (01): طبيعة العلاقة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص


القطاع العام
القطاع الخاص
- ملكية المواقع، حقوق التراخيص وغيرها.
- الارتباط الوثيق مع مؤسسات الدولة ذات العلاقة.
- الحفاظ على الحق العام.
- خبرات الإدارة والاستثمار والتسويق.
- سرعة اتخاذ القرارات والتنفيذ.
- على معرفة بالسوق وآخر المستجدات.
- البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT).
- البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية (BOOT).
- البناء والتأجير والتملك ونقل الملكية (BROT).
- البناء والتأجير والتملك ونقل الملكية (BLOT).
- القدرة على استقطاب الاستثمار من القطاع الخاص باتجاه القطاعات الاقتصادية المستهدفة.
- القدرة على إعادة استثمار العوائد والايرادات المتحققة لتطوير المشاريع.
- القدرة على تنفيذ ومتابعة عقود الإدارة والخدمات.
- القدرة على استقطاب الموارد البشرية المختصة.
تحقيق الأهداف من الشراكة:
- تطوير المواقع واستخدامها بطريقة مستدامة.
- الارتقاء بمستوى الخدمات وجودة المنتج في القطاعات المستهدفة.

المصدر: بلال حموري، **شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي**، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 117، الكويت، 2014، ص 5.

ثالثاً- أوجه الاختلاف بين الخوصصة والشراكة بين القطاعين العام والخاص:

يقصد بالخوصصة تنازل أو بيع الحكومة لأصول تملكها للقطاع الخاص، بهدف تحسين الأداء وخفض التكلفة والأسعار، وأما الشراكة فتعني تنازل القطاع الخاص عن أصول قام بتأسيسها للحكومة، مقابل مزايا تغطي كلفة التأسيس مع هامش ربح، وبهدف توفير خدمات معينة وبجودة أفضل وكلفة أقل، وعليه، فإن كليهما يهدف إلى تقديم الخدمات التي تقع ضمن مسؤوليات وواجبات الدولة؛ كخدمات الصحة والتعليم والمطارات والمياه والصرف والطرق، بجودة أعلى وكلفة أقل(فائز، ج. 2016).

ومن ناحية أخرى، تختلف الخوصصة عن عملية الشراكة بين القطاع الحكومي والخاص، في أن الحكومة من خلال الخوصصة تقوم بالتخلي كليا أو جزئيا عن أصولها لصالح القطاع الخاص، بشكل نهائي من خلال البيع، بحيث تؤول الملكية للقطاع الخاص بالنهاية مقابل عائد مالي، في حين يقوم القطاع الخاص في عملية الشراكة بمسؤولياته في عملية البناء والإدارة والتشغيل، وتقديم الخدمة والصيانة، وغيرها من الأمور التي يتم الاتفاق عليها مع الحكومة.

بالإضافة إلى ذلك، يتحمل القطاع الخاص المخاطر التجارية فيما تحتفظ الدولة بملكية الأصول، ويمكن أن يتحمل الطرفان معا المخاطر المتعلقة بالقوة القاهرة، والعرض والطلب، والعلاقات مع العمال، والربح والخسارة، والتطور التكنولوجي، فالشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، تشمل كل درجات الشراكة في المخاطر بنسب تختلف من مشروع إلى آخر. والجدول التالي يوضح بشكل أكثر وضوحا أوجه الاختلاف بين الخوصصة والشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.

الجدول رقم (01): أوجه الاختلاف بين الخوصصة والشراكة بين القطاعين العام والخاص

	الشراكة	الخوصصة	الشرح
ملكية الأصول	عام	خاص	الخوصصة تنطوي على بيع الأصول، أما الشراكة فتنطوي على شراء الأصول.
تحمل المخاطر	عام وخاص	خاص	الخوصصة هي تحويل جميع المخاطر والفوائد إلى القطاع الخاص، أما الشراكة فتنطوي على تحويل بعض المخاطر إلى القطاع الخاص.
مواصفات الانتاج	عام	خاص	الخوصصة تعطي القطاع الخاص الحرية في وضع مواصفات الانتاج، بينما تكون هذه المواصفات محددة مسبقا في عقود الشراكة ضمن استدراج العروض.
المسؤولية اتجاه عامة الناس	عام	خاص	في عقود الشراكة تبقى مسؤولية تقديم الخدمة على عاتق القطاع العام.
اتجاه تدفق المال	من العام إلى الخاص	من الخاص إلى العام	في الخوصصة تستوفي الدولة مبالغ لقاء تحويل المشروع إلى القطاع الخاص، أما في عقود الشراكة فتسدد الدولة للقطاع الخاص مبالغ لقاء تقديم الخدمات وتحويل المشروع إليها.

المصدر: المجلس الأعلى للخصخصة، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص في لبنان**، الدليل التوجيهي، لبنان، الطبعة الأولى، 2013، ص 55.

المحور الثاني: الأساليب المتميزة للشراكة بين القطاعين وأثرها في تعزيز الدور التنموي في تقديم الخدمات العامة

هناك العديد من الأساليب المتميزة التي تدفع باتجاه تحقيق شراكة فاعلة وقوية بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وتضمن تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة، من خلال تحسين جودة وأداء الخدمات العامة المقدمة لجموع المواطنين.

أولاً- الأساليب المتميزة للشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص:

تتضمن الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص، تكوين علاقة تعاونية بين شريك أو أكثر من الجهات الحكومية، وشريك أو أكثر من القطاع الخاص، كما أن الشراكة قد تكون من خلال تنظيم الأدوار بين الدولة والقطاع الخاص، بحيث يكون لكل شريك دور خاص به، ولكن يكمل بعضهما الآخر في إطار تنموي واحد (المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية. 2000).

ولا يوجد أسلوب موحد لتحقيق الشراكة بين الدولة - ممثلة في القطاع الحكومي- والقطاع الخاص بالمشروعات التنموية يمكن تطبيقه على جميع الحالات، ولكن يمكن الوصول إلى الأسلوب الأمثل في كل حالة على حدة، وذلك اعتماداً على الظروف الاجتماعية والسياسية السائدة في كل دولة.

كما تتنوع أساليب الشراكة مع القطاع الخاص، ودرجة مساهمته ومسئولياته فيها طبقاً لكل أسلوب، حيث تتدرج تلك الأساليب بدءاً بعقود الخدمات التي تقوم الدولة فيها بتحمل المسئولية الكاملة في التمويل والمخاطر واستثمارات التنفيذ، وانتهاءً بالخصخصة الكاملة أو البيع، والتي يقوم القطاع الخاص فيها بتحمل كافة مسئوليات البناء والتشغيل والإدارة بكاملها، بالإضافة إلى الملكية المطلقة له لأصول المشروع (البنك الدولي. 1994).

استنادا إلى ما سبق، تأخذ الشراكة بين القطاع العام والخاص من خلال المفاهيم والتوجهات والمعايير المعتمدة في التصنيف، العديد من الأشكال والعقود منها ما هو تعاوني والآخر تعاقدي، وذلك قصد تنفيذ المشروعات المشتركة، فالشراكات التعاونية تدور حول إدارة وتنظيم الشراكة على أساس تشاركي بين القطاعين العام والخاص، حيث تتصف الشراكة بعلاقات أفقية بين أطراف الشراكة، ويتم اتخاذ القرار بالإجماع، ويشترك جميع الشركاء بأداء المهام والواجبات، ولا يوجد إشراف منفرد لأي طرف بموجب القواعد التي يفرضها.

أما الشراكات التعاقدية، فتأخذ أشكالا مختلفة وبدرجات متباينة، تتمثل أساسا في العقود التالية(دكروري، م. ص 09):

1- عقود الخدمة: تحتفظ الجهة العامة بمسئوليتها الكاملة عن تشغيل وإدارة المرفق بالكامل، ولكنها تتعاقد مع القطاع الخاص، لتقديم بعض الخدمات، وتتراوح مدة هذه العقود بين سنة وثلاث سنوات، ويعتبر عقد الخدمة من أنواع الاتفاقات الملزمة بين طرفين، ويتم بين هيئة حكومية لها الصلاحيات اللازمة وشركة أو أكثر من القطاع الخاص، ليقوم الأخير ببعض المهام المحددة نظير مقابل يتم الاتفاق عليه، وتستخدم هذه النوعية من العقود على نطاق واسع في دول كثيرة مثل ماليزيا، والهند، وتشيلي وغيرها لتقديم خدمات عديدة مثل إصلاح وصيانة وإحلال وتجديد شبكات مياه الشرب أو أعمال تشغيل وصيانة محطات رفع مياه الصرف الصحي، وغير ذلك (زكي، م. 1999).

2- عقود الإدارة: يقوم القطاع الخاص بمسئولية التشغيل والصيانة، وتحتفظ الدولة بملكية الأصول ومسئوليته توفير الخدمة، وتحمل المخاطر التجارية، والاستثمارات الرأسمالية - يكون عقد مقابل أجر ثابت مرتبط بكفاءة الإدارة – مدته ما بين 3-5 سنوات.

3- عقود التأجير: تقوم الشركات الخاصة بتأجير المرفق من الجهة العامة، وتتحمل مسئولية تشغيل وإدارة المرفق وتحصيل الرسوم، ويقوم المستأجر بشراء الحق في الإيرادات، وبالتالي يتحمل قدراً كبيراً من المخاطر التجارية، وتتراوح مدة هذه العقود بين 5 إلى 15 سنة ويمكن تمديدها.

4- عقود الانتفاع طويل الأجل: تستخدم عقود الانتفاع طويل الأجل لشراء مشروعات البنية الأساسية الضخمة، ويطلب من الشركة الخاصة تمويل وبناء وتشغيل المرفق لفترة معينة (20-30 سنة)، ينتقل بعدها المرفق إلى القطاع العام، ويأخذ هذا التعاقد أشكالاً متعددة يمكن استخدامها أيضاً لتنفيذ مشروعات البنية الأساسية.

5- عقود الامتياز: أن يتحمل القطاع الخاص مسؤولية التشغيل والصيانة، وتحمل المخاطر ومسئولية التمويل والخطر الاستثماري لخدمات البنية الأساسية المستهدفة، أو أن يتم تقسيم تلك المهام الى مجموعات، ويحدد في العقد مسئولية كل متعاقد (الفرس، ر. ص 05).

6- نقل الملكية: يعتبر هذا الأسلوب شكل من أشكال تقديم الخدمات، تمنح بمقتضاه الحكومة أو جهة حكومية أحد الاتحادات المالية الخاصة، والتي يطلق عليها اسم 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 وفقاً لشروط التعاقد أو الاتفاق إلى الجهة المانحة، دون مقابل أو بمقابل تم الاتفاق عليه مسبقا (زكي، م. 1999).

ثانياً- أثر الشراكة بين القطاعين في تعزيز الدور التنموي في تقديم الخدمات العامة:

إن الشراكة بين القطاعين العام والخاص، يمكن أن يكون لها أثر أكبر في تعزيز ودعم الدور التنموي في تقديم الخدمات العامة، وذلك من خلال:

1- نقل التكنولوجيا الحديثة: إن الدخول المتزايد للجهات الحكومية في الشراكات يساعد على نقل التكنولوجيات والتقنيات الحديثة، من خلال تحريك الشريك الخاص والإسهام في التوظيف بصورة أكبر وتحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية، فالشركات المحلية التي تصبح أكثر قدرة على العمل بنظام الشراكة يمكنها تصدير خبراتها وتحقيق دخل من خارج المنطقة.

2- الاستفادة من الاستثمار الخاص لتفعيل الاستراتيجيات التنموية: إن من أفضل مميزات هذه الشراكة، تبني مناهج عمل اكثر استراتيجية من قبل الشركاء، ممثلاً في تزويد أفكار استراتيجية أفضل، منهج تنسيقي أفضل، وصياغة وتنفيذ أفضل، كل ذلك من شأنه أن يكون منفذاً جديداً للاستثمار التنموي بدلاً من الاستثمار العقاري، وهو ما يعطي قيمة مضافة لمشروع الشراكة المنتظرة بين القطاعين العام والخاص (الجريفاني، ع. 2015)، وبالتالي التوصل إلى الحلول المرنة التي تستجيب للسياسات التنموية والتطويرية، حيث يسهل على الشريك المحلي مواءمة البرامج التي تشملها هذه السياسات لغرض توصلها إلى المشاكل المحددة، ومن ثم العمل على علاجها واحتواءها.

3- الاستفادة من الكفاءات في التسويق والتسيير: يمكن تحقيق الكفاءة من خلال الجمع بين الأنشطة المختلفة مثل التصميم والإنشاء، ومن خلال المرونة في التعاقد والشراء، والاعتماد الأسرع للتمويل الرأسمالي والكفاءة الأكثر في عملية اتخاذ القرار والتسويق والتسيير؛ فتقديم الخدمات بكفاءة لا يسمح بحصول المستخدمين على الخدمات بسرعة فقط، بل يساعد على تخفيض التكاليف.

4- توسيع وتحسين أداء الخدمات العمومية وتحريك سوق التشغيل: بالشراكة مع الشريك الخاص، يمكن للشراكة أن تأتي بالاختراعات والإبداع في تنظيم تأدية الخدمات، ويمكن للشراكة كذلك إدخال تقنيات جديدة وإحداث الوفورات الكبيرة التي غالباً ما تخفض التكاليف أو تحسن من جودة الخدمة ومستواها، فضلا عن المساهمة في تخفيض معدلات البطالة، من خلال سياسة تشجيع التشغيل، والرفع من الطلب على اليد العاملة، وبالتالي أحداث توازن في سوق التشغيل.

5- التخفيف من مستوى المساهمة المالية للدولة في المشاريع: يمكن للجهات الحكومية المعنية مع وجود الشراكة، أن تقود إلى ضمان التمويل والتشغيل والصيانة والتطوير لهذه المشروعات، كما يمكن للشريك الخاص تخفيض تكلفة تشغيل البنى التحتية والأنظمة وصيانتها عن طريق الامتيازات الكبيرة المتحققة من العمل أو الإنتاج بكميات كبيرة، وبالتالي، يمكن التخفيف من الضغوط على الموازنة العامة للدولة في بند النفقات، حيث يمكن على سبيل المثال توجيه الموارد المالية المخصصة لتنفيذ مشاريع البنية التحتية، نحو استخدامات أخرى في حاجة للتمويل، والتي تتكفل الدولة بها وتتحمل أعباء تمويلها (حموري، ب. 2014. ص 05).

فحسب الدراسة التي قامت بها الحكومة البريطانية في عام 2003، تبين أن 73 في المائة من المشاريع التي تمت من غير شراكة بين القطاعين تجاوزت الميزانية المرصودة لها، و70 في المائة من هذه المشاريع حدث لها تأخير في الإنجاز وإتمام المشروع، بينما المشاريع المبنية على الشراكة بين القطاعين 22 في المائة قد تجاوزت الميزانية المرصودة لها، و24 في المائة من هذه المشاريع حدث لها تأخير في الانجاز وإتمام المشروع (الجريفاني، ع. 2015).

6- توزيع المخاطر: حيث أن القطاع الخاص أو العام لا يتحمل المخاطرة وحده، فالمخاطر قد تتمثل في تجاوزات في التكاليف، أو في عدم القدرة على الوفاء بجداول أو مواعيد تسليم الخدمات، أو الصعوبة في الالتزام بالتشريعات الخاصة بالبيئة وغيرها.

7- تعزيز اللامركزية: فالشراكة تسمح بتفعيل اللامركزية في إدارة الموارد، إذ أن أجهزة الدولة المحلية يمكنها أن تلجأ إلى منهجية الشراكة المنصوص عليها في القوانين، لتطوير مشاريع قد لا يكون لديها الكفاءة والخبرة على تطويرها لوحدها، كما تدفع اللامركزية في اتجاه تعزيز مبادئ الإفصاح والمساءلة في كيفية إدارة الموارد (المجلس الأعلى للخصخصة. ص 35).

8- تعزيز الإيرادات: يمكن للشراكة أن تضع رسوماً على المستخدمين، تعكس التكلفة الحقيقية لتقديم خدمة معينة، كما أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص، تمنح الفرص لإدخال خدمات عن طريق مصادر دخل مبتكرة، لا يمكن تحقيقها بوساطة الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.

9- السرعة في الانجاز: ضمان سرعة تنفيذ المشروع، فإن تحويل مسؤولية التصميم والبناء إلى القطاع الخاص، وربط الدفعات بتأمين الخدمة، يحفز القطاع الخاص على إتمام المشاريع بالسرعة المطلوبة، وفي الآجال المحددة، وبالتالي عدم التأخر في إنجاز المشاريع ذات الضرورة الملحة.

المحور الثالث: آليات تفعيل الشراكة بين القطاعين لتحسين الأداء في تقديم الخدمات العامة

حظي موضوع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص باهتمام كبير من قبل الحكومات في مختلف أنحاء العالم، بعد أن اتضح أن التنمية المستدامة لا تتحقق إلا

بتظافر جهود القطاعين معا، ولتحقيق ذلك لابد من تبني مجموعة من الآليات لتفعيل الشراكة، وتحقيق التميز في تقديم الخدمات العامة.

أولاً- السياسات والاجراءات والآليات الداعمة لشراكة قوية بين القطاعين العام والخاص:

إن مجموعة القوانين التي من شأنها التأثير على مشروع الشراكة (قوانين الاستثمار، حماية المنافسة، الموارد البشرية، فض المنازعات، حماية الملكية الفكرية، وغيرها)، يجب التأكيد على أن عدم الإلمام بالقوانين والسياسات، يجعل من الصعب على مديري مشاريع الشراكة إبرام عقود والتفاوض بشأن القرارات.

وعليه، بات من الضرورة بمكان أن تتوافق مشروعات الشراكة المقترحة مع السياسات والتشريعات واللوائح القائمة، دعما لشراكة قوية بين القطاعين الحكومي والخاص، وذلك من خلال (إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية. 2010. ص 20):

- قيام جهات الشراكة الخاصة بدراسة السياسات والتشريعات واللوائح، وتمثيل كل الجهات المعنية بالمشروع في الوحدة المركزية، بحيث يتم تحاشي أي مفاجآت أو معوقات أو اعتراضات في مراحل لاحقة؛

- التوصل في المفاوضات إلى تضمين عقود الشراكة بنوداً وأحكاماً تضمن المصلحة العامة وتراعي حقوق المستثمرين في آن واحد؛

- قيام الحكومة بتقديم كافة التوضيحات المطلوبة ودراسة الاستثناءات في حال وجودها؛

- يجب أن يحدد القانون الشروط الجوهرية الواجب توافرها في اتفاق الشراكة، ومنها أن يحدد الحد الأدنى لرأسمال شركة المشروع وتحديد الأموال العامة التي لا يجوز التصرف فيها مقارنة بالأموال والممتلكات الخاصة لشركة المشروع، والتي يجوز الحجز عليها ورهنها والتصرف فيها، كما ينبغي أن يتضمن الاتفاق حقوق الاستغلال المقررة لصالح

شركة المشروع، كما يجب على هذه الأخيرة أن تلتزم برهن أسهمها وعائداتها والمستحقات الناشئة عن اتفاق الالتزام أو الترخيص لصالح البنوك ومؤسسات التمويل (بوعشيق، أ. 2009. ص 24)؛

- الاستمرارية، غالبا ما يستمر تنفيذ مشروعات الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص إلى فترات طويلة، وخلال هذه المدة من المحتمل أن تتغير سياسات الدولة، مما قد يؤدي بدوره إلى إلغاء مشروعات الشراكة، لذا يجب الأخذ في الاعتبار المدد الزمنية الملائمة عند تنفيذ مشروعات لها درجة من الحساسية السياسية، كما يجب تحديد الإطار العام ومنهجية الإدارة في ظل قوى السوق التي تحكم عملية الشراكة؛

- يجب إنشاء أجهزة رقابية في كل قطاع تتمتع بالاستقلال عن الهيئات العامة، تراقب أسس ومعايير الجودة سواء كانت الخدمات مقدمة عن طريق القطاع العام أو الخاص مع مراعاة التسعيرة، وفقا لما تقتضيه متطلبات المصلحة العامة؛

- توضيح الوضعية القانونية للمتعاقدين مع التنصيص على الاجراءات الواجب اتباعها لاختيار الشريك، إضافة إلى الالتزامات والحقوق المتعلقة بالأطراف المتعاقدة؛

- تأمين درجة عالية من الشفافية، وهو ما يصر عليه المستثمرون، الذين يرفضون أن يتعلق القرار بشخص واحد أو إدارة واحدة مهما حسنت سمعتها (المجلس الأعلى للخصخصة. ص 32)؛

- إذا وجدت الجهة الحكومية المعنية ثغرات في السياسات والقوانين واللوائح من شأنها التأثير على المشروع المقترح، فعلى هذه الجهة العمل على تعزيز التفاهم مع المستفيدين من المشروع، إذا كان بالإمكان تبني المشروع في ضوء السياسات والقوانين، وإن لم يكن ممكناً فإنه يناقش الأمر مع البرنامج لبحث خيارات لحل الأمر، كما أنه عند تحديد ثغرة في السياسات والقوانين واللوائح من قبل الجهة الحكومية المعنية، يقوم

البرنامج أو السلطة ذات العلاقة لمعالجة تلك السياسات والقوانين بوضع المقترحات وإجراء التغييرات (برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية. ص 32).

ثانياً- متطلبات تفعيل الشراكة بين القطاعين لتحقيق التميز في تقديم الخدمات العامة:

لقد أثبتت التجارب العالمية أن نجاح وتفعيل الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، لتحسين الأداء وتحقيق التميز في تقديم الخدمات العامة - والتي بموجبها تكون الشراكة خياراً قابلاً للتطبيق- يرتكز على توفر المعطيات الرئيسية الآتي ذكرها:

1- بالنسبة للدولة (القطاع العام):

- يتعين على الدولة المساهمة في تذليل العقبات ذات البعد البنيوي، منها توفير الوعاء العقاري الخام بأسعار مقبولة، ومن جهة أخرى بتمويل كلي أو جزئي للتجهيزات الخارجية (الطاقة، الماء، التطهير، الطرق ومحطة معالجة المياه المستعملة، وغيرها).

- وجود رقابة فعالة وحرفية على مقاول القطاع الخاص من جانب العميل لمرحلة التشغيل بالكامل، تتم بروح الرغبة في تفعيل الشراكة الشاملة؛

- وجود إطار تشريعي وتنظيمي عصري للشراكة، يرسخ الوضوح ودرجة عالية من الشفافية في إجراءات التلزيم، وفي العلاقة بين أطراف القطاعين العام والخاص؛

- توفير مناخ للتنافس العادل بين الشركاء الخواص المحتملين، ما يقلل تكلفة تقديم الخدمات العامة؛

- ضرورة وجود عقد تفصيلي يتسع لتغييرات معينة في متطلبات المشروع على مدى الزمن؛

- تحديد القطاعات الصناعية والتجارية التي يجوز منح الالتزامات والترخيص بشأنها، ويتيح المجال بالتالي للقطاع الخاص في ممارسة أنشطته الملقاة على عاتقه وفق تقسيم عادل للمهام الاقتصادية (سرد الدين، هـ. 2001. ص 24)؛

- وجود رغبة لدى القطاع العام في قبول حلول ابتكارية من جانب المتقدمين من القطاع الخاص؛

2- بالنسبة للشريك (القطاع الخاص):

- الشريك الخاص يقع على عاتقه الرفع من نوعية مستوى الخدمة وجودتها، مقارنة بما يمكن أن توافره الحكومة اعتمادا على قدراتها الذاتية؛

- ضرورة قيام القطاع الخاص بتقديم دراسة جدوى مبدئية إلى الحكومة للحصول على الموافقة، وتتضمن ثلاثة عناصر، الأولى شكل تقديم الخدمة، الثانية مبادئ التسعير والمشاركة في العوائد، الثالثة تقييم الجدوى والمشاركة في المخاطر، وفي مرحلة تالية يلزم تقديم دراسة جدوى شاملة محدد بها كافة عناصر رأس المال موضوع الشراكة؛

- تقديم الشريك الخاص تقارير دورية للحكومة عن الأداء لمتابعة واشراف الحكومة على كل ما يستجد في المشروع، حتى تتأكد بأن الأمور تسير في الشكل السليم، وهذه التقارير تفيد الدولة في المشاريع المستقبلية المماثلة.

- اختيار المشروعات المناسبة، فلا تكون صغيره جداً، يمكن تكرارها مع رغبة واضحة من القطاع الخاص في المشاركة.

- مخرجات أو نواتج الخدمة يمكن قياسها وتسعيرها بصورة سهلة؛

- مشاركة القطاع الخاص في الخدمات تتيح فرصة الابتكار والاختراع.

المحور الرابع: معوقات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وسبل تجاوزها

قصد إنجاح عملية الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، في تقديم خدمات عامة تتصف بالتميّز وحسن الأداء، يتعين احتواء ما تواجهه هذه الشراكة على أرض الميدان، لضمان إرساء شراكة فاعلة وناجعة، تتجه نحو تحقيق تنمية اقتصادية شاملة ومستدامة.

أولاً- معوقات الشراكة بين القطاع العام والخاص:

أكدت العديد من الأبحاث الميدانية السابقة، والخاصة بدراسة واقع الشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في بعض الدول، أن هناك مجموعة من المعوقات تواجه دعم القطاع الخاص في المشروعات المشتركة، وتحول دون من مشاركته بفعالية في تقديم متميز للخدمات العامة.

فعلى الرغم من الايجابيات العديدة التي يوفرها أسلوب الشراكة، والتي تساهم في تحسين الأداء في تقديم الخدمات العامة، فإنه لا يسلم من مجموعة من العيوب والمخاطر، التي تمس حقول القانون والسياسة والاقتصاد والاجتماع، وفيما يلي سيتم تحديد أهم هذه العقبات:

1- معوقات الشراكة على المستوى القانوني والتنظيمي:

يمكن إجمال مظاهر العقبات القانونية والتنظيمية فيما يلي:

- تتضمن بعض القوانين المعمول بها، العديد من القواعد التي لا تلائم الأشكال التمويلية والاقتصادية المعاصرة، والتي تتعارض مع طبيعة المشروعات والمرافق العامة الاقتصادية في تطبيقاتها الحديثة. بل وتعد هذه القوانين في جانب منها، طاردة للاستثمار الخاص في مجال المرافق العامة ومشروعات البنية الأساسية، وهو الأمر الذي أدى بالمشرع إلي إصدار قوانين خاصة تنظم الاستثمار الخاص في بعض القطاعات الاقتصادية الخدمية كقطاع الكهرباء والاتصالات والمطارات، مما نتج عنه ازدواجية قانونية غير مبررة، ومزيد من التعارض بين التشريعات واللوائح السارية (دكروري، م. ص 21).

- من جانب آخر، لا يوجد لدى كافة الأطراف موظفون ومستشارون قانونيون ذوي كفاءة عالية، ومطلعون على موضوع الشراكة وآفاقها، والقوانين والتشريعات السارية، والتجارب العالمية فيها، مما أدى إلى عقد اتفاقيات مثيرة للخلافات والجدل، وعدم

إعطاء الشراكة الأولوية في التخطيط والمتابعة، حيث أن الخلافات في المشاريع المشتركة بين القطاعين، ناجمة عن بنود غامضة في الاتفاقية، مما جعل الالتزام بنصوص الاتفاقية يلحق بعض الضرر لأحد الطرفين، لاسيما إذا لم تنص الاتفاقية على آلية واضحة لمواجهة الخسائر المترتبة لأحد الطرفين.

- ضف إلى ذلك، أن هناك نقص في المبادرة والتنظيم من قبل أطراف الشراكة، فالقطاع الخاص لا يبحث عادة عن شركاء من القطاع الحكومي على الرغم من الفرص الكامنة لديها، وكذلك القطاع الحكومي يفتقد للمبادرة بسبب الثقافة السائدة، أن هذا القطاع هو قطاع خدماتي، ولا يجوز أن يعمل في الاستثمار، وهناك عدم معرفة بموضوع الشراكة، فبعض الهيئات المحلية ليس لديها فكرة عن الموضوع، ولا ماذا تعني الشراكات، وتعتقد أنها موجودة فقط لتقديم الخدمات.

2- معوقات الشراكة على المستوى الاقتصادي:

تشمل العقبات الاقتصادية للشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، النقاط التالية:

- تعتبر الشراكة أداة لتمويل البنيات التحتية التي تحتاجها الدولة لاستغلال المرفق العام، فعلى المدى الطويل يمكن القول بأن التكلفة النهائية لإقامة وبناء وتشييد وتمويل المشروع الاقتصادي، عادة ما تكون أعلى مما لو تولت الدولة إقامة المشروع وتمويله مباشرة.

- تشابك العلاقات التعاقدية وارتفاع تكلفة المشروع، حيث يخضع إبرام عقود الشراكة للعديد من المراحل، ويضم العديد من الاتفاقيات التي تفرض على الدولة المضيفة للمشروع، تكبد تكاليف باهضة لإعداد وتحضير مستندات التعاقد، إضافة إلى اشراك مستشارين قانونيين وماليين ذوي كفاءة عالية من القطاع الخاص لتمثيلها، وهو ما يستنزف أموالا كثيرة بالنسبة للأجهزة الحكومية (بوعشيق، أ. 2009. 24).

- غياب أسس التقييم التي تتفق مع طبيعة مشروعات الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، من النواحي المالية والفنية والتشغيلية، فالأسس التي يتضمنها قانون المناقصات والمزايدات لبعض الدول، وخاصة العربية منها لا تصلح للتطبيق على هذا النوع من المشروعات.

- افتقار العديد من القطاعات الاقتصادية المعنية إلى الخبرة الفنية والمالية والقانونية اللازمة، لطرح تلك المشروعات على المستثمرين، كما افتقرت هذه القطاعات إلي التخطيط الاستراتيجي لاحتياجاتها وأولوياتها، وجدوى هذه المشروعات من النواحي الاجتماعية والاقتصادية على حد سواء (دكروري، م. ص 22).

- كما أن هناك مخاطر اقتصادية أخرى تتعدى المستوى المحلي إلى المستوى المركزي، هذه المخاطر ترتبط بعقود المشاركة ذاتها، فعقود المشاركة وخاصة العقود طويلة الأجل تتسم بقدر معنوي من عدم المرونة، وعندما ترغب الحكومة في تغيير أو تعديل شروط الخدمة المقدمة، قد تضطر للدخول مرة أخرى في مفاوضات حول التعاقد مع القطاع الخاص، ولا يعني هذا سوى تحمل تكلفة جديدة، فقد يترتب على التفاوض عدم اتمام المشروع، ومن ثم الدخول في دائرة أخرى لنشأة تعاقد جديد، وما يترتب عليها من احتمالات أن يقوم القطاع الخاص بعدم الالتزام ببنود العقد، ومن ثم ضياع للموارد العامة وعدم كفاءة الخدمات المقدمة (خطاب، ع. ص 12).

3- معوقات الشراكة على المستوى السياسي والرقابي:

على الرغم من الفوائد والمزايا العديدة الناتجة عن الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، إلا أن هناك بعض التحفظات والمخاطر السياسية والرقابية، نجملها فيما يلي:

- حالات التعامل مع مشاريع البنية التحتية في بعض المرافق السيادية والاستراتيجية للدولة، والتي لها حساسية إذا ما تم إخضاعها للشراكة، مثل الموانئ والمطارات وغيرها، إضافة إلى خشية تحيز الحكومات في اختيار شركائها من القطاع الخاص؛

- تزايد المخاوف من ضعف مستوى الرقابة الحكومية والمساءلة للقطاع الخاص المنفذ للمشاريع، الأمر الذي قد يؤدي إلى رداءة المنتج النهائي، وعدم مطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها دوليا؛

- وجود حالات محددة أدت فيها الثقة بالأشخاص ومصداقيتهم دوراً هاماً في انشاء الشراكة وتطورها، هذه الحالات ترافقها مخاوف قائمة من حدوث تغير في السياسة عند تبدل الأشخاص، سيما في القطاع الحكومي، حيث لا توجد سياسات ثابتة مبنية على خطط استراتيجية معتمدة؛

- هناك صور نمطية لدى القطاع الخاص عن القطاع العام والعكس صحيح، وفحواها أن القطاع العام غير فعّال ولا يمتلك القدرة على الابداع، ولا يصلح إلا لتقديم خدمات بطريقة سيئة وغير متميزة، فيما يرى القطاع العام بالقطاع الخاص أنه مستغل ولا يسعى سوى للربح فقط، هذه الذهنيات الراسخة لدى أطراف الشراكة، من شأنها تعزيز المخاوف والقلاقل لإنجاح شراكة فاعلة وقوية لتحقيق التميز في تقديم الخدمات العامة.

4- معوقات الشراكة على المستوى الاجتماعي:

إضافة إلى جملة العقبات القانونية والسياسية والرقابية الآنفة الذكر، هناك عقبات على الصعيد الاجتماعي، من شأنها عرقلة مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، تتمثل فيما يلي:

- ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا الشراكة بين القطاع الحكومي والخاص في تمويل وتطوير وتشغيل مثل هذه المشروعات، وما لهذه المشاركة من آثار إيجابية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية (خطاب، ع. ص 12)؛

- إضافة إلى ضعف ثقافة الشراكة لدى الرأي العام وصناع القرار على المستوى الرسمي على حد سواء، بخصوص الاعتقاد السائد بأن المشاركة الخاصة تقتصر فقط على الخوصصة، فقد أظهرت التجارب الدولية أن كثيرا من الادارات المحلية لا تهتم كثيرا بقواعد تطبيق نماذج المشاركة، ولا بالتحاور مع المواطنين فيما يتعلق بالمشروعات المزمع تنفيذها من خلال المشاركة.

ثانياً- سبل تجاوز العقبات التي تواجه الشراكة بين القطاعين:

من خلال الاطلاع على مختلف التجارب الدولية المسجلة في مجال الشراكة بين القطاع الحكومي وشريكه الخاص، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات للقطاع الحكومي والخاص على حد سواء، لإذلال العقبات التي تحول دون إقامة مشاريع تنموية مستدامة، قادرة على تحسين الأداء في تقديم الخدمات العامة، من هذه التوصيات ما يلي:

- وضع الأطر العامة التي تحدد دور كل شريك في التنمية، والتواصل مع القطاع الخاص بلغة الأعمال التي تناسبه ويطمئن لها، بما يضمن الشفافية والمنافسة الشريفة، وكفاءة التنسيق والتكامل بين كافة الأطراف، مع العمل على تعديل قوانين الاستثمار والشركات، بهدف تحفيز شركات القطاع الخاص، للبحث شراكات مع الهيئات المحلية؛

- تفعيل دور وسائل الاعلام كافة في المشاركة ونشر المعلومات، وإيجاد حالة من الاستقطاب والدعم لمفهوم الشراكة، حيث أن استخدام وسائل الاعلام المحلية والوطنية يحقق العديد من الأهداف، منها نشر المعرفة والوعي والثقة والمسؤولية والمشاركة والقبول بالفكرة، وإدراج هذا الهدف في الخطط الوطنية (غانم، أ. 2009. ص 36)؛

- إنشاء محاكم خاصة للنظر في المسائل المتعلقة بالمشاريع المشتركة، أو اعتبار الخلافات القانونية الناجمة عن المشاريع المشتركة بين القطاعين لها صفة الاستعجال أو الأولوية في النظر فيها أمام القضاء، لتفادي طول اجراءات التقاضي أمام المحاكم العادلة؛

- القيام بدراسات مستفيضة لحصر التجارب والخبرات الناجحة التي خاضتها الدول الأخرى عند الشراكة مع القطاع الخاص، وتقييمها والاستفادة من إيجابيها وتلافى السلبيات الناجمة عنها، مع توفير الدعم الفني لهيئات الحكم المحلي التي تنقصها الخبرة في مجال الدخول في شراكات مع القطاع الخاص والمنظمات الأهلية، حتى تصبح قادرة على فعل ذلك بنفسها؛

- إنشاء هيئة وطنية شبه حكومية، وبقانون خاص مهمتها رعاية ودعم الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، وإجراء دراسات الجدوى اللازمة لاختيار المشاريع التي سيتم إخضاعها لعمليات الشراكة، مع إعداد تقارير دورية حول برنامج المشاريع المشتركة، وتقديم الاقتراحات لتطوير هذا النوع من الشراكة، فضلا عن نشر معلومات دقيقة ومحدثة عن مشروعات وبرامج الشراكة، والمراحل التي قطعها كل مشروع.

- دراسة وتقييم الأثر البيئي للمشاريع المشتركة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، بهدف تحديد وتقدير وتقييم آثار مشروع ما قبل الإنشاء على البيئة، واتخاذ التدابير اللازمة للتخفيف من الآثار السلبية، وزيادة الآثار الايجابية على البيئة والموارد الطبيعية، وذلك قبل إعطاء القرار بالموافقة على المشروع أو رفضه.

- إعادة النظر في دور الغرف التجارية والاتحادات الصناعية، ليصبح جزءاً من وظيفتها تنمية الشراكة بين القطاع الخاص والقطاع العام، ووسيطاً في تقديم الخدمات العامة، وقاعدة معلومات للشركاء والمشاريع المشتركة.

الخاتمة وأهم النتائج:

بناء على ما جاء في ورقتنا البحثية، يمكن القول أن تفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص، تتطلب توافر مجموعة من العوامل الأساسية بغية الاستفادة القصوى من ايجابياتها وتفادي سلبياتها، من ذلك تهيئة أطر تشريعية واقتصادية وتنظيمية مناسبة للشراكة، وتجنب العوامل التي قد تعرقل مصداقيتها، وتعيق تقديم الخدمات العامة، ومن ثم تحقيق التنمية المستدامة المرجوة من حسن استعمال المرافق العمومية، كما يمكن النظر إلى طبيعة العلاقة بين القطاع العام والقطاع الخاص، على أنها علاقة شراكة تنموية ذات طبيعة تكاملية وتعاونية إلى حد كبير، وهي تفرز آثار إيجابية وسلبية على أحدهما أو كليهما، طبقا للسياسات الاقتصادية المتبعة، وهو ما يثبت صحة فرضية الدراسة.

إن دور القطاع العام حيوي وضروري، ولكنه بحاجة إلى إعادة صياغة مبنية على أساس من تقليص دوره إلى الحد الأدنى في ممارسة العمل الإنتاجي والتجاري، وإلى الحد الذي يمكن وصفه بالحد الأدنى الحيوي، الذي يضمن من خلال الشراكة مع القطاع الخاص تحسين الأداء في تقديم الخدمات العامة، بعيدا عن السعي وراء التربح.

وفي هذا الشأن، لا يفضّل دخول القطاع العام بحجة الشراكة أو تنويع مصادر الدخل في المجالات التي يحسنها القطاع الخاص، ولديه القدرة على تمويل مشاريعه وإدارتها، وأن يقتصر استثمار الحكومة في المجالات التي لا يستطيع القطاع تأسيسها مثل الصناعات البتروكيماوية، أو في مجال تأسيس البنى التحتية، كالمطارات والسكك الحديدية، والطرق والجسور، وغيرها من المشاريع الاستراتيجية ذات التكلفة العالية.

ختاما لهذه الدراسة، يجب أن يتركز الدور الحكومي في توفير بيئات الأعمال المواتية لشراكة فعّالة وذات جدوى، من خلال إقرار سياسات ناجعة، ورقابة فاعلة، وأساليب متميزة، فضلا عن تبني ممارسات اقتصادية سليمة، داعمة لشراكة حقيقية مع القطاع الخاص في تخطيط وتسيير عجلة التنمية الاقتصادية، مع ضمان تحسين الأداء في تقديم الخدمات العامة لجموع المواطنين.

المراجع:

- المدرسة الوطنية للإدارة (2011)، **الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص**، معهد تنمية قدرات كبار الموظفين، تونس.

- محمد متولي دكروري محمد (2007)، **الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجربة المصرية**، الادارة العامة للبحوث المالية، وزارة المالية.

- محمد سمير زكي (1999)، **نظام التشييد والإدارة والتحول BOT** ، المركز الاستشاري الدولي للبحوث، مصر.

- مديرية المنشآت العامة والخوصصة، **مشروع قانون يتعلق بالشراكة بين القطاعين العام والخاص**، وزارة الاقتصاد والمالية، المملكة المغربية، سنة النشر مجهولة.

- منتدى الرياض الاقتصادي، **تطوير العلاقة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية**، السعودية، سنة النشر مجهولة.

- المجلس الأعلى للخصخصة (2013)، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص في لبنان**، الدليل التوجيهي، لبنان، الطبعة الأولى.

- إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية (2010)، **الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص**.

- أحمد بوعشيق، **عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص: سياسة عمومية حديثة لتمويل التنمية المستدامة بالمغرب (2009)**، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية.

- برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية، **دليل الشراكة بين القطاعين العام والخاص**، المملكة العربية السعودية، سنة النشر غير منشورة.

- المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية (2000)، **الأدوار المتغيرة للدولة**، مطبوعات اليونسكو، العدد 163.

- البنك الدولي، **البنية الأساسية من أجل التنمية (1994)**، ترجمة مركز الأهرام للترجمة والنشر، مطابع الأهرام التجارية، مصر.

- هاني صلاح سرد الدين (2001)، **التنظيم القانوني والتعاقدي لمشروعات البنية الأساسية للممولة عن طريق القطاع الخاص**، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى.

- بلال حموري (2014)، **شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي**، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 117، الكويت، ص 5.

- عبد الله شحاتة خطاب، **المشاركة بين القطاعين العام والخاص وتقديم الخدمات العامة على مستوى المحليات: الامكانيات والتحديات**، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر، سنة النشر مجهولة.

- أمجد غانم (2009)، **الشراكات القطاعية القائمة في تقديم الخدمات العامة والبلدية على مستوى الهيئات المحلية**، شركة النخبة للاستشارات الادارية، فلسطين.

- عمر الجريفاني (2015)، **فوائد الشراكة بين القطاعين العام والخاص**، شوهد بتاريخ 2015/12/20، على الرابط الالكتروني التالي:
http://www.alarabiya.net/views/2012/05/17/214686.html.
- فائز صالح جمال (2016)، **الخصخصة والشراكة ومنافسة الحكومة للقطاع الخاص**، شوهد بتاريخ: 2016/03/20، على الرابط الالكتروني:
http://makkahnewspaper.com/article/134697