وزارة التعليم العالي وبالبحث العلمي

جامعة تيسمسيلت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بالتعاون مع فرقة بحث

المقيد بالرمز: F02N01UN380120220004 بعنوان

إشكالية تمويل مشروعات التنمية المستدامة دون عجز مالي للدولة

- الشراكة التعاونية بين القطاعين العام والخاص كخيار استراتيجي مقترح -

شهـــادة مشاركـــة

يشهد عميد الكلية ورئيس الملتقى الوطني بتقنية التحاضر عن بعد الموسوم بـ: **العجز الموازني وإشكالية تمويل مشروعات التنمية المستدامة في الجزائر** المنعقد يوم: **2024/06/23** بأن:

د. زلاقي حنان - جامعة المسيلة - قد شارك (ت) بفعاليات الملتقى الوطني بمداخلة عنوانها:

الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام الـBOT

عميد الكلية

رئيس الملتقى

د. باريك مراد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة تيسمسيلت - الجزائر

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تيسمسيلت

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

بالتعاون مع فرقة بحث

اشكالية تمويل مشروعات التنمية المستدامة دون عجز مالي للدولة

(الشراكة التعاونية بين القطاعين العام والخاص كخيار استراتيجي مقترح)

المقيد بالرمز: F02N01UN380120220004

ينظمان الملتقى الوطني الافتراضي حول

العجز الموازني واشكالية تمويل مشروعات التنمية المستدامة في الجزائر

يوم: 2024/06/23

هيئة الملتقى

الرئيس الشرفي للملتقى	أ.د عبد المجيد دهوم	مدير الجامعة
المشرف العام للملتقى	أ.د سحنون جمال الدين	عميد الكلية
رئيس الملتقى الوطني	د. باريك مراد	عضو فرقة البحث
رئيس اللجنة العلمية	د. حايد حميد	
نائب رئيس اللجنة العلمية	د. رملاوي عبد القادر	
رئيس اللجنة التنظيمية	أ.د محمودي أحمد	
نائب رئيس اللجنةالتنظيمية	د.سحوان علي	
رئيس لجنة صياغة توصيات الملتقى	د. معزوز فتح الله	

فعاليات الملتقى الوطني

الجلسة الافتتاحية 10:30-09:30

التوقيت	النشاط	المتدخل
رابط الجلسة الافتتاحية		
https://meet.google.com/nbq-kkjx-nnh		
10:00 - 9:30	تلاوة آيات بينات من القرآن الكريم	طالب محمد الأمين
	الاستماع إلى النشيد الوطني	
	كلمة السيد رئيس الملتقى الوطني	باريك مراد
	كلمة السيد عميد العلوم الاقتصادية والتجاري وعلوم التسيير	جمال الدين سحنون
	كلمة مدير جامعة تيسمسيلت:	الأستاذ الدكتور عبد المجيد دهوم
10:30 – 10:00	المداخلة الافتتاحية الشراكة بين القطاعين العام و الخاص كاستراتيجية لتمويل مشروعات البنية التحتية دون عجز مالي للدولة	أ. د/ صلاح محمد - جامعة تيسمسيلت -

استراحـــــة

الجلسة العلمية الرئيسية: 10.30 -12.00

رئيس الجلسة: أ. د/ محمودي أحمد — مقرر الجلسة : د. معزوز فتح الله

رابط الجلسة

https://meet.google.com/nbq-kkjx-nnh

الرقم	الباحثين	عنوان المداخلة	الجامعة	التوقيت
01	د. صاري إسماعيل د.بن يحي نسيمة د. بوركاب نبيل	التحول من الموازنة التقليدية إلى موازنة البرامج والأداء كاستراتيجية للانضباط المالي والحد من العجز الموازني في الجزائر	جامعة سطيف جامعة المدية جامعة سطيف	
02	د.سحنون مصطفى د.بن صالح عبد الله د.بشير إلزعر حسين	استرتيجية الشراكة بين القطاعين العام والخاص وأثارها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة	جامعة الشلف جامعة تيسمسيلت جامعة الشلف	
03	د.ديلمي هجيرة	القطاع الثالث كمصدر تمويلي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة	جامعة تيسمسيلت	
04	أ.د. سليم مجلخ أ.د. وليد بشيشي	تطور عجز الموازنة في الجزائر وأثاره الاقتصادية خلال الفترة 2004-2023	جامعة قالمة جامعة قالمة	
05	ط.د صايفي كريمة أ. كنيدةزليخة	الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص كسياسة عمومية حديثة للحد من العجز المالي للميزانية العامة	المركز الجامعي ميلة المركز الجامعي ميلة	
06	أ.د زوبير محمد أ.د سمير بوعافية أ.د شبوب محمد	من التنمية الشاملة إلى التنمية المحلية المستدامة قراءة في المفاهيم ،الأبعاد والمعوقات	جامعة تيسمسيلت جامعة برج بوعريرج جامعة الشلف	
07	د.سديرة هجيرة	الصكوك الإسلامية كأداة لتمويل عجز الميزانية العامة	جامعة الأغواط	
08	أ.د. سيدي أحمد كبداني ط.د العربي مساك	الشراكات بين القطاعين العام و الخاص في مجال التكنولوجيا من أجل تحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر على ضوء التجربة الهندية.	جامعة مستغانم جامعة مستغانم	12.00 -10.30
09	د. يونس مراد ط.د محمد بوبقيرة	تمويل التنمية المحلية المستدامة عن طريق الشراكة بين القطاعين العام والخاص على ضوء تجارب دولية	جامعة جيجل جامعة أم البواقي	
10	ط.د شنة أمينة ط.د شنة خديجة	دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تمويل مشاريع البنية التحتية وفق نظام البناء. التشغيل ونقل الملكية - عرض تجارب دولية- B.O.T	جامعة تيسمسيلت جامعة الشلف	
11	أ. مجدي عادل د. سحوان علي ط. د عزوز موسى	الشراكة بين القطاعين العام والخاص في ظل العجز الموازني للدولة	جامعة تيسمسيلت جامعة تيسمسيلت جامعة البليدة 2	
12	د. وراد الحسين د. نبيل قبلي د. فرحول الميلود	السياسات العمومية الحديثة لتمويل مشروعات التنمية المحلية	جامعة خميس مليانة جامعة خميس مليانة جامعة خميس مليانة	
13	أ.د زغبة طلال د. صيفور فضيلة د. موساوي آمال.	العجز الموازني ... دراسة تحليلية للأسباب والنتائج	جامعة المسيلة جامعة المسيلة جامعة المسيلة	
14	د. عيراش محمد الأمين د. زقاوي حميد	دور التمويل الإسلامي في تكويل العجز الموازني للدولة	جامعة الشلف جامعة الشلف	

مناقشة عامة

الجلسة العلمية الثانية: 10.30 -12.00

رئيس الجلسة : د. حايد حميد — مقرر الجلسة : أ.د/ صلاح محمد

رابط الجلسة

https://meet.google.com/xkb-twfe-yav

الرقم	اسم ولقب الباحث	العنوان	الجامعة	التوقيت
01	د. صارة محفوظ د. عبد الكريم محمودي	الاستثمار في الطاقة النّظيفة لخدمة التنمية الاقتصادية والتّصدي للعجز المالي للدولة، الجزائر أنموذجا	جامعة البويرة جامعة سيدي بلعباس	
02	د. بوخاري بولرباح أ.د بن مريم محمد	دراسة قياسية لأثر العجز الموازني على معدل التضخم في الجزائر (1980-2022)	جامعة الشلف جامعة الشلف	
03	أ.د سوداني نادية د. العربي مليكة د. سعدي عائشة	التحويلات المالية للمهاجرين كأداة لتمويل التنمية المحلية في الهند	جامعة تيسمسيلت جامعة عين تموشنت جامعة تيسمسيلت	
04	د. لوجاني عبد الوهاب ط.د نيشد عبد القادر د. سريدي احمد	دور المؤسسات الدولية في التنمية من خلال مبادرة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية من اجل التنمية في بلدان الشرق الأوسط وشمال افريقيا عرض تجارب تمويل مجموعة البنك الدولي للمشاريع المتعلقة بالمناخ	جامعة تيسمسيلت جامعة تيسمسيلت جامعة تيسمسيلت	
05	د. بوادو فاطيمة ط.د بكوش شيماء	تحليل تطور العجز الموازني: الفجوة بين النفقات والإيرادات	جامعة تيسمسيلت جامعة تيسمسيلت	
06	د. زلاطو نعيمة د. خالدي نعيمة	العجز الموازني التأصيل النظري -العلاقات والمفاهيم	جامعة تيسمسيلت جامعة تيسمسيلت	
07	د. ملال محمد د. لعكاف عائشة	ماهية وأساليب معالجة العجز الموازني	جامعة تيسمسيلت جامعة تيسمسيلت	
08	د. سنوساوي فاطنة أ.د بوشامة مصطفى	الاثار الاقتصادية لسياسة العجز الموازني في الجزائر ودور حوكمة الموازنة العامة في علاجه	جامعة البليدة 2 جامعة البليدة 2	
09	د. باني فتحي د. لخضر بومرحب أ.د بوزكري الجيلالي	سياسة ترشيد الإنفاق العام كمدخل لسد العجز الموازني للدولة	جامعة تيسمسيلت جامعة تيسمسيلت جامعة تيسمسيلت	12.00 -10.30
10	د. بوزاغو أسماء د. خروبي محمد د. مركان محمد البشير	أفاق تبني المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام IPSAS في الجزائر لتنظيم ميزانية الدولة والحد من العجز الموازني	المدرسة العليا للاقتصاد وهران جامعة مستغانم جامعة تيسمسيلت	
11	د. لعجال محمد د. عبد المنعم رزقي د. معزوز فتح الله	اختبار ظاهرة العجز التوأم في اطار المقاربة الكينزية: دراسة قياسية لحالة الجزائر خلال الفترة:1996-2020	المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي جامعة تيسمسيلت	
12	ط.د مايسة روبحي ط.د شلابي وفاء	دراسة قياسية لأثر العجز الموازني على التنمية المستدامة في جزائر خلال الفترة (1980-2022)	جامعة المدية جامعة المدية	
13	د. عيراش محمد الأمين د. زقاوي حميد	دور التمويل الإسلامي في تكويل العجز الموازني للدولة	جامعة الشلف جامعة الشلف	
14	د. بن الشيخ عبد الرحمان أ.د بوساحة محمد لخضر	الإبداع في مشروعات التنمية المستدامة كأحد جوانب القدرة على التمويل في الجزائر	جامعة تيسمسيلت جامعة تيسمسيلت	
15	ط.د شينون سالم د. يحياوي فاطمة	منصات التمويل الجماعي كآلية فعالة لتحقيق التنمية المستدامة	جامعة المدية جامعة المدية	
16	ط.د بوعرفة أسامة د. بودالي بلقاسم ط.د مجاجي العالية	السياسة المالية في الجزائر ودورها في تجسيد التنمية المستدامة	جامعة تيسمسيلت جامعة تيسمسيلت جامعة تيسمسيلت	

17	د.حساني بن عودة	مراجعة هيكل الإيرادات والنفقات وطرق تصحيح عجز الموازنة العمومية في الجزائر	جامعة تيارت
18	ط.د بلحواس سليمة ط.د شعشوع عبد الله	تفعيل الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص كآلية لتحقيق التنمية المحلية المستدامة	المركز الجامعي البيض جامعة تيسمسيلت
19	ط.د صلاح الدين بوسري	الشراكة مع القطاع الخاص لتنفيذ مشاريع الاستثمار العمومي، بين تخفيف الضغط الموازني ودعم العملية التنموية.	جامعة جيجل
20	د. سعايدية محمد علي د. باريك مراد أ.د بونزيرة موسى	النظريات الأساسية والمفاهيم والعلاقات في حالة عجز ميزانية الدول	جامعة سوق أهراس جامعة تيسمسيلت جامعة تيسمسيلت
21	د. الهام بن عيسى د. جلولي صفية أ.د بوقناديل محمد	ظاهرة تزايد النفقات العامة وتحديات العجز الموازني في الجزائر للفترة 2000-2022	جامعة تلمسان جامعة تلمسان جامعة تلمسان
22	أ. معيوف كمال د. صادفي جمال د. بوديسة أحمد	الشراكة بين القطاعين العام والخاص كاستراتيجية لتحقيق التنمية السياحية المستدامة في الجزائر آفاق 2030 – دراسة تحليلية -	جامعة خميس مليانة جامعة خميس مليانة جامعة تيسمسيلت
23	د. شاقور جلطية فايزة ط.د برادعية حميد ط.د حمادوش عبد الحميد	نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية الـ BOT	جامعة غيلزان جامعة خميس مليانة جامعة خميس مليانة
24	أ.د قرواط يونس أ.د قدوري نور الدين د. زلاقي حنان	الشراكة بين القطاعاين العام والخاص وفق نظام الـBOT	جامعة المسيلة جامعة المسيلة جامعة المسيلة
25	د. حايد حميد د. بن عوالي حنان	دراسة نظرية للعجز الموازني (مقاربة للنظريات الاقتصادية)	جامعة تيسمسيلت جامعة الشلف
26	أ.د طهراوي دومة علي د صالحي أسماء د. صالح حداد	محددات العجز الموازني في الاقتصاديات النامية	جامعة غيلزان جامعة تيبازة جامعة الشلف
27	د. سهلي رقية ط.د فيصل زرقون ط.د بوزكري عشور	العجز الموازني في الجزائر (الأسباب، النتائج والحلول)	جامعة تيسمسيلت جامعة تيسمسيلت جامعة تيسمسيلت
28	ط.د بكوش شيماء د. بوادو فاطيمة	العجز الموازني واشكالية تمويل مشروعات التنمية المستدامة في الجزائر	جامعة تيسمسيلت جامعة تيسمسيلت
29	د. سردون مهدية ط.د زقاوي المرقب أ.د العيداني إلياس	العجز الموازني في الفكر الاقتصادي – قراءة نظرية في الأسباب والنتائج -	جامعة خميس مليانة جامعة الشلف جامعة تيسمسيلت
30	د. عمارو يمينة	الصكوك السيادية كآلية لتغطية العجز الموازني دراسة حالة ماليزيا خلال الفترة (2005 – 2016)	جامعة معسكر

مناقشة عامة

الجلسة الختامية: 12:30-12:00

الجلسة الختامية	
https://meet.google.com/nbq-kkjx-nnh	
قراءة التوصيات	12:15-12:00
اختتام اشغال الملتقى	12:30-12:15

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تيسمسيلت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بالتعاون مع مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة

الملتقى الوطني حول:

العجز الموازني و إشكالية تمويل مشروعات التنمية المستدامة في الجزائر

المنعقد في : 2024/06/23

ورقة بحثية موسومة بعنوان:

الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام BOT

الاسم و اللقب: قرواط يونس

الرتبة: أستاذ –علوم اقتصادية بجامعة محمد بوضياف –المسيلة

Younes.guerrouat@univ-msila.dz

الاسم واللقب: قدوري نور الدين

الرتبة: أستاذ –علوم اقتصادية بجامعة محمد بوضياف –المسيلة

Noureddine.kaddouri@uni-msila.dz

الاسم واللقب: زلاقي حنان

الرتبة: أستاذ مساعد – علوم اقتصادية بجامعة محمد بوضياف – المسيلة

hanane.zellagui@univ-msila.dz

ملخص:

تعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص من التوجهات العالمية الحديثة لتنفيذ مشروعات البنية التحتية، وذلك بتزايد الطلب على خدمات البنية التحتية في الكثير من دول العالم من جهة، وقصور الجوانب التمويلية لمشروعاتها من جهة أخرى خاصة في الدول النامية، وتعد بعض التجارب العربية رائدة في مجال شراكة القطاع الخاص في بناء وتحديث مشروعات البنية التحتية بعدة صيغ.

الكلمات المفتاحية: الشراكة بين القطاعين العام والخاص، البنية التحتية، الإستثمار في البنية التحتية، القطاع الخاص، القطاع العام.

ABSTRCT:

The partnership between the public and private sectors of the modern global trends for the implementation of infrastructure projects, And the growing demand for infrastructure services in many countries of the world on the one hand, And inadequate financing aspects of the projects, on the other hand, especially in developing countries, Some of the leading Arab experiences in the field of private sector partnership in the construction and modernization of infrastructure projects in several formats.

Keywords:

Partnership between the public and private sectors, Infrastructure, Investment in infrastructure, The private sector, The public sector.

مقدمة:

لقي موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص إهتمام كبير من قبل الكثير من حكومات العالم بمستوييه –المتقدم والمتخلف–، فقد أدركت دول العالم أن التنمية الإقتصادية لا تقتصر على دور الدولة فقط ولا على أهمية القطاع الخاص، بل تتم من خلال تفاعل أدوارهما معا بما يتضمن حشد الإمكانات المادية والبشرية لكلاهما، كما أن تزايد عدد سكان العالم خاصة في الدول النامية أدى إلى تزايد النمو على خدمات البنية التحتية، ونتيجة لذلك ولعوامل أخرى أهما عدم استيفاء الإحتياجات التمويلية لمشاريع البنية التحتية خاصة في الدول النامية أدى بها إلى إقامة شراكات مع وحدات من القطاع الخاص.

وتعد الدول العربية من الدول التي سارعت لتطبيق عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص خاصة في تحديث وإقامة مشروعات البنية التحتية وفق عدة صيغ، ويعتبر عدم مقدرة إقتصاديات هذه الدول على توفير التمويل اللازم لمشاريع بنياتها التحتية نتيجة ضخامة رؤوس الأموال التي تتطلبها من بين الأسباب التي دفعت بها إلى تبني النظام.

من خلال هذا الطرح تتبلور لدينا مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

"ما مدى قيام الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تشييد مشروعات البنية التحتية؟"

وللإجابة على التساؤل الرئيسي نتبع الخطوات التالية:

1–مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص، أطرافها وأنواعها؛

2–أهداف الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومتطلباتها –شروط ومبادئ–؛

3–الترتيبات المؤسسية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في تأسيس البنية التحتية؛

4– فوائد ومزايا الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛

5-تجارب دولية لشراكة القطاع الخاص في بعض المشاريع بمجال البنية التحتية.

1-مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص، أطرافها وأنوعها.

1-1-تعريف الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

تعد ظاهرة الشراكة بين القطاعين العام والخاص من المفاهيم الجديدة، وقد طُرحت عدة تعاريف من عدة جهات بهدف تحديد مفهوم شامل لها، وسوف نتطرق إلى أهم هذه التعريفات وذلك ما يخدم دراستنا، وهي:

- حسب **صندوق النقد الدولي:** " يشير مفهوم الشراكة بين القطاعين العام إلى الترتيبات التي تسمح للقطاع الخاص بتقديم أصول وخدمات البنية التحتية والتي كانت تقدما تقليديا من خلال الحكومة، وتدخل الشراكة في عدة مجالات للبنية التحتية الإقتصادية والإجتماعية، وغالبا ما تتركز في بناء وتشغيل المستشفيات والمدارس والسجون والطرق والأنفاق وشبكات إنارة الطرق والمطارات والموانئ ومحطات المياه والكهرباء"[1] ؛
- حسب **بنك التنمية الأسيوي:** " يشير مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى العلاقة التعاقدية طويلة الأجل بين القطاعين العام والخاص في مجال تمويل وتصميم وتنفيذ وتشغيل مشروعات وخدمات البنية التحتية، والتي كانت تقدم بشكل تقليدي من طرف القطاع العام "[2] ؛
- حسب **اللجنة البريطانية للشراكة بين القطاعين:** " هي علاقة مشاركة بالمخاطرة بين القطاعين العام والخاص بناء على طموح مشترك من أجل تحقيق هدف مأمول للسياسة العامة للبلد " ؛[3]
- حسب **الأمم المتحدة:** " يشير مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى التعاون والأنشطة المشتركة بين القطاعين العام والخاص بغرض تنفيذ

المشروعات الكبرى، وبحيث تكون الموارد والإمكانيات لكلا القطاعين مستخدمة معا، وذلك بالطريقة التي تؤدي إلى اقتسام المسئوليات والمخاطر بين القطاعين بطريقة رشيدة لتحقيق التوازن الأمثل لكل شريك "[4]

- حسب **حكومة دبي:** " الشراكة هي أحد أشكال التعاون بين القطاعين العام والخاص يتم من خلالها وضع ترتيبات يستطيع بمقتضاها القطاع العام توفير السلع والخدمات العامة والإجتماعية من خلال السماح للقطاع الخاص بتقديمها بدلا أن يقدمها القطاع العام بنفسه أي بصورة مباشرة. وبشكل أكثر تحديدا فإن المفهوم يشير إلى السيناريوهات التي بمقتضاها يكون للقطاع الخاص دورا أكبر في تخطيط وتمويل وتصميم وبناء وتشغيل وصيانة الخدمات العامة "[5]

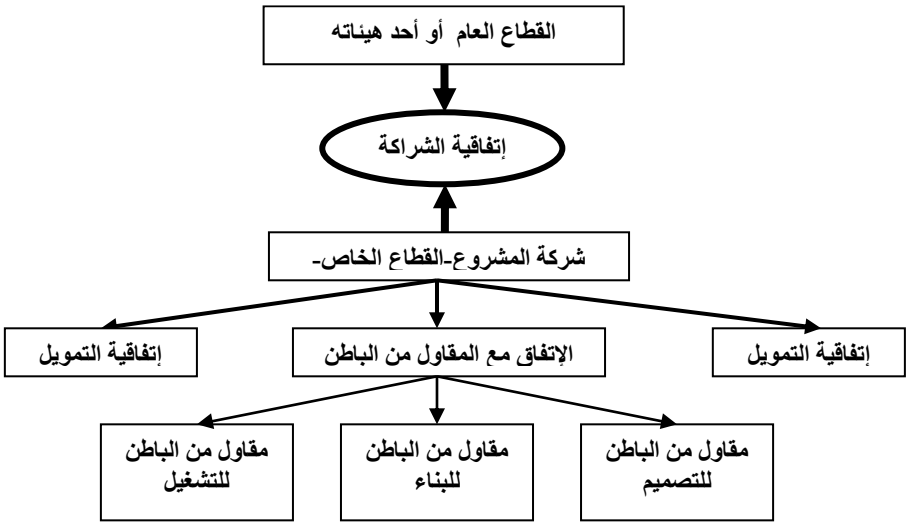
من التعاريف التي أوردناها حول الشراكة بين القطاعين العام والخاص نستنتج:

- الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي إطار تعاقدي ؛
- المحافظة على هوية كل شريك وقناعاته وقيمته ؛
- إلتزام بين الشركاء والمساواة في إتخاذ القرارات وكذا الحقوق، والمسؤوليات إتجاه بعضهم البعض.

1-2-أطراف الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

استنادا إلى الطرح النظري فإن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تقتضي وجود طرفين، هما القطاع العام والذي يمثل الحكومة أو أحد هيئاتها والقطاع الخاص والذي يمثل شركة المشروع، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 01: هيكل الشراكة بين القطاعين العام والخاص.



المصدر: من إعداد الباحث بناءا على الطرح النظري.

- **القطاع العام:** أو الهيئة العامة الممثلة للدولة، وهو طرف رئيسي في عقود الشراكة، فهو صاحب المشروع الذي يبحث عن أحد الأطراف الأخرى من القطاع الخاص بغرض إقامة أو تحديث أحد مشروعات البنية التحتية وفق عقد يبرم معه، وكذلك وفق شروط يتم الإتفاق عليها مسبقا ؛

- **القطاع الخاص:** وبالضبط شركة المشروع، وهي الطرف الرئيسي الثاني في عقود الشراكة، وبناء على العقد سوف يعهد القطاع العام أو أحد الهيئات الممثلة له ترخيصا ببناء أو تحديث أحد مشروعات البنية التحتية.

لكن تنفيذ مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتطلب عدة إتفاقيات تكون شركة المشروع الطرف الرئيسي فيها وهي كالتالي:[6]

- **إتفاقية المساهمين:** وهي إتفاقية يتم إبرامها من طرف المساهمين في شركة المشروع بهدف تنظيم الحقوق والإلتزامات المالية لهم ؛

- **إتفاق الإلتزام:** وهو السند التعاقدي الأساسي لدى طرفي الشراكة وقد يمنح من طرف الوزارة المختصة ؛
- **إتفاق مع البنك المركزي:** وهذا الأخير يكون من أجل ضمان كافة التعهدات المالية للقطاع العام أو أحد هيئاته المتعاقدة ؛
- **إتفاق التمويل:** تلجأ شركة المشروع إلى مجموعة من البنوك –حسب الإحتياجات التمويلية– بوصفها الجهات المقرضة لإقامة المشروع، وفي حالة تعثر المشروع وعدم تنفيذ إلتزاماتها يجوز للجهات المقرضة الحلول محلها وإختيار الشركة البديلة للقيام بهذا المشروع ؛
- **إتفاقية البناء أو التشييد:** تقوم شركة المشروع بإختيار المقاول والتعاقد معه لتصميم وبناء وتركيب المشروع وتوريد كافة المعدات والآلات اللازمة لتركيبه وتشغيله، كما يجوز للمقاول التعاقد مع شركات أخرى وذلك من الباطن.

1-3-أنواع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

تصنف الشراكة من خلال المفاهيم والتوجهات والمعايير المعتمدة في التصنيف مثل نمط التنظيم، واتخاذ القرار، نوع القطاع، طبيعة النشاط، طبيعة العقد. حيث يتحدد الدور الذي يقوم به كل من القطاع العام والقطاع الخاص ضمن الشراكة. فالترتيبات المؤسسية تتراوح ما بين ترك أمر البنية التحتية للإدارة الحكومية أو ترك أمرها كلية للقطاع الخاص وبين هذا وذاك توجد ترتيبات مؤسسية توزع فيها الأدوار بين الطرفين ويبدو هذا جلياً في حالة إسناد خدمات البنية التحتية من خلال عدة صيغ. وأكثر التصنيفات قبولاً من قبل الكثير من الباحثين يندرج على أساس:[7]

شراكات تعاونية: وتدور حول إدارة وتنظيم الشراكة على أساس تشاركي بين القطاعين العام والخاص، حيث تتصف الشراكة بعلاقات أفقية بين إطراف الشراكة ويتم اتخاذ القرار بالإجماع ويشترك جميع الشركاء بأداء المهام والواجبات ولا يوجد أشراف منفرد لأي طرف بموجب القواعد التي يفرضه. فكلاهما يتحمل المخاطر ويحصل على المنافع المتحققة عن النشاط.

شراكات تعاقدية: وتعنى بترتيبات توصيل الخدمات بموجب عقد بين طرفين وتكون العلاقات بين إطراف الشراكة عمودية مع وجود جهة مرجعية واحدة تمارس الرقابة والسيطرة على النشاط وعلى الأطراف الأخرى المساهمة في الشراكة وهذه الجهة لا تمارس أداء المهام بل تعتمد على الإطراف الأخرى في ذلك وتكون قادرة على إنهاء الشراكة أحياناً أحاديا استناداً إلى معيار العقد الذي يحكم العلاقة بين القطاعين العام والخاص.

ووفق هذا التصنيف يدخل نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص ضمن الشراكات التعاونية بينما تأخذ الشراكات التعاقدية أشكال عديدة مثل التأجير، الإدارة، الخدمة، البيع الكلي أو الجزئي، الشريك الإستراتيجي والامتياز ويدخل ضمن الامتياز أشكال عديدة أبرزها نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية-BOT- وله تفرعات عديدة مثل BOOT، ROO، BOO، BOLT، PBO وغيرها ويمكن استحداث صيغ أخرى تتناسب مع المشروع المراد تنفيذه.

2-أهداف الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومتطلباتها – الشروط والمبادئ-.

2-1-أهداف الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

تسعى الحكومات المتعاقدة مع القطاع الخاص في إطار الشراكة معه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في : [8]

أولا: الهدف هو تغيير نشاط الحكومة من التشغيل للبنية التحتية والخدمات العامة بحيث تستطيع بدلا من ذلك:

- التركيز على وضع السياسات لقطاع البنية التحتية ؛
- وضع الأولويات لأهداف ومشروعات البنية التحتية ؛
- مراقبة مقدمي الخدمات وتنظيم الخدمة.

ثانيا: إدخال الإدارة وكفاءات القطاع الخاص إلى مجال الخدمات العامة، وإشراكه في تحمل المخاطر ؛

ثالثا: تحقيق قيمة أفضل مقابل النقود فيما يتعلق بالإنفاق العام، بمعنى السعر الأمثل للعميل على أساس التكلفة على مدار مدة العقد، وجودة الخدمة المقدمة، والمخاطر التي يتحملها المشارك. فالسعر الإجمالي لمناقصة القطاعين العام والخاص المقدمة من الشريك يجب أن يكون أقل من التكلفة التي تتحملها الحكومة لو قامت بتوفير نفس مستوى الخدمة، متضمنة التكاليف الإضافية للمخاطر (تجاوزات التكلفة ــ التأخيرات ... الخ) التي يمكن تواجهها الحكومة ؛

رابعا: تنفيذ مشروعات الاستثمار في الوقت المحدد وبالميزانية المحددة ؛

خامسا: تفادى تدهور الأصول والمنشآت الضرورية للخدمات العامة نتيجة للصيانة غير الفعالة أو التشغيل القاصر ؛

سادسا: تحقيق التأكد من الموازنة (فيما يختص برأس المال والتكاليف التشغيلية) ؛

سابعا: إدخال الابتكارات على تصميم المشروع بالنسبة للأصول والتشغيل والصيانة ؛

ثامنا: نقل المخاطر التي يمكن إدارتها أفضل بواسطة القطاع الخاص (التصميم والإنشاء والتمويل و الصيانة) بعيدا عن الموارد المحدودة للحكومة.

2-2-شروط الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

لتتحقق الشراكة الناجحة والفعالة بين القطاعين العام والخاص يتعين عليها أن تتضمن العديد من الشروط، ولقد لخصها **Kolzow** في النقاط التالية:[9]

- توفر ثقافة مجتمعية داعمة للشراكة تشجع القيادة، ومشاركة المواطنين في أنشطة الشراكة ذات الإهتمام التنموي بعيد المدى ؛
- وجود تصور مجتمعي مشترك واقعي للشراكة، مبني على نقاط القوة والضعف للمجتمع، وفهم مشترك لإمكانات المنطقة المراد تنميتها ؛
- توفر تنظيم فعال يمكن من إلتحام الإهتمامات الفردية بالإهتمامات العامة للمجتمع ؛
- توفر شبكة للجماعات والأفراد الرئيسيين المعنيين بالشراكة، تشجع إتصالهم مع القيادة، وتذيب الفروق بين الإهتمامات المتنافسة ؛
- الرغبة والقدرة على رعاية الريادة، وتشجيع المخاطرة ورعاية المشاريع المرتبطة بها.

2-3-مبادئ الشراكة الناجحة بين القطاعين العام والخاص.

ترتكز الشراكة الناجحة بين القطاعين العام والخاص على أهم ثلاث مبادئ أساسية هي:[10]

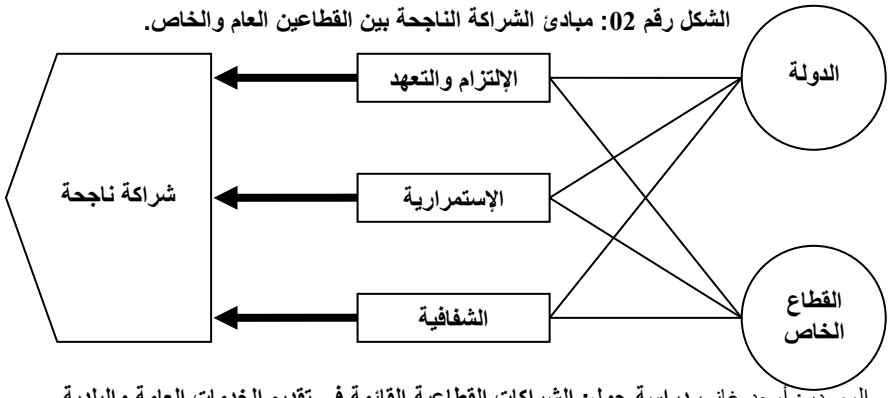
2-3-1-الإلتزام والتعهد: وهو أن يتم إنجاز وتنفيذ القرارات التنموية وفقا لمنهجية وأهداف تحدد دور كل شريك في ظل مناخ إداري فعال يتعهد كل طرف فيه بالإلتزام بالدور المحدد له من قبل ؛

2-3-2- الإستمرارية: غالبا ما يتم تنفيذ مشروعات الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص إلى فترات طويلة، وخلال هذه المدة من المحتمل أن تتغير السياسات العامة للدولة مما يؤدي بدوره إلى إلغاء مشروعات الشراكة. لذا يجب الأخذ

بعين الإعتبار المدة 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 ؛

2-3-3-الشفافية: وتعني التنسيق بين الشركاء من خلال رؤية واضحة للأساليب التي ينتهجها كل شريك لتنفيذ الأهداف الموضوعية، مع التعامل بصدق ووضوح مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث خلال فترة الشراكة.

الشكل رقم 02: مبادئ الشراكة الناجحة بين القطاعين العام والخاص.



المصدر: أمجد غانم، **دراسة حول: الشراكات القطاعية القائمة في تقديم الخدمات العامة والبلدية على مستوى الهيئات المحلية**، شركة النخبة للإستشارات الإدارية، فلسطين، ص 11.

3-الترتيبات المؤسسية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في تأسيس البنية التحتية.

لتحقيق نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص لا يوجد أسلوب موحد لجميع حالات الشراكة، غير انه يمكن الوصول على الأسلوب الأمثل لكل حالة وذلك حسب الظروف السياسية والإجتماعية السائدة في كل دولة، وقد تعدد هذه الأساليب على النحو التالي:

3-1-عقود الخدمة: هو إتفاق يتم بين الطرفين، ويتم بين هيئة حكومية لها الصلاحيات اللازمة والقطاع الخاص للقيام ببعض الأعمال المحددة مقابل نظير يتفق عليه مسبقا ؛

3-2-عقود الإدارة: هو عبارة عن إتفاق بين مؤسسة حكومية القطاع الخاص لإدارة هذه المؤسسة، وفقا لهذا التعاقد فإن حقوق الملكية لا تتحول إلى القطاع الخاص وإنما حقوق التشغيل فقط هي التي تتحول وذلك وفقط ما تم التعاقد عليه بين الطرفين ؛

3-3-عقود الإيجار: بموجب هذه العقود فإن الدولة ممثلة بأحد هيئاتها تمنح القطاع الخاص أصلا ما لإستخدامه والإحتفاظ بالأرباح لفترة معينة مقابل دفع إيجار يتم الإتفاق عليه مسبقا في العقد ؛

3-4-عقود الإمتياز: هو عقد تمنح بموجبه الحكومة القطاع الخاص أحد أصولها فتنتقل حقوق التشغيل والتطوير إليه، وقد يتضمن عقد الإمتياز كل مواصفات عقد الإيجار بالإضافة إلى النفقات الرأسمالية والإستثمارات التي تقع على عاتق صاحب الإمتياز، ترجع الأصول إلى الحكومة حسب عقد الإمتياز وتحدد إيرادات صاحب الإمتياز بشكل يضمن له تغطية نفقات التشغيل وخدمة الديون وإستهلاك إستثماراته ؛[11]

3-5- عقود البناء والتشغيل ونقل الملكيةBOT: هو نظام من نظم تمويل مشروعات البنية التحتية حيث تعهد الدولة إلى شخص من أشخاص القانون الخاص يطلق عليه في العمل شركة المشروع بموجب إتفاق يبرم بينهم يسمى الترخيص تلتزم شركة المشروع بمقتضاه بتصميم وبناء مرفق من مرافق البنية التحتية ذات الطابع الإقتصادي ويرخص لشركة المشروع بتملك أصول هذا المشروع وتشغيله بنفسها أو عن طريق الغير ويكون عائد تشغيل المرفق خالصا لها على نحو يمكنها من إسترداد تكلفة المشروع وتحقيق هامش ربح طوال مدة الترخيص وتلتزم شركة المشروع بنقل ملكية أصول المشروع إلى الدولة عند نهاية الترخيص بالأوضاع والشروط المتفق عليها[12]، وهناك عدة صور BOT نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم 01: بعض صور مشروعات BOT الخاصة بمنح حق الإستغلال.

الحالة	الصيغة باللغة العربية	الصيغة باللغة الإنجليزية	الترميز
الأولى	البناء والتشغيل ونقل الملكية	-Operate-Build Transfer	BOT
الثانية	البناء- الإستئجار- النقل	Transfer-Rent-Build	BRT
الثالثة	البناء- التملك- التشغيل- النقل	- Operate-Build Transfer- Own	BOOT
الخامسة	بناء – تشغيل – تجديد امتياز	-Operate-Build Renewal of concession	BOR
السادسة	بناء – تأجير – وتحويل الملكية	- Lease-Build Transfer	BLT

3-6- البيع: يكون هذا النوع للمشاريع القائمة بالفعل، ويتحمل القطاع الخاص مخاطر التمويل والإدارة والتشغيل والصيانة وغيرها من المخاطر بالإضافة إلى ذلك فإن أصول المشروع لا تعود للدولة بعد ذلك –الخوصصة-،ويكون البيع وفق ثلاث طرق:

- **البيع المباشر:** ويكون بطريقة مباشرة لبيع أصول الدولة ؛
- **بيع الأسهم في الأسواق المالية:** يتم عرض أسهم أصول الشركة في السوق المالي بهدف زيادة قاعدة الملكية ؛

- **البيع للعاملين والإدارة:** وهي عملية تملك داخلي للشركة، حيث يحصل العاملون بالشركة والإدارة على نسبة من الشركة أو الشركة ككل.

الجدول التالي يوضح الترتيبات المؤسسية للشراكة بين القطاعين العام والخاص

الجدول رقم 02: الاختيارات المتاحة لهيكلة مشروعات الشراكة.

الترتيبات المؤسسية لعقود الشراكة	متوسط مدة العقد	تقديم الخدمات أو الإدارة	توفير رأس المال العامل	الحصول على صافي الإيرادات أو صافي الخسائر	توفير التمويل طويل الأجل	امتلاك الأصول قانونيا	توفير التخطيط للقطاع ومراقبة الخدمات
عقود الخدمة	2- 3 عام	قطاع خاص	الدولة	الدولة	الدولة	الدولة	الدولة
عقود إدارة	3-5 عام	قطاع خاص	الدولة	الدولة	الدولة	الدولة	الدولة
عقود الإيجار	6-10 عام	قطاع خاص	الدولة	قطاع خاص	الدولة	الدولة	قطاع خاص
بناء و تشغيل ونقل ملكية	20-30 عام	قطاع خاص	قطاع خاص	قطاع خاص	قطاع خاص	الدولة	الدولة
بناء و تشغيل و تملك	20-30 عام	قطاع خاص	قطاع خاص	قطاع خاص	قطاع خاص	قطاع خاص	الدولة
مبادرة تمويل القطاع الخاص	10-30 عام	قطاع خاص	قطاع خاص	قطاع خاص	قطاع خاص	قطاع خاص	الدولة

المصدر : - الجديد عن البرنامج القومي للشراكة مع القطاع الخاص ــ الوحدة المركزية للشراكة مع القطاع الخاص ــ وزارة المالية ــ 2009، من على الموقع: http://www.mof.gov.eg

– إدارة الدراسات الإقتصادية والمالية –دائرة المالية–، الشراكة بين القطاعين العام (الحكومة) والقطاع الخاص، مرجع سبق ذكره، ص ص: 11-18.

4- فوائد ومزايا الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

يمكن حصر فوائد الشراكة بين القطاعين العام والخاص حسب رؤية للبنك الدولي في النقاط الأساسية التالية: [13]

- توزيع المخاطر الناجمة عن إقامة المشاريع بين أكثر من طرف هم إطراف الشراكة ؛
- توفير رأس مال القطاع الخاص وما يمتلكه من المعرفة (know – how) والخبرة في إدارة المشاريع التي يعتبر عنصر الوقت حاسماً فيها وتقليل المدد الزمنية اللازمة لتنفيذها وبالتالي تحسين موقف الإدارة العامة ؛
- تخفيف الوطأة المالية التي يعاني منها القطاع العام وخلق القيمة المضافة التي توفرها المرونة المالية مع تحسين القدرة الإدارية للقطاع العام ؛
- أن ترتيبات الشراكة تحقق نتائج أفضل مما يستطيع أن يحقق كل فريق على حده من خلال تأثير الشركاء على أهداف وقيم بعضهم لبعض عن طريق التفاوض والتوصل إلى معايير عمل أفضل، ومن ناحية أخرى سيكون هناك مجال لتوسيع الموارد المالية نتيجة تعاون الإطراف فيما بينها ؛
- تعزيز مبادئ الإفصاح والمساءلة في كيفية إدارة الموارد ؛
- تبني مناهج عمل أكثر إستراتيجية من قبل الشركاء ممثلاً في تزويد أفكار إستراتيجية أفضل، منهج تنسيقي أفضل، وصياغة وتنفيذ أفضل ؛

- ايلاء البعد الاقتصادي اهتماماً أوسع في السياسات ذات العلاقة وإدارة المشاريع على أسس اقتصادية بما يحقق المكاسب الاجتماعية والاقتصادية ؛
- التوصل إلى الحلول المرنة التي تستجيب للسياسات التنموية والتطويرية، حيث يسُهل الشريك المحلي موائمه البرامج التي تشملها هذه السياسات بغرض توصلها إلى المشاكل ألمحدده، والفرص المتاحة لأسواق العمل ؛
- أعطاء الشرعية والمصداقية للمشروع من خلال مشاركه الجماعات المحلية ؛
- تحقيق النجاح والتوسع في الأعمال من خلال التحفيز والنظرة المستقبلية وإيجاد الحلول للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية والتي بدورها تخلق الحوافز المستحدثة؛
- خلق بيئة عمل ديناميكية للتغير داخل البيروقراطيات الحكومية المحصنة وتسمح الشراكة للحكومات بتنفيذ التغيير دون التأثير على إعمالها الحقيقية المتعلقة بتطوير السياسة الاجتماعية والتوجه المستقبلي وإدارة تقييم الخدمات.

5-تجارب دولية لشراكة القطاع الخاص في بعض المشاريع بمجال البنية التحتية.

5-1- التجربة السورية:[14]

تعد سوريا من الدول العربية التي إعتمدت مبدأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وفيما يلي أهم المشاريع الخاصة بقطاع النقل المطروحة للشراكة مع القطاع الخاص وهي:

- **الطريقان المحوريان السريعان:** الأول بطول 500 كلم يربط الحدود الشمالية مع تركيا والحدود الجنوبية مع الأردن، الثاني يربط السواحل السورية غربا مع الحدود العراقية شرقا بطول 380 كلم، يقوم القطاع الخاص بتأمين التمويل اللازم للمشروع وعلى الحكومة الإستملاك -التملك- والضمانة

السيادية للقروض، مدة العقد 48 سنة، 8 سنوات للإنشاء و40 سنة للتشغيل، التكاليف التقديرية للمشروع تقدر بـــ 1,8 مليار دولار أمريكي ؛

- **الخط الحديدي من دمشق إلى الحدود السورية الأردنية:** يكمل هذا الخط المحوري الذي يربط أوربا وتركيا شمالا بالخليج العربي واليمن جنوبا، لقي المشروع إستحسانا من قبل برنامج EUROMED لما له من بعد إقليمي، يمتد على طول 145 كلم ويضمن نقل 2800 راكب يوميا و6,6 مليون طن من البضائع في عام 2025.

تعمل الدولة على تأمين التمويل للبنية التحتية أما القطاع الخاص فيعمل على توريد القوى المحركة والمتحركة وتشغيل المشروع.

مدة العقد 28 سنة، 3 سنوات للإنشاء و25 للتشغيل، تقدر التكلفة التقديرية للمشروع بـــ 311 مليون دولار أمريكي.

- **تطوير وتأهيل حوض مرفأ اللاذقية القديم:** يشغل المشروع مساحة مقدرة بـــ 281000 متر مربع من الأراضي ومساحة 109000 متر مربع من المسطحات المائية، سيعمل على إيجاد مجموعة من الإستخدامات الحضرية الترفيهية وخلق بيئة عمرانية بمنطقة الحوض القديم لجعل منطقة المرفأ واجهة بحرية ترتبط بمعالم المدينة الرئيسية.

يقع على القطاع الخاص تامين التمويل اللازم للمستثمر وعلى الحكومة تقديم الأراضي اللازمة.

مدة العقد 37 سنة، سنتان للإنشاء و35 سنة للتشغيل، وقد قدرت التكلفة التقديرية للمشروع بـــ 44 مليون دولار أمريكي.

هناك عدة مشاريع أخرى، وقد قدرت التكلفة الإجمالية للمشاريع المقترحة بـــ: 5 مليار دولار أمريكي.

5-2- تجربة المملكة العربية السعودية:

تعد التجربة السعودية من التجارب الرائدة في مجال شراكة القطاع الخاص في بناء مشروعات البنية التحتية وخاصة فيما يتعلق بالمشروعات المرتبطة بالنقل، وذلك خلال برامجها التنموية الرامية إلى دعم المشاركة الخاصة في تنمية الإقتصاد السعودي، ومن أمثلة المشاريع التي شارك فيها القطاع الخاص في مجال البنية التحتية للنقل نجد:

- **محطة جديدة للحاويات بميناء جدة الإسلامي:** يتمثل المشروع في إتفاقية هيئة الموانئ السعودية بإنشاء محطة جديدة للحاويات بميناء جدة الإسلامي وذلك بصيغة نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT، وكذلك إنشاء رصيف بحري لمناولة الحاويات بمنطقة إعادة تصدير تصل إلى 2 مليون حاوية،يهدف المشروع لزيادة الطاقة الإستعابية مقدرة بـــ 6 ملايين حاوية، قدرت حجم الإستثمارات بـــ 428 مليون دولار أمريكي، بدأ تشغيل المشروع سنة 2009 ؛
- **إنشاء جسر بري:** يتمثل المشروع في إقامة جسر بري بطول 1065 كلم يربط بين شرق وغرب المملكة العربية السعودية، تم توقيع العقد بين المؤسسة العامة للخطوط الحديدية وأربع إئتلافات عالمية في تنفيذ المشروع وهي إئتلاف إجيلتي لوجستس وإئتلاف مدى وإئتلاف ابن لادن السعودية وإئتلاف ترابط، يربط المشروع ميناء جدة الإسلامي في الساحل الغربي للمملكة العربية السعودية بميناء الدمام في شرقها مرورا بمدينة الرياض كما يصل طرفا منه إلى مدينة الجبيل الصناعية.

5-3- التجربة الكويتية:

تعد التجربة الكويتية متواضعة في مجال تأسيس مشروعات البنية التحتية في مجال النقل، حيث قام الجهاز الفني لدراسة المشروعات التنموية والمبادرات بإعداد الدليل الإرشادي لمشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص إستناداً إلى الفقرة الثالثة من المادة الثانية عشر من القانون رقم 7 لسنة 2008 بتنظيم عمليات البناء والتشغيل والتحويل والأنظمة المشابهة وبعض أحكام المرسوم بالقانون رقم 105 لسنة 1980 بشأن نظام أملاك الدولة (قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص)، وقد تم إعداده في ضوء أفضل الممارسات والخبرات الدولية مع مراعاة خصوصية دولة الكويت. ويهدف الدليل الإرشادي إلى توجيه الجهات العامة ومستثمري القطاع الخاص المهتمين بمشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

ويعتبر مشروع **ميترو الكويت** من أضخم مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والذي سوف يتم طرحه للمناقصة، المشروع في مجال النقل السريع لمدينة الكويت، ويتمثل في إنشاء شبكة على طول 160 كلم تتكون من 69 محطة من 16% تحت الأرض، سيكون المشروع تحت إشراف وزارة المواصلات، سيكون إنجاز المشروع عبر خمس مراحل تم طرح المرحلة الأولى وتتمثل في إنشاء شبكة على طول 50 كلم تتكون من 28 محطة من 30% تحت الأرض، ويتم تجزئة المرحلة الأولى إلى عدة مجموعات تعاقدية من شركة أنظمة التحكم بعقد شراكة بين القطاعين العام والخاص وأربع شركات للبنية التحتية كل منها بعقد شراكة بين القطاعين العام والخاص بالإضافة إلى عقد التشغيل.[15]

5-4- التجربة المصرية:

تعتبر مصر من الدول العربية التي جرى فيها استخدام عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام – BOT – واشتقاقاته بكثافة، وفي مجالات مختلفة منها: مشروع إنشاء مطارين دوليين بنطقتي مرسي علم والعلمين، ومدينة السويس، بالإضافة لمشروعات مختلفة في مجال الطاقة منها إنشاء "محطة بنظام – BOT – في الجزء الجنوبي في منطقة شمال غرب خليج السويس بقدرة 2×240 ميجاوات وبدأت التشغيل التجريبي في 2002/8/18م.

جدول 03: بعض مشروعات البنية التحتية وفق عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في جمهورية مصر العربية.

المشروع	الوصف	الهيئة التابعة لها	شركة المشروع	حجم الإستثمار
موانئ نهرية	مشروع إعداد وتطوير ميناء أثر النبى لإستقبال والحاويات	وزارة النقل	الشركة المصرية لخدمات النقل والتجارة -إيجيترانش-	30 مليون جنيه
طرق	طريق القاهرة المزدوج بطول 120 كلم -العين السخنة-	وزارة النقل - الهيئة العامة للطرق الكبرى	المجموعة المتحدة لتنمية الطرق السريعة	470 مليون جنيه
محطة كهرباء سيدي كرير	محطتا توليد حراريتان قدرة كل منها 325 ميجا وات	هيئة كهرباء مصر	شركة انترجن جي بي ليمتد الأمريكية	420مليون دولار أمريكي
محطة تزويد	تقع شمال خليج السويس	وزارة الإسكان	تقييم العطاءات	220 مليون

ميناء الشرب في السويس	ويتكون من انابيب نقل للمياه بطول 120 كم ومحطات ضخ ومحطة معالجة مياه	والمرافق		دولار أمريكي
المرحلة الثالثة لمترو الأنفاق	الخط الثالث للمترو والمقترح تنفيذه بين امبابة وطريق صلاح سالم وتقرر مده حتى يصل إلى مطار القاهرة	وزارة النقل والمواصلات	قيد الدراسة من قبل الوزارة	ــــــــــــــــــــ

المصدر : - محمد محمود عبد الله يوسف، محمد ابراهيم راشد، المخاطر الاقتصادية والمالية لمشروعات الـــ BOT مع التعرض لتجارب عربية، مرجع سبق ذكره.

- رشدي صالح عبد الفتاح صالح، التمويل المصرفي للمشروعات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 91-102.

5-5- التجربة السودانية: [16]

في السودان تم التعاقد سنة 1988م بين الهيئة القومية للطرق والجسور وإحدى الشركات الخليجية لتنفيذ لتنفيذ طريق سريع بين مدينتي عطبرة وهيا بطول 274,4 كيلومتر بنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية، إلا أن الشركة المتعاقدة لم تتمكن من تنفيذ تعهداتها، وهو نفس الفشل الذي صادف تعاقد آخر تم مع شركة خليجية أخرى لتأهيل 126 كيلومتراً من الطريق السريع الرابط بين مدينة الخرطوم العاصمة ومدينة مدني في وسط السودان وذلك رغم الإمتيازات والتسهيلات العديدة التي منحتها الجهة الحكومية المناحة الإمتياز للمتعاقدين، وقد عزا المختصين في وزارة المالية السودانية الفشل إلى عدة أسباب يمكن إجمالها في غياب القوانين المنظمة للتعاقد عن طريق البناء والتشغيل ونقل الملكية في البلاد، ومعارضة الرأي العام المحلي لفكرة البناء والتشغيل ونقل الملكية نتيجة

جهلهم بها، وعدم جاهزية الجهات الحكومية المتعاقدة وإعدادها للدراسات المصاحبة لتنفيذ مثل هذه المشاريع.

لقد أدت التجارب الفاشلة السابقة بالجهات الحكومية السودانية الراغبة في تنفيذ مشروعات عن طريق البناء والتشغيل ونقل الملكية للتأني والتمحيص حيث لوحظ ذلك في المفاوضات التي جرت لاحقاً بين الهيئة القومية للكهرباء مع إحدى الشركات الماليزية حيث قدمت هذه الشركة عرضها في مارس 1998م لإنشاء محطة لتوليد 250 ميقاواط ديزل في جنوب مدينة الخرطوم العاصمة، ومن ثم استمر التفاوض بين الجهة الحكومية وهذه الشركة حتى ماي 2001م (ثلاث سنوات) حيث تم التوقيع بالأحرف الأولى على اتفاقيتي (شراء الكهرباء) و (اتفاقية التنفيذ)، ومن المفترض أن يكون قد بدأ تنفيذ المحطة في 2004م.

بالإضافة للمشكلات والعقبات التي عددتها الدراسة التي أعدتها وزارة المالية السودانية بشأن أسباب عدم نجاح الإستثمارات المنفذة طريقة البناء والتشغيل ونقل الملكية يلاحظ أنه لا توجد شفافية كافية في الإعلان عن المشروعات المقترح تنفيذها بنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية سواءً عند طرح هذه المشاريع أو عند إبرام الإتفاقيات الخاصة بها.

خاتمة:

مما سبق نخلص إلى أن عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية ليست منوطة بعمل القطاع العام أو بعمل القطاع الخاص، فإمكانية تحقيق تنمية إقتصادية مستدامة قائمة على تفعيل دور كل من القطاعين العام والخاص من خلال خلق وضع مناسب لتعايشهما، والشراكة بين القطاعين من أهم المداخل المعول عليها في تنفيذ مشروعات البنية التحتية بكفاءة وضمان تقديم خدماتها بشكل جيد لأفراد المجتمع، كما أن التجربة العربية تعتبر متواضعة بالنسبة للتجارب العالمية في مجال إشراك القطاع الخاص لتشييد مشروعات البنية التحتية، ويرجع ذلك

لمجموعة من العوائق والأسباب ومن أهمها نقص التشريعات التنظيمية العربية في مجال الشراكة بين القطاعين، نقص التجارب العربية في هذا المجال، وعليه نقترح مجموعة من النقاط التي من شأنها أن تدعم الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومنها:

- وضع الأطر العامة والتي من شأنها أن تحدد حدود الشراكة بين القطاعين العام والخاص من جهة، ومن جهة أخرى تحدد دور كل طرف من أطراف الشراكة بين القطاعين بما يضمن الكفاءة في الأداء والتنسيق والتكامل بين كافة الأطراف؛
- تحديد مجالات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتحديد الأهداف التنموية المحتملة من صيرورة كل شراكة فعلية؛
- الإستفادة من تجارب الدول الأجنبية الرائدة في مجال الشراكة بين القطاعين من خلال الإستفادة من إيجابياتها وتلافي سلبياتها؛
- وضع اللوائح التشريعية التي من شأنها أن تحمي المستهلك البسيط من إحتكار الخدمات المقدمة من طرف القطاع الخص.

الهوامش والإحالات:

[1] FMI, **Public – Private Partnerships** , the Fiscal Affairs development, 2004, P 04.

[2] عبد الله رمضان توفيق، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص في البنية الأساسية وأثرها على النمو الإقتصادي – دراسة مقارنة –** ، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإقتصاد، جامعة حلوان، مصر 2012، ص 84.

[3] عادل محمود الرشيد، **إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص –المفاهيم–المناهج–التطبيقات–**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 04.

[4] عبد الله رمضان توفيق، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص في البنية الأساسية وأثرها على النمو الإقتصادي – دراسة مقارنة –** ، مرجع سبق ذكره، ص 83.

[5] إدارة الدراسات الإقتصادية والمالية –دائرة المالية–، **الشراكة بين القطاعين العام (الحكومة) والقطاع الخاص**، حكومة دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص 04.

[6] أحمد بوعشيق، **عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص: سياسة عمومية حديثة لتمويل التنمية المستدامة بالمغرب**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، أيام 1- 4 نوفمبر 2009، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص ص: 7- 8.

[7] محمد متولي دكروري محمد،**دراسة عن الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجربة المصرية**، وزارة المالية –إدارة البحوث والتمويل–، مصر، ص 8.

[8] الوحدة المركزية لشراكة القطاعين العام والخاص، **البرنامج القومي لشراكة القطاعين العام والخاص**، الإصدار الثاني، وزارة المالية، مصر، 2008، ص 14.

[9] عادل محمود الرشيد، **إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص –المفاهيم–المناهج–التطبيقات–**، مرجع سبق ذكره، ص 21.

[10] إدارة الدراسات الإقتصادية والمالية –دائرة المالية–، **الشراكة بين القطاعين العام (الحكومة) والقطاع الخاص**، مرجع سبق ذكره، ص 09.

[11] أحمد بوعشيق، **عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص: سياسة عمومية حديثة لتمويل التنمية المستدامة بالمغرب**، مرجع سبق ذكره، ص 14.

[12] هاني صلاح سرى الدين، **التنظيم القانوني والتعاقدي لمشروعات البنية الأساسية الممولة عن طريق القطاع الخاص**، دار النهضة، القاهرة، 2001، ص 44.

[13] إدارة الدراسات الإقتصادية والمالية –دائرة المالية–، **الشراكة بين القطاعين العام (الحكومة) والقطاع الخاص**، مرجع سبق ذكره، ص 05.

[14] وزارة النقل السورية، من على الموقع: www.mot.gov.sy.

[15] وثيقة إلكترونية، الجهاز الفني لدراسة المشروعات التنموية والمبادرات، الكويت، تاريخ الإطلاع: 2013/06/20، من على الموقع: http://www.ptb.gov.kw.

[16] محمد محمود عبد الله يوسف، محمد إبراهيم راشد، **المخاطر الاقتصادية والمالية لمشروعات الـ BOT مع التعرض لتجارب عربية**، من على الموقع: http://i3.makcdn.com/wp-content/blogs.dir، تاريخ الإطلاع: 2013/01/31.