الشراكة بين القطاعين العام والخاص مع الإشارة لتجربة المملكة العربية السعودية

Public-Private Partnership with reference to the experience of Saudi Arabia Kingdom

حلوفي سفيان

جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، Sofiane.halloufi@univ-constantine2.dz

الاستلام: 2022/02/11 القبول: 2022/03/25 النشر: 15/ 04 /2022

ملخص:

تهدف هذه الدراسة على تسليط الضوء على الأهمية المزايدة للشراكة بين القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية وتنامي الفرص المتاحة لاستقطاب الاستثمارات الخاصة للعديد من القطاعات كالطيران، المياه وإدارة الموانئ، وكذلك تستوضح تحديات ومعوقات هذا النوع من التعاقدات، ومتطلبات الشراكة الناجحة بين القطاعين العام والخاص وذلك بهدف توضيح وبلورة متطلبات وأسس الشراكة الحقيقية بين القطاعين العام والخاص في وضع السياسات الاقتصادية من أجل النهوض بالاقتصاد السعودي وتحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة في رؤية المملكة 2030. وخلصت الدراسة إلى أن الشراكة بين القطاع العام والخاص إذا ما توفر لها الهيكل الصحيح يمكن تطويرها بنجاح وهو ما أثبته التقدم الفعلي الذي أحرزته المملكة في فتح قطاعات جديدة وإصلاح القوانين واللوائح الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بمشاريع الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص وهذا ما سيسهم في زيادة عدد مشاريع الشراكة خلال السنوات القادمة مع شركاء دوليين وإقليميين ومحليين.

الكلمات المفتاحية: الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الاستثمارات الخاصة، السياسات الاقتصادية، التنمية الاقتصادية.

رموز jel: L32، O11.

Abstract:

This study aims to shed light on the increasing importance of the public-private partnership in the Saudi Arabia Kingdom, and the growing of available opportunities to attract private investments for many sectors such as aviation, water and port management, as well as clarifying challenges and obstacles of this type of contracting, and requirements for the successful partnership between public and private sectors in order to clarify and crystallize requirements and foundations of the real partnership between them in setting economic policies in order to advance the Saudi economy and achieve the desired economic development in the Kingdom's Vision 2030. The study concluded that the partnership between public and private sectors, if it has the right structure, can be developed successfully, that's what has been proved by the actual progress made by the Kingdom by opening new sectors and reforming laws and regulations, which led to an increase interest in partnership projects between the public sector and the private one. Thus, it will contribute to an increase number of partnership projects in the coming years with international, regional and local partners.

Keywords: public-private partnership, private investments, economic policies, economic development.

(JEL) Classification : L32 , O11.

1. مقدمة:

حظي موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص باهتمام كبير من قبل الحكومات في مختلف أنحاء العالم، منذ مطلع التسعينات زاد الاهتمام بالشراكة بعد أن اتضح بأن عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية تعتمد على حشد وجمع كافة إمكانات المجتمع من قطاع عام وقطاع خاص ومؤسسات المجتمع المدني، وخاصة طاقات وموارد وخبرات القطاع العام والقطاع الخاص لتشارك في تنظيمات مؤسسية تتولى إنشاء وتشغيل المشاريع بمختلف أنواعها بعد أن واجهت التنظيمات المؤسسية المنفصلة والمستقلة قطاعيا تحديات وصعوبات في تحقيق الأهداف التنموية بالمستويات الطموحة المستهدفة، وعلى هذا الأساس سعت الدول المتقدمة والنامية على حد سواء إلى خلق التنظيمات المؤسسية والتشريعات والنظم لتبني التنظيمات التشاركية التي تسهم فيها كافة قطاعات المجتمع في توجيه المشاريع والأعمال وإدارتها وتشغيلها وتطويرها وتنميتها من أجل خدمة أغراضها على أساس تشارك فعلي، وحوكمة جيدة ومساءلة شفافة ومنفعة متبادلة.

هناك العديد من دول العالم قامت بإشراك القطاع الخاص في مشروعات البنية الأساسية، وتعتبر بريطانيا من الدول الرائدة في هذا المجال، وفي ماليزيا اتسمت التجربة بالنسبة للمشروعات التي أقيمت بنظام b.o.t أو الشراكة بين القطاعين العام والخاص بالنجاح في كسب وتأهيل الموارد البشرية، بحيث أن العامل الأساسي في نجاحها كان الانطلاق بوعي مفاده تأهيل الجهاز الحكومي والتغلب على المشاكل التي تحد من الدور المنوط به.

في ظل تزايد الحاجة والطلب الملموس على البنية التحتية الاجتماعية والأساسية في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية، تستشعر الحكومة حافزا قويا لاستقطاب للمزيد من الاستثمارات الخاصة، ومع تراجع أسعار النفط والقيود المالية على الميزانية، يمكن أن يلعب التمويل الخاص دور محوري في الحد من الطلب على الانفاق العام وتعزيز استخدام الموارد المالية العامة والخاصة بمزيد من الكفاءة والفاعلية وعلى الرغم من الصعوبات والتحديات التي لا تزال قائمة.

1.1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما تقدم تبرز مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الفرعي التالي:

هل يمكن أن تكون نماذج الشراكة بين القطاع العام والخاص أداة مهمة تمكن المستثمرين من النفاذ إلى العديد من القطاعات ولا سيما قطاعات الطيران والموانئ... في المملكة العربية السعودية؟

2.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في العناصر التالية:

- معالجة العلاقة التشاركية بين القطاع العام والخاص، وهي مسألة هامة كونها الموضوعات التي حيطت وما زالت تحظى باهتمام الباحثين والقائمين على الاقتصاد السعودي.
- طرح آليات ووسائل لإيجاد دور محوري للقطاع الخاص في قيادة عملية التنمية بجانب القطاع الحكومي ومكمل له لتحقيق أهداف المجتمع من توظيف أمثل للموارد وزيادة مستويات الدخل القومي وبالتالي زيادة الرفاهية.
- معالجة قصور التمويل الحكومي للمشاريع التنموية، والمساهمة والإسراع بمعدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي في ظل الرؤية 2030.

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة المزايا والعيوب ومبررات تطبيق الشراكة بين القطاع العام والخاص ومتطلبات نجاحها.
- معرفة الجوانب التي يجب على الدولة أن تضعها في الاعتبار عند إبرام عقود الشراكة مع القطاع الخاص.
- تقييم الشراكة بين القطاع العام والخاص في المملكة العربية السعودية للوقوف على أهم الإيجابيات والسلبيات في مشروعات وبرامج الشراكة في قطاعات الري والمياه، وقطاع الطيران، تسيير الموانئ.

4.1. منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة في سبيل تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات المستقاة من مصادرها الأولية والثانوية وذلك من أجل تقييم تجربة الشراكة بين القطاع العام والخاص في المملكة العربية السعودية في قطاعات الري والمياه، الطيران، تسيير الموانئ.

5.1. الدراسات السابقة:

1.5.1. دراسة **Yin Wang (2015):** بعنوان تطور نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تطوير الطرق الأمريكية، هدفت الدراسة إلى توضيح الإطار الديناميكي لنماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتي تحدث عندما تتوفر بعض عوامل النجاح لهذه الشراكة، وتوصلت الدراسة إلى أن

عوامل النجاح الخاصة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص تعتمد على البنية الخارجية، وخصائص المشروع الداخلية والعوامل المتعلقة بالشراكة.

2.5.1. دراسة **Gilberto.M (2016)**: تحت عنوان تمويل البنية التحتية لشراكات القطاع العام والخاص والتنمية في منطقة آسيا والمحيط الهادي، حيث هدفت الدراسة إلى إبراز الدور المحوري للبنية التحتية في المساهمة في تحسين رفاهية الانسان وتحقيق خطة التنمية المستدامة لعام2030، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن تلبية احتياجات التنمية الكبيرة والمتوسعة في منطقة آسيا والمحيط الهادي من خلال أشكال مختلفة من التمويل، إلى الايرادات الضريبية والاقتراض في كونها مصادر تمويل مهمة لمعظم اقتصاديات المنطقة، وتلعب الشراكات بين القطاعين العام والخاص دورا كبيرا في الحد من فجوات البنية التحتية.

ركزت الدراستين السابقتين على البحث عن أهم العوامل التي تدعم الشراكة في مشاريع البنية التحتية، في ظل نقص التمويل في معظم الدول، وما يميز الدراسة الحالية هو استعراض جوانب جديدة تخص الشراكة في مجال البنية التحتية وواقعها في المملكة العربية السعودية من خلال إبراز مشاريع الشراكة في قطاعات الطيران والمياه وإدارة الموانئ.

2. الإطار النظري للشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص:

1.2. تعريف الشراكة بين القطاع العام والخاص:

ناقشت الأدبيات النظرية والتطبيقية مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتعريفه من زوايا مختلفة، حيث بذلت جهودا على المستوى النظري والعملي لتحديد مفهوم الشراكة على الرغم من عدم وجود تعريف للشراكة بين القطاعين العام والخاص متفق عليه، سيتم استعراض مجموعة من التعريف كالآتي:

- طبقا لصندوق النقد الدولي (F.M.I): يشير مفهوم الشراكة إلى أنها الترتيبات التي يقوم بموجبها القطاع الخاص بتقديم أصول وخدمات تتعلق بالبنية التحتية جرت العادة على أن تقدمها الحكومة. (بدوي و طارق عبد القادر، ديسمبر 2020، صفحة 2)
- وفقا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (O.C.D.E) فإن الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي عقود طويلة الأجل بين الجهة العامة وشريك من القطاع الخاص أو مجموعة من الشركات الخاصة والتي بموجبها هذا الأخير يكون مسؤولا بدرجات متفاوتة على التصميم، البناء، التمويل،

التشغيل، والتسيير الجيد للتجهيزات بهدف تقديم خدمة للإدارة أو مباشرة للمستخدمين. (قورين و زواتنية، 2018، صفحة 261)

- ويعرفها المجلس الاقتصادي والاجتماعية الأوروبي بأنها أداة اقتصادية مرنة وديناميكية والتي يمكن استعمالها لتحقيق العديد من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية كالتنمية المستدامة والتشغيل. (بن نعوم، 2018، صفحة 113)

2.2. خصائص الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص:

تتميز عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص بجملة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من العقود وتتمثل في: (القهيوي و الوادي، 2012، صفحة 27)

- التقارب والتعاون المشترك أي لا بد من الاتفاق حول حد أدنى من المرجعيات المشتركة تسمح بالتفاهم والاعتراف بالمصلحة العليا للأطراف المتعاقدة.
- علاقات التكافؤ بين المتعاملين.
- خاصية الحركية في تحقيق الأهداف المشتركة.
- لا تقتصر الشراكة على تقديم حصة رأس المال، بل يمكن أن تتم من خلال تقديم خبرة أو نقل تكنولوجي.
- التقاء أهداف المتعاملين (على الأقل في مجال النشاط المعني بالتعاون)، والتي ينبغي أن تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل والمعاملة المماثلة على مستوى مساهمات الشركات والمتعاملين.
- تنسيق القرارات والممارسات المتعلقة بالنشاط والوظيفة المعنية بالتعاون.

3.2. أهداف الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص:

إن رؤية البنك الدولي بين القطاع العام والخاص تهدف الى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في الدول النامية حيث يبرز دور الدولة في اتخاذ القرار ورسم السياسات، أما دور القطاع الخاص فيبرز في تنفيذ المشاريع والمشاركة في أدائها بناء على فكرة عدم كفاءة تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية إذا ما اقتصرت على أي من الدولة وأجهزتها أو القطاع الخاص بشكل منفرد ويمكن جمع هذه الأهداف في النقاط التالية: (حمدونة، 2017، صفحة 50)

- أهداف السياسية الاجتماعية: تبقى الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص الحل الأنجح للمشاكل التي يعرفها المسير العمومي "حلول خاصة لمشاكل عامة" حيث تهدف الى تقديم خدمات تتميز بمستوى عالمي وبكفاءة وجودة عالية.
- أهداف السياسة الاقتصادية: هذه الأهداف تتجلى في تقوية البنية التحتية وعصرنة المرافق العامة وتطبيق مبدأ المرفق العالمي، حيث أظهرت الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين النمو الاقتصادي وتطور البنية الأساسية وأن كل نقص في هذه الأخيرة يعيق التنمية الاقتصادية ومن جانب آخر تساعد البنية الأساسية على خلق فرص العمل تشجيعا للاستثمارات المحلية والأجنبية والزيادة في الانتاجية وتطوير الوظائف الاجتماعية للدولة.
- أهداف سياسية – ديمغرافية: أصبحت غالبية الدول النامية تعاني من العجز المتكرر في خدمات المرافق العامة إذ لم تعد قادرة على تغطية احتياجات المواطنين مما أثر سلبا على جودة الخدمات المقدمة وساهم في تفاقم الهوة بين العرض والطلب.
- أهداف التدبير الجيد والاستراتيجي للمرافق العامة: يتم اللجوء إلى عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص في حالات الاستعجال في حالة المشاريع التي تتميز بالشمولية والتعقيد وأن الشخص العامل يمتلك الخبرة والكفاءة والتحديد المسبق لوسائل التقنية التي يتطلبها المشروع. وقد تكون له تجربة في وضع التركيبة القانونية والمالية للمشروع وبالتالي مشاركة المقاولات في أعمال الإدارة.

4.2. مبررات الشراكة بين اقطاع العام والقطاع الخاص:

تعتبر شراكة القطاعين العام والخاص نموذجا متطورا لأنشطة الأعمال التي تساعد على زيادة استثمارات القطاع الخاص في كافة مجالات النشاط الاقتصادي والاجتماعية من أجل الوفاء باحتياجات المجتمع من السلع والخدمات بأساليب مشتركة ومن أهم مبررات اللجوء إلى أسلوب الشراكة وبخاصة للدول النامية ما يلي: (الجمل، 2016، صفحة 1711)

- عدم قدرة الحكومات على تحقيق التنمية المستدامة بمفردها وبإمكانياتها المحدودة.
- التغير التقني والاقتصادي المتسارع أتاح الفرصة لتخفيض تكلفة المشاريع.
- ضغوط المنافسة المتزايدة وانخفاض معدلات النمو.
- محدودية الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لدى قطاع العام بسبب تعدد المجالات والمشاريع التي يتطلب تنفيذها وتعمل الشراكة على تخفيف مدة المنافسة بين هذه المجالات من خلال تبادل الالتزامات بين الشركاء.
- تقلص موارد التمويل المخصصة لبرنامج التنمية الاجتماعية ومطالبة المواطنين بتحسين الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية.
- زيادة الفاعلية والكفاءة من خلال الاعتماد على الميزة المقارنة وعلى تقسيم العمل ومن ثم تحقيق عوائد أعلى للأموال المستثمرة.
- التوسع في اتخاذ القرارات ووضع السياسات الاقتصادية التي تخدم الصالح العام.

5.2. مزايا الشراكة بين القطاعين العام والقطاع الخاص:

تلجأ الحكومات الى عقد الشراكة مع القطاع الخاص نظرا للمزايا التالية: (قورين و زواتنية، 2018، صفحة 262)

- الشفافية ومستوى أعلى من المنافسة والتي تقلل من مخاطر الفساد وتسلط الضوء على التكاليف الخفية.
- ضمان الخدمات العامة بنوعية جيدة وتوفرها على نطاق أوسع.
- النمو الاقتصادي وزيادة فرص العمل على نطاق أوسع.
- تحقيق أكبر قدر من الكفاءة من الطرق التقليدية في انتاج الخدمات العامة.
- اعتماد ممارسات التسيير والخبرة من القطاع الخاص.

- قرارات الاستثمار في ظل عقود الشراكة بين الطرفين العام والخاص تستند على نظرة طويلة المدى.
- يتم نقل (تحويل) الخطر والعمل للطرف الذي له القدرة على تسيير بأقل تكلفة وصورة إلى أفضل قيمة
- زيادة الاستثمارات المحلية والدولية.
- تشجيع القطاع الخاص على توفير الابتكار في التصميم، التكنولوجيا وهياكل التمويل.

3. أشكال ومراحل الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص:

1.3. متطلبات نجاح الشراكة بين القطاع عام والخاص:

هناك عدة عوامل تقف وراء نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتمثل كما يلي: (القهيوي و الوادي، 2012، صفحة 25)

- ممارسة كل أسلوب الشراكة يختلف من بلد إلى بلد ومشروع إلى مشروع.
- من غير ممكن ولا المتاح أن تبقى المؤسسات العامة والحكومات تقترض لتمويل المشروعات.
- إن تفويض القطاع الخاص بإنشاء بعض المشاريع وإدارتها يمتاز ببعض التحدي ويحتاج الى قرارات جريئة.
- لا بد من قناعة المسؤولين الحكوميين بأن القطاع الخاص قادر على القيام بتنفيذ هذه التجارب
- أن تتولد مشاركة دائمة بين مانح الامتياز وصاحب الامتياز (الشريك).
- أن يتم تقاسم متوازن للمخاطر والنتائج حسب طبيعة المشروع وحسب التوازن الاقتصادي والمالي للمشروع.
- أن يتم صياغة الإجراءات القانونية (العقد) بشكل يدفع الطرفين إلى حسن التصرف وترسيخ الثقة بينهما.

فعلى مستوى الاقتصاد الكلي فإن الحكومة والمؤسسة العامة يجب أن تلعب دور المراقب للنشاط الاقتصادي وتترك للقطاع الخاص تقديم الخدمات من خلال إنشاء البنى التحتية. وعلى مستوى الاقتصاد الجزئي فإن التنظيم المؤسسي للقطاع الخاص في كثير من الأحيان يترك مجال كبير من المرونة للمسؤولية والمبادرة الفردية، وهذا يمثل حافزا قويا إلى تحقيق الحد الأمثل من المردود البشري والمادي.

2.3. أشكال الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص:

تصنف الشراكة من خلال المفاهيم والمعايير المعتمدة في التصنيف مثل: التنظيم اتخاذ القرار، نوع القطاع، طبيعة النشاط، طبيعة العقد، حيث يتحدد الدور الذي يقوم به كل من القطاع العام والقطاع الشراكة وبناء على ذلك تقوم الحكومة بتحديد أي من تلك المهام التي سيتولاها القطاع الخاص لتنشأ بمقتضاها صورة تعاقدية، يمكن تنظيمها وفق أحد الأشكال التالية: (الرشيد، 2006، صفحة 59)

- عقد الخدمات: حيث يحصل مزود الخدمة من القطاع الخاص على عوائد من القطاع العام مقابل إدارته جانبا من الخدمة المقدمة ويكون العقد لمدة قصيرة تتراوح ما بين سنة الى ثلاثة سنوات.
- عقد إدارة: ويكون المتعاقد من القطاع الخاص مسؤولا عن إدارة الخدمة التي يقوم بتزويدها إلى القطاع العام، ولكن لا يكون مسؤولا عن الجوانب التمويلية المتعلقة بالعمليات والصيانة أو الاستثمار في التسهيلات اللازمة لتوصيل الخدمة ويوفر القطاع العام الضمانات للقطاع الخاص لكي يحصل حقوقه من العوائد وتتراوح مدة العقد ما بين ثلاث إلى خمس سنوات
- عقد الإيجار: حيث يؤجر القطاع العام مزود الخدمة من القطاع الخاص بالتجهيزات اللازمة لذلك مقابل رسوم تأجير ويكون القطاع الخاص مسؤول عن تكاليف تشغيل وإصلاح، صيانة هذه التجهيزات كما يمكن أن يكون مسؤولا عن جمع العوائد من المستفيدين من الخدمة وتحمل المخاطرة الناجمة عن ذلك ولكنه لا يكون مسؤولا عن أية استثمارات إضافية قد تلزم لإحلال هذه التجهيزات بأخرى جديدة في حالة استهلاكها أو عدم صلاحيتها وتتراوح مدة العقد ما بين 8 و15 سنة.
- عقد البناء والتشغيل والتمويل (B.O.T): وفيه يتعهد مزود الخدمة من القطاع الخاص بتمويل وتصميم وبناء التجهيزات اللازمة لتزويد الخدمة وصيانتها واصلاحها وعند انتهاء مدة العقد يقوم بتحويل ملكيتها إلى القطاع العام وبموجب العقد يتم الاتفاق على كيفية تحصيل القطاع الخاص للعوائد من المستفيدين من الخدمة مقابل استثماراته طيلة مدة العقد التي تكون عادة لمدة طويلة.
- عقد البناء – التملك –التشغيل (B.O.O) يقوم الشريك الخاص ببناء وتشغيل المرفق الحكومي دون تحويل ملكيته للجهة الحكومية المعنية وتبقى ملكيته للقطاع الخاص.
- عقود الامتياز: تتحمل الشركات الخاصة مسؤولية التشغيل والإدارة والاستثمار في حين تظل الجهة العامة مالكة لأصول المرفق وقد تقدم هذه الامتيازات على مستوى الدولة بأكملها أو على مستوى مدينة وتتراوح مدتها بين 25 إلى 30 سنة.

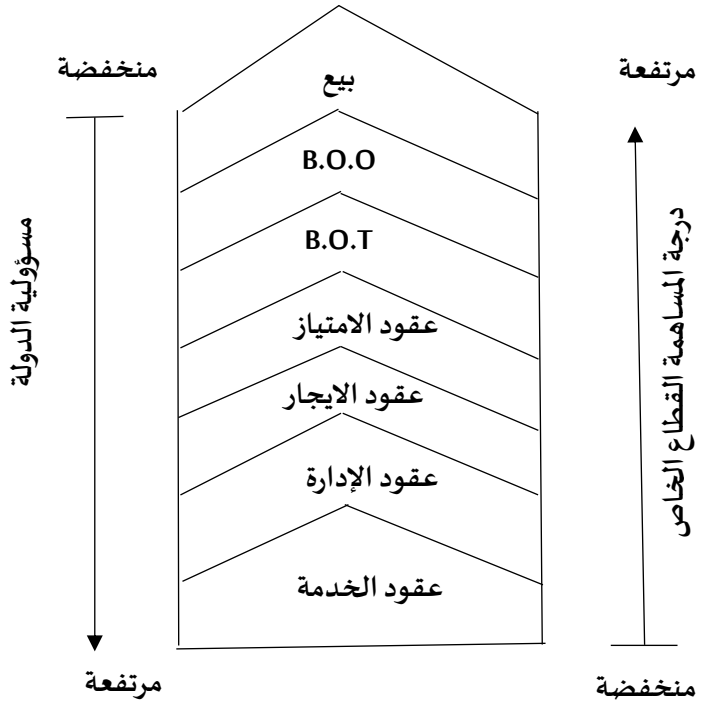
- البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية (B.O.O.T): يكون لصاحب الامتياز حق تملك المشروع ملكية تكفل له سهولة تشغيله وصيانته ولكنها ملكية مؤقتة حيث تنتقل للدولة بعد انتهاء فترة الامتياز.

ويمكن تضيفها وفق حجم العلاقة بين الطرفين وسلطة اتخاذ القرار إلى: (بن نعمان و بوزيدة ، 2016، صفحة 187)

- شراكة استشارية: وهو مستوى الشراكة الأقل درجة وفيه تطلب الهيئة العمومية كالبلدية مثلا، تطلب المشورة (النصائح، توجيهات، التقييم...) في مجال ما من اشخاص أو مؤسسات بحكم الخبرة فتحصل بذلك على معلومات وأفكار لتحسين جودة الخدمات المقدمة. في هذا المستوى من الشراكة تكون سلطة اتخاذ القرار بيد الهيئة العمومية بذلك فإن المؤسسات الخاصة هنا لا تتدخل في اتخاذ القرار إلا عن طريق التأثير والاقناع فقط وليس لها الحق في فرض آراء معينة
- شراكة مساهمة: هو التزام الشريك بتقديم دعم غالبا ما يكون ماليا في نشاط لا يتطلب تدخل الشريك مباشر على مستوى التنفيذ وبالتالي لا يلعب الشريك دورا مباشرا في اتخاذ القرار.
- شراكة عملياتية: يتميز هذا الشكل من الشراكة بتقاسم العمل أكثر من سلطة اتخاذ القرار ويتطلب أحيانا تجميع موارد الشركاء، فيتم تنسيق نشاطات الشركاء بتوزيع المهام وتبادل وجهات النظر وبشكل عام فإن هذا النوع من الشراكة يقوم على تقاسم التمويل والإنتاج وبدرجة أقل التخطيط.
- التحالف: في هذا الشكل من الشراكة يتقاسم الطرفان سلطة اتخاذ القرار وكذا الموارد والجهود المبذولة فيكون لكل طرف نفس سلطة اتخاذ القرار ويتم تجميع مختلف الموارد من معلومات، موارد بشرية لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وبذلك فإن تحديد أشكال الشراكة بين القطاع العام والخاص تختلف باختلاف وجهات النظر وبشكل عام فإن الشراكة تساعد على اجتياز العديد من العقبات بالنسبة للطرفين وتحقيق بذلك جملة من الأهداف.

الشكل رقم (01): أساليب الشراكة مع القطاع الخاص في تقديم المشروعات الخدمية ودرجة مساهمته فيها.



(غربي، 2014، صفحة 211)

3.3. مراحل الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص:

إن البحوث التي تناولت موضوع الشراكة ومراحلها تميزت بالتعدد والاختلاف تتناسب وظروف كل دولة، وبصورة عامة يمكن اعتماد المراحل التالية:

الجدول رقم (01): مراحل الشراكة بين القطاع العام والخاص

المراحل	العناصر
المرحلة الأولى : وضع الأهداف وتحديد الوسائل	– تعريفات البرنامج – الجهة الحكومية المعنية – الشراكة (الشريك) – الأهداف من عملية الشراكة – المعايير والتعليمات المتفق عليها – ملخص تنفيذ موضوع الشراكة
المرحلة الثانية: التوجه نحو	– شراكة قابلة للتطبيق – تحديد نوعية الشراكة

الشراكة	– مراجعة السياسات والتشريعات
المرحلة الثالثة: مضمون الشراكة	– دراسة الجدوى المبدئية ودراسة الجدوى الشاملة – تحليل المخاطر المتوقعة والمشاركة فيها – تصميم مشروع الشراكة
المرحلة الرابعة: البحث عن الشراكة المجدية	– معلومات متاحة عن الشراكة – تقديم عروض الشراكة
المرحلة الخامسة: اختيار الشريك الأمثل	– تقديم العروض – التفاوض – التمويل
المرحلة السادسة: إدارة عقد الشراكة	– مهام ومسؤوليات كافة الأطراف. – التفاوض. – مؤشرات الأداء. – المشاركة في العوائد. – العقد في الصورة النهائية. – تنفيذ وإدارة العقد.
المرحلة السابعة: الإدارة الشاملة لعقد الشراكة	– إدارة المخاطر. – السياسات والقوانين الجديدة والمعدلة. – إدارة التمويل. – المرافقات الحكومية. – التواصل. – الموارد البشرية. – حل المنازعات. – حقوق إدارة المعرفة.
المرحلة الثامنة: المراجعة الدورية لمشاريع الشراكة	– وحدة المراجعة – مخطط المراجعة – دليل وإجراءات المراجعة – قياس مؤشرات الأداء – متابعة المراجعة
المرحلة التاسعة: مشروع الشراكة مكتمل	– الرقابة – إنهاء العقد – انتهاء العقد – الخبرات المتراكمة

(ساحلي ، 2018، صفحة 134)

4. تجربة الشراكة بين القطاع العام والخاص في المملكة العربية السعودية:

اهتمت المملكة العربية السعودية بالأخذ بأشكال الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشروعات البنية الأساسية، ومنح دور أكبر للقطاع الخاص المحلي والأجنبي منذ أواخر الثمانينات من القرن الماضي، وقد قامت المملكة العربية السعودية من خلال مجلس الوزراء بإصدار القرار رقم (72) لسنة 2006 وتم تفعيله عام 2007، والذي يتضمن التوسع في عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص في تنفيذ مشروعات البنية الأساسية بهدف تحسين الخدمات المقدمة والاهتمام بوضع الإطار التنظيمي المناسب لتلك العقود.

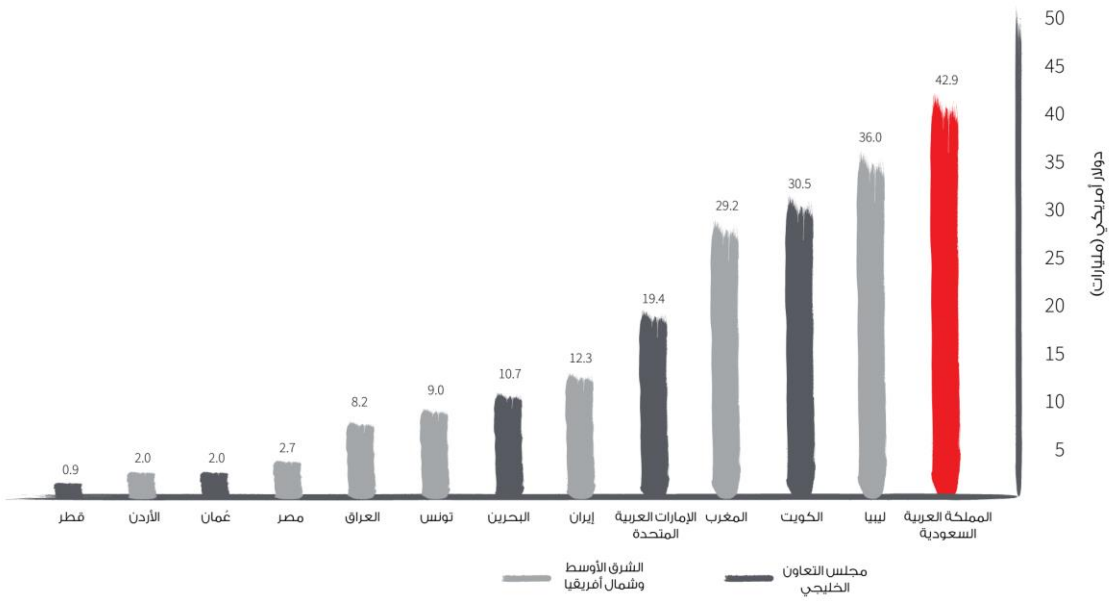
1.4. مبررات لجوء المملكة العربية السعودية للشراكة بين القطاع العام والخاص:

يأتي الاهتمام الحالي بالشراكات بين القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية مدفوعا في المقام الأول بتراجع الإيرادات الحكومية على خلفية تراجع أسعار النفط، وفي ظل انخفاض التمويل الحكومي المتاح في الوقت الراهن، توفر الشراكات بين القطاعين العام والخاص فرصة جيدة للغاية لاستغلال الموارد المالية للقطاع الخاص في تمويل المشاريع الكبرى، وهو ما يمكن الحكومة من توجيه مواردها إلى القطاعات ذات الأولوية وتقليص عجز الميزانية.

ومن العوامل الأخرى التي تجعل الشراكات بين القطاعين العام والخاص خيارا جذابا أن هذه الشراكات تضمن الاستعانة بالخبرات المتخصصة بما يضمن تقديم خدمات أعلى جودة (مثل: المواصلات والإسكان والرعاية الصحية والتعليم) على نحو أسرع وأكثر كفاءة.

وتهدف رؤية السعودية 2030 التي أعلنتها المملكة في أبريل 2016 إلى زيادة مشاركة القطاع الخاص في إجمالي الناتج المحلي من 40% إلى 65% وفي ظل تنامي الطلب على الخدمات ونقص المعروض في بعض القطاعات الاقتصادية مثل الإسكان والتعليم والرعاية الصحية، كان الطبيعي أن تتجه أنظار الحكومة إلى الشراكات بين القطاعين العام والخاص بغية زيادة دور القطاع الخاص وتعزيز مشاركته في الاقتصاد السعودي. (ميدبروجكتس، Projects midlle east، 2021)

الشكل رقم (02): قيمة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص حسب البلد (سبتمبر 2017)



(ميدبروجكتس، Projects midlle east، 2021)

ووفقا لميد بروجكتس، تتصدر المملكة العربية السعودية دول المنطقة من حيث قيمة الشراكات بين القطاعين العام والخاص، إذا أعلنت السعودية حتى تاريخه عن 18 مشروعا، وتصل قيمتها الإجمالية إلى حوالي 42.9 مليار دولار (وبهذا تمثل لسعودية 21% تقريبا من قيمة مشاريع الشراكات بين القطاعين العام والخاص في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا)، وتجدر هنا الإشارة إلى أن طبيعة الوضع الاقتصادي الحالي والإرادة السياسية القوية تجعل من هذه المرحلة الوقت الأنسب لدراسة التوسع في الشراكات بين القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية.

2.4. الإطار المؤسسي والتشريعي للشراكة:

هناك افتقار إلى وجود قواعد وأحكام خاصة باختيار المستثمر، وأفضل العروض، وغياب أسس التقييم التي تتفق مع طبيعة مشروعات الشراكة من النواحي المالية والفنية والتشغيلية، فالأسس الموضوعة كانت في أغلب الأحوال لا تصلح للتطبيق على هذا النوع من المشروعات.

كما تضمنت بعض التشريعات السارية العديد من القواعد التي تلاءم السياسات التمويلية والاقتصادية المعاصرة، والتي تعارض مع طبيعة المشروعات والمرافق العامة الاقتصادية في تطبيقاتها الحديثة. بل كانت

بعض هذه التشريعات في جانب منها طاردة للاستثمار الخاص في مجال المرافق العامة ومشروعات البنية الأساسية. (أحمد خليل، 2017، صفحة 80)

3.4. نطاق الشراكة بين القطاع العام والخاص:

شهدت المملكة العربية السعودية حتى الآن استخدام عدد من النماذج المختلفة للشراكات بين القطاعين العام والخاص، وفي حين نرى أن قطاع الطيران يستخدم النماذج التقليدية للشراكات بين القطاعين العام والخاص (والتي تضمن أن تبقى الأصول المطورة مملوكة للهيئة العامة للطيران المدني)، أعلنت الهيئة العامة للاستثمار في أوت الماضي عن عزمها خصخصة عدد من المؤسسات في العديد من القطاعات، مما يعني أن الحكومة سوف تكتفي بالدور التنظيمي.

ومن المحتمل أن تنطوي الاتفاقيات الجديدة في قطاع المطارات على زيادة نطاق ملكية القطاع الخاص مقارنة بالاتفاقيات الحالية، ويوضح الشكل التالي نطاق نماذج الشراكات بين القطاعين العام والخاص المتاحة بدءا من عقود الخدمة لصالح المؤسسات المملوكة للدولة إلى المؤسسات المملوكة بالكامل للقطاع الخاص، ومن المتوقع أن نرى تحولا نحو زيادة ملكية القطاع الخاص كنتيجة لرؤية السعودية 2030. (جيه آل آل، 2017)

الشكل رقم (03): نماذج الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

(جيه آل آل، 2017)

منذ الإعلان عن برنامج التحول الوطني، كلفت الحكومة 24 وزارة وهيئة ومؤسسة عامة بالعمل على تحقيق العديد من الأهداف الطموحة بحلول عام 2020، وفي ظل ضيق الإطار الزمني ومحدودية الموارد الداخلية، لن يمكن تحقيق العديد من هذه الأهداف إلا من خلال زيادة مشاركة القطاع الخاص، وقد أعلنت بعض الوزارات والهيئات الحكومية خططا لخصخصة بعض الخدمات التشغيلية أو زيادة مشاركة القطاع الخاص في تقديم هذه الخدمات.

وفي ظل ارتفاع عدد الشراكات المنتظرة بين القطاعين العام والخاص، سوف تزداد المنافسة على الاستثمارات والخبرات الخارجية، حيث سوف تتنافس هذه المشاريع على موارد محدودة، وفي هذه الظروف، تسعى الوزارات والهيئات الحكومية إلى إعداد خطط تفصيلية من أجل تعزيز جاذبية المشاريع في أعين المستثمرين، مما يزيد من فرص نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

4.4. بعض نماذج الشراكة بين القطاع العام والخاص في المملكة العربية السعودية:

أدركت حكومة المملكة أهمية التخصيص منذ بداية الخطط الخمسية، فالمملكة تنتهج مبدأ الاقتصاد الحر منذ نشأتها وهو نهج بطبيعته يعطي الفرصة للقطاع الخاص للتوسع في مختلف الأنشطة، وقد تم وضع خطة التنمية السادسة (1995–2000) الأساس الاستراتيجي المتمثل في الاستمرار في تبني سياسة فتح المجال للقطاع الخاص، على أن تقوم الحكومة بمزاولة الأنشطة الاقتصادية التي لا يمكن أن تؤدى من قبل القطاع الخاص.

1.4.4.قطاع الطيران:

كان أول مشروع شراكة حقيقي بين القطاع العام والخاص في المملكة العربية السعودية هو تمويل وتطوير وتشغيل مطار الأمير محمد بن عبد العزيز في المدينة المنورة والذي جرى توقيعه في عام 2011. ويثبت هذا المشروع إمكانية تنفيذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص بنجاح في المملكة بالرغم من غياب إطار قانوني واضح وشامل. ونستعرض في الجدول التالي أهم جوانب الاتفاق المبرم بين الهيئة العامة للطيران المدني وتحالف طيبة الذي أسند إليه المشروع والمكون من شركة تاف للمطارات ومجموعة الراجحي وسعودي أوجيه.

الجدول رقم (02): جوانب الاتفاق المبرم بين القطاعين العام والخاص

النموذج المستخدم	البناء والتشغيل ونقل الملكية
أطراف العقد	الهيئة العامة للطيران المدني وتحالف خاص يضم تاف للمطارات ومجموعة الراجحي وسعودي أوجيه
التغطية	تمويل وتطوير وتشغيل مشروع توسعة مطار الأمير محمد بن عبد العزيز في المدينة المنورة
مدة العقد	25 عاما
الميزانية	4.9 مليار سعودي (1.2 مليار دولار أمريكي)
أهم التواريخ	- توقيع الاتفاقية 2011 - الانتهاء من الأمور المالية 2012 - بدء العمليات 2015
الممولون	- البنك الأهلي التجاري - البنك العربي الوطني - البنك السعودي البريطاني
الإنجازات	- أول مطار تجاري في منطقة الشرق الأوسط يحصل على شهادة الريادة الذهبية في الطاقة والتصميم الصديق للبيئة. - أول مشروع ضخم ممول بالكامل بنظام التمويل الإسلامي وباستخدام نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص - زيادة سعة المطار من 5 مليون مسافر إلى 8 مليون مسافر (60%) بالسنة.

(ميدبروجكتس و جيه آل آل، www.meedprojects.com، 2017)

ولقد كان النجاح في إنجاز هذا المشروع سابقة مهمة يعتمد عليها، ودليلا يسترشد به المستثمرون المحتملون، مما أدى إلى الإعلان عن المزيد من مشاريع الشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع المطارات.

- مطار الطائف الدولي.
- مطار الأمير عبد المحسن بن عبد العزيز في ينبع.
- مطار نايف بن عبد العزيز في القصيم.

- مطار حائل الإقليمي.
- مطار الملك خالد الدولي (صالة 6) في الرياض.

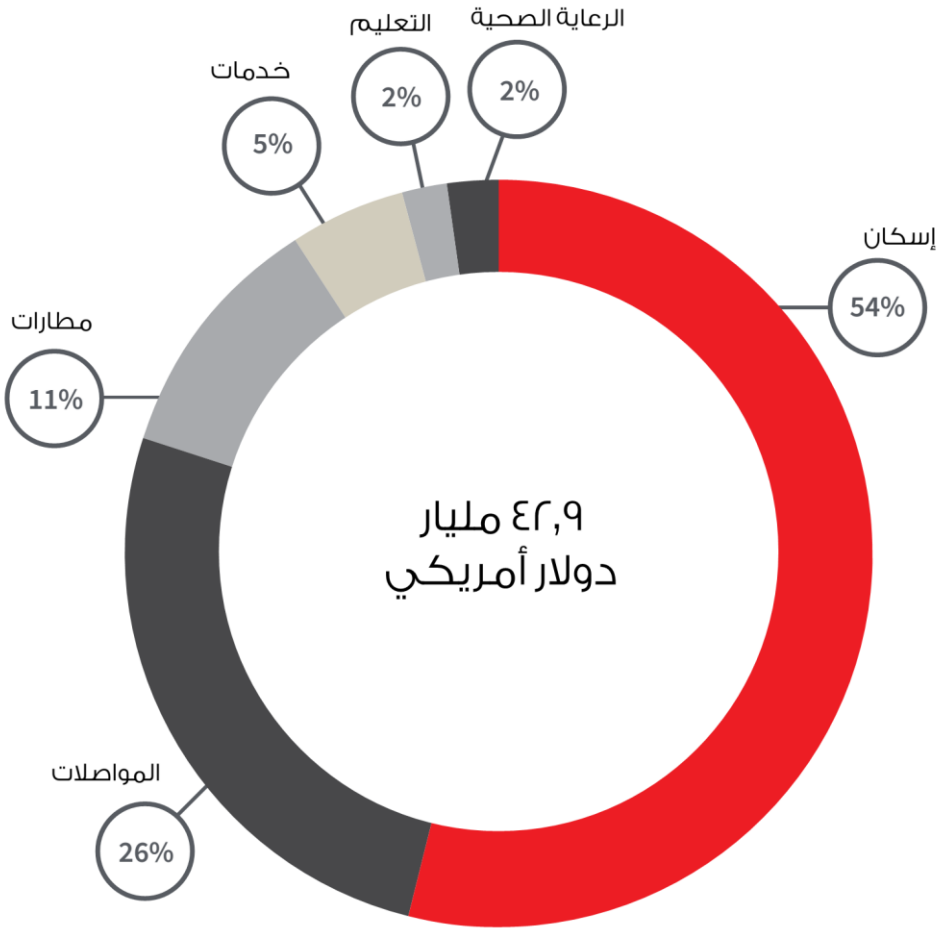
وتصل قيمة هذه المشاريع، التي لا تزال في مراحل مختلفة من مراحل التعاقد إلى 17.6 مليار ريال سعودي (4.7 مليار دولار أمريكي)، وبهذا تمثل مشاريع المطارات 11% من إجمالي قيمة الشراكات بين القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، وتجدر هنا الإشارة إلى أن إدارة مطار الملك عبد العزيز الدولي في جدة سوف تستند للقطاع الخاص وبالتحديد لشركة مطارات شانغي الدولية والتي سوف تتولى إدارة عمليات المطار لمدة 20 عاما. وهناك تشابه كبير في نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص المستخدمة في مشاريع هذه المطارات، وهو الأمر الذي قد يحد من درجة المرونة ومن الأدوار المنوطة بالقطاعين العام والخاص في قطاع معين.

ونشير هنا أيضا إلى حقيقة أن ثلاثة من أصل خمسة من مشاريع الشراكة الجديدة في قطاع المطارات قد تم إسنادها إلى نفس التحالف الذي تولى مشروع مطار الأمير محمد بن عبد العزيز (تاف للمطارات ومجموعة الراجحي)، وهو ما يؤكد مزايا السبق والمبادرة في مجال الشراكات بين القطاعين العام والخاص، ومن الملاحظ، ولا سيما في الأسواق التي تغيب عنها الشفافية، أن المبادرة بالدخول تمكن شركات القطاع الخاص من تطوير علاقات مع الجهات والمؤسسات الحكومية واكتساب مهارات وخبرات عملية تجعل هذه الشركات في طليعة الخيارات المقترحة بالنسبة للمشاريع المستقبلية. (ميدبروجكتس و جيه آل آل، www.meedprojects.com، 2017)

ويمثل قطاع الإسكان حاليا 54% من قيمة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المملكة، ويعكس هذا النقص في مشاريع الإسكان الميسر والحاجة الواضحة للاستفادة مما لدى القطاع الخاص من موارد تمويلية وخبرات في التنفيذ والتسليم لسد هذا النقص.

وفي حين أن نصيب قطاعي التعليم والرعاية الصحية من سوق الشراكات بين القطاعين العام والخاص لا يتجاوز 6% لكل منها، فمن المتوقع أن تنمو هذه النسبة بسرعة خلال السنوات الخمسة القادمة وذلك على خلفية إعلان الهيئة العامة للاستثمار عن عزمها خصخصة بعض المؤسسات العاملة في هذين القطاعين بعدما جرت العادة على أن تتولى الحكومة تمويل وتشغيل مؤسسات هذين القطاعين. (ميدبروجكتس، Projects midlle east، 2021)

الشكل رقم (04): توزيع قيمة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص حسب القطاع (سبتمبر 2017)



(ميدبروجكتس، Projects midlle east، 2021)

2.4.4.قطاع المياه:

تعد السعودية من أكبر مستخدمي أسلوب تحلية المياه، إلا أن هذه الطريقة تحتاج إلى إنشاء محطات ذات تكاليف هائلة تقدر بنحو 3 مليار دولار سنويا لتلبية احتياجات المملكة.

وقد أنشأت المملكة العربية السعودية شركة لتحلية المياه خلال منتصف السبعينات بلغ إنتاجها نحو 200 مليون متر مكعب سنويا من المياه، ارتفعت إلى نحو 795 مليون متر مكعب خلال عام 1997، ومع الزيادة الكبيرة في الطلب على المياه الصالحة للشرب وضعت المملكة استراتيجية لزيادة كمية المياه المنتجة إلى 3 مليار متر مكعب عام (2025) بتكلفة تبلغ نحو 60 مليار دولار، على أن تقوم المملكة والقطاع الخاص بتنفيذ تلك المشروعات وفقا لنظام الشراكة، وللاستفادة من نموذج الشراكة بين القطاع العام والخاص قامت المملكة بعد تفعيل القرار رقم (27/2) لسنة 2006 بوضع قواعد منظمة لإسهامات القطاع الخاص في تطوير قطاع المياه والصرف الصحي. (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2008، صفحة 297)

فقد قامت المملكة بإسناد عملية تحلية المياه بمنطقة جدة لشركة (JSC) اليابانية، وقد نجحت الشركة في توفير الخدمة من المياه المحلاة لعدد 2.5 مليون شخص يمكنهم الاستفادة من المياه التي تم إنتاجها عن طريق الشركة، كما تم الاستفادة من نظام الشركة في إنشاء مراكز لمعالجة مياه الصرف الصحي لاستخدامها في الزراعة وبالتالي تم الحصول على أقصى استفادة ممكنة من المياه حتى مع استخدامها.

3.4.4.إدارة الموانئ:

حولت السعودية في عام 1997 إدارة تشغيل وصيانة مراقد السفن والمعدات المستخدمة في هذه الموانئ إلى القطاع الخاص، ليديرها على أساس تجاري وتكونت خطة العمل الجديدة من العناصر التالية:

- تبقي ملكية الموانئ ومراقد السفن والتسهيلات المرتبطة بها بيد الحكومة.
- توفر الحكومة السعودية الحوافز الكافية لتمكين القطاع الخاص من الاستثمار في المعدات الثقيلة اللازمة لتشغيل الموانئ بكفاءة.
- يدير القطاع الخاص كل الموانئ على أساس تجاري، ويوفر الخدمات اللازمة للمستفيدين منها، ويوظف ويدرب عددا كبيرا من المواطنين السعوديين.
- تمت الشراكة التعاقدية بين القطاعين العام والخاص عن طريق المزايدة العامة، وعلى أساس وظيفي لخطوط التحميل والتنزيل، سواء للحاويات أو لأصناف البضاعة المختلفة أو للصيانة، بحيث يكون كل خط وظيفي مستقلا عن الآخر، وله منطقته ومعداته ومخازنه وورش عمله.

واشترك العديد من منظمات الأعمال الخاصة السعودية والإقليمية والعالمية في المناقصات ورست العقود المؤهلة منها عن طريق المزايدة.

شملت العقود تشغيل الخطوط الوظيفية المتنوعة في الموانئ السعودية السبعة، وبلغ عدد المنظمات الخاصة المشتركة في العقود أكثر من عشرين منظمة أعمال مختلفة.

كما قامت السعودية في عام 2007 بإبرام اتفاقية مع دولة ماليزيا تم بموجبها توسعة ميناء جدة لزيادة قدرته على التعامل مع السفن الكبيرة والعديد من الحاويات ليصل إلى نحو 1.5 مليون حاوية تضاف إلى القدرة الحالية والبالغة نحو 4 مليون حاوية، وعلى أن يتم التعاقد وفقا لعقود BOT وبقيمة تقدر بنحو 1.6 مليار ريال سعودي، وتأتي أهمية هذا المشروع من أهمية ميناء جدة والذي يتعامل فيما يقرب من 60% من حجم واردات السعودية المحمولة بحرا. (ميدبروجكتس، Projects midlle east، 2021)

5.4. نتائج مشروعات الشراكة في المملكة السعودية:

على الرغم من ارتفاع مساهمة القطاع الخاص داخل المملكة في المشروعات الاقتصادية وخاصة في مشروعات البنية الأساسية خلال السنوات القليلة الماضية إلا أن القطاع الخاص يواجه عدد من الصعاب قد تحد من دوره في هذا المجال ومن أهم تلك الصعاب ما يلي: (أحمد خليل، 2017، صفحة 86)

- ارتفاع تكاليف المعاملات الإدارية داخل الدولاب الإداري بالمملكة والتي تستنزف نحو ما بين 5%-10% من إجمالي تكلفة المشروع.
- عدم توافر المرونة الكافية في تسعير خدمات البنية الأساسية وخاصة المياه "حيث تم تثبيت الأسعار خلال الفترة 2006-2009" داخل المملكة مما أثر بالسلب على توجه القطاع الخاص نحو تمويل وتشغيل تلك القطاعات، وذلك لانخفاض العائد المتحقق في ظل ارتفاع معدلات التضخم وارتفاع الأسعار خاصة خلال الثلاث سنوات السابقة.
- وجود صعوبات ترتبط بعدم استكمال بعض الإجراءات التنظيمية المرتبطة بالشراكة مع القطاع الخاص، ومن أهم تلك الإجراءات عدم وضوح كيفية وأساليب تسوية المنازعات التي يمكن أن تنشأ بين الحكومة والقطاع الخاص.

5. الخاتمة:

1.5. النتائج: توصلت الدراسة للعديد من النتائج نذكر أهمها فيما يلي:

- يتزايد الاعتماد على منهج الشراكات بين القطاعين العام والخاص كوسيلة لاستقطاب المزيد من الاستمارات الخاصة إلى القطاعات الاقتصادية المختلفة في المملكة العربية السعودية والتي كانت فيما سبق تعتمد على التمويل الحكومي.
- تتمثل أبرز المزايا التي توفرها اتفاقيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في أنها تضمن الحفاظ على تقديم مستويات عالية من الخدمة دون تحمل الحكومة لمصروفات ضخمة وهو ما يسمح للحكومة بتوجيه مواردها الثمينة إلى أولويات أخرى.
- تعتبر المملكة العربية السعودية أكثر دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا نشاطا في مجال الشراكات بين القطاع العام والخاص.
- تعتبر الشراكات بين القطاعين العام والخاص مكونا رئيسيا من مكونات التحول الوطني الذي يهدف إلى زيادة مشاركة القطاع الخاص في إجمالي الناتج المحلي إلى 65% عام 2030.

- استحوذت قطاعات البنية التحتية الأساسية على مجمل مشاريع الشراكات بين القطاع العام والخاص مع توجيه نسبة محدودة من الاستثمارات لقطاع البنية التحتية الاجتماعية.
- تتمثل أبرز العقبات التي تحول دون المزيد من التطور في قطاع الشراكات بين القطاعين العام والخاص في عدم وجود إطار قانوني واضح ومحدد، وهو الأمر الذي قد يثني بعض المستثمرين من الدخول في الشراكة.

2.5. التوصيات: في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- وجوب وضع الخطوط العريضة والأهداف التنموية المرجوة من عملية الشراكة مع القطاع الخاص، ليس فقط على المستوى الاقتصادي أو تحسين أداء الخدمات العامة، ولكن من حيث مردود ذلك على التنمية بشكل عام.
- لا بد أن يتم حصر التجارب الناجحة التي خاضتها العديد من الدول عن الشراكة مع القطاع الخاص وتقويمها والاستفادة من إيجابياتها، وتجنب السلبيات الناجمة عنها.
- يحتاج التوجه إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى إعداد الأطر التشريعية والمؤسسية اللازمة لإنجاح هذه الشراكة، كذلك إنشاء الأجهزة اللازمة لتنفيذ القواعد والالتزامات الواردة في تلك الأطر بقدر عال من الكفاءة والنزاهة.

6. المراجع:

1. أحمد أبوبكر بدوي، و إسماعيل طارق عبد القادر. (ديسمبر 2020). أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية. أبو ظبي: الدائرة الاقتصادية، صندوق النقد الدولي.
2. حاج قويدر قورين، و عبد القادر زواتنية. (2018). الشراكة بين القطاع العام والخاص في مجال الطاقة (التجربة الكندية أنموذجا). مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي.
3. عادل محمود الرشيد. (2006). إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص (المفاهيم، النماذج، التطبيقات). القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية.
4. عبد اللطيف بن نعوم. (2018). دراسة تحليلية لبعض التجارب الدولية في مجال الشراكة بين القطاع العام والخاص لترقية الخدمات العامة. المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت، 08.
5. ليث عبد الله القهيوي، و بلال محمود الوادي. (2012). الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص (الإطار النظري والتطبيق العلمي). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

6. مبروك ساحلي . (ديسمبر, 2018). الشراكة بين القطاع العام والخاص لتحقيق التنمية. حوليات جامعة الجزائر 1(4).
7. محمد أشرف خليل حمدونة. (2017). العوامل المحددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص ودورها في نمو الاقتصاد الفلسطيني (من وجهة نظر القطاع الخاص بقطاع غزة). كلية التجارة. غزة: الجامعة الإسلامية غزة.
8. محمد بن نعمان، و حميد بوزيدة . (2016). دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 02.
9. هاني أحمد خليل. (2017). الشراكة بين القطاع العام والخاص في مصر (تقييم للتجربة ورؤية مستقبلية). مصر: معهد التخطيط القومي.
10. هشام مصطفى محمد سالم الجمل. (2016). الشراكة بين القطاعين العام والخاصكأداة لتحقيق التنمية المستدامة. مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، 4.
11. وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2008). إنجازات الخطة الثامنة. المملكة العربية السعودية.
12. وهيبة غربي. (2014). الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص ودورها في تحقيق التميز في تقديم الخدمات العامة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 8.
13. جيه آل آلwww.JLL.mena.com2017
14. ميدبروجكتسProjects midlle east2021
15. ميدبروجكتس جيه آل آلwww.meedprojects.com2017