

الشراكة الاستراتيجية بين القطاع العام والخاص في مرحلة إعادة الإعمار: تحديد عوامل النجاح

دراسة تحليلية للشراكات في قطاع الاتصالات في سورية

The Strategic Partnership between Public and Private Sectors in the Rebuild Phase of Syria;
defining Success Factors

Analytical Study of Partnership in Telecommunication Sector

بحث مقدم لاستكمال متطلبات نيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA

إعداد الطالبة

رزان كم الماز

razan_76221

إشراف

الدكتور مجد صقور

إهداء ...

إلى وطني الذي يوجعني، يلهمني وأشتهي فرحه وتطوره

إلى من لم يفارقاني فكراً وحباً و علماني الصبر والطموح وشغف العلوم ...

روح والديّ

إلى صديقي وزميلي وشريكي ...

زوجي الغالي

إلى برا عمي التي تكبر وتملأ حياتي شذىً وجمال وفرح

يمنى ويارا وعمر

إلى أخوتي قدوتي وعزوتي

إلى كل من ملأت جلساتهم حديثاً عن دراستي وأسرفت... فما زادوني إلا حباً
وتشجيعاً وفكراً نيراً

إلى كل من اهتم... ساعد... وشجع

لكم جميعاً أهدي عملي هذا ... مع عميق امتناني وجزيل شكري

رزان عبد الهادي كم الماز

شكر وتقدير



إنه لمن دواعي سروري واعتزازي التوجه بالشكر والتقدير لأستاذي ومعلمي وموجهي القائم بالإشراف على مشروع التخرج خاصتي

الأستاذ الدكتور مجد صقور

على ما بذل من وقت وجهد ومعرفة

والسادة الأفاضل أعضاء لجنة التحكيم والمناقشة

على تقييمهم العلمي الموضوعي والقيم للمشروع

وأعضاء هيئة التدريس وجميع القائمين على برنامج ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

في الجامعة الافتراضية السورية

على حسن أدائهم لمهامهم وجودة مخرجات عملهم التعليمي والإداري

وأخص بالشكر الجزيل كل من شارك من موظفي القطاع العام والخاص في قطاع الاتصالات ومن العامة للإجابة على الاستبانة المرتبطة بالمشروع بدقة وأمانة وحيادية ساهمت في مستوى النتائج ودقة الاستنتاجات

وأخيراً لزملائي الرائعين دفعة ربيع 2015 من طلاب البرنامج كل المحبة والود والأمنيات الطيبة

وأنا لكم من الشاكرين

ملخص الدراسة

الطالبة: رزان كم الماز

عنوان الدراسة: الشراكة الاستراتيجية بين القطاع العام والخاص في مرحلة إعادة الإعمار: عوامل النجاح

دراسة تحليلية للشراكات في قطاع الاتصالات في سورية

عام 2017

الجامعة الافتراضية السورية

الإشراف: الدكتور مجد صقور

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص بوصفها أداة استراتيجية فاعلة وابتكارية ولا غنى عنها في إدارة الأزمة التنموية في سورية، إضافةً إلى الإشارة إلى الأسباب الموجبة لاستخدامها، والإيجابيات المتأتية منها، والفوائد المرجوة من تحويل الخصم والمنافس المعتاد المتمثل في القطاع الخاص إلى شريك ومساهم قوي في التنمية واستدامتها.

ومن الأهداف الرئيسية الأخرى للدراسة تحديد العوامل المحتملة لإنجاح الشراكة في بيئة الأعمال في الجمهورية العربية السورية، وذلك من خلال سبر أغوار تجارب الدول الأخرى واستنباط الدروس المستفادة منها بما في ذلك استعراض ما نصت عليه التقارير والأدلة الصادرة عن منظمات دولية وبيوت خبرة مهتمة بالشراكة وحيثياتها. ومن ثم تبويب هذه العوامل في استبانة وزعت على مجتمع البحث المؤلف من مؤسسات القطاعين العام والخاص في مجال الاتصالات وخدمات الانترنت بوصفه من المجالات التي نجحت فيها الشراكة محلياً وساهمت في تطوير قطاع الاتصالات وتحقيق قفزة نوعية فيه. وضمت عينة البحث 134 مفردة من العاملين في القطاع المذكور من كلا الطرفين مع استهداف أصحاب الخبرة والدراية في مواضيع الشراكة وإدارتها خاصةً، إضافةً إلى عامة الجمهور المهتم والمتابع.

وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في برنامج SPSS، خلصت الدراسة بعدة استنتاجات تتعلق بالفروض اللازم إنجازها لإنجاح الشراكة في المرحلة الحالية وما تليها من إعادة إعمار فيما يخص أدوار الدولة والقطاعين العام والخاص، مع تقديم نموذج سوري للعوامل المساعدة لنجاح الشراكة محلياً لصناع القرار وأصحاب المصلحة في القطر، يساهم في فهم متطلبات الشراكة لتأمين مستلزماتها.

الكلمات المفتاحية:

الشراكة، الأزمة التنموية، العوامل المحتملة لإنجاح الشراكة، صناع القرار

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	إهداء
ب	شكر وتقدير
ت	ملخص الدراسة
ث- ح	فهرس المحتويات
خ	قائمة الاختصارات
د- ذ	قائمة الجداول
ر	قائمة الأشكال
ر	قائمة الصور
ز	الملاحق
12-1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	تمهيد
2	1.1. مشكلة البحث
3	2.1. الأسئلة البحثية
8-4	3.1. متغيرات وفرضيات البحث
9-8	1.4. أهداف البحث
10-9	5.1. أهمية البحث
10	6.1. الجهات المستفيدة من الدراسة
11-10	7.1. خطة ومنهجية البحث
11	8.1. حدود البحث
12-11	9.1. محددات البحث
12	10.1. هيكلية البحث
23-13	الفصل الثاني: الإطار النظري
14	المبحث الأول: مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص
	2. مفهوم الشراكة بين القطاع العام والخاص
16-14	1.2. لمحة عامة
20-17	2.2. مبادئ أساسية وتعريف
20	المبحث الثاني: أفكار خاطئة عن الشراكة بين القطاعين العام والخاص
22-20	3. تصورات خاطئة عن الشراكة
23-22	المبحث الثالث: أهداف الشراكة بين القطاعين العام والخاص
29-24	الفصل الثالث: دور القطاع الخاص في التنمية
25	المبحث الأول: دور القطاع الخاص كشريك في التنمية
25	4. دور القطاع الخاص في التنمية
26	1.4. المسؤولية المجتمعية
28-26	2.4. دور القطاع الخاص في التنمية بلغة الأرقام
29-28	المبحث الثاني: العوامل المساعدة لتدعيم دور القطاع الخاص في التنمية
29	المبحث الثالث: الدور السلبي للقطاع الخاص في النشاط الاقتصادي والاجتماعي والبيئي
38-30	الفصل الرابع: الأسباب الموجبة للشراكة
34-31	المبحث الأول: الأسباب الموجبة للشراكة بشكل عام
36-34	المبحث الثاني: الأسباب الموجبة للشراكة في الجمهورية العربية السورية
37-36	المبحث الثالث: الشراكة ومرحلة إعادة الإعمار في سورية
38-37	المبحث الرابع: الشراكة مع القطاع الخاص كخيار مُجدي وقابل للتطبيق

47-39	الفصل الخامس: أنماط الشراكة ومراحل تنفيذها
42-40	المبحث الأول: أنماط الشراكة
47-42	المبحث الثاني: مراحل تنفيذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص
57-48	الفصل السادس: عوامل النجاح للشراكة بين القطاعين العام والخاص
49	المبحث الأول: عوامل النجاح للشراكة بين القطاعين العام والخاص
54-49	5. عوامل النجاح للشراكة بين القطاع العام والخاص
56-55	المبحث الثاني: محفزات عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص
57-56	المبحث الثالث: معوقات الشراكة ومفساتها
65-58	الفصل السابع: واقع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجمهورية العربية السورية
60-59	المبحث الأول: القانون الخاص بالتشاركية بين القطاعين العام والخاص
60	المبحث الثاني: الشراكات الحالية بين القطاعين العام والخاص في سورية
61	المبحث الثالث: قطاع الاتصالات في ظل التشاركية في الجمهورية العربية السورية
64-62	6. مؤسسات القطاع العام المعنية بالشراكة بين القطاعين العام والخاص
65-64	7. مؤسسات القطاع الخاص المتشاركة مع القطاع العام في قطاع الاتصالات
83-66	الفصل الثامن: الدراسات السابقة
67	المبحث الأول: الدراسات المحلية
69-67	8. الدراسات المحلية
70	المبحث الثاني: الدراسات العربية
76-70	9. الدراسات العربية
76	المبحث الثالث: الدراسات الأجنبية
82-76	10. الدراسات الأجنبية
83-82	المبحث الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة
83	المبحث الخامس: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
112-84	الفصل التاسع: الإطار العملي للدراسة
85	المبحث الأول: الطريقة والإجراءات
85	11. منهجية الدراسة
85	1.11. البيانات المستخدمة في الدراسة
85	1.1.11. البيانات الأولية
85	2.1.11. البيانات الثانوية
86-85	2.11. مجتمع وعينة البحث
86	1.2.11. مجتمع البحث
89-86	2.2.11. عينة البحث
89-87	1.2.2.11. خصائص افراد عينة الدراسة
89	3.11. أساليب جمع البيانات
93-89	1.3.11. أداة الدراسة (الاستبانة)
94-93	4.11. أساليب التحليل الإحصائي
94	المبحث الثاني: نتائج الدراسة العلمية وتفسيرها
99-94	12. اختبار الفرضيات
101-99	13. تحليل العوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص
100-99	1.13. تحليل العوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين والمرتبطة بأداء ومسؤوليات الحكومة
101-100	2.13. تحليل العوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين والمرتبطة بأداء ومسؤوليات القطاع العام
101	3.13. تحليل العوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين والمرتبطة بأداء ومسؤوليات القطاع الخاص
104-102	4.13. تحليل كافة العوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص
112-105	المبحث الثالث: النتائج والاستنتاجات

118 -113	الفصل العاشر: التوصيات والخاتمة
114	المبحث الأول: المقترحات
114	1.4. المقترحات الموجهة لأطراف الشراكة
115 -114	1.14. المقترحات الموجهة إلى الدولة
116 -115	2.14. المقترحات الموجهة لمؤسسات القطاع العام
116	3.14. المقترحات الموجهة لمؤسسات القطاع الخاص
117-116	4.14. التوصيات الموجهة للجامعة الافتراضية السورية
117	5.14. توصيات عامة
118 -117	المبحث الثاني: مقترحات لدراسات مستقبلية
118	الخاتمة
123 -119	15. المراجع
120 -119	1.15. المراجع باللغة العربية
123 -121	2.15. المراجع باللغة الإنكليزية
150 -124	الملاحق

قائمة الاختصارات

4Cs	Compatibility, Capability, Commitment and Control
4 Ps	Public Private People Partnership
CSF	Critical Success Factors
EMDEs	Emerging Markets and Developing Economies
ICT	Information Communication Technology
MENA	Middle East & North Africa
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
PPI	Private Participation in Infrastructure
PPP, 3Ps	Public Private Partnership
SCS	Syrian Computer Society
SPSS	Statistical Package for Social Science
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities and Threats Analysis
UNDP	United Nations Development Programme
VIP	Very Important People

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
4	أهم المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة	الجدول (1/1)
8	العوامل المتعلقة بنجاح الشراكات وفق للاعبين الرئيسيين ومراحل تنفيذ الشراكة	الجدول (2/1)
19	بعض التعاريف المنتقاة للشراكة بين القطاعين العام والخاص	الجدول (3/2)
21	الفروقات بين الشراكة والخصخصة	الجدول (4/2)
27	استثمار القطاع الخاص في مشاريع البنى التحتية في سورية وبعض دول الأخرى	الجدول (5/3)
32	العوامل الدافعة لعقد الشراكات بين القطاعين العام والخاص في ماليزيا	الجدول (6/4)
33	أهم الاسباب الموجبة للشراكة وأهميتها	الجدول (7/4)
35	بعض المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية للجمهورية العربية السورية - 2017	الجدول (8/4)
41	أهم الصيغ المعتمدة لمشاريع التشاركية	الجدول (10/5)
53	العوامل الرئيسية المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص	الجدول (11/6)
54	عوامل النجاح الحاسمة للشراكات بين القطاعين العام والخاص	الجدول (12/6)
60	مشاريع التشاركية القائمة حالياً في الجمهورية العربية السورية في البنية التحتية	الجدول (13/7)
86	مؤسسات مجتمع البحث	الجدول (14/9)
87	النسبة المئوية لتوزيع مفردات العينة وفقاً للقطاع	الجدول (15/9)
88	توزيع أفراد العينة في قطاعات مجتمع البحث وفقاً لارتباط عملهم بمواضيع الشراكة ومشاريعها	الجدول (16/9)
89	توزيع أفراد العينة في مؤسسات البحث وفقاً لخبرتهم في مواضيع الشراكة ومشاريعها	الجدول (17/9)
93	الجدول (18/9): معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) لأقسام وعبارات الاستبانة	الجدول (18/9)
95	نتائج اختبار T test للعينة المفردة لمواقف مفردات العينة من العبارات المرتبطة بأداء الدولة والمساعدة على نجاح الشراكات	الجدول (19/9)

95	الوسط الحسابي والمنوال لإجابات مفردات العينة للعبارة المرتبطة بأداء الدولة والمساعدة على نجاح الشراكات	الجدول (20/9)
رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
97	نتائج اختبار T test للعينة المفردة لمواقف مفردات العينة من العبارات المرتبطة بأداء القطاع العام كعوامل نجاح الشراكات	الجدول (21/9)
97	الوسط الحسابي والمنوال لإجابات مفردات العينة للعبارة المرتبطة بأداء القطاع العام والمساعدة على نجاح الشراكات	الجدول (22/9)
98	نتائج اختبار T test للعينة المفردة لمواقف أفراد العينة من العبارات المرتبطة بأداء القطاع الخاص كعوامل نجاح الشراكات	الجدول (23/9)
100	الجدول التكراري لإجابات مفردات العينة على العبارات المرتبطة بالعوامل المساعدة على نجاح الشراكات والملقاة على عاتق القطاع العام	الجدول (24/9)
101	مقاييس النزعة المركزية لإجابات مفردات العينة على الدور المناط بالقطاع الخاص	الجدول (25/9)
102	نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة (أداء الدولة، أداء القطاع العام، وأداء القطاع الخاص) والمتغير التابع (نجاح الشراكة محلياً)	الجدول (26/9)
104	الأبعاد الستة المستحدثة والمساعدة على نجاح الشراكة وفقاً للتحليل العملي	الجدول (27/9)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
3	مشكلة البحث والأسئلة البحثية المرتبطة بالدراسة	الشكل (1/1)
5	رسم توضيحي مبسط للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع للبحث	الشكل (2/1)
7	رسم توضيحي للفرضيات الرئيسية وأهم الفرضيات الفرعية للدراسة	الشكل (3/1)
20	الأبعاد الستة لمفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص	الشكل (4/2)
28	عدد مشاريع البنية التحتية بمشاركة القطاع الخاص في الاقتصاديات الناشئة والدول النامية-2016	الشكل (5/3)
43	مراحل حياة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في جمهورية مصر العربية	الشكل (6/5)
52	شرح مبسط للعوامل المساعدة لنجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص	الشكل (7/6)
62	الهيكلية المؤسساتية لقطاع الاتصالات	الشكل (8/7)
87	توزيع المشاركين في الدراسة تبعاً لمؤسسات مجتمع البحث	الشكل (9/9)
91	شكل توضيحي لعجلة الشراكة وأدوار الدولة والقطاعين العام والخاص فيها	الشكل (10/9)

قائمة الصور

رقم الصفحة	العنوان	رقم الصورة
16	الأهداف الإنمائية 2030 للأمم المتحدة والتي يمكن للقطاع الخاص عبر تشاركه مع القطاع العام إنجازها	الصورة (1/2)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان
124	الملحق 1: ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية
129 - 125	الملحق 2: الاستبيانة حول الشراكة بين القطاعين العام والخاص في سورية: تحديد عوامل النجاح
130	الملحق 3: الأسئلة المطروحة خلال اللقاءات الشخصية مع مسؤولين في مؤسسات القطاع العام والخاص في مجال الاتصالات وخدمات الانترنت
143 - 131	الملحق 4: نتائج الاختبارات والتحليل الإحصائية
149 - 144	الملحق 5: الفرص الاستثمارية في سورية 2017
150	الملحق 6: الأساليب الرئيسية لمشاركة القطاع الخاص في مشاريع البنى التحتية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

"ما يريده اثنان يتحقق" قالها أوفيد* قبل الميلاد، وقالتها العرب "لا يعجز القوم اذا تعاونوا"، وفي "الاتحاد قوة"، وما يزال يكررها ويشدد عليها المفكرون والباحثون في مختلف ارجاء المعمورة في وقتنا المعاصر، ولعل مقولة هنري فورد مؤسس شركة فورد الرائدة لصناعة السيارات بالغة الأهمية هنا "أن نجتمع سوياً هي البداية، أن نبقى معاً هو التقدم، أن نعمل معاً هو النجاح".

ولطالما اقترنت دعوات التعاون والتكامل والعمل المشترك وخاصةً في الدول والأمم التي سبقت وتربعت على سلم التطور والحضارة، وتلك الطامحة والساعية نحو ذلك بنشاط، مع أعمال ومشاريع مشتركة بين مختلف فئات المجتمع فيها، فتعاون القطاع العام مع القطاع الخاص، وتشكلت شراكات لا انفصام لها وبات القطاع الخاص شريك وحليف في التنمية، وغدت هذه الشراكات استراتيجية الدول في مواجهة اعباء وتحديات التنمية وتقاسم مخاطرها ومن ثم جني ثمارها.

يهدف البحث إلى زيادة الوعي بمفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتبشير بها بوصفها أداة مختبرة ومجربة في مختلف بلدان العالم وأبليت بلاءً حسناً في تنفيذ مشاريع حيوية وتحسين الواقع الخدمي من خلالها، شرط حسن التهيئة والإعداد وحسن التنفيذ والإدارة. ولعل أهم ما خلصت إليه الدراسة أن الشراكة الناجحة تتطلب من اللاعبين الرئيسيين- الدولة ممثلة بالحكومة، القطاع العام، والقطاع الخاص- العمل الجدي، الانفتاح والثقة والاحترام والتعاون، بما في ذلك الالتزام بالتعهدات والالتزامات المترتبة من جراء الشراكة، وذلك خلال مرحلة الإعداد والتخطيط للشراكة ومشاريعها، وطوال مرحلة التنفيذ والمتابعة لها.

وبالعودة الى مقولة فورد أنفة الذكر، فلقد آن الأوان للقطاعين العام والخاص أن يجتمعا معاً على كلمة سواء ملخصها ضرورة التعاون والتكامل، وأن يبقى معاً طالما الحاجة قائمة بذلك، وأن يعمل معاً لتحقيق النجاح!

*. فيلسوف وشاعر يوناني عاش ما قبل الميلاد (20-24 قبل الميلاد)

1.1. مشكلة البحث

لطالما كانت صعوبة توافر التمويل وندرة الموارد المالية والخبرات حائلاً أمام تحقيق العديد من المشاريع التنموية وسبباً رئيسياً في تأخر إنجاز عملية التنمية الشاملة في الجمهورية العربية السورية، والتي تستلزم في الوقت ذاته موارد مالية كبيرة وخبرات بشرية ومعدات وتجهيزات مادية وغيرها، لا تتوافر بالضرورة لدى القطاع العام الموكل إليه هذه المهمة الرئيسية، فكانت العيون ترنو بين الحين والآخر نحو القطاع الخاص كرفيد قادر ومقتدر وشريك وطني كفؤ وصاحب مصلحة في التنمية الوطنية وتوفير مستلزماتها.

وانطلاقاً من ذلك، صدرت في السنوات الماضية العديد من القوانين والأنظمة والتشريعات التي تنظم عمل القطاع الخاص جنباً إلى جنب مع القطاع العام، وتم استحداث مؤسسات وهيئات ترعى أعمال الاستثمار والشراكة بين القطاعين وتعمل على تحفيزها وتدير شؤونها. ولعل صدور القانون رقم /5/ لعام 2016 والخاص بالتشراكة يدل على الفهم العميق للجهات العليا لأهمية الشراكة مع القطاع الخاص حالياً للشروع بالتنمية وإعادة الاعمار من خلال إقامة مشاريع مشتركة وفقاً لقواعد وضوابط خاصة.

وليس خافياً على أحد حالياً الاعباء التنموية المترتبة على الأزمة السورية والتآكل السريع في الموارد المخصصة للتنمية، إضافةً إلى الدمار والخراب الذي لحق بالبنى التحتية في شتى القطاعات الحيوية، أضف إلى ذلك الحصار الاقتصادي والعقوبات الاقتصادية المفروضة على سورية، والحرب الدائرة فيها وما تستتتزه من موارد وأموال لازمة لتحقيق الأمن والأمان واسترجاعها من جهة. ومن جهة أخرى، فقد باتت التنمية مطلباً أكثر إلحاحاً وإعادة الإعمار أولوية لا تقبل التأخير كذا ضرورة استعادة الأمن والأمان وتمكين عودة السكان الاصليين إلى مناطقهم والشروع بأعمال الصيانة والتنمية في المناطق الأكثر تضرراً وصولاً إلى إعادة إطلاق برامج التنمية الشاملة في القطر.

بيد أن شريعة القطاع الخاص تختلف عن تلك للقطاع العام، وتتمايز أهداف ومصالح كليهما في كون الأول يسعى في المقام الأول نحو الربح وتعزيز الواردات المالية لاستثماراته، في حين يحرص الثاني على تنمية المجتمع وتوفير الخدمات العامة وتحقيق الرفاهية. ويضاف إلى ذلك اعتبارات أخرى فيما يتعلق بالمناخ الاستثماري وخاصة الظروف الاقتصادية والقانونية وغيرها المتعلقة ببيئة الأعمال السورية، وضرورة توافر شروط لازمة لإطلاق المشاريع، وبدونها تنخفض رغبة القطاع الخاص في الدخول في شراكات مع القطاع العام، وتتأثر فعالية الشراكات الاستراتيجية بينهما مع تقليص فرص نجاحها.

ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في تحديد الفروض الواجب إنجازها لعقد شراكات استراتيجية ناجحة بين القطاعين العام والخاص في مرحلة إعادة الإعمار، وتوصيف لمعايير وعوامل النجاح الضامنة لها.

2.1. الأسئلة البحثية

يسعى البحث لطرح التساؤلات البحثية التالية ومن ثم السعي للحصول على إجابات علمية ومنطقية لها:

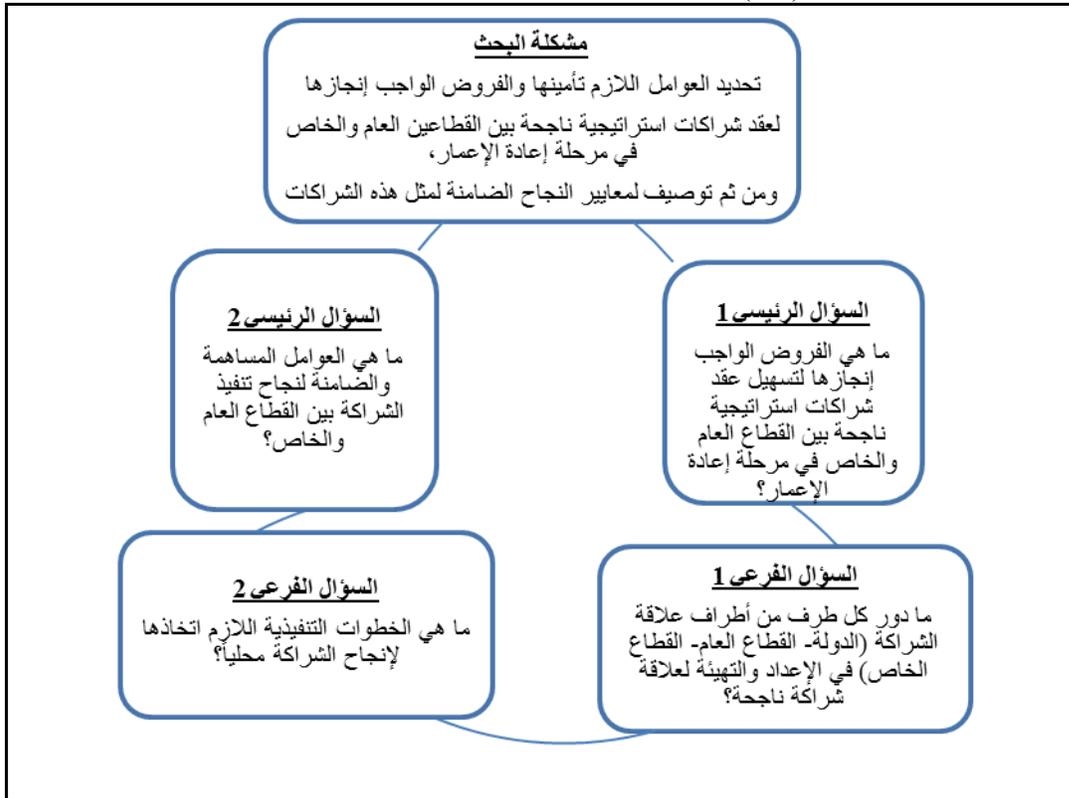
- أ. ما هي الفروض الواجب إنجازها لتسهيل عقد شراكات استراتيجية بين القطاعين العام والخاص في مرحلة إعادة الإعمار؟
- ب. ما هي العوامل المساهمة والضامنة لنجاح تنفيذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟
- ويتفرع عن هذه الأسئلة الرئيسية أسئلة فرعية هي:

- أ. ما دور كل طرف من أطراف علاقة الشراكة (الدولة- القطاع العام- القطاع الخاص) في الإعداد والتهيئة لعلاقة شراكة ناجحة؟
- ب. ما هي الخطوات التنفيذية اللازم اتخاذها لإنجاح الشراكة بينهما؟

إن الأسئلة السابقة لا تهدف إلى التشكيك، بأي حال من الأحوال، بأهمية الشراكة وفوائدها ولكنها تشير إلى ضرورة وجود تصور مسبق واستراتيجيات واضحة تبين المشروعات الأكثر أهمية وملائمة والتي يمكن تنفيذها بهذه الآلية، وضرورة وجود تشريعات وقوانين وخطط تنظم وتنفذ هذه المشروعات.

يشير الشكل (1/1) إلى مشكلة البحث والأسئلة البحثية الرئيسية والفرعية المرتبطة بهذه الدراسة.

الشكل (1/1): مشكلة البحث والأسئلة البحثية المرتبطة بهذه



الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المشكلة البحثية للدراسة والأسئلة البحثية الرئيسية والفرعية

3.1. متغيرات وفرضيات الدراسة

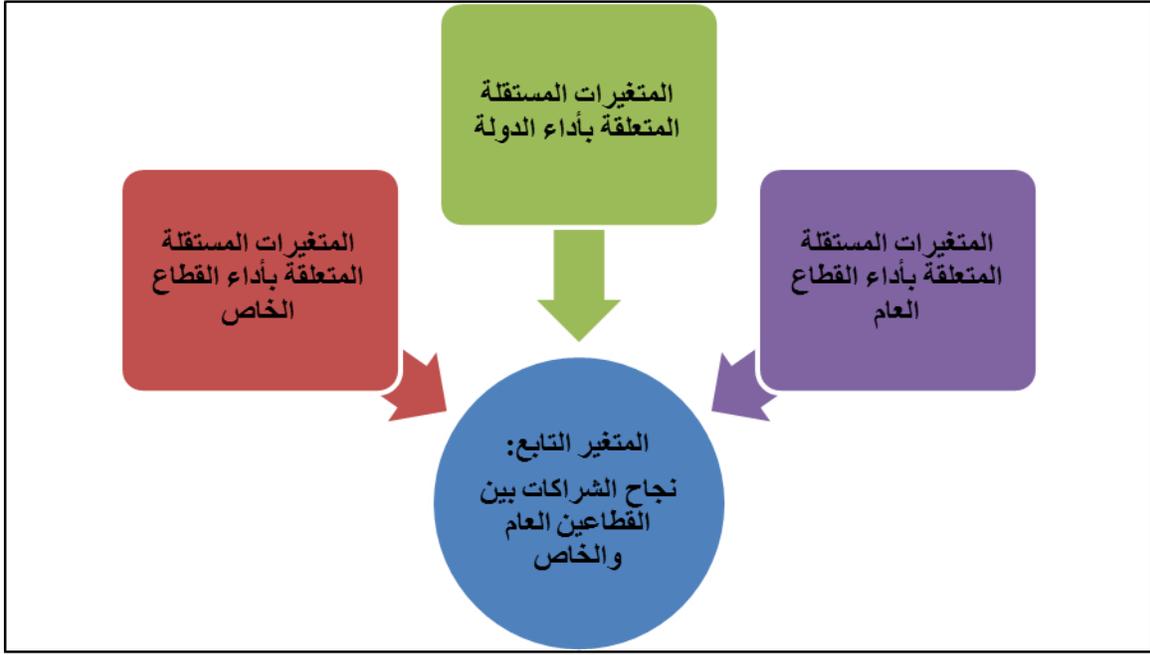
حيث أنه الهدف من البحث تحديد العوامل المؤثرة في نجاح الشراكات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص محلياً، فإنه سيصار تبويب هذه العوامل لتسهيل فهم عملية الشراكة وتحديد عناصرها وفق منحين اثنين؛ الأول مرتبط باللاعبين الأساسيين (الدولة- القطاع العام- القطاع الخاص). والثاني بمرحلتي الشراكة الأهم مرحلة الإعداد والتهيئة ومرحلة الإدارة والتنفيذ. فعلى سبيل المثال هناك عوامل تساهم في إنجاح الشراكة تقع على عاتق الدولة، وأخرى على عاتق القطاع العام، وبعضها على شريكه من القطاع الخاص في مختلف مراحل الشراكة، من مرحلة التهيئة والإعداد، ومرحلة التنفيذ والإدارة.

وعليه فإن المتغير التابع في البحث هو نجاح الشراكة الاستراتيجية بين القطاع العام والخاص في القطر والذي يتأثر بدوره بمجموعة متغيرات مستقلة هي العوامل المساعدة لنجاح الشراكات، التي نسعى لاستخلاصها واستنتاجها. وسيصار تبويبها وفقاً لأداء اللاعبين الثلاثة الأطراف في علاقة الشراكة وفيما يلي أهمها:

الجدول (1/1) أهم المتغيرات الرئيسية المستقلة والمتغير التابع للدراسة

المتغير التابع: نجاح الشراكات بين القطاع العام والخاص في الجمهورية العربية السورية في مرحلة إعادة الإعمار	أهم المتغيرات المستقلة المؤثرة في المتغير التابع "نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص"
	1. المتغيرات المستقلة المتعلقة بأداء الدولة
	تبني رؤية وطنية شاملة مشتركة إشراك القطاع الخاص وأصحاب المصلحة في وضع هذاهلرؤية تهيئة بيئة الأعمال السورية (التشريعية والقانونية وغيرها) لتنفيذ الرؤية الوطنية إعداد البيئة التنظيمية والمؤسسية المناسبة تطوير المؤسسات الاقتصادية الحكومية توافر الدعم السياسي المستمر حشد الدعم الشعبي والتوعية
	2. المتغيرات المستقلة المتعلقة بأداء القطاع العام
	تحديد دقيق ومدروس للقطاعات المناسبة لمشاريع التشاركية الإعداد الجيد للمشاريع الملانمة للتشاركية تشكيل فرق عمل كفوة و متمكنة اختيار الشريك المناسب من القطاع الخاص انتهاج الحوار والتواصل المستمر والمرن مع القطاع الخاص الإلتزام وتأدية الواجبات المترتبة عليه الإصلاح الإداري ومكافحة الفساد وتشجيع المسؤولية والمساءلة
3. المتغيرات المستقلة المتعلقة بأداءالقطاع الخاص	
إيجاد ائتلاف خاص قوي وصاحب خبرة انجاز الدراسات التقنية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية وغيرها الخاصة بالمشاريع المشتركة بالجودة المطلوبة الالتمام بالواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه التعاون الوثيق والانفتاح على القطاع العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على فرضيات البحث



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على فرضيات البحث

وبذلك يفترض البحث وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وسيصار اختبار شدة العلاقة والاثر المتبادل المحتمل.

وتكون الفرضيات الرئيسية للبحث تتمحور على ثلاث محاور رئيسية هي:

الفرضية الأولى H1: توجد عوامل مساعدة لنجاح الشراكات تقع على عاتق الدولة

وسينم إثباتها من خلال اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

- H1a: إن تبني رؤية وطنية خاصة بالشراكات بين القطاعين العام والخاص يدعم نجاح الشراكة محلياً.
- H1b: إن إشراك القطاع الخاص وأصحاب المصلحة في وضع الرؤية الوطنية يساهم في نجاح الشراكة.
- H1c: إن تهيئة البيئة القانونية المناسبة لتنفيذ الرؤية الوطنية يدعم نجاح الشراكة.
- H1d: إن إعداد البيئة التنظيمية المناسبة للشراكة ومشاريعها يساهم في إنجاحها.
- H1e: إن تطوير المؤسسات الاقتصادية الحكومية يساهم في إنجاح الشراكة.
- H1f: إن توفير الحوافز المناسبة للشراكة ولتنفيذها يدعم نجاحها.
- H1g: يساهم الإصلاح الإداري في نجاح الشراكة ومشاريعها.
- H1h: إن اعتماد قوانين وإجراءات خاصة بالتحكيم وحل النزاعات مناسبة يحفز الشراكات ويساعد على نجاحها.
- H1i: تساهم التوعية بالشراكة ونقاط قوتها في نجاحها.

H1j: إن السعي للحصول على الاستشارات اللازمة من بيوت الخبرة والمنظمات المعنية يساهم في نجاح الشركات

H1k: إن الاستفادة من تجارب وخبرات الدول الأخرى المتعلقة بالتشاركية يساهم في إنجاح التجربة محلياً

H1l: إن تقييم الشركات القائمة حالياً ومؤخراً في القطر يساهم في الإعداد الجيد للشراكة خلال إعادة الإعمار

H1m: إن مشاركة مؤسسات المعرفة والدوائر الأكاديمية ومراكز البحث المحلية في الإعداد والتنفيذ للشراكة ومشاريعها يساهم في نجاحها

H1n: إن توفير الدولة لمستلزمات العمل اللازمة لإنجاز المشاريع المشتركة يساهم في نجاح هذه المشاريع

الفرضية H2: توجد عوامل مساعدة لنجاح الشركات تقع على عاتق القطاع العام

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H2a: إن قيام القطاع العام بتحديد دقيق ومدروس للقطاعات المناسبة لمشاريع التشاركية يساهم في إنجاحها

H2b: إن الإعداد الجيد لمشاريع التشاركية من قبل القطاع العام يساهم في حسن تنفيذها

H2c: إن إعداد فرق عمل كفؤة و متمكنة (قانونياً وفنياً ومالياً وإدارياً) في مؤسسات القطاع العام فيما يتصل بالشراكة ومشاريعها يساهم في نجاحها

H2d: إن اختيار الشريك المناسب من القطاع الخاص يساهم في نجاح المشاريع المشتركة معه

H2e: إن انتهاج الحوار المستمر والمرن مع القطاع الخاص قبيل إطلاق مشاريع الشراكة وخلال تنفيذها يساهم في نجاح هذه المشاريع

H2f: إن إلزام القطاع العام وتأديته للواجبات المترتبة عليه من جراء مشاريع التشاركية يساهم في نجاحها

H2g: إن تبسيط الإجراءات المرتبطة بعقد الشراكات والمرونة في تنفيذها يساهم في إنجاح مشاريع التشاركية

H2h: إن التقييم الصحيح والشامل للمخاطر وتقاسمها المناسب مع القطاع الخاص يساهم في نجاح الشراكة

H2i: يساهم وضع معايير ومحددات أداء اعتماداً على تلك الدولية فيما يخص المشاريع المشتركة في إنجاحها

H2k: يساهم التقييم المستمر لتنفيذ المشاريع المشتركة واتخاذ التدابير التصويبية المناسبة في نجاحها

الرفضية الثالثة H3: توجد عوامل مساعدة لنجاح الشركات تقع على عاتق القطاع الخاص

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H3a: إن وجود إئتلاف خاص قوي وصاحب خبرة يساهم في إنجاح الشركات مع القطاع العام

H3b: إن إنجاز القطاع الخاص للدراسات (التقنية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية وغيرها) الخاصة بالمشاريع المشتركة بالجودة المطلوبة يساهم في إنجاحها

H3c: إن إلزام القطاع الخاص بالواجبات والمسؤوليات المترتبة عليه من جراء الشراكة يساهم في إنجاحها

H3d: إن كفاءة كوادر القطاع الخاص الشريك تساهم في نجاح المشاريع المشتركة

H3e: إن اعتماد القطاع الخاص على الخبرات والأيدي العاملة المحلية يساهم في نجاح الشراكات

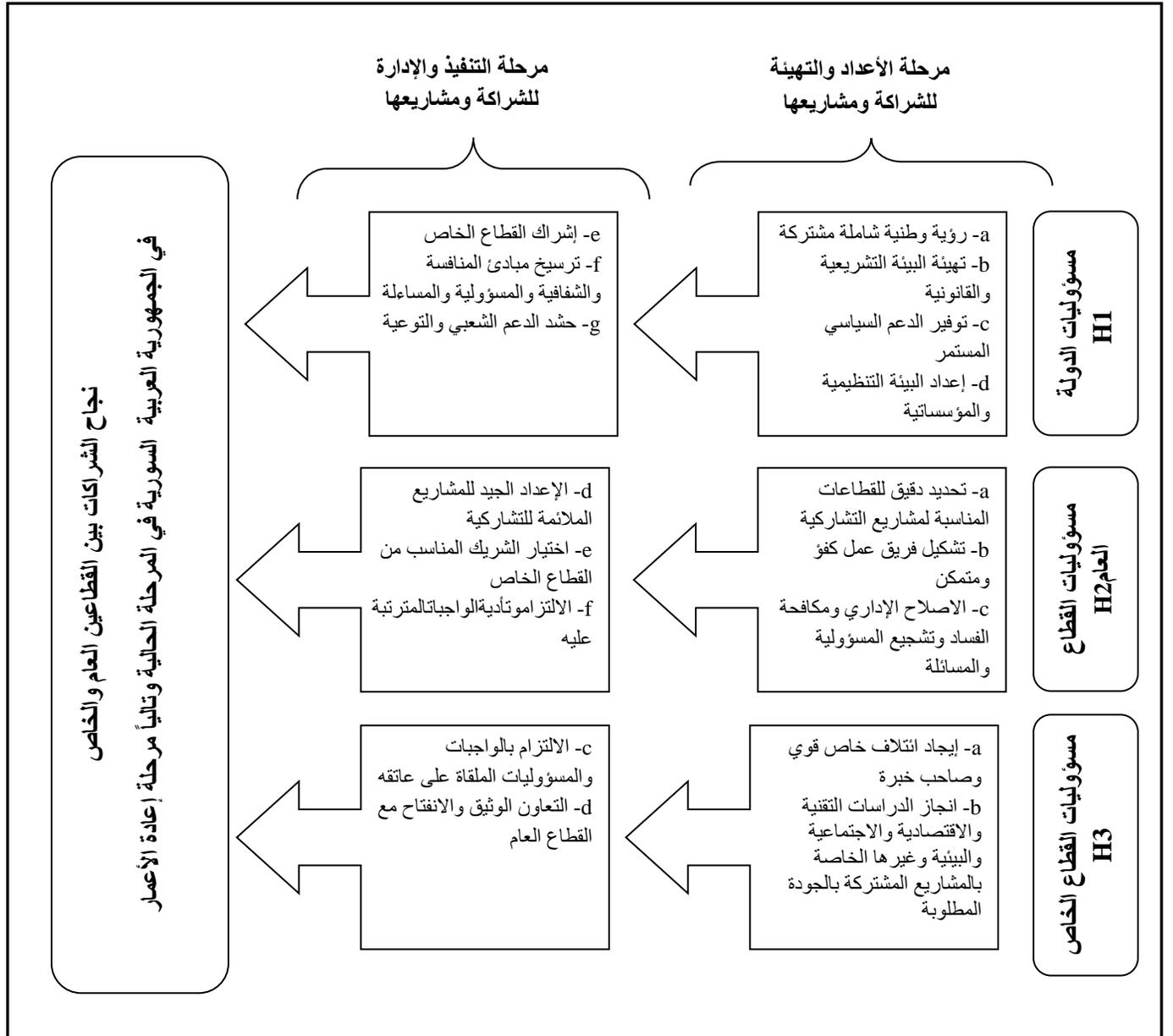
H3f: إن تعاون القطاع الخاص الوثيق مع القطاع العام يساهم في إنجاح الشراكات بينهما

H3g: إن نقل كامل المعرفة والتكنولوجيا للمشاريع المشتركة إلى القطاع العام يساهم في نجاحها

H3h: إن اعتماد الأساليب الابتكارية (في التمويل والتنفيذ والإدارة) يساهم في نجاح المشاريع المشتركة

الشكل (3/1) يظهر الفرضيات الرئيسية وأهم الفرعية المتعلقة بتحديد العوامل المساعدة لنجاح الشراكة في القطر مبوبة وفقاً لأطراف ومراحل الشراكة.

الشكل (3/1): رسم توضيحي للفرضيات الرئيسية وأهم الفرعية للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مشكلة البحث

الجدول (2/1) العوامل المتعلقة بنجاح الشراكات وفق للاعبين الرئيسيين ومراحل تنفيذ الشراكة

في مرحلة التنفيذ والإدارة	في مرحلة الإعداد والتهيئة	العوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص
		المتعلقة بأداء الدولة
X	X	تبني رؤية وطنية شاملة مشتركة ووضع خطط تنفيذية واقعية
X	X	إشراك القطاع الخاص وأصحاب المصلحة في وضع الرؤية والخطط التنفيذية
X	X	تهيئة البيئة التشريعية والقانونية المناسبة لتنفيذ الرؤية الوطنية والخطط التنفيذية
X	X	إعداد البيئة التنظيمية والمؤسسية المناسبة
X	X	ترسيخ مبادئ المنافسة والشفافية والمسؤولية والمساءلة
X	X	توافر الدعم السياسي المستمر
X	X	حشد الدعم الشعبي والتوعية
		المتعلقة بأداء القطاع العام
	X	تحديد دقيق ومدروس للقطاعات المناسبة لمشاريع التشاركية
	X	الإعداد الجيد للمشاريع الملائمة للتشاركية
X	X	تشكيل فريق عمل كفؤ و متمكن
X		اختيار الشريك المناسب من القطاع الخاص
X	X	انتهاج الحوار والتواصل المستمر والمرن مع القطاع الخاص
X	X	الالتزام بتأدية الواجبات المترتبة عليه
X	X	الإصلاح الإداري ومكافحة الفساد وتشجيع المسؤولية والمساءلة
		المتعلقة بأداء القطاع الخاص
X	X	إيجاد ائتلاف خاص قوي وصاحب خبرة
	X	انجاز الدراسات التقنية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية وغيرها الخاصة بالمشاريع
		المشاركة بالجودة المطلوبة
X	X	الالتزام بالواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه
X	X	التعاون الوثيق والانفتاح على القطاع العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على فرضيات البحث

والجدير ذكره أن العديد من العوامل الواردة في الجدول أعلاه قابلة للتطبيق في مرحلة الإعداد والتهيئة، ويلزم الاستمرار في أخذها في الحسبان أيضاً في مرحلة التنفيذ والإدارة للشراكة ومشاريعها وذلك لضمان نجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص و/أو لتحسين فرص نجاحها على أبعد تقدير.

1.4. أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص لحشد الموارد اللازمة لتحقيق التنمية المنشودة، وملائمتها لمرحلة إعادة الأعمار شرط حسن الإعداد والتنفيذ لها. إضافةً إلى التأكيد على الدور الاستراتيجي الذي يمكن ويجب للقطاع الخاص أن يقوم به فيما يتعلق بالمشاريع التنموية في القطر ضمن خطة تنموية شاملة وطنية، ضمن بشروط وضوابط ملائمة. ولتحقيق ذلك تسعى الدراسة للتعريف بمفهوم الشراكة ومبادئها ومسوغاتها والفوائد المتوقعة لها، إضافةً إلى أنماطها ومراحل تنفيذها وغيرها من عناوين مفيدة لجهة

فهم الشراكة وآلياتها ومبررات اللجوء إليها محلياً وفي الوقت الراهن، بما في ذلك إزالة اللبس عن مفاهيم مغلوطة دارجة عن الشراكة تساهم في الاحجام عنها والتردد في خوض غمارها.

كما تهدف الدراسة إلى استنباط العوامل المساهمة لتحفيز انعقاد شراكات استراتيجية بين القطاعين العام والخاص وتحديد المعايير اللازم أخذها بعين الاعتبار لضمان نجاح هذه الشراكات، وذلك من خلال استعراض تجارب الدول الأخرى والدراسات البحثية السابقة المرتبطة والتي حصرت عدد من العوامل الحاسمة. ومن ثم تحليل مدى ملائمة هذه العوامل لنموذج الأعمال السوري وذلك من خلال إنجاز الجانب العملي للدراسة. ومن الأهداف الإضافية للدراسة أيضاً استعراض واقع الشراكات في سورية عامة وفي قطاع الاتصالات (الخليوي وخدمات الانترنت) خاصة، والاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى مؤسسات كلا القطاعين في هذا المجال لإنجاز الدراسة الميدانية لاستيضاح رؤية كليهما حول الشراكة ومن ثم تحديد عوامل نجاحها.

5.1. أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المتناول فيها وهو التنمية في مرحلة إعادة الإعمار الهاجس المسيطر على الحكومة السورية حالياً لتأمين مستلزماتها والإعداد السليم والمدرّوس لها ووفقاً للظروف الموضوعية للقطر وبالإمكانات المتاحة. كما يكتسب البحث أهميته من النقاط التالية:

أ. ضرورة توفير مصادر التمويل اللازمة للتنمية والبحث عن شركاء استراتيجيين للقيام بها، وخاصةً إذا تذكرنا أن الأوضاع الأمنية والسياسية والاقتصادية وغيرها خلال الأزمات وما بعد النزاعات والحروب لطالما كانت السبب الرئيس وراء هجرة رؤوس الأموال وتوقف الاستثمارات ومانعاً لا بد للتفكير فيه في إطار البحث عن الشركاء وموارد التمويل اللازم لإنجاز مشاريع التنمية.

ب. الدراسة هامة بأهمية الطرح وتوقيته وأساليبه معالجته وذلك بالعودة إلى المراجع والتقارير الدولية المعنية بالتنمية في مرحلة إعادة الإعمار ووطرائق حشد الموارد المادية والبشرية، إضافةً إلى الدراسات الأكاديمية والأبحاث المشابهة. ذلك كله في محاول فهم هذه الأداة -الشراكة- العالمية للبناء على الدروس المستفادة من هذه الخبرات بما يحقق الاستخدام الناجح للشراكة لإعادة الإعمار وإنعاش الاقتصاد وتحريك عجلة التنمية.

ت. والمتتبع للدراسات والأبحاث المحلية التي تناولت الشراكة يلاحظ أن أغلبها قد تم إنجازها قبيل صدور القانون رقم 5/ لعام 2016 الخاص بالتشاركية بين القطاعين العام والخاص، أي أن الدراسة هي الأولى حسب علمي بعد صدور القانون ودخوله حيز النفاذ، وبذلك تكتسب أهمية إضافية كونها لحظت التطور في بيئة الأعمال السورية تشريعياً وسياسياً على أقل تقدير من خلال التوجه الرسمي نحو الشراكة بدليل اقرار القانون المذكور.

ث. ومن جهة أخرى، تكتسب الدراسة أهميتها من خلال سعيها لاقتراح إجراءات تحفيزية قابلة للتنفيذ والإنفاذ لحث القطاع الخاص للانخراط في شراكة استراتيجية ناجحة مع القطاع العام، وتحديد خطوات استقطابية

لشركاته العاملة داخل القطر وخارجه تجعل من الشراكة لأجل التنمية في مرحلة إعادة الإعمار موضوعاً جذاباً ومغرياً ومجد مادياً ومعنوياً وكذلك اقتصادياً.

ج. مما لا شك فيه، أن مخرجات ونتائج الدراسة وخاصةً تحديد معايير لضمان نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص صالحة للاستخدام والتطبيق المحلي من الأهمية بمكان لجهة أن تحديدها يجعل من عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة وبالمجمل كامل إدارة عملية الشراكة أسهل وأوضح وقائم على أسس مدروسة.

ح. وأخيراً، فإن قلة الدراسات الأكاديمية المحلية والتي تتناول موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وخاصةً أثناء الأزمة السورية ودورها في مرحلة إعادة الإعمار، على أهميته، يؤكد الحاجة لتناول هذا الموضوع بعين الباحث الواعي لأهمية الموضوع والحيادي في طرحه وتفاعله، ولدراسته علمياً ووفق الأسس والمنهجية العلمية الأمر الذي تسعى الدراسة لإنجازه حالياً.

6.1. الجهات المستفيدة من الدراسة

لطالما كان العلم في خدمة التنمية وتحقيقها. ولذلك، تضع الدراسة النتائج المستحصل عليها علمياً ووفقاً للاختبارات العلمية المناسبة وأدوات البحث العلمي الملائمة، إضافةً إلى التوصيات الواردة فيها تحت تصرف أصحاب المصلحة وصنّاع القرار في مختلف مؤسسات القطاع العام بقصد الاستفادة من مخرجاتها في التخطيط الجيد، والتنظيم والإدارة الملائمين لحشد الموارد المالية منها والبشرية، واستقطاب الشركاء المحتملين من القطاع الخاص بما في ذلك بناء الشراكات وإدارتها في مرحلة إعادة الإعمار.

كما يمكن لمنظمات الأعمال الخاصة في القطر الاستفادة من نتائجها في حال رغبت في الانخراط في شراكات مع مؤسسات القطاع العام، حيث انها لم تغفل الدور المحوري للقطاع الخاص في عملية التشاركية بل ركزت عليه من خلال النموذج المقترح للعوامل المساعدة على نجاح الشراكة وتوزيع ملائم لأدوار اللاعبين الأساسيين في العلاقة التشاركية (الدولة، القطاع العام، والقطاع الخاص)، وتوصيفها لماهية هذه الادوار.

ولعل الهياكل الإدارية المستحدثة بموجب القانون رقم /5/ لعام 2016 الخاص بالتشاركية في الجمهورية العربية السورية (مجلس التشاركية، مكتب التشاركية، اللجنة التوجيهية، الهيئة الناظمة القطاعية.... الخ) معنية بالدراسة ويمكنها الاستفادة من نتائجها في إطار الإعداد والتنسيق لمشاريع التشاركية وترتيباتها.

7.1. خطة ومنهجية البحث

تعتمد الدراسة بشكل اساسي على المنهج الوصفي التحليلي من حيث الاستفادة من امهات الكتب والادبيات والمراجع الاساسية بما في ذلك التقارير والوثائق الصادرة عن المؤسسات الأكاديمية والمنظمات الدولية المعنية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية وفيما يتعلق بالشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص. ومن ثم

الاستفادة من الدراسات السابقة والأبحاث والتقارير والأدلة الصادرة عن هذه المؤسسات للوصول الى الفهم الدقيق والشامل لمفاهيم الشراكة وأنماطها ومراحل تنفيذها، مع الاشارة الى الإيجابيات والسلبيات المحتملة لها بهدف تحديد معايير تحفيزية وأخرى لضمان نجاح الشراكة محلياً.

كما يضم الجانب العملي من الدراسة إنجاز مقابلات شخصية مع بعض المعنيين في مؤسسات القطاع العام والخاص العاملة في قطاع الاتصالات- بوصفه من القطاعات التي لاقت فيه الشراكة نجاحاً- ممن يضطلعون بأمر الشراكة. وتم إنجاز بحث استكشافي أولي لتحديد النقاط التي يجتمع عليها القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالشراكة القائمة والمحتملة وعوامل نجاحها، وتلك التي تستلزم تقريب وجهات النظر والإجراءات الملائمة لهذا الغرض، مع وضع تصور مبدئي لماهية هذه الإجراءات ومن القائم بها.

وأخيراً، سيصار إنجاز مسح ميداني من خلال توزيع- نشر استبانة إلكترونية- مصممة بالاعتماد على الدراسات السابقة ونتائج البحث الاستكشافي، بغرض حصر العوامل الحاسمة لنجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص في الجمهورية العربية السورية، ومن ثم جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لبرنامج SPSS، وبناء نموذج للعوامل الحاسمة لنجاح الشراكات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في سورية في مرحلة إعادة الإعمار.

8.1. حدود البحث

يلتزم البحث بحدود يهدف من خلالها تبيان المواضيع التي سيخوض فيها في إطار سعيه لتسليط الضوء على مفهوم الشراكة كأداة استراتيجية لتحقيق التنمية وسبل استخدامها لهذا الغرض. ولذلك سيتناول البحث كافة المواضيع المرتبطة بالمشكلة البحثية من خلال تناول أهمية الشراكة، مسوغات الشروع بالشراكة، الدور المحتمل للقطاع الخاص في عملية التنمية الشاملة في القطر في مرحلة إعادة الإعمار، وكيفية تحفيزه وتشجيعه للانخراط في هذه العملية بنشاط وعقد شراكات استراتيجية مجدية وناجحة مع مؤسسات القطاع العام، إضافة إلى تحديد معايير النجاح لهكذا دور.

9.1. محددات البحث

وللدراسة أيضاً محددات رئيسية وأخرى ثانوية. فأما الرئيسية فهي الخبرات المحلية المحدودة فيما يتصل بالشراكة بين القطاعين العام والخاص، وقلة المشاريع المشتركة المنفذة والقائمة بينهما مقارنة مع بعض دول الجوار ودول العالم عموماً. مما يجعل الصعب التواصل معها من جهة، والتأسيس على خبراتها من جهة أخرى. ومما زاد الأمر صعوبة هجرة بعض المسؤولين من القطاعين العام والخاص عن تنظيم مواضيع الشراكة من جراء الأزمة.

ومن المحددات الثانوية للدراسة ضعف الوعي الشعبي بالشراكة وأسسها، بل وارتباطها لدى الكثيرين بأنها تخلي الدولة عن التزاماتها تجاه المجتمع ودورها السيادي، وإطلاق اليد للقطاع الخاص ليصبح الأمر النهائي في مشاريع الخدمات العامة.

وتلتزم الدراسة بمحددات زمانية ومكانية، فأما الزمانية فتلك المرتبطة بمدة السبع السنوات الممتدة مع الأزمة السورية وما رافقها من ظروف اقتصادية واجتماعية ومالية وغيرها رسمت معالم بيئة الأعمال السورية وأثرت بشكل كبير على مشاريع التنمية وعطلتها، الأمر الذي يستلزم دراسة إعادة إطلاقها بالسرعة القصوى، وجعلت من الشراكة ودورها في إعادة الأعمار موضوع الساعة.

أما الحدود المكانية للدراسة فهي المؤسسات والمنظمات من القطاعين العام والخاص مما خاضوا تجربة الشراكة بين القطاعين في قطاع الاتصالات في مدينة دمشق وريفها، إضافةً إلى تلك صاحبة الحضور في البيئة الافتراضية والتي يمكن من خلالها التواصل معها بسهولة لأغراض البحث.

10.1. هيكلية البحث

تم تقسيم البحث إلى الفصول الآتية:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: دور القطاع الخاص في التنمية

الفصل الرابع: الأسباب الموجبة للشراكة

الفصل الخامس: أنماط الشراكة ومراحل تنفيذها

الفصل السادس: عوامل النجاح للشراكة بين القطاعين العام والخاص

الفصل السابع: واقع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجمهورية العربية السورية

الفصل الثامن: الدراسات السابقة

الفصل التاسع: الإطار العملي للدراسة

الفصل العاشر: المقترحات والخاتمة

الفصل الثاني الإطار النظري

بغية تحديد العوامل الرئيسية الضامنة لنجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص محلياً، فإنه لزاماً التعرف أولاً على بعض المفاهيم المتعلقة بالشراكة والآليات التي تتم عن طريقها، وتفاصيل تغني فهمنا لها ولأهميتها، وصولاً إلى الأسباب المسوغة، وتلك الداعمة والمقوّضة لها.

ولذلك سيصار التطرق إلى المواضيع التالية:

المبحث الأول: مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المبحث الثاني: أفكار خاطئة عن الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المبحث الثالث: أهداف الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المبحث الأول: مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص

2. مفهوم الشراكة بين القطاع العام والخاص

سيصار في الفقرات التالية التعريف بمفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص من مختلف النواحي، وتطوره عبر التاريخ إضافةً إلى سبر التفاسير اللغوية له، وغيرها من الأفكار والطروحات المرتبطة والتي تساهم في التعرف على هذا المصطلح.

1.2. لمحة عامة

تقليدياً، يشير Hall (2009) إلى قيام الحكومات بإقتراض الأموال اللازمة لتمويل بناء البنية التحتية، وهي الطريقة الرئيسية التي تستخدمها معظم البلدان. بيد أنه في السنوات الأخيرة، انتهجت الحكومات منحى أخرى من خلال استخدام الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتحقيق الغرض ذاته، حيث يقوم القطاع الخاص بالاستثمار مادياً في بناء البنية التحتية ويعيد كسب استثماراته من خلال تشغيله للأصول والممتلكات العامة لمدد زمنية طويلة، أو عبر فرض رسوم على المستخدمين - على أساس عقود الامتياز - أو تلقي مدفوعات من الحكومة. وتتمثل نقطة الجذب الرئيسية للحكومات تجاه الشراكات بين القطاعين العام والخاص في أن التمويل يمكن اعتباره اقترافاً خاصاً من قبل القطاع الخاص، وبالتالي لا تبدو كقروض حكومية إضافية؛ في حين أن الجذب الرئيسي للشراكات بالنسبة للقطاع الخاص يتمثل في تدفقات مالية التي تضمنها له الحكومات لفترات تبلغ 20 سنة أو أكثر.

لغويًا، يطالعنا معجم الوسيط بتعريف لكلمة الشراكة بأنها علاقة تقوم على التَّعاون وتبادل المصالح في شئٍ من المجالات بين كيانين - شراكة اقتصادية. ويقابله ما يسرده معجم الأعمال (Business Dictionary) من أنها نوع من التنظيم للأعمال بين شخصين (أو جهتين اعتباريتين) أو أكثر يتشاركان الأموال والمهارات والموارد الأخرى، إضافةً إلى تقاسم الأرباح والخسائر وفقاً لشروط اتفاقية الشراكة.

ولعل شرح قاموس وبستر Webster¹ لكلمة الشريك Partner لا يخلو من الرمزية المعبرة فهو من ترتبط به وخاصةً في نشاط، كشريك في الرقص حيث يتناغم الشركاء في أداء متجانس، أو هو الشريك في اللعب ضد الآخرين، كما يعبر عن واحدة من الأخشاب الثقيلة التي تعزز سطح سفينة لدعم الصاري. أوليست الشراكة بين القطاعين العام والخاص في أصلها أداء متجانس تتناغم فيه المصالح والأدوار لتقديم أفضل العروض؟، ألا يخوض القطاعان لعبة الأعمال ضد عوامل معيقة وأخرى مقيدة، ألا تلعب الشراكة دور التعزيز الذي لا بد له لسفينة التنمية لتمضي قدماً نحو التطور والرفاهية؟!.

أما تاريخياً، فيرى Wettenhall & Hayllar (2010) بأن مصطلح الشراكة بين القطاع العام والخاص ظهر وتطور منذ الحضارات الأولى. بينما يشير Bovaird (2010) إلى استخدام اختصار PPP مع سبعينيات القرن المنصرم، وروج المصطلح في التسعينيات منه مع صعود مبادرة القطاع العام في بريطانيا العظمى تحديداً لتمويل تطوير وتحديث للبنية الاجتماعية والاقتصادية فيها ضمن ضوابط ضبط النفقات العامة. وازدادت مؤخراً شعبية الشراكة بين القطاعين العام والخاص في جميع أنحاء العالم بهدف إنجاز العديد من مشاريع البنية التحتية العامة، بما في ذلك مشاريع النقل والمستشفيات والمدارس ومعالجة النفايات والمياه.

عالمياً، يؤكد كروري (2009) على أن شراكة القطاعين العام والخاص غدت ظاهرة مسيطرة خلال السنوات العشرة الأخيرة نتيجة لعدم كفاية الاستثمارات والضغوط المتزايدة على الميزانيات الحكومية، بالإضافة إلى القلق العام تجاه عدم كفاءة الخدمات التي تقدمها المؤسسات والوكالات الحكومية، مشيراً إلى تطبيقها بشكل رئيسي في مجالات البنية الأساسية الاقتصادية مثل (قطاعات الاتصالات اللاسلكية والطاقة والمياه والطرق)، ومؤخراً بدأ الالتفاف إلى البنية الأساسية الاجتماعية مثل الصحة والتعليم والخدمات الأخرى التي جرت العادة أن يتم تقديمها بشكل أساسي من قبل القطاع العام.

وليس غريباً الاهتمام الذي حظيت بها الشراكة بين القطاعين العام والخاص من قبل المنظمات الدولية العربية منها والاجنبية المعنية بالتنمية، فالمنظمة العربية للتنمية الإدارية (2007) تراها أداة تطويرية معاصرة متزايدة الأهمية ونمطاً جديداً ملائماً لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث باتت الحاجة واضحة للابتعاد عن الأنماط التقليدية الحكومية والعمل على اجتذاب مهارات وكفاءات القطاع الخاص، والاجتهاد في حقن ممارساته واستثماراته في الاقتصادات العربية. كما تنبئ المنظمة على استجابة الشراكة للتغيرات الدراماتيكية التي يشهدها العام اقتصادياً واجتماعياً بما تطرحه من أساليب مبتكرة لمواجهة استحقاقات وتداعيات تلك التغيرات.

وترى الأمم المتحدة (2008) أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص تجمع بين أحسن ما في عالمي القطاعين؛ القطاع الخاص بموارده ومهاراته وتقنياته، والعام بقوانينه وحمائته للمصلحة العامة، الأمر الذي يكفل تقديم متوازن للخدمات العامة. في حين تؤكد المفوضية الأوروبية (2003) أن الشراكات توفر عدد من المزايا المعترف بها والواجب على القطاع العام استغلالها؛ منها توفير لتمويل إضافي فيبيئة أعمال تتسم بالقيود المفروضة على الميزانية، والكفاءة التشغيلية للقطاع الخاص لتحقيق خفض وفير في التكاليف وزيادة الجودة للخدمات المقدمة للجمهور وصولاً لسرعة إنجاز تطوير البنية التحتية.

توضح الصورة (1/2) الأهداف الإنمائية (2030) للأمم المتحدة والتي يمكن للشراكات بين القطاعين العام والخاص تأدية دور محوري في تحقيقها، من قبيل مكافحة الفقر والجوع وتحسين الواقع الصحي وتحقيق

المساواة بين الجنسين، وصولاً إلى توفير المياه النظيفة والصالحة للشرب وتأمين الطاقة النظيفة للشعوب. وذلك من خلال المشاريع التنموية التي يمكن للشراكات إنجازها، والتي توفر من خلالها أيضاً فرص العمل وزيادة الدخل الفردي والقومي وما يصاحبه من تحسين الظروف المعيشية للأفراد وتمكين الحكومات من تقديم خدمات صحية واجتماعية أفضل. كما ويمكن للشراكات بين القطاعين تطوير واقع الصناعات والبنى التحتية وتعزيز الابتكار وصولاً إلى المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة المنشودة. والجدير ذكره أن الهدف الـ 17 من هذه الأهداف يتمثل بعقد الشراكات لتحقيق هذه الأهداف الإنمائية، فلا بديل عن الشراكة – وما يهمننا هنا الشراكة بين القطاعين العام والخاص- لتحقيق التنمية المستدامة فهي هدفٌ ووسيلةٌ في آن واحد.

الصورة (1/2): الأهداف الإنمائية 2030 للأمم المتحدة والتي يمكن للقطاع الخاص عبر تشاركه مع القطاع العام إنجازها



المصدر: الموقع الرسمي للأمم المتحدة- الأهداف الإنمائية، www.un.org/sustainabledevelopment/ar/mdgs

وبلغة الأرقام، يشير تقريرٌ للمجموعة المعنية بالشراكة بين القطاعين العام والخاص والتابعة للبنك الدولي لعام (2016)، أنه "بلغ إجمالي الاستثمار في البنية التحتية بمشاركة القطاع الخاص في البلدان النامية 29.5 مليار دولار في النصف الأول من عام 2016، مقارنة مع 25.3 مليار دولار في 2015 لنفس الفترة، مما يؤكد وجود سوق ثابتة وداعمة بعد انخفاض كبير في عام 2013، مع استمرار استحواد قطاع الطاقة وخاصةً الطاقات المتجددة للحصة الأكبر، حيث بلغت 75% من مجموع مشاريع الشراكة البالغ عددها 76 مشروعاً من شتى القطاعات كالنقل والموارد المالية والطاقة والغاز... الخ. وكانت مشاركة القطاع الخاص- وفقاً للتقرير- في أمريكا اللاتينية الأعلى وأقلها في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وكان للأردن والعراق وإيران الصدارة من حيث مشاركة القطاع الخاص في الاستثمار في البنية التحتية فيها.

فلماذا هذا الاهتمام المتزايد والصحة الكبيرة تجاه الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟، وكيف السبيل للاستفادة من إيجابياتها دون الوقوع في شر سلبياتها؟، سيصار في الفقرات التالية الإجابة على هذه الأسئلة.

2.2 مبادئ أساسية وتعريف

على الرغم من محاولات العديد من الباحثين تعريف مصطلح الشراكة بين القطاعين العام والخاص، إلا أنه لم يتم التوافق بشكل كامل على ما يشير إليه هذا المصطلح². ويقر تقرير للاتحاد الأوروبي (2013) بغموض مدلولات الشراكة بين القطاعين العام والخاص معبراً عنها - في حالات معينة- بكونها ترتيبات ذات نطاق واسع يتم بموجبها إسناد المسؤوليات الحكومية إلى الشركاء التجاريين، ويتم تقاسم المخاطر بين القطاعين العام والخاص لتحقيق النتائج المرجوة في المجالات المرتبطة بالسياسة العامة³. وأبسط تعريف للشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنها تكون حيث يعمل القطاعين العام والخاص بشكل وثيق معاً لتحقيق هدف مشترك⁴.

وتعرفها منظمة التعاون والتنمية OECD بأنها اتفاق بين الحكومة وواحد أو أكثر من الشركاء من القطاع الخاص، حيث يقدم القطاع الخاص الخدمات العامة بطريقة تحقق في الوقت ذاته أهداف الحكومة والقطاع الخاص معاً⁵. ويعرفها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP بأنها علاقات تعاونية بين حكومات ومنظمات أعمال ومنظمات غير ربحية لتنفيذ مشروع معين بحيث يصل جميع الأطراف إلى نتائج أفضل من تلك التي يمكن أن يحصلوا عليها فيما لو عمل كل طرف بمعزل عن الآخر⁶. وعرفها خبراء البنك الدولي بأنها عقود طويلة الأجل من أجل القيام بتصميم أو إنشاء أو إعادة تأهيل أو تشغيل البنية التحتية بين القطاعين⁷.

أما الباحثين المنطوقين ضمن المؤسسات البحثية الأكاديمية، فتتعدد التعاريف التي وضعوها للشراكة، حيث يعرف Hodge & Greve (2007) مصطلح الشراكة بين القطاعين العام والخاص أو ما يقابله باللغة الإنكليزية Public Private Partnership (واختصاراً PPP أو 3Ps) بأنها نوع من الترتيبات التعاونية بين قطاعين أو أكثر تابعة للقطاع العام وأخرى للقطاع الخاص عادةً بأنها طويلة الأمد. ويقترح Ansell & Gash (2008, p545) تعريفاً للشراكة بأنها حوكمة تعاونية، أي أنها ترتيب حاكم تشارك فيه وكالة عامة واحدة أو أكثر بشكل مباشر أو غير مباشر مع أصحاب المصلحة من الجهات غير العامة في عملية اتخاذ قرارات جماعية تتمتع بالصفة الرسمية، وتوافق الآراء، والتداولية، وتهدف إلى تنفيذ السياسة العامة أو إدارة البرامج أو الأصول أو الممتلكات العامة. ويلاحظ في هذا التعريف شموله على ثلاثة عناصر رئيسية: أولاً، أن الشراكة هي ترتيب بين القطاعين العام والخاص حيث يتخذان القرارات معاً؛ ثانياً، يستند هذا الترتيب إلى التفاهم المتبادل والأهداف المشتركة؛ وثالثاً، الغرض من هذه المشاركة هو توفير الخدمات العامة أو إدارة الأصول والممتلكات.

2. Toolkit for Public - Private Partnerships in roads & Highways, Module 1: Overview and Diagnosis- 2009

3. Basic Joint Venture Model, European Union, Final Version, 2013

4. Introduction to Public Private Partnerships :Public Private Partnership Guidance Note1,2000- p 6

5. Public-Private Partnerships In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money, 2008, OECD, p 12

⁶Bennett, E. et al, 2000, Joint Venture Public-Private Partnerships for Urban Environmental Services, PPPUE Working Paper Series Volume II, Report on UNDP/PPPUE's Project Development Facility (1995 –1999)

⁷World Bank Group Support to Public-Private Partnerships: Lessons from Experience in Client Countries, FY 02 –12, 2014, p 39

وعرفها الدكتور عابد فضليه مدرس الاقتصاد في جامعة دمشق في ندوة الثلاثاء الاقتصادية بأنها خصصة صامته قد تكون كلية أو جزئية للاقتصاد الوطني⁸.

وتشير هاشم (2015) إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص بوصفها أحد أشكال التعامل التكاملي بين القطاعين قائم على أسس وترتيبات محددة يتم بموجبها زيادة قدرة القطاع العام على توفير السلع والخدمات العامة لأفراد المجتمع كافة، عن طريق إشراك القطاع الخاص بهذه المهمة بدلاً من أن يقوم القطاع العام بذلك بمفرده وبصورة مباشرة، وهذا يعني إعطاء دور أكبر للقطاع الخاص عن طريق تحمله لمهام التخطيط والتمويل والانجاز لبعض أو كل متطلبات الخدمات العامة. وتصنف Rudzianskaite & Apanaviciene (2010) ثلاثة مستويات للشراكات بين القطاعين العام والخاص تبعاً للشريك من القطاع الخاص، فهو إما محلي (مناطقي) أو وطني (من داخل الدولة)، أو دولي (خارج حدود الدول كدول ومنظمات دولية)

وترى Tynkkynen (2013) أنه لا أحد- لا الأكاديميين ولا السياسيين- يدرك تماماً ما هو المقصود فعلياً بمصطلح "الشراكة"، ولا يوجد تعريف مقبول بالإجماع للمصطلح، بل ويدور أيضاً جدالٌ ونقاشٌ بين الباحثين واصحاب الاختصاص حول إذا ما كانت الشراكات أشكالاً جديدة من التعاون بين الجهات الفاعلة العامة والخاصة، أم أنها مجرد سياسات قديمة تحت اسم جديد، وما إذا كانت تختلف عن العلاقات التعاقدية التقليدية بين المشتريين العموميين ومقدمي الخدمات من القطاع الخاص. ويتضمن التعريف الحالي للشراكات وفقاً لـGarvin (2010) ثلاث محاور: أولاً، هو ترتيب تعاقدى طويل الأجل بين القطاعين العام والخاص لتنفيذ وإدارة مرفق للبنية التحتية قائم على المنفعة المتبادلة؛ وثانياً، يشارك القطاع الخاص في بعض عناصر المشروع من تصميم المرافق والبناء والتمويل والعمليات والصيانة؛ ثالثاً، يشارك كل شريك في المخاطر والمكافآت المحتملة المرتبطة بتسليم المشروع.

وعموماً فإن كل الأدبيات التي درست هذا الموضوع وضعت تعريفاً خاصاً بها لا يخرج عن معنى جامع عبّر عنه دكروري (2009) بأنها تُعنى بأوجه التفاعل والتعاون العديدة بين القطاعين العام والخاص المتعلقة بتوظيف الإمكانيات البشرية والمالية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية على أسس من المشاركة، والالتزام بالأهداف، وحرية الاختيار، والمسؤولية المشتركة والمساءلة من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تهم كل أفراد المجتمع. والشراكة بالنسبة لدكروري مفهوم حديث متعدد الأوجه والأبعاد يبرز منها البعد الإداري والتنظيمي والتعاوني والاقتصادي والاجتماعي والقانوني.

الجدول (3/2): بعض التعاريف المنتقاة للشراكة بين القطاعين العام والخاص

المؤلف	التعريف
IOB Study 2013	- تعرف الشراكات بين القطاعين العام والخاص بوجه عام بأنها "شكل من أشكال التعاون بين الحكومة ووكلاء الأعمال - أحيانا تنطوي أيضا على منظمات تطوعية (منظمات غير حكومية أو نقابات عمالية) أو معاهد معرفية - توافق على العمل معا لتحقيق أهداف مشتركة أو الاضطلاع بمهمة محددة، بافتراض المخاطر والمسؤوليات وتقسام الموارد والكفاءات.
ACT Government 2016	- تعرف الشراكة بأنها عقد طويل الأمد (عادةً 20 -50 سنة) بين القطاعين العام والخاص لإنجاز مشاريع البنية التحتية العامة والخدمات ذات الصلة، ومن خصائصها المميزة أنها ترتيبات يتم من خلالها إنجاز البنية التحتية العامة باستخدام تمويل القطاع الخاص.
Albert Chan et al 2010	- الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي تعاون يجمع من خلاله القطاعين العام والخاص مهارتهما التكاملية لإنجاز مشروع ما، ضمن مستويات مختلفة من المشاركة والمسؤولية، من أجل توفير الخدمات العامة بكفاءة أكبر.
Federal Report on PPP in Public Real EstatePart I: Guideline- 2003	- يشير مصطلح الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى تعاون طويل الأجل ينظم تعاقدياً بين القطاعين العام والخاص من أجل تحقيق المهام العامة بكفاءة من خلال الجمع بين الموارد الضرورية (المعرفة والخبرة، والموارد المالية ورأس المال والكادر الكفؤ) من الشركاء، إضافة إلى توزيع المخاطر بشكل مناسب ووفقا لكفاءة إدارة المخاطر لكل شريك.
Hodge and Greve-2010	- الشراكة بين القطاع العام والخاص أدوات جديدة لتنظيم وإدارة وقياس الخدمات العامة، كما أنها نوع من أنواع التلاعب اللفظي Language Game لجعل أساليب تقليدية لتمويل المشاريع كالتعاقد الخارجي أكثر قبولا
Brinkerhoff and Brinkerhoff -2011	- الشراكة ظاهرة نسبية تعتمد في أساسها على الهوية التنظيمية والتبادلية، وتشمل أيضا عنصر المساواة في صنع القرار. وفي الشراكة المثالية بين القطاعين العام والخاص، يحتفظ الشركاء بالخصائص الخاصة لمنظمتهم، ولكنهم ملتزمون بأهداف الشراكة التي يتم تحديدها بشكل مشترك.
BASIC JOINT VENTURE MODEL, Final Version- 2013	- يصف مصطلح الشراكة بين القطاعين العام والخاص مجموعة واسعة من الترتيبات التي يتم بموجبها إسناد المسؤوليات الحكومية إلى الشركاء التجاريين، ويتم تقاسم المخاطر بين القطاعين العام والخاص لتحقيق النتائج المرجوة في المجالات المرتبطة بالسياسة العامة.
AkintolaAkintoye et al- 2011	- إن الشراكة بين القطاعين هي عبارة عن آلية عمل تستهدف حل المشاكل المعقدة التي تعترض الاقتصاد وبالتحديد تلك التي تعترض تنفيذ مشاريع التنمية بكفاءة وفاعلية والتي لا يمكن تنفيذها من قبل طرف واحد وإنما من خلال إدارة لا تمثل بشكل مطلق القطاع الخاص أو بشكل مطلق القطاع العام وإنما تتم الاستفادة القصوى من ميزات كل قطاع معا وفي آن واحد.
تقرير لجنة التعاون التقني في منظمة العمل الدولية- 2008	- الشراكة بين القطاعين العام والخاص علاقة طوعية وتعاونية بين هيئات فاعلة مختلفة في القطاعين العام (الحكومي) والخاص (غير الحكومي) يوافق فيها كل من المشاركين على العمل جنبا إلى جنب لتحقيق هدف مشترك أو للقيام بمهام معينة. وقد تخدم الشراكات غايات متنوعة بما فيها النهوض بقضية من القضايا أو تنفيذ ضوابط معينة أو مدونات للسلوك أو تقاسم الموارد والخبرات وتنسيقها

المصدر: من إعداد الباحثة بعد الاطلاع على العديد من الدراسات والتقارير المرتبطة

ولأغراض هذه الدراسة وفيما يتصل بالمشكلة البحثية، فإنني اقترح التعريف الآتي للشراكة بين القطاعين:

الشراكة هي نهج علمي مدروس متعدد الأبعاد (الإداري والتنظيمي والتعاوني والاقتصادي والاجتماعي والقانوني)، مختبر وقابل للاستخدام لحل المشاكل التنموية من خلال تنسيق الجهود بين الجهات الحكومية وغير الحكومية بما في ذلك الشركات والمجتمع المدني والشريك الأجنبي بقصد حشد الموارد والخبرات لتحقيق التنمية المستدامة.

وسيصار في هذه الدراسة تحديد عوامل نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجمهورية العربية السورية انطلاقاً من هذا التعريف أي وفقاً للأبعاد الستة المحددة فيه.

الشكل (4/2): الأبعاد الستة لمفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على التعريف المقترح للشراكة بين القطاعين العام والخاص

المبحث الثاني: أفكار خاطئة عن الشراكة بين القطاعين العام والخاص

3. تصورات خاطئة عن الشراكة

كثيرة هي الأفكار والمفاهيم الخاطئة⁹⁻¹⁰ الدارجة عن الشراكة ودورها في التنمية، يتسم بعضها بكونه غير واقعي أو دقيق وبعضها بالمبالغة، ولكنها متداولة لدى الجمهور ويتبناها بعض رجالات الاقتصاد واصحاب

القرار، الأمر الذي يساهم في استبعاد تبني نهج الشراكة في المقام الأول أو تفويض تنفيذه في حال المضي نحوه، وفي كلا الحالتين يتم إفسال الشراكة كأداة استراتيجية فعالة لتمويل مشاريع التنمية.

⁹ دليل أحكام وإجراءات عقود الشراكة بين الجهات الاتحادية والقطاع الخاص- دولة الإمارات العربية المتحدة- 2017، ص 26-28
¹⁰ لمزيد من المعلومات، يمكن مراجعة "تطوير العلاقة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية"- منتدى الرياض الاقتصادي، آل إبراهيم وآخرون (2005)، ص 130-132

وحيث أن الهدف من الدراسة الترويج النوعي لمشاريع التنمية القائمة على الشراكة بين القطاعين العام والخاص والبحث عن عوامل ضامنة لنجاحها، فإنني فما يلي أدرج أهم هذه المفاهيم الخاطئة عن الشراكة.

1.3. تمويل المشروع من قبل الدولة هو أقل تكلفة:

وهذا أمر غير صحيح خاصةً إذا أخذنا بعين الاعتبار مخاطر المشروع (كتجاوز التكاليف وتأخر التنفيذ) مثلاً من جهة، وطريقة الدولة في تمويل المشروع من جهة أخرى كقروض سيادية أو على حساب مشاريع أخرى استراتيجية أيضاً. كما لا تأخذ هذه المقولة بعين الاعتبار الفوائد والإيجابيات للشراكة على مستوى الاقتصاد ككل والناجمة عن عدم الاضطرار لانتظار توفر الأموال اللازمة للإنفاق الاستثماري في الميزانية العامة للدولة.

2.3. الشراكة ستؤدي إلى فقدان وظائف موظفي القطاع العام:

بل على العكس فإن أغلب مشاريع الشراكة ستكون لغرض بناء وتطوير مشاريع بنى تحتية وإنشاءات استراتيجية جديدة، الأمر الذي سينتج عنه استقطاب موظفين جدد أي زيادة فرص العمل.

3.3. الشراكة هي خصخصة مقنعة:

بيد أن الشراكة تختلف عن الخصخصة من عدة نواحي يوضحها الجدول التالي:

الجدول (4/2): الفروقات بين الشراكة والخصخصة

العوامل المحددة للاختلاف	الشراكة	الخصخصة	الشرح
ملكية الأصول	عام	خاص	الخصخصة تنطوي على بيع الأصول أما الشراكة فتتطوي على شراء الأصول
تحمل المخاطر	عام وخاص	خاص	الخصخصة هي تحويل جميع المخاطر والفوائد إلى القطاع الخاص، أما الشراكة فتتطوي على تحويل بعض المخاطر إلى القطاع الخاص
مواصفات الإنتاج/الخدمات	عام	خاص	الخصخصة تعطي القطاع الخاص الحرية في وضع مواصفات الإنتاج/الخدمات بينما تكون هذه المواصفات محددة مسبقاً في عقود الشراكة ضمن استدرج العروض
المسؤولية تجاه عامة الناس	عام	خاص	في عقود الشراكة تكون مسؤولية تقديم الخدمة على عاتق الدولة
اتجاه تدفق المال	من العام إلى	من الخاص إلى العام	في الخصخصة تستوفي الدولة مبالغ لقاء تحويل المشروع إلى القطاع الخاص، أما في عقود الشراكة فتسدد الدولة للقطاع الخاص مبالغ لقاء تقديم الخدمات وتحويل

المشروع إليها		الخاص	
---------------	--	-------	--

المصدر: دليل أحكام وإجراءات عقود الشراكة بين الجهات الاتحادية والقطاع الخاص- دولة الإمارات العربية المتحدة- 2017، ص 27

4.3. الشريك الخاص يطمح لتحقيق الأرباح على حساب الدولة:

على العكس، إن الشراكة قائمة على مبدأ المنفعة المشتركة بين الطرفين كما يتقاسمان المخاطر أيضاً، حيث يركز منطق الشراكة على أن لكل طرف خصائص ونقاط قوة معينة وبتعاونهما بينيان على نقاط قوتها فيكونان فريقاً مكماً لبعضه الآخر.

5.3. الدولة تفقد السيطرة على التكلفة والجودة:

على العكس حيث نادراً ما تخضع المشاريع المنفذة من القطاع العام لمتطلبات أداء مماثلة لما هي في عقود الشراكة، فعقود الشراكة تبقى مسؤولية تقديم الخدمة على عاتق القطاع العام الذي يضع مواصفات الخدمات التي يتم على أساسها اختيار الشريك من القطاع الخاص. كما أن القطاع العام هو الذي يتابع تنفيذ عقود الشراكة لضمان التقيد بشروطه لذلك يمكن القول أن عقود الشراكة تقوي سيطرة القطاع العام عبر وضع حلول تعاقدية هو بنفسه غير قادر على تطبيقها.

ولذلك، على الجهات الحكومية ألا تنفر من الشراكات مع القطاع الخاص نتيجة لمعتقدات وهاجس غير صحيحة أو على الأقل هي قادرة على التحكم بها والسيطرة عليها بعدة أساليب وطرق، ولها في الخبرات المتراكمة في تجارب الدول الأخرى من جهة، والرأي والمشورة من المنظمات الدولية المعنية والمهتمة وأدلتها وتوجيهاتها المختلفة من جهة أخرى كل الفائدة والدعم في ذلك. وعلى النقيض من ذلك، يجب ألا تعتقد هذه الجهات أيضاً أن الشراكة توفر حلاً سهلاً لموضوعات صعبة تتعلق بتقديم الخدمات، وعليها أن تتوقع أن التحويل المتزايد للمخاطر إلى الشريك الخاص ينتج عنه توقعات بمقابل أعلى من هذا الشريك، كما عليها أن تمتلك درجة عالية من الخبرة في التفاوض وإعداد وإدارة الشراكة ومشاريعها.

ويتوجب على الشريك من القطاع الخاص أن يعي تماماً أن الشراكة ليست تعاقد على مهام أو وظائف بسيطة وإلا لقام القطاع العام بها واغتنم ما اغتنم منها. وعلى كلاهما معاً - القطاعين العام والخاص- أن يدركا تماماً أن الشراكة ومشاريعها ليست منحة من طرف لصالح الطرف الآخر، أو هدفها تأسيس عمل تجاري مملوك لأحدهما دون الآخر، وأنها استئانة الدولة من القطاع الخاص.

باختصار، إن الشراكة عمل جماعي تعاوني يجمع بين طرفين رئيسيين اتفقا على تنفيذ أعمال مشتركة تعود لهما بالنفع والفائدة طالما التزاما بشروطها ونفذا تعهداتهما المتفق عليها في هذا الخصوص.

المبحث الثالث: أهداف الشراكة بين القطاعين العام والخاص

ومن المفيد، وبهدف فهم الشراكة وحيثياتها، الإشارة إلى أهداف الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتي يشرحها دكروري (مرجع سابق) من وجهة نظر الطرف القائد والمسيطر وهو القطاع العام على النحو الآتي:

أ. تغيير نشاط الحكومة من التشغيل للبنية التحتية والخدمات العامة بحيث تستطيع بدلاً من ذلك التركيز على وضع السياسات لقطاع البنية الأساسية ووضع الأولويات لأهداف ومشروعات البنية الأساسية ومراقبة مقدمي الخدمات وتنظيم الخدمة.

ب. إدخال الأداء والكفاءات التي لدى القطاع الخاص إلى مجال الخدمات العامة وإشراكه في تحمل المخاطر.

ت. تنفيذ مشروعات الاستثمار في الوقت المحدد وبالميزانية المحددة.

ث. تفادي تدهور الأصول والمنشآت الضرورية للخدمات العامة نتيجة للصيانة غير الفعالة أو التشغيل القاصر.

ج. التأكد من الموازنة (فيما يخص رأس المال والتكاليف التشغيلية)

ح. إدخال الابتكارات على تصميم المشروع بالنسبة للأصول والتشغيل والصيانة.

خ. نقل المخاطر التي يمكن إدارتها أفضل بواسطة القطاع الخاص (التصميم والإنشاء والتمويل والصيانة) بعيداً عن الموارد المحدودة للحكومة.

الفصل الثالث دور القطاع الخاص في التنمية

سيصار في هذا الفصل استعراض دور القطاع الخاص في عملية التنمية بشكل عام وكشريك للقطاع العام في مشاريع البنى التحتية بشكل خاص، وسبل تفعيل هذا الدور، بما في ذلك الآثار السلبية لنشاط القطاع الخاص والطرائق المتاحة للتخفيف من وطأتها.

وذلك عبر العناوين التالية الرئيسة:

المبحث الأول: دور القطاع الخاص كشريك في التنمية

المبحث الثاني: العوامل المساعدة لتدعيم دور القطاع الخاص في التنمية

المبحث الثالث: الدور السلبي للقطاع الخاص في النشاط الاقتصادي والاجتماعي والبيئي

المبحث الأول: دور القطاع الخاص كشريك في التنمية

4. دور القطاع الخاص في التنمية:

يخوض القطاع الخاص معترك الأعمال عادةً مجهزاً بالتمويل الملائم والخبرات الكافية والتخطيط والتنظيم المناسبين، هادفاً في المقام الأول للربح والاستمرار في بيئته والتوسع ما أمكن، وذلك من خلال تركيزه على العمل أو الزبون وتلبية احتياجاته. ومن جهة أخرى، لا يمكن في أي حال من الأحوال إغفال دور القطاع الخاص في التنمية، وما يهمننا في هذا البحث الدور الذي يقوم به القطاع الخاص من خلال تشاركه مع القطاع العام فيسبيل التنمية وسبل تحقيقها.

وبحسب رؤية العديد من المختصين والمؤسسات الدولية، فإن الشراكة تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك عن طريق قيام الدولة بدور متخذ القرارات وراسم السياسات، أما القطاع الخاص فيكون المنفذ للمشاريع والمشارك في أدائها. وأساس هذه الفكرة قائم على أن أي من القطاعين يكون في بعض الأحيان وفي ظل ظروف أو بيئة اقتصادية معينة غير كفؤ أو قادر على تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية اذا تحمل مسؤولية هذه المهمة بمفرده، لذا فإن اللجوء إلى القطاع الآخر سيكون أمراً ضرورياً بل ولا بد منه (هاشم- مرجع سابق).

ويعتقد Petkoski et al (1998) أن القطاع الخاص هو المحرك الرئيس للنمو وخلق الثروة بوصفه صاحب العمل، فهو المستثمر ومصدر التمويل، ومحرك الميزة التنافسية كما أنه خزان لرأس المال البشري الكفؤ، ويمكن أن يساهم في حل العديد من القضايا المرتبطة في التنمية. ويعتبر أيضاً مصدراً للخبرة القيمة، والإبداع والقدرة على إيجاد حلول جديدة ومبتكرة.

ووفقاً لتقرير التنمية العالمية¹¹ لعام 2005، تستثمر كيانات القطاع الخاص في أسواق جديدة ومرافق جديدة تساعد على تقوية أسس البنية التحتية للاقتصاد، مما يخلق بدوره أرضية جيدة لجذب المستثمرين من الخارج وتسهيل تحقيق النمو الاقتصادي.

ويساعد القطاع الخاص أيضاً في الحد من البطالة والفساد، الأمر الذي له آثار بعيدة المدى على الصعيدين الاقتصادي والحياة الاجتماعية لسكان البلاد، بما في ذلك توفير الوظائف وتعزيز دخل الفرد الذي يساهم في النمو الاقتصادي والحد من الفقر. والقطاع الخاص هو أيضاً المصدر الرئيس للإيرادات الضريبية لخزينة الدولة، ويسهم من خلال استثماراته المختلفة في شتى القطاعات كالرعاية الصحية، وتوفير مياه الشرب النظيفة، والمدخلات الغذائية والزراعية واستيراد السلع والبضائع، في تلبية المطالب العامة وصولاً إلى تحقيق التنمية¹².

11. تقرير عن التنمية في العالم 2005: تحسين مناخ الاستثمار من أجل الجميع، البنك الدولي، نشر مشترك بين البنك الدولي ومركز الأهرام للترجمة والنشر

12. "The Role of Private Sector Development in Economic Growth: the Case of Lesotho", Central Bank of Lesotho Economic Review, No. 112 December 2009.

1.4. المسؤولية المجتمعية

يشير تقرير أممي¹³ لعدد من الجهات والمؤسسات المنضوية تحت لواء الأمم المتحدة بأن دور القطاع الخاص في التنمية لا يقتصر فقط من بابها الواسع بتنفيذ المشاريع التنموية الضخمة، بل من خلال ما يسمى أيضاً بالمسؤولية المجتمعية، والتي يمكن تعريفها بأنها ضمان التزام قطاع الأعمال بالقوانين والمعايير الأخلاقية من حيث تأثير نشاطه على العاملين، والمستهلكين وعلى البيئة والمجتمعات المحلية والمجتمع ككل. فالمسؤولية المجتمعية بما تفرسه على شركات القطاع الخاص من التزام تجاه العاملين وتجاه العملاء والمستهلكين والمجتمع بأسره، تساهم أيضاً في تحقيق التنمية المستدامة¹⁴.

وبحسب مجلس الأعمال العالمي يستند دور قطاع الأعمال في التنمية المستدامة على ثلاثة أعمدة هي النمو الاقتصادي المتواصل والتنمية المجتمعية وحماية الموارد الطبيعية والبيئية¹⁵. وبالعودة إلى الشراكة مع القطاع العام، فإن تمكين القطاع الخاص من العمل المشترك في مشاريع تنموية سيساهم بشكل أكبر في الإنعاش الاقتصادي من جهة، وبالتعافي الأسرع من الأزمات وأثارها من جهة أخرى يقول حلس (2016)، وذلك من خلال ما تمارسه مؤسسات هذا القطاع من مسؤولية مجتمعية تجاه المجتمع التي تعمل فيه. بيد أن ذلك يستلزم وضع وتفعيل الأطر التشريعية والتنظيمية والمؤسسية اللازمة لذلك وفقاً لحلس أيضاً.

2.4. دور القطاع الخاص في التنمية بلغة الأرقام

وفقاً للبنك الدولي فإن منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا MENA تحتاج إلى استثمار 75-100 مليار دولار سنوياً في البنية التحتية من أجل الحفاظ على نموها الاقتصادي وقدرتها التنافسية العالمية، ويقترح لهذا الغرض الانتقال من المشاريع الفردية إلى برامج متكاملة فيما يتعلق بمشاركة القطاع الخاص فيها، موضحاً أن القطاعات الأكثر جذباً للشراكات بين القطاعين العام والخاص في المنطقة المذكورة هي قطاعات الطاقة حيث مشاريع شبكات توريد ونقل النفط والغاز، والمطارات والموانئ والطرق وسكك الحديد إضافة إلى الرعاية الصحية والتعليم والإسكان الاجتماعي¹⁶.

13. "Private Sector Investment and Sustainable Development: The Current and Potential Role of Institutional Investors, Companies, Banks and Foundations in Sustainable Development", (2015), United Nations Global Compact, UNCTAD, UNEP Finance Initiative and PRI.

14. لمزيد من المعلومات يمكن مراجعة "استراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة" (2007)، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، إيطاليا

15. خضور، رسلان، (2011)، "المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال"، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية- جمعية العلوم الاقتصادية في سورية

16. "Public Private Partnerships: A Vehicle of Excellence for Next Wave of Infrastructure Development I n the GCC", (2012), **Qatar Financial Center Authority / Markab Advisory**

ويشير الجدول رقم (5/3) إلى استثمار القطاع الخاص في مشاريع البنى التحتية في سورية وبعض الدول المنتقاة في قطاعات الاتصالات والطاقة والنقل والمياه والتلحلية، حيث يحتل قطاع الاتصالات المركز الأول من استثمارات القطاع الخاص في سورية، بينما قطاع الطاقة بالنسبة للجزائر وماليزيا والنقل في تركيا.

الجدول (5/3): استثمار القطاع الخاص في مشاريع البنى التحتية في سورية وبعض دول الأخرى

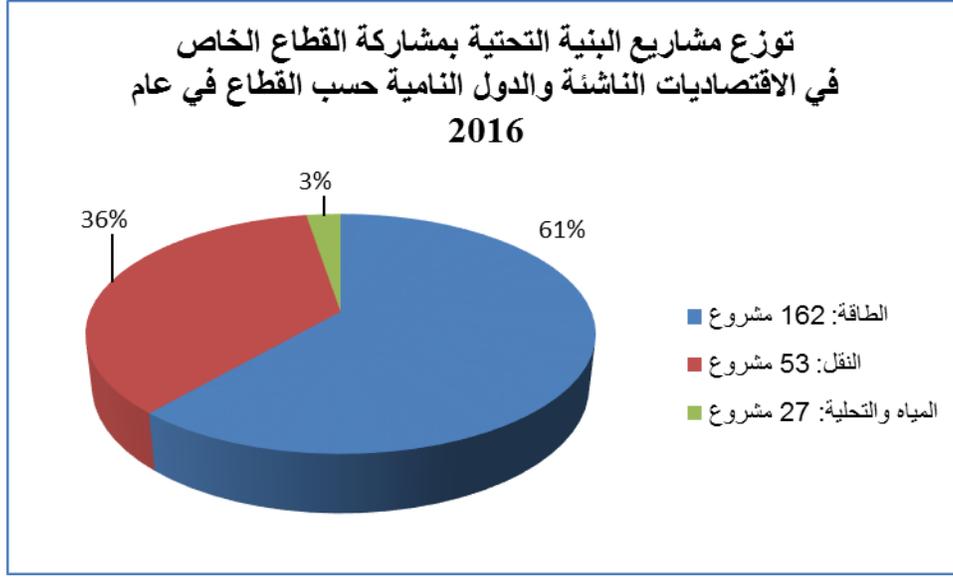
Investment commitments in infrastructure projects with private participation (\$ millions)								
State	Telecommunications		Energy		Transport		Water and sanitation	
	2005-10	2011-15	2005-10	2011-16	2005-10	2011-16	2005-10	2011-16
Syria	543	322.4	82
Algeria	3,434.00	1,652.00	3,070.00	30.3	286	..	2,082.00	0
Egypt	12,804.00	3,562.40	783.7	382	1,456.20	..	475	0
Iran	2,342.00	1,397.80	158.2	235
Iraq	5,452.00	2,273.80	1,470.00	750	500
Jordan	1,090.60	858.3	989	3,057.40	1,380.00	94	951	223
Malaysia	4,239.10	3,686.90	2,018.50	6,627.90	2,219.30	381	0	..
Morocco	4,299.60	2,945.20	..	8,183.80	200	114
Turkey	21,778.30	9,126.30	14,141.00	41,442.10	7,467.40	54,819.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على احصائيات مجموعة البنك الدولي- 2017 (databank.worldbank.org)

ويشير التقرير السنوي 2016 لمجموعة البنك الدولي المعنية بالشراكة بين القطاعين العام والخاص (Private Participation in Infrastructure PPI-Annual Update) إلى مشاركة القطاع الخاص في 242 مشروع يُعنى بالبنى التحتية في الدول ذات اقتصاديات الناشئة والنامية (EMDEs) بما يقارب US\$71.5 بليون دولار، بانخفاض بنسبة 37% من استثماره في عام 2015. وهو الانخفاض الأكبر منذ عقد من الزمن. وشارك القطاع الخاص- وفقاً للتقرير- في استثماراً يقارب 1.8 مليار دولار أمريكي في ثمانية مشاريع في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا MENA خلال عام 2016، بانخفاض بنسبة 26 % مقارنة بمبلغ 2.5 مليار دولار أمريكي في عام 2015، وانخفاض بنسبة 21 % عن متوسط السنوات الخمس البالغ 2.31 مليار دولار أمريكي. وعزا التقرير الانخفاض بسبب الاضطرابات في المنطقة. وحصد قطاع الطاقة أكبر نشاط من استثمارات القطاع الخاص في المنطقة المذكورة بواقع ثمانية مشاريع، أربعة منها في الأردن واثنين في مصر،

مع مشروع في كل إيران والعراق. وفي المقابل، ومع نهاية عام 2015 تم الانتهاء من 11 مشروعاً، 10 منها في قطاع الطاقة وواحد في قطاع المياه.

الشكل (5/3): عدد مشاريع البنية التحتية بمشاركة القطاع الخاص في الاقتصاديات الناشئة والدول النامية لعام 2016



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير لمجموعة البنك الدولي المعنية بالشراكة بين القطاعين العام والخاص 2016
Private Participation in Infrastructure PPI-Annual Update

المبحث الثاني: العوامل المساعدة لتدعيم دور القطاع الخاص في التنمية

وليمكن القطاع الخاص من لعب دوره المجدي والفعال في التنمية كما أسلفت في الفقرات أعلاه، لا بد من تسهيل وتيسير ذلك عبر سلسلة من الإجراءات والترتيبات. ويؤكد لخضر (2010) أن تنمية القطاع الخاص وقدرته على المشاركة في الحياة الاقتصادية تستلزم رفع الحواجز إضافة إلى خلق القدرة اللازمة لديه، مقترحاً الخطوات التالية لهذا الغرض:

- تسهيل المشاركة المباشرة للقطاع الخاص في قطاعات غير تقليدية، كقطاع الخدمات الأساسية كالمياه والصحة والتعليم والطاقة.
- تعزيز المؤسسات وتطوير أطر تنظيمية تدعم التنمية المحلية للقطاع الخاص.
- إصلاح بيئة الأعمال والسياق القانوني.
- رفع مستوى القدرات والمهارات المهنية التي تتميز بها الجهات الفاعلة في القطاع الخاص، لا سيما من خلال تعزيز توفير خدمات تطوير الأعمال.

- تعزيز إمكانية استفادة الشركات من التمويل، وخاصة المنشآت الصغيرة جداً والمنشآت الصغيرة جداً ومتوسطة الحجم.
- تشجيع الشراكة بين القطاع الخاص والعام.

وفي نفس المنحى توصل بوددخ- بوددخ (2011) إلى أن تطوير مكانة وأداء القطاع الخاص ومن ثم تنشيط مساهمته في الحياة الاقتصادية، تستدعي بالضرورة وضع استراتيجية مثلى تركز على ثلاثة محاور رئيسية هي تحسين وضعية مناخ الأعمال وتوفير التمويل اللازم وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

أما فيما يتعلق بتفعيل الدور المنتظر للقطاع الخاص في الاقتصاد السوري كقطاع فاعل لتحقيق التنمية، فإنه يلزم القيام بذلك على مراحل وفقاً للقلاع (2005) وذلك لتحقيق القدر الأكبر من النجاح، وان يصاحب ذلك الشروع ببرنامج إصلاح اقتصادي وإداري قابل للتطبيق مع دعم حكومي قوي لهذا البرنامج بما في ذلك أشخاص مقتنعون به مؤمنون بمضمونه وراغبون في تنفيذه.

المبحث الثالث: الدور السلبي للقطاع الخاص في النشاط الاقتصادي والاجتماعي والبيئي

وفي المقابل، لا يخلو دور القطاع الخاص من آثار سلبية، حيث يشير تقرير للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة Strategy for Working with the "استراتيجية العمل مع القطاع الخاص" - 2012 UNDP على سبيل المثال لا الحصر بعض الآثار السلبية على البيئة والتلوث، والظروف والبيئة الاجتماعية، وانتهاكات لحقوق العمال وقوانين العمل، والفساد، والاحتكارات والمضاربات. ويوجه آل إبراهيم ورفاقه (2005) عدة اتهامات فيما يتصل بدور القطاع الخاص في التنمية أهمها أن مساهمة القطاع الخاص في تشغيل العمالة الوطنية متواضعة، وأن الإدارة التنفيذية في هذا القطاع مركزة في يد المالك مما يحرم المنشأة من فرصة التقدم، كما توجد شكاوى من الفساد الإداري وتقديم الرشاوي، وأنه لا يستثمر في تدريب موظفيه، وتعتبر ممارسته للمسؤولية المجتمعية ضعيفة إن لم تكن معدومة، وأخيراً، ابتعاد القطاع الخاص عن الاندماج والتكتلات والائتلافات الاقتصادية رغم إيجابياتها وفوائدها مما يحرم القطاع الخاص من تشكيل ائتلافات قوية قادرة على إنجاز المشاريع الضخمة والهامة.

أما فيما يتعلق بمنقدي دور القطاع الخاص فيما يتصل بمشاريع التشاركية، فأشار Karamalakov (2011) إلى عدة نواحي أهمها أن أداء القطاع الخاص الساعي نحو الأرباح ربما يؤثر سلباً على المستخدم النهائي وذلك بدفع الأخير رسوم ونفقات اضافية وتحمله لأعباء والتزامات ربما تكون مكلفة ومتعبة لقاء تلقيه الخدمات المؤفّرة له عبر القطاع الخاص ضمن مشاريع التشاركية.

الفصل الرابع الأسباب الموجبة للشراكة

سيصار فيما يلي استعراض الأسباب الموجبة والداعية لانتهاج الشراكة بين القطاعين العام والخاص أداة استراتيجية لإنجاز المشاريع التنموية بشكل عام، ومن ثم الانتقال إلى أهمية ذلك في الجمهورية العربية السورية على وجه الخصوص. حيث سيتم طرح النقاط التالية:

المبحث الأول: الأسباب الموجبة للشراكة بشكل عام

المبحث الثاني: الأسباب الموجبة للشراكة في الجمهورية العربية السورية

المبحث الثالث: الشراكة ومرحلة إعادة الإعمار في سورية

المبحث الرابع: الشراكة مع القطاع الخاص كخيار مُجدي وقابل للتطبيق

المبحث الأول: الأسباب الموجبة للشراكة بشكل عام

لعل الفقرات السابقة كانت بمثابة تمهيد مناسب للتدليل على الدور الإيجابي المحتمل للقطاع الخاص في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وسيصار فيما يتبع من فقرات تبيان الأسباب الموجبة لتفعيل آلية الشراكة مع القطاع الخاص كوسيلة استراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة وخاصةً في مرحلة إعادة الإعمار.

فلطالما أكدت مختلف المنظمات والمؤسسات المعنية بالتنمية على أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص للأغراض التنموية، حيث يمكن للشراكات - إذا ما نفذت بشكل جيد- أن تساعد في التغلب على عدم كفاية وملائمة البنى التحتية التي بدورها تقيد النمو الاقتصادي ولا سيما في البلدان النامية. ويشير تقرير لمجموعة البنك الدولي المعنية بالتنمية معنون بـ World Bank Group Support to Public Private Partnerships: lessons from Experience in client Countries, FY 02- 12 بأن ضعف البنية التحتية غالباً ما ينعكس على شكل قيود تنموية تواجهها الحكومات منها على سبيل المثال؛ الافتقار إلى الموارد المالية، وضعف التخطيط في إعداد للمشروعات. ويؤكد التقرير في الآن ذاته إمكانية أن تساعد الشراكات بين القطاعين العام والخاص في التغلب على هذه القيود عن طريق تعبئة موارد القطاع الخاص وتحسين إعداد المشاريع وتنفيذها وإدارتها.

ويشرح McQuaid & Siemiatycki (2012) الفكرة التي تقوم عليها الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأن الحكومات والشركات المنخرطة في الشراكات لقادرة على إنجاز المشاريع الضخمة بنتائج أفضل من أن تقوم كل منها بالتنفيذ على حدا. وبذلك تعتبر الشراكات آلية فعالة لجهة التمويل وتنفيذ السياسة العامة وصولاً لتطوير شامل للمجتمع، حيث تكمن قوة الشراكات من النقاء المصالح والأهداف للقطاعين العام والخاص في صيغة تعاقد يتقاسمان فيه المنافع والمخاطر على حد سواء.

ومن الأسباب الموجبة أيضاً للشروع بالشراكة مع القطاع الخاص، يعدد Dewulf et al (2012) الحاجات المتزايدة للاقتصاد الحكومي لمشاركة القطاع الخاص لزيادة طاقته الاستثمارية خصوصاً بعد تقلبات الإيرادات النفطية، ورغبةً في استقرار وتطور الخدمات وتعزيز قدرته على تحمل أعبائها. وتوفر مشاركة القطاع الخاص فرصاً آمنة لتوظيف استثماري يساهم في توسيع دورات الانتاج والتشغيل في المجتمع، وتخلق أنماط جديدة في ادارة المشروعات تؤدي الى تماسك أكبر في شبكة المصالح الوطنية للدولة والمجتمع بمختلف مكوناته بما في ذلك القطاع الخاص لمواجهة التحديات والمخاطر التي تلوح في الاقتصاد العالمي والتي تنعكس أيضاً على الاقتصاد الوطني لفرادى الدول. وفي بحث انجزته Ismail (2013) لتحديد العوامل الجاذبة والدافعة للشروع

بالشراكة بين القطاعين العام والخاص في ماليزيا، خلصت الباحثة إلى تحديد 13 عامل يبينها الجدول (6/4) مرتبة بالأولوية:

الجدول (6/4): العوامل الدافعة لعقد الشراكات بين القطاعين العام والخاص في ماليزيا

متسلسل	العامل الدافع لعقد الشراكة	متسلسل	العامل الدافع لعقد الشراكة
1	حل مشاكل القيود المتزايدة على الموازنة العامة	2	توفير حل متكامل للبنية التحتية / الخدمة
3	تعزيز الابتكار والإبداع	4	تسريع تطوير المشروع
5	توفير الوقت في تسليم المشروع	6	خفض المال العام المقيد في رأسمال المشروع
7	خفض تكاليف إدارة القطاع العام	8	الاستفادة من التنمية الاقتصادية المحلية
9	تحسين الصيانة	10	تحسين البناء
11	نقل المخاطر إلى القطاع الخاص	12	عدم اللجوء أو اللجوء المحدود إلى التمويل العام
13	خفض التكلفة الإجمالية للمشروع		

Source: Ismail, S.- (2013), "Factors Attracting the Use of Public Private Partnership in Malaysia", **Journal of Construction in Developing Countries**, 18(1), 95–108

كما يساهم الشروع في مشاريع مشتركة بين القطاعين العام والخاص في إرساء آليات قوية ومبتكرة تدفع بدورها نحو تحقيق التنمية المستدامة وتوفير مستلزماتها من خلال¹⁷:

- يقوم القطاع الخاص بتأدية دور أساسي في تحقيق التنمية المستدامة عن طريق توفير آليات الدعم المالي وغير المالي التي تحتضن وتنمي المشروعات.
- يساهم القطاع الخاص في تحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومسؤولية بناء المستقبل من خلال زيادة الاستثمار في بنية تحتية ذات مواصفات عالمية وبناء اقتصاد ديناميكي ومتنوع.
- تساهم الشراكة مع القطاع الخاص في خلق مناخ استثماري قادر على جذب الأموال والتقنيات الأجنبية وتشجيع الاستثمارات الوطنية، وخلق بيئة اقتصادية منفتحة ومرنة قادرة على التنافس في عالم متغير.
- يساهم القطاع الخاص في تطوير أداء مشروعات الحكومة والقطاع العام بإدخال عناصر ذات فاعلية ديناميكية يتصف هو بها، مدفوعاً بأهداف النجاح وتحقيق الأرباح، بالتزامن مع تطوير مصاحب للأجهزة الحكومية لزيادة كفاءتها وتحقيق المزيد من الشفافية والمساءلة.
- تؤدي الشراكة إلى تغيير أنماط نشاط الحكومة من التشغيل لمشروعات البنية الأساسية والخدمات العامة، إلى التركيز على وضع السياسات والاولويات للأهداف والمشاريع ومراقبة مقدمي الخدمات وتنظيم الخدمة.

- تسهم الشراكة في بناء اقتصاد معرفي يتصف بكثافة الاعتماد على البحث والتطوير والابتكار وبالتميز في ريادة الأعمال.

17. المنظمة العربية للتنمية الإدارية <http://www.arado.org>

- توفر الشراكة حلاً لمواجهة اشكاليات ضعف الاداء الحكومي في ادارة المشروعات وضعف الصيانة والتشغيل، وذلك باعتماد حيوية القطاع الخاص وخبراته ومهاراته.
- يشير الجدول (7/4) إلى أهم الاسباب الموجبة للشراكة بين القطاعين العام والخاص وأهميتها على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والإداري¹⁸ وغيرها.

الجدول (7/4): أهم الاسباب الموجبة للشراكة وأهميتها

أهميته	السبب الموجب للشراكة
تجاوز مشاكل الموازنات الحكومية والحصول على تمويل إضافي دون الاستدانة وزيادة الدين العام	التكلفة التأسيسية للمشاريع التنموية مرتفعة نسبياً، وهناك حاجة دائمة للتمويل.
تبقى الحكومة مسؤولة لנاحية السياسة العامة	الاستفادة من الملكية العامة وتوظيفها لقاء بدل
يشجع القطاع الخاص النوعية والابتكار ويساهم في نقل المعرفة والتكنولوجيا وتوطينها محلياً	تميز ونجاح القطاع الخاص في المشاريع الجديدة
تجاوز الروتين الإداري في القطاع العام	خفض الكلفة
تخفيض المخاطر وتوزيع الأعباء حيث يقدم كل طرف خدماته مستفيداً من نقاط قوته ومتحاشياً نقاط ضعفه	تقاسم المخاطر والمسؤولية وفق ظروف الدولة وطبيعة المشروع
تحقيق التنمية وتعزيز مشاركة القطاع الخاص فيها	جذب رؤوس الأموال والاستثمارات المحلية والخارجية وتوظيفها في مشاريع تنموية.
مكافحة الفقر وهجرة العقول والهجرة الداخلية.	خلق فرص عمل منتج، وخلق سوق للعمالة وتحسين الخدمات.
الاستفادة منها في سرعة التنفيذ والمرونة	تبادل الخبرة بين القطاعين وحسن الاستفادة من الموارد المتوفرة البشرية منها والمادية.

المصدر: من إعداد الباحثة عن عرض تقديمي، وليد الدغلي (2014)، ورشة عمل حول دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تنفيذ مشاريع الطاقة المتجددة في المناطق الريفية: الشراكة بين القطاعين - الأسكوا اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا التابعة للأمم المتحدة وتوصف هاشم (2015) مبررات إضافية ذاتية لفرادى الدول لتطبيق الشراكة تتعلق بطبيعة الاقتصاد والظروف الموضوعية لها، وترى أنه في دولة كالعراق مثلاً تتوافر العديد من العوامل الأخرى الدافعة لاعتماد الشراكة بين القطاعين العام والخاص منهاجاً لإنجاز المشاريع التنموية، مشيرةً إلى تحديات من قبيل غياب فلسفة واضحة للنظام الاقتصادي وسيادة حالة عدم الاستقرار إضافةً إلى المشاكل السياسية والأمنية وانعكاساتها على كافة المستويات وبالأخص على المستوى الاقتصادي، وتعثر المسار التنموي وتعطل برامج التنمية في كل المجالات الاقتصادية، إضافةً إلى تحديات أخرى خطيرة كالتضخم المفرط وانخفاض قيمة العملة المحلية.

18. لمزيد من المعلومات يمكن الاطلاع على صلاح، محمد (2015)، "دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنى التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية- حالة بعض اقتصاديات الدول العربية"، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف- الجزائر، ص 66
وفي إطار تشخيصها للأداء العام المتردي في رسم السياسة المالية والاقتصادية في العراق وما يدل على قلة الكفاءة وتواضع الخبرات والفساد المالي في القطاع الحكومي، تقترح هاشم الشراكة بين القطاعين كوسيلة إنقاذية جديرة بالاختبار والتنفيذ.

والملفت للانتباه أن الشراكة لا تعتبر مغريةً فقط للدول التي تعاني من أزمات وتتطلع إليها بوصفها وصفة ووسيلة مجدية إذا ما أحسن تنفيذها وإدارتها لتحقيق التنمية والاستقرار. ولكنها أيضاً أثيرة على دول مستقرة وغنية كالكويت التي تتطلع عبر تطبيق نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتحقيق التالي¹⁹:

أ. تخفيف عبء الإنفاق عن ميزانية الدولة.

ب. إعطاء القطاع الخاص المجال للابتكار والإبداع في مجال الاستثمار.

ت. امتصاص السيولة الفائضة.

ث. توجيه القطاع الخاص نحو المشاريع الإنمائية بعيداً عن المضاربات في سوق الأسهم.

ج. توفير فرص عمل منتجة للشباب

ح. توطين التقنيات الحديثة والصديقة للبيئة

وتعتبر الشراكة بالنسبة للإمارات العربية المتحدة²⁰ نموذجاً مطوراً لأنشطة الأعمال وتساعد على الوفاء باحتياجات المجتمع من السلع والخدمات بأساليب مستحدثة، وتواكب التغير التقني والاقتصادي المتسارع، وتتيح الفرصة لتخفيض تكلفة المشاريع والتغلب على محدودية الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لدى القطاع العام الناتجة عن تعدد المجالات والمشاريع الواجب تنفيذها.

المبحث الثاني: الأسباب الموجبة للشراكة في الجمهورية العربية السورية

تدافع فرحات وزنبوعة (2012) على طرح مشروعات التنمية على أساس تشاركي مع القطاع الخاص كبديل من بدائل تمويل عملية التنمية في سورية كونه يحقق الميزات التالية:

أ. نقل عبء التمويل ومخاطر التشغيل التجاري للمشروعات الضخمة إلى عاتق القطاع الخاص.

ب. عدم تحميل الموازنة العامة للدولة أعباء مالية، وكذلك تغنيها عن اللجوء إلى الاقتراض المحلي والخارجي.

ت. التنمية السريعة للمشروعات الأساسية التي لا تجد التمويل اللازم.

ث. يحقق كفاءة التشغيل وتحسين الخدمة لمستخدمي المشروع لما يتمتع به القطاع الخاص (عادة) من خبرة فنية وإدارة تفوق القطاع العام.

19. خطة التنمية السنوية 2015-2016، دولة الكويت
 20. "الشراكة بين القطاع العام (الحكومة) والقطاع الخاص"، (2010)، إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية- دائرة المالية، حكومة دبي.

- ج. إن دراسة الجدوى الاقتصادية من قبل الطرفين تخفض نسبة إخفاق المشروع في المستقبل.
 ح. إن نقل التكنولوجيا المتطورة من قبل القطاع الخاص يؤدي إلى تخفيض التكاليف فضلاً عن السرعة في الإنشاء والتشييد وتحسين الأداء.
 خ. نقل ملكية المشروع للدولة بعد انتهاء مدة الامتياز الممنوح للقطاع الخاص بعكس الخصخصة.
 د. تأهيل العمالة الوطنية وإكسابها خبرة تفيد الدولة بعد تسلمها المشروع لإدارته بعد انتهاء مدة الامتياز.
 ذ. خلق فرص عمل جديدة.

وبالإضافة إلى المبررات السابقة الدافعة صوب الشراكة وذلك للاستفادة من الفوائد والإيجابيات المرتبطة بتطبيقها، هناك عوامل أخرى ترتبط بالظروف الموضوعية للجمهورية العربية السورية في الوقت الحالي تجعل من الشراكة حلاً مناسباً للكثير من العوائق التنموية والتحديات المرتبطة بمرحلة إعادة الإعمار. ولا بد بدايةً من الإشارة إلى المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية الحالية للقطر كما يوضحها الجدول (8/4).

الجدول (8/4): بعض المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية للجمهورية العربية السورية - 2017

254.7	إجمالي الخسائر الاقتصادية منذ بداية الأزمة (مليار دولار أمريكي)	64.1%	خسارة الناتج المحلي الإجمالي منذ بداية الأزمة
52.9%	معدل البطالة	45%	السكان النازحون
33.1%	انخفاض الاستهلاك العام منذ عام 2014	45.2%	التسرب من المدرسة
85.2%	معدل الفقر	35.4%	انكماش قطاع الصناعة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على احصائيات البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP - سورية

لقد تعرض الاقتصاد الوطني خلال الأزمة التي تمر بها البلاد إلى تدمير هائل وممنهج في البنى التحتية والمؤسسات الاقتصادية والمباني والطرق والجسور ووسائل النقل وتخريب لحوامل الطاقة (خطوط الكهرباء) وانايبب نقل النفط والغاز) وحقول النفط والغاز. ويقدر مركز دمشق للأبحاث والدراسات (مداد) في تقريره حول "تأثيرات الأزمة في الاقتصاد السوري 2011-2015" حجم هذه الخسائر-اعتماداً على تقديرات بعض الجهات الاقتصادية المحلية والدولية- بأنها تراوحت بين 300 إلى 6900 مليار دولار أمريكي، وأن تكاليف إعادة الإعمار حوالي 500 مليار دولار أمريكي. علماً أن هذه التقديرات لم تأخذ بعين الاعتبار التكاليف الناجمة عن

خسارة العنصر البشري (موت، هجرة، إعاقة نفسية وجسدية، ... الخ). ويقارن المركز هذه التكاليف معالنتاج المحلي للبلاد في العام 2010 البالغ 60 مليار دولار، مستنتجاً أن تكاليف الإعمار تحتاج لعشرة أضعاف الناتج المحلي قبل الأزمة وحوالي 30 سنة لإعادة الإعمار في ظل تقديرات الناتج للعام 2015 (علماً أنه تراجع مؤخراً بنسبة الثلثين على أقل تقدير). ومن جهة أخرى يشير التقرير المذكور إلى اختلالات بنيوية عميقة في الاقتصاد السوري من جراء الأزمة كالعجز في الموازنة والخلل في ميزان المدفوعات ولاسيما التبادل التجاري، إضافة إلى زيادة الدين العام والتضخم والبطالة وانكماش الكتلة النقدية وتقلبات سعر الصرف وتراجع الاحتياطي من العملات الصعبة.

إن التحديات المصاحبة للأزمة السورية ألفت بثقلها البغيض على الواقع التنموي في القطر وساهمت في توقف عجلة التنمية بشكل كبير وتراجع مشاريعها. كما ولا بد من الإشارة هنا إلى العقوبات الاقتصادية والحصار المفروض على الاقتصاد السوري وبعض مؤسسات القطاع العام الأمر الذي حرم القطر من قطع الغيار والمعدات والآليات والتكنولوجيات الحديثة وغيرها من المستوردات المادية وغير المادية (برامج حاسوبية وخدمات مؤتمنة). كل ذلك خلق الحاجة الملحة للتوجه نحو رؤى استراتيجية جديدة وابتكارية من خلال تطبيق نهج الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث يمكن للقطاع الخاص المساهمة في تحريك عجلة التنمية وتنشيط الاقتصاد الوطني، وكذلك كسر الحصار وتخفيف من وطأته وآثاره السلبية إضافة إلى تشغيل الكوادر ومكافحة البطالة وزيادة الدخل الفردي، بما في ذلك تفعيل مشاريع الصيانة والتطوير للواقع الخدمي في المناطق المتضررة وصولاً لإعادة إطلاق مشاريع التنمية وإعادة الإعمار.

المبحث الثالث: الشراكة ومرحلة إعادة الإعمار في سورية

السؤال المطروح هنا من أين ستأتي الأموال اللازمة لإعادة الإعمار. تحاول الخليلي (2012) الإجابة على هذا السؤال بطرح مصدرين للأموال أولها **المصادر الداخلية** وهي غير كافية إطلاقاً لعدة عوامل أهمها:

- أ. تدهور الإيرادات العامة للدولة وارتفاع العجز إلى مستويات قياسية.
- ب. عدم توافر الموارد الكافية من القطع الأجنبي لتأمين المستوردات من السلع اللازمة لعملية إعادة الإعمار وذلك بسبب تراجع الاحتياطات لدى المصرف المركزي خلال الأزمة. كما أن القطاعات الأكثر إيراداً للقطع الأجنبي هي القطاعات الأكثر تضرراً نتيجة الأزمة وتحتاج إلى وقت طويل نسبياً لتعاود نشاطها ووضعها الطبيعي بعد الأزمة وأهمها السياحة والنفط والصادرات الزراعية.
- ت. ضعف القطاع المالي (المصرفي وغير المصرفي) المحلي، وتخلف التشريعات التي تحكم عمله بالإضافة إلى القيود المفروضة على أنشطته بسبب العقوبات الاقتصادية المفروضة عليه.

بينما يشوب سيناريو **المصادر الخارجية**- الخيار الثاني- الكثير من الضبابية وعدم اليقين بل وأيضاً الانتفاء إلا من رحم ربي من صديق غير متجهم أو قريب يصون الود وحليف باق على العهد. وفيما يلي تبرير ذلك:

أ. فيما يتعلق برؤوس الأموال السورية في الخارج فهي نوعان الأول كان موجوداً في الخارج قبل الأزمة وبالتالي لا يتوقع أن يعود إلى سورية إلا في حال عودة الوضع العام إلى مستوى أفضل مما كان عليه قبل الأزمة. وهذا الجزء من الأموال السورية لا يكفي أساساً كما أنه موظف منذ سنوات ولا يتوقع أن يعود بسهولة وسرعة إلى القطر مهما كانت المغريات الاستثمارية. أم النوع الثاني من الأموال السورية في الخارج وهو رأس المال المهرب أو الهارب من الأزمة ومن غير المحتمل أن يعود قبل التأكد من زوال الأسباب التي اتخذها مبرراً وحجة لهروبه.

ب. فيما يتعلق برأس المال الأجنبي (الخاص) فهو جبان كما هو معروف ويتخذ قراره عادةً بدخول بلد ما بعد التأكد من استقرار الوضع الأمني بشكل تام وقطعي.

ت. الحصار والعقوبات المفروضة على البلاد من قبل الغرب بما في ذلك الاستثمارات والتمويل، ومن الغير المتوقع أن يتم رفعها في المنظور، وبالتالي فإن حصول الدولة السورية على التمويل الخارجي من المؤسسات المالية الدولية أو المصارف الغربية لن يكون سهلاً خلال الفترة القادمة إن لم يكن مستحيلاً.

وعليه، تستنتج الخليي أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تعتبر مدخلاً جيداً- ولا يجب أن يكون وحيداً- لتأمين التمويل اللازم للإعادة الإعمار، وتلخص الفوائد الرئيسية التي يمكن أن تجنيها الحكومة السورية من اللجوء إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص على الشكل الآتي:

الفوائد المالية: تخفيف العبء على الميزانية، تحقيق الجودة بالسعر المناسب وتوزيع أمثل للمخاطر وتحويل جزء منها إلى القطاع الخاص، وتقييم التكاليف بشكل واقعي والتحكم بها.

المنافع الاقتصادية والاجتماعية: من توفير الخدمات بجودة عالية وبأقل التكاليف على السكان، وإنجاز سريع للمشروعات بما يضمن التنمية الاقتصادية، وتحديث الاقتصاد، دخول الأسواق المالية وتطوير السوق المالي المحلي، تحسين الخدمات الاجتماعية المقدمة، تحقيق تنمية مستدامة تحترم البيئة ونقل الخبرات والتقنيات.

الفوائد السياسية: دور جديد للحكومة بحيث تحتفظ بدور المنظم والرقابة وتتنازل عن التشغيل والإدارة بما في ذلك توزيع وتفويض للمهام وليس التنازل عنها خاصة الخدمات والسلع الاستراتيجية، وتحقيق رفاه اجتماعي يولد الاستقرار.

المبحث الرابع: الشراكة مع القطاع الخاص كخيار مُجدي وقابل للتطبيق

على الرغم من إدراك الشراكة كخيار استراتيجي لرفع الميزة التنافسية (بوزيدي- 2015)، توجد عدة عوامل ومعايير يجب مراعاتها والتأكد من أن نتائجها تصب في المصلحة العامة قبل التفكير في تنفيذ المشاريع بنظام

الشراكة مع القطاع الخاص، وفيما يلي أهم الحالات والمعايير الموصى بها والتي تكون بموجبها الشراكة خياراً مجدياً وقابلاً للتطبيق²¹:

²¹. الدليل الإرشادي لمشاريع الشراكة بين الجهات الاتحادية والقطاع الخاص- 2017، دولة الإمارات العربية المتحدة.

- الخدمات والمشاريع المقترحة للتشاركية لا يمكن تقديمها أو انجازها عن طريق الموارد المالية او خبرات الجهات العامة وحدها.
 - الشريك الخاص يمكن أن يزيد من نوعية مستوى الخدمة وجودتها مقارنة بما يمكن أن يوفره القطاع العام اعتماداً على قدراتها الذاتية، ومشاركته تتيح الابتكار والاختراع.
 - الشريك الخاص بإمكانه أن ينفذ الخدمات أو المشاريع بصورة أسرع من تنفيذها من قبل الحكومة.
 - وجود فرصة للتنافس بين الشركاء الخاصين المحتملين ما يقلل تكلفة تقديم الخدمات العامة
 - عدم وجود موانع تنظيمية أو تشريعية تحد من مشاركة الشريك الخاص في تقديم الخدمات أو تنفيذ المشاريع.
 - مخرجات أو نواتج الخدمة يمكن قياسها وتسعيرها بصورة سهلة.
 - تكلفة الخدمة يمكن استعادتها من خلال تطبيق او فرض رسوم على المستخدم
 - استخدام الشراكة قد يفضي إلى توفير فرص من شأنها أن تؤدي إلى زيادة النمو الاقتصادي.
- وإذا لم تتوفر أي من الحالات او المعايير المذكورة أعلاه فليس مجدياً التفكير في الشراكة.

الفصل الخامس أنماط الشراكة ومراحل تنفيذها

في حين أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص تستند إلى اعتقاد بسيط بفوائد الشراكة للطرفين، فإن هيكلية العلاقات بين الشركاء الحكوميين والقطاع الخاص ليست حتماً بالأمر البسيط، وغالباً ما تكون مديدة. كما أنه لا يوجد نموذج أوحده للشراكة، بل أشكال عديدة وأخرى تتطور بشكل مستمر، ويكمن العامل الرئيسي لتنوعها الدرجة التي يقوم بها القطاع الخاص بالرقابة والتمويل ضمن العلاقات التشاركية مع القطاع العام (Akintoye et al-2003).

سيصار في هذا الفصل استعراض سريع لأنماط الشراكة ومراحل تنفيذها على الشكل التالي:

المبحث الأول: أنماط الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المبحث الثاني: مراحل تنفيذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المبحث الأول: أنماط الشراكة

تتمتع الشراكة بالديناميكية، وتصنف عادةً من خلال مفاهيم وتوجهات ومعايير عدة، مثل التصنيف وفقاً لنمط التنظيم الخاص بالشراكة أو آلية اتخاذ القرار أو نوع القطاع أو طبيعة النشاط أو طبيعة العقد الذي يحدد الدور الذي يضطلع به كل من القطاع العام والقطاع الخاص ضمن الشراكة. ويشرح دكروري (2009، مرجع سابق) الترتيبات المؤسسية الخاصة بالشراكة والتي تتراوح ما بين ترك أمر البنية الأساسية للإدارة الحكومية أو ترك أمرها كلياً للقطاع الخاص، وبين هذا وذاك توجد ترتيبات مؤسسية يتوازع فيها الطرفان الأدوار.

ووفقاً لدكروري فإن أكثر التصنيفات قبولاً للشراكات بين القطاعين العام والخاص من قبل الكثير من الباحثين تندرج على أساس:

شراكات تعاونية Partnership Collaborative

وتكون 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 يتم الاتفاق عليها.

شراكات تعاقدية Partnership Contracting

وتكون ترتيبات توفير الخدمات بموجب عقد بين الطرفين، والعلاقات بينهما 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 الأطراف الأخرى في ذلك، وتكون قادرة أحياناً على إنهاء الشراكة استناداً إلى المعايير يحددها العقد الذي يحكم العلاقة بين الطرفين.

وتوجد صيغ وأنواع عديدة لمساهمة القطاع الخاص في إنشاء وتشغيل وإدارة وصيانة مرافق الخدمات العامة. وعادةً يتم اختيار الصيغة وفقاً للاعتبارات والاحتياجات الخاصة بالشراكة وطبيعة الخدمة على حد سواء. ويشير دليل أحكام وإجراءات عقود الشراكة بين الجهات الاتحادية والقطاع الخاص- دولة الإمارات العربية المتحدة (2017)، إلى العديد من الاعتبارات والعوامل المحددة لاختيار صيغة معينة، وتشمل الاعتبارات الاقتصادية والاعتبارات السياسية المتعلقة بالسيادة والعلاقات الثنائية مع المستثمر، وأخيراً الاعتبارات الاجتماعية المتصلة بالكيان الاجتماعي ومدى تقبل المجتمع لعلاقات أخرى غير الدولة تساهم في إنشاء وإدارة مشاريع الخدمة.

ويورد الجدول (10/5) أبرز الصيغ المعتمدة لمساهمة القطاع الخاص في إنشاء وتشغيل مشاريع البنية التحتية.

الجدول (10/5): أهم الصيغ المعتمدة لمشاريع التشاركية

صيغ مشاريع التشاركية	المترادف بالإنكليزية	المعنى بالعربية
صيغة BOT	Build – Operate – Transfer	البناء – التشغيل – نقل الملكية.
صيغة BOOT	Build – Own- Operate – Transfer	البناء – التملك – التشغيل – نقل الملكية
صيغة BTO	Build – Transfer- Operate	البناء- نقل الملكية – التشغيل
صيغة ROO	Rehabilitate- Own- Operate	إعادة التأهيل – التملك – التشغيل
صيغة BOLT	Build- Own- Lease- Transfer	البناء – الامتلاك المرحلي – التأجير التمويلي- نقل الملكية
صيغة BRT	Build- Rent- Transfer	البناء – التأجير – نقل الملكية
صيغة BOO	Build – Own- Operate	البناء – التملك – التشغيل
صيغة PBO	Buy- Build – Operate	الشراء – البناء – التشغيل

المصدر: دليل أحكام وإجراءات عقود الشراكة بين الجهات الاتحادية والقطاع الخاص- دولة الإمارات العربية المتحدة- 2017، ص 31

وفيما يلي تعاريف مختصرة لأهم أشكال عقود مشاريع التشاركية كما يعرفها دكروري (2009):

- **عقود الخدمة:** حيث تحتفظ الجهة العامة بمسئوليتها الكاملة عن تشغيل وإدارة المرفق بالكامل ولكنها تتعاقد مع القطاع الخاص لتقديم بعض الخدمات المرتبطة مثل إجراء الصيانة للمرفق، وتتراوح مدة العقود بين سنة وثلاث سنوات.
- **عقود الإدارة:** وتقوم الجهة العامة بنقل مسؤولية إدارة مجموعة من الأنشطة من قطاع معين إلى القطاع الخاص. وفي هذه الحالة تقوم الجهة العامة بتمويل رأس المال العامل والاستثماري كما تقوم بتحديد سياسة رد التكاليف وتتراوح مدة هذه العقود عادة بين 3- 5 سنوات.
- **عقود التأجير:** تقوم الشركات الخاصة بتأجير المرفق من الجهة العامة وتتحمل مسؤولية تشغيل وإدارة المرفق وتحصيل الرسوم. ويقوم المستأجر بشراء الحق في الإيرادات وبالتالي يتحمل قدراً كبيراً من المخاطر التجارية. وتتراوح مدة هذه العقود 5- 15 سنة ويمكن تمديدتها.

- **عقود الانتفاع طويل الأجل:** تستخدم عقود الانتفاع طويل الأجل لإنجاز مشروعات البنية التحتية الضخمة. ويطلب من الشركة الخاصة تمويل وبناء وتشغيل المرفق لفترة معينة (20- 30) ينتقل بعدها المرفق إلى القطاع العام.
- **عقود الامتياز:** تتحمل الشركات الخاصة مسؤولية التشغيل والادارة 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- 30 سنة.
- **نقل الملكية:** يصبح القطاع الخاص مالكاً ومسؤولاً عن المرفق ويخضع لهيئة رقابية.

ومن الأنماط الأخرى للشراكات بين القطاع العام والخاص المشاريع المشتركة Joint Ventures²²⁻²³ حيث يرغب القطاعين في التشارك في المخاطر والمكافآت المرتبطة بمشروع تجاري معين، ويضطلع كل طرف بالأدوار المحددة التي يتمتع فيها بمهارات وخبرات خاصة. ويتقاسم الطرفان مخاطر ومكافآت المشروع إما وفقاً لمساهمات كل منهما أو من خلال ترتيبات تعاقدية أخرى. والجدير ذكره انتشار هذا النمط وبشكل ملحوظ في جميع أنحاء العالم وعلى نحو متسارع حيث يتم استغلال الإمكانيات التجارية للعديد من أصول القطاع العام، ومن الأمثلة على ذلك أنشطة منح البراءات وتراخيص البحوث والتكنولوجيا التي تضعها هيئات القطاع العام.

ويرى Alam & Kabir (2010) أن المشاريع المشتركة وسيلة شائعة أيضاً للنهوض بمبادرات التنمية الاقتصادية الشاملة والتحديث، وأنها باتت تستخدم على نحو متزايد للمساعدة في استثمار الإمكانيات في الأصول (ولا سيما الأراضي)، وغالباً ما تكون ذات صلة بأهداف سياسية أو اجتماعية محددة. حيث يساهم الشركاء من القطاعين العام والخاص في الأصول أو التمويل ثم يشاركون في المخاطر والمكافآت المرتبطة بالمشروع. ومن المرجح أن يتحكم شريك القطاع العام في إدارة المشروع ورصده، في حين تشمل مدخلات القطاع الخاص المهارات التقنية والتجارية وتمويل المشاريع.

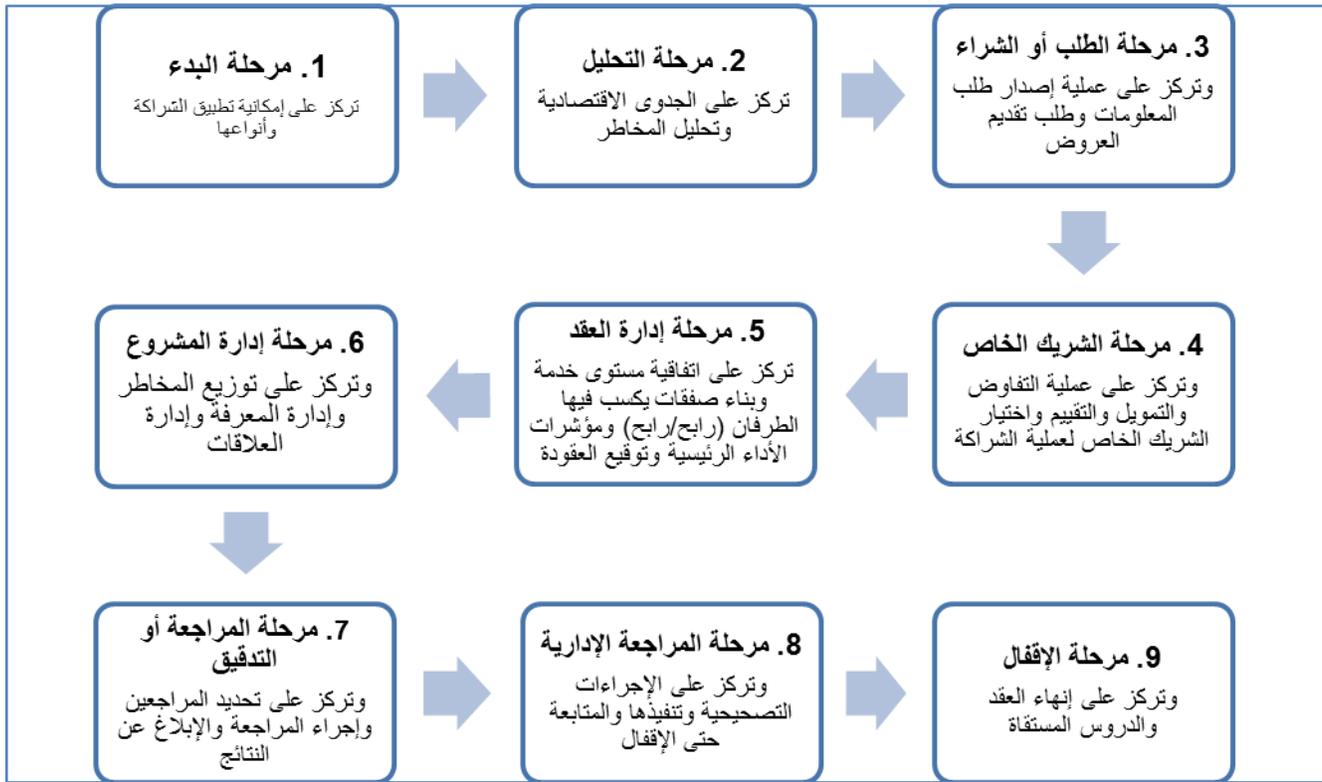
المبحث الثاني: مراحل تنفيذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تكمن أهمية الإشارة إلى مراحل تنفيذ الشراكة ومشاريعها هنا للارتباط الوثيق بين نجاح الشراكة بحسن تنفيذها. فالفكرة مهما كانت رائعة لا بد من أدوات وطرائق فعالة وملائمة تضمن حسن تنفيذها ابتداءً من وضع خارطة طريق فعالة وسليمة لتنفيذها وانتهاءً بحسن التنفيذ وفقاً للمخطط واتخاذ الخطوات التصويبية اللازمة في حال الخلل. ولعل وضع إجراءات وهيكلية ناظمة لتنفيذ الشراكات تتسم بالسهولة والبساطة من جهة، والوضوح والشمولية والمرونة من جهة أخرى كفيلاً لتحقيق ذلك.

ومما لا شك فيه أن تنفيذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص تتم عبر مراحل وترتيبات معقدة وتخضع لإجراءات ودراسات معمقة يتم حيالها اتخاذ قرارات فنية وقانونية وبيئية وأخرى سيادية بخصوصها، وسأطرح هنا نموذجين لها من خلال النموذج المصري²⁴ الأعرق عربياً (الشكل 6/5)، ونموذج الإمارات العربية المتحدة²⁵ الأكثر نشاطاً على مستوى المنطقة العربية حالياً.

الشكل (6/5): مراحل حياة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في جمهورية مصر

العربية



المصدر: البرنامج القومي لشراكة القطاعين العام والخاص- الإصدار الثاني، أيلول 2007

ويشير دليل أحكام وإجراءات عقود الشراكة بين الجهات الاتحادية والقطاع الخاص- دولة الإمارات العربية المتحدة لعام 2017، إلى المراحل الرئيسية التي تمر بها مشاريع الشراكة وهي:

المرحلة الأولى: تحضير واقتراح المشاريع

حيث تتم في هذه المرحلة إعداد واقتراح المشروع من حيث تحليل الاحتياجات وأهداف المشروع والنتائج المتوقعة والخدمة المتوقعة تأمينها، إضافةً إلى موقع المشروع ومدى توفره والجدول الزمني لعملية الترسية والمدة الزمنية المتوقعة للتنفيذ إضافةً إلى التحديات الفنية والمالية الظاهرة التي قد يواجهها التنفيذ، بما في ذلك

²⁴. تعتبر مصر من الدول الـ 25 الأكثر تطبيقاً لنموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص خلال الفترة 1990-2003. المصدر:

Thomsen, S., 2005, “Encouraging Public- Private Partnerships in the Utilities Sector: the Role of Development Assistance”, NEPAD/OECD Investment Initiative

²⁵. Public Private Partnerships: A Vehicle of Excellence for Next Wave of Infrastructure Development I n the GCC”, (2012), Qatar Financial Center Authority / Markab Advisory

حاجات القطاع في مجال الخدمات والبنية التحتية، ومدى انسجام واتساق المشروع مع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالقطاع المعني. كما تتم في هذه المرحلة تقييم الكلفة ودراسة الأثر البيئي وتضمين فوائد النمو الأخضر والتغير المناخي للمشروع. ويتم تحدد الأبعاد الفنية والتشغيلية لفكرة المشروع إضافةً إلى الأبعاد المالية والاقتصادية أيضاً.

ويصار في هذه المرحلة أيضاً تقييم الجدوى لمشروع الشراكة لتقييم تحقيق القيمة مقابل المال²⁶، وتقييم التكاليف المباشرة وغير المباشرة إضافةً إلى الإيرادات ومصادر التمويل ضمن سيناريو مفترض في بيئة الأعمال المرتبطة. ويصار أيضاً تحديد المخاطر وطرق احتوائها بما في ذلك استراتيجية لإدارة وتوزيع المخاطر بصورة مثلى قبل التفاوض مع الشريك الخاص. ويمكن في هذه المرحلة الاستعانة بالخبراء والفنيين واصحاب الاختصاص والخبرة وتشكيل اللجان للمشاريع.

المرحلة الثانية: دورة حياة مشروع- دراسة وتصميم المشروع

في هذه المرحلة تتولى لجنة المشروع إعداد دراسة أولية حول المشروع المشترك تتناول الجوانب الفنية والاقتصادية والقانونية والتمويلية بما في ذلك مدى اهتمام المستثمرين ومدى إمكانية استقطاب التمويل اللازم إضافةً إلى مدى قابلية المشروع للتنفيذ من النواحي التقنية والقانونية والبيئية والاجتماعية والمالية بناءً على التجارب العالمية وصولاً لاقتراح النموذج المالي للمشروع. وتقوم اللجان او الهيئة المعنية في الدولة بإقرار المشروع للمباشرة بالتنفيذ اعتماداً على قابلية المشروع المشترك للتنفيذ من الناحية الفنية والعملية ومدى اتساق المشروع مع الخطط الاستراتيجية والسيادية للدولة ومدى تناسبه مع الإطار التشريعي والتنظيمي والتعاقدية، وتحديد الآثار البيئية والاجتماعية للمشروع ومدى إمكانية التخفيف منها، ومدى اهتمام ورغبة المستثمرين المحتملين في الاشتراك برأسمال المشروع المشترك وانعكاسات المشروع المشترك على المالية العامة للدولة.

ويمكن في هذه المرحلة أيضاً إعادة النظر في دراسة المشروع وإحداث تغييرات جوهرية على المشروع وصولاً لاتخاذ قرار التنفيذ.

المرحلة الثالثة: دورة حياة المشروع- الإعداد لطرح المشروع واختيار الشريك

وتعتبر طريقة الترسية حجر الزاوية في عملية اختيار الشريك من القطاع الخاص وتلعب دوراً محورياً في نجاح أو فشل المشروع المشترك. ولذلك وجبت الشفافية وعدم التمييز في عملية اختيار الشريك الخاص. وتتعدد طرق

الترسية من طريقة الترسية المفتوحة وتعرف بالمناقصة العامة، وطريقة الترسية الانتقائية (المناقصة المقلدة)

حيث تخول الموردين الذي تم تأهيلهم فقط أن يتقدموا بعروض. أما الترسية المحدودة فهي تجيز فقط للموردين

26. وتعني الجمع المثالي ما بين التكلفة الاجمالية للمشروع والعائد على الاستثمار على مدى عمره الافتراضي بالكامل، مع الأخذ بعين الاعتبار تكاليف التشغيل وحماية البيئة والاستدامة والفائدة المرجوة للقطاع الحكومي- دليلاً لحكام وإجراءات عقود الشراكة بين الجهات الاتحادية والقطاع الخاص- دولة الإمارات العربية

الذين تم الاتصال بهم بصفة فردية أن يتقدموا بعروض وتعرف أيضاً بالممارسة المحدودة. وهناك الترسية التفاوضية والحوار التنافسي وغيرها.

وتوصي أفضل الممارسات العالمية بأن تبدأ عملية طرح المشروع المشترك بمرحلة الدعوة لإبداء الاهتمام ومن ثم التأهيل المسبق للمتنافسين، حيث يتم توجيه خطابات دعوة لإبداء الاهتمام للمستثمرين المحتملين من القطاع الخاص وذلك لمعرفة مدى رغبة واهتمام القطاع الخاص في تنفيذ المشروع قبل اتخاذ إجراءات طرحه وذلك بالإعلان عن المشروع في وسائل الإعلام المختلفة بطريقة احترافية توصل المعلومات الفنية عن المشروع والشروط المرتبطة به، ومن ثم تقوم لجنة المشروع بدراسة طلبات إبداء الرغبة المقدمة من القطاع الخاص وبناءً على هذه الدراسة يتم تحديد مدى جدوى اتخاذ الإجراءات اللازمة للدعوة للتأهيل المسبق للراغبين في المنافسة على تنفيذ المشروع من عدمه.

يؤمن التأهيل المسبق التأكد من تمتع الشريك الخاص بالمؤهلات الفنية والمالية التي تخوله تنفيذ المشروع بكفاءة وفعالية والوفاء بكامل التزاماته التعاقدية، تفادي إضاعة الوقت في مرحلة تقديم العروض النهائية التي هي بطبيعتها مرحلة طويلة وذلك عبر استبعاد الأطراف غير المناسبة، وتصفية المشاركين للحصول على عدد معقول من العروض النهائية مما يحد من التكاليف والجهود المبذولة في عملية التقييم.

وتضم هذه المرحلة أيضاً مرحلة الحوار حيث تقوم لجنة المشروع بمناقشة مواصفات المشروع الفنية وهيكلته المالية وشكل العقد مع المرشحين المؤهلين وذلك قبل إصدار كراسة الشروط. فمن شأن هذه الحوار أن يسهل تحديد متطلبات المشروع الفنية ومواصفات الخدمة التي سيقدمها الشريك الخاص بهدف إعداد كراسة شروط يحاكي متطلبات المشروع، كما ويحفز هكذا حوار المرشحين المؤهلين لدفعهم إلى التوصل لحلول ابتكارية للمشروع، ويمكن للمرشحين المؤهلين أن يقترحوا أنشطة إضافية مكملة للمشروع من شأنها أن تخفض التكلفة.

وعند نضوج تصور المشروع المشترك من جميع النواحي الفنية والمالية والقانونية لدى لجنة المشروع، تقوم الأخيرة بإعداد كراس (دفتر) شروط- يعاونها الخبراء والمستشارين- يتضمن عقد الشراكة ومعطيات المشروع وإجراءات تقديم العرض وعناصر المشروع المالية والفنية والإدارية.

وينبغي أن تكون مثلاً مواصفات الخدمات المطلوبة في دفتر الشروط مبنية على معايير موضوعية وقابلة للتطبيق بحسب أفضل الممارسات في المشاريع المماثلة، كما يجب اعتماد على وحدات قياسية متفق عليها عالمية

فيما يتعلق بكيفية قياس مواصفات هذه الخدمات كتلك الصادرة عن مواصفات المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس على سبيل المثال.

وتكتسب أصول وطرق تقييم العروض أهمية قصوى في عملية اختيار الشريك صاحب العرض الفائز بوصفه الشريك الأمثل. وتتسع الطرق المستخدمة عالمياً في هذا الإطار ويتم تقييم العروض بناءً على الأوزان المخصصة لاحتساب مجموع النقاط كمعدل نقاط العروض الفنية ونقاط العروض المالية وذلك بحسب الأهمية التي توليها لجنة المشروع للنقاط المالية والنقاط الفنية وهكذا.

وتتم في هذه المرحلة أيضاً تأسيس شركة المشروع وملكية أسهمها وتحديد هيكلية التمويل، كما يتم وضع عقد الشراكة الذي يتم فيه تحديد مجموعة التعهدات والضمانات التي تحكم العلاقة التعاقدية بين القطاع العام وشركة المشروع، من حيث نطاق الأعمال التي يتوجب على كل طرف القيام به أو الامتناع عن القيام به والتزامات وحقوق كل طرف، ومدة العقد وبيان الاشتراطات الفنية والبيئية والمالية والاقتصادية للمشروع والتزامات كل طرف بشأنها. كما ويصار في هذه المرحلة أيضاً ببيان تفاصيل كافة المستحقات التي سيتقاضاها الشريك الخاص لقاء تنفيذ الأعمال المتفق عليها في العقد وآليات الاحتساب والسداد وآليات مراجعة الأسعار وسعر الخدمة والتغير في متطلبات الخدمة. ويتم وضع مؤشرات قياس وتقييم أداء الشريك الخاص وبيان التقارير الواجب إعدادها من قبل الشريك ومواعيد تقديمها وبيان توزيع المخاطر بين الأطراف بالإضافة إلى التدابير والإجراءات الواجب اتباعها للحد من وقوع تلك المخاطر. ويضم العقد أيضاً حقوق التدخل الحكومي والحالات التي تقضي لذلك إضافة إلى حق الحكومة بطلب تغيير إدارة شركة مشروع وإجراءات الشكاوى والتظلم وآليات البت فيها والتحكيم وفسخ العقد. كما يضم توضيحات بخصوص الالتزامات المتعلقة بالحقوق الفكرية لكلا الطرفين مع التأكيد على التزام الشريك من القطاع الخاص بنقل المعرفة والخبرة للجهة الحكومية بما في ذلك العمل على توفير برنامج متكامل ومنظم لتدريب وتأهيل موظفي القطاع العام ليكون بإمكانهم إدارة وتشغيل المشروع بعد انتهاء مدة التعاقد مع الشريك الخاص.

ويتوجب ان يبين العقد بوضوح الأموال والأموال والأصول المملوكة للحكومة والتي سيتم وضعها طوال فترة تنفيذ المشروع المشترك بتصرف الشريك الخاص لتمكينه من تنفيذ التزاماته إضافة إلى حقوق والتزامات الشريك الخاص فيما يتعلق بتلك الأصول والأموال. ومن جهة أخرى يجب تبيان الغرامات والجزاءات والإجراءات التي تؤخذ بحق الشريك الخاص في حال اخلاله بالتزاماته المتعاقد عليها، وإجراءات تأمين استمرارية المشروع والأعمال موضوع عقد الشراكة لدى انتهاءه بحلول اجله او بفسخه او في حال اخلال الشريك الخاص بالتزاماته التعاقدية كلها من البنود الواجب تضمينها بوضوح ودقة في عقود الشراكات، وصولاً إلى الأصول المرعية لحل النزاعات بما في الوساطة والتحكيم داخل الدولة.

ومن المعايير الضامنة لحسن اختيار الشريك: تطبيق مبادئ العلانية والشفافية وحرية المنافسة وتكافؤ الفرص والمساواة والإعلان عن المنافسة وتحقيق مقتضيات المصلحة العامة ويتم التحضير والإعلان عنها وفقاً للقواعد والاجراءات المنصوص عليها في القوانين ذات الصلة. وأن تتوافر في الشريك المعايير والضوابط والاشتراطات المالية والفنية المعتمدة والقدرة والكفاءة في مجال علمه وتخصصه.

المرحلة الرابعة: دورة حياة المشروع- الضمانات في المشاريع المشتركة

حيث يقدم كل طرف الضمانات التي تكفل التزامه بتنفيذ تعهداته المتوافق عليها، وغالباً ما تأخذ الطابع المالي.

المرحلة الخامسة: دورة حياة المشروع- مراقبة ومتابعة المشروع المشترك

وتتم مراقبة مشاريع الشراكة على مرحلتين هما مرحلة الإعداد والمرحلة التشغيلية. وتبدأ المرحلة الأولى من تاريخ المصادقة على عقد الشراكة من قبل الجهات المختصة في الدولة ولحين الانتهاء من إنشاء/أو تشييد و/أو تطوير و/أو ترميم وتأهيل و/أو تجهيز و/أو صيانة المشروع.

أما في المرحلة التشغيلية فتبدأ من تاريخ البدء بعمليات التشغيل وتقديم الخدمة ولحين الانتهاء منها كما هو محدد في عقد الشراكة.

الفصل السادس عوامل النجاح للشراكة بين القطاعين العام والخاص

تتعدد عوامل النجاح للشراكة بين القطاعين العام والخاص، وكذلك معوقاتهما ومفسداتها، وبين ذلك وتلك توجد عوامل وإجراءات تحفيزية لعقد الشراكات بين القطاعين العام والخاص.

سيصار في هذا الفصل استعراض هذه النقاط على الشكل الآتي:

المبحث الأول: عوامل النجاح للشراكة بين القطاعين العام والخاص

المبحث الثاني: محفزات عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المبحث الثالث: معوقات الشراكة ومفسداتها

المبحث الأول: عوامل النجاح للشراكة بين القطاعين العام والخاص

تعددت المراجع والدراسات التي تناولت العوامل الحاسمة لنجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص لا سيما في المكتبات ومراكز البحث الأجنبية، ولا عجب في ذلك فقد أصبحت الشراكة أداة هامة في إنجاز مشاريع البنى التحتية وسيروا كل أغوارها وبحثوا كل تفاصيلها.

ومن جهة أخرى، تختلف الدول من حيث الإجراءات التي تستخدمها لتشجيع عقد الشراكات فيها. سيصار في الفقرات التالية استعراض أهم العوامل المساعدة لنجاح الشراكات والمحفزات المتاحة لعقدتها مستوحاة من أهم المراجع والدراسات المتاحة.

5. عوامل النجاح للشراكة بين القطاع العام والخاص

حدد Corrigan et al (2005) المبادئ العشرة لنجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وهي:

المبدأ الأول: الإعداد الجيد للشراكات بين القطاعين العام والخاص

ويشمل تحديد مسؤوليات القطاع العام وتقييم إمكانياته المتاحة، بما في ذلك تأسيس هيكلية خاصة لإدارة شؤون الشراكة والتأكد من امتلاكه القدرة على التفاوض مع الشريك الخاص على مشاريع تشاركية استراتيجية ضخمة تتسم بميزات كبيرة وتمتد لفترات زمنية طويلة. وعلى القطاع العام مسؤولية الإعلام بطموحاته من الشراكات، ومشاركة الجمهور بها والتشاور والتنسيق معه فيما يتعلق بصناعة القرار لانتهاج الشراكة بين القطاعين العام والخاص وسيلة لتحقيق هذه الطموحات. وعلى القطاع العام أيضاً خلق وعي جماهيري بأهمية الشراكات والفرص والإيجابيات منها، وعلى عاتقه يقع الإعداد الجيد للأطر القانونية والإجراءات والترتيبات اللازمة للشروع بالشراكات مع القطاع الخاص، إضافةً إلى رسم رؤية موضوعية لطرائق التمويل وصولاً للتحضير لمشاريع الشراكة وتأمين الأراضي اللازمة.

أما مسؤوليات القطاع الخاص، فبدايةً عليه أن يكون متأهباً لعملية تتسم بالشفافية من تقديم معلومات بلغة الأرقام وتسمية الأمور بمسمياتها والانفتاح الكامل على القطاع العام الشريك. وعليه أيضاً التعاون الوثيق مع القطاع العام لتحديد السوق المستهدفة، المنافع المتوقعة والتنسيق مع السلطات التشريعية لوضع مقترحات مشاريع قابلة للتنفيذ ويمكن للجمهور قبولها. ويتوجب عليه أيضاً تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ المشروع؛ البشرية منها والمادية إضافةً إلى وضع مصفوفة المخاطر والطرائق المحتملة لمواجهتها، ومخاطبة القيادات المجتمعية وتوثيق العلاقات معها. ويتوجب على القطاع الخاص الشريك العمل على معرفة شريكه من القطاع العام بشكل جيد والتعرف الوافي على الترتيبات القانونية وتلك المتعلقة بمراحل قبول المشاريع والمدد المحددة لكل مرحلة.

ولعل من الأسلم أيضاً أن يقوم الشريك من القطاع الخاص بتقييم قدرة الشريك من القطاع العام لتنفيذ المشروع وتأمين الموارد المطلوبة. ومن المسؤوليات الملقاة على عاتق القطاع الخاص الشريك أن يشكل فريق العمل المناسب للمهمة، ولعل استخدامه للعمالة المحلية تحقق له كسباً شعبياً وعليه لهذا الغرض العمل على استقطاب الكفاءات المتوفرة وصلها وتأهيلها.

المبدأ الثاني: إيجاد رؤية مشتركة

كل مشاريع الشراكة بدأت برؤية مشتركة، وبدونها فإن المشاريع غالباً ما تفشل. والرؤية عبارة عن الإطار العام لأهداف المشروع وتستخدم كمرجعية ضامنة لتحقيق هذه الأهداف. بيد أن إيجاد هذه الرؤية المشتركة ليست بالأمر السهل، حيث تتطلب توافق في الآراء بين أصحاب المصلحة الأمر الذي يوفر الدعم اللازم للمشروع ويعظم فرص نجاحه ويقوض المعارضة له. وللإعلام دور فعال في هذا الإطار حيث يجب عليه إيصال الرسالة الصحيحة عن الهدف من المشروع، وصولاً لبناء تحالف يدعم الرؤية المشتركة من مشاريع الشراكة.

ولا يتوقف الأمر على إيجاد هذه الرؤية المشتركة فقط بل العمل على استدامتها من خلال وضع استراتيجية فعالة لهذا الغرض. وعلى الشركاء تحليل الظروف المرتبطة بالسوق المستهدف والطبيعة الديمغرافية والسعي لجعل هذه الفئات على وعي وفهم بماهية المشروع وأهمية تنفيذه.

المبدأ الثالث: الفهم الصحيح للشركاء واللاعبين الأساسيين

إن نقطة البداية في أي شراكة ناجحة هي الفهم الصحيح للشركاء، ويتوجب على كل طرف استثمار الوقت والجهد لاكتساب ثقة وتقدير الطرف الآخر بما في ذلك المعرفة الشاملة له وخلفيته وسمعته في عالم الأعمال، خبراته واحتياجاته ونقاط قوته ودوافعه والتوقعات والأهداف الخاصة به فيما يتعلق بالمشروع المشترك. إن الاختيار الصحيح للشريك ضرورة حاسمة خاصةً لكل طرف أسبابه الخاصة من التشارك في المشروع، وبدون هذا الفهم الصحيح لا يمكن بناء الثقة المطلوبة وانعدام الثقة يمكن أن يؤدي إلى خلل واضح في الشراكة، ومن جهة أخرى توافر هذا الفهم يسهم من عملية التعاون والتنسيق بين اللاعبين الأساسيين ويضمن فعاليتها.

المبدأ الرابع: الوضوح في المخاطر والمكافآت

يقول المثل القديم بدون مخاطرة لا مكافأة، ولا يزال القول جارياً على أغلب المواضيع، والتشاركية ليست استثناء هنا. ولتوتّي الشراكات ثمارها على كل الأطراف الفهم الدقيق والصحيح لمخاطر والمكافآت التي يتوقعها كل طرف من الشراكة والعمل سوية ووفق ما يتم الاتفاق عليه لإدارة هذه المخاطر لتحقيق الفوائد المتوقعة. ومن جهة أخرى، يتوجب على الشريكين وضع آلية لحل الخلافات وصراعات المصالح وحالات عدم التأكد يتم التوافق عليها لضمان نجاح الشراكة. وبالاختيار الصحيح للشريك وتأسيس عقد الشراكة معه على أسس صحيحة فإن الكثير من الصراعات والخلافات يمكن تجنبها. ومما لا شك فيه أنه كلما ارتفعت العوائد والفوائد كلما

ازدادت رغبة الشريك الخاص في الاستثمار في مشاريع مشتركة. وهنا يقع على عاتق القطاع العام تهيئة صفقة مربحة تضمن استقطاب الشركاء المناسبين من القطاع الخاص للانخراط في مشاريع تشاركية تضمن في الوقت ذاته مصالح القطاع العام.

المبدأ الخامس: إنشاء آلية واضحة وموضوعية لهيكلية صنع القرار

يتوجب على كل الأطراف التشاور ومن ثم الاتفاق على إطار وآلية لاتباعها لصناعة قرارات التشاركية تضمن دورها وضع سياسات فعالة وتنفيذها بشكل تعاوني. ولعل وضع هذه الإجراءات في وثيقة ملزمة لكلا الطرفين تساهم في تحقيق الشفافية وتقاسم المعلومات والمسؤولية.

إن وضع خارطة طريق في بداية الشراكة لكيفية اتخاذ القرارات وربطها بالجدول الزمني لتنفيذ المشاريع ومراحلها بما في ذلك التفاصيل المالية والتقنية والإدارية وغيرها، من الأهمية بمكان لضمان نجاح الشراكة. كما تعتبر هذه الخارطة بمثابة المرجعية لقياس الأداء وتقييم العمل المنجز ومن ثم تحمل المسؤولية. ويجب أن تتمتع في الوقت ذاته بالموضوعية اللازمة والوضوح والقابلية للقياس.

المبدأ السادس: التأكد من قيام كل طرف بواجباته

من البديهي القول أن نجاح الشراكة يتحقق بالمقام الأول عند قيام كل طرف بما عليه من مهام منذ بداية المشروع وطول مدة حياته أيضاً. ويتوجب على الشريكين إيلاء العناية الواجبة لأداء كافة المهام الملقاة على عاتقهم ابتداءً بالمواضيع التقنية والاجتماعية والمالية للمشروع، مع التركيز على أي تغيير محتمل واتخاذ الاجراءات المناسبة حيال ذلك. وانتهاءً بتبادل المعلومات بين الشريكين. إن انتهاج خطط مالية وإدارية ابتكارية من الإجراءات المناسبة حيال التغييرات والطوارئ.

المبدأ السابع: ضمان قيادة متناسقة ومنسقة

تحتاج أية شراكة بين القطاع العام والخاص إلى قيادة او جهاز ناظم يحدد الأهداف الواضحة ويقوم بتأسيس التحالفات اللازمة وتنسيق العمليات وبناء الجسور مع اصحاب المصلحة. ولقد تغير مفهوم القيادة من النمط الشاقولي الى النمط الافقي الأكثر ديمقراطية فيما يتعلق بالشراكات ايضاً. كما يجب استدامة القيادة للشراكات بين القطاع العام والخاص لضمان نجاحها.

المبدأ الثامن: التواصل المبكر والدائم

كلما كانت قنوات الاتصال والتواصل مفتوحة مع الشركاء كلما كانت فرص نجاح الشراكة معهم واستدامتها اكبر. والتواصل الضمني بين طرفي الشراكة ذو أهمية عظمى لنقل الرسائل فيما يتعلق بماهية المشروع والتوقعات والمخاطر المرتبطة وغيرها من معلومات مرتبطة ومفيدة لجهة حسن إدارة الشراكة. كما أنها الضامنة في تحسين نوعية القرارات المتخذة. ويتسم التواصل الخارجي مع اللاعبين خارج الشراكة بمساهمة

في حشد الدعم اللازم لمشاريع الشراكة. ومن هنا يجب على الشركاء الانصات إلى بعضهما البعض وإلى الأطراف الأخرى وبآرائهم ووجهات نظرهم وغيرها من معلومات مهمة للآخرين بطريقة مناسبة تساهم في فهم الغاية من الشراكة لزيادة فرص نجاحها.

المبدأ التاسع: التفاوض على هيكلية صفقة عادلة

لضمان نجاح الشراكة، يجب أن تبنى على اساس win- win deal اي الجميع يربح مع الشراكة، فالقطاع الخاص الذي يتحمل مخاطر مالية على سبيل المثال يحصل على عوائد مالية تحقق له الربح، والقطاع العام يحقق ما يريده من تطوير للخدمات والبنى التحتية والرفاهية للمجتمع. ويتم التوصل إلى هذه الصفقة الرابحة والمرضية للجميع من خلال التفاوض والحوار فيما بينهم.

المبدأ العاشر: بناء الثقة كحجر زاوية للشراكة

يتعين على كلا الطرفين العمل على بناء الثقة منذ بدايات الشراكة من حيث التزام كلاهما بما عليه من واجبات وبأهداف الشراكة، وتستمر الشراكات مادامت هذه الثقة متوفرة. ولعل اختيار الشريك المناسب في المقام الأول يعزز الثقة، وكلما كانت اسس اختيار الشريك من القطاع الخاص صحيحة كلما كانت الثقة قائمة. ومن جهة اخرى، فإن الحفاظ على الثقة يتحقق طالما يؤدي كل طرف ما عليه من واجبات منصوصة، وعلى كلا الطرفين التعامل من منطلق الثقة بالآخر ووحدة المسار والمصير.

الشكل (7/6): شرح مبسط للعوامل المساعدة لنجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص



Source: OECD Principles for PrivateSector Participation inInfrastructure- 2007

ويخصص الجدول التالي العوامل الرئيسية لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

الجدول (11/6): العوامل الرئيسية المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص

العامل	الشرح
التزام حكومي دائم	ينبغي للقطاع العام أن يواصل وضع معايير ومراقبة سلامة المنتجات وفعاليتها وجودتها وأن ينشئ نظاماً يمكن للمواطنين من خلاله الوصول إلى المنتجات والخدمات التي يحتاجون إليها
إطار تنظيمي سليم	يجب أن توفر اللوائح التنظيمية ضماناً للشريك الخاص بأن الإطار القانوني يشمل الحماية من الاستملاك وتحكيم النزاعات التجارية واحترام اتفاقيات العقود والاسترداد المشروع للتكاليف والأرباح بما يتناسب مع المخاطر التي يتعرض لها
استيفاء المتطلبات الشكلية الرئيسية للشراكة	ابتداءً من التحديد الدقيق للشروط، التناظر والتماثل في الالتزامات بين الطرفين، التواصل المكثف بين الشريكين، وحدة الهدف المشترك، حشد الموارد لتعزيز القدرة على التعلم ونقل المهارات، والتعامل المناسب مع بيانات العمل المختلفة. كما تشمل أيضاً فيما يخص التعاون الفعال بين الشريكين التميز الفردي والأهمية والترابط والاستثمار وتوفير المعلومات بشكل آني وصولاً إلى التكامل، التكوين المؤسسي للشراكة والنزاهة.
اختيار الشريك	يجب اختيار الشريك وفقاً لمعيار 4 Cs وهي: Control, Commitment, Capability, and Compatibility ، حيث يجب ان تتوافر الصفات الأربعة التالية: التوافق، القدرة، الالتزام والسيطرة بوصفها معايير حاسمة لحسن اختيار الشركاء. ومما له أهمية خاصة مفهوم التوافق، الذي ينطوي على تحديد نقاط القوة والضعف التكاملية بين الطرفين، والالتزام على النحو المبين في العقد الرسمي فيما يخص المواعيد المحددة والموارد اللازمة
الرؤية المشتركة والعلاقة القائمة على الثقة بين الشركاء	حيث أن من المعوقات التقليدية للشراكات الناجحة مشكلة صمود الشراكة نتيجة لتغير في موقف الشريك مثلاً، والتي يمكن اختزالها بتلك الإجراءات التي تعزز التنافس بين الشريكين بدلاً من التعاون والتكامل علماً أنها موجوداً أصلاً ضمن الاختلافات الثقافية بين القطاعين العام والخاص..
ضمان أن المصالح المتعددة للمشاركين الرئيسيين تم التفاوض عليها وتأطيرها بمهارة.	إن الشراكة تكون مبررة حين تكون الطرق التقليدية قاصرة عن توفير حلول شاملة وواقية لتنفيذ المشاريع، وعليه يتوجب التوافق على الأهداف المحددة المنشودة من قبل الشركاء المحتملين، وعلى كلا القطاعين الاستفادة من الخبرات المتوفرة لديه لصياغة أهدافه طويلة الأجل من هذه الشراكة وتحقيق التوازن بين المساهمات والالتزامات لكل طرف تجاه الآخر بموجب عقود الشراكة.

Source: Public-Private Partnerships in Developing Countries: A Systematic Literature Review- 2013p. 40

وقام Chan & Osei-Kyei (2015) باستعراض الدراسات التي تناولت تحديد عوامل النجاح الحاسمة CSF للشراكات بين القطاعين العام والخاص خلال السنوات الممتدة بين 1990 لغاية 2013، وتوصلاً إلى تحديد (36) عامل رئيس هي:

الجدول (12/6): عوامل النجاح الحاسمة للشراكات بين القطاعين العام والخاص

1. تحديد وتقاسم المخاطر بشكل مناسب	2. ضمانات ممنوحة من قبل الحكومة	3. الدعم السياسي	4. دعم الجمهور
5. حالة مستقرة للاقتصاد الكلي	6. الإطار القانوني المواتي	7. الشفافية	8. اختيار الشريك الصحيح
9. الالتزام القوي لكلا الطرفين	10. القدرات المالية للقطاع الخاص	11. الثقة	12. الابتكار التكنولوجي
13. دراسات جدوى ذات جودة	14. تواصل مفتوح ومتواصل	15. تخطيط دقيق للمشاريع	16. ائتلاف خاص قوي
17. وضوح الأدوار والمسؤوليات لكلا الطرفين	18. الاختيار الصحيح للمشاريع	19. الحاجة المستدامة للمشروع	20. تصور واضح للمشروع وتصميمه
21. مستوى مقبول لسعر الخدمة	22. العروض المالية التنافسية	23. الاستقرار السياسي	24. نضج وتوافر السوق
25. القيادة الجيدة ومهارات الريادة	26. المهارات المتوافقة للشريكين	27. التنافسية	28. تبسيط عملية الموافقة
29. السياسة الاقتصادية الصحيحة	30. وجود وكالة حكومية تتمتع بالتنظيم والالتزام	31. الحوكمة	31. اهداف وغايات واضحة
33. الاستعانة باستشاريين وخبراء	34. المحاسبة المالية	35. المراقبة المتواصلة	36. التخطيط البيئي للمشروع.

Source: Osei-Kyei&Chan (2015), Osei-Kyei, R., Chan, A.P.C., (2015), "Review of Studies on the Critical Success Factors for Public–Private Partnership (PPP) Projects from 1990 to 2013", *International Journal of Project Management*, Elsevier

وإذا كان Greve&Hodge (2005) يدعونا للاستفادة من خبرات الدول الأخرى في إطار تحديد العوامل الحاسمة المحلية لنجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص²⁸ في فرادى الدول بعد وضعها في ميزان بيئة الأعمال المحلية، فإن فضيلة (2010، مرجع سابق) يختصر عوامل نجاح التشاركية بين القطاعين العام والخاص بين الأهداف الاقتصادية الربحية والأهداف الاجتماعية لجميع الأطراف في الشراكة.

²⁸ لمزيد من المعلومات يمكن مراجعة:

-Saenko, V., (2015), "Analysis of Critical Success Factors of Public-Private Partnerships in Airports",

المبحث الثاني: محفزات عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص

بديهي القول أن من شجع على نجاح الشراكة قد شجع على خوض تجربة التشاركية في المقام الأول، وبهذا المنطق يمكن قبول أن العوامل المساعدة لنجاح الشراكة هي محفزات لها في ذات الوقت، وبذلك فإن تحديد وتقاسم المخاطر بشكل مناسب ووجود انتلاف خاص قوي وتوافر الدعم السياسي للشراكة والإطار القانوني المواثي... الخ من العوامل سابقة الذكر هي محفزات للشراكة.

وحيث أن الدولة ممثلة بالقطاع العام ومؤسساته هي من تسعى في المقام الأول لعقد الشراكة وهي القادرة على ترتيب عملية التشارك ما استطعت ورغبت إلى ذلك سبيلا، فعلى عاتقها يقع العبء الأكبر في عملية التحفيز لاستقطاب الشركاء الملائمين للانخراط في علاقة شراكة تحقق مصالح كافة الأطراف. وجرت العادة بتشجيع القطاع الخاص من خلال تقديم مجموعة من المحفزات التشجيعية كالإعفاءات الضريبية والتسهيلات الجمركية والمالية وغيرها. ومما لا شك فيه أن إصلاح وتطوير الإطار التشريعي الناظم للاستثمار في مشاريع الخدمة العامة، مع إصلاح وتطوير مصاحب للهيكل التنظيمي والاستثماري للمؤسسات العامة، ونشر الوعي بأهمية ومكاسب عملية التشاركية، إضافة إلى تمكين القطاع الخاص وتعزيز فرصه في العمل في بيئة الأعمال إلى جانب القطاع العام ومنع احتكار الأخير، بل والتشاور مع الأطراف المعنية (الشركاء المحتملين) هي من التدابير الملائمة لتحفيز التشاركية واستقطاب شركاء جديين وقادرين من القطاع الخاص.

ولعل الإصلاح الإداري في مؤسسات الدولة ومكافحة الفساد والروتين من جهة، وتدعيم استخدام الأساليب الحديثة للإدارة إضافة إلى ضمان الشفافية والمساءلة والرقابة الصارمة من شأنها جميعاً تحسين بيئة الأعمال عموماً وخاصةً فيما يتعلق ببرامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وضمن هذا المنحى يمكن حسم القول بأن المشروع الوطني للإصلاح الإداري الذي أطلقه مؤخراً السيد رئيس الجمهورية العربية السورية خطوة هامة نحو إيجاد إدارات حكومية مؤهلة لتمثيل المصلحة العامة ومصالح المجتمع وقادرة على خوض مفاوضات

وحصر (Beyene - 2015) مجموعة من العوامل الداعمة والمحفزة للشراكة بين القطاعين العام والخاص في

إطار استخدامها أداة في التنمية، هي:

- الدعم الحكومي في منح الضمانات

- الدعم الحكومي في منح القروض

- الإعفاء أو التخفيض الضريبي

- وجود وكالة عامة متخصصة بشؤون الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

- توافر إطار قانوني موثم للشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- استعداد الحكومة في تقاسم المخاطر.
- الشراكات بكفاءة واقتدار، ومن ثم تحمل أعباءها بجدارة.

ويرى فضلية (2010، مرجع سابق) أن من المحفزات ما هو من قبيل الإعداد والتهيئة المناسبين لإطلاق برامج شراكة، ومنها ما هو مرتبط بعملية التنفيذ والمتابعة الجيدة والمسؤولية للشراكة فتحفز المستثمر والشريك الخاص عن طريق متابعته الدورية وبما يعمق جدية العلاقة التشاركية وجدواها. ويقترح فضيلة على الدولة القيام ببعض الخطوات لتشجع القطاع الخاص على الانخراط بجدية وحماس في شراكات استراتيجية، منها:

- إعداد وثيقة سياسة وطنية للشراكة ووضع إطار قانوني ومؤسساتي خاص بالشراكة.
- إجراء التعديلات المطلوبة للتشريعات النازمة للقطاعات المستهدفة (قطاع الكهرباء والماء والنقل والإسكان الاجتماعي وغيرها من القطاعات المرشحة لجذب المستثمر الخاص)
- وضع واعتماد مواصفات قياسية ومعايير واضحة لجودة البنى التحتية والخدمات العامة
- حشد الدعم الشعبي ونشر مفهوم الشراكة في مختلف الأوساط والترويج للشراكة محلياً وخارجياً.
- تبسيط الإجراءات الإدارية وتوحيدها، والتعريف الكامل بها، ووضع تشريعات كافية وشفافة وواضحة ومرنة، ونظام محاسبي شامل وشفاف

وللقطاع الخاص كما للقطاع العام دور جاد وحاسم في دعم التوجه نحو الشراكة لدى الحكومة والجمهور، كونه الشريك والطرف الآخر في علاقة التشاركية ونجاحها، بدءاً من مرحلة إطلاقها والتحفيز لتبنيها وصولاً لتنفيذها. ويتوجب على القطاع الخاص القيام بكل ما يلزم لضمان قدرته على المشاركة في مشاريع المشتركة مع القطاع العام من حيث تعزيز قدراته الفنية والمالية والإدارية والقانونية، وتحسين قدرته التفاوضية لعقد شراكات قائمة على أسس موضوعية وسليمة مالياً وقانونياً وتقنية، ومن ثم انتهاج الشفافية والنزاهة والمسؤولية المشتركة تجاه هذه الشراكات، مع المشاركة الفعالة والمستمرة في الحوار الوطني الخاص بالشراكة والتحدث الدائم للجمهور بلغة واضحة ومفهومة مع توفير البيانات والمعلومات اللازمة.

المبحث الثالث: معوقات الشراكة ومفساتها

من البديهي القول أن عدم اتخاذ أيأ من الخطوات الداعمة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص هو خطوة نحو إفشالها. وتتعدد معوقات الشراكة ومفساتها، فلقد أقر مجلس OECD في تقرير معنون بـ Principles for PrivateSector Participation inInfrastructure-2007، بوجود تحديات خمسة لمشاركة القطاع الخاص في مشاريع البنى التحتية، ويكمن التحدي الأول في اتخاذ قرار إشراكه اعتماداً على عملية تقييم شاملة

للفقاعات والمنافع طويلة الأجل من جهة، وتوافر التمويل من جهة أخرى، بما في ذلك تقاسم المخاطر وتكالييفها. والتحدي الثاني هو حاجة السلطات لوضع إطار حكومي ورسم سياسة رسمية تشجع الاستثمار. أما التحدي الثالث فيتعلق بارتباط نجاح الشراكة بقبول القطاع العام وكوادره وقدراتها على مختلف المستويات لتنفيذ الشراكة. والتحدي الرابع والذي يجابه القطاع العام والخاص على حد سواء هو قدرتهما على تأسيس علاقة عمل مستدامة وإيجابية تمكنهما من تنفيذ تعهداتهما. ويتعلق التحدي الخامس والأخير في ضرورة توفير إطار قانوني وإداري ومؤسسي يميّن السلطات في القطاع العام من تحقق توقعاتهم من الشركة مع القطاع الخاص.

ودرس (Alhashemi et al (2008) عوامل نجاح وفشل الشراكات بين القطاعين العام والخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة، وخلص إلى أن غياب مهارات الطرف الخاص لم تكن في الغالب مشكلة نظراً لأنه - وخاصة الشريك الأجنبي- لديه خبرة طويلة في التعامل مع المشاريع المشتركة، كما يمكنه توظيف من يمكنهم التعامل مع المشروع بكفاءة من السوق المحلية أو من الخارج وتدريبهم إذا لزم الأمر. بيد أن التكلفة المرتفعة للمشاركة في المناقصة، وعملية المشاركة المرهقة والطويلة، أعاق البعض من القطاع الخاص من المشاركة فيها. كما أن المخاطر التي ينطوي عليها المشروع وخاصةً المرتفعة منها، وضعف القدرة عموماً على تقييمها وتقديرها ومن ثم تقاسمها مع القطاع العام بشكل عادل وصحيح من العوامل المعيقة للمشاريع المشتركة وكذلك سبب في فشلها. ووشكا الطرف الخاص من الوقت الطويل الذي يتخذه الشريك من القطاع العام للوصول إلى القرار النهائي، وأن اتخاذ القرار تتطلب التفاوض المستمر ومهارات تفاوضية وإدارية ومرونة يفقدها بعض المسؤولين عن ملفات الشراكة.

وتوصلت (Anigbogu & Yakubu (2016) في بحث انجزتاه حول ادارة المخاطر في المشاريع المشتركة في قطاع الإسكان في نيجيريا، بأن ضعف القدرة على تقييم المخاطر وتقديرها وإدارتها بين الطرفين من أهم عوامل فشل هذه المشاريع في نيجيريا.

وذهب فريحات (2013) في بحثه الذي درس فيه معوقات تطبيق الشراكة بين القطاع العام و الخاص من وجهة نظر أصحاب القطاع الخاص الأردني، أن المناخ للبيئة الاستثمارية والفساد في كلا القطاعين، والاحتكار لصالح القطاع العام من المعوقات الرئيسية لنجاح الشراكة في الأردن. مؤكداً أنه يمكن تصنيف هذه المعوقات ضمن منحيين اثنين هما المعوقات المتعلقة بالتنظيم التشريعي والمعوقات المتعلقة بالإطار المؤسسي. ودعا فريحات للتخلص من البيروقراطية الإدارية معتبراً أن ضعف كفاءة السلطات الحكومية المعنية بالشراكة وإدارتها من جهة، وغياب الثقة بالقطاع الخاص وضعف الوعي بفوائد الشراكة على المستوى الشعبي، ومحدودية المعلومات المتوفرة حول الشراكة وأطرها وبرامجها ومشاريعها بما في ذلك ضعف الترويج لها من مفسدات تأسيس شركات فعالة ومستدامة بين القطاعين، وعزوف القطاع الخاص عن خوضها.

وخلص صالح (2015) إلى أن المحددات الرئيسية والتي تقوض عقد ونجاح الشراكات الجزائرية هي **محددات سياسية** كضعف الدعم السياسي للشراكة محلياً، و**محددات المؤسسية** كتدهور كفاءة المؤسسات الحكومية المنظمة لمشروعات الشراكة، إضافة إلى تعدد الإجراءات وكذا طول الفترة الزمنية بين التفاوض والتعاقد والتشغيل وغير ذلك، و**محددات قانونية** والتي تؤدي دوراً كبيراً في استقطاب الاستثمار الخاص في مجال البنية التحتية ونموه من عدمه، داعياً للابتعاد عن التناقض والتعقيد مع ضمان مصلحة كل الأطراف.

الفصل السابع **واقع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في** **الجمهورية العربية السورية**

سيصار في هذا الفصل استعراض واقع الشراكة بين القطاع العام والخاص في الجمهورية العربية السورية، والقوانين الناظمة، والقطاعات التي شهدت شراكة ناجحة بين القطاعين على الشكل الآتي:

المبحث الأول: القانون الخاص بالتشاركية بين القطاعين العام والخاص

المبحث الثاني: الشراكات الحالية بين القطاعين العام والخاص في سورية

المبحث الثالث: قطاع الاتصالات وخدمات الانترنت في الجمهورية العربية السورية

المبحث الأول: القانون الخاص بالتشاركية بين القطاعين العام والخاص

صدر القانون رقم 5 الخاص بالتشاركية في الجمهورية العربية السورية في عام 2016. ويعرّف القانون القطاع/الجهة العامة بأنه "أي وزارة أو إدارة أو هيئة عامة أو مديرية عامة أو مؤسسة أو شركة أو منشأة عامة أو وحدة من وحدات الإدارة المحلية أو ما هو في حكمها". والشريك الخاص بأنه "أي شخص اعتباري أو ائتلاف أشخاص اعتبارية محلية كانت أم خارجية يجري التعاقد معها على نحو يتوافق مع أحد إجراءات التعاقد المنصوص عليها في هذا القانون". والتشاركية بنص القانون "علاقة تعاقدية لمدة زمنية ومتفق عليها بين جهة عامة وشريك من القطاع الخاص يقوم بموجبها الشريك الخاص بالاستثمار في واحدة أو أكثر من الأعمال الآتية: تصميم أو إنشاء أو بناء أو تنفيذ أو صيانة أو إعادة تأهيل أو تطوير أو إدارة أو تشغيل مرفق عام أو مشروع لدى الجهة العامة وذلك بهدف المساهمة في تقديم خدمة عامة أو أي خدمة تتوخى المصلحة العامة مباشرة إلى الجهة العامة المتعاقدة أو نيابة عنها إلى المستفيد النهائي".

ويعتبر المشرع السوري الشريك الاستراتيجي بأنه "الشخص الاعتباري الذي يملك في حالة وجود ائتلاف الخبرة والدراية والكفاءة الفنية والموارد الأساسية وبخاصة المالية اللازمة لتشغيل مشروع التشاركية وعليه أن يشارك في شركة المشروع بالحد الأدنى المحدد في طلب العروض".

وبموجب المادة 7 من القانون يتم تشكيل مجلس التشاركية، وتنص المادة 8 منه بإحداث مكتب التشاركية وربطه بهيئة التخطيط والتعاون الدولي، ويتخذ مجلس التشاركية بناءً على توصية المكتب القرار النهائي فيما يتعلق بعقود التشاركية وتخويل الجهة العامة المتعاقدة المباشرة في إجراء توقيع العقود من عدمه. كما يضم القانون مواد تتناول حماية البيئة وتطبيق أفضل الممارسات في مجال حمايتها.

ومما لا شك فيه، وبعيداً عن الخوص في تفاصيل القانون وحيثياته، سيعمل تطبيق القانون على تكريس بيئة اقتصادية واستثمارية مغايرة يُعطى فيها للقطاع الخاص دوراً في عملية إعادة الإعمار وتنفيذ خطط التنمية. ويشكل القانون إطاراً تشريعياً جيداً لتنظيم العلاقة بين القطاعين العام والخاص ولتلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية المتنامية التي تشهدها سورية، كما ويعبر على التوجه الحكومي إزاء الشراكة وأهميتها. ويتيح القانون أيضاً الفرصة للقطاع الخاص في الإسهام في عملية التنمية الاقتصادية كشريك وفاعل في عملية الإعمار والتنمية، ويعمل على تطوير القطاع العام من خلال التشاركية مع القطاع الخاص التي تأخذ شكل علاقة تعاقدية لمدة زمنية محددة ومتفق عليها بين الجهتين.

إن أهم المزايا التي يحققها القانون هو زيادة التمويل المقدم من القطاع الخاص بما يتكامل مع الاستثمارات الحكومية من الموازنة وبما سيسهم في ترميم وتطوير القطاع العام الذي أثبت أهميته الاستراتيجية خلال الأزمة

ودوره في التنمية والحماية الاقتصادية والاجتماعية، إضافةً إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وذلك بالاستفادة من قدرات القطاع الخاص في مجالات عدة منها التشغيل والصيانة والتسويق وتخفيض الكلفة وزيادة سرعة انجاز المشاريع. باختصار يستهدف القانون ضمان أن تكون الخدمات المقدمة عن طريق التشاركية قائمة على أسس اقتصادية سليمة وكفاءة عالية في الأداء وأن تقدم بالأسلوب الأنسب وتحقق قيمة إلى الموارد المحلية²⁹.

ومن المفيد الإشارة أيضاً إلى صدور التعليمات التنفيذية للقانون المذكور في شهر شباط من العام الجاري، حيث حددت مهام مكتب التشاركية ومن ضمنها إصدار أدلة عمل ووضع أدلة إسترشادية للإعداد، وآليات عمل اللجان الخاصة بمشاريع المشروع. كما لم تغفل التعليمات آليات الإعلان واستدراج عروض والأحكام الخاصة عند التعاقد وغيرها من الأمور التنظيمية للشراكة ومشاريعها.

المبحث الثاني: الشراكات الحالية بين القطاعين العام والخاص في سورية

تقتصر التجربة السورية للتشاركية بين القطاع العام والخاص في البنية التحتية على قطاعي الاتصالات والموانئ (محطات اللاذقية وطرطوس للحاويات) حيث يشير موقع تابلبنك الدولي متخصص بالشراكات بين القطاعين العام والخاص إلى أربعة مشاريع تشاركية³⁰ بين القطاعين العام والخاص في الجمهورية العربية السورية.

ويبين الجدول رقم (13/7) هذه المشاريع الأربعة وهي مشروعين لشركتي سيريتل وMTN في مجال توفير خدمات الانترنت والهاتف المحمول (الخليوي) في قطاع الاتصالات (المجال المختار لإجراء الدراسة العملية) ومرفأَي اللاذقية وطرطوس في قطاع الموانئ.

الجدول (13/7): مشاريع التشاركية القائمة حالياً في الجمهورية العربية السورية في البنية التحتية

Project Name	Sector	Financial Closure Year	Investment (\$US Million)
SyriaTel acquisition of operating license	ICT	2015	\$138.00
MTN Acquisition of operating license	ICT	2015	\$138.00
Lattakia container terminal	Ports	2009	\$45.00
Tartous International Container Terminal	Ports	2006	\$37.00

Source:pppknowledgelab

وبعيداً عن التشاركية مع القطاع العام في الاستثمار في البنى التحتية في القطر، فإن القطاع الخاص متواجد وبقوة في باقي المجالات كالصحة والتعليم والصيرفة والبنوك والصناعة والنقل والسياحة والتجارة وغيرها، وشكلت مساهمات شركات القطاع الخاص 61% من الناتج المحلي في عام 2002³¹

²⁹ قراءة نقدية اقتصادية لقانون التشاركية رقم 5 لعام 2016، مركز دمشق للأبحاث والدراسات- مداد

³⁰ <https://pppknowledgelab.org/>

³¹ "خيارات جديدة لتمويل الاستثمار الخاص في سورية- دراسة جدوى"، صندوق الاتحاد الأوروبي لدعم برنامج "الاستثمار والشراكة الأوروبية متوسطة" في سورية- المرحلة الأولى، التقرير النهائي، 2006.

المبحث الثالث: قطاع الاتصالات في ظل التشاركية في الجمهورية العربية السورية

صدر قانون الاتصالات رقم 18/ للعام 2010، بهدف إعادة هيكلة قطاع الاتصالات وتحديد أدوار الأطراف الرئيسية فيه، وبخاصة وزارة الاتصالات والتقانة والهيئة الناظمة لقطاع الاتصالات والشركة السورية للاتصالات، إضافة إلى تنظيم سوق الاتصالات وإقامة نظام للتراخيص وتشجيع وحماية المنافسة الفاعلة.

وينص القانون على أن رسم السياسات والاستراتيجيات ووضع الخطط العامة لتنمية قطاع الاتصالات وتحديد الخطوط العريضة لبنيته هي من مسؤولية الحكومة ممثلة بوزارة الاتصالات والتقانة. بينما يكون وضع النواظم ومنح التراخيص والتحكيم من مهام الهيئة الناظمة لقطاع الاتصالات، فهي المسؤولة عن ضبط إيقاع العمل في سوق الاتصالات ومنح التراخيص للمشغلين ومقدمي الخدمات العاملين في القطاع، بما في ذلك إصدار القرارات التنظيمية وتسعير الخدمات، وضمان حقوق المستهلك وضبط المخالفين واتخاذ الإجراءات اللازمة لحقهم. والتشغيل وتقديم الخدمات من نصيب الشركة السورية للاتصالات.

وتمت صياغة الرؤية التنموية لقطاع الاتصالات والمعلوماتية في سورية بهدف تطوير قطاع الاتصالات والمعلوماتية وتعزيز دوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية عن طريق وضع السياسات والاستراتيجيات والخطط التنفيذية التي ترعاها الدولة بالاشتراك مع القطاعي العام والخاص والهيئات التمثيلية للمجتمع.³² ويتطلب الارتقاء بتقانات الاتصالات والمعلومات في سورية تحقيق قفزة نوعية في تطوير البنى التحتية تسرع من وتيرة توفير مستلزمات هذه التقانات بغية الوصول إلى المستوى اللائق بسورية وتمكينها من مواكبة التطورات السريعة في هذا المجال الذي يعد رافداً هاماً للاقتصاد الوطني. كما يتطلب تطوير مجتمع المعلومات الرقمي في سورية ومواكبة السوق الناشئة فيه بناء مجموعات من الشركات (العامة والخاصة) الوطنية "العارضة" أي المنتجة لخدمات الاتصالات والمعلومات ضمن بيئة تحفيزية نشطة.³³

³² استراتيجية تقانات الاتصالات والمعلومات للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية- المنطلقات والسياسات العامة، وزارة الاتصالات والتقانة- <http://www.moct.gov.sy/moct/?q=ar/node/338>

³³ الأسس الاستراتيجية والتوجهات للوصول إليها، وزارة الاتصالات والتقانة- <http://www.moct.gov.sy/moct/?q=ar/node/338>



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على اللائحة التنفيذية لقانون الاتصالات- 2010

6. مؤسسات القطاع العام المعنية بالشراكة بين القطاعين العام والخاص:

1.6. وزارة الاتصالات والتقانة:

وبموجب أحكام المرسوم التشريعي رقم /69/ لعام 2013، تتولّى الوزارة الإشراف العام على قطاعات المعلوماتية والاتصالات والبريد، وعلى الجهات العامّة والخاصّة العاملة فيها، بما في ذلك الإشراف الفني على المنظّمات غير الحكوميّة العاملة فيها أيضاً؛ والعمل على دعم تلك الجهات، وتوفير البيئة المناسبة لتقديم أفضل الخدمات للمستخدمين وضمان جودتها. ويتوجب على الوزارة أيضاً وضع الخطط المناسبة لتشجيع الاستثمار في قطاعات المعلوماتية والاتصالات والبريد، وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية، وإعداد مشاريع التشريعات المتعلقة بقطاعات المعلوماتية والاتصالات والبريد. كما يتوجب عليها تحديد بنية أسواق الاتصالات والبريد، ووضع التوجّهات والخطط المتعلقة بتنميتها وتطويرها، وتقديم الخدمات فيها، على نحو يواكب التطور التقني العالمي، ووضع التوجّهات والخطط المتعلقة بتنمية سوق الصناعات المعلوماتية والرقميّة وتطويرها. أما في مجال العلاقات الدوليّة، فللوزارة اقتراح عقد الاتفاقات والشراكات التي تراها مناسبة.

ومن المهام الأخرى المناطة بوزارة الاتصالات والتقانة بموجب القانون رقم (18) رعاية المستهلكين والمستثمرين وحماية مصالح الدولة واستثماراتها.

2.6. الهيئة الناظمة لقطاع الاتصالات:

تم إحداثها بموجب القانون رقم (18) لعام 2010، وترتبط بوزير الاتصالات والتقانة وتتمتع بالشخصية الاعتبارية وبالاستقلال الإداري والمالي. وتتولى الهيئة الناظمة لقطاع الاتصالات تنظيم قطاع الاتصالات طبقاً

لأحكام هذا القانون (والتي كانت منوطة سابقاً بالمؤسسة العامة للاتصالات). كما تتولى الهيئة مهام وضع الأسس والنواظم والضوابط الكفيلة بتنظيم قطاع الاتصالات وإصدار القرارات اللازمة لهذا الغرض، ودراسة أسواق الاتصالات وتحليلها، وإجراءات منح الترخيص وتسعير الخدمات وتشجيع المنافسة، وإجراءات فض النزاعات بين الأطراف العاملة في سوق الاتصالات. كما يتوجب على الهيئة إبداء الرأي في التشريعات المتعلقة بقطاع الاتصالات والإسهام في وضعها موضع التنفيذ.

وتقوم الهيئة بتحديد الأسس العامة التي يلتزم بها المشغلون ومقدمو خدمات الاتصالات ووضع شروط ومعايير وإجراءات منح التراخيص لشبكات وخدمات الاتصالات، مع اتخاذ التدابير اللازمة لضمان التزام المرخص لهم بشروط الترخيص بما في ذلك تسعير الخدمات. وتعمل الهيئة على تحفيز وتنظيم المنافسة العادلة في قطاع الاتصالات وتنظيمها بصورة تكفل فاعليتها في تقديم خدمات الاتصالات إضافةً إلى حماية المستهلك وعلى الهيئة- بموجب التعليمات التنفيذية- عند نيتها إصدار قرارات تنظيمية عامة في قطاع الاتصالات أن تطرح تلك القرارات على الجمهور قبل اعتمادها وفق إجراءات استشارية عامة.

3.6. الشركة السورية للاتصالات:

وهي شركة مساهمة تملك الدولة- ممثلة بالخزينة العامة- أسهمها كاملةً بموجب القانون (18) المحدثه بموجبه. والغرض الرئيسي للشركة تقديم خدمات الاتصالات للعموم. وتحل الشركة السورية للاتصالات محل المؤسسة العامة للاتصالات المحدثه بالمرسوم 1935 تاريخ 1975/7/10 وتعديلاته بكل ما لها من حقوق وما عليها من التزامات, وجميع الاختصاصات ومهامها، باستثناء ما يتعلق منها بشؤون تنظيم الاتصالات.

وتعمل الشركة السورية للاتصالات بضمانة الدولة وأموالها وموجوداتها أملاك دولة خاصة، وتخضع هذه الشركة لقانون التجارة وقانون الشركات النافذين وتعديلاتهما في كل ما لم يرد به نص ضمن قانون استحداثها. وقد منح القانون الحق لهذه الشركة إنشاء أو المساهمة في شركات أخرى داخل سورية وخارجها أو تتعاقد مع شركات أخرى داخل سورية أو خارجها.

4.6. الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية

تأسست الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية³⁴ عام 1989 بهدف نشر الثقافة المعلوماتية وتقنية المعلومات في القطاعات الاقتصادية السورية. وتضم اليوم ما يقارب 4507 عضواً عاملاً و 6297 عضواً مؤزرراً من جميع المحافظات السورية ويدير الجمعية مجلس إدارة منتخب من قبل العاملين في الهيئة العامة للجمعية. تهدف الجمعية بشكل اساسي لتبني وتشجيع البحوث والأنشطة التي تفيد في التعريب والتقريب وتوحيد المصطلحات

³⁴ . <http://www.scs-net.org/portal/SITEMAP/tabid/58/Default.aspx>

المعلوماتية التي تسهم في تحسين ورفع مستوى المعلوماتية في سوريا. كذلك تقوم الجمعية بنشر المعلوماتية عن طريق إقامة المحاضرات، الندوات والمؤتمرات العلمية بالتعاون مع الهيئات العلمية المحلية، الإقليمية، والدولية ونشر الثقافة المعلوماتية للمجتمع عن طريق البرامج التلفزيونية والمقالات والمجلات والكتب العلمية. كما تدير الجمعية العديد من المشاريع التي تهدف إلى نشر المعلوماتية وتوطين تقنيات المعلومات والاتصال إضافة إلى العديد من المشاريع الرائدة بالتشارك مع الوزارات والجهات الحكومية وتتشارك مع منظمات تنموية أهلية في مشاريع تنموية وتدعم تملك الجمعيات للتقنيات والمهارات الحاسوبية.

5.6. مزود خدمة الانترنت SCS

بدأ مزود خدمة الانترنت³⁵ في الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية scs-net بالتشغيل الفعلي وتزويد خدمة الانترنت بتاريخ 2000/8/12، واستطاع خلال فترة قصيرة من الزمن أن يحقق نمواً ايجابياً في مختلف الخدمات التي يقدمها. فمن ناحية الإمكانيات الفنية فقد أتم المشروع وبعد عدة اشهر من بدء الإقلاع تركيب مخدمات اتصالات في مراكز المحافظات الرئيسية بشكل كامل متيحاً الإمكانية لكافة المشتركين في سوريا أينما وجدوا للاتصال والدخول إلى شبكة الانترنت بتكلفة المكاملة المحلية. ويقدم المزود خدمات الانترنت والبريد الالكتروني إضافة إلى توفير جميع طرق اتصال المشتركين بالشبكة (عبر الخطوط الهاتفية العادية - عبر الخطوط الهاتفية الرقمية - عبر دارات رقمية مؤجرة خاصة أو عبر دارات اتصال لاسلكية).

7. مؤسسات القطاع الخاص المتشاركة مع القطاع العام في قطاع الاتصالات

1.7. شركة سيريتل:

تأسست شركة سيريتل³⁶ في عام 2000، وهي شركة رائدة في مجال الاتصالات في سورية، استطاعت بناء سمعتها الجيدة من خلال مشاركتها الاجتماعية وكسب رضا زبائنها لدى شركة سيريتل (23) مركز خدمة موزعة في جميع المناطق السورية، و4 مراكز للتواصل في كل من دمشق وحلب واللاذقية وطرطوس، وتقدم هذه المراكز المساعدة لأكثر من 23,000 زبون يومياً، وذلك من خلال الإجابة عن استفساراتهم.

محلياً، تميزت شركة سيريتل³⁶ بنموها السريع كمشغل خلوي في سورية، فلديها ما يقارب 3.488 موظفاً من بينهم حوالي 371 شاباً وشابة تم اختيارهم من خلال برنامج دعم الطلاب الجامعيين. وجميع موظفي سيريتل من ذوي المهارات العالية لتقديم أفضل الخدمات لأكثر من 8 مليون زبون. وتمتلك شركة سيريتل أيضاً 3,867 محطة راديوية لخدمة الجيل الثاني و2,761 لخدمة الجيل الثالث، وذلك لنشر التغطية للزبائن أينما كانوا.

³⁵. موقع ويكيبيديا

³⁶. www.syriatel.sy/ar

كما قامت بالتعاقد مع 211 مشغلاً خليوياً لتقديم خدمة التجوال الدولي في 120 دولة حول العالم. وتتميز الشراكة باعتمادها بالجانب المجتمعي، وسعيها لتكون شركة مواطنة جيدة عبر دعمها للمجتمع الذي تتواجد فيه، وذلك من خلال مساهمتها في نشاطات اجتماعية مختلفة ورعايتها.

2.7. شركة MTN:

شركة MTN³⁷ -سوريا المساهمة المغفلة العامة- هي شركة رائدة في مجال توفير خدمات الهاتف المحمول والبيانات وحلول الأعمال المختلفة. تم إطلاق العلامة التجارية في سورية في العام 2007 لتكون بداية حقبة جديدة في تقديم خدمات الاتصالات المتطورة . إن الشراكة مملوكة بنسبة 72،98% من قبل شركة انفستكوم موبايل كوميونيكاشن ليمتد.

بتاريخ 1 كانون الثاني 2015 تم بدء العمل بالرخصة الممنوحة لشركة MTN سورية الصادرة عن الهيئة الناظمة لقطاع الاتصالات (ممثلة عن الحكومة السورية)، ويسري هذا الترخيص لغاية 31 كانون الأول 2034. وبناءً عليه ستسدد الشركة للحكومة السورية عن طريق الهيئة الناظمة وطيلة مدة الترخيص المبالغ المستحقة من تقاسم الإيرادات، بنسبة 30% منها، إضافةً إلى أجور سنوية بنسبة 1.5% من الإيرادات السنوية لتقاسم الإيراد. وبلغ إجمالي الإيرادات لغاية شهر آذار 2017، مبلغ (977،686،510،18) ليرة سورية، وحصّة الحكومة السورية /الشركة السورية للاتصالات من الإيرادات (5،681،110،305) ليرة سورية³⁸.

3.7. مزود خدمة سوا

تعد شركة سوا³⁹ واحدة من أكبر مزودي خدمة الإنترنت في سورية، بدأت بتقديم خدماتها مع بداية عام 2005، حصلت على شهادة (ISO 9001:2008) في 2011، وقد استطاعت خلال السنوات الماضية تحقيق نمو كبير، لتصبح الآن من أهم الشركات المُختصة في هذا المجال. يوفر مزود الانترنت سوا خدمة الاتصال بالإنترنت عن طريق الاتصال الهاتفي (Dialup , ISDN) ، الخطوط الرقمية (ADSL)، وخدمة الدارات المؤجرة.

أقسام الشركة: قسم خدمة الزبائن، قسم الـ VIP ، قسم المبيعات، القسم التقني، قسم التسويق والتطوير، قسم دعم ما بعد البيع، قسم الحفاظ على الجودة Quality، القسم الإداري والموارد البشرية، القسم المالي. ومن المزودات الأخرى لخدمة الانترنت والتي تعمل فيالقطاع الخاص مزود آية، مزود أمنية، مزود رن نت، مزود ناس وغيرها ومن الشركات الخاصة أيضاً الشركة السورية لتقانة الاتصالات.

www.mtn.com.sy.³⁷

شركة MTN سوريا المساهمة المغفلة العامة:البيانات المالية المرحلية المختصرة، 31 آذار 2017

www.sawaisp.sy.³⁹

الفصل الثامن الدراسات السابقة

سيصار في هذا الفصل عرض بعض الدراسات السابقة التي أنجزت على المستوى المحلي، والعربي وأخرى من مختلف دول العالم والتي تتقاطع مع الغاية من هذه الدراسة وهي تحديد عوامل النجاح الضامنة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. كما سيقدم التعقيب والتعليق على هذه الدراسات وصولاً لتحديد ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من هذه الدراسات.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص عالمياً، وتسليط الضوء عليه من قبل المنظمات الدولية المعنية بالتنمية وغيرها من مراكز الأبحاث وبيوت الخبرة بوصفه أداة تنموية واستثمارية جديرة بالاستغلال والاستخدام. إلا أن الباحث العربي لا يزال بشكل عام متردد في اعتناق هذا المذهب والتبشير به، مع ملاحظة تيار جديد من الباحثين والمفكرين أخذوا على عاتقهم التنويه بالشراكة بين القطاعين العام والخاص ومحاولة محو أمية العالم العربي فيما يتعلق بهذا المفهوم وفوائده بعيداً عن الأحكام المسبقة الراسخة في أذهان العامة. وعموماً سيقدم فيما يلي الإشارة إلى بعض الدراسات لهؤلاء الباحثين وفق تسلسلها الزمني:

المبحث الأول: الدراسات المحلية

المبحث الثاني: الدراسات العربية

المبحث الثالث: الدراسات الأجنبية

المبحث الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة

المبحث الخامس: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

المبحث الأول: الدراسات المحلية

8. الدراسات المحلية

1.8. دراسة (البدوان- 2016) بعنوان "التشاركية في التخطيط ألمديني والتصميم: الدروس المستقاة من التجربة الألمانية في التخطيط لمرحلة ما بعد الحرب في سورية"

تسعى الدراسة للاستفادة من التجربة الألمانية في التخطيط والتصميم للمدن من خلال طرح الشراكة أسلوباً مجدياً. أكد الباحث على ضرورة تهيئة الجمهور وكسب الرأي العام لاعتماد هذا الأسلوب من خلال الإعلام ووسائله ودعوته إلى حلقات نقاش وورش عمل تتناول خيار الشراكة وفوائدها، حيث اعتبر أن الجمهور عنصر رئيسي في أي توجه صوب الشراكة انطلاقاً من الفكرة القائلة أن من يمسه الأمر- ويقصد هنا العامة المستخدمين للخدمات العامة- يجب إشراكهم في أي عملية لاتخاذ القرار بخصوص هذه الخدمات، وأن من شأن هذا التوجه أن يضمن الاستدامة المطلوبة للتنمية المنشودة.

إن أهم ما يميز هذه الدراسة تأكيدها على ضرورة الإتاحة للقاطنين في المنطقة المراد تنميتها المشاركة في عملية التطوير والبناء بل والمراقبة المتواصلة لسير عملية التطوير والبناء.

2.8. دراسة (سعود وأخرون- 2015) بعنوان: "الجدوى المالية والإطار التشريعي لتشييد الطرق الحرة السريعة ذات التعرفة وفق التشاركية في سورية"

تقدم الدراسة رؤية واقعية لإمكانية إدخال التشاركية عنصراً فعالاً في الاستثمار في إنشاء الطرق السريعة ذات التعرفة من خلال دراسة البيانات المتوفرة للشبكة الطرقية المركزية والخطط المستهدفة لطموحات وزارة النقل في سورية، ووفقاً للتوجهات الاقتصادية والقانونية المستجدة والتي تجعل من القطاع الخاص شريكاً في مشاريع البنى التحتية ومن ضمنها شبكة الطرق في سورية.

خلصت الدراسة إلى أن تطوير الشبكة الطرقية المركزية وفق الخطط المستهدفة وكذلك أكلاف الصيانة المستمرة للطرق الحالية تشكل عبئاً على ميزانية الدولة وذلك في مرحلة ما قبل الأزمة في سورية، وأن عقد التشاركية في مجال الطرق ليس مجرد عقد عادي بل يتعدى الأمر إلى مجموعة من العقود المتشعبة والجزئية التي تفرض وضع كل التفاصيل والوثائق المتعلقة لضمان حقوق جميع الأطراف. ومن ضمن التوصيات التي وضعتها الدراسة تأهيل كوادر متخصصة (فنية ومالية وقانونية) في مجال عقود التشاركية وخصوصاً البنية التحتية من خلال البعثات الخارجية للاستفادة من تجارب الدول السبّاقة في هذا المجال.

3.8.دراسة (اسماعيل- 2014) بعنوان "دور المجتمع المحلي في تحقيق التنمية المستدامة في سورية"

تناولت الدراسة بالتحليل دور الجمعيات الأهلية كشريك في تحقيق التنمية المستدامة وتقييم هذا الدور في سورية والوقوف على الصعوبات التي تعيق مشاركتها الفعالة. وحددت معوقات عمل الجمعيات الأهلية في سورية بضعف العمل الجماعي المنظم إلى ضعف التمويل التي تحصل عليه هذه الجمعيات حيث أن قوانين تنظيمها قديمة ولا تسمح لها بالحصول على قروض بضمان إضافة إلى ضعف العمل الإعلامي والترويج المناسب لها.

خلصت الدراسة إلى ضرورة إشراك كافة الشركاء ذوي الصلة من القطاع العام والخاص إضافة إلى هيئات المجتمع المحلي والمواطن في عملية التخطيط للتنمية، وأن تكون أهداف التنمية واضحة ومعلومة وأن يصار تبنيها بمشاركة هذه الأطراف جميعاً. وحثت الدراسة على توفير المرونة والشفافية في العمل التشاركي وكذلك الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف والتمتع بحس المسؤولية المجتمعية تجاه القضايا التنموية الوطنية. ودعت إلى توفير الكفاءات والأطر الإدارية والعلمية القادرة على إدارة عملية التنمية المستدامة بدءاً بالتخطيط ومروراً بالتنفيذ وتقييم الأداء وانتهاءً بتحقيق الأهداف في إطار استراتيجية وخطط شفافة وواضحة. كما أكدت على ضرورة رفع الوعي بمفهوم التنمية المستدامة والتشاركية فيها. وأشارت إلى إمكانية الاستفادة من التجارب العالمية في مجال تبني السلطات المحلية لفكر التنمية المستدامة ودور المجتمع المدني فيه.

4.8. دراسة (هرمز وأخرون- 2013) بعنوان "التشاركية في قطاع النقل البحري؛ محطة حاويات اللاذقية الدولية نموذجاً"

تناولت الدراسة موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إدارة المرافق الاقتصادية وبالتحديد في مرفأ اللاذقية من حيث واقع المرفأ ودوره في التجارة الخارجية السورية والأسباب التي دعت إلى تطبيق التشاركية في إدارة المرفأ، بما في ذلك الأهداف التي حددتها شركة المرفأ من الشراكة وواقع العملي محطة حاويات اللاذقية في ظل الشراكة، بهدف تقويم تجربة التشاركية في المرفأ والنتائج التي حققتها شركة مرفأ اللاذقية من تطبيقها للشراكة.

تشير الدراسة إلى تطبيق تجربة التشاركية في مرفأ اللاذقية- ويعتبر قطاع النقل البحري من أول القطاعات التي تم تطبيق تجربة التشاركية فيها- وإقامة محطة خاصة لتناول الحاويات في المرفأ حيث بدأ العمل بها منذ عام 2009 بإدارة ائتلاف شركات (شركة CMA CGM، شركة Terminal Link، وشركة سورية القابضة) تحت اسم شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية بهدف رفع مستوى الأداء وتحقيق زيادة في عدد الحاويات المتناولة والتي تصل إلى مليون حاوية يومياً.

استنتجت الدراسة أن مؤشرات الأداء في محطة الحاويات دلت على كفاءة في إدارة العمليات مع أرباح حققتها شركة مرفأ اللاذقية بالمقارنة مع سنوات سابقة قبيل اعتماد التشاركية. بيد أن عقود التشاركية (الإدارة والتشغيل) بين شركة محطة حاويات اللاذقية وشركة مرفأ اللاذقية تتضمن العديد من الملاحظات والثغرات التي أدت إلى خلافات بين طرفي العقد أثناء التنفيذ. وعزت الدراسة ذلك إلى غياب الأساس التشريعي لعقود التشاركية في سورية نتيجة لعدم وجود قانون ينظم هذه العقود- لم يكن قانون التشاركية قد صدر بعد- والتي يجب أن يتضمن قواعد أساسية تتعلق بالكفالات ومؤيدات التنفيذ.

كما خلصت الدراسة إلى أن أسلوب التشاركية بين القطاعين العام والخاص هو الخيار الأفضل والأكثر ربحية وكفاءة في إدارة وتشغيل نشاط الحاويات في مرفأ اللاذقية. وأوصت بمنح الشركات والمؤسسات العامة الصلاحية الكاملة للتعامل بمرونة مع عقود التشاركية أثناء تنفيذها حيث أن القوانين والأنظمة لنافذة لمؤسسات القطاع العام لا تمنح هذه الصلاحيات.

5.8. دراسة (الخليبي- 2012) بعنوان: "المشروعات التشاركية في سورية في تطوير البنية التحتية- دراسة تحليلية لجداولها الاجتماعية".

انطلقت الدراسة من فكرة ضرورة إشراك القطاع الخاص في مختلف القطاعات الاقتصادية بما في ذلك تطوير البنية التحتية في القطر. ولأن هذه الخطوة كبيرة، فيجب أن تدرس بعناية ولا بد من إجراء كافة الدراسات والأبحاث اللازمة لتبيان أهمية التوجه نحو التشاركية على الاقتصاد الوطني وتوافق ذلك مع الخطط الموضوعية. ومن هذه الدراسات دراسة الجدوى الاجتماعية التي تأتي أهميتها من أنها المؤشر على فائدة التشاركية للمجتمع والاقتصاد الوطني وتحقيق الرفاهية من خلال تقديم خدمات بجودة أفضل وبأسعار ملائمة.

عالجت الدراسة التشاركية ودراسات الجدوى الاجتماعية من خلال تناول المشاريع المشتركة في قطاعات الاتصالات والنقل والكهرباء كحالات عملية.

خلصت الدراسة إلى أن التشاركية أصبحت منهجاً سياسياً واقتصادياً واجتماعياً على أعلى المستويات صاغتها التغيرات الاقتصادية العالمية بوصفها حلاً للمشكلات المالية والتمويلية التي تعاني منها الدول في تنفيذ وإدارة المشروعات الاستثمارية، ومكسباً للاستفادة من كفاءة القطاع الخاص وخبرته الاستثمارية. ومن النتائج الأخرى للدراسة أنها أكدت ضرورة اتخاذ كافة التحضيرات اللازمة لتهيئة الشراكة وظروفها الموضوعية ومن ضمنها إنجاز الدراسة الاجتماعية للمكون الاجتماعي وتهيئته لقبول ومن ثم المشاركة في مشاريع التشاركية بدلاً من رفضها وعزوفه عنها. وأكدت أيضاً على أهمية الحوار الاجتماعي وإشراك فئات المجتمع المختلفة في هذا الحوار بما في ذلك ممثلي القطاع الخاص والمجتمع المدني.

المبحث الثاني: الدراسات العربية

9. الدراسات العربية

1.9. دراسة (بو ذياب- 2017) بعنوان "الشراكة بين القطاعين العام و الخاص: فرصة للنهوض بالاقتصاد اللبناني"

يرى الباحث أنه لتحقيق الشراكات الناجحة مع القطاع الخاص في مجال البنية الأساسية، لا بدّ وأن يتمّ ذلك مرحلياً وبعد دراسة واعية للأهداف المطلوب تحقيقها من خلال هذه الشراكة. ويقترح حصر التجارب الناجحة التي خاضتها الدول الأخرى عند الشراكة مع القطاع الخاص وتقويمها والاستفادة من إيجابياتها، وتلافي السلبيات الناجمة عنها. مع ملائمة توفير قاعدة بيانات عن الخدمات المطلوب الشراكة بها، ووضع برامج زمنية لها تتوافق مع الخطط التنموية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

ويدعو الباحث للاعتماد على المكاتب الوطنية للمحاماة ذات الخبرات الدولية لصياغة العقود، وليس فقط على المكاتب الدولية، وتحرير الأسواق المالية المحلية وتطويرها وتهيئتها لجذب المدّخرات الوطنية والأجنبية، وتوظيفها في مجالات الاستثمار في مشروعات الخدمات. ودعت الدراسة إلى تركيز على تمكين المجتمع المحلي كطرف محوري وأساسي في الشراكة من أجل التنمية، وذلك من خلال التركيز على رفع درجة وعيه وإدراكه لدور القطاع الخاص كشريك في التنمية.

وأهم ما يميز الدراسة تأكيدها على ضرورة توافر دعم سياسي قوي على المستوى الوطني للشراكة بين القطاعين العام والخاص، مما يؤدي إلى تشجيع هذا النشاط مع وجود تصوّر واقعي مشترك للشراكة مبني على نقاط القوة والضعف المتوافرة لدى أطراف الشراكة. وربطت الدراسة أيضاً رغبة الشريك العام (القطاع العام) بقبول الحلول الابتكارية التي ينتهجها القطاع الخاص بنجاح الشراكة ومشاريعها.

2.9. دراسة (هاشم- 2015) بعنوان "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الاقتصاد العراقي بين المتضمنات الأساسية والرؤية الاستراتيجية للتطبيق"

حددت الدراسة المتطلبات الأساسية للشراكة في الاقتصاد العراقي، ابتداءً من توفر الوعي الكامل بماهية الشراكة وآلياتها المتبعة على غرار التجارب المختلفة على الصعيد العالمي، مع ضرورة تحديد مسبق لنقاط القوة والضعف المتوافرة لدى أطراف الشراكة العام والخاص، وضرورة التزامهم بمبادئ هامة في مقدمتها الالتزام والتعهد بإنجاز المطلوب من الدراسات اللازمة الاقتصادية والفنية والبيئية وغيرها بما في ذلك تحليل المخاطر المحتملة سياسية كانت ام اقتصادية واجتماعية. كما شددت على أن يتسم الإجراء التعاقدية بالمرونة والتكيف مع

الظروف المتغيرة إضافة إلى الشفافية. والأهم من ذلك وجود رقابة فعالة وصارمة على كلا الطرفين، مع اختيار المشروعات الملائمة وتحديد أولوياتها بحسب الأهمية لمتطلبات الاقتصاد ومراعاة حجم المشروع ومردوداته ومنافعه المحتملة.

إن أهم ما يميز هذه الدراسة الدعوة إلى تبني برنامج تأهيلي متكامل لكلا القطاعين ويركز بالذات على القطاع الخاص لتمكينه للعب دور فعال في الشراكة وخاصةً ما يعانيه هذا القطاع من ضعف في إمكانياته الإدارية والتقنية والتمويلية، ولا بد من التفكير في إنجاز بعض المتطلبات التنظيمية الأساسية لمساعدته وذلك ضمن برنامج وطني شامل يتضمن إنشاء جهاز خاص لدعم مشاريع القطاع الخاص، وتأسيس حاضنات له إضافةً إلى تسويق منتجاته بما في ذلك تأسيس صندوق تمويلي يوفر الدعم المالي. ومن ناحية أخرى السعي على تشجيع البنوك التجارية على توفير التمويل اللازم له. كما يلزم إعادة تأهيل مؤسسات القطاع العام واتخاذ إجراءات تصحيحية وإصلاحية لها. ورأت الدراسة أن اصلاح إداري من شأنه استقطاب الكفاءات والخبرات اللازمة للشروع ببرنامج الشراكة بين القطاعين.

3.9. دراسة (صلاح- 2015) بعنوان "دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنى التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية- حالة بعض اقتصاديات الدول العربية"

حددت الدراسة المبادئ الثلاثة للشراكة الناجحة بين القطاعين العام والخاص، أولها الالتزام والتعهد حيث يلتزم كل طرف بالدور المناط به ضمن خطط محددة مسبقة وجرى التفاوض والاتفاق عليها. أما المبدأ الثاني فهو الاستمرارية، حيث أن أغلب مشاريع التشاركية طويلة الأجل ومن المحتمل أن تتغير السياسات العامة للدولة مما يؤدي بدوره إلى إلغاء مشروعات الشراكة، لذا وجب الأخذ بعين الاعتبار المدة الزمنية الملائمة عند تنفيذ مشروعات مشتركة على درجة عالية من الحساسية السياسية. والمبدأ الثالث والأخير هو الشفافية وتعني التنسيق بين الشركاء من خلال رؤية واضحة واحدة لكل الشركاء، والتعامل بصدق ووضوح مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث خلال فترة الشراكة. واعتبرت الدراسة توفر ثقافة مجتمعية داعمة للشراكة ناتجة عن تصور مجتمعي واقعي مبني على تحديد نقاط القوة والضعف للشراكة، وفهم عميق لإمكانيات المنطقة المراد تنميتها مع توفر تنظيم فعال يحقق ربط الاهتمامات الفردية بالاهتمامات العامة هي من عوامل نجاح الشراكات.

إن أهم ما يميز هذه الدراسة تكريسها لعامل المنافسة وقوانينها كأحد محددات ومحفزات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث أنها أساس اقتصاد السوق، تحفز القطاع الخاص وتشجع الاستثمار الخاص أيضاً، مؤكدة أن المستثمر الأجنبي يفضل العمل في بيئة تنافسية كونه يمتلك أدوات التنافس من تكنولوجيا متطورة وإنتاج كثيف وتكاليف متدنية كما ولا بد من خلق الرغبة والقدرة على الريادة وتشجيع المخاطرة، وكذلك إزالة الحواجز التي تعترض نفاذ الشركات إلى الأسواق وخروجها منها. وتشير الدراسة أيضاً إلى أن تطبيق أفضل الممارسات في كل مرحلة من مراحل تنفيذ الشراكة وتقوية الاستثمارات الفعالة هي من العوامل المساعدة لإنجاح الشراكات.

ولعل الدعوة التي وجهتها الدراسة لتحديد مجالات الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي يمكن أن تنجح فيها الشراكة بينهما على أساس التشخيص القطاعي من النقاط الهامة التي تحدد نجاح الشراكة. ويكون التشخيص بناءً على الاعتبارات التكنولوجية والإطار القانوني والتنظيمي والمؤسسي إضافة إلى الاعتبارات التجارية والمالية والاقتصادية. وتشير الدراسة إلى قطاعات أربع رئيسية حددها البنك الدولي بوصفها الأنسب للشراكة بين القطاعين العام والخاص (قطاع الطاقة- الاتصالات- النقل والمياه والصرف الصحي).

4.9. دراسة (بن شلوية- 2015) بعنوان "دور القطاع الخدمي الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر"

تؤكد الدراسة على أنه لكي يقوم القطاع الخاص بتأدية مهامه في التنمية الاقتصادية على أكمل وجه، لا بد من توفير المناخ الملائم لذلك بإزالة كل المعوقات والقيود التنظيمية والتشريعية، مع وجود رجال أعمال ينظمون هذا القطاع. وأشارت إلى أهم المشاكل التنظيمية والقانونية المعيقة وضرورة القيام بإصلاحات شاملة بما في ذلك تبسيط الإجراءات وتسريع تنفيذها حيث أن عملية التشاركية قد تستغرق أكثر من 12 شهراً بسبب بنود بطيئة وبيروقراطية جداً، مع ضرورة تفعيل تطبيق التشريعات القانونية والتنظيمية التي تنظم نشاط القطاع الخاص. وتعتبر الدراسة مشاكل التمويل من العقبات الرئيسية أمام انجاز مشاريع التشاركية ولا بد من بحث سبل تطوير المحافظ التمويلية الحكومية أو من المنظمات الدولية وغيرها ودور الحكومات في ذلك. وأشارت الدراسة إلى عقبات أخرى لدى إنشاء مشروع التشاركية تتمثل في الإجراءات الطويلة والمتعبة والتي تجعل المستثمر يمل ويتخلى عن مشروعه أو جعله غير راغب في تكرار التجربة. وسلطت الدراسة الضوء أيضاً على مشكلة العقار الصناعي وتوفير أراضي المشروع وضرورة قيام الحكومة بحل هذه المشكلة.

إن أهم ما يميز هذه الدراسة تركيزها على المعوقات الإدارية وارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة للمؤسسات الخاص المتعلقة بمشاريع التشاركية، ودعوته للحكومات للعمل على تخفيف الحواجز الإدارية لسير الأعمال، ورأت بضرورة اقتراح خطط استراتيجية من أصحاب المؤسسات الخاصة على الوزارة الوصية التي من شأنها تطوير واقع التشاركية بين القطاعين العام والخاص.

5.9. دراسة (غربي- 2014) بعنوان "الشراكة بين الإدارة لمحلية والقطاع الخاص ودورها في تحقيق التميز في تقديم الخدمات العامة".

تحاول الدراسة تسليط الضوء على أساليب الشراكة مع القطاع الخاص التي يمكن تطبيقها على المستوى المحلي- الجزائر- وتحديد التحديات التي ما زالت تواجه هذه الوسيلة الحديثة في تقديم الخدمات العامة بما في ذلك متطلبات تحقيق شراكة ناجحة.

أما فيما يتعلق بمتطلبات نجاح الشراكة مع القطاع الخاص فعددت الباحثة عدة نقاط أهمها إصلاح وتطوير الإطار التشريعي، إصلاح وتطوير الهيكل المؤسسي، ونشر الوعي العام بأهمية الشراكة مع القطاع الخاص. وأهم ما يميز هذه الدراسة ربطها لأهداف الشراكة المنشودة مع اهتمامات المواطنين وأولوياتهم خاصة الشباب منهم لكي لا يشعروا بالانعزالية أو الاستبدال مع ضرورة ضمان استخدام اليد العاملة المحلية في مشاريع التشاركية ما استطاعت إلى ذلك سبيلاً.

6.9. دراسة (العريقات- 2011) بعنوان "العوائق والتحديات التي تواجه الشراكة بين القطاعين العام والخاص".

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم التحديات والقيود التي تحول دون الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص في الأردن ليتسنى للقطاع الخاص أخذ دوره المنتظر في تقديم الخدمات العامة للجمهور الأردني. وخلصت الدراسة إلى أهم ما يعوق القطاع الخاص في الدخول مع القطاع العام في شراكة طويلة الأمد هو ضعف الإطار التشريعي الناظم، وعدم توافر الموارد اللازمة للبحث العلمي والخبرات، وصولاً لتدني كفاءة الكوادر البشرية المعنية بالتشاركية ومشاريعها. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة هو طرحها لعامل البحث العلمي والابتكارات كعامل داعم أو مقوض للشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث تعتبر البحث العلمي والابتكارات احد اهم الأسباب التي تلجأ فيها الحكومات صوب الشراكة إضافةً إلى الجانب التمويلي، وضعف القطاع الخاص وتراخيه في انتهاج العلم والبحث العلمي يقوّض في هذا المنحى الشراكات. أوصت الدراسة زيادة الاهتمام في البحث العلمي في مختلف الجامعات الأردنية، وتشجيع القطاع الخاص في المشاركة فيه. كما دعت الحكومة الأردنية لتعديل قوانين الشراكة لتصبح أكثر مرونة لاستيعاب عمليات وأنماط الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مع ضرورة أن يكون هناك قواعد إرشادية تسهّل عمليات الشراكة بين القطاعين، واعتماد مؤسسات القطاع العام على البرامج التدريبية لزيادة مهارات وخبرات العاملين فيها لهذا الغرض.

7.9. دراسة (غانم- 2009) بعنوان "الشراكات القطاعية القائمة في تقديم الخدمات العامة والبلدية على مستوى الهيئات المحلية"

تنير الدراسة عدة أسباب لعدم وجود وضعف الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص، من بينها عدم انتشار الوعي بمفهوم وأهمية الشراكة، وعدم رغبة القطاع الخاص والمنظمات الأهلية في الشراكة، وعدم وجود حوافز حكومية للقطاع الخاص لخوض معترك الشراكة، وعدم وجود التخطيط والقدرة لدى الهيئة المحلية لإدارة الشراكة. وبينت من جهة أخرى الدوافع التي شجعت هيئات الحكم المحلي ومؤسسات القطاع الخاص على الدخول في شراكات وأهمها أولوية المشروع المراد تنفيذه وتوافقه مع أهداف الجهات المشاركة، بينما نسبت جزء يسير من الدوافع إلى مبادرات من القطاع العام ومثلها للقطاع الخاص وبعضها بدعم من الغرف التجارية

ومتطلبات الدول المانحة. وساهم الاتصال والتواصل بين طرفي المعادلة اي القطاعين العام والخاص إلى تقريب وجهات النظر وكسر الصورة النمطية التي يرسمها كل طرف عن الآخر، ونتيجة ذلك تم تبادل الخبرات والمعلومات بين أطراف الشراكات واتضحت المشاكل الكامنة التي تحتاج إلى معالجة من الناحية القانونية والإدارية والتوعوية والمالية والتسويقية وغيرها.

وتشير الدراسة إلى أن شعور البعض في القطاع الخاص بأن المؤسسات الحكومية لديها حصانة وتستقوي بوضعها القانوني مما يثير الخوف من سيطرتها وهيمنتها، بينما استحوذ رأي عام لدى الهيئات المحلية أن القطاع الخاص ليس لديه إلا دافع الربح. كما عزت الدراسة إلى أن ضعف العنصر البشري في الهيئات المحلية حال دون التركيز على موضوع الشراكات ليغدو ثانوياً لدى صاحب القرار في الهيئات المحلية وخاصة في الجوانب القانونية والتنظيمية. ودعت الدراسة إلى تفعيل الرقابة الداخلية والمساءلة والمحاسبة على الجهات الحكومية، إضافةً لتوفير قواعد بيانات تفصيلية عن المشاريع المراد التشارك فيها بما في ذلك اجراء مسوحات شاملة لتحديد الاحتياجات على المستوى الوطني، حيث يوجد قصور في التصور الواقعي والتفصيلي حول طبيعة المشاريع المشتركة والممكنة والمتاحة بين القطاعين العام والخاص.

وأهم ما يميز هذه الدراسة هو تأكيدها على أهمية المتابعة والتقييم للشراكات والتحقق من مدى تنفيذها لأهدافها بما في ذلك تقديم تقارير دورية حول المشاريع المشتركة لقياس فعالية الشراكة يصار مناقشتها في اجتماعات دورية مشتركة، مع ضرورة توفير الثقة المتبادلة بين الطرفين والحماية القانونية لهما وضمان حقوقهما.

8.9. دراسة (شحاته- 2009) بعنوان "الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتقديم الخدمات العامة على مستوى المحليات: الإمكانيات والتحديات، شركاء في التنمية"

حدد الباحث التحديات والصعوبات لتطبيق نماذج المشاريع المشتركة، فوضع ضعف المعرفة والخبرة لدى الوحدات المحلية كأهم التحديات مشيراً إلى أنه غالباً ما يوجد نقص لمتخصصين لإعداد عقود حساب المخاطر المرتبطة بعقود المشاركة أو لإعداد الخطط الاستراتيجية.

وأهم ما يميز الدراسة الدعوة للتوجه نحو اللامركزية لتطبيق نماذج الشراكة، حيث تساهم الأخيرة في تفعيل المشاركة الشعبية في المجتمع المحلي لتحديد أولوياتها المختلفة، واسناد مسؤولية توفير الخدمات العامة ذات الطابع المحلي للسلطات المحلية التي سيتم إنشائها، في حين تبقى السلطات المركزية مسؤولة عن الخدمات ذات الطابع المركزي. بيد أن الباحث يرى أن للوصول إلى ذلك الوضع الخاص لا بد خلق بيئة مؤسسية تكون قادرة على التعامل مع نماذج وأنماط الشراكة ويشمل ذلك وجود إدارة قانونية وفنية متخصصة في التعامل مع هذا النوع من عقود الشراكة، ومساندة السلطات المركزية للسلطات المحلية عند عمليات التعاقد مع إشراك

المحليات في تحديد خصائص ومواصفات الخدمات المقدمة، وضرورة استقلال جهات الرقابة والمتابعة على تلك المشروعات بما يمنع احتمالات الفساد والتلاعب وعدم الوفاء بمحتويات العقود.

9.9. دراسة (عبد الحميد- 2008) بعنوان "الشراكة المنتجة: Productive Partnership - تجارب عملية"

تناولت الدراسة مفاهيم الشراكة وأنواعها والمحاور التي تغطيها إضافةً إلى بعض نماذج الشراكة في بعض الدول، مع عرض للأساليب التي يتم بها تنفيذ عملية الشراكة. وأشارت إلى أن كل أشكال الشراكة تسمح للمستثمر باسترداد التكاليف الرأسمالية للمشروع وتحقيق هامش ربح وتسمح في الوقت ذاته من تغيير دور الدولة من دور المقدم المباشر للخدمة أو المنتج، إلى قيامها بدور المراقب والمنظم للنشاط. وحددت المشاكل والصعوبات التي تواجه شراكة القطاع الخاص مع العام بأربعة محاور هي قصور التنظيم التشريعي بمعنى عدم وجود قواعد وأحكام خاصة باختيار المستثمر واختيار أفضل العروض وغياب اسس تقييم المشروعات مالياً وفتحياً وتشغيلياً حيث أن القوانين- ان توفرت- قديمة لا تصلح لتطبيقها على هذا النوع من الاستثمارات العصرية. كما توجد صعوبات تتعلق بالإطار المؤسسي كغياب الرؤية الاستراتيجية الموحدة على مستوى مراكز الحكومات وكذلك تعدد الجهات المسؤولة عن تنظيم هذه المشاركة وتعدد الموافقات والتراخيص، إضافةً إلى عدم وجود الخبرة الفنية والمالية والقانونية لطرح المشاريع على المستثمر وتنظيم المشاركة وضعف التخطيط الاستراتيجي لاحتياجاتها وأولوياتها وجدواها من النواحي الاجتماعية والاقتصادية. وأخيراً رأت الدراسة أن ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا المشاركة الخاصة في التمويل والتشغيل وأثارها الإيجابية اقتصادياً واجتماعياً وكذلك ضعف الوعي العام بالأشكال المختلفة للمشاركة والاعتقاد السائد لدى العامة بأن الشراكة هي محض الخصخصة من أهم أسباب فشل الشراكة.

10.9. دراسة (آل إبراهيم وآخرون- 2005) بعنوان "العلاقة بين القطاع الحكومي والخاص وسبل تطويرها"

هدفت الدراسة إلى تحليل مسيرة تطور العلاقة بين القطاع الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية والمساهمات والأدوار المنوطة بكليهما، وتشخيص وتحديد المشاكل والمعوقات التي تعترض تفعيل هذه العلاقة في المستقبل ومن ثم اقتراح المداخل والمحاور والأولويات اللازمة لتحسين وتطوير هذه العلاقة والارتقاء بها لتتماشى مع الظروف والمستجدات المحلية والدولية، ولخدمة أهداف التنمية المستدامة في المملكة. أكدت الدراسة على أهمية إبرام عقود الشراكة مع القطاع الخاص لأنها الأقدر والأكثر كفاءة في تقديم الخدمة للعملاء كونه الأكثر تركيزاً على العميل، مشيرةً إلى أن القطاع الخاص شريك أثبت جدارة وكفاءة في مجالات كالرعاية الصحية والتعليم والنقل والاتصالات والسياحة وحتى في مجال الكهرباء. وركزت على أن التحدي الأكبر الذي يواجه الشراكة بين القطاعين يتمثل في كيفية الموازنة والتطوير والتفعيل للعلاقة بينهما في مختلف المجالات مع إزالة كافة التناقضات أو التعارض في المصالح وتغليب النظرة الاقتصادية المحققة لتوزيع كفو للأدوار والموارد

المتاحة من أجل إعادة توظيف هذه العلاقة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بمعدلات أفضل وبطريقة سليمة. ومن النقاط التي ركزت عليها الدراسة بوصفها نقاط خلل تعترض انسيابية العلاقة بين القطاعين سواء علاقات الاتصال والتعامل بين موظفي القطاع الحكومي والمشتغلين في القطاع الخاص، والفساد المالي والإداري والروتين والبيروقراطية والتعقيدات الادارية الذي يؤثر سلباً على مناخ الاستثمار. ناهيك عن جهل بعض المسؤولين الحكوميين بأهمية ودور القطاع الخاص وحجم مساهمته في القطاع الاقتصادي، وصولاً لضعف النظم والتشريعات الحكومية وغيرها.

إن أهم ما يميز هذه الدراسة هو اهتمامها بدور وأداء القطاع الخاص في إنجاح الشراكة من عدمها وخاصةً ما يفتقر إليه من اهتمام بالبحث والتطوير والابتكار – شأنه بذلك شأن القطاع العام- من جهة، وما يتصف به من مركزية ونزعة فردية بيد المالك او اصحاب الاسهم الأمر الذي يحرم القطاع الخاص من فرص التطوير والتجديد. كما لا يخلو القطاع الخاص وفقاً للدراسة من عيوب الإدارة والفساد والبيروقراطية. وترى الدراسة أن للغرف التجارية والصناعية إضافةً إلى اجهزة الدولة المناسبة دور محتمل لتطوير أداء منشآت القطاع الخاصوصولاً لتمكينه من القيام بما يتوجب القيام به ليكون شريكاً قادراً على تحمل أعباء التنمية بموجب علاقات الشراكة المنشودة.

المبحث الثالث: الدراسات الأجنبية

10. الدراسات الأجنبية

حظي موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص على اهتمام الباحثين الغربيين في مختلف أنحاء الأرض، وتنافسوا على حمل لواء التبشير به وتقديمه وجبة دسمة غنية ومشبعة ومفيدة للاقتصاد والتنمية المحلية لفرادى دولهم في حال أحسن التخطيط والإعداد والتنفيذ. فيما يلي بعض الدراسات المنجزة من قبل بعضهم:

1.10. دراسة (Shi et al -2016) بعنوان "دراسة العلاقة المتبادلة بين عوامل النجاح الحاسمة لمشاريع البنية التحتية للشراكة بين القطاعين العام والخاص"

Examining the Interrelationship among Critical Success Factors of Public Private Partnership in infrastructure Projects

أشارت الدراسة إلى أنه بالرغم من تناول العديد من الدراسات السابقة لعوامل النجاح الضامنة لمشاريع الشراكات بين القطاع العام والخاص إلا أنه قلة منها تناولت العلاقات المتبادلة بين هذه العوامل وتأثيرها على نجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص.

خلصت الدراسة إلى أن العلاقة بين الشركاء من القطاعين العام والخاص هي من نمط علاقة قائد-اتباع (القطاع العام هو الموجه والقائد في هذه العلاقة) وليست علاقة شركاء صرفة، وأن توزع المسؤوليات والسلطة في هذه

العلاقة لا تتسم بالتكافؤ فيما بين الشركاء. وبحسب الدراسة فإن للجمهور تأثير سلبي على عملية التشاركية ووجب على الجهات المعنية اتخاذ اللازم لتحديد هذه التأثير وتحويله للطرف الإيجابي. وأهم ما يميز هذه الدراسة تمييزها للعوامل الرئيسية لنجاح الشركات بين القطاعين العام والخاص وتصنيفها ضمن خطوط عريضة حددتها وفقاً لعلاقة الشراكة والأطراف المشاركة والمؤثرة فيها وهي: الطرف الأول الحكومة (قدرتها وخصائصها)- الطرف الثاني القطاع العام (خصائصه وإمكانياته)- الطرف الثالث القطاع الخاص (خصائصه وإمكانياته)- بيئة الشراكة وتعتبر الدراسة من الأبحاث القليلة التي أشارت إلى سعر الخدمة الناتجة عن الشراكة بوصفها أحد العوامل المساهمة في نجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص المقدم لهذه الخدمة.

2.10. دراسة (Sanni - 2016) بعنوان: العوامل المحددة لنجاح الشراكات بين القطاع العام والخاص في نيجيريا

Factors Determining the Success of Public Private Partnership projects in Nigeria

تهدف الدراسة إلى استعراض آلية التشاركية بين القطاعين العام والخاص في نيجيريا³² والتي تم اعتمادها منذ ما يقارب العقد من الزمن، أنجزت خلالها بعض المشاريع المشتركة وبعضها الآخر لم يكتب له النجاح، وذلك لتحديد العوامل الرئيسية الحاسمة التي ساهمت في نجاحها. وبتحليل ما مجموعه 184 استبانة لممثلين من كلا القطاعين، خلصت الدراسة إلى تحديد سبعة من العوامل الرئيسية الضامنة لنجاح الشراكة هي:

1. التغذية الراجعة للمشاريع المنفذة،
2. التركيز على القيادة،
3. تقاسم المخاطر والسياسة الاقتصادية
4. الحكم الرشيد والدعم السياسي،
5. قصر مدة الإنشاء للمشاريع،
6. عوامل اجتماعية واقتصادية مواتية،
7. تقديم الخدمات التي يحتاجها الجمهور. والجدير ذكره أن كل عامل رئيس مؤلف من عوامل فرعية تساهم في مجملها في تحقيق العامل الرئيس. فعلى سبيل المثال تتألف العوامل الاجتماعية والاقتصادية المواتية من عوامل فرعية أهمها استقرار الظروف الاقتصادية وتوافر بيئة محفزة للاستثمار، والالتزام والمسؤولية لكلا الطرفين، والابتكار في الأساليب المالية لتحالف (الكونسورتيوم) القطاع الخاص مع تواجد ائتلاف شركات قطاع خاص قوي، وأيضاً توافر السوق الملائمة.

وخلصت الدراسة إلى أن التركيز على هذه العوامل واتخاذ ما يلزم لضمانها من شأنه أن يساهم في إنجاح الشراكات بين القطاع العام والخاص في بلد الدراسة.

³². انجزت دراسة أخرى حول الشراكات في نيجيريا، أذكر منها:

Dada, M. O., Oyediran, O. S., Okikiolu, M. I. "A Survey of Public -Private-Partnership in Nigerian Project Procurement", University of Lagos, Akoka, Lagos, Nigeria

3.10.دراسة (Chan & Osei-Kyei, 2015) - بعنوان استعراض دراسات حول عوامل النجاح الحاسمة لمشاريع الشراكة بين القطاع العام والخاص ضمن الفترة 1990-2013

Review of Studies on the Critical Success Factors for Public-Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013

انطلاقاً من الأهمية التي توليها الأبحاث الأكاديمية في الآونة الأخيرة لعوامل النجاح الحاسمة للشراكة بين القطاعين العام والخاص، عملت الدراسة على استعراض ممنهج لأهم هذه الأبحاث خلال الفترة الممتدة من 1990-2013، ولاحظت زيادة الاهتمام البحثي لاكتشاف عوامل النجاح للشراكات منذ عام 1990 بواقع دراسة واحدة في عام 1992 إلى 6 منشورات في عام 2013.

وحددت الدراسة أهم عوامل النجاح للشراكة والتي تناولتها الأبحاث المستعرضة بـ: توزيع المخاطر وتقاسمها، الائتلاف الخاص القوي، الدعم السياسي، الدعم المجتمعي وعموم الجمهور، والشفافية في انجاز العمل.

ولاحظت الدراسة أيضاً أن أهم هذه الأبحاث تم إنجازها في هونغ كونغ، تليها المملكة المتحدة وأستراليا وسنغافورة والصين والولايات المتحدة الأمريكية. وخلصت الدراسة أن انجاز الأبحاث العلمية الأكاديمية في هذه الدول وتحديدها بشكل علمي لعوامل النجاح الضامنة للشراكة، قد ساهم في تحسين هائل في ممارسات تنفيذ هذه الشراكات وتعزيز فرص نجاحها من خلال إحلالها ضمن مبادئ توجيهية وأدلة حول كيفية إدارة وتنفيذ مشاريع الشراكة. وحالياً فإن الاهتمام الأكبر لمراكز الأبحاث والدراسات يتركز على توصيف أفضل الممارسات الدولية فيما يخص الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

بينما كانت المنشورات التي تناولت تحديد عوامل النجاح لمشاريع المشتركة في الدول النامية قليلة بشكل ملحوظ، وعزت الدراسة ذلك إلى احتمال أن مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص لم يتم سبره بشكل كامل في هذه البلدان أو لمحدودة المجالات التي تنظر وتتناول مثل هذه الدراسات في الأساس.

4.10.دراسة (Geroniks & Lejnicks - 2015) بعنوان: العوامل الحاسمة لإنجاح تنفيذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص في دولة لاتفيا"

Critical Success Factors for Private Public Partnership (PPP) Implementation in Latvia

تهدف الدراسة لتحديد عوامل النجاح الحاسمة الرئيسية لعملية تخطيط وتنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في دولة لاتفيا، من أجل مساعدة أصحاب المصلحة في هذه العملية واستفادات الدراسة من تحليل مقارنة لسبع حالات من ثلاثة بلدان مختلفة لتحديد عوامل النجاح الحاسمة المحتملة، فضلاً عن مقابلات معمقة مع خبراء الصناعة في لاتفيا بهدف تحديد هذه العوامل وفقاً للسياق الاقتصادي الاجتماعي المحلي.

وتم تحديد عدة عوامل باعتبارها عوامل حاسمة، مصنفة كعوامل عامة وعوامل خاصة بالمشروع. أما فيما يخص العوامل العامة فهي تشمل وجود سياسة تمكينية لتنفيذ الشراكات بين القطاعين، والكفاءة والخبرة وعلى جميع المستويات أثناء التخطيط والتقييم والتنفيذ، وتقاسم مناسب للمخاطر بين الطرفين، إضافة إلى التمويل المناسب واستقرار البيئة الاقتصادية، والكفاءة والقدرة المالية لكليهما. ومن جهة أخرى، فإن العوامل المرتبطة بالمشروع تشمل إنجاز فروض دراسات الجدوى المالية والفنية للمشروع، وتقييم شامل وواقعي لتكاليف/المنافع المرتبطة به، وصولاً لتقاسم مناسب للمخاطر بين الشريكين. وللتغلب على غياب الخبرة السابقة في تنفيذ المشاريع المشتركة، تقترح الدراسة بضرورة تنفيذ مشاريع نموذجية Pilot Project.

5.10. دراسة (Nhema&Zinyama - 2015) بعنوان: الشراكات بينالقطاعين العام والخاص؛ مراجعة نقدية ودروس مستفادة لزمبابوي

Public-Private Partnerships: Critical Review and Lessons for Zimbabwe

بينما تؤكد الدراسة على أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص آلية دارجة وفعالة لتطوير البنية التحتية على أساس فعال من حيث التكلفة المستدامة شرط إدارتها على نحو سليم، إلا أن اللجوء إلى الشراكات بين القطاعين العام والخاص في زمبابوي لازال ضعيفاً، حيث لا توجد أطر مؤسسية وأخرى قانونية وتشريعية محددة تدعم مثل هذه الشراكات. وترى الدراسة بضرورة أن تكون هناك وحدة مستقلة للشراكة بين القطاعين كما في بريطانيا وأستراليا وجنوب أفريقيا ومعظم الدول الأوروبية. ويعتبر الدراسة تبسيط الإجراءات والقوانين والتشريعات المرتبطة بالشراكة يساعد على أداء حكومي أفضل وتعزيز ثقة المستثمرين من القطاع الخاص ومن شأن ذلك التحفيز على الشراكات وتحسين فرص نجاحها.

وتدعو الدراسة الحكومة في زمبابوي للإسراع في صياغة وتطبيق سياسات متسقة وقابلة للتنبؤ تشجع حقوق الملكية، من قبيل سياسات التمكين الاقتصادي. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة مناداتها بضرورة الانضمام للمعاهدات والمواثيق الدولية الناظمة لحقوق الملكية وآليات التخاصم والاحتكام الدولي بوصفها إجراءات تحفز على جذب القطاع الخاص للانخراط في شراكات استراتيجية مع القطاع العام.

6.10. دراسة (Bruchez - 2014) بعنوان: الشراكات بين القطاعين العام والخاص في جنوب أفريقيا: ما مدى ملائمة الشراكات بين القطاعين العام والخاص للتنمية طويلة الأجل للبنية التحتية في جنوب أفريقيا؟

Public Private Partnerships (PPPs) in South Africa: To What Extent are PPPs Suitable for the Long-term Development of Infrastructure in South Africa?

تشير الدراسة إلى أن نتائج الشراكة في جنوب أفريقيا مخيبة للآمال بشكل واضح. حيث تم تأسيس فقط 24 مشروع تشاركي بين القطاعين العام والخاص منذ المشروع الأول في عام 1998، اتسمت هذه المشاريع بكونها

قصيرة الأجل (أقل من سنتين) مع إنجاز بطيء جداً. وعلاوة على ذلك، فإن معظمها مشاريع صغيرة الحجم تتحقق في قطاعات لا تعتبر جميعها مثالية للشراكات بين القطاعين العام والخاص.

ولكي يتسنى استخدام آلية الشراكة على نطاق واسع، ترى الدراسة تبسيط التشريعات والعمليات حول الشراكات كحاجة ملحة، وكذلك بناء القدرات على جانب القطاع العام، وفهم صحيح للتشريعات والعمليات والتنفيذ الفعال. فمن شأن ذلك أن يسهم في زيادة الالتزام السياسي بالشراكات بين القطاعين العام والخاص داخل السلطات العامة، والسياسيين والجمهور الأوسع على حد سواء، مما يجعل هذه الجهات أكثر دراية بمفهوم الشراكة بين القطاعين وأكثر فعالية أيضاً. والتحدي الأهم- بحسب الدراسة- في الوقت الحالي هو رؤية أكبر لهذه الأداة التنموية، ويجب أن تكون وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص أكثر نشاطاً في لعب دور المروج.

ولفتت الدراسة الانتباه إلى أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص تنطوي عادة على تكاليف معاملات عالية، مما قد يثني الشركات الخاصة عن المشاركة فيها، إضافةً إلى عقبات خطيرة تتعلق بقدرات القطاع العام المنخفضة. وبناء على ذلك، تقترح الدراسة الشروع ببرامج بناء القدرات كشرط أولي لكي تصبح الشراكة بين القطاعين العام والخاص أداة ناجحة لتطوير البنى الأساسية في اقتصاديات البلدان النامية والناشئة.

7.10. دراسة (Ismail - 2013) بعنوان "عوامل جاذبة لاستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص في ماليزيا"

Factors Attracting the Use of Public Private Partnership in Malaysia

تهدف الدراسة إلى استنتاج العوامل الجاذبة لتبني خيار الشراكة بين القطاعين العام والخاص في ماليزيا، ودراسة الاختلافات في تصور تلك العوامل من جانب الحكومة والقطاع الخاص. خلصت الدراسة إلى تحديد العوامل الأربع الرئيسية لانتهاج الشراكة أسلوباً في ماليزيا وهي:

توفير حل لقيود الميزانية للقطاع العام- توفير حلول متكاملة فيما يخص البنى التحتية والخدمات العامة- تسهيل النهج الإبداعية والمبتكرة- تسريع تطور المشاريع.

إن أهم ما يميز الدراسة اهتمامها بتحديد العوامل الجاذبة للشراكات وفهمها من منظور طرفي علاقة الشراكة بما يسمح لصناع القرار وأصحاب المصلحة في ماليزيا اتخاذ الإجراءات المناسبة لإدخال أسلوب الشراكة إليها بعد الفهم الدقيق لتوقعات كلا الطرفين، وأخذها في الاعتبار في التهيئة والإعداد لذلك، الأمر الذي يعود بالنجاح على صياغة علاقات شراكة متجانسة وملائمة وقابلة للنجاح والاستمرار.

8.10. دراسة (Yang & Wang - 2013) بعنوان إطار تفسيري للشراكات بين القطاعين العام والخاص في الاقتصادات الانتقالية

On the Development of Public-Private Partnerships in Transitional Economies: An Explanatory Framework

هدفت الدراسة لتطوير إطارا عاما لشرح البيئة التي تدعم وتنمي الشراكات بين القطاعين العام والخاص وخاصة في الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية. وخلصت الدراسة أن هذا الإطار قائم على أبعاد ثلاثة هي السوق- وبيئة التشغيل، والحكومة، وكل منها يحتوي على عدة عوامل تدعم جوانب الشراكة بين القطاعين في البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية، ويقصد بالمرحلة الانتقالية انتقال الاقتصاد من المخطط مركزيا إلى اقتصاد السوق، حيث يساهم تحرير الاقتصاد في زيادة المساحة السوقية المربحة للمستثمرين من القطاع الخاص كانت تسيطر عليها سابقا الحكومة. وتشمل هذه العوامل إمكانيات السوق، والضمانات المؤسسية، ومصداقية الحكومة، وإمكانية الحصول على التمويل، والقدرة الحكومية، والإدارة الموحدة، ومكافحة الفساد.

وترى الدراسة أن مثل هذا الإطار يساعد على تحديد العوامل الحاسمة الأكثر تأثيراً على نجاح وفعالية الشراكات، وبذلك يعتبر أداة فعالة لتشخيص ومراقبة تطور الشراكات في البلدان ذات الاقتصادات الانتقالية. وتشدد الدراسة على أن البيئة الداعمة للشراكات هي بيئة في الأساس تساعد على تحرير السوق، وفي الوقت ذاته تساهم في التطوير المؤسسي والقانوني الذي يعزز مشاركة القطاع الخاص. أي أنها سبب لتحرير السوق ونتيجة تلقائية له في الوقت ذاته.

9.10. دراسة (Saussier & Tra Tran - 2012) بعنوان كفاءة الشراكات بين القطاعين العام والخاص في فرنسا: تقييم كمي أولي

The Efficiency of Public-Private Partnerships in France: An Initial Quantitative Evaluation

عمدت الدراسة إلى تقييم الشراكات بين القطاعين العام والخاص في فرنسا، مع التركيز على مرحلة التنفيذ لمشاريع الشراكة المعنية بالبنى التحتية وكذلك مرحلة التشغيل أيضاً. وبذلك تعتبر الدراسة الأولى التي اهتمت بهذا الشأن. ولاحظت الدراسة وجود عدد متفاوت من المرشحين لخوض مشاريع الشراكة قبيل طرح العطاء وخلال إجراء المناقصات وأن العدد مقبول بشكل عام. وشارك المرشحون في إجراء حوار تنافسي نظر إليه المسؤولون عن المشاريع على أنه إجراء طويل ومكلف وأن المشاركين من القطاع الخاص لم يكشفوا عن عروضهم حتى وقت متأخر نسبياً في هذه العملية. بيد أن الأغلبية من المشاركين في عينة البحث الخاصة بالدراسة أكد بوجود تأثير إيجابي للحوار التنافسي بين المرشحين الأمر الذي ساهم في جودة وأصالة ودرجة الابتكار في المقترحات التي قدمها المرشحون.

وتشجع الدراسة إجراء تحليل اقتصادي بعيد انتهاء مرحلة التنفيذ لمشاريع الشراكة وخلال مرحلة التشغيل وذلك لتشخيص أداء المشاريع، وضرورة أن تكون البيانات المستخدمة في هذا التحليل غير معتمدة بشكل كامل على السلطات الحكومية وبياناتها، وذلك لضمان عدم الانحياز لرأي طرف (الجهات الحكومية) دون الطرف الآخر. وخلصت الدراسة بضرورة وضع محددات أداء واقعية ومدروسة لهذا الغرض.

10.10. دراسة (Cheung et al - 2012) بعنوان: العوامل المساهمة في نجاح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص - مقارنة هونغ كونغ مع أستراليا والمملكة المتحدة

Factors Contributing to Successful Public Private Partnership Projects- Comparing Hong Kong with Australia and the United Kingdom

أنجزت الدراسة استقصاء تجريبي في هونغ كونغ وأستراليا، حيث طلب من المشاركين في الاستقصاء تقييم ثمانية عشر عاملاً تسهم في إنجاز مشاريع ناجحة بين القطاعين العام والخاص. وتمت مقارنة نتائج هذا المسح مع نتائج بحث آخر مماثل أجري في المملكة المتحدة. أظهرت المقارنة أن من بين أفضل خمسة عوامل نجاح تم ترتيبها من قبل المستطلعين في هونغ كونغ، ثلاثة منها أيضاً مرتبة بشكل متوافق من قبل المستطلعين في أستراليا وبريطانيا.

وبموجب هذه الدراسة فإن عوامل النجاح في هونغ كونغ هي:

1. إطار قانوني موثم- 2. التزام ومسؤولية القطاعين العام والخاص- 3. اتحاد او ائتلاف خاص قوي وجيد- 4. حالة الاقتصاد الكلي مستقرة- 5. تخصيص وتقاسم جيد للمخاطر.

وحدد المستطلعين في هونغ كونغ توافر إطار قانوني موثم كأهم عامل مساعد على نجاح الشراكات، بينما احتل هذا العامل أهمية وسطى في بريطانيا وأستراليا. وتعزو الدراسة ذلك أن الإطار القانوني الموثم محقق مسبقاً في كلا البلدين بينما هو قيد الإنجاز والتطوير في هونغ كونغ. أما فيما يتعلق بباقي العوامل فقد خلصت الدراسة أنها مهمة للمساهمة في نجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص بغض النظر عن المواقع الجغرافية (حازت على ترتيب متقارب في الدول الثلاثة المستطلعة).

المبحث الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة

يبدو جلياً أن الأبحاث المحلية فيما يخص الشراكة بين القطاعين العام والخاص لا تتعدى تسليط الضوء على مفهوم الشراكة وطرحه محلياً كألية مختبرة ومجربة للتنمية ولتنفيذ مشاريع استراتيجية بما في ذلك الإشارة إلى الايجابيات والفوائد المحتملة منها. كما حاول البعض منها الإشارة إلى عوامل مساعدة لتحفيز الشراكات وأخرى ضامنة لتحقيقها لأهدافها المنشودة. بمعنى أنها تبدأ من خط البداية وذلك من خلال التعريف بالشراكة والترويج النوعي لها.

ولم يبتعد الباحث العربي عن ذلك الإطار وإن استحضر آليات للتنفيذ ومعايير تساعد على حسن التنفيذ للشراكات بين القطاعين العام والخاص وفقاً لبيئة الأعمال العربية. فكانت الأبحاث العربية ترويجية تسويقية لرزمة واحدة متكاملة تتألف من التعريف بالشراكة وإمكانياتها ومن ثم طرح أفكار وآليات متنوعة لكيفية التنفيذ والتطبيق بالشكل الأمثل في فرادى الدول العربية. فإذا كانت الدراسات المحلية في خط البداية فإن الدراسات العربية في المرحلة التالية كما في سباق التتابع.

أما الأبحاث الأجنبية فكانت الأعمق والأشمل، حيث استمرت بالتبشير بالشراكة وفوائدها من جهة، مع تحليل علمي ومدرّوس لمتطلباتها وصولاً لاستنتاج العوامل الضامنة لنجاحها. ويبدو هذا منطقياً فالعالم الغربي قد سبقنا بمراحل وأزمنة في إنفاذ الشراكة ولديه خبرة واسعة، كما أن نظامه السياسي والاقتصادي والاجتماعي مدرك وواع للشراكة ومهياً بشكل مناسب لتنفيذها مع ادخال التحسينات عليه بشكل متواصل. وهو راغب حالياً بحصر العوامل التي تساعد على نجاح الشراكات بل ووضع ممارسات فضلى لهذا الغرض.

وإذا عدنا إلى تشبيه سباق التتابع فإن الباحث الأجنبي قد تجاوز الباحث العربي في التعاطي مع موضوع الشراكة وقد فهم آلية التعاطي معه ولا يجد حرجاً في تطوير أداءه حالياً لما يضمن نجاح أوفر للشراكات.

بيد أن ذلك يجب ألا يحبطنا محلياً بل على العكس لدينا في الخبرات العربية وتلك الأجنبية دروس مستفادة وعبر وفوائد جمة، كما وتعتبر المنظمات الدولية المعنية ببيوت خبرة ومعرفة، وتوفر من الخدمات الاستشارية والأدلة والنماذج والإجراءات والممارسات ما يسهل علينا إدخال الشراكة محلياً وتوطينها بشكل جيد وفعال أيضاً.

المبحث الخامس: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

نظراً لحدائثة مفهوم الشراكة محلياً وخاصةً مع صدور القانون رقم (5) لعام 2016 الناظم للتشاركية بين القطاعين العام والخاص مطلع العام المنصرم، سأحاول في هذه الدراسة أن اجمع ما أمكن بين خصائص الدراسات الثلاثة أعلاه المحلية والعربية والأجنبية في بوتقة واحدة. حيث أنني لن أتخلى عن الطابع المحلي للدراسات وذلك بالتبشير بالشراكة وآلياتها وفوائدها والترويج النوعي لها مع طرح متكامل للشراكة وخصائصها وأدواتها والأسباب الموجبة والعوامل المساعدة لإنفاذها محلياً كما في نماذج الدراسات العربية. وسأنتهج أيضاً منهاج الدراسات الأجنبية بسبر العوامل الرئيسية المساعدة لإنجاح الشركات في سورية وتحديد أهمها بناءً على العوامل التي أشارت إليها الدراسات المشار إليها سابقاً.

وحسب معلوماتي فإن هذه الدراسة ستكون الأولى محلياً التي تم إنجازها بُعيد اعتماد القانون المذكور وتعليماته التنفيذية، والأولى أيضاً التي تتناول العوامل الحاسمة لنجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص محلياً.

الفصل التاسع الإطار العملي للدراسة

في هذا الفصل سيتم عرض الخطوات الإجرائية التي تبين كيفية بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وكذلك الإجراءات التي تم استخدامها في التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، ومن ثم بيان الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها، من أجل استخلاص النتائج والتوصيات المناسبة.

ويشمل هذا الفصل على ما يلي:

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات

المبحث الثاني: نتائج الدراسة العلمية وتفسيرها

المبحث الثالث: النتائج والاستنتاجات

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات

1.1. منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ودراسة المشكلة البحثية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة وتحديد خصائصها، ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، إضافةً إلى تحديد العوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها (الوادي والزعبي- 2011).

وحيث أن الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو استعراض الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتحديد العوامل الحاسمة لنجاحها محلياً-قطاع الاتصالات نموذجاً- فقد تم استفتاء عاملين في القطاعين العام والخاص ممن هم مشاركون في تنظيم وتنفيذ مشاريع الشراكة في قطاع الاتصالات، إضافةً إلى فئة الجمهور. كما اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1.1.1. البيانات المستخدمة في الدراسة

1.1.1.1. البيانات الأولية

وهي تلك التي تم الحصول عليها من خلال إنجاز الجانب العملي لهذه الدراسة عبر توزيع الاستبيانات المرتبطة على عاملين في كلا القطاعين العام والخاص في مجال الاتصالات، إضافةً إلى الجمهور، وذلك لدراسة مفردات البحث ومن ثم حصر وتجميع البيانات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها ومعالجتها وتحليلها باستخدام برنامج PSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي، مع استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى نتائج واستنتاجات تدعم موضوع الدراسة.

2.1.1.1. البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات وأمهام الكتب والتقارير وسائر المنشورات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة- الشراكة بين القطاعين العام والخاص وسبل نجاحها- بما في ذلك المواقع الإلكترونية التي تطرقت وعالجت مشكلة البحث. ومن خلال ذلك تم تحديد البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها ميدانياً ووضع تصور أولي لهيكلية الاستبانة والأسئلة الواجب توجيهها للفئات المستهدفة لأغراض اختبار الفرضيات المطروحة في الدراسة.

2.1.1. مجتمع وعينة البحث

1.2.1.1. مجتمع البحث:

كما أسلفت سابقاً، فإن تجربة الشراكة في الجمهورية العربية السورية محدودة بمجالي النقل والموانئ وقطاع الاتصالات، وتم اختيار القطاع الثاني كونه يلامس وبشكل وثيق الحياة اليومية للمستخدم النهائي وهو المواطن عبر الاستفادة من الخدمات الموفرة له عبر شراكات صممت وأجزت لهذا الغرض، إضافةً إلى تعدد المؤسسات العامة والخاصة المعنية بالشراكة في قطاع الاتصالات وسهولة الوصول والتواصل معها. دون أن أنسى القفزة النوعية التي تحققت في قطاع الاتصالات وخدمات الانترنت بفضل هذه الشراكة وبالتالي يمكن الاستفادة من الخبرات المتوافرة والمترجمة في هذا القطاع والقياس عليها فيما يتعلق بموضوع الدراسة. ومن جهة أخرى، فإن أطراف العلاقة فيما يتعلق بالشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الاتصالات (الدولة- القطاع العام- القطاع الخاص- الجمهور) معروفة ومحددة بشكل جيد، كما أنها مشاركة بشكل فعال ويمكن التعاون معهم لأغراض الدراسة.

وعليه، يتألف مجتمع البحث من عدد من مؤسسات القطاعين العام والخاص العاملة في مجال الاتصالات وخدمات الانترنت بوصفها من الشراكات الناجحة بين القطاع العام والخاص في القطر، وساهمت في تطوير وتنمية قطاع الاتصالات والخليوي وخدمات الانترنت في سورية. وسيصار الاستفادة من تاريخها وخبراتها المترجمة في مجال الشراكة مع القطاع العام لأغراض البحث واختبار فرضياته. كما تمت إتاحة الفرصة لعموم الجمهور المشاركة في الإجابة على الاستبانة كونهم أطراف معنيين في الشراكة وصياغتها ونتائجها.

الجدول (14/9): مؤسسات مجتمع البحث

مؤسسات القطاع الخاص		مؤسسات القطاع العام	
شركة سيرتيل	1	وزارة الاتصالات والتقانة	1
شركة MTN	2	الهيئة الناظمة لقطاع الاتصالات	2
مزود خدمة سوا	3	الشركة السورية للاتصالات	3
مزود خدمة آية	4	الجمعية العلمية للمعلوماتية	4
السورية لتقانة الاتصالات	5	مزود خدمة الانترنت SCS	5

المصدر: من إعداد الباحثة

2.2.11. عينة البحث:

ولأغراض هذه الدراسة، فإن عينة البحث (134 مفردة) تضم عاملين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في شركات الاتصالات وخدمات الانترنت لدى القطاعين العام والخاص (مجتمع البحث) ممن يقع على عاتقهم عقد الشراكات بين القطاع العام والخاص وتنفيذها. إضافةً إلى العامة المتابعين والمهتمين بموضوع الشراكة.

وتم استخدام العينة العشوائية من المشاركين في الاجابة على الاستبانة المعممة على مجتمع البحث، مع ضمان الموازنة والتجانس في عدد المفردات من كل قطاع لضمان عدم الانحياز في تبني رأي دون آخر.

1.2.2.11 خصائص أفراد عينة الدراسة

شارك في الاجابة على الاستبانة 37 من العاملين في الإدارة التنفيذية، 79 من الإدارة الوسطى و18 من الإدارة العليا، وبلغت النسبة المئوية للمشاركين من القطاع العام 4.5%، ومن القطاع الخاص 53%، فيما شارك 31.3% من القطاع المشترك، و11.2% من عموم الجمهور.

أ. توزيع أفراد العينة على مؤسسات مجتمع البحث:

الجدول (15/9): النسبة المئوية لتوزيع مفردات العينة وفقاً للقطاع

Sector	Frequency	Percent
Other	15	11.2
Shared sector	42	31.3
Priv sector	71	53.0
Pub sector	6	4.5
Total	134	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

وأما فيما يتعلق بالتوزيع تبعاً للمؤسسات المشاركة، شارك 9 من وزارة الاتصالات والتقانة، 16 من الهيئة الناظمة لقطاع الاتصالات، 1 من الشركة السورية للاتصالات، و7 من مزود خدمة الانترنت للجمعية العلمية للمعلوماتية من القطاع العام بينما شارك 12 من شركة MTN، 3 من شركة سيريتل، 2 من مزود آية و4 من مزود سوا من مؤسسات القطاع الخاص، و 80 من المستخدمين لخدمة الاتصالات من الجمهور.

الشكل (9/9): توزع المشاركين في الدراسة تبعاً لمؤسسات مجتمع البحث



المصدر: من إعداد الباحثة

ب. أفراد العينة وارتباط عملهم بالشراكة ومشاريعها

أقر 22 من المستفتين بارتباط عملهم الوثيق بالشراكة ومشاريعها، و 61 منهم بارتباط عملهم بها نوعاً ما، و 51 منهم بانعدام ذلك. ويشير الجدول (16/9) إلى أن 3 فقط من المستفتين والمنتمين إلى الإدارة العليا منخرطين وبشكل جدي ووثيق بالشراكة ومشاريعها، إضافةً إلى 17 من الإدارة الوسطى و 2 من الإدارة التنفيذية، بمجموع 22 عنصر يعمل وبشكل وثيق في مواضيع الشراكة ومشاريعها.

بينما 37 ممن ينتمون إلى الإدارة الوسطى و 22 من الإدارة التنفيذية و 2 فقط من العليا يعملون في مواضيع الشراكة دون الانخراط بشكل كامل. وأجاب 13 ممن شاركوا في الاستبيان ممن ينتمون إلى الإدارة العليا بأن عملهم لا يرتبط بمواضيع الشراكة ومشاريعها، و 25 مثلهم من الإدارة الوسطى و 13 من الإدارة التنفيذية.

الجدول (16/9): توزع أفراد العينة في قطاعات مجتمع البحث وفقاً لارتباط عملهم بمواضيع الشراكة ومشاريعها

Work Sector		Partnership Involvement			Total
		uninvolved	Involved	very involved	
Work Sector	Other	3	12	0	15
	Shared sector	21	14	7	42

	Priv. sector	21	35	15	71
	Pub sector	6	0	0	6
Total		51	61	22	134

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات المستحصل عليها

ج. أفراد العينة وخبرتهم بمواضيع الشراكة ومشاريعها

تمتع 43.3% من أفراد العينة بخبرة مقبولة فيما يتصل بمواضيع الشراكة ومشاريعها، و18.3% بخبرة كبيرة، و38.1% من أفراد العينة بخبرة ضئيلة.

ويشير الجدول (17/9) إلى تفاوت في خبرات أفراد العينة ضمن المؤسسة الواحدة فيما يتصل بمواضيع الشراكة ومشاريعها، فثلاثة من المشاركين من وزارة الاتصالات والتقانة يتمتعون بخبرة كبيرة و6 منهم بخبرات مقبولة. بينما يتمتع 7 من المشاركين من الهيئة الناظمة لقطاع الاتصالات بخبرة مقبولة و5 بخبرة كبيرة. أما فيما يتعلق بخبرات المشاركين من مؤسسات القطاع الخاص، فشارك خبير (يتمتع بخبرة كبيرة) في هذا المواضيع من مزود الخدمة سواء، 2 من شركة MTN، و13 من العامة.

الجدول (17/9): توزع أفراد العينة في مؤسسات البحث وفقاً لخبرتهم في مواضيع الشراكة ومشاريعها

		Partnership Experience			Total
		little	acceptable	big	
Work Organization	Others	31	36	13	80
	Sawa	3	0	1	4
	Aya	2	0	0	2
	SCS	5	2	0	7
	MTN	3	7	2	12
	SyriaTel	2	0	1	3
	Company	1	0	0	1
	Commission	4	7	5	16
	Ministry	0	6	3	9
Total		51	58	25	134

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات المستحصل عليها

د. أفراد العينة والتدريب فيما يتصل بالشراكة ومشاريعها

تلقي 33 فرداً من أفراد العينة البالغة 134 عنصر تدريباً فيما يتعلق بالشراكة ومشاريعها، على عكس الـ 93 الذين لم يتلقوا أي تدريب، بينما 8 منهم سيصار تدريبهم (قيد الإنجاز).

وفي تفصيل ذلك وفقاً للمستويات الإدارية، فإن 6 من أفراد الإدارة العليا والمشاركين في الاستفتاء قد تلقوا تدريباً فيما يتعلق بالشراكة، و 22 من الإدارة الوسطى و 5 من الإدارة التنفيذية. بينما صرح 11 من أفراد الإدارة العليا بعكس ذلك، و 51 مثلهم من الإدارة الوسطى و 31 من الإدارة التنفيذية. ومن المخطط أن يشارك 1 من الإدارة العليا و 6 من الوسطى و 1 من التنفيذية في تدريب مرتبط بالشراكة ومشاريعها.

3.11. أساليب جمع البيانات:

- مقابلات شخصية مع أفراد ذوي مراكز إدارية في عدد من المؤسسات العامة والخاصة في قطاع الاتصالات، إضافةً إلى بعض الجمهور المتابع لمواضيع الشراكة في القطر الملحق (3).
- تطوير وتوزيع استبانة على مؤسسات مجتمع البحث

1.3.11. أداة الدراسة (الاستبانة)

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات والمراجع والتي تناولت تحديد عوامل النجاح للشراكة بين القطاعين العام والخاص، العربية منها والأجنبية، والتي بوّبت عوامل النجاح الرئيسية وفقاً للعديد من التصنيفات، فمنها وفقاً للأبعاد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والتنظيمية والتقنية للشراكة (دكروري- 2009)، أو تبعاً للأطراف واللاعبين الرئيسيين في علاقة الشراكة (الحكومة، القطاع العام، القطاع الخاص، الجمهور) كدراسة (Shi et al-2016)، ومنها من جمعت بين التصنيفين أعلاه معاً (Aerts et al-2014)، وأخرى اعتمدت على التصنيف تبعاً لمراحل تنفيذ الشراكة (الإعداد والتهيئة، التنفيذ، متابعة المشاريع، والإغلاق) كدراسة (Lejniaks &Geroniks -2015)، وبعضها اعتمد على دراسة حالة (Sanni -2016- مرجع سابق)... الخ. تم تحديد العوامل الرئيسية الحاسمة التي اتفق عليها الباحثون³³ المساعدة لنجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مختلف الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، وتم وضع تصور أولي لماهية المحاور الرئيسية التي ستبنى عليها استبانة الدراسة.

وأما فيما يتعلق بتصميم الاستبانة، فقد تم الاعتماد وبشكل أساسي على استبانة (Karamalakov -2011- مرجع سابق)، والذي حاور المستفتين ضمن محاور رئيسية كالمحور القانوني، والاجتماعي، والتنظيمي، والسياسي والتقني المرتبطة بالشراكة ومشاريعها. بيد أن بيئة الأعمال السورية حديثة العهد بالشراكة ومشاريعها، كما أن هذه المحاور لم تتبلور وتتمايز وبشكل واضح في الحياة الاقتصادية والاجتماعية في سورية بعد، والعديد منها لم يطرح حتى للنقاش والتنفيذ فيما يخص ترتيبات وتسهيلات الشراكة الأخذة في التشكل حالياً في القطر. وحيث أن الهدف من الدراسة تحديد الفروض والواجبات اللازم أخذها بعين الاعتبار لضمان نجاح

الشراكة محلياً بالاعتماد على ما تيسر من دراسات مشابهه في الدول الأخرى، خاصةً بعد إصدار القانون رقم (5) لعام 2016 وتعليماته التنفيذية الصادرة في عام 2017. أضيف إلى ذلك ضعف الخبرات السورية والوعي عموماً فيما يتصل بالشراكة ومشاريعها.

وذلك تم إدخال تعديلات على نموذج الاستبيان أعلاه بالاعتماد على استبانة دراسة (Geroniks , & Lejnicks, P. (2015 -A.) التي سعى فيها الباحثان إلى تحديد عوامل النجاح الحاسمة للشراكات في لاتفيا دون تبويب صريح للأسئلة الموجهة للمستفتين ضمن أية محاور أو أبعاد مرتبطة بالشراكة ومشاريعها³⁴.

وتمت الاستعانة أيضاً بالاستبانات المستخدمة في دراستين أنجزتا لدول عربية (الكويت وفلسطين) لتشابه الوضع التنموي والاقتصادي والاجتماعي والتشريعي لمعظم الدول العربية وتقارب الخبرات المرتبطة بالشراكة، وهي:

Sawalhi, N., & Mansour, M., (2014), "Preparation Critical Success Factors for Public Private Partnership (PPP) Projects in Palestine", **Journal of Engineering Research and Technology**, Volume 1, Issue 2.

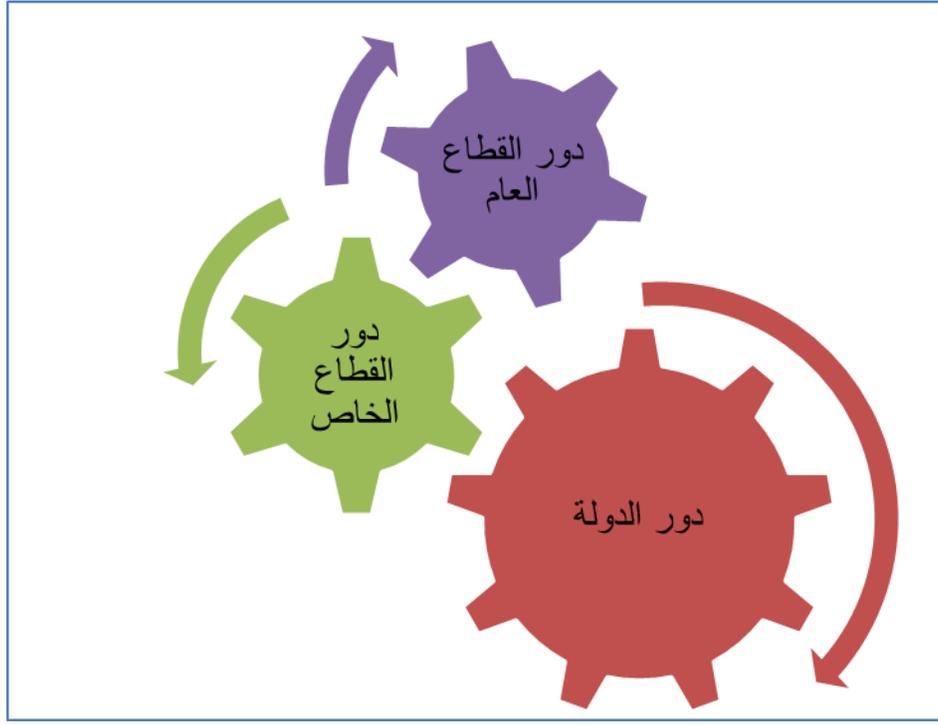
Helmy, M. A., (2011), "Investigating the Critical Success Factors for PPP Projects in Kuwait", **Master of Science Thesis**, KTH Architecture and the Build Environment Department of Real Estate and Construction Management.

³³ تم حصرها بموجب مسح انجزه Chan&Osei-Kyei-2015 - مرجع سابق، للدراسات والتي أنجزت خلال الفترة 1990-2013 لتحديد عوامل النجاح الحاسمة للشراكات بين القطاعين العام والخاص
³⁴ تم في الجانب العملي من الدراسة تجميع هذه العوامل ضمن أبعاد رئيسية (البعد الاقتصادي، الاجتماعي، التقني، القانوني وغيرها) بواسطة التحليل العاملي للبيانات.

ومن جهة أخرى، فإن عجلة الشراكة لتدور وتثمر مشاريعها نمواً وتنمية، يتطلب ذلك تعاون وتكاتف وتنسيق جهود الأطراف واللاعبين الرئيسيين فيها (الدولة- القطاع العام- القطاع الخاص). وللتأكيد على ذلك، تم تبويب العوامل الحاسمة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص- والتي سيصار عرضها على المستفتين بواسطة الاستبانة- وفقاً لأدوار هذه الأطراف في إنجاحها. والجدير ذكره أنه تم اعتماد المقياس المستخدم في هاتين الدراستين (ليكرت- الخماسي).

وأما فيما يخص القسم المتعلق بأدوار ومسؤوليات القطاع العام، تمت الاستعانة باستبانة دراسة (Ortiz & Buxbaum-2009) والتي بحثا فيها عملية صناعة القرار للقطاع العام للانخراط في عملية تشاركية مع القطاع الخاص.

الشكل (10/9): شكل توضيحي لعجلة الشراكة وأدوار الدولة والقطاعين العام والخاص فيها



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على هيكل استبانة الدراسة

وبناءً على ما سبق:

- أ. تم إعداد استبانة أولية وعرضها على المشرف من أجل تحديد مدى ملائمتها لجمع البيانات المطلوبة للدراسة، وتم تعديلها لاحقاً حسب ما ارشاداته وتوجيهاته.
 - ب. عرض الاستبانة المعدلة على ذوي الخبرة والاختصاص والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد لتعديل ما يلزم،
 - ت. اختبار الاستبانة الأولية على مجموعة مصغرة للتأكد من ملائمتها، وتعديلها وفقاً لذلك.
 - ث. ولتأخذ شكلها النهائي بعد استكمال توجيهات المشرف .
- وتم تقسيم الاستبانة إلى أربعة أقسام هي:

القسم الأول: العوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمرتبطة بأداء ومسؤوليات الحكومة

وتم خلاله طرح 18 عبارة تتناول مختلف أدوار ومسؤوليات الحكومة فيما يتعلق بتسهيل عقد الشراكات وتنفيذ مشاريعها، ابتداءً بالتهيئة المناسبة للشراكة والبيئة المناسبة لذلك، وصولاً لضمان المتابعة والتنفيذ لمشاريعها. ويتوجب على المستفتى تحديد موقفه من هذه العبارات باختيار احد الخيارات الخمسة المتاحة (موافق جداً- موافق- لا أدري- غير موافق- غير موافق جداً).

القسم الثاني: العوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمرتبطة بأداء ومسؤوليات

القطاع العام

فإذا كان وضع الاستراتيجيات العامة والأطر الناظمة من مهام ومسؤوليات الدولة، فإن وضع وتنفيذ الخطط التنفيذية من مهام القطاع العام. وعليه تم طرح 11 عبارة تتناول أدوار ومسؤوليات القطاع العام فيما يتعلق بتسهيل عقد الشراكات وتنفيذ مشاريعها، مع الإتاحة للمستفتي تحديد موقفه منها باختيار أحد الخيارات الخمسة المذكورة سابقاً.

القسم الثالث: العوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمرتبطة بأداء ومسؤوليات

القطاع الخاص

الشريك الخاص هو أحد أركان الشراكة، ويقع على عاتقه العديد من الترتيبات والإجراءات اللازمة لإنجاح الشراكة، ولذلك تم طرح 12 عبارة تتناول أدوار ومسؤوليات القطاع الخاص فيما يتعلق بتسهيل عقد الشراكات وتنفيذ مشاريعها، مع الإتاحة للمستفتي تحديد موقفه منها كما في القسمين الأول والثاني.

القسم الرابع: أسئلة عامة

سيتم في هذا القسم التعرف على المجيب وانتماءه القطاعي (قطاع عام أو خاص أو مشترك أو غير ذلك) والمؤسسة التي يعمل فيها، ودرجة ارتباط عمله بالشراكة ومشاريعها، والخبرة المكتسبة لديه فيما يتصل بها، إضافة إلى إفصاح المجال له ليضيف ما لم يراه في العبارات الواردة في الاستبانة ويعتبره ضرورياً لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مؤسسته أو في القطر ككل، وبيان رأيه فيما يتعلق بإمكانية نجاح الشراكات محلياً.

كما تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، ويبين الجدول (18/9) أن معاملات الثبات مرتفعة نسبياً لأقسام الاستبانة وهي معاملات ثبات جيدة.

الجدول (18/9): معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) لأقسام وعبارات الاستبانة

القسم	العنوان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
1	العوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمرتبطة بأداء ومسؤوليات الحكومة	18	.899
2	العوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمرتبطة بأداء ومسؤوليات القطاع العام	12	.871
3	العوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمرتبطة بأداء ومسؤوليات القطاع الخاص	13	.856
	جميع الأقسام	47	.920

4.11. أساليب التحليل الإحصائي:

- تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات المستحصل عليها ولاختبار الفرضيات للوصول إلى إجابات علمية للأسئلة البحثية المطروحة في الدراسة، وفيما يلي أهم الاختبارات المنجزة في هذا الإطار:
- الجدول التكرارية لوصف مفردات العينة وتوزعها ضمن مجتمع البحث.
 - مقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي، الوسيط والمنوال) لوصف العينة وإجابات أفرادها إحصائياً.
 - طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
 - اختبار T test للعينة الواحدة لإثبات صحة فرضيات الدراسة من عدمه، من خلال مقارنة المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة على كل عبارة تمثل فرضية من فرضيات البحث (الموقف من العبارة)، مع قيمة ثابتة قدرها (3) من مقياس من 5 درجات (أي تمثل الوسط الحسابي وتميل إلى الإيجابية). وتم تحديد القيمة الثابتة اعتماداً على الدراسات السابقة.
 - اختبار T للعينات المستقلة لإنجاز المقارنات بين مواقف موظفي القطاع العام ومواقف موظفي القطاع الخاص تجاه بعض العبارات الرئيسية الواردة في الاستبانة وتفسير مدلولات ذلك (متغير التجميع هو الانتماء القطاعي، بينما المتغيرات المستقلة كما وردت في الجدول 1/1).
 - اختبار T للعينات المزدوجة لإنجاز المقارنات بين مواقف مفردات العينة تجاه بعض المتغيرات المستقلة الرئيسية للدراسة والواردة في عبارات الاستبانة، وتفسير ذلك.
 - اختبار التباين ANOVA لإنجاز المقارنات بين مواقف مفردات العينة مجمعة وفقاً لمتغيرات تجميعية (المتغير التجميعي هو انتمائها القطاعي، أو ارتباط عملها بالشراكة ومشاريعها، أو المستوى الإداري الذي تنتمي إليه) من العبارات الواردة في الاستبانة (المتغيرات المستقلة هي تلك المحددة في الدراسة كما وردت في الجدول 1/1).
 - تحليل الارتباط الخطي والخطي الثنائي Correlation Analysis، لفحص العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسات، كالعلاقة بين مواقف مفردات العينة من مسؤوليات كل من الدولة والقطاعين العام والخاص وارتباط ذلك بانتمائهم القطاعية مثلاً، بما في ذلك بعد استبعاد أثر متغير (مثل الخبرة أو المستوى الإداري وغيرها).
 - التحليل العاملي لدمج المتغيرات كل حسب البعد المناسب له من الأبعاد الستة المحددة في الدراسة وهي البعد السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التعاوني، القانوني، والتنظيمي.
 - تحليل الانحدار لتحديد أثر المتغيرات المستقلة المعبرة عنها على محاور دور الدولة ودور القطاع العام ودور القطاع الخاص في المتغير التابع وهو نجاح الشركات محلياً

12. اختبار الفرضيات

1.12. الفرضية الأولى H1: توجد عوامل مساعدة لنجاح الشراكات تقع على عاتق الدولة

سيصار اثبات هذه الفرضية الرئيسية من خلال اثبات صحة الفرضيات الفرعية المرتبطة بها من خلال اختبار اختبار T test للعينة الواحدة، وذلك بمقارنة المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة على كل عبارة تمثل الفرضيات الفرعية (الموقف من العبارة)، مع قيمة ثابتة قدرها (3) من مقياس من 5 درجات (أي تمثل الوسط الحسابي مع ميلها إلى الإيجابية، mean < median) والتي تتوافق مع خيار الإجابة /لا أدري/. وتم اختيار القيمة الثابتة اعتماداً على رأي (2012-Kumaraswamy&Zhang) اللذان اعتمدا القيمة الموافقة لإجابة /لا أدري/ كقيمة معيارية للمقارنة.

تظهر النتائج صحة الفرضيات الفرعية ($\alpha < \text{sig}$) المعبر عنها في العبارات المدرجة في القسم الأول من الاستبانة والمتعلقة بالعوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمرتبطة بأداء ومسؤوليات الحكومة. وبذلك فإن النظرية الرئيسية الأولى بوجود عوامل مساعدة لنجاح الشراكات تقع على عاتق الدولة صحيحة ومثبتة. والجدير ذكره أن المتوسط الحسابي لمواقف مفردات العينة من العبارات المرتبطة بأداء الدولة والمساعدة لنجاح الشراكات بين القطاعين تتسم بالإيجابية (الوسط الحسابي < الوسيط)، ويتراوح الوسط الحسابي للقيم المعطاة لهذه العبارات ضمن المجال (4- 4.44).

الجدول (19/9): نتائج اختبار T test للعينة المفردة لمواقف مفردات العينة من العبارات المرتبطة بأداء الدولة والمساعدة لنجاح الشراكات

One-Sample Statistics					
Test Value = 3	Sig. (2-tailed)	Mean	Test Value = 3	Sig. (2-tailed)	Mean
Vision	.000	4.44	Administration Improvement	.000	4.36
Plan	.000	4.07	Conflict Rules	.000	4.16
Invite Private to Participate	.000	4.14	Political Support	.000	4.14
Legal Frame	.000	4.37	Awareness	.000	4.14
Organizational Frame	.000	4.26	Environmental Study	.000	4.21
Organizations Improvement	.000	4.20	Expert Advise	.000	4.11
Private Sector Empowerment	.000	4.05	Others Experiences	.000	4.15
Encouraging Actions	.000	4.13	National Past Experiences	.000	4.00

State Commitment	.000	4.23	Research Centers	.000	4.10
------------------	------	------	------------------	------	------

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويوضح الجدول (20/9) الوسط الحسابي للقيم المعطاة من قبل مفردات العينة للعبارة المرتبطة بأداء الدولة والمساعدة على نجاح الشراكات بين القطاعين (من مقياس من 5 درجات، حيث تعطى القيمة 5 للإجابة "موافق وبشدة" والقيمة 4 لـ "موافق" و 3 للإجابة "لا أدري" و 2 للإجابة "غير موافق" والقيمة 1 للإجابة "غير موافق وبشدة")، إضافةً إلى الإجابات/القيم الأكثر تكراراً أيضاً.

الجدول (20/9): الوسط الحسابي والمنوال لإجابات مفردات العينة للعبارة المرتبطة بأداء الدولة والمساعدة على نجاح الشراكات

Statistics					
	Mode	Mean		Mode	Mean
Vision	5	4.44	Administration Improvement	4	4.36
Plan	4	4.07	Conflict Rules	4	4.16
Invite Private to Participate	4	4.14	Political Support	4	4.14
Legal Frame	4	4.37	Awareness	4	4.14
Organizational Frame	5	4.26	Environmental Study	4	4.21
Organizations Improvement	4	4.20	Expert Advise	4	4.11
Private Sector Empowerment	4	4.05	Others Experiences	4	4.15
Encouraging Actions	4	4.13	National Past Experiences	4	4.00
State Commitment	4	4.23	Research Centers	4	4.10

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

وبمقارنة موقف المستفتين من القطاعين العام والخاص من العبارات المرتبطة بأداء الدولة والمساعدة على نجاح الشراكات باستخدام اختبار T للعينات المستقلة، وبعد الأخذ في الاعتبار اختبار تجانس التباين Leven's test يتضح عدم وجود اختلاف جوهري بين المستفتين من القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالمواقف من العبارات المعبرة عن أداء الدولة والمساعدة على نجاح الشراكات بين القطاعين. أما فيما يتعلق بمواقف العاملين في الإدارتين العليا والوسطى تجاه العبارات المرتبطة بأداء الدولة، فتوجد فروق جوهريّة فيما يخص العبارات التالية، وتشير النتائج إلى تقييم العاملين في الإدارة العليا لهذه العبارات بشكل أكبر من نظرائهم في الوسطى:

أ. إن وضع خطط وطنية تنفيذية واقعية تتعلق بمشاريع التشاركية يساهم في نجاح الشراكة بين القطاعين ب. إن تهيئة البيئة القانونية المناسبة لتنفيذ الرؤية الوطنية والخطط التنفيذية يدعم نجاح الشراكة

ت. إن تمكين القطاع الخاص يساهم في إنجاح الشراكة

ث. إن توفير الحوافز المناسبة للشراكة ولتنفيذها يدعم نجاحها

ج. إن تقييم الشراكات القائمة حالياً ومؤخراً في القطر يساهم في الإعداد الجيد للشراكة في مرحلة إعادة الإعمار

وتبين النتائج أيضاً بوجود علاقة خطية موجبة (تفاوتت بين الضعيفة وتلك القوية نسبياً) بين مختلف المتغيرات المستقلة والمعبر عنها في العبارات القسم الأول من الاستبانة، بيد أن أقواها العلاقة بين الإصلاح الإداري كعامل مساعد لتحقيق نجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص واتخاذ إجراءات تحفيزية للشراكة وتنفيذها، وبين تطوير المؤسسات الاقتصادية الحكومية وتمكين القطاع الخاص كعوامل تساهم في إنجاح الشراكة (معامل بيرسون $R=0.663$ ، $R=0.618$ على التوالي)

وباستخدام اختبار T للعينات المزدوجة لمقارنة تباين مواقف مفردات العينة من تهيئة البيئة القانونية والبيئة التنظيمية الملائمتان لعقد وتنفيذ الشراكات (العبارتين 4 & 5 من الاستبانة) كعوامل مساعدة لإنجاح الشراكات، يتضح عدم وجود فروق جوهرية بين مواقفهم من إعداد البيئة القانونية والبيئة التنظيمية ($\alpha > .099 = \text{sig}$). بينما توجد فروق جوهرية في مواقفهم من الاستفادة من تجارب وخبرات الدول الأخرى المتعلقة بالتشاركية و تقييم الشراكات القائمة حالياً ومؤخراً في القطر كعوامل مساعدة في إنجاح الشراكة محلياً ($\alpha < .043 = \text{sig}$) مع تقييمهم بشكل أعلى لعامل الاستفادة من تجارب وخبرات الدول الأخرى كعامل نجاح للشراكات. وبمقارنة توجهاتهم من الحصول على استشارات من بيوت الخبرة وإشراك مؤسسات المعرفة والدوائر الأكاديمية كعوامل مساعدة لنجاح الشراكة، فلا توجد فروق جوهرية ($\alpha > .920 = \text{sig}$).

وقيم ذوي الخبرات الأعلى في مجال الشراكة إسهام الإصلاح الإداري كعامل مساعد في نجاح الشراكة ومشاريعها بشكل أعلى من نظرائهم من ذوي الخبرات المقبولة. كما توجد فروق جوهرية بين اتجاهات مفردات العينة ممن تلقوا تدريب في مجال الشراكة وأولئك الذين لم يتلقوا، في تقييمهم لعوامل إعداد الإطار القانوني الموالي والبيئة التنظيمية الملائمة واعتماد قوانين تحكيم وحل النزاعات كعوامل مساعدة لنجاح الشراكة، حيث قيمتها الفئة الأولى بشكل أعلى من الفئة الثانية.

2.12. الفرضية الثانية H2: توجد عوامل مساعدة لنجاح الشراكات تقع على عاتق القطاع العام

سيصار إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية بوجود عوامل تساعد على إنجاح الشراكات وتقع على عاتق القطاع العام- كما تم في إثبات الفرضية الأولى- من خلال إثبات الفرضيات الفرعية والمعبر عنها في العبارات المدرجة في القسم الثاني من الاستبانة، وذلك من خلال إنجاز فروض اختبار T للعينة المفردة وقيمة القياس هي 3/، وفيما يلي نتائج هذا الاختبار:

الجدول (21/9): نتائج اختبار T للعينة المفردة لمواقف مفردات العينة من العبارات المرتبطة بأداء القطاع العام كعوامل نجاح الشراكات

One-Sample Statistics					
Test Value = 3	Sig. (2-tailed)	Mean	Test Value = 3	Sig. (2-tailed)	Mean
Public Defining Sectors	.000	3.96	Simple Procedures	.000	4.28
Public Studies	.000	4.01	Risk Management	.000	4.35
Public Team	.000	4.25	Work Reference	.000	4.01

Suitable Partner	.000	4.37	Public Project Control	.000	4.23
Public-Private Relations	.000	4.02	Public- Nation	.000	4.28
Public Commitment	.000	4.14			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

وحيث أن $\alpha < 0.001 = sig$ ، فإن العوامل المعبر عنها في العبارات التالية هي عوامل مساعدة لإنجاح الشراكة ومشاريعها محلياً:

الجدول (22/9): الوسط الحسابي والمنوال لإجابات مفردات العينة للعبارات المرتبطة بأداء القطاع العام والمساعدة على نجاح الشراكات

الإجابة الأكثر تكراراً	المتوسط الحسابي	العامل	الإجابة الأكثر تكراراً	المتوسط الحسابي	العامل
موافق	4.01	إن الإعداد الجيد لمشاريع التشاركية من قبل القطاع العام يساهم في حسن تنفيذها	موافق	3.96	إن قيام القطاع العام بتحديد دقيق ومدرّوس للقطاعات المناسبة لمشاريع التشاركية يساهم في إنجاحها
موافق	4.37	إن اختيار الشريك المناسب من القطاع الخاص يساهم في نجاح المشاريع المشتركة معه	موافق	4.25	إن إعداد فرق عمل كفوة و متمكنة (قانونياً و فنياً ومالياً وإدارياً) في مؤسسات القطاع العام فيما يتصل بالشراكة ومشاريعها يساهم في نجاحها
موافق	4.14	إن التزام القطاع العام وتأييده للواجبات المترتبة عليه من جراء مشاريع التشاركية يساهم في نجاحها	موافق	4.02	إن انتهاء الحوار المستمر والمرن مع القطاع الخاص قبيل إطلاق مشاريع الشراكة وخلال تنفيذها يساهم في نجاح هذه المشاريع
موافق	4.35	إن التقييم الصحيح والشامل للمخاطر وتقاسمها المناسب مع القطاع الخاص يساهم في نجاح الشراكة	موافق	4.28	إن تبسيط الإجراءات المرتبطة بعقد الشراكات والمرونة في تنفيذها يساهم بإنجاح مشاريع التشاركية
موافق	4.23	يساهم التقييم المستمر لتنفيذ المشاريع المشتركة واتخاذ التدابير التصويبية المناسبة في نجاحها	موافق	4.01	يساهم وضع معايير ومحددات أداء اعتماداً على تلك الدولية فيما يخص المشاريع المشتركة في إنجاحها
موافق وبشدة	4.28	إن انتهاز الشفافية والانفتاح مع الجمهور من قبل القطاع العام فيما يخص مشاريع التشاركية يساهم في إنجاحها			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

وبمقارنة موقف المستفيدين القطاعيين العام والخاص من العبارات المرتبطة بأداء القطاع العام والمساعدة على نجاح الشراكات باستخدام اختبار T للعينات المستقلة، وبعد الأخذ في الاعتبار اختبار تجانس التباين Leven's يتضح عدم وجود اختلاف جوهري بين المستفيدين من القطاعين فيما يتعلق بالمواقف من العبارات المعبرة عن أداء القطاع العام والمساعدة على نجاح الشراكات بين القطاعيين. وكذلك الأمر فيما يتعلق بمواقف العاملين في الإدارتين العليا والوسطى تجاه العبارات المرتبطة بأداء القطاع العام، حيث لا توجد فروق جوهريّة فيما يخص تقييم العاملين في الإدارة العليا لهذه العبارات عن تقييم نظرائهم من الإدارة الوسطى. بينما لمستوى الخبرة المتوفرة لدى المستفيدين أثر في تقييم عوامل الإعداد الجيد للدراسات اللازمة لمشاريع المشتركة وتقييم وتقاسم المخاطر بين القطاعيين إضافة إلى ممارسة القطاع العام للرقابة على المشاريع المشتركة كعوامل نجاح للشراكة، حيث قيّمها ذوي الخبرة بشكل أكبر من نظرائهم ذوي الخبرات المقبولة. وساهم عنصر تدريب

المستفتين في مجال الشراكة في رفع تقييمهم لعوامل طبيعة العلاقة بين القطاعين العام والخاص، وممارسة القطاع العام للرقابة طوال مراحل تنفيذ الشراكة وافتتاحه على الجمهور كعوامل مؤثرة على نجاح الشراكة.

3.12. الفرضية الثالثة H3: توجد عوامل مساعدة لنجاح الشراكات تقع على عاتق القطاع الخاص

وبنفس الطريقة التي تم إثبات صحة الفرضيتين الأولى والثانية، فإن الفرضية الرئيسية الثالثة بوجود عوامل مساعدة على نجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص وتقع على عاتق القطاع الخاص مقبولة ولا يمكن نقضها كما يشير الجدول (23/9)، مع ضرورة الإشارة إلى أن الإجابة الأكثر تكراراً لمواقف أفراد العينة من العبارات الممثلة لمتطلبات أداء القطاع الخاص لضمان تحقيق نجاح الشراكة هي "موافق".

الجدول (23/9): نتائج اختبار T test للعينة المفردة لمواقف أفراد العينة من العبارات المرتبطة بأداء القطاع الخاص كعوامل نجاح الشراكات

One-Sample Statistics					
Test Value = 3	Sig. (2-tailed)	Mean	Test Value = 3	Sig. (2-tailed)	Mean
Private Consortium	.000	4.08	Private- Public Cooperation	.000	4.24
Private Participation	.000	4.00	Private-Public Relations	.000	3.95
Private Studies	.000	4.12	Private Project Control	.000	4.14
Private Commitment	.000	4.17	Technology Transfer	.000	4.01
Private Team	.000	4.29	Private- Nation	.000	4.10
Private Local Workers	.000	3.99	Innovation	.000	4.24

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

وبمقارنة موقف المستفتين من القطاعين العام والخاص من العبارات المرتبطة بأداء القطاع الخاص والمساعدة على نجاح الشراكات باستخدام اختبار T للعينات المستقلة، وبعد الأخذ في الاعتبار اختبار تجانس التباين Leven's test يتضح عدم وجود اختلاف جوهري بين المستفتين من القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالمواقف من العبارات المعبرة عن أداء القطاع الخاص والمساعدة على نجاح الشراكات بين القطاعين. بينما توجد فروق جوهريّة في مواقف العاملين في الإدارتين العليا والوسطى تجاه المشاركة الفعالة للقطاع الخاص في صياغة بيئة الأعمال المناسبة لتنفيذ المشاريع المشتركة كعامل يساهم أداء القطاع الخاص في نجاحها، وأن إلتزامه بالواجبات والمسؤوليات المترتبة عليه من جراء الشراكة يساهم في إنجاحها، حيث قيّمها العاملين في الإدارة العليا بشكل أعلى عن ذلك نظرائهم من الإدارة الوسطى.

أما ذوي الخبرات الكبيرة في مجال الشراكة ومشاريعها فقيّموا التزام القطاع الخاص بواجباته من جراء الشراكة كعامل أكثر أهمية في نجاح الشراكات من تقييم نظرائهم ذوي الخبرات المقبولة. واختلف تقييم من تلقوا تدريب وتأهيل في مجال الشراكة ومشاريعها لأهمية توافر ائتلاف خاص قوي وخبير والاعتماد على الأيدي العاملة

المحلية وانتهاج القطاع الخاص للأساليب الابتكارية فيما يخص بتنفيذ مشاريع الشراكة كعوامل مساعدة لنجاحها من أولئك الذين لم يتلقوا أي تدريب.

13. تحليل العوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص

1.13. تحليل العوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمرتبطة بأداء ومسؤوليات الحكومة

ويلاحظ وجود فروق بين توجهات مفردات العينة المرتبطة أعمالهم بشكل وثيق بالشراكة ومشاريعها عن باقي مفردات العينة الذين يتفاوت ارتباط عملهم بين المرتبط والغير مرتبط بتاتاً في تقييمهم لأهمية توافر البيئة المؤسساتية التنظيمية الداعمة للشراكة، وكذلك الأمر فيما يتعلق بتطوير المؤسسات الحكومية كعوامل مساعدة لنجاح الشراكات بين القطاعين إضافةً إلى عامل تمكين القطاع الخاص. حيث قيّمت الفئة التي تعمل في مجال الشراكة ومواضيعها بشكل وثيق هذه العوامل بشكل أكبر من نظرائها الذين ترتبط أعمالهم بالشراكة وأولئك الذين لا ترتبط أعمالهم بها.

ومن تحليل الانحدار للعوامل المساعدة على نجاح الشراكة والتي تقع على عاتق الحكومة وأثرها على نجاح الشراكة بين القطاعين (المتغير التابع)، يتبين وجود أثر للعوامل الملقاة على عاتق الدولة على نجاح الشراكة وبالتالي يتوجب على الدولة أخذها في الاعتبار لإنجاح الشراكة. وتفسر هذه العوامل مجتمعة 92% من العوامل المساعدة على نجاح الشراكة، وتعتبر عوامل اتخاذ إجراءات تحفيزية، وتوفير الدولة لمتطلبات العمل المرتبطة بالشراكة ومشاريعها، واعتماد قوانين فض النزاعات والتحكيم وتبني رؤية وطنية خاصة بالشراكة من العوامل الأكثر تأثيراً في نجاح الشراكات محلياً (المتغير التابع) فيما يتعلق بالمتطلبات الحكومية (تفسر 99%، 89%، 87%، و83% على التوالي).

وبإجراء التحليل العاملي للعوامل المرتبطة بأداء الدولة وتجميعها في متغير واحد تمت تسميته "عوامل النجاح المرتبطة بأداء الدولة" State's role" بموثوقية معامل كرونباخ ألفا بلغت 0.898. لم يفرق العاملين في القطاعين العام والخاص في تقييمهم لهذا العامل المستحدث، وكذلك من هم ذوي خبرة كبيرة ونظرائهم ذوي الخبرة المقبولة. بيد أن العاملين في الإدارة العليا أعطوا هذا العامل تقيماً أكبر من العاملين في الإدارة الوسطى.

2.13. تحليل العوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمرتبطة بأداء ومسؤوليات القطاع العام

تفيد نتائج تحليل الانحدار للعوامل المساعدة على نجاح الشراكة محلياً والتي تقع على عاتق القطاع العام بأن انتهاج الشفافية والانفتاح على الجمهور، ومراقبة القطاع العام للمشاريع المشتركة واتخاذ الخطوات التصويبية،

وكذلك الإعداد الجيد لدراسات هذه المشاريع من أكثر العوامل تأثيراً على نجاح الشراكة (86%، 83% و 81% على التوالي)، وأن كافة العوامل مجتمعة تفسر 49% فقط من العوامل المساعدة لنجاح الشراكات.

وكانت الإجابة الأكثر تكراراً على العبارات المرتبطة بأهمية وجود رؤية وطنية خاصة بالشراكة وأهمية انفتاح القطاع العام على الجمهور وإشراكه في عملية الشراكة هي (موافق جداً) بواقع 73 مرة للأولى و 60 للثانية. يشير الجدول التالي لتوزيع إجابات مفردات العينة على العبارات المرتبطة بالعوامل المساعدة على نجاح الشراكات والملقاة على عاتق القطاع العام.

الجدول (24/9): الجدول التكراري لإجابات مفردات العينة على العبارات المرتبطة بالعوامل المساعدة على نجاح الشراكات والملقاة على عاتق القطاع العام

Response	Public Defining	Public Studies	Public Team	Suitable Partner	Public-Private Relations	Public Commitment	Simple Procedures	Risk Management	Work Reference	Public Project Control	Public-Nation
v disagree	6	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2
disagree	10	6	7	2	11	5	1	6	7	0	4
don't know	5	10	75	72	10	6	11	67	18	13	9
agree	75	83	49	58	66	80	63	59	68	71	59
v agree	38	32	3	2	44	41	57	2	39	48	60
total	134										

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

وبإنجاز التحليل العاملي للعبارات المرتبطة بأداء القطاع العام والمؤثرة على نجاح الشراكات محلياً وتجميعها في متغير واحد تمت تسميته دور القطاع العام Public Sector's role بثبات مقياس بلغ كرونباخ ألفا 0.878. تشير نتائج اختبار T للعينات المستقلة تفاوت في اتجاهات العاملين في الإدارة العليا عن نظرائهم في الإدارة الوسطى تجاه أثر المتغير الجديد "دور القطاع العام" في المتغير التابع "نجاح الشراكات"، حيث أدركت الفئة الأولى هذا العامل بأهمية أكبر من الفئة الثانية. وساهم التدريب في مجال الشراكة ومشاريعها والذي تلقاه بعض مفردات العينة في زيادة إدراكهم لأهمية الدور المضطلع به القطاع العام (المتغير التابع الجديد) في نجاح الشراكات عن نظرائهم الذين لم يتلقوا أي تدريب ($\alpha < 0.034 = sig$).

3.13. تحليل العوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمرتبطة بأداء ومسؤوليات القطاع الخاص

يشير الجدول (25/9) إلى نتائج التحاليل الإحصائية المتعلقة لوصف مواقف مفردات العينة من العبارات المعبرة عن الأدوار الملقاة على عاتق القطاع الخاص والمساعدة على نجاح الشراكات بين القطاعين محلياً.

الجدول (25/9): مقاييس النزعة المركزية لإجابات مفردات العينة على الدور المناط بالقطاع الخاص

	Private Consortium	Private Participation	Private Studies	Private Commitment	Private Team	Private Local Workers	Private- Public Cooperation	Private-Public Relations	Private Project Control	Technology Transfer	Private- Nation	Innovation
Mean	4.08	4.00	4.12	4.17	4.29	3.99	4.24	3.95	4.14	4.01	4.10	4.24
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وبإنجاز تحليل الانحدار للعوامل المساعدة على نجاح الشراكة والتي تقع على عاتق القطاع الخاص، فإن هذه العوامل تفسر 93% من العوامل المساعدة على تحقيق نجاح الشراكات والمرتبطة بأداء القطاع الخاص، وشكلت العوامل: نقل التكنولوجيا بشكل سليم وكامل، والاعتماد على الأيدي العاملة المحلية، وافتتاح القطاع الخاص على الجمهور، والتزامه بأداء واجباته المرتبة على الشراكة ومشاريعها الأكثر تأثيراً في هذا الإطار.

وبإجراء التحليل العاملي للعوامل المرتبطة بأداء القطاع الخاص وتجميعها في متغير واحد تمت تسميته "عوامل النجاح المرتبطة بأداء القطاع الخاص" "Private Sector's role" بوثوقية معامل كرونباخ ألفا بلغت 0.86. لا توجد فروق جوهرية بين اتجاهات مفردات العينة تجاه المتغير الجديد سواءً وفقاً لتوزعهم القطاعي أو المستوى الإداري وعنصر تقيهم للتدريب.

4.13. تحليل كافة العوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص

وبإنجاز التحليل الارتباطيين للعوامل الجديدة المرتبطة بأداء الدولة وأداء القطاع العام وأداء القطاع الخاص ومتغير التابع "نجاح الشراكات" كلٌّ على حدة، يتبين بوجود علاقة خطية موجبة ولكنها ضعيفة نوعاً ما بين هذه العوامل منفردة ونجاح الشراكات محلياً، كما يظهر في الجدول (26/9)، حيث يرى المستفتون أن أداء القطاع الخاص أقل ارتباطاً بنجاح الشراكة على عكس أدائي الدولة والقطاع العام.

الجدول (26/9): نتائج تحليل الارتباط للمتغيرات المستقلة (أداء الدولة، أداء القطاع العام، وأداء القطاع الخاص) والمتغير التابع (نجاح الشراكة محلياً)

Independent Factor	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	Dependent Factor
StateRole	.000	.346**	Success

PublicSectorRole	.000	.322**
PrivateSectorRole	.003	.256**

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

وفقاً لنتائج تحليل الانحدار، تفسر العوامل الثلاثة معاً (أداء الدولة، أداء القطاع العام وأداء القطاع الخاص) 19% فقط من نجاح الشراكات محلياً (R Square= .193). ولأداء القطاع الخاص ضمن هذا النموذج القدرة على تفسير 59% من نجاح الشراكة بين القطاعين. والجدير ذكره، أنه لا يوجد فروقات جوهرية بين توجهات مفردات العينة وفقاً للانتماء القطاعي أو المستوى الإداري، أو عاملي الخبرة والتدريب في تقييم أهمية هذه العوامل. كما أن العينة قيمت أهمية أدائي القطاع العام والخاص بشكل متقارب (وفقاً لاختبار T للعينات المزدوجة، وبمتوسط حسابي قدره 4.6، 4.5 على التوالي).

كما توجد علاقة ارتباط موجبة ولكنها ضعيفة بين نجاح الشراكة ودور الدولة مع استبعاد أثر دور القطاع الخاص (P= .314)، وبعد استبعاد دور القطاع العام (P= .272). وثمة علاقة موجبة أيضاً بين أداء القطاع العام وأداء القطاع الخاص (P= .260). وتتسم العلاقة بين أدائي القطاعين العام والخاص في نجاح الشراكة بالإيجابية ولكنها ضعيفة (P= .217) بعد استبعاد أثر دور الدولة.

وبإجراء التحليل العاملي للعبارات المرتبطة بالأبعاد الستة للشراكة (راجع التعريف المقترح للشراكة صفحة 20)، تم استحداث متغيرات مستقلة ستة جديدة هي: البعد القانوني، البعد الاقتصادي، البعد الإداري، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، البعد التعاوني.

ويقصد **بالبعد القانوني** الترتيبات القانونية والتشريعية المعنية بتنظيم وإدارة الشراكة ومشاريعها. ويضم هذا البعد على 3 عبارات فقط. أما فيما يتعلق **بالبعد الاقتصادي** فتم تصنيف العبارات التي تتصل بالشراكة كعملية اقتصادية بدءاً من تبني خيار الشراكة كأداة اقتصادية لإنجاز مشاريع التنمية، وصولاً للترتيبات والاجراءات الاقتصادية النازمة لهذه العملية في مختلف مراحل تنفيذها في التخطيط والتنفيذ، والأطراف المشاركة في هذه العملية الاقتصادية ومسؤولياتهم المرتبطة. ويضم هذا البعد 11 عبارة. وتتمحور العبارات الثمانية المكونة **للبعد الإداري** حول الإجراءات الإدارية المرتبطة بالتخطيط وتنظيم وإدارة الشراكة ومشاريعها من قبل اللاعين الثلاثة في عملية الشراكة (الدولة- القطاع العام- القطاع الخاص). ويشتمل **البعد التعاوني** على العبارات المرتبطة بتعاون أطراف العلاقة التشاركية والعلاقات المتبادلة فيما بينهم إضافة إلى ما يترتب على كلٍ منهم في هذا الإطار، ويضم هذا البعد 7 عبارات. ويتعلق **البعد الاجتماعي** للشراكة بتأثيرها على الجمهور ودور الأخير في تنفيذها، ويتألف هذا البعد من 6 عبارات. أما **البعد التنظيمي** فيرتبط بكيفية تنظيم عملية الشراكة والآليات التنظيمية الكفيلة بتنفيذها. ويتألف هذا البعد من 6 عبارات.

ووفقاً لتحليل الانحدار لهذا النموذج المؤلف من الأبعاد الستة للشراكة وأثرها على نجاحها محلياً، فإن هذا النموذج يتمتع بقوة تفسيرية كبيرة ($R^2 = 0.094$) من العوامل المساعدة على نجاح الشراكة. ويتصدر البعد القانوني كأكبر مؤثر على نجاح الشراكة (0.979)، يليه البعد الإداري فالبعد الاقتصادي والبعد التعاوني (0.632، 0.436، 0.421 على التوالي). بينما احتل البعدين التنظيمي والاجتماعي (0.186، 0.04) المراتب الأخيرة في التأثير على نجاح الشراكة وفقاً لرأي المستفتين.

الجدول (27/9): الأبعاد الستة المستحدثة والمساعدة على نجاح الشراكة وفقاً للتحليل العامل

معامل كرونباخ ألفا	العبارات المكوّنة	البعد
0.727	<ol style="list-style-type: none"> 1. إن تهيئة البيئة القانونية المناسبة لتنفيذ الرؤية الوطنية والخطط التنفيذية يدعم نجاح الشراكة. 2. إن توفير الحوافز المناسبة للشراكة وتنفيذها يدعم نجاحها 3. إن اعتماد قوانين وإجراءات خاصة بالتحكيم وحل النزاعات مناسبة وتتوافق مع القوانين الدولية يحفز الشراكات ويساعد على نجاحها 	البعد القانوني
0.863	<ol style="list-style-type: none"> 1. إن تبني رؤية وطنية خاصة بالشراكات بين القطاعين العام والخاص يدعم نجاح الشراكة محلياً. 2. إن تمكين القطاع الخاص يساهم في إنجاح الشراكة. 3. إن مراعاة الجوانب البيئية في التخطيط والتنفيذ للمشاريع المشتركة يساهم في نجاحها 4. إن السعي للحصول على الاستشارات اللازمة من بيوت الخبرة والمنظمات المعنية يساهم في نجاح الشراكات 5. إن الاستفادة من تجارب وخبرات الدول الأخرى المتعلقة بالتشاركية يساهم في إنجاح التجربة محلياً 6. إن تقييم الشراكات القائمة حالياً ومؤخراً في القطر يساهم في الإعداد الجيد للشراكة في مرحلة إعادة الإعمار 7. إن الإعداد الجيد لمشاريع التشاركية من قبل القطاع العام يساهم في حسن تنفيذها 8. إن اختيار الشريك المناسب من القطاع الخاص يساهم في نجاح المشاريع المشتركة معه 9. إن التقييم الصحيح والشامل للمخاطر وتقاسمها المناسب مع القطاع الخاص يساهم في نجاح الشراكة 10. إن وجود ائتلاف خاص قوي وصاحب خبرة يساهم في إنجاح الشراكات مع القطاع العام 11. إن انجاز القطاع الخاص للدراسات (التقنية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها) بالجودة المطلوبة يساهم في نجاحها 	البعد الاقتصادي
0.760	<ol style="list-style-type: none"> 1. إن تطوير المؤسسات الاقتصادية الحكومية يساهم في إنجاح الشراكة. 2. يساهم الإصلاح الإداري في نجاح الشراكة ومشاريعها 3. إن إعداد فرق عمل كفؤة ومتمكنة (قانونياً وفنياً ومالياً وإدارياً) في مؤسسات القطاع العام فيما يتصل بالشراكة ومشاريعها يساهم في نجاحها 4. إن التزام القطاع العام وتأديته للواجبات المترتبة عليه من جراء مشاريع التشاركية يساهم في نجاحها 5. يساهم التقييم المستمر لتنفيذ المشاريع المشتركة واتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة في نجاحها 6. إن كفاءة كوادر القطاع الخاص الشريك تساهم في نجاح المشاريع المشتركة 7. إن تقييم القطاع الخاص المستمر لإنجازه للمشاريع المشتركة يساهم في حسن تنفيذها 8. إن اعتماد الأساليب الابتكارية (في التمويل والتنفيذ والإدارة) للمشاريع المشتركة من قبل القطاع الخاص يساهم في نجاحها 	البعد الإداري
0.776	<ol style="list-style-type: none"> 1. إن إشراك القطاع الخاص وأصحاب المصلحة في وضع الرؤية الوطنية والخطط التنفيذية المصاحبة يساهم في نجاح الشراكة. 2. توافر الدعم السياسي المستمر للشراكة يساهم في نجاحها 3. إن مشاركة مؤسسات المعرفة والدوائر الأكاديمية ومراكز البحث المحلية في الإعداد والتنفيذ للشراكة ومشاريعها يساهم في نجاحها 4. إن توفير الدولة لمستلزمات العمل اللازمة لإنجاز المشاريع المشتركة يساهم في نجاح هذه المشاريع 5. إن المشاركة الفعالة للقطاع الخاص في صياغة بيئة الأعمال المناسبة لتنفيذ المشاريع المشتركة يساهم في نجاحها 6. إن التزام القطاع الخاص بالواجبات والمسؤوليات المترتبة عليه من جراء الشراكة يساهم في إنجاحها 7. إن تعاون القطاع الخاص الوثيق مع القطاع العام يساهم في إنجاح الشراكات بينهما 	البعد التعاوني
0.655	<ol style="list-style-type: none"> 1. تساهم التوعية بالشراكة ونقاط قوتها في نجاحها 2. إن انتهاج الحوار المستمر والمرن مع القطاع الخاص قبيل إطلاق مشاريع الشراكة وخلال تنفيذها يساهم في نجاح هذه المشاريع 3. إن انتهاج الشفافية والانفتاح مع الجمهور من قبل القطاع العام فيما يخص مشاريع التشاركية يساهم في إنجاحها 4. إن اعتماد القطاع الخاص على الخبرات والأيدي العاملة المحلية يساهم في نجاح الشراكات 5. إن سعي القطاع الخاص لتوطيد الثقة والاحترام مع القطاع العام يساهم في نجاح الشراكات 6. إن انفتاح القطاع الخاص على الجمهور والترويج النوعي لمساهماته في المشاريع المشتركة يساهم في نجاحها 	البعد الاجتماعي
0.635	<ol style="list-style-type: none"> 1. إن وضع خطط وطنية تنفيذية واقعية تتعلق بمشاريع التشاركية يساهم في نجاح الشراكة بين القطاعين. 2. إن إعداد البيئة التنظيمية المناسبة للشراكة ومشاريعها يساهم في إنجاحها 3. إن قيام القطاع العام بتحديد دقيق ومدروس للقطاعات المناسبة لمشاريع التشاركية يساهم في إنجاحها 4. إن تبسيط الإجراءات المرتبطة بعقد الشراكات والمرونة في تنفيذها يساهم في إنجاح مشاريع التشاركية 5. يساهم وضع معايير ومحددات أداء اعتماداً على تلك الدولية فيما يخص المشاريع المشتركة في إنجاحها 	البعد التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

المبحث الثالث: النتائج والاستنتاجات

مما لا شك فيه فإن للدولة والقطاعين العام والخاص- اللاعبين الرئيسيين في علاقة الشراكة- دور كبير في إنجاحها، إضافة إلى الجمهور أو المستخدم النهائي للخدمات الموفرة له عبر مشاريع التشاركية. كما أن قيام كل منهم بدوره على أكمل وجه يساهم في تحقيق الغاية من الشراكة وهي المنفعة للجميع وكل حسب ما يقدم. وأثبتت الدراسة العملية والنتائج الإحصائية لها بما لا يدعو للشك أهمية العوامل المرتبطة بأداء الدولة وأداء القطاعين العام والخاص في إنجاح الشراكة، حيث كانت توجهات المستفتين تجاه هذه العوامل تتسم بالإيجابية. وعلى رغم ضعف النموذج المبني على أدوار الشركاء في علاقة الشراكة في إنجاحها، إلا أنها من الأهمية بمكان لتبيان وتحديد الأطراف المعنية بالشراكة، والتدليل ومن ثم التأكيد على دورهم المفصلي في تنفيذها وإنجاحها. هذا وتعرزو الباحثة ضعف هذا النموذج لعدة عوامل أهمها حداثة مفهوم الشراكة محلياً وضعف ثقافة العمل التشاركي المشترك عموماً وتوازع الأدوار في العمل أو ما يعرف بالعمل الجماعي المشترك، إضافة إلى تواضع الخبرات المحلية في هذا الإطار.

كما بينت الدراسة أن دور الدولة ممثلة بالحكومة هو الأهم كونه القيادي في عملية إنجاز الشراكة والإعداد الجيد لها والمساعد على إنجاحها. وتفاوتت آراء أفراد العينة من الدور الحكومي، فبعضها اعتبرت أن تهيئة البيئة القانونية المناسبة هو العامل الحاسم الأهم في نجاح الشراكة (45.5% أجابوا أوافق وبشدة). بينما رأى آخرون أن دورها يبدأ مبكراً من خلال اتخاذها القرار السياسي لانتهاج الشراكة كأداة استراتيجية لإنجاز التنمية وتوفير مستلزماتها من خلال تبني رؤية وطنية خاصة بالشراكات (54.5% من المستفتين أجابوا أوافق وبشدة)، ومن ثم دعوة الفرقاء وخاصة القطاع الخاص لبحث سبل استخدام هذه الأداة وتالياً وضع الخطط التنفيذية لذلك، مع توفير الدعم السياسي المستمر للشراكة.

والملفت للانتباه أن عامل توفير الحوافز المناسبة للشراكة ولتنفيذها قد أعطى الأهمية الأكبر من العوامل المساعدة على نجاح الشراكة وفقاً لآراء أفراد العينة، يليها توفير الدولة لمستلزمات العمل اللازمة لإنجاز المشاريع المشتركة. وربما يمكن تفسير ذلك للوهلة الأولى أنه انعكاس لكون 53% من المشاركين في الدراسة العملية هم من العاملين في القطاع الخاص. ولكن ذلك يدل في ذات الوقت على ثقافة تقليدية رائجة في المجتمع السوري بأن الشريك الخاص لن يقدم على الشراكة مالم يحصل على مكاسب وحوافز، وذلك وإن كان صحيح وواقعي من وجهة النظر الاقتصادية، إلا أنها يخلو من السطحية وقصر نظر لأهمية الشراكة وللأبواب التي

تفتحها على مصرعيها للقطاع الخاص والعام على حد سواء. ويتوجب على الدولة- والنقاش هنا على الدور الريادي للدولة في إنجاح الشراكة- في توفيرها للحوافز المناسبة لحث واستقطاب القطاع الخاص لخوض معترك الشراكة، أن تروج وبشكل نوعي للفوائد والإيجابيات الذاتية للشراكة لكافة الأطراف بمن فيهم القطاع الخاص، والعمل على نشر ثقافة العمل المشترك بوصفه صفقة رابحة لكل الفرقاء.

وبالعودة للعامل الثاني في الترتيب فيما يخص بمسؤوليات وأدوار الدولة في إنجاح الشراكة والمتعلق بتوفيرها لمتطلبات العمل المشترك، فإن ذلك تأكيد واضح على أن النية وحدها لا تكفي لإنجاح العمل المشترك بقدر ما تحتاج إلى فعل وعمل منمثر وممنهج ومنظم صوب ذلك.

ولعل تقييم مفردات العينة بأهمية استثنائية لاعتماد قوانين فض النزاعات والتحكيم تتسم بالملائمة وتضاهي القوانين المعتمدة عالمياً (يرجع 87% من نجاح الشراكة إلى هذا العامل فيما يختص بدور الدولة)، يفسر أهمية ضمان حقوق كافة الأطراف في علاقات الشراكة، وأن الشريك الخاص يرغب بتوافر مثل هذه القوانين حفاظاً على حقوقه من إجراءات تعسفية وممارسات تحت غطاء القانون، لكنها تجرده من حقوقه في حال نشوب خلافات ونزاعات مع الشريك من القطاع العام كون الأخير- وفقاً للدارج من الفكر والتطبيق- هو العنصر المسيطر وصاحب الحجة والوسيلة. والجدير ذكره أن هذا العامل وإن كان قابلاً للانحلال ضمن عامل آخر وهو تهيئة البيئة القانونية المناسبة لتنفيذ الشراكة، إلا أن تخصيصه ببند خاص ومستقل ضروري في الوقت الحالي وليبيئة الأعمال السورية وضرورة تحديثها وتطويرها لتوائم متطلبات العمل المشترك.

إن تبني رؤية وطنية خاصة بالشراكة من العوامل الأخرى التي أقر المستفتون بأهميتها لنجاح الشراكة، فهي بداية أي عمل صوب الشراكة وذلك باتخاذ القرار السياسي بملائمة أداة الشراكة كوسيلة لتحقيق التنمية وتنفيذ مشاريعها. ولعل صدور القانون رقم 5/ لعام 2016 الخاص بالتشاركية وتعليماته التنفيذية هو الخطوة الأولى لتوجه حكومي معلن ورسمي بأهمية الشراكة وضرورة تفعيلها، وتسطير بالحروف الأولى لرؤية وطنية شاملة ومتكاملة للشراكة في القطر. ويجب أن يتبعها خطوات وترتيبات أخرى لتصبح سياسة عامة في الدولة لازمة وملزمة فبدائيةً يجب وضع القانون سابق الذكر موضع التنفيذ والمباشرة في تسمية أعضاء اللجان والهيكل التنظيمية الواجب استحداثها بموجبه من المؤهلين وأصحاب الخبرات (في حال لم يتم ذلك حتى تاريخه). ومن ثم التوجيه لمؤسسات القطاع العام وكل حسب الاختصاص والمجال بأهمية الشراكة وضرورة اتخاذ الإجراءات والتدابير ضمن نطاقها وصلحياتها لإطلاق وتنفيذ مشاريع شراكة باختصار، يجب أن تدفع الدولة وهي صاحبة السلطة والقرار لإعلان الشراكة نموذجاً قابلاً للتطبيق محلياً ومجداً اقتصادياً، والإعلان رسمياً وشعبياً بهذا النموذج والتوجيه لكل من يلزم للمشاركة في ذلك.

وتعتبر البيئة التنظيمية المناسبة للشراكة من العوامل المساهمة في نجاح الشراكة، فتنظيم عملية الشراكة وتوفير وتطوير الأطر المؤسسية القادرة والقديرة على إنجازها كفيل برفع فرص نجاحها. ويعتبر التدريب والتأهيل في

مواضيع الشراكة وتنفيذ المشاريع المشتركة من الأدوات الناجعة في هذا الإطار. يجب أن لا يقتصر التدريب على الجانب التطبيقي للشراكة ومشاريعها وآلياتها وكل ما يتصل بها، بل أن يساهم في محو الأمية تجاه الشراكة ومسائلها مع الترويج النوعي لفوائدها وأهميتها على مختلف الأصعدة، وذلك لخلق قيادات إدارية وفرق عمل مؤسسية تؤمن بالشراكة وتتعاظم معها بإيجابية. ومن ثم فإن الاستفادة من خبرات وتجارب الدول الأخرى فرصة ذهبية لزيادة فرص نجاح تجربة الشراكة محلياً. فمن شأن ذلك أن يصب في تطوير المؤسسات الاقتصادية العاملة في القطاع العام وتأهيلها لتصبح قادرة على إدارة مشاريع التشاركية وتنفيذ المهام الملقاة على عاتقها في هذا الإطار. بيد أن إصلاح وتطوير هذه المؤسسات مطلب رئيسي لدخول مرحلة العمل المشترك بكفاءة واقتدار. ولعل المشروع الوطني الذي أطلقه السيد الرئيس مؤخراً فيما يتعلق بالإصلاح الإداري يتقاطع وبشكل وثيق مع تهيئة مؤسسات القطاع العام لهذه المرحلة.

وليس ترفاً أو انتقاصاً من دور الدولة ومؤسساتها أن تساعد في نهوض القطاع الخاص وحشده لموارده وتطويره لذاته ليصبح قادراً على الدخول في علاقة الشراكة، بل واجب وطني واقتصادي على أعلى المستويات، ويساهم في ذات الوقت في تحقيق الشراكة لغاياتها وأولها تنفيذ المشاريع بالكفاءة والجودة المطلوبة. وبديهي القول أن الشريك القوي أفضل من شريك هزيل ضحل. ولتمكين القطاع الخاص أوجه كثيرة منها توفير فرص التمويل وتسهيل الحصول عليها، تأمين المعلومات والدراسات اللازمة المرتبطة بالعمل المشترك، مع إشراكه الجدي والفعال في التهيئة والإعداد والتنفيذ والإنجاز، وتيسير التدريب والتأهيل لكوادره ما استطعت إلى ذلك سبيلاً، وكذلك خلق الثقة وحسن التعامل والتعاون معه فيما يتصل بمواضيع الشراكة.

ولقد باتت ضرورياً مراعاة الجوانب البيئية في مختلف الأمور، والمشاريع المشتركة ليست استثناء. فمن واجب الدولة حماية البيئة والجمهور على حد سواء، وعليها فيما يتصل بمشاريع الشراكة ممارسة واجباتها في إنجازها لما يحقق المصلحة العامة مع الحفاظ على البيئة ومواردها. وليس مستغرباً تمسك الدول المتقدمة بمتطلبات المحافظة على البيئة في العمل الإنمائي التطويري، بل وربطت نجاحه بتلبيته لهذه المتطلبات في المقام الأول. كما أن الاهتمام بالناحية البيئية في مشاريع الشراكة يساهم في قبول الجمهور والعامّة من الشعب لها ويسوّق لها بشكل فعال وبذلك يزيد من فرص نجاحها. كما أن استيفاء مشاريع الشراكة للشروط البيئية إضافة إلى الشروط المالية والاقتصادية والفنية وغيرها يعزز من نجاحها فهي بذلك تغطي كافة المجالات المرتبطة بالمشاريع وأخذت في الاعتبار كافة مستلزمات نجاحه. ولا يمكن إغفال أن مراعاة الجوانب البيئية في تخطيط المشاريع المشتركة يساهم في استقطاب الشركاء الأجانب من الدول المتقدمة أو الشريك المثالي الذي يُعنى بالبيئة اعتناءه بالعمل والجودة.

وإذا كان الحديث عن الشراكة، فالكل مدعو ليشترك، وخاصةً مؤسسات المعرفة والدوائر الأكاديمية ومراكز البحث المحلية. فمن أقدر على الاقتراح والإعداد والتوصية للشراكة ومشاريعها أكثر من هذه الجهات. وحيثما

يحل العلم والعمل المبني عليه ساد النجاح وحلت الجودة. فكما هو معلوم فإن العمل المشترك علمٌ بذاته، وأفردت له المنظمات ومراكز الأبحاث دراسات وتوصيات وأدلة وإجراءات. ولطالما كان التوجيه لربط العلم بالتنمية ومستلزماتها، فلا بد أن تكون الدعوة هنا صريحة وعاجلة وقوية لكل ذي علم وفكر للمساهمة في إعادة الإعمار على أسس علمية مجودة ومختبرة ومدروسة.

ولنا في تجارب الآخرين عبرة وفائدة، فهم السابقون على درب الشراكة وإنا بهم للاحقون. والفتن من استفاد من خبرات غيره. كما أن السعي للحصول على الاستشارات اللازمة من بيوت الخبرة والمنظمات المعنية يساهم لا ريب في نجاح الشراكات. ولعل الابتداء بالذات أولى، فتقييم الشراكات القائمة حالياً ومؤخراً في القطر - على قُلتها- يساهم في الإعداد الجيد للشراكة في مرحلة إعادة الإعمار، فنزيد من نجاحاتنا ونتعلم من إخفاقاتنا، ونقوم الاعوجاج وندارك العقبات ونصيغ الحلول الممكنة لها.

وأثبتت الدراسة أيضاً أن لأداء القطاع العام تأثير كبير في نجاح الشراكة بين القطاعين، وتفاوت تقدير أفراد العينة في الأدوار والنواحي الأكثر تأثير فيما يتعلق بأدائه، حيث تفيد نتائج تحليل الانحدار للعوامل المساعدة على نجاح الشراكة محلياً والتي تقع على عاتقه بأن انتهاجه الشفافية والانفتاح على الجمهور، ومراقبته للمشاريع المشتركة واتخاذ الخطوات التصويبية خلال ذلك، وكذلك الإعداد الجيد لدراسات هذه المشاريع من أكثر العوامل تأثيراً على نجاح الشراكة (86%، 83% و 81% على التوالي). ولذلك عدة أبعاد وتقاسير، أولها البعد الاجتماعي بأن المجتمع الأكبر -اعتماداً على رأي المجتمع الأصغر المتمثل بمجتمع البحث ومفردات العينة- يرغب في أن يكون على إطلاع وبينة في مواضيع الشراكة وأن يقابل بانفتاح وشفافية فيما يتصل بالشراكة ويعود ذلك لكون الأخير هو المستفيد والمستخدم النهائي للخدمات الموفرة له عبر مشاريع التشاركية، وإبقائه مطلعاً يساعده على صيانة حقوقه وتطلعاته من الشراكة ومشاريعها ولكنه يفوض ويلقي بهذا الشاغل على عاتق القطاع العام الاداة التنفيذية الحكومية لها والمؤتمنة عليها. ولا يمكن إلغاء البعدين القانوني والاقتصادي لربط مفردات العينة لنجاح الشراكة بالشفافية والانفتاح خلال الإعداد والتنفيذ للمشاريع المشتركة، فالقانوني يلزم القطاع العام بمشاركة الجمهور بالمواضيع القانونية المرتبطة بالشراكة واعتماد منطق القانون ولا شيء غير القانون، والاقتصادي لتبرير وعرض المسوغات الاقتصادية لعقد المشاريع المشتركة ونتائجها الاقتصادية المرجوة. ومن شأن ذلك كله أن يساهم في زيادة الوعي بالشراكة ومن ثم إشراك العامة في مواضيع تهمها أيما اهتمام الأمر الذي يؤدي بالمجمل بلا شك في نجاحها.

وإذا كان الجمهور هو صاحب المصلحة الأولى من عقد الشراكات لتسهيل وتطوير الحصول على الخدمات العامة وتحسين جودتها، فإن القطاع العام ملزم بتحقيق ذلك من خلال مراقبة تنفيذ المشاريع بشكل جيد وتصويب ما خرج عن ذلك الهدف بالسرعة والأداء الأمثل ووفق معايير ومحددات أداء أعدها سابقاً لهذا الغرض اعتماداً على تلك الدولية بعد توليفها محلياً. ولتحقيق ذلك يتوجب على القطاع العام ومؤسساته إعداد فرق عمل كفوة

ومتمكنة (قانونياً وفنياً ومالياً وإدارياً)، وقادرة على الإعداد الجيد لمشاريع التشاركية ابتداءً من تحديد دقيق ومدرّوس للقطاعات المناسبة لمشاريع التشاركية، وقادرة أيضاً على حسن اختيار الشريك المناسب من القطاع الخاص، وحسن إدارة عملية الشراكة معه بما في ذلك تعزيز التعاون والتنسيق مع الفرق المقابلة من القطاع الخاص لما فيه إنجاح الشراكة ومشاريعها. وحيث أن مؤسسات القطاع العام هي جزء لا يتجزأ من مؤسسات الدولة، فعليها كما على الأخيرة واجب خلق ثقافة العمل المشترك والجماعي، وتدريب كوادرها على ذلك من أعلى الهرم الإداري إلى قاعدة الهرم الوظيفي لضمان وجود من يرغب بالشراكة ومقتنع بها ويسعى للانخراط في العمل الجماعي لإنجاحها.

ومن الفرضيات التي أثبتت الدراسة صحتها أن التزام القطاع العام وتأديته للواجبات المترتبة عليه من جراء مشاريع التشاركية يساهم في نجاحها، وهذا وإن كان بديهي ولا يحتاج لإثبات، ذلك لأن التزام أطراف الشراكة – والمعني هنا القطاع العام- بواجباتهم والتزاماتهم المترتبة عليهم يساهم حقاً وفعلاً في نجاحها، إلا أن ذلك من الأهمية بمكان لجهة التأكيد على أن الشراكة التزام ومسؤولية، ومشاركة في التنفيذ وتوفير المستلزمات والمتطلبات. وإن كان القطاع العام هو المسيطر في علاقة الشراكة إلا أن ذلك لا يشفع له التقاعس عن أداء واجباته أو إهمالها، بل هو بما يمثله للدولة – المكلف بتنمية المجتمع وتحقيق رفاهه- ويدها التنفيذية ومعني بالالتزام بالواجبات الملقاة على عاتقه وأداءها على أحسن وجه وبذلك يساهم في نجاح الشراكات بينه وبين القطاع الخاص في القطر. وترغب الدراسة هنا من خلال التفسير العلمي والاستنتاج الإحصائي لأراء أفراد العينة نقل رسالة صريحة منها أن الالتزام ولا شيء كالاتزام كفيل بإنجاح أي عمل بما في ذلك العمل الجماعي المتمثل في الشراكة.

ولطالما كانت تبسيط الإجراءات المرتبطة بالاستثمار مطلب ملّح من المستثمرين ومن يتطلعون لذلك، وعائق لا يمكن إغفاله في هذا الإطار. ومن الأجدر أن يتم اتخاذ هذا المطلب المحق محمل التنفيذ لمواكبة التطور في عالم الأعمال والتطبيقات التكنولوجية أيضاً والاستفادة من الأخيرة وتطبيقاتها لتسهيل العمل المشترك وصولاً لزيادة فرص نجاحه. وضرورة ممارسة أقصى حدود المرونة خاصة في الظروف الموضوعية القائمة حالياً في القطر- وأعني هنا الأزمة والعوائق والضغوطات المختلفة المرتبطة بها- فلا الظروف ولا الأطراف جميعاً بحاجة لما يزيد من عقبات العمل الجماعي على أهميته وضرورة تحفيزه حالياً، فالظروف الراهنة وحدها كفيلة بذلك. بيد أن ذلك لا يعني في أي من الأحوال الإفراط والتفريط بأساسيات العمل المشترك مع صيانة حقوق كافة الأطراف في ذات الوقت.

وأثبتت الدراسة أن التقييم الصحيح والشامل للمخاطر وتقاسمها المناسب مع القطاع الخاص يساهم في نجاحها، وجعلت من ذلك عاملاً يقع على عاتق القطاع العام لإنجاح الشراكة. علماً أن الدراسة افترضت فهم ومعرفة مفردات العينة لهذا العامل حيث أنها اتجهت لقطاع الاتصالات الذي خاض مشاريع الشراكة محلياً. بيد أن تدني

ترتيب هذا العامل يدل في المقام الأول على ضعف الوعي به وإدراكه وخاصةً أنه من العوامل المصنفة كالحاسمة في نجاح الشراكات في معظم الدراسات الأجنبية وحتى العربية. وبالتالي لا يتوجب على أصحاب الاختصاص إغفاله على أنه من العوامل الأقل تأثيراً في نجاح الشراكة بل على العكس، ضرورة إيلاءه الاهتمام اللازم وذلك لأن الفشل في تقدير المخاطر المرتبطة بالشراكة من أهم أسباب فشل مشاريع الشراكة عالمياً. ومن التفسير الأخرى لتأخر ترتيب هذا العامل على قائمة العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح الشراكة محلياً هو ضعف ثقافة الشراكة وتوصيف صحيح وشامل لمواضيعها، مع نقص مصاحب في الخبرات المرتبطة بها الأمر الواجب علاجه وتداركه بالتدريب وتطوير الخبرات.

ودور القطاع الخاص في نجاح الشراكة مثبت وفقاً لنتائج هذه الدراسة، على أن ماهية هذا الدور ومجالاته هي الأهم فيها. حيث خلصت إلى أن قيام القطاع الخاص بنقل التكنولوجيا والمعرفة المرتبطة بإدارة المشاريع المشتركة إلى القطاع العام من أهم مسببات نجاح الشراكة، وكذلك إلزام والتمني على القطاع الخاص بالاعتماد على الأيدي العاملة المحلية، وضرورة انفتاحه على الجمهور، مع التزامه بأداء واجباته المرتبة عليه من جراء الشراكة ومشاريعها. أما فيما يتعلق بضرورة قيام القطاع الخاص بنقل التكنولوجيا والمعرفة المرتبطة بإدارة المشاريع المشتركة، والذي احتل على نحو مستغرب المرتبة الأولى، ربما يعكس إقرار ضمني من عينة البحث بكفاءة القطاع الخاص وامتلاكه للمهارات والقدرات على إنجاز المشاريع التنموية الضخمة- وهي أحد أهم مسوغات عقد الشراكات- وضرورة نقلها إلى القطاع العام لتحسين أدائه بما يسهم في إنجاز الشراكة وحسن تنفيذ وإدارة المشاريع الحيوية لاحقاً. وبذلك فإن نتيجة هذه الدراسة إنما هي نداء صريح بضرورة الاستفادة من القطاع الخاص وكفاءاته لتطوير الواقع الخدمي في القطر بما في ذلك تطوير مصاحب لمؤسسات القطاع العام من جراء الشراكة ومشاريعها.

أما فيما يتعلق بإلزام والتمني على القطاع الخاص بالاعتماد على الأيدي العاملة المحلية بوصفه من العوامل المساعدة على نجاح الشراكة محلياً، فلعلني أستطيع تفسير ذلك أن الفئة الأكبر المشاركة في الجانب العملي من الدراسة هي من الجمهور العام (غير العامل في مؤسسات القطاع العام أو الخاص وربما غير عامل أساساً). ولا يمكن إغفال أن توفير فرص العمل هاجس عام عموماً، وخاصةً في الظروف المحلية الحالية مع إقبال العديد من المنشآت الاقتصادية من جراء الأزمة وتسريح لعمالها وتقصي لظاهرة البطالة. ولعل البعض رأى كما رأيت أنا أن للشراكة القدرة على تحريك عجلة الاقتصاد المتوقفة نوعاً ما في القطر والشروع بمشاريع مشترك تساهم في توفير فرص العمل للكثيرين. ولكن ما علاقة ذلك بنجاح الشراكة؟. ويأتي الجواب سريعاً أن أحد أهم الأهداف المرتبطة باللجوء إلى تنفيذ المشاريع عن طريق الشراكات هي إنجاز ما لا تستطيع الدول ومؤسساتها إنجازها بمفردها، فإذا استطاعت المشاريع المشتركة توفير فرص عمل من خلال اعتمادها على الأيدي العاملة المحلية هو في حد ذاته نجاح باهر للشراكة يجب التهليل له. وفي المقابل، فإن اعتمادها على الأيدي العاملة المحلية يزيد

من قبول المجتمع للشراكة والسلبيات المصاحبة لها في مقابل ترويج وتسويق لإيجابياتها وبالتالي تعزيز من فرص نجاحها.

وبالعودة لعامل الانفتاح والشفافية التي توصلت الدراسة بأهميته لضمان نجاح الشراكة وضرورة التزام كافة الأطراف بها والمعني هنا القطاع الخاص. فإن ذلك عائد لرغبة المجتمع عموماً. ومجتمع وعينة البحث خصوصاً. في ممارسة سلطة الرقيب والمتابع اليقظ لتجربة جديدة كلياً، وتخوله إجراءات الشفافية هذه من ممارسة هذا الدور وبالتالي صيانة حقوقه خاصةً إذا تذكرنا أن مشاريع التشاركية غالباً ما تتمحور حول البنى التحتية والحيوية والتي تلامس الحياة اليومية للعامة.

كما خلصت الدراسة بأهمية أدوار أخرى للقطاع الخاص في إنجاح الشراكة، من خلال انجازه للدراسات (التقنية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية وغيرها) الخاصة بالمشاريع المشتركة بالجودة المطلوبة، والتزامه بالواجبات والمسؤوليات المترتبة عليه من جراء الشراكة، وأهمية تأمين كوادرات كفوة تجعله إضافة إلى عوامل أخرى اثتلاف خاص قوي وصاحب خبرة قادر على إدارة وتنفيذ مشاريع ضخمة كتلك التي تتصف بها المشاريع المشتركة عادةً. ومن المسؤوليات الملقاة على عاتق القطاع الخاص أيضاً والتي تسهم وبشكل كبير في نجاح الشراكة محلياً، ومشاركته الفعالة في صياغة بيئة الأعمال المناسبة للمشاريع المشتركة، فهذا واجب ودور حيوي يجب القيام به بدون كلل ولا ملل، فهو طرف أساسي في عملية الشراكة وإسهاماته في نجاحها تبدأ مبكراً في الإعداد الجيد لها.

ومما لا شك فيه أن تعاون القطاع الخاص الوثيق مع القطاع العام يساهم في إنجاح الشراكات بينهما، ويتوجب عليه لهذا الغرض توطيد الثقة والاحترام المتبادلة مع شريكه من القطاع العام. كما يسهم التقييم المستمر لأدائه وإنجازه طوال مراحل تنفيذ المشاريع المشتركة في حسن تنفيذها.

ولا عجب أن اعتماد الأساليب الابتكارية (في التمويل والتنفيذ والإدارة) من قبل القطاع الخاص يساهم في نجاحها، فالشراكة في حد ذاتها أداة ابتكارية حوّلت الخصمين التقليديين القطاعين العام والخاص إلى شريكين متوافقين تجمعهما أهداف مشتركة ويعملان معاً لتحقيقها. فإذا كانت الحاجة هي أم الاختراع، فالشراكة هي الحاجة والاختراع معاً، فالوقت العصيب التي تمر بها سورية يستوجب آليات مبتكرة لتجاوزها، والتفكير خارج الصندوق وفوق الصندوق وأمام الصندوق واجب لتوفير مستلزمات مشاريع طال انتظارها ولا بد من إطلاقها بالسرعة القصوى. ولطالما كان اثنين أفضل من واحد، وعقلين مدبرين أنجح في إيجاد الحل من عقل واحد، فكيف إذا كان الاثنين شركاء في السراء والضراء. أما لماذا تم إدراج هذا العامل ضمن مسؤوليات القطاع الخاص الموجبة لنجاح الشراكات، فذلك لكونه الأكفأ والأقدر على ذلك، وبموجب القاعدة الاقتصادية الراجحة أن صاحب المال لا يعدم الوسيلة ورغبته في الاستزادة تجعله صاحب حيلة.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة وضع نموذج أولي للعوامل المساعدة على نجاح الشراكة بين القطاعين محلياً، اعتماداً على النماذج العالمية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. يراعي النموذج المقترح بيئة الأعمال المحلية والمجتمع السوري في آن واحد، ويعكس اهتماماتها ويلبي هواجسه. وتم تصنيف هذا النموذج وفقاً لنمطين اثنين مؤلفين من البنود نفسها، بيد أن عرضها يختلف من الأول إلى الثاني. ووفقاً للنمط الأول، يتكون النموذج السوري المقترح لعوامل النجاح المساعدة على نجاح الشراكة من ثلاثة محاور أساسية تتوافق مع الاطراف الثلاثة الرئيسيين في عملية الشراكة. حيث يتألف مثلثنا الذهبي من دور مناهج بالدولة، ودور خاص بالقطاع العام ودور يلتزم به القطاع الخاص، يتعاونون معاً لتحقيق الشراكة الناجحة محلياً. ويكون الدور المخوّل إلى الدولة الأهم في هذا النموذج، والدور الأقل شأنًا هنا هو دور القطاع الخاص. ويطيّب لي تفسير ذلك أنه لطالما بُنيّ وعينا على أن الدولة ومؤسساتها في القطاع العام هي القائد والمسيطر في المجتمع والموكل إليها تحقيق التنمية وتنفيذ مشاريعها. وهذا صحيح ولكن ليس بالمطلق، فحديثنا عن الشراكة وليست الوصاية، وفي القرن الحادي والعشرين بما يحمله من أفكار اقتصادية ليبرالية إضافةً إلى عقبات وعوائق في مسيرة التنمية لا يمكن تجاوزها وتعطيل مفاعليها إلا في حال العمل المشترك، فلكل دورٍ هام. وتكمن أهمية هذا النمط إبرازة لهذا الأمر وسعيه لإعادة صياغة وعينا وثقافتنا المجتمعية والعملية على مبدأ الشراكة والعمل المشترك وأهمية حشد الموارد والطاقات لتحقيق الاهداف التنموية وصولاً لتقاسم المرباح والمخاطر بين جميع الأطراف المعنية.

فإذا كان النمط الأول يركز على تحديد الأطراف المشاركة في علاقة الشراكة-أي اللاعبين الأساسيين (الدولة القطاع العام والقطاع الخاص)-وتوصيف أدوارهم المساهمة في إنجاز الشراكة. فالنمط الآخر قائم على التركيز على عملية الشراكة ذاتها وأبعادها الستة الواجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق النجاح للشراكة بين القطاعين محلياً. والأبعاد الستة هي كما ذكرت سابقاً؛ البعد القانوني، البعد الاقتصادي، البعد الإداري، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، البعد التعاوني. وكلا النمطين مهمين ومفيدةين لجهة فهم الشراكة وتحديد العوامل المساهمة في نجاحها محلياً.

والجدير ذكره أن النمط الثاني أكثر قبولاً وفهماً لمفردات العينة حيث يتمتع بقوة تفسيرية كبيرة من العوامل المساعدة على نجاح الشراكة (94%)، عن النمط الأول سابق الذكر (19% فقط). وهذا يدل على تركيز مفردات العينة على عملية الشراكة ذاتها أكثر من إدراكها واهتمامها بالمنفذين لهذه العملية وأدوارهم. ويتصدر البعد القانوني كأكثر مؤثر على نجاح الشراكة يليه البعد الإداري فالبعد الاقتصادي والبعد التعاوني. بينما احتل البعدين التنظيمي والاجتماعي المراتب الأخيرة وفقاً لرأي المستفتين. علماً أنه في النمط الثاني لا يختلف عن النمط الأول فكلاهما مؤلفان من العوامل المساعدة على نجاح الشراكة محلياً ذاتها، مع اختلاف توزيعها فقط.

الفصل العاشر مقترحات وخاتمة

سيصار في هذا الفصل تقديم بعض المقترحات الملائمة، فيما يتعلق بمشكلة البحث اعتماداً على الاستنتاجات المستحصل عليها من الجانب العملي خاصةً، وكذلك مقترح الخطوات اللاحقة للمتابعة تعتمد على النموذج الذي تم التوصل إليه فيما يتعلق بالعوامل المساعدة على نجاح الشراكات محلياً. بما في ذلك مقترحات لدراسات مستقبلية، مع خاتمة مناسبة لهذا الغرض.

وعليه، يشمل هذا الفصل على ما يلي:

المبحث الأول: مقترحات

المبحث الثاني: مقترحات لدراسات مستقبلية

خاتمة

المبحث الأول: المقترحات

14. المقترحات لأطراف الشراكة

14.1. المقترحات الموجهة إلى الدولة

- تبني خيار الشراكة كخيار وطني مصيري لا تراجع عنه، وصياغة رؤية وطنية شاملة لهذا الغرض.
- اعتماد يوم "الشراكة" في سورية، تشجيعاً لها وترويجاً وإشهاراً لأهميتها، مع ملائمة امتداده لمدة أسبوع من كل عام تقام خلاله مؤتمرات ولقاءات وندوات خاصة بالشراكة ومواضيعها.
- ترجمة الرؤية الوطنية الخاصة بالشراكة محلياً إلى خطط تنفيذية، ودمجها مع الخطط الخمسية والسنوية الخاصة بالدولة.
- العمل على استكمال تهيئة البيئة القانونية الملائمة لتنفيذ مشاريع تشاركية، بما في ذلك وضع القانون رقم 5/ لعام 2016 الخاص بالتشاركية موضع التنفيذ الفعال، وتفعيل الهياكل الإدارية الواجب استحداثها بموجبه، وغيرها من اللجان والمؤسسات عند الضرورة، مع ملائمة إيجاد وحدة مستقلة للشراكة بين القطاعين ودراسة مواضيعها كما هو الحال في العديد من دول العالم (بريطانيا نموذجاً).
- انجاز اصلاحات اقتصادية مالية واسعة لغرض تحسين الواقع الاستثماري وتحسين بيئته تمهيداً لجذب المستثمرين داخلياً وخارجياً مع محاربة جادة وفعالة للفساد والترهل الإداري وغيرها من امراض تهدد وتخفف من فرض جذب الشركاء وحشد الاستثمارات اللازمة لاعادة الاعمار.
- موائمة القوانين والتشريعات الأخرى المرتبطة مع قانون التشاركية، وخاصةً فيما يتصل بقوانين الاستثمار، والتملك وحماية الممتلكات وحقوق الملكية الفكرية، وقوانين العمل وغيرها، وجعلها متاحة ومعلومة للجميع.
- دراسة إتخاذ خطوات تشجيعية وإجراءات تحفيزية ملائمة لجذب الشركاء من القطاع الخاص (كالإعفاءات والتخفيضات الضريبية والتسهيلات الجمركية وتوفير الأراضي اللازمة ومستلزمات المشاريع وغيرها).
- السير سريعاً لتطوير مؤسسات القطاع العام وتطويرها أنظمتها الداخلية لتوائم العمل الجماعي التشاركي، ومنحها الصلاحيات اللازمة للدخول في شراكات مع نظراءها من القطاع الخاص.
- الترويج النوعي للشراكة، والعمل على نشر ثقافة العمل الجماعي المشترك بحملات إعلامية وإقامة ندوات ومؤتمرات تنادي بالشراكة وتدعو جميع الأطراف للمشاركة، وخاصةً القطاع الخاص.
- العمل على مكافحة الفساد والمظاهر البيروقراطية والروتين الوظيفي إضافةً إلى فرض المحاسبة والمسائلة الوظيفية، من خلال تنفيذ مشروع الإصلاح الإداري المعلن عنه سابقاً وبالسرعة الممكنة.
- السعي للحصول على الاستشارات اللازمة من بيوت الخبرة والمنظمات المعنية من منظمات الأمم المتحدة المعنية أساساً بالتنمية وسبل تحقيقها، والاستفادة من الأدلة والإجراءات والتقارير الصادرة عنها.
- التأكيد على ربط العلم بالتنمية ودعوة مراكز البحث العلمي في القطر للمشاركة في رسم السياسات العامة للشراكة ووسائل تنفيذها، مع الاستفادة من الخبرات العلمية والأكاديمية المتوفرة محلياً. وتشجيع انجاز

الأبحاث العلمية الأكاديمية المرتبطة بالشراكة وعواملها الضامنة للنجاح وإحلالها ضمن مبادئ توجيهية وأدلة حول كيفية إدارة وتنفيذ مشاريع الشراكة محلياً.

- الشروع ببرامج لبناء القدرات لكوادر القطاعين العام والخاص لخلق كفاءات قادرة على القيام بأعباء الشراكة والتنمية على حد سواء.
- التوجيه لمن يلزم لتقييم مشاريع الشراكة القائمة والمنجزة سابقاً في القطر واستعراض العقبات التي واجهتها واقتراح ما يلزم لتجاوزها.
- وضع القوانين والإجراءات الضامنة لحماية البيئة ومواردها فيما يتعلق بالتخطيط والتنفيذ للشراكة ومشاريعها، وأخرى تلزم القائمين على مشاريع التشاركية بتشغيل الأيدي العاملة المحلية متى كان ذلك ممكناً وملائماً دون المساس بجودة العمل ومخرجاته.
- الاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى الدول الأخرى فيما يتعلق بالشراكة من خلال استقدام الخبراء وتوفير فرص التدريب والتأهيل للكوادر المحلية لدى هذه الدول.
- التوسط لدى المنظمات الدولية المالية منها والتنمية لمنح وحصول مؤسسات القطاع الخاص على التمويل والتسهيلات اللازمة لعقد مشاريع مشتركة تخدم التنمية المحلية.

2.14. المقترحات الموجهة لمؤسسات القطاع العام

- إنجاز تحليل SWOT Analysis (تحليل لنقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات) لمؤسسات القطاع العام من منظور الشراكة مع القطاع الخاص.
- العمل على موائمة القوانين الناظمة لعمل مؤسسات القطاع العام مع قانون التشاركية الأخير إضافة لتطوير هذه القوانين لتلائم أداة عصرية ومبتكرة كالشراكة بين القطاعين.
- تحديد القطاعات الأكثر ملائمة للمشاريع التشاركية بناءً على دراسات تخصيصية معمقة.
- إعداد الدراسات المرتبطة بالمشاريع المقترحة للتشاركية وبجودة عالية، مع وضع محددات التنفيذ والإنجاز والإجراءات التصويبية الملائمة في هذا الإطار.
- تصميم ترتيبات وإجراءات ضامنة لحسن اختيار الشريك من القطاع الخاص بدون محاباة وضمن ضوابط المنافسة الشفافة وبعيداً عن الفساد، مع تفعيل آليات لمحاربة الفساد ومحاسبة الفاسدين.
- تأهيل وتدريب الكوادر في مؤسسات القطاع العام فيما يتصل بالعمل المشترك، ومن ثم تأسيس فرق عمل كفؤة و متمكنة (قانونياً وفنياً ومالياً وإدارياً) وانتقاء القيادات من المتحمسين للشراكة والمؤمنين بها، وتفويضهم بعقد علاقات شراكة شفافة وقائمة على التعاون والثقة مع مؤسسات القطاع الخاص.
- تبسيط إجراءات العمل المشترك وتوحيدها، وتطوير العمل الإداري عموماً في مؤسسات القطاع العام.
- استحداث مديريات خاصة ومستقلة بشؤون الشراكات في مؤسسات القطاع العام بهدف إيلاء الشراكة الاهتمام الكافي وحسن استخدامها أداة تطويرية تنموية فعالة.
- الدراسة الصحيحة للمخاطر المصاحبة لتنفيذ المشاريع عن طريق الشراكة، وتحديدتها وتقييمها بالشكل الأمثل مع إقترح آليات ملائمة لتقاسمها مع القطاع الخاص حسب الاستنساب وطبيعة المشروع وغيرها من الاعتبارات المرتبطة.
- التأكيد على الإلتزام التام لمؤسسات القطاع العام بما يترتب عليها من جراء علاقات الشراكة كشريك وليس كصاحب فضل أو مسيطر على الشريك من القطاع الخاص.
- فتح قنوات حوار وتعاون مع مؤسسات القطاع الخاص لما يضمن حسن تنفيذ المشاريع المشتركة.

- إعتدآ آليات تقديم التقارير المرشلية و توثيقها لتقييم الأعمال المنجزة ضمن المشاريع المشتركة لإتحاذ ما يلزم بخصوصها ولبناء قاعدة معلومآ خاصة بالشراكة ومشاريعها.
- وللتغلب على غياب الخبرة السابقة في تنفيذ المشاريع المشتركة، توصي الدراسة بملائمة تنفيذ مشاريع نموذجية Pilot Project وفقاً لما هو معمول به عالمياً.

3.14. المقترحات الموجهة لمؤسسات القطاع الخاص

- ملائمة العمل على الاندماج والتكامل بين مؤسسات القطاع الخاص فيما بينها لتصبح أقوى وأكثر قدرة على الدخول في علاقات شراكة وإنجاز مشاريعها بنجاح.
- اعتماد الأساليب الابتكارية (في التمويل والتنفيذ والإدارة) من قبل مؤسسات القطاع الخاص فمن شأن ذلك القفز فوق الحواجز والعقبات المصاحبة عادة لتنفيذ المشاريع المشتركة، وتلك المرتبطة حالياً بالأزمة السورية وتدايها في مختلف المجالات.
- التأكيد على الجودة في الإعداد لمقترحات المشاريع المشتركة، الجودة في التنفيذ، وجودة الأداء وذلك من خلال استقطاب أفضل الكفاءات والمهارات المتاحة.
- بناء علاقات قائمة على الثقة والتعاون والإلتزام المتبادل بالواجبات الملقاة على عاتق طرفي العلاقة التشاركية وهما القطاع العام والخاص.
- الإلتزام التام بنقل المعرفة والدراية والتكنولوجيا لإدارة المشاريع المشتركة إلى الشريك من القطاع العام وفق جدوال زمنية ملزمة.
- المشاركة وبفعالية في الحوار الوطني حول الشراكة والإعداد والتنفيذ لها ولمشاريعها.
- تعزيز المسؤولية المجتمعية لمؤسسات القطاع الخاص، وتحسين صورتها امام الجمهور مع الانفتاح عليه، بما يساهم في تعميم الفهم الصحيح لدور القطاع الخاص في التنمية الوطنية.
- المراقبة المتواصلة والتقييم الفعال لأدائه في إنجاز المشاريع المشتركة.
- الاعتماد على المراكز البحثية والدوائر العلمية فيما يتصل بالشراكة ومشاريعها، وإدخال أفضل الممارسات التقنية والإدارية وغيرها في هذا المنحى.

4.14. المقترحات الموجهة للجامعة الافتراضية السورية

- ملائمة استحداث برنامج للدكتوراة المهنية في إدارة الأعمال DBA ضمن البرامج التعليمية للجامعة الافتراضية السورية. حيث أن أمن أهم متطلبات مرحلة إعادة الأعمار وبما يتساوى مع توفير الموارد المالية بالاهمية هو تأمين العنصر البشري المؤهل والواعي بمتطلبات المرحلة والمسلح بالمعارف والخبرات العلمية خاصة مع هجرة عدد كبير من العقول السورية خارج القطر وصعوبة تأمين فرص تأهيل وتدريب خارجية لموفدي القطر بسبب العقوبات الاقتصادية وضعف الموارد المالية. إنني أعتقد ان افتتاح هذا البرنامج يعتبر بحد ذاته مشروع شراكة فعال وضروريا لإعداد كوادر كفؤة وقادرة على القيام بأعباء الشراكة والتنمية وإعادة الأعمار على أسس علمية مدروسة.

- لا بد ان تعمل الجامعة الافتراضية على تقوية علاقاتها مع المؤسسات الحكومية والخاصة وان تنجز دراسات وابحاث تهمها وتسميها الاخيرة بالاسم والموضوع. فالجامعة هي مؤسسة تعليمية ومركز ابحاث في الوقت ذاته. كما يجب أن تلعب الجامعة دور المحرك والمحفز والمروج للعلم والمعرفة وخدماتها الجليلة، والا نكتفي بما توفره من علم فقط. ويقع على عاتقها أيضاً عبء كبير في استحضار العلوم الادارية واستخداماتها وتطبيقاتها المفيدة وتوفيرها للمجتمع وليس فقط لفئة الطلبة.

- أن الأوان ان يكون للجامعة الافتراضية السورية مطبوعاتها ونشراتها ودورياتها الخاصة بها، من الابحاث والدراسات المنجزة فيها، اضافةً الى الارقام الاحصائية وربما قصص النجاح، تساهم في نشر العلوم الإدارية الحديثة وعلى رأسها أسس العمل المشترك الذي تقوم على أساسه الشراكة بين القطاعين.

4.14. توصيات عامة

- وضع خطة عمل لتمويل مرحلة اعادة الاعمار وإدراج الشراكات بين القطاعين العام والخاص بنداً رئيسياً فيها. تضم الخطة نقاط العلام اللازمة للشروع باستراتيجية اعادة الاعمار بما في ذلك سبل توفير التمويل اللازم، وتستجيب للأساسيات Why- How- What- who. وبمحددات زمنية مقبولة ايضاً. كما يجب مراجعتها وتعديلها بشكل متواتر وفقاً لمتطلبات كل مرحلة وحيثياتها وظروفها.

- توطيد الشراكة الحكومية- الحكومية (بين مؤسسات القطاع العام فيما بينها)، إضافةً إلى الشريك الخاص، خاصةً أن مشاريع التنمية إعادة الإعمار تتسم بالضخمة والأهمية الأمر الذي يستلزم حشد الموارد واستقطاب الشركاء المعنيين.

- استحداث وبناء قاعدة بيانات شاملة لمواضيع الشراكة القانونية منها والاقتصادية والإدارية والإجرائية وغيرها من المعلومات، مع توفيرها للعموم وعلى شبكة الانترنت للمهتمين.

- العمل على استصدار مطبوعات وتقارير وأدلة وإجراءات عن الشراكة ودورها في التنمية، مستوحاة عن كتب ومراجع دولية وأجنبية ذات صلة وباللغة العربية وإتاحتها للمهتمين.

- استحداث جوائز، أوسمة وألقاب فخرية لتكريم مؤسسات القطاع الخاص والعام على حد سواء صاحبة أفضل سجل تنفيذي لمشاريع التشاركية.

المبحث الثاني: مقترحات لدراسات مستقبلية

لقد وضعت الدراسة الحالية اللجنة الأولى لنشر ثقافة أكاديمية علمية عن الشراكة وأهميتها مع تسليط الضوء على مبادئها وآلياتها، واقتراح نموذج يلائم بيئة الأعمال السورية فيما يتصل بالعوامل المساعدة لنجاحها محلياً لصناع القرار فيها. وإنني أرى أن كل عامل من العوامل في هذا النموذج يستأهل أن يكون موضوعاً مستقلاً ومشكلة بحثية لدراسة معمقة تسبر اغواره وترتب أفكاره وتقدمه منطقاً علمياً قابلاً للتنفيذ لأصحاب المصلحة والقيادات المسؤولة عن الشراكة.

ولعله من المفيد تالياً إنجاز:

- دراسات لبحث قانون التشاركية /5/ لعام 2016، وما له وما عليه، الهياكل والجهات المستحدثة بموجبه ودورها لضمان تنفيذه الأمثل، إضافةً إلى الخطوات القانونية التالية المناسبة.

- دراسات عن أنماط الشراكة الأكثر ملائمة لبيئة الأعمال السورية ومرحلة إعادة الإعمار.

- دراسات عن الجوانب الاجتماعية للشراكة من حيث ضرورتها المجتمعية وكيفية تحضير المجتمعات لقبولها والانخراط بفعالية فيها.
- دراسات لتقييم مشاريع الشراكة القائمة حالياً وسابقاً في القطر لاستخلاص العبر والدروس.
- دراسات لسبر وتحديد عوامل تحفيز القطاع الخاص للدخول في مشاريع مشتركة.
- دراسات عن علاقة الاصلاح الإداري ونجاح الشراكات بين القطاعين كأداة استراتيجية.
- دراسات لبحث التأثيرات المتبادل بين العوامل المساعدة لنجاح الشراكة.
- دراسة الشراكة 4 Ps (القطاع العام – القطاع الخاص – الشعب) كأداة ملائمة لإعادة دمج كل مكونات الشعب السوري في شراكة في خدمة تنمية القطر.

الخاتمة

إن تمويل إعادة الاعمار في سورية من الملفات الساخنة والتي تستحوذ على اهتمام متزايد داخلياً وحتى على المستوى الاقليمي والدولي. وقد أنجزت وتنجز العديد من الدراسات والابحاث التخصصية حول هذا الموضوع. وتعتبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص من أهم الوسائل المتاحة لتمويل إعادة الإعمار وإدارة مشاريعها.

وعملية التشاركية لن تكون مفروشة بالورود، ولا يجوز النظر إلى العلاقة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص على أنها محكومة بقانون الإزاحة والتنافر بين الجانبين، بل هي علاقة تكامل إلى حد كبير لها آثار إيجابية وأخرى سلبية بيد أن التخطيط الاستراتيجي الجيد والإعداد المناسب لمقومات نجاحها يساهم في تعزيز من تلك الإيجابية، وتقلص السلبية إلى الحد الأدنى المقبول في عالم الاقتصاد والأعمال.

يليق بمهد الحضارات سورية التطور والنمو ... وحرّي بنا أن نجهد جميعاً في ذلك!

15. المراجع

1.15. المراجع باللغة العربية

اسماعيل، معتمصم،(2014)، "دور المجتمع المحلي في تحقيق التنمية المستدامة في سورية"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد الرابع، الجزائر

آل إبراهيم، باسم بن أحمد- والشيخ، سعيد بن عبد الله-وطاهر، ناهد حمد حسن، (2005)، "تطوير العلاقة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية"- منتدى الرياض الاقتصادي ، ص 130- 132

البدوان، غسان، (2016)، "التشاركية في التخطيط ألمديني والتصميم: الدروس المستقاة من التجربة الألمانية في التخطيط لما بعد الحرب في سورية"،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الهندسية، المجلد (38)، العدد (2).

بن شلوية، أم كلثوم، (2015)، "دور القطاع الخدمي الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر"، رسالة لنيل درجة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة- الجزائر.

بودخدخ، كريم، وبودخدخ، مسعود، (2011)، "رؤية نظرية حول استراتيجية تطوير القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي لمرحلة ما بعد البترول"، ورقة بحثية للمشاركة في الملتقى الوطني الأول حول دور القطاع الخاص في رفع تنافسية الاقتصادي الجزائري والتحضير لمرحلة ما بعد البترول، الجزائر

بو ذياب، أنيس،(2017)، "الشراكة بين القطاعين العام و الخاص: فرصة للنهوض بالاقتصاد اللبناني"، مجلة الدفاع الوطني اللبناني، العدد 99، لبنان

بوزيدي، دارين، (2015)، "الشراكة كخيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية- دراسة حالة مؤسسة كوسيدار- الجزائر"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير- جامعة محمد خيضره بشكرة، الجزائر.

"تأثيرات الأزمة في الاقتصاد السوري 2011-2015"،(2015)،تقرير، مركز دمشق للأبحاث والدراسات (مداد)

حلس، رائد محمد، (2016)، "دور المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية في فلسطين"، مركز التخطيط الفلسطيني- غزة

الخليلي، شذى، (2012) "المشروعات التشاركية في سورية في تطوير البنية التحتية- دراسة تحليلية لجدواها الاجتماعية"، رسالة لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد، جامعة دمشق

دكروري، محمد متولي (2009)،"دراسة عن الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجربة المصرية"، جمهورية مصر العربية، وزارة المالية، ص 4

دليل أحكام وإجراءات عقود الشراكة بين الجهات الاتحادية والقطاع الخاص- دولة الإمارات العربية المتحدة- 2017

الرشيد، محمود عادل، (2007)، "إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ص

- سعود، أندراوس، والعدالي، فاروق، وزهرة، خالد، (2015)، "الجدوى المالية والإطار التشريعي لتشييد الطرق الحرة السريعة ذات التعرفة وفق المشاركة في سورية"، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الهندسية، المجلد (37)، العدد (5)*.
- شحاته، عبد الله خطاب، (2009)، "الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتقديم الخدمات العامة على مستوى المحليات: الإمكانيات والتحديات، *شركاء في التنمية*"
- صالح، محمد، (2015)، "دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنى التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية- حالة بعض اقتصاديات الدول العربية"، *أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسبية بن بو علي بالشلف- الجزائر*
- عبد الحميد، لبابة الفضل، (2008)، "الشراكة المنتجة: **Productive Partnership** - تجارب عملية"، أكاديمية السودان للعلوم الإدارية
- العريقات، أحمد، والصالحي، نضال، (2011)، "العوائق والتحديات التي تواجه الشراكة بين القطاعين العام والخاص"، *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني*
- غانم، أمجد، (2009) بعنوان "الشراكات القطاعية القائمة في تقديم الخدمات العامة والبلدية على مستوى الهيئات المحلية"، *شركة النخبة للاستشارات الإدارية- رام الله- فلسطين،*
- غربي، وهيبه، (2014) "الشراكة بين الإدارة محلية والقطاع الخاص ودورها في تحقيق التميز في تقديم الخدمات العامة"، *أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس عشر، الجزائر*
- فرحات، منى، وزنبوعة، زيادة، (2012)، "بدائل تمويل عملية التنمية في سورية"، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 28، العدد الثاني، ص 294- 295*
- فريحات، أيمن محمد، (2013)، "معوقات تطبيق الشراكة بين القطاع العام و الخاص من وجهة نظر أصحاب القطاع الخاص"، *مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 1، العدد 1، ص 28- 30*
- القلاع، محمد غسان (2005)، "محاضرة حول دور القطاع الخاص في اقتصاد السوق الاجتماعي"، *جمعية العلوم الاقتصادية السورية- دمشق*
- لخضر، عبد الرزاق مولاي (2010)، "العوامل المحددة لنمو القطاع الخاص بالدول النامية- دراسة حالة الجزائر"، *مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 9، ص: 65-97*
- هاشم، حنان عبد الخضر (2015)، "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الاقتصاد العراقي بين المتضمنات الأساسية والرؤية الاستراتيجية للتطبيق"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 36*
- هرمز، نور الدين، وعبد الحي، عماد الدين، وأحمد، سامر، (2013)، "التشاركية في قطاع النقل البحري؛ محطة حاويات اللاذقية الدولية نموذجاً"، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (35)، العدد (7)، سورية*
- الوادي، محمود حسين، والزعبي، علي فلاح، (2011)، "أساليب البحث العلمي : مدخل منهجي تطبيقي"، *دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان*

- Aerts, G., Grace, T., Dooms, M., & Haezendonck (2014), "Public-Private Partnerships for the Provision of Port Infrastructure: An Explorative Multi-Actor Perspective on Critical Success Factors", **The Asian Journal of Shipping and Logistics**, Volume 30 Number 3 pp. 273-298 pp. 273-298
- Akintoye, A., Beck, M., Hardcastle, C., (2003), "**Public-Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities**", Blackwell Science Ltd, UK
- Alhashemi, M., Dulaimi, M., Ling, F., Kumaraswamy, M., (2008), "**Critical Success and Failure Factors for Public Private Partnership Projects in the UAE**", CIB W065/055 Commissions: Transformation through Construction
- Ansell C., Gash A., (2008), "Collaborative Governance in Theory and Practice", **Journal of Public Administration Research and Theory**, Volume 18, Issue 4, p545
- Apanaviciene, R., Rudzianskaite, R., (2010), "Analysis of Evaluation Methodologies for Public- Private Partnership (PPP) Projects in Infrastructure Construction", **The 10th International Conference**, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania.
- Beyene, T., (2015), "Policy, Legal, and Institutional Frameworks for PPP Implementation in Development Process: Stakeholders' Perspective", **China-USA Business Review**, March 2015, Vol. 14, No. 3, 143-158
- Bovaird T., (2010), "A brief Intellectual History of the Public-Private Partnership Movement", **International Handbook on Public-Private Partnerships**, Edward Elgar Publishing Limited, pp17-43.
- Bruchez, N., (2014), "Public Private Partnerships (PPPs) in South Africa: To what Extent are PPPs Suitable for the Long-term Development of Infrastructure in South Africa?", **Master thesis**, submitted to the University of Bern, Germany
- Chan, A., Osei-Kyei, R., (2015), "Review of Studies on the Critical Success Factors for Public-Private Partnership (PPP) Projects from 1990 to 2013", **International Journal of Project Management**, 33 (2015) 1335-1346
- Chao, J., Ho Hon, S., (2016), "**Private Participation in Infrastructure Database (PPIDB) – Half Year Update (January – June 2016)**", Public-Private Partnership Group of the World Bank
- Cheung, E., Chan, A., Kajewski, S., (2012), "Factors Contributing to Successful Public Private Partnership Projects– Comparing Hong Kong with Australia and the United Kingdom", **Journal of Facilities Management**, 10(1), pp. 45-58. Emerald Group Publishing Ltd.
- Corrigan, M., Hambene, J., Levitt, R., Stainback, J., Ward, R., Witenstein, N., (2005), "**Ten Principles for Successful Public/Private Partnerships**", Urban Land Institute, USA
- Dewulf G., Blanken A., Bult-Spiering M., (2012), "**Strategic Issues in Public-Private Partnerships**", 2nd Edition, Wiley Blackwell, UK
- Garvin M., Gross M., (2011), "Structuring PPP Toll-Road Contracts to Achieve Public Pricing Objectives", **Journal Organization**, Volume 1, 2011 - Issue 2, pp143- 156

Geroniks, A., &Lejnieks, P., (2015), “**Critical Success Factors for Private Public Partnership (PPP) Implementation in Latvia**”, SSE Riga Student Research Papers 2015: 11 (176), ISSN 1691-4643 , ISBN 978-9984-842-96-7

Guidebook on Promoting Good Governance in Public-private Partnerships,(2008), United Nations

Guidelines for Successful Public– Private Partnership (2003), European Commission

Hall, David. (2009)“**Crisis for Public -Private Partnerships (PPPs)**”, **Crisis and Public Services Note 2-January**

Hayllar M. R., Wettenhall R. (2010) “Public-Private Partnership: Promises, Politics and Pitfalls”, **The Australian Journal of Public Administration**, Vol. 69, Issue March,pp. S1 –S7

Helmy, M. A., (2011), "Investigating the Critical Success Factors for PPP Projects in Kuwait”, **Master of Science Thesis**, KTH Architecture and the Build Environment Department of Real Estate and Construction Management

Hodge, G. A and Greve, C. (2007), "**Public–Private Partnerships: An International Performance Review, Public Administration Review**", Vol. 67(3), pp. 545–558

Hodge, G., Greve, C., (2005), “**The Challenge of Public–Private Partnerships Learning from International Experience**”, Edward Elgar Publishing, UK

Ismail, S., (2013), “Factors Attracting the Use of Public Private Partnership in Malaysia”, **Journal of Construction in Developing Countries**, 18(1), 95–108

Kabir, M. H., Alam, Q., (2010), “**Managing Public Private Partnerships in Infrastructure Projects: A Collaborative Governance Model**”

Karamalakov, N., 2011, "**Success Factors in Public-Private Partnerships, What about Lobbying?**", Maastricht University

OECD Principles for Private Sector Participation in Infrastructure-2007

Ortiz, I., &Buxbaum, J (2009), "**Public Sector Decision making for Public- Private Partnerships**", A Synthesis of Highway Practice, Transportation Research Board of the National Academies, Washington DC

Osei-Kyei, R., Chan, A.P.C., (2015)"Review of Studies on the Critical Success Factors forPublic–Private Partnership (PPP) Projectsfrom 1990 to 2013" **International Journal of Project Management**, Elsevier

Petkoski, D., Jarvis, M., Garza G., (1998), “**The Private Sector as a True Partner in Development**”.

“**Private Participation in Infrastructure PPI-Annual Update**” (2016), World Bank Group on Public-Private Partnerships

Sanni, A. O. (2016), “**Factors Determining the Success of Public Private Partnership Projects in Nigeria**”, **Construction Economics and Building**, 16(2), 42-55, Nigeria

Saussier, S.,Tra Tran, P., (2012), “**The Efficiency of Public-Private Partnerships in France: An Initial Quantitative Evaluation**”, Sorbonne Business School

- Sawalhi, N., & Mansour, M., (2014), "Preparation Critical Success Factors for Public Private Partnership (PPP) Projects in Palestine", **Journal of Engineering Research and Technology**, Volume 1, Issue 2.
- Siemiatycki, M., McQuaid R., (2012), "**The Theory and Practice of Infrastructure Public-Private Partnerships Revisited: The Case of the Transportation Sector**"
- Shi, S., Chong, H., Liu, L., Ye, X., (2016), "Examining the Interrelationship among Critical Success Factors of Public Private Partnership Infrastructure Projects", **Sustainability Journal**, MDPI, 8, 1313
- Strategy for Working with the Private Sector**, (2012), United Nations Development Programme UNDP
- Tynkkynen, L., (2013), "**Towards Partnership?**", Studies on Public-Private Collaboration in Health and Elderly Care Services in Finland, University of Tampere.
- World Bank Group "**Support to Public Private Partnerships: Lessons from Experience in Client Countries**", FY 02- 12, (2015)
- Yakubu, S., Anigbogu, N., (2016), "A Conceptual Framework for Managing Risks in Public Private Partnership Projects in Housing Estate Development in Nigeria", **International Journal of Regional Development** ISSN 2373-9851, Vol. 3, No. 1
- Yang, Y., Hou, Y., (2013), "On the Development of Public-Private Partnerships in Transitional Economies: An Explanatory Framework", **Public Administration Review**, March | April 2013
- Zhang, J. & Kumaraswamy, MM. (2012), "Public-Private-People Partnerships (4P) for Disaster Preparedness, Mitigation and Post-disaster Reconstruction", **The 8th Annual Conference of the International Institute for Infrastructure, Renewal and Reconstruction (IIIR)**, Kumamoto, Japan, 24-26 August 2012
- Zinyama, T., Nhema, A., (2015), "**Public-Private Partnerships: Critical Review and Lessons for Zimbabwe**", Public Policy and Administration Research, Vol.5, No.6.

Abstract

The Strategic Partnership between Public and Private Sectors in the Rebuild Phase of Syria; Defining Success Factors

Analytical Study of Partnership in Telecommunication Sector

By: Razan KAMALMAZ

Supervisor: Prof. M. SAKKOUR

Syrian Virtue University

2017

The study aims at shedding light on the concept of Public-Private Partnership (PPP) as an effective, innovative and indispensable strategic tool in managing the developmental crisis in Syria, in addition to indicating the driving reasons for adopting it, the advantages it brings as of converting the opponent and the usual competitor, i.e. the private sector into strong partner and contributor to development and its sustainability.

Another key objective of the study is to identify the Critical Success Factors (CSFs) for partnerships in business environment of the Syrian Arab Republic. This would be done by examining the PPP experiences of other countries and their learnt lessons. Also, by reviewing international reports, publications and guidelines issued by international organizations and experts on the field. The identified factors then were structured in a questionnaire survey and circulated to ICT organizations in both public and private sectors, whereas PPP was successfully employed in ICT in Syria and contributed of its development. A total of 134 responses were received from wide- varied respondents; senior- executive, well experienced –none experienced staff from the two sectors, in addition to the public.

The data collected were processed via SPSS. Evidence was proved that certain tasks need to be undertaken towards the PPP success in Syria currently and during the rebuild phase. It reveals also the responsibilities and missions assigned to State, Public sector and Private sector to that end.

The study proposes a Syrian Model of CSFs for PPP to the stakeholders and policy makers in Syria.

الاستبانة

حول الشراكة بين القطاعين العام والخاص في سورية: تحديد عوامل النجاح

تحية طيبة...

تعتبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص أداة رائجة ومختبرة حالياً في مختلف دول العالم حيث أثبتت جدارة وكفاءة متفاوتة في دمج القطاع الخاص في عملية التنمية، والاستفادة من إمكانياته من خلال إعطائه دوراً أكبر في تنفيذ مشاريع حيوية. وسعت العديد من هذه الدول لتحديد عوامل مساعدة لإنجاح الشراكة فيها.

وفي إطار السعي لحصر العوامل الداعمة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص في بيئة الأعمال في الجمهورية العربية السورية ولأغراض البحث العلمي حصراً، نرغب إليكم في تحديد مدى موافقتكم على العبارات التالية .

ملاحظة: تستغرق الإجابة على الاستبيان 10-15 دقيقة فقط.

القسم الأول: العوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمرتبطة بأداء ومسؤوليات الحكومة

مما لا شك فيه أنه يقع على عاتق الدولة الإعداد والتهيئة المناسبين لتسهيل إنجاز الشراكات فيها واتخاذ ما يلزم لضمان تنفيذها على الوجه الأمثل. نسعى في هذا القسم إلى تحديد مسؤولية الدولة في إنجاح الشراكات فيها.

1. إن تبني رؤية وطنية خاصة بالشراكات بين القطاعين العام والخاص يدعم نجاح الشراكة محلياً.
موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة
2. إن وضع خطط وطنية تنفيذية واقعية تتعلق بمشاريع التشاركية يساهم في نجاح الشراكة بين القطاعين.
موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة
3. إن إشراك القطاع الخاص وأصحاب المصلحة في وضع الرؤية الوطنية والخطط التنفيذية المصاحبة يساهم في نجاح الشراكة.
موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة
4. إن تهيئة البيئة القانونية المناسبة لتنفيذ الرؤية الوطنية والخطط التنفيذية يدعم نجاح الشراكة.
موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة
5. إن إعداد البيئة التنظيمية المناسبة للشراكة ومشاريعها يساهم في إنجاحها.
موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة
6. إن تطوير المؤسسات الاقتصادية الحكومية يساهم في إنجاح الشراكة.
موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة
7. إن تمكين القطاع الخاص يساهم في إنجاح الشراكة.
موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة
8. إن توفير الحوافز المناسبة للشراكة ولتنفيذها يدعم نجاحها.

- موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة
9. يساهم الإصلاح الإداري في نجاح الشراكة ومشاريعها
- موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة
10. إن اعتماد قوانين وإجراءات خاصة بالتحكيم وحل النزاعات مناسبة وتتوافق مع القوانين الدولية يحفز الشراكات ويساعد على نجاحها
- موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة
11. توافر الدعم السياسي المستمر للشراكة يساهم في نجاحها
- موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة
12. تساهم التوعية بالشراكة ونقاط قوتها في نجاحها
- موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة
13. إن مراعاة الجوانب البيئية في التخطيط والتنفيذ للمشاريع المشتركة يساهم في نجاحها
- موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة
14. إن السعي للحصول على الاستشارات اللازمة من بيوت الخبرة والمنظمات المعنية يساهم في نجاح الشراكات
- موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة
15. إن الاستفادة من تجارب وخبرات الدول الأخرى المتعلقة بالتشاركية يساهم في إنجاح التجربة محلياً
- موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة
16. إن تقييم الشراكات القائمة حالياً ومؤخراً في القطر يساهم في الإعداد الجيد للشراكة في مرحلة إعادة الإعمار
- موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة
17. إن مشاركة مؤسسات المعرفة والدوائر الأكاديمية ومراكز البحث المحلية في الإعداد والتنفيذ للشراكة ومشاريعها يساهم في نجاحها
- موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة
18. إن توفير الدولة لمستلزمات العمل اللازمة لإنجاز المشاريع المشتركة يساهم في نجاح هذه المشاريع
- موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة
- القسم الثاني: العوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمرتبطة بأداء ومسؤوليات القطاع العام
- لطالما كان القطاع العام هو المبادر والموجه لعلاقات الشراكة مع القطاع الخاص، وكثيرة هي العوامل المساعدة لنجاح الشراكات التي تقع ضمن مسؤولياته وعلى عاتقه.
19. إن قيام القطاع العام بتحديد دقيق ومدروس للقطاعات المناسبة لمشاريع التشاركية يساهم في إنجازها
- موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة
20. إن الإعداد الجيد لمشاريع التشاركية من قبل القطاع العام يساهم في حسن تنفيذها
- موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة
21. إن إعداد فرق عمل كفوة و متمكنة (قانونياً و فنياً و مالياً و إدارياً) في مؤسسات القطاع العام فيما يتصل بالشراكة ومشاريعها يساهم في نجاحها

موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة

22. إن اختيار الشريك المناسب من القطاع الخاص يساهم في نجاح المشاريع المشتركة معه

موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة

23. إن انتهاج الحوار المستمر والمرن مع القطاع الخاص قبيل إطلاق مشاريع الشراكة وخلال تنفيذها يساهم في نجاح هذه المشاريع

موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة

24. إن التزام القطاع العام وتأديته للواجبات المترتبة عليه من جراء مشاريع التشاركية يساهم في نجاحها

موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة

25. إن تبسيط الإجراءات المرتبطة بعقد الشراكات والمرونة في تنفيذها يساهم إنجاح مشاريع التشاركية

موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة

26. إن التقييم الصحيح والشامل للمخاطر وتقاسمها المناسب مع القطاع الخاص يساهم في نجاح الشراكة

موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة

27. يساهم وضع معايير ومحددات أداء اعتماداً على تلك الدولية فيما يخص المشاريع المشتركة في إنجاحها

موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة

28. يساهم التقييم المستمر لتنفيذ المشاريع المشتركة واتخاذ التدابير التصويبية المناسبة في نجاحها

موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة

29. إن انتهاج الشفافية والانفتاح مع الجمهور من قبل القطاع العام فيما يخص مشاريع التشاركية يساهم في إنجاحها

موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة

القسم الثالث: العوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمرتبطة بأداء ومسؤوليات القطاع الخاص

الشريك الخاص هو أحد أركان الشراكة، ويقع على عاتقه العديد من الترتيبات والإجراءات اللازمة لإنجاح الشراكة.

30. إن وجود إئتلاف خاص قوي وصاحب خبرة يساهم في إنجاح الشراكات مع القطاع العام

موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة

31. إن المشاركة الفعالة للقطاع الخاص في صياغة بيئة الأعمال المناسبة لتنفيذ المشاريع المشتركة يساهم في نجاحها

موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة

32. إن انجاز القطاع الخاص للدراسات (التقنية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية وغيرها) الخاصة بالمشاريع المشتركة بالجودة المطلوبة يساهم في إنجاحها

موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة

33. إن التزام القطاع الخاص بالواجبات والمسؤوليات المترتبة عليه من جراء الشراكة يساهم في إنجاحها

موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة

34. إن كفاءة كوادر القطاع الخاص الشريك تساهم في نجاح المشاريع المشتركة

موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة

35. إن اعتماد القطاع الخاص على الخبرات والأيدي العاملة المحلية يساهم في نجاح الشراكات

موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة

36. إن تعاون القطاع الخاص الوثيق مع القطاع العام يساهم في إنجاح الشراكات بينهما

موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة

37. إن سعي القطاع الخاص لتوطيد الثقة والاحترام مع القطاع العام يساهم في نجاح الشراكات

موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة

38. إن تقييم القطاع الخاص المستمر لإنجازته للمشاريع المشتركة يساهم في حسن تنفيذها

موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة

39. إن نقل القطاع الخاص لكامل المعرفة والتكنولوجيا المرتبطة بالمشاريع المشتركة إلى القطاع العام يساهم في نجاحها

موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة

40. إن افتتاح القطاع الخاص على الجمهور والترويج النوعي لمساهماته في المشاريع المشتركة يساهم في نجاحها

موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة

41. إن اعتماد الأساليب الابتكارية (في التمويل والتنفيذ والإدارة) للمشاريع المشتركة من قبل القطاع الخاص يساهم في نجاحها

موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة

القسم الرابع: أسئلة عامة

نرغب في هذا القسم في التعرف على المجيب وانتماءه إلى أي قطاع ودرجة ارتباط عمله بالشراكة ومشاريعها، إضافة إلى إفصاح المجال له ليعضف ما لم يراه في العبارات أعلاه ويعتبره ضرورياً لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص

42. ما القطاع الذي تعمل فيه؟

القطاع العام القطاع الخاص القطاع المشترك غير ذلك

43. ما هي المؤسسة التي تنتمي إليها؟

وزارة الاتصالات <input type="checkbox"/>	الشركة العامة للاتصالات <input type="checkbox"/>	الهيئة الناظمة لقطاع الاتصالات <input type="checkbox"/>	الجمعية العلمية للمعلوماتية <input type="checkbox"/>	مزود خدمة الانترنت SCS <input type="checkbox"/>
شركة سيريتل <input type="checkbox"/>	شركة MTN <input type="checkbox"/>	مزود خدمة سوا <input type="checkbox"/>	مزود خدمة آية <input type="checkbox"/>	السورية لتقانة الاتصالات <input type="checkbox"/>
غير ذلك <input type="checkbox"/>				

ما مدى ارتباط عملك بالشراكة ومشاريعها؟

.44

مرتبط بشكل وثيق مرتبط غير مرتبط بتاتاً

.45 هل تعتبر خبرتك في مواضيع الشراكة ومشاريعها؟

كبيرة مقبولة ضئيلة

.46 هل تلقيت أي تدريب أو تأهيل فيما يخص مواضيع الشراكة؟

نعم لا قيد الإنجاز

.47 إلى أي مستوى إداري تنتمي؟

الإدارة العليا الإدارة الوسطى الإدارة التنفيذية

.48 هل تتوقع نجاح تجربة الشراكة محلياً

موافق وبشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق وبشدة

.49 يرجى إضافة أية عوامل أو ترتيبات ترونها ضرورية لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مؤسساتكم أو في الجمهورية العربية السورية ككل.

الأسئلة المطروحة خلال اللقاءات الشخصية مع مسؤولين في مؤسسات القطاع العام والخاص في مجال الاتصالات وخدمات الانترنت

- ما رأيكم في استخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص كوسيلة لإنجاز مشاريع التنمية وإعادة الإعمار في سورية؟، ولماذا؟
- ما هي برأيكم العوامل المساعدة على نجاح الشراكة بين القطاعين محلياً؟
- عرض بعض العوامل الأخرى المساعدة على نجاح الشراكة بين القطاعين، ما رأيكم حيالها؟
- هل توافقون أن دور الدولة هو الأهم في نجاح الشراكة؟ ولماذا؟
- ما أهم المسؤوليات المرتبطة بالقطاع العام لتنفيذ مشاريع مشتركة ناجحة؟
- هل ترون دوراً للقطاع الخاص في نجاح الشراكة؟، كيف ذلك؟

نتائج الاختبارات والتحليل الإحصائية

أ. نتائج تحليل T للعينات المستقلة لمقارنة مواقف المستفتين من القطاعين العام والخاص من العبارات المرتبطة بأداء الدولة والمساعدة على نجاح الشركات

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Vision	Equal variances assumed	.126	.724	-1.371	75	.174	-.465	.339	-1.140	.210
	Equal variances not assumed			-1.018	5.427	.352	-.465	.456	-1.611	.681
Plan	Equal variances assumed	.031	.860	1.247	75	.216	.514	.412	-.307	1.335
	Equal variances not assumed			2.034	8.117	.076	.514	.253	-.067	1.095
Invite Private to Participate	Equal variances assumed	.469	.496	1.722	75	.089	-.737	.428	-1.590	.115
	Equal variances not assumed			1.682	5.829	.145	-.737	.438	-1.817	.343
Legal Frame	Equal variances assumed	1.517	.222	1.055	75	.295	-.352	.334	-1.017	.313
	Equal variances not assumed			1.281	6.415	.245	-.352	.275	-1.014	.310
Organizational Frame	Equal variances assumed	3.543	.064	.067	75	.947	.026	.385	-.741	.792
	Equal variances not assumed			.129	10.212	.900	.026	.200	-.418	.470
Organizations Improvement	Equal variances assumed	.720	.399	-1.135	75	.893	-.056	.416	-.885	.772
	Equal variances not assumed			-.198	7.304	.848	-.056	.284	-.722	.610
Private Sector Empowerment	Equal variances assumed	.971	.328	1.699	75	.093	.723	.425	-.125	1.571
	Equal variances not assumed			2.969	8.827	.016	.723	.243	.171	1.275

		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	F
Encouraging Actions	Equal variances assumed	1.365	.246	1.024	75	.309	.319	.312	-.302	.940
	Equal variances not assumed			.927	5.690	.391	.319	.344	-.534	1.173
Administration Improvement	Equal variances assumed	.419	.519	.156	75	.877	.052	.332	-.609	.713
	Equal variances not assumed			.224	7.190	.829	.052	.231	-.492	.595
Conflict Rules	Equal variances assumed	.001	.979	.969	75	.335	.404	.417	-.426	1.233
	Equal variances not assumed			1.142	6.313	.295	.404	.353	-.451	1.258
Political Support	Equal variances assumed	.181	.672	1.218	75	.227	.418	.343	-.266	1.101
	Equal variances not assumed			1.798	7.357	.113	.418	.232	-.126	.962
Awareness	Equal variances assumed	.243	.623	- 1.329	75	.188	-.502	.378	-1.255	.251
	Equal variances not assumed			- 2.121	7.930	.067	-.502	.237	-1.049	.045
Environmental Study	Equal variances assumed	1.386	.243	- 1.520	75	.133	-.502	.330	-1.161	.156
	Equal variances not assumed			- 1.165	5.462	.292	-.502	.431	-1.583	.578
Expert Advise	Equal variances assumed	.128	.722	1.262	75	.211	.460	.365	-.266	1.187
	Equal variances not assumed			1.957	7.703	.087	.460	.235	-.086	1.006
Others Experiences	Equal variances assumed	.575	.451	1.459	75	.149	.526	.360	-.192	1.244
	Equal variances not assumed			2.242	7.633	.057	.526	.235	-.020	1.071

		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	F
National Past Experiences	Equal variances assumed	.066	.798	.533	75	.595	.209	.392	-.572	.989
	Equal variances not assumed			.640	6.373	.545	.209	.327	-.579	.997
Research Centers	Equal variances assumed	2.646	.108	-.736	75	.464	-.251	.341	-.931	.429
	Equal variances not assumed			-.517	5.373	.626	-.251	.486	-1.475	.972
State Commitment	Equal variances assumed	.146	.703	.501	75	.618	.178	.356	-.531	.888
	Equal variances not assumed			.762	7.563	.469	.178	.234	-.367	.724

ب. نتائج تحليل T للعينات المستقلة لمقارنة مواقف المستفتين من القطاعين العام والخاص من الإدارتين العليا والوسطى من العبارات المرتبطة بأداء الدولة والمساعدة على نجاح الشراكات

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
Plan	Equal variances assumed	.253	.616	2.130	95	.036	.508	.238	.035	.981	
	Equal variances not assumed			3.111	49.671	.003	.508	.163	.180	.836	
Invite Private to Participate	Equal variances assumed	.074	.786	1.291	95	.200	.313	.242	-.168	.794	
	Equal variances not assumed			1.380	27.436	.179	.313	.227	-.152	.778	
Legal Frame	Equal variances assumed	4.177	.044	3.229	95	.002	.593	.184	.228	.957	
	Equal variances not assumed			4.780	51.505	.000	.593	.124	.344	.842	
Organizational Frame	Equal variances assumed	.379	.539	.873	95	.385	.199	.228	-.254	.652	
	Equal variances not assumed			.952	28.189	.349	.199	.209	-.229	.627	
Organizations Improvement	Equal variances assumed	.485	.488	.089	95	.929	.020	.221	-.419	.458	
	Equal variances not assumed			.092	26.349	.927	.020	.213	-.419	.458	

Private Sector Empowerment	Equal variances assumed	.001	.979	2.070	95	.041	.520	.251	.021	1.019
	Equal variances not assumed			2.262	28.235	.032	.520	.230	.049	.991
Encouraging Actions	Equal variances assumed	.853	.358	1.821	95	.072	.338	.186	-.031	.707
	Equal variances not assumed			2.047	29.399	.050	.338	.165	.001	.676
Administration Improvement	Equal variances assumed	.855	.358	2.600	95	.011	.507	.195	.120	.894
	Equal variances not assumed			3.143	32.968	.004	.507	.161	.179	.835
Conflict Rules	Equal variances assumed	.398	.530	1.846	95	.068	.457	.248	-.035	.949
	Equal variances not assumed			1.995	27.830	.056	.457	.229	-.012	.927
Political Support	Equal variances assumed	.716	.400	1.899	95	.061	.414	.218	-.019	.847
	Equal variances not assumed			2.005	27.003	.055	.414	.207	-.010	.838
Awareness	Equal variances assumed	.000	.992	.346	95	.730	.078	.226	-.370	.526
	Equal variances not assumed			.401	30.758	.691	.078	.195	-.319	.475
Environmental Study	Equal variances assumed	1.407	.239	.380	95	.705	.078	.206	-.330	.486
	Equal variances not assumed			.355	23.667	.726	.078	.220	-.376	.532

Expert Advise	Equal variances assumed	.394	.532	2.477	95	.015	.457	.185	.091	.823
	Equal variances not assumed			3.117	35.469	.004	.457	.147	.160	.755
Others Experiences	Equal variances assumed	.010	.919	.141	95	.888	.032	.229	-.423	.488
	Equal variances not assumed			.150	27.297	.882	.032	.215	-.409	.474
National Past Experiences	Equal variances assumed	5.659	.019	.073	95	.942	.018	.239	-.458	.493
	Equal variances not assumed			.061	21.373	.952	.018	.290	-.585	.620
Research Centers	Equal variances assumed	.058	.810	2.176	95	.032	.457	.210	.040	.874
	Equal variances not assumed			2.965	41.844	.005	.457	.154	.146	.768
State Commitment	Equal variances assumed	.058	.811	1.096	95	.276	.217	.198	-.176	.609
	Equal variances not assumed			1.440	38.624	.158	.217	.150	-.088	.521

ج. نتائج تحليل T للعينات المستقلة لمقارنة مواقف المستفتين من القطاعين العام والخاص من العبارات المرتبطة بأداء القطاع الخاص والمساعدة على نجاح الشركات

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Private Consortium	Equal variances assumed	.077	.781	.780	95	.437	.159	.204	-.245	.563
	Equal variances not assumed			.896	30.335	.377	.159	.177	-.203	.521
Private Participation	Equal variances assumed	2.258	.136	2.611	95	.010	.672	.257	.161	1.183
	Equal variances not assumed			3.962	55.188	.000	.672	.170	.332	1.012
Private Studies	Equal variances assumed	1.701	.195	.457	95	.649	.098	.216	-.330	.527
	Equal variances not assumed			.454	25.171	.654	.098	.217	-.348	.545
Private Commitment	Equal variances assumed	1.931	.168	2.161	95	.033	.394	.182	.032	.756
	Equal variances not assumed			2.144	25.127	.042	.394	.184	.016	.772
Private Team	Equal variances assumed	.232	.631	1.406	95	.163	.242	.172	-.100	.583
	Equal variances not assumed			1.480	26.906	.150	.242	.163	-.093	.577
Private Local Workers	Equal variances assumed	.117	.733	1.888	95	.062	.442	.234	-.023	.908
	Equal variances not assumed			2.009	27.282	.055	.442	.220	-.009	.894
Private- Public Cooperation	Equal variances assumed	.039	.845	.404	95	.687	.080	.199	-.314	.474
	Equal variances not assumed			.436	27.834	.666	.080	.184	-.296	.457
Private-Public Relations	Equal variances assumed	.000	.995	1.425	95	.157	.271	.190	-.106	.648

		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	F
Equal variances not assumed		1.428	25.408	.165	.271	.190	-.119	.661		
Private Project Control	Equal variances assumed	6.887	.010	.256	95	.798	.048	.187	-.323	.418
	Equal variances not assumed			.182	19.515	.858	.048	.263	-.502	.598
Technology Transfer	Equal variances assumed	2.421	.123	-	95	.107	-.346	.213	-.768	.076
	Equal variances not assumed			-	22.217	.171	-.346	.245	-.853	.161
Private- Nation	Equal variances assumed	.429	.514	1.292	95	.199	.265	.205	-.142	.672
	Equal variances not assumed			1.615	35.005	.115	.265	.164	-.068	.598
Innovation	Equal variances assumed	.024	.876	1.526	95	.130	.288	.188	-.087	.662
	Equal variances not assumed			1.734	29.841	.093	.288	.166	-.051	.627

د. نتائج تحليل الإنحدار للعوامل المساعدة على نجاح الشراكات والملقاة على عاتق الدولة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.303 ^a	.092	-.051	.790

a. Predictors: (Constant), State Commitment, Private Sector Empowerment , Legal Frame, Plan, Awareness, Political Support, Vision, Others Experiences, Invite Private to Participate, Organization Frame, National Past Experiences, Conflict Rules, Expert Advise, Environmental Study, Administration Improvement, Organizations Improvement, Encouraging Actions, Research Centers

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.243	18	.402	.644	.857 ^a
	Residual	71.809	115	.624		
	Total	79.052	133			

a. Predictors: (Constant), State Commitment, Private Sector Empowerment , Legal Frame, Plan, Awareness, Political Support, Vision, Others Experiences, Invite Private to Participate, Organization Frame, National Past Experiences, Conflict Rules, Expert Advise, Environmental Study, Administration Improvement, Organizations Improvement, Encouraging Actions, Research Centers

b. Dependent Variable: Success

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.884	.610		6.363	.000
	Vision	.022	.133	.022	.164	.870
	Plan	-.067	.099	-.079	-.679	.498
	Invite Private to Participate	-.104	.100	-.124	-1.039	.301
	Legal Frame	-.039	.140	-.037	-.278	.781
	Organization Frame	-.067	.122	-.072	-.552	.582
	Organizations Improvement	.056	.130	.062	.428	.670
	Private Sector Empowerment	-.054	.114	-.068	-.478	.634
	Encouraging Actions	-.003	.169	-.003	-.016	.987

Administration Improvement	.243	.171	.227	1.424	.157
Conflict Rules	-.026	.126	-.030	-.211	.834
Political Support	-.061	.118	-.067	-.518	.605
Awareness	-.186	.124	-.192	-1.504	.135
Environmental Study	.109	.145	.108	.754	.453
Expert Advise	.206	.132	.211	1.558	.122
Others Experiences	-.140	.126	-.153	-1.107	.271
National Past Experiences	.161	.111	.190	1.451	.149
Research Centers	-.091	.157	-.093	-.580	.563
State Commitment	.020	.146	.020	.137	.891
a. Dependent Variable: Success					

هـ. نتائج تحليل الإنحدار للعوامل المساعدة على نجاح الشراكات والملفأة على عاتق القطاع العام

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.220 ^a	.049	-.046	.788
a. Predictors: (Constant), Public- Nation, Simple Procedures , Public Defining Sectors, Public-Private Relations, Vission, Public Team, Public Commitment, Public Project Control, Work Reference, Risk Management, Public Studies, Suitable Partner				

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.841	12	.320	.515	.902 ^a
	Residual	75.211	121	.622		
	Total	79.052	133			
a. Predictors: (Constant), Public- Nation, Simple Procedures , Public Defining Sectors, Public-Private Relations, Vission, Public Team, Public Commitment, Public Project Control, Work Reference, Risk Management, Public Studies, Suitable Partner						
b. Dependent Variable: Success						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.701	.601		6.157	.000
	Vision	.039	.110	.038	.354	.724

Public Defining Sectors	-.055	.092	-.072	-.596	.552
Public Studies	.033	.136	.036	.241	.810
Public Team	-.129	.144	-.126	-.898	.371
Suitable Partner	.235	.171	.203	1.371	.173
Public-Private Relations	.090	.093	.114	.973	.332
Public Commitment	-.056	.108	-.058	-.523	.602
Simple Procedures	-.134	.131	-.134	-1.025	.307
Risk Management	.102	.156	.094	.657	.512
Work Reference	-.103	.124	-.118	-.832	.407
Public Project Control	-.028	.134	-.025	-.212	.832
Public- Nation	.022	.126	.024	.176	.860

a. Dependent Variable: Success

و. نتائج تحليل الإنحدار للعوامل المساعدة على نجاح الشراكات والملقاة على عاتق القطاع الخاص

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.305 ^a	.093	-.006	.773

a. Predictors: (Constant), Innovation, Private Consortium, Private Project Control, Private Studies, Private Local Workers, Private- Public Cooperation, Technology Transfer, Private-Public Relations, Private- Nation, Private Team, Private Commitment, Vision, Private Participation

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.334	13	.564	.944	.511 ^a
	Residual	71.718	120	.598		
	Total	79.052	133			

a. Predictors: (Constant), Innovation, Private Consortium, Private Project Control, Private Studies, Private Local Workers, Private- Public Cooperation, Technology Transfer, Private-Public Relations, Private- Nation, Private Team, Private Commitment, Vision, Private Participation

b. Dependent Variable: Success

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.288	.666		6.442	.000

Vision	.022	.125	.022	.177	.860
Private Consortium	.171	.113	.177	1.512	.133
Private Participation	-.091	.115	-.114	-.792	.430
Private Studies	-.061	.119	-.061	-.515	.608
Private Commitment	-.125	.127	-.115	-.981	.329
Private Team	-.085	.136	-.074	-.628	.531
Private Local Workers	.032	.094	.036	.334	.739
Private- Public Cooperation	-.149	.119	-.139	-1.258	.211
Private-Public Relations	-.177	.119	-.167	-1.485	.140
Private Project Control	.226	.111	.219	2.043	.043
Technology Transfer	.006	.101	.006	.057	.954
Private- Nation	-.044	.110	-.047	-.398	.691
Innovation	.158	.179	.145	.881	.380

a. Dependent Variable: Success

ز. نتائج تحليل الإنحدار للعوامل المساعدة على نجاح الشراكات (دور الدولة، دور القطاع العام، دور القطاع الخاص)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.439 ^a	.193	.174	.588

a. Predictors: (Constant), PrivateSectorRole, StateRole, PublicSectorRole

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.731	3	3.577	10.352	.000 ^a
	Residual	44.919	130	.346		
	Total	55.649	133			

a. Predictors: (Constant), PrivateSectorRole, StateRole, PublicSectorRole
b. Dependent Variable: Success

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.167	1.203		-1.801	.074
	StateRole	.585	.193	.253	3.035	.003
	PublicSectorRole	.416	.175	.202	2.382	.019
	PrivateSectorRole	.407	.213	.156	1.905	.059

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.167	1.203		-1.801	.074
	StateRole	.585	.193	.253	3.035	.003
	PublicSectorRole	.416	.175	.202	2.382	.019
	PrivateSectorRole	.407	.213	.156	1.905	.059

a. Dependent Variable: Success

ح. نتائج تحليل الإنحدار للعوامل المساعدة على نجاح الشراكات (البعد القانوني، البعد الاقتصادي، البعد الإداري، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد التعاوني)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.307 ^a	.094	.051	.630

a. Predictors: (Constant), CooperDimension, LegalDimension, SocialDimension, OrganlDimension, ManagDimension, EconDimension

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.234	6	.872	2.197	.047 ^a
	Residual	50.416	127	.397		
	Total	55.649	133			

a. Predictors: (Constant), CooperDimension, LegalDimension, SocialDimension, OrganlDimension, ManagDimension, EconDimension
b. Dependent Variable: Success

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.062	1.129		4.484	.000
	LegalDimension	.004	.158	.002	.027	.979
	EconDimension	-.175	.224	-.084	-.781	.436
	ManagDimension	-.097	.202	-.051	-.481	.632
	SocialDimension	.516	.177	.282	2.917	.004
	OrganlDimension	-.237	.178	-.134	-1.329	.186

	CooperDimension	-0.181	0.225	-0.090	-0.807	0.421
a. Dependent Variable: Success						

الفرص الاستثمارية في سورية 2017

المصدر: ملتقى الاستثمار في سورية (2017/7/3)

1. حسب المحافظات:

أ. ريف دمشق

اسم المشروع

1. إعادة تدوير النفايات الورقية وتصنيع الورق.
2. تدوير وإعادة استخدام مخلفات المباني
3. تصنيع أقمشة الجينز
4. تصنيع القرميد الاسمنتي والأجر
5. تصنيع المواد الأولية الداخلة في صناعة الدهانات
6. تصنيع الأدوات الكهربائية المنزلية
7. تصنيع الأدوية السرطانية
8. تصنيع الأطراف الصناعية
9. تصنيع الاسمنت الأسود.
10. تصنيع مستلزمات الري الحديث
11. تصنيع وإنشاء الوحدات السكنية من الخرسانة
12. تنفيذ محطة توليد كهروشمسية 1 دير عطية
13. زراعة الوردة الدمشقية واستخلاص الزيوت العطرية
14. فرز وتوضيب وتخزين وتسويق الكرز العضوي
15. مشروع استثمار الزيوليت
16. مشروع تصنيع ألواح الجبسنبورد والمسحوق الجصي

ب. حلب

اسم المشروع

1. محطة توليد بخارية عاملة على الفحم الحجري
2. محطة توليد بخارية عاملة على الفحم الحجري
3. تجميع الجرارات الزراعية
4. تصنيع الغزول القطنية.
5. تصنيع البراغي المعدنية والعزقات.
6. تصنيع ألواح الخشب المضغوط.
7. تصنيع الخيوط بأنواعها - أكرليك
8. تصنيع العنفات الريحية
9. تصنيع المحسنات الخاصة بالصناعات الغذائية
10. تصنيع المصابيح الكهربائية
11. تصنيع المواد الأولية اللازمة للمنظفات الصناعية
12. تصنيع الأجهزة والأدوات الطبية
13. تصنيع الأحبار اللازمة للطباعة
14. تصنيع الأنابيب البلاستيكية
15. تصنيع زيوت التزليق المعدنية بأنواعها

16. تصنيع قوارير الزجاج الدوائي
17. تصنيع لوازم واكسسوارات الأبواب
18. تصنيع مواد العزل الحراري
19. تصنيع ورق الطباعة الأبيض
20. توليد الطاقة الكهربائية السجيل الزيتي
21. دباغة الجلود الحيوانية.
22. عصر وتعبئة زيت الزيتون
23. محطة توليد طريفواي البخارية تعمل على الفيول 2
24. محطة كهرو نووية

ج. اللاذقية

اسم المشروع

1. إقامة مداجن الفروج
2. إقامة مسامك شاطئية بحرية
3. إقامة مشاتل محمية لإنتاج نباتات التنسيق
4. استثمار الاسفلت الطبيعي لإنتاج البلاط الاسفلتي
5. استثمار الاسفلت الطبيعي لإنتاج المشتقات النفطية
6. استخلاص الزيوت من النباتات الطبية والعطرية
7. تربية النحل وإنتاج العسل العضوي
8. تصنيع مستخلصات نباتية عضوية للمكافحة
9. زراعة الكيوي
10. زراعة الموز ضمن هنجارات
11. زراعة وإنتاج وتوضيب الفطر العضوي
12. فرز وتوضيب وتسويق التفاحيات
13. فرز وتوضيب وتشميع وتسويق الحمضيات

د. حمص

1. إعادة تدوير إطارات السيارات لإنتاج حبيبات كاوتش
2. إنشاء مصفاة الفرقلس (المشتركة
3. استثمار الرمال الكوارتزية لإنتاج البلوك السيليسي
4. استخلاص وتكرير الزيوت النباتية.
5. تربية وتسمين العجول
6. تركيز الرمال الكوارتزية لإنتاج مادة السيليك
7. تصنيع السخانات الشمسية الخلايا الضوئية
8. تصنيع اللواقط الكهروضوئية
9. تصنيع الألبان والأجبان
10. تصنيع الاسمنت الأبيض
11. تصنيع حراريات الدلوميت لتبطين أفران المعامل
12. تصنيع عناصر إنشائية من البيتون المسلح المسبق
13. تصنيع كافة أنواع المنتجات المعدنية.
14. تنفيذ محطة توليد كهروشمسية حسياء.
15. صهر سكراب الحديد وإنتاج حديد البيليت
16. فلتره وتعبئة زيت الزيتون
17. مزرعة ريحية في السخنة 2
18. مزرعة ريحية في السنديانة
19. مزرعة ريحية في قطينة 1
20. مزرعة ريحية في قطينة 2
21. مشروع إنشاء شركة مشتركة لحفر الآبار النفطية.

الفرص الاستثمارية في سورية 2017

2. حسب القطاعات:

1.2. طاقة و طاقة متجددة

- طاقة و طاقة متجددة
- استبدال المجموعتين البخاريتين الأولى والثانية في بانياس.
- استبدال المجموعتين البخاريتين الأولى والثانية في محردة
- بناء شبكة توزيع لمنطقة محدّدة
- تشغيل واستثمار شبكة التوزيع
- تطبيق القراءة الآلية لعدادات المشتركين
- تنفيذ محطة توليد كهروشمسية في حسياء
- تنفيذ محطة توليد كهروشمسية في دير عطية.
- توسيع محطة توليد الزارة.
- توفير تمويل وتوريد تجهيزات ومعدات مختلفة
- محطات تحويل باستطاعات مختلفة
- محطات توليد تعمل على الكتلة الحيوية
- محطة توليد المنطقة الساحلية بانياس
- محطة توليد بخارية عاملة على الفحم الحجري 1
- محطة توليد بخارية عاملة على الفحم الحجري 2
- محطة توليد طريفواوي البخارية2
- محطة كهرو نووية باستطاعة (1000) ميغاوات
- مزرعة ريحية في الحلس
- مزرعة ريحية في السخنة 2-
- مزرعة ريحية في السديانة
- مزرعة ريحية في المعمورة
- مزرعة ريحية في غباغب
- مزرعة ريحية في قطينة 1
- مزرعة ريحية في قطينة 2

2.2. نطف و ثروة معدنية

- إنشاء مصفاة الفرقلس (المشتركة
- استثمار الاسفلت الطبيعي لإنتاج البلاط الاسفلتي
- استثمار الاسفلت الطبيعي لإنتاج المشتقات النفطية
- استثمار الرمال الكوارتزية لإنتاج البلوك
- تركيز الرمال الكوارتزية لإنتاج مادة السيليكات
- تصنيع حراريات الدولوميت لتبطين أفران المعامل

- توليد الطاقة الكهربائية السجل الزيتي
- مشروع إنشاء شركة مشتركة لحفر الآبار
- مشروع إنشاء شركة مشتركة للمسح السائمي
- مشروع استثمار الزيوليت
- مشروع تصنيع ألواح الجبسنبورد

3.2. صناعات غذائية

- إنشاء مطحنة قمح
- استخلاص زيت البيرين.
- استخلاص وتكرير الزيوت
- تجفيف الفواكه
- تصنيع أغذية الأطفال
- تصنيع الألبان والأجبان القنيطرة
- تصنيع الألبان والأجبان حمص
- تصنيع الألبان والأجبان طرطوس
- تصنيع الألبان والأجبان والحليب
- تصنيع الحمضيات وإنتاج العصائر
- تصنيع الخميرة
- تصنيع العصائر الطبيعية (عنب، تفاح)
- تصنيع القطر الصناعي
- تصنيع الكونسروة
- تصنيع المحسنات الخاصة بالصناعات
- تصنيع المرديلا
- تصنيع معجون وعصير البندورة
- تكرير وتعبئة زيت الزيتون
- تكرير وفلتر زيت الزيتون
- عصر وتعبئة زيت الزيتون
- فرز وتوضيب التفاح.
- فرز وتوضيب الحمضيات
- فرز وتوضيب الكرز
- فرز وتوضيب وتسويق التفاحيات
- فلتر وتعبئة زيت الزيتون

4.2. زراعة

- إقامة مداجن الفروج
- إقامة مراكز لتسمين الأغنام
- إقامة مسامك شاطئية بحرية
- إقامة مسامك غير شاطئية
- إقامة مشاتل محمية لإنتاج نباتات التنسيق
- إقامة منشأة لتربية الدواجن
- استخلاص الزيوت من النباتات الطبية والعطرية
- تربية أغنام العواس
- تربية النحل وإنتاج العسل العضوي
- تربية وتسمين العجول حمص
- تربية وتسمين العجول

- تصنيع مستخلصات نباتية عضوية للمكافحة
- زراعة الكيوي
- زراعة الموز ضمن هنغارات كبيرة
- زراعة الوردة الدمشقية واستخلاص الزيوت
- زراعة وإنتاج وتوضيب الفطر العضوي

5.2. مستلزمات إعادة الإعمار

- إنتاج قضبان البازلت والصوف البازلتي.
- تدوير وإعادة استخدام مخلفات المباني
- تصنيع ألواح الخشب المضغوط
- تصنيع الأنابيب البلاستيكية المخصصة
- تصنيع الاسمنت الأبيض
- تصنيع الاسمنت الأسود
- تصنيع البراغي المعدنية والعزقات
- تصنيع البلوك الطفي والجدران الخفيفة الوزن
- تصنيع القرميد الاسمطي والأجر 2
- تصنيع القرميد الاسمطي والأجر.
- تصنيع القساطل من الحجر البازلتي كمادة أولية
- تصنيع سيراميك الغرانيت من الحجر البازلتي
- تصنيع قضبان اللحم
- تصنيع كافة أنواع المنتجات المعدنية
- تصنيع لوازم واكسسوارات الأبواب والنوافذ
- تصنيع مواد العزل الحراري السويدياء
- تصنيع مواد العزل الحراري
- تمويل وإنشاء معمل أعمدة بيتونية
- صهر البازلت لإنتاج خيوط وقضبان وأنابيب البازلت.
- صهر سكراب الحديد وإنتاج حديد البيليت
- قطع ونشر البازلت لإنتاج الألواح البازلتية
- مطحنة للحجر البازلتي لتأمين الرمل والبص
- مكسرة لتكسير الحجر البازلتي

6.2. الصحة

- تصنيع الأجهزة والأدوات الطبية
- تصنيع الأدوية البشرية المتنوعة
- تصنيع الأدوية البشرية
- تصنيع الأدوية السرطانية
- تصنيع الأطراف الصناعية
- تصنيع غاز الأوكسجين الطبي

7.2. صناعات كيميائية

- إعادة تدوير إطارات السيارات
- إعادة تدوير النفايات المنزلية
- إعادة تدوير النفايات الورقية وتصنيع الورق.

- تصنيع أطباق البيض الكرتونية
- تصنيع الأحبار اللازمة للطباعة
- تصنيع الأدوية البيطرية لزوم الثروة الحيوانية
- تصنيع الأدوية الزراعية
- تصنيع الأعلاف الخضراء
- تصنيع الأعلاف من مخلفات المحاصيل الزراعية.
- تصنيع الجلديات (الأحذية الطبية والعادية
- تصنيع العبوات البلاستيكية وعبوات الفلين
- تصنيع المواد الأولية الداخلة في صناعة الدهون
- تصنيع المواد الأولية اللازمة للمنظفات الصناعية
- تصنيع زهر الكبريت الزراعي
- تصنيع زيوت التزليق المعدنية بأنواعها
- تصنيع صابون الغار
- تصنيع قوارير الزجاج الدوائي
- تصنيع ورق الطباعة الأبيض و ورق الكمبيوتر
- دباغة الجلود الحيوانية
- زراعة المواد العلفية وتصنيع الأعلاف المركزة

8.2. صناعات هندسية ونسجية

- إقامة صومعة أعلاف
- تجميع الجرارات الزراعية
- تصنيع أقمشة الحينز
- تصنيع الأدوات الكهربائية المنزلية
- تصنيع الألبسة الجاهزة السوداء
- تصنيع الألبسة الجاهزة
- تصنيع الخيوط الحريرية الطبيعية
- تصنيع الخيوط الصوفية
- تصنيع الخيوط بأنواعها (أكرليك)
- تصنيع السخانات الشمسية الخلايا الضوئية
- تصنيع العنقات الريحية
- تصنيع الغزول القطنية
- تصنيع اللواقط الكهروضوئية
- تصنيع المصابيح الكهربائية
- تصنيع عناصر إنشائية من البيتون المسلح المسبق
- تصنيع مستلزمات الري الحديث
- تصنيع وإنشاء الوحدات السكنية من الخرسانة
- غزل ونسج الصوف

الأساليب الرئيسية لمشاركة القطاع الخاص في مشاريع البنى التحتية

الأسلوب	ملكية الأصل	التشغيل والصيانة	رأس المال الاستثماري	المخاطر التجارية	مدة العقد
عقود الخدمة	عامة	عامة/ خاصة	عام	عام	1- سنة
عقود الإدارة	عامة	خاصة	عام	عام	2-5 سنة
عقود التآجير	عامة	خاصة	عام	مشترك	8-15 سنة
عقود الامتياز	عامة	خاصة	خاص	خاص	25-30 سنة
عقود الاندماج وتطوير الأعمال	عامة وخصوصية	خاصة	خاص	خاص	20-30 سنة
نقل الملكية	خاصة	خاصة	خاص	خاص	غير محددة أو محددة بمدة الترخيص

المصدر: عبد الحميد، لبابة الفضل نقلاً عن وزارة الاستثمار المصرية

