

GOVERNMENT OF SHARJAH
Social Services Department



حُكُومَة الشَّارِجَة
دائرة الخدمات الاجتماعية

تكامُل العلاقة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في التنمية
دراسة نظرية تحليلية

ترتكز العلاقة بين القطاعين الحكومي والخاص بكونها علاقة شراكة تنموية مستدامة لا غنى فيها لقطاع عن الآخر، ولها طبيعة تكاملية وإحلالية¹ في آن واحد، وذات طبيعة ديناميكية أي متغيرة بمرور الزمن. كما تنطوي هذه العلاقة على مجالات متنوعة منها التنظيمية والتشريعية والمؤسسية والإدارية والإجرائية والتنفيذية والرقابية والاتصالية والتمويلية والائتمانية والاستثمارية للموارد الاقتصادية (الطبيعية والرأسمالية والبشرية) والخدمة بأنواعها (الصحية، التعليمية، الاجتماعية، التدريبية، التقنية والمعلوماتية، وغيرها).

حيث يتوقف حجم وطبيعة وأهمية الدور الذي يلعبه كل قطاع في العملية التنموية على طبيعة النظام الاقتصادي السائد بالدولة، وهيكلا اقتصادها الوطني ومرحلة تطوره²، وبقدر ما يتحقق من توافق وانسجام في هذه العلاقة أو الأدوار المنوطة بكل قطاع في مختلف المجالات السابق الإشارة إليها تتحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالدولة بمعدلات أسرع وأكبر والعكس صحيح.

والتناول الحالي ليس تناول اقتصادي بل هو تناول لبعض المفاهيم المحققة للتنمية والشراكة الفاعلة بهدف الوصول إلى تحقيق تنمية اجتماعية مستدامة، حيث أن من الأهمية بمكان تعريف مفهوم وطبيعة ونوعية مجالات العلاقة بين القطاعين والمستهدفة بالتطوير والتفعيل، وبصفة عامة يمكن القول بأن العلاقة بين القطاعين هي علاقة شراكة تنموية مستدامة وذات طبيعة تعاونية وتكاملية وإحلالية وبدرجات تختلف باختلاف ظروف كل دولة. حيث تساعد الشراكة والتكاملية بين القطاعين الحكومي والخاص نحو تحويل الاقتصاد من المركزية إلى اللامركزية، وتحويل العلاقة الماضية بين القطاعين من علاقة التابع بالمتبوع إلى علاقة شراكة إحلالية (ويمكن أن يكون هناك إحلال تدريجي لإضطلاع القطاع الخاص لبعض أدوار القطاع الحكومي) لتوسيع دور القطاع الخاص وتقليص دور القطاع الحكومي في التدخل بالأنشطة الاقتصادية والخدمية، بحيث يتولى القطاع الخاص المسئولية أو الدور التنفيذي لإدارة مشروعات التنمية، ويتولى القطاع الحكومي الدور التوجيهي لمسار التنمية تجاه الأهداف المستهدفة دون التدخل المباشر في الأنشطة، ومما لاشك فيه أن أية علاقة بين أي طرفين قد تشوبها بعض المصالح المتعارضة، وأن التحدي الأكبر يتمثل في إمكانية التوفيق بين هذه المصالح وفي مدى قدره والسرعة والمرونة في تهيئة العلاقة بين القطاعين وبما يخدم طبيعة الأدوار والمهام المنوطة بكل قطاع.³

تعريف الشراكة بين القطاع الحكومي والخاص:

نظراً لتعدد تعريفات المصطلح (Public Private Partnership) يمكن القول أنه لا يوجد تعريف محدد لمفهوم الشراكة، وأن التعريفات المختلفة تشير إلى نفس المدلول للمصطلح، وبصورة عامة فإن الشراكة تعرف على أنها

¹ إمكانية إحلال القطاع الخاص محل القطاع الحكومي لبعض الأدوار والمسئوليات طبقاً لمتطلبات العملية التنموية.

² تحويل الاقتصاد من المركزية إلى اللامركزية، وتحويل العلاقة الماضية بين القطاعين من علاقة التابع بالمتبوع إلى علاقة شراكة إحلالية لتوسيع دور القطاع الخاص وتقليص دور القطاع الحكومي في التدخل بالأنشطة الاقتصادية والخدمية، حيث اعتمدت دولة الإمارات العربية المتحدة على تطوير اقتصادها من خلال توسيع مساهمة القطاع الخاص في عملية التنمية والتوظيف الجيد لموارد النفط، وتوفير الدعم الحكومي، والانفاق على تنمية القطاعات الاقتصادية الواعدة. وتوفير المناخ الملائم لجذب الاستثمارات الخاصة محلية وأجنبية. بالإضافة إلى تطوير وتحديث القوانين والتشريعات لتتواءم مع متطلبات العصر.

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA

³ آل إبراهيم (باسم)، الشيخ (سعيد)، طاهر (ناهد). (2002). تطوير العلاقة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية – منتدى الرياض الاقتصادي،

"أحد اشكال التعاون بين القطاعين الحكومي والخاص يتم من خلالها وضع ترتيبات يستطيع بمقتضاها القطاع العام الحكومي توفير السلع والخدمات العامة والاجتماعية من خلال السماح للقطاع الخاص بتقديمها بدلاً من أن يقدمها القطاع الحكومي بصورة مباشرة بنفسه"⁴.
هذا المفهوم يتناول سيناريوهات التي بمقتضاها يكون للقطاع الخاص دور أكبر في تخطيط وتمويل وتصميم وبناء وتشغيل وصيانة الخدمات العامة.

أهمية الدراسة:

"لقد حظي موضوع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص باهتمام كبير من قبل الحكومات والمجتمعات والمراكز البحثية في مختلف أنحاء العالم بعد أن اتضح بأن عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية تعتمد على حشد وجمع كافة إمكانيات المجتمع من قطاع حكومي (عام) وقطاع خاص ومؤسسات المجتمع المدني، وخاصة طاقات وموارد وخبرات كل من القطاع العام الحكومي والخاص لتشارك في تنظيمات مؤسسية تتولى إنشاء وتشغيل المشاريع بمختلف أنواعها بعد أن واجهت التنظيمات تحديات وصعوبات في تحقيق الأهداف التنموية بالمستويات المؤسسية المنفصلة والمستقلة قطاعياً الطموحة المستهدفة، لذلك تسعى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء إلى خلق التنظيمات المؤسسية والتشريعات والنظم لتبني التنظيمات التشاركية التي تساهم فيها كافة قطاعات المجتمع في توجيه وإدارة وتشغيل المشاريع والأعمال وتطويرها وتنميتها من أجل خدمة أغراضها على أساس تشارك تعاوني وحوكمة جيدة ومساءلة شفافة ومنفعة متبادلة"⁵.

مشكلة الدراسة الحالية:

تركز الإشكالية في مدى إيمان الحكومات التي تهدف لتحقيق طفرات تنموية وتهدف إلى استدامة النمو الاقتصادي والاجتماعي في أهمية تبني رؤية تنموية مستدامة تركز على تقليل دور الحكومة وتدخّلها في النشاط الاقتصادي والخدمي، وتوسيع وزيادة مشاركة القطاع الخاص في إدارة المشروعات التنموية الاقتصادية باعتباره القطاع الأكثر كفاءة والأقل تكلفة والأكثر ربحية في إدارة المشروعات التنموية الاقتصادية مقارنة بالقطاع الحكومي، وهو الأمر الذي دعى الكثير من الدول إلى إجراء تطوير وإصلاحات هيكلية في نظمها وبنيتها الاقتصادية من أجل التوافق مع هذه المستجدات والمتغيرات العالمية لإبعاد خطر التهميش الاقتصادي والحفاظ على موقع لها على خريطة التنافسية العالمية.

ومما لا شك فيه أن الأدوار والمهام المنوطة بكل من القطاعين الحكومي والخاص في التنمية الاقتصادية تحت هذه الظروف سوف يلحقها الكثير من التغيرات كنتيجة لتحول العلاقة بينهما من علاقة التابع بالمتبوع إلى علاقة ذات طبيعة قيادية للقطاع الخاص في إدارة عجلة التنمية وذات طبيعة توجيهية للقطاع الحكومي بالتخطيط والإدارة من

⁴ دائرة المالية - إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية. (2010). الشراكة بين القطاع العام (الحكومة) والقطاع الخاص Public – Private Partnership (PPP). دبي – الإمارات العربية المتحدة، ص4

⁵ حمدونة (محمد أشرف). (2017). العوامل المحددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص ودورها في نمو الاقتصاد الفلسطيني (من وجهة نظر القطاع الخاص بقطاع غزة). ماجستير اقتصاديات التنمية. الجامعة الإسلامية – غزة، ص1.

بعد للسياسات الاقتصادية ورقابة عملية تنظيم المنافسة ومنع الاحتكار بالأسواق ودون تدخل مباشر منه في الأنشطة التنفيذية الاقتصادية أو الخدمية.

وقد تباينت مستويات الأدوار والمهام المنوطة بكل من القطاعين الحكومي والخاص ودرجة الأهمية النسبية لمساهمة ومشاركة كل منهما بدور فاعل في التنمية الاقتصادية بالدول المختلفة كنتيجة لطبيعة النظام الاقتصادي السائد بهذه المجتمعات وهيكل الاقتصاد الوطني ومراحل نموه وتطوره ومستويات درجة الإصلاح الهيكلي المطبق في كل من هذه الدول.

ومما سبق فإن العلاقة بين القطاعين ستتحول إلى علاقة ذات طبيعة إحلالية وتكاملية، بحيث يعمل كلا القطاعين جنباً إلى جنب في منظومة الاقتصاد الوطني كوحدة متكاملة ويتولى كل قطاع منهم دوره وفقاً لاعتبارات الكفاءة وحدها وبما يحقق معدلات أسرع للتنمية والنمو الاقتصادي. ووضع هذا من شأنه أو تلك هي طبيعته يتطلب بحث كافة المشاكل والمعوقات التي تعترض تنمية العلاقة بين القطاعين واقتراح كافة السبل المؤدية لتحقيق التنسيق والتوفيق اللازم لإحداث التوازن في العلاقة بين القطاعين وبما يضمن تحقيق معدلات أداء أفضل لكل منهما وبما يخدم الأهداف التنموية المنشودة.⁶

الإطار النظري للدراسة:

التحليل النظري للعلاقة التشاركية بين القطاعين الحكومي والخاص:

يتطلب تخطيط وتنفيذ خطط التنمية تضافر كافة جهود المجتمع الرسمية وغير الرسمية على المستويين المحلي والوطني من أجل تنفيذ المشاريع التنموية وصيانتها، وأن تقوم الدولة بمؤسساتها الرسمية ببذل ما في وسعها من أجل إحداث التنمية في المجتمع كجزء من مهامها وواجباتها تجاه شعبها، إلا أن الدولة مهما أوتيت من قوة لا تستطيع وحدها أن تنفذ جميع بنود خطط التنمية، فإمكانات الدولة مهما عظمت تبقى محدودة نسبياً (المحدودية هنا عملية نسبية تتعلق بدرجة الرؤية الاقتصادية الطموحة للدولة في مقابل هيكلية الاقتصاد الملبية لتلك الرؤية والتي تتقلص في ظل إنفرادية الدولة بتنفيذ خطط التنمية وهامشية دور القطاع الخاص)، الأمر الذي يستدعي مشاركة وتعاون المواطنين أفراداً وجماعات في تنفيذ خطط التنمية، بحيث يتطوعون للقيام ببعض المهام والأعمال التي تساعد على دفع عجلة التنمية في المجتمع، وهنا يأتي دور وأهمية العمل التطوعي في العملية التنموية، بل أصبح العمل التطوعي اليوم وحجم الانخراط فيه رمزاً من رموز تقدم الأمم وازدهارها، فالأمة كلما ازدادت في التقدم والرفق ازداد انخراط مواطنيها في أعمال التطوع الخيري.

العلاقة بين القطاع الخاص والقطاع الأهلي (العمل التطوعي):

على الرغم من أن التناول الحالي يركز على طبيعة العلاقة والتشاركية بين كلاً من القطاعين الحكومي والخاص إلا أن العمل التطوعي (المجتمع المدني) له دور فاعل في التنمية الاجتماعية على وجه الخصوص وتتوقف فاعليته على مدى دعم القطاع الخاص له للإضطلاع بهذا الدور المجتمعي، وكثيراً من مؤسسات المجتمع المدني تعمل من خلال تمويل من القطاع الخاص في إطار ما يطلق عليه "المسئولية المجتمعية للقطاع الخاص"، والتي تهدف إلى تحويل

⁶ آل إبراهيم (باسم)، الشيخ (سعيد)، طاهر (ناهد). (2002). تطوير العلاقة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية - منتدي الرياض الاقتصادي، ص174.

جانب من ربحية القطاع الخاص إلى تمويل برامج اجتماعية تضطلع بتنفيذها مؤسسات المجتمع المدني، وهو إمتداد لدور القطاع الخاص في التنمية الاجتماعية، وكلما تم منح القطاع الخاص فرص أكبر في المشاركة في عمليات التنمية من قبل القطاع الحكومي، كلما تعاظمت ربحية القطاع الخاص وتحققت له فرص أكبر للقيام بدوره من منطلق مسؤوليته الاجتماعية، لذا فتناول العمل التطوعي وفاعلية مؤسسات المجتمع المدني يأتي في سياق نتائج العملية الاقتصادية القائمة على تزايد دور القطاع الخاص في الهيكل الاقتصادي المحقق للتنمية في قطاعات عديدة متوازنة.

ومن المناهج المتبعة في إحداث التنمية الاجتماعية في المجتمعات المحلية ما يلي:

المنهج الأول: أن تقوم الحكومة بتوفير الخدمات: ويتم ذلك من خلال تحديد البرامج اللازمة لرفع مستوى الخدمة على النطاق المحلي بالتعاون مع القيادات المحلية دون الاهتمام جدياً برأي المواطنين على افتراض أنهم لم يصلوا إلى المستوى العلمي الذي يجعل لهم رأياً يعتد به عند الأخذ بالأساليب العلمية، ويمتاز هذا المنهج بجوانب إيجابية إلى حد ما ومنها: إمكانية التخطيط على مستوى وطني عام، وتوفير الخدمات طبقاً لما يراه المخططون، إلا أنه يؤخذ على هذا الأسلوب أنه يؤدي إلى عدم فاعلية المواطنين وسلبيتهم، وتخوف أفراد المجتمع من البرامج التنموية مما يؤدي إلى ضياع الجهود الذاتية.

المنهج الثاني: استثارة المواطنين لتبني المسؤوليات لتنمية مجتمعاتهم، ويتم ذلك عن طريق الجهود الذاتية مع تدعيمهم وتعريفهم بالجهود الحكومية لرفع مستوى المعيشة وهذا المنهج يعتمد بشكل كبير على أثر الجهود الذاتية وفاعلية مساهمة القطاع الخاص في دعم تلك الجهود الذاتية، ويتخذها وسيلة حيوية لتنمية المجتمع المحلي حيث يقوم فيها الممثلون الحكوميون مع المواطنين بدراسة احتياجات المجتمع الأساسية مترجمة إلى مجموعة من المشروعات التي يتبناها المواطنون. ويمتاز هذا المنهج بمشاركة المواطنين مشاركة فعلية وتجاوبهم منذ البداية في التخطيط أو التمويل والتنفيذ ثم المتابعة والتقييم.

المنهج الثالث: المنهج التكاملي: وهو الذي يجمع بين المنهجين السابقين حيث يتم الجمع بين عملية تنسيق الجهود والخدمات الحكومية، والاستفادة من جهود الأهالي وإرشادهم وتوعيتهم بما يدور حولهم كل في ذلك في إطار من التنمية الشاملة.

ولاشك أن الأسلوب الأمثل هو المنهج الثالث حيث يجمع بين مزايا المنهجين الأول والثاني، ومن النظريات المفسرة للدور التكاملي بين القطاعات الثلاث ما يلي:

نظرية السلم الامتدادي: ونادى بها " سيدني ويب "، وهو عالم من علماء الاقتصاد، الاقتصاديون رجال أعمال يخضعون كل شيء لمعايير ومقاييس مقننة، وحتى لا يخرج صاحب هذه النظرية عن المنهج التحليلي في الاقتصاد، فقد وضع لنظريته عدة افتراضات، إن لم تتوفر، تفقد هذه النظرية أهم مقوماتها، وهذه الافتراضات هي:

الافتراض الأول: إنه ليس هناك حكومة ديمقراطية بغير مسئولية محددة لدورها في تحقيق التنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية، ومحددة لدور وزارات الخدمات في التعليم، والصحة، والشؤون الاجتماعية، والتجارة، والمرافق، والإسكان، والداخلية.. إلخ، حيث تكون هذه المسئوليات حقوقاً لا بد من أدائها للشعب جميعاً، وإلا فتكون قد قصرت في حق الشعب.

الافتراض الثاني: وهذا يعني أن تحافظ الدولة على ما نسميه بالحد الأدنى لمستوى المعيشة، وعلى هذا الحد الأدنى من المستوى تتضح لنا الحدود الأساسية لمجموعة الخدمات التي يجب أن تلتزم الدولة بأدائها للناس، بحيث لا يكون

هناك أي مواطن محروم من هذه الخدمات، وتعطي للمواطن الحق في مطالبة الجولة بتحقيقه وإلا فإنها قد تكون قد قصرت في توفير الحد الأدنى من مقومات الحياة الكريمة أو على الأقل لقطاع من شعبيها عليها أن تسعى كذلك لرفع معاناته وتقليص قاعدة من يعيشون في تلك الرقعة من مستويات الحد الأدنى للمعيشة.

الافتراض الثالث: ولكن يجب أن يوضع في الاعتبار، أن كل ما تقدمه الدولة من خدمات، مرتبط دائماً بما تملكه من موارد وإمكانيات، ومن ثم فسوف يظهر على خط الحد الأدنى لمستوى المعيشة بعض الثغرات، الناتجة من قلة موارد الدولة، وقصور إمكانياتها. وهنا، يجب أن ينطلق الشعب بالجهود التطوعية عن طريق الجماعات، والهيئات، والتنظيمات الأهلية، لسد هذه الثغرات، وبذلك تكون هناك شراكة في المسؤولية الاجتماعية بين ما هو حكومي من جانب، وبين ما هو أهلي من جانب آخر.

الافتراض الرابع: أن الهيئات الأهلية لا تستطيع تعميم خدماتها لكل الناس كالأجهزة الحكومية وذلك لضعف مواردها، وقصور إمكانياتها فهي إذن تقتصر خدماتها على مناطق معينة، أو على فئات خاصة، إلا أن أهم ما يميز هذه الجهود الأهلية أنها تنطلق بصورة مرنة في الابتكار والإبداع والتجديد، حيث أن تلك الجهود الأهلية تكون مدعومة من القطاع الخاص كما سبق الإشارة في إطار المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص نحو المجتمع، لذا فهناك إرتباط وثيق بين كلاً من القطاع الخاص وتصديده للمسؤولية الاجتماعية وبين فاعلية القطاع الأهلي أو المجتمع المدني في خطط التنمية الاجتماعية.

وتأسيساً على ما سبق من إنعكاس فاعلية دور القطاع الخاص في العملية الاقتصادية وما يعكسه ذلك على فاعلية دور القطاع الأهلي، تأتي رؤية أخرى لهذا الإنعكاس كما أشارت له إحدى النظريات وهي نظرية الأعمدة المتوازنة: والتي نادى بها "جراي": وترى هذه النظرية أنه لا يمكن قيام مجتمع يسعى لتحقيق الرفاهية الاجتماعية بغير وجود شركة وتعاون وتضامن بين الأجهزة والهيئات الحكومية من جانب والقطاع الخاص من جانب، والأجهزة والهيئات الأهلية من جانب آخر، فجميعهم متمم للآخرين. ولكن صاحب هذه النظرية، يشترط شرطاً هاماً، مؤداه أنه ينبغي ألا تتكرر الخدمات التي تقدم للناس من كلا الجهتين الحكومية والأهلية، وألا تتعارض مع بعضها البعض. ولذلك سميت هذه النظرية بالأعمدة التي تتوازى فلا تتعارض أو يقطع بعضها مسار البعض الآخر فيحدث التداخل أو التكرار، فهي تعمل باستراتيجية تكثيف الخدمة.

كما أن هناك في مجال الشراكة بين القطاعات الثلاث (الحكومي، الخاص، الأهلي) ما تناولته النظرية الوظيفية الجديدة، التي تقدم وصفاً عاماً للعلاقات المتبادلة يلاحظ ما يلي:

- تقوم فكرة الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني على التعاون والتكامل فيما بين الأطراف الثلاثة مع تحديد مجالات العمل والنشاط لكل طرف بهدف تعبئة أفضل لإمكانيات المجتمع وإدارة أكثر رشاداً لشئون الدولة.
- تغير النظرة السائدة في كل دول العالم حول استناد التنمية في كل أصولها ونتائجها علي دور الدولة فقط أو دور القطاع الخاص فقط، حيث أصبح هناك اقتناع بأن تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة قائم بصورة أساسية على توفير فرص المشاركة لكل المجتمع بكل فعالياته وبمختلف تنظيماته.
- تُعد الجمعيات الأهلية أكثر قدرة وفاعلية على تحديد احتياجات وأولويات السكان في مجتمعاتها المحلية بكفاءة وواقعية، لذا فالجمعيات الأهلية لها علاقة وظيفية تبادلية مع الدولة والقطاع الخاص في إطار تحقيق الأهداف التنموية المختلفة.

- تمثل الجمعيات الأهلية وحدات بنائية في المجتمع، بما تستهدفه من إشباع لاحتياجات الأفراد والجماعات لتحقيق التنمية المستدامة المتواصلة المنشودة في المجتمع، ولذا فالجمعيات الأهلية تمثل منظمات ربط ووصل بين مكونات المجتمع.⁷

مفهوم الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص (PPP):

شهد العقد المنصرم سعي دول العالم لتحسين ما تقدمه من خدمات عامة عن طريق إدخال عنصر المهارات المالية والتصميمية والتشغيلية والإدارية التي يتمتع بها القطاع الخاص، ومن الدروس المستفادة من خبراتها في علمية تخصيص الشركات العامة في أوائل التسعينات من القرن الماضي طورت بعض الدول مثل المملكة المتحدة ما يسمى ببرنامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)، من خلال توفير طيف واسع من الخدمات لمواطنيها. "ويمكن تعريف الشراكة بأنها ترتيب تعاقدى بين أي منشأة حكومية وشركة خاصة تقوم بموجبه الشركة الخاصة بتجديد وبناء وتشغيل وصيانة وإدارة وحدة حكومية أو إدارتها فقط جزئياً أو كلياً لتقديم خدمة عامة، وفي ظل هذا الترتيب التعاقدى يمكن للحكومة أن تحتفظ بملكية المنشأة الحكومية إذا أرادت، ولكن القطاع الخاص يقوم بإستثمار أمواله في تصميم وتنمية هذه المنشآت. وفي العموم يتقاسم الشركاء المخاطر والدخل المتحقق من هذه الشراكة، ويختلف هذا الترتيب التعاقدى "الشراكة" عن عقود الخدمة المتعارف عليها (التشغيل والصيانة) لكون القطاع الخاص في عقود الشراكة يقوم بإستثمار مبالغ طائلة في الأصول ويتحمل المخاطر، بينما يحصل القطاع الحكومي إما على إيرادات أو زيادة في الطاقة لتقديم الخدمات العامة. وهناك العديد من أساليب الشراكة أشهرها هو أسلوب (B.O.T - بناء - تشغيل - تحويل) وتكون فيه الشركة الخاصة مسئولة عن إنشاء بنية تحتية جديدة (مثل طريق أو مستشفى) وتشغيل وصيانة وتمويل الأصل موضوع التعاقد، فضلاً عن تقديم الخدمة على مدى زمني طويل (يمتد غالباً إلى 25 سنة) مقابل مدفوعات منتظمة من القطاع العام، ويتم جدولة هذه المدفوعات وفقاً لأسلوب يضمن تقديم خدمة رفيعة الجودة طول المدى الزمني للتعاقد، ويؤول الأصل موضع التعاقد إلى الحكومة عند إنتهاء فترة التعاقد. وهناك أساليب أخرى لا تؤول فيها ملكية الأصول إلى الحكومة بل تبقى الملكية لدى القطاع الخاص مثل أسلوب (B.O.O - بناء - تملك - تشغيل) وأسلوب (B.B.O - شراء - بناء - تشغيل) وأسلوب (B.D.O - شراء - تنمية - تشغيل)."⁸

الفرق بين الخصخصة والشراكة:

تتمثل الخصخصة في البيع المباشر (الجزئي أو الكلي) للأصول الحكومية من خلال طلب عروض أو مزاد علني أو لمستثمر استراتيجي، وإذا تم أداء العملية بصورة صحيحة وبتقييم سليم ودقيق لحجم الأصول المعنية وفي وجود هدف واضح للتخصيص وتسعير مناسب لخلق المنافسة فيمكن أن تتحقق نتائج بالغة الإيجابية للحكومة والمستهلك. ومن المفهوم أن العديد من الحكومات، خصوصاً في الدول النامية، يساورها القلق إزاء فقد أصول وطنية

⁷ الصالح (عبدالكريم بن عبدالرحمن). (2015). الدور التكاملي بين القطاع الحكومي والخاص والخيري. مجلة الألوكة الثقافية، عدد يوليو، ص15.

⁸ آل إبراهيم (باسم)، الشيخ (سعيد)، طاهر (ناهد). (2002). تطوير العلاقة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية - منتدي الرياض الاقتصادي، ص169.

إلى (ما قد يحتمل أن يكون) قطاع خاص مملوك لأجانب، والوضع الغالب في الخصخصة أن القطاع الحكومي يفقد السيطرة على الأصول لمصلحة القطاع الخاص باستثناء قدر معين من السيطرة التشريعية.

"إن الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص أسلوب مختلف تماما لتقديم الخدمات إلى أو نيابة عن القطاع العام، وعادة يكون الأثر الملموس لهيكل نموذجي للشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص هو استحداث منشأة أعمال مستقلة يتم تمويلها وتشغيلها من قبل القطاع الخاص ويكون الغرض هو إنشاء الأصل ثم تقديم الخدمة لعميل القطاع العام مقابل مدفوعات متكافئة مع مستوى الخدمة المقدمة. وعوضا عن أخذ آلية تقديم الخدمة الموجودة حاليا ونقلها بحذافيرها إلى بيئة تشغيل مختلفة تماما كما هو الحال في عمليات الخصخصة، فإن عملية الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص تحلل الخدمة إلى عناصرها الأولية. وتبدأ في تعريف الخدمات التي ينبغي أن تقدم استنادا إلى النتائج التي يتم السعي لتحقيقها. أي أن مفتاح العملية هو تحديد ناتج الخدمة المطلوبة وأن يتاح للقطاع الخاص تحديد ما هي المدخلات المطلوبة بما فيها البنى التحتية والمهارات لتحقيق ذلك الناتج المطلوب. ونظرا لأن القطاع الحكومي هو الذي يحدد الناتج المطلوب في القطاع الخاص، فإن الأول يحتفظ بقدر كبير من السيطرة على معايير ونوعية الخدمة التي ستقدم وبأسلوب يختلف عن ما هو الوضع عليه في ترتيبات الخصخصة التي يفقد فيها القطاع الحكومي سيطرته بالكامل على الأصول الحكومية المباعة، إضافة إلى ذلك تتميز عملية الخصخصة بأنها ترتيب دائم في حين أن عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص يكون لفترة زمنية محددة ومتفق عليها، وتعود السيطرة التشغيلية التامة "الملكية" في (أكثر أساليب الشراكة شيوعا- BOT) إلى القطاع الحكومي عند نهاية مدة العقد، وهذه الطبيعة المؤقتة للاتفاق ودرجة السيطرة التي يتمتع بها القطاع الحكومي هما ما يميز الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص عن الخصخصة"⁹.

توازن العلاقة التكاملية بين القطاع الحكومي والخاص:

بصورة أساسية فإن هناك من الإجراءات التي يمكن أن تجعل عملية التدخل الحكومي مكمل وداعم لدور القطاع الخاص على نحو يدعم عملية النمو الاقتصادي. وتتمثل أهم هذه الإجراءات في نوعين من القرارات، الأولى وتختص بعملية صنع القرار الحكومي والثانية تتعلق بأداء المؤسسات العامة بصفة خاصة.

"وعلى مستوى صنع القرار توصي الأدبيات بما يلي:

1. تشجيع تقديم القطاع الخاص (بما في ذلك المنظمات غير الحكومية) للسلع والخدمات العامة والاجتماعية. حيث يترتب على إشراك القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني في المساهمة في توفير الخدمات العامة تشجيع المنافسة وخلق آلية للرقابة والمحاسبة الحكومية، ويساهم اتباع نظام لامركزي في تقديم تلك الخدمات في خلق المناخ الجيد للرقابة والمسألة والمشاركة المجتمعية.
2. الحد من القرارات الحكومية المقيدة للمنافسة وتشجيع تلك التي تشجع المنافسة: فوفقا للإطار الداعم للتكامل بين القطاع الخاص والتدخل الحكومي على الحكومة أن تتولي مهمة تشجيع وضمان المنافسة. وهنا سوف تواجه الحكومة بمزيد من المواجهة مع بعض جماعات الضغط وأصحاب المصالح الراغبين في استمرار القيود على المنافسة لتحقيق مصالحها من الأوضاع الاحتكارية المختلفة.

⁹ آل إبراهيم (باسم)، الشيخ (سعيد)، طاهر (ناهد). (2002). تطوير العلاقة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية - منتدى الرياض الاقتصادي، ص173.

3. تطبيق مبادئ الشفافية والانفتاح لدى الحكومة: فقد جرى العرف أن تلجأ الحكومات في بعض الأحيان إلى حجب المعلومات لتحجيم المشاركة الخارجية في عملية اتخاذ القرار. فعدم التزام مبادئ الشفافية والإفصاح تجعل المعلومات وسيلة للتكسب لمن يملكها. كذلك تؤثر السرية بشكل سلبي على السوق إذ إنها تعني أن المعلومات لا تنشر بشكل منتظم وهو ما قد يسبب صدمة للسوق إذا ما تم نشر قدر كبير من المعلومات بشكل مفاجئ.

4. الحد من تدخل الحكومة في المجالات التي تبرز فيها بشكل صريح المصالح الشخصية. وهنا تؤكد الأدبيات ما طرحه إبن خلدون بقوله "أن التجارة من السلطان مضرّة بالرعايا مفسدة للجباية". فالسلطان (أفراد الحكومة) قد ينتزع الكثير بأيسر ثمن أو قد يبخر ثمنه للحصول عليه. فالأصل أن يتعد السلطان (أفراد الحكومة) ما قد يجد فيه منفعته الخاصة. وهذا مسألة ليست يسيره أيضا فتطبيق مثل هذه الاستراتيجية تشوبه العديد من المعوقات ومنها أن جماعات المصالح لن تتخلي عن مصالحها بسهولة، كما أن الحكومة قد تبدو أحيانا غير قادرة على الالتزام بتلك الاستراتيجية.

5. تحقيق التوازن بين دور أصحاب الخبرة وأصحاب القرار (الجهاز التنفيذي). فقد لا تعكس القرارات والتوجهات الحكومية في كثير من الأحيان آراء الخبراء. ولعل أكثر النماذج التي تشير إلى فكرة تمثيل جانب الخبرة في عملية صنع القرار هي حالة السياسة النقدية. إذ أن البنك المركزي مستقل ويدار بواسطة خبراء معينين من قبل السياسيين. والسياسيون المنتخبون هم من يحاسبون على أداء حكوماتهم على الرغم من أن هذا الأداء يرجع جزئياً إلى أداء المعينين، في الوقت الذي من الممكن فيه أن يكون تعيينهم قد تم من قبل القيادة السياسية السابقة.

وكما هو واضح فإن المجالات المشار إليها عاليا ترتبط بصورة أساسية بأهمية المشاركة في عملية صنع القرار بما يسمح بالوصول إلى اتفاق عام بين مختلف الأطراف. فالخطورة دائما تتمثل في أن يكون القرار الحكومي قائم على ترجيح أحد الأطراف على الآخر وهو ما ينعكس سلبا على درجة التماسك الاجتماعي وبالتالي الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة. فالقرارات التي تتم من خلال الاتفاق العام تتسم بالديمومة واحتمالية نجاح أكبر حيث تتمتع بتأييد مجموع أفراد الشعب، على عكس القرارات التي يتم التوصل إليها من خلال ترجيح الأثرية على الأقلية دون أخذ تلك الأقليات في الاعتبار¹⁰.

الدراسات السابقة:

1. (دراسة - آل إبراهيم (باسم)، الشيخ (سعيد)، طاهر (ناهد). 2002):¹¹ حيث أستهدفت الدراسة تحليل مسيرة تطور هذه العلاقة والمساهمات والأدوار المنوطة بكل من القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية في الفترة الماضية، وتشخيص وتحديد المشاكل والمعوقات التي تعترض تفعيل هذه العلاقة بالمستقبل، وذلك بغية بلورة العوامل المسئولة عن تحقيق إنسيابية العلاقة وتكامل الأدوار وتدرج الإحلال بينهما بطريقة لا تؤدي لحدوث هزات

¹⁰ خطاب (عبدالله شحاته). (2006). دور الدولة والنظرية الاقتصادية: الدروس المستفادة للحالة المصرية. ورقة عمل بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية- جامعة القاهرة، ص13.

¹¹ آل إبراهيم (باسم)، الشيخ (سعيد)، طاهر (ناهد). (2002). تطوير العلاقة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية - منتدي الرياض الاقتصادي.

مفاجئة، ومن ثم اقتراح المداخل والمحاور والأولويات اللازمة لتحسين وتطوير هذه العلاقة والارتقاء بها لتمشى مع الظروف والمستجدات المحلية والدولية بالمستقبل القريب ولخدمة أهداف التنمية المستدامة بالمملكة والمحافظة على المنجزات السابق تحقيقها في آن واحد.

أما من حيث المناهج البحثية فقد استخدمت الدراسة عدة مناهج بحثية لتحقيق أهدافها حيث استخدم المنهج التاريخي عند استعراض تطور مسيرة نمو القطاعين بالمملكة، كما استخدم المنهج الوصفي والأسلوب الاستقرائي والاستنتاجي عند توصيف وتشخيص طبيعة العلاقة الراهنة بين القطاعين كما استخدم المنهج المقارن وأساليب المقارنات عند مقارنة نتائج وإنجازات القطاعات الإنتاجية الخدمية المختلفة وعند مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع دراسة البيئة الاستثمارية التي قدمت في منتدى الرياض الاقتصادي.

النتائج البحثية: اتضح من الدراسة أن أهم المشاكل التي تعترض تنمية وتطوير العلاقة بين القطاعين الحكومي والخاص تقع تحت أربعة محاور رئيسية يتمثل المحور الأول منها في الأمن والقضاء والنظم والتشريعات الحكومية، في حين يمثل الثاني منها العلاقات الاتصالية بين موظفي الأجهزة الحكومية والعاملين بالقطاع الخاص، أما الثالث منها فيشمل قضية التخصيص وأخيراً يعكس المحور الرابع أداء القطاع الخاص نفسه.

2. (دراسة عويضة، 2015م):¹² هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع العلاقة التكاملية بين القطاعين الحكومي والخاص

في المجال الاقتصادي في محافظات غزة وسبل تحقيقها في ظل التجارب الدولية والتحديات المحلية، والتعرف على أهمية دور التكامل بين القطاعين في تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة. وقد توصلت الدراسة إلى أن القطاع الحكومي لا يقوم بدوره بمشاركة القطاع الخاص بفاعلية في إعداد الخطط المستقبلية والسياسات والانظمة وصياغة القانون، وكذلك عدم قيام القطاع الخاص بدوره في التشغيل وتأهيل الكفاءات الشبابة.

3. (دراسة سيروب، 2012):¹³ هدفت إلى دراسة العالقة التشاركية كفلسفة والمشروعات التشاركية كتطبيق لهذه

الفلسفة من حيث التعريف والمفهوم، وسعت إلى بيان مدى أهمية هذه المشروعات السورية ضمن ظروف الإصلاح الاقتصادي والتوجه نحو اقتصاد السوق الاجتماعي، وكذلك هدفت إلى دراسة أثر هذه المشروعات التشاركية بين الدولة والقطاع الخاص وأنواعها، وآلية تسعير المنتجات وجدواها الاجتماعية من حيث أثرها على المجتمع والاقتصاد السوري ككل.

4. (دراسة صديق، 2014):¹⁴ هدفت إلى دراسة واقع التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مشاريع

التشييد في السودان، وتقييم الواقع في ضوء الاتجاهات العالمية لصناعة التشييد. ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تسمح للقطاع الخاص بتوفير فرص جديدة لطرح ممارسات أكثر فعالية تخفض من التكلفة الفائضة وتحسن مردود الإيرادات. وتساعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص على زيادة الناتج الإجمالي للدولة، بالإضافة إلى أن عدد مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وأنواع العقود المستخدمة والنظم السياسية والاقتصادية للدولة ومؤسساتها تعمل على تحفيز النمو الاقتصادي في البلاد.

¹² عويضة (هيثم). (2003). الخصخصة في الاقتصاد الفلسطيني دراسة تطبيقية في المؤسسات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.

¹³ سيروب (رشا). (2012). المشاريع التشاركية بين القطاعين العام والخاص في سورية - دراسة تحليلية مقارنة لبدائل التمويل. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة دمشق. سوريا.

¹⁴ صديق (حيدر). (2014). أثر تجربة شركات القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام بالسودان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.

5. (دراسة الخليلي، 2012):¹⁵ هدفت الى دراسة التشاركية كفلسفة والمشروعات التشاركية كتطبيق لهذه الفلسفة من حيث التعريف والمفهوم، وسعت الى بيان مدى أهمية هذه المشروعات لسورية ضمن ظروف الاصلاح الاقتصادي وكذلك هدفت الى دراسة أثر هذه المشروعات التشاركية بين الدولة والقطاع الخاصة وجدواها الاجتماعية من حيث أثرها على المجتمع والاقتصاد السوري ككل. وأوصت الدراسة بضرورة وجود تشريعات وقوانين وخطط توضح خصائص المشروعات وأليات تنفيذها وحجم المسئوليات المناطة بكل من الدولة والقطاع الخاص، بالإضافة إلى إجراء دراسات جدوى مالية لمعرفة التدفقات النقدية للمشروع في ظل المخاطر القائمة أو المتوقعة، كذلك دراسة الجدوى الاجتماعية للمشروع من قبل الحكومة والتي ستعبر عن انعكاسات المشروع وأثاره على الاقتصاد الوطني ككل وعلى المجتمع الذي سيقام فيه.

6. (دراسة Keçi، 2015):¹⁶ الدراسة تناولت وعالجت الشراكة في مرحلتين المرحلة الأولى من الدراسة البحثية تم تحديد المخاطر الرئيسية لتنفيذ مشاريع PPP، حيث تم إجراء استعراض المشاريع البحثية عبر الدول لتعيين المخاطر الرئيسية التي تؤثر على PPP، وتسليم البنية التحتية. المرحلة الثانية اعداد مصفوفة رسم الخرائط لتقدم ملخصا للتردد من العوامل، تتجمع في أحد عشر فئة هي: البناء والتصميم والاقتصادي والقانوني، والسوق، والطبيعية، العملية والسياسية، وتمويل المشاريع، واختيار المشروع والعاقبة. وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة تسليط الضوء على عوامل الخطر الأكثر أهمية التي تواجه الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، التي تساعد مديري المشاريع في اتخاذهم للقرارات الإدارية والانتباه في المراحل اللاحقة من توزيع المخاطر.

7. (دراسة Asare and Buerterey، 2014):¹⁷ فالهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقييم كيف يمكن لمفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص PPP أن يعتمد عليها كاستراتيجية للمساعدة في معالجة التحديات التي تواجه توفير البنية التحتية للطرق لسد الفجوة في البنية الأساسية القائمة في دولة غانا. وخلصت الدراسة إلى أنه على الرغم من وجود العديد من النماذج PPP، إلا أن النموذج الأكثر مناسبة ليتم تحديده للمشاريع يجب أن يقوم على أساس الغرض من المشروع وخصائص الشركاء. وبالتالي لا يوجد نموذج PPP منفرد يمكن أن يرضي جميع الشروط المتعلقة من إعداد موقع المشروع والميزات التقنية والمالية. وأنه من أجل تحقيق الأرباح وتعظيم الفائدة من القطاع الخاص، يجب أن تكون الشراكة بين القطاع العام والخاص محدودة فقط لبناء الطرق السريعة والطرق الرئيسية حيث يمكن تتمركز نقاط عبور الطريق لخدمة واضحة والآلات واسترداد التكاليف. ومن الجدير بالذكر أنه على الرغم من أن نموذج الشراكة لا يمكن أن توفر حال للعجز البنية التحتية، و لكن يمكن أن تقطع شوطا طويلا لخفض العجز في البنية التحتية.

8. (دراسة الربيعي، 2014):¹⁸ هدفت دراسته إلى شرح كيف ولماذا يتغير دور الدولة، في عملية التنمية الاقتصادية، سواء من حيث الدرجة أم من حيث النوع، في كل من الدول المتقدمة والنامية، وباستخدام أدوات التحليل

¹⁵ الخليلي (شذى). (2012). المشروعات التشاركية في سورية ودورها في تطوير البنية التحتية دراسة تحليلية لجدواها الاجتماعية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق. سوريا.

¹⁶ Keçi, J. (2015). "Public Private Partnership for Infrastructure Projects: Mapping the Key Risks", World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 9 (9).102-133.

¹⁷ Buerterey J. Asare S., (2014), "Public Private Partnership in Ghana: A Panacea to the Infrastructural Deficit?" International Journal of Construction Engineering and Management, 3 (5), 135-143.

¹⁸ الربيعي (فالح). (2014). التنمية الاقتصادية بين الدولة والقطاع الخاص، كلية الاقتصاد، ليبيا. جامعة درنة.

الاقتصادي والتاريخي لأهم مراحل عملية التنمية في كلا المجموعتين توصلت الدراسة إلى أن في الدول المتقدمة كان هناك دور كبير للعوامل الاقتصادية وبخاصة المتغيرات الاقتصادية الكلية، التي تحدد طبيعة حالة النشاط الاقتصادي ودرجة الاستقرار الاقتصادي، فهذه العوامل كانت تلعب دور المتغير الرئيسي والحاسم في قرار الدولة المتعلق بدرجة ونوع التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية. وأما في الدول النامية كان هناك دور كبير للعوامل السياسية، وبخاصة الضغوط السياسية والاقتصادية الخارجية، التي تفرضها الدول المتقدمة والمؤسسات الدولية، وفي مقدمتها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، فهذه العوامل كانت تلعب دور المتغير الرئيسي والحاسم في قرار الدولة المتعلق بدرجة ونوع التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية. وفي عملية إقناع تلك الدول أو إجبارها على تقليص درجة تدخلها في الشؤون الاقتصادية، وتبني سياسات أكثر ليبرالية في مقدمتها تطبيق برامج الخصخصة، وتوسيع دور القطاع الخاص ونظام السوق في عملية التنمية.

9. (دراسة UN Compact 2012):¹⁹ توضح هذه الدراسة دور الحكومات في تعزيز المسؤولية المشتركة وإشراك القطاع الخاص في عملية التنمية، حيث هدفت الأمم المتحدة في هذه الدراسة إلى التركيز على إثنتين من أبعاد العلاقة بين الحكومات وقطاع الأعمال، أول هذه الاتجاهات يبحث في السياسات العامة وتعزيز مسؤولية الشركات، والثاني يبحث في فرص الحكومات لإشراك القطاع الخاص في عملية التنمية، والنهج الذي تنادى به الدراسة أن جهود رجال الأعمال والقطاع الخاص لتعزيز التنمية يجب أن ينظر إليها على أنها أساسية لكونها أعمالاً مسؤولة. وجاءت النتائج نتيجة التشاور مع الخبراء وممثلي القطاع العام بعد الأزمة المالية العالمية حيث ازداد التوجه لتعزيز المسؤولية المشتركة، وكانت خيارات السياسة العامة الرئيسية بالنسبة للحكومات في تعزيز مسؤولية الشركات وإشراك قطاع الأعمال في عملية التنمية والتي ذكره التقرير هي: الجهود المبذولة لخلق فهم مشترك لمسؤولية الشركات بين القطاع العام والخاص. القوانين الداعمة التي تعزز وتحفز العمل التطوعي من قبل رجال الأعمال كعنصر مكمل لتنظيم الدولة، أيضاً تحديد الأدوات التي تسمح للحكومات من رصد وتعزيز مساءلة القطاع الخاص. وتم توضيح أهم الخيارات السياسية مع عدد من الأمثلة على الإجراءات العامة والسياسات في الشمال والجنوب لمساعدة الحكومة في النظر بموضعية الخيارات محددة لتصميم إطار للسياسة العامة.

¹⁹ United Nations Global Compact. (2010). "The Role of Governments in Promoting Corporate Responsibility and Private Sector Engagement in Development"

المراجع:

1. آل إبراهيم (باسم)، الشيخ (سعيد)، طاهر (ناهد). (2002). تطوير العلاقة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية – منتدي الرياض الاقتصادي.
2. الربيعي (فالح). (2014). التنمية الاقتصادية بين الدولة والقطاع الخاص، كلية الاقتصاد، ليبيا. جامعة درنة.
3. الخليلي (شذى). (2012). المشروعات التشاركية في سورية ودورها في تطوير البنية التحتية دراسة تحليلية لجدواها الاجتماعية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق. سوريا.
4. الصالح (عبدالكريم بن عبدالرحمن). (2015). الدور التكاملي بين القطاع الحكومي والخاص والخيري. مجلة الألوكة الثقافية، عدد يوليو.
5. حمدونة (محمد أشرف). (2017). العوامل المحددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص ودورها في نمو الاقتصاد الفلسطيني (من وجهة نظر القطاع الخاص بقطاع غزة). ماجستير اقتصاديات التنمية. الجامعة الإسلامية - غزة.
6. خطاب (عبدالله شحاته). (2006). دور الدولة والنظرية الاقتصادية: الدروس المستفادة للحالة المصرية. ورقة عمل بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية- جامعة القاهرة.
7. دائرة المالية - إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية. (2010). الشراكة بين القطاع العام (الحكومة) والقطاع الخاص Public – Private Partnership (PPP). دبي – الإمارات العربية المتحدة.
8. سيروب (رشا). (2012). المشاريع التشاركية بين القطاعين العام والخاص في سورية - دراسة تحليلية مقارنة لبدائل التمويل. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة دمشق. سوريا.
9. صديق (حيدر). (2014). أثر تجربة شركات القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام بالسودان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
10. عويضة (هيثم). (2003). الخصخصة في الاقتصاد الفلسطيني دراسة تطبيقية في المؤسسات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
11. Buertey J. Asare S., (2014), "Public Private Partnership in Ghana: A Panacea to the Infrastructural Deficit?" International Journal of Construction Engineering and Management, 3 (5), 135-143.
12. Keçi, J. (2015). "Public Private Partnership for Infrastructure Projects: Mapping the Key Risks", World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 9 (9).102-133.
13. United Nations Global Compact. (2010). "The Role of Governments in Promoting Corporate Responsibility and Private Sector Engagement in Development"