



# صندوق النقد العربي

## الدائرة الاقتصادية

## أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية

طارق عبدالقادر أسماعيل

د. أحمد أبوبكر بدوي

صندوق النقد العربي  
أبو ظبي - دولة الإمارات العربية المتحدة  
ديسمبر 2020

©2020 صندوق النقد العربي

## حقوق الطبع محفوظة

يُعد أعضاء الدائرة الاقتصادية، وأعضاء الدوائر الأخرى بصندوق النقد العربي دراسات اقتصادية، وأوراق بحثية، يصدرها الصندوق، وينشرها على موقعه الرسمي بشبكة الأنترنت. تتناول هذه الدراسات قضايا تتعلق بالسياسة النقدية والمصرفية والمالية والتجارية وأسواق المال وانعكاساتها على الاقتصادات العربية

الآراء الواردة في هذه الدراسات والأوراق البحثية لا تمثل بالضرورة وجهة نظر صندوق النقد العربي، وتبقى معبرة عن وجه نظر مُعد الدراسة

لا يجوز نسخ أو اقتباس أي جزء من هذه الدراسات أو ترجمتها أو إعادة طباعتها بأي صورة دون موافقة خطية من صندوق النقد العربي إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل، مع وجوب ذكر المصدر.

توجه جميع المراسلات على العنوان التالي:

الدائرة الاقتصادية

صندوق النقد العربي

ص. ب. 2818 – أبو ظبي – دولة الإمارات العربية المتحدة

هاتف: +971-2-6171 500

فاكس: +971-2-631 6454

البريد الإلكتروني: [economic@amfad.org.ae](mailto:economic@amfad.org.ae)

Website: <http://www.amf.org.ae>

## المحتويات

1. تمهيد ..... 1
2. الشراكة بين القطاعين العام والخاص: المفهوم، الأساليب، مقومات النجاح ..... 2
3. الحيز المالي وتحديات التمويل في الدول العربية ..... 7
4. مشاركة القطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية في الدول العربية ..... 10
5. الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي للشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية ..... 11
6. آليات دعم الشراكة بين القطاعين العام والخاص ..... 22
7. إدارة تداعيات مخاطر والتزامات برامج الشراكة على المالية العامة والدين العام ..... 26
8. الدروس المستفادة والتحديات ..... 28

## 1. تمهيد

تعاظم اهتمام الدول العربية بتعزيز فرص الاستفادة من إمكانيات القطاع الخاص التمويلية والإدارية والتقنية في تطوير وتوسيع أصول البنية التحتية والخدمات العامة في العديد من القطاعات كالطاقة، والمياه، والصرف الصحي، والاتصالات، والنقل، وغيرها. أكتسب هذا الاتجاه أهمية خاصة في عدد من الدول العربية التي تواجه تحديات على صعيد توفير التمويل اللازم للانفاق الحكومي من أجل تطوير وتوسيع البنية التحتية تلبيةً للطلب المتزايد على الخدمات العامة. في هذا الإطار، تبذل الدول العربية جهوداً حثيثة لخلق بيئة داعمة لتنفيذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ذلك من خلال تعزيز الأطر التشريعية والتنظيمية والمؤسسية والقدرات البشرية الملائمة لبناء شركات استراتيجية فاعلة مع القطاع الخاص، تركز على مبادئ الشفافية والإفصاح والمساءلة والحقوق المتساوية.

في إطار اهتمام صندوق النقد العربي برصد التطورات الاقتصادية الحاصلة في الدول العربية، وتقديم المشورة في القطاعات ذات الأولوية، تم إعداد هذه الدراسة بهدف استعراض أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية، متضمناً ذلك الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية، وآليات الدعم المالي، وإدارة تداعيات مخاطر ومضامين برامج الشراكة على المالية العامة وخاصة الدين العام، إضافةً إلى الدروس المستفادة والتحديات. لهذا الغرض، كان الصندوق قد أعدّ استبياناً للتعرف على الوضع الراهن لأطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص، تم إرساله للدول الأعضاء للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة في هذا الشأن. تم استيفاء الاستبيان من قبل 17 دولة عربية شملت الأردن، والإمارات، والبحرين، وتونس، والجزائر، والسعودية، والسودان، وسورية، والعراق، وعمان، وفلسطين، والكويت، ولبنان، وليبيا، ومصر، والمغرب، وموريتانيا.

## 2. الشراكة بين القطاعين العام والخاص: المفهوم، الأساليب، مقومات النجاح

### 1.2 مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تُعدّ الشراكة بين القطاعين العام والخاص تطوراً في أسلوب تمويل التنمية الاقتصادية، وإعادة النظر في دور الدولة ومسؤولياتها وكيفية إدارة شؤون الخدمات العامة. وعلى نحو مُحدد، يُعبّر مفهوم الشراكة عن تحول في نموذج تمويل وإدارة البنية التحتية والخدمات، من التعاقد التقليدي إلى نمط تعاقد تمثل فيه الحكومة الشريك العام، بينما يُمثل المستثمر الشريك الخاص. بهذا المفهوم، تعتبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص بشكل عام وسيلة تعاقدية تُمكن من الاستفادة من الكفاءات الإدارية والتقنية والقدرات التمويلية لدى القطاع الخاص لتقديم الأصول العامة، سواء كانت أصول جديدة أو تطوير أصول قائمة، والخدمات العامة. يشير جوهر مفهوم الشراكة إلى ضرورة توفر بعض الشروط، تتمثل في وجود شركاء من القطاع العام والخاص، والاتفاق على الأهداف والاستراتيجيات، ووجود المنافع المتبادلة، والالتزام الرئيس بالموارد وتنوع الأنشطة، والمسؤولية المشتركة، والمساءلة.

ناقشت الأدبيات النظرية والتطبيقية مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتعريفه من زوايا مختلفة، حيث بذلت جهوداً على المستوى النظري والعملي لتحديد مفهوم الشراكة، على الرغم من عدم وجود تعريف للشراكة بين القطاعين العام والخاص متفق عليه على نطاق واسع. لأغراض هذه الدراسة، سيتم استعراض مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص من المنظور العملي للحفاظ على السمات والخصائص التطبيقية.

هناك طائفة واسعة من الدراسات صادرة عن المؤسسات الدولية أشارت إلى مفهوم الشراكة من زوايا مختلفة. على سبيل المثال، طبقاً لصندوق النقد الدولي يشير مفهوم الشراكة إلى أنها الترتيبات التي يقوم بموجبها القطاع الخاص بتقديم أصول وخدمات تتعلق بالبنية التحتية جرت العادة على أن تقدمها الحكومة (IMF, 2004; Hemming & Staff team, 2006).

يتبنى البنك الدولي وجهة نظر أوسع في تعريف مفهوم الشراكة، حيث تُعرّف بأنها عقد طويل الأجل بين طرف خاص ووكالة حكومية، لتوفير أصول أو خدمات عامة، يتحمل فيها الطرف الخاص مسؤولية كبيرة عن المخاطر والإدارة. كذلك يُمكن أن يُشير مفهوم الشراكة إلى الترتيبات، عادة على المدى المتوسط إلى الطويل، بين القطاعين العام والخاص التي يتم بموجبها تقديم بعض الخدمات التي تقع ضمن مسؤوليات القطاع العام من قبل القطاع الخاص، مع اتفاق واضح على الأهداف المشتركة لتقديم الخدمات العامة (World Bank, 2014).

بحسب المفوضية الأوروبية، يشير مصطلح "الشراكة بين القطاعين العام والخاص" بشكل عام إلى أشكال التعاون بين السلطات العامة والقطاع الخاص بغرض ضمان تمويل أو بناء أو تجديد أو إدارة تشغيل البنية التحتية أو تقديم الخدمات (EC, 2004).

كما تُعرّف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنها اتفاق بين الحكومة وواحد أو أكثر من الشركاء من القطاع الخاص، يقوم بموجبه الشركاء من القطاع الخاص بتقديم الخدمة بطريقة تتماشى فيها أهداف تقديمها للحكومة مع أهداف الربح للشركاء من القطاع الخاص (OECD, 2008).

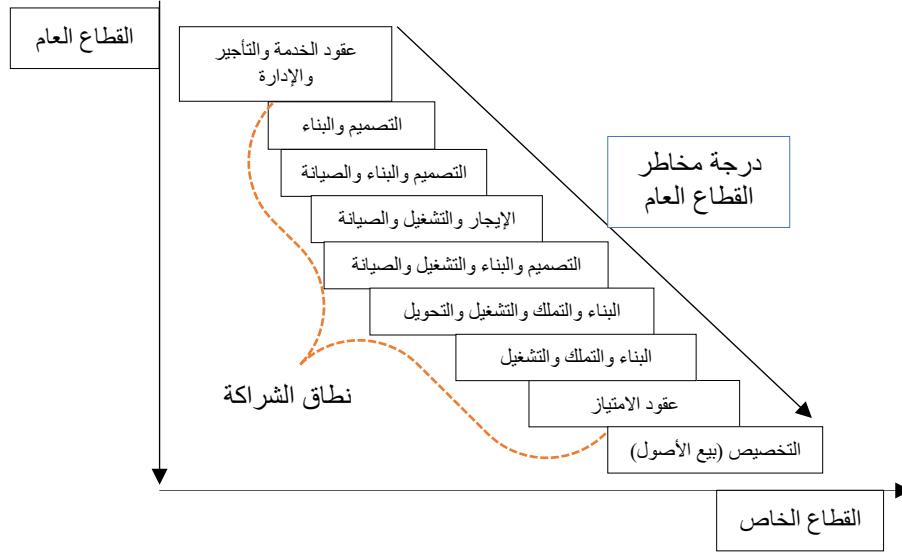
لعل القاسم المُشترك بين هذه التعريفات، أن هناك مجهود تعاوني مستمر، ومشاركة وتوزيع للمخاطر، وتعهد بالإيفاء بالالتزامات التعاقدية من أجل تحقيق أهداف مشتركة. فالشراكة بهذا المفهوم تُعبّر عن تحالف بين طرفين يتجاوز العلاقة التعاقدية التقليدية ويُظهر ما لدى الشركاء من قدرات وكفاءة لتحقيق المنافع المشتركة. برغم هذه المشتركات، تتباين تعريف الشراكة بين القطاعين العام والخاص من حيث نطاق الترتيبات وشكلها.

## 2.2 أساليب الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

بشكلٍ عام، تتعدد أساليب وصيغ الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص، حيث تخضع عقود الشراكة للظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لكل دولة. تتخذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص مجموعة من الأشكال والأساليب تتفاوت من حيث مدى مشاركة الأطراف والمخاطر التي يتحملها كل طرف وحجم مسؤولياته والمهام المكلف بها طبقاً لكل أسلوب.

تتدرج أساليب التعاقد مع القطاع الخاص بدءاً بعقود الخدمة التي تقوم الدولة فيها بتحمل المسؤولية الكاملة في التمويل والتنفيذ، مروراً بعقود الشراكة التي يتحمل بموجبها القطاع الخاص مسؤولية البناء والتشغيل والإدارة انتهاءً بالتملك أو تحويل الملكية الي الدولة بانتهاء مدة العقد المحددة للمشروع، أو انتهاءً بالتخصيص (Privatization) من خلال بيع الأصول العامة للقطاع الخاص. وفقاً لهذا التدرج، تتباين درجة تحمل كل طرف للمخاطر. كما يبين الشكل (1) أدناه، ترتفع في عقود الخدمة والتأجير والإدارة درجة تحمل القطاع العام للمخاطر نظراً لتحمله مسؤولية التمويل والاستثمار والتنفيذ، فيما تنخفض درجة تحمله للمخاطر في حالات عقود الامتياز والتخصيص، حيث تنتقل مسؤولية التمويل والاستثمار والتنفيذ للشريك الخاص (Jens K. et al, 2011).

شكل (1)  
حجم ونطاق المسؤولية بإطار صيغ الشراكة بين القطاعين العام والخاص



Source: Jens K., Michael A., and Gerard George (2014), "Are public-private partnerships a healthy option? A systematic literature review", Social Science & Medicine 113.

بقي أن نشير الى هناك العديد من تصنيفات المخاطر في إطار مشاريع الشراكة، تبعاً لأغراضها. على العموم، تقسم توزيع المخاطر الى ما يلي<sup>1</sup>:

- المخاطر المنقولة (Risk transfer): أي نقل المخاطر من الشريك العام الى الشريك الخاص. وتتضمن عادة تشكيلة واسعة من المخاطر المرتبطة بالبناء والتشغيل والتمويل والصيانة وغيرها.
- المخاطر المحتفظ بها (Retained risks): وهي المخاطر التي يتحملها الشريك العام، من قبيل المخاطر المرتبطة بتغيير القوانين، كأن تتغير الضرائب، الخ، أو مخاطر الحالات الاستثنائية كالكوارث الطبيعية وغيرها.
- المخاطر المشتركة (Shared risks): وهي المخاطر التي يتحملها الشريكين العام والخاص تضامنياً وفق اتفاق معين، مثل المخاطر المرتبطة بمستوى الإيرادات المتوقعة، وتسمى عادة بمخاطر السوق أو الطلب. تجدر الإشارة الى ضرورة ان يتفق الطرفان على هذه المخاطر والمسؤولية منها، وظروفها وشروطها، بحيث تكون بنداً جوهرياً من العقد المبرم بينهما.

تعد آلية الدفع أمراً محورياً لعقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص، لما لها من دور في توفير وسائل توزيع المخاطر بين شركاء القطاعين العام والخاص وتحفيز الأخير من خلال المدفوعات القائمة على الأداء. هناك نوعان من آليات الدفع:

(1) D., and LEWIS, M.K. (2004) Public private partnerships, the worldwide revolution in infrastructure provision and project finance. Edward Elgar Publishing Limited, Greensand House, UK.

- الدفع عند توفير الخدمة (Availability payments)، ويقصد به قيام الدولة بدفع مبالغ للشريك الخاص عند الانتهاء من المشروع وقيامه بتقديم الخدمة للأفراد. وتستخدم العديد من الدول هذه الطريقة كوسيلة لحفز الشريك الخاص وفي نفس الوقت وسيلة للمراقبة، حيث عادة في حال عجز الشريك الخاص عن تقديم الخدمة في الوقت المحدد أو في حال كون جودة الخدمة المقدمة منخفضة، تمتنع الدولة من دفع المبلغ.
- قيام الشريك الخاص بفرض الرسوم على مستخدمي الخدمة بإطار العقد المبرم بين الشريكين.

### 3.2 مقومات نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص

إن نجاح الشراكة كأسلوب تعاقدية بين القطاعين الحكومي والخاص رهين بمدى توفر بيئة ملائمة لجذب القطاع الخاص الداخلي والخارجي للمساهمة في تطوير البنية التحتية وتوفير الخدمات العامة وتخفيف القيود على الميزانية العامة. وتفيد التجارب العالمية أن تعزيز إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتطلب شروط مسبقة (Prerequisites)، أهمها ما يلي (برناردين أكيوبي وآخرون، 2007):

- توافر الأطر القانونية والمؤسسية والهيكل التنظيمية.
- وضع الآليات المناسبة للدعم الفني والمالي .
- مراقبة وإدارة تداعيات مخاطر ومضامين برامج الشراكة على الوضع المالي الكلي ومستويات الدين العام .
- توفر دعم سياسي قوى.
- وجود ثقافة مجتمعية داعمة للشراكة.

تُشكّل المنظومة القانونية أحد الركائز الأساسية التي يعتمد عليها تنفيذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص. حيث إن توفر إطار تشريعي سليم يضبط المعاملات ويؤكد المراكز القانونية، يوفر قدر معقول من الشفافية ويعزز استقرار الاتفاقيات والعقود. في هذا الخصوص، تبيّن الممارسات وتنوع التقاليد القانونية أنه لا توجد منهجية واحدة لتوثيق إطار عمل الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وإنما يعتمد ذلك على التقاليد القانونية والإدارية في الدولة، وأهداف الحكومة. بحسب إطار البنك الدولي لتقييم البيئة القانونية تستند غالبية الدول في توثيق إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى النظام القانوني السائد، حيث يوجد نوعان من النظم القانونية، القانون العام، والقانون المدني. ففي الدول التي تعمل وفقاً للقانون العام، تستند الأطر الخاصة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى السياسة العامة والوثائق الإدارية (World Bank, 2016).

على سبيل المثال، بريطانيا وأستراليا، اللتين تُعتبران من أبرز الدول في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص، واللتين تعملان بقواعد القانون العام، لا يوجد لديهما قانون للشراكة، وإنما تستند أطر الشراكة إلى سياسة وضوابط وموجهات عامة. ففي بريطانيا، يُنشط بوزارة الخزانة وضع السياسة العامة للشراكة والموجهات والضوابط، ويترك أمر التنفيذ للوحدات التنظيمية. كذلك في أستراليا، يُقرّ مجلس الحكومات الأسترالية (يتألف من الحكومة الاتحادية وحكومات الولايات والأقاليم) السياسة العامة للشراكة والمبادئ التوجيهية المكتملة لها. أما بالنسبة لغالبية الدول التي تعمل وفقاً للقانون المدني، فتميل إلى تجسيد الأطر الخاصة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص في قوانين

مختصة. على سبيل المثال، تتحكم إسبانيا في تنفيذ الشراكة من خلال قانون المشتريات العامة (Public Procurement Law)، وتعتمد فرنسا وشيلي على قانون الامتيازات (Concession Law)، بينما تعتمد الفلبين على قانون البناء والتشغيل والتحويل (Build Own Transfer (BOT) Law). إلى جانب ذلك، ينبغي أن يكون إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص صريحاً بشأن الآليات المستخدمة في حلّ المنازعات والحدّ من الحاجة إلى إجراءات قضائية.

بالرغم من أهمية الأطر القانونية إلا أنها ليست كافية لضمان نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص في غياب الترتيبات المؤسسية والتنظيمية. لذلك ينبغي أن يتضمن إطار الشراكة منظومة مؤسسية و هيكل تنظيمية تتولى تنفيذ القوانين والسياسات والموجهات والضوابط، كما يتعين وضوح الأدوار والمسؤوليات وتحديد الإجراءات وقواعد اتخاذ القرار لمختلف المؤسسات الحكومية والجهات المعنية المسؤولة، وضمان فعالية الإدارة والرقابة المالية العامة (Delmon, 2014).

من بين الأطر الداعمة للشراكة، توفر آليات لتقديم الدعم المالي والفني. حسب طبيعة نماذج الشراكة، هناك دائماً مكوّن عمومي، يتمثل في الدعم المُقدم من جانب الدولة. يعتمد الشكل الذي يتخذه الدعم على النظام السياسي والإداري والقانوني وطبيعة المشروع، وعادة ما يتراوح بين الدعم المباشر وغير المباشر. تتمثل آليات الدعم المباشر في الدعم المالي أو العيني لتحمل تكاليف البناء أو شراء الأراضي أو توفير الأصول أو التعويض عن تكاليف المناقصة أو دعم أعمال الصيانة أو التنازل عن الرسوم والتكاليف والمدفوعات الأخرى التي كان من الواجب على شركة المشروع أن تدفعها إلى كيان من كيانات القطاع العام (مثل الإعفاءات الضريبية أو التنازل عن الالتزامات الضريبية) أو دعم التعرفة كما في حالة مشاريع المياه والكهرباء للحد من مخاطر تراجع الطلب، أو وضع علاوة المخاطر (Risk premium). كذلك من أشكال الدعم المباشر، توفير التمويل للمشروع في شكل قروض، والاستثمار والمشاركة في الأسهم، ومنح الضمانات وتشجيع الأسواق المالية المحلية على إقراض المستثمرين، وتغطية جزء من تكلفة تمويل المشروع من خلال تقديم منح رأسمالية (Capital Grants) لتغطية الفجوة الناجمة عن تجاوز الجدوى الاقتصادية للمشروع، جدواه المالية (Viability Gap Funding Mechanism)، كما في تجربة الهند. مثل هذه الآليات مفيد بوجه خاص عندما لا يحقق المشروع الجاذبية المالية للتمويل أو الجدوى المالية أو إذا كان عرضة لمخاطر محددة، لا تتوفر للمستثمرين أو المقرضين من القطاع الخاص القدرة المطلوبة لإدارتها. وتشتد الحاجة إلى معالجة هذه القيود من خلال الدعم الحكومي في الدول النامية بصورة أكبر، مما يلزم في الدول المتقدمة.

بالمقابل، تتمثل آليات الدعم غير المباشر في التعهد بالالتزامات المُحتملة (Contingent liabilities)، على سبيل المثال توفير الضمانات بما في ذلك ضمان الدين، وأسعار الصرف، والتزامات المشتريين، والالتزام بتحصيل رسوم الخدمات، ومستوى الطلب على الخدمات. كذلك من بين تلك الآليات، التعويض مقابل عدم سداد الجهات الحكومية للإيرادات أو تجاوز التكاليف، حيث تُنظّم بعض الدول عملية التعويض من خلال أنظمة محددة مثل نظاماً ضمان

الحد الأدنى للإيرادات (Minimum revenue guarantee system)<sup>2</sup>. يُضاف إلى ذلك التحوط من مخاطر المشروع، مثل الظروف غير المواتية، وأسعار صرف العملات، وأسعار الفائدة، أو أسعار السلع الأساسية. إضافة إلى ما سبق ينبغي توفير الأطر والآليات المناسبة للتدخل وتقديم الدعم الفني والاستشارات عند الحاجة سواءً للجهات الحكومية المتعاقدة، أو الشركاء من القطاع الخاص، ذلك من خلال بناء القدرات وتراكم الخبرات المناسبة.

### 3. الحيز المالي وتحديات التمويل في الدول العربية

تواجه الدول العربية بشكلٍ عام تحديات للإيفاء بمتطلبات التنمية الشاملة والمستدامة متضمناً ذلك توفير البنية التحتية ذات الجودة العالية، حيث يعتبر ذلك أمراً ضرورياً لرفع مستوى الإنتاجية وتعزيز تنافسية الاقتصاد وحافزاً لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وخلق فرص الاندماج في سلاسل القيمة العالمية. يأتي ذلك في ضوء تنامي الاحتياجات التنموية في المنطقة العربية بسبب ارتفاع الطلب على خدمات البنية التحتية نتيجة تسارع النمو السكاني، وتزايد وتيرة التحضر، والتوسع الاقتصادي، مع تباين الاحتياجات من دولةٍ لأخرى.

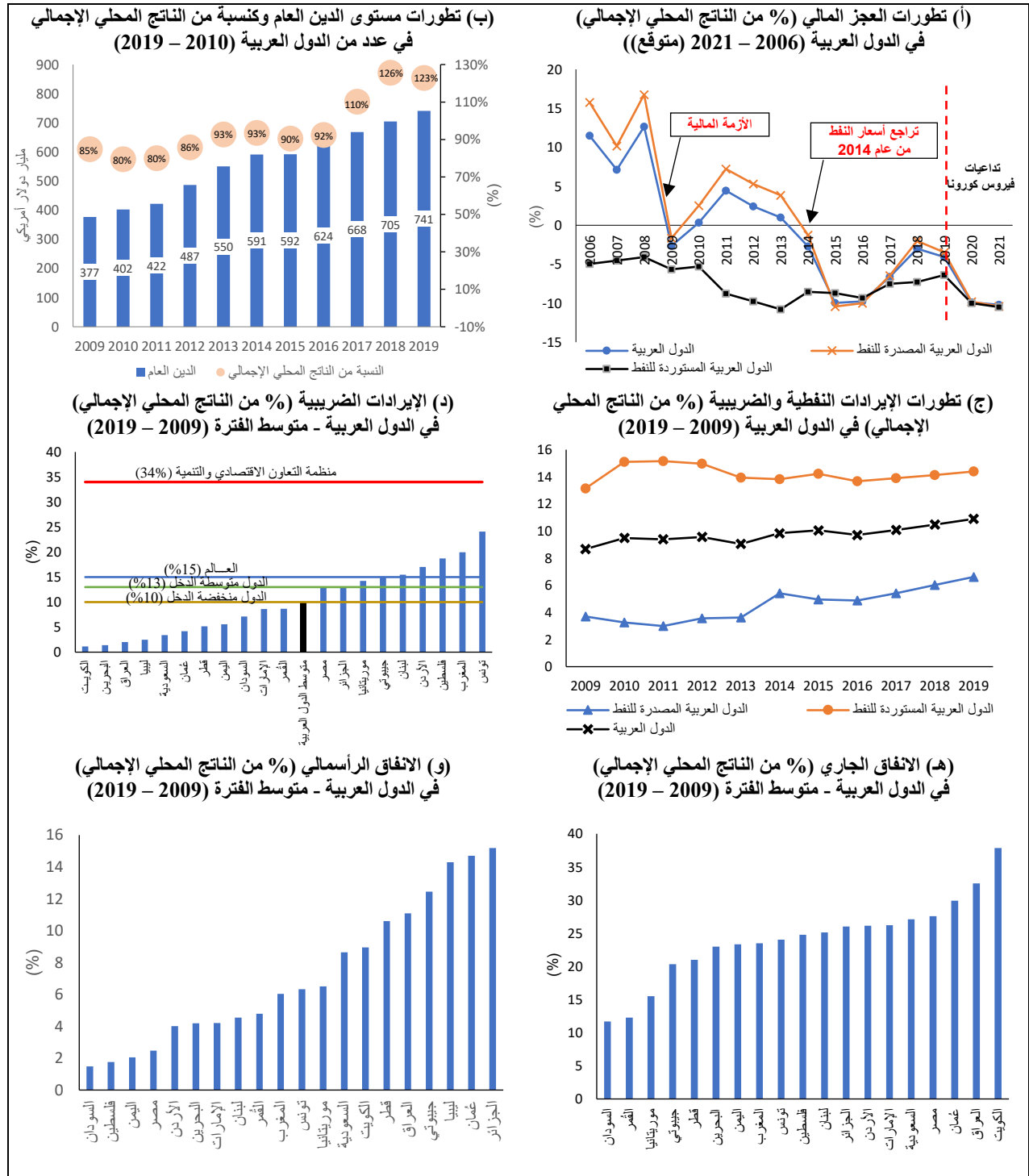
على الرغم من أن تأهيل وتطوير البنية التحتية حظي باهتمام كبير من حكومات الدول العربية خلال السنوات الماضية، إلا أن العديد من هذه الدول يواجه تحديات لتمويل مشاريع توسيع وتأهيل وتطوير أصول البنية التحتية في ضوء ضيق الحيز المالي بسبب ارتفاع عجز الموازنات العامة ومستويات الدين الحكومي. يُعزى ذلك لجملة من العوامل الداخلية والخارجية، شهدتها الدول العربية خلال السنوات الماضية، منها تداعيات الأزمة المالية العالمية، والتحويلات السياسية في عدد من الدول العربية وما ترتب عنها من مطالب مالية، وتراجع أسعار السلع الأساسية في الأسواق العالمية وتأثيراتها على الإيرادات العامة، وحديثاً تداعيات جائحة كوفيد-19 التي ترتب عنها حزم تحفيز بكلفة مالية عالية، شكل (2).

---

(2) تستخدم بعض الحكومات -مثل حكومة جنوب أفريقيا- هذا النوع من الأنظمة في حال كون مستوى الإيرادات التي يحققها القطاع الخاص من الأصول التي يقوم ببنائها وتشغيلها وتمويلها لا تغطي التكاليف التشغيلية، ما يعتبر ذلك نوع من الحوافز التي تقدمها الحكومة لجذب القطاع الخاص في إطار عقود الشراكة. أنظر المصدر التالي:

-PHASWANA, F., BRADLEY, E., MBEKI, M., HAWKSWORTH, B., and MILLS, G. (2005) The South African Institute of International Affairs”, Nepad Policy Focus Report No. 2 .

## شكل (2): تطورات الوضع المالي في الدول العربية

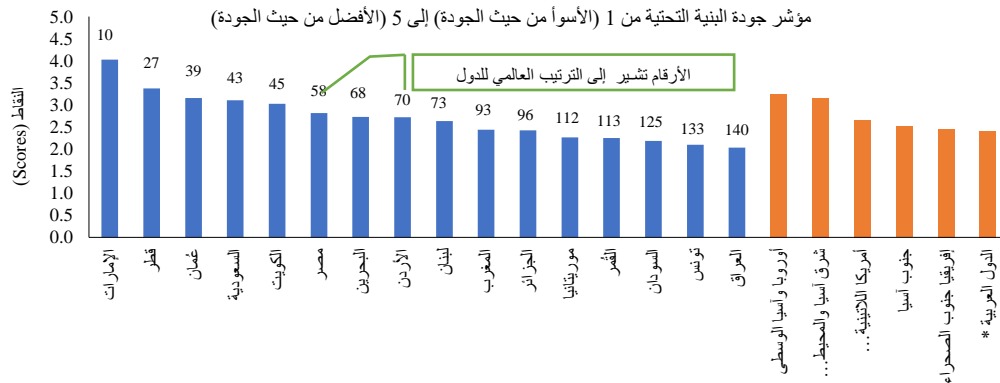


سجلت الإيرادات الضريبية نمواً ضئيلاً رغم جهود الإصلاح المالي التي تبنتها الدول العربية خلال السنوات الماضية، حيث بلغت نسبة الإيرادات الضريبية إلى الناتج المحلي الإجمالي حوالي 10 في المائة في المتوسط لمجموعة الدول العربية (حوالي 14 في المائة للدول العربية المستوردة للنفط، و5 في المائة للدول العربية المصدرة

للنفط) خلال الفترة 2009-2019، مقابل متوسط عالمي بحوالي 15 في المائة. أيضاً شهدت الإيرادات النفطية تقلبات كبيرة خلال الفترة الماضية بسبب تطورات أسواق النفط العالمية، ما انعكس سلباً على موازنات الدول العربية المصدرة للنفط، مع الإشارة إلى أن عدد من هذه الدول قد بذل جهوداً للتوسع في الإيرادات غير النفطية وتنويعها من خلال تطبيق ضرائب جديدة كضريبة القيمة المضافة والضرائب الانتقائية.

في جانب النفقات، سجلت الدول العربية مستويات متدنية من الإنفاق الرأسمالي مقابل التوسع في الإنفاق الجاري بأشكاله المختلفة، مما أضعف من جودة البنية التحتية، كما يُشير الشكل (3) (3)، وألقى بتداعيات سلبية على المنافسة الاقتصادية وتحفيز تدفقات رؤوس الأموال من الخارج، وبالتالي خلق تحديات أمام تمويل النمو الاقتصادي المطلوب لتوفير فرص العمل، مع تباين الأداء بين الدول العربية وفقاً للحيز المالي المتاح لكل دولة. بلغ الإنفاق الرأسمالي حوالي 5 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي، بينما بلغت نسبة المصروفات الجارية حوالي 21.2 في المائة خلال الفترة (2009 – 2019) في الدول العربية المستوردة للنفط، وتخفي هذه النسب تفاوت بين الدول فرادى. أما في الدول العربية المصدرة للنفط فقد بلغت نسبة الإنفاق الرأسمالي 10.2 في المائة، بينما بلغت نسبة الإنفاق الجاري حوالي 33 في المائة خلال الفترة المذكورة.

**شكل (3)**  
**جودة البنية التحتية في عدد من الدول العربية خلال عام 2018**



المصدر: مؤشر أداء الخدمات اللوجستية، البنك الدولي، 2018.  
\* متوسط الدول العربية مستبعداً منه الإمارات، وقطر، وعمان، والسعودية، والكويت.

تُشير العديد من الدراسات والتقارير الصادرة عن مؤسسات التمويل الدولية إلى أن احتياجات تمويل البنية التحتية كبيرة نسبياً في الدول منخفضة ومتوسطة الدخل. حيث يُقدّر البنك الدولي أن الدول النامية بحاجة إلى استثمار حوالي 4.5 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي لتعزيز البنية التحتية الداعمة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، والحد من تغيرات المناخ (Rozenberg and Fay, 2019). في ذات السياق، تُشير دراسة صدرت عن البنك الدولي إلى أن

(3) يُشكل مؤشر جودة البنية التحتية أحد أبعاد مؤشر أداء الخدمات اللوجستية الذي يصدره البنك الدولي، والذي يعكس التصورات عن اللوجستيات في بلد ما استناداً إلى ستة أبعاد هي (كفاءة عملية التخليص الجمركي، وجودة البنية التحتية ذات الصلة بالتجارة والنقل، وسهولة ترتيب الشحنات بأسعار تنافسية، وجودة الخدمات اللوجستية، والقدرة على تتبع وتعقب الشحنات، والتردد الذي تصل به الشحنات إلى المرسل إليه في الوقت المحدد). يتراوح المؤشر من 1 إلى 5، مع تمثيل أعلى درجة لأداء أفضل.

دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بحاجة إلى استثمار حوالي 4.7 في المائة من الناتج الإجمالي ( Fay & others, 2019). تُشير هذه التقديرات بشكل عام إلى أن هناك ارتفاعاً في احتياجات تمويل البنية التحتية في المنطقة العربية، مع تباينها من دولة إلى أخرى.

#### 4. مشاركة القطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية في الدول العربية

في ظل ضيق الحيز المالي وارتفاع مستويات الدين العام، تزايد اهتمام الدول العربية في الآونة الأخيرة بتوسيع نطاق خيارات تمويل البنية التحتية، حيث تتمثل أبرز الاتجاهات في هذا الصدد في محاولات جذب القطاع الخاص للدخول في شراكات مع الحكومات في مجال تمويل وتشبيد البنية التحتية. كذلك جاء هذا التوجه من منطلق الاستفادة من إمكانيات القطاع الخاص التقنية في تحسين الخبرة والقدرات في بعض القطاعات الحيوية مثل النقل والطاقة. في هذا السياق، اتجه العديد من الدول العربية إلى تبني نموذج الشراكة مع القطاع الخاص كوسيلة لتمويل وتشبيد البنية التحتية وتأهيلها، حيث سعى عدد كبير منها إلى تطوير الأطر الداعمة للشراكة مع القطاع الخاص، بما في ذلك السياسات الحكومية، والقوانين واللوائح التنظيمية، وآليات الدعم الفني والمالي، ومستويات الحوكمة والشفافية وبناء القدرات.

في ضوء هذا الاهتمام بدأت مشاركة القطاع الخاص مع الحكومات في مجال تصميم وبناء وتمويل وتشغيل أصول وخدمات الدولة تشهد انتعاشاً ملحوظاً في عدد من الدول العربية. حيث تشير التقديرات إلى أن قيمة مشاريع الشراكة بين القطاعين قيد التنفيذ وصلت إلى 224 مليار دولار في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في عام 2019 (4).

من حيث التوزيع القطاعي، أشارت نتائج الاستبيان إلى أن المشاريع المُنفذة بإطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية تغطي عدة قطاعات اقتصادية وخدمية، بيد أن هناك تركيز كبير على قطاعات الطاقة، والاتصالات، والنقل، والصحة، وبدرجة أقل قطاعات التعليم، والزراعة، والصناعة، والبيئة، إضافة إلى مجالات أخرى تضمنت، على سبيل المثال، الإسكان، شؤون البلديات، الثروة المعدنية، العمل والتنمية الاجتماعية، الثقافة والإعلام، السياحة وبعض الخدمات العامة. طبقاً للاستبيان، استأثر قطاع النقل والمياه والطاقة والصحة على النصيب الأكبر من مشاريع الشراكة في 14 دولة عربية، بنسبة (10%، 10%، 10%، 8% على التوالي). هناك تنوع في الأساليب والصيغ المستخدمة في إبرام عقود الشراكة، مع التركيز بشكل أكبر على عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية ومشتقاتها، وعقود الإدارة، وبدرجة أقل على عقود الخدمة، وعقود الإيجار، وعقود الامتياز، جدول (1)، وملحق (1).

## جدول (1)

(ب) صيغ عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص المتبعة في عدد من الدول العربية

نوع العقد	عقد البناء	عقد الإيجار	عقد الامتياز	عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	عقد البناء والتشغيل والصيانة	الدول
	✓		✓			البحرين
	✓					الجزائر
	✓				✓	السعودية
	✓			✓		الكويت
	✓					المغرب
	✓					سورية
	✓					عمان
	✓					لبنان
	✓					مصر
	✓					موريتانيا

(أ) أبرز مجالات الشراكة بين القطاعين العام والخاص حسب القطاعات في عدد من الدول العربية

القطاعات	التعليم	الصحة	الاتصالات	النقل	المياه	الطاقة	الزراعة	الصناعة	البيئة	أخرى	الدول
	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	الأردن
				✓	✓	✓					البحرين
				✓	✓	✓					الجزائر
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	السعودية
	✓					✓					العراق
					✓	✓	✓				المغرب
					✓						تونس
						✓					سورية
	✓					✓	✓				عمان
	✓					✓	✓	✓	✓		لبنان
						✓	✓	✓	✓	✓	مصر
										✓	موريتانيا
						✓					الكويت
	✓										فلسطين

المصدر: صندوق النقد العربي 2020، "نتائج استبيان أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية".

### 5. الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي للشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية

#### الإطار القانوني

تُبرز التجارب والممارسات الدولية أن نجاح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص رهين بتوافر إطار قانوني يوضح المبادئ التوجيهية لتنفيذ وإدارة الشراكة، ويصف نطاقها، فضلاً عن تحديد الأدوار والمسؤوليات بين القطاعين، بما يؤدي إلى طمأنة القطاع الخاص بحماية الحقوق القانونية. ذلك لأن غياب قوانين خاصة تنظم عمليات الشراكة يترتب عنه زيادة في التكاليف والجهد اللازم لإبرام العقود، فضلاً عن ارتفاع احتمالات نشوب المنازعات المستقبلية بين أطراف التعاقد.

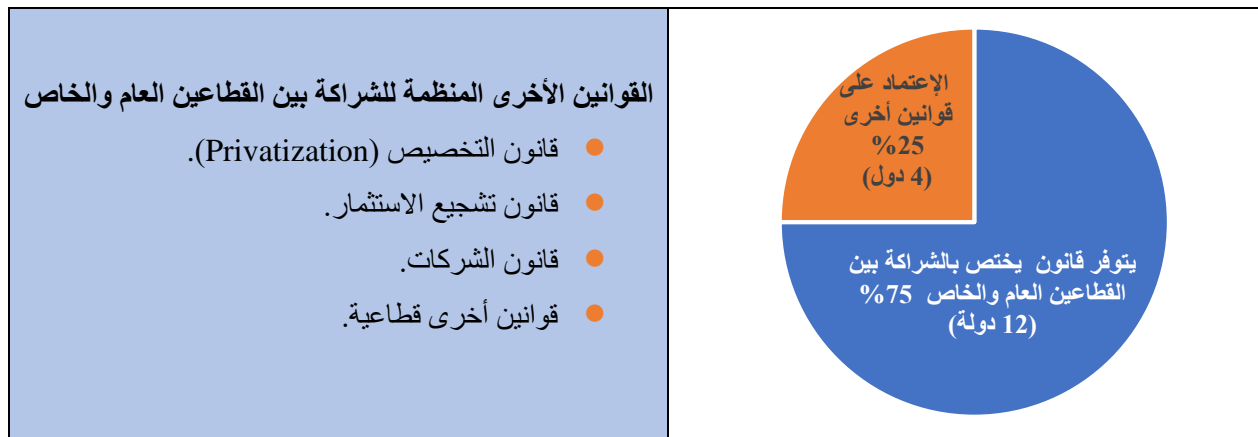
نظراً لتباين الأعراف القانونية بين الدول، فإن الأطر القانونية للتعامل مع الشراكة بين القطاعين العام والخاص تختلف فيما بين الدول. فعلى سبيل المثال، قد يتوفر قانون مختص بالشراكة بين القطاعين العام والخاص، وفي الحالات التي لا تتوفر فيها قوانين مخصصة للشراكة بين القطاعين العام والخاص، قد يتم العمل وفقاً لسياسة وموجهات (PPP Policy/ Guidelines) تُحدد التزام الحكومة تجاه مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص أو قانون الامتياز (concession Law)، أو وفقاً لقوانين أخرى على سبيل المثال، قانون التخصيص، قانون تشجيع الاستثمار، قانون الشركات.

في هذا السياق، ولتهيئة بيئة مواتية لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص، اهتمت الدول العربية بتطوير المنظومة القانونية على صعيد سن القوانين المختصة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتطوير السياسات

والأدلة الإرشادية التي توضح تنفيذ مشاريع الشراكة. فهناك عدد من الدول العربية التي طورت قانون أو سياسة عامة للشراكة بين القطاعين العام والخاص. تشمل هذه الدول الأردن، والإمارات، والسعودية، والسودان، والكويت، والمغرب، وتونس، وسورية، وعمان، ولبنان، ومصر، وموريتانيا. وتعتمد دول عربية أخرى على قوانين قائمة لتنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مثل البحرين التي تعتمد على قانون التخصيص (Privatization)، والعراق التي تعتمد على قوانين الشركات (العامة والمختلطة) وقانون بيع وإيجار أصول الدولة وتعليمات تنفيذ عقود الشراكة، وتعتمد ليبيا على قانون تشجيع استثمار رؤوس الأموال الأجنبية، بينما تعتمد الجزائر على قوانين قطاعية (مثل قانون الطاقة، قانون المياه، وقانون النقل) والمرسوم الرئاسي الخاص بالصفقات العمومية إضافة إلى تفويض الخدمة العمومية، شكل (4).

#### شكل (4)

#### الأطر القانونية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية



المصدر: صندوق النقد العربي 2020، "نتائج استبيان أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية".

تتم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في غالبية الدول العربية بإطار سياسة عامة وتشريعات وقوانين ولوائح تنظيمية تستهدف بشكل عام تعزيز دور القطاع الخاص في تنفيذ مشاريع البنية الأساسية والخدمات العامة وتكفل تحقيق شراكة ناجحة وفعالة. تركز الملامح العامة للتشريعات والقوانين في غالبية الدول العربية على إرساء دعائم الأطر المؤسسية والتنظيمية والإجرائية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بين مستويات المنظومة المؤسسية بما يحقق التناغم في تنظيم وإدارة برامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص. يُكْمَل المنظومة القانونية لوائح تنفيذية، وأدلة سياسات وإجراءات وأدلة إرشادية تُركّز بشكلٍ عام على آليات وخطوات طرح مشروعات الشراكة، متضمناً ذلك، على سبيل المثال، كيفية اقتراح مشاريع الشراكة، وإجراء دراسات المشاريع، ومرحلة الموافقات الإدارية، وأسس إجراء المناقصات واختيار الشريك، وتحديد شروط وأساليب التعاقد وما تتضمنه من إجراءات، وكيفية الاعتراض ومعالجتها في كل مرحلة، وكذلك تنظيم مشاركة الجهات العامة في مشاريع الشراكة، وتعريف حقوق وواجبات كل طرف، وآليات تقديم الدعم وفض المنازعات واللجوء إلى التحكيم والتسوية. كذلك ينظم القانون التعويضات في حالات تغيير القانون والقرارات السيادية المؤثرة على التوازن المالي للعقد، وحالات إنهاء العقد قبل مدته.

بالرغم من أهمية الأطر القانونية، إلا أنها ليست كافية لضمان نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص في غياب الترتيبات المؤسسية والهيكل التي تتولى تنفيذ القوانين والسياسات والموجهات والضوابط، بما يدعم تنفيذ مشروعات الشراكة. لذلك تتطلب عملية الشراكة إيجاد هيكل تنفيذي ورقابي وإشرافي فاعل يربط بين أطراف عقود الشراكة ويقود التنسيق فيما بين الوزارات والوحدات الحكومية المتداخلة في تنفيذ عملية الشراكة، إضافة إلى تحديد وتوزيع واضح للأدوار والمسؤوليات المطلوبة لتنفيذ السياسات ووضع الموجهات العامة والقيام بعملية الإشراف والمتابعة. علاوة على ذلك لا بد من دعم الهياكل التنفيذية بخبرات وكفاءات في مجال تنفيذ عقود الشراكة مع القطاع الخاص من النواحي المالية والفنية والقانونية والتنظيمية وكل ما يتعلق بإدارة المخاطر والعقود وتطبيق الإجراءات والمعايير المختلفة.

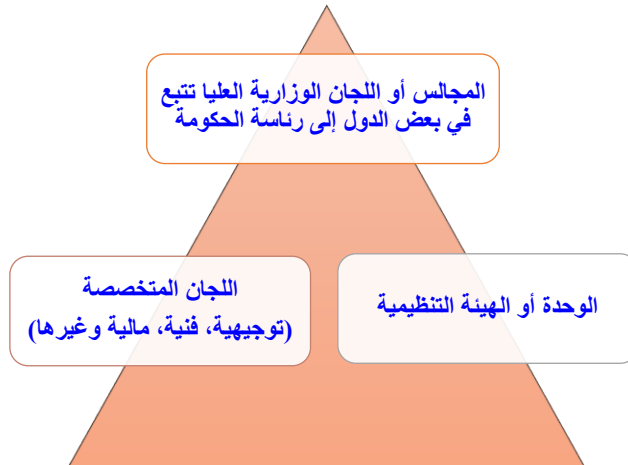
تواصل الدول العربية جهودها الرامية لاستكمال بناء الأطر المؤسسية والتنظيمية الداعمة لتنفيذ برامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص. انعكس ذلك في التطور الذي تشهده الأطر المؤسسية المرتبطة بتنفيذ الشراكة في عدد من الدول العربية. حيث يتوفر لدى أربع عشرة دولة عربية على الأقل، أطر مؤسسية تضم جهات حكومية مختصة تتولى تنفيذ القوانين والسياسات والموجهات والضوابط المنظمة للشراكة بين القطاعين العام والخاص. بحسب التجارب والممارسات السائدة في عدد من الدول العربية، يتألف الإطار المؤسسي للشراكة بين القطاعين العام والخاص من مستويين أساسيين يشملان الجهتين الحكومية المرتبطة بوضع السياسات، وتوجيه وتنفيذ مشاريع الشراكة.

يتمثل المستوى الأول، الذي يأتي في قمة الإطار المؤسسي، في المجالس أو اللجان الوزارية العليا التي تتبع في بعض الدول إلى رئاسة الحكومة. يتضمن هذا المستوى رسم السياسات القومية والموجهات، والموافقة على المشاريع المقترحة للشراكة بين القطاعين العام والخاص.

أما المستوى الثاني، فيتكون من هياكل تنظيمية تختص بتطبيق وتنفيذ إطار الشراكة، و/أو لجان توجيهية وإشرافية وفنية وتنفيذية تتباين مهامها ومسؤولياتها واختصاصاتها من دولة إلى أخرى، شكل (5) وجدول (2).

### شكل (5)

#### مكونات الإطار المؤسسي للشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية



المصدر: صندوق النقد العربي 2020، "نتائج استبيان أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية".

## جدول (2)

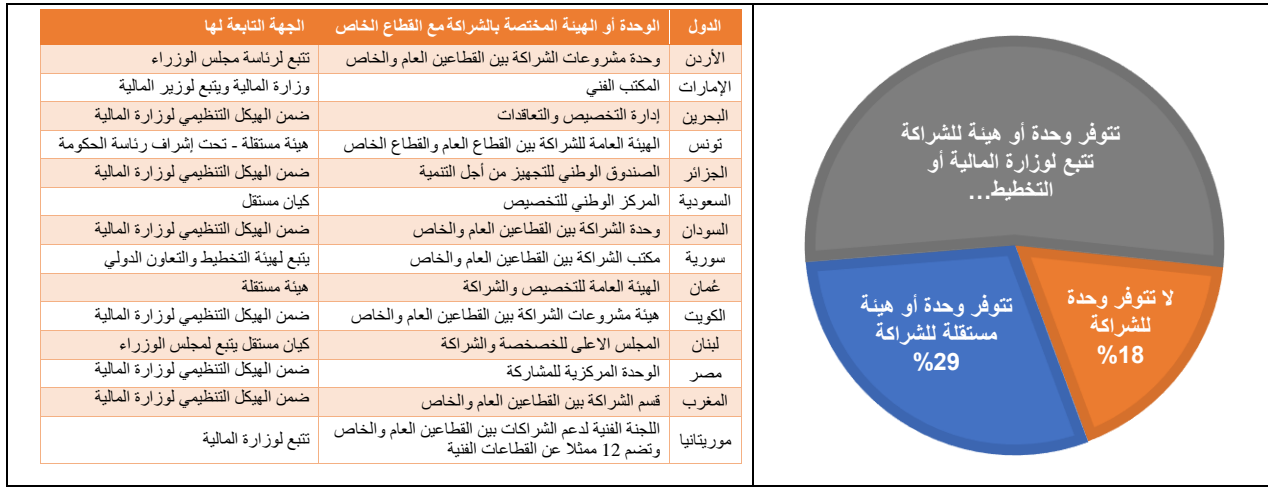
### الأطر المؤسسية والتنظيمية للشركة بين القطاعين العام والخاص في عدد من الدول العربية

الدولة	المستوى الأول	المستوى الثاني
الأردن	- اللجنة العليا للشراكة بين القطاعين العام والخاص.	- وحدة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص. - اللجنة الفنية للالتزامات المالية المشكلة في وزارة المالية، ويناط بها تقييم الالتزامات المالية لمشروعات الشراكة.
الإمارات	- اللجنة المالية والاقتصادية التابعة لمجلس الوزراء.	- المكتب الفني. - لجنة المشروع (تشكل بقرار من الوزير/ رئيس مجلس الإدارة المعنى لتولى إدارة عملية ترسية المشروع.
البحرين	- لجنة عليا للتخصيص.	- إدارة التخصيص والتعاقدات بوزارة المالية. - اللجان الفرعية. - مجلس المناقصات. - الوزارات والهيئات ذات الصلة.
تونس	- المجلس الاستراتيجي للشراكة بين القطاعين العام والخاص.	- الهيئة العامة للشراكة بين القطاعين العام والخاص.
الجزائر	- مخطط استحداث مهام الإشراف والرقابة على المستوى الوطني.	- الصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية (CNED). - على المستوى المحلي، تسند مهمة مراقبة الشراكة للجان المحلية للبلدية أو اللجان الولائية.
السعودية	- مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية التابع لمجلس الوزراء.	- اللجان الاشرافية للقطاعات المستهدفة بالتخصيص.
السودان	- مجلس الشراكة بين القطاعين العام والخاص. - لجان عليا وفنية وسكرتارية مشتركة لتنسيق الحوار.	- وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
سورية	- مجلس الشراكة برئاسة رئيس مجلس الوزراء.	- مكتب الشراكة لدى هيئة التخطيط والتعاون الدولي، يقدم المشورة الفنية والإدارية والقانونية والمالية والاقتصادية وغيرها اللازمة للمجلس ولجميع الجهات العامة فيما يتعلق بالشراكة.
عُمان	- مجلس إدارة الهيئة العامة للتخصيص والشراكة.	- الهيئة العامة للتخصيص والشراكة.
الكويت	- اللجنة العليا لمشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.	- هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص. - لجنة المنافسة
لبنان	- المجلس الأعلى للتخصيص والشراكة.	- الوزارات والجهات ذات الصلة.
المغرب	- اللجنة الوطنية للشراكة بين القطاعين العام والخاص. - اللجنة الدائمة للشراكة بين القطاعين العام والخاص. - اللجنة العليا لشؤون المشاركة برئاسة رئيس مجلس الوزراء وعضوية عدد من الوزراء.	- وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص (وزارة الاقتصاد والمالية). - القطاعات الوزارية المعنية
مصر	- اللجنة العليا لشؤون المشاركة برئاسة رئيس مجلس الوزراء وعضوية عدد من الوزراء.	- الوحدة المركزية للمشاركة مع القطاع الخاص. - لجنة دائمة تشكل من وزارات المالية والتخطيط والوزارات المعنية.
موريتانيا	- اللجنة الوزارية العليا لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص برئاسة الوزير الأول وعضوية 7 وزراء.	- اللجنة الفنية لدعم الشراكات بين القطاعين العام والخاص. - خلية تنفيذ مشاريع الشراكات بين القطاعين العام والخاص

المصدر: صندوق النقد العربي 2020، "نتائج استبيان أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية".

بالنسبة للإطار التنظيمي، يركز تطبيق إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص على توفر وحدة تنظيمية تتولى تنفيذ السياسة العامة للشراكة، متضمناً ذلك الإشراف العام والمتابعة وتقديم الدعم الفني والقانوني والمالي للجهات العامة المتعاقدة، والتنسيق بين الجهات ذات الصلة، وتساهم بشكل عام في بناء القدرات الداخلية وتلعب دوراً تحفيزياً في تعزيز وتطوير حلول الشراكة بين القطاعين العام والخاص. في هذا الإطار، أنشأت غالبية الدول العربية كيان تنفيذي يختص بتطبيق إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث تتوفر لدى أربع عشرة دولة عربية وحدة مختصة ضمن الهياكل التنظيمية للوزارات، أو كهيئة مستقلة، يُنَاطُ بها تنفيذ سياسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مع ملاحظة أن وحدات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في غالبية الدول العربية تم استحداثها ضمن الهيكل التنظيمي لوزارات المالية أو التخطيط، ربما بسبب الانعكاسات المالية المحتملة لمشاريع الشراكة على الموازنة العامة والدين العام وخطط التنمية. في نماذج أخرى، تم إنشاء هيئة مستقلة تتبع غالباً لرئاسة الحكومة. تُمثّل الدول التي تتوفر لديها وحدة تنظيمية تتبع لوزارة المالية أو التخطيط أكثر من نصف الدول العربية المستوفية للاستبيان، بينما تمثل الدول العربية التي تتوفر لديها هيئات تنظيمية مستقلة أكثر من ربع الدول، أما الدول التي لا تتوفر لديها وحدات أو هيئات تنظيمية، فتمثل حوالي خُمس الدول، الشكل (6).

**شكل (6)**  
**الوحدات أو الهيئات المختصة بالشراكة في عدد من الدول العربية**



المصدر: صندوق النقد العربي 2020، "نتائج استبيان أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية".

يُلاحظ أن الهيئات التنظيمية في بعض الدول العربية تُعنى إلى جانب برامج الشراكة مع القطاع الخاص، بتنفيذ قانون التخصيص. ففي السعودية، على سبيل المثال، يُعنى المركز الوطني للتخصيص بتمكين عمليات تخصيص أصول وخدمات الجهات الحكومية المستهدفة من خلال الشراكة مع القطاع الخاص. في عُمان، يُنَاطُ بالهيئة العامة للتخصيص والشراكة تنفيذ قانون الشراكة، وقانون التخصيص. في لبنان يتولى المجلس الأعلى للتخصيص والشراكة تنظيم برامج الشراكة مع القطاع الخاص إلى جانب تخطيط وتنفيذ برامج وعمليات التخصيص. إلى جانب الوحدات أو الهيئات التنظيمية، تلعب الوزارات ذات الصلة في الدول العربية دوراً بارزاً في تنفيذ برامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص. حيث تقع المسؤولية النهائية لتنفيذ المشروع على الوزارات والمؤسسات ذات الصلة باعتبارها الجهات المتعاقدة (Contracting Agencies).

فيما يتعلق بطبيعة الأدوار والمسؤوليات، تتضمن أبرز المهام المناطة بالوحدات والهيئات التنظيمية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية مجموعة واسعة من الاختصاصات، أهمها:

- الإشراف والمتابعة.
  - التنسيق بين الأطراف المكونة للإطار المؤسسي متضمنة المؤسسات الحكومية والوزارات المتعاقدة والقطاع الخاص.
  - تقديم الدعم الفني والقانوني والمالي للأطراف المتعاقدة ابتداءً من الطرح وحتى مرحلة التعاقد.
- الملحق (2) يوفر تفاصيل حول الأدوار والمسؤوليات المناطة بوحدات وهيئات الشراكة في عدد من الدول العربية.

تعكس طبيعة تكوين الأطر المؤسسية والتنظيمية مدى الاهتمام الذي توليه الدول العربية للشراكة بين القطاعين العام والخاص. يتجلى ذلك في حرص غالبية الدول على وجود لجان أو مجالس وزارية عليا ضمن الأطر المؤسسية تحت مظلة رئاسة الحكومة. تُعتبر هذه اللجان والمجالس بمثابة دعم حكومي رفيع المستوى، وهو ما يُعد أمر بالغ الأهمية لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث يعكس ذلك مدى حرص والتزام الحكومة ببرنامج الشراكة ويضمن استمرار العلاقات التعاقدية طويلة الأجل والايفاء بما يترتب عليها من التزامات وتعهدات محتملة.

كذلك يتجلى الاهتمام في الاتجاه نحو تطوير أطر التخطيط الاستراتيجي لبرامج الشراكة مع القطاع الخاص حيث تمكن عدد من الدول العربية منها الأردن، والبحرين، وتونس، والسعودية، والعراق، ولبنان، والمغرب، ومصر، وموريتانيا من بلورة رؤية استراتيجية تتضمن رسم أهداف واضحة لبرنامج الشراكة، وتحديد القطاعات المستهدفة ونوعية الشراكات المطلوبة كوسيلة لتوفير خدمات البنية التحتية، متضمناً ذلك على سبيل المثال استكمال بناء الأطر التشريعية والتنظيمية والمؤسسية، ووضع البرامج والآليات الملائمة لدفع القطاع الخاص نحو الاستثمار والمشاركة الفاعلة مع القطاع العام، وتجبير قدراته الفنية والمالية نحو أولويات البنية التحتية في القطاعات المستهدفة.

### ملامح الأطر المؤسسية والتنظيمية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في عدد من الدول العربية

يستعرض الوضع الحالي للأطر المؤسسية والتنظيمية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في عدد من الدول العربية حسب المعلومات المتاحة من واقع الاستبيان، علماً أن عملية مراجعتها وتقييمها وتطويرها مستمرة.

في الأردن، يتكون الإطار المؤسسي والتنظيمي للشراكة، وفقاً لقانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص المحدث، من ثلاثة مكونات على رأسها لجنة عليا تتألف من عدد من الوزراء من ذوي الاختصاص. تتولى هذه اللجنة مهام رسم السياسة العامة لمشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتحديد الأنشطة والقطاعات ذات الأولوية، واختيار المشروعات المؤهلة للشراكة، والموافقة على دراسات الجدوى الأولية وتقارير الجدوى والشروط المرجعية. يُضاف إلى ذلك وحدة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، التي يُنابها مساعداً للجهات الحكومية في تحديد مشروعات الشراكة المحتملة، وتقديم الدعم الفني للجهات الحكومية فيما يتعلق بإعداد دراسات الجدوى وتقرير الالتزامات المالية، وللجهات المتعاقدة خلال مراحل تنفيذ مشروع الشراكة. إضافة إلى ذلك هناك لجنة فنية للالتزامات المالية تتولى تقييم ومتابعة ومراقبة الالتزامات المالية لمشاريع الشراكة وأثرها على المالية العامة والدين العام.

في الإمارات، وفقاً لدليل أحكام وإجراءات عقود الشراكة بين الجهات الاتحادية والقطاع الخاص، يتكون الهيكل المؤسسي والتنظيمي لإدارة المشاريع المشتركة ما بين الجهات الاتحادية والقطاع الخاص من ثلاث مستويات، مستوى اللجنة المالية والاقتصادية التابعة لمجلس الوزراء التي تتولى مهام وضع السياسات العامة للمشروعات والمبادرات ذات الأهمية الاستراتيجية للاقتصاد، والموافقة على المشاريع التي يتم دراستها وتقييمها. على المستوى التنظيمي يوجد المكتب الفني، الذي يتبع لوزير المالية ويتألف من مستشارين ماليين وفنيين وقانونيين من ذوي الخبرة والاختصاص. يتولى المكتب توفير الدعم المالي والفني والقانوني للجهات الاتحادية التي ترغب في تنفيذ مشاريع استراتيجية بنظام الشراكة مع القطاع الخاص. ويقوم المكتب بدراسة المشاريع والمبادرات المقدمة من الجهات الاتحادية بما في ذلك الإشراف على دراسات الجدوى التفصيلية وطرح المشروعات بالتنسيق مع الجهة الاتحادية المعنية. إلى جانب ذلك، يتضمن الإطار المؤسسي مستوى لجنة المشروع وفرق العمل، وتتولى مهام إعداد الدراسات الأولية للجوانب الفنية والاقتصادية والقانونية، وتنفيذ الإجراءات المتعلقة بعمليات الطرح وتقييم العروض الفنية وتصنيفها والتوصية بشأنها. فيما يتولى مجلس الوزراء اتخاذ القرار فيما يتعلق بتنفيذ أو عدم تنفيذ المشروع وإصدار القرارات الرامية إلى تعزيز البيئة الاستثمارية.

في البحرين، يستند الإطار المؤسسي إلى قرار مجلس الوزراء بشأن سياسات وضوابط التخصيص. تتمثل الجهات المكونة للإطار المؤسسي والتنظيمي في اللجنة العليا للتخصيص، واللجان الفرعية، وإدارة التخصيص والتعاقدات بوزارة المالية والاقتصاد الوطني. تتولى اللجنة العليا للتخصيص اقتراح عمليات وبرنامج التخصيص ودراسة ما يرد إليها من اقتراحات من قبل الجهات الحكومية بشأن التخصيص، ومتابعة إجراءات طرح التخصيص للمناقصة وتقييم العطاءات والتوصية بشأنها، ومتابعة تنفيذ عمليات وبرنامج التخصيص، والتقدم بتوصيات إلى مجلس الوزراء بخصوص تعديل القوانين واللوائح واستحداث ما يلزم لإزالة أية عوائق تحد من مشاركة القطاع الخاص في أنشطة توريد السلع والخدمات التي تباشرها المشروعات العامة، ووضع معايير وضوابط وإجراءات تتسم بالوضوح والعلانية والحياد والشفافية في جميع المراحل المختلفة لعمليات التخصيص، يُضاف إلى ذلك مهام تشكيل اللجان الفرعية من ممثلين من وزارة المالية ومجلس التنمية الاقتصادية والجهة الحكومية المعنية بالمشروع العام موضوع التخصيص، ووضع نظام عملها. تعرض اللجنة العليا للتخصيص، بعد موافقة مجلس التنمية الاقتصادية، كافة الاقتراحات المتعلقة بمشروعات وعمليات التخصيص على مجلس الوزراء ليقرر ما يلزم بشأنها. تتولى إدارة التخصيص والتعاقدات بوزارة المالية المهام الإدارية للجنة العليا للتخصيص. بينما يُنظر باللجان الفرعية، بالتنسيق مع إدارة التخصيص والتعاقدات بوزارة المالية، تنفيذ عدة اختصاصات منها اقتراح برنامج عملية التخصيص وأسلوب وإجراءات تنفيذه، والإشراف على إعداد الوثائق الخاصة بطرح عملية التخصيص للمناقصة ومباشرة إجراءات الطرح وفقاً لمبادئ المنافسة الشفافية، ومشاركة الجهات الحكومية المعنية بالمشروع العام موضوع التخصيص في التفاوض مع مقدمي العطاءات، ومتابعة إجراءات التخصيص وإعداد تقارير. ترفع اللجان الفرعية الوثائق والتقارير والاقتراحات إلى اللجنة العليا للتخصيص لتقرر ما يلزم بشأنها.

في تونس يتألف الإطار المؤسسي والتنظيمي من المجلس الإستراتيجي للشراكة بين القطاعين العام والخاص، الذي يتولى صلاحيات المصادقة على الإستراتيجية الوطنية للشراكة بين القطاعين العام والخاص وعلى المقترحات الرامية إلى تحديثها وتطويرها، ومتابعتها وتقييم تنفيذها، وتوفير الدعم اللازم لتنفيذ الإستراتيجية وتقديم التوجيهات والتوصيات اللازمة قصد تطوير الإستراتيجية وطرق تنفيذها، وضبط الأولويات القطاعية والجهوية للشراكة بين القطاعين العام والخاص، وضبط برامج خماسية لمشاريع الشراكة ومتابعتها وتحديثها في إطار مخططات التنمية، ودراسة التعديلات والتحسينات المستوجبة للإطار التشريعي والترتيبي لعقود الشراكة بالتنسيق مع الهيئة العامة للشراكة بين القطاعين العام والخاص. على المستوى التنظيمي، توجد الهيئة العامة للشراكة بين القطاعين العام والخاص، ويناظر بها تقديم الدعم الفني للجهات ذات الصلة ومساعدتها على استكمال عقود الشراكة وإبرامها ومتابعة تنفيذها.

في الجزائر، وبإطار مشروع القانون التمهيدي للشراكة بين القطاعين العام والخاص، مخطط اسناد مهام الإشراف والرقابة للصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية (CNED)، وهو هيئة وطنية تابعة لوزارة المالية، حيث لا يوجد جهات أو هيئات وطنية مناط بها مهمة رقابة عمليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص. على المستوى المحلي، تسند مهمة مراقبة الشراكة للجان المحلية للبلدية أو اللجان الولائية.

في السعودية، تتمثل الجهات المكونة للإطار المؤسسي والتنظيمي في مجلس الوزراء، ومجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية الذي يتبع لمجلس الوزراء، والمركز الوطني للتخصيص، واللجان الإشرافية للقطاعات المستهدفة بالتخصيص. يناظر بالمركز الوطني للتخصيص وضع السياسات والاستراتيجيات والبرامج واللوائح والخطط والأدوات التي تحقق الأهداف ذات الصلة بمشاريع التخصيص، واقتراح القطاعات والأنشطة القابلة للتخصيص، وتحديد المعايير والأطر اللازمة للقطاعات المستهدفة بالتخصيص، ووضع الأسس المناسبة التي تساعد على إدارة المشاريع ذات الصلة بالتخصيص وغيرها من المهام الأخرى. على مستوى اللجان الإشرافية توجد لجنة إشرافية لكل قطاع مستهدف بالتخصيص، يناظر بها تحديد الأهداف المنشودة من تخصيص النشاط أو الخدمة في القطاع المعني، ودراسة الجوانب الفنية والمالية والقانونية والتنظيمية والاجتماعية والأمنية وغيرها من الجوانب المتعلقة بالقطاع المستهدف، واقتراح بدائل التخصيص المناسبة للقطاع المستهدف، والبدء في مباشرة عملية التخصيص متضمناً ذلك الاتصال بالقطاع الخاص والتفاوض مع المستثمرين المحتملين، وإبرام العقود المتعلقة بتنفيذ برنامج التخصيص وعقود بيع الأصول وشرائها وتأجيرها والقيام بما يتطلبه ذلك من إجراءات.

في السودان، يتشكل الإطار المؤسسي والتنظيمي من مجلس الشراكة بين القطاعين العام والخاص ولجان عليا وفنية وسكرتارية مشتركة لتنسيق الحوار، وتوجد وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص ضمن الهيكل التنظيمي لوزارة المالية والتخطيط الاقتصادي. تتضمن أبرز المهام المناطة بالوحدة الإشراف العام على مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص على المستوى القومي لتتوافق مع الإستراتيجية العامة للدولة، والتنسيق بين الجهات ذات الصلة، ودراسة طلبات مشاريع الشراكة المقدمة والتوصية بشأنها، والإشراف والرقابة والمتابعة خلال مراحل تنفيذ المشروع بالتنسيق مع القطاع الخاص، وإعداد مقترحات اللوائح والقواعد والأوامر والمنشورات اللازمة لتنفيذ أحكام القانون، والترويج للمشاريع المستهدفة بالشراكة.

في سورية، ووفقاً لقانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص، يتكون الإطار المؤسسي والتنظيمي من مجلس الشراكة، ويناطبه المصادقة على عقود الدراسات الأولية، وعقود الشراكة، والتعديلات المقترحة على عقود الشراكة نتيجة الظروف الطارئة، والبت في طلب فسخ العقود، وإقرار السياسات والاجراءات المتعلقة بالشراكة، والموافقة على الدعم الاقتصادي لأي مشروع ومنح الحقوق والامتيازات. على المستوى التنظيمي، يوجد مكتب الشراكة لدى هيئة التخطيط والتعاون الدولي، ويقدم المشورة الفنية والإدارية والقانونية والمالية والاقتصادية إلى الجهات العامة المتعاقدة ومجلس الشراكة فيما يتعلق بشؤون الشراكة، ودراسة المشاريع المقترحة للشراكة وإبداء الرأي حول جدواها، واقتراح تطوير الإجراءات والمعايير المرتبطة بالشراكة. يُضاف إلى ذلك لجان الشراكة لدى الجهات العامة التي تقترح أو لديها مشاريع شراكة، تقدم الدعم لمتخذ القرار في الوزارة أو الجهة العامة المتعاقدة فيما يتعلق بمشاريع الشراكة، ولجنة المشروع، وتتولى مسؤولية متابعة جميع الأعمال المتعلقة بمشروع الشراكة حتى توقيع العقد متضمنة الإشراف على الأعمال الاستشارية للمشروع.

في عُمان، يتكون الإطار المؤسسي والتنظيمي للشراكة من الهيئة العامة للتخصيص والشراكة ومجلس إدارتها. تتمثل أبرز اختصاصات مجلس إدارة الهيئة العامة للتخصيص والشراكة في اعتماد الإطار الاستراتيجي اللازم لتنفيذ مشاريع الشراكة، واعتماد المعايير والإجراءات اللازمة للموافقة على مشاريع الشراكة، وطرح مشروع الشراكة ومباشرة المفاوضات وإجراء التقييمات الخاصة بمشاريع التخصيص ومشاريع الشراكة، والإشراف عليها بالتنسيق مع الجهة المختصة، واعتماد عقود الشراكة والموافقة على تعديلها وإنهائها، واعتماد ونشر السياسات الإرشادية الخاصة بتنفيذ مشاريع الشراكة. تلعب الهيئة العامة للتخصيص والشراكة، كإطار تنفيذي، دوراً بارزاً في تنفيذ سياسات الحكومة الرامية إلى الارتقاء بالاقتصاد الوطني من خلال تنفيذ مهامها المتعلقة بوضع الإطار الاستراتيجي، وإعداد الخطط والإجراءات اللازمة لاختيار وتنفيذ مشاريع الشراكة، وتقديم الدعم الفني للجهة المختصة أثناء تنفيذ عقد الشراكة، وتقييم الآثار المترتبة على قيام الحكومة بأعمال أو أنشطة تكون ذات صلة بمشاريع الشراكة.

في الكويت، وفقاً لقانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص ولائحته التنفيذية، تتمثل الجهات المكونة للإطار المؤسسي والتنظيمي في اللجنة العليا لمشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وهيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ولجنة المنافسة. من بين اختصاصات اللجنة العليا وضع السياسات العامة للمشروعات والمبادرات ذات الأهمية الإستراتيجية للاقتصاد الوطني وتحديد أولوياتها واعتماد الوثائق التفصيلية المتعلقة بها، والموافقة على طلب الجهة العامة المعنية لطرح أحد المشروعات وفقاً لنظام الشراكة، واقتراح مشروعات الشراكة على الجهات العامة، وتحديد الجهة العامة المختصة بالمشروع للاشتراك في عمليات طرحه مع هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتوقيع على عقد الشراكة ومتابعة تنفيذ المشروع وتشغيله، إضافة إلى اعتماد الدراسات والأفكار الخاصة بمشروعات الشراكة والموافقة على طرحها، واعتماد المستثمر الفائز وعقود الشراكة التي تقوم الجهات العامة بالتوقيع عليه، والبت بشأن طلب فسخ عقد الشراكة أو إنهائه للمصلحة العامة. تختص هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بالتعاون والتنسيق مع الجهات العامة لتنفيذ مشروعات الشراكة. تتولى الهيئة في هذا السياق عدد من الاختصاصات منها إجراء المسح والدراسات الأولية بهدف تحديد المشاريع

القابلة للطرح، ومراجعة ودراسة المشروعات والمبادرات التي تم إعدادها من قبل الجهات العامة أو صاحب الفكرة، وتقييم دراسات الجدوى المتكاملة الخاصة بمشروعات الشراكة والأفكار المقدمة تمهيداً لطرح المشروع للاستثمار، وتحديد طرق متابعة وتقييم أداء مشروعات الشراكة التي تتم الموافقة عليها، وإعداد نماذج العقود والصياغة القانونية وتقديمها إلى اللجنة العليا لاعتمادها، والتوصية إلى اللجنة العليا بالمستثمر الفائز بالمشروع، ووضع برامج مشروعات الشراكة، ومتابعة إنجازها وإصدار القرارات اللازمة لذلك، ومتابعة تنفيذ عقود الشراكة والعمل على تذليل عقبات التنفيذ بالتعاون مع الجهة التي يتبعها المشروع، واقتراح إعفاء المشروع من الضرائب والرسوم الجمركية. ترفع هيئة الشراكة بين القطاعين العام والخاص التوصيات المناسبة للجنة العليا بشأن الاختصاصات الموكلة لها لاتخاذ القرارات. وفقاً لللائحة التنفيذية لقانون الشراكة، تُشكل الهيئة، بعد موافقة اللجنة العليا، لكل مشروع من مشروعات الشراكة لجنة تُسمى (لجنة المنافسة)، تُمثل فيها الجهة أو الجهات العامة التي تتوافق اختصاصاتها وصلاحياتها مع طبيعة المشروع. يُناط بلجنة المنافسة مراجعة أو استكمال أو إعداد دراسات المشروع ومستنداته ووثائق طرحه لاعتمادها، وتقييم العروض الفنية والمالية. تُعد اللجنة بمثابة النافذة الواحدة التي يتعامل من خلالها المستثمر.

في لبنان، وفقاً لقانون يتألف الإطار المؤسسي والتنظيمي من المجلس الأعلى للخصخصة والشراكة، الذي يتكون من رئيس مجلس الوزراء ووزراء المالية والاقتصاد، والتجارة والعمل والعدل وأي وزير مختص يقع مشروع الشراكة ضمن مهام وزارته. يتولى المجلس الموافقة على أهم خطوات عملية التنفيذ مع رفع القرارات المفصلية إلى مجلس الوزراء للموافقة. تُقترح المشاريع المشتركة من قبل رئيس المجلس أو الوزير المختص، بينما تُقترح المشاريع المشتركة ذات الطابع البلدي من قبل رئيس المجلس البلدي أو رئيس مجلس الإتحاد. تدرُس الأمانة العامة للمجلس المشروع المُقترح للشراكة وتقدم تقريراً للمجلس يتضمن توصيتها حول مدى إمكانية تنفيذ المشروع المُقترح عن طريق عقد شراكة، ومدى اهتمام القطاع الخاص بتمويله والاستثمار فيه، تمهيداً لاتخاذ المجلس القرار بقبول أو رفض المُقترح. عند موافقة المجلس على قبول الاقتراح والسير بالمشروع، تُكوّن لجنة للمشروع موضوع الشراكة من الأمين العام للمجلس، وممثلاً عن الوزير المختص، وممثلاً عن وزارة المالية، ورئيس الهيئة المنظمة للقطاع، ورئيس المجلس البلدي أو رئيس مجلس الإتحاد عند النظر في المشاريع ذات الطابع البلدي. تتولى لجنة المشروع عملية اختيار مكاتب الاستشارات المالية والقانونية والفنية للتعاقد معها من قبل المجلس. تستعين لجنة المشروع في عملها بفريق عمل يتألف من مندوب من المجلس، وممثلاً عن الجهة العامة المستفيدة من المشروع المشترك، وممثلين عن مكاتب الاستشارات المالية والقانونية والفنية التي تمّ التعاقد معها، وأشخاص ذوي خبرات معينة من الوزارات والهيئات المنظمة المعنية، وأي شخص من أشخاص القانون العام، ترى لجنة المشروع أن بعض نواحي المشروع المشترك تدخل ضمن نطاق صلاحياته. تتولى لجنة المشروع، بالتعاون مع فريق العمل، إعداد دراسة شاملة حول المشروع المشترك تتناول الجوانب الفنية والاقتصادية والقانونية والتمويلية، بما في ذلك معايير التأهيل ومدى اهتمام المستثمرين ومدى إمكانية استقطاب التمويل اللازم، وترفع تقريراً يتضمن توصيتها بشأنه إلى المجلس. يتولى المجلس صلاحيات الموافقة على المشروع أو رفضه استناداً إلى توصية لجنة المشروع وفريق العمل. في حالة الموافقة على السير بالمشروع الشراكة، يُحال إلى مجلس الوزراء لاتخاذ القرار بشأنه. عند موافقة مجلس الوزراء على السير بالمشروع المشترك، تتولى لجنة المشروع إجراءات اختيار الشريك الخاص وفقاً للمبادئ المحددة في القانون.

في المغرب، واستناداً إلى قانون عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص المعدل، يتضمن الإطار المؤسسي والتنظيمي للجنة الوطنية للشراكة بين القطاعين العام والخاص تحت رئاسة رئيس الحكومة، واللجنة الدائمة. تتولى اللجنة الوطنية للشراكة بين القطاعين العام والخاص وضع التوجيهات العامة والاستراتيجية الوطنية في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المصادقة على الاستثمارات بصيغة الشراكة مع القطاع الخاص، الترخيص وفق معايير محددة لمشاريع الشراكة التي تكتسي طابعاً اقتصادياً أو اجتماعياً أو بيئياً أو استراتيجياً، البت في طلبات الترخيص. يُعهد إلى اللجنة الدائمة تحديد البرامج السنوية أو متعددة السنوات للمشاريع التي يمكن أن تكون موضوع عقود شراكة والترخيص وفق معايير محددة لمشاريع الشراكة التي تكتسي طابعاً اقتصادياً أو اجتماعياً أو بيئياً أو استراتيجياً، على صعيد الجهات أو الأقاليم. تعد اللجنة الدائمة تقريراً سنوياً حول حصيلة أنشطتها ترفعه إلى اللجنة الوطنية.

في مصر، يشمل الإطار المؤسسي والتنظيمي للجنة العليا لشؤون المشاركة برئاسة رئيس مجلس الوزراء وعضوية الوزراء المختصين بالشؤون المالية والاستثمار والتنمية الاقتصادية والشؤون القانونية والإسكان والمرافق والنقل، والوحدة المركزية للمشاركة مع القطاع الخاص ضمن هيكل وزارة المالية، إضافة إلى لجنة دائمة تُشكل من وزارات المالية والتخطيط والوزارات المعنية. تتولى اللجنة العليا رسم سياسة قومية موحدة للمشاركة مع القطاع الخاص وتحدد أطرها وأهدافها وآلياتها والنطاق المستهدف لمشروعاتها، واتخاذ القرار باعتماد وتطبيق نظام المشاركة على مشروعات المشاركة استناداً إلى التقارير التي تعرضها الوحدة المركزية للمشاركة حول نتائج الدراسات الأولية من جدوى طرح المشروع بنظام المشاركة وهيكله المشروع. تتولى الوحدة المركزية للمشاركة مع القطاع الخاص تلقي المقترحات حول مشاريع الشراكة، وتقديم الدعم الفني للجهات الإدارية في مراحل الدراسات للمشروعات وإجراءات طرحها والتعاقد عليها، وتقديم المشورة الفنية والقانونية للجنة العليا لشؤون المشاركة، وتعيين استشاري "طرح المشروعات". كما تختص برسم ومتابعة إجراءات طرح وإبرام عقود المشاركة وتنفيذها. تُشكل لجنة دائمة من وزارات المالية والتخطيط والوزارات المعنية، يُناب بها اختيار مشروعات المشاركة ووضع خطة طرحها لخمس سنوات قادمة.

أما في موريتانيا، فيُحدد قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص نطاق الإطار المؤسسي والتنظيمي. حيث يتكون من اللجنة الوزارية العليا للشراكة بين القطاعين العام والخاص برئاسة الحكومة وعضوية سبعة وزراء، ولجنة الدعم الفني، ووحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص. يُناب باللجنة الوزارية العليا رسم استراتيجيات تطوير الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ومراقبة عقود الشراكة بينهما، واقتراح تدابير لمكافحة الفساد في مسائل الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتحديد أولويات مشاريع الشراكة، والموافقة على التقييم المسبق ودراسة استدامة الميزانية المتعلقة بالمشاريع المقدمة من لجنة الدعم الفني، ويجوز للجنة الوزارية تفويض صلاحياتها إلى لجنة الدعم الفني والوزارات المسؤولة والسلطات المحلية. تتولى لجنة الدعم الفني، وبالتفويض من اللجنة الوزارية، مسؤولية توجيه ومراقبة ورصد الأنشطة المتعلقة بتطوير الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ويُناب بها في هذا الخصوص، تنسيق العلاقات بين جميع الجهات الفاعلة في الشراكة بين القطاعين العام والخاص،

وتقديم مقترحات بشأن تحديد أولويات مشاريع الشراكة، والموافقة على دراسات الجدوى الأولية، وتقديم التقييمات الأولية ودراسات استدامة الميزانية المتعلقة بالمشاريع إلى اللجنة الوزارية العليا، إضافة إلى تولى مسؤولية عقود الشراكة. وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي هيئة تشغيلية تساعد وتقدم الخبرات الفنية لمؤسسات الشراكة بين القطاعين العام والخاص الأخرى أثناء عملية تحديد وإعداد وتطوير وتنفيذ عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ويُنَاطُ بها في هذا السياق، مساعدة اللجنة الفنية واللجنة الوزارية العليا في تنسيق سياسات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ومساعدة سلطة التعاقد في جميع مراحل المشروع (تحديد المشروع، دراسة الجدوى المسبقة، استدامة الميزانية)، وتقديم مقترحات بشأن تحديد أولويات مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص على لجنة الدعم الفني، وإجراء المراجعة السنوية على كل مشروع شراكة.

## 6. آليات دعم الشراكة بين القطاعين العام والخاص

يُعدّ الدعم الفني والمالي أحد الركائز الهامة لدعم فرص نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص. بشكل عام، يُمكن تصنيف الدعم المذكور إلى ثلاثة أشكال. أولاً، الدعم الفني المرتبط بتوفير الموارد المطلوبة للتخصيص لمشروعات الشراكة، متضمناً توظيف الاستشاريين للحصول على الخبرات القانونية والفنية والمالية غير المتوفرة داخلياً. ثانياً، الدعم المرتبط بضمان جاذبية المشروع مالياً، يشمل ذلك توفير حزمة من المزايا لجعل المشروعات المستهدفة جاذبة مالياً. يتضمن هذا الجانب حسب الممارسات الدولية استخدام حزم متنوعة من المزايا تشمل منح الحوافز الضريبية، وخفض رسوم الواردات، والترتيبات المتعلقة بالحماية من المنافسة، وغيرها من التدابير. قد يمتد الدعم إلى تغطية جزء من تكلفة المشروع من خلال تقديم منح رأسمالية (Capital Grants) لتغطية الفجوة الناجمة عن تجاوز الجدوى الاقتصادية للمشروع، جدواه المالية أو ما يعرف بألية تمويل فجوة الجدوى (Viability Gap Funding Mechanism)، حيث يتم في هذه الحالة توفير التمويل اللازم لجعل المشاريع قابلة للاستمرار مالياً. كذلك من آليات تحسين جاذبية مشاريع الشراكة للمستثمرين من القطاع الخاص التعويض عن تكاليف العطاء وتقديم الدعم فيما يتعلق بحياسة الأراضي. ثالثاً، منح الضمانات (Guarantees) لتغطية المخاطر التي لم يكن الشريك مستعداً لتحملها. على سبيل المثال، وبحسب التجارب الدولية تُستخدم الضمانات لتغطية مخاطر سعر الصرف، والمخاطر المرتبطة بعدم القدرة على الوفاء بالتزامات الدين. بشكل عام، يتطلب تقديم الدعم الفني والمالي تطوير آليات وأدوات تساهم في خلق بيئة ملائمة تدعم فرص نجاح تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص. في هذا السياق، توفر غالبية الدول العربية الموارد المطلوبة للتخصيص لمشروعات الشراكة، متضمناً ذلك الدعم الفني في مجال الاستشارات القانونية والفنية والمالية، جدول (3). تتباين آليات وأدوات وأسلوب تقديم الدعم الفني بين الدول. ففي الإمارات، يتم تقديم التسهيلات والدعم الفني من خلال مكتب فني تتوفر لديه الخبرات في مجال التمويل والتفاوض والتعاقد وإدارة المشاريع الكبيرة والقوانين ذات العلاقة لدعم وتسهيل تنفيذ مشاريع الشراكة. في السودان، يتمثل الدعم الفني في عمليات إعداد كراس الشروط، والمساعدة في إجراءات الإعلان واختيار المستثمر، وإعداد نموذج التعاقد، من خلال التنسيق مع الجهات المتعاقدة عبر اللجان الفنية. في السعودية، تتضمن القرارات الصادرة بشأن تنظيم المركز الوطني للتخصيص عدداً من الأدوات المرتبطة بالدعم الفني والاستشارات اللازمة

للتحضير للمشروعات المستهدفة، تتولى تقديمه اللجان الإشرافية للقطاعات المستهدفة بالتخصيص، والمركز الوطني للتخصيص. يُضاف إلى ذلك تغطية النفقات المطلوبة للتحضير لمشاريع الشراكة بما في ذلك نفقات فرق العمل، والاستشاريين. في الكويت، تُقدّم هيئة الشراكة بين القطاعين العام والخاص الدعم الفني للجهات العامة الراغبة في طرح مشروع عن طريق الشراكة، متضمناً ذلك عدد من المجالات منها تحديد الجهات الاستثمارية، ومراجعة واستكمال دراسات الجدوى اللازمة، وتحديد أسلوب الطرح والإجراءات، وإعداد نماذج للعقود تتضمن الشروط والأحكام الأساسية الواجب توافرها، وإعداد الصياغة القانونية لعقود الشراكة والشروط المرجعية لها. في لبنان، وبإطار التحضير لمشاريع الشراكة، تتعاقد وحدة الشراكة مع مكاتب استشارات فنية وقانونية ومالية لتعاونها على وضع دراسات الجدوى، وفي عملية اختيار المستثمرين. أما في تونس، يجري العمل على استحداث صندوق لدعم دراسات مشاريع الشراكة.

### جدول (3)

#### آليات دعم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في عدد من الدول العربية

البيان	الأردن	البحرين	قطر	السعودية	عمان	الكويت	لبنان	مصر	البحرين	البحرين	البحرين	البحرين
الدعم الفني (الاستشارات القانونية والفنية والمالية للتحضير لمشروعات الشراكة).	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
الدعم المرتبط بضمان جاذبية المشروع مالياً.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
منح الضمانات لتغطية المخاطر التي لم يكن الشريك مستعداً لتحملها.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

المصدر: صندوق النقد العربي 2020، "نتائج استبيان أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية".

■ يوجد ■ لا يوجد ■ جاري العمل على استحداث الآليات

إلى جانب الدعم الفني، هناك أشكال متنوعة في الدول العربية من حزم الدعم التحفيزية، تُقدّم لضمان جاذبية مشاريع الشراكة مالياً. تتمثل أبرز حزم الدعم المُقدمة من قبل عدد من الدول العربية في التسهيلات المالية، إلى جانب الحوافز التشجيعية مثل الحوافز الضريبية، وخفض رسوم الواردات، والإعفاءات المنصوص عليها في قوانين الاستثمار، والتعويضات التي تُمنح في حالة الإضرار، والمكافآت التي تُمنح للشريك في حالات التميز في تقديم الخدمات، وغيرها. تقوم بعض الدول العربية مثل البحرين وعمان والكويت، بربط تقديم الدعم المالي والمزايا التحفيزية بطبيعة وجدوى مشروع الشراكة، الجدول (4).

**جدول (4)**  
**طبيعة الحوافز المالية والتشجيعية لمشاريع الشراكة في عدد من الدول العربية**

الدول	الحوافز المالية والتشجيعية	تقديم منحة رأسمالية (Capital Grant) لتغطية فجوة الجدوى
الأردن	تسهيلات مالية كتمويل أتعاب تعيين مستشار المشروع لإعداد دراسة الجدوى، الإعفاءات المنصوص عليها في قانون الاستثمار، حسب كل مشروع، حيث تم سابقاً المشاركة في رأس المال لمشروع السمرا لمعالجة مياه الصرف الصحي.	نعم
الإمارات	هناك حوافز ومكافآت تدفع للشريك الخاص بناءً على توجيهات مجلس الوزراء أو اللجنة المالية والاقتصادية في حال تميز الخدمات المقدمة من حيث كفاءتها، جودتها وتخطيها لمعايير الجودة والأداء المتفق عليها أو خفض تكاليف التشغيل.	لا
البحرين	تعتمد الحوافز التشجيعية على طبيعة المشروع.	لا
الجزائر	منح حوافز ضريبية، خفض رسوم الواردات، توفير الأوعية العقارية.	نعم
السعودية	منح حوافز ضريبية، خفض رسوم الواردات.	نعم
السودان	منح إعفاءات ضريبية وفق قانون الاستثمار	لا
سورية	الدعم المالي، التعويضات في حال تعرض الشريك لأضرار تؤثر على التوازن المالي بتعديل مدة العقد أو زيادة قيمة البدلات، إضافة إلى الاستفادة من المزايا والتسهيلات الممنوحة للاستثمار، إضافة إلى المزايا التي يقرها المجلس ومنح القروض.	نعم
العراق	منح حوافز ضريبية، وخفض رسوم الواردات	لا
عُمان	خفض رسوم الواردات، حيث يتم تحديد التسهيلات والحوافز وفقاً لطبيعة وجدوى كل مشروع.	نعم
الكويت	منح إعفاءات ضريبية وجمركية، وتسهيلات أخرى تتمثل في دفعات دورية من الدولة لتغطية تكاليف المشروع (حسب طبيعة المشروع).	نعم
لبنان	منح تسهيلات مالية، وتسهيلات أخرى حسب خصوصية كل مشروع، عبر تضمينها في عقود الشراكة.	نعم
ليبيا	إعفاء أو تخفيض الرسوم الجمركية، إعفاء أو تخفيض بعض ضرائب الدخل.	لا
مصر	منح حوافز ضريبية	لا
موريتانيا	خفض رسوم الواردات	نعم

المصدر: صندوق النقد العربي 2020، "نتائج استبيان أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية".

من أشكال الدعم الذي تُقدمه الدول العربية لمشاريع الشراكة، منح الضمانات لتغطية المخاطر التي لا يكون الشريك مستعداً لتحملها. في هذا الصدد، يُلاحظ ثمة تباين بين الدول العربية في منح الضمانات، حيث تُشير نتائج الاستبيان إلى أن عشرة دول عربية هي الإمارات، والبحرين، والسعودية، والسودان، وسورية، وُعمان، ولبنان، ومصر، والمغرب، وموريتانيا، تمنح أنواع مختلفة من الضمانات لتقليل المخاطر التي يُحتمل أن يتعرض لها الشريك الخاص. بالمقابل هناك خمس دول عربية تتمثل في الأردن، وتونس، والجزائر، والكويت، وليبيا لا تقدم ضمانات. بالنسبة للكويت، ووفقاً لطبيعة المشروع، قد تتحمل الجهة العامة المتعاقدة في شروط العقد مخاطر سعر الصرف و/أو مخاطر سعر الفائدة.

تتباين الضمانات التي تقدمها الدول العربية من حيث طبيعتها وطبيعة المخاطر التي تستهدفها، فهناك ضمانات تستهدف تعزيز ثقة المستثمرين في منظومة الشراكة، مثل ضمان التزام الحكومة بتعهداتها على مستوى العقود، واستقرار القوانين والأنظمة. كذلك هناك ضمانات تستهدف المخاطر المتعلقة بالظروف الاقتصادية بما في ذلك مخاطر التضخم، وسعر الفائدة، وسعر الصرف، يُضاف إلى ذلك الضمانات التي تستهدف مخاطر التمويل وإعادة التمويل.

ففي الإمارات، يتم تقديم تعهدات بضمن الحد الأدنى من رسوم الخدمة، وضمن التعديل في القوانين أو الأنظمة. في البحرين، تضمن الحكومة أن يتم السداد عند تسليم البضائع والخدمات من قبل المشتري (الوزارات والهيئات). في السودان، يتمتع مشروع الشراكة بكافة أنواع الامتيازات والضمانات المضمنة في قانون الاستثمار القومي، كما يجوز لوزير المالية منح الضمانات بعد موافقة مجلس الوزراء. بالنسبة للكويت، لا يتم تقديم ضمانات سيادية من الحكومة، ولكن وفقاً لطبيعة المشروع قد تتحمل الجهة العامة المتعاقدة مخاطر سعر الصرف و/أو مخاطر سعر الفائدة، كما يجوز منح إعفاءات ضريبية وجمركية حسب طبيعة المشروع. في المغرب، تتمحور الضمانات حول الرسائل التحفيزية المرسلة للمستثمرين، والتي تلتزم من خلالها الدولة بضمن احترام الالتزامات المتخذة من طرف ممثل القطاع العام. في لبنان، يتم منح الضمانات حسب طبيعة كل مشروع، ذلك عبر تضمينها في عقود الشراكة. قد تكون الضمانات مرتبطة بالتمويل (ضمان القروض، ضمان إعادة التمويل)، أو تعهدات بحيث تكون جزءاً لا يتجزأ من أحكام عقد الشراكة (ضمان استعمال الخدمة أو ضمان العائدات، ضمان الحد الأدنى من رسوم الخدمة، ضمان التعديل في القوانين والأنظمة، التعهد بتحمل الديون، ضمان القيمة المتبقية)، أو ضمان الجدارة الائتمانية لباقي الأشخاص المعنويين (في حال أن الدولة ليست طرفاً، بل إحدى المؤسسات أو الهيئات العامة التابعة لها، قد تضمن الحكومة التزامات وتعهدات الأشخاص المعنويين تجاه شركة المشروع). في مصر، يتم تقديم ضمانات سيادية من وزارة المالية للقطاع الخاص بالسداد حال إخفاق الجهة الإدارية المتعاقدة معها في الوفاء بالتزاماتها المالية الناشئة عن العقد. أما في موريتانيا، فلا يوجد بشكل واضح ضمانات من الحكومة تجاه تمويل المشروعات المُنفذة بإطار الشراكة، ولكن تضمن الحكومة استقرار نظام اتفاقية أو عقد الشراكة، جدول (5).

**جدول (5)**  
**طبيعة الضمانات المقدمة من الحكومة بإطار الشراكة في عدد من الدول العربية**

الدول	ضمانات تمويل المشروعات المنفذة بإطار الشراكة
الأردن	- لا يتم تقديم ضمانات.
الإمارات	- تُقدم ضمانات ولكن في حدود ضيقة وضوابط عالية، تتمثل في الآتي: ○ ضمان استعمال الخدمة (أو ضمان العائدات). ○ ضمان الحد الأدنى من رسوم الخدمة. ○ ضمان التعديل في القوانين أو الأنظمة.
البحرين	- تضمن الحكومة أن يتم السداد عند تسليم البضائع والخدمات من قبل المشتري (الوزارات والهيئات).
الجزائر	- لا يتم تقديم ضمانات.
تونس	- لا يتم تقديم ضمانات.
السعودية	- يتم تقديم ضمانات.
السودان	- تتوفر إمكانية منح ضمانات، حيث: ○ يتمتع مشروع الشراكة بالضمانات المنصوص عليها في قانون الاستثمار الوطني لعام 2013. ○ يجوز لوزير المالية منح الضمانات وعرضها على مجلس الوزراء للموافقة عليها.
سورية	- تُقدم ضمانات، ولكن تخضع للنقاش والتفاوض شرط موافقة مجلس الوزراء عليها.
العراق	- لا يتم تقديم ضمانات.
عمان	- يتم تقديم ضمانات تتمثل في عقود الشراء، وعقود الالتزام بالشراء.
الكويت	- لا يتم تقديم ضمانات سيادية من الحكومة، وفقاً لطبيعة المشروع قد تتحمل الجهة العامة المتعاقدة في شروط العقد مخاطر سعر الصرف و/أو مخاطر سعر الفائدة.
لبنان	- يتم تقديم ضمانات، وتُحدد حسب طبيعة كل مشروع، وقد تكون ضمانات تمويل (ضمان القروض، ضمان إعادة التمويل)، أو تعهدات تكون جزء لا يتجزأ من أحكام عقد الشراكة (ضمان استعمال الخدمة، ضمان الحد الأدنى من رسوم الخدمة، ضمان التعديل في القوانين والأنظمة، التعهد بتحمل الديون، ضمان القيمة المتبقية) أو ضمان الجدارة الائتمانية للأشخاص المعنويين (في حال أن الدولة ليست طرفاً بل أحد الأشخاص التابعين لها من المؤسسات العامة)، وهنا تضمن الحكومة (التزامات وتعهدات الأشخاص المعنويين تجاه شركة المشروع).
ليبيا	- لا تُقدم ضمانات حالياً.
مصر	- تقدم الحكومة ضمانات سيادية من وزارة المالية للقطاع الحاصل بالسداد حال اخفاق الجهة الإدارية المتعاقدة معها في سداد التزاماتها المالية الناشئة عن العقد.
المغرب	- تتمحور الضمانات غالباً حول الرسائل التحفيزية التي تلزم من خلالها الدولة بضمان احترام الالتزامات المتخذة من طرف ممثل القطاع العام.
موريتانيا	- تضمن الحكومة استقرار نظام الاتفاقية.

المصدر: صندوق النقد العربي 2020، "نتائج استبيان أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية".

**7. إدارة تداعيات مخاطر والتزامات برامج الشراكة على المالية العامة والدين العام**

تقترن مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بمجموعة من المخاطر المختلفة، منها، على سبيل المثال، مخاطر التمويل، والتشغيل، والحصول على التراخيص المطلوبة للبناء، وتأخر عمليات البناء، وتجاوز التكاليف الاعتمادات، وضمانات التمويل، وعدم التيقن من الحاجة للمشروع في الأجل المتوسط إلى البعيد، ووفرة الخدمات وجودتها. تفسح الشراكة بين القطاعين العام والخاص المجال أمام الحكومة لاقتسام هذه المخاطر مع القطاع الخاص.

يرتكز المبدأ الأساسي لتوزيع المخاطر على تحمل كل طرف المخاطر التي يكون أكثر قدرة على إدارتها. كذلك، نظراً لما تتطوي عليه الشراكات من ترتيبات تعاقدية طويلة الأجل، وما توفره الحكومات من دعم مالي، مثل الضمانات والتعهدات، تنشأ عن الشراكات التزامات محتملة، قد تكون لها تداعيات على المالية العامة والدين العام، مما يستدعي تقييم تداعيات المخاطر والالتزامات المحتملة على المالية العامة، ووضع الآليات المناسبة لكيفية إدارتها.

في هذا الخصوص، تُشير نتائج الاستبيان إلى أن هناك اهتمام متزايد من قبل الدول العربية بوضع الأطر والأدوات التحليلية الملائمة لرصد المخاطر، والالتزامات المحتملة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتقييم التداعيات المحتملة على المالية العامة ووضع الدين العام، ووضع إجراءات الضبط المحتملة. في هذا السياق، يتم الأخذ بالاعتبار في كثير من الدول العربية التكاليف المرتبطة بالالتزامات المالية المحتملة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص عند تخطيط الموازنات العامة، حيث يتم ذلك وفقاً للمبادئ والأصول والضوابط والأطر المعتمدة في تخطيط الموازنات العامة.

في هذا الصدد، طور عدد من الدول العربية أدوات وأطر تحليلية تساعد على تحديد المخاطر والالتزامات المحتملة والإفصاح الكامل عن التكاليف المحتملة لكل مشروع على الموازنة العامة. وتتباين الممارسات السائدة في هذا الخصوص بين الدول العربية. فهناك دول طورت أدلة إرشادية يُهتدى بها في تحديد المخاطر وتقييم الالتزامات المالية المحتملة على الموازنة، مثل الأردن، والجزائر، وسورية، بينما في دول أخرى، منها الإمارات، والبحرين، والكويت، وتونس، يتم الاعتماد في ذلك على نماذج وأدوات تحليل مثل نموذج صندوق النقد الدولي والبنك الدولي لتقييم المخاطر المالية "PPP-Fiscal Risk Assessment Model (P-FRAM)"، جدول (6).

**جدول (6)**  
**أدوات رصد وتحليل المخاطر والالتزامات المحتملة للشراكة بين القطاعين العام والخاص**  
**في عدد من الدول العربية**

الدولة	أدوات رصد وتحليل المخاطر والالتزامات المحتملة للشراكة
الأردن	الدليل الإرشادي للالتزامات المالية الطارئة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص Fiscal Commitments and Contingents Liabilities (FCCL)
الإمارات	يتم استخدام نموذج صندوق النقد الدولي والبنك الدولي لتقييم المخاطر المالية (P-) PPP-Fiscal Risk Assessment Model (FRAM)، كما يتم استخدام أدوات تحليلية لمساعدة المكتب الفني، إضافة إلى أدوات تخطيط أخرى تأخذ بعين الاعتبار الالتزامات المحتملة مثل إطار المالية العامة متوسط المدى (MTFF).
البحرين	يتم استخدام نموذج صندوق النقد الدولي والبنك الدولي لتقييم المخاطر المالية (P-) PPP-Fiscal Risk Assessment Model (FRAM)، إضافة إلى أدوات ونماذج أخرى للتحليل.
الجزائر	يتم تقييم الكلفة الكلية والتداعيات على الموازنة العامة والمخاطر المالية المحتملة للمشاريع العمومية الممولة كلية على ميزانية الدولة استناداً إلى أدلة إرشادية، تستخدم أيضاً لتقييم ومتابعة تنفيذ مشاريع الشراكة.
السودان	التخطيط لاستخدام نموذج صندوق النقد الدولي والبنك الدولي لتقييم المخاطر المالية (P-FRAM).
السعودية	يُحدد دليل مشاريع التخصيص الصادر عن مجلس إدارة المركز الوطني للتخصيص آلية دراسة وتنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بما في ذلك حيثيات المخاطر وآليات الدفع، من خلال تعريف المخاطر وتطبيق طرق الحد منها، وتوزيع المخاطر التي يتحملها كل طرف في عقد التخصيص.
الكويت	يتم استخدام نموذج صندوق النقد الدولي والبنك الدولي لتقييم المخاطر المالية (P-) PPP-Fiscal Risk Assessment Model (FRAM).
المغرب	يتم تقييم الكلفة الكلية للمشروع والتداعيات على الموازنة والمخاطر المالية المحتملة، بموجب قانون الشراكة ويعرض على وزير المالية.
تونس	يتم استخدام نموذج صندوق النقد الدولي والبنك الدولي لتقييم المخاطر المالية (P-) PPP-Fiscal Risk Assessment Model (FRAM).
سورية	توضح الأدلة الإرشادية الصادرة في شأن الشراكة أنه يتعين على الجهات العامة الأخذ بالاعتبار القدرة على تحمل العبء المالي للمشروع ضمن مخصصاتها في الموازنة.
عمان	يتم استخدام الأدوات المالية المتعارف عليها لتقييم الانعكاسات المالية لمشاريع الشراكة مع القطاع الخاص على الخزينة العامة للدولة.
لبنان	تقوم الوحدة المعنية بمشروع الشراكة بتقييم الكلفة الكلية والتداعيات على الموازنة عبر التعاون مع وزارة المالية التي تختار الأدوات التحليلية المناسبة في دراستها لأثر المشروع وتداعياته على المالية العامة.
ليبيا	لا يوجد.
مصر	الوحدة المركزية للشراكة والجهة المختصة بالمعاونة مع استشاري الطرح تقوم بتقييم المخاطر المالية المحتملة لمشروعات الشراكة والتداعيات على الموازنة، ذلك بالتعاون مع قطاع الموازنة بوزارة المالية.
موريتانيا	يتم تقييم المخاطر والتداعيات المحتملة على الموازنة بإطار الدراسة الفنية للمشروع من قبل الوزارة المكلفة بالميزانية

المصدر: صندوق النقد العربي 2020، "نتائج استبيان أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية".

## 8. الدروس المستفادة والتحديات

قطعت الدول العربية شوطاً لتعزير أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث تم بذل جهود حثيثة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية، وبناء القدرات البشرية، ووضع الآليات والأدوات المناسبة للدعم الفني والمالي، ورصد وإدارة المخاطر والتداعيات على الوضع المالي. وقد أفرزت تجارب الدول العربية في مجال تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص ممارسات إيجابية يمكن استخلاص بعض الدروس للاستفادة منها في تعزيز بيئة مستقرة ومواتية لجذب القطاع الخاص الداخلي والخارجي للمساهمة في تطوير البنية التحتية وتوفير الخدمات العامة بشكلٍ فعّال، حيث تم استحداث قوانين خاصة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص في عدد من الدول العربية. كما تم استحداث الآليات والهيكل اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية والسياسات لتنفيذ مشاريع الشراكة، هذا إلى جانب تقديم الحوافز المختلفة لتعزيز مشروعات الشراكة.

بالرغم من التقدم الملموس في تجارب الدول العربية في مجال بناء وتطوير الأطر الملائمة لتطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص، إلا أنه ما زال هناك ثمة تحديات في جوانب مختلفة وبدرجات متباينة، سواءً على مستوى التشريعات والأطر التنظيمية، أو دعم القدرات التمويلية، أو بناء القدرات الفنية والإدارية. تتضمن هذه التحديات:

- الحاجة لاستكمال الأطر التشريعية والقانونية والمؤسسية والهيكل المنظمة للشراكة وتوفير آليات تسوية المنازعات بالنسبة للدول العربية التي لازالت بحاجة لتطوير المنظومة القانونية والتنظيمية، حيث يُشكّل وجود سياسة وقانون موحد يُغطي كافة أوجه الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى جانب تواجد هيكل مؤسسية وتنظيمية، عناصر جوهرية لبناء بيئة مواتية ومستقرة لتطبيق الشراكة. كما أن وضوح الإجراءات والأدوار والمسؤوليات بين الجهات المتداخلة في تنفيذ القوانين والسياسات المتصلة بالشراكة بين القطاعين العام الخاص يُعزّز الشفافية والمنافسة ويُحقّق العدالة.
- الحاجة لتعميق مفاهيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص لدى الوزارات والجهات المختصة، وترسيخ منهجية الشراكة لدى الجهات العامة التي اعتادت على التعاقد التقليدي.
- توفير الضمانات الكافية لتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي في مشاريع الشراكة مع مراعاة التوزيع المتوازن للمخاطر ما بين القطاعين العام والخاص.
- تعزيز القدرات بالجهات المعنية بمشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص (الوزارات والوحدات ذات الصلة) خصوصاً فيما يتعلق بتحديد الأولويات وإعداد المشاريع المناسبة للشراكة، متضمناً ذلك تطوير القدرات البشرية واستكمال بناء الخبرات القانونية والفنية والإدارية المناسبة لتنفيذ عمليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بما يضمن الكفاءة ويحقق الأهداف المرسومة لخطط الشراكة.
- تعزيز الدراسات الاستشارية والأولية وتوفير المخصصات المالية اللازمة ضمن الموازنات العامة، بما يؤدي إلى إعداد مشاريع الشراكة بالصورة المنشودة، شاملاً ذلك إعداد الدراسات التي تأخذ في الاعتبار النواحي الاقتصادية والمالية إلى جانب المنفعة العامة، بما يضمن استدامة مشاريع الشراكة ونجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة منها.
- تقوية نظم الشراء والتعاقد الحكومي، بما يشمل إعداد عقود أو نماذج قياسية للشراكة تتضمن مؤشرات للأداء في تقديم الخدمات وتكفل قدر من المرونة للتحديث والتطوير خصوصاً فيما يتعلق بالعقود طويلة الأجل، مما يعزز من فاعلية مشاريع الشراكة من حيث قدرتها على تقديم خدمات بمستوى عال وفي نفس الوقت تحقيق الربحية الكافية للقطاع الخاص.
- الحاجة لضخ التمويل اللازم في المشاريع الكبيرة طويلة الأجل، مثل مشاريع البنية التحتية، في ظل ضيق الحيز المالي لتعزيز الإنفاق الرأسمالي ومحدودية أسواق المال المحلية لتعبئة مثل هذه الموارد في عدد من

الدول العربية، مما يستدعي تطوير وتعميق أسواق المال المحلية وتوجيه المدخرات الخاصة لتمويل الاستثمار في البنية التحتية، نظراً للتمويلات الكبيرة طويلة الأجل التي يتطلبها الاستثمار في المشروعات الحكومية الكبيرة، ومحدودية قدرة القطاع المصرفي لتلبية الاحتياجات التمويلية طويلة المدى.

- تعزيز مناخ الأعمال والبيئة الاقتصادية الكلية بما يؤدي إلى استقطاب المستثمرين من القطاع الخاص الوطني والأجنبي، متضمناً ذلك إيجاد المحفزات المناسبة وتطوير منظومة التشريعات والقوانين والنظم التي تشجع القطاع الخاص وتوسع من مجالات مشاركته في القطاعات ذات الأولوية.
- توفر الدعم الحكومي رفيع المستوى، حيث يعتبر ذلك عاملاً هاماً في طمأنة القطاع الخاص، وتأمين الثقة بالمنظومة القانونية، وضمان للوفاء بالالتزامات والتعهدات.

## قائمة المراجع

باللغة العربية:

- القوانين واللوائح والأدلة الإرشادية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في عدد من الدول العربية.
- برناردين أكيوبي وآخرون، (2007)، "الاستثمار العام والشراكة بين القطاعين العام والخاص، قضايا اقتصادية"، عدد (40)، صندوق النقد الدولي.

باللغة الإنجليزية:

- Delmon J., 2014, "*Creating A Framework for Public Private Partnership Programs: A Practical Guide for Decision-makers*" World Bank - Public-Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF).
- Fay M. et al., 2019, "*Hitting the Trillion Mark: A Look at How Much Countries Are Spending on Infrastructure*" Policy Research Working Paper No. (8730), Washington, DC: World Bank.
- Hemming R. & Staff team, 2006, "*Public-Private Partnerships, Government Guarantees, and Fiscal Risk*" Washington, DC: IMF.
- IMF, 2004, "*Public-Private Partnerships*" Prepared by the Fiscal Affairs Department (In consultation with other departments, the World Bank, and the Inter-American Development Bank), Washington, DC: IMF.
- Jens K. et al, 2011, "*Are public-private partnerships a healthy option? A systematic literature review*" School of Management, University of Bath, Claverton Down, Bath BA2 7AY, UK.

- OECD, 2008, "*Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money*", Working Party on Regulatory Management and Reform.
- OECD, 2013, "*Public-Private Partnerships in the Middle East and North Africa*" A Handbook for Policy Makers.
- Rozenberg, J., and M. Fay., 2019, "*Beyond the Gap: How Countries Can Afford the Infrastructure They Need While Protecting the Planet*" Washington, DC: World Bank.
- World Bank, Asian Development Bank & Inter-American Development Bank, 2014, "*Public-Private Partnerships Reference Guide*" Version 20.
- World Bank, 2016, "*Country Readiness Diagnostic for Public-Private Partnerships*".

## ملحق (1)

### نماذج للمشروعات المُنفَّذة من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص في عدد من الدول العربية

الصحة				الطاقة				المياه				النقل				الدول
نوع العقد	القيمة	نوع المشروع	عدد العقود	نوع العقد	القيمة	نوع المشروع	عدد العقود	نوع العقد	القيمة	نوع المشروع	عدد العقود	نوع العقد	القيمة	نوع المشروع	عدد العقود	
عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	320 مليون دولار أمريكي	محطة لمعالجة مياه الصرف الصحي	1	عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	3.7 مليار دولار أمريكي	- محطتين لإنتاج الكهرباء والماء - محطة لإنتاج الكهرباء	3	-	-	-	-	عقد امتياز	-	تخصيص خدمات النقل العام	1	البحرين (2007 - 2018)
-	-	-	-	عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	-	-	3	عقد إدارة	-	عقد تسيير شبكة توزيع المياه في المدن الكبرى.	3	عقد إدارة	-	عقد إدارة محطة الحاويات بمواني الجزائر، (بحاية وجيجل)	2	الجزائر (2003 - 2006)
-	-	-	-	عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	76,874 مليون ريال سعودي	-	7	عقد إدارة	115 مليون ريال سعودي	-	4	عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	5,434 مليون ريال سعودي	-	2	السعودية (2009 - 2017)
-	-	-	-	عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	9,300 مليون ريال سعودي	-	1	عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	896 مليون ريال سعودي	-	1	عقد البناء والتشغيل والصيانة	661 مليون ريال سعودي	-	2	السعودية (2009 - 2017)
-	-	-	-	إتفاقية شراء الطاقة (PPA)	2,500 مليون ريال سعودي	-	1	عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	371 مليون ريال سعودي	-	1	-	-	-	-	-
-	-	-	-	عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	88.163 مليون درهم مغربي	إنتاج الكهرباء	2	عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	1.2 مليون درهم مغربي	محطة تحلية مياه البحر (2017)	1	-	-	-	-	المغرب
الاتصالات				-	-	-	-	-	-	-	-	عقد الإدارة	-	-	-	سورية (2001 - 2018)
عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	-	-	2	عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	-	-	12	عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	-	-	6	عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	-	-	1	عمان (2003 - 2018)
التعليم				عقد الخدمة	-	مجال الكهرباء	1	عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	2,400 مليون جنيه مصري	-	1	عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	1,800 مليون جنيه مصري	-	1	مصر
عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	-	تأهيل مدارس	8	عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	-	-	1	عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	-	-	-	عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	11 ألف أوقية موريتانية	-	1	موريتانيا (2018)
-	-	-	-	عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	3 ألف أوقية موريتانية	-	1	-	-	-	-	عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية	-	-	-	-

المصدر: صندوق النقد العربي 2020، "نتائج استبيان أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية".  
- لا تتوفر معلومات.

## ملحق (2)

### مهام وصلاحيات وحدات وهيئات الشراكة بين القطاع العام والخاص في عدد من الدول العربية

الدول	الوحدة أو الهيئة المختصة	أبرز المهام/الصلاحيات
الأردن	وحدة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مساعدة الجهات الحكومية على تحديد مشروعات الشراكة المحتملة وتقديم تقرير بشأنها للجنة العليا.</li> <li>• تقديم الدعم الفني للجهات الحكومية فيما يتعلق بإعداد دراسات الجدوى وتقرير الالتزامات المالية.</li> <li>• مراجعة مسودات عقود الشراكة ورفع توصياتها بخصوصها إلى اللجنة العليا للموافقة عليها.</li> <li>• إعداد أدلة إرشادية لعقود الشراكة وتنفيذ إجراءاتها ورفعها للجنة العليا لاعتمادها.</li> <li>• تقديم الدعم الفني للجهات المتعاقدة خلال مراحل تنفيذ مشروع الشراكة.</li> </ul>
الإمارات	المكتب الفني	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إجراء المسح والدراسات الأولية لتحديد المشروعات التنموية القابلة للطرح.</li> <li>• دراسة المشاريع والمبادرات المقدمة من الجهات الاتحادية.</li> <li>• الإشراف على دراسة الجدوى التفصيلية وعمليات طرح المشروعات للشراكة.</li> </ul>
البحرين	إدارة التخصيص والتعاقدات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المساعدة في تحديد المشاريع المحتملة للشراكة بين القطاعين العام والخاص.</li> <li>• تحليل جدوى مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.</li> <li>• المساعدة في التنفيذ والمتابعة.</li> <li>• التنسيق بين الوزارات والجهات الحكومية ذات الصلة.</li> </ul>
تونس	الهيئة العامة للشراكة بين القطاع العام والخاص	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراقبة ومتابعة عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص ودراسة وإيداء الرأي المسبق في:</li> <li>• مبررات اللجوء إلى اعتماد صيغة عقد الشراكة.</li> <li>• تقارير فرز العروض الفنية والمالية.</li> <li>• مبررات اللجوء إلى اعتماد صيغة التفاوض المباشر أو التنافسي لإبرام عقد الشراكة.</li> <li>• مشاريع عقود الشراكة المزمع إبرامها وفقاً للقانون الشراكة.</li> </ul>
السعودية	المركز الوطني للتخصيص	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع البرامج واللوائح والأدوات واقتراح القطاعات والأنشطة القابلة للتخصيص.</li> <li>• إعداد الإطار التنظيمي العام، وقواعد وإجراءات وضوابط ومعايير اللجان الإشرافية للتخصيص.</li> <li>• وضع المتطلبات اللازمة لإنشاء كيانات يُشرك فيها القطاع الخاص.</li> <li>• إجراء دراسات لتحليل المنافع والأخطار في القطاعات المستهدفة بالتخصيص.</li> <li>• الإسهام في تدريب الكوادر وتأهيلها في مجال التخصيص.</li> </ul>
السودان	وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإشراف على مشاريع الشراكة بما في ذلك تحديد المتطلبات الفنية المطلوب، ودراسة الجدوى.</li> <li>• التنسيق بين الجهات ذات الصلة.</li> <li>• دراسة طلبات مشاريع الشراكة المقمنة والتوصية بشأنها.</li> <li>• الإشراف والرقابة والمتابعة خلال مراحل تنفيذ المشروع بالتنسيق مع القطاع الخاص.</li> <li>• إعداد مقترحات اللوائح والقواعد والأوامر والمنشورات اللازمة لتنفيذ أحكام القانون.</li> <li>• الترويج لمشروعات الشراكة.</li> </ul>
سورية	مكتب الشراكة بين القطاعين العام والخاص	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمكين مجلس الشراكة من الإشراف على مشاريع الشراكة وتنسيقها مع معايير الأداء والتنفيذ.</li> <li>• دراسة المشاريع وإيداء الرأي حولها والتوصية بشأنها والمساعدة في إعداد عروض العقود.</li> <li>• تقديم المشورة الفنية والخدمات الداعمة للجهات العامة المتعاقدة، ومجلس الشراكة.</li> <li>• تطوير الإجراءات والمعايير والأدلة الإرشادية.</li> </ul>
عمان	الهيئة العامة للتخصيص والشراكة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع الإطار الاستراتيجي، وإعداد الخطط والإجراءات اللازمة لاختيار وتنفيذ مشاريع الشراكة.</li> <li>• تقديم الدعم الفني للجهة المختصة في أثناء تنفيذ عقد الشراكة.</li> <li>• تقييم الأثر المترتبة على قيام الحكومة بأعمال أو أنشطة تكون ذات صلة بمشاريع الشراكة.</li> </ul>
الكويت	هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إجراء المسح والدراسات الأولية بهدف تحديد المشاريع القابلة للطرح وتقديم تقرير عنها إلى اللجنة العليا.</li> <li>• تقييم دراسات الجدوى المتكاملة الخاصة بمشروعات الشراكة والأفكار المقدمه، والتوصية بشأنها.</li> <li>• إعداد دليل إرشادي لمشروعات الشراكة.</li> <li>• تحديد طرق متابعة وتقييم أداء مشروعات الشراكة التي تتم الموافقة عليها.</li> <li>• إعداد نماذج العقود تتضمن الشروط والأحكام الأساسية ومتابعة تنفيذ عقود الشراكة.</li> <li>• وضع برامج مشروعات الشراكة، ومتابعة إنجازها وإصدار القرارات اللازمة لذلك.</li> </ul>
لبنان	المجلس الأعلى للتخصصية والشراكة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المسؤولية عن تنفيذ كافة الدراسات المالية والتقنية والقانونية للمشروع بالإضافة إلى إعداد الشروط وعقود الشراكة وترسية العقد على العرض الفاتح.</li> <li>• المشاركة في اللجنة التوجيهية المتعلقة بالمرحلة التأسيسية التي من مهامها مراجعة تقارير المراقبة واعطاء التوجيهات الضرورية ورفع تقارير إلى الوزارة المختصة.</li> <li>• تولي تدريب العاملين في القطاع الخاص لتنمية قدراتهم وتمكينهم من دراسة ومواكبة مشاريع الشراكة بشكل فعال.</li> <li>• إعداد تقارير سنوية عن برنامج مشاريع الشراكة وتقديم الاقتراحات التي ترمي إلى تطوير وتحفيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص بشكل عام.</li> <li>• نشر الأدلة التوجيهية التي تتعلق بتفاصيل إجراءات عملية تنفيذ مشاريع الشراكة.</li> </ul>
مصر	الوحدة المركزية للمشاركة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم الدعم الفني للجهات الإدارية في مراحل الدراسات للمشروعات وإجراءات طرحها والتعاقد عليها، وكذلك للجنة العليا لشئون المشاركة، وتعيين استشاري طرح المشروعات.</li> </ul>
المغرب	قسم الشراكة بين القطاعين العام والخاص	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراقبة الأهداف من حيث الأداء وجودة الخدمة.</li> <li>• الموافقة على عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص.</li> <li>• الموافقة على رهن الجيزاي للعائدات والديون المنبثقة من العقد.</li> <li>• التنسيق على شروط وكيفية إعداد العقد.</li> </ul>
موريتانيا	وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مساعدة اللجنة الفنية، واللجنة المشتركة بين الوزارات في تنسيق سياسات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.</li> <li>• مساعد سلطة التعاقد في جميع مراحل المشروع (تحديد المشروع، دراسة الجدوى المسبقة، استئمانه الميزانية).</li> <li>• اقتراح تحديد أولويات مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص على لجنة الدعم الفني.</li> <li>• إيداء الرأي حول التقييم المسبق ودراسة استئمانه الميزانية المتعلقة بالمشروع.</li> <li>• إعداد ملفات الاستشارة للمرشحين في مرحلة العطاء.</li> <li>• القيام بإجراء مراجعة سنوية على كل مشروع شراكة.</li> <li>• وضع دورات تدريبية للجهات المتعاقدة.</li> </ul>

المصدر: صندوق النقد العربي 2020، "نتائج استبيان أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية".

# صندوق النقد العربي

المكتبة والمطبوعات

## سلسلة دراسات اقتصادية

Year	Title / عنوان الكتاب	Author / المؤلف	الرقم
2007	تحرير التجارة الخارجية والتشغيل في الدول العربية	جمال الدين زروق	1
2007	التنسيق الضريبي في إطار التجمعات الإقليمية : تجربة الدول العربية	جمال الدين زروق وعادل التيجاني	2
2007	أبعاد المبادرة متعددة الأطراف لإعفاء الديون	نبيل حدوح	3
2007	دراسة إنشاء تسهيل لدعم الإصلاح التجاري في الدول العربية	محمد حامد الحاج	4
2007	دور الصندوق في مساعدة الدول الأعضاء المتأثرة بارتفاع أسعار النفط العالمية	مصطفى قازم وآخرون	5
2007	مسيرة الإصلاح الاقتصادي وتهيئة البيئة الاستثمارية في اليمن	أحمد الصفتي	6
2008	دور إصلاحات المالية العامة في الدول العربية ودور صندوق النقد العربي في مساندتها	محمد حامد الحاج	7
2007	Financial Sector Reforms in the Arab Countries	Ahmad El Safti	8
2009	أسواق الأوراق المالية العربية : انعكاسات و عبر من الأزمة المالية العالمية	إبراهيم عاكوم	9
2007	تحويلات العاملين في الخارج وانعكاساتها التنموية على الاقتصادات العربية	جمال الدين زروق وآخرون	10
2009	أوضاع القطاع المصرفي في الدول العربية وتحديات الأزمة المالية العالمية	جمال الدين زروق وآخرون	11
2010	الحوافز المالية والنفدية في الدول العربية إبان الأزمة المالية العالمية و انعكاساتها على جهود الإصلاح المالي	أحمد بدوي	12
2010	القطاع الخاص و السياسة الاقتصادية في دولة الإمارات العربية المتحدة	أحمد بدوي	13
2010	تداعيات الأزمة المالية العالمية على أوضاع المالية العامة في الدول العربية المصدرة للنفط والغاز الطبيعي	نبيل حدوح	14
2011	الاختلالات المالية الدولية : نظرة تاريخية تحليلية	حازم البيلالي	15
2011	التجارة الدولية و العربية وتمويلها وضمان التزام الصادرات في أعقاب الأزمة العالمية	جمال زروق	16
2011	مسارات التنمية الاقتصادية في الدول العربية ودور التعاون العربي - الياباني في تعزيزها	أحمد بدوي	17
2011	برامج إصلاح الموازنة العامة في الدول العربية	أحمد بدوي	18
2011	الأزمة المالية العالمية وقنوات تأثيراتها على اقتصادات الدول العربية	جمال الدين زروق	19
2011	مقارنة بين السوق الخليجية المشتركة و السوق الأوروبية المشتركة	جمال الدين زروق	20
2012	أداء الاقتصادات العربية خلال العامين الماضيين : ملامح وسياسات الاستقرار	هبة عبد المنعم	21
2012	تنافسية الصادرات السلعية في الدول العربية	جمال قاسم و محمد اسماعيل	22
2011	مفاهيم تنظيمية ومعاصرة في إدارة المالية العامة	أحمد بدوي	23
2013	البنوك الإسلامية : الإطار المفاهيمي والتحديات	إبراهيم الكراسنة	24
2013	ديناميكية التضخم في الدول العربية (1980 - 2011)	هبة عبد المنعم	25
2013	الإطار المفاهيمي لإدارة الائتمان لدى البنوك	إبراهيم الكراسنة	26
2014	الإطار العام للاستقرار المالي ودور البنوك المركزية في تحقيقه	أحمد شفيق الشاذلي	27
2013	تداعيات ارتفاع أسعار الغذاء العالمية على اقتصادات الدول العربية	أحمد بدوي	28
2013	الأزمة المالية العالمية وتحديات استعادة الاستقرار الاقتصادي وتحقيق النمو الشامل في الدول العربية	مصطفى قازم و آخرون	29
2014	إصلاح دعم الطاقة في الدول العربية	محمد اسماعيل و هبة عبد المنعم	30
2014	طرق تكوين و إدارة الاحتياطيات الأجنبية : تجارب بعض الدول العربية و الأجنبية	أحمد شفيق الشاذلي	31
2015	بطالة الشباب في الدول العربية	محمد اسماعيل و هبة عبد المنعم	32
2015	النفط والغاز الصخريين وأثرهما على أسواق النفط العالمية	جمال قاسم	33
2015	Joint IFI Needs Assessment on Local Capital Market Development	AMF & European Bank	34
2016	انعكاسات تنامي صناعة الصيرفة الإسلامية	هبة عبد المنعم	35
2017	جاذبية البلدان العربية للاستثمار الأجنبي المباشر : دراسة تشخيصية	سفيان قطلول	36
2017	محددات الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الدول العربية	محمد اسماعيل و جمال قاسم	37
2017	بيئة أعمال المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية : الوضع الراهن والتحديات	طارق إسماعيل	38
2017	قنوات انتقال أثر السياسة النقدية إلى الاقتصاد الحقيقي	أحمد شفيق الشاذلي	39
2017	النظم الضريبية وضريبة القيمة المضافة في الدول العربية	أحمد موعش و آخرون	40
2017	انعكاسات تعثر القروض على أداء البنوك و على النشاط الاقتصادي	سومية لطفي	41
2017	قياس أثر تنافسية التجارة الخارجية على اقتصادات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية	جمال قاسم	42
2018	دور الإصلاحات الاقتصادية في دعم النمو في الدول العربية	هبة عبد المنعم و محمد اسماعيل	43
2018	سياسات الدعم في الدول العربية	طارق إسماعيل	44
2018	احتساب مؤشر مركب للشمول المالي وتقدير العلاقة بين الشمول المالي و الناتج المحلي الإجمالي في الدول العربية	جلال الدين بن رجب	45
2018	Islamic vs Conventional Capital Markets Performance and Dynamics of Development	Nouran Youssef	46
2018	حدود الدين العام القابل للاستمرار و النمو الاقتصادي بين النظرية و الواقع: إسقاطات على حالة الدول العربية	المصطفى بنتور	47
2018	محددات مشاركة المرأة في القوى العاملة في الدول العربية	هبة عبد المنعم و سفيان قطلول	48
2018	تنبؤات الحسابات القومية السنوية باستخدام نموذج المخزلات والمخرجات	أحمد موعش	49
2018	قياس محددات التجارة الخارجية للدول العربية باستخدام نماذج الجاذبية	محمد اسماعيل و جمال قاسم	50
2019	اقتصاد المعرفة : ورقة إطلالية	هبة عبد المنعم و سفيان قطلول	51
2019	كفاءة التحصيل الضريبي في الدول العربية	طارق إسماعيل	52
2019	دور التقنيات المالية في تحسين إدارة المالية الحكومية	أحمد شفيق الشاذلي	53
2019	Using Blockchain in Financial Services	Heba Abdel Monem	54
2019	بيئة الأعمال في الدول العربية: الواقع والتحديات	محمد اسماعيل و جمال قاسم	55
2019	القروض المتعثرة وأثرها على القطاع المصرفي في الدول العربية	جمال قاسم حسن	56
2020	دور الهوية الرقمية في تعزيز الشمول المالي	الوليد طلحة	57
2020	منهجيات بناء و حساب مؤشرات رأس المال البشري مع الإشارة إلى وضع الدول العربية	المصطفى بنتور	58
2020	Responses of Economic Growth to Financial Development Changes : Evidence from Arab Countries	Jamel Jouini	59
2020	التوترات التجارية بين الولايات المتحدة الأمريكية و الصين : أسبابها و آثارها على الاقتصادات العربية	عرفان الحسيني و هبة عبد المنعم	60
2020	Government Expenditure Multipliers Under Oil Price Swings	El Mostafa Bentour	61
2020	استهداف التضخم : تجارب عربية ودولية	هبة عبد المنعم والوليد طلحة	62
2020	Does Economic Cooperation Lead to Great Stock Market Integration in the GCC Region	Jamel Jouini	63
2020	Universal Basic Income (UBI)	Heba Abdel Monem	64
2020	منهجية احتساب مؤشر الاستدامة المالية: حالة تطبيقية لبعض الدول العربية	أحمد موعش	65
2020	سياسات التجارة الخارجية في الدول العربية	محمد اسماعيل و جمال قاسم	66
2020	الضرائب على الخدمات والأدوات المالية في الدول العربية	طارق إسماعيل	67
2020	أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية	أحمد ابوبكر بدوي و طارق عبدالقادر	68

للحصول على مطبوعات صندوق النقد العربي  
يرجى الاتصال بالعنوان التالي:

### صندوق النقد العربي

ص.ب. 2818  
أبو ظبي – الإمارات العربية المتحدة  
هاتف رقم: (971) 2615000  
فاكس رقم: (971) 6326454  
البريد الإلكتروني: [publications@amfad.org.ae](mailto:publications@amfad.org.ae)

متوفرة بموقع الصندوق على الإنترنت: <http://www.amf.org.ae>