مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: الشراكة الإستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في مرحلة إعادة الإعمار: (دراسة تحليلية للشراكة في قطاع الاتصالات في سورية)
اسم الكاتب: د. مجد صقور، رزان كم الماز
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/82
تاريخ الاسترداد: 2026/04/09 11:06 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

الشراكة الإستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في مرحلة إعادة الإعمار:
"دراسة تحليلية للشراكة في قطاع الاتصالات في سورية"

د. مجد صقور* **الباحثة رزان كم الماز****

الملخص

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتأكيد عليها بوصفها أداة إستراتيجية فعّالة ومختبرة لا غنى عنها في إدارة الأزمة التنموية في سورية ما بعد الحرب، إضافةً إلى تحديد العوامل المساعدة لإنجاحها في بيئة الأعمال السورية.

ولهذا الغرض، تم اختيار قطاع الاتصالات وخدمات الإنترنت لتحليل واقع الشراكة محليًا، بوصفه من المجالات التي نجحت فيها الشراكة وساهمت في تطويره وتحقيق قفزة نوعية، كما حُصرت أهم العوامل المساعدة لنجاح الشراكة عالميًا بمراجعة الأدبيات والدراسات المنجزة سابقًا في هذا الإطار، وجمعها وتبويبها في استبانة البحث، ومن ثم توزيعها على مجتمع البحث المؤلف من مؤسسات القطاعين العام والخاص العاملة في القطاع المختار الاتصالات وخدمات الإنترنت، إضافةً إلى القطاع المشترك وعموم الجمهور. وقد تم اختيار عينة طبقية من فئات مجتمع البحث ضمت 134 مفردة. وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في برنامج (SPSS)، حددت الدراسة العوامل ذات الأولوية لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مرحلة

*أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد– جامعة دمشق.
**باحثة في إدارة الأعمال حائزة على MBA– الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء.

إعادة إعمار؛ إذ تصّدر البعد القانوني ثم الإداري لتلك العوامل. وسعت الدراسة، أخيراً، لتقديم نموذج مقترح لأدوار اللاعبين الرئيسين أعطى فيها القيادة للدولة ممثلةً بالحكومة في عملية إنجاز الشراكة والإعداد الجيد لها بمشاركة فاعلة لاحقاً من جهات القطاع الخاص بما يساعد على إنجاحها ودعم عملية التنمية الشاملة.

الكلمات المفتاحية: الشراكة، أداة إستراتيجية، عوامل النجاح، الأزمة التنموية.

The Strategic Partnership between Public and Private Sectors in the Reconstruction Phase: "Analytical Study of Partnership in Telecommunication Sector in Syria"

Prof. Majd Sackour* **Razan Kamalmaz****

Abstract

The study aims to highlight the concept of Public-Private Partnership (PPP) as strategic and effective tool as is proved to be indispensable in managing the developmental crisis in Syria after war, in addition to identifying ng the Critical Success Factors (CSFs) for partnerships in the business environment of the Syrian Arab Republic.

For the purpose of the study, analysis of local PPP projects in the information and communications technology (ICT) sector was conducted, as PPP is of noticeable success and it contributed to the development of the said sector. Literature review of the most common CSFs worldwide was collected and structured in a questionnaire survey circulated to the ICT institutions in public, private and joint sectors, in addition to general people. Data collected from 134 responses of a chosen stratified sample was processed via SPSS. The results identified the success factors for the public-private partnership in the reconstruction phase, setting legal and administrative dimensions as priority. Finally, this study presented a model for the roles of the main players- the State, Public sector and assigning the leading role for the state with an effective role for private sector towards the success of comprehensive development.

Keywords: Partnership, strategic tool, developmental crisis, Critical Success Factors.

*Associate Professor, Damascus University- Faculty of Economics.
**Researcher, Syrian Prime Minitery- General Secretariat.

المقدمة Introduction

على الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص عالمياً، وتسليط الضوء عليه من قبل المنظمات الدولية المعنية بالتنمية وغيرها من مراكز الأبحاث وبيوت الخبرة بوصفه أداة تنموية واستثمارية جديرة بالاستغلال والاستخدام، إلا أن الاحتكام إلى هذه الوسيلة الابتكارية التي تحوّل الخصمين التقليديين القطاعين العام والخاص إلى شريكين متوافقين تجمعهما أهداف ومصالح مشتركة ويعملان معاً لتحقيقها، ضعيفاً وفي بدايته في الجمهورية العربية السورية ومقتصراً على مجالات بعينها (قطاعي الاتصالات والموانئ والنقل البحري)[1]. بيد أن الوقت العصيب التي تمر به سورية يستوجب آليات مبتكرة لتجاوزها، والتفكير خارج الصندوق واجب لتوفير مستلزمات مشاريع تنموية طال انتظارها ولابد من إطلاقها بالسرعة القصوى.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1-1.الدراسات السابقة Previous Studies

- الدراسات المحلية:

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

تسعى الدراسة للاستفادة من التجربة الألمانية في التخطيط والتصميم للمدن السورية بُعيد الأزمة بطرح الشراكة أسلوباً مجدياً. أكد الباحث ضرورة تهيئة الجمهور وكسب الرأي العام لاعتماد هذا الأسلوب بواسطة الإعلام ووسائله ودعوته إلى حلقات نقاش وورش عمل تتناول خيار الشراكة وفوائدها؛ إذ اعتبر أن الجمهور عنصر رئيسي في أي توجه صوب الشراكة انطلاقاً من الفكرة القائلة أن من يمسهم الأمر- ويقصد هنا العامة المستخدمين للخدمات

1World Bank Group, www.pppknowledgelab

العامة– يجب إشراكهم في أي عملية لاتخاذ القرار بخصوص هذه الخدمات، وأن من شأن هذا التوجه أن يضمن الاستدامة المطلوبة للتنمية المنشودة. إن أهم ما يميز هذه الدراسة تأكيدها على ضرورة الإتاحة للقاطنين في المنطقة المراد تنميتها المشاركة في عملية التطوير والبناء بل والمراقبة المتواصلة لسير عملية التطوير والبناء.

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

تقدم الدراسة رؤية واقعية لإمكانية إدخال التشاركية عنصراً فعالاً في الاستثمار لإنشاء الطرق السريعة ذات التعرفة بدراسة البيانات المتوفرة للشبكة الطرقية المركزية والخطط المستهدفة لطموحات وزارة النقل في سورية، ووفقاً للتوجهات الاقتصادية والقانونية المستجدة، والتي تجعل من القطاع الخاص شريكًا في مشاريع البنى التحتية ومن ضمنها شبكة الطرق في سورية.خلصت الدراسة إلى أن تطوير الشبكة الطرقية المركزية وفق الخطط المستهدفة وكذلك أكلاف الصيانة المستمرة للطرق الحالية تشكل عبئًا على ميزانية الدولة في مرحلة ما قبل الأزمة وبعدها، ومن ضمن التوصيات التي وضعتها الدراسة ضرورة تأهيل كوادر متخصصة (فنية ومالية وقانونية) في مجال عقود التشاركية ولا سيما البنية التحتية بواسطة البعثات الخارجية للاستفادة من تجارب الدول السّباقة في هذا المجال.

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

تناولت الدراسة موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إدارة المرافق الاقتصادية وبالتحديد في مرفأ اللاذقية من حيث واقع المرفأ ودوره في التجارة الخارجية السورية والأسباب التي دعت إلى تطبيق التشاركية في إدارة المرفأ، بما في ذلك الأهداف التي حددتها شركة المرفأ من الشراكة وواقع العمل في محطة حاويات اللاذقية في ظل

الشراكة، بهدف تقويم تجربة التشاركية في المرفأ والنتائج التي حققتها شركة مرفأ اللاذقية من تطبيقها للشراكة.

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

– الدراسات العربية

– دراسة (بو ذياب– 2017) بعنوان "الشراكة بين القطاعين العام والخاص: فرصة للنهوض بالاقتصاد اللبناني"

يرى الباحث أنه لتحقيق الشراكات الناجحة مع القطاع الخاص في مجال البنية الأساسية، لا بدّ أن يتمّ ذلك مرحلياً وبعد دراسة واعية للأهداف المطلوب تحقيقها في هذه الشراكة. ويقترح حصر التجارب الناجحة التي خاضتها الدول الأخرى عند الشراكة مع القطاع الخاص وتقويمها والاستفادة من إيجابياتها، وتلافي السلبيات الناجمة عنها. مع ملائمة توفير قاعدة بيانات عن الخدمات المطلوب الشراكة بها، ووضع برامج زمنية لها تتوافق مع الخطط التنموية الاقتصادية والاجتماعية للدولة. وأهم ما يميز الدراسة تأكيدها على ضرورة توافردعم سياسي قوي على المستوى الوطني للشراكة بين القطاعين العام والخاص، ما يؤدي إلى تشجيع هذا النشاط مع وجود تصوّر واقعي مشترك للشراكة مبني على نقاط القوّة والضعف المتوافرة لدى أطراف الشراكة. وربطت الدراسة أيضاً رغبة الشريك

العام (القطاع العام) بقبول الحلول الابتكارية التي ينتهجها القطاع الخاص بنجاح الشراكة ومشاريعها.

– دراسة (هاشم– 2015) بعنوان "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الاقتصاد العراقي بين المتضمنات الأساسية والرؤية الإستراتيجية للتطبيق"

حددت الدراسة المتطلبات الأساسية للشراكة في الاقتصاد العراقي، ابتداءً من توفر الوعي الكامل بماهية الشراكة وآلياتها المتبعة على غرار التجارب المختلفة على الصعيد العالمي، مع ضرورة تحديد مسبق لنقاط القوة والضعف المتوفرة لدى أطراف الشراكة، وضرورة التزامهم بمبادئ مهمة في مقدمتها الالتزام والتعهد بإنجازالمطلوب من الدراسات اللازمة الاقتصادية والفنية والبيئية وغيرها بما في ذلك تحليل المخاطر المحتملة سياسية كانت أم اقتصادية واجتماعية. كما شددت على أن يتسم الإجراء التعاقدي بالمرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة إضافة إلى الشفافية. إن أهم ما يميز هذه الدراسة الدعوة إلى تبني برنامج تأهيلي متكامل لكلا القطاعين ويركز بالذات على القطاع الخاص لتمكينه للعب دور فعال في الشراكة ولا سيما ما يعانيه هذا القطاع من ضعف في إمكانياته الإدارية والتقانية والتمويلية، وذلك ضمن برنامج وطني شامل يتضمن إنشاء جهاز خاص لدعم مشاريع القطاع الخاص، وتأسيس حاضنات له إضافةً إلى تسويق منتجاته بما في ذلك تأسيس صندوق تمويلي يوفر الدعم المالي.

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

حددت الدراسة المبادئ الثلاثة للشراكة الناجحة بين القطاعين العام والخاص، أولها الالتزام والتعهد؛ إذ يلتزم كل طرف بالدور المناط به ضمن خطط محددة مسبقة وجرى التفاوض والاتفاق عليها. أما المبدأ الثاني فهو الاستمرارية؛ إذ إن أغلب مشاريع التشاركية

طويلة الأجل ومن المحتمل أن تتغير السياسات العامة للدولة، ما يؤدي بدوره إلى إلغاء مشروعات الشراكة، لذا وجب الأخذ بعين الاعتبار المدة الزمنية الملائمة عند تنفيذ مشروعات مشتركة على درجة عالية من الحساسية السياسية. والمبدأ الثالث والأخير هو الشفافية؛ وتعني التنسيق بين الشركاء برؤية واضحة واحدة لكل الشركاء، والتعامل بصدق ووضوح مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث خلال فترة الشراكة. إن أهم ما يميز هذه الدراسة تكريسها لعامل المنافسة وقوانينها بوصفه أحد محددات الشراكة ومحفزاته بين القطاعين العام والخاص، إضافةً إلى تحفز القطاع الخاص وتشجع الاستثمارالخاص بما في ذلك إزالة الحواجز التي تعترض نفاذ الشركات إلى الأسواق وخروجها منها.

- الدراسات الأجنبية

- دراسة (Shi et al– 2016) بعنوان Examining the Interrelationship among CriticalSuccess - Factors of Public Private Partnershipin infrastructure Projects

أشارت الدراسة إلى أنه على الرغم من تناول العديد من الدراسات السابقة لعوامل النجاح الضامنة لمشاريع الشراكات بين القطاع العام والخاص، إلا أن قلة منها تناولت العلاقات المتبادلة بين هذه العوامل وتأثيرها في نجاح الشراكات. خلصت الدراسة إلى أن العلاقة بين الشركاء من القطاعين العام والخاص هي من نمط علاقة قائد– اتباع (القطاع العام هو الموجه والقائد في هذه العلاقة) وليست علاقة شركاء صرفة، وأن توزّع المسؤوليات والسلطة في هذه العلاقة لا تتسم بالتكافؤ فيما بين الشركاء. وبحسب الدراسة فإن للجمهور تأثيراً سلبياً على عملية التشاركية، ووجب على الجهات المعنية اتخاذ اللازم لتحديد هذه التأثير وتحويله للطرف الإيجابي.

- دراسة (Sanni– 2016) بعنوان:

Factors Determining the Success of Public Private Partnershipprojects in Nigeria

تهدف الدراسة إلى استعراض آلية التشاركية بين القطاعين العام والخاص في نيجيريا، والتي تم اعتمادها منذ ما يقارب العقد من الزمن، أنجزت خلالها بعض المشاريع المشتركة

وبعضها الآخر لم يكتب له النجاح، وذلك لتحديد العوامل الرئيسية الحاسمة التي ساهمت في نجاحها. خلصت الدراسة إلى تحديد سبعة من العوامل الرئيسية الضامنة لنجاح الشراكة هي:

1. التغذية الراجعة للمشاريع المنفذة.
2. التركيز على القيادة.
3. تقاسم المخاطر والسياسة الاقتصادية.
4. الحكم الرشيد والدعم السياسي.
5. قصر مدة الإنشاء للمشاريع.
6. عوامل اجتماعية واقتصادية مواتية.
7. تقديم الخدمات التي يحتاجها الجمهور.

والجدير ذكره أن كل عامل رئيس مؤلف من عوامل فرعية تسهم في مجملها في تحقيق العامل الرئيس. فعلى سبيل المثال: تتألف العوامل الاجتماعية والاقتصادية المواتية من عوامل فرعية أهمها استقرار الظروف الاقتصادية وتوافر بيئة محفزة للاستثمار، والالتزام والمسؤولية لكلا الطرفين، والابتكار في الأساليب المالية لتحالف (الكونسورتيوم) القطاع الخاص مع وجود ائتلاف شركات قطاع خاص قوي، وأيضًا توافر السوق الملائمة.

- دراسة (Chan &Osei-Kyei, 2015- Review of Studies on the Critical Success Factors forPublic–Private Partnership (PPP) projectsfrom 1990 to 2013

استعرضت الدراسة بشكل ممنهج أهم هذه الأبحاث الأكاديمية التي درست عوامل النجاح الحاسمة للشراكة بين القطاعين العام والخاص خلال الفترة الممتدة من 1990– 2013، وحددت الدراسة أهم عوامل النجاح للشراكة والتي تناولتها الأبحاث المستعرضة بـ:توزيع المخاطر وتقاسمها، الائتلاف الخاص القوي، الدعم السياسي، الدعم المجتمعي وعموم الجمهور، والشفافية في إنجاز العمل.

وخلصت الدراسة أن إنجاز الأبحاث العلمية الأكاديمية في فرادى الدول وتحديدها بشكل علمي لعوامل النجاح الضامنة للشراكة قد ساهم بالفعل في تحسين ملحوظ في ممارسات تنفيذ هذه الشراكات في هذه الدول وتعزيز فرص نجاحها بإحلالها ضمن مبادئ توجيهية وأدلة حول كيفية إدارة مشاريع الشراكة وتنفيذها.

- **ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة**

تعتبر هذه الدراسة الأولى محليًا، والتي تناولت موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وسعت لتحديد العوامل الضامنة لنجاحها بعد صدور القانون رقم (5) لعام 2016 الناظم للتشاركية بين القطاعين. ولعل أهم ما يميزها هو الاستفادة من خبرات الدول الأخرى التي نفذت وتنفذ مشاريع مشتركة بما في ذلك حددت العوامل التي ساهمت في نجاح/فشل هذه الشراكات فيها، ونقلها إلى أصحاب المصلحة وصانع القرارفي القطر بعد تعديلها بما يوائم بيئة الأعمال السورية والمجتمع السوري على حد سواء.

2.1- مشكلة البحث Research Problem

لطالما كانت صعوبة توافر التمويل وندرة الموارد المالية والخبرات حائلاً أمام تحقيق العديد من المشاريع التنموية وسبباً رئيسياً في تأخر إنجاز عملية التنمية الشاملة في الجمهورية العربية السورية، والتي تستلزم في الوقت ذاته موارد مالية كبيرة وخبرات بشرية ومعدات وتجهيزات مادية وغيرها، لا تتوافر بالضرورة لدى القطاع العام الموكل إليه هذه المهمة الرئيسة، فكانت العيون ترنو بين الحين والآخر نحو القطاع الخاص بوصفه رديفاً قادراً ومقتدراً وشريكاً وطنيً كفؤاً وصاحب مصلحة في التنمية الوطنية وتوفير مستلزماتها. أضف إلى ذلك الآثار السلبية الهائلة للأزمة على الاقتصاد والمجتمع السوري، وضرورة إعادة إطلاق برامج التنمية الشاملة والشروع في إعادة الإعمار في القطر بالسرعة القصوى لتحريك الاقتصاد السوري، ولتجاوز هذه الآثار بما في ذلك توكيد الاستقرار والسلم الداخلي.

بيد أن توجه القطاع الخاص يختلف عن تلك التي للقطاع العام، وتتمايز أهداف كليهما ومصالحه في كون الأول يسعى في المقام الأول نحو الربح وتعزيز الواردات المالية لاستثماراته، في حين يحرص الثاني على تنمية المجتمع وتوفير الخدمات العامة وتحقيق الرفاهية. ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في تحديد المتطلبات الواجب إنجازها لعقد شراكات إستراتيجية ناجحة بين القطاعين العام والخاص في مرحلة إعادة الإعمار، وتوصيف لعوامل النجاح الضامنة لها.

1-3. الأسئلة البحثية (Research Questions)

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

1. ما المتطلبات الواجب إنجازها لتسهيل عقد شراكات إستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في مرحلة إعادة الإعمار؟
2. ما العوامل المساهمة والضامنة لنجاح تنفيذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟

ويتفرع عن هذه الأسئلة الرئيسية أسئلة فرعية هي:

أ. ما دور كل طرف من أطراف علاقة الشراكة (الدولة– القطاع العام– القطاع الخاص) في الإعداد والتهيئة لعلاقة شراكة ناجحة؟

ب. ما الخطوات التنفيذية اللازم اتخاذها لإنجاح الشراكة بينهما؟

1-4. أهداف البحث Research Objectives

يهدف البحث إلى:

- تسليط الضوء على أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مرحلة إعادة الأعمار لحشد الموارد اللازمة لمشاريعها.

- استنباط المعايير اللازم أخذها بعين الاعتبار وتحديدها لضمان نجاح هذه الشراكات، وذلك باستعراض بعض تجارب الدول الأخرى وعددًا من الدراسات البحثية السابقة، والتي حصرت العوامل الحاسمة لنجاحها.
- تحليل مدى ملاءمتها لبيئة الأعمال السورية، وذلك بإنجاز الجانب العملي للدراسة.
- ومن الأهداف الإضافية للدراسة، أيضاً، استعراض واقع الشراكة في سورية في قطاع الاتصالات (الخليوي وخدمات الإنترنت)، والاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى مؤسسات كلا القطاعين لإنجاز الجانب العملي.

ومن الأهداف الإضافية للدراسة، أيضاً، استعراض واقع الشراكات في سورية عامة وفي قطاع الاتصالات (الخليوي وخدمات الإنترنت) خاصةً، والاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى مؤسسات كلا القطاعين في هذا المجال لإنجازالدراسةالميدانية لاستيضاح رؤية كليهما حول الشراكة، ومن ثم تحديد عوامل نجاحها.

5.1. أهمية البحث Research mportance

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المتناول فيها وهو التنمية في مرحلة إعادة الإعمار الهاجس المسيطر على الحكومة السورية حالياً لتأمين مستلزماتها والإعداد السليم والمدروس لها ووفقاً للظروف الموضوعية للقطر وبالإمكانيات المتاحة، دون أن نغفل عن باقي أطياف المجتمع السوري الراغب بالتنمية والرفاهية والحالم بالسلام والاستقرار، والذي لا يمكن تحقيقها جميعاً دون مشاركة الجميع بما في ذلك القطاع الخاص.

كما يكتسب البحث أهميته من النقاط الآتية:

أ. ضرورة توفير مصادر التمويل اللازمة للتنمية والبحث عن شركاء إستراتيجيين للقيام بها، ولا سيما إذا تذكرنا أن الأوضاع السياسية والاقتصادية وغيرها خلال الأزمات وما بعد النزاعات والحروب لطالما كانت السبب الرئيس وراء هجرة رؤوس الأموال وتوقف

الاستثمارات ومانعاً لابد من التفكير فيه في إطار البحث عن الشركاء وموارد التمويل اللازمة لإنجاز مشاريع التنمية.

ب. والمتتبع للدراسات والأبحاث المحلية التي تناولت الشراكة يلاحظ أن أغلبها قد أنجز قبيل صدور القانون رقم /5/ لعام 2016 الخاص بالتشاركية بين القطاعين العام والخاص، أي أن الدراسة هي الأولى حسب علمنا بعد صدور القانون ودخوله حيز النفاذ، وبذلك تكتسب أهمية إضافية؛ لأنها لحظت التطور في بيئة الأعمال السورية تشريعياً وسياسياً على أقل تقدير بالتوجه الرسمي نحو الشراكة بدليل إقرار القانون المذكور.

ت. ومن جهة أخرى، تكتسب الدراسة أهميتها من سعيها لاقتراح إجراءات تحفيزية قابلة للتنفيذ والإنفاذ لحث القطاع الخاص للانخراط في شراكة إستراتيجية ناجحة مع القطاع العام، وتحديد خطوات استقطابية لشركاته العاملة داخل القطر وخارجه تجعل من الشراكة لأجل التنمية في مرحلة إعادة الإعمار موضوعاً جذاباً ومغرياً ومجد مادياً ومعنوياً وكذلك اقتصادياً.

1-6. منهجية البحث Research Methodology

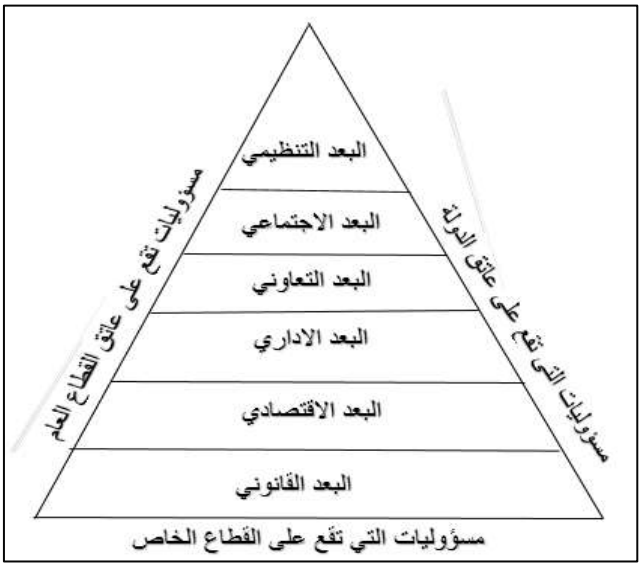
تعتمد الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي من حيث الاستفادة من أمهات الكتب والأدبيات والمراجع الأساسية بما في ذلك التقارير والوثائق الصادرة عن المؤسسات الأكاديمية والمنظمات الدولية المعنية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية وفيما يتعلق بالشراكة الإستراتيجية بين القطاعين العام والخاص. ومن ثم الاستفادة من الدراسات السابقة والأبحاث والتقارير والأدلة الصادرة عن هذه المؤسسات للوصول إلى الفهم الدقيق والشامل لمفهوم الشراكة، بهدف تحديد معايير تحفيزية وأخرى ضامنة لنجاح الشراكة محلياً.

وفي الجانب العملي من الدراسة أنجز مسح ميداني بتوزيع- نشر استبانة إلكترونية- مصممة بالاعتماد على الدراسات السابقة، بغرض حصر متطلبات نجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص في الجمهورية العربية السورية، ومن ثم جمع البيانات ومعالجتها

وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لبرنامج (SPSS)، وبناءً نموذج للعوامل الحاسمة لنجاح الشراكات الإستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في سورية في مرحلة إعادة الإعمار.

7-1. متغيرات وفرضيات البحث Research Hypothses and Variables

بما أن الهدف من البحث تحديد العوامل المؤثرة في نجاح الشراكات الإستراتيجية بين القطاعين العام والخاص محليًا، فإنه سيصار تبويب هذه العوامل لتسهيل فهم عملية الشراكة وتحديد عناصرها وفق اللاعبين الأساسيين في علاقة الشراكة (الدولة– القطاع العام– القطاع الخاص). وعليه فإن المتغير التابع في البحث هو نجاح الشراكة الإستراتيجية بين القطاع العام والخاص في القطر، والذي يتأثر بدوره بمجموعة متغيرات مستقلة هي العوامل المساعدة لنجاح الشراكات، التي نسعى لاستخلاصها واستنتاجها. وسيصار تبويب هذه العوامل وفقًا لأداء اللاعبين الثلاثة الأطراف في علاقة الشراكة تبعًا لأبعاد ستة مرتبطة بالبيئة الناظمة للشراكات (البعد القانوني– البعد الاقتصادي– البعد الإداري– البعد التعاوني– البعد الاجتماعي– البعد التنظيمي).



الشكل (1): النموذج المقترح للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على مشكلة البحث

وبذلك يفترض البحث وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وسيصار اختبار شدة العلاقة والأثر المتبادل المحتمل. وتكون الفرضيات الرئيسية للبحث:

الفرضية الأولى H1: توجد عوامل مساعدة لنجاح الشراكات تقع على عاتق الدولة (ممثلةً بالحكومة).

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

الرفضية الثالثة H3: توجدعوامل مساعدة لنجاح الشراكات تقع على عاتق القطاع الخاص.

ويتفرع من كل فرضية رئيسية فرضيات فرعية، ويتم إثبات صحة الفرضيات الرئيسية بإثبات صحة الفرضيات الفرعية المكونة لكل منها.

1-8. حدود البحث (Research Borders):

يلتزم البحث بحدود يهدف من خلالها تبيان المواضيع التي سيخوض فيها في إطار سعيه لتسليط الضوء على مفهوم الشراكة كأداة إستراتيجية مبتكرة لتحقيق التنمية وسبل استخدامها لهذا الغرض. ولذلك سيتناول البحث المواضيع المرتبطة بالمشكلة البحثية فقط بتناول أهمية الشراكة، والأسباب الموجبة للشراكة، والدور المحتمل للقطاع الخاص في عملية التنمية الشاملة في القطر في مرحلة إعادة الإعمار، وكيفية تحفيزه وتشجيعه للانخراط في هذه العملية بنشاط، وعقد شراكات إستراتيجية مجدية وناجحة مع مؤسسات القطاع العام، إضافةً إلى تحديد معايير النجاح لهكذا دور.

1-9. محددات البحث Research Limitations

وللدراسة أيضاً محددات رئيسية وأخرى ثانوية. فأما الرئيسية فهي الخبرات المحلية المحدودة فيما يتصل بالشراكة بين القطاعين العام والخاص، وقلة المشاريع المشتركة المنفذة والقائمة بينهما، ما يجعل من الصعب التأسيس على خبراتها لا سيما مع هجرة بعض المسؤولين من القطاعين العام والخاص عن تنظيم مواضيع الشراكة خلال الأزمة. ومن المحددات الثانوية للدراسة ضعف الوعي الشعبي بالشراكة، بل وارتباطها لدى الكثيرين بأنها تخلي الدولة عن التزاماتها تجاه المجتمع ودورها السيادي، وإطلاق اليد للقطاع الخاص ليصبح الآمر الناهي في مشاريع الخدمات العامة.

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

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

الفصل الثاني: الإطار النظري Literature Review

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

1.2. مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص

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

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

عالمياً، يؤكد "دكروري" (2009) أن شراكة القطاعين العام والخاص غدت ظاهرة مسيطرة خلال السنوات العشرة الأخيرة نتيجة لعدم كفاية الاستثمارات والضغوط المتزايدة على الميزانيات الحكومية، بالإضافة إلى القلق العام تجاه عدم كفاءة الخدمات التي تقدمها المؤسسات والوكالات الحكومية، مشيراً إلى تطبيقها بشكل رئيسي في مجالات البنية الأساسية الاقتصادية مثل (قطاعات الاتصالات اللاسلكية والطاقة والمياه والطرق). وترى الأمم المتحدة (2008) أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص تجمع بين أحسن ما في عالمي القطاعين؛ القطاع الخاص بموارده ومهاراته وتقاناته، والعام بقوانينه وحمايته للمصلحة العامة، الأمر الذي يكفل تقديمًا متوازنًا للخدمات العامة. في حين تؤكد المفوضية الأوروبية (2003) أن الشراكات توفر عددًا من المزايا المعترف بها والواجب على القطاع العام استغلالها؛ ومنها: توفير لتمويل إضافي في بيئة أعمال تتسم بالقيود المفروضة على الميزانية، والكفاءة التشغيلية للقطاع الخاص لتحقيق خفض وفير في التكاليف وزيادة الجودة للخدمات المقدمة للجمهور وصولًا لسرعة إنجاز تطوير البنية التحتية.

وبلغة الأرقام، يشير تقريرٌ للمجموعة المعنية بالشراكة بين القطاعين العام والخاص والتابعة للبنك الدولي (2016)، أنه بلغ إجمالي الاستثمار في البنية التحتية بمشاركة القطاع الخاص في البلدان النامية 29.5 مليار دولار في النصف الأول من عام 2016، مقارنة مع 25.3 مليار دولار في 2015 للفترة نفسها، ما يؤكد وجود سوق ثابتة وداعمة، مع استمرار استحواذ قطاع الطاقة، ولا سيما الطاقات المتجددة للحصة الأكبر، إذ بلغت 75% من مجموع مشاريع الشراكة البالغ عددها 76 مشروعاً من شتى القطاعات كالنقل والموارد المالية والطاقة والغاز... إلخ. وكانت مشاركة القطاع الخاص– وفقًا للتقرير– في أمريكا اللاتينية الأعلى، وأقلها في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وكان للأردن والعراق وإيران الصدارة من حيث مشاركة القطاع الخاص في الاستثمار في البنية التحتية فيها.

2.2. مبادئ أساسية وتعاريف

على الرغم من محاولات العديد من الباحثين تعريف مصطلح الشراكة بين القطاعين العام والخاص، إلا أنه لم يتم التوافق بشكل كامل على ما يشير إليه هذا المصطلح[2]. ويقر تقرير للاتحاد الأوربي (2013) بغموض مدلولات الشراكة بين القطاعين العام والخاص معبراً عنها – في حالات معينة– بأنها ترتيبات ذات نطاق واسع يتم بموجبها إسناد المسؤوليات الحكومية إلى الشركاء التجاريين، وتقاسم المخاطر بين القطاعين العام والخاص لتحقيق النتائج المرجوة في المجالات المرتبطة بالسياسة العامة. وأبسط تعريف للشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنها تكون حيث يعمل القطاعين العام والخاص بشكل وثيق معاً لتحقيق هدف مشترك[3].

وتعرفها منظمة التعاون والتنمية بأنها اتفاق بين الحكومة وواحد أو أكثر من الشركاء من القطاع الخاص؛ إذ يقدم القطاع الخاص الخدمات العامة بطريقة تحقق في الوقت ذاته أهداف الحكومة والقطاع الخاص معاً[4]. وعرفها خبراء البنك الدولي بأنها عقود طويلة الأجل من أجل القيام بتصميم البنية التحتية أو إنشائها أو إعادة تأهيلها أو تشغيلها بين القطاعين.[5] أما الباحثين المنطوين ضمن المؤسسات البحثية الأكاديمية، فتنوعت التعاريف التي وضعوها للشراكة؛ إذ يعرفهاHodge &Greve (2007) بأنها نوع من الترتيبات التعاونية بين قطاعين أو أكثر تابعة للقطاع العام وأخرى للقطاع الخاص عادةً بأنها طويلة الأمد. ويقترح Ansell & Gash (2008) تعريفاً بأنها حوكمة تعاونية، أي أنها ترتيب حاكم تشارك فيه وكالة عامة واحدة أو أكثر بشكل

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

3Introduction to Public Private Partnerships :Public Private Partnership Guidance Note1,2000- p 6

4Public-Private Partnerships In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money, 2008, OECD, p 12

5World Bank Group Support to Public-PrivatePartnerships:Lessons from Experience in Client Countries, FY 02 –12, 2014,p 39

مباشر أو غير مباشر مع أصحاب المصلحة من الجهات غير العامة في عملية اتخاذ قرارات جماعية تتمتع بالصفةالرسمية، وتوافق الآراء، والتداولية، وتهدف إلى تنفيذ السياسة العامة أو إدارة البرامج أو الأصول أوالممتلكات العامة.

في حين تشير هاشم (2015) إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص بوصفها أحد أشكال التعامل التكاملي بين القطاعين القائم على أسس وترتيبات محددة يتم بموجبها زيادة قدرة القطاع العام على توفير السلع والخدمات العامة لأفراد المجتمع كافة، عن طريق إشراك القطاع الخاص بهذه المهمة بدلاً من أن يقوم القطاع العام بذلك بمفرده وبصورة مباشرة، وهذا يعني إعطاء دور أكبر للقطاع الخاص عن طريق تحمله لمهام التخطيط والتمويل والإنجاز لبعض أو كل متطلبات الخدمات العامة.

وتصنفApanaviciene&Rudzianskaite (2010) ثلاثة مستويات للشراكات بين القطاعين العام والخاص تبعاً للشريك من القطاع الخاص، فهو إما محلي (مناطقي) أو وطني (من داخل الدولة)، أو دولي (خارج حدود الدول كدول ومنظمات دولية).

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

ولأغراض هذه الدراسة وفيما يتصل بالمشكلة البحثية، فإننا نعتمد التعريف الآتي للشراكة بين القطاعين العام والخاص:

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

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

2-2. أفكار خاطئة عن الشراكة بين القطاعين العام والخاص

كثيرةٌ هي الأفكار والمفاهيم الخاطئة[76] الدارجة عن الشراكة ودورها في التنمية، يتسم بعضها بأنه غير واقعي أو دقيق وبعضها بالمبالغة، ولكنها متداولة لدى الجمهور ويتبناها بعض رجالات الاقتصاد وأصحاب القرار، الأمر الذي يسهم في استعباد تبني نهج الشراكة في المقام الأول أو تقويض تنفيذه في حال المضي نحوه، وفي كلا الحالتين يتم إفشال الشراكة بوصفها أداة إستراتيجية فعالة لتمويل مشاريع التنمية. فيما يلي أهم هذه المفاهيم الخاطئة عن الشراكة:

- **تمويل المشروع من قبل الدولة هو أقل تكلفة:** وهذا أمر غير صحيح إذا أخذنا بعين الاعتبار مخاطر المشروع (كتجاوز التكاليف وتأخر التنفيذ) مثلاً من جهة، وطريقة الدولة في تمويل المشروع من جهة أخرى كقروض سيادية أو على حساب مشاريع أخرى إستراتيجية.
- **الشراكة ستؤدي إلى فقدان وظائف موظفي القطاع العام:** بل على العكس فإن أغلب مشاريع الشراكة ستكون لغرض بناء مشاريع بنى تحتية وإنشاءات إستراتيجية جديدة وتطويرها، الأمر الذي سينتج عنه استقطاب موظفين جدد أي زيادة فرص العمل.

6دليل أحكام وإجراءات عقود الشراكة بين الجهات الاتحادية والقطاع الخاص– دولة الإمارات العربية المتحدة– 2017، ص 26–28

7لمزيد من المعلومات، يمكن مراجعة"تطوير العلاقة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية"– منتدى الرياض الاقتصادي، آل إبراهيم وأخرون (2005)، ص 130– 132

- **الشراكة هي خصخصة مقنعة:** بيد أن الشراكة تختلف عن الخصخصة من نواح عدة؛ يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (1): الفروقات بين الشراكة والخصخصة

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

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

- **الشريك الخاص يطمح لتحقيق الأرباح على حساب الدولة:**

على العكس، فالشراكة قائمة على مبدأ المنفعة المشتركة بين الطرفين ويتقاسمان المخاطر أيضاً؛ إذ لكل طرف خصائص ونقاط قوة معينة وبتعاونهما يبنيان على نقاط قوتهما فيكونان فريقاً مكملاً لبعضه الآخر.

- **الدولة تفقد السيطرة على التكلفة والجودة:**

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

ولـذلك، علـى الجهـات الحكوميـة ألا تنفـر مـن الشـراكات مـع القطـاع الخـاص نتيجـة لمعتقدات وهواجس غير صحيحة أو على الأقل هي قادرة على التحكم بها والسيطرة عليها بأساليب عدّة وطرق مختبرة ومطبقة في تجارب الدول الأخرى.

2-3.الأسباب الموجبة للشراكة

لطالما أكدت مختلف المنظمات والمؤسسات المعنية بالتنمية أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص للأغراض التنموية، ويشرح Siemiatycki&McQuaid (2012) الفكرة التي تقوم عليها الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأن الحكومات والشركات المنخرطة في الشراكات القادرة على إنجاز المشاريع الضخمة بنتائج أفضل من أن تقوم كل منها بالتنفيذ على حدة. وبذلك تعتبر الشراكات آلية فعالة لجهة التمويل وتنفيذ السياسة العامة وصولاً لتطوير شامل للمجتمع؛ إذ تكمن قوة الشراكات من التقاء المصالح والأهداف للقطاعين العام والخاص في صيغة تعاقد يتقاسمان فيه المنافع والمخاطر على حد سواء.

ويعدد Dewulf et al(2012) الأسباب الموجبة أيضاً للشروع بالشراكة مع القطاع الخاص، ابتداءً بالحاجات المتزايدة للاقتصاد الحكومي لمشاركة القطاع الخاص لزيادة طاقته الاستثمارية لا سيماًا بعد تقلبات الإيرادات النفطية، ورغبةً في استقرار الخدمات وتطورها وتعزيز قدرته على تحمل أعبائها. وتوفر مشاركة القطاع الخاص فرصاً آمنة لتوظيف استثماري يسهم في توسيع دورات الإنتاج والتشغيل في المجتمع، وتخلق أنماطًا جديدة في إدارة المشروعات تؤدي إلى تماسك أكبر في شبكة المصالح الوطنية للدولة والمجتمع بمختلف مكوناته بما في ذلك القطاع الخاصلمواجهة التحديات والمخاطر التي تلوح في الاقتصاد العالمي والتي تنعكس أيضاً على الاقتصاد الوطني لفرادى الدول.وفي بحث أنجزته Ismail (2013) لتحديد العوامل الجاذبة والدافعة للشروع بالشراكة بين القطاعين العام والخاص في ماليزيا، خلصت الباحثة إلى تحديد 13 عامل يبينها الجدول (2) مرتبة بالأولوية:

الجدول (2): العوامل الدافعة لعقد الشراكات بين القطاعين العام والخاص في ماليزيا

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

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

وتوّصف هاشم (2015) مبررات إضافية ذاتية لفرادى الدول لتطبيق الشراكة تتعلق بطبيعة الاقتصاد والظروف الموضوعية لها، وترى أنه في دولة كالعراق مثلاً تتوافر العديد من العوامل الأخرى الدافعة لاعتماد الشراكة بين القطاعين العام والخاص منهاجاً لإنجاز المشاريع التنموية، مشيرةً إلى تحديات من قبيل غياب فلسفة واضحة للنظام الاقتصادي وسيادة حالة عدم الاستقرار إضافةً إلى المشاكل السياسية والأمنية وانعكاساتها على المستويات كافة، وبالأخص على المستوى الاقتصادي، وتعثر المسار التنموي وتعطل برامج التنمية في كل المجالات الاقتصادية، إضافةً إلى تحديات أخرى خطيرة كالتضخم المفرط وانخفاض قيمة العملة المحلية.

والملفت للانتباه أن الشراكة لا تعتبر مغريةً فقط للدول التي تعاني من أزمات وتتطلع إليها بوصفها وسيلة ابتكارية مجدية إذا ماأحسن تنفيذها وإدارتها لتحقيق التنمية والاستقرار. ولكنها أيضاً أثيرة على دول مستقرة وغنية كالكويت التي تتطلع عبر تطبيق نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتحقيق التالي:[8]

8خطة التنمية السنوية 2015– 2016، دولة الكويت

أ. تخفيف عبء الإنفاق عن ميزانية الدولة.
ب. إعطاء القطاع الخاص المجال للابتكار والإبداع في مجال الاستثمار.
ت. امتصاص السيولة الفائضة.
ث. توجيه القطاع الخاص نحو المشاريع الإنمائية بعيداً عن المضاربات في سوق الأسهم.
ج. توفير فرص عمل منتجة للشباب.
ح. توطين التقانات الحديثة والصديقة للبيئة.

4-2. الأسباب الموجبة للشراكة في الجمهورية العربية السورية

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

أ. نقل عبء التمويل ومخاطر التشغيل التجاري للمشروعات الضخمة إلى عاتق القطاع الخاص.
ب. عدم تحميل الموازنة العامة للدولة أعباء مالية، وكذلك تغنيها عن اللجوء إلى الاقتراض المحلي والخارجي.
ت. التنمية السريعة للمشروعات الأساسية التي لا تجد التمويل اللازم.
ث. يحقق كفاءة التشغيل وتحسين الخدمة لما يتمتع به القطاع الخاص من خبرةفنية وإدارة تفوق القطاع العام.
ج. إن دراسة الجدوى الاقتصادية من قبل الطرفين تخفض نسبة إخفاق المشروع في المستقبل.
ح. نقل التكنولوجيا المتطورة من القطاع الخاص إلى القطاع العام.
خ. نقل ملكية المشروع للدولة بعد انتهاء مدة الامتياز الممنوح للقطاع الخاص بعكس الخصخصة.

د. تأهيل العمالة الوطنية وإكسابها خبرة تفيد الدولة بعد تسلمها المشروع لإدارته بعد انتهاء مدة الامتياز.

ومن جهة أخرى فإن التحديات المصاحبة للأزمة السورية ألقت بثقلها على الواقع التنموي في القطر، وساهمت في توقف عجلة التنمية إلى حدٍّ بعيد وتراجع مشاريعها. كما ولابد من الإشارة هنا إلى العقوبات الاقتصادية والحصار المفروض على الاقتصاد السوري وبعض مؤسسات القطاع العام، الأمر الذي حرم القطر من قطع الغيار والمعدات والآليات والتكنولوجيات الحديثة وغيرها من المستوردات المادية وغير المادية (برامج حاسوبية وخدمات مؤتمتة). كل ذلك خلق الحاجة الملحة للتوجه نحو رؤى إستراتيجية جديدة وابتكارية من خلال تطبيق نهج الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛ إذ يمكن للقطاع الخاص المساهمة في تحريك عجلة التنمية وتنشيط الاقتصاد الوطني، وكذلك كسر الحصار والتخفيف من وطأته وآثاره السلبية، بما في ذلك تفعيل مشاريع الصيانة والتطوير للواقع الخدمي في المناطق المتضررة وصولاً لإعادة إطلاق مشاريع التنمية وإعادة الإعمار.

وترى الخليلي (2012) أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تعتبر مدخلاً جيداً– ولا يجب أن يكون وحيداً– لتأمين التمويل اللازم للإعادة الإعمار، وتلخص الفوائد الرئيسية التي يمكن أن تجنيها الحكومة السورية من اللجوء إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص على الشكل الآتي:

الفوائد المالية: تخفيف العبء عن الميزانية، تحقيق الجودة بالسعر المناسب وتوزيع أمثل للمخاطر.

المنافع الاقتصادية والاجتماعية: من توفير الخدمات بجودة عالية وبأقل التكاليف، وإنجاز سريع للمشروعات بما يضمن التنمية الاقتصادية، وتحديث الاقتصاد، ودخول الأسواق المالية وتطوير السوق المالي المحلي.

الفوائد السياسة: دور جديد للحكومة بحيث تحتفظ بدور التنظيم والرقابة وتتنازل عن التشغيل والإدارة للقطاع الخاص، ما يسهم ذلك في تحقيق الرفاه الاجتماعي الذي يولد الاستقرار.

2-5. عوامل النجاح للشراكة بين القطاعين العام والخاص

يدعو Greve & Hodge (2007) للاستفادة من خبرات الدول الأخرى في إطار تحديد العوامل الحاسمة المحلية لنجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص[9] في فرادى الدول بعد وضعها في ميزان بيئة الأعمال المحلية، ويختصر فضيلة (2010) عوامل نجاح التشاركية بين القطاعين في المواءمة بين الأهداف الاقتصادية الربحية والأهداف الاجتماعية لجميع الأطراف في الشراكة.

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

9لمزيد من المعلومات يمكن مراجعة:
- Saenko, V., (2015), "Analysis of Critical Success Factors of Public-Private Partnerships in Airports",
- Moeketsi, G., (2016) "Critical Success Factors for Rail Infrastructure Public Private PartnershipProjects in South Africa", University of the Witwatersrand

الجدول (3): عوامل النجاح الحاسمة للشراكات بين القطاعين العام والخاص

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

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

6-2. واقع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجمهورية العربية السورية

القانون الخاص بالتشاركية بين القطاعين العام والخاص

صدر القانون رقم 5 الخاص بالتشاركية في الجمهورية العربية السورية في عام 2016. ويعرّف القانون القطاع/ الجهة العامة بأنه "أي وزارة أو إدارة أو هيئة عامة أو مديرية عامة أو مؤسسة أو شركة أو منشأة عامة أو وحدة من وحدات الإدارة المحلية أو ما هو في حكمها". والشريك الخاص بأنه "أي شخص اعتباري أو ائتلاف أشخاص اعتبارية محلية كانت أم خارجية يجري التعاقد معها على نحو يتوافق مع أحد إجراءات التعاقد المنصوص عليها في هذا القانون". والتشاركية بنص القانون "علاقة تعاقدية لمدة زمنية ومتفق عليها بين جهة عامة وشريك من القطاع الخاص يقوم بموجبها الشريك الخاص بالاستثمار في واحدة

أو أكثر من الأعمال الآتية: تصميم مرفق عام أو مشروع لدى الجهة العامة أو إنشائه أو بنائه أو تنفيذه أو صيانته أو إعادة تأهيله أو تطويره أو إدارته أو تشغيله، وذلك بهدف المساهمة في تقديم خدمة عامة أو أي خدمة تتوخى المصلحة العامة مباشرة إلى الجهة العامة المتعاقدة أو نيابة عنها إلى المستفيد النهائي". ويعتبر المشرّع السوري الشريك الإستراتيجي بأنه "الشخص الاعتباري الذي يملك في حالة وجود ائتلاف الخبرة والدراية والكفاءة الفنية والموارد الأساسية وبخاصة المالية اللازمة لتشغيل مشروع التشاركية وعليه أن يشارك في شركة المشروع بالحد الأدنى المحدد في طلب العروض".

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

إن أهم المزايا التي يحققها القانون هو زيادة التمويل المقدم من القطاع الخاص بما يتكامل مع الاستثمارات الحكومية من الموازنة، وبما سيسهم في ترميم القطاع العام وتطويره، والذي أثبت أهميته الإستراتيجية خلال الأزمة ودوره في التنمية والحماية الاقتصادية والاجتماعية، إضافةً إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وذلك بالاستفادة من قدرات القطاع الخاص في مجالات عدة، منها: التشغيل والصيانة والتسويق وتخفيض الكلفة وزيادة سرعة إنجاز المشاريع. باختصار يستهدف القانون ضمان أن تكون الخدمات المقدمة عن طريق التشاركية قائمة على أسس اقتصادية سليمة وكفاءة عالية في الأداء، وأن تقدم بالأسلوب الأنسب وتحقق قيمة إلى الموارد المحلية.[10]

10قراءة نقدية اقتصادية لقانون التشاركية رقم 5 لعام 2016، مركز دمشق للأبحاث والدراسات– مداد.

ومن المفيد الإشارة أيضاً إلى صدور التعليمات التنفيذية للقانون المذكور في شهر شباط 2017؛ إذ حددت مهام مكتب التشاركية، ومن ضمنها: إصدار أدلة عمل، ووضع أدلة إسترشادية للإعداد، وآليات عمل اللجان الخاصة بمشاريع المشروع. كما لم تغفل التعليمات آليات الإعلان، واستدراج عروض، والأحكام الخاصة عند التعاقد، وغيرها من الأمور التنظيمية.

2-7. تجربة التشاركية في قطاع الاتصالات السورية والدروس المستفادة منها

يعدّ قطاع الاتصالات في سورية من القطاعات المهمة وتزداد هذه الأهمية مع توسع أهمية الاتصالات في مختلف مجالات الحياة، ويشكل هذا القطاع أحد أهم الموارد المالية إلى الخزينة، وقد بلغ مجموع إيراداتها للعام 2007 مليار و170 مليون دولار، وللعام 2008 مليار و330 مليون دولار، وشكل 4.9 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي في العام 2007، و5 في المائة في العام2008 (الإسكوا–2009).

وصنفت سورية حسب دراسة للإسكوا (2007)، في مستوى النضج الأول في مستوى النضج في البيئة التمكينية، وهي موقعة على عدد ضئيل من الاتفاقيات الدولية، وهذا يعكس مدى تأخر الوعي والاهتمام بسن التشريعات والقوانين المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أما بالنسبة لأمن المعلومات فصنفت في مستوى النضج الأول؛ إذ تفتقر افتقارًا شبه تام إلى السياسات المتعلقة بأمن المعلومات والخصوصية والتشريعات القانونية المتعلقة بسوء الاستخدام. وبالنسبة لبناء قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فقد صنفت سورية ضمن المستوى الأول، وتتسم دول هذا المستوى بأنها مازالت في مرحلة أولية لم تستكمل بناء قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما أنها تمتلك عدداً قليلاً من الشركات العاملة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومعظم هذه الشركات هي شركات مستوردة للمعدات والبرامج، كما أنها ذات استثمارات ضعيفة نسبياً، ولا يوجد في هذه الدول هياكل كاملة للاستثمار والتطوير المحلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

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

ويشير تقرير استشراف مستقبل العلم والتقانة في سورية حتى 2025 (2007) بأن الاستثمار الحكومي في قطاع المعلوماتية والاتصالات من أدنى المعدلات في العالم؛ إذ تشير المعلومات الصادرة عن وزارة الاتصالات إلى تركّز معظم الاستثمارات الحكومية على تأمين البنى التحتية لزيادة عدد الخطوط الهاتفية، وصيانة الشبكة الهاتفية القائمة، وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة وميزات في المقاسم، وتأمين خدمات الإنترنت، إضافة لتنفيذ مشاريع الاستبدال والتجديد وصيانة الشبكة بمقوماتها كافة من خطوط ومقاسم وتجهيزات ومبانٍ. ومع زيادة النشاط في المناطق الحرة السورية والسماح للعمل لشركات الخدمات، إلا أن ذلك لم يشجع شركات المعلوماتية على الانتقال للمنطقة الحرة، وذلك بسبب ارتفاع أجور الأبنية لشركات الخدمات، والتي تزيد عن ثلاثة إلى خمسة أضعاف الأجرة التي تدفعها الشركات التجارية الأخرى وعدم توفر الخدمات والبنية التحتية اللازمة لعمل هذا النوع من الشركات.كما أنه لا يوجد في سورية مناطق أو قرى تكنولوجية خاصة تشجع إقامة شركات المعلوماتية وتجذب المستثمرين الخارجيين بما توفره من خدمات اتصالات واسعة وتسهيلات استثمارية كبيرة وإعفاءات ضريبية. وبلغ لغاية عام 2018، عدد مقدمي خدمات الإنترنت في سورية (32) مزوداً جلها من القطاع الخاص.[11]

2-8. تحليل واقع الشراكة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

فيما يلي تحليل لمواطن الضعف والقوةوالفرض والتهديدات (SWOT) للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سورية بواسطة استعراض لواقع الشراكة في القطاع المذكور ووفقًا للدراسة الاستقصائية المنجزة في البحث والأدوار الثلاثة لأطراف الشراكة (الدولة– القطاع العام– القطاع الخاص).

11الهيئة الناظمة لقطاع الاتصالات.

الجدول (4): تحليل واقع الشراكة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سورية

نقاط القوة	نقاط الضعف
1. –توافر سوق محلية قابلة للنمو واستيعاب المزيد من الشراكات 2. وجود قانون ناظم لقطاع الاتصالات ولعمل منظمات الأعمال من القطاعين ونشاطها 3. –وجود هيئات مستقلة ذات خبرة معقولة وقادرة على عقد مشاريع مشتركة 4. –توافر كليات المعلوماتية والمعاهد الحكومية والخاصة القادرة على إعداد الكوادر البشرية. 5. –امتلاك القطاع الحكومي عددًا من الأطر المؤهلة للعمل في مشاريع مشتركة. 6. –قدرة القطاع الخاص في سورية على المساهمة في تمويل المشاريع الكبيرة نسبياً 7. – وجود وعي شعبي لتجربة التشاركية في قطاع الاتصالات.	1. محدودية رؤية الشريك الخاص وتركيزه على الربح دون سعي مقابل لتطوير في بيئة الأعمال أو القطاع ذاته. 2. محدودية موارد القطاع الخاص المحلي، وضعف إمكانياته المالية البشرية. 3. ضعف صناعة البرمجيات محلياً والاعتماد على الاستيراد واستنساخ البرمجيات الأجنبية. 4. تسلط الدولة والقطاع العام في علاقة الشراكة مع القطاع الخاص وغياب رؤية القائد المساند والمؤهل للشريك من القطاع الخاص. 5. البيروقراطية وضعف المرونة من جانب القطاع العام. 6. عدم وجود تحالفات بين مزودات القطاع الخاص وغياب كونسورتيوم قوي ومتمكن من القطاع الخاص. 7. عدم وجود رؤية وطنية واضحة لتنمية قطاع الاتصالات من خلال الشراكة. 8. – انفراد الدولة والقطاع العام في صناعة واتخاذ القرار وعدم إشراك القطاع الخاص في ذلك.
الفرص	**التحديات**
1. – وجود خبرة متراكمة في مجال مشاريع التشاركية في قطاع الاتصالات من القطاعين العام والخاص. 2. – التشاركية تدعم أفكار خلاقة وتمازج الآراء والابتكار. 3. – إقرار قانون التشاركية وتعليماته التنفيذية. 4. – سوق واعد ومغر في مرحلة إعادة الإعمار. 5. – وجود خبرات سورية مغتربة يمكن أن تسهم في دعم الخبرات المحلية. 6. – التطور المتسارع لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وللبرمجيات والسلع والخدمات الجديدة في الخارج ما يزيد من حجم التنافس. 7. – وجود معايير خاصة بأمن المعلومات وأخرى بإجراءات التوريد والتعاقد للمشاريع المعلوماتية وصدور مجموعة من القوانين المرتبطة بالنشاط الإلكتروني.	1. – الحصار التكنولوجي والعقوبات الاقتصادية المفروضة على سورية. 2. – غياب وجود مناخ ملائم ومحفز للاستثمارفي مجال الاتصالات. 3. – عدم وجود مصادر واضحة لتمويل المشاريع المشتركة مع غياب المستثمر الأجنبي 4. – عدم التنسيق بين مختلف الجهات العاملة في مجال الاتصالات. 5. – عدم إيلاء مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص الاهتمام اللازم والافتقار إلى الاشتراك المعلن والمفتوح لجميع أصحاب المصلحة. 6. –ضعف القدرة الشرائية لدى الجمهور إضافةً إلى التحديات الناتجة عن الأزمة السورية من تضخم وضعف العملة المحلية وانخفاض مستوى المعيشة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسة الاستقصائية في البحث.

3. الإطار العملي للدراسة Imperical Study

3-1. مجتمع وعينة البحث

يتألف مجتمع البحث من عدد من مؤسسات القطاعين العام والخاص العاملة في مجال الاتصالات (وزارة الاتصالات والتقانة– الهيئة الناظمة لقطاع الاتصالات– الشركة السورية للاتصالات– الجمعية العلمية للمعلوماتية– مزود خدمة الإنترنت SCS– شركة سيرتيل– شركة MTN– مزود خدمة سوا– مزود خدمة آية– السورية لتقانة الاتصالات) بوصفها من الشراكات الناجحة بين القطاع العام والخاص في القطر، وساهمت في تطوير قطاع الاتصالات والخليوي وخدمات الإنترنت في سورية وتنميته. ولأغراض هذه الدراسة، فقد اختيرت عينة طبقية عشوائية بلغ عددها (134 مفردة) تضم عاملين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في شركات الاتصالات وخدمات الإنترنت لدى القطاعين العام والخاص (مجتمع البحث) ممن يقع على عاتقهم عقد الشراكات بين القطاع العام والخاص وتنفيذها. إضافةً إلى العامة المتابعين والمهتمين بموضوع الشراكة. واستخدمت تلك العينة العشوائية من المشاركين في الإجابة على الاستبانة المعممة على مجتمع البحث، مع ضمان المواءمة والتجانس في عدد المفردات من كل قطاع لضمان عدم الانحيازفي تبني رأي دون آخر.

3-2 . خصائص افراد عينة الدراسة

شارك في الإجابة عن الاستبانة 37 عاملًا من العاملين في الإدارة التنفيذية، 79 من الإدارة الوسطى، و18 من الإدارة العليا. وبلغت النسبة المئوية للمشاركين من القطاع العام 4.5%، ومن القطاع الخاص 53%، فيما شارك 31.3% من القطاع المشترك، و11.2% من بعض المهتمين بعملية الشراكة. بلغ عدد المشاركين في الدراسة والمرتبط عملهم ارتباطًا وثيقًا بالشراكة 22 فقط، و61 فقط عملهم مرتبط بها نوعًا ما، و51 منهم بانعدام ذلك. وتمتع 43.3% من أفراد العينة بخبرة مقبولة، فيما يتصل بمواضيع الشراكة ومشاريعها، و18.3% بخبرة كبيرة، و38.1% من أفراد العينة بخبرة ضئيلة. وتلقى 33 فرداً من أفراد العينة البالغة

134 عنصراً تدريباً فيما يتعلق بالشراكة ومشاريعها، على عكس الـ 93 الذين لم يتلقوا أي تدريب، في حين 8 منهم سيصار تدريبهم (قيد الإنجاز).

3-3. أداة الدراسة (الاستبانة)

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات والمراجع التي تناولت تحديد عوامل النجاح للشراكة بين القطاعين العام والخاص، العربية منها والأجنبية، والتي بوّبت عوامل النجاح الرئيسية وفقاً للعديد من التصنيفات، تم اعتماد التصنيف تبعاً للأطراف واللاعبين الرئيسيين في علاقة الشراكة (الدولة، القطاع العام، القطاع الخاص) (Shi et al–2016)، وأما فيما يتعلق بتصميم الاستبانة، فقد تم الاعتماد وبشكل أساسي على استبانة (Karamalakov–2011)، و(Geroniks. A., &Lejnieks, P.– 2015)، مع الاستعانة باستبانات دراستين أنجزتا لدول عربية (الكويت وفلسطين) لتشابه الوضع التنموي والاقتصادي والاجتماعي

قسّمت الاستبانة إلى أربعة أقسام تعكس الثلاثة الأولى منها العوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمرتبطة بأداء ومسؤوليات الحكومة– والقطاع العام– والقطاع الخاص على التوالي، والقسم الرابع أسئلة عامة. وتمثل كل عبارة من عبارات الاستبانة فرضية فرعية للفرضيات الرئيسة الثلاثة. وباستخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبانة، يتضح أن معاملات الثبات مرتفعة نسبيًا لأقسام الاستبانة الثلاثة وللاستبانة ككل (معامل ألفا كرونباخ للثبات للأقسام الثلاثة على التوالي هو 0.899، 0.871، 0.856، وللاستبانة ككل 0.920).

4-3. أساليب التحليل الإحصائي

استخدم البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات المستحصل عليها لاختبار الفرضيات، وفيما يلي أهم الاختبارات المنجزة في هذا الإطار: الجداول التكرارية لوصف مفردات العينة وتوزعها ضمن مجتمع البحث، اختبار T test للعينة الواحدة لإثبات صحة فرضيات الدراسة من عدمه، وحُدّدت القيمة الثابتة اعتماداً على الدراسات السابقة

(Kumaraswamy&Zhang–2012)، تحليل الارتباط الخطي والخطي الثنائي Correlation Analysis، تحليل الانحدارلتحديد أثر المتغيرات المستقلة المعبرة عنها.

3-5. نتائج الدراسة العملية وتفسيرها

استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات المستحصل عليها ولاختبار صحة الفرضية الرئيسية بإثبات صحة الفرضيات الفرعية المرتبطة بها، وبواسطة اختبار T test للعينة الواحدة ومقارنة المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، والتي تمثل الفرضيات الفرعية (الموقف من العبارة)، مع قيمة ثابتة[12] قدرها (3) من مقياس من 5 درجات (أي تمثل الوسط الحسابي مع ميلها إلى الإيجابية،mean<median)، تظهر النتائج صحة الفرضيات الفرعية (sig <α) المعبّر عنها في العبارات المدرجة في الاستبانة والمتعلقة بالعوامل المساعدة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمرتبطة بأداء الحكومة– القطاع العام– والقطاع الخاص ومسؤولياتهما (الجدول 5).

ومن تحليل الانحدار للعوامل المساعدة على نجاح الشراكة، والتي تقع على عاتق الحكومة وحدها وأثرها على نجاح الشراكة بين القطاعين (المتغير التابع)، يتبين وجود أثر هذه العوامل في نجاح الشراكة، ومن ثمّ يجب على الدولة أخذها في الاعتبار. وتفسر هذه العوامل مجتمعة 92% من العوامل المساعدة على نجاح الشراكة فيما يتعلق بأداء الحكومة (R Square = .92)، وتعتبر العوامل المترتبطة باتخاذها لإجراءات تحفيزية، وتوفير الدولة لمتطلبات العمل المرتبطة بالشراكة ومشاريعها، واعتماد قوانين فض النزاعات والتحكيم بالإضافة لتبني رؤية وطنية خاصة بالشراكة من العوامل الأكثر تأثيرًا في نجاح الشراكات محليًا فيما يتعلق بالمتطلبات الحكومية (=R Sequare 99. ،89. ،87. و83. على التوالي).

12تم اختيار القيمة الثابتة اعتماداً على رأي (Kumaraswamy & Zhang–2012)

وبالطريقة نفسها، تفيد نتائج تحليل الانحدار للعوامل المساعدة على نجاح الشراكة محلياً، والتي تقع على عاتق القطاع العام، بأن انتهاج الشفافية والانفتاح على الجمهور، ومراقبة القطاع العام للمشاريع المشتركة واتخاذ الخطوات التصويبية، وكذلك الإعداد الجيد لدراسات هذه المشاريع من أكثر العوامل تأثيراً في نجاح الشراكة، وأن هذه العوامل كافة مجتمعة تفسر 49% فقط من العوامل المساعدة لنجاح الشراكات.

وبإنجاز تحليل الانحدار للعوامل المساعدة على نجاح الشراكة، والتي تقع على عاتق القطاع الخاص وحده، فإن هذه العوامل تفسر 93% (R Sequare =.93) من العوامل المساعدة على تحقيق نجاح الشراكات، وتعتبر عوامل نقل التكنولوجيا نقلاً سليماً وكاملاً، والاعتماد على الأيدي العاملة المحلية، وانفتاح القطاع الخاص على الجمهور، والتزامه بأداء واجباته المرتبة على الشراكة ومشاريعها الأكثر تأثيراً في هذا الإطار.

الجدول (5): نتائج اختبار T test لموقف مفردات العينة من العبارات المرتبطة بأداء أطراف الشراكة بوصفها عوامل لنجاحها.

One-Sample Statistics					
موقف مفردات العينة من العبارات المرتبطة بأداء الدولة بوصفها عوامل نجاح الشراكات					
Test Value = 3	Sig. (2-tailed)	Mean	Test Value = 3	Sig. (2-tailed)	Mean
Vision	.000	4.44	Administration Improvement	.000	4.36
Plan	.000	4.07	Conflict Rules	.000	4.16
InvitePrivatetoParticipate	.000	4.14	Political Support	.000	4.14
Legal Frame	.000	4.37	Awareness	.000	4.14
Organizational Frame	.000	4.26	Environmental Study	.000	4.21
Organizations Improvement	.000	4.20	Expert Advise	.000	4.11
PrivateSector Empowerment	.000	4.05	Others Experiences	.000	4.15
Encouraging Actions	.000	4.13	National Past Experiences	.000	4.00
State Commitment	.000	4.23	Research Centers	.000	4.10
مواقف مفردات العينة من العبارات المرتبطة بأداء القطاع العام بوصفها عوامل نجاح الشراكات					
Test Value = 3	Sig. (2-tailed)	Mean	Test Value = 3	Sig. (2-tailed)	Mean
PublicDefining Sectors	.000	3.96	Simple Procedures	.000	4.28
Public Studies	.000	4.01	Risk Management	.000	4.35
Public Team	.000	4.25	Work Reference	.000	4.01
Suitable Partner	.000	4.37	Public Project Control	.000	4.23
Public-Private Relations	.000	4.02	Public- Nation	.000	4.28
Public Commitment	.000	4.14			
مواقف مفردات العينة من العبارات المرتبطة بأداء القطاع الخاص بوصفها عوامل نجاح الشراكات					
Test Value = 3	Sig. (2-tailed)	Mean	Test Value = 3	Sig. (2-tailed)	Mean
Private Consortium	.000	4.08	Private-Public Cooperation	.000	4.24
Private Participation	.000	4.00	Private-Public Relations	.000	3.95
Private Studies	.000	4.12	Private Project Control	.000	4.14
Private Commitment	.000	4.17	Technology Transfer	.000	4.01
Private Team	.000	4.29	Private- Nation	.000	4.10
Private Local Workers	.000	3.99	Innovation	.000	4.24

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وبإجراء التحليل العاملي للعبارات المرتبطة بالأبعاد الستة للشراكة (البعد القانوني- الاقتصادي- الاجتماعي- الإداري- التنظيمي- التعاوني) استحدثت متغيرات مستقلة ستة

جديدة هي: البعد القانوني، البعد الاقتصادي، البعد الإداري، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، البعد التعاوني. ووفقًا لتحليل الانحدار لهذه العوامل والمتغير التابع وهو نجاح الشراكات محلياً، فإن هذا النموذج يتمتع بقوة تفسيرية كبيرة (R Square= .094) من العوامل المساعدة على نجاح الشراكة. ويتصدر البعد القانوني بوصفه أكبر مؤثر في نجاح الشراكة (0.979)، يليه البعد الإداري، فالبعد الاقتصادي، والبعد التعاوني (0.632،0.436، 0.421 على التوالي). في حين احتل البعدان التنظيمي والاجتماعي (0.186، 0.04) المراتب الأخيرة في التأثير في نجاح الشراكة وفقاً لرأي المستفتين.

3-6. النتائج والاستنتاجات

مما لا شك فيه أن للدولة والقطاعين العام والخاص– اللاعبين الرئيسين في علاقة الشراكة– دور كبير في إنجاحها، إضافة إلى الجمهور أو المستخدم النهائي للخدمات المقدمة عبر مشاريع التشاركية. كما أن قيام كل منهم بدوره على أكمل وجه يساهم في تحقيق الغاية من الشراكة. وأثبت الدراسة العملية والنتائج الإحصائية لها بما لا يدعو للشك أهمية العوامل المرتبطة بأداء الدولة وأداء القطاعين العام والخاص في إنجاح الشراكة، وأن نجاح الشراكة مرهون بنجاح كل طرف بتنفيذ ما يترتب عليه، وبعمل الفرقاء كافة كفريق عمل واحد.

كما بينت الدراسة أن دور الدولة ممثلة بالحكومة هو الأهم لأنه القيادي في عملية إنجاز الشراكة والإعداد الجيد لها والمساعد على إنجاحها. وتفاوتت آراء أفراد العينة من الدور الحكومي، فبعضهماعتبر أن تهيئة البيئة القانونية المناسبة هو العامل الحاسم الأهم في نجاح الشراكة(45.5% أجابوا أوافق وبشدة). في حين رأى آخرون أن دورها يبدأ مبكراً باتخاذها القرار السياسي لانتهاج الشراكة بوصفها أداة إستراتيجية لإنجاز التنمية وتوفير مستلزماتها بتبني رؤية وطنية خاصة بالشراكات (54.5% من المستفتيين أجابوا أوافق

وبشدة)، ومن ثم دعوة الفرقاء ولا سيما القطاع الخاص لبحث سبل استخدام هذه الأداة ثمّ اوضع الخطط التنفيذية لذلك، مع توفير الدعم السياسي المستمر للشراكة.

وأثبتت الدراسة أيضاً، أن لأداء القطاع العام تأثيراً كبيراً في نجاح الشراكة بين القطاعين، وتفاوت تقدير أفراد العينة في الأدوار والنواحي الأكثر تأثير فيما يتعلق بأدائه؛ تفيد نتائج تحليل الانحدار للعوامل المساعدة على نجاح الشراكة محليًا، والتي تقع على عاتقه بأن انتهاجه الشفافية والانفتاح على الجمهور، ومراقبته للمشاريع المشتركة واتخاذ الخطوات التصويبية خلال ذلك، وكذلك الإعداد الجيد لدراسات هذه المشاريع من أكثر العوامل تأثيرًا في نجاح الشراكة (86%، 83% و81% على التوالي).

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

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة وضع نموذج أولي للعوامل المساعدة على نجاح الشراكة بين القطاعين محليًا، اعتمادًا على النماذج العالمية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. يراعي النموذج المقترح بيئة الأعمال المحلية والمجتمع السوري في آن واحد، ويعكس اهتماماتها ويلبي هواجسه. وتم تصنيف هذا النموذج وفقاً لعوامل النجاح المساعدة على نجاح الشراكة من ثلاثة محاور أساسية تتوافق مع الأطراف الثلاثة الرئيسة في عملية الشراكة؛ إذ يتألف مثلثنا الذهبي من دور مناط بالدولة، ودور خاص بالقطاع العام ودور يلتزم به القطاع الخاص، يتعاونون معاً لتحقيق الشراكة الناجحة محلياً. ويكون الدور المخوّل إلى الدولة الأهم في هذا النموذج، والدور الأقل شأنًا هنا هو دور القطاع الخاص.

ويركز هذا النموذج على عملية الشراكة ذاتها وبيئتها الحاضنة والميسرة بأبعادها الستة الواجب أخذها بعين الاعتبار لضمان نجاحها، وهي: البعد القانوني، البعد الاقتصادي، البعد الإداري، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، البعد التعاوني.

3-7. المقترحات

3-7-1 . المقترحات الموجهة إلى الدولة

- تبني خيار الشراكة كخيار وطني، وصياغة رؤية وطنية شاملة لهذا الغرض، بما في ذلك الدعوة إلى مؤتمر وطني حواري حول الشراكة وأهميتها ودعوة مختلف أطياف المجتمع السوري وأصحاب العلاقة للمشاركة فيه.
- ترجمة الرؤية الوطنية الخاصة بالشراكة محلياً إلى خطط تنفيذية، ودمجها مع الخطط الخمسية والسنوية وتلك المرتبطة بإعادة الأعمار.
- العمل على استكمال تهيئة البيئة القانونية الملائمة لتنفيذ مشاريع تشاركية، بما في ذلك وضع القانون رقم /5/ لعام 2016 الخاص بالتشاركية موضع التنفيذ الفعال، وتفعيل الهياكل الإدارية الواجب استحداثها بموجبه، وغيرها من اللجان والمؤسسات عند

الضرورة، مع ملاءمة إيجاد وحدة مستقلة للشراكة بين القطاعين ودراسة مواضيعها كما هو الحال في العديد من دول العالم (بريطانيا نموذجاً).

- مواءمة القوانين والتشريعات الأخرى المرتبطة مع قانون التشاركية، ولا سيما فيما يتصل بقوانين الاستثمار، والتملك وحماية الممتلكات وحقوق الملكية الفكرية، وإجراءات التحكيم، وقوانين العمل وغيرها، بما في ذلك الانضمام إلى الاتفاقيات الدولية ذات الصلة.
- دراسة اتخاذ خطوات تشجيعية وإجراءات تحفيزية ملائمة لجذب الشركاء من القطاع الخاص (كالإعفاءات والتخفضيات الضريبة والتسهيلات الجمركية وتوفير الأراضي اللازمة ومستلزمات المشاريع وغيرها).
- الترويج النوعي للشراكة، والعمل على نشر ثقافة العمل الجماعي المشترك بحملات إعلامية وإقامة ندوات ومؤتمرات تنادي بالشراكة وتدعو جميع الأطراف للمشاركة ولا سيما القطاع الخاص.
- السعي للحصول على الاستشارات اللازمة من بيوت الخبرة والمنظمات المعنية من منظمات الأمم المتحدة المعنية أساسا بالتنمية وسبل تحقيقها، والاستفادة من الأدلة والإجراءات والتقارير الصادرة عنها.
- الشروع ببرامج لبناء القدرات لكوادر القطاعين العام والخاص لخلق كفاءات قادرة على القيام بأعباء الشراكة والتنمية على حد سواء.
- التوجيه لمن يلزم لتقييم مشاريع الشراكة القائمة والمنجزة سابقاً في القطر واستعراض العقبات التي واجهتها واقتراح ما يلزم لتجاوزها.
- وضع القوانين والإجراءات الضامنة لحماية البيئة ومواردها فيما يتعلق بالتخطيط والتنفيذ للشراكة ومشاريعها، وأخرى تلزم القائمين على مشاريع التشاركية بتشغيل الأيدي العامل المحلية متى كان ذلك ممكناً وملائماً دون المساس بجودة العمل ومخرجاته.
-

2-7-3 . المقترحات الموجهة لمؤسسات القطاع العام

- إنجاز تحليل SWOT Analysis (تحليل لنقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات) لمؤسسات القطاع العام من منظور الشراكة مع القطاع الخاص.
- العمل على مواءمة القوانين الناظمة لعمل مؤسسات القطاع العام مع قانون التشاركية الأخير إضافةً لتطوير هذه القوانين لتلائم أداة عصرية ومبتكرة كالشراكة بين القطاعين.
- إعداد الدراسات المرتبطة بالمشاريع المقترحة للتشاركية، مع وضع محددات التنفيذ والإنجاز والإجراءات التصويبية الملائمة في هذا الإطار. وتحديد القطاعات الأكثر ملاءمةً للمشاريع التشاركية.
- تصميم ترتيبات وإجراءات ضامنة لحسن اختيار الشريك من القطاع الخاص دون محاباة وضمن ضوابط المنافسة الشفافة وبعيدًا عن الفساد، مع تفعيل آليات لمحاربة الفساد ومحاسبة الفاسدين.
- تأهيل وتدريب الكوادرفي مؤسسات القطاع العام فيما يتصل بالعمل المشترك، ومن ثم تأسيس فرق عمل كفؤة ومتمكنة (قانونياً وفنياً ومالياً وإدارياً) وانتقاء القيادات من المتحمسين للشراكة والمؤمنين بها.
- تبسيط إجراءات العمل المشترك وتوحيدها، وتطوير العمل الإداري عموماً في مؤسسات القطاع العام.
- استحداث مديريات خاصة ومستقلة بشؤون الشراكات في مؤسسات القطاع العام بهدف إيلاء الشراكة الاهتمام الكافي وحسن استخدامها أداة تطويرية تنموية فعالة.
- فتح قنوات حوار وتعاون مع مؤسسات القطاع الخاص لما يضمن عقد المشاريع المشتركة وحسن تنفيذها.
- وللتغلب على غياب الخبرة السابقة في تنفيذ المشاريع المشتركة، توصي الدراسة بملاءمة تنفيذ مشاريع نموذجية Pilot Project وفقاً لما هو معمول به عالمياً.

3-7-3 . المقترحات الموجهة لمؤسسات القطاع الخاص

– ملاءمة العمل على الاندماج والتكامل بين مؤسسات القطاع الخاص فيما بينها لتصبح أقوى وأكثر قدرة على الدخول في علاقات شراكة وإنجاز مشاريعها بنجاح.

– اعتماد الأساليب الابتكارية (في التمويل والتنفيذ والإدارة) فمن شأن ذلك القفز فوق الحواجز والعقبات المصاحبة عادة لتنفيذ المشاريع المشتركة، وتلك المرتبطة حالياً بالأزمة السورية وتداعياتها في مختلف المجالات.

– بناء علاقات قائمة على الثقة والتعاون والالتزام المتبادل بالواجبات الملقاة على عاتق طرفي العلاقة التشاركية.

– الالتزام بنقل المعرفة والدراية والتكنولوجيا لإدارة المشاريع المشتركة إلى الشريك وفق جدوال زمنية ملزمة.

– المشاركة وبفعالية في الحوار الوطني حول الشراكة والإعداد والتنفيذ لها ولمشاريعها.

– تعزيز المسؤولية المجتمعية لمؤسسات القطاع الخاص، وتحسين صورتها أمام الجمهورمع الانفتاح عليه.

– الاعتماد على المراكز البحثية والدوائر العلمية فيما يتصل بالشراكة ومشاريعها، وإدخال أفضل الممارسات التقانية والإدارية وغيرها في هذا المنحى.

3-8. مقترحات لدراسات مستقبلية

- دراسة أنماط الشراكة الأكثر ملاءمة لبيئة الأعمال السورية ومرحلة إعادة الإعمار.
- دراسة لتقييم مشاريع الشراكة القائمة حالياً وسابقاً في القطر لاستخلاص الدروس المستفادة.
- دراسات لسبر عوامل تحفيز القطاع الخاص وتحديدها للدخول في مشاريع مشتركة.

المراجع

- **المراجع العربية**

- البدوان، غسان، (2016)، "التشاركية في التخطيط ألمديني والتصميم: الدروس المستقاة من التجربة الألمانية في التخطيط لما بعد الحرب في سورية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية– سلسلة العلوم الهندسية، المجلد (38)، العدد (2).
- الخليلي، شذى، (2012) "المشروعات التشاركية في سورية في تطوير البنية التحتية– دراسة تحليلية لجدواها الاجتماعية"، رسالة لنيل درجةالماجستير في الاقتصاد، جامعة دمشق
- العريقات، أحمد، والصالحي، نضال،(2011)، "العوائق والتحديات التي تواجه الشراكة بين القطاعين العام والخاص"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني
- الملامح الوطنية لمجتمع المعلومات في الجمهورية العربية السورية (2009)، اللجنةالاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا(الإسكوا)– الأمم المتحدة
- الملامح الإقليمية لمجتمع المعلومات في غربي آسيا (2007)، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)–الأمم المتحدة
- بو ذياب، أنيس،(2017)، "الشراكة بين القطاعين العام والخاص: فرصة للنهوض بالاقتصاد اللبناني"، مجلة الدفاع الوطني اللبناني، العدد 99، لبنان
- تقرير استشراف مستقبل العلم والتقانة في سورية حتى 2025 (2007)
- دكروري، محمد متولي (2009)،"دراسة عن الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجربة المصرية"، جمهورية مصر العربية، وزارة المالية، ص 4

- سعود، أندراوس، والعادلي، فاروق، وزهرة، خالد، (2015)، "الجدوى المالية والإطار التشريعي لتشييد الطرق الحرة السريعة ذات التعرفة وفق التشاركية في سورية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الهندسية، المجلد (37)، العدد (5).
- صالح، محمد، (2015)، "دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنى التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية– حالة بعض اقتصاديات الدول العربية"، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف– الجزائر
- غربي، وهيبة،(2014) "الشراكة بين الإدارة لمحلية والقطاع الخاص ودورها في تحقيق التميز في تقديم الخدمات العامة"،أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس عشر، الجزائر
- فرحات، منى، وزنبوعة، زيادة، (2012)، "بدائل تمويل عملية التنمية في سورية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية– المجلد 28، العدد الثاني، ص 294– 295
- فضيلة، عابد، (2010)، "إشكالية التشاركية بين العام والخاص والبعد الاجتماعي لعملية التنمية"– ندوة الثلاثاء الاقتصادية الثالثة والعشرون– جمعية العلوم الاقتصادية السورية
- هاشم، حنان عبد الخضر (2015)، "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الاقتصاد العراقي بين المتضمنات الأساسية والرؤية الإستراتيجية للتطبيق"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 36
- هرمز، ونور الدين، وعبد الحي، وعماد الدين، وأحمد، وسامر،(2013)، "التشاركية في قطاع النقل البحري؛ محطة حاويات اللاذقية الدولية نموذجاً"، مجلة

جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (35)، العدد (7)، سورية.

English References

- Ansell C., Gash A., (2008), "Collaborative Governance in Theory and Practice", Journal of Public Administration Research and Theory, Volume 18, Issue 4,p545
- Apanaviciene, R., Rudzianskaite, R., (2010), "Analysis of Evaluation Methodologies for Public- Private Partnership(PPP) Projectsin Infrastructure Construction", The 10th International Conference, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania.
- Basic Joint Venture Model, European Union, Final Version, 2013
- Bovaird T., (2010), "A brief Intellectual History of the Public-Private PartnershipMovement", International Handbook on Public–Private Partnerships, Edward Elgar Publishing Limited, pp17-43.
- Chan, A., Osei-Kyei, R.,(2015), "Review of Studies on the Critical Success Factors for Public–Private Partnership (PPP) Projects from 1990 to 2013", International Journal of Project Management, 33 (2015) 1335-1346
- Dewulf G., Blanken A., Bult-Spiering M., (2012), "Strategic Issues in Public-Private Partnerships", 2nd Edition, Wiley Blackwell, UK
- Geroniks, A., &Lejnieks, P., (2015), "Critical Success Factors for Private Public Partnership (PPP) Implementation in Latvia", SSE Riga Student Research Papers 2015: 11 (176), ISSN 1691-4643 , ISBN 978-9984-842-96-7
- Guidebook on Promoting Good Governance in Public-private Partnerships,(2008), United Nations

- Guidelines for Successful Public– Private Partnership (2003), European Commission
- Helmy, M. A., (2011),"Investigating the Critical Success Factors for PPP Projects in Kuwait", Master of Science Thesis, KTH Architecture and the Build Environment Department of Real Estate and Construction Management.
- Hodge, G. A and Greve, C. (2007), "Public–Private Partnerships: An International Performance Review, Public Administration Review", Vol. 67(3), pp. 545–558
- Ismail, S., (2013), "Factors Attracting the Use of Public Private Partnership in Malaysia", Journal of Construction in Developing Countries, 18(1), 95–108
- Karamalakov, N., 2011, "Success Factors in Public-Private Partnerships, What about Lobbying?", Maastricht University
- Private Participation in Infrastructure PPI-Annual Update, (2016), World Bank Group on Public- Private Partnerships
- Sanni, A. O. (2016), "Factors Determining the Success of Public Private Partnership Projects in Nigeria", Construction Economics and Building, 16(2), 42-55, Nigeria
- Sawalhi, N., & Mansour, M., (2014), "PreparationCritical Success Factors for Public Private Partnership (PPP) Projects in Palestine", Journal of Engineering Research and Technology, Volume 1, Issue 2.
- Siemiatycki, M., McQuaidR., (2012), "The Theory and Practice of Infrastructure Public-Private Partnerships Revisited: The Case of the Transportation Sector"

- Shi , S., Chong, H., Liu, L., Ye, X., (2016), "Examining the Interrelationship among CriticalSuccess Factors of Public Private Partnership Infrastructure Projects", Sustainability Journal, MDPI, 8, 1313
- Wettenhall R., Hayllar M. R. (2010) "Public-Private Partnership: Promises, Politics and Pitfalls", The Australian Journal of Public Administration, Vol. 69, Issue March,pp. S1 –S7
- Yang, Y., Hou, Y., (2013), "On the Development of Public–Private Partnershipsin Transitional Economies: An Explanatory Framework", Public Administration Review, March | April 2013
- Zhang, J. &Kumaraswamy, MM. (2012), "Public-Private-People Partnerships (4P) for DisasterPreparedness, Mitigation and Post-disaster Reconstruction", The 8th Annual Conference of the International Institute forInfrastructure, Renewal and Reconstruction (IIIRR), Kumamoto,Japan, 24-26 August 2012.

تاريخ ورود البحث:2020/10/12
تاريخ الموافقة على نشر البحث:2021/02/18