

التجربة التركية في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص: دراسة تحليلية

Turkish Experience in Public-Private Partnership: An Analytical Study

الطاهر ميمون

جامعة المسيلة- الجزائر

tahar.mimoune@gmail.com

Received: 15/08/2019

Accepted: 28/09/2019

Published: 25/12/2019

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص، أو ما يعرف اختصاراً بـ PPP، والأسباب الدافعة للدخول والأخذ بالشراكة، والأساليب والصيغ المعتمدة في إدارتها في محورها الأول. وفي محورها الثاني هدفت إلى استعراض التجربة التركية كتجربة ناجحة في هذا المجال. وقد شملت الدراسة العناصر الآتية: أسباب اختيار تجربة تركيا، والمؤشرات الاقتصادية للبنى التحتية فيها، ومدى توافر الاستثمار المشترك والإطار القانوني لهذا الاستثمار، كما استعرضت الهيئة المنظمة للاستثمار المشترك في البنى التحتية، ومن ثم توضيح ميزتها الأساسية في الاستثمار المشترك، وأخيراً ما الذي يمكن الاستفادة منه من التجربة التركية. الكلمات المفتاحية: شراكة، قطاع عام، قطاع خاص، تجربة تركية، الاستثمار المشترك. تصنيف JEL: H41، H54، L33، R42.

Abstract:

This study aimed to define the concept of public-private partnership (PPP), the reasons for entering and taking part in the partnership, and the methods and formulas adopted in managing it in its first axis. The second objective was to review the Turkish experience as a successful experiment in this field.

It included the following elements: the reasons for choosing the experience of Turkey, the economic indicators of its infrastructure, the availability of joint investment and the legal framework for this investment. Then clarify their basic advantage in the joint investment, and finally what can benefit from the Turkish experience.

Keywords: Partnership, Public sector, Private sector, Turkish experience, Joint investment .

Jel Classification Codes: H41, H54, L33, R42.

*المؤلف المرسل: الطاهر ميمون، الإيميل المهني: tahar.mimoune@gmail.com

يعد مفهوم الشراكة آخر إرهابات الفكر الاقتصادي العالمي في مجال السياسة العامة، وتحديدًا في مجال صناعة الخدمات العامة، والتي تسهر حكومات جميع دول العالم على اختلافها لتقديمها لأفراد المجتمع، سعيا منها لإشباع حاجاتهم منها، والعمل على رفع معدلات الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية.

نشأ نهج الشراكة بين القطاعين على إثر "ثنائية الفشل" الذي مست النظم الاقتصادية المتعاقبة في العالم الرأسمالي خلال القرنين الماضيين: فشل الحكومة (Government failure) في القيام بوظائفها المعهودة من تنظيم ورقابة وتحفيز، وفشل القطاع الخاص في إشباع حاجات الأفراد وتوفير سوق متوازنة ومستدامة ومستقرة.

زاد الاهتمام بالشراكة بين القطاعين العام والخاص منذ مطلع التسعينيات، بعد أن اتضح بأن عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية تعتمد على حشد جميع إمكانات المجتمع بما فيها طاقات وموارد وخبرات لدى القطاعين العام والخاص. لذلك، سعت الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، إلى بناء علاقات تشاركية تساهم فيها قطاعات المجتمع في توحيد المشاريع والأعمال، وإدارتها وتشغيلها وتطويرها وتنميتها، من أجل خدمة أغراضها على أساس مشاركة فعلية، وحوكمة جيدة، ومساءلة شفافة، ومنفعة متبادلة.

إشكالية الدراسة:

في ضوء ما سبق نجحت العديد من الدول في استقطاب مستثمريها من القطاع الخاص والأجنبي للمساهمة ومشاركة القطاع العام في الاستثمار، خاصة في البنى التحتية وتشغيلها، نتيجة لما قامت به من اختيار السبل والوسائل التي تزوج بين المصلحة الخاصة لهؤلاء المستثمرين ومصلحة الدولة والمجتمع بشكل عام، ومن بين هذه الدول، دولة تركيا التي استطاعت خلال فترة قصيرة نسبيا تحقيق نجاحات معتبرة في هذا المجال.

وعليه تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال الآتي: ما هي الدروس التي يمكن الاستفادة من نجاح التجربة التركبية في مجال الشراكة بين القطاع العام والخاص في مجال البنى التحتية خاصة؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استنباط الدروس التي يمكن الاستفادة من نجاح التجربة التركبية في مجال الشراكة بين القطاع العام والخاص في مجال البنى التحتية خاصة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص في خلق الإجراءات التي تسمح للقطاع الخاص في تعزيز دوره في النشاط الاقتصادي، إلى جانب القطاع العام لتحقيق التنمية الاقتصادية وخاصة في الدول النامية.

منهج الدراسة:

يعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يسمح باستعراض وتحليل المفاهيم الخاصة بموضوع الدراسة.

2. الشراكة بين القطاعين العام والخاص: رؤية نظرية:

يمثل مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص (Public-Private Partnership – PPP) ركنا أساسيا من أركان الاقتصاد العالمي المعاصر، ورافعة أساسية لإنجاز مشروعات التنمية المستدامة، من خلال مساهمتها في جلب استثمارات وطنية وإقليمية وأجنبية، تعمل على تطوير البنية التحتية وتحسين جودة خدماتها وإنشاء المرافق العامة ورفع معدلات النمو الاقتصادي.

2.1. تعريف الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

الشراكة بين القطاعين العام والخاص مفهوم قانوني حديث ظهر لأول مرة في القاموس سنة 1987، بالصيغة الآتية: "نظام يجمع بين المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين"، أما في ميدان العلاقات الاقتصادية الدولية، فقد استعمل مصطلح الشراكة لأول مرة في مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (CNUCED) في نهاية الثمانينات (LABOUZ، 2000، صفحة 48). تعدد الشراكة بين القطاعين العام والخاص نموذجا متطورا لتنفيذ الأعمال، أو تقديم الخدمات للمجتمع بأساليب مبتكرة، إلا أن هذا المفهوم يظل من المفاهيم الحديثة نسبيا، لذلك فقد تعددت التعاريف التي تحاول الاقتراب من مفهوم الشراكة على الصعيد الدولي، بعضه وضعته المنظمات الدولية المهتمة بهذا المجال، وبعضه الآخر كان مصدره المشرع. وفيما يلي نستعرض أهم التعاريف التي أعطيت لمفهوم الشراكة ومجالاتها، ومن ثم نبرز أبرز الخصائص التي تتميز بها الشراكة.

2.1.1. تعريف المجلس الوطني للشراكة بالولايات المتحدة الأمريكية: الشراكة ترتيبات تعاقدية، يتم بمقتضاها حشد الموارد والمنافع والمخاطر لكل من الجهة الحكومية والشريك الخاص، من أجل تحقيق كفاءة أعلى وتخصيص أفضل لرأس المال، وتحقيق التزام أفضل للقواعد واللوائح الحكومية (البندراوي، 2012، صفحة 24).

2.1.2. تعريف صندوق النقد الدولي: الشراكة هي الترتيبات التي يقوم فيها القطاع الخاص بتقديم أصول وخدمات تتعلق بالبنية التحتية، جرت العادة على أن تقدمها الحكومة. وقد تنشأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال عقود الامتياز وعقود التأجير التشغيلي، ويمكن الدخول فيها للقيام بمجموعة كبيرة من مشاريع البنية التحتية الاجتماعية والاقتصادية، وإن كانت لا تزال تستخدم بصفة أساسية في مشاريع البنية التحتية ذات الصلة بالموصلات (كالطرق السريعة والجسور والأنفاق)، وأماكن الإقامة (كالمستشفيات والمدارس والسجون) (أكيتوبي، همينغ، و شوارتز، 2007، صفحة 71).

2.1.3. تعريف البنك الدولي: الشراكة هي عقد طويل الأجل بين مؤسسة خاصة ووكالة حكومية، لغرض تقديم مهام وخدمات عمومية، يتحمل القطاع الخاص كل أو أغلب المسؤوليات المالية والمخاطر عن المشروع (Ryuichi، Laurence، و Meira Da، 2014).

2.1.4. تعريف اللجنة الأوروبية: عرفت اللجنة الأوروبية الشراكة باعتمادها على أربعة معايير هي (المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، صفحة 11):

- مدة العقد التي تكون طويلة نسبيا؛
- طريقة تمويل المشروع، الذي يمول جزء منه القطاع الخاص؛
- الدور الهام الذي يؤديه القطاع الخاص في تصميم المشروع وإنجازه وتفعيله وتمويله، بينما يتركز اهتمام الشريك العمومي على تحديد الأهداف التي ينبغي بلوغها (المصلحة العمومية؛ جودة الخدمات؛ سياسة التسعير)؛
- تقاسم المخاطر.

2.1.5. تعريف الشراكة من الناحية القانونية: من جهة قانونية، الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي عقود إدارية تتعهد بمقتضاها أحد أشخاص القطاع العام إلى أحد أشخاص القطاع الخاص، للقيام بتمويل الاستثمار المتعلق بالأعمال والتجهيزات الضرورية للمرفق العام، وإدارتها واستغلالها وصيانتها طوال مدة العقد المحدد، في مقابل مبالغ مالية تلتزم الإدارة المتعاقدة بدفعها إليه بشكل مجزئ طوال فترة التعاقد، وتتولى مؤسسات من القطاعين العام والخاص العمل معا لتحقيق مشاريع أو تقديم خدمات المواطنين، خصوصا في المشاريع المتعلقة بالبنية التحتية (حمادة، 2014، صفحة 18).

من خلال التعاريف السابقة، يتضح أن مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص يشير إلى علاقة تعاقدية بين القطاع العام والقطاع الخاص، يتم بموجبها حشد الموارد والإمكانات وتوزيع المخاطر واقتسام العوائد بين طرفي التعاقد، وذلك في سبيل تحقيق الأهداف الآتية:

- إنشاء البنية التحتية العامة، وإعادة تأهيلها وتشغيلها وصيانتها؛
- تشجيع القطاع الخاص للدخول بمشاريع الشراكة مع القطاع العام؛
- إيجاد التمويل اللازم لدعم مشاريع القطاع العام ذات الجدوى؛
- الاستفادة من الخبرة والمعرفة الفنية والتقنية الحديثة في إنشاء المشاريع وإدارتها.

2.2. خصائص الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

تتميز الشراكة بين القطاعين العام والخاص بمجموعة من الخصائص التي تبرز خصوصيتها واختلافها عن غيرها من المفاهيم. ومن أهم هذه الخصائص الآتي (الفواعير، 2017، الصفحات 06-07).

2.2.1. تعدد الأطراف المشتركة في الشراكة بين القطاعين العام والخاص: تتميز الشراكة بين القطاعين العام والخاص بتعدد الأطراف المشتركة في تنفيذها. فإضافة إلى الجهة الحكومية، هناك الشريك الخاص وشركة المشروع، والجهات الممولة للمشروع، سواء كانت محلية أو أجنبية، وشركات المقاولات التي تتولى تشييد المشروع، وشركات الإدارة التي تتولى تشغيل واستغلال المشروع، وموردو المواد والمعدات اللازمة لكل ذلك.

2.2.2. تعدد مراحل الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وطبيعتها المركبة: تعدد الشراكة بين القطاعين العام والخاص من العمليات المركبة متعددة المراحل؛ ابتداءً من مرحلة التصميم، مروراً بمرحلي التشييد والتشغيل، وانتهاءً بنقل الملكية.

2.2.3. ارتكاز الشراكة بين القطاعين العام والخاص على مبدأ تقاسم المخاطر: يعد مبدأ تقاسم المخاطر حجر الزاوية في مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛ حيث يقوم هذا المبدأ على إيجاد آلية متكاملة للمخاطر للتوازن، تقوم على تنظيم المخاطر التي تم تحديدها وتحليلها مسبقاً، وذلك لغايات تجنبها أو التقليل من أثارها التي تنعكس سلباً على أهداف الشراكة، وغايتها الأساسية، ومحلها وتكلفتها وجودتها.

2.2.4. تعدد ميادين ومجالات تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص: تعد مشاريع البنية التحتية ميدان ومجال نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتشكل مشاريع البنية التحتية الاقتصادية (كالنقل) المجال الحيوي لمشاريع الشراكة، أكثر من مشاريع البنية التحتية الاجتماعية (كالرعاية الصحية والتعليم)، وذلك لثلاثة أسباب رئيسية هي (أكيتوبي، همينغ، و شوارتز، 2007، صفحة 8):

- أن المشاريع التي تتمتع بالسلامة المالية، وتعالج اختناقات واضحة في مسار البنية التحتية، مثل مشاريع الطرق والسكك الحديدية والموانئ والطاقة، هي على الأرجح المشاريع ذات معدلات العائد المرتفعة، وبالتالي تتمتع بالجاذبية للقطاع الخاص؛

- أن رسوم الاستخدام غالبا ما تكون مجدية ومحبذة أكثر في مشاريع البنية التحتية الاقتصادية؛
- أن مشاريع البنية التحتية الاقتصادية عادة ما تحظى بأسواق أكثر تطورا، تجمع بين التشييد وتوفير الخدمات ذات الصلة (مثل بناء وتشغيل وصيانة طريق برسوم مرور)، مقارنة بمشاريع البنية التحتية الاجتماعية.

3.2 . مبررات الشراكة بين القطاعين العام والخاص: اشتمل عدد كبير من الدراسات والبحوث الاقتصادية على جملة من الأطروحات الاقتصادية، التي تبرر أهمية وضرورة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وفائدتها للتطور الاقتصادي والاجتماعي؛ كما أثبتت التجارب العملية في العديد من دول العالم نجاح هذه المشاركة، حتى باتت تلك الأطروحات والتجارب تشكل ما بات يسمى الأطروحة الاقتصادية لمشاريع الشراكة (Economic thesis of PPP)، وهي تشكل إجابات مقنعة للسؤال الذي يطرح غالبا: لماذا الشراكة؟ ورغم تعدد الجوانب التي تشملها هذه الأطروحات، إلا أن بالإمكان استعراض أهمها في الآتي (الشويرف و البيباص، 2017، الصفحات 04-05):

- يساهم القطاع الخاص في تنفيذ المشروعات وخصوصا الإستراتيجية وذات الأولوية، في حدود الوقت والتكلفة المقدرة لها، إذا ما قورنت بالأسلوب الحكومي في تنفيذ هذه المشاريع؛
- تقلص موارد التمويل المخصص لبرامج التنمية الاجتماعية، ومطالبة المواطنين بتحسين الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية؛
- تمكن الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص من استفادة القطاع العام من الخبرة المتجددة التي يمتلكها القطاع الخاص في إدارة المرافق المختلفة؛
- في ظل تزايد حجم القطاع وما يرتبط به من مشاكل اقتصادية، فإن إحداث الشراكة مع القطاع الخاص يمكن من تقليص حجم القطاع العام، والاستفادة من الموارد المالية والبشرية التي يوفرها القطاع الخاص؛
- تخفيض تكلفة تقديم الخدمات المختلفة؛ إذ يسمح نظام المشاركة بالحصول على أقل العروض المقدمة تكلفه وأكثرها كفاءة، من حيث القدرة على تقديم الخدمة، ويحقق ذلك إنجاز الأعمال في مواعيدها نتيجة التزام الحكومة تجاه القطاع الخاص، لإدراكها أن للقطاع الخاص الحق في المطالبة بالخسائر في حالة عدم التزام الحكومة بالعقود المبرمة، في حين لا يحدث ذلك في ظل القطاع العام؛
- نقل المخاطر التي يمكن إدارتها بشكل أفضل بواسطة القطاع الخاص (التصميم، الإنشاء، التمويل والصيانة) بعيدا عن الموارد المحدودة للقطاع العام.

4.2 . منافع الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

يمكن إيجاز أهم منافع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): منافع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المنفعة	التعريف
الابتكار	إدخال التكنولوجيا والابتكار من قبل القطاع الخاص يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وخدمات عامة أفضل.
ميزانية موثوقة	توفر دقة في الميزانية بما أن التكاليف الحالية والمستقبلية تكون محددة في بداية المشروع، وفي العديد من الحالات يكون القطاع الخاص مسؤولاً عن تجاوز التكاليف.
تجنب تدفقات رأسمالية أولية كبيرة	يتم استهلاك تكاليف المشروع على فترة زمنية طويلة، مما يحد من حجم التدفقات الرأسمالية الأولية.
تحسين القدرات	تؤدي الشراكة مع الشركات الدولية إلى تطوير قدرات القطاع الخاص المحلي ودرابته، مما يزيد من الخبرة والكفاءة في البلاد.
تطوير البنية التحتية	يؤدي تحسين البنية التحتية إلى زيادة أكثر للقدرة التنافسية للبلدان، من خلال تعزيز الاستثمار من مصادر محلية ودولية، وخلق فرص عمل وتنمية محلية.
استقطاب رأس المال	تأمين المتطلبات الرأسمالية لتطوير البنى التحتية من خلال استقطاب رأس مال من القطاع الخاص، الذي لا غنى عنه في تنفيذ العديد من المشاريع، ولا سيما في البلدان النامية والمثقلة بالديون.
تحويل المخاطر	تحول إلى القطاع الخاص جزءاً من المخاطر على مدى مدة المشروع، بدءاً بالتصميم ووصولاً إلى التشغيل، مما يتيح تنفيذ المشروع في الوقت المحدد وضمن الميزانية المحددة.
توليد الإيرادات	تؤدي الممارسات المحترفة للقطاع الخاص إلى الحد من الهدر وتعزيز مستويات الإيرادات. فغالبا ما تؤدي مشاريع القطاع الخاص التي تشكل موضوع اتفاقية تقاسم الإيرادات إلى جني عائدات للحكومة، مع تقديم خدمات موثوقة للمواطنين.
خلق فرص العمل	إن استقطاب رأس مال القطاع الخاص يعني أنه يمكن تنفيذ عدد أكبر من المشاريع، مما يخلق فرص عمل جديدة.
النمو الاقتصادي	أظهرت الدراسات أن زيادة 1% في استثمارات الشراكة بين القطاعين العام والخاص تؤدي إلى زيادة الناتج المحلي الإجمالي للفرد بنسبة 0.3%.

المصدر: (فرنسبنك للأعمال، 2017، صفحة 6)

5.2. مبادئ الشراكة بين القطاعين العام والخاص: هناك العديد من المبادئ التي يجب توافرها لإنجاح عملية الشراكة بين

القطاعين العام والخاص، وهي (إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية، 2010، صفحة 09):

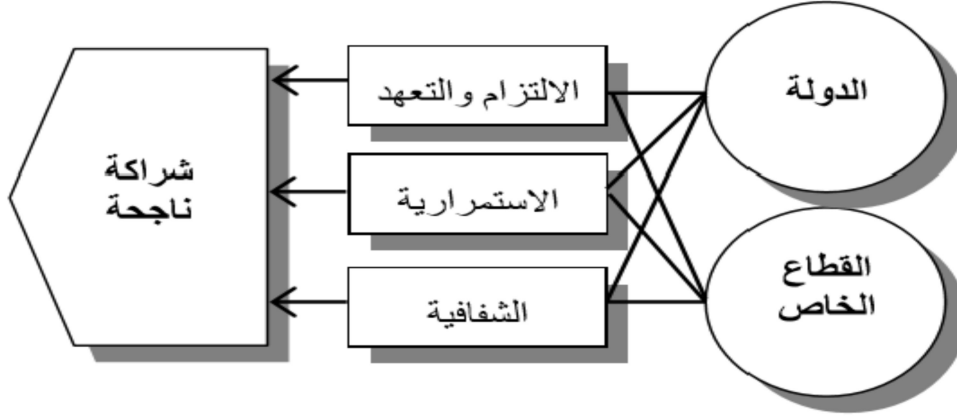
1.5.2. الالتزام والتعهد: وهو أن يتم إنجاز وتنفيذ القرارات التنموية وفقاً لمنهجية وأهداف تحدد دور كل شريك، في ظل مناخ إداري فعال، يتعهد كل طرف فيه بالالتزام بالدور المحدد له من قبل.

2.5.2. الاستمرارية: غالباً ما يستمر تنفيذ مشروعات الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص إلى فترات طويلة، وخلال هذه المدة من المحتمل أن تتغير سياسات الدولة، مما قد يؤدي بدوره إلى إلغاء مشروعات الشراكة؛ لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار المدد الزمنية الملائمة عند تنفيذ مشروعات لها درجة من الحساسية السياسية؛ كما يجب تحديد الإطار العام ومنهجية الإدارة في ظل قوى السوق التي تحكم عملية الشراكة.

3.5.2. الشفافية: وتعني التنسيق بين الشركاء من خلال رؤية واضحة للأساليب التي ينتهجها كل شريك لتنفيذ الأهداف الموضوعية، مع التعامل بصدق ووضوح مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث خلال فترة الشراكة.

والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): مبادئ الشراكة بين القطاعين العام والخاص



المصدر: إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية، الشراكة بين القطاع العام (الحكومة) والقطاع الخاص، دائرة المالية، حكومة دبي، أبريل 2010، ص. 09.

6.2. أنواع الشراكة بين القطاعين العام والخاص: تصنف الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال المفاهيم والتوجهات والمعايير وفق عدة أسس، مثل نمط التنظيم واتخاذ القرار، نوع القرار، نوع القطاع، طبيعة النشاط وطبيعة العقد؛ وفي ما يلي أهم أنواع الشراكات المعتمدة (دكروري و متولي، 2008، صفحة 8).

1.6.2. الشراكات التعاونية (Partnerships Collaborative): تدور حول إدارة وتنظيم الشراكة على أساس تشاركي بين القطاعين العام والخاص؛ حيث تتصف الشراكة بعلاقات أفقية بين أطراف الشراكة، ويتم اتخاذ القرار بالإجماع ويشترك جميع الشركاء بأداء المهام والواجبات، ولا يوجد إشراف منفرد لأي طرف بموجب القواعد التي يفرضها، فكلاهما يتحمل المخاطر ويحصل على المنافع المتحققة من النشاط.

2.6.2. الشراكات التعاقدية (Partnerships Contracting): تعنى بترتيبات توصيل الخدمات بموجب عقد بين طرفين، وتكون العلاقات بين أطراف الشراكة عمودية، مع وجود جهة مرجعية واحدة تمارس الرقابة والسيطرة على النشاط وعلى الأطراف الأخرى المساهمة في الشراكة، وهذه الجهة لا تمارس أداء المهام، بل تعتمد على الأطراف الأخرى في ذلك، وتكون قادرة على إنهاء الشراكة أحيانا أحاديا، استنادا إلى معيار العقد الذي يحكم العلاقة بين القطاعين العام والخاص.

ووفق هذا التصنيف تأخذ الشراكات التعاقدية عدة أساليب، مثل: التأجير، الخدمة، الإدارة، البيع الكلي أو الجزئي، الامتياز....

7.2. أساليب الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

تتنوع أساليب الشراكة مع القطاع الخاص ودرجة مساهمته ومسؤولياته فيها طبقا لكل أسلوب؛ حيث تتدرج تلك الأساليب كما يوضح الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): أساليب الشراكة بين القطاعين العام والخاص ونسبة مساهمته فيما



المصدر: (غانم، 2009، صفحة 12)

وعليه يمكن أن تأخذ الشراكة أحد الأساليب الآتية (إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية، 2010، 11-16):

1.7.2. عقود الخدمة (Service Contract): يعتبر عقد الخدمة من أنواع الاتفاقات الملزمة بين طرفين، ويتم بين هيئة حكومية لها الصلاحيات اللازمة وشركة أو أكثر من القطاع الخاص، ليقوم الأخير ببعض المهام المحددة نظير مقابل يتم الاتفاق عليه. وتكون مدة هذا النوع من العقود محددة وقصيرة، وهي تتراوح ما بين ستة أشهر إلى سنتين، وتستخدم هذه النوعية من العقود على نطاق واسع في دول كثيرة، مثل ماليزيا، الهند، والشيبي وغيرها لتقديم خدمات عديدة، مثل إصلاح وصيانة وإحلال وتجديد شبكات مياه الشرب، أو أعمال تشغيل وصيانة محطات رفع مياه الصرف الصحي وغير ذلك.

2.7.2. عقود الإدارة (Management Contract): هو اتفاق تتعاقد من خلاله هيئة أو مؤسسة حكومية مع شركة خاصة لإدارة هذه المؤسسة، وفي هذه الحالة تتحول فقط حقوق التشغيل إلى الشركة الخاصة وليس حقوق الملكية، وتحصل الشركة الخاصة على رسوم مقابل خدماتها، وبالإمكان ربط هذه الرسوم بأرباح الشركة أو بأدائها؛ كما تبقى المؤسسة الحكومية مسؤولة عن نفقات التشغيل والاستثمار، وتتراوح مدة هذا النوع من العقود ما بين ثلاث إلى خمس سنوات.

3.7.2. عقود الإيجار (Lease Contract): هو عقد يمنح من خلاله مالك الأصول (الحكومة) شركة خاصة حق استخدام هذه الأصول والاحتفاظ بالأرباح لفترة متفق عليها (06-10 سنوات) مقابل دفع إيجار. وعلى العكس من طريقة عقد الإدارة تتحمل الشركة الخاصة المخاطر التجارية، مما يحفزها على تخفيض النفقات والحفاظ على قيمة الأصول، ولكن الدولة تبقى مسؤولة عن الاستثمارات الثابتة وخدمة الديون. وقد استخدمت هذه الطريقة كثيرا في عدد من الدول الإفريقية والآسيوية في قطاعات مثل المياه والنقل البري والمناجم؛ حيث واجهت الدول المعنية صعوبات في جذب المستثمرين.

4.7.2. عقود الامتياز (Concession Contract): عندما تمنح الحكومة عقود امتياز للقطاع الخاص فإنها تحول حقوق التشغيل والتطوير إلى الجهة المستفيدة، أي الشركة الخاصة. وقد يتضمن عقد الامتياز كل مواصفات التأجير بالإضافة إلى النفقات الرأسمالية، والاستثمارات التي تقع على عاتق صاحب الامتياز. وترجع الأصول إلى الحكومة عند نهاية فترة الامتياز، التي عادة ما تتراوح ما بين 15 إلى 30 عاما، وذلك حسب الحياة الافتراضية للاستثمارات، وتتحدد إيرادات صاحب الامتياز بشكل يضمن له تغطية نفقات التشغيل وخدمة الديون واستهلاك استثماراته. وقد استخدمت هذه العقود بنجاح في بعض الدول، مثل الأرجنتين في مجال النقل السككي.

5.7.2. عقود نظم البناء- التشغيل- نقل الملكية (Build-Operate-Transfer BOT): يعتبر هذا الأسلوب شكل من أشكال تقديم الخدمات، تمنح بمقتضاه الحكومة أو جهة حكومية -لفترة محددة من الزمن- أحد الاتحادات المالية الخاصة، والتي يطلق عليها اسم "شركة المشروع" الحق في تصميم وبناء وتشغيل وإدارة مشروع معين تقترحه الحكومة، بالإضافة إلى حق الاستغلال التجاري لعدد من السنوات متفق عليها، تكون كافية لتسترد شركة المشروع تكاليف البناء إلى جانب تحقيق أرباح مناسبة من عائدات المشروع، أو أية مزايا أخرى تمنح للشركة ضمن عقد الاتفاق. وتنتقل ملكية المشروع وفقا لشروط التعاقد أو الاتفاق إلى الجهة المانحة دون مقابل أو بمقابل تم الاتفاق عليها.

وهناك أنواع من العقود تندرج تحت عقود (BOT)، من أهمها الآتي:

أ. عقود البناء- التشغيل- التملك- نقل الملكية (Build- Operate- Own- Transfer BOOT): في ظل هذا الأسلوب تقوم الدولة أو إحدى أجهزتها الحكومية بمنح مستثمر القطاع الخاص الحق في إقامة أحد المشروعات الخدمية وتمويله على نفقته الخاصة، وتملك أصوله وتشغيل المشروع وصيانته وتحصيل مقابل تقديم الخدمة لسداد أعباء التمويل وتحقيق فائض ربح مناسب لمدة زمنية متفق عليها، على أن تؤول ملكية أصول المشروع للدولة في نهاية تلك الفترة الزمنية. ويختلف هذا الأسلوب عن

أسلوب BOT؛ حيث يعتبر تطبيقا بارزا لنظام المشروعات الخاصة ذات المنفعة العامة، حيث تكون ملكية الأصول خلال مدة المشروع خالصة للقطاع الخاص، وهو الأمر الذي لا يتحقق في أنواع العقود السابق الإشارة إليها.

ب. عقود البناء- التشغيل- التملك (Build- Operate- Own BOO): يعتبر هذا الأسلوب من أساليب الخصخصة الكاملة، والتي يتم فيها إعطاء القطاع الخاص مسؤوليات البناء والتشغيل والإدارة بكاملها، بالإضافة إلى الملكية المطلقة له لأصول المشروع. ولا يكون التشغيل أو الإدارة بهذا الأسلوب مرتبطا بمدة زمنية محددة، كما لا يكون هناك التزاما على القطاع الخاص بنقل الأصول إلى الدولة. ويستخدم هذا الأسلوب للمشروعات الجديدة التي لم تنشأ بعد.

ج. البيع: قد تتم الخصخصة عن طريق البيع من خلال عدة صور هي: البيع المباشر أو من خلال بيع الأسهم في الأسواق المالية أو البيع للعاملين والإدارة. وفي كل الأحوال يكون هذا الأسلوب لمشروعات قائمة بالفعل، ويتحمل القطاع الخاص (ممثلا في الأفراد أو الشركات أو العاملين) مخاطر التمويل والإدارة والتشغيل والصيانة وغيرها من المخاطر، بالإضافة إلى ذلك فإن أصول المشروع لا تعود للدولة بعد ذلك.

يمكن عرض ما سبق في الجدول الآتي الذي يبين بعض الأساليب الرئيسية للمشاركة القطاعين العام والخاص، كالآتي:

الجدول رقم (02): بعض الأساليب الرئيسية للمشاركة بين القطاعين العام والخاص

أسلوب الشراكة	المدة	الملكية	الاستثمار الرأسمالي	التشغيل والصيانة	المخاطر
عقود الخدمة	6 أشهر- سنتين	عام	عام	عام- خاص	عام
عقود الإدارة	3-5 سنوات	عام	عام	خاص	عام
عقود الإيجار	6-10 سنوات	عام	عام	خاص	مشترك
عقود الامتياز	15-30 سنة	خاص	خاص	خاص	خاص
عقود BOT	2-30 سنة	خاص	خاص	خاص	خاص

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على ما سبق

من خلال الأساليب السابقة، يمكن استنتاج أن كيفية التعاقد ترتبط بمدى حاجة القطاع العام للقطاع الخاص، وتبعاً لذلك تحدد حجم تدخل هذا الأخير في المهام التي توكل عادة للقطاع العام، مع ذلك يبقى للحكومة حرية اختيار الأسلوب الذي تراه ملائماً حسب الإمكانيات المالية والحاجة من الشراكة، والتي لا تكون دوماً بسبب نقص التمويل؛ فالعديد من دول العالم كدول الخليج مثلاً لها من الثروة والسيولة المالية، ما يغنيها عن استثمارات الخواص غير أن حاجتها من التعاقد تكمن في ضعف كفاءة المسيرين العموميين، عكس الإطارات في القطاع الخاص، والتي تمتلك القدرة على الإبداع والتطوير.

3 التجربة التركيبية في الشراكة بين القطاع العام والخاص::

1.2. لماذا التجربة التركيبية؟

شهدت تركيا خلال العقود القليلة الماضية نهضة اقتصادية أهلتها لتنضم لقائمة الدول العشرين الأقوى اقتصاداً في العالم؛ كما أنها تحتل المرتبة الثانية على لائحة الدول الأكثر استثماراً في البنية التحتية من بين 139 دولة فحسب قاعدة بيانات البنية التحتية لدى البنك الدولي، بلغ إجمالي الاستثمارات في مجال البنية التحتية عام 2015 في تركيا مبلغ 44.7 مليار دولار، تشكل وحدها نسبة 40% من إجمالي الاستثمارات العالمية في مجال البنية التحتية البالغ 111.6 مليار دولار.

قد استقطع مشروع مطار اسطنبول الجديد مبلغ 35.6 مليار دولار كأكبر مبلغ مستثمر في مشروع واحد في تاريخ الاستثمار في البنى التحتية في العالم، يليه مشروع طريق Gebze-Izmir بمبلغ 6.356 مليار دولار. وتشكل هذه المشاريع تنفيذاً فعلياً لنسبة عالية من رؤية تركيا 2023، التي خصصت لها 400 مليار دولار لتطوير بنيتها التحتية (أمير محمد العلون وآخرون، 2017، صفحة 230).

ويرجع ذلك إلى برنامج خصخصة واسع وجريء أدى إلى تخفيض دور الدولة في القطاعات الرئيسية (البنوك، النقل، الاتصالات)، وخلق طبقة متوسطة من المستثمرين متوسطي المقدرة المالية، ساهموا عبر مشاركات متعددة الصيغ مع القطاع العام ومع المستثمرين الأجانب في تطوير اقتصاد تركيا، بالإضافة إلى موقعها الجغرافي المتميز، خاصة بمجاورتها لدول مصدرة للنفط (روسيا والعراق)، مما سمح لها بتوليد 98% مما تحتاجه من الطاقة. كذلك، استطاعت تركيا عبر نظام مصرفي مرن ومتطور استقطاب قدر كبير من الاستثمار الأجنبي المباشر بلغ 16.8 مليار دولار عام 2015، وبلغ رصيده عام 2014 ما مجموعه 195 مليار دولار. مكن هذا التطور الاقتصادي تركيا أن تصل صادراتها إلى 153.6 مليار دولار وواراداتها 204.3 مليار دولار عام 2015، وهكذا حققت هذه الدولة بعدد سكانها البالغ 81.257.239 نسمة عام 2018 ناتجا إجماليا بلغ 851.5 مليار دولار (المركز 16 عالميا) وبمتوسط 27.000 دولار للفرد عام 2017 (CIA – World Factbook).

كل هذه المعطيات، التي تؤكد نجاح السياسات المتبعة من طرف تركيا الدولة حديثة التطور الاقتصادي، والمساهمة إلى حد بعيد في تقاليد مجتمعها مع تقاليد وشعوب منطقتنا، شكلت الدافع لاختيارها كتجربة يمكن الاستفادة مما تقدمه من دروس حول الشراكة بين القطاعين العام والخاص خاصة في مجال مشاريع البنية التحتية.

2.3. أهم المؤشرات الاقتصادية للبنى التحتية في تركيا:

يوفر اقتصاد تركيا المتنامي فرصا مثمرة للاستثمار في البنية التحتية من خلال الشراكة بين القطاع العام والخاص عبر مختلف القطاعات، بما في ذلك النقل، وقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والطاقة. تحتل البنى التحتية التركية مواقع متقدمة في جداول المقارنات الدولية إذ:

- يشكل قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في تركيا ضلعا أساسيا من أضلاع الاقتصاد؛ حيث يركز على تمكين الحياة الاقتصادية والاجتماعية في عالم اليوم من اقتناء الحلول الحديثة والفعالة، والتكنولوجيا المتقدمة في جميع التخصصات. وفي هذا الصدد، عملت تركيا على زيادة اهتمامها بقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل أكبر، وشرعت في إجراء الدراسات الضرورية لكي تتمتع بتواجد ملموس في القطاع في المستقبل (<http://www.invest.gov.tr/ar-SA/sectors/Pages/ICT.aspx>, 2019).
- وقد وصل إجمالي عدد مشتركى الهاتف الثابت إلى 11.308.444 مشترك (14 مشترك بين كل 100 مواطن عام 2017)، و 77.800.170 مشترك في الهاتف النقال (96 مشترك بين كل 100 مواطن عام 2017)، و 46.838.412 مستخدم للإنترنت (58.3% من السكان عام 2016)؛
- تملك شبكة مواصلات تبلغ 385.754 كم من الطرق البرية، منها 2622 كم طرق سريعة، و 812.00 كم من السكك الحديدية منها 1213 كم فائقة السرعة، و 1200 كم من الطرق المائية؛ كما تملك 98 مطارا و 09 موانئ رئيسية، ومينائين للحاويات ومينائين للاستيراد؛ بالإضافة إلى خط غاز يبلغ طوله 12.603 كم، وخط للبتترول الخام يبلغ طوله 3038 كم؛
- يبلغ إنتاجها من الطاقة 85.2 جيغا واط، مع تغطية 100% من سكانها بالكهرباء، وتبلغ حصة الطاقة المتجددة (الكهرومائية، الشمسية، الحرارية الأرضية) 30% منها، ويبلغ طول خطوط النقل لها 60.717 كم (World – CIA -). (Factbook, <https://www.cia.gov>, 2019).

3.3. عوامل نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص في البنى التحتية في تركيا: تقدم تركيا عوامل مقنعة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص في البنى التحتية تتمثل في (<http://www.invest.gov.tr/ar-SA/sectors/Pages/ICT.aspx>)، (2019):

- يحقق الاقتصاد التركي معدلا سنويا فعالا لنمو الناتج المحلي الإجمالي بلغ 5.7%؛
- يزداد عدد سكان تركيا البالغ 81 مليون نسمة بمعدل مليون نسمة سنويا؛ إلى جانب عملية الانتقال السريع لسكان المناطق الحضرية، مما أدى إلى وجود أكثر من 20 مركزا حضريا يتجاوز عدد سكانها مليون نسمة؛
- يعمل الموقع الاستراتيجي لتركيا وحجم التجارة المتزايد بها على دفع البلاد إلى تطوير بنيتها التحتية؛
- تم تنفيذ مشاريع وفقا لنموذج الشراكة بين القطاع العام والخاص في تركيا بقيمة 135 مليار دولار أمريكي في مختلف القطاعات؛
- حددت تركيا أهدافا طموحة لتطوير بنيتها التحتية بحلول عام 2023، بما يوافق الذكرى المئوية لتأسيس الجمهورية التركية؛
- بدءاً من النقل وخدمات الرعاية الصحية إلى الطاقة، تتوفر فرص وفيرة في المشاريع قيد الإنشاء؛
- تهيئ تركيا تشريعات استثمار مشجعة للاستثمارات القائمة على النماذج المختلفة للشراكة بين القطاع العام والخاص؛
- يتعزز مناخ تركيا الاستثماري بفضل القوانين المحلية والدولية التي تحمي الاستثمارات وتوفر التحكيم الدولي؛
- تتمتع تركيا بسياسات اقتصادية كلية، واستثمارات - كما تتمتع بإدارة قوية المالية وهو الجانب الأهم - مما يدعم الاستثمارات القائمة على الشراكة بين القطاع العام والخاص التي تتطلب كفاءة المشتريات.

4.3 الهيئة المنظمة للاستثمار في البنى التحتية في تركيا: أنشأت تركيا هيئة خاصة بمسمى وكالة دعم وتشجيع الاستثمار في

تركيا (Investment Support & Promotion Agency) تابعة لرئاسة الحكومة التركية، تعد المنظمة الرسمية المسؤولة عن ترويج فرص الاستثمار في تركيا للمنظومات التجارية في العالم؛ كما أنها مسؤولة عن تقديم يد العون للمستثمرين قبل دخولهم تركيا، وخلال وجودهم في تركيا وبعد ذلك.

تتبع هذه الوكالة لرئيس الوزراء مباشرة، وتتميز بنشاطها عالميا، فهي تدير أعمالها مع شبكة من المستثمرين المحليين، الذين ترتكز أعمالهم في دول خارج تركيا (مثل الصين وألمانيا واليابان وكندا والسعودية والإمارات والولايات المتحدة وكندا)، وتنتهج الوكالة أسلوب تقديم كافة خدماتها عبر محطة واحدة بعدة لغات، تشمل خدماتها تقديم الفرص الاستثمارية، وتقديم أحدث القوانين والأنظمة المتعلقة بالاستثمار المحلي والأجنبي في تركيا، والبيانات المتعلقة بالاقتصاد الكلي وشتى قطاعاته، وتكاليف التشغيل وتقارير تحليلية لمختلف القطاعات.

وتقوم الوكالة كذلك بأعمال التنسيق بين المستثمرين والهيئات الحكومية والسلطات المحلية ومنظمات الأعمال التجارية ومقدمي البيانات والخدمات غير الحكومية، وإعلام المستثمرين بالإجراءات والعمليات البيروقراطية ومتابعة جميع المراحل الخاصة بالعمليات الاستثمارية والتراخيص والإقامة والعمل.

تشرط هذه الهيئة أن يتم اختيار وتمويل وتنفيذ المشاريع بالاستناد إلى دراسة جدوى أولية، رغم أن الأدبيات الاقتصادية تشير إلى اختيار بعض المشاريع (أحيانا) بالاستناد إلى معايير سياسية، أو لكون المشروع حظي أو يحظى برعاية شعبية (Public Project) (أمير محمد العلون وآخرون، 2017، صفحة 231).

5.3 الإطار القانوني للشراكة بين القطاعين العام والخاص في البنى التحتية في تركيا: اعتمدت تركيا نظام BOT بشكل عام مع بعض التفرعات المشتقة منه في بعض المشاريع، كنظام BOO؛ إذ نجحت تجارب الشراكة على أساس BOT في جميع مشاريع

التجربة التركية في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص: دراسة تحليلية

مطارات وجسور وأنفاق وسكك حديد تركيا. ورغم وجود العديد من السياسات والتوجهات التي تقوم بها حكومة تركيا لجعل البنية التحتية فيها أكثر أماناً وأعلى إنتاجية؛ ورغم إعطاء الأولوية للمشاريع التي تنفذ بالمشاركة بين القطاعين العام والخاص، واعتبار هذا الأسلوب هو النهج السائد والمعتاد في تطوير مشاريع البنى التحتية القائمة أو توسعتها أو استحداث المزيد منها؛ ورغم أن إجراءات الاستثمار في تركيا سهلة وتتماشى مع المعايير الدولية، إلا أن العديد من الأدبيات الاقتصادية تشير إلى الحاجة لإصدار أنظمة وقوانين جديدة خاصة بالاستثمار بشكل عام، والاستثمار في مشاريع البنى التحتية بشكل خاص. من هذا الواقع، سن البرلمان التركي قانوناً جديداً للاستثمار مقترحاً من قبل وكالة دعم وتشجيع الاستثمار، يتم بموجبه إيضاح كافة جوانب الاستثمار، وبشكل خاص الحوافز المقدمة للمشاريع الاستثمارية (منح قطع أرضية للمشاريع لمدة 40 عاماً، وتحويل ملكية الأرض إلى المشاريع التي تنفذ خلال الوقت المحدد، وضمان الدولة للمنتجات، والإعفاء من الرسوم الجمركية، ودعم تقديم رواتب وأجور ملائمة للموارد البشرية الكفؤة في المشروع)، كما ينص القانون على استحداث صندوق الثروة التركي (Turkish Wealth Fund)، الذي يتوقع أن يساهم بنسبة 1.5% سنوياً في الاقتصاد التركي، والذي يقدر أن يكون رأسماله بحدود 200 مليار ليرة تركية (أمير محمد العلون وآخرون، 2017، صفحة 230).

والشكل الآتي يوضح نموذج الشراكة القانوني المتبع في مشاريع البنية التحتية في تركيا:

الشكل رقم (03): نموذج الشراكة القانوني المتبع في مشاريع البنية التحتية في تركيا

Build Operate	Build Operate Transfers	Transfer of Operating Rights	Operate Transfers	Built Lease Transfer
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Thermal Power Plants 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Airports ✓ Power Plants ✓ Marinas ✓ Border Gates 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Privatizations ✓ Airports ✓ Ports ✓ Power Plants ✓ Electricity Discos ✓ Gas Discos ✓ Marinas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tunnels ✓ Bridges ✓ Motorways ✓ Ports ✓ Airports 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hospitals ✓ Colleges ✓ Dormitories ✓ Schools

Source: (Investment Support & Promotion Agency, 2018, p. 34)

6.3 الدروس المستفادة من التجربة التركية: تقدم التجربة التركية للشراكة بين القطاعين العام والخاص عدداً من الدروس ينبغي الاستفادة منها، تتمثل في الآتي (العلون وآخرون، 2017، 230):

- ضرورة وجود قانون خاص بالاستثمار بشتى أشكاله (الوطني، الأجنبي والمشارك)، فالتجربة التركية في الشراكة تمثل إحدى أنجح التجارب في العالم في هذا المجال، نظراً لعمليتها بقاعدة عامة لا استثناء فيها بإمكانية اختيار وتمويل وتنفيذ أي مشروع بنية تحتية وفق أحد أساليب الشراكة (خاصة أسلوب BOT)، بوضوح تام ومعلن ومطبق ودون الحاجة إلى تشريعات أو تعقيدات حكومية أخرى. وبالرغم من ذلك، أصدرت الحكومة التركية قانوناً جديداً وشاملاً خاص بالاستثمار المشترك، يتضمن كافة جوانب الاستثمار وبشكل خاص الحوافز التي سبق ذكرها؛
- العمل وفق سياسات عامة تهدف إلى رفع كفاءة مشاريع الشراكة لما فيه من رفع لكفاءة الاقتصاد بشكل عام، كالعمل على نقل وشحن البضائع من وسائل النقل البرية (الشاحنات) إلى نقلها بالسكك الحديدية أو عبر القنوات المائية، وذلك من خلال إجراءات داعمة لهذا التوجه، كربط الموانئ بشبكة السكك الحديدية وتحديد مسارات مائية لعمليات الشحن البحري) يتم تطبيق ذلك بعد أن تم توفير الجانب المادي المساعد على نجاحه). ولعل مثل هذا الإجراء (تحويل الشحن من الشاحنات إلى السكك الحديدية) بات أمراً ضرورياً لرفع مستوى اقتصادية المشاريع، ومنها المشاريع المشتركة؛
- رغم إتاحة الفرصة للشراكة بين القطاعين العام والخاص في تنفيذ حتى أصغر المشاريع في البلديات الصغيرة والقرى (إنشاء مدارس ومراكز علاجية وما شابه)، إلا أن الاستفادة من هذه الشراكة الاستثمارية تتركز بالدرجة الأولى على مشاريع عملاقة (مثل مطار جديد، أو طريق سريع طويل جديد أو إضافة محطة طاقة)؛ حيث تأتي هذه المشاريع تصميمياً

وتنفيذا وفق أعلى المعايير الدولية. وهو أمر ينبغي أخذه بعين الاعتبار، أي عدم اقتضار مشاريع الشراكة على المشاريع الكبيرة فقط، وتعميم أسلوب BOT حتى على مشاريع البنى التحتية البلدية:

- عدم الاعتماد في تمويل مشاريع البنى التحتية الكبيرة على مستثمر واحد، وحتى في تنفيذه على مقاول واحد، وإنما تشكيل تجمعات (Consortiums) من المستثمرين لتمويل المشروع، وتجمعات من المقاولين لتنفيذه، بما يحول دون تعثر المشروع، بسبب عجز المستثمر أو ضعف إمكانيات المقاول. وهذا أمر آخر يجب الاستفادة منه، من خلال تشجيع الائتلافات والشراكات بين أكثر من مستثمر، ونشوء تكتلات استثمارية كبيرة للتعويض عن نقص المنشآت الكبرى، لاسيما المنشآت الاستثمارية الكبرى في القطاع الخاص؛

- قلة القيود المفروضة على الاستثمارات الأجنبية، مما يضع الاقتصاد التركي في المرتبة الثانية من حيث قلة القيود. وهو أمر ينبغي العمل عليه، وتخفيف القيود إلى الحد الذي يمكن من منافسة الاقتصادات التي يتسم مناخها الاستثماري بقلة القيود؛

- مواصلة الإصلاحات التي تقوم بها تركيا لأنظمة الاستثمار فيها، وبشكل خاص الاستثمار في بناها التحتية، بهدف تحسين المناخ الاستثماري فيها، وجعله قادرا على استقطاب مزيد من المستثمرين، وهو أمر ينبغي كذلك أخذه بعين الاعتبار في الدولة، وعدم ترك الأنظمة بدون تطوير حتى تبلغ مرحلة توصف بأنها متقدمة وغير تنافسية..

4. خاتمة: مما سبق، يمكن القول إن الشراكة بين القطاعين العام والخاص باتت تشكل في كثير من البلدان، وسيلة لتمويل وإنشاء بنى تحتية بغية تطوير الاقتصاد.

1.4 . النتائج: من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه المداخلة الآتي:

- العلاقة بين القطاعين العام والخاص يحكمها عقد شراكة، وهو روح المشروع فلذلك يجب مراعاة النواحي تشمل البنود الفنية والمالية والقانونية ؛

- التعاون بين القطاعين العام والخاص مهم لتبادل الخبرات والمعرفة، والاستفادة من النظم والخبرات السابقة؛

- تقوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص بتوزيع مخاطر المشاريع على أساس الموارد والقدرة؛

- تحتل تركيا المرتبة الثانية على لائحة الدول الأكثر استثمارا في البنية التحتية من بين 139 دولة حسب قاعدة بيانات البنية التحتية لدى البنك الدولي؛

- يوفر اقتصاد تركيا المتنامي فرصا مثمرة للاستثمار في البنية التحتية من خلال الشراكة بين القطاع العام والخاص عبر مختلف القطاعات؛

- تتمتع تركيا بسياسات اقتصادية كلية، واستثمارات - كما تتمتع بإدارة قوية المالية وهو الجانب الأهم - مما يدعم الاستثمارات القائمة على الشراكة بين القطاع العام والخاص التي تتطلب كفاءة المشتريات؛

- تعد (Investment Support & Promotion Agency) المنظمة الرسمية المسؤولة عن ترويج فرص الاستثمار في تركيا للمنظومات التجارية في العالم؛ كما أنها مسؤولة عن تقديم يد العون للمستثمرين قبل دخولهم تركيا، وخلال وجودهم في تركيا وبعد ذلك؛

- اعتمدت تركيا نظام BOT بشكل عام مع بعض التفرعات المشتقة منه في بعض المشاريع، كنظام BOO.

2.4 التوصيات: من خلال النتائج المتوصل إليها، يمكن اقتراح التوصيات الآتية التي يمكن للجزائر الأخذ بها في ضوء التجربة التركية في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

- ضرورة إنشاء قانون جديد وشامل خاص بالاستثمار المشترك؛

- العمل على مد شبكة السكك الحديدية والإسراع في إنجازها، لرفع مستوى اقتصادية المشاريع المشتركة خاصة؛

- عدم اقتضاد مشاريع PPP على المشاريع الكبيرة فقط، وتعميمها حتى على مشاريع البنى التحتية البلدية والقروية؛

- تخفيف القيود المفروضة على الاستثمارات الأجنبية إلى الحد الذي يمكن لاقتصاد الجزائر منافسة الاقتصادات التي يتسم مناخها الاستثماري بقلة القيود؛
- استغلال الموقع الجغرافي للجزائر واستغلاله في استقطاب الشركات الاستثمارية؛
- تطوير أنظمة الاستثمار في الجزائر، وخاصة أنظمة الاستثمار في البنى التحتية.

5. قائمة المراجع:

1. -CIA – World Factbook, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html>. (2019, 01 27).
2. <http://www.invest.gov.tr/ar-SA/sectors/Pages/ICT.aspx>. (2019, 1 28).
3. Carter Laurence , Kaga Ryuichi و Alexander Meira Da .(2014) .*Public-Private Partnerships*. The World Bank, ADB & IDB.
4. Investment Support & Promotion Agency).April, 2018. (Investing in infrastructure and public private partnership in Turkey .Turkey :ISPA.
5. Marie Françoise LABOUZ .(2000) .Le Partenariat de L'union Européenne avec les pays tiers.Bruxelles: Conflits et Convergences, Bruylant.
6. إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية. (أفريل، 2010). الشراكة بين القطاع العام (الحكومة) والقطاع الخاص. دائرة المالية، حكومة دبي.
7. المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. (بلا تاريخ). رأي المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي: مشروع القانون رقم 12-86 المتعلق بعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، إحالة رقم 2014/09.
8. أمجد غانم. (2009). الشراكة بين القطاعين العام والخاص، إحالة رقم 2014/09.
9. أمير محمد العلون وآخرون. (2017). تشخيص ومعالجة التحديات الحالية أمام القطاع الخاص للمشاركة في الاستثمار في البنى الأساسية وتشغيلها: الاستثمار في البنى الأساسية، منتدى الرياض الاقتصادي، الدورة الثامنة.
10. برناردين أكيوتوبي، ريتشارد همينغ، و غيرد شوارتز. (2007). *الاستثمار العام والشراكة بين القطاعين العام والخاص، قضايا اقتصادية*، أمريكا: صندوق النقد الدولي، واشنطن.
11. سيف باجس الفواعير. (2017). عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص – مفهومها وطبيعتها القانونية: دراسة مقارنة، العدد 22، المجلد 03، *المجلة الدولية للقانون*، الصفحات 06-07.
12. عبد الرزاق حمادة. (2014). *عقود الشراكة*. مصر: دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
13. عيد محمود علي البندراوي. (2012). *أثر الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص كمدخل لتحسين الجودة في الخدمات الصحية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)*. مصر: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
14. فرنسبنك للأعمال. (2017). الشراكة بين القطاعين العام والخاص: صون مصالح لبنان وتسريع عجلة الإنماء، بيروت: قسم الأبحاث.
15. محمد دكروري، و محمد متولي. (2008). دراسة عن الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجربة المصرية، مصر: إدارة البحوث والتمويل، وزارة المالية.
16. محمد عمر الشويرف، و نجاح الطاهر البباص. (2017). الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص كآلية لتحسين الخدمات بمنطقة الخمس، ورقة مقدمة للمؤتمر الاقتصادي الأول للاستثمار والتنمية في منطقة الخمس. ليبيا: جامعة المرقب.