



المعهد العربي للتخطيط بالكويت

Arab Planning Institute - Kuwait

منظمة عربية مستقلة

شراكة القطاعين العام والخاص

كمطلب تنموي

سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية
العدد المائة والسابع عشر - ابريل/ نيسان 2014 - السنة الثاني عشر

أهداف «جسر التنمية»

إن إتاحة أكبر قدر من المعلومات والمعارف لأوسع شريحة من أفراد المجتمع، يعتبر شرطاً أساسياً لجعل التنمية قضية وطنية يشارك فيها كافة أفراد وشرائح المجتمع وليس الدولة أو النخبة فقط. كذلك لجعلها نشاطاً قائماً على المشاركة والشفافية وخاضعاً للتقييم والمساءلة.

وتأتي سلسلة «جسر التنمية» في سياق حرص المعهد العربي للتخطيط بالكويت على توفير مادة مبسطة قدر المستطاع للقضايا المتعلقة بسياسات التنمية ونظرياتها وأدوات تحليلها بما يساعد على توسيع دائرة المشاركين في الحوار الواجب إثارته حول تلك القضايا حيث يرى المعهد أن المشاركة في وضع خطط التنمية وتنفيذها وتقييمها من قبل القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني المختلفة، تلعب دوراً مهماً في بلورة نموذج ومنهج عربي للتنمية يستند إلى خصوصية الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية العربية، مع الاستفادة دائماً من التوجهات الدولية وتجارب الآخرين.

والله الموفق لما فيه التقدّم والازدهار لأمتنا العربية،،،

د. بدر عثمان مال الله
مدير عام المعهد العربي للتخطيط بالكويت

المحتويات

2	أولاً: المقدمة.....
2	ثانياً: تاريخ العلاقة بين القطاعين العام والخاص
3	ثالثاً: الانتقال من الخصخصة إلى مرحلة الشراكة بين القطاعين العام والخاص ..
4	رابعاً: مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص
6	خامساً: الفرق بين الخصخصة والشراكة بين القطاعين العام والخاص
8	سادساً: أنواع الشراكة بين القطاع العام والخاص
10	سابعاً: متطلبات نجاح الشراكة ما بين القطاع العام والخاص
	ثامناً: حجم الاستثمار في مشاريع البنية التحتية الأساسية بمشاركة القطاع الخاص
11	في الدول العربية.....
	تاسعاً: توزيع استثمارات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بحسب
13	الدول العربية
17	المراجع

شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي

إعداد أ. بلال حموري*

أولاً: المقدمة

ثانياً: تاريخ العلاقة بين القطاعين العام والخاص

في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وما خلفتها من دمار للبنى التحتية والفوقية والانهييار الاقتصادي الذي شهده عدد كبير من دول العالم، كان للحكومات دوراً كبيراً في إعادة بناء الاقتصاد الذي دمره الحرب، وكان ذلك منسجماً مع الفكر الكينزي الذي كان سائداً في ذلك الحين، والذي منح القطاع العام دور كبير في عملية إعادة البناء الاقتصادي عبر التوسع في الإنفاق العام، وخاصة في بناء المشاريع العامة الكبرى، بالإضافة إلى تخفيض أسعار الفائدة، وخفض الضرائب. إلا أن المدرسة الكينزية عجزت عن إيجاد حلول لحالة الركود التضخمي التي عمت الاقتصاد العالمي منذ سبعينيات القرن الماضي، والتي أدخلت الاقتصاد العالمي في فترة انكماش وتدني الكفاءة الإنتاجية في وحدات القطاع العام، حيث تعرضت عدد من دول العالم إلى ارتفاع في المديونية الخارجية، خاصة دول في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية، جراء فشل الجهود التنموية فيها. وسقطت التجربة الاشتراكية في بلدان أوروبا الشرقية، إثر تفكك الاتحاد السوفياتي، ومن ثم تعالت الأصوات المؤيدة بشدة لإبعاد الدولة عن النشاط الاقتصادي واعطاء دور أكبر للقطاع الخاص، بحيث يقتصر دور الدولة على تهيئة بيئة الأعمال المناسبة وسن التشريعات اللازمة

تعتبر العلاقة بين القطاعين العام والخاص من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام الاقتصاديين والباحثين، لما لها من دور هام في تعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة. وقد تراوحت الآراء ما بين المؤيد لإعطاء دور أكبر للدولة في إدارة التنمية، وما بين المؤيد لإعطاء القطاع الخاص الدور الأكبر باعتباره الأكثر قدرة وكفاءة في إدارة النشاط الاقتصادي لما يتمتع به من حرية عالية في اتخاذ القرارات، وقدرة كبيرة على المبادرة والإبداع وتحمل المخاطرة في عملية الاستثمار. ومن ناحية أخرى، فإن استثمارات القطاع العام لا تهدف إلى الربح بالدرجة الأولى، بقدر ما تهدف إلى تحقيق الدور الاجتماعي للدولة، بينما يسعى القطاع الخاص إلى تحقيق الربح، وفي سبيل ذلك يعمل دائماً على الابتكار والتجديد بهدف المحافظة على قدرته التنافسية عالية للبقاء في السوق.

استثمارات القطاع العام لا تهدف إلى الربح، في حين يسعى القطاع الخاص إلى تحقيق الربح وبالتالي يسعى دائماً إلى التطور والارتقاء بقدراته التنافسية.

* يشكر الباحث الدكتور سامي اسكندر على تفضله بمراجعة الورقة وتوجيهاته القيمة والتي أثرت هذه الورقة.

لتحفيز الاستثمار المحلي واستقطاب الاستثمار الأجنبي.

وقد حرصت العديد من الدول النامية على التطبيق الجاد لبرامج الإصلاح الاقتصادي في ظل معونات مالية وفنية من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، مع تبنيها لوصفاتها الإصلاحية التي ركزت على برامج التثبيت الاقتصادي Economic Stabilization

Programs والمتعلقة بالتأثير على متغيرات الاقتصاد الكلي، وبرامج التكيف الاقتصادي Structural Adjustment Programs المتعلقة بتهيئة بيئة مناسبة للأعمال وتعزيز الانفتاح التجاري والاستثماري على العالم. حيث استهدفت برامج التثبيت الاقتصادي

السيطرة على أدوات الاقتصاد الكلي من خلال حزمة من الإجراءات التصحيحية الهادفة إلى خفض التضخم والسيطرة على الدين العام الداخلي والخارجي، وتقليل العجز في ميزان المدفوعات بشقيه الجاري من خلال زيادة حجم الصادرات والرأسمالي من خلال

زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وزيادة معدلات النمو الاقتصادي وخفض فجوة الموارد المحلية، والسيطرة على أدوات "السياسة النقدية" المتمثلة بتحرير أسعار الفائدة والتعامل مع قيمة العملة الوطنية بما يتناسب

وسياسة الدولة التصديرية وتحرير التعامل في أسواق الصرف الخارجية، بالإضافة إلى السيطرة على أدوات السياسة المالية المتمثلة في خفض عجز الموازنة العامة للدولة من خلال زيادة الإيرادات المحلية كالمضرائب والرسوم وخفض النفقات الحكومية مثل رفع الدعم عن السلع والخدمات. في حين ركزت برامج التكيف

الاقتصادي Structural Adjustment Programs، على تحرير الاقتصاد بشكل عام، وتحرير التجارة والاستثمار بشكل خاص، من خلال سياسات موجهة نحو التصدير وجذب الاستثمار والاعتماد على آلية السوق وسياسات تحسين الإنتاجية، وإعادة توزيع الموارد على نحو يرفع من كفاءة استخدامها. وفي إطار برامج التكيف الاقتصادي تقلص دور الحكومة في النشاط الاقتصادي إلى أضيق الحدود، مع إفساح المجال أمام القطاع الخاص ليلعب دوراً أكبر في النشاط الاقتصادي، وتمت خصخصة العديد من المؤسسات والشركات الحكومية العامة، وتولت الحكومات تهيئة البيئة الاقتصادية والتشريعية لحفز القطاع الخاص المحلي واستقطاب القطاع الخاص الأجنبي.

برامج التكيف الاقتصادي قلصت من دور الحكومة في النشاط الاقتصادي وأفسحت المجال أمام القطاع الخاص ليلعب دوراً أكبر فيه، ويكون دور الحكومة الرئيسي هو تهيئة البيئة الاقتصادية والتشريعية المناسبة للأعمال.

ثالثاً: الانتقال من الخصخصة إلى مرحلة الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تعرضت عملية الخصخصة إلى العديد من الانتقادات، بسبب سوء إدارة هذه العملية بطريقة غير صحيحة وغير مدروسة، أدت إلى بيع العديد من المؤسسات والشركات المملوكة للقطاع العام الربحية والتي بالأصل كانت تدر دخلاً كبيراً لخزينة الدولة، وإفساح المجال أمام الشركات الأجنبية للسيطرة وبشكل كامل على المقدرات الاقتصادية للدولة، وإعطائها حق

وبناء على ما تقدم، ظهرت الحاجة إلى إعادة ترتيب الأدوار بين القطاعين العام والخاص، بحيث يتم تجاوز كافة السلبيات التي نتجت عن عملية التخلي الكامل للدولة عن أصولها لصالح القطاع الخاص ضمن عملية الخصخصة، ومعالجة عجز الدولة عن القيام بالاستثمار في المشاريع الرأسمالية نتيجة تفاقم العجز في موازنتها العامة، الأمر الذي يتطلب إفساح المجال أمام القطاع الخاص من خلال شراكة حقيقية ومتكاملة مع القطاع العام، يقوم القطاع الخاص فيها بالمشاركة في تمويل المشاريع العامة لتطوير البنية التحتية والفوقية، بالإضافة إلى تقديم خبراته الإدارية والفنية في هذا المجال.

رابعاً: مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تعرف الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص بأنها عملية إشراك القطاع الخاص في بناء وإدارة وتشغيل الخدمات والأنشطة ومشاريع البنية التحتية والمرافق العامة للدولة، والاستفادة من خبراته في إنشاء وإدارة وتشغيل مشاريع مثل الطرق والاتصالات والمواصلات والجسور والمطارات والموانئ وسكك الحديد والنقل والقطاع الصحي والتعليمي والمياه والكهرباء وتوليد الطاقة المتجددة، ومشاريع الصرف الصحي وغيرها، وذلك من خلال عدة أشكال للتعاون مثل عقود الامتياز وعقود التأجير التشغيلي وغيرها. بهدف تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تطوير القطاعات المذكورة واستخدامها بطريقة

الامتياز بالتصرف بالموارد الطبيعية من خلال نقل ملكية الشركات العامة إليها بالكامل، في ظل عدم العدالة في تقييم الأصول الخاصة بالشركات التي خضعت للخصخصة، ومن ثم بيعها بأقل من القيمة الحقيقية. كما أسئ استخدام حصيلة الخصخصة في العديد من الدول في أغراض غير منتجة لتغطية النفقات الجارية مقابل استخدام الجزء اليسير للإنفاق الرأسمالي.

ومن جانب آخر، أدت الأزمات المالية والاقتصادية العالمية التي واجهت الاقتصاد العالمي عدة مرات منذ مطلع الألفية الثانية، والتي كان أبرزها الأزمة الاقتصادية في عام 2007، إلى تحقيق آثار اقتصادية سلبية على غالبية الدول، تجلت في انخفاض النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات البطالة وقيام العديد من الشركات بتسريح العمالة لديها لتقليل حجم الخسائر، وزيادة العجز في الموازنات العامة للدول، وارتفاع الدين العام الخارجي والداخلي، وانخفاض الاستثمارات الأجنبية المباشرة، الأمر الذي أثر بشكل كبير على قدرة الدول، خاصة النامية، على إقامة وتنفيذ مشاريع البنية التحتية، وانخفاض مستوى الخدمات العامة. خاصة في ظل التوقعات بتزايد الطلب المتوقع على مشاريع البنية التحتية والخدمات العامة والتي تحتاج إلى استثمارات تقدر بحوالي 5300 مليار دولار حتى عام 2030، علماً بأن الاستثمارات في هذه المشاريع قد بلغت في عامي 2009 و 2010 حوالي حوالي 700 مليار دولار منها 180 مليار للولايات المتحدة و 300 مليار لأوروبا، 200 مليار للصين.

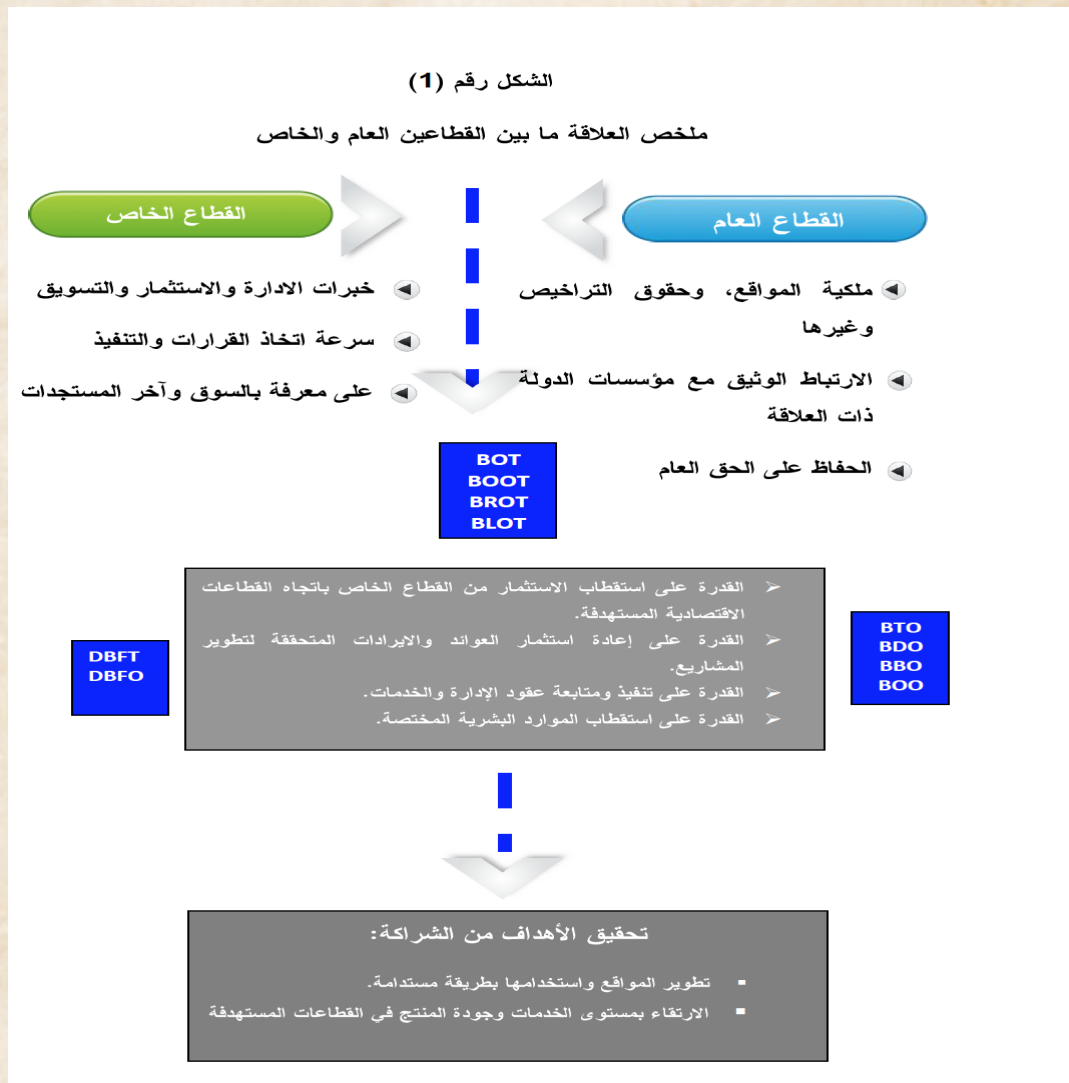
بالإضافة إلى حقوق التراخيص والتنظيم وغيرها، أما القطاع الخاص فسيكون دوره الإدارة والاستثمار والتطوير وذلك من خلال استخدام الأساليب المتبعة في عملية الشراكة بين القطاعين مثل عقود الـ BOT، BOOT، وغيرها والذي سيتم التطرق لها بالتفصيل فيما بعد. والشكل التالي رقم (1) يمثل طبيعة العلاقة بين القطاعين العام والخاص ودور كل منهما في إدارة العملية الاستثمارية.

مستدامة والارتقاء بمستوى الخدمات وجودتها.

وتمثل هذه العلاقة عملية تعاون ايجابية بين القطاع الخاص والعام في توفير خدمة معينة للمواطنين بحيث يتحمل كل منهم جزء محدد من المسؤوليات ويأخذ قدر محدد من المنافع. وتتمثل شكل العلاقة ما بين القطاعين العام والخاص من خلال أن القطاع العام يمتلك المواقع والأصول،

الشكل رقم (1)

ملخص العلاقة ما بين القطاعين العام والخاص



خامساً: الفرق بين الرخصفة والشراكة بين القطاعين العام والخاص

تختلف عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص عن الرخصفة في أن الحكومة من خلال الرخصفة تقوم بالتحلي كلياً أو جزئياً عن أصولها لصالح القطاع الخاص بشكل نهائي من خلال البيع بحيث تؤول الملكية للقطاع الخاص بالنهاية مقابل عائد مالي، في حين يقوم القطاع الخاص في عملية الشراكة بمسئولياته في عملية البناء والإدارة والتشغيل وتقديم الخدمة والصيانة وغيرها من الأمور التي يتم الاتفاق عليها مع الحكومة، بالإضافة إلى تحمله المخاطر التجارية فيما تحتفظ الدولة بملكية الأصول. ولقد تم اللجوء إلى خيار الشراكة بين القطاعين العام والخاص لما له من آثار إيجابية كبيرة نذكر منها على السبيل المثال لا الحصر ما يلي:

1. توفير موارد مالية من القطاع الخاص لصالح مشاريع البنية التحتية العامة، خاصة في الحالات التي تعجز فيها الموازنة العامة عن توفير التمويل اللازم لتلك المشاريع.
2. التخفيف من الضغوط على الموازنة العامة للدولة في بند النفقات، حيث يمكن على سبيل المثال توجيه الموارد المالية المخصصة لتنفيذ مشاريع البنية التحتية نحو استخدامات أخرى في حاجة للتمويل والتي تتكفل الدولة بها وتحمل أعباء تمويلها.

3. قدرة القطاع الخاص على الارتقاء بنوعية مستوى الخدمة وجودتها المقدمة إلى المواطنين، وبأسعار مناسبة.

4. قدرة القطاع الخاص على تنفيذ المشاريع العامة بكفاءة أكبر وسرعة في الإنجاز، وبكلفة أقل.

ولتوضيح أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص وآثارها التنموية الإيجابية على مستوى الاقتصاد الوطني، ينبغي الإشارة إلى أن الحكومات تقوم بالإنفاق الاستثماري الرأسمالي على مشاريع البنية التحتية، والتي تمثل الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها الدولة تجاه مواطنيها، من خلال إنشاء وإدارة وصيانة وإعادة تأهيل المرافق العامة للدولة، حيث تتحمل الموازنة العامة لها أعباء الإنفاق على هذه المشاريع من بند النفقات الرأسمالية، والذي يتم تغذيته من قبل الإيرادات العامة والقروض الداخلية والخارجية بالإضافة إلى المنح والمساعدات الخارجية.

وعلى مدار العقود الثلاثة الماضية، أخذ حجم الإنفاق العام على البنية التحتية بالانخفاض كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي في عدد كبير من دول العالم، نتيجة توسع الحكومات في الإنفاق الجاري الاستهلاكي على حساب الإنفاق الرأسمالي. ففي الدول العربية، على سبيل المثال، تدرت نسبة الإنفاق الرأسمالي على المشاريع العامة من إجمالي الإنفاق العام، وبلغت بالمتوسط حوالي 26.3% خلال السنوات الست الماضية، حيث أخذت هذه

ارتفعت نسبة الإنفاق الجاري من 71.1% عام 2007 لتصل إلى 73.7% في عام 2011، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (1):

النسبة بالتراجع وانخفضت من 27.9 في عام 2007 لتصل إلى 26.3% في عام 2011، محققة أدنى نسبة لها في عام 2009 بواقع 24.2%، في حين

الجدول رقم (1)

هيكل الإنفاق العام في الدول العربية خلال الفترة 2011-2007 (نسبة مئوية)

2011	2010	2009	2008	2007	نوع الإنفاق
100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	الإنفاق العام
73.7	72.6	75.3	73.7	71.1	الإنفاق الجاري
26.3	27.2	24.2	26.0	27.9	الإنفاق الرأسمالي
0.1-	0.3	0.4	0.3	1.0	صافي الإقراض الحكومي

المصدر: صندوق النقد العربي، التقرير العربي الموحد، 2012. صفحة 389.

المنطقة العربية مؤخرًا بتنفيذ سياسات مالية توسعية في بند النفقات الجارية وذلك استجابة للمطالب الشعبية والفئوية لتوفير فرص العمل وتعزيز العدالة الاجتماعية وتحقيق النمو الشامل.

على الرغم من الفوائد والمزايا العديدة الناتجة عن الشراكة بين القطاعين العام والخاص، إلا أن هناك بعض التحفظات تتمثل في خشية تحيز الحكومات في اختيار شركائها من القطاع الخاص، وبعض المخاطر السياسية خاصة في حالات التعامل مع مشاريع البنية التحتية في بعض المرافق السيادية للدولة مثل الموانئ والمطارات وغيرها. بالإضافة إلى المخاوف من ضعف مستوى الرقابة الحكومية والمساءلة للقطاع الخاص المنفذ للمشاريع الأمر الذي قد يؤدي إلى منتج نهائي غير مطابق للمواصفات والمقاييس.

وقد كان لارتفاع أسعار النفط والغاز الطبيعي في الأسواق العالمية والتحولت السياسية التي شهدتها عدد من دول المنطقة العربية أثرا بارزا على أوضاع المالية العامة في الدول العربية خلال الفترة المشار إليها بالإضافة إلى تداعيات الأزمة المالية العالمية، حيث ساهم تصاعد أسعار النفط وما ترتب عنه من زيادة في الإيرادات المالية في الدول العربية النفطية في زيادة الإنفاق العام في معظم هذه الدول من خلال زيادة الأجور والرواتب والتحويلات الاجتماعية وأشكال الإنفاق الجاري الأخرى، إضافة إلى زيادة الاستثمار الحكومي بصورة أقل من ذلك، بينما ارتفعت الضغوطات على الموازنة العامة في الدول العربية ذات الاقتصاديات الأكثر تنوعا والمستوردة للنفط مما أدى إلى ارتفاع فاتورة الدعم الحكومي. وقد قامت الدول العربية التي تأثرت بالتحويلات السياسية التي شهدتها

سادساً: أنواع الشراكة بين القطاع العام والخاص

تتعدد أشكال التعاقد للشراكة بين القطاع الخاص والعام، ولعل من أهم هذه الأشكال ما يلي:

■ عقد الامتياز Concession Contract: أي العقد الذي تقوم الحكومة من خلاله بمنح الشريك من القطاع الخاص حقوق تصميم وتمويل وإنجاز وصيانة مشروع عام في مختلف مجالات البنية التحتية، لمدة زمنية تتراوح ما بين 25-35 سنة، ومن بعدها تعود ملكية الأصول للقطاع العام.

■ عقود الإدارة والتأجير Management and lease contracts: حيث يقوم الشريك من القطاع الخاص بإدارة

واستغلال وتشغيل وصيانة مرفق عام يقدم خدمة عامة ما، مع الإبقاء على ملكية المرفق للدولة، وهو نوع من أنواع التأجير يرتبط بكفاءة الإدارة.

■ المشاريع الجديدة Greenfield Projects: تقوم شركة مملوكة للقطاع الخاص، أو شركة مشتركة بين القطاعين، بتصميم وتمويل وبناء واستغلال وصيانة مشروع خدمة عامة جديد، وفق فترة تعاقدية محددة، وفي نهاية المدة يمكن أن تؤول ملكية هذا المشروع للدولة أو تبقى للقطاع الخاص وذلك بحسب ما يتم الاتفاق عليه في بنود العقد.

وقد تم اشتقاق العديد من العقود بين القطاعين العام والخاص تحت ظل أشكال التعاقدات سابقة الذكر، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر المبين في الجدول رقم (2):

الجدول رقم (2)

أمثلة على أشكال الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المصطلح	شكل التعاقد باللغة العربية	شكل التعاقد باللغة الإنجليزية
BBO	الشراء والبناء والتشغيل	Buy-Build-Operate
BDO	البناء والتطوير والتشغيل	Build-Develop-Operate
BLOT	البناء والتأجير والتملك ونقل الملكية	Build-Lease-Own-Transfer
BOO	البناء والتملك والتشغيل	Build-Own-Operate
BOOT	البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية	Build-Own-Operate-Transfer
BOT	البناء والتشغيل ونقل الملكية	Build-Operate-Transfer
BROT	البناء والتأجير والتملك ونقل الملكية	Build-Rent-Own-Transfer
BTO	البناء ونقل الملكية والتشغيل	Build-Transfer-Operate
DBFO	التصميم والبناء والتمويل والتشغيل	Design-Build-Finance-Operate
DBFT	التصميم والإنشاء والإدارة والتمويل	Design-Construct-Manage-Finance

القطاع الخاص، وليس هنالك إزام للقطاع العام بالشرء أو التملك.

(3) الشراء - البناء - التشغيل: (BBO)

هو شكل من أشكال بيع الأصول. ويشمل إعادة التأهيل أو التوسعة للبنية التحتية أو المرفق القائم التابع للقطاع العام إذ تقوم الحكومة ببيع أصل من الأصول للقطاع الخاص الذي يقوم بالتحسينات الضرورية لتشغيل المرفق بصورة مربحة.

(4) التصميم - البناء (DB)

يقوم الشريك من القطاع الخاص بتصميم المشروع وبنائه للجهة الحكومية. ويمكن لهذا النوع من الشراكة أن يقلل من الوقت ويوفر المال ويعطي ضماناً قوياً ويوزع المخاطر الإضافية للمشروع على القطاع الخاص. وفي هذه الحالة تكون الجهة الحكومية هي المالكة للأصول والمسؤولة عن التشغيل والصيانة.

(5) التصميم - البناء - الصيانة (DBM)

هذا النموذج يشبه نموذج (التصميم - البناء DB)، مع الاختلاف أن عملية صيانة المرفق العام تكون مسؤولة الشريك الخاص لفترة محددة من الزمن، وتعود ملكية الأصول وتشغيلها للقطاع العام.

(6) التصميم - البناء - التشغيل (DBO)

يتم إبرام عقد واحد لهذا النموذج، ويبقى المرفق كله ملكاً للقطاع العام إذا لم يكن المشروع تصميم/بناء/تشغيل/تحويل أو تصميم/

وفيما يلي نبذة مختصرة عن أهم الأشكال التعاقدية التي تحدد العلاقة بين القطاع العام والخاص في مجال إدارة مشاريع البنية التحتية والأساسية في الدولة.

(1) البناء / التشغيل / التحويل (BOT)

يقوم الشريك من القطاع الخاص ببناء مرفق عام حسب المواصفات المتفق عليها، ومن ثم تقديم الخدمة لمدة زمنية محددة بموجب عقد مع الجهة الحكومية المعنية، وعند انتهاء هذه المدة يقوم الشريك من القطاع الخاص بتحويل هذا المرفق إلى الجهة الحكومية. وخلال هذه العملية يقوم الشريك من القطاع الخاص بتمويل المشروع كلياً أو جزئياً، ولهذا تكون مدة العقد عادة طويلة لتمكين المستثمر الخاص من تحقيق عوائد وأرباح يتناسب مع حجم الاستثمار، وذلك من خلال الرسوم التي يقوم بتحصيلها من المستخدمين من الخدمة التي يقدمها.

وفي نهاية مدة العقد، يمكن للشريك من القطاع العام أن يتحمل المسؤولية الكاملة بتشغيل وإدارة المرفق العام وبالتالي تقديم الخدمة، أو تجديد العقد للتشغيل من قبل صاحب الامتياز الأصلي، أو إبرام عقد أو امتياز جديد مع شريك جديد من القطاع الخاص.

(2) البناء - التملك - التشغيل (BOO)

في هذه الحالة يقوم الشريك من القطاع الخاص ببناء وتشغيل المرفق العام دون تحويل ملكيته للشريك الحكومي، وتبقى الصفة القانونية للأصول باسم الشريك من

بناية خاصة فيما يتعلق بمساهمته في الكفاءة التشغيلية والاقتصاد في الكلفة خلال مدة العقد. وعموماً، فإن طول مدة العقد تتيح فرصة كبيرة للزيادة في الاستثمار الخاص وتوفير وقت أكبر يمكن من استرداد الاستثمارات أو التعويض عنها وتحقيق عائدات وأرباح.

(9) الشراكة التضامنية / التضامن (Joint Venture)

إن التضامن هو كيان قانوني يأخذ شكل الشراكة ويكون فيه كل من الجهة الحكومية المعنية والشريك الخاص متضامنين في القيام بعمل يحقق لهما ربحاً مشتركاً. وبصفة عامة، يساهم كل شريك في الأصول ويشارك في المخاطر. وبموجب التضامن، تكون الحكومة هي المنظم الأول والأخير، بالإضافة إلى كونها شريكاً نشطاً في الشركة العاملة مما يتيح لها الإبقاء على سيطرتها الكاملة لحماية مصالح المواطنين وخدمتهم. ويمكن للحكومة الإسهام في العمل الإداري اليومي للشركة مما يتيح الفرصة لموظفي القطاع العام لكسب الخبرة في تسيير وإدارة خدمة عامة ذات ربحية من ناحية، وخدمة المصلحة العامة بصورة أفضل من ناحية ثانية.

سابعاً: متطلبات نجاح الشراكة ما بين القطاع العام والخاص

■ وضع التشريعات والقوانين اللازمة بحيث تضمن الشفافية والمنافسة الشريفة والمتابعة والمراقبة، وتكون ملائمة للمبادئ التمويلية والاقتصادية المعاصرة، ومحفزة للاستثمار الخاص

بناء/تملك/تشغيل. ويوحد أسلوب DBO المسؤولية فيما يتعلق بالتصميم والبناء ويحصرها في جهة واحدة، كما يمكن أن يعجل بإنجاز المشروع وذلك بتسهيل التداخل بين مرحلتي التصميم والبناء للمشروع، وفي المشاريع الحكومية تكون مرحلة التشغيل في العادة من مسؤولية القطاع العام بموجب اتفاقية منفصلة للتشغيل والصيانة.

أما الجمع بين المراحل الثلاثة في نموذج التصميم - البناء - التشغيل، فإنه يسمح بالمحافظة على استمرارية مشاركة القطاع الخاص ويساعد الشريك الخاص على الاستثمار في المشاريع الحكومية مقابل رسوم يفرضها على مستخدمي الخدمة ويتم تحصيلها خلال فترة التشغيل.

(7) الخدمة عن طريق العقود (Outsourcing)

يقوم الشريك الحكومي بالتعاقد مع الشريك الخاص لتأمين وأو صيانة مرفق عمومي معين. وبموجب خيار التشغيل والصيانة من قبل القطاع الخاص يحتفظ الشريك العام بالملكية والإدارة الشاملة للمرفق العام.

(8) التشغيل والصيانة والإدارة (DMM)

تتعاقد الجهة الحكومية مع شريك من القطاع الخاص لتشغيل مرفق عمومي ما وصيانته وإدارته لأداء خدمة معينة. ويحتفظ القطاع العام بملكية المرفق مع بقاء الفرصة للشريك الخاص أن يستثمر فيه. ويتم احتساب الاستثمار الخاص

ثامناً: حجم الاستثمار في مشاريع البنية التحتية الأساسية بمشاركة القطاع الخاص في الدول العربية

تشير بيانات البنك الدولي والخاصة بحجم الاستثمارات التي شارك بها القطاع الخاص العربي نظيره من القطاع العام، إلى أن هذه الاستثمارات قد شهدت ارتفاعاً ملحوظاً خلال الفترة من العام 2000 ولغاية 2011 وفي مختلف القطاعات الاستراتيجية للدولة، ف فيما يتعلق بقطاع الاتصالات ارتفع حجم الاستثمار من حوالي 18 مليار دولار في عام 2000 إلى حوالي 33.8 مليار دولار في عام 2011، محققة أعلى نسبة بالمقارنة مع الاستثمارات في مشاريع القطاع الأخرى.

وعلى الرغم من ارتفاع حجوم الاستثمارات في قطاعات الطاقة والنقل والمياه والصرف الصحي إلا أنها لم تكن بحجم التطور الكبير الذي شهدته الاستثمارات في قطاع الاتصالات، حيث ارتفعت الاستثمارات في قطاع الطاقة من 2.8 مليار دولار إلى 5.6 مليار دولار، خلال المدة المشار إليها، وهذا ما انطبق على كل من قطاع النقل والذي ارتفع من 1.2 مليار دولار إلى 4.8 مليار دولار، وقطاع المياه والصرف الصحي والذي ارتفع من 679 مليون دولار إلى حوالي 3.2 مليار دولار في عام 2011، كما هو مبين في الجدول رقم 3.

في مجال المرافق العامة ومشروعات البنية الأساسية. وتمكن الدولة من التعامل مع القطاع الخاص في إدارة المرافق العامة للدولة بكل شفافية ويسر.

■ إنشاء اطر مؤسسية لمتابعة هذا النوع من الشراكات والعقود، ورفدها بالكوادر البشرية المؤهلة بالخبرة الفنية والمالية والقانونية اللازمة لطرح تلك المشروعات علي المستثمرين.

■ إجراء دراسات الجدوى اللازمة لاختيار المشاريع التي سيتم إخضاعها لعمليات الشراكة.

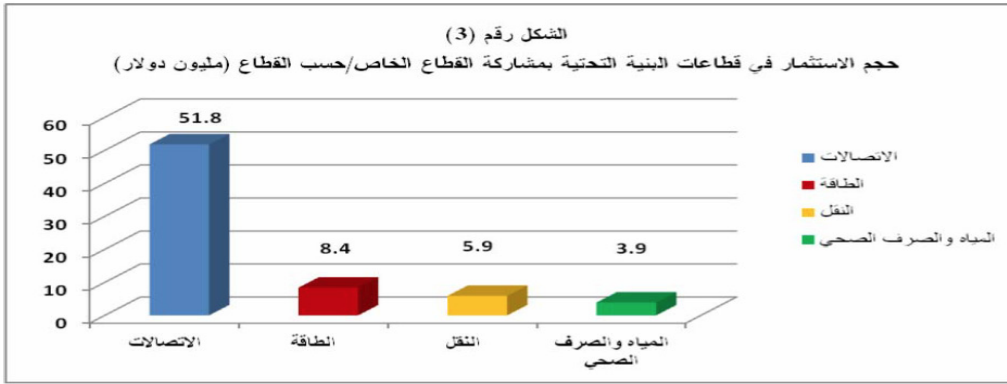
■ وضع قواعد وأحكام خاصة باختيار المستثمر واختيار أفضل العروض، مع تشديد أسس التقييم التي تتفق مع طبيعة هذه المشروعات من النواحي المالية والفنية والتشغيلية.

■ زيادة الوعي العام بأهمية الشراكة الخاصة في تمويل وتطوير وتشغيل مثل هذه المشروعات وما لهذه الشراكة من آثار إيجابية علي التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الجدول رقم (3)
حجم الاستثمار في قطاعات البنية التحتية بمشاركة
القطاع الخاص في الدول العربي (مليون دولار)

القطاع	2005-2000	2011-2006	المجموع
قطاع الاتصالات	17,992	33,861.3	51,853
قطاع الطاقة	2,869	5,613	8,482
قطاع النقل	1,174	4,809	5,983
قطاع المياه والصرف الصحي	679	3,214	3,893

المصدر: بيانات البنك الدولي/القطاع الخاص، <http://data.worldbank.org/topic/private-sector>



رأسمالي رئيسي، والمشروعات الجديدة (حيث تقوم مؤسسة خاصة أو مشروع مشترك بين القطاعين العام والخاص ببناء وتشغيل منشأة جديدة)، وتصفية الأصول والاستثمارات. أما الارتباطات الاستثمارية فهي عبارة عن مجموع الاستثمارات في المنشآت والاستثمارات في الأصول الحكومية.

في حين تمثل الاستثمارات في المنشآت الموارد التي تلتزم شركة المشروع باستثمارها خلال فترة العقد إما في منشآت جديدة أو في توسيع وتحديث منشآت قائمة. والاستثمارات في الأصول الحكومية هي الموارد التي تنفقها شركة

وتمثل البيانات السابقة في الجدول رقم (3) بحسب تعريف البنك الدولي لها الاستثمارات في مشروعات البنية التحتية الأساسية بمشاركة القطاع الخاص في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية و الطاقة (نقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي)، و النقل، والمياه والصرف الصحي التي وصلت إلى مرحلة الإقفال المالي وتقديم الخدمات للعامه بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر.

وفيما يتعلق بأنواع المشروعات التي تشملها البيانات فقد تكونت من عقود العمليات والإدارة، وعقود العمليات والإدارة مع إنفاق

المشروع على عمليات الاستحواذ على الأصول الحكومية مثل المشروعات المملوكة للدولة، وحقوق تقديم الخدمات في منطقة محددة، أو استخدام أطياف لاسلكية محددة. والبيانات معبر عنها بالقيمة الحالية للدولار الأمريكي.

تاسعا: توزيع استثمارات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بحسب الدول العربية

تفاوتت حجوم استثمارات القطاع الخاص العربي بالشراكة مع القطاع العام في مشاريع البنية التحتية من دولة إلى أخرى، فعلى الرغم من أن حجم الاستثمارات «كرقم» في المغرب والجزائر وجمهورية

مصر العربية والعراق كان الأكبر من بين الدول العربية الا ان نسبتها من الناتج المحلي الإجمالي محدود، وهذا ما انطبق على بقية الدول العربية، في حين تصدرت المملكة الأردنية الهاشمية قائمة الدول العربية بحجم هذه الاستثمارات كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي والتي كانت خلال الفترة 2000-2011 بحدود 4%. كما لم تظهر البيانات الواردة من البنك الدولي أي مؤشرات لدول مجلس التعاون الخليجي، الأمر الذي قد يفسر على أن حكومات هذه الدول ما زالت تتحمل العبء الأكبر في إقامة المشروعات في البنية التحتية بسبب قدرتها على الإنفاق بشكل كبير جراء العوائد النفطية، وذلك كما يتضح في الجدول رقم (4)، والجدول رقم (5):

الجدول رقم (4)

حجم الاستثمار في قطاعات الاتصالات والطاقة والنقل والمياه والصرف الصحي بمشاركة القطاع الخاص في الدول العربي/حسب الدولة والقطاع (مليون دولار)

الدول العربية	قطاع المياه والصرف الصحي		قطاع النقل		قطاع الطاقة		قطاع الاتصالات	
	05-2000	11-2006	05-2000	11-2006	05-2000	11-2006	05-2000	11-2006
الجزائر	510	1572	17	269	3422.5	2376.0	962	2670
المغرب	-	-	200.0	200.0	6139.5	4476.3	1049.0	85.0
تونس	-	95.0	-	840	751	3952.3	30.0	-
ليبيا	-	-	-	-	-	-	-	-
مصر	-	475.0	821.5	1370.0	3471.9	11957	678.0	783.7
العراق	-	-	-	500.0	984	5362.6	-	1070.0
الأردن	169	951.0	0.0	1380.0	1589.0	1244.8	-	989
لبنان	0.0	-	135.0	-	138.1	0.0	-	-
فلسطين	-	-	-	-	279.8	700.6	150	--
اليمن	-	-	-	220.0	376.8	816.3	-	15.8
موريتانيا	-	-	-	-	92.1	367.1	-	-
السودان	-	120.7	-	30.0	747.7	2608.3	-	-
البحرين	-	-	-	-	-	-	-	-
الكويت	-	-	-	-	-	-	-	-
عمان	-	-	-	-	-	-	-	-
قطر	-	-	-	-	-	-	-	-
السعودية	-	-	-	-	-	--	-	-
الإمارات	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	679	3213.7	1173.5	4809	17992.4	33861.3	2869	5613.5

المصدر: بيانات البنك الدولي/القطاع الخاص، <http://data.worldbank.org/topic/private-sector>

الجدول رقم (5)

حجم الاستثمار كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي في قطاعات الاتصالات والطاقة والنقل والمياه والصرف الصحي، بمشاركة القطاع الخاص في الدول العربي/حسب الدولة والقطاع (مليون دولار)

الدول العربية	استثمارات القطاع الخاص	كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي %	استثمارات القطاع الخاص	كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي
	11-2006	05-2000	05-2000	11-2006
الجزائر	6887	1.38%	4911,5	0.9%
المغرب	4761,3	3.2%	7388,5	1.7%
تونس	4887.3	0.6%	781	2.4%
مصر	13802.0	1.1%	4971.4	1.6%
العراق	6932.6	N.A	984	1.2%
الأردن	4564.8	3.5%	1758	4.1%
لبنان	0.0	0.3%	273.1	
فلسطين	150	1.9%	429.8	N.A
اليمن	1052.1	0.6%	376.8	0.8%
موريتانيا	367.1	1.1%	92.1	2.1%
السودان	2759	0.85%	747.7	1%

المصدر: بيانات البنك الدولي/القطاع الخاص، <http://data.worldbank.org/topic/private-sector>

أمثلة على مشاريع الشراكة بين القطاع العام والخاص في عدد من الدول العربية

دولة الكويت:

مشروع محطة معالجة وتنقية مياه الصرف الصحي في منطقة الصليبية.

دعت حكومة دولة الكويت في عام 1999 تجمعات شركات مؤهلة (محلية وأجنبية) لتقديم عروضها لبناء محطة الصليبية وتشغيلها لمدة ثلاثين عاماً، تنتقل ملكيتها بعدها إلى حكومة الكويت على نظام BOT. بشرط أن يضم كل تجمّع مستثمراً أجنبياً بهدف الإفادة في مجال نقل التكنولوجيا. وفي عام 2001 تم توقيع عقد محطة الصليبية بين حكومة الكويت ممثلة بوزارة الأشغال العامة وشركة تنمية المرافق وهي تحالف شركة كويتية وأحد الشركات الأمريكية العاملة في هذا المجال.

يعتبر هذا المشروع من المشاريع الرائدة على مستوى المنطقة والعالم، وهو أول مشروع بنية تحتية طرحته دولة الكويت على نظام BOT، وتعد المحطة الأكبر من نوعها في العالم التي تستخدم فيها تقنية التناضح العكسي في تنقية مياه الصرف الصحي، حيث أن المحطة قادرة على معالجة 425 ألف متر مكعب يومياً عند بدء التشغيل وتصل إلى 600 ألف متر مكعب يومياً تدريجياً. وبذلك تعالج المحطة حوالي 60% من إجمالي كميات مياه الصرف الصحي لدولة الكويت. وتنتج هذه المحطة مياه تستخدم للأغراض الزراعية والصناعية، إضافة إلى إمكانية حقنها في باطن الأرض لتصبح مخزون استراتيجي من المياه، كما تقوم حكومة دولة الكويت بشراء كامل إنتاج المحطة من المياه المنقاة.



المملكة الأردنية الهاشمية :
مشروع توسعة مطار الملكة علياء الدولي

يعطي هذا المشروع مثالا حيا على الشراكة بين القطاع العام والخاص على اصل سيادي من أصول الدولة وهو المطار الدولي.

حاز هذا المشروع على المرتبة الأولى «الذهبي» كأفضل مشروع ناشئ للبنى التحتية في أوروبا وآسيا المتوسطة ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وذلك ضمن مسابقة الشراكات الناشئة التي أطلقتها مؤسسة التمويل الدولي IFC بتمويل من قبل الصندوق الاستشاري العالمي لشؤون البنية التحتية العامة والخاصة (Public-Private Infrastructure Advisory Facility)، مستندة على معايير محددة تضمنت الابتكار المالي والابتكار التقني والرؤية التطويرية والتأثير وقابلية الآخرين لإعادة تطبيق المشروع في مناطق أخرى.

يعتبر هذا المشروع من أهم مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الأردن، وقد تم تفويض "مجموعة المطار الدولي" وهي مجموعة كويتية وإماراتية وفرنسية بمهمة إدارة وإعادة تطوير المطار من خلال عقد امتياز "تأسيس-إدارة-نقل" لمدة 25 عاماً حصلت عليه عبر عطاء دولي مفتوح، حيث وفر المطار الجديد حوالي 23,000 فرصة عمل ويمتد المطار الجديد على مساحة تصل إلى أكثر من 100 ألف متر مربع، وتم تجهيزه بأحدث التقنيات العالمية والمرافق والأنظمة الإلكترونية التي ستضمن العمل بأعلى مستويات الكفاءة والأمان وتقديم أفضل الخدمات. كما بلغت حصة الحكومة الأردنية منه حوالي 54% من إجمالي الإيرادات من المطار.



المراجع

- منظمة العمل العربية، تكامل دور القطاعين العام والخاص في التنمية، مؤتمر العمل العربي الدورة 39، جمهورية مصر العربية، 2012.
- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، تقرير اجتماع الخبراء المتعدد السنوات بشأن تقييم أثر الشراكات بين القطاعين العام والخاص في التجارة والتنمية في البلدان النامية، جنيف، 2013.
- برناردين أكيوتوبي، ريتشارد همينغ، وغيرد شوارتز، الاستثمار العام والشراكة بين القطاعين العام والخاص، صندوق النقد الدولي، 2007.
- الشراكة بين القطاع العام والقطاع والخاص، تقرير صادر عن المدرسة الوطنية للإدارة، معهد تنمية قدرات كبار الموظفين، تونس، 2010.
- أ.بودخدخ كريم، أ.بودخدخ مسعود، رؤية نظرية حول استراتيجية تطوير القطاع الخاص في ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول ”دور القطاع الخاص في رفع تنافسية الإقتصاد الجزائري والتحضير لرحلة ما بعد البترول“، 2011.
- د. رياض الفرس، الشراكة بين القطاعين العام والخاص، جامعة الكويت، قسم الاقتصاد – مركز التميز في الإدارة.
- التقرير الاقتصادي العربي الموحد، صندوق النقد العربي، 2012.
- البنك الدولي، البيانات الإحصائية الخاصة بالقطاع الخاص، <http://data.worldbank.org/topic/private-sector>
- د. علي عبدالقادر، تقييم برامج الإصلاح الاقتصادي، جسر التنمية، العدد 64، 2007، المعهد العربي للتخطيط.
- بلقاسم العباس، التثبيت والتصحيح الهيكلي، جسر التنمية العدد 31، 2004، المعهد العربي للتخطيط.
- المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة النقل.

قائمة إصدارات ((جسر التنمية))

رقم العدد	المؤلف	العنوان
الأول	د. محمد عدنان وديع	مفهوم التنمية
الثاني	د. محمد عدنان وديع	مؤشرات التنمية
الثالث	د. أحمد الكواز	السياسات الصناعية
الرابع	د. علي عبدالقادر علي	الفقر: مؤشرات القياس والسياسات
الخامس	أ. صالح العصفور	الموارد الطبيعية واقتصادات نفاذها
السادس	د. ناجي التوني	استهداف التضخم والسياسة النقدية
السابع	أ. حسن الحاج	طرق المعاينة
الثامن	د. مصطفى بابكر	مؤشرات الأرقام القياسية
التاسع	أ. حسان خضر	تنمية المشاريع الصغيرة
العاشر	د. أحمد الكواز	جداول المخلاتات المخرجات
الحادي عشر	د. أحمد الكواز	نظام الحسابات القومية
الثاني عشر	أ. جمال حامد	إدارة المشاريع
الثالث عشر	د. ناجي التوني	الإصلاح الضريبي
الرابع عشر	أ. جمال حامد	أساليب التنبؤ
الخامس عشر	د. رياض دهاال	الأدوات المالية
السادس عشر	أ. حسن الحاج	مؤشرات سوق العمل
السابع عشر	د. ناجي التوني	الإصلاح المصرفي
الثامن عشر	أ. حسان خضر	خصخصة البنى التحتية
التاسع عشر	أ. صالح العصفور	الأرقام القياسية
العشرون	أ. جمال حامد	التحليل الكمي
الواحد والعشرون	أ. صالح العصفور	السياسات الزراعية
الثاني والعشرون	د. علي عبدالقادر علي	اقتصاديات الصحة
الثالث والعشرون	د. بلقاسم العباس	سياسات أسعار الصرف
الرابع والعشرون	د. محمد عدنان وديع	القدرة التنافسية وقياسها
الخامس والعشرون	د. مصطفى بابكر	السياسات البيئية
السادس والعشرون	أ. حسن الحاج	اقتصاديات البيئة
السابع والعشرون	أ. حسان خضر	تحليل الأسواق المالية
الثامن والعشرون	د. مصطفى بابكر	سياسات التنظيم والمنافسة
التاسع والعشرون	د. ناجي التوني	الأزمات المالية
الثلاثون	د. بلقاسم العباس	إدارة الديون الخارجية
الواحد والثلاثون	د. بلقاسم العباس	التصحيح الهيكلي
الثاني والثلاثون	د. أمل البشبيشي	نظم البناء والتشغيل والتحويل B.O.T
الثالث والثلاثون	أ. حسان خضر	الاستثمار الأجنبي المباشر: تعاريف
الرابع والثلاثون	د. علي عبدالقادر علي	محددات الاستثمار الأجنبي المباشر
الخامس والثلاثون	د. مصطفى بابكر	نمذجة التوازن العام
السادس والثلاثون	د. أحمد الكواز	النظام الجديد للتجارة العالمية
السابع والثلاثون	د. عادل محمد خليل	منظمة التجارة العالمية: إنشائها وآلية عملها
الثامن والثلاثون	د. عادل محمد خليل	منظمة التجارة العالمية: أهم الإتفاقيات
التاسع والثلاثون	د. عادل محمد خليل	منظمة التجارة العالمية: آفاق المستقبل
الأربعون	د. بلقاسم العباس	النمذجة الاقتصادية الكلية
الواحد والأربعون	د. أحمد الكواز	تقييم المشروعات الصناعية
الثاني والأربعون	د. عماد الإمام	مؤسسات والتنمية
الثالث والأربعون	أ. صالح العصفور	التقييم البيئي للمشاريع
الرابع والأربعون	د. ناجي التوني	مؤشرات الجدارة الائتمانية

الخامس الأربعون	أ. حسان خضر	الدمج المصري
السادس الأربعون	أ. جمال حامد	اتخاذ القرارات
السابع الأربعون	أ. صالح العصفور	الإرتباط والانحدار البسيط
الثامن الأربعون	أ. حسن الحاج	أدوات المصرف الإسلامي
التاسع الأربعون	د. مصطفى بابكر	البيئة والتجارة والتنافسية
الخمسون	د. مصطفى بابكر	الأساليب الحديثة لتنمية الصادرات
الواحد والخمسون	د. بلقاسم العباس	الاقتصاد القياسي
الثاني والخمسون	أ. حسان خضر	التصنيف التجاري
الثالث والخمسون	أ. صالح العصفور	أساليب التفاوض التجاري الدولي
		مصفوفة الحسابات الاجتماعية
		وبعض استخداماتها
		منظمة التجارة العالمية: من الدوحة
		إلى هونج كونج
		تحليل الأداء التنموي
		أسواق النفط العالمية
		تحليل البطالة
		المحاسبة القومية الخضراء
		مؤشرات قياس المؤسسات
		الإنتاجية وقياسها
		نوعية المؤسسات والأداء التنموي
		عجز الموازنة: المشكلات والحلول
		تقييم برامج الإصلاح الاقتصادي
		حساب فجوة الأهداف الإنمائية للألفية
		مؤشرات قياس عدم العدالة في توزيع الإنفاق
		الاستهلاكي
		اقتصاديات الاستثمار: النظريات والمحددات
		اقتصاديات التعليم
		إخفاق آلية الأسواق وتدخل الدولة
		مؤشرات قياس الفساد الإداري
		السياسات التنموية
		تمكين المرأة: المؤشرات والأبعاد التنموية
		التجارة الخارجية والنمو الاقتصادي
		قياس التحوّل الهيكلي
		المؤشرات المركبة
		التطورات الحديثة في الفكر
		الاقتصادي التنموي
		برامج الإصلاح المؤسسي
		المساعدات الخارجية من أجل التنمية
		قياس معدلات العائد على التعليم
		خصائص أسواق الأسهم العربية
		التجارة الخارجية والتكامل
		الاقتصادي الإقليمي
		النمو الاقتصادي المحابي للفقراء
		سياسات تطوير القدرة التنافسية
		عرض العمل والسياسات الاقتصادية
		دور القطاع التمويلي في التنمية
		تطور أسواق المال والتنمية
		بطالة الشباب
الرابع والخمسون	د. أحمد الكواز	
الخامس والخمسون	د. أحمد طفلاح	
السادس والخمسون	د. علي عبد القادر علي	
السابع والخمسون	أ. حسان خضر	
الثامن والخمسون	د. بلقاسم العباس	
التاسع والخمسون	د. أحمد الكواز	
الستون	د. علي عبد القادر علي	
الواحد والستون	د. مصطفى بابكر	
الثاني والستون	د. علي عبد القادر علي	
الثالث والستون	د. حسن الحاج	
الرابع والستون	د. علي عبد القادر علي	
الخامس والستون	د. رياض بن جليلي	
السادس والستون	د. علي عبد القادر علي	
السابع والستون	أ. عادل عبدالعظيم	
الثامن والستون	د. عدنان وديع	
التاسع والستون	د. أحمد الكواز	
الستون	د. علي عبد القادر علي	
الواحد والسبعون	د. أحمد الكواز	
الثاني والسبعون	د. رياض بن جليلي	
الثالث والسبعون	د. أحمد الكواز	
الرابع والسبعون	أ. ربيع نصر	
الخامس والسبعون	د. بلقاسم العباس	
السادس والسبعون	د. علي عبد القادر علي	
السابع والسبعون	د. رياض بن جليلي	
الثامن والسبعون	د. بلقاسم العباس	
التاسع والسبعون	د. علي عبد القادر علي	
الثمانون	د. إبراهيم أونور	
الواحد والثمانون	د. أحمد الكواز	
الثاني والثمانون	د. علي عبد القادر علي	
الثالث والثمانون	د. رياض بن جليلي	
الرابع والثمانون	د. وشاح رزاق	
الخامس والثمانون	د. وليد عبد مولاة	
السادس والثمانون	د. إبراهيم أونور	
السابع والثمانون	د. وليد عبد مولاة	

الثامن والثمانون	د. بلقاسم العباس	الاستثمارات البيئية العربية
التاسع والثمانون	د. إبراهيم أونور	فعالية أسواق الأسهم العربية
التسعون	د. حسين الأسرج	المسؤولية الاجتماعية للشركات
الواحد والتسعون	د. وليد عبد مولاة	البنية الجزئية لأسواق الأوراق المالية
الثاني والتسعون	د. أحمد الكواز	مناطق التجارة الحرة
		تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة:
الثالث والتسعون	د. رياض بن جليلي	الخصائص والتحديات
الرابع والتسعون	د. إبراهيم أونور	تذبذب أسواق الأوراق المالية
الخامس والتسعون	د. محمد أبو السعود	الإمكانيات التكنولوجية والنمو الاقتصادي
السادس والتسعون	د. رياض بن جليلي	مؤشرات النظم التعليمية
السابع والتسعون	د. وليد عبد مولاة	نماذج الجاذبية لتفسير تدفقات التجارة
الثامن والتسعون	د. بلقاسم العباس	حول صياغة إشكالية البطالة في الدول العربية
التاسع والتسعون	د. رياض بن جليلي	تمكين المرأة من أجل التنمية
المائة	د. إبراهيم أونور	الأطر الرقابية لأسواق الأسهم العربية
المائة وواحد	د. أحمد الكواز	نظام الحسابات القومية لعام 2008
		تبعات الأزمة الاقتصادية على الدول العربية
		والنامية
المائة واثنان	د. بلقاسم العباس	الطبقة الوسطى في الدول العربية
المائة وثلاثة	د. علي عبدالقادر علي	كفاءة البنوك العربية
المائة وأربعة	د. وليد عبد مولاة	إدارة المخاطر في الأسواق المالية
المائة وخمسة	د. إبراهيم أونور	السياسات المالية المحابية للفقراء
المائة وستة	د. وليد عبد مولاة	السياسات الاقتصادية الهيكلية
المائة وسبعة	د. أحمد الكواز	خبرات التخطيط التنموي في دول مجلس
المائة وثمانية	د. رياض بن جليلي	التعاون الخليجي
		تحديات النمو الاقتصادي في الدول الخليجية
المائة وتسعة	د. بلقاسم العباس	سياسات العدالة الاجتماعية
المائة وعشرة	د. وليد عبد مولاة	السياسات الصناعية في ظل العولمة
المائة والحادي عشر	د. بلقاسم العباس	ملاحظات حول استقلالية ومركزية البنوك
		المركزية
المائة والثاني عشر	د. وشاح رزاق	التخطيط والتنمية في الدول العربية
المائة والثالث عشر	د. حسين الطلافحة	التخطيط الاستراتيجي للتنمية
المائة والرابع عشر	د. وليد عبد مولاة	سياسات التنافسية
المائة والخامس عشر	أ. صالح العصفور	منهجية تقارير المؤسسات الدولية في تصنيف
المائة والسادس عشر	د. محمد أمين لزعر	الدول حسب بعض المؤشرات الاقتصادية
		والاجتماعية: بين الواقعية والمبالغة
المائة والسابع عشر	أ. بلال حموري	شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي

للاطلاع على الأعداد السابقة يمكنكم الرجوع إلى العنوان الإلكتروني التالي:

http://www.arab-api.org/develop_1.htm

Arab Planning Institute - Kuwait

P.O.Box : 5834 Safat 13059 State of Kuwait
Tel : (965) 24843130 - 24844061 - 24848754
Fax : 24842935



E-mail : api@api.org.kw
web site : [http //www.arab-api.org](http://www.arab-api.org)

المعهد العربي للتخطيط بالكويت

ص.ب : 5834 الصفاة 13059 - دولة الكويت
هاتف : 24848754 - 24844061 - 24843130 - (965)
فاكس : 24842935