**الشراكة بين القطاعين العام و الخاص: فرصة للنهوض بالاقتصاد اللبناني**

[**العدد 99 - كانون الثاني 2017**](https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content/99-d)

**الشراكة بين القطاعين العام و الخاص: فرصة للنهوض بالاقتصاد اللبناني**   
إعداد: د. أنيس بو ذياب   
أستاذ مساعد في كلية العلوم الاقتصادية و إدارة الأعمال- الفرع الرابع- الجامعة اللبنانية.

**المقدّمة**

حظي موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص باهتمام كبير من قبل الحكومات والمجتمعات والمراكز البحثية في مختلف أنحاء العالم منذ مطلع التسعينيات.زاد الاهتمام بالشراكة بعد أن اتّضح بأنّ عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية تعتمد على حشد جميع إمكانات المجتمع، بما فيها من طاقات وموارد وخبرات القطاع العام وكذلك الخاص، لتتشارك في تنظيمات مؤسسية تتولّى إنشاء المشاريع بمختلف أنواعها وتشغيلها، لذلك تسعى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء إلى خلق التنظيمات المؤسسية والتشريعات والنظم لتبنّي التنظيمات التشاركية التي تسهم فيها قطاعات المجتمع في توجيه المشاريع والأعمال وإدارتها وتشغيلها وتطويرها وتنميتها من أجل خدمة أغراضها على أساس تشارك فعلي، وحوكمة جيدة، ومساءلة شفافة ومنفعة متبادلة.

إنّ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص تزايدت في أنحاء العالم كلّها منذ بداية تسعينيات القرن الماضي لأسباب عديدة منها، انهيار الاتحاد السوفياتي ومنظومته الذي دفع دول أوروبا الشرقية بدايةً ولاحقًا دول الاتحاد السوفياتي السابق وروسيا إلى التراجع عن الملكية المطلقة لوسائل الانتاج من قبل الحكومات، وإلى إشراك القطاع الخاص بشكل أو بآخر في إدارة شوؤن الدولة[[1]](https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D9%81%D8%B1%D8%B5%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%86%D9%87%D9%88%D8%B6-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86%D9%8A" \l "_ftn1" \o "). من الأسباب الإضافية التي دفعت باتجاه الشراكة بين القطاعين العام والخاص, تعاظم الديون السيادية وازدياد عجز موازنات الحكومات، ما دفعها إلى البحث عن تخفيض هذا العجز من دون أن يؤثر ذلك على الإنفاق الاستثماري لديها عبر عقد شراكات مع القطاع الخاص.

سنتطرّق في هذا البحث بدايةً إلى أهميّة الشراكة بين القطاعين العام والخاص, وإلى طبيعتها وأهدافها, من ثمّ سنعرض مبرّرات إقامة تلك الشراكة. بعد ذلك سنتحدّث عن متطلّبات الشراكة الناجحة وأنواعها إضافة إلى فوائدها والمخاطر التي قد تنجم عنها. سنتطرّق بعدها إلى بعض المفاهيم الخاطئة حول الشراكة لننتقل في النهاية إلى شرح أهميّة اعتماد الشراكة بين القطاعين العام والخاص في لبنان وتأثيرها الإيجابي على الاقتصاد الوطني، ثمّ نختم البحث بمجموعة من التوصيات من شأنها المساعدة في تفعيل تطبيق مفهوم الشراكة في لبنان.

**1 - أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص**

تشكّل الشراكة بين القطاعين العام والخاص السبيل الوحيد لكثير من الاقتصادات حول العالم ومنها الاقتصاد اللبناني، من أجل إعادة تمويل بنى تحتية وإنشائها بغية تطوير الاقتصاد، فالاقتصاد اللبناني وبعد مرور العقد الأوّل من القرن الحادي والعشرين، لا يمكن أن يتطوّر من دون بنى تحتية التي تُعتبر أكثر من ضرورية لأي اقتصاد حديث، من أهمّها نذكر خدمات الطاقة الكهربائية وشبكات الاتصالات المواكبة لتطوّرات العصر، ومحطات الصرف الصّحي والطرق والجسور والمياه، وغيرها الكثير من أعمدة الحياة العصرية لاقتصادٍ ناجحٍ يحافظ على بيئته ويقدّم الرفاه الاقتصادي والاجتماعي لأبنائه.[[2]](https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D9%81%D8%B1%D8%B5%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%86%D9%87%D9%88%D8%B6-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86%D9%8A" \l "_ftn2" \o ")

وممّا لاشكّ فيه أنّ الاستثمار في البنى التحتية يؤدي دورًا رئيسًا في تحفيز نموّ الناتج المحلي وتطوير الاقتصاد وتأمين نموه المستدام. فمشاريع البنى التحتية تسهم في إيجاد الأرضية المناسبة لاستقطاب الاستثمارات وخلق فرص عمل عديدة في القطاعات جميعًا ولكل الطبقات الاجتماعية على اختلافها. كذلك للبنى التحتية تأثير مباشر على الخدمات العامة لجهة مدى توافرها، واتساع نطاقها وشموليتها، ورفع قدرتها التنافسية وخفض كلفتها.

إنّ عجز الدولة المزمن عن تحمّل أعباء الإنفاق الاستثماري اللازم بسبب تراكم الدين العام اللبناني، انعكس سلبًا على قدرة الدولة في تأمين الخدمات العامة ولا سيّما الأساسية منها، كالكهرباء والنقل العام، وهذه الحالة خبرتها دول عديدة واستطاعت تخطّيها من خلال اللجوء إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتمويل مشاريع بنى تحتية ذات منفعة عامة، وتنفيذها وإدارتها.

**2 - طبيعة الشراكة بين القطاعين العام والخاص**

تتميّز الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنّها شراكة طويلة الأمد تهدف إلى تقديم خدمات عامة، وإنشاء البنى التحتية عن طريق الاستفادة من الكفاءة الإدارية والقدرات التمويلية للقطاع الخاص. تتميّز هذه الشراكة بأنّها ليست شراكة برأس المال ولا شراكة بالأرباح، بل هي أيضًا شراكة بالمخاطر، بحيث أنّ القطاع العام يحوّل إلى القطاع الخاص جزءًا من مخاطر المشروع ويحتفظ بأخرى, وهذا ما يميّز الشراكة عن الخصخصة وعقود الإدارة[[3]](https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D9%81%D8%B1%D8%B5%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%86%D9%87%D9%88%D8%B6-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86%D9%8A" \l "_ftn3" \o "). فالخصخصة تنطوي على تحويل مخاطر المشروع (من ربح وخسارة) إلى القطاع الخاص، بينما تكتفي الدولة بدور التنظيم والرقابة. أمّا عقود الإدارة فتقضي باحتفاظ الدولة بالمخاطر كلّها، لأنّ دور القطاع الخاص يقتصر على تقديم خدمة ما لقاء بدل يتفق عليه بين الطرفين.

أمّا في ما يخصّ الشراكة بين القطاعين العام والخاص, فهي تشمل كل درجات الشراكة في المخاطر بنسب تختلف من مشروع إلى آخر بحسب المشاريع والاتفاقات المبرمة، يتحمّل القطاع الخاص في عقود الشراكة مخاطر التطوير والتصميم والتشييد والتشغيل والاستكشاف والتمويل والتضخّم. وهنا تكمن أهميّة هذه الشراكة إذ إنّ القطاع الخاص أكثر دينامية لجهة التطوير والاستكشاف، خصوصًا وأنّه يسعى لرفع إنتاجيته ممّا ينعكس إيجابًا على الجودة والنوعية للسلع المقدّمة من جهة، وعلى تخفيض الكلفة من جهة أخرى. وفي الوقت نفسه, يتحمّل القطاع العام مخاطر البيئة والتنظيم والتعرفة وبعض الأمور القانونية الأخرى، ويمكن أن يتحمّل الطرفان معًا المخاطر المتعلّقة بالقوّة القاهرة والعلاقات مع العمّال والربح والخسارة. كذلك يمتاز هذا النوع من الشراكة بأنّ القطاع العام لا يقوم بشراء الأصول للمشاريع، بل يقوم بشراء السلعة المنتجة, وبمفهوم آخر يهتم القطاع العام أكثر بالمخرجات بدلًا من اهتمامه بالمدّخلات.

**3 - أهداف الشراكة بين القطاعين العام والخاص**

تهدف الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى تغيير نشاط الحكومة من تشغيل البنية الأساسية والخدمات العامة، إلى التركيز على وضع السياسات لقطاع البنية الأساسية ووضع أولويات لمشروعات البنية الأساسية، كذلك لمراقبة مقدّمي الخدمات بغية تحسين نوعيّتها ورفع جودتها. كما وتهدف هذه الشراكة إلى إدخال الكفاءات الإدارية والقدرات التمويلية لدى القطاع الخاص وإشراكه في تحمل المخاطر.

إنّ الشراكة بين القطاعين تحقق أيضًا قيمة أفضل مقابل النقود في ما يتعلّق بالإنفاق العام من خلال السعر الأمثل للعميل على أساس التكلفة خلال مدّة العقد. أمّا السعر الاجمالي لمناقصة القطاعين العام والخاص المقدّمة من الشريك يجب أن يكون أقل من التكلفة التي تتحمّلها الحكومة لو قامت بتوفير مستوى الخدمة نفسه، متضمّنة التكاليف الإضافية للمخاطر التي يمكن للحكومة أن تواجهها.

كما وأنّ الشراكة بين القطاعين تهدف إلى تفادي تراجع الأصول والمنشآت الضرورية للقطاع العام نتيجة الصيانة غير الفعّالة أو التّشغيل السيء للأصول وإدخال الابتكارات على تصميم المشروع بالنسبة لهذه الأصول.

**4 - مبرّرات الشراكة بين القطاعين العام والخاص**

ممّا لا شكّ فيه بأنّ الشراكة بين القطاعين العام والخاص تعتبر نموذجًا متطورًا لأنشطة الأعمال التي تساعد على زيادة استثمارات القطاع الخاص، ولا سيّما عندما يكون الإقتصاد الوطني يعمل بأدنى من كامل قدراته وطاقاته التشغيلية في المجالات الاقتصادية جميعًا، من أجل الوفاء باحتياجات المجتمع من السلع والخدمات بأساليب مستحدثة[[4]](https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D9%81%D8%B1%D8%B5%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%86%D9%87%D9%88%D8%B6-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86%D9%8A" \l "_ftn4" \o "). وهنا يمكن حصر مبرّرات اللجوء إلى أسلوب الشراكة بالنقاط الآتية:

- عدم قدرة القطاع العام على تحقيق التنمية المستدامة بمفرده.

- التغير التقني والاقتصادي المتسارع الذي يتيح الفرصة لتخفيض تكلفة المشاريع.

- ضغوط المنافسة المتزايدة وتراجع معدّلات النموّ في الناتج المحلي.

- محدودية الموارد المالية والبشرية لدى القطاع العام، وعدم قدرته على مواكبة التطوّر التكنولوجي بسبب تعدّد المجالات والمشاريع التي يتطلب تنفيذها. وعليه فإنّ الشراكة تعمل إذًا على تخفيف حدّة المنافسة بين هذه المجالات من خلال تبادل الالتزامات بين الشركاء.

- زيادة الفاعلية والكفاءة من خلال الاعتماد على الميزة المقارنة وعلى تقسيم العمل العقلاني الناتج عن هذه الشراكة.

**5 - متطلّبات الشراكة الناجحة**

إنّ نجاح أي رؤية استراتيجية على المستوى الإقتصادي العام تحتاج إلى ظروف وبيئة حاضنة وأدوات تساعد على تحقيق أهداف هذه الرؤية، لذلك يمكن تحديد الخطوط العريضة لمتطلبات نجاح هذا الأسلوب بالآتي:

- دعم سياسي قوي على المستوى الوطني ممّا يؤدي إلى تشجيع هذا النشاط مع وجود تطوّر واقعي مشترك للشراكة مبني على نقاط القوّة والضعف المتوافرة لدى أطراف الشراكة.

- تحليل دقيق ومفصّل وشفّاف لجدوى المشروع قبل التعاقد.

- تحليل مفصل للمخاطر من جميع جوانب المشروع الفنّي والتجاري فضلًا عن المخاطر السياسية.

-عقود مبرمة جيدة وشفّافة وتنافسية ومفصّلة على المدى الزمني القصير والمتوسّط والطويل.

- الرغبة من قبل الشريك العام (القطاع العام) بالقبول في حلول إبتكارية.

- رقابة فعّالة وحرفية على الشريك في القطاع الخاص من قبل العميل الحكومي.

- إختيار المشروعات المناسبة بحيث يمكن تكرارها لتحفيز القطاع الخاص.

**6 - أنواع الشراكة**

تصنّف الشراكة من خلال المفاهيم والتوجهات والمعايير المعتمدة في التصنيف بحسب نمط التنظيم، وأسلوب اتخاذ القرار، و نوع القطاع، وطبيعة النشاط، إضافةً إلى طبيعة العقد, بحيث يتحدّد الدور الذي يقوم به كلّ من القطاع العام والقطاع الخاص ضمن تلك الشراكة[[5]](https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D9%81%D8%B1%D8%B5%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%86%D9%87%D9%88%D8%B6-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86%D9%8A" \l "_ftn5" \o "). فالترتيبات المؤسسية تتراوح ما بين ترك أمر البنية الأساسية للإدارة الحكومية، أو ترك أمرها كليًا للقطاع الخاص. ويلاحظ أنّ بين النمط الأوّل والثاني ترتيبات مؤسسيّة أخرى توزّع فيها الأدوار بين الطرفين من خلال إسناد خدمات البنية الأساسية عبر عقود كالخدمة، أو الإدارة، أو التأجير، أو الشراكة, أو الامتياز.[[6]](https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D9%81%D8%B1%D8%B5%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%86%D9%87%D9%88%D8%B6-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86%D9%8A" \l "_ftn6" \o ")

إنّ أكثر التصنيفات قبولًا من قبل الباحثين تندرج على أساس مجموعتين:

**أوّلًا- شراكات تعاونية Partnerships Collaborative**

يدور هذا النوع من الشراكات حول إدارة الشراكة وتنظيمها على أساس تشاركي بين القطاعين العام والخاص، حيث تتّصف الشراكة بعلاقات أفقية بين أطرافها ويتمّ اتخاذ القرار بالإجماع بحيث يشترك جميع الشركاء بأداء المهمات والواجبات، من دون إشراف منفرد لأي طرف بموجب القواعد التي يفرضها.

**ثانيًا: شراكات تعاقدية Partnerships Contracting**

يُعنى هذا النوع من الشراكات بترتيبات توصيل الخدمات بموجب عقد بين طرفين. تكون العلاقات بين أطراف الشراكة عامودية مع وجود جهة مرجعية واحدة تمارس الرقابة والسيطرة على النشاط ولا تمارس أداء المهمّات، بل تعتمد على الأطراف الأخرى في ذلك. تكون تلك الجهة قادرة على إنهاء الشراكة أحيانًا بطريقة أحادية استنادًا إلى معيار العقد الذي يحكم العلاقة بين القطاعين العام والخاص.

يدخل نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص Public- Private Partnership PPP, وفق التصنيف الوارد أعلاه, ضمن الشراكات التعاونية، بينما تأخذ الشراكات التعاقدية أشكالًا عديدة مثل التأجير والإدارة، والخدمة، و الشريك الاستراتيجي , والامتياز, إلخ...

**يبيّن الجدول أدناه بعض أنواع الشراكة:**

| النوع | التشغيل والصيانة | التمويل | الملكية عند انتهاء العقد | مدة العقد سنوات |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| عقد إدارة | قطاع خاص | دولة | دولة | 3 - 5 |
| تأجير تمويلي/إكراء | قطاع خاص | دولة | دولة | 5 - 8 |
| إعادة تأهيل، تشغيل ونقل ROT | قطاع خاص | قطاع خاص | دولة | 15 - 20 |
| إعادة تأهيل، تأجير تمويلي ونقل RLT | قطاع خاص | قطاع خاص | دولة | 15 - 20 |
| بناء، إعادة تأهيل، تشغيل ونقل BROT | قطاع خاص | قطاع خاص | دولة | 20 - 30 |
| بناء تشغيل ونقل BOT | قطاع خاص | قطاع خاص | شبه خاص | 20 - 30 |
| بناء تملك تشغيل ونقل BOOT | قطاع خاص | قطاع خاص | شبه خاص | 20 - 30 |
| بناء تأجير تمويلي وتملك BLO | قطاع خاص | قطاع خاص | قطاع خاص | 25 + |
| بناء تملك وتشغيل BOO | قطاع خاص | قطاع خاص | قطاع خاص | 25 + |
| امتياز | قطاع خاص | قطاع خاص | قطاع خاص | 25 + |
| خصخصة جزئية | قطاع خاص | قطاع خاص | قطاع خاص | 25 + |
| خصخصة كاملة | قطاع خاص | قطاع خاص | قطاع خاص | غير محددة (أو وفق مدّة الترخيص) |

**7 - فوائد الشراكة ومزاياها**

إنّ رؤية البنك الدولي للشراكة بين القطاعين العام والخاص تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية خصوصًا في الدول النامية. يبرز في تلك الدول دور الدولة في اتخاذ القرار ورسم السياسات, أمّا القطاع الخاص فدوره في تنفيذ المشاريع والمشاركة في أدائها. مع الإشارة إلى أنّ تلك الرﺅية مبنية على فكرة عدم فعالية تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية إذا ما اقتصرت على الدولة وأجهزتها (بسبب المثل الشائع أنّ الدولة تاجر فاشل) أو القطاع الخاص بشكل منفرد (خوفًا من الجشع). يمكن حصر فوائد الشراكة بالنقاط الآتية:

- توزيع المخاطر الناجمة عن إقامة المشاريع بين أكثر من طرف، هم أطراف الشراكة أي القطاع الخاص والقطاع العام.

- توفير رأس مال القطاع الخاص وما يمتلكه مـن المعرفة والخبرة في إدارة المشاريع التي يعتبر عنصر الوقت حاسمًا فيها. يساعد ذلك على تقليص المدّة الزمنية اللازمة لتنفيذها، وبالتالي تحسين موقف القطاع العام.

- تخفيف الضغط عن المالية العامة التي تعانيها الحكومات، وخلق القيمة المضافة التي توفّرها المرونة المالية، مع تحسين القدرة الإدارية للقطاع العام.

- إنّ ترتيبات الشراكة بين القطاعين العام والخاص تحقّق نتائج أفضل ممّا يستطيع أن يحقّق كل فريق على حدة. يتم ذلك من خلال تأثير الشركاء على أهداف بعضهم البعض وقيمهم، عن طريق التفاوض والتوصل إلى معايير عمل أفضل. سيكون هناك من ناحية أخرى مجال لتوسيع الموارد المالية نتيجة تعاون الأطراف في ما بينها ونتيجة قدرة القطاع الخاص على تأمين التمويل اللازم للمشروعات.

- تعزيز مبادئ الإفصاح والمساءلة في كيفية إدارة الموارد.

تبنّي مناهج عمل أكثر استراتيجية من قبل الشركاء عبر تزويد أفكار استراتيجية أفضل من قبل القطاع الخاص، وصياغة أفضل.

- إعطاء البعد الاقتصادي اهتمامًا أوسع في السياسات ذات العلاقة، وإدارة المشاريع على أسس اقتصادية بما يحقّق المكاسب الاجتماعية والاقتصادية، وصولًا إلى النمو في الناتج المحلي لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

- التوصّل إلى الحلول المرنة التي تستجيب للسياسات التنموية والتطويرية، حيث يسهّل الشريك في القطاع العام الشأن القانوني، ويسعى الشريك الخاص إلى تأمين إنتاجية أعلى.

- إعطاء الشرعية والصدقية للمشروع من خلال مشاركة القطاعين العام والخاص.

- تحقيق النجاح والتوسع في الأعمال من خلال التحفيز والرؤية والنظرة المستقبلية، وإيجاد الحلول للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية، والتي بدورها تخلق الحوافز المستحدثة.

-خلق بيئة عمل ديناميكية للتغيير داخل البيروقراطيات الحكومية المحصّنة. تسمح الشراكة للحكومات بتنفيذ التغيير من دون التأثير على أعمالها الحقيقية المتعلّقة بتطوير السياسة الاجتماعية، والتوجّه المستقبلي وإدارة الخدمات وتقويمها.

- الشراكة بين القطاعين هي التي تحمي المستهلكين من إساءة استعمال السلطة الاحتكارية للقطاعين.

- الشراكة تفتح حيّزًا اقتصاديًا لدخول الشركات الكبيرة، الصغيرة، والمتوسّطة معًا إلى أسواق كانت مستبعدة منها، ممّا يؤدي إلى تأمين فرص عمل إضافية.

- الشراكة بين القطاعين العام والخاص تشجّع المنافسة وتحفّز على الابتكار.

**8 - المخاطر المحتملة من الشراكة بين القطاعين**

ممّا لا شكّ فيه بأنّ أي عمل اقتصادي منتج، بغض النظر عن طبيعة ملكيته، يتعرّض أو يمكن أن يتعرّض لمخاطر مختلفة، ويمكن تلخيص المخاطر بالنقاط الآتية[[7]](https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D9%81%D8%B1%D8%B5%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%86%D9%87%D9%88%D8%B6-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86%D9%8A" \l "_ftn7" \o "):

- فقدان السيطرة من جانب القطاع العام على العمل .

- زيادة التكاليف الناتجة عن سوء الدراسة في الجدوى الاقتصادية.

- المخاطر السياسية (تغيّر في القوانين بشكل مفاجئ...)

- ضعف مستوى المراقبة والمساءلة (ربما بسبب عدم خبرة القيّمين على الرقابة).

- الإنتاج غير مطابق للمواصفات والمقاييس.

- ضعف مستوى التنافس بين الشركاء بسبب غياب التحفيز.

- سوء اختيار الشركاء (سوء نية أو سوء تقدير).

- رفض المجتمع للمشروع لأسباب بيئية أو اجتماعية أو بسبب العادات والتقاليد.

**9- بعض المفاهيم الخاطئة عن الشراكة**

بعد أن استعرضنا ماهيّة الشراكة وأهميتها بين القطاعين العام و الخاص، لا بدّ أن نتحدث عن جملة من المفاهيم الخاطئة المنتشرة حول مفهوم تلك الشراكة، والتي تؤثّر بشكلٍ أو بآخر سلبًا على اعتمادها من قبل الحكومات حول العالم.

**أ - تمويل المشروع من قبل الدولة هو أقل كلفة:**

هذا أمر غير صحيح، إذ إنّ كلفة المشروع هي نفسها في كل الحالات، آخذين بعين الاعتبار المخاطر والكلفة الإضافية التي سيتحمّلها القطاع العام نتيجة زيادة حجم الديون السيادية، بالإضافة إلى منافسة القطاع العام للقطاع الخاص على الطلب على موضوع القروض.

**ب- الشراكة ستؤدي إلى فقدان وظائف موظفي القطاع العام:**

إنّ هذا المفهوم خاطئ أيضًا، إذ إنّ القطاع العام سيبقى له حق تقديم الخدمات، وبالتالي هناك إمكانية استحداث وظائف جديدة بفعل بناء إنشاءات جديدة.

**ج - الشراكة هي خصخصة مقنّعة:**

في الخصخصة يُعطى القطاع الخاص الحرية في وضع مواصفات الإنتاج وكذلك الأسعار، بينما في عقود الشراكة تحدّد المواصفات و الأسعار مسبقًا ضمن استدراج العروض. كذلك تبقى في الشراكة مسؤولية تقديم الخدمة على عاتق القطاع العام بعكس الخصخصة.

**د - الشريك الخاص يبغي تحقيق الأرباح على حساب الدولة:**

إنّ مفهوم الشراكة الناجحة يقضي باستفادة الأطراف المتشاركة، ممّا يتيح للقطاع الخاص تحقيق العائد المطلوب الناتج عن مشاركته و يتيح أيضًا للقطاع العام في حال نجاح الشراكة، تحقيق أعلى إفادة ممكنة.

**ه - الشراكة هي الملكية المختلطة لشركة المشروع:**

إنّ القطاع الخاص يؤسس شركة المشروع ويموّله ويديره ويملكه للفترة المتعاقد عليها فقط. إذا أراد القطاع العام الإسهام في التمويل، تكون له حصّة في الشركة وتكون عندها شركة المشروع شركة مختلطة.

**و - الدولة تفقد السيطرة على الكلفة والجودة:**

إنّ مسؤولية القطاع العام في عقود الشراكة هي تقديم الخدمة، وهو بالتالي يضع مواصفات الإنتاج التي على أساسها يتمّ اختيار الشريك.

**10- لبنان والشراكة**

إنّ الاقتصاد اللبناني يعمل من دون طاقته الانتاجية، والدولة في ظل عجز ميزانيتها وتراكم الدين العام، لا تستطيع أن تقوم بالإنفاق الاستثماري المطلوب لتحفيز الاقتصاد.[[8]](https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D9%81%D8%B1%D8%B5%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%86%D9%87%D9%88%D8%B6-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86%D9%8A" \l "_ftn8" \o ")

بينما يملك القطاع المصرفي اللبناني ما يفوق الخمسة عشر مليار دولار جاهزة للمشاركة في المشاريع المشتركة مع الدولة بحسب رئيس جمعية المصارف في لبنان الدكتور جوزيف طربية، ولا سيّما في مشاريع الطاقة والاتصالات والطرق.

هذا النوع من الاستثمارات سيعزّز النمو في لبنان، حيث أنّ النمو في الاقتصاد اللبناني في السنوات الخمس الأخيرة و منذ العام 2011، يعاني تراجعًا حتى وصل في العام الماضي إلى صفر بالمئة بحسب حاكم مصرف لبنان.

ممّا لاشكّ فيه بأنّ الاستثمار في البنية التحتية سيضع لبنان على سكّة النمو مجددًا، والتشارك بين القطاعين العام و الخاص سيحفّز الاقتصاد لتصل نسب النمو خلال أربعة أعوام إلى ما لا يقلّ عن 6 – 7 %.

يرى الدكتور نسيب غبريل مدير مركز التحليل الاقتصادي في بنك بيبلوس في هذا السياق "أنّ سوء حال البنية التحتية في لبنان هو أحد عائقين كبيرين أمام ممارسة الأعمال في لبنان، ويشير إلى أنّ 83% من دول العالم لديها بنية تحتية أفضل من لبنان, و يحتل هذا البلد وفق مؤشر التنافسية العالمية للمنتدى الاقتصادي العالمي، المرتبة 116 عالميًا من حيث البنية التحتية الشاملة، والمركز 151 في العالم من حيث القدرة التنافسية الشاملة".

كما يرى غبريل "أنّ رفع البنى التحتية في لبنان إلى المستوى الأفضل بين الدول ذات الدخل المتوسط من شأنه أن يحسّن رتبة لبنان بنسبة 92 نقطة في ما يتعلّق بالبنية التحتية، وبنسبة 24 نقطة في ما يتعلّق بمستوى القدرة التنافسية الشاملة للاقتصاد".

في السياق نفسه, يتقدم المدير العام لـ "بلوم إنفست بنك" الدكتور فادي عسيران باقتراح إنشاء صندوق استثماري لتمويل مشاريع البنية التحتية على أساس الشراكة بين القطاعين، تكتتب فيه المصارف اللبنانية والمؤسسات متعدّدة الأطراف. وفي إطار الاقتراح نفسه لا بدّ من خصخصة بورصة بيروت وإقرار القوانين المتعلّقة بذلك، مما يؤدي إلى تعزيز العمل بها، خصوصًا إذا تزامن ذلك مع إقرار القوانين المتعلّقة بالشراكة بين القطاعين وما سينتج عنها من أسهم يمكن طرحها في البورصة. هذا بحدّ ذاته سيعزز الاكتتاب بها من الداخل والخارج، ممّا سيؤدي إلى تخفيض الطلب على الاقتراض من قبل القطاع العام، ومن منافسته على الاقتراض مع القطاع الخاص، ما يدفع إلى تراجع أو تخفيف الضغط عن كلفة القروض، ويعزّز تلقائيًا السوق المالية، إذ إنّ الشراكة بين القطاعين بحدّ ذاتها استثمار طويل الأجل.

يتضمّن "مشروع قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص Public Private Partnership PPP" الذي أشبع درسًا في لجان متعدّدة وفي مجالس الوزراء المتعاقبة في لبنان منذ العام 2007, و الذي لم يصبح نافذًا حتى اليوم، بعض الأمور المتعلّقة بالاصلاحات التي نصّت عليها شروط "باريس 3" لجهة إشراك القطاع الخاص في تمويل المشاريع الاستثمارية للدولة. يأتي المشروع في إطار الحدّ من نمو الدين من جهة، وهو التحدّي الأوّل في العملية الإصلاحية المالية، كذلك في إطار تفعيل أداء الإدارة العامة في تحديد دور القطاع العام من جهة ثانية. هذا بالإضافة إلى محاولة تعزيز إنتاجية القطاع العام عبر الحدّ من التدخّلات السياسية والخلافية في قيام الإدارة الفاعلة، على اعتبار أنّ القسم الأكبر من تعطيل الإدارة وتغييب الشفافية يعود إلى الحصص الطائفية والسياسية التي تعطّل قيام المؤسسات القادرة، وتحد من وصول الكفاءات إلى مراكز القرار. إنّ أهميّة مشروع قانون الشراكة بين القطاعين تكمن في الشروع في تحسين مستوى الخدمات، مع تحقيق تحريك العجلة الاقتصادية من خلال الأموال المتاحة اليوم في القطاع الخاص وتحديدًا القطاع المصرفي من دون اللجوء إلى الاستدانة وتكبير حجم الدين العام.

فيما يعتبر الخبراء الدوليون في مجال الشراكة أنّ نجاحها مرتبط بشكل كبير و أساسي بدعم الحكومة لها, لا يزال مشروع قانون الشراكة في لبنان المطروح منذ العام 2007، كما سبق، ولا يحظى بالدعم السياسي المطلوب لإقراره و يعرقل لأسباب مختلفة. حول ضرورة توفير الدعم السياسي للشراكة، يقول لورانس كارتر مدير قسم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجموعة البنك الدولي، "بأنّ الشراكة بين القطاعين تحتاج إلى دعم الحكومة لكي يشعر المستثمرون بجدّية الأمر، لذلك على الحكومة أن تعدّ برامج جذّابة وذات صدقية لتشجيع القطاع الخاص".

كذلك يرى مدير مكتب الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مكتب رئيس وزراء بنغلادش سيد أفسور الدين، "أنّ نجاح الشراكة غير ممكن من دون توافر الشفافية، ومن دون تغيرات مؤسسية وتشريعية، وأنّه على الحكومة أن تضع أطرًا لا قيودًا لمبادرات القطاع الخاص".

أمّا المهندس عاطر عزت محمد حنورة، وهو مدير الوحدة المركزية للمشاركة مع القطاع الخاص في وزارة المالية المصرية، يقول "إنّ التجربة المصرية أظهرت ضرورة توافر الدعم السياسي للشراكة بين القطاعين، ومن هنا أهميّة تعريف السياسيين جيدًا على أهميتها ومنافعها، كما وينصح حنورة بعدم الاعتماد فقط على مكاتب المحاماة الأجنبية والخبراء الدوليين في ما يتعلّق بالعقود، وضرورة أن يكون هناك مكتب محلي لأنّ لكل دولة خصوصيات معينة ومختلفة عن الأخرى".

أمّا المسؤول عن قسم البنية التحتية في الوكالة الدولية لضمان الاستثمار التابعة لمجموعة البنك الدولي ليان بورتين، يؤكد على "أنّ الوكالة تولي اهتمامًا وتعمل على تشجيع الاستثمارات وتتيح التأمين ضد المخاطر السياسية، ويؤكد أيضًا على الحاجة إلى ضمان استثمارات القطاع الخاص في مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص بغية الإسهام في نجاح هذه المشاريع التشاركية". ويرى رئيس مجلس إدارة "ليبان بوست" ومديرها العام خليل داود "أنّ إنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتطّلب إلتزامًا متبادلًا بينهما، والنظر إلى القطاع الخاص غلى أنّه شريك، ويشدّد على أنّ الحكومة يجب أن تضع أطرًا لا قيودًا لمبادرات القطاع الخاص"، ويؤمن الأمين العام للمجلس الأعلى للخصخصة الدكتور زياد حايك "أنّ اعتماد لبنان مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتيح تحفيز الاقتصاد وتوفير فرص عمل من خلال إقامة مشاريع بنى تحتية من دون تكبيد الخزينة العامة أعباء إضافية في الوقت الحالي ناجمة عن التمويل الاستثماري، ويؤكد حايك أنّ مشاريع البنى التحتية هي المثلى لتنشيط الاقتصاد وتحفيزه، خصوصًا في ظلّ الأزمة المالية العالمية وشبح الركود الماثل وراءها".

وعلى الرغم من أهمية اعتماد الشراكة بين القطاعين العام والخاص للنهوض بالاقتصاد اللبناني من جديد, فإنّ وجود بعض المفاهيم الخاطئة حول مبدأ الشراكة يسبّب عرقلة في إقرار قانون الشراكة في لبنان.

**الخاتمة والتوصيات**

يتّضح مما سبق أنّه لتحقيق الشراكات الناجحة مع القطاع الخاص في مجال البنية الأساسية، لا بدّ وأن يتمّ ذلك مرحليًا وبعد دراسة واعية للأهداف المطلوب تحقيقها من خلال هذه الشراكة.

نقترح في ختام هذا البحث جملة من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في إنجاح عملية الشراكة مع القطاع الخاص:

١- وضع الخطوط العريضة والأهداف التنموية المرجوة من عملية الشراكة مع القطاع الخاص، ليس فقط على المستوى الاقتصادي أو تحسين أداء الخدمات العامة، ولكن من حيث مردود ذلك على التنمية بشكل عام، وعلاقة تلك الشراكة بتحسين الظروف العمرانية الملائمة للسكان.

٢- وضع الأطر العامة التي تحدّد دور كل شريك في التنمية بما يضمن كفاءة التنسيق والتكامل بين الأطراف جميعًا.

٣- حصر التجارب الناجحة التي خاضتها الدول الأخرى عند الشراكة مع القطاع الخاص وتقويمها والاستفادة من إيجابيتها، وتلافي السلبيات الناجمة عنها.

٤- الاعتماد على المكاتب الوطنية للمحاماة ذات الخبرات الدولية لصياغة العقود، وليس فقط على المكاتب الدولية.

٥- تحرير الأسواق المالية وتطويرها وتهيئتها لجذب المدّخرات الوطنية والأجنبية، وتوظيفها في مجالات الاستثمار في مشروعات الخدمات.

٦- عدم الانتقال من القطاع العام إلى القطاع الخاص إلّا بعد إعداد الأطر التشريعية والمؤسسية اللازمة لإنجاح هذه الشراكة، كذلك إنشاء الأجهزة اللازمة لتنفيذ القواعد والالتزامات الواردة في تلك الأطر بقدرٍ عالٍ من الكفاءة والنزاهة، كالمجلس الأعلى للخصخصة والشراكة مثلًا.

٧- وضع اللوائح والقوانين التي تهدف إلى حماية المستهلك من احتكار تقديم الخدمة المقدمة من القطاع الخاص.

٨- توفير منظومة رقابية مكوّنة من بعض الأجهزة الحكومية والمجتمع المدني تضمن الالتزام بالاتفاقات المعقودة بين الدولة والقطاع الخاص من جهة، وتضمن وصول الخدمة للمواطنين بالمستوى والسعر المطلوبين من جهة أخرى.

٩- ضمان تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال التوزيع العادل للخدمات من حيث الكمّ والكيف وذلك بدعم الفئات غير القادرة في المجتمع.

١٠- توفير قاعدة بيانات عن الخدمات المطلوب الشراكة بها، ووضع برامج زمنية لها تتوافق مع الخطط التنموية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

١١- التنظيم الزمني والمكاني لعملية الشراكة، بحيث تتوافق مع تطوّر معدّلات الطلب على الخدمة المقدمة بالمعدّل الذي يفي بالزيادة المتوقّعة للسكان وبتوزيعهم المكاني.

١٢- وجوب فهم طبيعة الشراكة وتحليلها، من خلال التحديد والتحليل الدقيق لمصالح وتوجّهات الأطراف المعنية كافةً وطريقة تعبيرها عن هذه المصالح، وخصوصًا في ما يتعلّق بالدولة، والتي غالبًا ما تملك من دون غيرها زمام المبادرة، و تتحكم إلى حدّ كبير بشكل تلك الشراكة وطبيعتها ونتائجها.

١٣- أهميّة التركيز على تمكين المجتمع المحلي كطرف محوري وأساسي في الشراكة من أجل التنمية، وذلك من خلال التركيز على رفع درجة الوعي والإدراك لدور القطاع الخاص كشريك في التنمية.

**لائحة المراجع:**

**أوّلًا: المراجع باللغة العربية**

١- البشبيشي، أمل، (2004)، نظام البناء والتشغيل والتحويل المعهد العربي للتخطيط.

٢- الجديد عن البرنامج القومي للشراكة مع القطاع الخاص، (2009)، الوحدة المركزية للشراكة مع القطاع الخاص بوزارة المالية المصرية.

٣- الدليل التوجيهي الصادر عن المجلس الأعلى للخصخصة في لبنان- الطبعة الأولى بيروت 2013.

٤- الرشيد، عادل محمود، (2007)، إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المنظّمة العربية للتنمية الإدارية.

٥- الريس، عفيف علاء الدين، (2007)، الإصلاح الاقتصادي لمرافق قطاع الخدمات وزارة الصناعة والمعادن.

٦- القطاونة، عادل محمد، (2013)، أهميّة الشراكة بين القطاع العام والخاص في المملكة، عمون صوت الأغلبية الصامتة.

٧- القهيوي، ليث العبدللـه، (2012)، الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص "الإطار النظري و التطبيق العملي"، دار الحامد للنشر و التوزيع.

٨- المنظّمة العربية للتنمية الإدارية، (2011)، الشراكة و التنمية (دور الشراكة بين القطاعين العام و الخاص في تحقيق التنمية المستدامة)، المنظّمة العربية للتنمية الإدارية.

٩- خطاب، عبدللـه شحاته، (2009)، الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتقديم الخدمات العامة على مستوى المحليات: الإمكانيات والتحديات، شركاء في التنمية.

١٠- سماحة، أحمد هاشم، متطلّبات تحقيق الشراكة الجيّدة مع القطاع الخاص فى تقديم الخدمات البلدية .

١١- عبد الرضا، نبيل جعفر، (2012)، الشراكة بين القطاعين العام والخاص في العراق، الحوار المتمدن.

١٢- عزت، شهاب فاروق عبد الحي، (2014)، التحكيم في منازعات المشروعات المقامة بنظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص, دار النهضة العربية.

١٣- فهمي، أحمد منير، نظام BOT خطوة في خارطة الطريق نحو الخصخصة.

١٤- محمد، محمود عبد الحافظ، (2013)، الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومتطلّبات التنمية، المنظّمة العربية للتنمية الإدارية.

**ثانيًا: المراجع باللغة الأجنبية**

1 – Ahadzi, M,Bowles, G, 2004, Public- private partnerships and contract negotiations: an empirical study, construction Management and Economics 22.

2 – Bloomfield, P, 2006, The challenging business of long-term Public-private Partnerships: Reflections on Local Experience, Public Administration, Review 66.

3 – Bovaird, T., 2010, A brief intellectual history of the Public-private Partnership movement, in Hodge, G., Greve C. and Boardman, A. eds., International Handbook on Public-private Partnerships (Edward Elgar, Cheltenham).

[[1]](https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D9%81%D8%B1%D8%B5%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%86%D9%87%D9%88%D8%B6-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86%D9%8A" \l "_ftnref1" \o ")-     محمد، محمود عبد الحافظ، (2013)، الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومتطلّبات التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

[[2]](https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D9%81%D8%B1%D8%B5%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%86%D9%87%D9%88%D8%B6-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86%D9%8A" \l "_ftnref2" \o ")-     خطاب، عبدلله شحاته، (2009)، الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتقديم الخدمات العامة على مستوى المحليات: الإمكانيات والتحديات، شركاء في التنمية.

[[3]](https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D9%81%D8%B1%D8%B5%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%86%D9%87%D9%88%D8%B6-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86%D9%8A" \l "_ftnref3" \o ")-     القهيوي، ليث العبدللـه، (2012)، **الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص "الإطار النظري و التطبيق العملي"**، دار الحامد للنشر والتوزيع.

[[4]](https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D9%81%D8%B1%D8%B5%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%86%D9%87%D9%88%D8%B6-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86%D9%8A" \l "_ftnref4" \o ")-     القهيوي، ليث العبدللـه، (2012)،**الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص "الإطار النظري والتطبيق العملي"**، دار الحامد للنشر والتوزيع.

[[5]](https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D9%81%D8%B1%D8%B5%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%86%D9%87%D9%88%D8%B6-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86%D9%8A" \l "_ftnref5" \o ")-     الرشيد، عادل محمود، (2007)، إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المنظّمة العربية للتنمية الإدارية.

[[6]](https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D9%81%D8%B1%D8%B5%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%86%D9%87%D9%88%D8%B6-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86%D9%8A" \l "_ftnref6" \o ")-     البرنامج القومي لشراكة القطاعين العام والخاص، (2007)، الوحدة المركزية للشراكة مع القطاع الخاص بوزارة المالية المصرية.

[[7]](https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D9%81%D8%B1%D8%B5%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%86%D9%87%D9%88%D8%B6-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86%D9%8A" \l "_ftnref7" \o ")-     عزت، شهاب فاروق عبد الحي، (2014)، **"التحكيم في منازعات المشروعات المقامة بنظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص"**، دار النهضة العربية.

[[8]](https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D9%81%D8%B1%D8%B5%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%86%D9%87%D9%88%D8%B6-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86%D9%8A" \l "_ftnref8" \o ")-     المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2011)، الشراكة والتنمية (دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة)، المنظّمة العربية للتنمية الإدارية.

**The partnership between the Private Sector and the Public Sector A chance to promote the Lebanese economy**

The subject of the partnership between the private sector and the public sector has drawn the attention of governments and research centers around the world since the beginning of the nineties. Interest in this partnership grew bigger since it was revealed that the social and economic development depends on mobilizing and embracing all the capabilities of society which include the expertise, resources and capacities of both the public and private sector in a way to create institutions and to operate different projects.

Therefore, developed and developing countries alike to promote institutional organizations, legislations and systems to create participatory organizations where all society sectors contribute in guiding, managing and operating projects and businesses in addition to develop and promote these projects to serve the purposes for which they were created on the basis of effective contribution, good governance, transparent accountability and mutual interest.

The study explains the necessities of this successful partnership and its types in addition to its benefits and dangers and clarifies some of the misunderstood concepts regarding the partnership. The study concentrates finally on explaining the importance of adopting the partnership between the public sector and the private sector in Lebanon and its positive effect over Lebanese national economy and concludes by presenting 13 recommendations that should be beneficial in bolstering the implementation of the partnership concept in Lebanon.

The recommendations can be summarized with the necessity to outline the desired developmental objectives from the partnership with the private sector in addition to setting out the essential frameworks that determines the role of each partner in this development. It is also important to benefit from successful experiences that the State has known and it is equally beneficial to rely on Lebanese counseling bureaus of International expertise and not on foreign bureaus to draft the needed contracts.

Furthermore, it is necessary to develop and disengage the financial markets and to avoid moving from the public sector to the private sector if the legislative and institutional frameworks needed to the success of this partnership are not prepared. In addition, it is also necessary to create censorship systems that can guarantee the commitment to implement the agreements signed between the State and the private sector. Finally, It is crucial to understand the nature of the partnership and to analyze it while focusing on empowering the local society being a pivotal and essential party in this partnership.

**Le partenariat entre les deux secteurs public et privé: une opportunité pour le redressement de l’économie Libanaise**

Le sujet de partenariat entre les deux secteurs public et privé a suscité une grande importance de la part des gouvernements, des sociétés et des centres de recherche dans les différentes régions du monde depuis les années 90. L’importance accordée au partenariat a augmenté après qu’il s’est avéré que le processus du développement économique et social dépend de la mobilisation de toutes les capacités de la société avec les capacités, les ressources et les expertises du secteur public, et du secteur privé aussi, afin que ces derniers contribuent dans des organisations institutionnelles qui assumeront l’établissement et le fonctionnement des projets sous leurs différentes formes. C’est pour cela que les pays développés et les pays en voie de développement œuvrent à créer les organisations institutionnelles, les législations et les systèmes pour adopter les organisations participatives auxquelles contribueront tous les secteurs de la société visant à orienter, gérer et faire fonctionner les projets et les travaux, et les développer afin qu’ils puissent servir leurs objectifs sur la base d’une vraie participation, de bonne gouvernance, de comptabilité transparente et d’intérêt mutuel.

La recherche se concentre à la fin sur l’importance de l’adoption du partenariat entre les deux secteurs public et privé au Liban et son effet positif sur l’économie nationale. ہ la fin de la recherche, sont évoquées treize recommandations qui pourront aider à activer l’application du concept du partenariat au Liban.

Les recommandations se résument par la nécessité de dresser les traits généraux et les buts de développement visés du partenariat avec le secteur privé en addition des cadres généraux définissant le rôle de chaque partenaire au niveau du développement. Il est également important de bénéficier des expériences réussies des autres pays et il est bien de s’appuyer sur les bureaux nationaux des avocats ayant une expérience su niveau international en rédigeant les contrats et non seulement sur les bureaux internationaux. Il est également considéré nécessaire de libérer et développer les marchés financiers et de ne pas passer du secteur public au secteur privé qu’après avoir préparé les cadres législatives nécessaires pour faire réussir ce partenariat.

L’organisation au niveau de l’espace et du temps de l’opération du partenariat est considérée très importante, c’est alors qu’il est nécessaire d’assurer une base de données concernant les services impliqués dans le partenariat tout en lui dressant les programmes chronologiques. Enfin, il est nécessaire de comprendre la nature du partenariat, l’analyser et se concentrer sur la nécessité d’impliquer la société locale en tant que partie essentielle dans ce partenariat pour le développement.

- See more at: https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D9%81%D8%B1%D8%B5%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%86%D9%87%D9%88%D8%B6-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86%D9%8A#sthash.Kg61pXp1.dpuf