



جامعة الإسكندرية
ALEXANDRIA
UNIVERSITY
كلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية
Faculty of Economic Studies & Political Science
معرفة واتسام

المجلة العلمية
لكلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية

<https://esalexu.journals.ekb.eg>

دورية علمية محكمة

المجلد العاشر (العدد التاسع عشر، يناير 2025)

مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص: تجارب دولية وتحديات التطبيق في قطاع التعليم في مصر⁽¹⁾

د. فاطمة الحملاوي

مدرس الاقتصاد – معهد التخطيط القومي.

fatma.khamis@inp.edu.eg

د. يحيى حسين علي

أستاذ القانون التجاري المساعد – معهد التخطيط القومي

yhaly18@yahoo.com

⁽¹⁾ تم تقديم البحث في 2024/8/28، وتم قبوله للنشر في 2024/9/16.

المخلص

تهدف هذه الدراسة⁽²⁾ إلى تقديم رؤية متكاملة لمشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص في مصر، مع التركيز على قطاع التعليم قبل الجامعي، وذلك من خلال تحليل الأطر القانونية والتنظيمية لهذه المشروعات وتقييم فعاليتها، مع تسليط الضوء على التحديات التي تواجهها، بالإضافة إلى مقارنة التجربة المصرية مع تجارب دولية مختارة للاستفادة من أفضل الممارسات العالمية. وتبرز أهمية الدراسة في تعزيز دور مشروعات المشاركة في تحقيق التنمية المستدامة بمصر، خاصة في قطاع التعليم، حيث يمكن لهذه الشراكات تخفيف العبء المالي على الدولة مع الحفاظ على جودة الخدمة التعليمية المقدمة.

وتنقسم الدراسة إلى خمسة أقسام، يبدأ أولها: باستعراض الإطار الحاكم لسياسة ملكية الدولة ودورها في دعم مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص، بينما يناقش القسم الثاني الفرص والتحديات التي تواجه الحكومات في تنفيذ مشروعات البنية التحتية، ويتناول القسم الثالث الإطار القانوني لعقود المشاركة، مع تحليل قانون رقم 67 لسنة 2010 وتعديلاته. ويعرض القسم الرابع تجارب دولية مختلفة في مجال المشاركة بين القطاعين في التعليم، مثل المملكة المتحدة والهند وجنوب أفريقيا، وأخيراً، يركز القسم الخامس على التجربة المصرية في تطبيق هذه الشراكات. وتلخص الدراسة إلى أن نجاح مشروعات المشاركة يتطلب دعماً حكومياً قوياً وإطاراً تنظيمياً مرناً، فضلاً عن تفعيل دور وحدات المشاركة في الجهات الحكومية وتطوير قاعدة بيانات شاملة للمشروعات التعليمية. كما تؤكد الدراسة على أهمية التخطيط الدقيق وإدارة المخاطر، والاستفادة من التجارب الدولية مع تكيفها لتلائم السياق المحلي، لضمان تحقيق نتائج إيجابية مستدامة تلبي احتياجات التنمية المستدامة في مصر.

الكلمات المفتاحية: المشاركة بين القطاعين العام والخاص، سياسة ملكية الدولة، قطاع التعليم، قانون المشاركة في مصر، تجارب دولية.

(2) هذه الدراسة مستمدة من ورقة سياسات بعنوان: "مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص ودورها في تعزيز قدرة الاقتصاد المصري"، من إعداد مؤلفي هذه الدراسة، أصدرها معهد التخطيط القومي ضمن سلسلة أوراق السياسات، وقد تم تطويرها وتحديثها، بالتركيز على قطاع التعليم، لتستوفي متطلبات الورقة البحثية للنشر في المجلة. للاطلاع على ورقة السياسات، انظر: يحيى حسين وفاطمة الحملاوي (2024) "مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص ودورها في تعزيز قدرة الاقتصاد المصري"، ورقة سياسات رقم 21، سلسلة أوراق السياسات، معهد التخطيط القومي، القاهرة، يناير 2024.

Public-Private Partnership Projects: International Experiences and Implementation Challenges in the Education Sector in Egypt

Abstract:

This study aims to provide a comprehensive perspective on public-private partnership (PPP) projects in Egypt, focusing on the pre-university education sector. It analyzes the legal and regulatory frameworks of these projects, evaluates their effectiveness, highlights the challenges they face, and compares the Egyptian experience with selected international practices to extract global best practices. The study emphasizes the importance of PPPs in achieving sustainable development in Egypt, particularly in education, where these partnerships can alleviate the financial burden on the state while maintaining the quality of educational services provided. The study is divided into five sections: the first section reviews the governing framework of state ownership and its role in supporting PPP projects; the second section discusses the opportunities and challenges governments face in implementing infrastructure projects; the third section examines the legal framework of PPP contracts, including an analysis of Law No. 67 of 2010 and its amendments; the fourth section explores various international experiences with PPPs in education, such as those in the UK, India, and South Africa; and the fifth section focuses on the Egyptian experience with implementing these partnerships. The study concludes that the success of PPP projects requires strong government support and a flexible regulatory framework, as well as the activation of PPP units within government entities and a comprehensive database for educational projects. It also highlights the importance of precise planning and risk management, and the adaptation of international experiences to the local context to ensure sustainable positive outcomes that meet Egypt's sustainable development needs.

Keywords: Public-Private Partnership (PPP), State Ownership Policy, Education Sector, PPP Law in Egypt, International Experiences.

1- مقدمة

تواجه مصر تحديات كبيرة في تحقيق التنمية المستدامة، خاصة فيما يتعلق بتطوير البنية التحتية الضرورية لدعم النمو الاقتصادي وتحسين مستوى المعيشة. وتستدعي هذه الجهود استثمارات ضخمة تفوق القدرات المالية الحكومية، مما يجعل مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص (Public-Private Partnership, PPP) حلاً مثاليًا لمواجهة هذا التحدي. وتوفر هذه الشراكات تقاسم المخاطر بين القطاعين، مما يعزز من كفاءة تنفيذ المشروعات وتشغيلها ويضمن تقديم خدمات أساسية بجودة أعلى.

واعتمدت الحكومة المصرية منذ عام 2006 على استراتيجية شاملة لتعزيز المشاركة بين القطاعين العام والخاص، بهدف توسيع قاعدة الاستثمارات في قطاعات حيوية مثل المياه، والنقل، والصحة، والتعليم. وقد تضمنت هذه الاستراتيجية وضع إطار تشريعي ومؤسسي يهدف إلى تسهيل تنفيذ هذه المشروعات، وذلك من خلال إصدار قانون رقم 67 لسنة 2010، والذي نظم مشاركة القطاع الخاص في مشروعات البنية الأساسية والخدمات والمرافق العامة. وتم تأسيس وحدة مركزية للمشاركة بين القطاعين العام والخاص بمقر وزارة المالية، لتقديم الدعم الفني وتوفير الأطر التنظيمية اللازمة لتنفيذ المشروعات وتطوير أنماط ونماذج العقود.

ورغم الجهود المبذولة، تواجه مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص في مصر عديد من التحديات. من أبرزها الفهم الخاطئ لمفهوم المشاركة، حيث يتم أحياناً الخلط بين مشروعات المشاركة PPP والمشروعات المشتركة Joint Ventures. بالإضافة إلى ذلك، تبرز قضايا أخرى تتعلق بتوزيع الملكية والمخاطر، وتحديد أدوار ومسؤوليات كل طرف بشكل واضح. وتسلط هذه التحديات الضوء على أهمية تحليل الأطر القانونية والتنظيمية الحالية، والاستفادة من التجارب الدولية الناجحة لتجنب الأخطاء وتعظيم الفوائد.

من هنا، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة حول مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص في مصر، مع التركيز على قطاع التعليم، من خلال تحليل الأبعاد القانونية والاقتصادية لمشروعات المشاركة في التعليم، وتقييم فعالية هذه المشروعات في تطوير التعليم قبل الجامعي. كما تتم مقارنة التجربة المصرية مع تجارب دولية مختارة لاستخلاص الدروس المستفادة وتقديم توصيات عملية لتحسين الأداء وزيادة كفاءة هذه الشراكات.

1-1- مشكلة البحث

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود عدد من التحديات التي تعيق الاستفادة القصوى من مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص في مصر، وخصوصًا في قطاع التعليم. وتتضمن هذه التحديات عدم وجود الدراسات الكافية للمشروع قبل البدء في الطرح، وعدم وضوح توزيع المسؤوليات والمخاطر بين الشركاء. وهو ما يتطلب دراسة وتحليل هذه التحديات، واقتراح حلول فعالة للاستفادة من مشروعات المشاركة، بما يسهم في تطوير التعليم في مصر.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في تساؤل رئيس قوامه، ما مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص؟ وما هي أفضل التجارب الدولية؟ وما هي تحديات التطبيق في قطاع التعليم بمصر؟ وينبثق من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الأطر القانونية والتنظيمية التي تحكم مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص في مصر؟ وهل هي كافية لتوفير بيئة جاذبة لهذه المشروعات؟
- كيف يمكن أن تساهم سياسة ملكية الدولة في دعم وتطوير مشروعات المشاركة؟
- ما العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل مشروعات المشاركة في التعليم بمصر؟ وكيف يمكن تحسين كفاءتها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة؟
- ما الدروس المستفادة من تجارب الدول المختلفة في مجال مشروعات المشاركة في التعليم، والتي يمكن تطبيقها في مصر؟

1-2- أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في بيان طبيعة مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص: تجارب دولية وتحديات التطبيق في قطاع التعليم بمصر. ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. تحليل الأطر القانونية والتنظيمية، ومدى كفايتها لتوفير بيئة جاذبة وفعالة لمشروعات المشاركة في مصر.
2. التعرف على سياسة ملكية الدولة ودورها في تعزيز مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص.
3. تقييم التحديات التي تعيق نجاح مشروعات المشاركة، واقتراح حلول للتغلب عليها.

4. دراسة التجارب الدولية للاستفادة من أفضل الممارسات في مجال مشروعات المشاركة في التعليم.

5. اقتراح توصيات لتطوير مشروعات المشاركة التعليمية، بما يحسن كفاءتها ويحقق أهداف التنمية في مصر.

1-3- أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهمية كبيرة في ظل الدور المحوري الذي تلعبه مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة بمصر، وخاصة في قطاع التعليم. ومن خلال تحليل الأطر القانونية والتنظيمية والاقتصادية لهذه المشروعات، وتسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتحسين أداء هذه المشروعات، وتجاوز التحديات، مما يعزز من جاذبية مصر كمقصد للاستثمارات الخاصة في البنية التحتية التعليمية.

1-4- فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تسعى من خلال أقسامها إلى اختبار الفرضيات التالية:

1. الأطر القانونية الحالية قد تكون غير كافية لتوفير بيئة جاذبة وفعالة لمشروعات المشاركة في التعليم.
2. نجاح مشروعات المشاركة يتطلب توافر دعم حكومي قوي وإطار تنظيمي مرن يتماشى مع المتغيرات الاقتصادية.
3. الاستفادة من التجارب الدولية في مجال المشاركة بين القطاعين العام والخاص يمكن أن يعزز من كفاءة مشروعات التعليم في مصر.

1-5- منهج البحث

تعتمد الدراسة على منهجية تحليلية وصفية، تتضمن مراجعة الأدبيات القانونية والتنظيمية المتعلقة بمشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص والتحديات المرتبطة بها، كما تتضمن دراسة حالات محددة من مشروعات المشاركة في قطاع التعليم في مصر، مع التركيز على النجاحات والإخفاقات وأسبابها. وتقدم الدراسة أيضًا تحليلًا مقارنًا لتجارب دولية في مجال مشروعات المشاركة التعليمية، لاستخلاص الدروس المستفادة وتكييفها مع الظروف المحلية.

1-6- خطة الدراسة

ينقسم البحث إلى ستة أقسام بخلاف المقدمة والنتائج والتوصيات. يتناول **القسم الأول** أدبيات الدراسة، ويعرض **القسم الثاني** الإطار النظري لسياسة ملكية الدولة ودورها في تعزيز مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص. ويوضح **القسم الثالث** أهم الفرص والتحديات التي تواجهها الحكومات في تنفيذ مشروعات البنية التحتية، ودور مشروعات المشاركة. ويركز **القسم الرابع** على الإطار القانوني لعقود المشاركة بين القطاعين العام والخاص في مصر، مع تحليل قانون رقم 67 لسنة 2010 والتعديلات اللاحقة. ويبين **القسم الخامس** بعض التجارب الدولية في تنفيذ مشروعات المشاركة في التعليم (المملكة المتحدة، الهند، جنوب أفريقيا) والدروس المستفادة لمصر. ويعرض **القسم السادس** التجربة المصرية في تطبيق المشاركة بين القطاعين العام والخاص في التعليم، وأسباب نجاح وإخفاق هذه المشروعات.

2- أدبيات الدراسة

تعد مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص (PPP) من الموضوعات التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الاقتصادية والقانونية، خاصة مع تزايد الاعتماد على هذه المشروعات كآلية لتحفيز التنمية المستدامة. وقد سعى عديد من الباحثين لدراسة وتحليل مختلف جوانب هذه المشروعات، بدءاً من تقييم الأداء، وصولاً إلى تحديد الإشكاليات والعقبات التي تواجه تنفيذها في الدول النامية.

تشير الدراسات السابقة إلى أن مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص (PPP) تحمل إمكانات كبيرة لدعم التنمية، خاصة في مجالات البنية التحتية. ومع ذلك، فإن نجاح هذه المشروعات يعتمد بشكل كبير على وجود إطار قانوني وتنظيمي قوي، بالإضافة إلى التخطيط المسبق والتقييم المستمر لمؤشرات الأداء. وقد أظهرت الدراسات أن غياب التخطيط الجيد يمكن أن يؤدي إلى فشل المشروعات وتحقيق خسائر، كما حدث في بعض الحالات في مصر. من ناحية أخرى، فإن مشروعات المشاركة قد تكون أكثر تكلفة من المشروعات الحكومية التقليدية، وهو ما يستدعي النظر في كيفية تقاسم المخاطر والمكاسب بشكل عادل بين القطاعين. بالإضافة إلى ذلك، يلعب بناء الثقة والتعاون بين الشركاء دوراً حاسماً في نجاح هذه المشروعات، كما تتطلب مشروعات المشاركة في

الدول النامية دعم القدرات المؤسسية وتوجيه المساعدات بطريقة تعزز من فاعلية هذه المشروعات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

في هذا الإطار، كشفت دراسة (Kusumasari, 2023) عن العوامل المؤثرة على تنفيذ الشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم، وخلصت إلى أهمية وجود أهداف واضحة، واتصال فعال، بالإضافة إلى ضرورة إنشاء وحدة مركزية للمشاركة، تكون فعالة ومدعومة بموارد وقواعد واضحة لتجنب سوء الإدارة، وأكدت الدراسة على ضرورة التخطيط الجيد وتقييم الأداء لضمان تحقيق نجاح هذه الشراكات. وهدفت دراسة (Helmy et al., 2020) إلى استكشاف وتحديد عوامل النجاح اللازمة لضمان تنفيذ ناجح لمشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم بمصر. وبإجراء المقابلات شبه المنظمة والاستبيانات وتحليلها، انتهت الدراسة إلى أن هناك 21 عاملاً لنجاح هذه المشروعات، على رأسها العوامل التشغيلية والإدارية، تليها القانونية ثم السياسية، وأخيرًا الاقتصادية والمالية.

وأوضحت دراسة (Arimoro, 2020) كيفية استخدام نموذج المشاركة بين القطاعين العام والخاص كحل لأزمة الرعاية الصحية في نيجيريا، خاصة بعد ما كشفته جائحة كوفيد-19 من تدهور في النظام الصحي، وتعرضت الدراسة لدور هذه المشاركة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالرعاية الصحية. وأوصت الدراسة بضرورة اتخاذ إجراءات عاجلة لتحسين الوضع الصحي، وتوسيع نطاق استخدام الشراكات بشكل استراتيجي وطويل الأجل لحل مشكلات البنية التحتية الصحية في نيجيريا. وأشارت دراسة (Motshegwa & Molokwane, 2019) إلى أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص في الدول التي تتمتع بإطار قانوني وتنظيمي، واقتصاد مستقر، وبيئة اجتماعية وسياسة مستقرة، تستطيع أن تحقق تقدمًا في التنمية الاقتصادية والبنية التحتية، مقارنة بدول أخرى. وتوصلت نتائج الدراسة عن إمكانية استخدام نموذج BOT كقوة دافعة لتحسين البنية التحتية والخدمات في بوتسوانا، بل ويمكن أن يسهم في تحريك برنامج الشراكات التي عانى من الركود فترة طويلة.

وركزت دراسة (Fayez & Marzouk, 2018)، على تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تقيس وتعزز فعالية مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص في مصر. واستخدم الباحثان استبيانًا لاستطلاع آراء العاملين في هذا المجال حول أولويات مؤشرات الأداء الوظيفية، وقدموا مقترحات تهدف إلى تمكين الحكومة من تبني نظام تقييم فعال يعتمد على الأداء

لاختيار الشركاء في هذه المشروعات. وقامت الدراسة بتقييم عدة مشروعات تم تنفيذها بنظام المشاركة، مما يتيح رؤية متكاملة حول الجوانب الإيجابية والسلبية لهذه التجربة. بينما أكدت دراسة (Arimoro, 2018) "b" على الأسباب الرئيسية لاعتماد الحكومات حول العالم نموذج المشاركة بين القطاعين العام والخاص، وهي الفجوات الكبيرة في البنية التحتية في عديد من الدول، في ظل عجز الميزانيات، والحاجة إلى الاستفادة من رأس المال وخبرة الإدارة للقطاع الخاص.

ولاحظت دراسة أخرى لـ (Arimoro, "a" 2018) أنه ليس كل مشاركة للقطاع الخاص في توفير البنية التحتية العامة تعتبر مشاركة بين القطاعين العام والخاص، لذلك نبه إلى ضرورة التمييز بين عقود الخدمة أو الإدارة وأشكال أخرى من الطرح وبين المشاركة بين القطاعين. ودعا إلى دراسة تجربة الهند الناجحة، باعتبارها أكبر سوق للمشاركة بين القطاعين في العالم. وفي حين أشارت دراسة (Sanni, 2017) إلى أنه في ظل ما تعانيه معظم دول أفريقيا جنوب الصحراء من نقص في البنية التحتية، فإن زيادة استخدام الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تقديم الخدمات العامة تعد مؤشراً على الفوائد المحتملة لهذه الطريقة، وأن هذه الشراكات يمكن أن تكون وسيلة فعالة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

واستهدفت دراسة (Jomo et al., 2016) ذات الطابع الدولي مناقشة إمكانات المشاركة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق أهداف خطة التنمية المستدامة لعام 2030 وتنفيذ خطة أديس أبابا، مع التركيز على الاستثمار في البنية التحتية. وأشارت الدراسة إلى أن مشروعات المشاركة في بعض الأحيان تكون أكثر تكلفة مقارنة بتلك التي ينفذها القطاع العام، مع عدم وجود دلائل واضحة على تفوق جودة المخرجات. وخلصت الدراسة إلى أن دعم القدرات المؤسسية للقطاع العام في الدول النامية قد يكون أكثر فعالية من توجيه المساعدات للقطاع الخاص، مشيرة إلى الحاجة لإعادة النظر في المبادئ التوجيهية الدولية التي تحكم هذه المشروعات.

وبحثت دراسة (Tshombe & Molokwane, 2016) في أهمية الشراكات بين القطاعين العام والخاص في الاقتصادات الصاعدة، بالتركيز على دول القارة الأفريقية، حيث اعتمدت على تحليل الشراكات في إفريقيا جنوب الصحراء. وخلصت الدراسة إلى أنه من الضروري وجود تشريعات وإطار تنظيمي لتسهيل مشاركة المستثمرين المحليين والأجانب. ونبهت إلى ضرورة تركيز الحكومات على مشروعات محددة، يحتاج فيها القطاع الخاص إلى المشاركة، وأوصت الدراسة

باستخدام نموذج BOT في مشروعات البنية التحتية الكبيرة، حيث يساعد هذا النموذج في تقليل المخاطر المالية على القطاع الخاص.

وأخيرًا، قدمت دراسة لـ **Urban Land Institute (2005)** إطارًا نظريًا عمليًا لمشروعات المشاركة الناجحة من خلال وضع عشرة مبادئ أساسية تشمل: الاستعداد المسبق، إنشاء رؤية مشتركة، فهم الأدوار والمخاطر، والتفاوض العادل، بالإضافة إلى أهمية بناء الثقة بين الشركاء. وهذه المبادئ تمثل ركيزة أساسية لضمان نجاح مشروعات المشاركة وتحقيق الأهداف المشتركة لكل من القطاعين العام والخاص.

وبشكل عام، ركزت الدراسات السابقة على أهمية مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص في دعم التنمية المستدامة، خاصة في البنية التحتية والتعليم، وعلى ضرورة وجود إطار قانوني وتنظيمي قوي لضمان نجاح هذه المشروعات. كما سلطت الضوء على أهمية التخطيط المسبق والتقييم المستمر لمؤشرات الأداء، وأكدت على أهمية توزيع المخاطر والمكاسب بشكل عادل بين الشركاء، كما تمثلت أهم التحديات المشتركة بين الدراسات في فشل بعض المشروعات نتيجة لغياب التخطيط الجيد أو ارتفاع التكلفة مقارنة بالمشروعات التقليدية.

وتتميز الدراسة الحالية باتباعها نهجًا أكثر شمولية في تحليل مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص وتحديدًا في قطاع التعليم في مصر، وهو ما يشكل فجوة بحثية لم تحظ بالاهتمام الكافي في الأدبيات السابقة، خاصة فيما يتعلق بتحليل الأطر القانونية والتنظيمية ودور سياسة ملكية الدولة في تعزيز هذه المشروعات. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية للتغلب على التحديات التي تواجه تنفيذ هذه المشروعات في مصر، من خلال الاستفادة من تجارب دول أخرى، مما يعزز جاذبية الاستثمار في التعليم ويسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مصر.

3-الإطار النظري: سياسة ملكية الدولة ودورها في تعزيز مشروعات المشاركة

بين القطاعين العام والخاص

تعرف المشاركة بين القطاعين العام والخاص (PPP) بأنها عقد طويل الأجل بين جهة خاصة وكيان حكومي، يتم من خلاله تقديم أصول أو خدمات عامة بواسطة الجهة الخاصة، التي تتحمل مسؤولية إدارة المشروع والمخاطر المرتبطة به. ويتطلب نجاح هذه المشروعات إطارًا تنظيميًا

ومؤسسيًا وتشريعيًا وسياسيًا مناسبًا، بالإضافة إلى مشروعات معدة بشكل جيد وخبرة محلية ودولية في مجالات طرح المناقصات والتعاقد. وتتضمن الأطر المطلوبة ضمان مستوى جيد من الخدمة، حماية حقوق الدولة في تحديد أسعار الخدمات العامة، وضمان حقوق القطاع الخاص والممولين (حسين والحملاوي، 2024).

وجاء في تعريف البنك الدولي (World Bank, 2016)، تعزز المشاركة بين القطاعين العام والخاص من وصول وجودة تقديم الخدمات الأساسية. وتتميز هذه المشاركة بعدة خصائص رئيسية، كطبيعتها طويلة الأجل وانتقال المخاطر والمسؤوليات إلى الجهة الخاصة على مدى فترة زمنية كبيرة. بالإضافة إلى ذلك، تتطلب المشاركة طرح المشروع من خلال عملية مناقصة شفافة وتنافسية، لضمان تقديم أفضل خدمة للمواطنين. ويعتبر نقل أو تقاسم المخاطر من السمات الرئيسية لهذه الشراكات، حيث تنتقل مخاطر متعددة مثل التمويل والتشغيل إلى القطاع الخاص، والذي يتولى أيضًا مسؤولية الإدارة الشاملة للأصول طوال مدة العقد.

ويوجد عديد من المفاهيم الخاطئة حول الشراكات بين القطاعين العام والخاص، حيث يعتقد البعض أنها شكل من أشكال الخصخصة، لكن في الواقع، تظل الحكومة هي المالكة للأصول، وتعود هذه الأصول إليها بعد انتهاء العقد. كما يُفترض بشكل خاطئ أن الحكومة لا تتحمل أية مخاطر مالية، لكن في بعض الحالات، قد تحتفظ الحكومة ببعض المخاطر التي يمكنها إدارتها بشكل أفضل من القطاع الخاص. وفيما يتعلق بالأراضي، فغالبًا ما تحتفظ الحكومة بملكيتها وتمنح فقط حق الاستخدام للقطاع الخاص (Public Private Partnership Authority (PPPA), 2018).

وتلعب وثيقة سياسة ملكية الدولة دورًا محوريًا في تعزيز دور مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص في مصر، حيث تهدف الوثيقة إلى وضع إطار قانوني واقتصادي واجتماعي ينظم العلاقة بين الحكومة والقطاع الخاص، مع التركيز على تعزيز دور القطاع الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وأحد الأدوار الرئيسية التي تقوم بها هذه الوثيقة هو تمكين القطاع الخاص وتنظيم تواجد الدولة في الأنشطة الاقتصادية، ولذا تهدف الوثيقة إلى تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص من خلال خلق بيئة استثمارية محفزة تشجع القطاع الخاص على الاستثمار، مما يسهم في خلق فرص عمل جديدة وتحسين مستوى الخدمات العامة.

وتركز الوثيقة على تشجيع المؤسسات التمويلية، حيث تسعى لضمان توفير التمويل اللازم لمشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص، ويتم ذلك عن طريق تقديم حوافز استثمارية وتسهيل الوصول إلى التمويل البنكي، بالإضافة إلى تشجيع الاستثمارات الوطنية والأجنبية. وتسعى الوثيقة أيضًا إلى تبسيط الإجراءات الإدارية، من خلال تحسين بيئة الأعمال وتقليل البيروقراطية، وتسريع عمليات الموافقة والتراخيص اللازمة لتنفيذ مشروعات المشاركة. وبشكل عام، تهدف هذه الخطوات إلى استعادة ثقة المستثمرين المحليين وتعزيز جاذبية بيئة الاستثمار في مصر. وبالإضافة إلى ذلك، تعزز الوثيقة مبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص، كما تدعم إقرار سياسات وإجراءات واضحة تتماشى مع المعايير الدولية، مع توفير آليات لمراقبة وتقييم أداء المشروعات بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة (موقع مجلس الوزراء المصري، وثيقة سياسة ملكية الدولة).

وتعزز سياسة ملكية الدولة دور القطاع الخاص في عدة مجالات حيوية. ففي مجال الاستثمارات العامة، تشجع الوثيقة على زيادة الاستثمارات في قطاعات مثل الصناعة والبنية التحتية والسياحة والزراعة، وذلك من خلال إقامة شراكات بين القطاعين العام والخاص لتنفيذ مشروعات تنمية كبرى. أما في قطاع الخدمات العامة، فتعتبر الوثيقة تحسين مستوى الخدمات مثل التعليم والصحة والنقل والمياه والصرف الصحي والكهرباء من الأولويات، حيث تدفع الحكومة للتعاون مع القطاع الخاص لتحسين هذه الخدمات من خلال الاستثمار المباشر أو الشراكات بين القطاعين.

وفي مجال الصناعة والتصنيع، تهدف الوثيقة إلى دعم وتطوير هذا القطاع الحيوي في مصر. إذ توفر السياسة الحوافز والتسهيلات اللازمة للشركات الخاصة للاستثمار في الصناعة، بما في ذلك تسهيل التمويل وتبسيط الإجراءات وتحسين بيئة الأعمال، بالإضافة إلى تطوير منظومة تخصيص الأراضي للمشروعات الصناعية. وفيما يخص البنية التحتية، تسعى الوثيقة إلى تعزيز دور القطاع الخاص في الاستثمار في تطوير البنية التحتية مثل الطرق والموانئ والمطارات والشبكات الكهربائية ومحطات تحلية المياه، بما يساهم في تحسين جودة الحياة ودعم التنمية الاقتصادية في البلاد. وبذلك، تمثل وثيقة سياسة ملكية الدولة خطوة استراتيجية نحو بناء اقتصاد أكثر تنوعًا ومرونة، يعتمد على مشاركة فعالة بين القطاعين العام والخاص لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحسين جودة الخدمات المقدمة في مصر (حسين والحملوي، 2024).

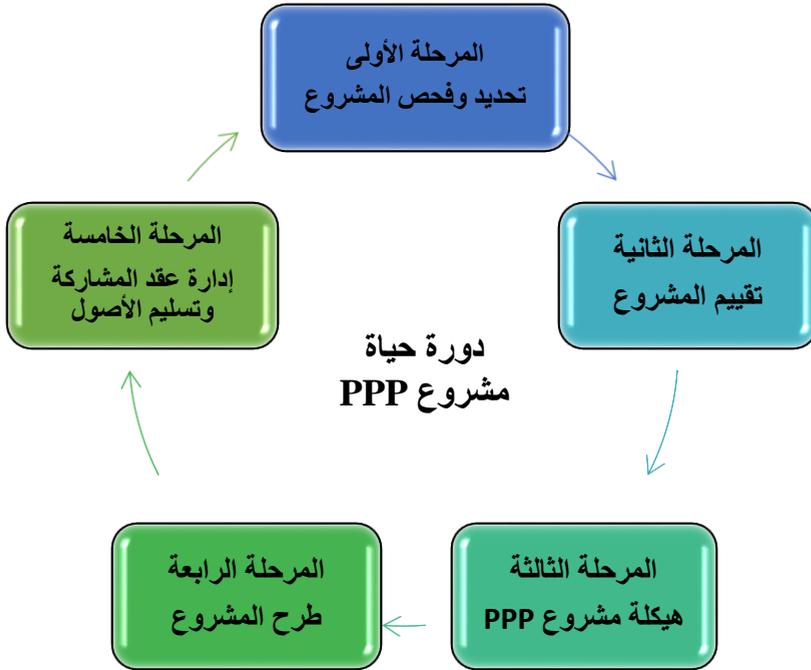
4- الفرص والتحديات التي تواجهها الحكومات في تنفيذ مشروعات البنية

التحتية، ودور مشروعات المشاركة:

يعد الاستثمار في البنية التحتية عاملاً أساسياً في تعزيز النمو الاقتصادي، وتقليل الفقر، وخلق فرص العمل، وضمان الاستدامة البيئية. ونظراً للفوائد الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة التي تقدمها البنية التحتية الجيدة، فقد كان توفير تلك الخدمات تقليدياً مسؤولية الحكومة. ومع ذلك، في ظل تزايد الطلب على خدمات البنية التحتية والقيود المالية المتنامية، تتجه عديد من الحكومات نحو تعبئة التمويل بواسطة القطاع الخاص، لتلبية جزء من الاستثمارات المطلوبة وسد فجوات البنية التحتية، حيث تتيح الشراكات بين القطاعين العام والخاص للحكومات توفير خدمات البنية التحتية والخدمات العامة من خلال الاستفادة من موارد وخبرات القطاع الخاص، وذلك عبر ترتيب تقاسم المخاطر. وعندما تتم هذه الشراكات بتصميم وتنفيذ مناسبين، فإنها يمكن أن تحقق قيمة اجتماعية كبيرة من خلال تقديم الخدمات في الوقت المحدد، وبأسعار معقولة، وتعزيز الكفاءة والابتكار، والاستفادة من الخبرات العالمية، والوصول إلى مصادر جديدة لرأس المال. وعلى الجانب الآخر، قد تؤدي الشراكات الضعيفة إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة.

ولفهم الكيفية التي يتم بها تنفيذ مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص، وعوامل نجاحها والتحديات التي تواجهها، لا بد أولاً من معرفة مراحل تنفيذ هذه المشروعات، والتي تتضمن خمس مراحل أساسية، وكل مرحلة من هذه المراحل مصممة لضمان تنفيذ المشروعات بفعالية مع تحقيق التوازن بين مصالح القطاعين العام والخاص وهذا ما يوضحه الشكل التالي رقم (1).

شكل رقم (1): دورة حياة مشروع المشاركة بين القطاعين العام والخاص



Source: Public Private Partnership Authority (PPPA), (2018) Public Private Partnership Handbook. World Bank documents.

ويلاحظ من الشكل السابق رقم (1) ما يلي (PPPA 2018):

- 1- المرحلة الأولى: تحديد المشروع والفحص الأولي: تبدأ العملية بتحديد المشروعات الاستثمارية العامة ذات الأولوية، مع تقييم واختيار الحلول التقنية المناسبة لتلبية احتياجات المستفيدين. وتشمل هذه المرحلة أيضًا تقييم الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للمشروع وتحديد مدى ملاءمته كمشاركة بين القطاعين العام والخاص.
- 2- المرحلة الثانية: تقييم المشروع: يتم في هذه المرحلة تقييم جدوى المشروع من كافة النواحي التقنية، القانونية، الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية، بالإضافة إلى تقييم الجدوى المالية والتجارية. والهدف من ذلك هو التأكد من أن المشروع مناسب لتنفيذه كمشاركة بين القطاعين العام والخاص وأنه سيحقق قيمة مالية مضافة.

3- المرحلة الثالثة: هيكلية المشاركة بين القطاعين العام والخاص: تركز هذه المرحلة على تصميم

هيكل المشروع بطريقة تحقق التوازن بين المخاطر وتضمن تحقيق قيمة مضافة، حيث يتم تحديد

الهيكلية المالية، توزيع المخاطر، وآليات الدفع، بالإضافة إلى إعداد الشروط الرئيسية للعقد.

4- المرحلة الرابعة: طرح المشروع للمشاركة: تهدف هذه المرحلة إلى اختيار الشركة المناسبة من

خلال عملية مناقصة تنافسية ومنظمة، حيث يتم إعداد طلبات التأهيل وتقديم العروض، وإدارة

المناقصة والتفاوض على الشروط، وصولاً إلى توقيع العقد وتحقيق الإغلاق التجاري والمالي.

5- المرحلة الخامسة: إدارة عقد المشاركة وتسليم الأصول: وفي هذه المرحلة، تضمن الحكومة أن

المشروع يتم تنفيذه وفقاً للعقد، بما في ذلك مراقبة أداء الطرف الخاص وإدارة التواصل مع الجهات

ال المعنية. وبحلول نهاية مدة العقد، يتم تسليم الأصول إلى الحكومة وفقاً للشروط المتفق عليها.

ولتوسيع نطاق مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص وضمان استدامتها، يجب

التركيز على عدة جوانب أساسية. ويتضمن ذلك: وضع سياسة قوية وإطار مؤسسي وتنظيمي، بما

في ذلك تقييم المخاطر المالية العامة والالتزامات الطارئة؛ تطوير مجموعة واسعة من المشروعات

التي يمكن تمويلها، مع تحديدها من خلال إجراءات واضحة؛ تعزيز قدرات إعداد وتنظيم المشروعات،

مع الأخذ في الاعتبار الجدوى التجارية وتوزيع المخاطر؛ وتوفير القدرة على دعم المعاملات وإدارة

العقود بفعالية (Muhammed et al., 2023).

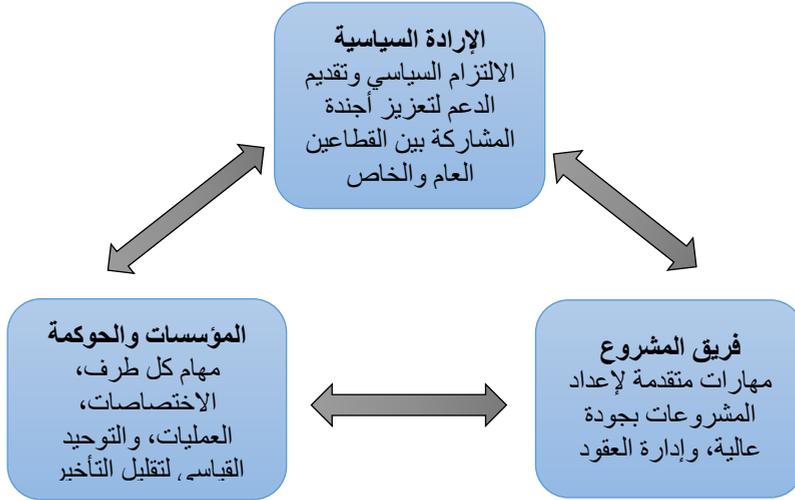
وبشكل عام، تتميز شركات القطاعين العام والخاص الناجحة بعدة عوامل منها، المنافسة

القوية، القابلية للتمويل بتكلفة منخفضة، انخفاض درجة مخاطر إعادة التفاوض، تأمين القيمة مقابل

النقود، وكفاءة العمليات. وتشير التجارب العالمية إلى أن هناك ثلاثة أعمدة مؤسسية تزيد من احتمالية

نجاح مشروعات المشاركة، يوضحها الشكل التالي رقم (2).

شكل رقم (2): الأعمدة المؤسسية لنجاح مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص



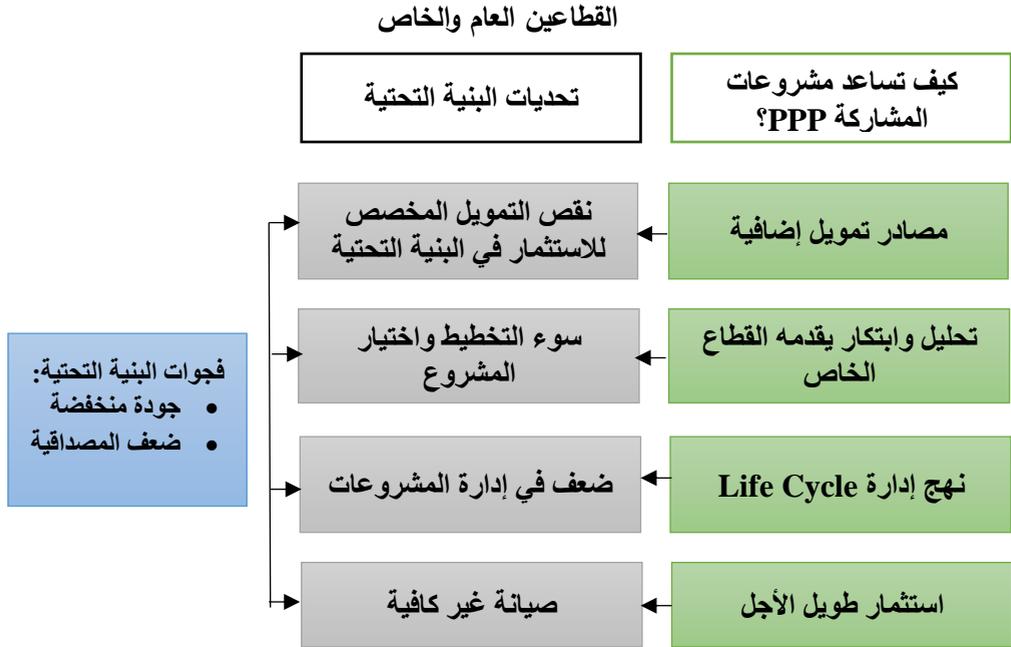
المصدر: إعداد الباحثين بالرجوع إلى:

Flor, L., (2018) **Three ways governments can create the conditions for successful PPPs**, World Bank Blog.

يتضح من الشكل السابق رقم (2) أنه من أجل تطوير شراكات ناجحة، تحتاج الدول إلى دعم سياسي قوي، ومؤسسات قادرة على إدارة عمليات العطاءات بشفافية، وفرق تقنية حكومية مؤهلة ذات معرفة بالسوق، ومهارات مالية، وقانونية، وتقنية. وقد نجحت بالفعل في ذلك دول مثل الهند وكولومبيا وتركيا ومصر، بسبب توافر هذه العوامل، بينما فشلت دول أخرى بسبب عدم توافر هذه العوامل. ولتحقيق نتائج أفضل، يجب على الحكومة تعزيز هذه العناصر قبل الشروع في مشروعات مشاركة مع القطاع الخاص، لضمان نجاح مستدام (Flor, 2018).

ويشير الواقع إلى أن قوانين الشراكات بين القطاعين العام والخاص لا يمكن أن تحل وحدها مشكلات الحوكمة أو تستبدل الإصلاحات الضرورية الأوسع نطاقاً، بل يجب أن تكون هذه الأطر مصحوبة باستراتيجيات وإصلاحات قطاعية لضمان تحقيق الأثر المنشود. وتواجه الحكومات عدداً من التحديات في تقديمها لخدمات البنية التحتية، وتتمثل هذه التحديات فيما يوضحه الشكل التالي رقم (3).

شكل رقم (3): تحديات البنية التحتية وكيف يمكن مواجهتها بواسطة مشروعات المشاركة بين



Source: Public Private Partnership Authority (PPPA), (2018) Public Private Partnership Handbook. World Bank documents

يلاحظ من الشكل السابق رقم (3) أهم تحديات البنية التحتية والتي تتمثل فيما يلي:

1- نقص التمويل اللازم للاستثمار في البنية التحتية: وتبرز هذه المشكلة بشكل خاص في الدول النامية، حيث يشير تقرير للبنك الدولي إلى وجود فجوة كبيرة في تمويل البنية التحتية في تلك الدول (World Bank, 2016).

2- سوء التخطيط واختيار المشروعات: فغالبًا ما توجه الموارد الشحيحة نحو مشروعات غير مدروسة جيدًا، مما يؤدي إلى أصول غير مستغلة بالكامل وخدمات دون المستوى المطلوب، بتكلفة أعلى مما هو ضروري.

3- ضعف إدارة المشروعات: ويؤدي ضعف الكفاءة والفعالية في إدارة مشروعات البنية التحتية بواسطة الحكومات غالبًا إلى زيادة التكاليف وتقديم خدمات سيئة.

4- عدم كفاية الصيانة: فغالبًا ما تتلقى أصول البنية التحتية صيانة غير كافية، سواء بسبب سوء التخطيط أو تأجيل عمليات الصيانة المخطط لها، نتيجة قيود مالية.

- وتستطيع مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص التغلب على هذه التحديات، وذلك عندما يُعد المشروع بشكل صحيح، بحيث تتوفر فيه عوامل الشفافية والتنافسية، وتوفر للحكومات عندئذ عدة فوائد منها (PPPA, 2018):
- 1- الوصول إلى تمويل من القطاع الخاص: إذ تسهم تلك المشروعات في تخفيف الضغط على ميزانية الحكومة، من خلال توفير مصدر تمويل بديل لمشروعات البنية التحتية.
 - 2- الوصول إلى تقنيات ومهارات وموارد أفضل: إذ يتمتع القطاع الخاص عادةً بإمكانية الوصول إلى التكنولوجيا والموارد التي يمكن استخدامها لتحسين نتائج المشروعات.
 - 3- توزيع المخاطر: حيث يتم توزيع وتقاسم المخاطر بين الحكومة والقطاع الخاص، مما يحقق وفراً مالياً للحكومة.
 - 4- تنفيذ أكثر كفاءة: باتباع القطاع الخاص لنهج "دورة حياة المشروع" في تصميم وبناء وتشغيل وصيانة المشروع، مما يسهم في إدارة التكاليف بشكل أكثر فعالية.
 - 5- الاستثمار طويل الأجل: فالجمع بين التوريد التنافسي ونهج دورة الحياة يؤدي إلى تقديم خدمات بنية تحتية بتكلفة أقل.

5- الإطار القانوني لعقود المشاركة بين القطاعين العام والخاص في مصر، مع

تحليل قانون رقم 67 لسنة 2010 والتعديلات اللاحقة:

تُعد الشراكات بين القطاعين العام والخاص من الأدوات البارزة التي تمثل حلاً مبتكراً لمواجهة التحديات المتعلقة بتمويل المشروعات الكبيرة، خاصة في ظل الزيادة المطردة في الاحتياجات الحكومية والمتطلبات المالية. وتلجأ عديد من الدول، بما في ذلك مصر، إلى هذه الآلية التعاقدية بهدف تحقيق توازن بين مصالح القطاع الخاص الراغب في تحقيق الأرباح ومصالح الحكومة التي تسعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومن هنا تعتبر عقود المشاركة بين القطاعين العام والخاص من الأساليب الحديثة التي اعتمدها الدول المتقدمة، حيث أصدرت تشريعات جديدة لتنظيمها وتحديد مدى مساهمتها في تقليص نفقات الدولة. وبرغم وجود تحديات وصعوبات في تنفيذ هذه الشراكات، إلا أنها تعتبر أداة فعالة في تعزيز الخبرات بين القطاعين، مما يسهم في خلق بيئة مستقرة تسهم في بناء اقتصاد قوي. ونجاح هذه الشراكات لا يعتمد فقط على التشريعات والأنظمة، بل يتطلب أيضاً التفاعل مع مبادئ الحوكمة التي تشمل جوانب إدارية وقانونية واقتصادية واجتماعية، مرتكزة على مبادئ

الشفافية والإفصاح والمساءلة وتوزيع المخاطر وتحديد المسؤوليات، بهدف تحسين استخدام الموارد وتعزيز القدرة التنافسية وجذب التمويل وتوسيع المشروعات لخلق فرص عمل جديدة ودعم الاستقرار الاقتصادي.

وتستهدف هذه الدراسة في هذا القسم تحديد الطبيعة القانونية لعقود المشاركة بين القطاعين العام والخاص وما يميزها عن غيرها من العقود المماثلة، مع تسليط الضوء على أهم أحكام قانون تنظيم مشاركة القطاع الخاص في مشروعات البنية الأساسية والخدمات والمرافق العامة رقم 67 لسنة 2010 وتعديلاته رقم 153 لسنة 2021. كما تستعرض الدراسة مدى تأثير هذه التعديلات في مراجعة سياسات الحوافز الممنوحة للقطاع الخاص لتصبح أكثر جذبًا للمستثمرين المحليين والأجانب.

5-1- عقود المشاركة في القانون المصري:

وفقًا للقانون المصري، فإن عقود المشاركة بين القطاعين العام والخاص تساعد الحكومات على الاستفادة من خبرات القطاع الخاص وكفاءته، وتسهم في زيادة رأس المال وتحفيز التنمية. كما تعمل على توزيع المخاطر بشكل متوازن بين القطاعين، مما يسهم في إدارة المخاطر بشكل أفضل وضمان استخدام الموارد بفعالية لتلبية احتياجات التنمية. وعلى الرغم من حداثة هذه العقود وصعوبة تحديد تعريف شامل لها، فقد كانت مصر من أوائل الدول العربية التي تبنت نظام التعاقد بالمشاركة، وذلك منذ إنشاء الوحدة المركزية للمشاركة بين القطاعين العام والخاص في عام 2006، وهي وحدة تتبع وزارة المالية وتكفلها الحكومة بالإشراف على سياسة المشاركة وتنفيذها، وتقوم بتوفير الدعم الفني والترويج لمشروعات المشاركة في المنتديات الوطنية والدولية، والموافقة على المشروعات، والإشراف على تنفيذ العقود (World Bank Group, 2023). ومن خلال هذا النظام، حققت مصر نتائج إيجابية من تنفيذ مشروعات عديدة، مثل مشروع محطة معالجة مياه الصرف الصحي بالقاهرة الجديدة، بينما تم إلغاء بعض المشروعات الأخرى بسبب معوقات إدارية وفنية ومالية، مما دفع الحكومة لتقديم تعديلات تشريعية لتحسين وتسريع إجراءات الطرح والتأهيل.

وسعيًا لتنظيم قانوني متكامل للمشاركة مع القطاع الخاص، أصدرت الحكومة المصرية قانون رقم 67 لسنة 2010، الذي ينظم عملية المشاركة بين الحكومة والقطاع الخاص في مشروعات البنية الأساسية والخدمات والمرافق العامة. جاء هذا القانون لمواجهة العقبات القانونية والإجرائية التي واجهت الحكومة في تطبيق نظام المشاركة مع القطاع الخاص في مجالات التعليم والصحة والصرف

الصحي، والتي كانت تعتمد على القواعد التقليدية لتعاقد الدولة باستخدام أساليب الالتزام أو الامتياز. وكان لابد من التمييز بين نوعين من المشاركة مع القطاع الخاص، ففي بعض الحالات يعهد القطاع الخاص أن يقدم التمويل والتصميم والإنشاء والتشغيل والصيانة لصالح الحكومة وتقوم الحكومة بشراء الإنتاج أو الخدمة، وفي حالات أخرى تعطى الدولة للقطاع الخاص حق الاستغلال وفي هذه الحالة يكون القطاع الخاص مسؤول عن تقديم الخدمة مباشرة ويتقاضى مقابل هذه الخدمة من الدولة (قانون رقم 67 لسنة 2010).

وقد عرّف المشرع المصري في المادة الأولى والثانية من الفصل الأول من قانون تنظيم مشاركة القطاع الخاص في مشروعات البنية الأساسية والخدمات والمرافق العامة رقم 67 لسنة 2010، عقد المشاركة بأنه "عقد تبرمه الجهة الإدارية مع شركة المشروع وتعهد إليها بمقتضاه بالقيام بكل أو بعض الأعمال المنصوص عليها في المادة الثانية من هذا القانون والتي تنص على " للجهات الإدارية أن تبرم عقود مشاركة تعهد بمقتضاها إلى شركة المشروع تمويل وإنشاء وتجهيز مشروعات البنية الأساسية والمرافق العامة وإتاحة خدماتها أو تمويل وتطوير هذه المرافق، مع الالتزام بصيانة ما يتم إنشاؤه أو تطويره، وتقديم الخدمات والتسهيلات اللازمة لكي يصبح المشروع صالحاً للاستخدام في الإنتاج أو تقديم الخدمة بانتظام واضطراد طوال فترة التعاقد".

ولم تختلف تعريفات عقد المشاركة في الدول العربية كثيراً عن تعريف عقد المشاركة في المشرع المصري، فقد عرف قانون إمارة دبي رقم 22 لسنة 2015 عقد المشاركة بأنه العقد الذي تبرمه الجهة الحكومية مع شركة المشروع، حيث تلتزم الشركة بموجبه بتنفيذ المشروع وفقاً لأحكام هذا القانون والقرارات الصادرة بموجبه، والشروط الواردة في العقد، لمدة معينة وفي مقابل مبلغ محدد أو بعائدات المشروع بشكل كلي أو جزئي .

أما قانون عقود المشاركة بين القطاع العام والقطاع الخاص التونسي رقم 49 لسنة 2015 لم يضيف كثيراً على ما جاء في القانون المغربي رقم 86.12 لسنة 2014 من تعريف لعقد المشاركة حيث عرفه بأنه عقد كتابي لمدة محددة، يعهد بمقتضاه شخص عمومي إلى شريك خاص بمهمة شاملة تتعلق كلياً أو جزئياً بتصميم وإحداث منشآت، أو تجهيزات، أو بنى تحتية مادية، أو لامادية ضرورية لتوفير مرفق عام.

ووفق المرسوم الفرنسي رقم 559 الصادر عام 2004 بشأن عقود المشاركة وتعديلاته عرف عقد المشاركة بأنه عقد إداري يعهد بمقتضاه أحد أشخاص القانون العام إلى أحد أشخاص القانون الخاص، القيام بمهمة شاملة تتعلق بتمويل الاستثمار المتعلق بالأشغال والتجهيزات الضرورية للمرفق العام وإدارته واستغلاله وصيانته، طوال مدة العقد المحددة، وفق طبيعة الاستثمار أو طرق التمويل، في مقابل مبالغ مالية تلتزم الإدارة المتعاقدة بدفعها إلى شركة المشروع طوال الفترة التعاقدية.

وقد حددت المادة الأولى أيضًا من القانون رقم 67 لسنة 2010 المقصود بكل من الجهات الإدارية والقطاع الخاص والمستثمر وشركة المشروع وعقد المشاركة، حيث نصت على أن القطاع الخاص يجب أن يكون شخصًا اعتباريًا مصريًا أو أجنبيًا، سواء كان منفردًا أو تحالفًا، شريطة أن تكون مساهمة المال العام فيه أقل من 20% من رأس المال لتفادي الخضوع لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات، الذي يختص بالرقابة على أموال الدولة والأشخاص الاعتبارية العامة والجهات الأخرى التي يحددها القانون (الجهاز المركزي للمحاسبات، 1988).

وقد هدفت المادة إلى تقليل نسبة مساهمة المال العام في مشروعات المشاركة مع القطاع الخاص لأقل من 20% لتجنب تحويلها إلى مشاركة مع شركات المال العام التي قد تواجه عقبات إدارية وروتينية تؤثر سلبًا على نجاح المشروع. كما أكدت المادة على أن التعاقد مع القطاع الخاص يجب أن يتم من خلال شركة مساهمة مصرية تُنشأ خصيصًا لتنفيذ مشروع المشاركة المتعاقد عليه، ويؤسسها المستثمر صاحب العطاء المقبول، وهذا ما نص عليه قرار وزير التربية والتعليم رقم 59 لسنة 2021 لإضافة باب تاسع للقرار رقم 420 لسنة 2014 بشأن المدارس المنشأة عن طريق المشاركة بالمشروع القومي لبناء وتشغيل وصيانة واستغلال المدارس المتميزة بالمشاركة مع القطاع الخاص، وكان عقد المشاركة بين وزارة التربية والتعليم و التعليم الفني مع شركة المشروع التي تقل نسبة مساهمة المال العام المصري في رأسمالها عن (20%) والتحالف بين اثنين، أو أكثر من الأشخاص الاعتبارية المصرية أو الأجنبية الذي تقل نسبة مساهمة رأس المال العام فيه عن (20%)، وقد تم إنشاء هذه المدارس وفقًا لأحكام قانون المشاركة بين القطاعين العام والخاص ولائحته التنفيذية وذلك لتقديم خدمة تعليمية متميزة تماثل ما تقدمه مدارس التعليم الخاص وذلك مقابل مصروفات عادلة متفق عليها بالتعاقد مع شركة المشروع وتقل عن مصروفات مثلتها من مدارس التعليم الخاص، ويقوم

القطاع الخاص بتشغيلها وإدارتها خلال الفترة المتفق عليها مقابل المصروفات المنصوص عليها في عقد المشاركة دون أي زيادة ثم تقوّل ملكيتها في نهاية تلك المدة للدولة، وكان هدف الدولة من هذا المشروع هو تقديم خدمة تعليمية مميزة مقابل تخفيض المصروفات على متلقي الخدمة (قرار وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني رقم 59 لسنة 2021).

5-2- تعديلات القانون رقم 67 لسنة 2010:

واجه القانون رقم 67 لسنة 2010 كثير من المعوقات في التطبيق ترجع بعضها إلى عدم إلمام الجهات الإدارية بفلسفة نظام مشاركة القطاع الخاص في مثل تلك المشروعات، وأخري راجعة إلى تعقّد الإجراءات التي تمر بها مشروعات المشاركة من وقت إعداد دراسات الجدوى لها وحتى إسنادها للمستثمر الفائز بها، فقد رؤي إدخال بعض التعديلات على القانون القائم، والتي من شأنها أن تبسط من الإجراءات والمراحل التي تمر بها مشروعات في أوقات تتناسب مع الحاجة إليها في ضوء ما تتطلع إليه الحكومة المصرية من تنمية مستدامة وتطوير لقدراتها.

وفي 18 ديسمبر 2021، نُشر في الجريدة الرسمية القانون رقم 153 لسنة 2021، الذي أدخل تعديلات على قانون تنظيم مشاركة القطاع الخاص في مشروعات البنية التحتية والخدمات والمرافق العامة، الصادر بالقانون رقم 67 لسنة 2010. يهدف هذا التعديل إلى تسريع الإجراءات المتبعة في التعاقد على المشروعات بنظام المشاركة مع القطاع الخاص، وذلك من خلال استحداث آليات جديدة تتماشى مع تطلعات الدولة المصرية نحو زيادة الاستثمارات في مجالات البنية التحتية والمرافق والخدمات العامة، وتشجيع القطاع الخاص على تمويل هذه المشروعات بما يخفف العبء عن الموازنة العامة للدولة. وفي 13 سبتمبر 2022، نُشرت في الجريدة الرسمية تعديلات على اللائحة التنفيذية للقانون، وذلك بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم 3217 لسنة 2022. شملت هذه التعديلات توسعاً في الأنماط المختلفة لمشاركة القطاع الخاص في المشروعات، مع إلزام الجهات الإدارية بتقديم دراسات الجدوى التنموية والفنية والقانونية المبدئية لكل مشروع ضمن خطتها السنوية المقدمة للوزارة المعنية بشئون التخطيط. كما يتعين على وحدة المشاركة بين القطاعين العام والخاص بوزارة المالية، قبل العرض على اللجنة العليا، مراجعة هذه الدراسات للتأكد من استيفائها جميع البيانات والمستندات اللازمة، بما في ذلك التأكد من تخصيص الأراضي المطلوبة للمشروعات، حال استلزام المشروع ذلك⁽³⁾.

(3) القرار رقم 3217 لسنة 2022 بشأن تعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم مشاركة القطاع الخاص في مشروعات البنية الأساسية والخدمات والمرافق العامة الصادر بالقانون رقم 67 لسنة 2010، مادة 2، 3.

إضافة إلى ذلك، استحدثت التعديلات طرقًا جديدة للتعاقد تتناسب مع طبيعة بعض المشروعات وتلائم الظروف الاقتصادية والاجتماعية الملحة التي تشهدها البلاد. ومن بين هذه الطرق، تمت إضافة إمكانية التعاقد عبر المناقصة أو المزايدة المحدودة أو التعاقد المباشر، وذلك وفقًا لما تقتضيه الحاجة الاقتصادية أو الاجتماعية العاجلة. كما نصت المادة 20 المعدلة على أن التعاقد على المشروعات بنظام المشاركة مع القطاع الخاص يتم عادة عبر المناقصة أو المزايدة العامة، لكن يمكن التعاقد أيضًا عبر المناقصة أو المزايدة المحدودة إذا كانت طبيعة المشروع تتطلب كفاءة فنية وملاءة مالية لا تتوفر إلا في أشخاص معينين. أما التعاقد المباشر فيكون متاحًا عندما تكون هناك حاجة ملحة لتنفيذ المشروع ولا تحتمل اتباع الإجراءات المعتادة للمنافسة أو المزايدة. وأضافت التعديلات أيضًا إمكانية إعادة إسناد الأعمال لشركات المشروعات التي سبق لها تنفيذ عقود بنظام المشاركة مع القطاع الخاص بنجاح، إذا كان ذلك يحقق مصلحة اقتصادية أو اجتماعية تتطلب سرعة التنفيذ.

واستحدث القانون آلية جديدة لاختيار المشروعات التي يمكن تنفيذها بنظام المشاركة مع القطاع الخاص. تتضمن هذه الآلية تشكيل لجنة مشتركة بقرار من رئيس مجلس الوزراء، بناءً على عرض من وزير المالية، تضم متخصصين في النواحي الفنية والمالية والبيئية والاجتماعية والقانونية من مختلف الوزارات والجهات المعنية. وتختص هذه اللجنة بدراسة وفحص المشروعات المدرجة في الخطط السنوية للجهات الإدارية، واختيار ما يتوافق منها مع متطلبات نظام المشاركة مع القطاع الخاص (قانون 153 لسنة 2021 مادة 4). ووفقًا للمادة 3 مكرراً من القانون المعدل، تُنشئ الوحدة المركزية للمشاركة نموذجًا للبيانات والمتطلبات الأساسية التي يتطلبها تنفيذ مشروع بنظام المشاركة مع القطاع الخاص، وتوزع هذا النموذج على الجهات المعنية لتعبئته وإرساله مع دراسات الجدوى المبدئية للمشروعات المقترحة ضمن خطتها السنوية (القانون 153 لسنة 2021 المادة 3 مكرراً).

بالإضافة إلى ذلك، تم إصدار خطة جديدة للمشروعات القابلة للتنفيذ بنظام المشاركة مع القطاع الخاص، والتي تُدرج ضمن الخطة الاقتصادية والاجتماعية للدولة بعد اعتمادها من اللجنة العليا لشئون المشاركة. وهذه الخطة تُدرج في الموازنة العامة للدولة للسنة المالية المحددة، وتُعدى بتنفيذ المشروعات المدرجة ضمن نظام المشاركة. وإدراج هذه المشروعات في قانون الخطة الاقتصادية والاجتماعية للدولة، والذي يُصدر سنويًا، يتيح لمجلس النواب ممارسة رقابته المسبقة على اختيار

المشروعات لضمان تقييم آثارها الاقتصادية على البلاد، ويمنح السلطة التنفيذية الضوء الأخضر للتعاقد على تلك المشروعات بما يتماشى مع صلاحيات السلطتين التنفيذية والتشريعية بموجب الدستور.

علاوة على ذلك، أجاز القانون التفاوض مع صاحب العطاء الفائز في المناقصة أو المزايدة إذا كانت قيمته تختلف بشكل غير مبرر عن التقدير الحكومي، بهدف الوصول إلى قيمة معقولة. كما يتيح القانون قبول العطاء الوحيد الذي قد تكون قيمته أعلى أو أقل من التقدير الحكومي، إذا كان ذلك في مصلحة العامة ووافق عليه اللجنة العليا لشئون المشاركة، وذلك وفقاً للمادة 32 من القانون رقم 153 لسنة 2021.

تتم ترسية المشروع بناءً على صاحب العطاء المالي الأقل قيمة في المناقصة، أو الأعلى قيمة في المزايدة، وذلك حسب الطريقة المحددة في كراسة الشروط والمواصفات. وفي حال تقييم العطاءات الفنية بنظام "مطابق - غير مطابق" أو بنظام اجتياز الحد الأدنى للنقاط، يتم ترسية المشروع على صاحب العطاء الأجدى اقتصادياً، بعد أخذ الوزن النسبي للعروض الفنية والمالية في الاعتبار وفقاً لمنهج حساب القيمة الذي تحدده كراسة الشروط والمواصفات لكل مشروع⁽⁴⁾.

6- تجارب دولية في تنفيذ مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص

في مجال التعليم، ودروس مستفادة لمصر

في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة والاحتياجات المتنامية لتطوير البنية التحتية والخدمات العامة، يُعدُّ نموذج المشاركة بين القطاعين العام والخاص خياراً استراتيجياً للعديد من الدول حول العالم. وتمثل هذه الشراكات وسيلة فعالة لتحقيق التنمية المستدامة من خلال توزيع المخاطر وتوفير التمويل والخبرات اللازمة لتنفيذ مشروعات كبيرة في مجالات البنية التحتية والتعليم والصحة. وقد نجحت بعض الدول في تطبيق نماذج مبتكرة من الشراكات بين القطاعين العام والخاص، مما أدى إلى تحقيق نتائج ملموسة على أرض الواقع. وفي هذا السياق، نستعرض أبرز تجارب هذه الدول في مجال التعليم مع التركيز على الدروس المستفادة منها، والتي يمكن تطبيقها في سياق الدول النامية كمصر، وهذه الدول هي المملكة المتحدة والهند وجنوب أفريقيا.

(4) القرار رقم 3217 لسنة 2022 بشأن تعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم مشاركة القطاع الخاص في مشروعات البنية الأساسية والخدمات والمرافق العامة الصادر بالقانون رقم 67 لسنة 2010، مادة 77.

6-1- تجربة المملكة المتحدة: نموذج المشاركة المتقدم في البنية التحتية والتعليم:

في أوائل التسعينيات، بدأت المملكة المتحدة بتطبيق نموذج المشاركة بين القطاعين العام والخاص (PPP) في مشروعات البنية التحتية، مع التركيز على تطوير السكك الحديدية، المستشفيات، والمدارس. كان الهدف الرئيسي من هذا النموذج تحسين القيمة مقابل النقود (Value for Money) (VFM) وتقليل الدين العام. وتم تحديد مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف، تشمل الكفاءة الاقتصادية، توقيت التنفيذ، وجودة الخدمة. وعلى الرغم من النجاح الذي حققته المملكة المتحدة في هذا المجال، واجهت بعض المشروعات تحديات كبيرة خلال الأزمة المالية العالمية في عام 2008، حيث تقلصت خيارات التمويل وشروط القروض (Vicker, 2004; World Bank, 2010).

وكان ضعف البنية التحتية نتيجة لفترة طويلة من نقص الاستثمار أحد العوامل التي دفعت الحكومة البريطانية لتبني نموذج المشاركة. في ذلك الوقت، كانت الحكومة على وشك توقيع معاهدة ماستريخت، التي تفرض قيوداً على الاقتراض في القطاع العام بين عامي 1992 و2004، وبلغت القيمة المالية لمشروعات المشاركة في المملكة المتحدة حوالي 50 مليار جنيه إسترليني، حيث تم توقيع أكثر من 600 مشروع مشاركة مع الشركات الخاصة. وكانت هذه المشروعات تهدف إلى تحسين الكفاءة الاقتصادية وتقليل الاقتراض العام وزيادة الاستثمار في الخدمات العامة (Clark & Root, 1999; Vicker, 2004).

اعتمدت المملكة المتحدة على نموذج المشاركة بين القطاعين العام والخاص في أواخر التسعينيات وأوائل الألفية، لتنفيذ مشروعات البنية التحتية التعليمية. فقامت الحكومة البريطانية بتطوير مشروعات بناء المدارس بالتعاون مع القطاع الخاص، حيث تولى الأخير مهمة تصميم، بناء، وصيانة المدارس، فيما احتفظت الحكومة بدورها في تقديم الخدمات التعليمية الأساسية. وكانت هذه التجربة ناجحة بشكل كبير في بريطانيا، حيث ساهمت في تحسين كفاءة البنية التحتية التعليمية وتسريع عملية إنشاء المدارس. ومع ذلك، اعتمد نجاح هذه التجربة بشكل كبير على السياق البريطاني، بما في ذلك النضج التشريعي والتنظيمي، والقدرة على إدارة المخاطر، والضمانات المالية التي قدمتها الحكومة للقطاع الخاص.

وعلى الرغم من النجاح الذي تحقق في بعض مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص والمبادرات المالية الخاصة (Private Financial Initiatives, PFI) في المملكة المتحدة، واجهت بعض المشروعات تحديات كبيرة. فوفقاً لتقرير البنك الدولي (2010)، كان من الصعب جمع التمويل لمشروعات PPP و PFI في عامي 2008 و 2009 بسبب الأزمة المالية العالمية. وتم تقليص عدد المقرضين النشطين في السوق بشكل كبير، وشددت شروط القروض المتاحة. ونتيجة لذلك، عانت بعض المشروعات من صعوبة تحقيق الإغلاق المالي، وحتى تلك التي تمكنت من ذلك، وجدت أن الشروط التمويلية السابقة لم تعد متاحة (World Bank, 2010).

وفي مواجهتها لتلك التحديات المالية، أنشأت الخزانة البريطانية في مارس 2009 وحدة تمويل البنية التحتية (Treasury Infrastructure Finance Unit, TIFU)، بهدف إقراض الأموال لمشروعات PFI بنفس شروط البنوك التجارية في حالة عدم كفاية القروض من القطاع الخاص. كما تم تشجيع البنوك على الاستمرار في تقديم القروض إذا كانت قادرة على ذلك، مما ساعد الشركات على استكمال المشروعات وتحقيق الاستدامة في مشروعات المشاركة. واستخدمت الحكومة البريطانية مشروعات PPP لبناء المدارس، المستشفيات، المطارات، الجسور، والسجون. ومن الجدير بالذكر أن هذه المشروعات ساهمت أيضاً في تحسين خدمات إدارة النفايات ومنشآت توفير المياه. وبين Li & Akintoye (2003) في دراستهما أن الاستثمار من القطاع الخاص في المملكة المتحدة كان نشطاً دائماً في قطاعات النقل، الصحة، الدفاع، والتعليم. وفي الفترة ما بين عامي 2014 و 2018، كانت المملكة المتحدة هي الرائدة بلا منازع في أوروبا في تنفيذ مشروعات المشاركة، حيث تم تنفيذ أكثر من 80 مشروعاً بقيمة إجمالية بلغت 15.08 مليار يورو (European Investment Bank, 2019).

وتم تطبيق مشروعات المشاركة في التعليم لأول مرة في بريطانيا من خلال نموذج يسمى "الأكاديميات"، والذي يتم فيه تحويل المدارس القائمة إلى مؤسسات تديرها منظمات غير ربحية، ولكن بألية تسمح بإدارتها وكأنها شركات تجارية. وتوسع هذا النموذج ليشمل مزيد من المدارس، ووضعت خطط لزيادة عدد الأكاديميات. ومن المزايا التي تقدمها الأكاديميات هي القدرة على وضع مناهج دراسية خاصة بها، ما يعني إمكانية تطوير مناهج تلبي احتياجات سوق العمل. وبشكل عام، تميزت

مشروعات المشاركة في التعليم، التي قامت في المملكة المتحدة تحت مسمى "الأكاديميات"، بالخصائص التالية (Hogan Lovells Lee & Lee, 2011):

- معايير أداء تعاقدية واضحة طويلة الأجل، يتم الاتفاق عليها عند الإغلاق المالي للمشروعات التعليمية، مما يضمن الحفاظ على جودة الأداء على مدار فترة المشاركة.
- مواصفات خدمات قائمة على النتائج، مع مراعاة درجة من المرونة من خلال آلية تغيير رسمية. هذه المرونة تسمح بالتكيف مع أي تغييرات غير متوقعة في الظروف التي قد تنشأ بعد الإغلاق المالي، نظرًا لطول مدة العقود.
- التكاليف محسوبة على أساس دورة الحياة الكاملة للمشروع (مما يعني الأخذ في الاعتبار توقعات القطاع الخاص عند الإغلاق المالي حول العلاقة بين تصميم وبناء وتشغيل المنشآت التعليمية، وأي تحسينات محتملة خلال فترة العقد).
- يعد التحقق من الجدارة الائتمانية للمشروع قبل طرحه من الاعتبارات الأساسية لنجاح المشروعات التعليمية بنظام المشاركة في المملكة المتحدة. بالإضافة إلى ذلك، يتم إنشاء حزمة ضمانات كافية، وتسيير التمويل بما يتناسب مع المخاطر المرتبطة بالمشروع لضمان تحقيق الأهداف المالية.
- يتمتع كلا الطرفين، العام والخاص، بالقدرة على زيادة مراقبة الأداء وإزالة مقدمي الخدمات أو المقاولين الفرعيين في حالة عدم الأداء المستمر، كبديل لإنهاء مشروع المشاركة بالكامل. وهذا النظام يضمن الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة طوال مدة العقد.

6-2- تجربة الهند: مشاركة القطاع الخاص لسد الفجوة وتحسين جودة التعليم:

تعد الهند واحدة من أسرع الاقتصادات نموًا في العالم، لكنها تواجه تحديات كبيرة في تطوير البنية التحتية لتلبية متطلبات النمو السريع. وبسبب محدودية الموارد الحكومية المتاحة للاستثمار في السلع العامة، أصبحت المشاركة بين القطاعين العام والخاص (PPP) أداة حيوية لتعزيز البنية التحتية والخدمات العامة. ومن خلال هذه الشراكات، يمكن للقطاعين العام والخاص العمل معًا بشكل متكامل للاستفادة من الموارد والخبرات المتاحة في كل منهما، مما يسهم في تحسين تقديم الخدمات والبنية التحتية في البلاد.

وفي قطاع التعليم، تعتبر الشراكات بين القطاعين العام والخاص ضرورية لمعالجة الفجوات في الجودة والبنية التحتية. فالنظام التعليمي في الهند يعاني من نقص في التمويل، حيث تنفق الحكومة حوالي 3% فقط من الناتج المحلي الإجمالي على التعليم، وهو أقل بكثير من الهدف المقترح البالغ 6%. ونتيجة لذلك، بدأت الحكومات المركزية والمحلية تدرك أهمية مشاركة القطاع الخاص في تحسين النظام التعليمي. ومن خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص، تمكنت الهند من تحسين البنية التحتية التعليمية في المناطق الحضرية الكبرى مثل مومباي، دلهي، كولكاتا، وتشيناى، وزيادة الوصول إلى التعليم في المناطق النائية والمحرومة. كما استطاعت الهند من خلال هذه الشراكات أن تسهم في تحسين جودة التعليم من خلال إدخال مناهج تعليمية مبتكرة وتدريب المعلمين على أفضل الممارسات التربوية. فالقطاع الخاص يجلب معه خبرة واسعة في تطوير المناهج واستخدام التكنولوجيا في التعليم، مما يعزز من تجربة التعلم ويحسن النتائج الأكاديمية للطلاب. بالإضافة إلى ذلك، تسهم هذه الشراكات في توفير التعليم المهني والتقني الذي يتماشى مع متطلبات سوق العمل المتغيرة، مما يزيد من فرص التوظيف للطلاب ويعزز النمو الاقتصادي من خلال إنتاج قوة عاملة ماهرة (Ahuja, 2023).

وعلى الرغم من نجاح بعض نماذج المشاركة بين القطاعين العام والخاص في التعليم الهندي، إلا أن هناك تحديات تحتاج إلى معالجة. من بين هذه التحديات، تحقيق التوازن بين مصالح القطاع الخاص والأهداف الاجتماعية، وضمان المساءلة والجودة في تقديم الخدمات التعليمية. كما تطلب النجاح في هذه الشراكات التشاور المستمر مع جميع الأطراف المعنية ومشاركة أفضل الممارسات وتبادل المعرفة لتجاوز العقبات وتحقيق النتائج المرجوة.

أحد الأمثلة الناجحة على الشراكات بين القطاعين في التعليم الهندي هو مبادرة "مختبرات التفكير" (Atal Thinking Labs)، التي تديرها الحكومة الهندية بالتعاون مع شركاء من القطاع الخاص، حيث يتم توفير بنية تحتية ودعم تربوي للمدارس لتعزيز الابتكار بين الطلاب. كما أن هناك شراكات ناجحة أخرى في إدارة المدارس الحكومية وتطوير التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، حيث أسهمت هذه الشراكات في تحسين جودة التعليم وزيادة معدلات الالتحاق بالمدارس. ولتحقيق ذلك، كان على القطاع الخاص تحمل مخاطر تنفيذ المشروع وتسليم النتائج المتفق عليها، بينما تدعم الحكومة تكاليف التشغيل بشكل دوري بحسب عدد الطلاب المدعومين. وأنشأت هذه المدارس في المناطق الريفية، وتم تخصيص 50% من المقاعد للطلاب المدعومين من الحكومة، مع إمكانية زيادة

النسبة إلى 60% لجعل المشروع أكثر جدوى من الناحية المالية، ولضمان وصول خدمة تعليمية متميزة. وقد تم قبول الطلاب من خلال اختبار مستقل، مع تخصيص نسبة من المقاعد للفئات المحرومة. حيث يكون التعليم مجانيًا للطلاب غير القادرين، بدعم من الحكومة، حتى الصف الثامن، مع فرض رسوم رمزية على طلاب الصفوف العليا. ويسمح للكيانات الخاصة بفرض رسوم على الطلاب الآخرين لضمان الاستدامة المالية للمشروع (Ministry of Education in India, 2022).

وبذلك، كانت الشراكات بين القطاعين العام والخاص في الهند أداة فعالة لسد الفجوة، ومحركًا قويًا لتحسين النظام التعليمي وتوسيع نطاق الوصول إلى التعليم. ومن خلال التعاون بين الحكومة والقطاع الخاص، استطاعت الهند السير نحو تحقيق أهدافها في تقديم تعليم شامل وعالي الجودة، مع استمرار الحاجة للتغلب على التحديات مثل نماذج التمويل، الوصول العادل، ضمان الجودة والأطر التنظيمية.

6-3- تجربة جنوب أفريقيا: فشل التطبيق بسبب قصور الدراسات:

وبجانب أهمية دراسة تجارب الدول الناجحة في مجال شراكات القطاعين العام والخاص في التعليم، تعد دراسة تجارب الدول غير الناجحة أمرًا ضروريًا، وذلك لتحديد عوامل نجاح المشروعات، ومن خلال تحليل تجارب متنوعة، يمكن استخلاص دروس قيمة حول كيفية تصميم وإدارة مشروعات المشاركة بشكل فعال، مما يقلل من المخاطر المحتملة. علاوة على ذلك، فإن دراسة مشروعات المشاركة التي فشلت في دول مثل جنوب أفريقيا توفر رؤى حول الأخطاء والمشاكل التي يمكن أن تعيق نجاح المشروعات، مثل تفاصيل المشروع الغامضة أو المشكلات المتعلقة بالبيئة التشغيلية. وبالتالي، فإن دراسة الشراكات في دول مختلفة يوفر فهماً أعمق للعوامل التي تسهم في نجاحها، مما يساعد على تطبيق استراتيجيات فعالة لتفادي المخاطر وتعزيز نجاح مشروعات المشاركة في مجال التعليم (Kusumasari, 2023).

ففي مشروع المدارس التعاونية التجريبي في جنوب أفريقيا، ظهرت عدة ملامح لفشل تطبيق مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص، حيث تأخر تنفيذ المشروع بسبب معارضة من عدة جهات، هي منظمة التعليم المتساوي، المنتدى المهني التقدمي، الحزب الشيوعي الجنوب أفريقي، وحزب المؤتمر الوطني الأفريقي، وهو ما عكس عدم توافق بين أصحاب المصلحة الرئيسيين، مما

أدى إلى تعقيد عملية التنفيذ. ولم يقدم صندوق التعليم المشترك، وهو الطرف الثالث الذي كان مسؤولاً عن مراقبة وتقييم البرنامج، تقريراً كافياً عن تقدم الطلاب. وكان لهذا النقص في الشفافية والتقييم أثر سلبي على مصداقية البرنامج، بالإضافة إلى ذلك، كان عدم اهتمام القطاع الخاص بالمشاركة في البرنامج من العوامل التي أثرت على استدامة المشروع. وتمثلت قلة مشاركة القطاع الخاص في نقص في التمويل والخبرة، وهما ضروريان لنجاح المشروع. بالإضافة إلى ذلك، لم يكن هناك تحديداً واضحاً للأدوار والمسئوليات بين القطاعين العام والخاص، مما أدى إلى تداخل الصلاحيات وعدم المحاسبة الفعالة على الأداء.

كما عكس تأخير تنفيذ المشروع، بسبب قضايا تشريعية ومعارضة الجهات المختلفة، صعوبات في إدخال التعديلات اللازمة بسرعة وفعالية، مما أثر على الجدول الزمني للتنفيذ. وبذلك، كان فشل مشروع المدارس التعاونية التجريبي نتيجة لمجموعة من العوامل السياسية والإدارية والمالية التي أعاقت تحقيق أهداف المشاركة بين القطاعين العام والخاص، وهو ما يعني قصور الدراسات المطلوبة قبل طرح المشروع.

6-4- الدروس المستفادة لمصر من تجارب الدول في مشروعات المشاركة في قطاع التعليم:

تظهر التجارب الدولية الحاجة الماسة إلى تطوير أطر قانونية وتنظيمية مرنة تتناسب مع طبيعة الشراكات بين القطاعين العام والخاص لضمان تنفيذ المشروعات بسلاسة وفعالية. ويعد تصميم مشروعات المشاركة بشكل جيد أمراً حيوياً، حيث يجب أن تكون هذه المشروعات قابلة للتنفيذ مع مراعاة التحديات المحلية والدولية المحتملة. كما أن إدارة المخاطر هي عنصر أساسي في نجاح مشروعات المشاركة، ويمكن الاستفادة من تجارب الدول التي واجهت تحديات مالية، مثل المملكة المتحدة، لتطوير آليات مالية بديلة تضمن استمرارية المشروعات. بالإضافة إلى ذلك، فإن التقييم المستمر والالتزام بتقديم تقارير شفافة ودورية حول تقدم المشروع أمران ضروريان لتجنب نقص الثقة والمشكلات التي قد تعيق التنفيذ. وأخيراً، يعد تعزيز التعاون الفعال مع القطاع الخاص أمراً أساسياً لتحقيق أهداف المشاركة، حيث يجب توفير الدعم الفني والمالي اللازم لضمان نجاح المشروع وتحقيق الفائدة المرجوة منه. ويلخص الجدول التالي رقم (1) أهم الدروس المستفادة لمصر من التجارب الدولية السابقة في مجال مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص في التعليم.

جدول رقم (1): الدروس المستفادة من التجارب الدولية في تنفيذ مشروعات المشاركة في التعليم

الدولة	الدروس المستفادة
المملكة المتحدة	<ul style="list-style-type: none"> • ضرورة وجود إطار قانوني وتنظيمي قوي ومرن لدعم مشروعات المشاركة. • أهمية تصميم مشروعات PPP بشكل جيد لضمان تحقيق الكفاءة والجودة. • الاستفادة من القطاع الخاص في التصميم والبناء والصيانة لتحسين البنية التحتية التعليمية. • المرونة في مواجهة الأزمات المالية من خلال توفير آليات تمويل بديلة مثل TIFU.
الهند	<ul style="list-style-type: none"> • أهمية توفير التعليم المهني والتقني الملائم لاحتياجات سوق العمل. • ضرورة تحقيق التوازن بين مصالح القطاع الخاص والأهداف الاجتماعية لضمان تحقيق المساواة والجودة.
جنوب أفريقيا	<ul style="list-style-type: none"> • أهمية توافق أصحاب المصلحة الرئيسيين لتجنب تعقيد عملية التنفيذ. • ضرورة القيام بدراسات كافية قبل طرح المشروع. • تقديم تقارير شفافة وشاملة حول تقدم المشروع لتعزيز المصداقية. • أهمية مشاركة القطاع الخاص بفعالية لضمان التمويل والخبرة اللازمة. • التحسب ضد تأخير تنفيذ المشروع بسبب قضايا تشريعية وإدارية ومالية.

المصدر: إعداد الباحثين.

7- الشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم في مصر: المبادرات

والنماذج المالية من واقع التجارب الدولية

يعد إشراك القطاع الخاص في تقديم خدمات البنية التحتية، كالجسور، والسكك الحديدية والمطارات، ممارسة شائعة منذ زمن طويل في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، إلا أن إشراكه في تقديم خدمات البنية التحتية الاجتماعية، بما في ذلك المستشفيات والمدارس، ظاهرة حديثة نسبيًا (World Bank, 2009). وبشكل عام، يمكن تصنيف الشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم إلى خمس مبادرات، حيث يلعب القطاعين العام والخاص أدوارًا مختلفة في كل منها، كما ويوضع الجدول التالي رقم (2) أنواع الشراكات والنماذج المالية لمشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم مع أمثلة من دول مختلفة.

جدول رقم (2): أنواع الشراكات والنماذج المالية لمشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم مع أمثلة من دول مختلفة

نوع المشاركة بين القطاعين العام والخاص	التفسير والنموذج المالي	الأمثلة
مبادرات خيرية من القطاع الخاص	<ul style="list-style-type: none"> • في الولايات المتحدة، تقدم المؤسسات تمويلًا للتعليم الأساسي. • هي الشكل الأكثر شيوعًا للمشاركة بين القطاعين العام والخاص في التعليم الأساسي في الولايات المتحدة. • في المملكة المتحدة، يتم إنشاء الأكاديميات التعليمية من قبل رعاة (شركات ومجموعات تطوعية)، بالتعاون مع الحكومة لتوفير التعليم المجاني للأطفال. • يتم توفير الأموال من قبل الدولة أو الجهات المانحة الخاصة لبعض المدارس. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المؤسسات الخيرية (الولايات المتحدة الأمريكية). ▪ برنامج الأكاديميات (المملكة المتحدة والهند). ▪ صناديق المشاريع الخيرية (الولايات المتحدة الأمريكية، والإمارات).
مبادرة إدارة المدارس	<ul style="list-style-type: none"> • تتعاون الحكومة مباشرة مع القطاع الخاص لتشغيل المدارس العامة. • تدار المدارس بشكل خاص، ولكنها مملوكة وممولة من قبل الحكومة ويكون التعليم مجانيًا لجميع الطلاب. • في بعض الأحيان، يتحمل القطاع الخاص تكاليف البنية التحتية بينما تدفع الحكومة رواتب المعلمين. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المدارس (الولايات المتحدة الأمريكية). ▪ مدارس الامتياز (الولايات المتحدة الأمريكية وكندا). ▪ المدارس المستقلة (قطر).
شراء الخدمات التعليمية من المدارس الخاصة	<ul style="list-style-type: none"> • تقدم الحكومة إعانة مالية لكل طالب مسجل في مدرسة خاصة مؤهلة. • في نيوزيلندا، يتم تمويل مدارس التعليم البديل (AE) على أساس عدد الطلاب. • لا يمكن للمدارس فرض رسوم إضافية على الطلاب. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التعليم البديل (AE) في (نيوزيلندا). ▪ المساعدة المالية لكل طفل مسجل (باكستان وأوغندا).
برامج القسائم Vouchers وبرامج شبيهة بالقسائم	<ul style="list-style-type: none"> • يُمنح أولياء الأمور قسائم حكومية لدفع تكاليف التعليم في المدارس العامة أو الخاصة. • في هولندا، يشجع نظام القسائم المدارس على تقديم تعليم أفضل لجذب المزيد من الطلاب. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نظام تمويل المدارس (هولندا). ▪ استحقاق مستهدف وإعانات المدارس المستقلة (نيوزيلندا).

نوع المشاركة بين القطاعين العام والخاص	التفسير والنموذج المالي	الأمثلة
مبادرة البنية التحتية المدرسية	<ul style="list-style-type: none"> • الأشكال الأكثر شيوعًا هي البناء والتشغيل والنقل (BOT) أو التصميم والبناء والتمويل والتشغيل والنقل (DBFOT). • توفر الحكومة الأرض لبناء المدارس عليها بإيجار رمزي. • يتحمل القطاع الخاص تكاليف رأس المال مقدمًا للبنية التحتية ويوفر الخدمات غير الأساسية. • تحتفظ الحكومة بمسؤولية تقديم الخدمة التعليمية. • غالبًا ما توفر الحكومة إعانات رأسمالية أقل وتمويل يصل إلى 20% من تكلفة المشروع. • عقود تمتد لمدة 25-30 سنة مع تحديد الخدمات التي يقدمها أطراف التعاقد. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ مبادرة التمويل الخاص (المملكة المتحدة). ■ مشروع المدارس الجديدة للمشاركة بين القطاعين العام والخاص (كندا). ■ المشاركة بين القطاعين العام والخاص لبناء مدارس جديدة (مصر). ■ مشروع المشاركة لبناء مدارس جديدة (استراليا، وإسبانيا).

المصدر: إعداد الباحثين بالرجوع إلى المصادر التالية:

Biygautance & Clegg (2024); McKinsey & Company (2014); World Bank (2009)

ويلاحظ من الجدول السابق رقم (2) أنه يوجد خمسة أنواع للشراكات بين القطاع العام والخاص تختلف في هيكلها وآلياتها وفقًا للأهداف المحددة لكل دولة. أولها: نموذج المبادرات الخيرية للقطاع الخاص، حيث يسهم الأفراد والمنظمات بتبرعات مالية وعينية لدعم التعليم العام، كما يحدث في الولايات المتحدة والهند والإمارات. وثانيها: مبادرات إدارة المدارس، وفيها يحتفظ القطاع العام بملكية المدارس لكنه يفوض إدارتها للقطاع الخاص أو المنظمات غير الحكومية بموجب عقود تمتد إلى 25 عامًا، وهو نموذج معمول به في المدارس التعاقدية والمستقلة.

وثالثها نموذج شراء الخدمات التعليمية: ويعتمد على قيام الحكومة بشراء أماكن للطلاب في المدارس الخاصة بهدف زيادة نسبة الالتحاق وتحسين جودة التعليم، وهو شائع في دول مثل نيوزيلندا وباكستان وأوغندا. ورابعها: نموذج القسائم التعليمية: ويعد أحد الآليات التي تتيح للآباء اختيار المدارس التي يرغبون في تسجيل أبنائهم فيها، مما يعزز التنافس بين المدارس لتحسين جودة التعليم، ويستخدم هذا النموذج في مناطق ريفية في الدول النامية، وكذلك في دول متقدمة مثل هولندا ونيوزيلندا. وخامسها: نموذج البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT): ويعتبر أحد أكثر نماذج

الشراكات شيوعًا لتطوير البنية التحتية للمدارس، حيث يقوم القطاع الخاص بتمويل وبناء وتشغيل المدارس لفترة زمنية محددة قبل نقل ملكيتها إلى القطاع العام، ويُستخدم هذا النموذج في دول مثل المملكة المتحدة وكندا وأستراليا، وكذلك في مصر حيث يتم تطبيقه في بعض المشروعات التعليمية الجديدة. وتعتبر هذه الشراكات ضرورية لتحقيق أهداف تطوير التعليم من خلال الجمع بين موارد وخبرات القطاعين العام والخاص، مما يسهم في تحسين جودة التعليم وزيادة الفرص التعليمية (Biygautance & Clegg, 2024; McKinsey & Company, 2014; World Bank, 2009).

7-1- دور مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص في تطوير التعليم في

مصر:

تعد الشراكات بين القطاعين العام والخاص في التعليم ضرورية لتحقيق الابتكار، وتعزيز المساءلة، وتوسيع نطاق التنوع في المؤسسات التعليمية. ويتطلب تحقيق هذه الشراكات إطارًا قانونيًا وتنظيميًا واضحًا لضمان الاستدامة. وتعتمد أفضل الممارسات على التقييم الدقيق للأثر لضمان تحقيق النتائج المرجوة وتحديد المستفيدين. وقد أظهرت التجارب الدولية أن الشراكات يمكن أن تكون ناجحة عندما يتم تصميمها بشكل جيد. ففي المملكة المتحدة، أظهرت الشراكات الناجحة أهمية التصميم الجيد من خلال إطار قانوني سليم وآليات واضحة لاتخاذ القرار، مما ساعد في تحسين البيئة التعليمية.

وشهدت السياسة التعليمية في مصر عديد من التغييرات، كانت هذه التغييرات مدفوعة بعوامل داخلية، متمثلة في الحاجة الملحة للإصلاح والتطوير، وقد تم التعبير عن هذه التغييرات بوضوح في رؤية مصر 2030. علاوة على ذلك، أطلقت الوحدة المركزية للمشاركة في عام 2016 المشروع الوطني لبناء وتشغيل مدارس اللغات بالمشاركة مع القطاع الخاص، بعد الإخفاق الذي حققه الطرح الأول في عام 2007. ومع ذلك، لم يتم إجراء أي دراسات لتحليل دور وتأثير هذه الأداة على قطاع التعليم في مصر. فقط دراسة واحدة أجراها Afridi في عام 2017، بين فيها ما حققته المشاركة بين القطاعين العام والخاص كونها وسيلة لتعزيز مشاركة الشركات متعددة الجنسيات في إصلاحات قطاع التعليم. علاوة على ذلك، أثارت الدراسة عديد من الأسئلة المهمة حول تأثير هذه الشراكات في معالجة قضايا الوصول والجودة والمساواة والعدالة الاجتماعية في التعليم. وعلى الرغم من أهمية القضايا الاجتماعية التي أثارها دراسة (Afridi, 2017)، أصبح اللجوء إلى المشاركة بين القطاعين العام

والخاص أداة لا غنى عنها في تطوير النظام التعليمي المصري. ويرجع ذلك إلى أن النظام التعليمي المصري يعاني من عدة مشكلات، كنقص التمويل بشكل كبير، والزيادة السكانية، كما أنه لا يستجيب لاحتياجات السوق. وبالتالي، ليس من المفاجئ أن تركز الإصلاحات السياسية، التي تمثلت في إصدار وثيقة سياسة ملكية الدولة، على زيادة مشاركة القطاع الخاص والمجتمع لتكملة جهود الدولة في تقديم التعليم، حيث يمكن أن تزيد المشاركة بين القطاعين العام والخاص من الكفاءة في تقديم الخدمات، وبالتالي توجيه الموارد الإضافية لتقديم التعليم، كما يمكن أن تزيد من جودة الخدمة لتناسب مع احتياجات السوق وتولد المنافسة في سوق التعليم.

ويمكن النظر في عدة جوانب تتعلق بتطوير وإدارة مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم، مما يسهم في تحسين جودة التعليم وتوسيع نطاق المشاركة بين القطاعين (IBRD/ WBG, 2022):

1- تطوير السياسات والأدوات اللازمة لإدارة العقود: فيجب على الحكومة العمل على تطوير سياسات واضحة ومتكاملة لإدارة العقود في مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص. ويمكن ذلك من خلال وضع إطار قانوني يلزم الجهات التعاقدية بتطوير سياسات وإرشادات محددة لإدارة هذه العقود، بما يضمن الاستمرارية والشفافية والكفاءة في إدارة هذه المشروعات.

2- المرونة في التنفيذ وتطوير السياسات: من الضروري أن يسمح القانون بمرونة في كيفية تنفيذ السياسات وإدارة العقود، بحيث يمكن للجهات التعاقدية تكييف هذه السياسات وفقاً لاحتياجاتها الخاصة وطبيعة المشروعات التي تقوم بها. ويجب أن تكون هناك آليات لمراجعة السياسات وتعديلها بمرور الوقت بناءً على الدروس المستفادة من تنفيذ المشروعات السابقة.

3- إنشاء دليل شامل لإدارة العقود: من المهم أن تقوم وحدة المشاركة بين القطاعين العام والخاص بتطوير دليل شامل، يحتوي على جميع السياسات والإرشادات المتعلقة بإدارة العقود في مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص. هذا الدليل يجب أن يكون مرجعاً أساسياً للجهات التعاقدية ويضمن التزامها بالمعايير المطلوبة.

4- التنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى: لضمان نجاح برنامج المشاركة بين القطاعين العام والخاص في مصر، يجب أن يتم التنسيق بين الجهة المسؤولة عن البرنامج والجهات الحكومية الأخرى لضمان عدم تعارض السياسات والإرشادات مع القوانين والإجراءات الحكومية الأخرى.

7-2- تجربة مصر في تطبيق نظام المشاركة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم قبل الجامعي:

تحتل مصر المرتبة الأولى في الشرق الأوسط والثانية في أفريقيا بعد جنوب أفريقيا من حيث الاهتمام بتفعيل أطر وسياسات المشاركة مع القطاع الخاص بشكل عام. وفي عام 2006، بدأت الحكومة المصرية باتخاذ خطوات فعلية نحو تعزيز دور القطاع الخاص في تقديم البنية التحتية من خلال رسم سياسات تهدف إلى إشراك القطاعين العام والخاص في مشروعات البنية الأساسية. في هذا السياق، أشار تقرير وزارة المالية لعام 2009 إلى عدد من المشروعات الموكلة للوحدة المركزية للمشاركة مع القطاع الخاص بوزارة المالية، ومن ضمنها مشروع بناء 2210 مدرسة خلال فترة خمس سنوات. كان من المفترض أن تُدار هذه المدارس بعقود طويلة الأجل مع القطاع الخاص، والتي كانت تمنح هذا الأخير حقوق تجهيز المدارس، وتمويلها، وتشغيلها، بالإضافة إلى تقديم الخدمات غير التعليمية مثل الصيانة والنظافة والأمن على مدى 15 عامًا. ومع ذلك، لم يتم تفعيل هذا المشروع على أرض الواقع (ANND, 2019).

7-2-1- طرح مشروع المدارس بنظام المشاركة عام 2007:

يعد مشروع المدارس بنظام المشاركة مع القطاع الخاص، الذي طُرح عام 2007، أحد المشروعات الرائدة التي تم تطويرها بالتعاون بين الهيئة العامة للأبنية التعليمية والوحدة المركزية للمشاركة مع القطاع الخاص. كانت الهيئة العامة للأبنية التعليمية هي الجهة المسؤولة عن بناء المدارس وصيانتها، وقد استهدف هذا المشروع بناء 2210 مدرسة ابتدائية وثانوية جديدة، بقيمة تزيد عن 1.2 مليار دولار أمريكي (World Bank, 2009)، وفي المرحلة الأولى من المشروع استهدف بناء 345 مدرسة جديدة في 18 محافظة بموجب اتفاقية تمتد لـ 15 عامًا، موزعة على 7 مناطق جغرافية. وقد كان على الحكومة توفير الأراضي، بينما شملت مشاركة القطاع الخاص في المشروع تصميم، بناء، تجهيز، تأثيث، وصيانة المدارس، إضافةً إلى تمويلها وتوفير الخدمات غير التعليمية مثل النظافة والأمن. ومع ذلك، لم يكتمل هذا المشروع، ويمكن القول إنه أُلغى قبل أن يبدأ بسبب عدد من التحديات الفنية والتنظيمية، والتي تتمثل فيما يلي (حسين والحملوي 2024، LaRocque, 2008):

1- توزيع المدارس على نطاق جغرافي واسع: نتيجة أن المشروع مكون من 345 مدرسة منتشرة في 18 محافظة، أدى ذلك إلى زيادة كبيرة في تكاليف التشغيل والصيانة. وكان على القطاع الخاص أن يعين مجموعات صيانة مختلفة لكل مدرسة لضمان تغطية جميع المدارس في المناطق المختلفة. وهذه الخطوة أثرت بشكل كبير على التكاليف الإجمالية للمشروع، حيث إن مخاطر التشغيل والصيانة تمثل تكلفة مرتفعة جدًا على القطاع الخاص مقارنةً بالإيرادات المتوقعة من المشروع.

2- رفض القطاع الخاص تقديم الخدمات التعليمية: السبب الثاني لفشل تنفيذ المشروع كان تردد القطاع الخاص في تقديم الخدمات التعليمية بشكل مباشر. فقد فضل القطاع الخاص تقديم الخدمات الاجتماعية غير التعليمية مثل النظافة والأمن، بينما بقيت وزارة التربية والتعليم الجهة المسؤولة عن توفير الخدمة التعليمية للمواطنين. وقد أدى اختلاف سلوك الطلاب من منطقة إلى أخرى ومن طبقة اجتماعية إلى أخرى إلى جعل القطاع الخاص يضع مخاطر ذات قيمة مرتفعة في العقد، مما أدى إلى صعوبات في الاتفاق بين طرفي العقد وتوقف تنفيذ المشروع.

3- استنساخ تجربة إنجلترا دون تكييفها مع السياق المصري: السبب الرئيسي الآخر لفشل المشروع كان استنساخ التجربة البريطانية الناجحة في مشروعات المشاركة التعليمية وتطبيقها كما هي في مصر دون مراعاة الفروق في السياق الاجتماعي والثقافي بين الدولتين. كان لذلك أثر كبير في عدم نجاح المشروع، حيث ظهرت مشاكل في هيكله المشروع قبل طرحه، وتم إلغاؤه قبل أن يُنفذ.

7- 2-2- إعادة طرح مشروع المدارس بنظام المشاركة وتحديثه (2017-2021):

بعد التعتير الذي واجهته محاولة طرح مشروع المدارس بنظام المشاركة عام 2007، قررت الحكومة المصرية في سبتمبر 2016 إعادة طرح المشروع بشكل مُحدّث، تحت اسم "مشروع مدارس المشاركة المتميزة"، لإنشاء وتشغيل مدارس اللغات بالتعاون مع القطاع الخاص في محاولة لمواجهة مشكلة الكثافة الكبيرة في الفصول الدراسية في المدارس الحكومية وتوفير تعليم جيد برسوم معقولة. وتشمل العقود التي تم توقيعها في عام 2019، والتي تتضمن المرحلة الأولى من هذا المشروع بناء 910 فصول دراسية بتكلفة إجمالية تبلغ 500 مليون جنيه مصري. ودخل المشروع حيز التنفيذ في عام 2021، ورغم أن مؤيدي هذا المشروع، يعلمون أن هذا البرنامج يمكن أن يساعد الأسر المتوسطة في العثور على خدمة تعليمية مقبولة في مدارس متوسطة التكلفة، وبالتالي تخفيف العبء عن المدارس

الحكومية القائمة، إلا أن المعارضين رأوا أن البرنامج يركز على فئات مجتمعية معينة، وبالتالي لن يؤثر على كثافة الفصول الدراسية في المدارس القائمة. بالإضافة إلى ذلك، رأوا أن هناك بالفعل مدارس خاصة كافية تقدم خدماتها في هذه الفئات الديموغرافية. (Kusumasari, 2023; Helmy et al., 2020; Ghayat, 2019).

كما قدمت الحكومة في عام 2017 نوعًا جديدًا من المدارس الثانوية التقنية، وهو مدرسة التكنولوجيا التطبيقية (Applied Technology School (ATS)، من خلال مشاركة بين القطاعين العام والخاص مع أحد رواد الأعمال لتطوير المهارات المتخصصة والخبرات المؤسسية لقطاع اقتصادي محدد. وتشمل البرامج نظامًا دراسيًا يجمع بين فترات التعلم في المدرسة وفترات التعلم في مكان العمل. ويتحمل القطاع الخاص مسؤولية جودة التعليم، ويجب عليه تشكيل مشاركة مع هيئة دولية معتمدة لضمان حصول الخريجين على مؤهل معترف به دوليًا⁽⁵⁾. وحتى الآن، تم تأسيس 19 مدرسة ضمن ترتيب مشاركة بين القطاعين العام والخاص، وتهدف وزارة التعليم الفني والتدريب إلى إنشاء 66 مدرسة تكنولوجيا تطبيقية حتى نهاية عام 2026. ولا يدفع الطلاب الذين يلتحقون بمدارس التكنولوجيا التطبيقية أي رسوم، ويتلقون بدلًا خلال فترة تدريبهم في العمل، بدعم مالي من قادة الصناعة وشركاء التنمية (Ministry of Education and Technical Education, 2023). وبشكل عام، يمكن القول بأن تحسين الوصول وجودة التعليم والتدريب المهني والتقني من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص، يمكن أن يساعد في حل مشكلات انخفاض الوصول إلى التعليم المهني والتقني في المناطق الفقيرة أو النائية. كما أن تلك الشراكات تكون ناجحة في إعداد الطلاب لسوق العمل، وبالتالي تتوفر عمالة مدربة لزيادة الإنتاجية والتنافسية.

7-3- الدروس المستفادة من تجربة طرح مشروعات مدارس بنظام المشاركة في مصر:

لعل من أهم الدروس المستفادة من تجربة طرح مشروعات مدارس بنظام المشاركة في مصر لتحسين البنية التحتية التعليمية في مصر ما يلي:

(5) وفرت المشاركة بين وزارة التربية والتعليم المصرية، ووكالة التعاون الألمانية GIZ، وجمعية الأعمال المصرية، وشركات مصرية، مثالًا جيدًا على برنامج تعزيز القدرات الفعال في التعليم والتدريب المهني والتقني. وقامت هذه المشاركة بتطوير برنامج تدريب عملي لطلاب التعليم والتدريب المهني والتقني، وقدمت الشركات بدل تدريب للطلاب. وساهمت جمعيات الأعمال بتمويل إضافي، وكذلك بالمشاركة في تخطيط البرنامج ونشر معلوماته (Arcia et al., 2023).

1- ضرورة توفر النضج التشريعي والتنظيمي: أظهرت التجربة الأولى أن مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص في المجالات الاجتماعية، مثل التعليم، تتطلب نضجًا عاليًا في صياغة العقود وفي الفهم العميق للسياق الاجتماعي والثقافي. كما أن هذه المشروعات لا يمكن إدارتها فقط من خلال نسخ نماذج ناجحة من دول أخرى، دون مراعاة الفروق المحلية.

2- أهمية تحليل التكلفة/العائد: وهو ما يعرف بتحليل الأثر الاجتماعي والاقتصادي للمشروع، ولضمان نجاح مثل هذه المشروعات، لا بد من تطبيق تحليل التكلفة/العائد بشكل دقيق، حيث تنص المادة الثانية من اللائحة التنفيذية لقانون المشاركة بين القطاعين العام والخاص على أنه يجب على الجهة الإدارية التي ترغب في تنفيذ أحد مشروعاتها المدرجة في خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال المشاركة مع القطاع الخاص، إعداد دراسة فنية وبيئية واجتماعية واقتصادية وقانونية ومالية تحت إشراف الوحدة المركزية للمشاركة، لإظهار جدوى تنفيذ المشروع وفقًا لأحكام القانون (World Bank Group, 2023). وتساعد هذه الدراسات في تحقيق الأهداف الأساسية من المشاركة، مثل تقليل تكلفة تقديم الخدمات التعليمية وتخفيف العبء على موازنة الدولة.

3- إدارة المخاطر بشكل فعال: من المهم عند تطبيق نموذج المشاركة أن يتم مراعاة جميع المخاطر المحتملة، بما في ذلك تلك المرتبطة بتغير سلوك الطلاب والاختلافات الجغرافية والاجتماعية بين المناطق. ويمكن أن يساعد ذلك في تجنب الصعوبات التي قد تواجه تنفيذ المشروعات في المستقبل.

7-4- تحليل العوامل المؤثرة في نجاح نماذج المشاركة:

أحد العناصر الأساسية التي يجب أن تدركها الحكومات هو أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص لا يمكن تنفيذها بنفس الطريقة في كل مشروع. فعلى سبيل المثال، مجموعة من المتطلبات الرئيسية التي تؤدي إلى نجاح مشروع مشاركة في المملكة المتحدة قد لا تكون بالضرورة نفس المتطلبات لمشروع في مصر. أي أنه ينبغي أخذ السياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي والمؤسسي في الاعتبار عند تحليل وتنفيذ الشراكات في دولة ما (Tshombe & Molokwane, 2016). ولذا، تشير التجارب الدولية إلى أن نجاح نماذج المشاركة بين القطاعين العام والخاص

يعتمد بشكل كبير على كيفية تطبيق هذه النماذج ومراعاة الضوابط اللازمة. ومن بين العوامل التي تؤثر في نجاح هذه النماذج ما يلي:

1- الإدارة الفعالة للمشروع: تحتاج مشروعات المشاركة إلى إدارة دقيقة من الطرفين، مع وضوح تام في توزيع الأدوار والمسؤوليات. وينبغي تحديد أهداف واضحة ومحددة لكل طرف، مع مراعاة المرونة في التعامل مع التحديات التي قد تطرأ خلال تنفيذ المشروع.

2- مكافحة الفساد: يشكل الفساد أحد أكبر التحديات التي تواجه مشروعات المشاركة، خاصة في الدول التي تعاني من ضعف المؤسسات الرقابية. إذ يمكن أن يؤدي الفساد إلى تعقيد إجراءات التنفيذ وزيادة التكاليف بشكل غير مبرر، مما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المرجوة.

3- المتابعة والتقييم المستمر: لضمان نجاح المشروع، يجب أن يتم إجراء متابعة وتقييم مستمرين من قبل الجهات المعنية. يساعد ذلك في تحديد المشاكل في وقت مبكر واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

وقامت مجموعة البنك الدولي في دراسة حديثة لها بتحديد عوامل نجاح مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم، وبخاصة تلك التي تتم في الدول منخفضة ومتوسطة الدخل (ومن بينها مصر)، وخلصت إلى أن تطوير وتنفيذ مثل هذه المشروعات يتطلب دراسة دقيقة لمختلف الجوانب. وتشمل الجوانب التي يجب النظر فيها:

(1) تقييم الاحتياجات، والذي يجب أن يتم أولاً وأن يأخذ بعين الاعتبار الموارد والبنية التحتية المتاحة، وكذلك توقعات الطلب.

(2) ضرورة تحديد آلية الدفع بوضوح شديد وبما يتماشى مع نظام التمويل المتبع في الدولة.

(3) توزيع المخاطر بين الشركاء من القطاعين العام والخاص.

(4) الخبرة في المشاركة في مشروعات سابقة، والتي يمكن أن تساعد في تجنب العقبات خلال عملية التنفيذ.

(5) تعزيز قدرات الجهات المحلية والعاملين في المجال التعليمي؛ مع ضرورة تكييف المشروعات مع

السياق المحلي لضمان نجاح مشروعات المشاركة وتلبية احتياجات الفئات المستهدفة (World

.Bank Group, 2023).

8- النتائج والتوصيات والبحوث المستقبلية

8-1- النتائج:

يمكن بلورة أهم نتائج الدراسة لتحقيق المشاركة بين القطاعين العام والخاص كأداة فعالة

لتحسين البنية التحتية التعليمية في مصر على النحو التالي:

1- تعد الشراكات بين القطاعين العام والخاص أداة فعالة لتحسين البنية التحتية التعليمية، مما

يسهم في الحفاظ على جودة عالية للتعليم وخفض التكاليف على الدولة. ومع ذلك، فإن نجاح

هذه الشراكات يتطلب اتباع نهج شامل ومنظم يعالج التحديات الأساسية، مثل ضعف المستوى

التعليمي والقيود المؤسسية. ورغم أن عقود الشراكات بين القطاعين العام والخاص تتميز

بالشفافية، إلا أنها قد تثير قلقًا بشأن الحقوق الاجتماعية بسبب تعقيدات هذه العقود، مما يجعل

من الصعب تعديلها أو التفاوض عليها بعد إبرامها. وبالتالي، تتطلب هذه العقود إدارة دقيقة

لضمان التوازن بين مصالح جميع الأطراف المشاركة.

2- تتحقق أفضل النتائج للمشاركة بين القطاعين العام والخاص في التعليم، عندما يتمتع مقدمو

الخدمات بالاستقلالية الإدارية والأكاديمية، مع خضوعهم للمساءلة عن النتائج التي يحققونها.

ويعزز الابتكار والتنوع في المؤسسات التعليمية من مسؤولية مقدمي الخدمات أمام الدولة

والمواطنين. ومع ذلك، تكون هذه الشراكات أقل فعالية عندما تقتصر إلى المعلومات الكافية أو

وضوح المساءلة، أو عندما لا تكون المدارس المستقلة جزءًا من النظام التعليمي العام. كما أن

القيود المتعلقة بالقدرات، ونقص الوعي العام بالمزاي التي تقدمها الشراكات، تمثل تحديات كبيرة

أمام تحقيق النجاح.

3- لتحقيق النجاح في مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص، يجب أن تسعى هذه

المشروعات إلى تحقيق أهداف مشتركة وتوزيع المخاطر بشكل عادل بين جميع الأطراف، مع

تعزيز مساءلة المدارس، وتمكين أولياء الأمور والطلاب، بالإضافة إلى دعم وتنويع المؤسسات

التعليمية. ويعد وجود إطار قانوني وتنظيمي واضح أمرًا حاسمًا لتحقيق حل مستدام، كما يجب

تقييم أثر هذه الشراكات بدقة لمعرفة العناصر الأساسية للنجاح وكيفية تحقيقها لصالح المستفيدين.

4- تُظهر تجربة مصر في مشروع المدارس بنظام المشاركة بين القطاعين العام والخاص بين

عامي 2007 و2021 أهمية التخطيط الدقيق وإدارة المخاطر. وتؤكد هذه التجربة أن استنساخ

نماذج ناجحة من دول أخرى دون تكيفها للظروف المحلية يمكن أن يؤدي إلى الفشل في التطبيق، فتجربة المملكة المتحدة توضح أهمية المشاركة في تحسين البنية التحتية التعليمية، إذا تم تنفيذها بحذر وبمراعاة جميع العوامل المؤثرة. وأفضل الشراكات هي تلك التي تعزز دور المستفيدين وتتيح الفرص للأطراف الفاعلة غير الحكومية، مع تحويل دور الحكومة من مقدم للخدمات إلى ممول ومراقب. ولتحقيق هذه الأهداف، يجب توفير عرض كافٍ من الخدمات التعليمية، خاصة في المناطق الريفية المحرومة، حيث يمكن للقطاع الخاص أن يلعب دورًا مهمًا في سد الفجوات.

5- بشكل عام، تبين مما سبق صحة فروض الدراسة، حيث تؤكد التجارب الدولية على أهمية الأطر القانونية والتنظيمية المرنة، والدعم الحكومي القوي، في نجاح مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص في التعليم. فتجربة المملكة المتحدة أظهرت أن وجود أطر قانونية وتنظيمية مرنة كان حاسماً، بينما أثبتت الهند أهمية المرونة التنظيمية والدعم الحكومي المستمر في تعزيز مشاركة القطاع الخاص. ويتطلب تطبيق هذه الدروس في مصر تطوير الأطر القانونية الحالية، وتقديم دعم حكومي متواصل، والاستفادة من التجارب الدولية لزيادة كفاءة مشروعات المشاركة وتحسين نظام التعليم في البلاد.

8-2- التوصيات:

- وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقدم الدراسة عدد من التوصيات التي يتعين على متخذي القرار وصانعي السياسات لتنفيذ مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص بنجاح في التعليم في مصر، ولعل من أهم هذه التوصيات ما يلي:
- 1- ضرورة وضع رؤية واضحة وشاملة ومتكاملة لتنفيذ مشروعات المشاركة كعنصر من عناصر خطة تطوير قطاع التعليم في مصر.
 - 2- ضرورة وجود وحدة للمشاركة في كل جهة إدارية وحتى وإن كانت هذه الوحدات موجودة بالفعل إلا أن دورها قد يكون غير مفعّل بالشكل الكافي، وهنا يكمن التحدي الرئيسي في كيفية تفعيل دور هذه الوحدات، وتفعيل التعاون بينها وبين الوحدة المركزية للمشاركة، من خلال وضع برنامج مشاركة واضح بناءً على سياسة واستراتيجية واضحة.
 - 3- يجب أن يُعهد إلى القطاع الخاص الذي يمتلك القدرة الخاصة على إدارة مشروعات التعليم بمسؤوليات وقيادة ومبادرات أكبر من قبل الحكومة.

- 4- يتعين على الجهات المعنية (متمثلة في وزارة التربية والتعليم والهيئة العامة للأبنية التعليمية) تطوير قاعدة بيانات للمشروعات والبرامج التعليمية الخاصة بالمشاركة بمجرد البدء بها.
- 5- يجب الالتزام بنصوص العقد وتوقيع غرامات على المستثمر في حالة عدم التزام المستثمر بمستوى الخدمة المطلوبة في هذه المدارس، وإن استمر في عدم الالتزام يتم فسخ العقد مع المستثمر وإعادة طرح المشروع أو أن تتولى الدولة مهمة إدارة المشروع.
- 6- يتطلب تحقيق فعالية الشراكات بين القطاعين العام والخاص في التعليم في مصر مراعاة الدروس المستفادة من التجارب الدولية، وتكييفها مع السياق المحلي لضمان تحقيق نتائج إيجابية مستدامة. وتستخدم هذه الشراكات لثلاثة أسباب رئيسية: التعويض عن العجز المالي الكبير في ميزانيات الحكومة، تحسين كفاءة تقديم الخدمات، وضمان توزيع المخاطر على الطرف الأكثر تأهيلاً لتحملها.

8-3- البحوث المستقبلية:

- لعل من أهم البحوث المستقبلية المرتبطة بتحقيق المشاركة بين القطاعين العام والخاص في التعليم في مصر ما يلي:
- قياس أثر مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص على جودة التعليم في مصر.
 - دراسة مقارنة لمشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص ونماذج أخرى لتمويل المشروعات التعليمية.
 - تحليل التكلفة والعائد لمشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم.
 - دور مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في التعليم.

9- المراجع

9-1- مراجع باللغة العربية:

1. الجهاز المركزي للمحاسبات، قانون رقم 144 لسنة 1988.
2. حسين، يحيى والحملاوي، فاطمة (2024) "مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص ودورها في تعزيز قدرة الاقتصاد المصري"، ورقة سياسات رقم 21، سلسلة أوراق السياسات، معهد التخطيط القومي، القاهرة، يناير.

3. قانون رقم 67 لسنة 2010، "قانون تنظيم مشاركة القطاع الخاص في مشروعات البنية الأساسية والخدمات والمرافق العامة"، الجريدة الرسمية، عدد رقم 19 مكرر (أ)، مايو 2010.
4. قرار رقم 3217 لسنة 2022 بشأن تعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم مشاركة القطاع الخاص في مشروعات البنية الأساسية والخدمات والمرافق العامة الصادر بالقانون رقم 67 لسنة 2010، مادة 2،3.
5. قرار وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني رقم 59 لسنة 2021، "بشأن إضافة باب تاسع إلى القرار الوزاري رقم 420 لسنة 2014، الوقائع المصرية، عدد رقم 135، يونيو 2021.
6. موقع مجلس الوزراء المصري (2022) وثيقة سياسة ملكية الدولة.

<https://www.cabinet.gov.eg/conference/pdf/property-policy-document.pdf>

9-2 - مراجع باللغة الانجليزية:

1. Afridi, M., (2017) "PPP in Global Education Policy: Looking at the Case of the Egyptian Education Initiative. The Power of Resistance, Emerald Publishing Limited, Bradford, UK.
<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85029498174&origin=inward&txGid=81ff6f4ad06ec5f3d438c17dce3d2003>
2. Ahuja, R. (2023) **Public-Private Partnerships (PPP) in Education**, Ampersand Group, [https://www.ampersandgroup.in/leadershipspeak/public-private-partnerships-\(ppp\)-in-education](https://www.ampersandgroup.in/leadershipspeak/public-private-partnerships-(ppp)-in-education)
3. Arab NGO Network for Development (ANND) ,2019, **PPP in Egypt**, www.annd.org
4. Arcia, G., et al. (2023) **Guide to Public-Private Partnerships in Basic Education**, (USAID) under the Data and Evidence for Education Programs (DEEP),
[https://www.edu-links.org/sites/default/files/media/file/Guide to Public Private Partnerships in Basic Education.pdf](https://www.edu-links.org/sites/default/files/media/file/Guide%20to%20Public%20Private%20Partnerships%20in%20Basic%20Education.pdf)
5. Arimoro, A. (2020) **The Corona Virus (COVID-19) Pandemic and the Challenge of Healthcare Infrastructure in Nigeria: What Role for Public-private Partnerships?**, <http://www.researchgate.net/publication/344328900>
6. Arimoro, A. "a" (2018) **Administration Of Public-Private Partnerships (PPP) In Nigeria: Lessons From India**,
https://www.researchgate.net/publication/328249216_ADMINISTRATION_OF_PUBLIC-PRIVATE_PARTNERSHIPS_PPP_IN_NIGERIA_LESSONS_FROM_INDIA
7. Arimoro, A. "b" (2018) **An Appraisal of the Legal Framework for Public Private Partnership in South Africa**,
https://www.researchgate.net/publication/328030846_AN_APPRAISAL_OF_THE_LEGAL_FRAMEWORK_FOR_PUBLIC_PRIVATE_PARTNERSHIP_IN_SOUTH_AFRICA

8. Biygautane, M. & Clegg, S. (2024) **Public-private partnerships for school infrastructure development: International review and recommendations for Saudi Arabia**, Journal of Infrastructure, Policy and Development 2024, 8(6), 3672. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i6.3672>
9. Clark, G. & Root. A. (1999). “**Infrastructure Shortfall in the United Kingdom: The Private Finance Initiative and Government Policy**”, Political Geography, 18(3).
10. European Investment Bank (EIB) (2019) **Evaluation of PPP Projects Financed by the EIB**, Synthesis Report, March.
11. Flor, L., (2018) **Three ways governments can create the conditions for successful PPPs**, World Bank Blog. <https://blogs.worldbank.org/en/transport/three-ways-governments-can-create-conditions-successful-ppps>
12. Ghayat, M. (2019) **Signing PPP Contracts between the Government and Investors to Build and Maintenance Schools**. https://www.masrawy.com/news/news_egypt/details/2019/1/16/1497659/
13. Helmy, R., Khourshed, N., Wahba, M., & Bary, A. A. E. (2020). **Exploring critical success factors for public private partnership case study: The educational sector in Egypt**. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 142. <https://www.mdpi.com/2199-8531/6/4/142>
14. Hogan Lovells Lee & Lee (2011) “**PPP projects in the education sector – Key principles**”. <https://www.hoganlovells.com/~media/hogan-lovells/pdf/publication/>
15. International Bank for Reconstruction and Development (IBRD)/ World Bank Group (2022) **Guidance on PPP Legal Frameworks**. <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/2022->
16. Jomo KS, Anis Chowdhury, Krishnan Sharma, Daniel Platz (2016) **Public Private Partnerships and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Fit for purpose?** DESA Working Paper No. 1.
17. Kusumasari, S., (2023) “**Critical success factors of Public-Private Partnerships in the education sector**”. *Public Administration and Policy: An Asia-Pacific Journal*, Volume 26 Issue 3. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PAP-11-2022->
18. LaRocque, N., (2008) “**Public-private partnerships in basic education: An international review**, CfBT Education Trust”. <https://www.researchgate.net/publication/>
19. Li, B. & Akintoye, A. 2003. **An Overview of Public Private Partnership. Public Private Partnership: Managing Risks and Opportunities**. London, Blackwell.
20. Marzouk, M., & Fayez, E. (2018). **Public Private Partnership Projects: Concessionaire Performance Measurement**. *Journal of Al-Azhar University Engineering Sector*, 13(47).

21. McKinsey & Company. (2014). **Partnering for outcomes: Public private partnership for school education in Asia**. McKinsey Center for Government. Available online:
<http://www.mckinsey.com/global-locations/asia/singapore/en/our->
22. Ministry of Education and Technical Education (2023) **Education Sector Plan for Egypt (2023-2027)**
https://planipolis.iiep.unesco.org/sites/default/files/ressources/egypt_Education%20sector%20plan%202023-2027.%20Egypt.pdf
23. Ministry of Education in India (2022) **“Scheme for setting up of 2,500 Model Schools under Public-Private Partnership (PPP) mode”**
https://www.education.gov.in/sites/upload_files/mhrd/files/upload_document/Scheme-MS-PPP - clean-NEW 0.pdf
24. Motshegwa & Molokwane (2019) **Assessing the Suitability of the Build Operate and Transfer Option to Botswana's Public Private Partnership Program**, Conference: The 2nd International Conference On Governance and Service Delivery in Developing Economies at: Kampala, Uganda.
https://www.researchgate.net/publication/341482141_Assessing_the_Suitability_of_the_Build_Operate_and_Transfer_Option_to_Botswana's_Public_Private_Partnership_Progra
25. Muhammed, N., et al. (2023) **“How Can Public-Private Partnerships (PPPs) be Successful?”**, World Bank Group, July 2023.
https://www.worldbank.org/en/region/mena/brief/how-can-public-private-partnerships-ppps-be-successful?_gl=1*1us9z5*_gclid=CMjA4NTQ1NjIzNi4xNzIzODE0Mzg2
26. Patrinos, H., (2023) **“Designing effective public-private partnerships in education”**, World Bank Blogs, Published on Education for Global Development. Jan. 2023. <https://blogs.worldbank.org/en/education/designing-effective-public-private-partnerships-education>
27. Public Private Partnership Authority (PPPA), (2018) **Public Private Partnership Handbook**. World Bank documents,
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099011524111939011/pdf/P17218315f839d0d18db4145d96004bea4.pdf>
28. Sanni, A. O., (2017) **Public private partnership and the opportunities for infrastructural development in sub-Saharan Africa**,
https://www.researchgate.net/publication/325767333_Public_private_partnership_and_the_opportunities_for_infrastructural_development_in_sub-Saharan_Africa
29. Tshombe & Molokwane (2016) **An Analysis of Public Private Partnership in Emerging Economies**, Risk Governance & Control: Financial Markets & Institutions / Volume 6, Issue 4, Fall 2016.
https://www.researchgate.net/publication/326540035_An_analysis_of_public_private_partnership_in_emerging_economies
30. Urban Land Institute (2005) **Ten Principles for Successful Public/Private Partnerships**, www.ncppp.org.

31. Vicker, J. 2004. **“Public-Private Partnerships. UK Experiences and Implementation in Brazil”**. Sao Paulo.
32. World Bank Group (2023a) **“Benchmarking Infrastructure 2023 in Egypt, Arab Rep.”**
<https://bpp.worldbank.org/content/dam/sites/data/bpp/cntrypdf/BI-2023-Egypt-Arab-Rep-PPP.pdf>
33. World Bank Group (2023b) **Public-Private Partnership and Contracting Out Projects for Imaging and Laboratory Diagnostics and Their Potential Contribution to Universal Health Coverage in Low-And Middle-Income Countries: Lessons Learned**, Public Disclosure Authorized, December.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/09922821222328226/pdf/>
34. World Bank. (2009). **The role and impact of public-private partnerships in education**. Available online:
http://www.ungei.org/resources/files/Role_Impact_PPP_Education.pdf
35. World Bank. (2016). **Public Private Partnerships. World Bank Development Report**, World Bank Group, A TO Z, Washington, DC.
36. World Bank. (2010). **Moving Forward with Public-Private Partnerships in Francophone Africa**. Washington,DC.