تقييم الشراكة الاستراتيجية في المشروعات الاقتصادية بين الحكومة والقطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المدن الاقتصادية في المملكة العربية السعودية*

أ.د. حبيب الله محمد رحيم التركستاني
أستاذ بقسم التسويق– كلية الاقتصاد والإدارة
جامعة الملك عبد العزيز
المملكة العربية السعودية

د. خالد عبد الرحيم ميمني
أستاذ مساعد بقسم إدارة أعمال – كلية الاقتصاد والإدارة
جامعة الملك عبد العزيز
المملكة العربية السعودية

د. عبد الرحيم البحطيطي
أستاذ الاقتصاد المساعد– كلية التكنولوجيا والتنمية
جامعة الزقازيق
جمهورية مصر العربية

د. محمد ساليسو
أستاذ مساعد بقسم الاقتصاد
كلية الإدارة والأعمال – جامعة لانكستر
بريطانيا

الملخص:

يعتمد نجاح الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص على مدى توافر البيئة الاستثمارية المناسبة التي توفر عوامل النجاح لتلك الشراكة الاستراتيجية والتي تتمثل في العديد من الجوانب، مثل: توافر الوعي الاستثماري لدى المؤسسات الداعمة للشراكة الاستراتيجية في المدن الاقتصادية، وسهولة الإجراءات الإدارية للترخيص، واللامركزية في الموافقة على المشروعات، ومدى توافر الكفاءة الإدارية لدى الجهات المعنية لتطوير وتنمية الشراكات الاستراتيجية، ومعقولية تكاليف تأسيس المشروعات المشتركة مقارنة بمثيلاتها في الدول الأخرى، وتوافر مراكز معلومات وقاعدة بيانات عن الشركات والقطاعات التنموية في المجتمع واتجاهات التنمية الاقتصادية، وتوافر حجم مناسب للسوق المحلي مع القدرة الشرائية للسوق، وتوافر الأنظمة والقوانين الخاصة بالشراكة الاستراتيجية بين القطاعين، وتوافر جهاز إداري للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة المدن الاقتصادية، وإمكانية توافر دليل إرشادي للشراكة بين القطاعين العام والخاص لرفع مستوى الوعي العام، وأخيرًا مدى توافر الشفافية والإفصاح لدى الجهات المنظمة للمدن الاقتصادية.

وهناك العديد من الطرائق التي يمكن من خلالها تحقيق العلاقة الاستراتيجية بين القطاعين الحكومي والخاص في مجال مشروعات البنية الأساسية على أساس نظام (PPP)، (BOT)، (BTO). وقد بدأت العديد من الدول التفكير في تطبيق هذه الطرائق والأساليب الاقتصادية لتنفيذ المشروعات التنموية والتي تتطلب استثمارات مالية كبيرة من خلال السماح للقطاع الخاص بالاستثمار في مشروعات البنية الأساسية، وتم الإعلان عن إنشاء المدن الاقتصادية في أربع مدن داخل

* تم تسلم البحث في مايو 2014، وقبل للنشر في أغسطس 2014.
* يتقدم فريق البحث بالشكر والتقدير لعمادة البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، على دعمها العلمي والمادي لهذا المشروع بالمنحة البحثية رقم (مج06/31).

أربع مناطق في المملكة العربية السعودية، على أساس مشاركة القطاع الاستثماري في تلك المدن بأسلوب عقد الشراكة الاستراتيجية أو ما يعرف بنظام (PPP).

والهدف من هذه الدراسة تقييم هذه الشراكة الاستراتيجية واختبار مدى جاهزية القطاعين للدخول في شراكات للوصول إلى تحقيق أهداف إنشاء المدن الاقتصادية، ومدى توافر البيئة الاستثمارية المطلوبة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المدن الاقتصادية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلات البحث. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تباينًا في تطبيق مفهوم الشراكة بين القطاعين حسب طبيعة موقع كل مدينة، وتأثير المتغيرات الاقتصادية العالمية على خطط وبرامج الشراكة، الأمر الذي ساهم في تأخير تطبيق بعض المشروعات وأهمية الحاجة إلى زيادة التعاون بين القطاعين العام والخاص في سبيل تحقيق الهدف الاستراتيجي من الشراكة بين الطرفين، بالإضافة إلى زيادة البرامج التسويقية للاتصال بالقطاعات المعنية للتعريف بأهداف المدن الاقتصادية ومستقبلها في زيادة القدرة التنافسية في عدة مجالات استثمارية مختلفة.

المقدمة:

الشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص (PPP) هو شكل من أشكال التعاون بين طرفين أو أكثر بهدف تحقيق نشاط مشترك في مجالات متعددة تلبي احتياجات الطرفين. وهو نوع من التقارب بين المنظمات باختلاف طبيعتها من حيث الجنسية أو الشكل القانوني أو طبيعة النشاط أو الملكية، وذلك في سبيل القيام بمشروعات ذات اختصاصات متنوعة، مع تحمل الأعباء والمخاطر التي تنشأ عن المشروع بصورة متساوية أو حسب الاتفاق بين الطرفين.

ومع شعور القطاع الحكومي بتنامي الحاجة إلى المشروعات التنموية في قطاعات مختلفة والحاجة إلى توفير وبناء تلك المشروعات وإدارتها بالشكل المطلوب، بدأ التفكير في إتاحة الفرصة للقطاع الخاص للمشاركة في هذا البناء من خلال إتاحة الفرصة له للمشاركة في بناء المشروعات الحيوية التي كانت حكرًا على القطاع الحكومي، وبذلك ظهر مفهوم الشراكة الاستراتيجية بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص (PPP).

بدأت المملكة مع إنشاء الهيئة العامة للاستثمار (General Investment Authority Saudi Arabia, SAGIA) عام (2004) إتاحة الفرصة للقطاع الخاص لمزيد من المشاركة لتطوير البنية الأساسية، مثل مشروعات الطرائق والمواصلات، والمياه، والطاقة والكهرباء ومشروعات نظم الاتصالات، وإنشاء الموانئ البحرية والبرية والجوية، وغيرها من المشروعات. وكان هذا التوجه مبنيًا على أساس تجنب استمرار الإنفاق الحكومي على المشروعات، وضرورة البحث عن شراكة استراتيجية مع القطاع الخاص، وأنشئت إدارة خاصة للمدن الاقتصادية تُعرف باسم "هيئة المدن الصناعية السعودية" (Saudi Industrial Property Authority) تُعنى بتوفير بنية تحتية للمدن الاقتصادية في مناطق مختلفة في المملكة. ونظرًا لأهمية الشراكة الاستراتيجية (PPP) كأسلوب متميز لتنفيذ مشروعات البنية الأساسية، التي كانت تقوم عليها الحكومة، جاءت هذه الدراسة بهدف تقييم التجربة الجديدة للشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص، واختبار مدى استعدادهما لتحقيق التعاون والاستثمار المشترك بينهما بالإضافة إلى تقييم مدى توافر البيئة الاستثمارية القادرة على إنجاح هذا التعاون.

الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP):

هناك العديد من التعريفات لمفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمعروف بمصطلح (3P) كما يعرف (Public Private Partnership - PPP). وهو عبارة عن شكل من أشكال التعاون بين طرفين لتكثيف الجهود في مجال تنفيذ المشروعات التنموية، مع تحمل الأعباء والمخاطر التي قد تنجم عن هذه الشراكة بصفة متساوية بين الطرفين. وأورد الباحث ألفين (Alfen 2007) التعريف الذي أقرته الحكومة الفيدرالية في برلين للشراكة الاستراتيجية بأنها "العلاقة التعاقدية طويلة المدى بين القطاع العام والخاص من أجل تقديم أعمال متميزة من خلال المزج بين الموارد لدى الطرفين (الخبرة، ورأس المال، والقوى العاملة، وإدارة التمويل) وتوزيع المخاطرة بينهم.

وأورد الباحث هيل (Hull, 2008) عدة مفاهيم للشراكة التعاونية بين القطاعين العام والخاص، حيث تمثل المفهوم الأول: في أنها عقود امتياز يدفع بموجبها المستخدم للشركة مقابل الاستخدام لخدمة الرسوم، مثل خدمات المياه وخدمات الطرائق السريعة. والمفهوم الثاني: أنها نموذج للتمويل الخاص بالعقود (Public -Financial Investment, PFI)، حيث تحصل الشركة الخاصة على التمويل من القطاع الحكومي. أما المفهوم الثالث: الذي تستخدمه الدول الأوروبية فينطلق من مصطلح الشراكة المؤسسية (Institutional, PPP)، وهي عبارة شراكة لتقديم خدمة عامة يمتلك جزءًا منها القطاع العام والجزء الآخر القطاع الخاص أو المستثمر. ويأتي هذا المفهوم متطابقًا مع نتائج دراسة الباحثين، نيجكامب وآخرون (Nijkamp et al., 2002)، حيث يرون أن مفهوم الشراكة التعاونية (PPP) صورة من العمل المؤسسي للتعاون بين القطاعين العام والخاص لتحقيق أهداف مشتركة.

وعلى مستوى الدول النامية فإن موضوع الشراكة أخذ العديد من المفاهيم والمعاني، منها أنها: "محاولة لتنمية وتطوير أداء المؤسسات الحكومية بالاستعانة بالخبرات لدى القطاع الخاص والخدمة الجيدة، في سبيل تخفيض تكلفة تقديم الخدمات، كما تعتبر أسلوبًا من الأساليب التي تهدف إلى تخفيض ميزانية الحكومة بمشاركة القطاع الخاص في التمويل" (Miller & Savas, 2000). وتشير الدراسات التي أعدها صندوق النقد الدولي (2007) حول الشراكات بين القطاعين العام والخاص إلى أن مصطلح الشراكة يعني "الترتيبات التي يقوم بها القطاع الخاص بتقديم خدمات تتعلق بالبنية التحتية التي جرت العادة أن تقدمها الحكومات". وترى الدراسة أن الشراكة قد تنشأ بين القطاعين من خلال عقود الامتياز أو عقود التأجير التشغيلي، ويمكن من خلالها القيام بمجموعة كبيرة من مشروعات البنية التحتية الاجتماعية والاقتصادية.

نظريات الشراكة بين القطاع العام والخاص:

اهتم الفكر الاقتصادي باستراتيجية الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص (عبد القادر محمد، 2001)، وصاغ لها العديد من النظريات التي ساهمت في تحليل أهداف الشراكة، ومن أبرز نظريات الشراكة:

1- **نظرية تبعية الموارد:** هي من النظريات التي ساهمت في تحليل أهداف الشراكة، وقامت على أساس أن الشركات حينما لا تتمكن من استغلال ومراقبة جميع عوامل الإنتاج تلجأ إلى اتخاذ سبيل الشراكة مع أطراف أخرى للاستفادة من الموارد التي تمتلكها، مثل قيام الدول النفطية بالتصنيع للمنتجات النفطية محليًا بدلاً من تصديرها كمواد خام.

2- **نظرية التكاليف:** تعتمد أساسًا على أن الشركات الصناعية حفاظًا على توازنها واستغلال مواردها الاقتصادية لابد أن تعمل على المحافظة على تلك الموارد بتقليص تكاليف الإنتاج والاستفادة من جميع التقنيات التي تساهم في تطوير الإنتاج كمًا ونوعًا عن طريق الشراكة مع الغير.

3- **نظرية المجموعات:** تقوم على أساس توطيد التعاون مع المؤسسات الاقتصادية الأخرى، والاهتمام بجميع المجالات المهمة في الاقتصاد العالمي، ومنها التعاون في مجال البحث والتطوير، وهي تساهم في تطوير الإنتاج كمًا ونوعًا.

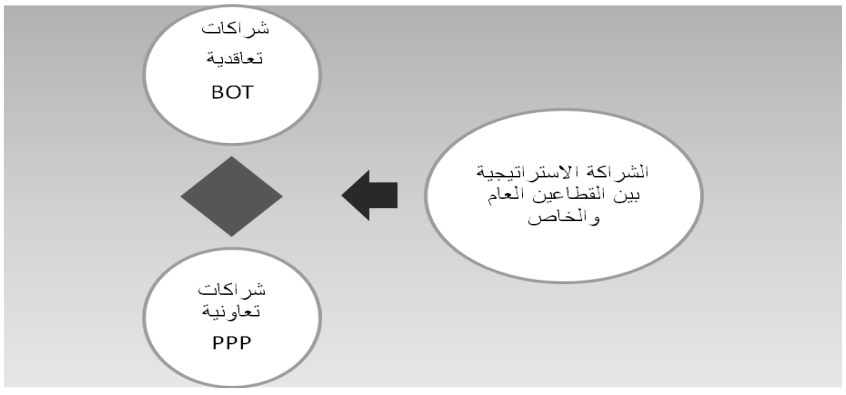
4- **نظرية الإنتاج الدولي:** وترتكز على محورين، يتمثل الأول في الحرص على تفادي التنافس غير الشريف من خلال تكوين استراتيجية علاقات وترابط، والثاني لتعزيز الجانب التنافسي من خلال الشراكة، بحيث يمكنها من مواجهة المنافسة.

5- **نظرية الشراكة التعاونية:** هي الشراكة التي تعتمد على إيجاد نوع من التعاون الاستراتيجي بين الأطراف المتعددة باختلاف طبيعتها ونوعها وتوجهاتها، بحيث يحدث هذا النوع من الشراكة التكامل في الأداء، ويتولى كل شريك مسئوليته تجاه تحقيق الهدف. وينطبق على هذا النوع من الشراكة الذي يعرف بالشراكة بين القطاع العام والخاص (Public Private Partnership - PPP) (منتدى التمويل الإسلامي، 2011).

أنواع الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

تصنف الشراكة بين القطاعين العام والخاص بناءً على التوجهات والمعايير المعتمدة في التصنيف، مثل نمط التنظيم، واتخاذ القرار، ونوع القطاع، وطبيعة النشاط، وطبيعة العقد، حيث يتحدد الدور الذي يقوم به كل من القطاع العام والقطاع الخاص ضمن الشراكة الاستراتيجية (Sullivan & Copper, 1996).

ويتركز شكل الشراكة بين القطاعين العام والخاص على أمرين: يتمثل الأول في القرار بين احتفاظ الحكومة بإدارة البنية الأساسية، أو ترك المشروع بالكامل للقطاع الخاص، وبين هذين الخيارين توجد ترتيبات مؤسسية توزع فيها الأدوار بين الطرفين، ويمكن أن يبدو ذلك بوضوح في حالة إسناد خدمات البنية الأساسية من خلال: عقود الخدمة، وعقود الإدارة، وعقود التأجير، وعقود الامتياز، والشراكة التعاونية. وعلى ضوء الدراسات المسحية (Prager, et. al 1997)، تبين أن هناك نوعين للشراكة بين القطاع العام هما: الشراكة التعاونية، والشراكة التعاقدية (الشكل رقم 1)، ويمكن توضيح طبيعة كل نوع منهما على النحو التالي:



شكل (1) أنواع الشراكات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص

1- الشراكة التعاونية (Collaborative Partnerships):

تقوم هذه الشراكة على أساس مشاركة القطاعين في المشروعات، وتتصف هذه الشراكة بعلاقات أفقية بين أطراف الشراكة، ويتم اتخاذ القرار بالإجماع، ويشترك جميع الشركاء في أداء المهام والواجبات، ولا يوجد إشراف منفرد لأي طرف بموجب القواعد التي يفرضها، ويدخل نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص ضمن الشراكات التعاونية.

2- الشراكة التعاقدية (Contracting Partnerships)

تقوم هذه الشراكة على أساس تعاقدي بين طرفين، وتكون العلاقات بين أطراف الشراكة عمودية، مع وجود جهة مرجعية واحدة تمارس الرقابة والسيطرة على النشاط وعلى الأطراف الأخرى المساهمة في الشراكة، وهذه الجهة لا تمارس أداء المهام بل تعتمد في ذلك على الأطراف الأخرى، وتكون قادرة على إنهاء الشراكة أحيانًا أحاديا استنادًا إلى معيار العقد الذي يحكم العلاقة بين القطاعين العام والخاص. وتأخذ الشراكات التعاقدية أشكالاً عديدة، منها: التأجير، والإدارة، والخدمة، والبيع الكلي أو الجزئي، والشريك الاستراتيجي والامتياز، ويدخل ضمن الامتياز أشكال متعددة، أبرزها: نظام البناء والتشغيل، ونقل الملكية (BOT)، وله تفرعات عديدة مثل:

أ- عقود الإدارة: تقوم الجهة العامة بنقل مسئولية إدارة مجموعة من الأنشطة في قطاع معين إلى القطاع الخاص. وهنا تقوم الجهة العامة بتمويل رأس المال العامل والاستثماري، كما تقوم أيضاً بتحديد سياسة رد التكاليف، وتتراوح مدة هذه العقود بين ثلاث إلى خمس سنوات.

ب- عقود الخدمة: تحتفظ الجهة العامة بمسئولية كاملة عن تشغيل وإدارة المرفق بالكامل، ولكنها تتعاقد مع القطاع الخاص لتقديم بعض الخدمات، مثل قراءة العدادات وتحصيل الفواتير والصيانة. وتتراوح مدة هذه العقود بين 1و3 سنوات.

ج- عقود التأجير: تقوم الشركات الخاصة باستئجار المرفق من الجهة العامة، وتتحمل مسئولية تشغيل وإدارة المرفق وتحصيل الرسوم. ويقوم المستأجر بشراء الحق في الإيرادات، وبالتالي يتحمل قدرًا كبيرًا من المخاطر التجارية. وتتراوح مدة هذه العقود بين خمس إلى 15 سنة ويمكن تمديدها.

د-عقود الانتفاع طويل الأجل: تستخدم عقود الانتفاع طويل الأجل لشراء مشروعات البنية الأساسية الضخمة. ويطلب من الشركة الخاصة تمويل وبناء وتشغيل المرفق لفترة معينة (20-30 سنة) ينتقل بعدها المرفق إلى القطاع العام. ويأخذ هذا التعاقد أشكالاً متعددة يمكن استخدامها أيضًا لتنفيذ مشروعات البنية الأساسية.

هـ- عقود الامتياز: تتحمل الشركات الخاصة مسئولية التشغيل والإدارة والاستثمار في حين تظل الجهة العامة مالكة لأصول المرفق. وقد تقدم هذه الامتيازات على مستوى الدولة بأكملها أو على مستوى مدينة، وتتراوح مدتها بين 25 إلى 30 سنة. ومن أبرز أنواع عقود الامتياز المعروفة عقود البناء والتشغيل والتحويل (BOT).

الدراسات السابقة:

ناقش عديد من الباحثين موضوع الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص، حيث توصل بعضهم إلى أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص على أساس تعاوني أو تعاقدي. واتفقت الأغلبية على أن القطاع العام هو صاحب المبادرة والمحرك الأساسي لهذه الشراكة حتى يمكن للطرفين تحقيق النجاح المطلوب (Ghazali, 1995).

وعلى سبيل المثال أشار فيستر وفان دك (Pfisterer S. and Van Dijk, 2009) إلى أن الإدارة الحكومية لها دور كبير في نجاح أو إخفاق الشراكة الاستراتيجية، وأشارا إلى ضرورة تهيئة البيئة الخارجية والداخلية لنجاح الشراكة، وأكدا أهمية القيادة الإدارية داخل المنظمة في سبيل الدفع نحو تحقيق أهداف الشراكة الاستراتيجية. وأشار الباحثان إلى التجربة الهولندية، حيث كانت تعاني من تحديات كبيرة في مجال تحقيق أهداف الشراكة، وكان للقطاع العام الفيصل في الأخذ بزمام المبادرة وتحقيق أهداف الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

وفي السياق نفسه أشار ماثيو (Mathew, 2009)، إلى أن فكرة الشراكة بين القطاعين العام والخاص بدأت في الازدياد على المستويين المحلي والدولي بسبب الحاجة إلى الموارد المالية، وتحدث عن تجربة الهند، حيث تم التعاون بين القطاعين على أساس تطبيق نظام (PPP) في مجال الصحة، وتم إنشاء المشروع الصحي بالشراكة مع القطاع الخاص، واستفاد من المشروع الكثير من الفقراء وسجل التعاون بين الطرفين نجاحًا كبيرًا.

كما ناقش الباحث ايفان سوكولوف (Socoloff, 2009) موضوع العلاقة بين المنظمات غير الحكومية (NGOs) ودورها في إيجاد شراكات استراتيجية، كما تطرق إلى تجربة الأرجنتين في الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص، وكيف أنها فتحت آفاقًا للقطاع العام للترويج عن مشروعاتها العامة. وتطرق إلى بعض المصاعب التي واجهت الشراكة بين القطاعين، والفرص التي سنحت للحكومة أن تدخل في الشراكة الاستراتيجية مع القطاع الخاص ونشر ثقافة الحرية في الرأي والشفافية في الإفصاح عن المشروعات المستقبلية. وأما الباحث ارفيداس (Arvydas, 2009)، فقد ناقش المفهوم الجديد لإدارة المشروعات العامة والإدارة العامة بالتحديد، حيث أشار في دراسته إلى أن الاتجاه الحديث في الإدارة العامة في القرن الواحد والعشرين يشهد تحولا في المفهوم والنظريات، بحيث ينظر إلى الشراكة كأمر مهم وبحاجة إلى قرار مصيري يتمثل في الإجابة عن سؤالين، الأول أن تضع الإدارة العامة مفهومًا جديدًا للتطبيق، والثاني أن تكون هناك إدارة مختلفة ومستقلة تساهم في إيجاد شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص.

وفي مجال آخر أشارت الباحثة (إيمان زكي، 2009) إلى أن واقع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بحاجة إلى تقييم، خاصة بعد الأزمة المالية العالمية والتي حدثت عام (2008)، حيث أدت الأزمة إلى تراجع بعض القطاعات عن المشاركة في التنمية، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة تحديد الآليات اللازمة لإعادة الدور الرقابي للدولة في المستقبل، لعلاج الخلل أو حالة عدم التوازن التي ترتبت على تراجع القطاع العام عن الشراكة الاستراتيجية، والتأكيد على أهمية القطاع الخاص في تحقيق التنمية المستدامة من خلال توسيع مشاركته المجتمعية بما يحقق القيمة المضافة لجميع أطراف المجتمع، مع دعم القدرة التنافسية للقطاع الخاص على المستوى المحلي والعالمي (معتز مرسي، 2000). وفي دراسة حديثة لصندوق النقد الدولي (2007) بعنوان "الاستثمار العام والشراكة بين القطاعين العام والخاص"، حيث تساءلت الدراسة عن مدى إمكانية أن تكون الشراكات بين القطاعين العام والخاص بديلاً ممكنًا، وتوصلت إلى أن الشراكة في مجال النقل العام هي المرشحة للشراكة، مقارنة بالمشروعات الأخرى، مثل الصحة والتعليم، وذلك لأسباب عدة من أهمها زيادة العائدات من مشروعات النقل العام، مع انخفاض درجة المخاطرة. وتدعو الدراسة إلى ضرورة التركيز على حسن اختيار وتصميم وتنفيذ الشراكة لتقليل التكاليف، بحيث تنعكس إيجابًا على ربحية المشروع.

الإطار العام للدراسة:

تأتي هذه الدراسة لتقييم مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية (PPP)، ومدى فعالية نشاط الشراكة في تحقيق أهداف التنمية المحلية وتحقيق المشروعات المشتركة في خدمة المجتمع. كما تأتي الدراسة للتعرف على مدى ملاءمة المشروعات المشتركة بين القطاعين العام والخاص مع بيئة الاستثمار في المملكة، حيث تتساءل الدراسة عن موقف الجهات المعنية بالشراكة، وتعمل على تقييم التجربة في العلاقة بين القطاعين العام والخاص، والاستفادة من التجارب السابقة في سبيل تحقيق التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة. وركزت الدراسة على تقييم الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص على ثلاثة محاور أساسية: تمثل المحور الأول في تقييم دور القطاع العام في توفير العوامل التي تساهم في نجاح الشراكة الاستراتيجية. وركز المحور الثاني على تقييم دور القطاع الخاص في القدرة على الاستجابة للشراكة مع القطاع الحكومي. وركز المحور الثالث على تقييم مدى توافر بيئة الأعمال، التي تدفع إلى هذا النوع من الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وتم تطبيق هذه المعايير على بيئة الاستثمار في المدن الاقتصادية الأربع التي أعلن عنها القطاع الحكومي، واعتبارها من المدن التي تتيح الفرص الاستثمارية بين الحكومة والمستثمرين من القطاع الخاص المحلي والدولي.

أهمية البحث:

تأتي أهمية الدراسة من منطلق أهمية الوقوف على برنامج الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص باعتباره صورة جديدة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة في المجتمع. كما جاءت أهمية الدراسة من منطلق الحاجة إلى تقييم مدى توافر عوامل البيئة الاستثمارية الجاذبة، التي تعزز من مكانة العلاقة التعاونية بين القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى ضرورة التعرف على مدى جاهزية القطاعين العام والخاص لخوض الشراكة الاستراتيجية وتوفير مقومات نجاح هذا التعاون.

الهدف من البحث:

عمدت هذه الدراسة إلى الوصول لتحقيق الأهداف المرتبطة بتقييم الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص، وتركزت الأهداف في التعرف على مدى أهمية الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين الحكومي والخاص بالتطبيق على مشروعات المدن الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، والتعرف على مدى توافر المقومات الأساسية لتحقيق الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص، وتقييم مدى جاهزية القطاع الخاص لتحقيق الشراكة الاستراتيجية مع القطاع الحكومي، وتقييم مدى توافر الخصائص الخاصة بالقطاع الحكومي لتحقيق الشراكة الاستراتيجية مع القطاع الخاص، والتعرف على مدى توافر الأساليب التسويقية التي تساهم في الترويج للمشروعات الاقتصادية في المدن الاقتصادية.

تساؤلات البحث:

طرحت الدراسة العديد من التساؤلات للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة، وشملت التالي:

- مدى توافر بيئة الاستثمار المناسبة والجاذبة لتحقيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- ماهية الدور الذي يقدمه القطاع الحكومي لتحقيق الشراكة مع القطاع الخاص.
- مدى إقبال القطاع الخاص نحو تحقيق الشراكة مع القطاع العام.
- مدى توافر الاستراتيجيات التسويقية للترويج عن مشروعات المدن الاقتصادية لجذب المستثمرين.

منهج البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على الدراسة التحليلية لتقييم الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في الاعتماد على المعايير التي تحقق النجاح للشراكة الاستراتيجية. وتضمنت المعايير التركيز على ثلاثة متغيرات لها تأثير في تحقيق النجاح للشراكة، تمثلت في مدى دعم القطاع الحكومي لتوفير عوامل النجاح للشراكة، ومدى جاهزية القطاع الخاص، بالإضافة إلى توافر البيئة الاستثمارية المطلوبة لتحقيق الشراكة الاستراتيجية.

واعتمدت الدراسة في تقييمها للمتغيرات على الدراسة الميدانية للحصول على تقييم المسئولين لتلك المتغيرات بهدف الوصول إلى اختبار العوامل التي ساهمت وتساهم في تشجيع القطاع الحكومي والقطاع الخاص للدخول في الشراكة التكاملية، ومدى توافر عناصر النجاح في بيئة الأعمال في المدن الاقتصادية لتحقيق الشراكة بين القطاعين، ومدى توافر الخصائص المرتبطة بالقطاع الخاص في تحقيق النجاح للشراكة التكاملية في المدن الاقتصادية، ومدى توافر الخصائص المرتبطة بالقطاع الحكومي في تحقيق النجاح للشراكة التكاملية في المدن الاقتصادية.

أداة الدراسة:

تم في الدراسة استخدام استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية مع العاملين في القطاع الحكومي والمستثمرين والمسئولين في المدن الاقتصادية، بهدف اختبار العوامل والمعايير التي تساعدهم في تحقيق النجاح للشراكة الاستراتيجية بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص. واشتملت استمارة الاستبيان العديد من العوامل التي تساهم في تقييم مدى فعالية الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين الحكومي والخاص، حيث تم التركيز على بيئة الاستثمار في المدن الاقتصادية من خلال الشراكة بين الطرفين ودور القطاع الحكومي في تحقيق النجاح للشراكة الاستراتيجية مع القطاع الخاص.

مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث في المسئولين عن القطاع الحكومي والخاص والقائمين على تنفيذ استراتيجيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى المسئولين في الشركات المحلية والأجنبية التي دخلت في شراكات استراتيجية مع القطاع الحكومي، وذلك في سبيل تنفيذ الخطط والبرامج التنموية في الجانب الاقتصادي والاجتماعي.

وقد تم اختيار عينة منتظمة من العاملين والمسئولين في الغرف التجارية الصناعية في المدن الرئيسة بالمملكة وفي المناطق التي تم فيها إنشاء المدن الاقتصادية الأربع (المدينة المنورة، ورابغ، وجيزان، وحائل). وبلغ حجم العينة من المسئولين (130) مفردة شكلت المسئولين العاملين في المشروعات الاستثمارية من القطاعين العام والخاص في كل من إدارة المدن الاقتصادية والهيئة العامة للاستثمار، وبعض شركات القطاع الخاص.

نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً- المدن الاقتصادية:

توصلت الدراسة الميدانية إلى توافر أربع مدن اقتصادية في المملكة العربية السعودية، وفيما يلي بعض الحقائق الخاصة بنتائج المقابلات الشخصية مع بعض المسئولين في المدن الاقتصادية:

1- مدينة الملك عبد الله الاقتصادية:

قامت مدينة الملك عبد الله الاقتصادية برأس مال استثماري وقدره (100) مليار ريال، حسب تصريحات المسئولين في المدينة. ومن الدراسة الميدانية اتضح أن مشروع الشراكة بين القطاعين الخاص والحكومي بالتطبيق على المشروعات في المدن الاقتصادية صادفت بعض التحديات السلبية، والتي ارتبطت بأسباب التطورات الاقتصادية والأزمة المالية العالمية. وعلى سبيل المثال كانت الشراكة بن شركة إعمار والحكومة السعودية قائمة على أساس تطوير البنية الأساسية في مدينة الملك عبد الله الاقتصادية بموجب شراكة تقوم على أساس البناء والتشغيل والتملك. ولكن تعثر المشروع وتأخره عن الوقت المحدد في الخطة الاستراتيجية، دفع الحكومة السعودية إلى دعم الشراكة ماديًا لكي يعاود المشروع العمل وبدأت هيئة المدن الاقتصادية العمل على التعاون مع شركة إعمار لتطوير البنية التحتية من خلال فتح باب الشراكات مع القطاع الخاص.

2- مدينة جازان الاقتصادية:

استفادت مدينة جازان الاقتصادية من تجربة مدينة الملك عبد الله الاقتصادية في الجانب الخاص بتوفير البنية التحتية، فقامت هيئة المدن الاقتصادية بإنشاء شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص لتوفير وبناء البنية الأساسية لمدينة جيزان الاقتصادية بالتعاقد مع شركة بن لادن وشركة MMC الماليزية، وذلك لإنشاء البنية التحتية للمدينة مع دخول شركة أرامكو كشريك استراتيجي لتوفير الطاقة اللازمة للصناعات القائمة في المدينة. وحسب المعلومات الصادرة من مدير المشروعات في المدينة، فإن الشركات المطورة بدأت فعلاً في إنشاء البنية التحتية للمدينة، والتي شارفت على الانتهاء. وحسب تصريحات المسئول في المدينة فإن الشركات المطورة سوف تقوم بتسويق المدينة للمستثمرين ودعوتهم إلى المشاركة في المدينة الاقتصادية باستخدام نظام BOT وتنفيذ الخطة الاستراتيجية لتطوير المدينة اقتصاديًا وتقنيًا.

3- مدينة المعرفة الاقتصادية:

تختلف مدينة المعرفة عن بقية المدن الأخرى في أنها مدينة تعليمية معرفية قائمة على أساس تقديم المشروعات الاستثمارية في مجال التعليم والمدارس الذكية ومراكز التدريب، وإنشاء المباني العقارية داخل المدينة. وتهتم مشروعات المدينة بقطاع الاتصالات وتقنيات شبكة الإنترنت والتطوير المهني في مجال تقنيات الاتصالات والوسائط السمعية والبصرية المتعددة. ويبلغ حجم الاستثمارات فيها حوالي (25) مليار ريال. كما تختلف المدينة في استراتيجيتها الاقتصادية، حيث قامت المدينة بطرح أسهم اكتتاب عام، وتم تغطية رأس المال، وبذلك أصبح المشروع شراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص من خلال أسهم التملك المطروح للتداول في الأسواق.

4- مدينة حائل الاقتصادية:

بلغ حجم الاستثمار في المدينة الاقتصادية في حائل (20) مليار ريال، وقامت المدينة على أساس الشراكة الاستراتيجية مع القطاع الخاص. وحسب نتائج الدراسة فإن المدينة أسندت للقطاع الخاص ممثلة في شركة المال للاستثمار الكويتية الطرف المطور للمدينة وصندوق الاستثمارات العامة، وذلك على أساس قيام الأول بتطوير وتمويل مشروع توفير البنية التحتية للمدينة، والتي ستكون مركزًا للنقل والخدمات اللوجستية المساندة والمعادن ومواد البناء الأساسية والتقليدية والتصنيع الزراعي والتعليم.

وشملت الاتفاقية حسب تصريحات المسئول في المدينة توفير الموارد البشرية وتدريبهم في جميع المهن التي تحتاج إليها المدن الاقتصادية. ومن المشروعات القائمة على أساس الشراكة الاستراتيجية PPP بين شركة المال للاستثمار وبين

شركة أمريكان لإنشاء مشروع تطوير الصناعات الغذائية والزراعية والاستفادة من خبرة شركة أمريكانا في ذلك المجال. ومن الفرص المتاحة للاستثمار في المدينة، طرح مشروع النقل العام برأس مال حوالي ثلاثة مليارات ريال، وسوف يقوم على أساس الشراكة الاستراتيجية مع القطاع الخاص.

ثانيًا– العوامل التي تشجع على الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص:

أظهرت نتائج التحليل بعد تقييم أهمية العوامل التي تشجع القطاع الحكومي والقطاع الخاص للدخول في الشراكة الاستراتيجية. وأظهرت نتائج الدراسة أن من أبرز العوامل التي تحقق الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص هو توفير الموارد المالية اللازمة لضمان تمويل المشروعات بين القطاعين العام والخاص، حيث أشار إلى ذلك (81%) من المشاركين في الدراسة، بينما أشار إلى عدم الأهمية نسبة (18%) من المشاركين في الدراسة، كما يوضح الجدول (1).

وجاء في الترتيب الثاني من الأهمية للعوامل التي تشجع على إقامة شراكة بين القطاعين العام والخاص إمكانية مساهمة القطاع الخاص في توفير الخبرة للمشروعات التي يمكن القيام بها، والتي قد لا يمتلكها القطاع الحكومي.

وأما العنصر الثالث من الأهمية، فقد جاء في إجابة المشاركين في الدراسة إمكانية قيام القطاع الخاص بتنفيذ المشروع بشكل أسرع من القطاع الحكومي، والذي يعاني من البيروقراطية في تنفيذ المشروعات. ويؤكد هذا العامل الرابع، والذي حظي بقبول نسبة (65٪) من المشاركين في الدراسة، حيث يؤكدون وجود الموانع التنظيمية والتشريعية والتي يمكن أن تتم إزالتها عن طريق الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص.

كما أوضحت الدراسة أن هناك من العوامل التي يمكن أن تتحقق نتيجة الدخول في شراكات بين القطاعين الحكومي والخاص، ومنها العمل في مجال زيادة في النمو الاقتصادي وإمكانية خلق بيئة استثمارية بعيدة عن البيروقراطية والمركزية، وقيام المشروعات على أسس اقتصادية بين الشركاء. والجدير بالذكر أن الدراسة الميدانية توصلت إلى قيام الجهات المعنية بالشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص بتوفير إدارة متخصصة، بحيث تشكل المرجعية الوحيدة لقطاع الأعمال في المدن الاقتصادية وتساهم في توفير جميع الأعمال والخدمات اللوجستية، وبدون الحاجة للرجوع إلى عدة جهات كما هو في المدن الأخرى، وفي فترة وجيزة لا تتعدى اليوم الواحد.

جدول رقم (1)

أبرز العوامل التي تشجع على الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص.

العوامل	نسبة الأهمية ٪	الترتيب حسب نسبة الأهمية
توافر الموارد المالية اللازمة لضمان لتمويل المشروعات بين القطاعين العام والخاص	81.82	1
الشراكة من القطاع الخاص يساعد في زيادة نوعية مخرجات المشروع	31.82	17
قيام الشريك بتنفيذ المشروع بشكل أسرع من القطاع الآخر	70.00	3
توفير الخبرة لدى القطاع المشارك في الشراكة الاستراتيجية	70.91	2
التخلص من الموانع التنظيمية والتشريعية التي تحد من قيام شراكة استراتيجية بين القطاعين	65.45	4
تحقق الشراكة للتوفير في تكلفة إنتاج السلع والخدمات	40.91	13
مساهمة الشراكة بين القطاعين في تحقيق الابتكار والاختراع	40.91	13

تابع جدول رقم (1)– أبرز العوامل التي تشجع على الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص:

العوامل	نسبة الأهمية ٪	الترتيب حسب نسبة الأهمية
تحقق الشراكة للزيادة في النمو الاقتصادي	65.45	4
إمكانية المشاركة بين القطاعين في تحقيق المنافسة العادلة في الأسواق	40.91	13
توزيع المخاطر بين القطاعين المشاركين	40.00	16
قيام المشروعات على أسس اقتصادية بين الشركاء	65.45	4
خلق بيئة استثمارية بعيدة عن البيروقراطية والمركزية	65.45	4
خلق بيئة استثمارية تشجع على المنافسة والابتكار	40.91	13
توفير فرص عمل للموارد البشرية المحلية	50.00	9
تنويع مصادر الدخل القومي	59.09	8
تهيئة المناخ الاستثماري للقطاع الخاص	50.00	9
توفير التوازن بين دور القطاع الحكومي والخاص في التنمية	50.00	9

ثالثًا– بيئة الاستثمار في المدن الاقتصادية:

للتعرف على مدى توافر عناصر النجاح في بيئة الأعمال في المدن الاقتصادية لتحقيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص، أظهرت نتائج التحليل من خلال إجابات المشاركين في الدراسة أن هناك عناصر مهمة متوافرة في بيئة الاستثمار تمثلت في توافر المواد اللازمة لإقامة المشروعات وتنفيذها بأسعار منافسة، حيث حظيت بنسبة إجابة حوالي (80٪)، تلا ذلك وجود إعفاءات وتيسيرات محفزة للاستثمار المشترك في المدن الاقتصادية، حيث حظي بنسبة (70.91٪)، وجاء في المستوى نفسه من الأهمية توافر الاستقرار السياسي في المملكة حيث ساعد ذلك في تحقيق البيئة الاستثمارية المناسبة، والتي تشجع في الدخول في استثمارات من القطاع الخاص.

ومن جانب آخر حظيت أربعة عوامل على الدرجة نفسها من الأهمية في سبيل تحقيق بيئة الاستثمار، والتي شكلت نسبة (65.45٪)، كما أشار إلى ذلك الجدول (2)، وهذه العوامل تمثلت في كل من: توافر الشفافية والإفصاح لدى الجهات المنظمة للمدن الاقتصادية، وتوافر إطار تنظيمي لعملية الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص، وتوافر جهة إدارية للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة المدن الاقتصادية، ثم توافر الوعي الاستثماري لدى المؤسسات الداعمة للشراكة الاستراتيجية في المدن الاقتصادية.

وأما القصور الموجود في بيئة العمل الاستثماري، فقد تشكل في عدد من العوامل، من أبرزها: ضعف في توفير دليل إرشادي للشراكة بين القطاعين العام والخاص لرفع مستوى الوعي لدى قطاع الأعمال، وقد أكد هذا العنصر ما توصلت إليه الدراسة، حيث وجدت أن هناك ضعفًا كبيرًا لدى قطاع الأعمال عن حقيقة أهداف المدن الاقتصادية، حيث الغالبية لديها تصور أن المدن الاقتصادية عبارة عن مشروعات إنشاء مدن صناعية ومبانٍ عقارية، بينما الحقيقة أن أهداف وبرامج المدن الاقتصادية تختلف تمامًا عن ذلك المفهوم.

ويمكن أن يضاف إلى ذلك محدودية توافر مراكز معلومات وقاعدة بيانات عن الشركات والقطاعات التنموية وعن اتجاهات التنمية الاقتصادية في المدن الاقتصادية، الأمر الذي يجعل المستثمر لا يستطيع القيام بالدراسات والبحوث

المطلوبة للمشروعات، بالإضافة إلى محدودية توافر الكوادر البشرية القادرة على العمل في المشروعات المشتركة، خاصة التي تتطلب قدرات تقنية عالية.

جدول رقم (2)

مدى توافر عناصر النجاح في بيئة الأعمال في المدن الاقتصادية لتحقيق الشراكة

العوامل	نسبة الأهمية ٪	ترتيب نسبة الأهمية
سهولة الإجراءات الإدارية للترخيص والتسجيل للدخول في شراكات استراتيجية بين القطاعين.	50.00	9
اللامركزية في الموافقة على المشروعات بين القطاعين الحكومي والخاص.	59.09	8
توافر الكفاءة الإدارية لدى الجهات المعنية لتطوير وتنمية الشراكات الاستراتيجية بين القطاعين.	50.00	9
معقولية تكاليف تأسيس المشروعات المشتركة مقارنة بمثيلاتها في الدول الأخرى.	50.00	9
توافر مراكز معلومات وقاعدة بيانات عن الشركات والقطاعات التنموية واتجاهات التنمية الاقتصادية.	31.82	17
توافر البنية الأساسية للمشروعات التنموية في المدن الاقتصادية.	79.82	1
توافر المواد اللازمة لإقامة المشروعات وتنفيذها بأسعار منافسة.	31.82	17
توافر الاستقرار السياسي.	70.00	3
وجود إعفاءات وتيسيرات محفزة للاستثمار المشترك في المدن الاقتصادية.	70.91	2
توافر الوعي الاستثماري لدى المؤسسات الداعمة للشراكة الاستراتيجية في المدن الاقتصادية.	65.45	4
توافر حجم مناسب للسوق المحلي مع القدرة الشرائية السوق.	40.91	13
توافر الأنظمة والقوانين الخاصة بالشراكة الاستراتيجية بين القطاعين الحكومي والخاص.	40.91	13
توافر الشفافية والإفصاح لدى الجهات المنظمة للمدن الاقتصادية.	65.45	4
توافر التوازن بين صلاحيات القطاع الخاص والعام.	40.91	13
توافر الكوادر البشرية القادرة على العمل في المشروعات المشتركة.	40.00	16
توافر إطار تنظيمي لعملية الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص.	65.45	4
توافر جهة إدارية للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة المدن الاقتصادية.	65.45	4
توافر دليل إرشادي للشراكة بين القطاعين العام والخاص لرفع مستوى الوعي العام.	40.91	13

رابعًا- خصائص الشراكة الاستراتيجية:

للتعرف على ماهية درجة موافقة العينة على توافر الخصائص الخاصة بالقطاع الخاص وجاهزية القطاع الخاص في سبيل تحقيق النجاح للوصول إلى الشراكة الاستراتيجية مع القطاع الحكومي في المدن الاقتصادية، أظهرت الدراسة أن هناك جاهزية كبيرة لدى القطاع الخاص للدخول في تعاقدات مع القطاع الحكومي، ويعتمد القطاع الخاص في ذلك على قدرة القطاع الخاص على إنجاز المشروعات بكفاءة وفعالية، حيث أشار إلى ذلك نسبة (58٪) من أفراد العينة حسب ما يشير إليه الجدول (3).

وفي المستوى نفسه من الأهمية كانت هناك عوامل أخرى يتسم بها القطاع الخاص في سبيل تأهيله للدخول في شراكات استثمارية مع الحكومة، مثل: قدرة القطاع الخاص في الدخول في مجالات متنوعة للاستثمار كأساس لقيام الشراكة مع القطاع الحكومي، وتوافر برامج وأهداف محددة تحقق الكفاءة والفعالية للشراكة بين القطاعين، وقدرة القطاع الخاص على المشاركة في دعم التنمية المحلية وتطوير البنية الأساسية، حيث حظيت جميعها على الدرجة نفسها من الأهمية.

وأما العامل الخاص بتوظيف الموارد البشرية وتوطين الوظائف، فقد جاء على عكس ما هو مستهدف، حيث كان من المطلوب مساهمة القطاع الخاص في زيادة المشروعات في استيعاب قوة العمل ومواجهة البطالة، ولكن هذا العامل حظي بدرجة أقل أهمية، حيث جاء ترتيبه الـ (11) من حيث الأهمية، على الرغم من أن فكرة المدن الاقتصادية قائمة على أساس أن تقوم بتوفير الوظائف للقوى البشرية المحلية، وذلك للتغلب على البطالة المحلية. وجاء في المستوى الثامن من الأهمية توافر الإمكانات الفنية والمهنية للقطاع الخاص للدخول في شراكات استراتيجية مع القطاع الحكومي، حيث بلغت النسبة (50٪).

ويُلاحظ من الأرقام الواردة في نتائج التحليل أن هناك تساويًا بين العوامل المهمة وغير المهمة، والسبب في ذلك أن العوامل الواردة في الاستمارة قريبة، بعضها من بعض، وهناك شعور لدى المشاركين في الدراسة بأن هذه العوامل إذا تحقق بعضها يمكن أن تتحقق العوامل التالية لها نظرًا لتقاربها. كما إن الدراسة أرجعت ذلك إلى أن هناك أهمية لهذه العوامل وبالنظرة نفسها، ويرون أنها غير متوافرة وغير متاحة، كما إن السبب الثالث هو قلة عدد المجيبين عن هذا التساؤل نظرًا لحساسيته.

جدول رقم (3)

أبرز الخصائص التي تشجع على الشراكة الاستراتيجية لدى القطاع الخاص.

العوامل	نسبة الأهمية ٪	ترتيب نسبة الأهمية
جاهزية القطاع الخاص للدخول فى شراكة استراتيجية مع القطاع الحكومى.	52.73	5
توافر الإمكانات الفنية والمهنية للقطاع الخاص للدخول في شراكة استراتيجية مع القطاع الحكومى.	50.00	8
قدرة القطاع الخاص على إنجاز المشروعات بكفاءة وفعالية.	58.18	1
قدرة القطاع الخاص على الدخول في مجالات متنوعة للاستثمار كأساس لقيام الشراكة مع القطاع الحكومى.	58.18	1
توافر برامج وأهداف محددة تحقق الكفاءة والفعالية للشراكة بين القطاعين.	58.18	1
قدرة القطاع الخاص فى المشاركة للاستثمار فى مشروعات البنية الأساسية.	52.73	5
قدرة القطاع الخاص على تحقيق التنويع القطاعى المتوازن فى المشروعات الاستثمارية.	50.00	8
قدرة القطاع الخاص على تحقيق الهدف الأساسى للتنمية المتمثل فى مضاعفة النمو للناتج المحلى.	50.00	8
مساهمة القطاع الخاص فى زيادة قوة العمل ومواجهة البطالة.	40.91	11
توافر الإمكانات لدى القطاع الخاص لتحقيق التنسيق مع القطاعات الاستثمارية الأخرى.	56.86	5
قدرة القطاع الخاص على المشاركة فى دعم التنمية المحلية وتطوير البنية الأساسية.	58.18	1

خامسًا– خصائص القطاع العام:

للتعرف على مدى توافر الخصائص المرتبطة بالقطاع الحكومي في سبيل تحقيق المشروعات المشتركة مع القطاع الخاص في المدن الاقتصادية، توصلت الدراسة إلى رأي عينة البحث، حيث أجابت نسبة كبيرة من المشاركين في الدراسة أن هناك دعمًا سياسيًا قويًا، وهو الدافع لتفعيل الشراكة مع القطاع الخاص، حيث أشارت إلى ذلك نسبة (65.45٪) من عينة البحث، وجاء في الترتيب الثاني العامل الخاص بمساهمة القطاع الحكومي في توفير المناخ الاستثماري الجاذب للاستثمارات، حيث أشارت إلى ذلك نسبة حوالي (63٪) من أفراد العينة حسب الجدول رقم (4).

وأعقب ذلك في الأهمية العامل الخاص بسهولة إجراءات التراخيص اللازمة للمشروعات الاستثمارية، حيث ترى النسبة نفسها من المشاركين أنها في مستوى يشجع على التعامل مع القطاع العام. وعلى الرغم من وجود هذه الإيجابيات،

فإن الدراسة أوضحت وجود ضعف في بعض المجالات الأخرى، والتي تمثلت في محدودية التسهيلات التي يمكن أن تقدمها الحكومة، مثل القروض الاستثمارية والتسهيلات النظامية للقطاع الخاص، تلت ذلك إجراءات التراخيص اللازمة للمشروعات الاستثمارية، حيث لا تزال تتسم بالتأخير والبيروقراطية حسب رأي المشاركين في الدراسة. كما يرى بعض المشاركين في الدراسة أن هناك ضعفًا في الحوافز المنافسة والجذابة لتشجيع الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين الحكومي والخاص، بالإضافة إلى محدودية المشاركة في العمل على تذليل العقبات التي تواجه الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين.

جدول رقم (4)

أبرز الخصائص التي تشجع على الشراكة الاستراتيجية لدى القطاع الحكومي في المدن الاقتصادية.

العوامل	نسبة الأهمية٪	ترتيب نسبة الأهمية
المرونة في تغيير الأنظمة والقوانين في سبيل دعم الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين.	58.18	5
حجم التسهيلات اللازمة الممكن تقديمها لدعم الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين.	58.18	4
سرعة الاستجابة لمتطلبات الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.	58.18	6
المرونة في السماح بتعديل التشريعات بما يخدم مصلحة القطاعين الحكومي والخاص.	52.73	7
العمل على تذليل العقبات التي تواجه الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين.	50.00	8
توافر الحوافز المنافسة والجذابة لتشجيع الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين.	50.00	9
التسهيلات الممكنة في تقديم القروض الاستثمارية من القطاع الحكومي للقطاع الخاص.	40.91	10
سهولة إجراءات التراخيص اللازمة للمشروعات الاستثمارية.	40.00	11
المساهمة في توفير المناخ الاستثماري الجاذب للاستثمارات.	63.45	2
توفير الدعم السياسي الدافع والقوي لتفعيل الشراكة مع القطاع الخاص.	65.45	1

المناقشة:

توصلت الدراسة الميدانية إلى العديد من الحقائق التي تساهم في تحقيق أهداف إنشاء المدن الاقتصادية، حيث يمكن أن نستنتج من المعلومات الميدانية أن العوامل التي تدفع إلى قيام الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص ليست على مستوى واحد من الأهمية، حيث هناك عوامل مهمة يمكن أن تحقق الهدف من الشراكة، وهناك عوامل أقل أهمية. الأمر الذي يتطلب ضرورة التركيز على احتياجات المشروعات المشتركة بين القطاعين العام والخاص.

وجاء من أبرز العوامل التي تدفع إلى توفير البيئة الجاذبة للاستثمار توافر البنية الأساسية للمشروعات المشتركة وتوافر الحوافز الحكومية التي تشجع على قيام الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص. وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه الباحث الهولندي فان ديك (2009) Pfisterer, S. and Van Dijk حيث وجد في دراسته أن دور الحكومة ضروري ومهم لضمان نجاح الاستراتيجية التعاونية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان لدور الحكومة الهولندية التأثير في نجاح المشروعات المشتركة مع القطاع الخاص.

من الدراسة الميدانية يمكن أن نقول إن الدراسة توصلت إلى العديد من الحقائق الخاصة بالعلاقة بين القطاعين العام والخاص والفرص المتاحة أمام الطرفين للعمل على تحقيق أهداف الشراكة الاستراتيجية، بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بالعوامل السلبية التي لا تزال قائمة في مجال بيئة الاستثمار المشترك والتعاون المشترك.

وعلى سبيل المثال وجدت الدراسة أن هناك ضعفًا في عملية الترويج للمشروعات الخاصة بالمدن الاقتصادية، حيث لا يزال قطاع كبير من الأعمال غير مدرك لمفهوم واستراتيجيات المدن الاقتصادية في سبيل تحقيق التعاون بين الطرفين الحكومي والخاص. وربما أدى هذا الأمر إلى تأخر قيام المشروعات في المدن الاقتصادية، حيث مضى أكثر من أربع سنوات على اعتماد المدن الاقتصادية. ويؤكد هذا الأمر الدراسة التي ناقشها الباحث ايفانا اسكولوف (Socoloff, 2009)، والذي أشار إلى تجربة الأرجنتين التي لم تنجح إلا بعد أن وفرت الاتصال والشفافية مع المجتمع والتعريف بالمشروعات المستقبلية لاستقطاب القطاع الخاص للمشاركة في المشروعات المشتركة.

والجدير بالذكر أن الدراسة أشارت إلى بعض التحديات التي تواجه الشراكة الاستراتيجية، وتتمثل في محدودية توافر مراكز معلومات وقاعدة بيانات عن الشركات المشاركة في مشروعات استثمارية ومعلومات عن اتجاهات التنمية الاقتصادية في المدن الاقتصادية، الأمر الذي جعل المستثمر غير قادر على القيام بالدراسات والبحوث المطلوبة حسب خطة المدن الاقتصادية، بالإضافة إلى محدودية توافر الكوادر البشرية القادرة على العمل في المشروعات المشتركة، خاصة التي تتطلب قدرات تقنية عالية.

الخلاصة:

خلصت الدراسة إلى أن المملكة العربية السعودية اتجهت إلى إشراك القطاع الخاص في مشروعاتها التنموية من خلال تطبيق مفهوم المشاركة التعاونية PPP، حيث وجدت المملكة أن هذا النوع من التعاون هو الأجدر لتحقيق التنمية المستدامة في المملكة، والقضاء على كثير من المشكلات الاقتصادية، مثل التضخم والبطالة وضعف البنية التحتية لكثير من القطاعات الأساسية والمتوسطة. كما أدركت المملكة أن القطاع الخاص هو أكثر كفاءة في تشغيل المشروعات، ولكن هذا القطاع يحتاج إلى مشروعات ذات جدوى اقتصادية، تحقق له سرعة الحصول على عائد، ولذلك برزت فكرة إنشاء المدن الاقتصادية لكي يقوم القطاع الخاص بتطوير تلك المدن وتوفير البنية التحتية للمدينة، حتى يمكن أن تكون جاذبة للمشروعات الاقتصادية بمشاركة القطاع الخاص وفتح المجال للمستثمر الأجنبي للدخول في بناء تلك المدن بنظام الشراكة الاستراتيجية PPP، وساهم ذلك في دخول شركات أجنبية لبناء المدن الاقتصادية في المدن الأربع (رابغ، وجيزان، وحائل، والمدينة المنورة). وقد أوضحت الدراسة طبيعة بعض تلك الشركات الأجنبية ومدى مشاركتها في التنمية الاقتصادية في المدن الأربع.

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية حول مدى جاذبية الاستثمار في المناطق الأربع والمعوقات التي يمكن أن تحول دون نجاح التجربة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الحقائق الاقتصادية المهمة، وتمثلت فيما يلي:

- لا تزال هناك موانع تنظيمية وتشريعية تعيق عملية نجاح الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين الخاص والحكومي.
- إن هناك من العوامل التي يمكن أن تتحقق نتيجة الدخول في شراكات بين القطاعين الحكومي والخاص، ومنها العمل في مجال زيادة النمو الاقتصادي وإمكانية خلق بيئة استثمارية بعيدة عن البيروقراطية والمركزية، وقيام المشروعات على أسس اقتصادية بين الشركاء.
- إن موضوع الشراكة بين القطاع الحكومي والخاص لا يزال في مستوى أقل من المأمول، وذلك بسبب ضعف التجربة لدى كل من الحكومة والقطاع الخاص.

- يرى القطاع الحكومي محدودية توافر القطاع الخاص القادر على تحمل مسئولية استثمار في مشروعات البنية التحتية.
- هناك ضعف في الاتصال بين القطاع الخاص والمشروعات الاستثمارية في المدن الاقتصادية، حيث الغالبية لديها تصور أن المدن الاقتصادية عبارة عن مشروعات إنشاء مدن صناعية ومبانٍ عقارية.
- يرى القطاع الخاص أنه في وضع يمكن من خلاله الدخول في شراكة وتعاقدات مع القطاع الحكومي، حيث يمتلك الخبرة والكفاءة، ولكن بشرط توافر الرغبة لدى القطاع الحكومي ومساندته للقطاع الخاص.
- إن الحوافز المتاحة من القطاع الحكومي للدخول في شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص ضعيفة وغير مشجعة للدخول في شراكات استراتيجية من وجهة نظر القطاع الخاص، بالإضافة إلى محدودية المشاركة في العمل على تذليل العقبات التي تواجه الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين الحكومي والخاص.

التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة الميدانية وتحليل المعلومات الخاصة بالشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص، يمكن تقديم التوصيات التالية التي تساعد في دعم مسيرة التعاون الاستراتيجي بين القطاعين العام والخاص:

1- ضرورة التركيز على إيجاد المزيد من التقارب بين القطاعين العام والخاص في سبيل تحقيق أهداف المدن الاقتصادية، عن طريق تكثيف دور الغرف التجارية والقطاعات غير الحكومية الأخرى في سبيل تسويق فكرة المدن الاقتصادية وإيجابيتها على الاقتصاد المحلي وعلى رأس المال المستثمر المحلي والأجنبي.

2- ضرورة توفير حوافز تشجيعية للقطاعات التي تساهم في تحقيق مفهوم الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين، والعمل على تطوير هذه الفكرة، بحيث تتماشى مع التطورات الاقتصادية المحلية والعالمية، وخلق بيئة استثمارية جاذبة قادرة على منافسة الفرص الاستثمارية المتاحة في جهات أخرى أكثر جاذبية.

3- إيجاد برامج تسويقية للتعريف بالمدن الاقتصادية بصور دائمة ومستمرة، وفتح قنوات اتصال بالمجتمع، وذلك للتعريف بالفرص الاقتصادية المتاحة في المدن الاقتصادية والتسهيلات الممكنة، بجانب المستقبل المنظور للمدن الاقتصادية في المدى الطويل.

4- العمل على زيادة تأهيل القطاع الخاص للدخول في المشروعات الاستثمارية في المدن الاقتصادية، بحيث يتم تنويع القطاعات الاستثمارية بما يحقق الجدوى الاقتصادية من المشروع، بالإضافة إلى توفير المشروعات التي تحقق احتياجات التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

5- ضرورة مراعاة نوعية الاستثمارات في المدن الاقتصادية، بحيث تكون مشروعات جاذبة تساهم في جذب المستثمرين وخلق بيئة استثمارية جاذبة وليست طاردة.

6- أهمية مشاركة القطاع الحكومي في بعض المشروعات الخاصة بالبنية التحتية، وعدم انتظار المشاركة من القطاع الخاص، حتى لا تتأخر المدن الاقتصادية في الوصول إلى تحقيق أهدافها الاستثمارية.

7- إجراء المزيد من الدراسات العلمية، بحيث تركز على دراسة المشروعات الحالية القائمة، والوصول إلى المعلومات التي توضح عوامل نجاح تلك المشروعات الاقتصادية، وأيضًا التحديات التي تواجه تلك القطاعات الاستثمارية.

المراجع

مراجع باللغة العربية:

- أخضر، فاروق. (1994). ***تخصيص الاقتصاد السعودي: بين النظرية والتطبيق***. جدة: الشركة السعودية للأبحاث والنشر.
- الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، (**1430هـ**). ***دراسة المدن الاقتصادية الجديدة في المملكة: الفرص والتحديات***. الرياض: مركز البحوث بالغرفة التجارية، ص.9.
- الهيئة العامة للاستثمار. (2009). "تفعيل دور القطاع الخاص في مسيرة العمل الاقتصادي المشترك وإزالة المعوقات بين دول مجلس التعاون الخليجي"، **مجلة الملتقي**، آفاق الاستثمار، ص.ص. (81–86).
- زكي، إيمان عبد المحسن. (**2009**). "نظرة مستقبلية للشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص: ما بعد الأزمة المالية"، ورقة مقدمة إلى: ***المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز للقطاع الحكومي***، *1–4 نوفمبر، الرياض*.
- صندوق النقد الدولي. (2007). ***الاستثمار العام والشراكة بين القطاعين والخاص***. قضايا اقتصادية ص. (40).
- **عبد القادر، عبد القادر محمد (2001)**، ***دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT***. ط 2. الأسكندرية: الدار الجامعية.
- مدينة الملك عبد الله الاقتصادية. http://www.kingabdullahcity.com
- مدينة جازان الاقتصادية. http://www.jazanecity.com
- مرسي، معتز كمال. (**2000**). "تجربة الكهرباء في المشروعات المنفذة بنظام BOT" جامعة حلوان، مركز بحوث ودراسات التجارة الخارجية، ***ندوة عن ثورة نظام BOT وجاذبية فرص الاستثمار في الاقتصاد المصري***، ص.ص. 1–25.
- مؤسسة النقد السعودي. (2007). ***التقرير السنوي***، العدد (43)، الرياض.
- **وزارة التخطيط**، (2009)، ***منجزات خطط التنمية***. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- وزارة المالية الاقتصاد الوطني. (2009) المؤشر الإحصائي.

مراجع باللغة الأجنبية:

- Alfen, H. W. (2007). ***Public Private Partnerships (PPP) in the German Public Real Estate Sector***. Germany Real Estate Yearbook.
- Arvydas, A. (2009). "Is New Governance Supplementary or Opposite of New Public Management: Lithuanian Cases", ***International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance***, Riyadh, Nov. 1-4.
- Ghazali, M. (1995). ***Malaysia's Experience in the Build, Operate and Transfer (B.O.T.) Method of Project Development***. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), The B.O.T. Concept and Experiences in Developing Countries.

- Hull, David. (2008). ***Public Private Partnerships (PPP)***, Summary Paper, A Report Commissioned by European Federation of Public Service Unions (EPSU).
- Jamali, Dima. (2004). "Success and Failure Mechanisms of Public and Private Partnerships (PPPs) in Developing Countries", ***The International Journal of Public Sector Management***, vol.17, No.5, pp.414-430.
- Mathewm P. M. (2009). "Public Private Partnership: A Reformist Agenda in the India Health Sector", ***International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance***, Riyadh, Nov. 1-4.
- Miller and Savas. (2000). ***Principles of Public and Private Infrastructure Delivery***. Kluwer Academic Publishers, London.
- Nijkamp, P. , Van der M. Burch, and G. Vidigni. (2002). A Comparative Institutional Evaluation of Public Private Partnerships in Duch Urban Land-use and Revitalization Projects, ***Urban Studies***, Vol. 39, No. 10, pp. 1865-80.
- Pfisterer, S. and Van Dijk. (2009). Challenges of Collaborative Governance, Lessons Learned of an international Cross-sector Partnership to Stimulate Suitable Development, ***International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance***, Riyadh, Nov. 1-4.
- Prager, J. Contracting. (1997). "Out as a Vehicle for Privatization: Half Speed Ahead", ***Journal of International Affairs***, Vol. 50, Issue 2.
- Savas, E. S. (2000). ***Privatization and Public Private Partnerships***. Seven Bridges Press, New York, NY.
- Socoloff, Ivana. (2009). Public-private Partnerships in Buenos Aires: Participation and its Challenges from a Southern Perspective, ***International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance***, Riyadh, Nov. 1-4.
- Sullivan, O. and D. Copper. (1996). "Combining Project and Bond Debts Infrastructure Projects: Some Issues", ***Journal of Banking and Finance Law and Practice***.

Evaluation of the Strategic Partnership in Economic Projects' between the Government and the Private Sector: An Empirical Study on the Economic Cities in Saudi Arabia

Prof. HabibAllah M. Al-Turkistany
Marketing Department
College of Economics and Administration
King Abdulaziz University

Dr. Khaled Abduelrehim Maimany
Business Administration Department
College of Economics and Administration
King Abdulaziz University

Dr. Abduelrehim Al-Bahtiti
Associate Professor of Economics
College of Technology & Development
Zagazig University
Arab Republic of Egypt

Dr. Mohammed Saliso
Associate Professor
Economic Department
College of Administration & Business
Lancaster University
United Kingdom

ABSTRACT

The success of the strategic partnership between the public and private sectors on the availability of the investment environment appropriate to provide success factors for such a strategic partnership, which is represented in: the availability of investment awareness among institutions in support of the strategic partnership in the economic cities, the simplicity of administrative procedures for licensing, the decentralization of the approval of the projects, the availability of administrative efficiency at the concerned authorities for the development of strategic partnerships, the reasonableness of the costs of establishing joint ventures compared with those in other countries, the availability of information centers and a database of companies and sectors of development in the community and economic development trends, the availability of a suitable size of the domestic market with the purchasing power of the market, the availability of rules and regulations for the partnership strategic sectors, the existence of administrative body for strategic planning at the economic cities department, the availability of a guideline of a partnership between the public and private sectors to raise public awareness and, finally, the availability of transparency and disclosure among the organizers of the economic cities.

The aim of this study was to evaluate this strategic partnership and test the readiness of sectors to enter into partnerships to achieve the objectives of the establishment of economic cities and the availability of investment environment required for the success of the partnership.

Acknowledgment: The authors are gratefully acknowledge the financial support from the Deanship of Scientific Research (DSR) at King Abdulaziz University (KAU) represented by the Unit of Research Groups through the grant number (032/06).