مجلة جامعة الأزهر – غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2017، المجلد 19، العدد 2 ص 179-206

الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الإقتصاد الفلسطيني ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر متخذي القرار في القطاع الخاص

Challenges Facing Implementation According to Decision Makers in Privare Sector

محمد أحمد تلالوة

جامعة القدس المفتوحة

تاريخ الاستلام 2017/10/2 تاريخ القبول 2017/12/18

ملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الإقتصاد الفلسطيني، والتعرف على أهم التحديات التي تقف عائقاً يحول دون وجود شراكات حقيقية بين القطاعين العام والخاص، وأهم التسهيلات والمقترحات المتاحة من أجل تعزيز الشراكة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح طبيعة الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع (54) استبانة على موظفي القسم الإداري والمالي في الشركات المشاركة مع القطاع العام الفلسطيني، واستخدم البرنامج (SPSS) لمعالجة البيانات، بالإضافة إلى اختبار One-Way Anova لكشف الفروق لكل من المتغيرات المستقلة: التحديات القانونية والتشريعية، التحديات السياسية، والتحديات المالية والإدارية.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين المتغير التابع (الشراكة بين القطاعين العام والخاص) وبين متغيرات الدراسة المستقلة التالية: التحديات القانونية والتشريعية، التحديات السياسية، التحديات المالية والإدارية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان اهمها: ضرورة العمل على إصدار وتطوير القوانين والتشريعات الخاصة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتوفير الخبرات الفنية والإدارية بالإضافة إلى العمل على تعزيز الإمكانيات المالية اللازمة للشراكة.

الكلمات المفتاحية: الشراكة، القطاع العام و الخاص، الإقتصاد الفلسطيني

Abstract:

This study focused on exploring real partnership between private and public sectors in Palestine , in order to define what challenges may theaten it, and also to provide advice and recommendations for promoting said partnership.

We used Descriptive Analysis to define the nature of partnership between both sectors.In order to achive these objectives , 54 questionnairs were distributed to financial and administrative employees from companies participating within the public sector.

The program"SPSS" was used for processing data and the "One -Way -Anova" test was used to detect differences for each independent vaiable, such as judicial, legal, political, administrative and financial challenges ..

The resultas showed a significant finding , such as statistical significant variables at level(a=0.05)between the variable(partnership between private and public sectors)and among variables of the following independent study legal, political,administrative and financial challenges.

The study recommended certain provisions of partnership should be issued as far as the two sectors are concerned, thus Providing administrative and financial expertise and enhancing financial capabilities of such partnership.

Keywords: partnership, public and private sector, Palestinian Economy.

المقدمة:

أصبح موضوع الشراكة الاستثمارية بين القطاع العام والقطاع الخاص ظاهرة مسيطرة خلال السنوات القليلة الماضية؛ نتيجة لعدم كفاية استثمارات القطاع العام والضغوط المتزايدة على الميزانيات الحكومية والتدبيرات غير المحكمة للقطاع العام، بالإضافة إلى القلق العام تجاه عدم كفاءة الخدمات التي تقدمها مؤسسات القطاع العام. (بوعشيق، 2010، سلامي ،2011).

واهتمت العديد من الدراسات البحثية في السنوات القليلة الماضية بموضوع التنمية المستدامة التي هي إحدى استراتيجيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛ لأن الشراكة تعمل على خلق التعاون وزيادة الكفاءة؛ لذلك تسعى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، إلى خلق التنظيمات المؤسسية والتشريعات والنظم؛ لتبني التنظيمات التشاركية التي تساهم فيها قطاعات المجتمع كافة، في توجيه وإدارة وتشغيل منظمات الأعمال وتطويرها وتنميتها؛ من أجل خدمة أغراضها على أساس

تشارك تعاوني، وحوكمة جيدة ومساءلة شفافة ومنفعة متبادلة. (دكروري، 2009، المحتسب وآخرون، 2008).

أما على الصعيد الفلسطيني، فكان القطاع العام خلال سنوات الاحتلال غائبا، وكان القطاع الخاص ضعيفا ومشوها نتيجة الإجراءات والسياسات الإسرائيلية المتعنتة والغاشمة، ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية بدأ القطاع العام بالتوسع تدريجياً حتى بلغ عدد العاملين فيه حوالي ربع قوة العمل، وتجاوز الإنفاق الحكومي نصف الناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني. وظهرت في البداية تشوهات كثيرة في علاقة القطاع العام بالقطاع الخاص، تمثلت في احتكار القطاع العام لبعض السلع التي ينتجها عادة القطاع الخاص، والاستثمارات الكبيرة للسلطة الوطنية في عدد من شركات القطاع الخاص الفلسطيني، ومنح امتيازات لبعض المؤسسات دون ضوابط وتشريعات مناسبة، مما أثار شبهات بالفساد، واتهامات بعدم الكفاءة، وتجاوزات لمفهوم نظام السوق، الذي تبنته السلطة الوطنية الفلسطينية منذ قيامها. وقد جرت محاولات كثيرة، وبرامج عديدة للإصلاح المالي والإداري، ولبناء مؤسسات الدولة؛ لتحديد دور القطاع العام في الإقتصاد الفلسطيني النامي، ونجح جزء كبير من هذه المحاولات بحسب شهادة البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي والاتحاد الأوروبي، ومؤسسات الأمم المتحدة وغيرها. أما القطاع الخاص، فقد تطور بشكل ملحوظ خلال الفترة التي تلت قيام السلطة الفلسطينية، ولكنه ظل ضعيفا وغير قادر على القيام بدوره كقائد محوري لعملية التنمية المستدامة، نتيجة لتفاقم الإجراءات والمعيقات الإسرائيلية لحركة الأفراد والسلع، واستمرار حالة عدم الاستقرار السياسي والإقتصادي، وعدم وجود بيئة مواتية للاستثمار في الإقتصاد الفلسطيني. ومن هذا المنطلق يعتبر موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الإقتصاد الفلسطيني النامي، من الموضوعات المحورية التي تعمل الدولة الفلسطينية على توطين هذا المفهوم وتطبيقه، بالرغم من التحديات التي يضعها الاحتلال الإسرائيلي، ومن أهمها وجود ما يسمى ب (مناطق ج) والتي تشكل ما نسبته 67% من الأراضي الفلسطينية، وعدم وجود السيادة الكاملة على هذه الأراضي، وذلك نتيجة سيطرة الجانب الإسرائيلي على الحدود. (نصر، 2015). بالأضافة إلى ذلك، فإن الإقتصاد الفلسطيني يفتقر إلى القوانين والتشريعات التي تحكم الشراكة بين القطاعين العام والخاص على خلاف الإقتصاديات المجاورة مثل الإقتصاد الأردني فإن لديه قوانين و تشريعات خاص بالشراكة بين القطاعين العام والخاص مما نتج عن ذلك صلاحيات أوسع للقطاع الخاص في المشاركة بالتنمية الإقتصادية الشاملة (Abu Shams et al ,2003).

وبناء على ما سبق، فإن هذه الدراسة ستقوم بالتعرف على واقع الشراكة، وتحليل العوامل والمعيقات التي تحد من تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الإقتصاد الفلسطيني، من

وجهة نظر متخذي القرار في القطاع الخاص. ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما تأثير كل من التحديات القانونية، والتشريعية والسياسية، والمالية والإدارية على شراكة القطاع العام مع القطاع الخاص من وجهة نظر الشركات الفلسطينية المشاركة مع القطاع العام ؟

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الاتية:

1. ما تأثير التحديات القانونية و التشريعية على شراكة القطاع العام مع القطاع الخاص في الشركات الفلسطينية المشاركة مع القطاع العام ؟
2. ما تأثير التحديات السياسية الداخلية في الإقتصاد الفلسطيني على شراكة القطاع العام مع القطاع الخاص في الشركات الفلسطينية المشاركة مع القطاع العام ؟
3. .ما تأثير التحديات المالية و الإدارية على شراكة القطاع العام مع القطاع الخاص في الشركات الفلسطينية المشاركة مع القطاع العام ؟

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على أثر التحديات القانونية والتشريعية على الشراكة بين القطاعين العام و الخاص لدى الشركات الفلسطينية المشاركة مع القطاع العام من وجهة نظر متخذي القرارات، وينبثق عن هذا الهدف الأساسي الأهداف الفرعية التالية :

1. معرفة أثر التحديات القانونية والتشريعية على الشراكة بين القطاعين العام و الخاص لدى الشركات الفلسطينية المشاركة مع القطاع العام من وجهة نظر متخذي القرارات.
2. معرفة أثر التحديات السياسية الداخلية في الإقتصاد الفلسطيني على الشراكة بين القطاعين: العام و الخاص لدى الشركات الفلسطينية المشاركة مع القطاع العام من وجهة نظر متخذي القرارات.
3. معرفة أثر التحديات المالية و الإدارية على الشراكة بين القطاعين العام و الخاص لدى الشركات الفلسطينية المشاركة مع القطاع العام من وجهة نظر متخذي القرارات.
4. بناء إطار نظري يسهم في توضيح مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص و التحديات المؤثرة فيها، وبحث وتحديد سبل تفعيل وتطوير العلاقة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص بصفة أساسية وهذا بدوره سيحفز الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المضمار.

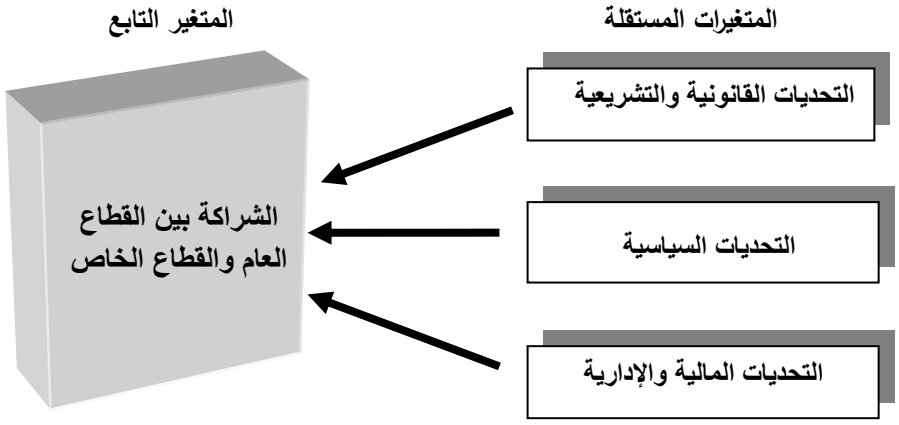
أهمية الدراسة :

تشكل الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تطرقها إلى دور وفوائد الشراكة الاستثمارية بين القطاعين العام والخاص في الإقتصاد الفلسطيني، و لأن الشراكة بيين القطاعين هي بمثابة الحل الوحيد و المحوري في تحقيق التنمية المستدامة و المساهمة في تخفيض مستويات الفقر والبطالة، بالاضافة إلى إسهامها في إيجاد الحلول للمشكلات الإقتصادية و الاجتماعية.

أما الأهمية العملية لهذه الدراسة، فهي تنبع من كونها تبحث في معرفة العوامل التي تؤثر على الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث لم تلقَ دراسة معيقات الشراكة أهمية بالغة لدى الباحثين سابقاً؛ حيث تركزت معظم دراساتهم واهتماماتهم على الجانب النظري.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من التوصيات التي ستقدمها في المساهمة في نشر الوعى و الثقافة لدى الشركات الخاصة الفلسطينية للشراكة مع القطاع العام، الأمر الذي سيساهم بشكل فعال في تحقيق التنمية الشاملة في الإقتصاد الفلسطيني، الذي يوصف بأنه اقتصاد نام ويتبنى اقتصاد السوق الحر مما يعني أن القطاع الخاص هو اللاعب المحوري في العملية الاستثمارية.

أنموذج الدراسة :



الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدب النظري و الدراسات السابقة.

فرضيات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، فقد تم تطوير عدد من الفرضيات هي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a = 0.05) في التحديات القانونية والتشريعية التي تواجه الشراكة بين القطاعين العام و الخاص في الشركات الفلسطينية المشاركة مع القطاع العام.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a = 0.05) في التحديات السياسية الداخلية في الإقتصاد الفلسطيني التي تواجه الشراكة بين القطاعين العام و الخاص في الشركات الفلسطينية المشاركة مع القطاع العام.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a = 0.05) في التحديات المالية والإدارية التي تواجه الشراكة بين القطاعين العام و الخاص في الشركات الفلسطينية المشاركة مع القطاع العام.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: تتمثل في الشركات الفلسطينية التي لها شراكة مع القطاع العام المتمثل في صندوق الاستثمار الفلسطيني.

الحدود البشرية: تتمثل في العاملين: المدراء و نوابهم ورؤساء الأقسام في الشركات الخاصة التي لها شراكة مع القطاع العام المتمثل في صندوق الاستثمار الفلسطيني.

الحدود الزمانية:أجريت هذه الدراسة في عام 2016 على الشركات الخاصة الفلسطينية المشاركة مع القطاع العام المتمثل في صندوق الاستثمار الفلسطيني.

الإطار النظري و الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة المفاهيم الأساسية حول مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص والأركان اللازمة لأنجاح عملية الشراكة بين القطاعين، و المخاطر الممكن حدوثها في اقتصاديات الدول النامية من عملية تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص، كما يتناول الوضع الراهن للشراكة بين القطاع العام والخاص في الإقتصاد الفلسطيني.

مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

تعتبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص من المفاهيم المتداولة بشكل كبير على مستوى الادبيات المالية والإقتصادية، وكذلك المؤتمرات العلمية الدولية، مما جعل هذا المفهوم تتبناه الحكومات والدول المتقدمة والنامية على حد سواء. ولأنه مفهوم الشراكة أو المشروعات الإقتصادية المشتركة يختلف باختلاف القطاعات و الأهداف للمؤسسات المعنية بالتعاون، وكذلك لارتباطه

بخصوصيات كل تجربة على حدة، وقد طرحت عدة تعاريف من عدة جهات بهدف تحديد مفهوم شامل لها، وذلك شأنها شأن أي ظاهرة جديدة يظهر جدل علمي حول تعريفها حتى تستقر، وعليه سوف نتطرق إلى أهم هذه التعريفات الواردة في هذه الحالة من وجهة نظر اقتصادية و قانونية نذكر منها :

1. تعريف الأمم المتحدة: التعاون والأنشطة المشتركة بين القطاعين العام والخاص بغرض تنفيذ المشروعات الكبرى، بحيث تكون الموارد والإمكانيات لكلا القطاعين مستخدمة معا، وذلك بالطريقة التي تؤدي إلى اقتسام المسؤوليات والمخاطر بين القطاعين بطريقة رشيدة لتحقيق التوازن الأفضل لكلا القطاعين (United Nation،1998، ص3).
2. تعريف صندوق النقد الدولي: " يشير مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى الترتيبات التي تسمح للقطاع الخاص بتقديم أصول وخدمات البنية الأساسية والتي كان يتم تقديمها تقليديا من خلال الحكومة. وتدخل الشراكة في عدة مجالات للبنية الأساسية الإقتصادية والاجتماعية، وغالبا ما تتركز في بناء وتشغيل المستشفيات والمدارس والسجون والطرق والكباري والأنفاق وشبكات إنارة الطرق والمطارات والموانئ ومحطات المياه والكهرباء. (I.M.F، 2006، ص4).
3. تعريف بنك التنمية الآسيوي: يشير مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى العلاقة التعاقدية طويلة الأجل بين القطاعين العام والخاص في مجال تمويل وتصميم وتنفيذ وتشغيل مشروعات وخدمات البنية الأساسية، والتي كانت تُقدم بشكل تقليدي من جانب القطاع العام. (ADB،2006، ص15).
4. التعريف القانوني للشراكة بين القطاعين العام والخاص هي بمثابة علاقة طويلة الأجل بين الجهات الإدارية في الدولة والقطاع الخاص و تهدف إلى قيام القطاع الخاص بتقديم خدمات أو تنفيذ مشروعات كانت أجهزة الدولة منوطة بتنفيذها : وذلك دون الإخلال بدور الدولة في النهوض بالخدمات والمشروعات العامة والإشراف عليها، ولكن فقط من خلال نظام جديد لتعاقد وتقديم خدمات (حمادة، 2014).

أما الشراكة المحددة بين القطاع العام والقطاع الخاص (Partnership Public – private أو PPP أو P3)، فإن الأدبيات التي درست هذا الموضوع وضعت تعريفا خاصا بها لا يخرج عن معنى واحد يتمثل في أن الشراكة تُعنى بأوجه التفاعل والتعاون العديدة بين القطاعين العام والخاص المتعلقة بتوظيف إمكانياتها البشرية والمالية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية، على أساس من المشاركة، والالتزام بالأهداف، وحرية الاختيار، والمسؤولية المشتركة والمساءلة من أجل تحقيق الأهداف الإقتصادية والاجتماعية التي تهم العدد الأكبر من أفراد المجتمع، ولها تأثير بعيد المدى

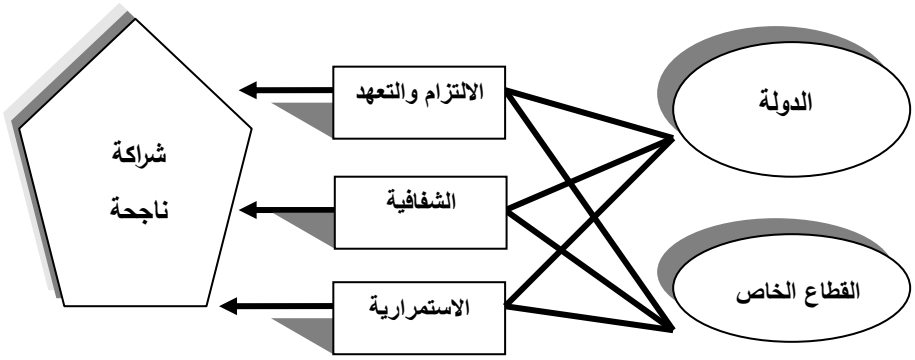
على تطلعاتها حتى يتمكن المجتمع من مواكبة التطورات المعاصرة بطريقة فاعلة وتحقيق وضع تنافسي أفضل (بوذياب، 2017).

ويتبين من التعريفات السابقة أن مفهوم الشراكة مفهوم حديث، متعدد الأوجه، ذو أهمية متزايدة، وهو مرتبط بأبعاد عديدة يبرز منها البعد الإداري والتنظيمي والتعاوني والإقتصادي والاجتماعي والقانوني. وهو يُعنى بالعلاقة بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص، وهناك عدة مبادئ يجب توفرها بين الشركاء – الموضحة بالشكل (2) و **لأنجاح تحقيق عملية الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص لا بد من توافر الشروط الاتية:**

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

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

❖ الاستمرارية Continuity غالبا ما يستمر تنفيذ مشروعات الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص إلى فترة طويلة، وخلال هذه المدة من المحتمل أن تتغير سياسات الدولة مما يؤدي بدوره إلى إلغاء مشروعات الشراكة. لذا يجب الأخذ في الاعتبار المدد الزمنية الملائمة عند تنفيذ مشروعات لها درجة من الحساسية السياسية، كما يجب تحديد الإطار العام ومنهجية الإدارة في ظل قوى السوق التي تحكم عملية الشراكة (سماحة، 2003).



الشكل رقم (2): أسس الشراكة الناجحة بين القطاع العام والخاص

المصدر: (غانم، 2009): (دراسة حول الشراكات القطاعية القائمة)

ميزات الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

- توزيع المخاطر الناجمة عن إقامة المشاريع بين أكثر من طرف هم أطراف الشراكة.
- تخفيف الوطأة المالية التي يعاني منها القطاع العام، وخلق القيمة المضافة التي توفرها المرونة المالية مع تحسين القدرة الإدارية للقطاع العام.
- تعزيز مبادئ الإفصاح والمساءلة في كيفية إدارة الموارد.
- تبني مناهج عمل أكثر إستراتيجية من قبل الشركاء ممثلاً في تزويد أفكار إستراتيجية أفضل، ومنهج تنسيقي أفضل، وصياغة وتنفيذ أفضل.
- تولية البعد الإقتصادي اهتماماً أوسع في السياسات ذات العلاقة وإدارة المشاريع على أسس اقتصادية بما يحقق المكاسب الاجتماعية والإقتصادية.
- التوصل إلى الحلول المرنة التي تستجيب للسياسات التنموية والتطويرية، حيث يسهل الشريك المحلي مواءمة البرامج التي تشملها هذه السياسات لغرض توصلها إلى المشاكل المحددة، والفرص المتاحة لأسواق العمل.
- محدودية الموارد المالية والبشرية لدى القطاع العام، وعدم قدرته على مواكبة التطوّر التكنولوجي بسبب تعدّد المجالات والمشاريع التي يتطلب تنفيذها. وعليه فإنّ الشراكة تعمل إذًا على تخفيف حدّة المنافسة بين هذه المجالات من خلال تبادل الالتزامات بين الشركاء(بو ذياب، 2017).

المخاطر المحتملة من الشراكة بين القطاعين:

بالرغم من المزايا الممكن أن تعود على اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ، إلا أن هناك إمكانية مخاطر محتملة لهذه الشراكة، ويمكن تلخيص المخاطر في النقاط التالية:

- عدم السيطرة من جانب القطاع العام على العمل .
- زيادة التكاليف الناتجة عن سوء الدراسة في الجدوى الإقتصادية.
- المخاطر السياسية المتمثلة في تغيّر القوانين بشكل مفاجئ.
- ضعف مستوى المراقبة والمساءلة و عدم توفر خبرة القيّمين على الرقابة.
- الأنتاج غير مطابق للمواصفات والمقاييس.
- ضعف مستوى التنافس بين الشركاء بسبب غياب التحفيز.
- رفض المجتمع للمشروع لأسباب بيئية أو اجتماعية أو بسبب العادات والتقاليد (بو ذياب،2017).

مبررات الشراكة بين القطاع العام و الخاص :

تعتبر شراكة القطاعين العام والخاص نموذجاً متطوراً لأنشطة الأعمال التي تساعد على زيادة استثمارات القطاع الخاص في كافة مجالات النشاط الإقتصادي والاجتماعي، من أجل الوفاء باحتياجات المجتمع من السلع والخدمات بأساليب مستحدثة، ويمكن حصر مبررات اللجوء إلى أسلوب الشراكة في النقاط التالية: (الريس،2011).

1. عدم قدرة الحكومات على تحقيق التنمية المستدامة بمفردها .
2. ضغوط المنافسة المتزايدة وانخفاض معدلات النمو.
3. محدودية الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لدى القطاع العام بسبب تعدد المجالات والمشاريع التي يتطلب تنفيذها.
4. تعمل الشراكة على تخفيف حدة المنافسة بين هذه المجالات من خلال تبادل الالتزامات بين الشركاء.
5. تقلص موارد التمويل المخصص لبرامج التنمية الاجتماعية ومطالبة المواطنين بتحسين الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية.
6. زيادة الفاعلية والكفاءة من خلال الاعتماد على ميزة المقارنة وعلى تقسيم العمل العقلأني.

متطلبات الشراكة الناجحة:

من خلال مراجعة بعض الدراسات التي حددت متطلبات نجاح هذا الأسلوب يمكن تحديد الخطوط العريضة التالية:

- توفر ثقافة مجتمعية داعمة للشراكة تشجع هذا النشاط، مع وجود تصور واقعي مشترك للشراكة مبني على نقاط القوة والضعف المتوفرة لدى أطراف الشراكة.
- توفر تنظيم فعال يعمل على دمج الاهتمامات الفردية بالاهتمامات العامة للمجتمع، ويشجع الاتصال بين القطاعين العام والخاص، وتقليص التباينات بين الاهتمامات والمصالح التنافسية.
- اعتماد السياسات المتعلقة بالشراكة بما فيها رعاية المشاريع المرتبطة بها، والتكيف مع الظروف المتغيرة، والنظر بثقة أعلى إلى مجتمع الأعمال، لتشجيع القطاع الخاص في المخاطرة اقتصاديا للأنخراط في الشراكات.
- توضيح خطوط الالتزامات والمسؤوليات بين الشركاء.
- وجود حوافز اقتصادية للشركاء.
- تحليل صارم لجدوى المشروع قبل التعاقد.
- الإعداد الجيد: دراسة واضحة لمجال العمل، مع توصيف واضح للمخرجات، وفريق مخلص للعمل لديه القدرات والخبرات الكافية لتعاقد ناجح (Forrer et ..al ،2010)

التحديات المصاحبة للشراكات بين القطاعين العام والخاص في الإقتصاد الفلسطيني

أدت الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص إلى تنفيذ عدد من المشاريع التي لم يكن ممكنا تنفيذها دون إيجاد نوع من التعاون المشترك بين الأطراف المذكورة، وساهمت بالنهوض بالمجتمع المحلي الفلسطيني الذي هو أحوج ما يكون لمثل هذه الشراكات، خاصة في ظل الأوضاع الإقتصادية والسياسية المعقدة التي يمر بها الإقتصاد الفلسطيني منذ مدة طويلة (سميرات، 2011).

إلا أن هناك مجموعة من التحديات التي تقف في وجه تطوير هذه الفكرة وتعميمها على كافة المستويات ولتشمل كافة أنواع ونماذج الشراكات السالفة الذكر، وحسب الآراء التي أفادتها الجهات المعنية التي تم الوصول إليها في هذه الدراسة،يمكن تلخيص هذه التحديات على النحو التالي:

تحديات الأوضاع السياسية القائمة تلك المتمثلة في الاحتلال الإسرائيلي الذي يقف حائلا قويا دون خلق عملية تنمية حقيقية مستدامة على الأرض وإيجاد بيئة مناسبة تشجع المؤسسات الوطنية والدولية للدخول في اتفاقيات شراكة مع القطاع الخاص، ما أدى بالتالي إلى تشتيت جهود هذه المؤسسات في كثير من الأحيان وتركيزها على مجالات أو موضوعات أنية تتعلق بمعالجة أثار الاحتلال نفسه.

بالإضافة إلى ما أملته اتفاقية أوسلو المؤقتة الموقعة في شهر أيلول من العام 1995 بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل، وما تم على إثرها من تقسيم للأراضي الفلسطينية إلى ثلاث مناطق وهي:

مناطق (A) تخضع للسيطرة الفلسطينية الكاملة (أمنيا وإداريا)،وتشكل ما نسبته (18%) من مساحة الضفة الغربية الإجمالية.

مناطق (B) وهي المناطق التي تقع فيها المسؤولية عن النظام العام على عاتق السلطة الفلسطينية،وتبقى لإسرائيل السلطة الكاملة على الأمور الأمنية، وتشكل ما نسبته (18.3%) من مساحة الضفة الغربية الإجمالية.

أما مناطق (C) فهي تقع تحت السيطرة الكاملة للحكومة الإسرائيلية، وتشكل ما نسبته (61%) من المساحة الكلية للضفة الغربية. وهي تشكل التحدي الأكبر أمام الفلسطينيين، فهم ممنوعون من ممارسة أعمالهم ونشاطاتهم في هذه المناطق بما فيها إقامة التجمعات السكانية والمدن الجديدة عليها، وكذلك إنشاء الطرق وتزويدها بخدمات البنية التحتية اللازمة لتسهيل عمل القطاع الخاص، مما أحال دون تحقيق أي تنمية أورقي اقتصادي في هذه المناطق، أضف إلى ذلك أن ضعف دعم الحكومة المركزية الرسمية في تقديم الحوافز الاستثمارية الإضافية لمؤسسات القطاع الخاص التي تدخل في شراكات مع مؤسسات القطاع العام لم يشجع هذه المؤسسات على خوض غمار هذه التجربة بشكل واسع، هذا فضلا عن ضعف التشريعات والقوانين اللازمة لتسهيل الدخول في شراكات

مشابهة مع القطاع العام. كذلك الصعوبة في اللوائح والنظم الخاصة بالعمالة (كالاستقدام،الكفالة، وزيادة تكلفة التشغيل، وضعف الحماية الأمنية)، كما أن هناك عدد من العوامل النفسية التي كان لها اثر سلبي كبير على العلاقات بين القطاعين العام والخاص مثل الثقافة السائدة حول نمط إدارة هيئات القطاع العام بشكل فردي، أي أن العديد من المؤسسات في القطاع الخاص تعتقد أن هيئات القطاع العام ترغب بتنفيذ وإدارة مشاريعها بشكل فردي ودون وجود شركاء. كما أن عامل ضعف الثقة بين مختلف الأطراف أدى إلى ازدياد رقعة الفجوة بينهما، ووضعها أحيانا على طرفي نقيض.

هناك شعور لدى البعض في القطاع الخاص أن المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية لديها حصانة وتستقوي بوضعها القانوني، مما يثير الخوف من سيطرة وهيمنة هذا الطرف عليهم.

يضاف إلى كل ذلك أن هيئات القطاع العام،لا سيما المتوسطة والصغيرة منها، تتسم بشكل عام بضعف الإمكانيات التخطيطية ومحدودية القدرة على التشبيك والترويج لمبدأ الشراكات مع القطاع الخاص. كما أن البيروقراطية في اتخاذ القرارات في هيئات القطاع العام الفلسطيني تقلل من فرص الاستفادة من مشاريع التعاون المشترك بينها وبين الأطراف الأخرى.

إن العنصر البشري في القطاع العام ما زال ضعيفا لعقد شراكات مع القطاع الخاص، كما أن تحضير المستندات اللازمة للشراكة وتامين المشروع المشترك ضد المخاطر السياسية والإقتصادية يتطلب مساعدة الخبراء ويكلف أموالا كثيرة بالنسبة للدولة المضيفة (معهد ماس،2017).

الدراسات السابقة (العربية و الاجنبية):

أشارت نتائج المسح المكتبي للادبيات و الدراسات السابقة إلى عدم وجود دراسات، تبحث بشكل مباشر في العوامل أو التحديات التي تحول دون تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الإقتصاد الفلسطيني، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الامكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق اهدافها، علما بان الدراسات الميدانية بموضوع الشراكة في البئية الفلسطينية كانت محدودة جدا. وفيما يلي بعض الدراسات ذات العلاقة، وعلى النحو الاتي:

1. دراسة (ابو ذياب،2017) بعنوان "الشراكة بين القطاعين العام والخاص فرصة للنهوض بالإقتصاد اللبناني"هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهميّة الشراكة بين القطاع العام والخاص وإلى طبيعتها، وأهدافها ، و التطرق إلى مبرّرات إقامة تلك الشراكة، و متطلّبات الشراكة الناجحة وأنواعها إضافة إلى فوائدها والمخاطر التي قد تنجم عنها. وتطرق الباحث إلى بعض المفاهيم الخاطئة حول الشراكة، وبينت الدور المحوري للشراكة بين القطاعين العام والخاص في لبنان وتأثيرها الإيجابي على الإقتصاد الوطني اللبناني. و البحث بمجموعة من التوصيات التي من شأنها المساعدة في تفعيل تطبيق مفهوم الشراكة في الإقتصاد اللبناني ومنها : تطوير وتنمية الاطر التشريعية و المؤسيسة للازمة لأنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الإقتصاد

اللبناني، وتوفير منظومة رقابية مكتوبة من بعض الاجهزة الحكومية و المجتمع المدني تضمن الالتزام بالاتفاقيات المعقودة بين الدولة ممثل بالقطاع العام و القطاع الخاص ومن جهة اخرى تضمن وصول الخدمات المطلوبة للمواطنين باسعار معقولة.

2. وهدفت الدراسة التي أجراها (دراجي،2014) وهي بعنوان "عقود الشراكة بين القطاعين العام و الخاص الية فعالة لتمويل التنمية المحلية" إلى استقصاء مدى اهمية الشراكة في التنمية المحلية كإحدى الاستراتيجيات التي تقوم عليها الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الإقتصاد الجزائري، لأن عقود الشراكة اثبتبت جدواها وفعاليتها على المستوى الميداني للاقتصاد الوطني الجزائري.واستنادا إلى هذه الاستنتاجات اقترحت الدراسة العديد من التوصيات التي يمكن ان تساهم في تطوير وتنمية مكانة الشراكة المحورية في الإقتصاد الجزائري، وذلك من خلال : تطوير المنظومة التشريعية و القانونية ودون التمييز بين القطاعين العام والخاص، ولا تقصى أي واحد من العملية التنموية الشاملة. تنمية الخبرات و التجارب في موضوع الشراكة من خلال عقد العديد من ورش التدريب لذوى الاختصاص في هذا المجال. لوجود تحديات اخرى تواجه الإقتصاد الجزائري تتمثل في انخفاض اسعار النفط عالميا.

3. وأجرى (عبد الحافظ،2013) دراسة بعنوان "الشراكة بين القطاعين: الخاص و العام ، ومتطلبات التنمية : الامكانيات و التحديات" أشار الباحث في هذه الدراسة على أن هناك توجها عاما في الدول المتقدمة و النامية على حد سواء نحو الاستعانة بإمكانيات القطاع الخاص التمويلية والتكنولوجية والإدارية في توفير العديد من المشروعات في ظل رقابة وإشراف وتمويل الدولة إذ يسمح تطبيق نماذج الشراكة المختلفة بان توفر الدولة المشروعات العامة مع توزيع الأعباء المالية على فترات زمنية معينة تحددها مدة التعاقد مع القطاع الخاص، وهو ما يترتب عليه انعكاسات ايجابية على اقتصاديات، الدول ويسهم في تخفيض العجز على الموازنة العامة لهذه الدول من خلال تشجيع القطاع الخاص المحلى والأجنبي على الاستثمار مما يساهم في تخفيض مستويات الفقر و البطالة، ويساهم في ابجاد الحلول للمشكلات الإقتصادية والاجتماعية.

4. وخلصت هذه الدراسة برؤية الباحث بالنسبة للتجربة المصرية إلى أن نماذج الشراكة قد شهد تطبيقها في مصر دفعة قوية مع برنامج الإصلاح الإقتصادي وتشجيع القطاع الخاص إلا انه مازال هناك طموحات اكبر في هذا المجال لزيادة حجم الاستثمارات مما ينعكس ايجابيا على التنمية الإقتصادية. على ضوء تلك النتائج تم استخلاص بعض الاستنتاجات التي كان أهمها: ضرورة خلق إطار ملائم لنجاح تلك النماذج على المستوى التشريعي والمؤسسي يراعى خصوصية التجربة المصرية على نحو يقلل من مخاطر تطبيقها في المشروعات والاستفادة من التجارب ألدولية. حيث أثبتت التجارب أنه يمكن لمشروعات الشراكة بين القطاعين العام و

الخاص بشكل جيد ومدروس المساعدة في سد فجوة التمويل وإقامة مشروعات بنية تحتية ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة تساهم في خلق التنمية الشاملة و المستدامة.

5. وهدفت دراسة دكروري (2009) بعنوان: "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المصري ومعوقات تطبيقها" إلى التعرف على معوقات تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم، وتم عرض وتحليل هذه القضية في الأدبيات من خلال عرض مفهوم، وأهدافها وأنواعها، ومزاياها، وتحدياتها الشراكة بين القطاعين العام والخاص. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم وصف وتحليل نظام شراكة القطاعين العام والخاص بصفة عامة في الأدبيات والكتابات العلمية، ثم النظر إلى واقع هذا النظام داخل التعليم المصري. وقد خلصت الدرسة ان المعوقات التطبيقية تتمثل بالمعيقات التالية:

أ- التنظيم التشريعي: تتمثل في الافتقار إلى وجود أحكام خاصة بتنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والغموض حول أشكال الشراكة الممكن تطبيقها في ظل القانون المصري.

ب- ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا شراكة القطاع الخاص في تمويل وتطوير وتشغيل مثل هذه المشروعات، وما لهذه الشراكة من أثار إيجابية على التنمية الإقتصادية والاجتماعية.

ت- الإطار المؤسسي: ويمثل في غياب رؤية محددة لشراكة القطاع الخاص، والافتقار إلى خبرة إدارة الشراكة.

ث- أداء القطاع الخاص : يمثل بتركيز القطاع الخاص على المجالات ذات المردود المالي السريع، بالإضافة إلى محاولاته الغش والتلاعب في بعض البنود، سعيا لتقليل تكاليف البناء والتشغيل.

6. وهدفت دراسة بوعشق(2010) بعنوان: "عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص: آلية فعالة لتمويل التنمية في المغرب"، إلى التحديد المفاهيمي للشراكة بين القطاعين العام والخاص وتمييزه عن بعض المفاهيم المتجاورة كالخصخصة والامتياز والتدبير المفوض وغيرها. بالإضافة إلى التعريف بالأهداف المتوخاة من هذا النوع من العقود.

وسلطت هذه الدراسة الضوء على بعض التطبيقات العملية للتجربة المغربية في هذا المجال منها: مشروع طنجة المتوسط، ومشروع الجرف الأصفر لتوليد الكهرباء. ولم تغفل الدراسة المخاطر والعيوب التي تواجه الشراكة على المستويين القانوني والإقتصادي. حيث تتشابك العلاقات التعاقدية، بالإضافة إلى الغياب القانوني لقضية الشراكة والتعاقد بين القطاعين العام والخاص، والمستوى الإقتصادي: أن التكلفة النهائية لإقامة وتشغيل المشروع، وتأمينه ضد المخاطر السياسية والإقتصادية

تكون عالية وشديدة التعقيد. و أوصت الدراسة بالعمل على تحسين التأطير القانوني للشراكة ، بالإضافة إلى توفير البيئة الملائمة لتشجع الاستثمار المشترك بين القطاعين: العام والخاص.

7. أجرى (ابو سريع ، 2015) دراسة بعنوان:" دور لشراكة بين القطاعين: العام والخاص في توفير خدمات النقل العام : دراسة تطبيقية على الحالة المصرية"بهدف معرفة أهمية الشراكة بين القطاعين: العام والخاص في قطاع النقل المحوري في التنمية الاجتماعية و الإقتصادية في الإقتصاد المصري.

النمو السكاني المطرد و الاجتماعي وما يترتب على ذلك من زيادة في الطلب على خدمات النقل ، فان هذه الزيادة في الطلب لم تقابلها زيادة مماثلة في المعروض من خدمات النقل مما ادى إلى وجود اختناقات مرورية، و ازدحام وسائل النقل، وتدهور هذه الخدمة الاستراتيجية للمواطنين، و للاقتصاد المصري، و السبب الرئيس هو عجز موازنة الدولة المصربة في مواجهة تكاليف انشاء وصيانة شبكات قطاع النقل، واستنتج الباحث أنه لا بد من الاستعانة بمشاركة القطاع الخاص في تقديم خدمات النقل.وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات التي يمكن ان تساهم في تطوير مكانة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في هذا الاقطاع الحيوي، ومن اهمها: ضبط وتطوير الجانب التنظيمي و المؤسسي لعملية الشراكة، وتفعيل قنوات الحوار بين القطاعين: العام و الخاص، و زيادة الوعى العام بقضايا الشراكة و تطوير الجانب التشريعي و القانوني للشراكة.

8. واجرى (ربايعية ، 2010) دراسة بعنوان:" تحديد مجالات الشراكة بين القطاعين العام و الخاص للاستثمار في البنية التحتية في الاردن" بهدف التعرف : أشكال الشراكة بين القطاعين العام و الخاص ، تقدير الطلب المستقبلي على خدمات البينية التحتية في الاردن، وتحديد قطاعات البنية التحتية التي يمكن ان تتوفر فيها فرص النجاح للشراكة بين القطاعين العام والخاص.

واستنتجت الدراسة ان حجم الاستثمار السنوي المقدر للبينة التحتية في الموازنة العامة للملكة الاردنية الهاشمية ، لا يغطي الطلب المتزايد من السكان على هذه الخدمة المحورية في الإقتصاد الاردني والسبب في ذلك ان حجم الاستثمار الحكومي لا يكفي لتغطية الاستثمار اللازم في السنوات القادمة ، إذا فان الإقتصاد الاردني يعاني من وجود فجوة في تقديم خدمات البنية التحتية ، لهذا فان الشراكة بين القطاعين: العام و الخاص هي الخيار الاستراتيجي لتقليص وسد هذه الفجوة.

9. دراسة قام بها (Yongjian Ke et ..al ،2009) بعنوان" Research Trend of Public Private Partnership in Counstruction Journals –"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كمية الابحاث العلمية التي تطرقت لموضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ونشرت في المجلات العالمية. ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام منهجية تحليل المحتوى لهذه المجلات لمعرفة كمية الابحاث المنشورة فيها. وخلصت الدراسة إلى أن اكثر الابحاث التي نشرت، كانت

في اقتصاديات الدول المتقدمة، وكان الإقتصاد البريطاني في المرتبة الاولى ويليها امريكا، والمانيا، وسنغافوره وغيرها من اقتصادبات الدول المتقدمة .كما وبينت نتائج الدراسة ان معظم هذه الدراسات كانت حول الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال البنى التحتية و البناء و التشغيل و النقل، ولكن في المراحل المتقدمة تم التعرض للشراكة بين القطاعين في المجالات الاستثمارية المختلفة.

10. دراسة قام بها (Forrer et ..al ،2010) بعنوان" Public – Private Partnershps and the Public Accountability Question" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مسؤولية القطاع العام و الخاص في تطبيق الشراكة بين القطاعين. ولتقيم هذه الشراكة تم اعداد اطار تحليلي، وذلك من اجل معرفة ما تقدمه هذه الشراكة من بضائع وخدمات وفق اهداف القطاع العام وبنفس الكفاءة و الفاعلية و المساواة.

وخلصت الدراسة إلى إمكانية تقييم الشراكة وفق ستة ابعاد وهي : المخاطر، والتكاليف، و المنافع، والاثر الاجتماعي و السياسي ، والخبرة ،و التعاون ، وتم جمع هذه الابعاد ودمجها في اطار تحليلي سيساعد، ويدعم المدراء العاملين وأصحاب القرار بتطوير وتحسين المساءلة العامة لهذه الشراكة بيين القطاعين: العام والخاص. واخيرا، اوصت الدراسة بالعمل على تحسين جودة هيكل ادارة الشراكة بين القطاعين: العام والخاص، وذلك من اجل ان تصبح المساءلة ثقافة عامة للمشاركة.

11. دراسة (غانم،2009) بعنوان: "الشراكات القطاعية القائمة في تقديم الخدمات العامة والبلدية على مستوى الهيئات المحلية"

فتبحث في فهم أشكال العلاقة بين القطاعات الثلاث (القطاع الخاص، البلديات، الهيئات المحلية)، ومضمونها وقدرة المؤسسة المبحوثة على إنشاء وإدارة شراكات ذات طابع تنموي يحقق أهداف الشركاء. بالإضافة إلى مدى وحجم التعاون بين هذه القطاعات من حيث عدد وحجم المشاريع، ومدى نجاحها ،وتأثيرها ، وعناصر القوة والضعف وغيرها.

واعتمدت الدراسة أسلوبين منهجيين لجمع البيانات والمعلومات جمع البيانات من خلال استبيان صمم لهذا الغرض، والمقابلات المركزة مع ذوي العلاقة من الهيئات المحلية وشركات القطاع الخاص والمنظمات الأهلية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية أهمها: أن هذه الشراكات موجودة الأن وبعضها ناجح والآخر اقل نجاحا، وأنها ظهرت دون تخطيط سياساتي مسبق بل بفعل الحاجة ونتيجة لتكامل والتقاء الأدوار والأهداف الطبيعية للجهات المعنية، ولهذا ما زالت هذه الشراكات في طور النشوء ولم تنضج بعد، و ما زالت بحاجة للتوعية والفهم لماهيتها ودورها، وللإطار القانوني

الذي ينظم عملها وكذلك للأدوات الإدارية والمالية والعنصر البشري المؤهل لإدارة هذه الشراكات وامتداداتها.

12. أما دراسة البنك الدولي (World Bank ،2009) بعنوان: " دور وتأثير شراكة القطاعين العام والخاص في التعليم"

فهدفت إلى إيضاح أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص كمدخل لتقديم التسهيلات والخدمات التعليمية وتحقيق الاستيعاب الكامل نظرا لأن القطاع العام بمفرده لا يقدر على تقديم نظام تعليمي كفء وعادل، فتقدم الدراسة الشراكة كمدخل لحل هذه المشكلة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وذلك من خلال إلقاء الضوء لفهم شراكة القطاعين العام والخاص، والتعرف على دور الخبرات الدولية في مجال الشراكة وتحسين سياسة التعليم، وتطبيق شراكة القطاعين العام والخاص في الدول النامية والمتقدمة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من اهمها أن عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص تساعد الدول في تقديم تعليم عالي الجودة للجميع، خاصة الفقراء الذين يعيشون في مناطق نائية محرومة، فالشراكة بين القطاعين العام والخاص هي من الوسائل المبتكرة لتمويل التعليم، فهي تساعد الدول الفقيرة في تحقيق أهدافها في اقل من عقد زمني.

(لا يقل عدد الدراسات السابقة عن 3، ولا يزيد عن 5)

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة تبين وجود ندرة في الابحاث التي تناولت دراسة العوامل المؤثرة في الشراكة بين القطاعين العام والخاص، كما يوجد ندرة في الدراسات الفلسطينية التي تناولت بالدراسة التطبيقية موضوع تحديات الشراكة حسب علم الباحث حيث أن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي والتاريخي في عرض موضوع الدراسة ومناقشته، أما في هذه الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي: لتحليل موضوع الشراكة بين القطاعين: العام والخاص ومعرفة أثر الابعاد القانونية والتشريعية، والسياسية، والمالية والإدارية وقياس هذا الأثر.

منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم وصف نظام شراكة القطاعين العام والخاص وتحليلها بصفة عامة في الأدبيات والكتابات العلمية، ثم النظر إلى واقع هذه الشراكة في الإقتصاد الفلسطيني بالاعتماد على أسلوب المسح الشامل من خلال تصميم استبأنه وتوزيعها على جميع الشركات الفلسطينية، التي يتشارك فيه القطاعان العام والخاص، للوصول إلى أبرز التحديات التي تعيق تطبيق الشراكة وتعرقل تطويرها وتنميتها. ومن هذه الابعاد: التحديات القانونية، و التشريعية، والسياسية، والمالية والإدارية على الشراكة بين القطاعين العام والخاص في فلسطين.

مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الفلسطينية التي لها شراكه مع صندوق الاستثمار الفلسطيني الذراع الاستثماري لدولة فلسطين خلال العام 2016، و البالغ عددها (36) شركه ،(وزارة الإقتصاد الوطني الفلسطيني) وقد ارتاى الباحث ان يقوم بدراسة جميع الشركات المشاركة ، لذا ستكون عينة الدراسة شاملة لمجتمعها. بينما بلغ عدد الاستبيانات التي تم توزيعها (60) استبانة تم توزيعها على المدراء التنفيذيين و المدراء الماليين و رؤساء الأقسام لهذه الشركات،.استرد منها(54) استبأنه، وستبعد منها (6) لعدم صلاحيتها للتحليل ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (54) استبأنه لتشكل ما نسبته 90% من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة من خلال الاطلاع على كثير من الادبيات ذات العلاقة بموضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومعوقات تطبيقها في اقتصاديات الدول النامية و المتقدمة على حد سواء. وصممت الاداة لهذا الغرض باعتماد مقياس ليكرت الخماسي وتكونت الاستبانة من اربعة محاور، وهي:

المحور الأول: يتكون هذاالمحور من الفقرات(1-7) وتقيس المتغير التابع (خصائص الشراكة في الإقتصاد الفلسطيني).

المحور الثاني: يتمثل هذا المحور من الفقرات(8-15) و يقيس المتغير المستقل(التحديات القانونية والتشريعية).

المحور الثالث: يتمثل المحور من الفقرات(16-24) ويقيس المتغير المستقل(التحديات السياسية). التي تتعرض لها الشراكة بين القطاعين: والعام والخاص في الإقتصاد الفلسطيني.

المحور الرابع: يتمثل المحور من الفقرات(25-36) ويقيس المتغير المستقل(التحديات المالية و الادارية). التي تتعرض لها الشراكة بين القطاعين: والعام والخاص في الإقتصاد الفلسطيني.

صدق الأداة:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبأنه من خلال عرضها على هيئة محكمين من ذوي الخبره و الاختصاص في مجالات البحث العلمي للتحقق من مدى صدق فقراتها ووضوحها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة،وتم الأخذ بآرائهم و إعادة صياغة بعض العبارات و إجراء التعديلات المطلوبة على نحو دقيق.

ثبات أداة الدراسة :

وللتحقق من مقدار الاتساق الداخلي لاداة الدراسة استخدم معامل الفا كرونباخ Cronbach,s Alpha Coefficient لاجابات عينة الدراسة التي تم الحصول عليها بعد توزيعها عليهم، حيث يوضح الجدول الاتي نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (1) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الرقم	المجال	كرونباخ – ألفا
1-	الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص	.715
2-	التحديات القانونية والتشريعية	.765
3-	التحديات السياسية	.719
4-	التحديات المالية الإدارية	.817
5-	المجال الكلي	.844

نجد من الجدول رقم (1) ان قيمة معامل الفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (0.715) و (0.817)، في حين بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.844) ، وهذا يعني ان الثبات مرتفع ودال احصائيا. ويستخلص من نتائج اختباري الصدق و الثبات ان اداة القياس الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما انها ثابته بدرجة جيدة جدا، مما يؤهلها لتكون اداة قياس فاعلة لهذا البحث، ويمكن تطبيقها بثقة (Hair, et al., 2010)

اساليب التحليل الاحصائي:

تم استخدام ألرزمه الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة عن أسئلة اختبار فرضياتها، وذلك باستخدام معامل كرونباخ الفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والتكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية و الأنحرافات المعيارية للتعرف على معدل تواجد كل متغير ومعدل تشتته،اما لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات الاتية: اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، بالإضافة إلى اختبار الأنحدار الخطي البسيط (Regression).

عرض نتائج الدراسة:

أولاً: مناقشة نتائج تحليل البيانات المتعلقة بأسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي: " ما تأثير التحديات القانونية والتشريعية، والتحديات السياسية، والتحديات المالية والإدارية على الشراكة بين القطاعين العام والخاص في السوق الفلسطيني ؟

وقد تفرع عن السؤال الرئيسي السابق ثلاثة أسئلة فرعية، وللإجابة عنها فقد تم حساب المتوسطات الحسابيّة والأنحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، لكل مجال من مجالات الاستبانة ولمجالها الكلي، وفيما يلي توضيح لهذه النتائج :

جدول رقم (2)

المتوسطات الحسابيّة والأنحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة الكلية .

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الإجابة
1	شراكة القطاع العام والقطاع الخاص	4.12	0.40	82%	موافق
2	التحديات القانونية (التشريعية)	4.00	0.44	80%	موافق
3	التحديات السياسية	3.95	0.59	79%	موافق
4	التحديات المالية والإدارية	3.70	0.62	74%	موافق
المجال الكلي		3.94	0.33	79%	موافق

يلاحظ من خلال الجدول رقم (2) السابق المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة وللمجال الكلي حيث كانت المتوسطات الحسابية على النحو التالي: بلغ المتوسط الحسابي لمجال شراكة القطاع العام والقطاع الخاص (4.12) وبدرجة استجابة موافق، كما يلاحظ من خلال الجدول ان أهم التحديات من وجهة نظر المدراء التنفيذين و المدراء الماليين للشركات الخاصة الفلسطينية التي لها شراكة مع صندوق الاستثمار الفلسطيني هو التحديات القانونية و النشريعية جاء في المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.00) ، يلية وبدرجة بعامل التحديات السياسية وبمتوسط حسابي بلغ (3.95) وبدرجة استجابة موافق، ولمجال التحديات المالية والإدارية فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.70) وبدرجة استجابة موافق.

ولعل السبب في خروج هذه النتيجة بمتوسطات عالية كون عينة الدراسة و المتمثلة في المدراء التنفيذين و المدراء الماليين ورؤساء الاقسام في الشركات الفلسطينية التي لديها شراكة مع صندوق الاستثمار الفلسطيني أن لديهم إلمام بطبيعة التحديات التي تواجه الشراكة ما بين القطاعين العام و الخاص في الإقتصاد الفلسطيني.

ثانياً : اختبار الفرضيات

تشتمل الدراسة على عدد من الفرضيات التي تختبر تأثير كل من التحديات التشريعية والقانونية، والتحديات السياسية، والتحديات المالية والإدارية على الشراكة بين القطاعين: العام

والخاص في فلسطين، وللتأكد من صدق هذه الفرضيات استخدمت الاختبارات التالية لمعرفة درجة تأثير كل عامل من العوامل المستقلة على هذه الشراكة بين الشركات الخاصة الفلسطينية التي لها شراكة مع صندوق الاستثمار.

اختبار ANOVA. 2. معامل R^2. 3. نموذج الأنحدار البسيط.

معاملات الأنحدار للحصول على معادلة الأنحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)

ولمعرفة العوامل الأكثر تأثيراً على الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في فلسطين، فقد تم استخدام معادلة الأنحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) على المتغير (الشراكة بين الشركات الخاصة الفلسطينية مع صندوق الاستثمار الفلسطيني) كمتغير تابع، (التحديات التشريعية والقانونية، التحديات السياسية، التحديات المالية والإدارية) كمتغيرات مستقلة، ويبين الجدول (3) نتائج الإجابة على سؤال الدراسة.

الجدول رقم (3)

معاملات معادلة الأنحدار للعوامل الأكثر تأثيرا على الشراكة بين القطاعين العام والخاص في فلسطين

المتغير	المعامل (β)	Std. Error	قيمة (t)	Sig	R	R Square	Adjusted R Square
(الثابت)		0.437	7.502	*0.000	0.678	0.460	0.428
التحديات القانونية (التشريعية)	0.729	0.118	5.716	*0.000			
التحديات السياسية	−0.094	0.086	−0.748	0.458			
التحديات المالية والإدارية	−0.667	0.096	−4.510	*0.000			

تشير نتائج الجدول (3) إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين (الشراكة بين القطاع العام والخاص)، وبين العامل (التحديات التشريعية والقانونية، التحديات السياسية، التحديات المالية والإدارية)، وكما تشير نتائج الجدول (3) إلى أن قيمة R^2 =46%، والمعدلة = 0.428، وهذا يعني أن العوامل المستقلة في هذه الدراسة، وبصورتها الحالية تفسر42.8% من العوامل الأكثر تأثيراً على الشراكة بين الشركات الخاصة الفلسطينية التي لها شراكة مع صندوق الاستثمار الفلسطيني ، إذ إنه من الواضح أن هناك تأثير كبير للعوامل الثلاث السابقة على الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

أما بالنسبة لتفسير قدرة كل عامل مستقل من عوامل التأثير على الشراكة بين الشركات في القطاع الخاص القطاع العام في السوق الفلسطيني ، فيمكن توضيحه من خلال الجدول (4).

الجدول رقم (4)

معاملات R^2 لتفسير قدرة العوامل المستقلة على الشراكة بين القطاعين العام والخاص

Adjusted R Square	R Square	R	المتغير
0.086	0.103	0.321	التحديات القانونية (التشريعية)
0.058	0.076	0.275	التحديات السياسية
0.072	0.090	0.300	التحديات المالية والإدارية

يتضح من الجدول (4) أن أكثر المتغيرات قدرة على تفسير عوامل المستقلة على الشراكة بين القطاعين العام و الخاص هو عامل التحديات القانونية والتشريعية وبنسبة (86%). ولعل السبب في كون التحديات القانونية التشريعية هي من أهم العوامل المؤثرة على الشراكة بين القطاعين العام والخاص هو غموض القوانين والتشريعات التي تحكم هذه الشراكة. وهذه النتيجة تتفق مع الدراسة النظرية التي قام بها نخبة من الإقتصاديين الفلسطينين في معهد ماس الإقتصادي الذين اكدوا في هذه الورقة على أنه من اجل الوصول إلى شراكة فعالة وناجحة بين القطاعين العام والخاص يجب أن نعمل على اصلاح وتطوير الاطار القانوني و التنظيمي اللازم لعملية الشراكة في الإقتصاد الفلسطيني النامي(معهد ماس،2017، شعبان،2012).

يليها من حيث العوامل المتعلقة في التأثير على الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي التحديات المالية والإدارية بنسبة (72%) ، ويقصد هنا بهذه التحديات افتقار العديد من القطاعات الإقتصادية المعنية إلى الخبرة الإدارية والإمكانات المالية اللازمة لطرح المشروعات على المستثمرين وتنظيم هذه الشراكة. فان هذه النتيجة تتفق مع دراسة تم نشرها بعنوان الشراكة بين القطاع العام والخاص لنهوض بالجامعات الرسمية في المملكة الاردنية ،فقد أشارت هذه الورقة العلمية إلى ان اهم تحدي يواجه الشراكة هو ارتفاع التكلفة. (الضمور،2014).

يليها من حيث العوامل المتعلقة في التأثير على الشراكة بين القطاعين: العام و الخاص التحديات السياسية بنسبة (58%)، ويعود السبب في ذلك إلى الإجراءات الإسرائيلية المشددة على الإقتصاد الفلسطيني، حيث إن الإقتصاد الفلسطيني تابع إلى حد كبير للاقتصاد الاسرائيلي من خلال الضرائب و الرسوم و الموانئ، وعدم التطابق في المواصفات بين الواردات الفلسطينية والمعايير الإسرائيلية.

ثالثاً: مناقشة نتائج تحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة .

نتائج فحص الفرضية الأولى التي تنص على أنه: (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للتحديات القانونية والتشريعية على الشراكة بين القطاعين)، و الاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل التباين الاحادي "One way ANOVA"، ويظهر الجدول رقم (5) نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (5): نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي اختبار (ANOVA) الخاص باختيار مدى وجود فروق في الشراكة بين القطاعين تبعا لـ (التحديات القانونية والتشريعية)

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف (المحسوبة) F	مستوى الدلالة
الأنحدار	0.892	1	0.892	5.992	*0.018
المتبقي	7.737	52	0.149		
المجموع	8.629	53			

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (a=0.05)

تبين من الجدول رقم (5)، أن قيمة مستوى الدلالة (0.018) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0.05)$، وأن قيمة F المحسوبة (5.992)، وهي عالية، مما يؤكد أن القوة التفسيرية لنموذج الأنحدار الخطي البسيط قوية، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متغير (الشراكة بين القطاعين العام و الخاص)، وبين (التحديات القانونية والتشريعية)، حسب وجهة نظر عينة الدراسة في الشركات الخاصة التي لها علاقة مع صندوق الاستثمار الفلسطيني، حيث تعد التحديات القانونية والتشريعية من أبرز العوامل التي تقف في عدم تحقق الشراكة بين القطاعين العام والخاص، لعدم وجود مفهوم واضح لهذه الشراكة وغياب القوانين التي تحكم الشراكة بين القطاعين في الإقتصاد الفلسطيني. فان هذه النتيجة تتفق مع دراسة تم نشرها بعنوان "عقود الشراكة بين القطاعين العام و الخاص الية فعالة تمويل التنمية المحلية"(دراجي،2014).

نتائج فحص الفرضية الثانية التي تنص على أنه: (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للتحديات السياسية على الشراكة بين القطاعين العام و الخاص في فبسطين)، ومن أجل فحص صحة الفرضية، فقد تم استخدام نموذج الأنحدار الخطي البسيط، وكانت نتائج ANOVA للنموذج كما هو مبين في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6)

اختبار ANOVA بين متغير (الشراكة بين القطاعين العام والخاص)، وبين (التحديات السياسية).

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف (المحسوبة) F	مستوى الدلالة
الأنحدار	0.652	1	0.652	4.254	0.044
المتبقي	7.972	52	0.153		
المجموع	8.629	53			

تبين من الجدول رقم (11)، أن قيمة مستوى الدلالة(0.044) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0.05)$، وأن قيمة F المحسوبة (4.254)، وهي عالية، مما يؤكد أن القوة التفسيرية لنموذج الأنحدار الخطي البسيط قوية، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متغير (الشراكة بين القطاعين العام والخاص)، وبين (التحديات السياسية)، حسب وجهة نظر عينة الدراسة في الشركات التي لها علاقة تشاركية مع القطاع العام ، حيث تعد التحديات السياسية الواقعة على الشعب الفلسطيني والمتمثلة في سياسية إغلاق المعابر ورفع الضرائب على البضاعة ووضع العراقيل على البضاعة الفلسطينية الواردة كلها تؤدي إلى تحدي أمام الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص.

1. نتائج فحص الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للتحديات المالية والإدارية على الشراكة بين القطاعين العام والخاص)، ومن أجل فحص صحة الفرضية فقد تم استخدام نموذج الأنحدار الخطي البسيط، وكانت نتائج ANOVA للنموذج كما هو مبين في الجدول (7).

الجدول رقم (7)

اختبار ANOVA بين متغير (الشراكة بين القطاعين العام والخاص)، وبين (التحديات: المالية والإدارية)

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف (المحسوبة) F	مستوى الدلالة
الأنحدار	0.776	1	0.776	5.138	0.028
المتبقي	7.853	52	0.151		
المجموع	8.629	53			

يبين من الجدول رقم (7)، أن قيمة مستوى الدلالة(0.028) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0.05)$، وأن قيمة F المحسوبة (5.138)، وهي عالية، مما يؤكد أن القوة التفسيرية لنموذج الأنحدار الخطي البسيط قوية، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي عند مستوى

دلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متغير (الشراكة بين القطاع العام والخاص)، وبين (التحديات المالية والإدارية)، حسب وجهة نظر عينة الدراسة في الشركات الفلسطينية التي لها علاقة مع القطاع العام، حيث يُرد السبب في ذلك إلى وجود تحديات مالية وإدارية لتحقيق الشراكة بين القطاعين من ضعف القيام بتحديد جدوى المشروعات من الناحية الإقتصادية والاجتماعية قبل التعاقد وغياب رؤية محددة للشراكة، و محدودية القدرة الفكرية والتمويلية المتاحة من اجل التشبيك والترويج لمبدأ الشراكات.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة وبهدف تعزيز وتفعيل الشراكة بين القطاعين العام و الخاص في الإقتصاد الفلسطيني بما يحقق جوانب الاستفادة من هذه الشراكة لكلا الطرفين ، يوصي الباحث بما يلي:

1- انسجاماً مع توجهات اقتصاديات الدول المتقدمة و النامية على حد سواء نوصي بالاهتمام بموضوع الشراكة، ومن أجل تخفيف الضغوطات التي تتعرض لها هذه الحكومات، فان الباحث يوصي بالتركيز على تمكين المجتمع المحلي كطرف محوري و أساسي في الشراكة من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال التركيز على درجة الوعى و الادراك لدور القطاع الخاص الفلسطيني كشريك في عملية التنمية.

2- إن غياب الإطار القانوني و التشريعي للشراكة و وجود مناطق C في الأراضي الفلسطينية هي من أهم التحديات التي تعترض لها عملية الشراكة من وجهة نظر متخذي القرار في القطاع الخاص الفلسطيني؛ لذا يستوجب على المجلس التشريعي الفلسطيني العمل على وضع إطار تشريعي حديث ينظم الشراكة بين القطاعين يأخذ بعين الاعتبار كيفية تقاسم المخاطر و التوازن المالي و تحقيق عائدات معقولة لفائدة المستثمرين في القطاع الخاص. اما بخصوص وجود مناطق C فيجب العمل على تكريس الجهود الدولية والإقليمية في الضغط على الجانب الإسرائيلي من أجل تسليم مناطق C للدولة الفلسطينية، وذلك لتمكينها من زيادة عمليات الشراكة بين القطاعين

3- تطوير و عقد برامج تدريبية لمتخذي القرار في الشركات الفلسطينية الخاصة من اجل اكسابهم وتمكينهم الخبرات الفنية والإمكانيات المالية اللازمة للشراكة الناجحة.

4- ضرورة تحديد الجدوى الإقتصادية والاجتماعية للشراكة قبل التعاقد، وتحديد بدائل التمويل وأشكال المشاركة.

محددات الدراسة و المقترحات:

1- اقتصر تطبيق هذه الدراسة على الشركات الفلسطينية الخاصة العاملة في الضفة الغربية التي لها شراكات مع القطاع العام الفلسطيني الممثل في صندوق الاستثمار الفلسطيني، ولم يشمل

الشركات الفلسطينيةالعاملة في قطاع غزه، وذلك لصعوبة الاتصال و الحركة بسبب الاغلاقات الإسرائيلية، وبالتالي يحد من القدرة على تعميم النتائج. و يقترح الباحث إجراء بحوث مستقبلية تضم الشركات الخاصة العاملة في قطاع غزه ولها شراكة مع صندوق الاستثمار الفلسطيني الذراع الاستثماري لدولة فلسطين.

2- في الدراسة الحالية تم دراسة تاثير أبعاد (التحديات التشريعية والقانونية، التحديات السياسية، التحديات المالية والإدارية) كعوامل مستقلة في الشراكة بين القطاعين: العام والخاص، وعليه يقترح الباحث إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية التي تضم متغيرات مستقلة أخرى كـ: (التحديات الفنية والتنظيمية للشركات الفلسطينية في القطاع الخاص) لدراسة تأثيرها في أبعاد الشراكة مما قد يفسر التباين في المتغير التابع بشكل أفضل مما توصلت اليه هذه الدراسة وهو ما يقارب (29.0%- 33.0%).

المراجع

المراجع العربية:

1- أبو سريع، محمد محمد ، (2015)" دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في توفير خدمات النقل العام : دراسة تطبيقية على الحالة المصرية"، رسالة كتوراة غير منشورة. كلية الإقتصاد و العلوم السياسية ، جامعة قناة السويس ، بور سعيد، جمهورية مصر العربية.

2- الضمور ، عبد الله (2014) : دراسة اردنية للنهوض بالجامعات الرسمية الاردنية لشراكة بين القطاعين العام والخاص متوفر في الموقع:
http://www.ammonnews.net/article/212257

3- الريس ، عفيف . (2011) : مقال بعنوان " من الهيمنة إلى المنافسة: القطاع العام والخاص" ، موقع جريدة الصباح http://www.alsabaah.iq

4- بو ذياب ، انيس، "الشراكة بين القطاعين العام والخاص : فرصة للنهوض بالإقتصاد اللبناني " ، مجلة الدفاع المدني الوطني ، العدد99، كانون الثاني ،2017.

5- بوعشق، احمد، (2009) " عقود الشراكة بين القطاعين العام و الخاص – سياسة عمومية حديثة لتمويل التنمية المستدامة بالمغرب، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي ، 1-4 نوفمبر ، الرياض – المملكة العربية السعودية.

6- بوعشق ، أحمد (2010) : عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص: آلية فعالة لتمويل التنمية بالمغرب، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد مزدوج 90-91، سلا – المغرب .

7- بثينة المحتسب ، رائدة ابو عيد، الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، كاداة لتحقيق التنمية المستدامة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية – اعمال مؤتمرات ، بحوث واوراق عمل مؤتمر الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، جامعة اليرموك الاردن، اربد ، 2008.

8- حمادة ، عبد الرازق . (2014) : عقود الشراكة PPP . دار الجامعة الجديدة للنشر . الاسكندرية – جمهورية مصر العربية.

9- دراجي، السعد، 2014" عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص الية فعالة لتمويل التنمية المحلية" ، مجلة العلوم الأنسانية ، مجلد ب.

10-دكروري، محمد (2009) : دراسة عن الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجربة المصرية، إدارة بحوث التمويل- مصر .

11-ربايعة، محمود ربيع علي. (2010)" تحديد مجالات الشراكة بين القطاعين العام و الخاص للاستثمار في البنية التحتية في الاردن"، رسالة دكتوراة غير منشورة . كلية اقتصاد الاعمال ، الجامعة الاردنية ، عمان ، المملكة الاردنية الهاشمية.

12-غانم، أمجد (2009): دراسة حول الشراكات القطاعية القائمة في تقديم الخدمات العامة والبلدية على مستوى الهيئات المحلية، شركة النخبة للاستشارات الإدارية، رام الله- فلسطين.

13-نصر ، محمد (2015) : **جدلية العلاقة بين القطاع العام والخاص**، جريدة الحياة الجديدة **http://www.alhaya.ps/arch_page.php?nid=150094** .

14-سماحة ، أحمد. (2003) : متطلبات تحقيق الشراكة الجيدة مع القطاع الخاص في تقديم الخدمات البلدية. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان- الأردن، ص22.

15-سميرات، عيسى (2011) : **محددات الاستثمار الفلسطيني من الضفة الغربية في إسرائيل والمستوطنات**، رسالة ماجستير، كلية الادارة و الإقتصاد ، جامعة القدس، القدس ، فلسطين.

16-معهد ماس . (2017) " الفرص الاستثمارية في اطار الشراكة بين القطاعين العام و الخاص" http://www.mas.ps/files/server/20170805141241-2.pdf

17-محمد، محمود عبد الحافظ، (2013)، الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومتطلّبات التنمية، المنظّمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة – جمهورية مصر العربية.

18-يونس، سلامي، الشراكة قطاع عام – قطاع خاص ، السلسلة المغربية لبحوث الادارة و الإقتصاد و المال ، ط1، الرباط ،2001 .

المراجع الاجنبية:

1- ADB (Asian Development Bank) (2006), "Facilitating Public- Private partnership for Accelerated Infrastructure Development in India", Regional workshops of Chief Secretaries on PPP, P: 15.

2- Forrer, J., Kee, J. E., Newcomer, K. E. and Boyer, E. (2010), Public–Private Partnerships and the Public Accountability Question. Public Administration Review; 70(3):475 - 484
3- Ibrahim Abu-Shams & Akram Rabadi,2003 " Commercialization and public – Private Partnership in Jordan", International Journal of Water Resources , Development.Vol.19,Iss.
4- I.M.F (2004), "Public-Private Partnerships", the Fiscal Affairs Development, P: 4.
5- Hair, J.F., Black, W.C.,Babin, B.J., and Anderson, R.E.2010.Multivariate data analysis (7 the ed..Upper Saddle River,N.J: Pearson Prentice Hall.);
6- United Nation, (1998), "Public – Private Partnership: A new Concept for Infrastructure Development", Economic Commission for Europe, New York, P:
7- United Nations Economic Commission For Europe, Guidebook on promoting Good Governance in Public- Private Partnerships, New York, 2008.
8- Yongjian Ke; ShouQing Wang; Albert P. C. Chan; Esther Cheung. (2009); Research Trend of Public-Private Partnership in Construction Journals. Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 135, No. 10, October.
9- World Bank, **a public expenditurerview**, Report N 36270 Vol 1, 2007