



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



أثر تجربة شركات القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام بالسودان

**Impact of Experience of Private Sector
Companies In The Public Sector
Projects In Sudan**

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة التشييد

إشراف:

د.م/ صلاح عجمان

إعداد الدارس:

صديق حيدر صديق

آية قرآنية

قال الله تعالى:

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

صدق الله العظيم

سورة البقرة (الآية ٣٢)

الإهداء:

تراءت أسماء في مساحات حياتي.. فكلاً خط حرفاً في داخلي.. رسموا لوحات عبر خبرتهم فتلمست
طمأنينة الأبوة.. فكان أبي ذخري وسندي فيما لمستته من مصاعب حياتي...
وتلك أُمِّي.. بحنائها ناظرة.. وبنور وجهها وإشراقها على حياتي.. فهنيئاً لي
بأُمِّي.. أخوتي.. أصدقائي..
أنتم رفقتي طوال رحلة مسيرتي.. فلکم مني شکراً ليعبر عن طيبة خاطرکم ودمتم لي أهلاً..

مقدم البحث.

شكر وتقدير:

قال تعالى:

(فَتَبَسَّ خَاطِبًا مِنْ قَوْلِنَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ بِعَمَلِكَ الَّذِي أَنْعَمْتَ

عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ عَالِمًا تَرْضَاهُ وَأَخِطُبِي بِرَحْمَتِكَ الَّتِي بِمَحَادِكَ

الطَّالِبِينَ).

صدق الله العظيم

سورة النمل (الآية ١٩)

كل الشكر والتقدير لله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع.

و أتقدم بوافر الشكر والعرفان إلى كل من مد يد العون و المساعدة ووقف بجانبني وعلى

راسهم أستاذي الجليل الدكتور/صلاح عجباني مشرف هذا البحث.

والشكر موصول ألى أسرة مركز الدراسات الهندسية والتقنية (سيتس) أساتذة وأدارة وطلاب.

قائمة المحتويات

| الترقيم | المحتوى | رقم الصفحة |
|---------|---|------------|
| | آية قرآنية | أ |
| | الإهداء | ب |
| | شكر وتقدير | ت |
| | قائمة المحتويات | ث |
| | مستخلص باللغة العربية | ذ |
| | مستخلص باللغة الإنجليزية Abstract | ز |
| | قائمة الجداول | ش |
| | قائمة الأشكال | ط |
| | قائمة الملاحق | ع |
| | الفصل الأول (المقدمة) | |
| ١-١ | عام | ١ |
| ٢-١ | طبيعة صناعة التشييد | ٢ |
| ٣-١ | الأطراف ذات العلاقة بقطاع البناء والتشييد | ٢ |
| ٤-١ | أشكال الهياكل الإنتاجية في قطاع البناء والتشييد | ٣ |
| ٥-١ | أنواع مشاريع التشييد | ٣ |
| ٦-١ | خصائص صناعة التشييد | ٤ |
| ٧-١ | مستقبل صناعة التشييد | ٥ |
| ٨-١ | مجال البحث | ٥ |
| ٩-١ | حدود البحث | ٥ |
| ١٠-١ | مشكلة البحث | ٦ |
| ١١-١ | أسئلة البحث | ٦ |
| ١٢-١ | فرضيات البحث | ٦ |
| ١٣-١ | منهجية البحث | ٧ |
| ١٤-١ | أهمية البحث | ٧ |
| | | |
| | الفصل الثاني (الإطار النظري) | |

| | | |
|----|---|---------|
| ٨ | تعريفات عامة | ١-٢ |
| ٨ | القطاع العام في السودان | ١-١-٢ |
| ٨ | القطاع الخاص بالسودان | ٢-١-٢ |
| ٨ | مراحل المشروع | ٢-٢ |
| ٩ | مرحلة التخطيط | ١-٢-٢ |
| ١٠ | مرحلة التصميم | ٢-٢-٢ |
| ١٠ | مرحلة التصاميم الأولية | ١-٢-٢-٢ |
| ١٠ | مرحلة تطوير التصاميم (استخدام أساليب الهندسة القيمية) | ٢-٢-٢-٢ |
| ١١ | مرحلة إعداد وثائق المشروع | ٣-٢-٢-٢ |
| ١١ | مرحلة طرح المناقصة | ٣-٢-٢ |
| ١١ | مرحلة التنفيذ | ٤-٢-٢ |
| ١٢ | مرحلة ما بعد التنفيذ | ٥-٢-٢ |
| ١٢ | المناقصات والعطاءات في المشاريع الإنشائية | ٣-٢ |
| ١٢ | الإعلان عن المناقصة في المشاريع الحكومية | ٤-٢ |
| ١٣ | طرق إختيار المقاول | ٥-٢ |
| ١٣ | أنواع المناقصات | ٦-٢ |
| ١٣ | المناقصات المفتوحة أو العامة | ١-٦-٢ |
| ١٥ | المناقصات المحدودة | ٢-٦-٢ |
| ١٥ | المناقصات المتعددة | ٣-٦-٢ |
| ١٦ | الإسناد المباشر | ٤-٦-٢ |
| ١٧ | مراحل تنفيذ العطاء | ٧-٢ |
| ١٧ | إعلان العطاءات | ١-٧-٢ |
| ١٨ | بيع العطاءات | ٢-٧-٢ |
| ١٨ | إستقبال الملاحظات أو الإعتراضات على المواصفات أو الشروط | ٣-٧-٢ |
| ١٩ | إستقبال العروض | ٤-٧-٢ |
| ١٩ | تأمينات الدخول | ٥-٧-٢ |
| ٢٠ | إستقبال العينات | ٦-٧-٢ |
| ٢٠ | فتح العروض | ٧-٧-٢ |

| | | |
|----|--|--------|
| ٢١ | الدراسة الفنية | ٨-٧-٢ |
| ٢٢ | الإحالة المبدئية | ٩-٧-٢ |
| ٢٢ | إستقبال اعتراضات وملاحظات عن الإحالة المبدئية | ١٠-٧-٢ |
| ٢٣ | الإحالة النهائية | ١١-٧-٢ |
| ٢٣ | تأمينات حُسن التنفيذ | ١٢-٧-٢ |
| ٢٤ | تأمينات الصيانة | ١٣-٧-٢ |
| ٢٤ | الإفراج عن تأمين حُسن التنفيذ | ١٤-٧-٢ |
| ٢٤ | الإفراج عن تأمين الصيانة | ١٥-٧-٢ |
| ٢٤ | إرجاع العينة | ١٦-٧-٢ |
| ٢٥ | لفتح عملية شرائية في الدائرة بموجب طلب الشراء | ١٧-٧-٢ |
| ٢٥ | استقبال كتب ومخاطبات رسمية بأية لوازم فائضة أو راکدة لدى الوزارات والدوائر | ١٨-٧-٢ |
| ٢٦ | تعميم اللوازم الراکدة والفائضة عن مختلف الوزارات والدوائر لإعادة توزيعها حسب الأصول | ١٩-٧-٢ |
| ٢٧ | بيع اللوازم الفائضة أو الراکدة بمزاد علني بظرف مختوم أو مزايده علنية | ٢٠-٧-٢ |
| ٢٨ | إستقبال ضبوطات الإستلام ومستندات الإدخالات من مختلف الوزارات والدوائر للوالم التي تم شراؤها عن طريق الدائرة | ٢١-٧-٢ |
| ٢٩ | الاية استلام اللوازم | ٢٢-٧-٢ |
| ٣٠ | الاية صرف فواتير الشراء | ٢٣-٧-٢ |
| ٣١ | الوضع الراهن لصناعة التشييد | ٨-٢ |
| ٣٢ | ماهو المقصود ببرنامج التعاون والشراكة بين القطاعين العام و الخاص؟ | ٩-٢ |
| ٣٢ | لماذا الشراكة بين القطاعين العام و الخاص | ١٠-٢ |
| ٣٣ | أسباب اللجوء الى الشراكة و التعاون بين القطاعين العام والخاص | ١١-٢ |
| ٣٤ | ماهي الأستفادة من برنامج التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص | ١٢-٢ |
| ٣٥ | ماهو دور القطاع العام في التعاون المشترك بين القطاعين | ١٣-٢ |
| ٣٥ | ماهو العائد على المواطن من تطبيق مثل هذا البرنامج | ١٤-٢ |

| | | |
|----|---|--------|
| ٣٦ | ماهو شكل الشراكة بين القطاعين العام والخاص | ١٥-٢ |
| ٣٦ | كيف تتم هيكله الشراكة بين القطاعين العام والخاص | ١٦-٢ |
| ٣٧ | الخصائص الرئيسية للتعاقدات الخاصة بالقطاعين العام والخاص | ١٧-٢ |
| ٣٨ | عملية اختيار الشريك في الشراكة بين القطاعين العام والخاص | ١٨-٢ |
| ٣٩ | تعريف وحدة شراكة القطاعين العام والخاص | ١٩-٢ |
| ٣٩ | تحديد المشروعات الملائمة لشراكة القطاعين العام والخاص | ٢٠-٢ |
| ٤٠ | ستقوم الدولة بتنفيذ هذا البرنامج | ٢١-٢ |
| ٤٠ | ما هو الاطار القانوني والتشريعي لتطبيق برنامج الشراكة | ٢٢-٢ |
| ٤١ | مقومات الشراكة بين القطاعين العام والخاص | ٢٣-٢ |
| ٤١ | الشراكة ببعدها الديمقراطي | ١-٢٣-٢ |
| ٤١ | الشراكة ليست كنظام البي او تي | ٢-٢٣-٢ |
| ٤٣ | سيريا باركنغ والبي او تي | ٩-٢٣-٢ |
| ٤٥ | فائدة جديدة ناتجة من الشراكة بين القطاعين العام والخاص | ٢٤-٢ |
| ٤٥ | مقدمة | ١-٢٤-٢ |
| ٤٦ | الشراكة بين القطاعين العام والخاص كحل لقيود الموازنة | ٢-٢٤-٢ |
| ٤٧ | التفاوت في استخدام شراكات القطاعين العام والخاص عبر القطاعات الاقتصادية والاجتماعية | ٣-٢٤-٢ |
| ٤٨ | تفاوت وتباين مشاريع التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص عبر الدول | ٤-٢٤-٢ |
| ٤٨ | كيف تعمل الشراكة بين القطاعين العام والخاص على دفع النمو الاقتصادي | ٥-٢٤-٢ |
| ٤٨ | طبيعة عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص | ٦-٢٤-٢ |
| ٤٩ | كيف يمكن لنوع عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص أن يحسن جودة ومستوى المعيشة | ٧-٢٤-٢ |
| ٤٩ | سياسات الحكومة هي العنصر المركزي لجذب الشراكة بين القطاعين العام والخاص | ٨-٢٤-٢ |
| ٥١ | الشراكة بين القطاعين العام والخاص تؤمن الأساس للتنمية العالمية | ٩-٢٤-٢ |
| ٥٢ | إستراتيجية التعاون بين القطاعين العام والخاص | ٢٥-٢ |
| ٥٢ | عقود الخدمة | ١-٢٥-٢ |
| ٥٢ | عقود الإدارة | ٢-٢٥-٢ |

| | | |
|----|--|--------|
| ٥٢ | عقود التأجير | ٣-٢٥-٢ |
| ٥٢ | عقود الإنتفاع طويل الأجل | ٤-٢٥-٢ |
| ٥٣ | عقود الإمتياز | ٥-٢٥-٢ |
| ٥٣ | نقل الملكية | ٦-٢٥-٢ |
| | الفصل الثالث (منهجية عرض وتحليل بيانات الدراسة) | |
| ٥٤ | تمهيد | ١-٣ |
| ٥٤ | منهج الدراسة | ٢-٣ |
| ٥٤ | مجتمع الدراسة | ٣-٣ |
| ٥٥ | تصميم الإستبانة | ٤-٣ |
| ٥٦ | نتائج الإستبيان | ٥-٣ |
| ٥٦ | المحور الأول | ١-٥-٣ |
| ٦٣ | المحور الثاني | ٢-٥-٣ |
| ٧٥ | المحور الثالث | ٣-٥-٣ |
| | الفصل الرابع (المناقشة والتحليل) | |
| ٨٤ | عرض و تحليل بيانات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها | ١-٤ |
| | الفصل الخامس (الخاتمة) | |
| ٨٨ | الخلاصة | ١-٥ |
| ٨٨ | التوصيات | ٢-٥ |
| ٨٩ | الدراسات المستقبلية | ٣-٥ |
| ٩٠ | مصادر البحث | |

مستخلص باللغة العربية :

يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مشاريع التشييد في السودان و تقييم الواقع في ضوء الإتجاهات العالمية لصناعة التشييد. تتعدد المشاكل في قطاع التشييد في السودان في الفترة الأخيرة. والمشكلة التي نحن بصددنا في هذا البحث هي العلاقة والتعاون بين القطاعين العام والخاص شكلها وتأثيرها على مجال البناء والتشييد.

تم طرح العديد من التساؤلات في هذا البحث بحيث تساعد في تحسين وتطوير شكل العلاقة بين القطاعين العام والخاص مما يقود إلى تحسين قطاع التشييد في السودان ومن أهمها تفعيل دور شركات القطاع الخاص في مشروعات الدولة. والمناخ الإستثماري في السودان. و شكل سياسات التمويل .

لقد تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول :

الفصل الأول : تحدث بإيجاز عن طبيعة, أشكال, خصائص, ومستقبل صناعة التشييد وما يميزها عن غيرها من الصناعات بالإضافة إلى دورة حياة المشروع. ويشمل أيضاً مكونات البحث من مجاله ومشكلته مروراً بأهميته وأهدافه والمنهجية التي تم إتباعها لإثبات بعض الفروض المهمة.

الفصل الثاني : تناول بإيجاز أهمية التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص .

الفصل الثالث : أشتمل على طريقة جمع وتحليل بيانات الدراسة .

الفصل الرابع : أشتمل على التحليل وتفسير النتائج على معطيات الإطار النظري والفرضيات.

الفصل الخامس: أشتمل على توصيات الدراسة التي تهدف لتحسين شكل علاقة والتعاون بين القطاعين العام والخاص.

ومن أهم التوصيات التي توصل إليها البحث:

- ♦ الشراكة بين القطاعين العام والخاص تتميز بقدرتها الكبيرة على العمل بكفاءة . فهي تسمح للقطاع الخاص بتوفير الفرص الجديدة لطرح ممارسات أكثر فعالية تخفض من التكلفة الفائضة وتحسن مردود الإيرادات .
- ♦ يمكن أن تساعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص على زيادة الناتج الإجمالي للدولة, ولكن هذا يتوقف على عدد وقيمة الشراكة بين القطاعين في الدولة ونوع العقد, والسياسة العامة والبيئة المؤسسية .
- ♦ إن عدد مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وأنواع العقود المستخدمة والنظم السياسية والإقتصادية للدولة ومؤسساتها تعمل على تحفيز النمو الأقتصادي لأي بلد, ويتوقف

ذلك النجاح على الإطار الصحيح للسياسات المتبعة وعلى المعرفة و الوثوق بالإستشاريين العاملين بكل من القطاعين العام والخاص مما يساعد على هيكلية وأختيار الإستثمار في مشاريع ذات قيمة عالية .

ABSTRACT

This research aims to study the reality of cooperation and partnership between the public and private sectors in the field of construction projects in Sudan and assess the reality in the light of global trends in the construction industry.

There are several problems in the construction sector in Sudan in the recent period. The problem we are facing in this research is the relationship and cooperation between the public and private sectors form and its impact on the field of construction.

Many of the questions raised in this research so as to assist in the improvement and development of the form of the relationship between the public and private sectors, leading to improvement of the construction sector in Sudan is the most important activating the role of the private sector companies in the state projects. The investment climate in the form of Alsudan.o funding policies.

We have been divided into five chapters Search:

Chapter I: spoke briefly about the nature, forms, properties, and the future of the construction industry and what distinguishes it from other industries in addition to the project life cycle. It also includes a research component of his problem through the scope and importance, objectives and methodology that was followed to prove some important assumptions.

Chapter II: briefly addressed the importance of cooperation and partnership between the public and private sectors.

Chapter III: The method included the collection and analysis of the study data.

Chapter IV: included the analysis and interpretation of the results on the details of the theoretical framework and assumptions.

Chapter V: included the recommendations of the study, which aims to improve the shape of the relationship and cooperation between the public and private sectors.

One of the main recommendations of the research:

□ Partnership between the public and private sectors characterized by large on their ability to work efficiently. They allow the private sector to provide new opportunities to put the most effective practices reduce excess cost and improve Murder revenue.

□ can help the partnership between the public and private sectors to increase the GDP of the state, but this depends on the number and value of the partnership between the two sectors in the country and the type of contract, and public policy and institutional environment.

□ The number of partnership projects between the public and private sectors and types of contracts used political and economic systems of the state and its institutions are working to stimulate the economic growth of any country, depending success on the right policy framework in place and the knowledge and trust Balastharian working with both public and private sectors, helping to structure and investment selection in high-value projects.

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

| رقم الصفحة | البيان | رقم الجدول |
|------------|--|----------------|
| ٤٢ | الحالات المختلفة للشراكة بين القطاعين العام والخاص | جدول رقم (١-٢) |
| ٥٣ | عقود الإستثمار الخاص | جدول رقم (٢-٢) |
| ٥٦ | نتائج الإستبيان عن (صناعة التشييد تمثل هاجساً مهماً للنهوض بالمجتمع إقتصادياً وإجتماعياً ومن ناحية البنى التحتية) | جدول رقم (١-٣) |
| ٥٧ | نتائج الإستبيان عن (هنالك تأثير ظاهري إيجابي لشركات القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام الخاصة بالدولة) | جدول رقم (٢-٣) |
| ٥٨ | نتائج الإستبيان عن (شركات القطاع العام دورها سلبي حيث كان بإمكانها أن تكون أكبر و منظمة تقلل من كمية البطالة وتدفع المهندسين لتنمية وتطوير المهارات) | جدول رقم (٣-٣) |
| ٥٩ | نتائج الإستبيان عن (القطاع العام لايقدم مساعدات أو تسهيلات كبيرة لشركات القطاع الخاص على أساس تنميتها وتأثيرها في قطاع التشييد) | جدول رقم (٤-٣) |
| ٦٠ | نتائج الإستبيان عن (كلما زادت مشاركة القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام . كلما زادت جودة المشروع وزادت عملية النقل الفكري و التكنولوجي) | جدول رقم (٥-٣) |
| ٦١ | نتائج الإستبيان عن (كلما زادت مشاريع التعاون بين القطاعين العام والخاص. كلما أرتفع معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي) | جدول رقم (٦-٣) |
| ٦٢ | نتائج الإستبيان عن (مستوى التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص عالي وفعال في صناعة التشييد في السودان حالياً) | جدول رقم (٧-٣) |
| ٦٣ | نتائج الإستبيان عن (الوضع الإقتصادي في السودان في السنين الأخيرة لم يساعد شركات القطاع الخاص للإزدهار والإرتقاء بصناعة التشييد) | جدول رقم (٨-٣) |

| | | |
|----|--|-----------------|
| ٦٤ | نتائج الإستبيان عن (هنالك هجرة كبيرة للعقول والكوادر التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة التشييد والتي كان بدورها تطوير هذه الصناعة) | جدول رقم (٩-٣) |
| ٦٥ | نتائج الإستبيان عن (المناخ الإستثماري والسياسات تشكل إعاقة لشركات القطاع الخاص فيما يخص صناعة التشييد) | جدول رقم (١٠-٣) |
| ٦٦ | نتائج الإستبيان عن (يتيح برنامج الشراكة والتعاون بين القطاعين العام والخاص الاستفادة من الخبرات المتنوعة في القطاعين العام والخاص) | جدول رقم (١١-٣) |
| ٦٧ | نتائج الإستبيان عن (على الحكومات أن تؤمن نظاماً تشريعياً سليماً يؤمن تدفق الموارد ونقل المعرفة الفنية) | جدول رقم (١٢-٣) |
| ٦٨ | نتائج الإستبيان عن (يجب على الحكومة وضع عدد من السياسات التي تشجع المنافسة لأن ذلك يوفر فوائد للمستهلكين والحكومة على حد سواء) | جدول رقم (١٣-٣) |
| ٦٩ | نتائج الإستبيان عن (الكيانات الهندسية في السودان دورها واضح ومؤثر في تنظيم صناعة الشبيد) | جدول رقم (١٤-٣) |
| ٧٠ | نتائج الإستبيان عن (الشراكة التي يتم بناؤها بين القطاعين العام والخاص تكون على أسس سليمة سواء من المنظور الإداري أو من المنظور الإستراتيجي) | جدول رقم (١٥-٣) |
| ٧١ | نتائج الإستبيان عن (يجب أن تقوم الشراكة بتوزيع مخاطر المشروعات على أساس الموارد والقدرة . يتحمل القطاع العام المخاطر المتعلقة بالسياسة ويتحمل القطاع الخاص المخاطر التجارية المتعلقة بتمويل وتطوير وإدارة المشروع) | جدول رقم (١٦-٣) |
| ٧٢ | نتائج الإستبيان عن (غياب الإطار التشريعي والتجهيزات المؤسسية تجعل من الصعوبة إجتذاب الإستثمارات الخاصة) | جدول رقم (١٧-٣) |
| ٧٣ | نتائج الإستبيان عن (شركات القطاع العام تلعب دوراً كبيراً في تيسير وتسهيل الشراكة مع القطاع الخاص) | جدول رقم (١٨-٣) |
| ٧٤ | نتائج الإستبيان عن (شركات القطاع العام تكون خصماً على نصيب القطاع الخاص في الشراكات) | جدول رقم (١٩-٣) |

| | | |
|----|--|-----------------|
| ٧٥ | نتائج الإستبيان عن (تقوم الشراكات بين القطاع العام والخاص بجلب رؤوس الأموال إلى الأسواق المحلية وبيجاد فرص العمل على المدى الطويل) | جدول رقم (٢٠-٣) |
| ٧٦ | نتائج الإستبيان عن (قيمة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المشاريع العالية القيمة تؤدي إلى إنخفاض في النفقات الحكومية) | جدول رقم (٢١-٣) |
| ٧٧ | نتائج الإستبيان عن (التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص توفر من إستخدام الموارد الحكومية وتدفع بالنمو الإقتصادي) | جدول رقم (٢٢-٣) |
| ٧٨ | نتائج الإستبيان عن (تمويل تكلفة رأس المال في عمليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتم فيها نقل مخاطر حقيقية إلى القطاع الخاص من ضمنها المخاطر التمويلية) | جدول رقم (٢٣-٣) |
| ٧٩ | نتائج الإستبيان عن (الشراكة بين القطاعين تتميز بقدرتها الكبيرة على العمل بكفاءة فهي تسمح للقطاع الخاص بتوفير الفرص الجديدة ل طرح ممارسات أكثر فعالية تخفض وتحسن مردود الإيرادات) | جدول رقم (٢٤-٣) |
| ٨٠ | نتائج الإستبيان عن (توفر الشراكة بين القطاعين العام والخاص فرص الإختيار الأمثل وتقديم المزيد من الخدمات والتقنيات الحديثة) | جدول رقم (٢٥-٣) |
| ٨١ | نتائج الإستبيان عن (الشراكة بين القطاعين العام والخاص تُسرّع من تنفيذ المشاريع المفترقة للتمويل) | جدول رقم (٢٦-٣) |
| ٨٢ | نتائج الإستبيان عن (تحتاج الحكومات إلى تخفيض المخاطر الإقتصادية والسياسية إلى حد أدنى. فإن الإستثمار في مشاريع البنية التحتية وغيرها محفوف بالمخاطر بالنسبة للمستثمر الخاص. وذلك لجذب المزيد من الشراكات بين القطاعين) | جدول رقم (٢٧-٣) |
| ٨٣ | نتائج الإستبيان عن (السياسات التمويلية التي تنظم علاقة الشراكة والتعاون بين القطاعين العام والخاص فعالة ومثمرة) | جدول رقم (٢٨-٣) |

قائمة الأشكال:

| رقم الصفحة | البيان | رقم الشكل |
|------------|--|-------------------|
| ٣١ | شكل يوضح وضعية صناعة التشييد | شكل رقم (١-١) |
| ٥٦ | نتائج الإستبيان عن (صناعة التشييد تمثل حاجساً مهماً للنهوض بالمجتمع إقتصادياً وإجتماعياً ومن ناحية البنى التحتية) | شكل رقم (١-٣) |
| ٥٧ | نتائج الإستبيان عن (هنالك تأثير ظاهري إيجابي لشركات القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام الخاصة بالدولة) | شكل رقم (٢-٣) |
| ٥٨ | نتائج الإستبيان عن (شركات القطاع العام دورها سلبي حيث كان بإمكانها أن تكون أكبر و منظمة تقلل من كمية البطالة وتدفع المهندسين لتنمية وتطوير المهارات) | شكل رقم (٣-٣) |
| ٥٩ | نتائج الإستبيان عن (القطاع العام لايقدم مساعدات أو تسهيلات كبيرة لشركات القطاع الخاص على أساس تنميتها وتأثيرها في قطاع التشييد) | شكل رقم (٤-٣) |
| ٦٠ | نتائج الإستبيان عن (كلما زادت مشاركة القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام . كلما زادت جودة المشروع وزادت عملية النقل الفكري و التكنولوجي) | شكل رقم (٥-٣) |
| ٦١ | نتائج الإستبيان عن (كلما زادت مشاريع التعاون بين القطاعين العام والخاص. كلما أرتفع معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي) | شكل رقم (٦-٣) |
| ٦٢ | نتائج الإستبيان عن (مستوى التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص عالي وفعال في صناعة التشييد في السودان حالياً) | شكل رقم (٧-٣) |
| ٦٣ | نتائج الإستبيان عن (الوضع الإقتصادي في السودان في السنين الأخيرة لم يساعد شركات القطاع الخاص للإزدهار والإرتقاء بصناعة التشييد) | شكل رقم (٨-٣) |
| ٦٤ | نتائج الإستبيان عن (هنالك هجرة كبيرة للعقول والكوادر التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة التشييد والتي كان بدورها تطوير هذه الصناعة) | شكل رقم (٩-٣) |
| ٦٥ | نتائج الإستبيان عن (المناخ الإستثماري والسياسات تشكل إعاقة لشركات القطاع الخاص فيما يخص صناعة التشييد) | شكل رقم (١٠-٣) |

| | | |
|----|--|----------------|
| ٦٦ | نتائج الإستبيان عن (يتيح برنامج الشراكة والتعاون بين القطاعين العام والخاص الاستفادة من الخبرات المتنوعة في القطاعين العام والخاص) | شكل رقم (١١-٣) |
| ٦٧ | نتائج الإستبيان عن (على الحكومات أن تؤمن نظاماً تشريعياً سليماً يؤمن تدفق الموارد ونقل المعرفة الفنية) | شكل رقم (١٢-٣) |
| ٦٨ | نتائج الإستبيان عن (يجب على الحكومة وضع عدد من السياسات التي تشجع المنافسة لأن ذلك يوفر فوائد للمستهلكين والحكومة على حد سواء) | شكل رقم (١٣-٣) |
| ٦٩ | نتائج الإستبيان عن (الكيانات الهندسية في السودان دورها واضح ومؤثر في تنظيم صناعة الشبيد) | شكل رقم (١٤-٣) |
| ٧٠ | نتائج الإستبيان عن (الشراكة التي يتم بناؤها بين القطاعين العام والخاص تكون على أسس سليمة سواء من المنظور الإداري أو من المنظور الإستراتيجي) | شكل رقم (١٥-٣) |
| ٧١ | نتائج الإستبيان عن (يجب أن تقوم الشراكة بتوزيع مخاطر المشروعات على أساس الموارد والقدرة . يتحمل القطاع العام المخاطر المتعلقة بالسياسة ويتحمل القطاع الخاص المخاطر التجارية المتعلقة بتمويل وتطوير وإدارة المشروع) | شكل رقم (١٦-٣) |
| ٧٢ | نتائج الإستبيان عن (غياب الإطار التشريعي والتجهيزات المؤسسية تجعل من الصعوبة إجتذاب الإستثمارات الخاصة) | شكل رقم (١٧-٣) |
| ٧٣ | نتائج الإستبيان عن (شركات القطاع العام تلعب دوراً كبيراً في تيسير وتسهيل الشراكة مع القطاع الخاص) | شكل رقم (١٨-٣) |
| ٧٤ | نتائج الإستبيان عن (شركات القطاع العام تكون خصماً على نصيب القطاع الخاص في الشراكات) | شكل رقم (١٩-٣) |
| ٧٥ | نتائج الإستبيان عن (تقوم الشراكات بين القطاع العام والخاص بجلب رؤوس الأموال إلى الأسواق المحلية وبإيجاد فرص العمل على المدى الطويل) | شكل رقم (٢٠-٣) |
| ٧٦ | نتائج الإستبيان عن (قيمة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المشاريع العالية القيمة تؤدي إلي إنخفاض في النفقات الحكومية) | شكل رقم (٢١-٣) |
| ٧٧ | نتائج الإستبيان عن (التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص توفر من إستخدام الموارد الحكومية وتدفع بالنمو الإقتصادي) | شكل رقم (٢٢-٣) |

| | | |
|----|--|----------------|
| ٧٨ | نتائج الإستبيان عن (تمويل تكلفة رأس المال في عمليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتم فيها نقل مخاطر حقيقية إلى القطاع الخاص من ضمنها المخاطر التمويلية) | شكل رقم (٢٣-٣) |
| ٧٩ | نتائج الإستبيان عن (الشراكة بين القطاعين تتميّز بقدرتها الكبيرة على العمل بكفاءة فهي تسمح للقطاع الخاص بتوفير الفرص الجديدة ل طرح ممارسات أكثر فعالية تخفض وتحسن مردود الإيرادات) | شكل رقم (٢٤-٣) |
| ٨٠ | نتائج الإستبيان عن (توفر الشراكة بين القطاعين العام والخاص فرص الإختيار الأمثل وتقديم المزيد من الخدمات والتقنيات الحديثة) | شكل رقم (٢٥-٣) |
| ٨١ | نتائج الإستبيان عن (الشراكة بين القطاعين العام والخاص تُسرّع من تنفيذ المشاريع المفترقة للتمويل) | شكل رقم (٢٦-٣) |
| ٨٢ | نتائج الإستبيان عن (تحتاج الحكومات إلى تخفيض المخاطر الإقتصادية والسياسية إلى حد أدنى. فإن الإستثمار في مشاريع البنية التحتية وغيرها محفوف بالمخاطر بالنسبة للمستثمر الخاص. وذلك لجذب المزيد من الشراكات بين القطاعين) | شكل رقم (٢٧-٣) |
| ٨٣ | نتائج الإستبيان عن (السياسات التمويلية التي تنظم علاقة الشراكة والتعاون بين القطاعين العام والخاص فعّالة ومثمرة) | شكل رقم (٢٨-٣) |

قائمة الملاحق :

| رقم الصفحة | البيان | رقم الملحق |
|------------|---|------------|
| ٩١ | إستمارة إستبيان عن البحث (تجربة شركات القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام بالسودان). | ١ |

الفصل الأول

(المقدمة)

الفصل الأول

مقدمة عن صناعة التشييد

١-١ عام :

تعتبر صناعة التشييد في السودان من أهم الصناعات وذلك لمساهمة الكبيرة في الناتج المحلي و توفير فرص عمل لقطاعات كبيرة من القوى العاملة وتعتبر الدولة أكبر زبون مخدم لهذا القطاع لأنه يهتم أساساً بالبنية التحتية ومشاريع التنمية. ويعتبر تطور هذه الصناعة مؤشراً قوياً لإزدهار الدولة .

لمواكبة التطور العالمي في هذا المجال كان لابد للدولة من الاهتمام بهذا المجال والعمل على النهوض به وتسهيل كل المعوقات التي تحول دون انطلاقته (إستخدام التقنيات المتقدمة وتدريب الكوادر والعمل). على حل جميع مشاكل هذا القطاع وتوفير الدعم اللازم له للقيام بدوره كاملاً ومن ما لاشك فيه أن هدفنا كأفراد من العائلة الهندسية هو المحاولة لتحقيق السبق دون المساس بأساسيات وأخلاقيات المهنة ولعب دور فعال في تنمية البلاد.

نجد أن الدعامات الأساسية التي تقوم عليها أي صناعة وتحديداً مشروعات التشييد هي:-

- ♦ المال.
- ♦ المعدات.
- ♦ المواد.
- ♦ القوة العاملة.
- ♦ الإدارة.

١-٢ طبيعة صناعة التشييد:

تعتبر صناعة التشييد هي المسؤولة عن أعمالنا العظمى وكذلك من لحظة الفكرة لدى المهندس المعماري وحتى وجه الطلاء الأخير . المصممون والمنفذون تركوا لنا عبر التاريخ الإهرامات والمساجد العظمى والكنائس الضخمة وحتى سور الصين العظيم . وكذلك الأسس والقواعد البديعة التي أنشئت عليها أروع المباني في كل أنحاء العالم الآن.

تهتم هذه الصناعة بقطاع عريض من المنشآت . من المباني المتواضعة في أطراف المدن الى ناطحات السحاب ذات الـ ١٠٠ طابق وأكثر , كل هذا من أجل حياة أفضل وراحة أكثر للمجتمع البشري ومن أهم ملامح طبيعة هذه الصناعة:-

- هذه الصناعة الأكبر في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً تمثل نسبة ٨,٣% من الدخل القومي وفي عام ١٩٨٨ كانت ٤١٨ بليون دولار وتعمل حوالي ٥٠٠ ألف شركة في هذا المجال .
- المنافسة الحادة المفترض أن تكون في جو من الأسس والأعراف المهنية الأصيلة.
- نجاحها أو فشلها يعتمد على نجاح أفرادها ومقدراتهم أكثر من المتوفر لديهم من معدات و آليات .

- هي صناعة مجزأة وكثير ما تكون مفرقة.
- تغطي عليها مفاهيم برنامج وأموال المشروع أكثر من البرامج العامة.
- يغطي عليها نظام التحفيز.
- مشاكل التمويل مستمرة مع ندرة الإمكانيات.
- الصناعة لا تستطع التأثير على الطلب بل تستجيب للطلب.

١-٣ الأطراف ذات العلاقة بقطاع البناء والتشييد:

- منتجي مواد البناء والإنشاء، ويشمل جميع معامل وورشات القطاع العام والخاص منتجي المواد والإكسسوارات المستعملة في عملية البناء والتشييد(أطراف مصنعة).
- موردي مواد البناء والإنشاء ومستلزمات البناء والتشييد(تجار).
- الممولين من مؤسسات الدولة ومن القطاع الخاص (مالكي المشاريع) والمستثمرين والبنوك والمؤسسات التمويلية (مستثمرون).
- الاستشاريين من مصممين ومشرفين على التنفيذ وتضم الشركات الاستشارية في القطاع العام والخاص وشركات أجنبية متخصصة ومكاتب خاصة(مصممون ومشرفون).

- متعهدين رئيسيين عامين ومتخصصين وتضم شركات تعهدات عامة وخاصة محلية وأجنبية(المنفذون).
- الجهات المشرفة والضابطة لنشاطات الإشراف والتصميم والتنفيذ ، وتضم المؤسسات المتخصصة في الدولة، وتضم أيضاً نقابات المهندسين والمقاولين وعمال البناء ... الخ(جهات وصائية).
- منتجي الكوادر الفنية من مهندسين ومساعد مهندسين وتقنيين وحرفيين وعمال.(المؤسسات التعليمية والتدريبية)

١-٤ أشكال الهياكل الإنتاجية في قطاع البناء والتشييد:

- يعتمد قطاع البناء والتشييد في إنتاج مخرجاته على الهياكل الإنتاجية الآتية:
- هياكل ذات كينونات دائمة (معامل وورشات) وثابتة وذات إنتاج مستمر ودائم، وتكون إدارتها والتخطيط لها سهل نسبياً. تنتج بشكل رئيسي المواد والإكسسوارات التي يستعملها القطاع في إنتاج مخرجاته النهائية. مثل معامل الإسمنت- الحديد- الألومنيوم- مقالع الحصىيات- البلوك بأشكاله- القرميد- إكسسوارات تنفيذ الهيكل- مقالع الرخام- ورشات- المجابل المركزية- معامل الرخام. الخ.
 - هياكل ذات كينونات مؤقتة بشكل مشاريع حيث مشروع البناء والتشييد عبارة عن كينونة مؤقتة تضم أطراف ذوي أهداف مختلفة، وتستمر لفترة محدودة يطلق عليها "دورة حياة المشروع"،

١-٥ أنواع مشاريع التشييد:-

- المشاريع السكنية Residential Construction
المباني السكنية العادية , المجمعات السكنية , الشقق الخ
- المشاريع الخدمية Building Construction
المدارس , المستشفيات , المخازن , الجامعات , المعاهد الخ
- المشاريع الهندسية الثقيلة Heavy Engineering Construction
الخرانات , الأنفاق , محطات توليد الكهرباء , قنوات الري الضخمة , الجسور.... الخ
- المنشآت الصناعية Industrial Construction

المصانع , مصافي البترول , محطات الطاقة النووية الخ

٦-١ خصائص صناعة التشييد :

تعد صناعة التشييد في جوهرها صناعة خدمات مسؤولة عن تقديم الخطط وتحديد المواصفات للوصول الى المشروع النهائي المطلوب تحقيقه فهي صناعة تمد المجتمع بمتطلباته من إسكان وصرف صحي وطرق ومدارس ومستشفيات وبالتالي فإسهامها واضح في الأقتصاد القومي . فهي تؤثر و تتأثر بحالة الأقتصاد القومي وخصوصاً في دول العالم الثالث لما قد تعانيه هذه الدول من نقص في مشروعات عديدة وخاصة في مشروعات البنى التحتية .

وتتميز صناعة التشييد ببعض الخواص المتفردة نحو :

- ❖ حوالي ٩٣% من الشركات العاملة في مجال التشييد عدد العاملين لايزيد عن ٢٥ عاملاً – شركات صغيرة- والـ ٧% المتبقية عدد العاملين بها أكثر من ١٢٠٠ عامل و بالطبع فإن ذلك يخلق صعوبة في التعاملات داخل الصناعة.
- ❖ عدد الأفراد العاملين للمراحل المختلفة (الدراسات-التمويل-التصميم-التعاقد-التنفيذ-التوريد-التجربة-التشغيل) كبير ومتعدد التخصصات والخبرات.
- ❖ معظم المشروعات الإنشائية يتم تنفيذها في أماكن مختلفة الطبيعة و المساحة و المتغيرات الجوية مما يجعل المشروع عرضة الى مخاطر طبيعية لايمكن التنبؤ بحجمها أو تكرارها أو موعدها (الأعمال البحرية – مشروعات الصحراء...الخ).
- ❖ أن الحاجة لمشروعات التشييد هي ما يطلق عليه الإحتياج المؤقت (المرتبط بالزمن) وبالتالي فإن الصناعة مرتبطة الى حد كبير بالحالة الإقتصادية و الإجتماعية للبلاد , وكذلك فإن صناعة التشييد تؤثر في طاقة الصناعات الأخرى كقطاعات المستشفيات والمدارس و الجامعات و البترول...الخ.
- ❖ تستخدم الحكومات صناعة التشييد كمنظم للحالة الإقتصادية لها , وتعتبر الحكومات عادة المالك الكبير لكثير من المشروعات (حوالي ٧٠% من المشروعات تملكها الحكومة) هذا بالإضافة الى التشريعات والقوانين التي تصدرها الحكومات وتؤثر على الصناعة بشكل مباشر أو غير مباشر.

٧-١ مستقبل صناعة التشييد :

من أهم تطورات هذه الصناعة مؤخراً :

- ازدياد أحجام المشاريع و المؤسسات التي تشييدها.
- ازدياد التعقيد التقني بهذه المشاريع.
- تعقيدات في العلاقات المختلفة داخل الصناعة.
- الإهتمام أكثر بجوانب السلامة و الأمان.
- محاولات تنظيم المهنة و التدخلات المنظمة من جانب الحكومة أو الكاينات المختصة.

٨-١ مجال البحث:

مر قطاع التشييد في السودان بظروف ومراحل عديدة حيث كان يعتمد على شركات أجنبية ومقاولين محليين من القطاع الخاص إلى أن قامت الدولة بإحداث مؤسسات وشركات تابعة للقطاع العام الخاص بها ثم وجدت و ولدت شراكات بين الشركات الخاصة والعامه بهدف التنمية العامة لقطاع التشييد . سنتناول في موضوع هذا البحث علاقة هذه الشراكات والعلاقات بين القطاع العام والقطاع الخاص وما آل اليه الوضع الحالي في السودان.

٩-١ حدود البحث :

I. الحدود الموضوعيه :

يقتصر البحث على تجربة شركات القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام ودورها في تطوير صناعة التشييد عن طريق الشراكة بين القطاعين .

II. الحدود البشريه :

يقتصر هذا البحث المهندسين المعماريين و المدنيين و المقاولين .

III. الحدود الزمنيه :

تم تطبيق هذه الدراسه خلال النصف الثاني من العام ٢٠١٤ م

IV. الحدود المكانيه :

يقتصر هذا البحث على ولاية الخرطوم .

١٠-١ مشكلة البحث:

تتعدد المشاكل في قطاع التشييد في السودان فهناك مشكال داخلية تخص الشركات منها عدم إتباع سياسات الجودة الشاملة وقلة الخبرة الإدارية والفنية ومشاكل إقتصادية تتمثل في عدم وفرة الموارد المحلية وتذبذب اسعار الصرف وإرتفاع التكاليف عامة . بالإضافة للمشاكل الفنية والإدارية والقانونية. وكذلك المشاكل التي تحثها شركات القطاع العام . مما يؤدي إلى إحداث خلل في العلاقة بين القطاعين .

١١-١ أسئلة البحث:

- هل تمثل صناعة التشييد هاجزاً مهماً للنهوض بالمجتمع السوداني إقتصادياً وإجتماعياً ومن ناحية البنى التحتية.
- هل فعلياً هنالك تأثير ظاهري لشركات القطاع الخاص في مشروعات الدولة العامة.
- إلى أي مدى يمكن أن تساهم شركات القطاع الخاص في النهوض بصناعة التشييد.
- ماهي المساعدات التي يقدمها القطاع العام (الدولة) للقطاع الخاص وماهو الدور الذي يجب القطاع الخاص القيام به للمساهمة في تطوير صناعة التشييد في السودان.

١٢-١ فرضيات البحث:

- شركات القطاع الخاص تؤثر بشكل مباشر في مشاريع القطاع العام الخاص بالدولة.
- شركات القطاع الخاص دورها سلبي حيث كان بإمكانها أن تكون أكبر ومنظمة تقلل من كميات البطالة و تدفع المهندسين لتنمية وتطوير المهارات.
- القطاع العام لايقدم أي مساعدات أو تسهيلات لشركات القطاع الخاص على أساس تنميتها وتأثيرها في قطاع التشييد.
- الوضع الإقتصادي في السنين الأخيرة في السودان لم يساعد شركات القطاع الخاص للإزدهار والإرتقاء بصناعة التشييد.
- هجرة العقول و الكوادر التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة التشييد والتي كان بدورها تطوير هذه الصناعة.
- المناخ الإستثماري و السياسات الإستثمارية تشكل إعاقة لشركات القطاع الخاص فيما يخص صناعة التشييد.

١٣-١ منهجية البحث:

الغرض الأساسي من الدراسة هو تطوير قطاع صناعة التشييد في المقام الأول حيث يلعب القطاع الخاص دوراً بارزاً في هذه الصناعة . وما آلت إليه الدول الكبرى في هذا المجال يجب وضعه في الإعتبار . بالنسبة للنهج العام للبحث يتم برسم الصورة العامة لصناعة التشييد الحالية في السودان . ورصد وتحليل إنجازات شركات القطاع الخاص في مشروعات الدولة وتحديد المشاكل الخاصة بهذا المجال والتحديات التي تواجه هذه الصناعة في السودان.

١٤-١ أهداف البحث:

- رصد الحالة الراهنة لقطاع البناء والتشييد في الفترة الأخيرة من خلال تحليل وتوصيف كافة المشاكل و الصعوبات للقطاع العالم و الخاص وتأثيرها على المخرجات الأساسية وتحديد نقاط القوة والضعف.
- الوصول لمقترحات وتوصيات لتطوير وتحديث قطاع البناء و التشييد.
- وضع الأسس التي تسهم في إنكفاء روح التنافس والغاء الإحتكار.
- الإسهام الفعلي في تطوير البنية التحتية وزيادة الناتج القومي.
- الإسهام في تقديم وتطوير التكنولوجيا المناسبة للبلاد.

الفصل الثاني
(الإطار النظري)

الفصل الثاني

الإطار النظري

١-٢ تعريفات عامة:

١-١-٢ القطاع العام في السودان:

هي عبارة عن الشركات والمؤسسات التي تُدار من قبل الحكومة المركزية أو الحكومة الفرعية أو الشركات الخاصة بالحكومة.

٢-١-٢ القطاع الخاص بالسودان:

تُدار من قبل الأفراد أو الشركات الخاصة وتتضمن:

- الشركات العامة المحدودة Public Limited Companies Ltd
- الشركات الخاصة المحدودة Private Limited companies PLC
- الشراكات Partnerships
- أرباب المهن الحرة Sole Traders

في الشراكات و أرباب المهن الحرة تكون المسؤوليات غير محدودة , أما في الشركات المحدودة العامة والخاصة فتكون المسؤوليات محدودة.

٢-٢ مراحل المشروع:

إن كل مشاريع التصميم والإنشاء تمر من خلال مراحل معينة منذ بدايتها وحتى نهايتها، مع متغيرات تعتمد على طبيعة العمل ، احتياجات المالك، ونوع العقد. يوجد بعض المراحل في دورة المشروع يمكن اعتبارها عامة لمعظم مشاريع التصميم والإنشاء وهي:

✓ مرحلة التخطيط (ما قبل التصميم).

✓ مرحلة التصميم:

التصاميم الأولية.

- تطوير التصاميم.

- الوثائق التنفيذية أو التصاميم النهائية.

✓ مرحلة طرح المناقصة/إحالة العطاءات للتقييم.

✓ مرحلة التنفيذ.

✓ مرحلة ما بعد التنفيذ.

مراحل المشروع المختلفة ودور ومسؤوليات المالك، المهندس الاستشاري، والمقاول خلال دورة عمر المشروع، و الوثائق التي يتم إنجازها في كل مرحلة من هذه المراحل:

٢-٢-١-٢-٢ مرحلة التخطيط:

إن جميع المشاريع بغض النظر عن طبيعتها أو حجمها تبدأ بفكرة أو بحاجة، فقد تنشأ فكرة لدى مستثمر (المالك) لإنشاء مجمع تجاري أو قد تقوم وزارة التربية والتعليم (المالك) بطلب توسعة لإحدى المدارس لتلبية احتياجات السكان المتزايدة ، وقد تقوم إدارة الطرق (المالك) باقتراح تعبيد طريق معين لحاجة الناس إليه وأهميته.

قد يقوم المالك بإجراء فعالية واحدة أو عدة فعاليات ضمن هذه المرحلة أو قد يوكل القيام بهذه الفعاليات إلى شركات هندسية متخصصة للتصميم والدراسة (الجدوى الاقتصادية، المالية، الميزانية، تحليلات الموقع، دراسة الأثر البيئي).

إن دراسات الجدوى الاقتصادية تساعد المالك على التعرف على الظروف السائدة والتوقعات المستقبلية والاحتياجات الخاصة.

على سبيل المثال:

تقوم شركة كبرى متخصصة في مجال الفنادق، قبل رصدها مبالغ لمشروع إنشاء فندق، بدراسة وتقييم الوضع الاقتصادي، نمو السكان، الحركة السياحية، ودراسة أوضاع الفنادق المنافسة ومدى أشغالها، وكذلك أسعار التشييد المحلية.

إن مثل هذه المعلومات تساعد في تحديد إذا كانت هذه الفكرة مجدية اقتصاديا وإذا كانت كلفة الإنشاء وكلفة التشغيل والأرباح المتوقعة تتضمن نتائج مرضية لمثل هذا الاستثمار، حيث إن عملية التخطيط بما فيها دراسة الجدوى الاقتصادية تؤسس برنامجاً لمتطلبات التصميم (على سبيل المثال : نوع المنشأة ، عدد الغرف، نوع الخدمات) الخ.....

٢-٢-٢ مرحلة التصميم:

١-٢-٢-٢ مرحلة التصاميم الأولية:

يقوم المهندس المستشار بمراجعة وتقييم برنامج المالك والميزانية المرصودة و يناقش خيارات متعددة للتصميم والتنفيذ بناءً على تلك المعطيات، وحسبما يتم الاتفاق عليه يقوم المستشار بإعداد التصاميم الأولية وقد تتضمن هذه التصاميم مخططات أولية بمقياس صغير، واجهات، منحنيات، ووثائق أخرى عديدة تصف بشكل عام الأعمال، والعلاقة بين أجزاء المشاريع بعضها ببعض كما تصف بشكل عام نوع الإنشاءات والمعدات المقترحة، وخلال هذه المرحلة يمكن تحديد مخطط الموقع العام كما يمكن تحديد المساحات وعلاقتها ببعضها البعض بشكل عام كما يتم تحديد طرق التصميم الإنشائية والمعمارية والميكانيكية والكهربائية،..... الخ وبالإضافة لما سبق يتم إعداد بعض الوثائق التي تتضمن وصفاً ابتدائياً للمشروع وكذلك تقدير الكلفة الأولية للمشروع والأطر العامة لمواصفات المواد التي سيتم استخدامها.

٢-٢-٢-٢ مرحلة تطوير التصاميم (استخدام أساليب الهندسة القيمية):

تبدأ هذه المرحلة بعد موافقة المالك على التصاميم الأولية وأية تعديلات ضرورية على برنامج العمل أو الميزانية المطروحة، وفي هذه المرحلة تتحول العلاقة من العمومية إلى التفصيل والتعديلات.

تلخص هذه المرحلة وتصف بشكل دقيق طبيعة وحجم المشروع بما في ذلك مكوناته الإنشائية والمعمارية والميكانيكية والكهربائية من خلال المخططات والتفاصيل والمقاطع والجداول والمنحنيات، كما يتم وضع المواصفات الأولية للمشروع ويتم تطوير تقدير الكلفة على قدر أكبر من الدقة.

ملاحظة: المقصود من الهندسة القيمية هو عمل دراسة بواسطة منهج قيمي مدروس لتحقيق

أهداف المشروع بجودة أعلى وتكلفة أقل في آن واحد.

٢-٢-٣ مرحلة إعداد وثائق المشروع:

تعتمد هذه المرحلة على موافقة المالك على المرحلة السابقة وعلى أية تعديلات مقترحة من قبله سواء فيما يخص النواحي الفنية أو ما يخص الميزانية المرصودة، وخلال هذه المرحلة يقوم المستشار بإعداد الوثائق التي سيتم استخدامها لطرح التنفيذ أو استدرج عروض له. تتكون وثائق المناقصة من وثائق العقد كالمخططات والمواصفات والنماذج والشروط العامة والخاصة، كل هذه الوثائق تصبح جزءاً من العقد القانوني الموقع بين المالك والمقاول.

٢-٢-٣ مرحلة طرح المناقصة:

خلال هذه المرحلة يتم الإعلان عن طرح المناقصة أو عن طريق الدعوة المباشرة للمقاولين أو عن طريق استدرج العروض التفاوضية، يتم توزيع نسخ وثائق المناقصة بواسطة المالك أو عن طريق المستشار، وقد يقوم المستشار بإصدار ملحق أو ملحقات لتعديل أو تفسير أو لحذف أو إضافة معلومات لوثائق المناقصة.

٢-٢-٤ مرحلة التنفيذ:

تبدأ مرحلة تنفيذ المشروع بعد توقيع الاتفاقية بين المالك والمقاول ، وتتضمن هذه المرحلة جميع نشاطات المقاول المتعلقة بالإعداد للمشروع، شراء المواد والتجهيزات، تصنيع وإعداد المواد داخل وخارج الموقع سواء تم تنفيذها من قبل المقاول الرئيسي أو من قبل مقاولين فرعيين ، وكذلك جميع النشاطات المتعلقة بتنفيذ المشروع حتى تسليمه للمالك. وفي خلال هذه المرحلة يقوم المقاول بإعداد قدر كبير من الوثائق مثل برامج سير العمل، المخططات التنفيذية، المطالبات المالية، السجلات، طلبات العمل، دليل الصيانة، حيث إن كل هذه الوثائق المذكورة تصبح جزءاً من السجلات الإدارية ويجب أن تحفظ في ملف المشروع.

ومن الشائع أن يقوم المستشار خلال هذه المرحلة بإعداد بعض التعديلات على وثائق العقد مثل الأوامر التغييرية الناتجة عن الحاجة الماسة لإجراء بعض التعديلات على طبيعة العمل أو مدته أو

قيمه CONTROL

٥-٢-٢ مرحلة ما بعد التنفيذ:

بعد انتهاء المشروع واستخدام المالك للمنشآت قد يكون المستشار والمقاول وبعض الموردين ملتزمين مع المالك في بعض الفعاليات وذلك حسب العقد الموقع بين المالك وهذه الأطراف. وتتضمن مثل هذه الفعاليات صيانة وتعديل المعدات والمساعدة في تشغيلها وتدريب كوادر المالك على استخدامها وإزالة أية عيوب مصنعية تظهر خلال فترة الصيانة.

٣-٢ المناقصات والعطاءات في المشاريع الإنشائية:

بمجرد الانتهاء من مرحلة التصميم في المشاريع الهندسية ، فإنه يجب على المالك الحصول على شركة مقاولات لتنفيذ أعمال المشروع ، وعليه فإن المناقصات في مجال هندسة الإنشاءات وخاصة في المشاريع الحكومية – هي إحدى الأساليب لاختيار مقاول من قبل المالك أو من ينوب عنه ، وبذلك يمكن تعريف المناقصة على أنها:

محاولة الحصول على أفضل العروض مقدمة من مقاولين لتنفيذ مشروع إنشائي ما في صورة عطاءات.

٤-٢ الإعلان عن المناقصة في المشاريع الحكومية:

هناك إجراءات يجب إتباعها في المناقصات الحكومية ، والخطوات التالية تبين ذلك:

- يجب إشعار المقاولين المؤهلين في قطاع الإنشاءات قبل المناقصة وذلك بوضع الإعلانات في الجرائد والمجلات.

ويتضمن الإعلان ما يلي:

- طبيعة أو نوع المشروع.
- مكان المشروع .
- نوع العقد المزمع إتباعه في تنفيذ المشروع.
- متطلبات الضمان
- زمن تنفيذ العمل .
- شروط الدفع .
- مكان الحصول على وثائق تخص المناقصة.
- زمن ومكان تقديم العطاءات
- تكاليف تنفيذ المشروع.
- الرسوم المطلوبة للحصول على وثائق المناقصة .
- المتطلبات الخاصة بمعدل الأجور للموارد المختلفة.
- يجب أن يعلن على المناقصة في الوسائل العامة.
- كل المتقدمين للمناقصة (المقاولين) يجب معاملتهم على السواء من حيث منحهم الفرصة لتقديم عطاءاتهم بشروط مشابهة.
- قد يضع المالك في بعض الأحيان شروطاً معينة لتأهيل المتقدمين للمناقصة.

٥-٢ طرق اختيار المقاول :

- ✓ الاختيار عن طريق المناقصة.
- ✓ الاختيار عن طريق الإسناد المباشر.

٦-٢ أنواع المناقصات :

١-٦-٢ المناقصات المفتوحة أو العامة Open Tendering :

في هذا النوع من المناقصات يسمح لكافة المقاولين بتقديم عطاءاتهم بغض النظر على كفاءاتهم ، وتتم دعوتهم على طريق الإعلان في الوسائل العامة (الجرائد والصحف) وبالرغم

من أن قوانين معظم البلاد تشترط اختيار العرض الأقل سعر من بين العطاءات إلا أن هذا قد يؤدي إلى ارتفاع في تكلفة المشروع إذا ما تأخر تنفيذ بعض بنوده ، أو وقع الاختيار على مقاول غير كفاء لتنفيذ المشروع.

٢-٦-١-١ مميزات المناقصات المفتوحة:

- السماح لكل من يرغب من المقاولين إلى الدخول في المناقصة بحيث يفسح المجال لشركات المقاولات الحديثة بالتنافس.
- تجنب اتفاق المقاولين فيما بينهم على تحديد قيمة معينة للمشروع بغرض رفع الأسعار كما في المناقصات المحدودة.
- إمكانية الحصول على بدائل وعروض مختلفة قائمة بالأساس على التنافس المفتوح بين المتقدمين للمنافسة بصورة نزيهة.

٢-٦-١-٢ عيوب المناقصات المفتوحة:

- يؤدي هذا النوع من المناقصات إلى زيادة التكلفة غير المباشرة في المشروعات المستقبلية بحيث يقوم معظم المقاولين الغير فائزين في المناقصة بترحيل تكاليفهم إلى مشروعات أخرى يتقدمون إليها.
- قد يؤدي هذا النوع من المناقصات إلى مخاطر أو مشاكل في تنفيذ المشروع في حالة اختيار المقاول المتقدم بأقل عطاء من حيث الثمن ، الأمر الذي يجعل المقاول أحياناً بأن يقلل من جودة الأعمال المنفذة أو لجوئه لمطالبات مالية بدون وجه حق من المالك.
- يدخل في هذه المناقصات في أغلب الأحيان شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة الحجم ويتم إحجام شركات المقاولات الكبيرة نظراً لارتفاع المصروفات الإدارية والفنية في إعداد العطاء ، وكثيراً ما تضطر الشركات الكبيرة إلى خفض سعر العطاء في حالة كساد العمل وذلك للدخول في المنافسة مع الشركات الصغيرة.

٢-٦-٢ المناقصات المحدودة Selective Tendering :

في هذا النوع من المناقصات يتم التنافس بين عدد معين من المقاولين يتم دعوتهم من قبل المالك لتقديم عطاءاتهم بحيث تتوفر لديهم الصفات المناسبة من حيث الكفاءة والإمكانيات لتنفيذ المشروع و يكون ذلك نتيجة اعتماد المالك لتأهيل سابق قد أعده مسبقا على أن لا يزيد عدد المقاولين عن خمسة مقاولين.

١-٢-٦-٢ مميزات المناقصات المحدودة:

- سهولة اختيار المقاول المناسب لتنفيذ المشروع .
- التأكد من تحقيق الصورة النهائية المرجوة للمشروع من حيث جودة العمل بالموصفات المطلوبة.
- تقليل المصروفات الإدارية من قبل المالك حيث يتم دعوة عدد معين من المقاولين.
- إعطاء المقاولين المتقدمين للمناقصة فرصة لوضع قيمة ربح مناسبة مقارنة بالمناقصات المفتوحة.

٢-٢-٦-٢ عيوب المناقصات المحدودة :

- في أغلب الأحيان يتوقف إرساء العطاء على المحاباة والعلاقات الشخصية.
- تكلفة المشروع تكون مرتفعة مقارنة بالمناقصات المفتوحة.
- عدم إعطاء فرص لشركات مقاولات جديدة للدخول في التنافس.
- قد تلجأ الشركات المدعوة للتنافس لعمل اتفاق فيما بينهم لرفع تكلفة المشروع وذلك نظير مصالح متبادلة.

٣-٦-٢ المناقصات المتعددة Serial Tendering

يستخدم هذا النوع من المناقصات عند وجود عدة مشاريع لدى المالك ذات الطبيعة المتشابهة مثل مشروعات المباني السكنية ، والمدارس والمرافق العامة ، بحيث يتم عرض

المناقصة على مقاول واحد لنفس المشاريع المتشابهة وبنفس التكاليف والشروط ، إضافة إلى تنفيذ المشاريع الموكلة إلى المقاول في الزمن المحدد لها وبالمواصفات الفنية المتفق عليها.

٢-٦-٣-١ مميزات المناقصات المتعددة :

- إعطاء فرصة جيدة للمقاول لتخطيط المشاريع بصورة جيدة (نظراً لتشابه المشاريع من حيث طبيعتها) وبالتالي رفع كفاءة الإنتاج.
- نظراً للتعامل المتكرر بين المالك والمقاول فإن هذا النوع من المناقصات يؤدي إلى إقامة علاقة جيدة بين الطرفين معرفة الطرفين بأسلوب التعامل (وبالتالي يؤثر على جودة المشروع وارتفاع إنتاجية العمل).

٢-٦-٣-٢ عيوب المناقصات المتعددة:

- عدم إعطاء فرص لمقاولين آخرين في الدخول في المناقصة .
- قد يلجأ المقاول إلى قبول مناقصة بتكلفة منخفضة (في حالة تضخم الأسعار) الأمر الذي يؤثر على كفاءة سير العمل وجودة الأعمال المنفذة لبنود المشروع.

٢-٦-٤ الإسناد المباشر **Forced Tendering** :

تستخدم هذه الطريقة في المشروعات ذات الطبيعة الخاصة دون اللجوء إلى عمل مناقصة في الوسائل العامة بحيث يتم تكليف أحد المقاولين أو عدة مقاولين بتنفيذ مشروع ما في حالات يمكن ذكرها كالاتي:

- وجود خبرة معينة وقدرات من حيث العمالة والمعدات قد لا تتوفر إلا في مقاول معين.
- تمويل المشروع مادياً من قبل المقاول في حالة صعوبة ذلك بواسطة المالك.
- تستخدم هذه الطريقة أيضاً عند امتلاك المالك شركة المقاولات أو جزء منها.
- يستخدم هذا الأسلوب عند رغبة المالك التنفيذ المبكر للمشروع دون اللجوء إلى عمل مناقصة حيث يتم توفير وقت وجهد كبيرين.
- يستخدم هذا الأسلوب في حالة وجود مرجعية جيدة لمقاول ما لدى مالك المشروع من واقع أعمال سابقة تم تنفيذها بنجاح وجودة عالية.

- السمعة و الثقة المتبادلة ؛ من أهم ما يميزها .

٢-٦-٤-١ مميزات أسلوب الإسناد المباشر:

- تنفيذ المشروع بجودة عالية وبالشروط الفنية المتفق عليها.
- التوفير الملموس في الوقت والجهد المبذول لعدم طرح المناقصة في الوسائل العامة وتكليف مقاول معين مباشرة بتنفيذ المشروع.
- في هذا الأسلوب يزيد احتمالية تنفيذ أعمال بنود المشروع مبكراً وبالتالي تسليم المشروع قبل الزمن المستهدف.
- في هذا الأسلوب يتم التعاون البناء والمستمر بين المقاول ومصمم المشروع وخاصة في تنفيذ البنود المبكرة للمشروع مما يوفر الجهد والوقت.
- في أغلب الأحيان يتم توفير جزء من رأس مال المشروع وخاصة في بداية تنفيذ المشروع حيث يقوم المقاول بالتمويل المبدئي له لضمان سير العمل.

٢-٦-٤-٢ عيوب أسلوب الإسناد المباشر:

- احتمالية زيادة تكلفة المشروع على التكلفة المخطط لها لعدم طرح المشروع في المناقصة.
- في أغلب الأحيان تعتبر العلاقة الشخصية بين المالك والمقاول عنصراً أساسياً في إسناد العمل لشركة ما وجود محاباة عند إسناد العمل للمقاول.
- قد يستغل المقاول المالك من حيث تغيير أو إضافة شروط في العقد وذلك لعدم وجود مقاولين منافسين.
- صعوبة مراقبة المقاول (أو شركة المقاولات) من حيث المستخلصات وذلك عندما يكون المالك يملك جزءاً من الشركة المنفذة للمشروع.

٢-٧-٧ مراحل تنفيذ العطاء:

٢-٧-١ إعلان العطاءات :

- ◆ يعلن المدير العام أو الأمين العام عن طرح العطاءات بأرقام متسلسلة سنوية بما لا يقل عن ثلاث صحف محلية في أكثر من يوم ، وبوسائل الإعلان التي يراها مناسبة .

- ♦ يجب أن يشتمل الإعلان عن العطاءات إيضاحاً عن رقم العطاء ، ونوع اللوازم ، وآخر موعد لبيع دعوة العطاء ، وآخر موعد لتقديم العروض ، وثمان دعوة العطاء وأي أمور أخرى يرى الأمين العام أو المدير العام ضرورة الإعلان عنها .
- ♦ للمدير العام أو الأمين العام بناء على طلب أكثر من مناقص أو لضرورة يراها ، أن يمدد موعد تقديم العروض لفترة زمنية مناسبة ، إذا اقتنع بجدية الطلب ، ويتم الإعلان عن ذلك بنفس وسائل الإعلان التي سبق وأعلن عن العطاء من خلالها .
- ♦ يعلن المدير العام أو الأمين العام عن العطاء الذي تقرر إعادة طرحه .
- ♦ يتم تجهيز الإعلان من خلال سكرتير لجنة العطاءات المركزية في الدائرة .

٢-٧-٢ بيع العطاءات:

- ♦ يتم بيع العطاءات عن طريق قسم المحاسبة في الدائرة .
- ♦ يقدم المناقص الذي يرغب بشراء دعوة العطاء نسخة مصدقة عن رخصة مهن سارية المفعول تخوله صناعة أو بيع أو توريد اللوازم المطلوبة أو الإتجار بها ، والسجل التجاري الذي يبين كافة الشروط التي تطلبها وزارة الصناعة والتجارة للتسجيل في السجل التجاري ، ويجوز للموظف المختص أن يطلب ذلك عند بيع أي دعوة عطاء أو أن يطلبها مرة أو أكثر في السنة الواحدة .
- ♦ على المناقص الذي يشارك للمرة الأولى في عطاءات الدائرة إرفاق صورة مصدقة عن رخصة المهن والسجل التجاري مع عرضه .
- ♦ يدفع المناقص ثمن دعوة العطاء المقرر (غير مسترد) مقابل وصول مقبوضات حسب الأصول ، ويتسلم كافة وثائق دعوة العطاء ومرفقاتها .

٣-٧-٢ إستقبال الملاحظات أو الاعتراضات على المواصفات أو الشروط :

إذا اعترض المناقص على أي من الشروط الواردة في دعوة العطاء أو كان لديه أي استفسار بخصوص دعوة العطاء ، يقوم بتوجيه كتاب رسمي يورد إلى قسم الديوان في الدائرة ومن ثم يحول إلى قسم المختص بذلك العطاء .

٢-٧-٤ إستقبال العروض :

- ♦ يعد المناقص عرضه وأسعاره على الجداول والنماذج المرفقة بدعوة العطاء ويختتم ويوقع كافة الوثائق ويقدمها ضمن العرض كاملة ، ويحق له أن يضيف ما يراه مناسباً لتوضيح عرضه إضافة إلى كتابة عنوانه كاملاً وواضح لترسل إليه المكاتبات المتعلقة بالعطاء .
- ♦ يعد العرض على نسختين متطابقتين (الأصل ونسخة عنها) كتابة أو طباعة خالية من المحو أو التعديل أو الكشط وإذا اقتضت الظروف ذلك عليه أن يوقع بالحبر الأحمر بجانب الكشط أو التعديل .
- ♦ على المناقص كتابة سعره بالأرقام والحروف وعليه كذلك كتابة السعر الإفرادي للوحدة ولمجموع الوحدات لكل مادة والسعر الإجمالي للعرض .
- ♦ يقدم المناقص مع عرضه تأمين الدخول في العطاء في مغلف واحد مغلق بإحكام إلا إذا طلب في دعوة العطاء غير ذلك ، ويكتب على المغلف إسم الدائرة التي طرحت العطاء وعنوانها وإسم المناقص كاملاً ورقم العطاء .
- ♦ يودع العرض من قبل المناقص في صندوق العطاءات لدى الدائرة التي طرحت العطاء قبل انتهاء المدة المحددة لذلك .
- ♦ لا تقبل العروض التي ترد للدائرة مباشرة برقياً أو بالفاكس أو التلكس أو الهاتف أو أي طريقة أخرى إلا إذا ورد بدعوة العطاء نص صريح بخلاف ذلك .
- ♦ لا تقبل العروض الموقعة وغير المختومة حسب الأصول أو التي ترد ناقصة أو غامضة .
- ♦ يلتزم المناقص أن يبقى عرضه ساري المفعول .
- ♦ تقبل العروض لكامل الكميات أو لبعضها أو لمادة واحدة إلا إذا اشترطت دعوة العطاء غير ذلك .

٢-٧-٥ تأمينات الدخول:

على المناقص أن يرفق بعرضه تأميناً مالياً على شكل كفالة بنكية أو شيك مصدق صادر عن أحد البنوك أو المؤسسات المالية المرخصة والعاملة محلياً لحساب المدير العام أو الأمين العام بالإضافة لوظيفته وبقيمة لا تقل عن (٣%) من قيمة اللوازم الواردة في عرضه أو القيمة المحددة

بدعوة العطاء وأن يكون صالحاً لمدة () يوم من تاريخ آخر موعد لتقديم العروض إلا إذا ورد خلاف ذلك بدعوة العطاء .

تعاد تأمينات الدخول إلى مقدميها في حالة:

- الذين لم تجر الإحالة عليهم بعد اكتساب قرار الإحالة الدرجة القطعية .
 - الذين انتهت مدة سريان عروضهم ولم يرغبوا بتمديدتها بناء على طلبهم الخطي.
 - الذين جرت الإحالة عليهم بعد تقديم تأمين حُسن التنفيذ .
- إذا استتكَف المناقص عن الإلتزام بعرضه أو لم يقم بإتمام المتطلبات اللازمة للتعاقد وتوقيع أمر الشراء أو ما يقوم مقامه خلال المدة التي يحددها المدير العام أو الأمين العام أو من يفوضه ، تصدر لجنة العطاءات قيمة تأمين الدخول إيراداً للخزينة .

٦-٧-٢ إستقبال العينات:

- يقدم المناقص مع عرضه العينات المطلوبة في دعوة العطاء ويتم وضع العينة في مستودع العينات في الدائرة أو القسم المختص .
- يوضع على العينة لاصق يحمل رقم العطاء واسم المناقص وتاريخ تقديم العينة .

٧-٧-٢ فتح العروض:

- تفتح العروض من قبل لجنة العطاءات كاملة أو بأكثرية أعضائها بصورة علنية ويوقع كل عرض من قبلها ولجنة قراءة الأسعار الإجمالية لكل عرض ويجوز لكل مناقص أو لممثله حضور فتح العروض .
- ينظم جدول (محضر فتح العروض) من قبل سكرتير لجنة العطاءات يسجل فيه أسماء المناقصين المشاركين في العطاء بأرقام متسلسلة وقيمة تأمين الدخول ونوعه لكل عرض وأي معلومات أخرى يراها رئيس اللجنة ويوقع من قبل أعضاء اللجنة بعد فتح جميع العروض مباشرة .
- لا تقبل العروض أو أي تعديلات عليها ترد بعد التاريخ والموعد المحدد كآخر موعد لتقديم العروض .

- إذا وجدت لجنة العطاءات عند موعد فتح العروض أن عدد المناقصين يقل عن ثلاثة أو أقل من العدد الممثل فلها أن تقرر تمديد موعد تقديم العروض أو تحويل العطاء إلى الشراء بالإستدراج.
- يحق للجنة إذا اقتنعت بعدم جدوى التمديد أن تقوم بفتح العرض أو العروض الواردة إلى الصندوق وإجراء الدراسة والإحالة إذا وجدت الأسعار واللوازم المعروضة مناسبة .

٢-٧-٨ الدراسة الفنية:

- تحدد لجنة العطاءات او المدير العام الأشخاص أو الجهات الذين تتكون منهم اللجنة الفنية التي تقوم بدراسة العروض من النواحي الفنية والمالية والقانونية التي تتطلب ذلك ,وتقدم التوصية المناسبة للجنة العطاءات.
- لا ينظر في اي عرض غير معزز بتأمين دخول العطاء .
- تتم دراسة العروض المقدمة للعطاء حسب تسلسلها في السعر وفقاً لما يلي:
 - I. تدرس العروض من الناحية الفنية بحيث تحدد المعايير الفنية وفقاً لمواصفات اللوازم المطلوبة على جدول يعد لهذه الغاية , وتخضع كافة العروض لنفس المعايير من حيث التزام المناقص بعرضه بمواصفات وشروط دعوة العطاء.
 - II. تؤخذ بعين الإعتبار كفاءة المناقص من الناحيتين المالية , والفنية ومقدرته على الوفاء بالتزامات العطاء .
 - III. تبدأ الدراسة بالعرض الذي يقدم أرخص الأسعار ثم الذي يليه حتى تتم دراسة العروض المقدمة .
 - IV. اذا توفرت في العرض كافة الشروط والمواصفات والجودة توصي اللجنة الفنية بالإحالة على مقدم أرخص الأسعار .
 - V. تتم مقارنة أسعار العروض للوازم المطلوبه في دعوة العطاء وذلك لتحديد مقدم أرخص الأسعار , على أن يتم استبعاد قيمة اي اضافات او قطع غيار غير مطلوب تسعيرها في دعوة العطاء ويحق للجنة العطاءات قبول الإضافات و قطع الغيار في العرض الفائز بالعطاء وبعد فوزه.
 - VI. في حالة عدم توافر المتطلبات في العرض الذي يتضمن ارخص الأسعار تنتقل الدراسة الى العرض الذي يليه بالسعر, الى ان تصل الى العرض الذي تتوافر فيه

المتطلبات للإحالة , على ان تبين اسباب استبعاد العروض الأرخص بشكل واضح

- .VII عند عدم مطابقة كافة العروض أو وجود نقص فيها يجوز شراء اللوازم المعروضة التي تلي احتياجات الدائرة المستفيدة , وتتوافر فيها الجودة وبأسعار مناسبة (أنسب العروض) .
- .VIII يؤخذ بعين الإعتبار عند الدراسة استمرار توافر قطع الغيار او الصيانة وأي أمور أخرى يتطلبها نظام اللوازم والتعليمات .
- .IX يراعى عند الدراسة السعر التفصيلي الممنوح للمنتجات المحلية .

٩-٧-٢ الإحالة المبدئية:

- يتم دراسة جميع العروض المقدمة لدعوة العطاء وبعد أخذ المطابق للمواصفات المطلوبة وأفضل الأسعار يتم الإحالة على المناقصين مبدئياً .
- على سكرتارية لجنة العطاءات أن تعلن أسماء الفائزين من المناقصين وذلك بوضعها على لوحة إعلانات خاصة ، أو بالطريقة التي يحددها المدير العام أو الأمين العام للإطلاع عليها لمدة أربعة أيام عمل للإعتراض عليها من قبل أي مناقص في العطاء ، على أنه يجوز للجنة العطاءات في الحالات الإستثنائية اختصار مدة الاعتراض إلى فترة لا تقل عن (٤٨) ثمانٍ وأربعين ساعة .

١٠-٧-٢ إستقبال اعتراضات وملاحظات عن الإحالة المبدئية:

- يقوم قسم الديوان في الدائرة باستقبال ملاحظات واعتراضات المناقصين على الإحالة المبدئية ضمن الفترة الزمنية المحددة لقبول الاعتراضات ثم يقوم بتحويلها إلى القسم المختص .
- تقبل الاعتراضات التي ترد الى الدائرة ضمن الفترة الزمنية المحددة للإعتراضات ضمن الإحالة المبدئية.
- تنتظر لجنة العطاءات في الاعتراضات المقدمة إليها وتصدر قراراتها بشأنها .

٢-٧-١١ الإحالة النهائية:

- يتولى المدير العام أو الأمين العام – بواسطة موظفي الدائرة- صياغة قرارات لجنة العطاءات وإعطائها رقماً متسلسلاً سنوياً ، وبعد التصديق عليها تصاغ على شكل إتفاقيات (أوامر شراء) يوقع عليها الطرفان المتعاقدان ، وتوزع نسخ من الإتفاقيات (أوامر الشراء) والقرارات على الجهات المعنية للعمل على تنفيذها .
- ترسل نسخة من قرارات لجان العطاءات إلى دائرة اللوازم العامة/ السجل المركزي .
- تحتفظ لجنة العطاءات بحقها في إلغاء أي دعوة عطاء في أي وقت أو أي مرحلة دون بيان الأسباب ، ولها أن ترفض كل أو بعض العروض المقدمة إليها دون أن يكون لأي من المناقصين الحق في الرجوع إليها بأي خسارة أو ضرر ناشئ عن تقديم عرضه ، ولا يترتب على اللجنة أي التزامات مادية أو غير مادية مقابل ذلك .

٢-٧-١٢ تأمينات حُسن التنفيذ:

- يعتبر المناقص ملتزماً بتقديم تأمين حُسن التنفيذ للعطاء المحال عليه على شكل كفالة بنكية أو شيك مصدق صادر عن أحد البنوك أو المؤسسات المالية المرخصة والعاملة محلياً بمبلغ لا يقل عن (١٠%) عشرة بالمائة من القيمة الإجمالية للوازم المحالة عليه أو من القيمة التي تقدرها لجنة العطاءات للقرارات غير محددة القيمة ، يقدمه قبل توقيعه على أمر الشراء (الإتفاقية) .
- لا يقبل تأمين واحد لأكثر من عطاء ، ويجوز قبول تأمين واحد للدخول بالعطاء وحُسن التنفيذ لنفس العطاء إذا تضمن التأمين نصاً صريحاً بذلك مع مراعاة كفاية قيمة التأمين .
- يلتزم المناقص بتقديم تأمين حُسن التنفيذ خلال المدة المحددة في كتاب تبليغ الإحالة الصادر عن الدائرة التي أحالت العطاء .
- تتابع الدائرة التي تطرح العطاءات صلاحية التأمينات والضمانات للعطاءات ، وتطلب تمديد مدة صلاحية تلك التأمينات والضمانات قبل أسبوعين على الأقل من تاريخ انتهاء مدة السريان للفترة التي تراها مناسبة ، أو تحجز قيمة التأمينات وتعيدها أمانات لدى وزارة المالية أو لدى الدائرة التي طرحت العطاء بإسم المدير العام أو الأمين العام بالإضافة لوظيفته حسب مقتضى الحال للتصرف به على أنه تأمين للعطاء أو قرار الإحالة .

٢-٧-١٣ تأمينات الصيانة:

يقدم تأمين الصيانة على شكل كفالة أو شيك مصدق صادر عن بنك أو مؤسسة مالية مرخصة وعاملة محليا ويعاد هذا التأمين إلى المتعهد بعد أن يقوم بكافة الإلتزامات المترتبة عليه بموجب كتاب خطي من الدائرة المستفيدة ، وإذا أخل المتعهد بتقديم الصيانة المطلوبة فيحق للجنة العطاءات مصادرة قيمة التأمين وإجراء الصيانة على حساب المتعهد وتحمله فروق الأسعار .

٢-٧-١٤ الإفراج عن تأمين حُسن التنفيذ:

يعاد تأمين حُسن التنفيذ إلى المتعهد بعد تنفيذه كافة شروط العقد بموجب طلب خطي بالإفراج عن التأمين من الدائرة المستفيدة وكذلك الوثائق الأصولية المرسله منها إلى دائرة اللوازم العامة أو الدائرة التي طرحت العطاء (ضبط الإستلام ، مستند إدخالات أو شهادة تقديم الخدمة) وتقديم تأمين الصيانة والضمانة من سوء المصنعية إذا تضمنتها شروط العقد .

٢-٧-١٥ الإفراج عن تأمين الصيانة:

يعاد تأمين الصيانة إلى المتعهد بعد أن يقوم بكافة الإلتزامات المترتبة عليه بموجب كتاب خطي من الدائرة المستفيدة ، وإذا أخل المتعهد بتقديم الصيانة المطلوبة فيحق للجنة العطاءات مصادرة قيمة التأمين وإجراء الصيانة على حساب المتعهد وتحمله فروق الأسعار .

٢-٧-١٦ إرجاع العينة:

ترد العينات المقدمة من المناقصين غير الفائزين عند طلبها خطياً خلال اسبوعين من تاريخ الإحالة القطعية ولا تكون دائرة اللوازم العامة او الدائرة المستفيدة مسؤولة عن فقدها أو تلفها بعد هذا الموعد , وفي جميع الأحوال يفقد المناقص الحق بالمطالبة بهذه العينات إذا لم يطالب بها خطياً خلال شهرين من الإحالة القطعية ,وتدخل في قيود الدائرة حسب الإصول , إلا إذا قدمت أسباب خطية مقنعة فيجوز ان ترد بقرار من المدير العام أو الأمين العام خلال مدة أقصاها (٣)

أشهر من تاريخ ادخالها القيود ويذكر القرار الذي اعيدت بموجبه في سجلات اللوازم الرسمية قبل إخراجها.

١٧-٧-٢ لفتح عملية شرائية في الدائرة بموجب طلب الشراء:

- يتسلم الديوان (الجهة المعنية) طلبات الشراء الواردة للدائرة وتسجيلها وفتح ملفين لها أحدهما للأصل والثاني للصورة ويتم تحويل ملف الأصل إلى قسم الشراء المختص في الدائرة ، ويحفظ الملف الآخر في الديوان (الجهة المعنية) .
- يقوم رئيس قسم الشراء المختص بتحويل الملف إلى أحد موظفي القسم (الموظف المختص) الذي بدوره يتولى مراجعة وثائق الملف من حيث وجود مستند التزام مالي مصدق أو إذن بالشراء صادر عن دائرة الموازنة العامة حسب الأصول، وكذلك عمومية المواصفات ودقتها ، والتأكد من اكتمال متطلبات شراء اللوازم المطلوبة لجميع الوثائق ل طرحها بعطاء ، ويقوم بعد ذلك بإعداد وثائق دعوة العطاء وتحويلها إلى رئيسه المباشر .
- يقوم رئيس قسم الشراء بمراجعة متطلبات طرح العطاء وبعد التأكد من استكمالها يقوم بتحويل ملف العملية الشرائية إلى قسم السكرتاريا (الجهة المعنية) .
- يقوم قسم السكرتاريا (الجهة المعنية) بمراجعة جميع الوثائق ويجهز دعوة العطاء بشكلها النهائي ، ويقترح تحديد ثمن وثائق دعوة العطاء وآخر موعد لبيع دعوة العطاء وآخر موعد لتقديم العروض ضمن الأسس المعتمدة لذلك إلى الأمين العام .

١٨-٧-٢ استقبال كتب ومخاطبات رسمية بأية لوازم فائضة أو راکدة لدى الوزارات والدوائر:

- يقوم أمين المستودع بإعلام الأمين العام من خلال التسلسل الإداري عن وجود لوازم غير صالحة أو فائضة عن الحاجة أو راکدة ويرفق كشوفات تتضمن أنواع وكميات تلك اللوازم ، ويتم ذلك كل ستة أشهر (نصف سنوي) كما يتم وفقاً لاحكام نظام اللوازم المعمول به والتعليمات الصادرة بموجبه .
- يشكل الأمين العام لجنة فنية للكشف على تلك اللوازم ، وتحديد الصالح منها للإستعمال وغير الصالح بكشوفات منفصلة لكل مجموعة متماثلة ، وتقديم تقريراً مفصلاً بحالتها

- وترفع توصياتها للأمين العام عن حالتها فيما إذا كانت صالحة للإستعمال ، أو غير صالحة وقابلة للبيع ، أو غير صالحة وغير قابلة للبيع .
- يعلم الأمين العام دائرة اللوازم العامة عن اللوازم الصالحة للإستعمال أو الراكدة التي لا تحتاجها الدائرة المختصة لإتخاذ الإجراء المناسب بشأنها .

١٩-٧-٢ تعميم اللوازم الراكدة والفائضة عن مختلف الوزارات والدوائر لإعادة توزيعها حسب

الأصول:

يتم التعميم عن اللوازم الخاصة الفائضة عن الحاجة على الدوائر التي تستعملها وذلك لتحويلها إلى دائرة أخرى بحاجة إليها ، وإذا لم يكن هناك أي دائرة بحاجة لها يتم الإعلان عنها وبيعها بالتنسيق مع دائرة اللوازم العامة.

٢-٧-٢٠ بيع اللوازم الفائضة أو الراكدة بمزاد علني بظرف مختوم أو مزايمة علنية:

- إذا اقتنع الأمين العام بناءً على تنسيب اللجنة الفنية بوجود لوازم غير صالحة للإستعمال ، يجب بيعها بواسطة لجنة ثلاثية من موظفي الدائرة المختصة يعينها الأمين العام بمشاركة مندوباً عن ديوان المحاسبة .
- تنظم الدائرة المختصة قوائم أصولية بأنواع اللوازم المراد بيعها حسب تماثلها وكمياتها ومواصفاتها ورقم صفحة سجل اللوازم المسجلة به واسم المادة والوحدة .
- تقوم لجنة البيع بتدقيق قوائم اللوازم المقرر بيعها من حيث النوع والعدد وتؤكد من دقة وشمولية المعلومات الموجودة فيها .
- تفصل اللجنة بمشاركة أمين المستودع اللوازم المراد بيعها عن اللوازم الأخرى التي في المستودع ، وعلى أن تكون في مكان خاص بها .
- تقوم لجنة البيع بتقدير قيمة اللوازم المراد بيعها ووضع الشروط اللازمة لعملية البيع وتحديد طريقة البيع بحيث تكون المزايمة بالظرف المغلف أو المزايمة العلنية .
- يعلن عن بيع اللوازم المراد بيعها في الصحف اليومية أو بأي وسيلة مناسبة يحددها الأمين العام ، وتحدد فترة كافية للكشف على اللوازم من قبل الراغبين بالشراء وتزويدهم بكشوفات اللوازم المراد بيعها ، ويحدد مكان اللوازم ، وآخر موعد لتقديم عروض المزايمة الخطية أو لإجراء المزاد العلني .
- يتم البيع بعد الحصول على العدد المناسب من المزايدين والسعر المقبول .
- في حال عدم تقدم عدد كاف للمزايمة أو كانت الأسعار غير مقبولة وحسب قناعة لجنة البيع تعاد المنافسة من خلال وسائل الإعلان المناسبة حسب ما تراه لجنة البيع .
- تقوم اللجنة بإعداد قرار البيع ويوقع من جميع الأعضاء ويصدق من الأمين العام .
- يتم قبض قيمة اللوازم المباعة بموجب وصول مقبوضات أصولي .
- تقوم لجنة البيع بمشاركة أمين المستودع الذي بعهدته اللوازم بتسليم اللوازم إلى المشتري مقابل توقيعه على مستند الإخراجات حسب الأصول ويثبت على مستند الإخراجات قرار البيع وتاريخه ورقم مستند وصول المقبوضات الذي تم قبض الثمن بموجبه .
- إذا اقتنع الأمين العام بعدم جدوى عرض اللوازم غير الصالحة للبيع أو أن نفقات بيعها تتجاوز الثمن الذي يمكن الحصول عليه يتم تكليف لجنة الإلتلاف بإتلافها وشطبها بعد تنظيم مستند إخراجات وفقاً لنظام اللوازم ، ويتم توقيعه من قبل أعضاء اللجنة وأمين المستودع ، ويذكر عليه قرار الإلتلاف وتاريخه .

- يقوم أمين المستودع بتنزيل اللوازم المباعة أو المتلفة من سجل اللوازم ومن بطاقة الصنف بموجب مستند الإخراجات بناءً على الموافقة الواردة في البند رقم (١٥) أعلاه ، وترصد حسب الأصول .
- تزود الدائرة المختصة دائرة اللوازم العامة / السجل المركزي بنسخة عن أي قرار بيع أو قرار إتلاف وشطب لوازم .

٢١-٧-٢ إستقبال ضبوطات الإستلام ومستندات الإدخالات من مختلف الوزارات والدوائر للوازم

التي تم شراؤها عن طريق الدائرة:

- في حالة قبول اللوازم واستلامها من قبل لجنة الاستلام يقوم أمين المستودع بتنظيم مستند إدخالات بموجب ضبط الاستلام والفاتورة المقدمة من قبل المورد ووضع اللوازم وترتيبها حسب الأسس المعتمدة في التخزين .
- في حالة رفض اللوازم يشعر أمين المستودع من خلال وحدة اللوازم المورد برفع اللوازم خلال المدة المحددة في نظام اللوازم وتوريد لوازم مطابقة ضمن مدة التوريد .
- تسجل اللوازم المستلمة في سجل اللوازم في المستودع الخاص بها حيث يذكر نوع اللوازم ومواصفاتها وكمياتها وأسعارها .
- تخزن اللوازم في الأماكن المخصصة لها في المستودع حسب الأسس المعتمدة في التخزين وتعليمات رقم (٥) لسنة ١٩٩٤م (تعليمات إدارة وتنظيم المستودعات الحكومية والرقابة على المخزون) .
- تسجل اللوازم في بطاقة الصنف المثبتة على كل رف والتي تبين اسم اللوازم المخزنة ورصيدها .
- تصرف اللوازم بموجب (مستند طلب صرف لوازم) موقع من رئيس الدائرة (الأمين العام) أو من يفوضه خطياً وتحدد بموجبه الأنواع والكميات المطلوب صرفها ، ويتم الصرف بموجب مستند إخراجات ، ويعزز بمستند إدخالات من الجهة المصروفة اللوازم لها إذا كانت مصروفة من مستودع إلى آخر أو من دائرة إلى أخرى ، وإذا كان صرف اللوازم للاستعمال ، مباشرة تسجل في سجل العهدة وتراقب إذا كانت غير مستهلكة وإذا كانت مستهلكة يثبت ذلك على مستند الإخراجات .
- تنزل اللوازم المصروفة بموجب مستند الإخراجات من سجلات اللوازم وبطاقات الصنف ويتم إعادة ترصيدها ومطابقتها مع الموجود الفعلي .

٢-٧-٢٢ الية استلام اللوازم:

تشحن وتورد جميع اللوازم المتعاقد عليها من داخل وخارج المملكة بإسم الدائرة المستفيدة .
تتولى الدائرة المستفيدة مايلي :-

ا. متابعة تنفيذ عقود شراء اللوازم .

اا. إجراءات التخليص على اللوازم المشتراه من الخارج .

تشكل كل دائرة لجنة استلام او اكثر تتألف من ثلاثة من موظفيها , يعينهم الأمين العام , وتتناط بهم مهمة تسلم اللوازم التي ترد للدائرة من الموردين او المتعهدين التي تزيد قيمتها على () دينار , ويجوز لها الإستعانة بالفنيين والخبراء عند الضرورة من أي دائرة . يقوم أمين المستودع بتسليم اللوازم كأمانه بصفة مبدئية فور وصولها لموقع التوريد.

أ. تقوم لجنة الإستلام بالإجراءات التالية:

♦ اجراء الفحص والتثبت من مواصفات اللوازم الموردة ومطابقتها للشروط المقررة في عقود التوريد من حيث النوعية والكمية ومكان وموعد التوريد , مع مراعاة الإتفاقيات المبرمة بشأنها.

♦ تسلم اللوازم الموردة خلال(١٠) عشرة أيام من تاريخ توريدها , مع مراعاة ماورد في الفقرة (أ) هذه المادة .

♦ تنظيم ضبط تسلم اللوازم الموردة مع بيان قبول او رفض اللوازم لمخالفتها للمواصفات او الشروط او بيان نسبة الإنحراف مع تسليم نسخة من الضبط للمورد ولأمين المستودع المعني , وتعتبر النسخة المسلمة الى المورد اشعاراً له بالقبول او الرفض .

ب. إذا نشأ خلاف بالرأي بين أعضاء لجنة الإستلام يرفع الأمر الى الأمين العام للبت فيه ويكون قراره قطعياً.

ج. إذا قررت لجنة إستلام اللوازم رفض تسلم اللوازم الموردة لمخالفتها للمواصفات والشروط المقررة , فللمتعهد الذي ورد اللوازم الإعتراض على قرار اللجنة من خلال مدة أقصاها () عشرة أيام من تاريخ تسلم المتعهد لضبط الإستلام الى الجهة التي اصدرت قرار الشراء , ويكون قرارها في القبول أو الرفض قطعياً , وتعتبر اللوازم المرفوضة بحكم الأمانة.

د. يرفع المورد اللوازم المرفوضة على نفقته خلال مدة اقصاها () يوم من تاريخ اشعاره بضرورة رفعها أو إتلافها قبل ذلك الموعد , فإذا تأخر في القيام

بذلك عن الموعد المحدد له , فيعتبر متنازلاً عنها للحكومة , وللحكومة الرجوع عليه بنفقات الرفع أو الإلتلاف إن اقتضى ذلك .

هـ . يجري تسلم المساعدات والهيئات من اللوازم بمطابقتها مع وثائق الشحن او الفواتير او اي وثيقة اخرى تبين مواصفات اللوازم زكمياتها, وإظهار اي انحراف في النوعية والكمية عن المواصفات والشروط الواردة في الإتفاقية , او الفواتير او وثائق الشحن , ويجري ادخالها في القيود حسب الأصول .

٢-٧-٢٣ الية صرف فواتير الشراء:

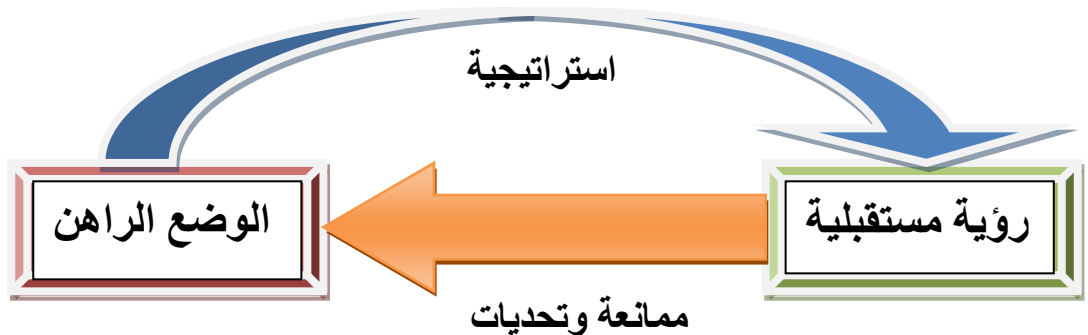
المرفقات (المعززات) :-

- مطالبة من صاحب العلاقة مذكور بها تفصيل كافة المشتريات من عدد وقيمة لكل نوع من الأثاث والقيمة الإجمالية وتفقيطها ومن ثم المصادقة على الفاتورة من صاحب الصلاحية .
- أرفاق نسخة من العطاء .
- إذا كان العطاء لم يسلم كاملاً ان يتم التأكد من وجود كفالة حسن التنفيذ بقيمة ١٠% من قيمة العطاء .
- التأكد من وجود كفالة من سوء المصنعية مصادق عليها من كاتب العدل وملصقاً عليها الطوابع القانونية .
- إذا نفذ العطاء كاملاً التأكد من وجود كفالة صيانة بما لا يقل عن ٣% من قيمتها على الأقل .
- إذا كانت قيمة المشتريات تزيد على () دينار التأكد من وجود ضبط استلام موقعاً من لجنة ضبط الإستلام بالإضافة الى مراقب ديوان المحاسبة إذا كانت القيمة فوق ال () ديناراً .
- التأكد من وجود صورة عن براءة الذمة من دائرة ضريبة الدخل إذا كانت قيمة العطاء تزيد على ال () دينار على ان يتم الإطلاع على اصل براءة الذمة والتوقيع على الصورة بمشاهدة الأصل .
- مستند إدخالات موقعاً عليه حسب الأصول ومفصلاً به كافة المواد نوعاً وكماً .

٨-٢ الوضع الراهن لصناعة التشبيد :

إن معرفة الوضع الراهن لصناعة التشبيد في بلد ما يتطلب ما يلي:

- قياس أداء صناعة التشبيد بشكل عام وعلى مستوى المشروع بشكل خاص ومفصل (العديد من المؤشرات). لأن إذا كان الهدف النهوض أو تحسين قطاع التشبيد والتغلب على المشاكل التي تواجهه فمن الضروري معرفة الوضع الراهن وهذا يتم من خلال قياس الاداء وإلا ستكون اي استراتيجيات لتحسين هذا القطاع بدون هدف واضح.
- إن قياس الاداء يساعد على تحديد الوضع الراهن ومن ثم يتم تحليل هذا الوضع لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وكذلك التهديدات/التحديات والفرص التي تواجه صناعة التشبيد.
- تحديد اهداف ليتم الوصول اليها والتي يجب ان تكون :قابلة للقياس, واضحة, واقعية, وقابلة للتحقيق ضمن فترة محددة. يتم وضع هذه الاهداف ضمن رؤية استراتيجية واضحة.
- يتم تطوير مؤشرات للاداء مرتبطة بالاهداف لمعرفة مدى التغيير في الاداء.
- يتم صياغة استراتيجيات تشغيلية من اجل العمل على تحقيق الاهداف المحددة سابقا ويجب ان يكون كافة المساهمين في قطاع التشبيد على معرفة بالسياسة والرؤية العامة حول تحسين الصناعة للعمل سوياً. إن أي عملية تغيير تتطلب فهم المشكلة من خلال اربعة عناصر اساسية كما هو مبين في الشكل التالي.



شكل رقم (١-١): يوضح وضع صناعة التشبيد.

- إن قياس الاداء بناء على المؤشرات المفترضة وعلى فترات متواترة (مدى قصير ومتوسط وبعيد) يساعد صانعي القرار على تعديل استراتيجياتهم او صياغة استراتيجيات جديدة بما يتناسب مع التغيير الحاصل في الصناعة.

٩-٢ ماهو المقصود ببرنامج التعاون والشراكة بين القطاعين العام و الخاص؟

يتم التعاون في جوهره على تقديم الخدمات العامة من خلال قيام الدولة بالتعاقد مع شركات القطاع الخاص لبناء وتمويل وتشغيل البنية الأساسية للخدمات العامة. مع نهاية مدة التعاقد تؤول أصول البنية الأساسية إلى ملكية الدولة الأمر الذي يؤدي زيادة حجم أصول الدولة.

يطرح هذا البرنامج العديد من العناصر التعاقدية التي تتيح للقطاع الخاص المساهمة في تنفيذ المشروعات من خلال أشكال مثل التصميم و التمويل و البناء و التشغيل و الصيانة و الخدمات الأخرى و المشاكل المتعلقة بكل ذلك.

١٠-٢ لماذا الشراكة بين القطاعين العام و الخاص ؟

عالمياً أصبحت شراكة القطاع العام و الخاص ظاهرة مهيمنة خلال السنوات العشر الأخيرة نتيجة لعدم كفاية الأستثمارات و الضغوط المتزايدة على الميزانيات الحكومية بالإضافة الى القلق العام تجاه عدم كفاءة الخدمات التي تقدمها المؤسسات و الوكالات الحكومية .

طبقت شراكة القطاع العام والخاص بشكل رئيسي في مجالات البنية الأساسية الاقتصادية مثل الاتصالات اللاسلكية و الطاقة و المياه و الطرق ولكن بدأ مؤخراً الإنتقال الى البنية الأساسية الاجتماعية مثل الصحة و التعليم و الخدمات الأخرى . من المتعارف عليه أن هذه الخدمات كان يتم تقديمها بشكل أساسي من قبل القطاع العام إذ يستلزم الكثير منها ضخ أستثمارات كبيرة وتحتاج إلى وقت طويل قبل أن تبدأ في إعطاء عائد بلغة إقتصادية وعادة ما تكون الحكومات راغبة في أن تستمر قدرتها في السيطرة على تقديم تلك الخدمات نظراً لضرورتها للمجتمعات وتميل عملية تسعير هذه الخدمات نتيجة لأعتبارات إجتماعية إلى عدم المرونة .

إلا أن خدمات البنية ال أساسية المقدمة من قبل القطاع العام أتسمت في الكثير من الحالات بإنخفاض درجة كفاءتها وأرتفاع أسعارها وقلة أنتشارها وإهمال صيانتها . إن الرغبة في الحصول على خدمات أفضل و بكفاءة أعلى إضافة الى الحاجة إلى مصادر إضافية للتمويل تدفع الحكومات بشكل متزايد الى تبني مفهوم شراكة القطاع العام والخاص لتقديم هذه الخدمات .

٢-١١ أسباب اللجوء الى الشراكة و التعاون بين القطاعين العام والخاص:

إن الشراكة التي يتم بناءها على أسس سليمة بين القطاعين العام والخاص هي اختيار أمثل لتقديم الخدمات سواء من المنظور الإداري أو من المنظور الاستراتيجي .
من الناحية الإدارية تشمل مزايا شراكة القطاع العام والخاص:

- مكاسب الكفاءة
- التركيز على المخرجات
- الإقتصاديات الناتجة عن التصميمات و البناء و التمويل و التشغيل المتكامل للأصول
- الاستخدام المبدع للأصول
- الخبرة الإدارية
- التوصيف الأفضل للمشروع

يمكن لهذه المزايا أن تتيح مجموعة أفضل وأكبر من الخدمات بأستخدام نفس القدر من الأموال كما يمكن أن تحقق و فرأً للقطاع العام بحيث يمكن أستخدامه في توفير خدمات أخرى أو أستثماره في مجالات أخرى .

من الناحية الاستراتيجية تحسن عقود شراكة القطاع العام و الخاص من درجة المصداقية من خلال تحديد المسؤوليات و التركيز على العناصر الأساسية للخدمة . يمكن أن تعود شراكة القطاع العام و الخاص بالفائدة على الكفاءة الإدارية للحكومة حيث إعادة توجيه الموارد المالية و البشرية و الإدارية إلى مجالات إستراتيجية أخرى.

ولذلك تتضمن المزايا المرتبطة بشراكة القطاع العام والخاص ما يلي:

- زيادة في النمو الإقتصادي وخلق فرص عمل على المدى الطويل
- كفاءة في توفير الخدمات ودرجة أنتشارها
- تخفيض الأعباء التمويلية الواقعة على ميزانية الدولة
- تخفيض معدلات الفقر

أظهرت الدراسات أن هنالك علاقة وثيقة بين النمو الأقتصادي و تطور البنية الأساسية . إن النقص في البنية الأساسية و قلة كفاءتها يعيق تحقيق نمو إقتصادي أكثر سرعة . وفي المقابل تساعد البنية الأساسية الفعالة في خلق فرص العمل و تطوير رأس المال البشري و تشجيع التجارة و الأستثمارات المحلية و الأجنبية و زيادة الإنتاجية و النمو في قطاع الأعمال . تواجه المبادرات الجديدة للأعمال مصاعب جمة في ظل غياب خدمات البنية التحتية الأساسية مثل الطاقة و إمدادات المياه و شبكات الاتصالات اللاسلكية و الطرق و النقل العام . بينما تسهم البنية الأساسية بشكل كبير

في التطور الإقتصادي للدولة وتساعد على رفع مستويات المعيشة من خلال تيسير الحصول على الخدمات الحيوية مثل التعليم و الصحة.

٢-١٢ ماهي الاستفادة من برنامج التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص؟

توفر مساهمة القطاع الخاص في تقديم الخدمات الإقتصادية و الإجتماعية الفرصة للإقتصاد المحلي لتوظيف موارد إضافية من القطاع الخاص لإستثمارها في البنية الأساسية في مقابل كل وحدة متاحة(ونادرة) من موارد القطاع العام كما تتيح تلك المساهمة الاستفادة من الخبرات التمويلية و الإدارية للقطاع الخاص وتفتح الباب لأسواق وتكنولوجيا جديدة. وفي النهاية تهدف علاقة القطاع العام والخاص للوصول إلى استخدام أفضل كفاءة للموارد المتاحة . وتنفيذ أهداف السياسة العامة بأفضل الوسائل و التصميمات الممكنة وبطريقة مرنة وعملية .

- يتم الاستفادة من المهارات و الكفاءات الإدارية للقطاع الخاص في تقديم الخدمات العامة مما ينتج عنه ارتفاع في مستوى الخدمات و/أو إنخفاض تكلفتها .
- تقلل الشراكة بين القطاعين العام و الخاص من المخاطر التي تتحملها الحكومة لتنفيذ المشروعات و تعيد توزيع هذه المخاطر على القطاع الخاص الذي يتمتع بقدرة أكبر على مواجهتها.
- يصبح في الإمكان الاستفادة من رأس مال القطاع الخاص وينتج عن ذلك تحسن في المالية العامة على مستوى المدى القصير و الطويل .
- يستطيع القطاع الخاص أن يعظم من الإستفادة من تكلفة الأصول وأن يوازن بين رأس المال ومصروفات التشغيل بصورة لا يستطيع أن يقوم بها القطاع العام.
- يستطيع القطاع الخاص أن ينفذ إستثمارات بأساليب فنية جديدة وأن يستفيد من أقتصاديات الحجم الكبير.
- يؤدي المخزون الإضافي الذي يتحقق في البنية الأساسية إلى زيادة في معدل النمو وتؤدي هذه الزيادة إلى تخفيض نسبة الفقر و خلق المزيد من فرص العمل.

٢-١٣ ماهو دور القطاع العام في التعاون المشترك بين القطاعين:

يتيح برنامج شراكة القطاعين العام والخاص الاستفادة من الخبرات المتنوعة في القاعين العام والخاص بالإضافة إلى خبرات الدول الأخرى من تحقيق تقدم في قيمة وجودة الخدمات المقدمة وخفض تكلفتها. تهدف مثل هذه الشراكات الى تحسين جودة الخدمات المقدمة للواطن وتخفيف العبء على ميزانية الدولة دون أن يؤثر ذلك على قدرتها على التدخل لإتاحة الخدمات بأسعار اجتماعية عادلة وتوفير فرص عمل جديدة وتشجيع الاستثمار و الأستهلاك وبذلك يمكن زيادة معدل النمو وجذب المنح الدولية... الخ . من خلال برنامج الشراكة يكون للجهات الحكومية الحق في الرقابة على مستوى الخدمة المقدمة حسب المعايير المتفق عليها . أما في مجال الخدمات الاجتماعية الأساسية (مثل التعليم و الرعاية الصحية) فسوف تستمر الدولة في تقديم هذه الخدمات من خلال خبراء القطاع العام. في ظل علاقة الشراكة والتعاون بين القطاعين العام والخاص يظل دور الحكومة حيويًا ولكنه يركز بشكل أكبر على إطار عمل قانوني مناسب يمنح الثقة للقطاع الخاص بشأن شروط دخوله مع القطاع العام في علاقة شراكة , وعلى إنجاز الخدمات مع الحفاظ على المستهلكين.

٢-١٤ ماعهو العائد على المواطن من تطبيق مثل هذا البرنامج؟

تتوقع الدولة تقديم خدمات تتميز بمستوى أعلى من الجودة من خلال برنامج الشراكة . إلا أن السياسات الخاصة بحرية الحصول على الخدمات وتكلفتها يجب أن تكون موحدة سواء تم تقديم هذه الخدمات من خلال برنامج شراكة بين القطاع العام والخاص أو من خلال الطرق التقليدية . إضافة إلى إمكانية الحصول على الخدمة فإن جودة وكفاءة خدمات البنية الأساسية لها أهمية أيضاً إذ تقلل البنية الأساسية الفعالة من تكلفة تقديم الخدمات نتيجة للخفض في إهدار الموارد مثل تسرب المياه وسرقات الطاقة أو التحصيل السيئ الذي يؤدي الى خسارة الإيرادات . ونتيجة للأسباب السابق ذكرها و بالإضافة إلى قنوات التمويل الجديدة التي يوفرها برنامج الشراكة فسوف تتمتع الدولة بقدر أكبر من الحرية في تنفيذ ودفع خطة الإستثمار الخاصة بها الأمر الذي يتيح بدوره المزيد من الفرص لقطاعات التشييد و التمويل المحلية بما في ذلك شركات المقاولات الصغيرة التي يتوقع لها الإستفادة من هذا البرنامج بشكل ملموس.

٢-١٥ ماهو شكل الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟

تأخذ شراكة القطاع العام والخاص في العادة شكل تعاقد بين القطاع الخاص و الحكومة التي تقوم بدعوة القطاع الخاص إلى تقديم الخدمة المطلوبة (سواء في مجال البنية الأساسية الاقتصادية أو الإجتماعية أو غيرها) وتحمل المخاطر المترتبة على تقديم هذه الخدمة في مقابل الحق في تحقيق عائد مناسب . من الوارد أن تكون الحكومة قائمة بتقديم هذه الخدمة بالفعل أو ربما تكون خدمة جديدة لا يتم تقديمها في الوقت الراهن وسيتم تحقيق إستفادة للدولة و الإقتصاد من وراءها . يعد توزيع المخاطر هو المحور الأساسي في وضع هيكل الشراكة بين القاع العام و الخاص . تسمح الشراكة بتوزيع أفضل المخاطر إذ يتم تنفيذ هذه الشراكات في صورة تقديم خدمات وليس كأصول . وعلى النقيض من طرق التنفيذ التقليدية فإن الشراكة بين القاع العام و الخاص تركز على المخرجات وليس على المدخلات .

٢-١٦ كيف تتم هيكلية الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟

أن تمويل تكلفة رأس المال في عمليات الشراكة بين القطاع العام والخاص والتي يتم فيها نقل مخاطر حقيقية إلى القطاع الخاص من ضمنها المخاطر التمويلية يتم في العادة معتمداً على إيرادات المشروع نفسه . إن الآلية التي يتم من خلالها تمويل المشروع يكون عن طريق الإيرادات المستقبلية للمشروع ذاته وليس عن طريق ضمان الأصول . وعند مساهمة القطاع الخاص على فترة في تقديم الخدمات من خلال عملية الشراكة يجري توزيع التكلفة التي يتحملها القطاع العام على فترة زمنية طويلة بدلاً من تحملها على دفعة واحدة في بداية المشروع وبذلك يتم تحرير الموارد المحدودة للقطاع العام لتنفيذ المزيد من المشروعات دون الحاجة الى جمع أموال إضافية من خلال الضرائب وهو اختيار نادراً ما يكون له شعبية. علاوة على ذلك يسمح تمويل المشروعات عن طريق منح أمتيازات للقطاع الخاص بإعادة نقل ملكية الأصول إلى القطاع العام عند انتهاء فترة الإمتيازات , وبعد مرور فترة كافية تسمح للقطاع الخاص بتحقيق عائد على الأموال التي إستثمرها.

للتأكد من تحقيق الفوائد المرغوبة من شراكة القطاع العام والخاص و التي يقوم فيها القطاع العام بسداد أجر أو رسم دوري في مقابل الحصول على الخدمة خلال فترة التعاقد فمن الضروري إجراء اختبار قيمة النقود . يقوم القطاع العام في أغلب الدول التي تمتلك برامج متطورة للشراكة بين القطاع العام و الخاص بإنشاء "مُقارنِ القطاع العام(public sector comparator) قبل إتخاذ قرار تطبيق أي مشروع من خلال شراكة بين القطاع العام والخاص . مُقارنِ القطاع العام

هو تقدير للتكلفة التي يتحملها القطاع العام في حاله إذا ما تم تنفيذ المشروع بالطرق التقليدية (أي عمل مناقصة لتنفيذ المشروع بتمويل من القطاع العام) . وحيث أن القطاع العام دائماً ما يقترض الأموال بمعدل فائدة أقل من تلك المتاحة للقطاع الخاص فمن المحتم الأخذ في الإعتبار في أي مشروع يتم الموافقه على تنفيذه من خلال شراكة أن يكون هناك تأثير نقل المخاطر إلى القطاع الخاص والذي يكون في وضع أفضل للتعامل معها . سوف تؤدي قدرة القطاع الخاص على إدارة المخاطر بشكل أفضل إلى إنخفاض التكلفة بما في ذلك تكلفة رأس المال بعد حساب أثر إعادة توزيع المخاطر . من الواضح أنه لإجراء مقارنة عادلة بين نموذجي التنفيذ العام والخاص يجب أن يتضمن مُقارن القطاع العام كل العناصر المتعلقة برأس المال و التكاليف الأخرى خلال دورة حياة المشروع , وذلك حتى يمكن الوصول لى قرار ما إذا كانت شراكة القطاع العام والخاص توفر قيمة حقيقية للنقود أم لا .

٢-١٧ الخصائص الرئيسية للتعاقدات الخاصة بالقطاعين العام والخاص:

يتم اختيار الشريك الخاص في شراكة القطاع العام والخاص (المتعاقد في الشراكة) من خلال مناقصة تنافسية مفتوحة , والتي سوف تجري وفق أفضل التطبيقات المحلية و الدولية المتعلقة بتنفيذ المشروعات العامة.

يكون الشريك الذي يقع عليه الاختيار عند قمة المستويات الفنية والأدارية و التشغيلية للمشروع ويتحمل مسؤولية تجارية كاملة عن مجموعة متكاملة من التسهيلات و الخدمات , ويركز بشكل تام على تقديمها.

تصبح السلطة المعنية في القطاع العام هي المحدد و المقرر لنطاق المشروع و احتياجاته. وتقوم هذه السلطة خلال مرحلة التشغيل بدور العميل نيابة عن المستخدم . وللعامل الحرية في تحديد الخط الفاصل بين الخدمات العامة التي يقوم الشركاء من القطاع الخاص بتقديمها وتلك التي تحتفظ بها الدولة.

يتم توثيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في عقد مُفصل يحدد الأدوار الخاصة بكل طرف في علاقة تجارية يمكن أن تستمر لمدة ٢٥ عاماً أو أكثر . يجب أن يوضح هذا العقد نقاط أساسية محددة:

- يحدد عميل القطاع العام احتياجاته في شكل مخرجات أو منتج نهائي , مستويات أداء ومعايير على مدى عمر التعاقد.

- يقدم المتعاقد من القطاع الخاص حزمة فنية كاملة من المدخلات (التصميمات المفصلة التشييد أسلوب التشغيل الخ) والتي تقابل المخرجات المطلوب توفيرها ويقبل تحمل المخاطر الفنية و التجارية.
- يمول المتعاقد الإستثمارات اللازمة ولذلك فهو يتحمل مخاطر القروض وحقوق رأس المال طوال فترة التعاقد.
- يبدأ المتعاقد في شراكة القطاع العام والخاص في تسلم الدفعات المالية فقط حينما يدخل المشروع مرحلة التشغيل وبعد انتهاء عملية التشييد . يتم سداد هذه الدفعات على فترات متساوية طوال مدة التعاقد .
- إذا ما تخلفت مستويات الأداء أو المعايير عن المستوى المحدد سلفاً, يتم تخفيض الدفعات المالية لتعويض السلطة العامة عن هذا لاقصور.
- يُمنح المتعاقد قدر متفق عليه من الحرية للقيام بالتطوير التقني وتوليد دخل إضافي من المشروع.
- للعميل الحق المطلق في التصديق على الجوانب الهندسية و الرقابة على أداء الخدمات.

١٨-٢ عملية اختيار الشريك في الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

- سوف تجري عملية اختيار الشريك للشراكة بين القطاع العام والخاص وفق أفضل التطبيقات المحلية و الدولية المتعلقة بتنفيذ المشاريع العامة وبشفافية كاملة .
- سوف يكون هناك دعوة عامة لتقديم العطاءات.
- سيتم وضع جداول زمنية واقعية لإتاحة الفرصة لإعداد العطاءات.
- سوف تتم عملية الاختيار على مرحلتين . وسوف يطلب من عدد محدود من مقدمي العطاءات تقديم عروضهم التفصيلية.
- سوف يكون هناك وقت محدد لكل متنافس من الذين تقدموا بعروضهم التفصيلية لطرح الأسئلة الخاصة بهم. وسوف يحضر استماع بذلك لما يتضمنه من سرية كاملة.
- سوف يتم الكشف عن منهجية التقييم لمقدمي العطاءات.
- معيار الاختيار قائم على أساس العطاء الذي يقدم أفضل عرض مالي وإستثماري على مدار فترة التعاقد.

○ سوف تقوم وحدة شراكة القطاع العام و الخاص المركزية في وزارة المالية بالإعلان عن إجراءات التوثيق والبروتوكول الخاص بالعطاءات والتطبيق الملائم لمنهجية التقييم.

٢-١٩ تعريف وحدة شراكة القطاعين العام والخاص :

تم تكليف الوحدة المركزية لشراكة القطاع العام والخاص في وزارة المالية بمهمة تنسيق البرنامج القومي لشراكة القطاع العام والخاص بين الوزارات والهيئات الحكومية المعنية بإنشاء مشاريع البنية الأساسية .
وتعمل الوحدة بشكل وثيق مع وزارة الاستثمار ووزارة التنمية الاقتصادية للتأكد من نشر مقنن من مشروعات البنية الأساسية والخدمات العامة الرئيسية .
سوف تتولي الوحدة مهمة الدراسة والتطبيق وتقوم بالتنسيق مع الوزارات المعنية والقطاع الخاص ومؤسسات التمويل لتطوير برنامج الشراكة ووضع الاطار التنفيذي للبرنامج ووضع خطة عمل واضحة والتشريعات القانونية وبنود التعامل .
أحد المهام الأساسية للوحدة هي التأكد بالتعاون مع المجلس القومي للتخطيط من ان المقترحات الخاصة بتطبيق مشروعات الشراكة قائمة علي تحليل جيد للاحتياجات الفعلية واولوية هذه المشروعات علي الموافقات الضرورية علي ميزانياتها وموافقة اللجان الوزارية المختصة بتنفيذ برنامج الحكومة . ويتزامن ذلك مع تاسيس وبدء عمل وحدات متخصصة داخل الوزارات المعنية التي تمتلك خططا لتنفيذ مشروعات من خلال برنامج شراكة القطاع العام والخاص ووضع برامج تدريبية لترتيب ممثلي الوزارات المختلفة علي اساليب تطبيق البرنامج عالميا .

٢-٢٠ تحديد المشروعات الملائمة لشراكة القطاعين العام والخاص :

شراكة القطاع العام والخاص هي اسلوب تنفيذ استثمارات وتقديم خدمات بطريقة اكثر فعالية ليس فقط للخدمات الحكومية بل ايضا الاعمال المتعلقة بالادارة العامة . الا انه ليست كل مجالات الاستثمار وتحسين الخدمات العامة قابلة لتنفيذ منهج شراكة القطاع العام والخاص عليها .
أظهرت الخبرات السابقة ان المشروعات المحتمل تنفيذها من خلال شراكة القطاع العام والخاص يجب ان تتماشى مع الخصائص التالية :

● يجب الا تقل الاستثمارات المطلوبة علي وجه الخصوص في المشروعات الاستطلاعية عن ١٠٠ مليون جنيها مصريا . سبب ذلك ان درجة تعقيد هذه المشروعات والنفقات

اللازمة للقيام بها من خلال اجراءات تنفيذ عامة مكلفة لا يمكن تبريرها الا في المشروعات كبيرة الحجم .

- يجب ان تكون الاصول والخدمات هي تلك التي يستطيع القطاع الخاص تقديمها ويجب ان يكون هناك سوقا تنافسيا فعليا او متوقعا لمثل هذه الاصول او الخدمات .
- يجب الا تحتوي المشروعات علي مكون تكنولوجي عالي المستوي او تتطلب تكنولوجيا غير متوفرة حاليا علي مستوي تنافسي .
- يجب ان تكون السلطة العامة التي تقترح مشروع الشراكة بين القطاع العام والخاص قادرة علي تحديد نطاق وحجم المشروع في شكل مخرجات او نتائج علي المدى الزمني لعمر المشروع .
- يجب مساندة المشروع المقترح من خلال تحليل تفصيلي للاحتياجات وحجج قوية تؤكد علي ملائمة مفهوم شراكة القطاع العام والخاص لتنفيذ هذا المشروع . من الضروري ان يتلقي المشروع موافقات رسمية من السلطات الحكومية /السياسية العليا قبل الطرح الرسمي للمناقصة بمشروع الشراكة بين القطاع العام والخاص .

٢-٢١ ستقوم الدولة بتفيذ هذا البرنامج

وقد اعطت الدولة الاولوية في تنفيذ برنامج شراكة القطاع العام والخاص لمشروع انشاء ٢٢١٠ مدرسة حكومية تغطي مختلف المراحل التعليمية طبقا لاحتياجات المحافظات المختلفة . وسيتم تقسيم الـ ٢٢١٠ مدرسة بقيمة تقديرية حوالي ١٤٠ مليون جنيها مصريا وبناء القطاع الخاص لتلك المدارس لن يؤثر علي سعر الخدمة الحالي للطالب بل سينعكس علي كفاءة الخدمة المقدمة لادارة المباني وصيانتها علي ان تظل وزارة التربية والتعليم هي الجهة المخولة التعليمية . وفي نفس الوقت هناك مشاريع اخري جاري دراستها وستطرح بنظام ال بي بي بي في قطاعات الصحة والنقل والري والسكن ومنها محطة مياه القاهرة الجديدة ومحطة مياه الصرف للقاهرة الجديدة .

٢-٢٢ ما هو الاطار القانوني والتشريعي لتطبيق برنامج الشراكة؟

قامت وزارة المالية بتشكيل فريق عمل مكون من مستشارين قانونيين وخبراء دوليين ذوي خبرة في تنفيذ العديد من المشروعات المماثلة ولديهم سابقة اعمال في مجالات شراكة القطاع العام

والخاص لاعداد العقود والملاحق الخاصة بتنظيم العلاقة التعاقدية علي مدي سنوات طويلة وكذا الاجراءات القانونية اللازمة لاتمام هذا التعاقد .

حاليا سيطرح مشروع تحت مظلة القوانين المصرية القائمة لحين الانتهاء من اعداد مشروع قانون لشراكة القطاع العام والخاص وهو ما يتم الاعداد له حاليا بمعرفة فريق العمل بوزارة المالية تمهيدا لعرضه علي مجلس الوزراء ومجلس الشعب .

٢-٢٣ مقومات الشراكة بين القطاعين العام والخاص :

٢-٢٣-١ الشراكة ببعدها الديمقراطي :

إن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تعتبر واحدة من المفاهيم المتقدمة علي المستوي العالمي , وبقدر اهمية هذه الاداة , فإنه يجب ان يتم تحصينها بقواعد ناظمة ملائمة تسمح بعدم تحولها لوسيلة لتحقيق الفائدة لطرف واحد فقط , وبالرغم من القدرات التفضيلية التي يتمتع بها القطاع الخاص , والمتمثلة في الاداة الافضل والمرونة في العمل , الا ان هذا لا يمنع من ان الدور الحكومي يجب ان يقي فاعلا , وذلك كون الحكومة هي الممثل للشعب , وبالتالي فيقاؤها في موقع المؤثر هو مطلب ديمقراطي (من حيث الهدف) , ولهذا فان اي اضعاف لدور الحكومة في عمليات الشراكة هو اضعاف للديمقراطية .

٢-٢٣-٢ الشراكة ليست كنظام البي او تي :

كعادتنا في استخدام التسميات كما يحلو لنا , واستخدام التسميات للتعبير عن قضايا مختلفة مثل : (النافذة الواحدة – زيادة القيمة المضافة – التطوير بالتشريع – دور القطاع الخاص – اصلاحات الضريبية – تصحيح الدعم الحكومي) , يبدو ان موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص قد بدا يتعرض لعمليات اساءة استخدام قد تؤدي لاجهاض دور الاداة الهامة في تحقيق شراكة تنموية بين القطاعين العام والخاص , وقبل الخوض في التفاصيل سنبدأ بسرد للحالات المختلفة للشراكة بين القطاعين العام والخاص , وذلك كما هو مبين في الجدول ادناه :

| | |
|---|---|
| Build / Operate / Transfer (BOT) or Build / Transfer / Operate (BOT) | البناء – التشغيل – النقل او البناء – النقل – التشغيل |
| Build - Own – Operate (BOO) | البناء – التملك – التشغيل |
| Buy – Build – Operate (BBO) | الشراء – البناء – التشغيل |
| Contract Services Operations and Maintenance Operations , Maintenance , & Management | عقود الخدمات : التشغيل والصيانة التشغيل والصيانة والادارة |
| Design – Build (DB) | التصميم – البناء |
| Design – Build – Maintain (DBM) | التصميم – البناء – الصيانة |
| Design – Build – Operate (DBO) | التصميم – البناء – التشغيل |
| Developer Finance | تمويل المطور |
| Enhanced Use Leasing (EUL) | التحسين – الاستخدام – الإستئجار |
| Lease / Develop / Operate (LDO) | الإستئجار – التطوير – التشغيل |
| Build / Develop / Operate (BDO) | البناء – التطوير – التشغيل |
| Lease / Purchase | الإستئجار – الشراء |
| Sale / Leaseback | البيع – اعادة الإستئجار |
| Tax – Exempt Lease | الإستئجار المعفي من الضرائب |
| Turnkey | مفتاح باليد |

جدول رقم (١-٢) يوضح الحالات المختلفة للشراكة بين القطاعين العام والخاص

بعد عرض قائمة من الاحتمالات المختلفة للشراكة بين القطاع العام والخاص , ربما من المفيد الإشارة الي ان ادخال مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص يحتاج لاستراتيجية واضحة تضمن النقاط التالية :

- عدم الاحتكار من قبل اي من القطاعين العام والخاص
- انشاء آلية لضمان جودة تقديم الخدمة
- آلية لمتابعة العقود الحكومية المختلفة (التي تمت وفق مبدأ الشراكة)
للتأكد من انها منسجمة مع مفاهيم الشراكة
- ضمان عدم وجود تعارض في المصالح

- ضمان دخول لاعبين جدد
- ضمان مبدا المحاسبة

٢-٢٣-٣ سيريا باركنغ والبي او تي :

لقد عانت مبادرة سيريا باركنغ للشراكة بين القطاعين والخاص و الخاصة بادرارة مواقف ماجورة في مدينة دمشق من مجموعة من الابخاء المتداخلة , والتي نجمت عن غياب الاستراتيجية المبينة سابقا , وهنا ربما لا يمكننا لوم القطاع الخاص , الذي يسعى الي الربح دوما , ولكن علينا ان نلوم الجانب الحكومي الذي لم يحاول تحقيق الحد الادني من متطلبات عملية الشراكة , وبالتالي ظهرت عملية سيريا باركنغ كشراكة غير متوازنة بين الطرفين .

من حيث المبدأ , هناك بعض الابخاء التي يتحمل مسؤوليتها الجانب الحكومي , وهيلا علاقة لها بعملية الشراكة , وذلك مثل البعد الاخلاقي والقانوني لعمليات خرق القوانين مثل : الوقوف علي يسار الطريق , والسماح بالوقوف في طرقات تعاني من ازدحام مروري , والدور غير الواضح لشرطة المرور في تلك المناطق , والاهم من ذلك عدم معالجة مشكلة قاطني المناطق المستهدفة بطريقة موضوعية (تحمي حق المواطن) , ومحاولة توسيع الجبهات امام المشروع عبر تحويل شوارع فرعية الي رئيسية (بالتنسيق مع شرطة المرور) , الا ان هذه الابخاء هي من النوع الذي اعتدنا عليه من محافظة دمشق كجزء من سياستها الاستفزازية في السنوات الاخيرة , والتي ربما تحتاج لبحث مستقل .

عودة لموضوع الشراكة بالتحديد , وللاخطاء التي ارتكبتها محافظة دمشق في هذا العقد , وهي وفقا لما يلي :

- كما ذكر في الاعلام , فالعقد نفذ وفق مبدأ (بي - أو - تي) , بينما ان طبيعة الخدمة التي تنفذها سيريا باركنغ تجعل من العقد المناسب هو (أو - إم - إم) اي : التشغيل - الصيانة - الادارة .

- نجم عن الخطا السابق , خطا اكبر والمتمثل في آلية تشارك الموارد بين الطرفين , ففي عقود التشغيل تحصل الجهة المشغلة علي حصة من كل معاملة , وليس علي نسبة من الدخل , وبالتالي فالعقد بصيغته الحالية يشكل هدرا صريحا للمال العام . وذلك كون ملكية الاراضي المستخدمة تعود بالكامل للمحافظة , وبالتالي تغير فترة الوقوف يجب ان يتناسب مع حصة المحافظة حصرا وليس مع حصة الجهة المشغلة .

- ان الخطأ الثاني , والمتعلق بتحويل الشركة المشغلة الي شركة مالكة (او ممولة) , وذلك عبر منحها جزء من الدخل , قد ادي لاختفاء في عملية التسعير اضعفت من الهدف الذي يفترض ان تحققه المحافظة من هذا المشروع , وبالتالي تحول المشروع لمشروع ربحي (للمحافظة والجهة المشغلة) , ورسم لظاهرة خطيرة ان استمرت في تحول الجهات الحكومية من جهات مقدمة للخدمات اليجهات ربحية . ولتوضيح هذه النقطة ربما من المفيد الاشارة الي ان الهدف المحافظة من هذا المشروع يفترض ان يكون استخدام هذه المواقع من قبل اكبر عدد من السيارات (خدمة عدد اكبر من المواطنين يوميا) , بينما تم جعل الشريحة الاولى مدتها ساعة , وذلك حرصا علي دخل الجهة المشغلة (بسبب الآلية الخاطئة المبينة سابقا) .
- نقطة اخري نجمت من تهاون المحافظة مع الجهة المشغلة , وهي المتعلبة بتحويل هذه المواقع ككائن للسواح وللزوار , وقد شاهدت عدد من حالات حجز لسيارات غير سورية توقفت دون ان تعلم ان هذه الموقف ماجور , وهنا يبرز بعد قانوني واخلاقي لهذه القضية .

علي اية حال , ما زال امام كل الجهتين فرصة لتصحيح الخطأ , خاصة وان تصحيح الخطأ لا يعني بالضرورة انخفاض دخل اي الجهتين , بل ربما يزيد دخلهما , ولكن الاهم ان يقدم خدمات افضل للمواطنين , ويذهب عنهم الشعور بالغبن والاستغلال , اما محافظة دمشق التي يجب ان نضع موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في صلب اهتماماتها , علما من معالجة المشكلات المستعصية في المدينة , فعليها تباعد عن تقديم نماذج غير متوازنة للشراكة , وذلك كونها ستؤدي تدريجيا لعدم شعبية هذا الخيار , وتفقدنا هذا السلاح الهام في عملية التنمية .

٢-٢٤ فائدة جديدة ناتجة من الشراكة بين القطاعين العام والخاص :

٢-٢٤-١ مقدمة :

أوضحت دراسة جديدة لشراكة بوز أند كومباني تعدد الفرص لدفع النمو الاقتصادي في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا نتيجة لشراكات بين القطاعين العام والخاص (بي بي بي) في مجال البنية الأساسية .

وفق (اتش دبليو) لذلك تعمل العديد من المنظمات الحكومية علي الاستفادة من راس المال والتقنيات والخبرات التي يتمتع بها القطاع الخاص لتمويل وتطوير وإدارة المشاريع القطاع العام للبنية التحتية لشبكات المياه والنقل والطاقة والاتصالات السلكية واللاسلكية مما يمكن ان يتحول الي محفز لتنشيط النمو الاقتصادي .

إن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تتميز بالمنافع المتبادلة لكل طرف وهي وسيلة فعالة لسد فجوات بين الموارد والطلب والجودة وسهولة الوصول اليها , والمخاطر والمنافع فان هذه الشراكات تمنح القطاع العام قدرا اكبر من المرونة في تخصيص الموارد البشرية والمالية من خلال تقاسم المخاطر , والاستفادة من الموارد المالية الخارجية , والاستفادة من قدرة القطاع الخاص للاستثمار ونقل الخبرات و تقديم افضل الخدمات المواكبة للتطور .

ان عدد مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وانواع العقود المستخدمة والنظم السياسية والاقتصادية للدولة ومؤسساتها تعمل علي تحفيز النمو الاقتصادي لاي بلد , ويتوقف ذلك النجاح علي الاطار الصحيح للسياسات المتبعة وعلي المعرفة والثوق بالاستشاريين العاملين بكل من القطاعين العام والخاص مما يساعد علي هيكلة واختيار والاستثمار في مشاريع ذات قيمة عالية ,

علي ذلك علق ريتشارد شدياق , شريك في بوز اند كومباني بقوله شارحا " في ظل توفّر الظروف المناسبة , يمكن للشراكات بين القطاعين العام والخاص ان تحقق مكاسب لجميع الاطراف فهي تمكّن الحكومات من ان تفي بالتزاماتها دون ان تثقل عاتقها بالديون والقطاع الخاص بالحصول علي سوق اوسع للاعمال واخيرا الجمهور بالحصول علي الخدمات جديدة و متنوعة .

٢-٢٤-٢ الشراكة بين القطاعين العام والخاص كحل لقيود الموازنة :

تقع كثير من الحكومات في الشرق الاوسط وشمال افريقيا ذات الموارد المحدودة تحت ضغوط لتطوير البنية الاساسية الضرورية , ويدفعها ذلك للاستثمار ما يقدر بـ ٥ الي ٧ في المائة من الناتج المحلي الاجمالي سنويا في مشاريع البنية التحتية الجديدة . علي وجه الخصوص , تعاني الدول غير المنتجة للنفط من ضغط متزايد لتمويل البنية الاساسية , مما يوفر العديد من الفرص لاستثمارات القطاع الخاص .

تواجه الحكومات عددا من التحديات في مجال تقديم الخدمات في قطاعات المياه والنقل والطاقي والاتصالات وقطاعات اخري , كما ان ضغط الراي العام يؤدي الي تخفيض الاسعار وخسائر في توفير الخدمات العامة , وفائض في عدد العاملين , وسوء الادارة والفساد مما يؤدي الي الانفاق غير الفعال والنقص في الموازنة , حيث تعجز الارصدة المتاحة , والتكنولوجيا , والموارد البشرية عن مواكبة التغير الديموغرافي وبذلك تحد من امكانية وصول المنتجات والخدمات المتنوعة الي الجمهور .

بناء علي ذلك فإن العلاقات مع الشركاء من القطاع الخاص هي العلاج الطبيعي:

- سياسات القطاع الخاص الواضحة تخفض الاسعار وتحد من خطر التكاليف الفائضة , وتسمح بمقاومة الافتقار الي الشفافية .
- توفر الخبرات المالية المستدامة يؤدي لتوفر مجموعة اكبر من صناديق الاستثمار وبالتالي للتخلص من القيود المالية المفروضة علي الهيئات الحكومية .
- تمكن مصادر الاستثمار المتينة الشركاء من تلبية الطلب المتزايد علي موارد وتوجيهها الي المستهلكين الذين عانوا سابقا من نقصها .
- تمكّن منظمات القطاع الخاص من جذب وتقديم خدمات جديدة ومتطورة لاحدي عشر نوعا من الشراكة بين القطاعين العام والخاص قد تم تصنيفها الي اربع فئات , وهي تقدم العديد من الخيارات والفرص المتاحة لاتفاقيات الهيكلة التي تناسب المشروع علي افضل صورة. ان الاتفاقيات الجديدة هي الاكثر استخداما للشراكات بين القطاعين العام والخاص وخاصة اتفاقيات البناء والتملك والتشغيل (بي أو أو) واتفاقيات البناء والتشغيل ونقل الملكية (بي أو تي) .

٢-٢٤-٣ التفاوت في استخدام شركات القطاعين العام والخاص عبر القطاعات

الاقتصادية والاجتماعية :

علي ذلك علق ربيع ابو شقرة , شريك في بوز أند كومباني بقوله شارحا " تعتبر الخدمات الضرورية والتي للجمهور حق اصيل فيها " خدمة صالح عام " (بوبلك فود) , هذه المشاريع تحقق عادة عوائد منخفضة , وبالتالي تستحوذ علي درجة اقل من الاهتمام القطاع الخاص " .

إن الخدمات المياه هي مثال نموذجي عن منفعة عامة وعلي ذلك يجب ان يتم توفيرها باسعار معقولة , الا ان عائداتها الاستثمارية منخفضة مما يجعلها لقل جاذبية بالنسبة للقطاع الخاص . ان مشاريع النقل هي ايضا من مشاريع "صالح عام" الا ان استقرار وثبات تدفقها النقدي يجعلها قادرة علي اجتذاب نسبة اكبر من رؤوس الاموال الخاصة . بشكل عام استحوذت الاتصالات علي معظم الاستثمارات . فيكونها خدمات اكثر تجارية , يمكنها تحقيق نسبة اكبر من العائد علي الاستثمار .

علي ذلك علق ربيع ابو شقرة بقوله " يبقي قطاع الطاقة المستحوذ الاكبر علي عدد المشاريع , فعند تقسيمها الي قطاعات الفرعية : التوليد والنقل والتوزيع , بإمكان هذه القطاعات ان تخلق العديد من المشاريع للمستثمرين من القطاع الخاص " .

٢-٢٤-٤ تفاوت وتباين مشاريع التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص عبر

الدول:

تشير الأدلة أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص قد تكون على ارتفاع في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا , وجنوب الصحراء الكبرى الإفريقية . وجنوب شرق آسيا . حيث أنه عامة كانت هذه البلدان تفتقر إلى البيئة السياسية و الاقتصادية المناسبة للإستثمارات بما في ذلك الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

٢-٢٤-٥ كيف تعمل الشراكة بين القطاعين العام والخاص على دفع النمو الإقتصادي؟

الشراكة بين القطاعين العام والخاص توفر من استخدام الموارد الحكومية وتدفع بالنمو الأقتصادي . في حال توظيف العوامل المناسبة وهذه العوامل تتضمن العدد والقيمة ونوع الشراكة بين القطاعين العام و الخاص . بالإضافة إلى السياسات الداعمة . عدد عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص : كلما زادت مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص , كلما أرتفع معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي.تقوم الشراكات من هذا النوع بجلب رؤوس الأموال إلى الأسواق المحلية وبيجاد فرص العمل على المدى الطويل , مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإستهلاك والثراء والرفا الإجتماعي والنمو الإقتصادي بشكل عام. قيمة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص :تقوم المشاريع العالية القيمة بضخ موارد مالية وإستثمارات بأسواق السلع وأسواق المال المحلية , حيث توفر الشراكة بين القطاع العام والخاص موارد مالية إضافية تؤدي إلى انخفاض في النفقات الحكومية .

٢-٢٤-٦ طبيعة عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

لنوع عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص التأثير الأكبر على النمو الإقتصادي , حيث أن نوعية وتفصيل العقد تحدد مستوى مشاركة القطاع الخاص . فكلما زادت مشاركة القطاع الخاص , كلما زادت جودة المشروع وزادت عملية النقل الفكري و التكنولوجي.

٢-٢٤-٧ كيف يمكن لنوع عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص أن يحسن جودة

ومستوى المعيشة؟

تتمتع البلاد التي تمتلك عدداً كبيراً من مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ببنية تحتية أفضل مما يؤدي الى رفع مستوى المعيشة, وتحسين الأسعار, وتحقيق, مستويات عالية من الإنتاج.

تعزز الشراكة بين القطاعين العام والخاص توسيع نطاق الخدمات وذلك من خلال زيادة في استثمار الموارد وفي توسيع نطاق الخدمات وفي تحسين خدمة العملاء للحصول على الأرباح. الشراكة بين القطاعين تتميز بقدرتها الكبيرة على العمل بكفاءة. فهي تسمح للقطاع الخاص بتوفير الفرص الجديدة لطرح ممارسات أكثر فعالية تخفض التكلفة الفائضة وتحسن مردود الإيرادات .

الشراكة بين القطاعين العام والخاص توفر الخدمات في وقت أقل. تمتلك الشركات الخاصة الكثير من الحوافز لتقديم الخدمات في الوقت المحدد . ويقدر أكبر من الكفاءة, ويعني توفر المزيد من الموارد ورأس المال أنه يمكن لهذه الشركات أن تسرع من تنفيذ المشاريع المفترقة للتمويل.

توفر هذه الشراكة فرص الاختيار وتقديم المزيد من الخدمات الحديثة . يمتلك مستثمري القطاع الخاص رؤوس الأموال التي تمكنهم من الإستثمار في التدريب المتخصص والموارد و التكنولوجيا . وتمكنهم من تقديم أختيار أوسع من الخدمات المتقدمة.

تقوم الشراكة بتوزيع مخاطر المشاريع على أساس الموارد و القدرة. يتحمل القطاع العام المخاطر المتعلقة بالسياسة ويتحمل القطاع الخاص المخاطر التجارية المتعلقة بتمويل وتطوير وإدارة المشروع . بينما يتشارك القطاعين المخاطر التجارية الأخرى المشتركة . تؤدي المعالجة غير الملائمة للمخاطر لإنهيار الشراكة بين القطاعين.

٢-٢٤-٨ سياسات الحكومة هي العنصر المركزي لجذب الشراكة بين القطاعين العام

والخاص :

غياب الإطار التشريعي و التجهيزات المؤسسية الضعيفة وعدم الإستقرار المالي هي كلها من الأعراض التي تعاني منها بعض البلدان في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا, في حين أن التهديدات المحتملة من الحرب وضعف الإدارة وغياب الرؤية واسعة النطاق لشبكة الشراكة بين القطاعين العام والخاص يجعل من الصعوبة إجتذاب

الإستثمارات الخاصة . علق ريتشارد شدياق بقوله "بالرغم من الشراكات بين القطاع العام والخاص في مشاريع البنية التحتية يمكن أن تقدم نتائج إيجابية , الا أنها تحمل قدراً كبيراً من المخاطر بالنسبة للمستثمرين". بشكل عام , تمر عملية الدخول في شراكة بين القطاعين العام والخاص بثلاث خطوات ؛ حيث إن الخيارات التي يُتحمّل أن تؤثر إيجابياً على النمو الإقتصادي الشامل .

- دخول أو عدم دخول البلاد؟ البلدان ذات الأسواق الكبيرة والتي تشهد إنخفاض المخاطر السياسية و الإقتصادية هي الأكثر جاذبية للمستثمرين .
 - ماهي أمثل طرق الدخول؟ يحدد نوع وقيمة عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص مستوى التزام المستثمر بالسوق وذلك وفقاً للقطاع ومستوى الخطر وإمكانية توليد الدخل.
 - ماهو مستوى الإلتزام بالموارد ونقل الخبرات؟ هذه الخطوة قد تكون الأكثر أهمية . فإن نوعية الشراكة وكذلك مستوى الإلتزام ونقل الخبرات و المعرفة هو أكثر ما يؤثر على قدرة هذه الشراكات بدفع النمو الإقتصادي .
- دور الحكومة واضح:

تحتاج الحكومات إلى تخفيض المخاطر الإقتصادية و السياسية إلى حد أدنى . فإن الإستثمار في مشاريع البنية التحتية وغيرها محفوف بالمخاطر بالنسبة للمستثمر الخاص وعلى ذلك يجب أن تعمل الحكومة على خفض مستوى المخاطر لجذب مزيد من الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى السوق.

تحتاج الحكومات إلى الإستفادة القصوي من القطاع الخاص لتحقيق أكبر تأثير للشراكات بين القطاعين على الإقتصاد. ستساهم ترتيبات الشراكة بين القطاعين العام والخاص ذات المساهمة العالية من القطاع الخاص في نوم الناتج الإجمالي المحلي . علق ريتشارد شدياق بقوله "تحتاج الحكومة إلى تعزيز و التفاوض بشأن الإتفاقات التعاقدية التي تشجع القطاع الخاص على إستثمار المزيد من المال ونقل الخبرات و زيادة إمكانية الحصول على المنتجات و توسيع نطاق الخيارات الخدمائية".

ينبغي على الحكومات أن تؤمن نظاماً تشريعياً سلمياً يؤمن تدفق الموارد ونقل المعرفة الفنية. ويجب على الحكومة أيضاً وضع عدد من السياسات التي تشجع المنافسة لأن ذلك يوفر فوائد للمستهلكين و الحكومة على حد سواء عن طريق

خفض الأسعار وتوفير المزيد من الخدمات, وتوفير قدر أكبر من الفرص للوصول للخدمات.

٢-٢٤-٩ الشراكة بين القطاعين العام والخاص تؤمن الأساس للتنمية العالمية:

يمكن أن تساعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص على زيادة الناتج الإجمالي المحلي للدولة, ولكن هذا يتوقف على عدد وقيمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدولة ونوع العقد, والسياسة العامة والبيئة المؤسسية. يجب على واضعي السياسات تقييم هذه العوامل, وصياغة إستراتيجية لتنمية البنية التحتية, وبعد ذلك يمكن إتخاذ إجراءات تكفل الحفاظ على الأهداف الإستراتيجية. يجب أن توجد بيئة ملائمة لعمليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص, وتشجيع الدعم الجماهيري, وضمان نجاح المشروع على المدى الطويل.

في كل خطوة, يجب أن تتوازن المصاح الخاصة للمستثمرين بالقطاع الخاص مع السلامة العامة وسهولة توفير الخدمات العامة للجمهور. يستوجب تقييم كل الإحتمالات و الإختيارات الممكنة للتعاون والشراكة على أساس المزايا التي توفرها هذه المشاريع لأن كل فرصة شراكة بين القطاعين العام والخاص توفر وسيلة جديدة ومختلفة لتوجيه التنمية الإقتصادية.

يمكن لمستشارين مستقلين ذوي معرفة شاملة للجوانب المتعددة و التعقيدات الممطكنة للشراكة بين القطاعين العام والخاص والعوامل التي تدفع النمو الإقتصادي تقديم المساعدة في إيجاد السبل الداعمة للشراكات. بمجرد توفر الظروف المثالية, يمكن لواضعي السياسات في القطاع العام رسم مسار أقوى وأكثر حيوية في المستقبل يقوم فيه القطاع الخاص بتحسين مشروعات البنية التحتية.

في مقابل ذلك, تقوم الحكومة بإستثمار المزيد من الموارد في مجالات أخرى ذات منفعة عامة تساعد على خلق وتأسيس المناخ المناسب لإقتصاد مفتوح ومزدهر يتمتع بوضع أفضل للتوسع على نطاق عالمي.

٢-٢٥ إستراتيجية التعاون بين القطاعين العام والخاص:

تأخذ عقود الإستثمار الخاص أشكالاً متعددة :

٢-٢٥-١ عقود الخدمة:

تحتفظ الجهة العامة بمسئولياتها العامة عن تشغيل وإدارة المرافق بالكامل ولكنها تتعاقد مع القطاع الخاص لتقديم بعض الخدمات مثل قراءة العدادات وتحصيل الفواتير و الصيانة و تتراوح مدة هذه العقود بين سنة وثلاث سنوات.

٢-٢٥-٢ عقود الإدارة:

تقوم الجهة العامة بنقل مسؤولية مجموعة من الأنشطة في قطاع معين كما تقوم بتحديد سياسة رد التكاليف الى القطاع الخاص وفي هذه الحالة تقوم الجهة العامة بتمويل رأس المال العامل و الإستثماري وتتراوح مدة هذه العقود بين ٣-٥ سنوات.

٢-٢٥-٣ عقود التأجير:

تقوم الشركات الخاصة بتأجير المرفق من الجهة العامة وتحمل مسؤولية تشغيل وإدارة المرفق . ويقوم المستأجر بشراء الحق فب الإيرادات وبالتالي يتحمل قدرأ كبيراً من المخاطر التجارية وتحصيل الرسوم . وتتراوح مدة هذه العقود بين ٥-١٥ سنة ويمكن تمديدها .

٢-٢٥-٤ عقود الإنتفاع طويل الأجل:

تستخدم عقود الإنتفاع طويل الأجل لشراء مشروعات البنية الأساسية الضخمة . ينتقل بعدها المرفق الى القطاع العام ويطلب من الشركة الخاصة تمويل وبناء وتشغيل المرفق لفترة معينة (٢٠-٣٠) سنة ويأخذ هذا التعاقد أشكال متعددة يمكن إستخدامها أيضاً لتنفيذ مشروعات البنية التحتية.

٢-٢٥-٥ عقود الإمتياز:

تتحمل الشركات الخاصة مسؤولية التشغيل والإدارة والإستثمار في حين تظل الجهة العامة مالكة لأصول المرفق . وقد تُقدم هذه الإمتيازات على مستوى الدولة بأكملها أو على مستوى مدينة وتتراوح مدتها بين ٢٥-٣٠ سنة.

٢-٢٥-٦ نقل الملكية:

يصبح القطاع الخاص مالكاً ومسئولاً عن المرفق ويخضع لهيئة رقابية .

| الأسلوب | ملكية الأصل | التشغيل و الصيانة | رأس المال الإستثماري | المخاطر التجارية | مدة التعاقد |
|---------------------------|-------------------|-------------------|----------------------|------------------|---------------------------------|
| عقود الخدمة | عامة | عامة/خاصة | عام | عام | ١-٢ سنوات |
| عقود الإدارة | عامة | خاصة | عام | عام | ٣-٥ سنوات |
| عقود التأجير | عامة | خاصة | عام | مشترك | ٨-١٥ سنوات |
| عقود الإمتياز | عامة | خاصة | خاص | خاص | ٢٥-٣٠ سنوات |
| عقود الإنتفاع طويلة الأجل | عامة وخاصة | خاصة | خاص | خاص | ٢٠-٣٠ سنوات |
| نقل الملكية | خاصة أو عامة وخاص | خاصة | خاص | خاص | غير محددة أو محددة بمدة الترخيص |

جدول رقم (٢-٢) يوضح: عقود الإستثمار الخاص

الفصل الثالث

(منهجية عرض وتحليل بيانات الدراسة)

الفصل الثالث

منهجية عرض وتحليل بيانات الدراسة

١-٣ تمهيد:

يتناول هذا الفصل أيضاً لمنهج الدراسة الذى إتبعه الباحث و كذلك تحديد مجتمع الدراسة ، و التأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) ، و الكيفية التى طبقت بها الدراسة الميدانية، و أساليب المعالجة الإحصائية التى إستخدمت فى تحليل البيانات الإحصائية .

٢-٣ منهج الدراسة:

على ضوء طبيعة الدراسة ، و الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها ، إستخدم الباحث المنهج الوصفى بمدخل المسح الإجتماعى ، و الذى يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هى فى الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ، و يعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها و توضيح خصائصها ، و تعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى هذا المنهج لا يهدف الى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو بل إلى إستنتاجات تسهم فى فهم هذا الواقع .

٣-٣ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مهندسين لهم علاقة وثيقة بمجال الانشاءات و خدمات المباني من (معماريين - مدنيين - مقاولين) .

و بعد تحديد عدد معين لمجتمع الدراسة وهو (٨٠) شخص ، وبعد التطبيق الميدانى حصل الباحث (٦٠) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائى و يمكن إعتبارها عينة عشوائية ممثلة للمجتمع .

فيما يخص هذه الدراسة بالتحديد (تجربة شركات القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام بالسودان) كان لابد من تحديد طريقة توزيع العينات بالتساوي حيث تم حصر عدد (٤) شركات تتبع للقطاع العام ومثلها عدداً من الشركات التابعة للقطاع الخاص بحيث تم توزيع عدد (٤٠) إستبانة لكل قطاع.

٤-٣ تصميم الإستبانة:

تم وضع ثلاثة محاور أساسية للإستبيان تشكل الإئلة المطروحة للإجابة عن تساؤلات البحث حيث كانت المحاور الأساسية من الفرضيات التي تم طرحها في بداية البحث.

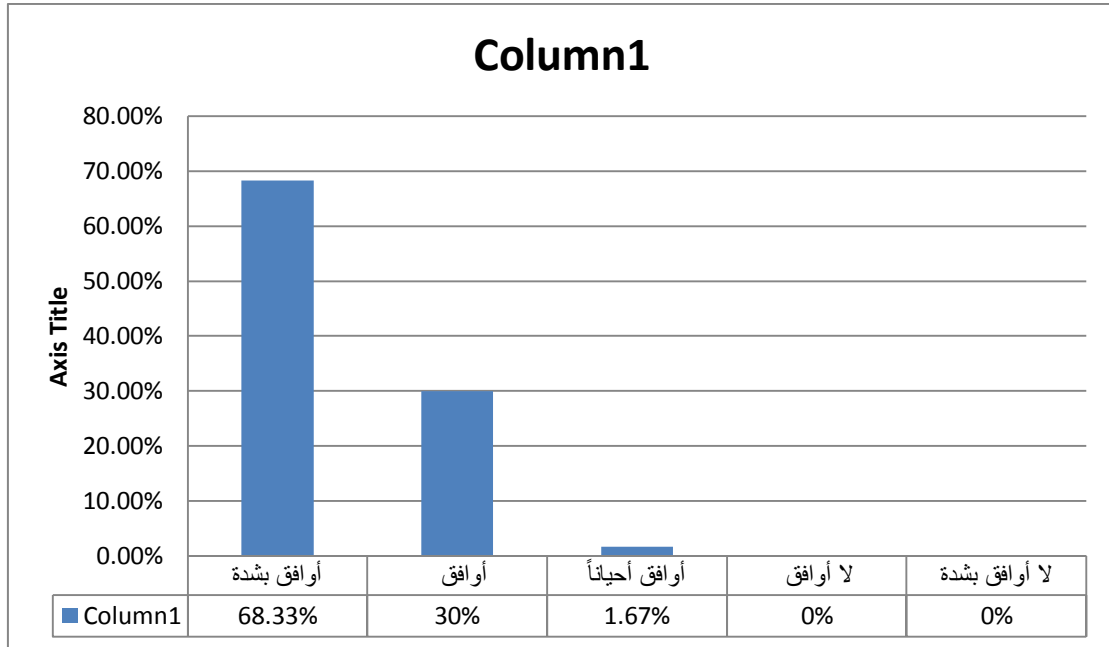
٥-٣ نتائج الإستبيان :

يتمثل في ثلاث محاور اساسية تغطي فرضيات البحث:

١-٥-٣ المحور الأول :

| محور اول | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|--------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال الأول | ٤١ | ١٨ | ١ | ٠ | ٠ |

جدول رقم (١-٣) يوضح الإستبيان عن السؤال الأول: صناعة التشييد تمثل هاجساً مهماً للنهوض بالمجتمع إقتصادياً وإجتماعياً ومن ناحية البنى التحتية.



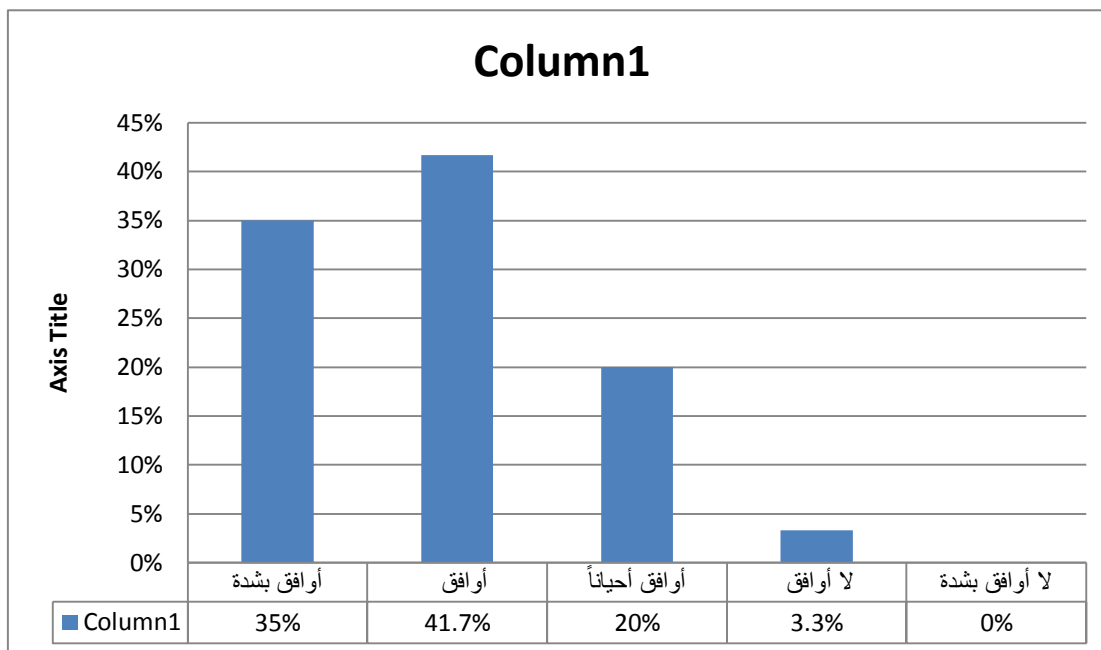
شكل رقم (١-٣) يوضح الإستبيان عن السؤال الأول: صناعة التشييد تمثل هاجساً مهماً للنهوض بالمجتمع إقتصادياً وإجتماعياً ومن ناحية البنى التحتية.

ملاحظة:

يتضح من الإستبيان أن صناعة التشييد فعلاً تمثل هاجساً مهماً للنهوض بالمجتمع من ناحية البنية التحتية بدليل نسبة الموافقة القوية. ٩٨,٣٣% كنسبة تأييد و١,٦٧% محايدين.

| | | | | | |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| محور اول | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| السؤال الثاني | ٢١ | ٢٥ | ١٢ | ٢ | ٠ |

جدول رقم (٢-٣) يوضح الإستبيان عن السؤال الثاني: هنالك تأثير ظاهري إيجابي لشركات القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام الخاصة بالدولة.



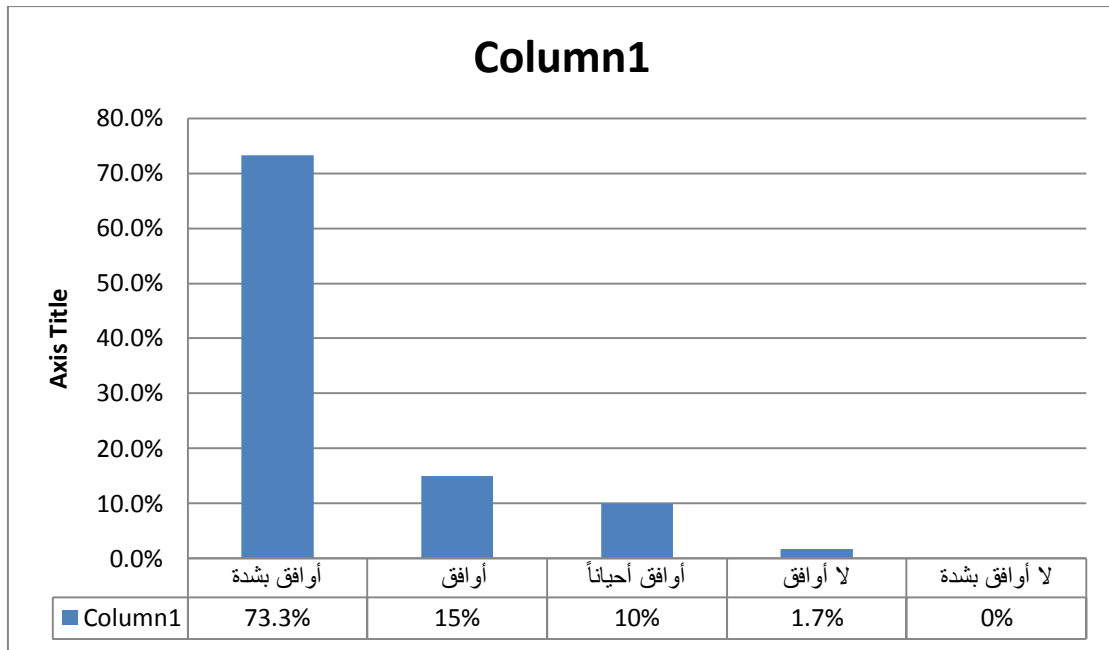
شكل رقم (٢-٣) يوضح الإستبيان عن السؤال الثاني: هنالك تأثير ظاهري إيجابي لشركات القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام الخاصة بالدولة.

ملاحظة:

يتضح أن هنالك تأثير إيجابي لشركات القطاع الخاص في مشروعات الدولة ٧٦,٧% نسبة موافقة و ٢٠% كنسبة محايدة و ٣,٣% نسبة عدم موافقة.

| | | | | | |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| محور اول | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| السؤال الثالث | ٤٤ | ٩ | ٦ | ١ | ٠ |

جدول رقم (٣-٣) يوضح الإستبيان عن السؤال الثالث: شركات القطاع العام دورها سلبي حيث كان بإمكانها أن تكون أكبر و منظمة تقلل من كمية البطالة وتدفع المهندسين لتنمية وتطوير المهارات.



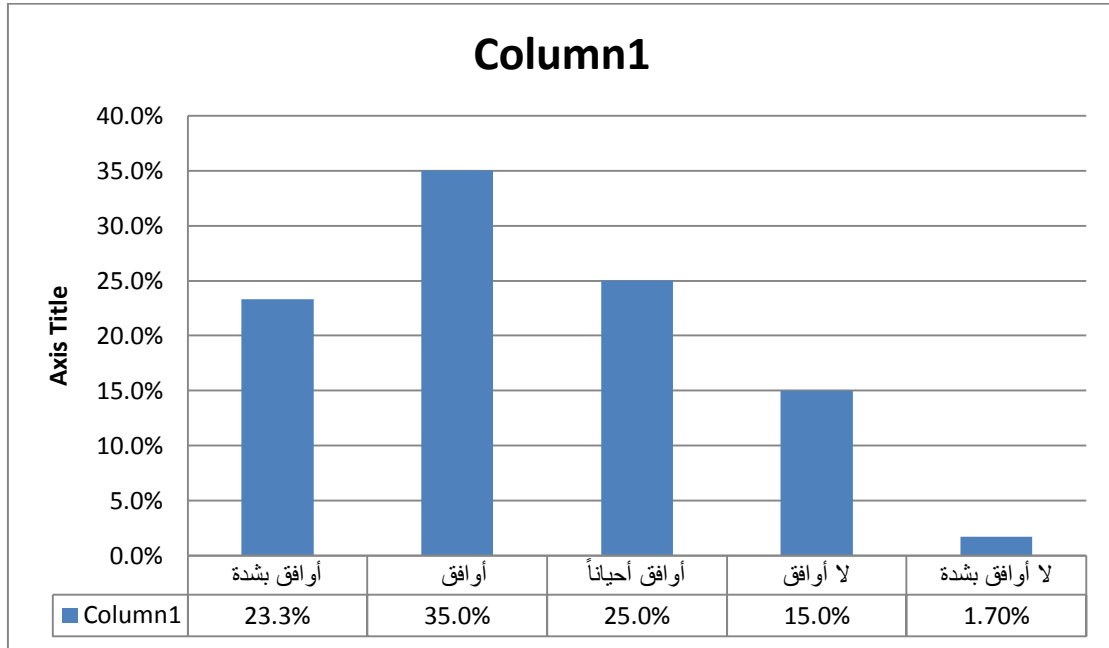
شكل رقم (٣-٣) يوضح الإستبيان عن السؤال الثالث : شركات القطاع العام دورها سلبي حيث كان بإمكانها أن تكون أكبر و منظمة تقلل من كمية البطالة وتدفع المهندسين لتنمية وتطوير المهارات.

ملاحظة:

هنالك قصور في الأدوار وسلبية في التنظيم من قبل شركات القطاع العام كما يوضح الأستبيان. ٨٨,٣% تشكل نسبة موافقة و ١٠% تشكل نسبة محايدة و ١,٧% كنسبة عدم موافقة .

| | | | | | |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| محور اول | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| السؤال الرابع | ١٤ | ٢١ | ١٥ | ٩ | ١ |

جدول رقم (٣-٤) يوضح الإستبيان عن السؤال الرابع: القطاع العام لايقدم مساعدات أو تسهيلات كبيرة لشركات القطاع الخاص على أساس تنميتها وتأثيرها في قطاع التشييد.



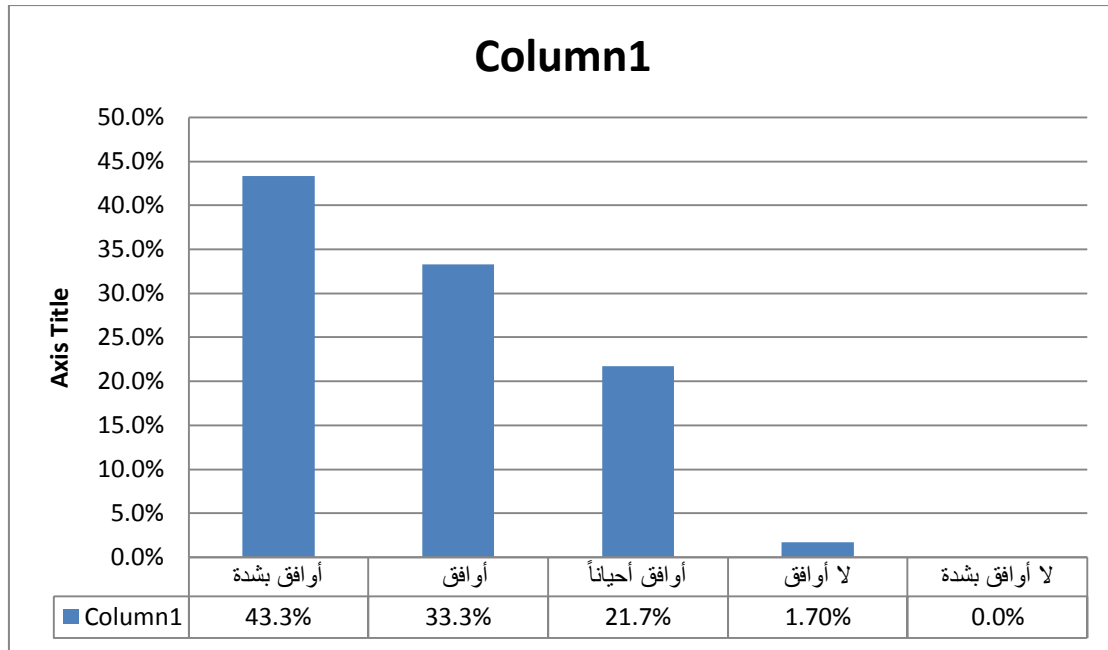
شكل رقم (٣-٤) يوضح الإستبيان عن السؤال الرابع: القطاع العام لايقدم مساعدات أو تسهيلات كبيرة لشركات القطاع الخاص على أساس تنميتها وتأثيرها في قطاع التشييد.

ملاحظة:

لا توجد تسهيلات كبيرة من قبل القطاع العام تجاه شركات القطاع الخاص لتنمية وتطوير قطاع التشييد كما بوضح الأستبيان. ٥٨,٣% نسبة موافقة و ٢٥% نسبة محايدة و ١٦,٧% كنسبة عدم موافقة.

| محور اول | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال الخامس | ٢٦ | ٢٠ | ١٣ | ١ | ٠ |

جدول رقم (٣-٥) يوضح الإستبيان عن السؤال الخامس: كلما زادت مشاركة القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام . كلما زادت جودة المشروع وزادت عملية النقل الفكري و التكنولوجي.



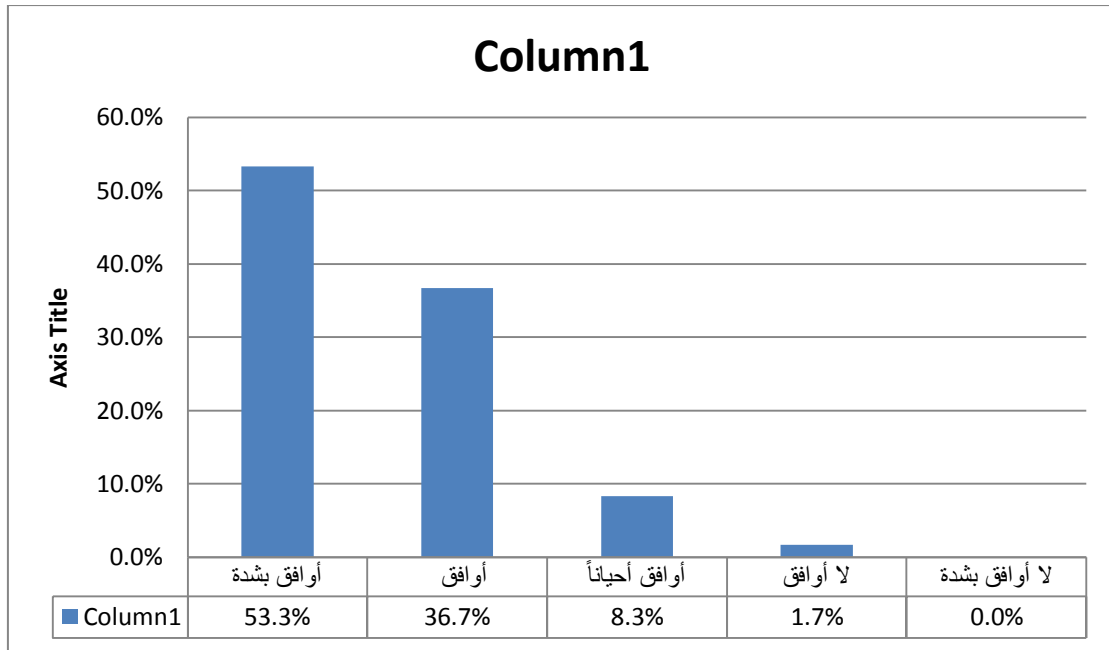
شكل رقم (٣-٥) يوضح الإستبيان عن السؤال الخامس: كلما زادت مشاركة القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام . كلما زادت جودة المشروع وزادت عملية النقل الفكري و التكنولوجي.

ملاحظة:

يتضح من خلال الإستبيان أن جودة المشروع وعملية النقل الفكري و التكنولوجي تزيد بزيادة مشاركة القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام. ٧٦,٦% نسبة موافقة و ٢١,٧% نسبة المحايدة و ١,٧% كنسبة عدم موافقة.

| محور اول | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال السادس | ٣٢ | ٢٢ | ٥ | ١ | ٠ |

جدول رقم (٦-٣) يوضح الإستبيان عن السؤال السادس: كلما زادت مشاريع التعاون بين القطاعين العام والخاص. كلما ارتفع معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي.



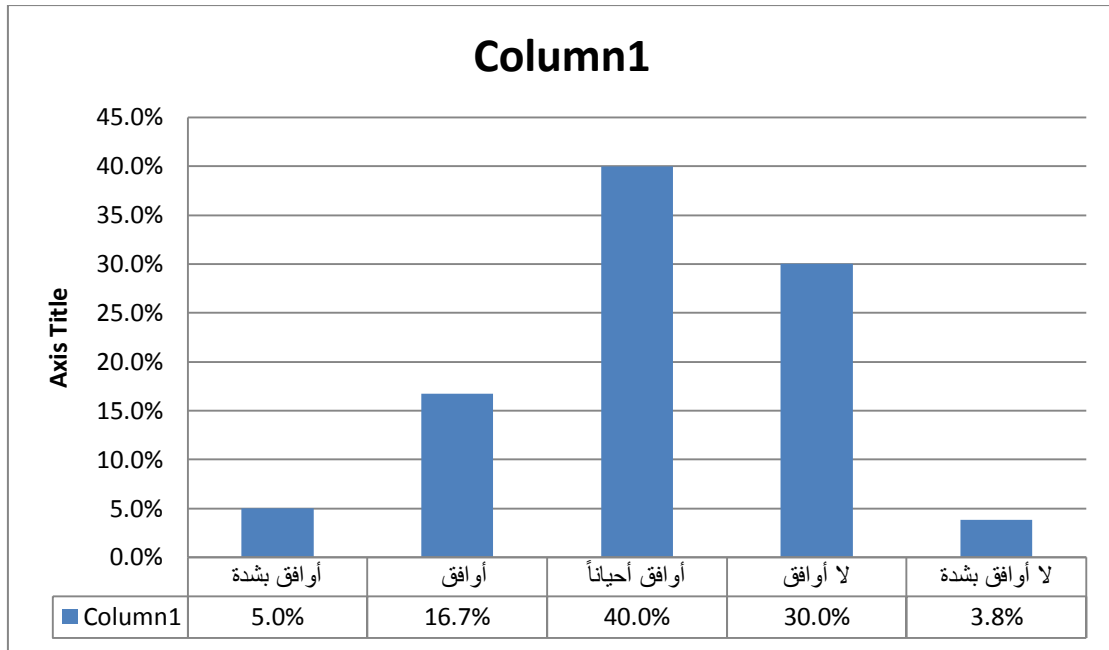
شكل رقم (٦-٣) يوضح الإستبيان عن السؤال السادس: كلما زادت مشاريع التعاون بين القطاعين العام والخاص. كلما ارتفع معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي.

ملاحظة:

هنالك مؤشر يبين الناتج الأجمالي المحلي يسجل إرتفاعاً في النمو بزيادة مشاريع التعاون بين القطاعين الخاص والعام كما توضح الأستبانة. ٩٠% نسبة موافقة و ٨,٣% نسبة محايدة و ١,٧% كنسبة عدم موافقة.

| محور اول | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال السابع | ٣ | ١٠ | ٢٤ | ١٨ | ٥ |

جدول رقم (٧-٣) يوضح الإستبيان عن السؤال السابع: مستوى التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص عالي وفعال في صناعة التشييد في السودان حالياً.



شكل رقم (٧-٣) يوضح الإستبيان عن السؤال السابع: مستوى التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص عالي وفعال في صناعة التشييد في السودان حالياً.

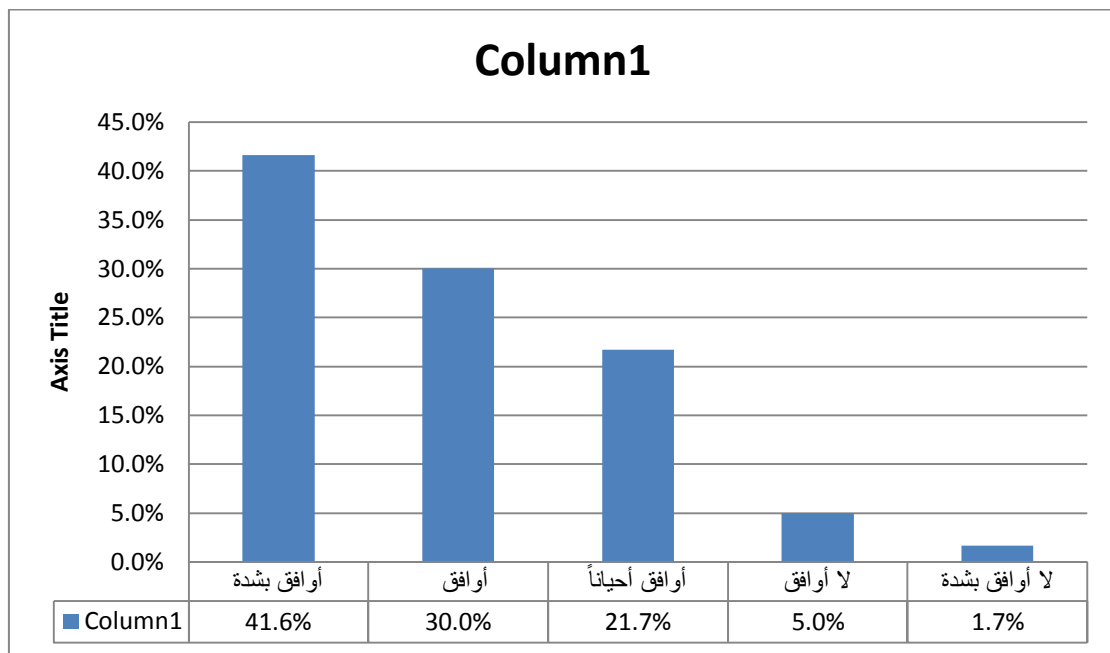
ملاحظة:

يتضح من الإستبيان أن مستوى التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص قد يكون عالي وفعال في صناعة التشييد في السودان حالياً ولكن ليس بالشكل الكامل والمطلوب للنهوض بهذه الصناعة. ٢١,٧% كنسبة موافقة و ٤٠% نسبة محايدة و ٣٣,٨% نسبة عدم موافقة.

٣-٥-٢ المحور الثاني:

| المحور الثاني | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال الأول | ٢٥ | ١٨ | ١٣ | ٣ | ١ |

جدول رقم (٣-٨) يوضح الإستبيان عن السؤال الأول: الوضع الإقتصادي في السودان في السنين الأخيرة لم يساعد شركات القطاع الخاص للإزدهار والإرتقاء بصناعة التشييد.



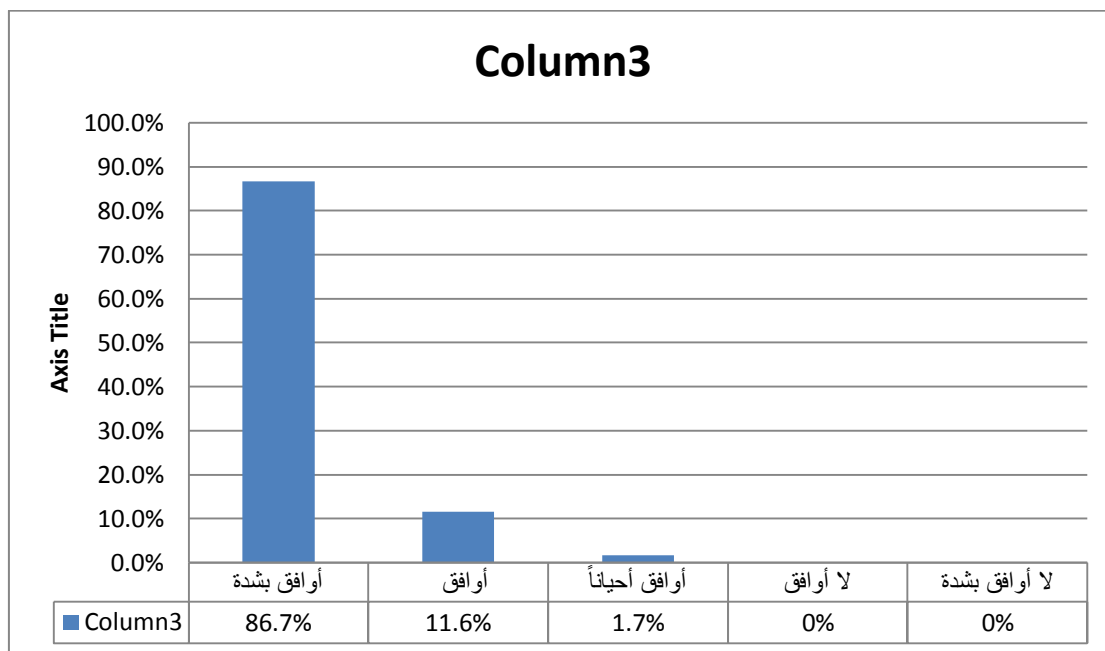
شكل رقم (٣-٨) يوضح الإستبيان عن السؤال الأول: الوضع الإقتصادي في السودان في السنين الأخيرة لم يساعد شركات القطاع الخاص للإزدهار والإرتقاء بصناعة التشييد.

ملاحظة:

شركات القطاع الخاص لم تستطع الإرتقاء والإزدهار بصناعة التشييد بسبب الوضع الإقتصادي في السودان في الفترة الأخيرة كما يوضح الإستبيان. ٧١,٦% نسبة موافقة و ٢١,٧% نسبة محايدة و ٦,٧% كنسبة عدم موافقة.

| | | | | | |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| المحور الثاني | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| السؤال الثاني | ٥٢ | ٧ | ١ | ٠ | ٠ |

جدول رقم (٩-٣) يوضح الإجابات عن السؤال الثاني: هنالك هجرة كبيرة للعقول والكوادر التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة التشييد والتي كان بدورها تطوير هذه الصناعة.



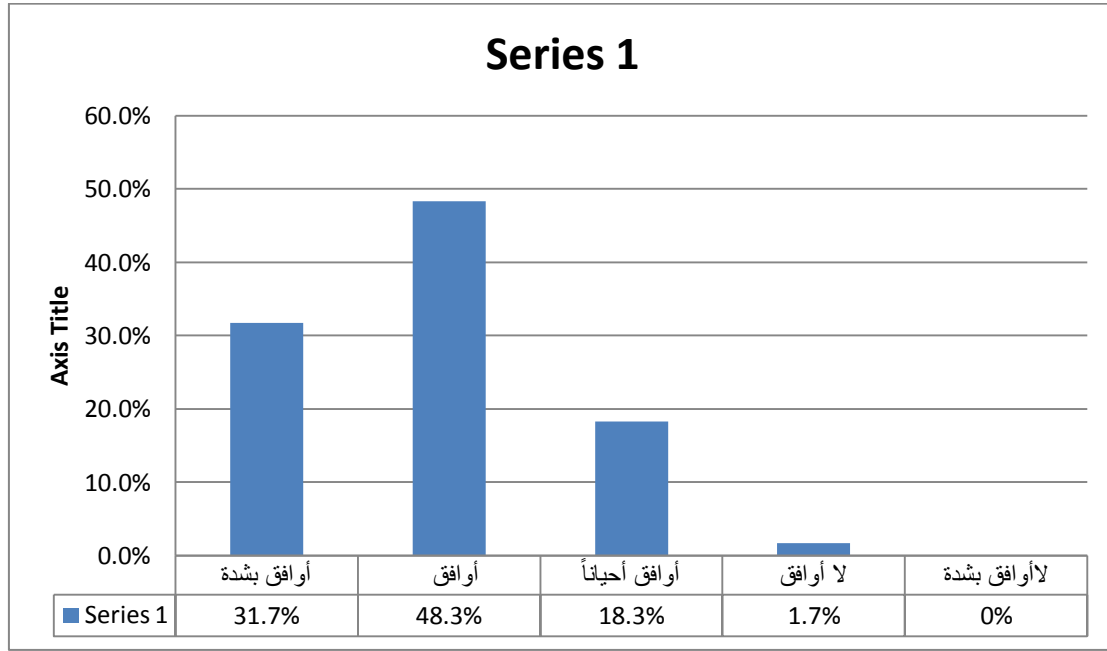
شكل رقم (٩-٣) يوضح الإجابات عن السؤال الثاني: هنالك هجرة كبيرة للعقول والكوادر التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة التشييد والتي كان بدورها تطوير هذه الصناعة.

ملاحظة:

مما لا شك فيه أن هجرة العقول و الكوادر لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بصناعة التشييد. حيث أن بقاء وإستمرارية الكوادر كان بدورها تطوير هذه الصناعة بشكل كبير. ٩٨,٣% نسبة موافقة و ١,٧% نسبة محايدة.

| | | | | | |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| المحور الثاني | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| السؤال الثالث | ١٩ | ٢٩ | ١١ | ١ | ٠ |

جدول رقم (٣-١٠) يوضح الإستبيان عن السؤال الثالث: المناخ الإستثماري والسياسات تشكل إعاقة لشركات القطاع الخاص فيما يخص صناعة التشييد.



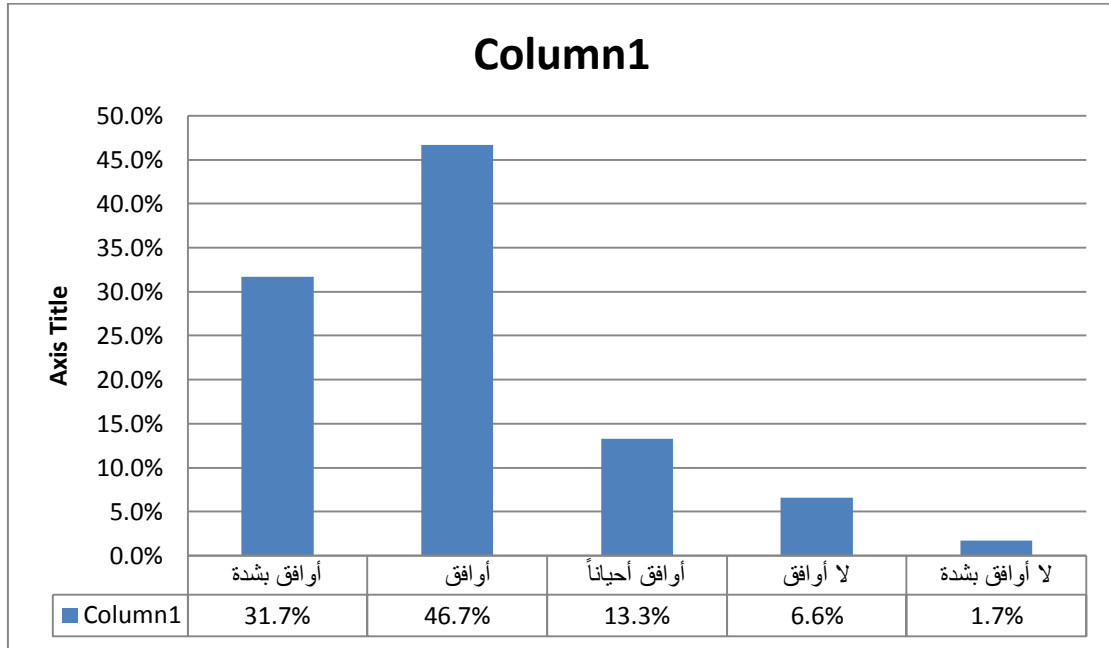
شكل رقم (٣-١٠) يوضح الإستبيان عن السؤال الثالث: المناخ الإستثماري والسياسات تشكل إعاقة لشركات القطاع الخاص فيما يخص صناعة التشييد.

ملاحظة:

شركات القاع الخاص تواجه إعاقة من قبل المناخ الإستثماري و السياسات الخاصة بصناعة التشييد. كما يوضح الإستبيان. ٨٠% نسبة الموافقة و ١,٧% نسبة عدم الموافقة و ١٨,٣% كنسبة محايدة.

| المحور الثاني | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال الرابع | ١٩ | ٢٨ | ٨ | ٤ | ١ |

جدول رقم (٣-١١) يوضح الإجابة عن السؤال الرابع: يتيح برنامج الشراكة والتعاون بين القطاعين العام والخاص الاستفادة من الخبرات المتنوعة في القطاعين العام والخاص.



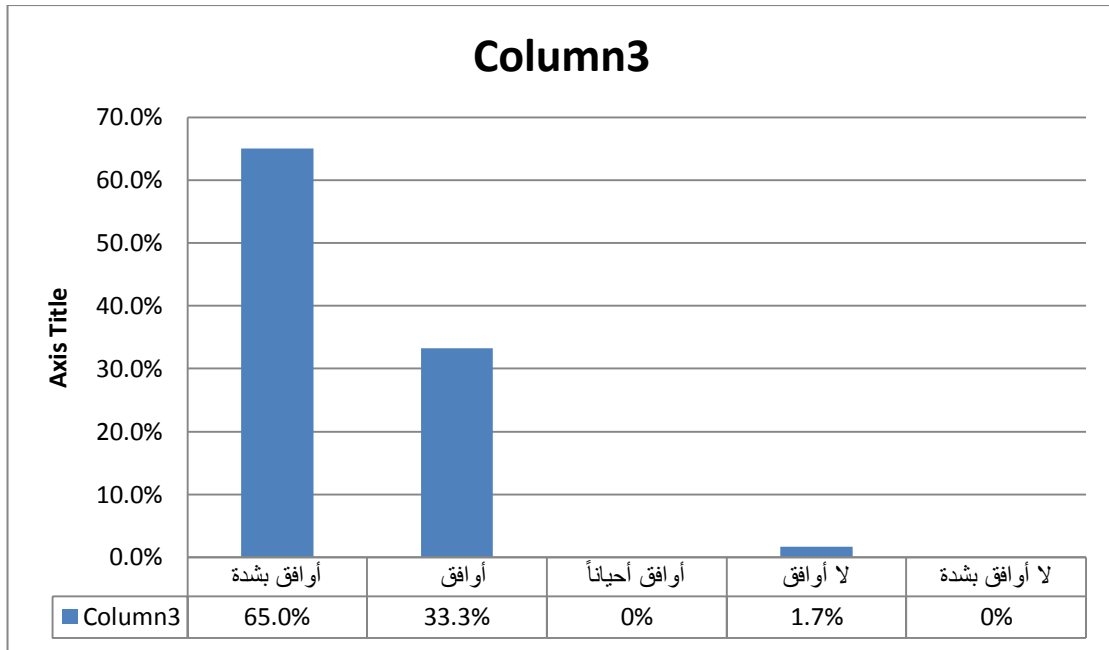
شكل رقم (٣-١١) يوضح الإجابة عن السؤال الرابع: يتيح برنامج الشراكة والتعاون بين القطاعين العام والخاص الاستفادة من الخبرات المتنوعة في القطاعين العام والخاص.

ملاحظة:

يتضح أن هنالك إستفادة من الخبرات المتنوعة في القطاعين العام والخاص بتفعيل برنامج الشراكة والتعاون بين هذين القطاعين. ٧٨,٤% نسبة الموافقة و ٨,٣% نسبة عدم موافقة و ١٣,٣% كنسبة محايدة.

| المحور الثاني | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال الخامس | ٣٩ | ٢٠ | ٠ | ١ | ٠ |

جدول رقم (٣-١٢) يوضح الإستبيان عن السؤال الخامس: على الحكومات أن تؤمن نظاماً تشريعياً سليماً يؤمن تدفق الموارد ونقل المعرفة الفنية.



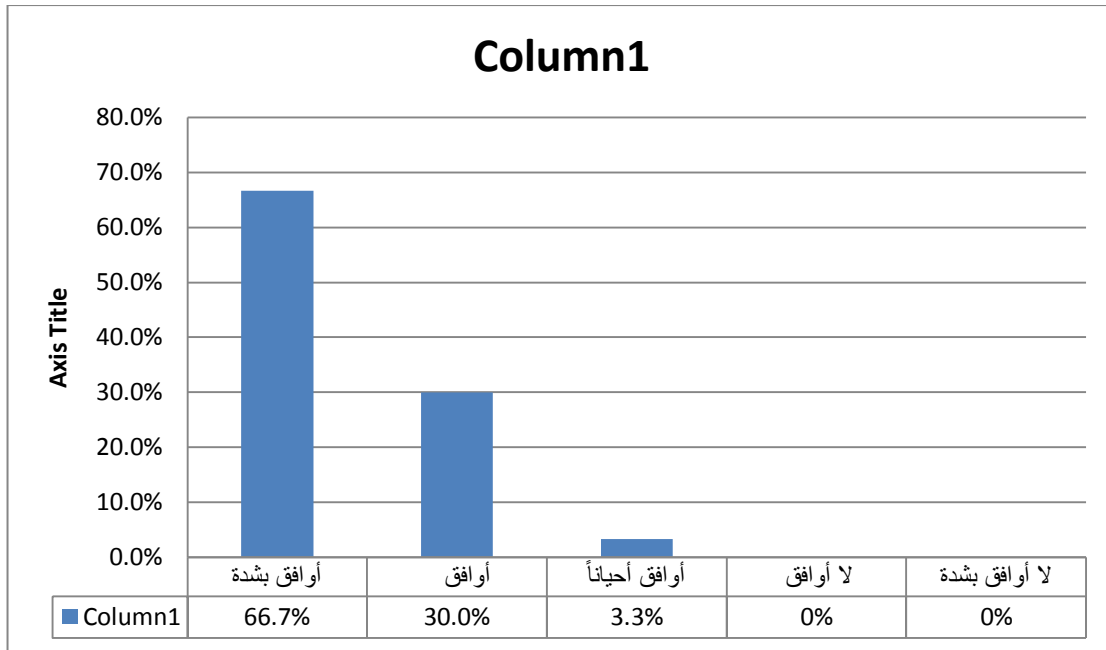
شكل رقم (٣-١٢) يوضح الإستبيان عن السؤال الخامس: على الحكومات أن تؤمن نظاماً تشريعياً سليماً يؤمن تدفق الموارد ونقل المعرفة الفنية.

ملاحظة:

من الضروري تأمين نظام تشريعي سليم يؤمن ويحفظ تدفق الموارد ونقل المعرفة الفنية من قبل الحكومات. حيث كانت النتائج ٩٨,٣% نسبة الموافقة و ١,٧% كنسبة عدم الموافقة.

| المحور الثاني | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال السادس | ٤٠ | ١٨ | ٢ | ٠ | ٠ |

جدول رقم (٣-١٣) يوضح الإجابة عن السؤال السادس: يجب على الحكومة وضع عدد من السياسات التي تشجع المنافسة لأن ذلك يوفر فوائد للمستهلكين والحكومة على حد سواء.



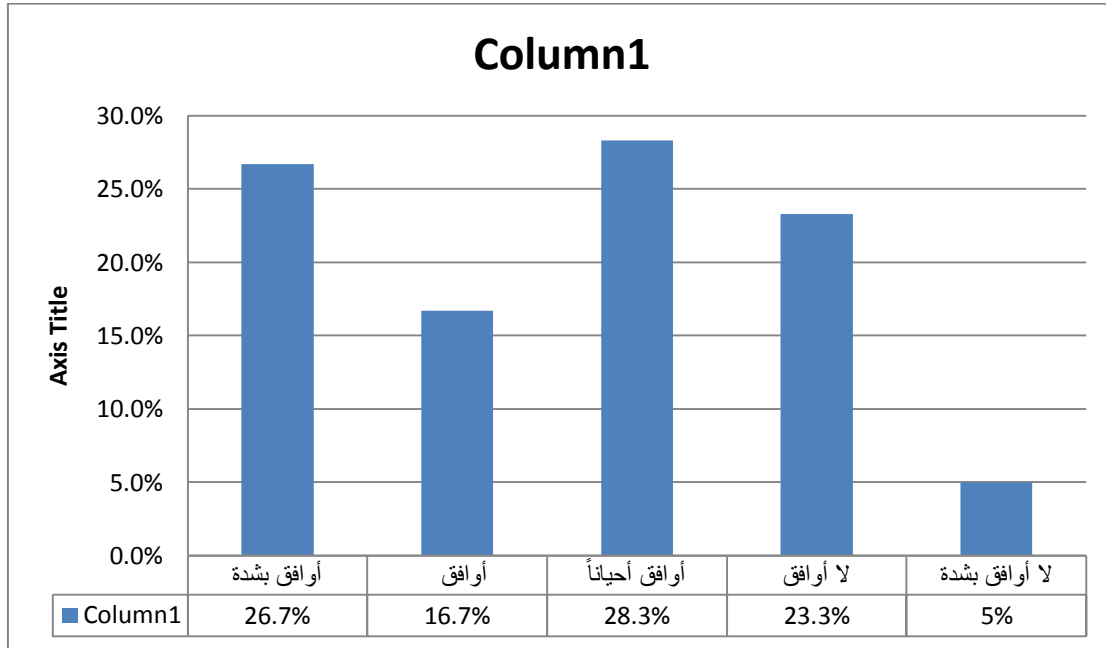
شكل رقم (٣-١٣) يوضح الإجابة عن السؤال السادس: يجب على الحكومة وضع عدد من السياسات التي تشجع المنافسة لأن ذلك يوفر فوائد للمستهلكين والحكومة على حد سواء.

ملاحظة:

يتضح حتمية وضع سياسات لتشجيع المنافسة من قبل الحكومات لما تنتجها هذه السياسات من فوائد على جميع الجوانب المستهلكين و حكومة على حد سواء كما يوضح الإجابة. ٩٦,٧% نسبة الموافقة و ٣,٣% نسبة محايدة.

| المحور الثاني | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال السابع | ١٦ | ١٠ | ١٧ | ١٤ | ٣ |

جدول رقم (٣-١٤) يوضح الإستبيان عن السؤال السابع: الكيانات الهندسية في السودان دورها واضح ومؤثر في تنظيم صناعة الشبيد.



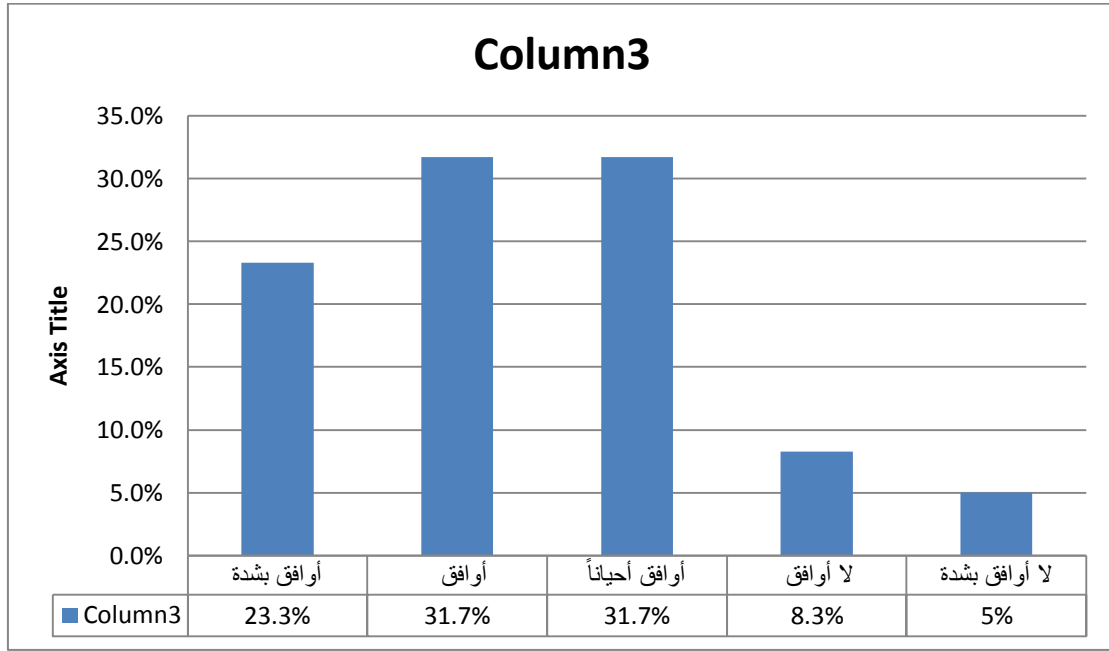
شكل رقم (٣-١٤) يوضح الإستبيان عن السؤال السابع: الكيانات الهندسية في السودان دورها واضح ومؤثر في تنظيم صناعة الشبيد.

ملاحظة:

الكيانات الهندسية دورها واضح ومؤثر نوعاً ما في صناعة التشييد ولكن ليس بالشكل الكبير. حيث يتضح من الأستبيان أن هناك نسبة عدم موافقة عالية نسبياً. ٤٣,٤% نسبة موافقة و ٢٨,٣% نسبة عدم موافقة و ٢٨,٣% كنسبة محايدة.

| المحور الثاني | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال الثامن | ١٤ | ١٩ | ١٩ | ٥ | ٣ |

جدول رقم (٣-١٥) يوضح الإستبيان عن السؤال الثامن: الشراكة التي يتم بناؤها بين القطاعين العام والخاص تكون على أسس سليمة سواء من المنظور الإداري أو من المنظور الإستراتيجي.



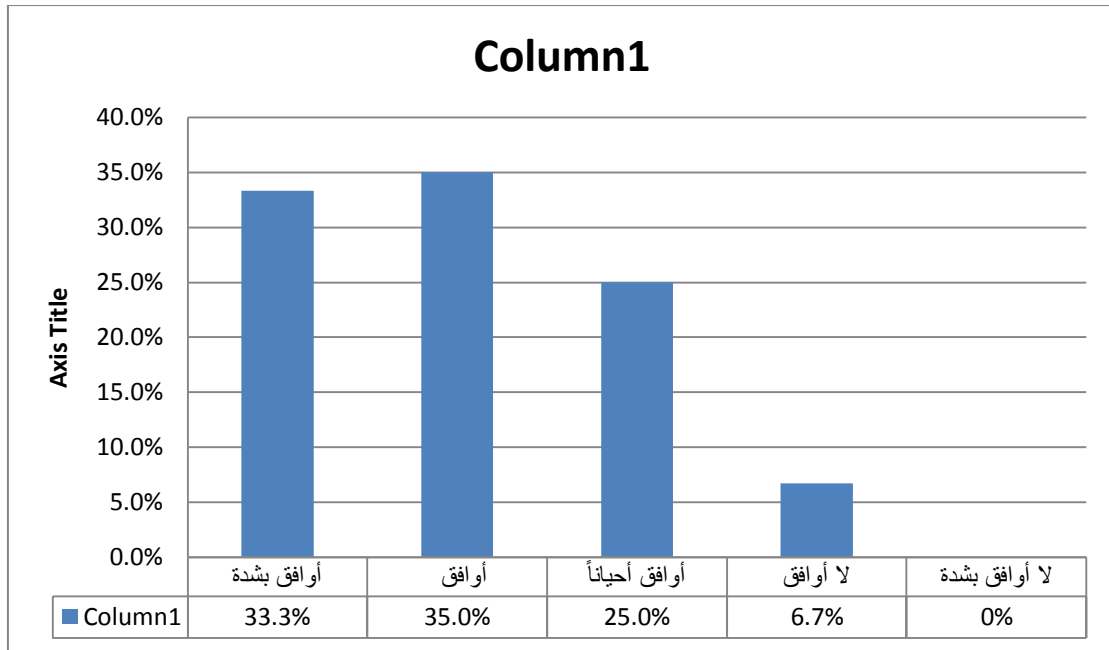
شكل رقم (٣-١٥) يوضح الإستبيان عن السؤال الثامن: الشراكة التي يتم بناؤها بين القطاعين العام والخاص تكون على أسس سليمة سواء من المنظور الإداري أو من المنظور الإستراتيجي.

ملاحظة:

يتضح أن الشراكة المبينة بين القطاعين العام والخاص على أسس سليمة من منظورها الإداري و الإستراتيجي. ٥٥% نسبة الموافقة و ١٣,٥% نسبة عدم الموافقة و ٣١,٣% كنسبة آراء محايدة.

| المحور الثاني | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال التاسع | ٢٠ | ٢١ | ١٥ | ٤ | ٠ |

جدول رقم (٣-١٦) يوضح الإستبيان عن السؤال التاسع: يجب أن تقوم الشراكة بتوزيع مخاطر المشروعات على أساس الموارد والقدرة . يتحمل القطاع العام المخاطر المتعلقة بالسياسة ويتحمل القطاع الخاص المخاطر التجارية المتعلقة بتمويل وتطوير وإدارة المشروع.



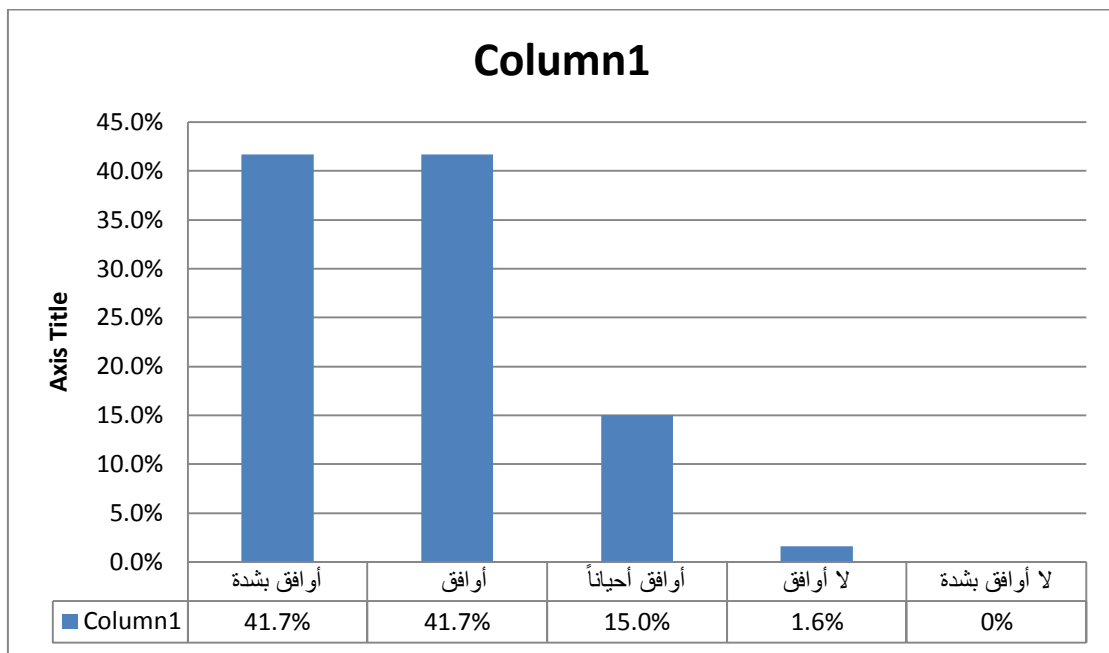
شكل رقم (٣-١٦) يوضح الإستبيان عن السؤال التاسع: يجب أن تقوم الشراكة بتوزيع مخاطر المشروعات على أساس الموارد والقدرة . يتحمل القطاع العام المخاطر المتعلقة بالسياسة ويتحمل القطاع الخاص المخاطر التجارية المتعلقة بتمويل وتطوير وإدارة المشروع.

ملاحظة:

المخاطر تشكل عبء كبير على إستمرارية المشروعات لذلك يجب أن تقوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص بتوزيع المخاطر. كل قطاع يتحمل ما يستطيع تحمله (القطاع العام يتحمل المخاطر المتعلقة بالسياسات والقطاع الخاص يتحمل المخاطر التجارية الخاصة بالمشروع) كما يتضح من الإستبيان. ٦٨,٣% نسبة الموافقة و ٦,٧% كنسبة عدم الموافقة و ٢٥% كنسبة محايدة.

| المحور الثاني | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال العاشر | ٢٥ | ٢٥ | ٩ | ١ | ٠ |

جدول رقم (٣-١٧) يوضح الإجابة عن السؤال العاشر: غياب الإطار التشريعي والتجهيزات المؤسسية تجعل من الصعوبة اجتذاب الإستثمارات الخاصة.



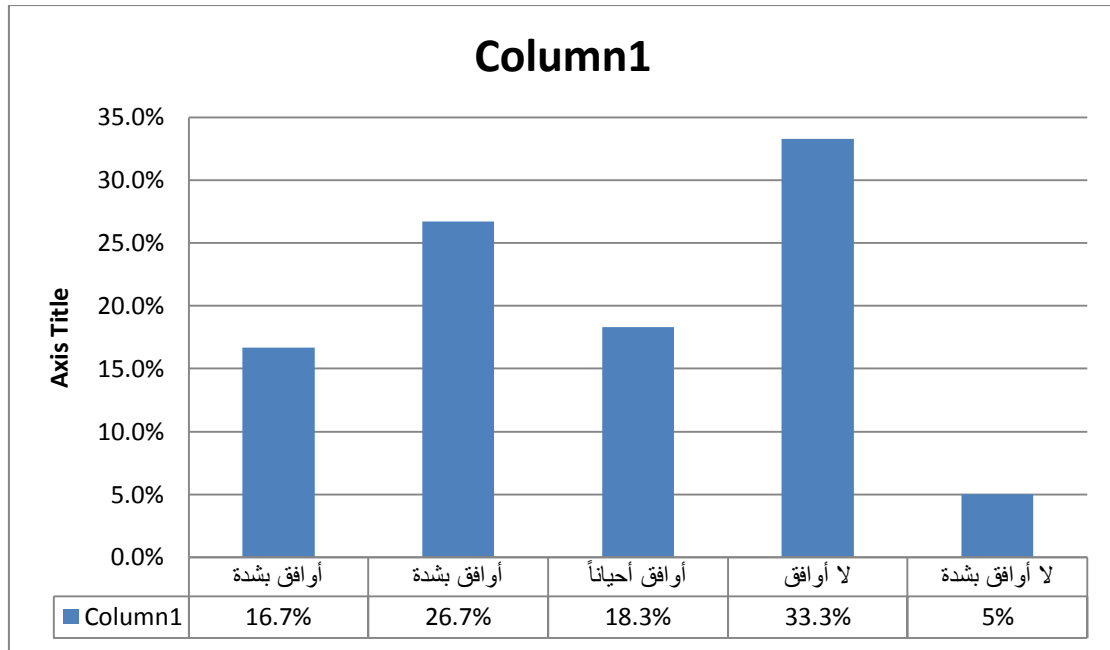
شكل رقم (٣-١٧) يوضح الإجابة عن السؤال العاشر: غياب الإطار التشريعي والتجهيزات المؤسسية تجعل من الصعوبة اجتذاب الإستثمارات الخاصة.

ملاحظة:

يتضح أنه من الصعوبة اجتذاب الإستثمارات الخاصة بسبب غياب الإطار التشريعي والتجهيزات المؤسسية. ٨٣,٤% نسبة موافقة و ١,٦% نسبة عدم الموافقة و ١٥% كنسبة محايدة.

| المحور الثاني | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال الحادي عشر | ١٠ | ١٦ | ١١ | ٢٠ | ٣ |

جدول رقم (٣-١٨) يوضح الإستبيان عن السؤال الحادي عشر: شركات القطاع العام تلعب دوراً كبيراً في تيسير وتسهيل الشراكة مع القطاع الخاص.



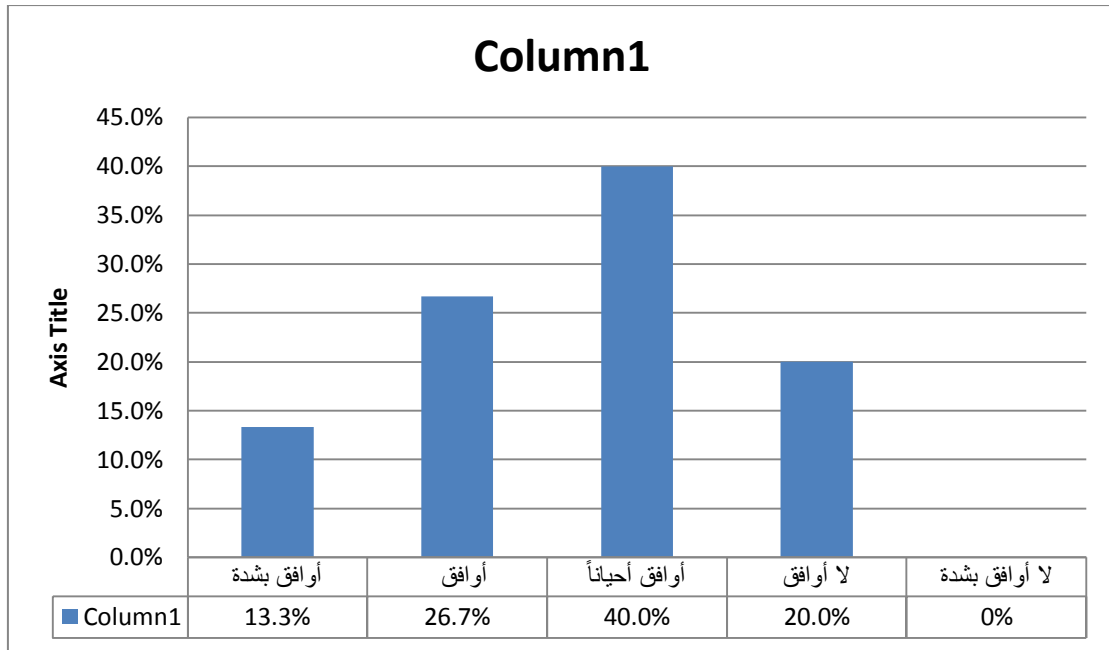
شكل رقم (٣-١٨) يوضح الإستبيان عن السؤال الحادي عشر: شركات القطاع العام تلعب دوراً كبيراً في تيسير وتسهيل الشراكة مع القطاع الخاص.

ملاحظة:

شركات القطاع العام تلعب دوراً كبيراً في تيسير وتسهيل الشراكة مع القطاع الخاص لكن ليس بالشكل المطلوب حيث يتضح من الإستبيان أن نسبة عدم الموافقة متقاربة مع نسبة الموافقة. ٤٣,٤% نسبة الموافقة و ٣٨,٣% نسبة عدم الموافقة و ١٨,٣% كنسبة محايدة.

| المحور الثاني | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال الثاني عشر | ٨ | ١٦ | ٢٤ | ١٢ | ٠ |

جدول رقم (٣-١٩) يوضح الإستبيان عن السؤال الثاني عشر: شركات القطاع العام تكون خصماً على نصيب القطاع الخاص في الشراكات.



شكل رقم (٣-١٩) يوضح الإستبيان عن السؤال الثاني عشر: شركات القطاع العام تكون خصماً على نصيب القطاع الخاص في الشراكات.

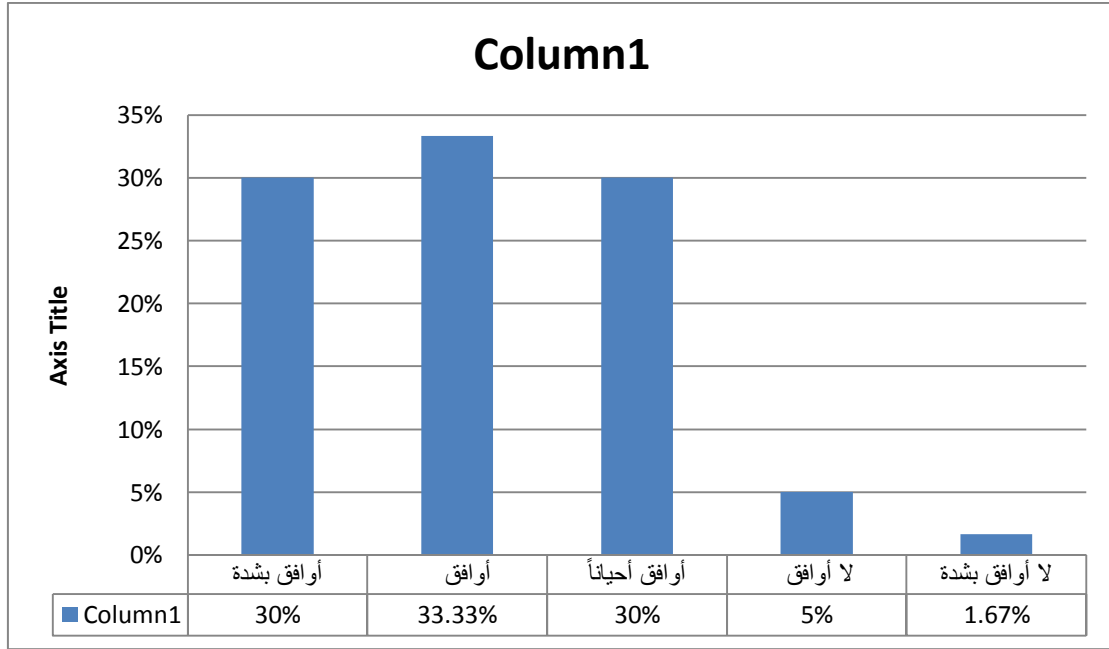
ملاحظة:

تشكل شركات القطاع العام تشكل خصماً على نصيب القطاع الخاص في الشراكات بين القطاعين كما يتضح من الإستبيان. ٤٠% نسبة الموافقة و ٢٠% نسبة عدم الموافقة و ٤٠% كنسبة محايدة.

٣-٥-٣ المحور الثالث:

| المحور الثالث | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال الأول | ١٨ | ٢٠ | ١٨ | ٣ | ١ |

جدول رقم (٣-٢٠) يوضح الإستبيان عن السؤال الأول: تقوم الشركات بين القطاع العام والخاص بجلب رؤوس الأموال إلى الأسواق المحلية وبيجاد فرص العمل على المدى الطويل.



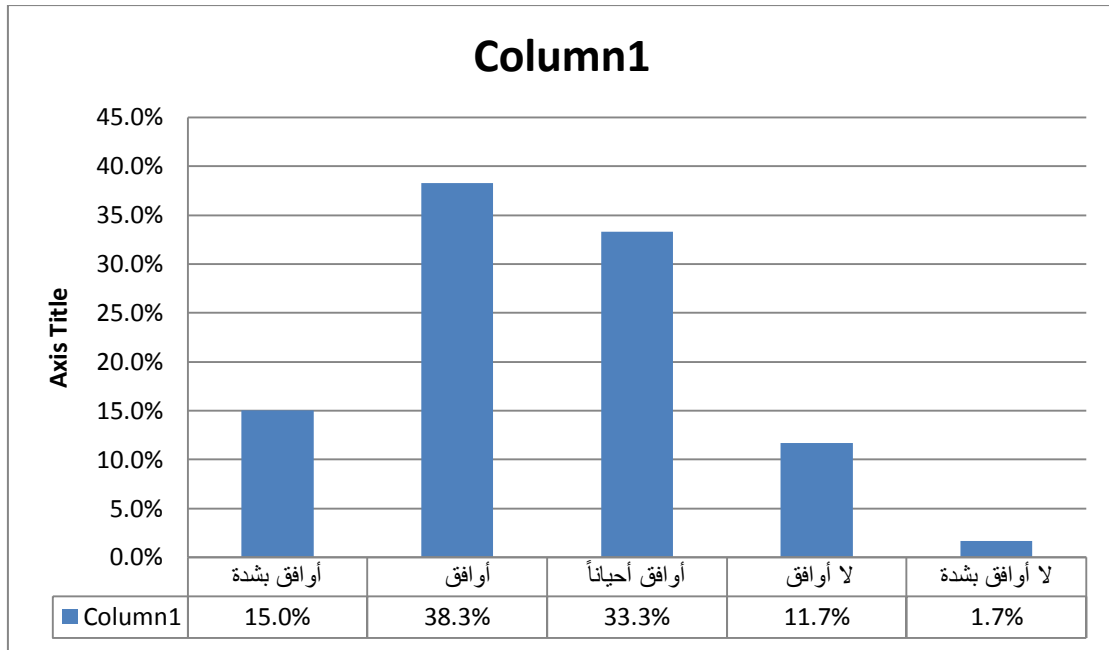
شكل رقم (٣-٢٠) يوضح الإستبيان عن السؤال الأول: تقوم الشركات بين القطاع العام والخاص بجلب رؤوس الأموال إلى الأسواق المحلية وبيجاد فرص العمل على المدى الطويل.

ملاحظة:

جلب رؤوس الأموال إلى الأسواق المحلية وبيجاد فرص العمل على المدى الطويل عن طريق الشركات الجيدة بين القطاعين العام والخاص . ٦٣,٣٣% نسبة موافقة و ٦,٦٧% نسبة عدم موافقة و ٣٠% كنسبة محايدة.

| المحور الثالث | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال الثاني | ٩ | ٢٣ | ٢٠ | ٧ | ١ |

جدول رقم (٣-٢١) يوضح الإستبيان عن السؤال الثاني: قيمة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المشاريع العالية القيمة تؤدي إلى إنخفاض في النفقات الحكومية.



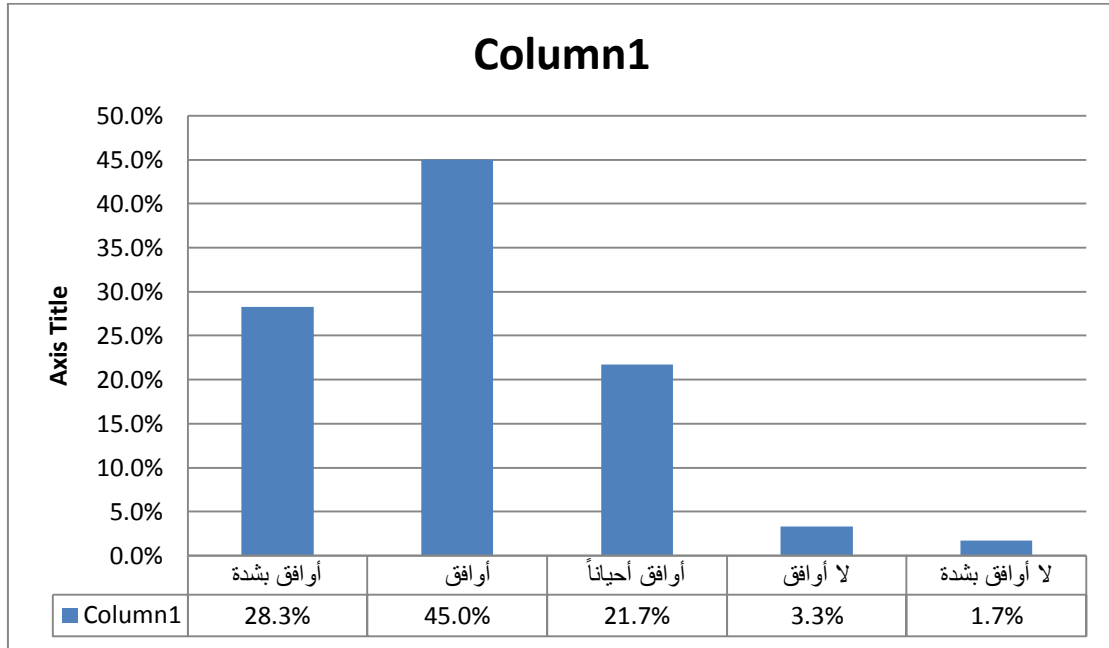
شكل رقم (٣-٢١) يوضح الإستبيان عن السؤال الثاني: قيمة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المشاريع العالية القيمة تؤدي إلى إنخفاض في النفقات الحكومية.

ملاحظة:

يتم خفض نفقات الحكومة العالية في المشاريع ذات القيمة و التكلفة العالية بالشراكات بين القطاعين العام والخاص. ٥٣,٣% نسبة موافقة و ١٣,٤% نسبة عدم الموافقة و ٣,٣% نسبة المحايدة.

| المحور الثالث | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال الثالث | ١٧ | ٢٧ | ١٣ | ٢ | ١ |

جدول رقم (٣-٢٢) يوضح الإستبيان عن السؤال الثالث: التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص توفر من إستخدام الموارد الحكومية وتدفع بالنمو الإقتصادي.



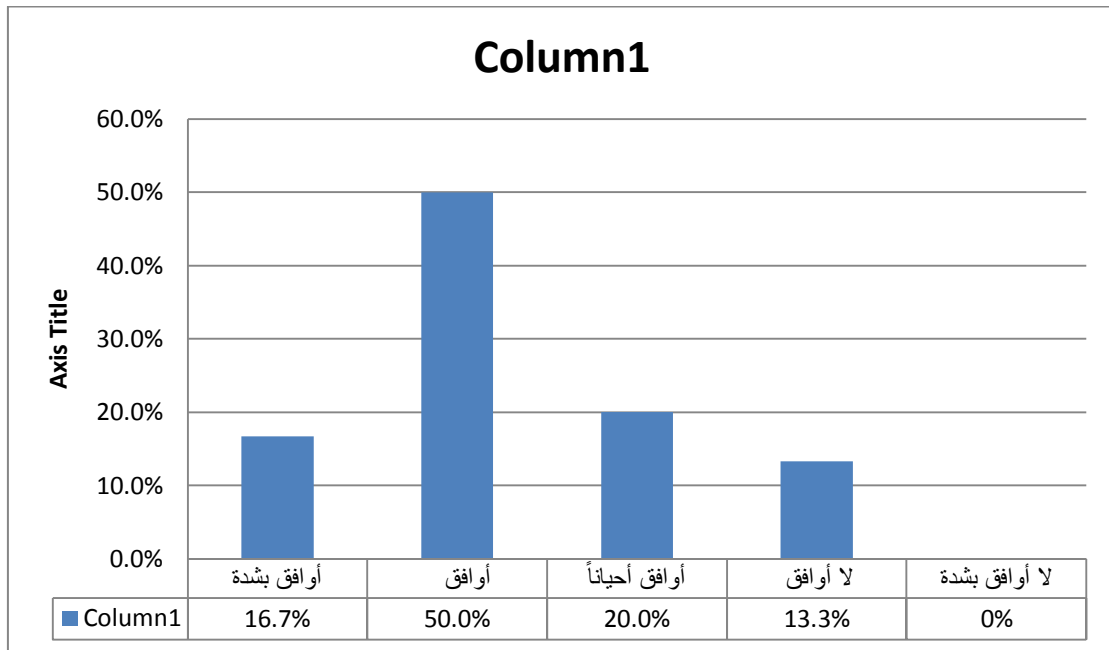
شكل رقم (٣-٢٢) يوضح الإستبيان عن السؤال الثالث: التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص توفر من إستخدام الموارد الحكومية وتدفع بالنمو الإقتصادي.

ملاحظة:

تعاون القطاعين العام والخاص يوفر الإستخدام الأمثل للموارد الحكومية التي تزيد من النمو الإقتصادي ٧٣,٣% نسبة الموافقة و ٥% نسبة عدم الموافقة و ٢١,٧% كنسبة محايدة.

| المحور الثالث | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال الرابع | ١٠ | ٣٠ | ١٢ | ٨ | ٠ |

جدول رقم (٣-٢٣) يوضح الإستبيان عن السؤال الرابع: تمويل تكلفة رأس المال في عمليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتم فيها نقل مخاطر حقيقية إلى القطاع الخاص من ضمنها المخاطر التمويلية.



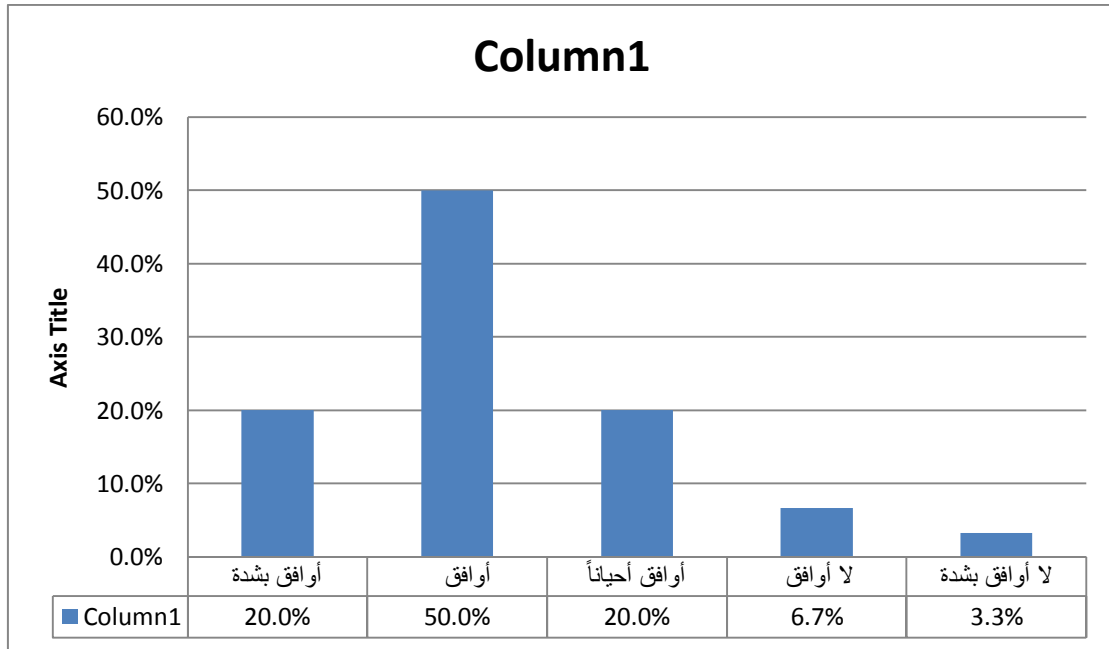
شكل رقم (٣-٢٣) يوضح الإستبيان عن السؤال الرابع: تمويل تكلفة رأس المال في عمليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتم فيها نقل مخاطر حقيقية إلى القطاع الخاص من ضمنها المخاطر التمويلية.

ملاحظة:

يتضح من خلال الإستبيان أن هنالك مخاطر حقيقية تنتقل للقطاع الخاص من ضمنها المخاطر التمويلية عندما تكون هنالك شراكة بين القطاعين العام والخاص مثل تمويل تكلفة رأس المال للمشروع. ٦٦,٧% نسبة موافقة و ١٣,٣% نسبة عدم الموافقة و ٢٠% كنسبة محايدة.

| المحور الثالث | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال الخامس | ١٢ | ٣٠ | ١٢ | ٤ | ٢ |

جدول رقم (٣-٢٤) يوضح الإجابة عن السؤال الخامس: الشراكة بين القطاعين تتميز بقدرتها الكبيرة على العمل بكفاءة فهي تسمح للقطاع الخاص بتوفير الفرص الجديدة لطرح ممارسات أكثر فعالية تخفض وتحسن مردود الإيرادات.



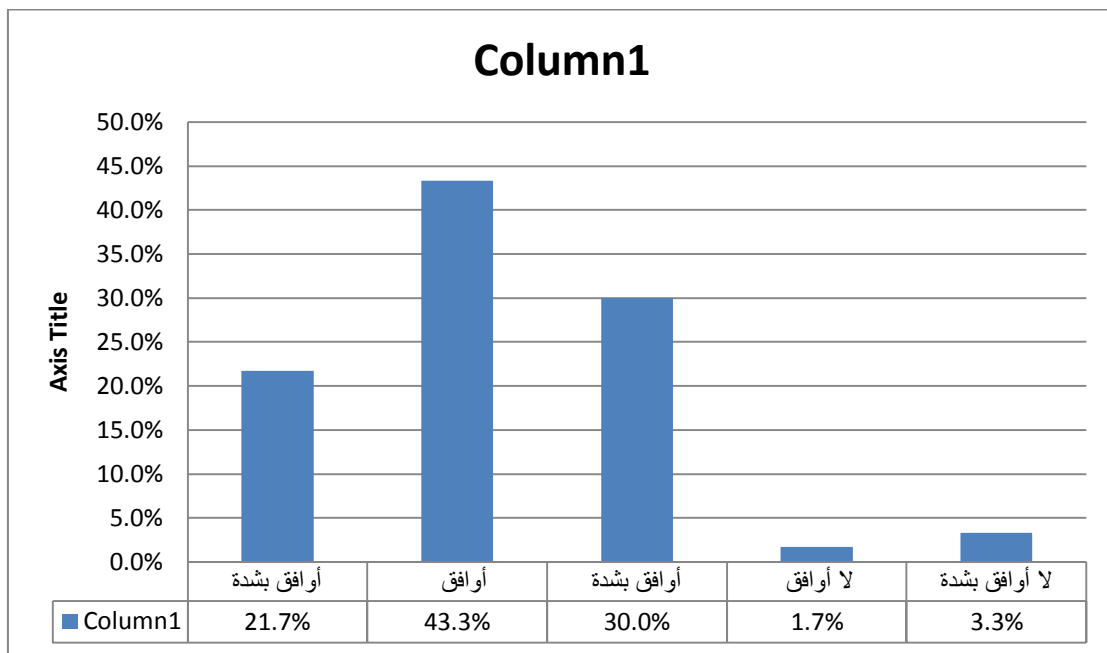
شكل رقم (٣-٢٤) يوضح الإجابة عن السؤال الخامس: الشراكة بين القطاعين تتميز بقدرتها الكبيرة على العمل بكفاءة فهي تسمح للقطاع الخاص بتوفير الفرص الجديدة لطرح ممارسات أكثر فعالية تخفض وتحسن مردود الإيرادات.

ملاحظة:

يتم توفير فرص جديدة لطرح ممارسات أكثر فعالية تحسن من المردود من خلال الشراكة المتميزة بين القطاعين العام والخاص. ٧٠% نسبة الموافقة و ١٠% نسبة عدم الموافقة و ٢٠% كنسبة محايدة.

| المحور الثالث | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال السادس | ١٣ | ٢٦ | ١٨ | ١ | ٢ |

جدول رقم (٣-٢٥) يوضح الإستبيان عن السؤال السادس: توفر الشراكة بين القطاعين العام والخاص فرص الإختيار الأمثل وتقديم المزيد من الخدمات والتقنيات الحديثة.



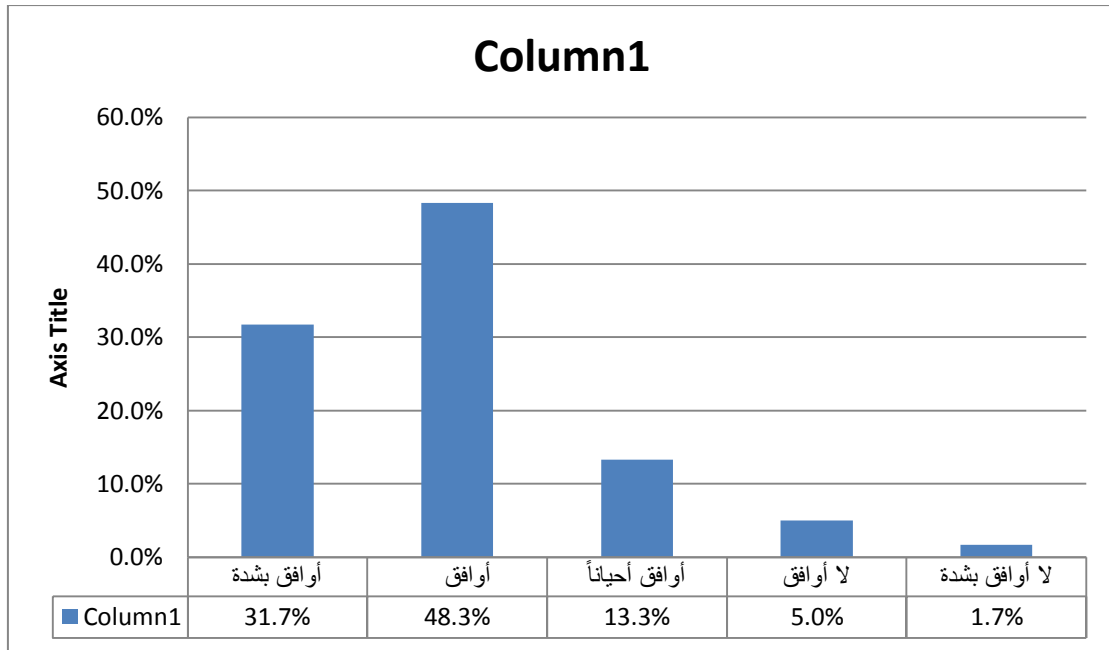
شكل رقم (٣-٢٥) يوضح الإستبيان عن السؤال السادس: توفر الشراكة بين القطاعين العام والخاص فرص الإختيار الأمثل وتقديم المزيد من الخدمات والتقنيات الحديثة.

ملاحظة:

يتضح فعلاً أن الشراكة بين القطاعين العام و الخاص توفر فرص أختيار أمثل لتقديم المزيد من الخدمات والتقنيات الحديثة. ٦٥% نسبة موافقة و ٥% نسبة عدم الموافقة و ٣٠% كنسبة محايدة.

| المحور الثالث | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال السابع | ١٩ | ٢٩ | ٨ | ٣ | ١ |

جدول رقم (٣-٢٦) يوضح الإستبيان عن السؤال السابع: الشراكة بين القطاعين العام والخاص تُسرّع من تنفيذ المشاريع المفترقة للتمويل.



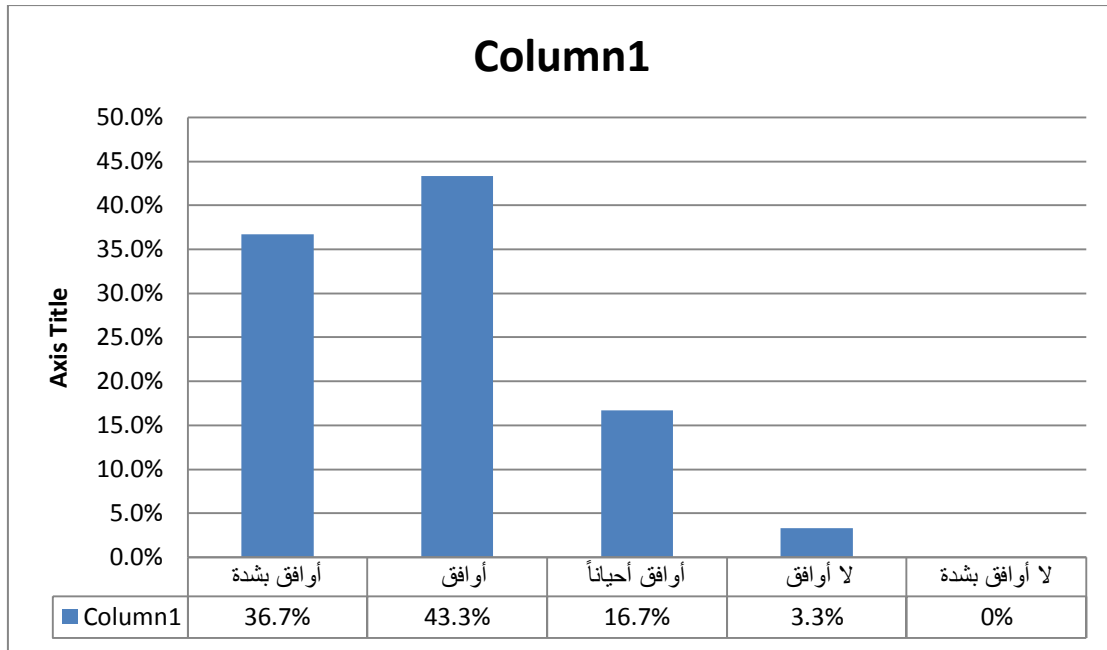
شكل رقم (٣-٢٦) يوضح الإستبيان عن السؤال السابع: الشراكة بين القطاعين العام والخاص تُسرّع من تنفيذ المشاريع المفترقة للتمويل.

ملاحظة:

من خلال الإستبانة يتضح فعلاً أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تزيد من سرعة المشاريع ذات التمويل الضعيف . ٨٠% نسبة الموافقة و ٦,٧% نسبة عدم الموافقة و ٣,٣% و ١٣% كنسبة محايدة.

| المحور الثالث | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال الثامن | ٢٢ | ٢٦ | ١٠ | ٢ | ٠ |

جدول رقم (٣-٢٧) يوضح الإستبيان عن السؤال الثامن: تحتاج الحكومات إلى تخفيض المخاطر الاقتصادية والسياسية إلى حد أدنى. فإن الإستثمار في مشاريع البنية التحتية وغيرها محفوف بالمخاطر بالنسبة للمستثمر الخاص. وذلك لجذب المزيد من الشراكات بين القطاعين.



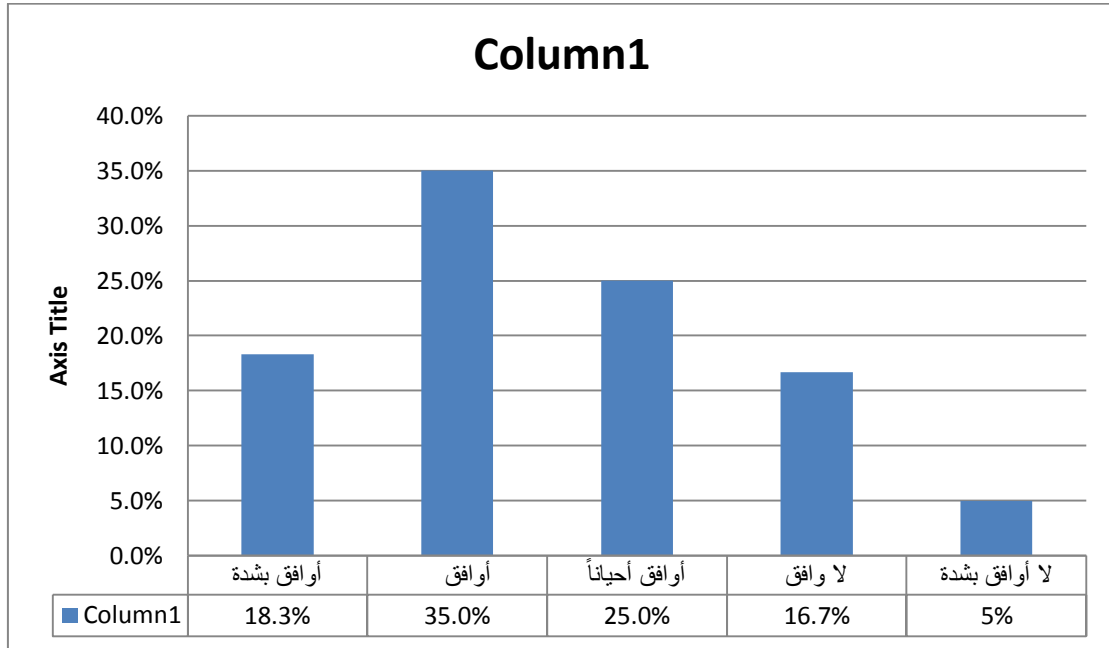
شكل رقم (٣-٢٧) يوضح الإستبيان عن السؤال الثامن: تحتاج الحكومات إلى تخفيض المخاطر الاقتصادية والسياسية إلى حد أدنى. فإن الإستثمار في مشاريع البنية التحتية وغيرها محفوف بالمخاطر بالنسبة للمستثمر الخاص. وذلك لجذب المزيد من الشراكات بين القطاعين.

ملاحظة:

لاشك في أن مشاريع البنية التحتية وغيرها محفوف بالمخاطر بالنسبة لأصحاب شركات القطاع الخاص. فلا بد للحكومات من تخفيض المخاطر الاقتصادية والسياسية إلى حد أدنى لجذب مزيد من الشراكات بين القطاعين. ٨٠% نسبة الموافقة و ٣,٣% نسبة عدم الموافقة و ١٦,٧% كنسبة محايدة.

| المحور الثالث | أوافق بشدة | أوافق | أوافق أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------|------------|-------|---------------|----------|---------------|
| السؤال التاسع | ١١ | ٢١ | ١٥ | ١٠ | ٣ |

جدول رقم (٣-٢٨) يوضح الإستبيان عن السؤال التاسع: السياسات التمويلية التي تنظم علاقة الشراكة والتعاون بين القطاعين العام والخاص فعالة ومثمرة.



شكل رقم (٣-٢٨) يوضح الإستبيان عن السؤال التاسع: السياسات التمويلية التي تنظم علاقة الشراكة والتعاون بين القطاعين العام والخاص فعالة ومثمرة.

ملاحظة:

نجد أن السياسات التي تنظم علاقة الشراكة بين القطاعين العام والخاص فعالة ومثمرة كما يتضح من الإستبيان. ٣,٣% نسبة موافقة و ٧,٢١% نسبة عدم موافقة و ٢٥% نسبة محايدة .

الفصل الرابع

(المناقشة والتحليل)

الفصل الرابع

المناقشة والتحليل

٤-١ عرض و تحليل بيانات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها:-

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة ، وأهدافها والفرضيات المتعلقة بالبحث :

- يتضح من الإستبيان أن صناعة التشييد فعلاً تمثل هاجساً مهماً للنهوض بالمجتمع من ناحية البنية التحتية بدليل نسبة الموافقة القوية. ٩٨,٣٣% كنسبة تأييد و ١,٦٧% محايدين.
- يتضح أن هنالك تأثير إيجابي لشركات القطاع الخاص في مشروعات الدولة. ٧٦,٧% نسبة موافقة و ٢٠% كنسبة محايدة و ٣,٣% نسبة عدم موافقة.
- هنالك قصور في الأدوار وسلبية في التنظيم من قبل شركات القطاع العام كما يوضح الأستبيان. ٨٨,٣% تشكل نسبة موافقة و ١٠% تشكل نسبة محايدة و ١,٧% كنسبة عدم موافقة .
- لا توجد تسهيلات كبيرة من قبل القطاع العام تجاه شركات القطاع الخاص لتنمية وتطوير قطاع التشييد كما يوضح الأستبيان. ٥٨,٣% نسبة موافقة و ٢٥% نسبة محايدة و ١٦,٧% كنسبة عدم موافقة.
- يتضح من خلال الإستبيان أن جودة المشروع وعملية النقل الفكري و التكنولوجي تزيد بزيادة مشاركة القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام. ٧٦,٦% نسبة موافقة و ٢١,٧% نسبة المحايدة و ١,٧% كنسبة عدم موافقة.
- هنالك مؤشر بأن الناتج الأجمالي المحلي يسجل إرتفاعاً في النمو بزيادة مشاريع التعاون بين القطاعين الخاص والعام كما توضح الأستبانة. ٩٠% نسبة موافقة و ٨,٣% نسبة محايدة و ١,٧% كنسبة عدم موافقة.
- يتضح من الإستبيان أن مستوى التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص قد يكون عالي وفعال في صناعة التشييد في السودان حالياً ولكن ليس بالشكل الكامل والمطلوب للنهوض بهذه الصناعة. ٢١,٧% كنسبة موافقة و ٤٠% نسبة محايدة و ٣٣,٨% نسبة عدم موافقة.

- شركات القطاع الخاص لم تستطع الإرتقاء والإزدهار بصناعة التشييد بسبب الوضع الإقتصادي في السودان في الفترة الأخيرة كما يوضح الإستبيان. ٧١,٦% نسبة موافقة و ٢١,٧% نسبة محايدة و ٦,٧% كنسبة عدم موافقة.
- مما لا شك فيه أن هجرة العقول و الكوادر لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بصناعة التشييد. حيث أن بقاء وإستمرارية الكوادر كان بدورها تطوير هذه الصناعة بشكل كبير. ٩٨,٣% نسبة موافقة و ١,٧% نسبة محايدة .
- شركات القاع الخاص تواجه إعاقة من قبل المناخ الإستثماري و السياسات الخاصة بصناعة التشييد. كما يوضح الإستبيان. ٨٠% نسبة الموافقة و ١,٧% نسبة عدم الموافقة و ١٨,٣% كنسبة محايدة.
- يتضح أن هنالك إستفادة من الخبرات المتنوعة في القطاعين العام والخاص بتفعيل برنامج الشراكة و التعاون بين هذين القطاعين. ٧٨,٤% نسبة الموافقة و ٨,٣% نسبة عدم موافقة و ١٣,٣% كنسبة محايدة.
- من الضروري تأمين نظام تشريعي سليم يؤمن ويحفظ تدفق الموارد ونقل المعرفة الفنية من قبل الحكومات. حيث كانت النتائج ٩٨,٣% نسبة الموافقة و ١,٧% كنسبة عدم الموافقة.
- يتضح حتمية وضع سياسات لتشجيع المنافسة من قبل الحكومات لما تنتجه هذه السياسات من فوائد على جميع الجوانب مستهلكين و حكومة على حدأ سواء كما يوضح الإستبيان. ٩٦,٧% نسبة الموافقة و ٣,٣% نسبة محايدة.
- الكيانات الهندسية دورها واضح ومؤثر نوعاً ما في صناعة التشييد ولكن ليس بالشكل الكبير. حيث يتضح من الأستبيان أن هناك نسبة عدم موافقة عالية نسبياً. ٤٣,٤% نسبة موافقة و ٢٨,٣% نسبة عدم موافقة و ٢٨,٣% كنسبة محايدة.
- يتضح أن الشراكة المبينة بين القطاعين العام والخاص على أسس سليمة من منظورها الإداري و الإستراتيجي. ٥٥% نسبة الموافقة و ١٣,٥% نسبة عدم الموافقة و ٣١,٣% كنسبة آراء محايدة.
- المخاطر تشكل عبء كبير على إستمرارية المشروعات لذلك يجب أن تقوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص بتوزيع المخاطر. كل قطاع يتحمل مايستطيع تحمله (القطاع العام يتحمل المخاطر المتعلقة بالسياسات والقطاع الخاص يتحمل المخاطر التجارية الخاصة

بالمشروع) كما يتضح من الإستبيان. ٦٨,٣% نسبة الموافقة و ٦,٧% كنسبة عدم الموافقة و ٢٥% كنسبة محايدة.

• يتضح أنه من الصعوبة إجتراب الإستثمارات الخاصة بسبب غياب الإطار التشريعي والتجهيزات المؤسسية. ٨٣,٤% نسبة موافقة و ١,٦% نسبة عدم الموافقة و ١٥% كنسبة محايدة.

• شركات القطاع العام تلعب دوراً كبيراً في تيسير وتسهيل الشراكة مع القطاع الخاص لكن ليس بالشكل المطلوب حيث يتضح من الإستبيان أن نسبة عدم الموافقة متقاربة مع نسبة الموافقة. ٤٣,٤% نسبة الموافقة و ٣٨,٣% نسبة عدم الموافقة و ١٨,٣% كنسبة محايدة .

• تشكل شركات القطاع العام تشكل خصماً على نصيب القطاع الخاص في الشراكات بين القطاعين كما يتضح من الإستبيان. ٤٠% نسبة الموافقة و ٢٠% نسبة عدم الموافقة و ٤٠% كنسبة محايدة.

• جلب رؤوس الأموال إلى الأسواق المحلية وإيجاد فرص العمل على المدى الطويل عن طريق الشراكات الجيدة بين القطاعين العام والخاص . ٦٣,٣٣% نسبة موافقة و ٦,٦٧% نسبة عدم موافقة و ٣٠% كنسبة محايدة.

• يتم خفض نفقات الحكومة العالية في المشاريع ذات القيمة و التكلفة العالية بالشراكات بين القطاعين العام والخاص. ٥٣,٣% نسبة موافقة و ١٣,٤% نسبة عدم الموافقة و ٣٣,٣% نسبة المحايدة .

• تعاون القطاعين العام والخاص يوفر الإستخدام الأمثل للموارد الحكومية التي تزيد من النمو الإقتصادي. ٧٣,٣% نسبة الموافقة و ٥% نسبة عدم الموافقة و ٢١,٧% كنسبة محايدة.

• يتضح من خلال الإستبيان أن هنالك مخاطر حقيقية تنقل للقطاع الخاص من ضمنها المخاطر التمويلية عندما تكون هنالك شراكة بين القطاعين العام والخاص مثل تمويل تكلفة رأس المال للمشروع. ٦٦,٧% نسبة موافقة و ١٣,٣% نسبة عدم الموافقة و ٢٠% كنسبة محايدة.

• يتم توفير فرص جديدة لطرح ممارسات أكثر فعالية تحسن من المردود من خلال الشراكة المتميزة بين القطاعين العام والخاص. ٧٠% نسبة الموافقة و ١٠% نسبة عدم الموافقة و ٢٠% كنسبة محايدة.

- يتضح فعلاً أن الشراكة بين القطاعين العام و الخاص توفر فرص اختيار أمثل لتقديم المزيد من الخدمات والتقنيات الحديثة. ٦٥% نسبة موافقة و ٥% نسبة عدم الموافقة و ٣٠% كنسبة محايدة.
- من خلال الإستبانة يتضح فعلاً أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تزيد من سرعة المشاريع ذات التمويل الضعيف . ٨٠% نسبة الموافقة و ٦,٧% نسبة عدم الموافقة و ١٣,٣% كنسبة محايدة.
- لاشك في أن مشاريع البنية التحتية وغيرها محفوف بالمخاطر بالنسبة لأصحاب شركات القطاع الخاص .فلا بد للحكومات من تخفيض المخاطر الإقتصادية والسياسية إلى حد أدنى لجذب مزيد من الشراكات بين القطاعين . ٨٠% نسبة الموافقة و ٣,٣% نسبة عدم الموافقة و ١٦,٧% كنسبة محايدة.
- نجد أن السياسات التي تنظم علاقة الشراكة بين القطاعين العام والخاص فعّالة ومثمرة كما يتضح من الإستبيان. ٥٣,٣% نسبة موافقة و ٢١,٧% نسبة عدم موافقة و ٢٥% نسبة محايدة .

الفصل الخامس

(الخاتمة)

الفصل الخامس

الخاتمة

١-٥ الخلاصة :

الهدف الأساسي من هذا البحث هو دراسة وتقييم شكل الشراكة و التعاون بين القطاعين العام والخاص . ووضع الطرق والأساليب التي تفعل من دور القطاع الخاص في ترقية وتطوير قطاع التشييد في السودان .

في هذه الدراسة أتضح أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص باتت ضرورة في عملية التنمية الإجتماعية والإقتصادية . خلص الرأي إلي أن نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص و العقود المنفذة بهذا الأسلوب تخفض كثيراً من الأعباء التمويلية الواقعة على ميزانية الدولة ومن مزايا هذه الشراكات أنها تزيل العبء الإداري من كاهل الدولة وتحمله للمطور .

٢-٥ التوصيات :

من خلال ماسبق إستعراضه من السياسات والأفكار في محير الدراسات العلمية للبحث وعلى ضوء ما تم إستعراضه وتحليله من المعايير يمكن إستنباط مجموعة خيارات عملية تتمحور حولها صورة عامة تعمل على دعم نظرية التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص .

وهي كذلك تمثل أهم النتائج والتوصيات وهي:

- ♦ الشراكة بين القطاعين العام والخاص تتميز بقدرتها الكبيرة على العمل بكفاءة . فهي تسمح للقطاع الخاص بتوفير الفرص الجديدة لطرح ممارسات أكثر فعالية تخفض من التكلفة الفائضة وتحسن مردود الإيرادات .
- ♦ يمكن أن تساعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص على زيادة الناتج الإجمالي للدولة, ولكن هذا يتوقف على عدد وقيمة الشراكة بين القطاعين في الدولة ونوع العقد, والسياسة العامة والبيئة المؤسسية .
- ♦ التعاون بين القطاعين العام والخاص مهم بالإضافة تبادل الخبرات والمعرفة .
- ♦ الإستفادة من النظم والخبرات السابقة .
- ♦ تقوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص بتوزيع مخاطر المشاريع على أساس الموارد والقدرة. يتحمل القطاع العام نسبة معينة من المخاطر ويتحمل القطاع الخاص نسبة

معينة من المخاطر كذلك. تؤدي المعالجة غير الملائمة للمخاطر لإنهيار الشراكة بين القطاعين. لذا يجب تأمين نظام يحكم هذه العلاقة .

♦ إن عدد مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وأنواع العقود المستخدمة والنظم السياسية والإقتصادية للدولة ومؤسساتها تعمل على تحفيز النمو الأقتصادي لأي بلد، ويتوقف ذلك النجاح على الإطار الصحيح للسياسات المتبعة وعلى المعرفة و الوثوق بالإستشاريين العاملين بكل من القطاعين العام والخاص مما يساعد على هيكلة وأختيار الإستثمار في مشاريع ذات قيمة عالية .

♦ العلاقة بين القطاعين العام والخاص يحكمها عقد شراكة وهو روح المشروع فلذلك يجب مراعاة النواحي تشمل البنود الفنية والمالية والقانونية .

♦ الإتصال الفعال بين مكونات المؤسسة والإدارة هو العنصر الأساسي لنجاح الإدارة. بالإضافة إلى التزام كل طرف من الأطراف سواء كان القطاع العام أو القطاع الخاص بأداء مهامه .

♦ تفعيل دور الكيانات الهندسية بحيث تكون أوسع وأكثر تنظيماً لهذه المهنة. لمساعدة القطاعين إلى الوصول لأفضل مستوى من التعاون والشراكة .

٣-٥ الدراسات المستقبلية :

مما سبق ذكره يوصي الباحث مستقبلاً بدراسة وتحليل الشراكة كنظام البي او تي بصورة أكبر وأوسع لإيجابياته في نظم التشييد والشراكات العالمية وما آلت اليه. وذلك لدوره الفعال في تطوير الشراكة والتعاون بين القطاعين العام والخاص . وكذلك دراسة الإستراتيجيات التي تخص سياسات الشركات الحكومية التابعة للدولة بكل بنودها .

مصادر البحث :

المراجع باللغة العربية:

(١) أصول التحكيم في المنازعات الهندسية - الطبعة الرابعة - ٢٠٠٤ م.أ / محمد ماجد

عباس خلوصي .

(٢) التأثيرات القانونية و الإقتصادية والسياسية للعولمة على العالم العربي(عقود بي أو تي

وآليات الدفع العالمية) المؤتمر السنوي السادس, كلية الحقوق جامعة المنصورة - ٢٠٠٢

- أحمد سعيد الزفرد .

(٣) إدارة وتخطيط المشاريع الإنشائية (تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية -

دراسة ميدانية لأراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي

٢٠٠٦/٢٠١٠) دراسة إستكمالية لمتطلبات منح شهادة الدكتوراة في إدارة المشاريع

٢٠١١م - إعداد م. علاء الدين علي الديري - تحت إشراف المركز الإستشاري

البريطاني.

(٤) إدارة المشروعات بواسطة الشراكة العامة الخاصة في السودان - بحث تكميلي لنيل

درجة الماجستير في تقنية التشييد - إعداد: غادة محمد تحت إشراف : د/ نادر محمد

حسنين .

المجلات :

(٥) م. محمود عنبر manbar@scs-net.org مجلة أبيض أوسود - العدد ٢٧٦

تموز - ٢٠٠٨ .

(٦) الإمارات العربية المتحدة - الثلاثاء ٧ أكتوبر ٢٠٠٨ .

الإنترنت :

▪ www.google.com إستراتيجية الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

ملحق: إستمارة إستبيان عن البحث (تجربة شركات القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام بالسودان)

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
مركز الدراسات الهندسية والتقنية (CETS)
موضوع الإستبيان: تجربة شركات القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام بالسودان
(تجمع هذه المعلومات بغرض البحث العلمي)

الاسم (اختياري):

المؤهل: دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراة

طبيعة العمل: إستشاري مقاولات أخرى
(.....)

المسمى الوظيفي:

طبيعة القطاع: قطاع عام قطاع خاص أخرى
(.....)

سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات
١٠ سنوات وأقل من ٢٠ سنة أكثر من ٢٠ سنة

المحور الأول: تفعيل دور شركات القطاع الخاص في مشروعات الدولة:

١. صناعة التشييد تمثل هاجساً مهماً للنهوض بالمجتمع إقتصادياً وإجتماعياً ومن ناحية البنى التحتية.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة

٢. هنالك تأثير ظاهري إيجابي لشركات القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام الخاصة بالدولة.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة.

٣. شركات القطاع العام دورها سلبي حيث كان بإمكانها أن تكون أكبر و منظمة تقلل من كمية البطالة وتدفع

المهندسين لتنمية وتطوير المهارات.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة.

٤ . القطاع العام لا يقدم مساعدات أو تسهيلات كبيرة لشركات القطاع الخاص على أساس تنميتها وتأثيرها في قطاع التشييد.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة.

٥ . كلما زادت مشاركة القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام . كلما زادت جودة المشروع وزادت عملية النقل الفكري و التكنولوجي.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة.

٦ . كلما زادت مشاريع التعاون بين القطاعين العام والخاص . كلما ارتفع معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة.

٧ . مستوى التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص عالي وفعال في صناعة التشييد في السودان حالياً.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة.

المحور الثاني: المناخ الإستثماري في السودان:

١ . الوضع الإقتصادي في السودان في السنين الأخيرة لم يساعد شركات القطاع الخاص للإزدهار والإرتقاء بصناعة التشييد

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة

٢ . هنالك هجرة كبيرة للعقول والكوادر التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة التشييد والتي كان بدورها تطوير هذه الصناعة.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة

٣ . المناخ الإستثماري والسياسات تشكل إعاقة لشركات القطاع الخاص فيما يخص صناعة التشييد.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة

٤ . يتيح برنامج الشراكة والتعاون بين القطاعين العام والخاص الإستفادة من الخبرات المتنوعة في القطاعين العام والخاص.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة

٥ . ينبغي على الحكومات أن تؤمن نظاماً تشريعياً سليماً يؤمن تدفق الموارد ونقل المعرفة الفنية .

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة

٦ . يجب على الحكومة وضع عدد من السياسات التي تشجع المنافسة لأن ذلك يوفر فوائد للمستهلكين والحكومة على حد سواء.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة

٧ . الكيانات الهندسية في السودان دورها واضح ومؤثر في تنظيم صناعة التشييد.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة

٨. الشراكة التي يتم بناؤها بين القطاعين العام والخاص تكون على أسس سليمة سواء من المنظور الإداري أو من المنظور الإستراتيجي.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة

٩. يجب أن تقوم الشراكة بتوزيع مخاطر المشروعات على أساس الموارد والقدرة . يتحمل القطاع العام المخاطر المتعلقة بالسياسة ويتحمل القطاع الخاص المخاطر التجارية المتعلقة بتمويل وتطوير وإدارة المشروع.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة

١٠. غياب الإطار التشريعي والتجهيزات المؤسسية تجعل من الصعوبة إجتذاب الإستثمارات الخاصة.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة

١١. شركات القطاع العام تلعب دوراً كبيراً في تيسير وتسهيل الشراكة مع القطاع الخاص.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة

١٢. شركات القطاع العام تكون خصماً على نصيب القطاع الخاص في الشراكات.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة

المحور الثالث: سياسات التمويل :

١. تقوم الشراكات بين القطاع العام والخاص ب جلب رؤوس الأموال إلى الأسواق المحلية وبيجاد فرص العمل على المدى الطويل.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة

٢. قيمة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المشاريع العالية القيمة تؤدي إلي إنخفاض في النفقات الحكومية.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة

٣. التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص توفر من إستخدام الموارد الحكومية وتدفع بالنمو الإقتصادي.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة

٤. تمويل تكلفة رأس المال في عمليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتم فيها نقل مخاطر حقيقية إلى القطاع الخاص من ضمنها المخاطر التمويلية

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة

٥. الشراكة بين القطاعين تتميز بقدرتها الكبيرة على العمل بكفاءة فهي تسمح للقطاع الخاص بتوفير الفرص الجديدة لطرح ممارسات أكثر فعالية تخفض وتحسن مردود الإيرادات.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة

٦. توفر الشراكة بين القطاعين العام والخاص فرص الإختيار الأمثل وتقديم المزيد من الخدمات والتقنيات الحديثة.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة

٧. الشراكة بين القطاعين العام والخاص تُسرّع من تنفيذ المشاريع المفتقرة للتمويل.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة

٨. تحتاج الحكومات إلى تخفيض المخاطر الاقتصادية والسياسية إلى حد أدنى. فإن الإستثمار في مشاريع البنية التحتية وغيرها محفوف بالمخاطر بالنسبة للمستثمر الخاص. وذلك لجذب المزيد من الشراكات بين القطاعين.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة

٩. السياسات التمويلية التي تنظم علاقة الشراكة والتعاون بين القطاعين العام والخاص فعّالة ومثمرة.

أوافق بشدة أوافق أوافق أحيانا لا أوافق لا أوافق بشدة

هل هنالك أي تعليق على الإستبيان أو إضافة

.....

.....

.....

.....

ولكم جزيل الشكر والتقدير