

بحث امكانية تطبيق الشراكة بين القطاعين الخاص والعام في اعادة الاعمار المستقبلية في سوريا

أستاذ ادارة المشروعات - كلية الهندسة بالمطرية - جامعة حلوان
مدرس ادارة المشروعات - كلية الهندسة بالمطرية - جامعة حلوان
طالب ماجستير - كلية الهندسة بالمطرية - جامعة حلوان

أ.د/عادل أبو اليزيد السمدوني
د.م/أحمد محمد عبد العليم
م/خالد جدعان البرغوث

الملخص

لا غنى للقطاع العام عن الاستعانة بالقطاع الخاص لسد الاحتياجات المختلفة في المجتمع في مختلف القطاعات، وتزداد الحاجة أكثر بالاستعانة بالقطاع الخاص في حالات ضعف التمويل، قلة الخبرات، ضعف الامكانيات، سرعة الانجاز وغيرها من الأسباب الكثيرة .

تشكل عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص أحد أهم الأشكال المنتشرة مؤخراً في معظم دول العالم، وفي سوريا وبعد أربعة سنوات من نيران الحرب المدمرة التي أتت على مناطق ومدن كاملة بما فيها من بنية تحتية و أبنية سكنية ومرافق ودرجات متفاوتة في مدن أخرى وفي ظل التقديرات المخيفة لحجم الكارثة والغير منتهية لحد الآن، فإن هذا النوع من التعاقدات يشكل ضرورة حتمية لإعادة الاعمار.

يهدف البحث لتحديد أهم المعوقات الحالية وبحث امكانية تحقيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص بشكل عام وفي مرحلة اعادة الاعمار بشكل خاص من خلال اجراء دراسة تفصيلية لأنسب اليات الشراكة من واقع التجارب الدولية والاقليمية و عمل إستقصاء بين عينة ممثلة من الخبراء و المعنيين بالموضوع ثم تحليل نتائج الاستقصاء احصائياً باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS للوقوف على أكثر النتائج تأثيراً على عملية الشراكة و معوقاتها.

وقد خلص البحث إلى أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في امكانية تطبيق مشاريع الشراكة لعل أبرزها هي وضع القوانين والأطر التشريعية المناسبة والمشجعة، نقص التمويل، حجم الطلب، تجارب وخبرات القطاع الخاص، مهاراته الادارية، الاستقرار السياسي والأمني، مدى مساهمة المانحين في التمويل والتنسيق بين المؤسسات العاملة في مجال اعادة الاعمار.

تم تقديم توصيات هامة للأطراف الرئيسية في موضوع الشراكة على هيئة دليل لتطبيق مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إعادة الإعمار، وكان من أهم التوصيات هو اعتماد قانون للشراكة عصري يواكب المتطلبات ويشجع على الاستثمار وتأسيس وحدة خاصة للشراكة بين القطاعين العام والخاص بالإضافة إلى تأسيس لجنة وهيئة خاصة ذات صلاحيات واسعة للإشراف على اعادة الاعمار.

الكلمات الإفتاحية : الشراكة، اعادة الاعمار، القطاع العام، القطاع الخاص، إستقصاء، إعادة الإعمار

المقدمة

تعاني سوريا ويلات الحرب والتي قضت على كامل البنية التحتية والأبنية السكنية في بعض المناطق وخلفت اضراراً متفاوتة في مناطق أخرى . لذا يلجأ القطاع العام في مراحل ما بعد الحروب والكوارث للاستعانة بالقطاع الخاص لسد الحاجات الخدمية للمجتمع من مشاريع اسكان ، اتصالات ، طاقة ، صحة ، تعليم ، مواصلات وغيرها وذلك لعدة أسباب منها ضعف التمويل وقلة الامكانيات والخبرات . ولما كان عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص Public Private Sector; PPP من العقود الحديثة التي باتت سائدة بحيث يساهم كلاً منهما بما يملك من موارد وخبرات وتوزيع للمخاطر للوصول لأفضل تنفيذ للمشروع الخدمي للمجتمع فإن البحث الحالي يهدف الى إيجاد آلية مناسبة لتطبيقه في سوريا في مشاريع إعادة الإعمار .

1. الشراكة مع القطاع الخاص (التعريف - أهداف و مبررات - الأنواع)

عالمياً أصبحت شراكة القطاع العام والخاص ظاهرة مهيمنة خلال السنوات العشر الأخيرة نتيجة لعدم كفاية الاستثمارات و الضغوط المتزايدة على الميزانيات الحكومية ، بالإضافة إلى القلق العام تجاه عدم كفاءة الخدمات التي تقدمها المؤسسات و الوكالات الحكومية ، حيث طبقت شراكة القطاع العام والخاص بشكل رئيسي في مجالات البنية الأساسية الاقتصادية مثل (الاتصالات اللاسلكية و الطاقة و المياه و الطرق) . و لكن بدأ مؤخراً الالتفات إلى البنية الأساسية الاجتماعية مثل (الصحة و التعليم و الخدمات الأخرى) .

2. تعريف الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP)

وضعت الدراسات السابقة تعريفاً خاصاً لمعنى الشراكة Public - Private Partnership أو PPP بأنه يعنى بأوجه التفاعل والتعاون العديدة بين القطاعين العام والخاص المتعلقة بتوظيف إمكانياتها البشرية والمالية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية على أساس من المشاركة ، الالتزام بالأهداف ، حرية الاختيار ، المسؤولية المشتركة والمساءلة من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تهم العدد الأكبر من أفراد المجتمع ولها تأثير بعيد المدى على تطوراتها حتى يتمكن المجتمع من مواكبة التطورات المعاصرة بطريقة فاعلة وتحقيق وضع تنافسي أفضل .

يعرف Franz [1] الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنها " تعاون هادف بين كيانات عامة وخاصة من أجل الوصول إلى الفوائد المتبادلة المطلوبة ، استناداً إلى اطار مرجعي مشترك وبأنها مفهوم تنموي بعيد المدى يحتاج تحقيق التعاون فيه تجاوز المصالح المتداخلة والمتضاربة بين الأطراف المعنية " .

وتعرفها اللجنة البريطانية للشراكة بين القطاعين كما ورد في دراسة [2] Apostolakis and Smith بأنها " علاقة مشاركة بالمخاطرة بين القطاعين العام والخاص بناءً على طموح مشترك من أجل تحقيق هدف مأمول للسياسة العامة للبلد " .

3. مبررات الشراكة بين القطاع العام والخاص (Drives for Public Private Partnership)

تعتبر شراكة القطاعين العام والخاص نموذجاً متطوراً لأنشطة الأعمال التي تساعد على زيادة استثمارات القطاع الخاص في كافة مجالات النشاط الاقتصادي والاجتماعي من أجل الوفاء باحتياجات المجتمع من السلع والخدمات بأساليب مستحدثة ويمكن حصر مبررات اللجوء إلى أسلوب الشراكة بالنقاط التالية :

- عدم قدرة الحكومات على تحقيق التنمية المستدامة بمفردها .
- التغيير التقني والاقتصادي المتسارع أتاح الفرصة لتخفيض تكلفة المشاريع .

- ضغوط المنافسة المتزايدة وانخفاض معدلات النمو.
- محدودية الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لدى القطاع العام بسبب تعدد المجالات والمشاريع التي يتطلب تنفيذها وتعمل الشراكة على تخفيف حدة المنافسة بين هذه المجالات من خلال تبادل الالتزامات بين الشركاء .
- تقلص موارد التمويل المخصص لبرامج التنمية الاجتماعية ومطالبة المواطنين بتحسين الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية .
- زيادة الفاعلية والكفاءة من خلال الاعتماد على الميزة المقارنة وعلى تقسيم العمل العقلاني.
- تزويد الشركاء المتعددين بحلول متكاملة تتطلبها طبيعة المشاكل ذات العلاقة .
- التوسع في اتخاذ القرار خدمة للصالح العام .
- تحقيق قيمة أعلى للأموال المستثمرة .

4. أنواع الشراكة

تصنف الشراكة من خلال المفاهيم والتوجهات والمعايير المعتمدة في التصنيف مثل نمط التنظيم ، واتخاذ القرار ، نوع القطاع ، طبيعة النشاط ، طبيعة العقد حيث يتحدد الدور الذي يقوم به كل من القطاع العام والقطاع الخاص ضمن الشراكة [3] . و أكثر التصنيفات قبولاً من قبل الكثير من الباحثين يندرج على أساس :

1. شراكات تعاونية Partnerships Collaborative

وتدور حول إدارة وتنظيم الشراكة على أساس تشاركي بين القطاعين العام والخاص ، حيث تتصف الشراكة بعلاقات أفقية بين أطراف الشراكة ويتم اتخاذ القرار بالإجماع ويشترك جميع الشركاء بأداء المهام والواجبات ولا يوجد إشراف منفرد لأي طرف بموجب القواعد التي يفرضها .

2 . شراكات تعاقدية Contracting Partnerships

وتعنى بترتيبات توصيل الخدمات بموجب عقد بين طرفين وتكون العلاقات بين أطراف الشراكة

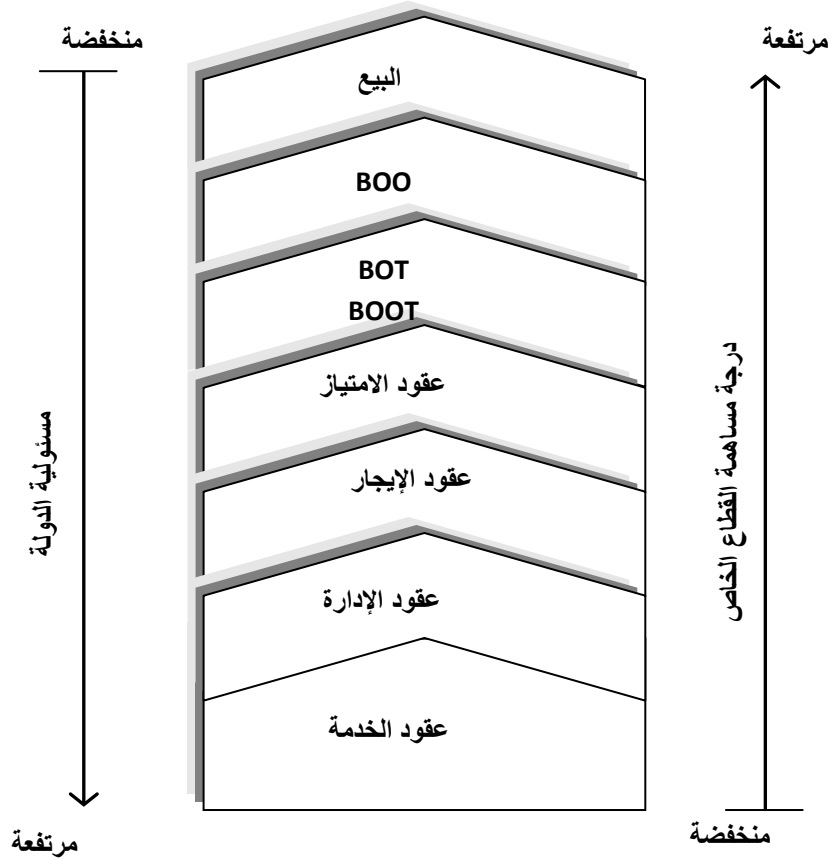
عمودية مع وجود جهة مرجعية واحدة تمارس الرقابة والسيطرة على النشاط وعلى الأطراف الأخرى المساهمة في الشراكة وهذه الجهة لا تمارس أداء المهام بل تعتمد على الأطراف الأخرى في ذلك وتكون قادرة على إنهاء الشراكة أحياناً أحادياً استناداً إلى معيار العقد الذي يحكم العلاقة بين القطاعين العام والخاص.

وتأخذ المشاركات التعاقدية للقطاع الخاص أشكالاً مختلفة ودرجات متباينة كالآتي:

- **عقود الخدمة :** تحتفظ الجهة العامة بمسئوليتها الكاملة عن تشغيل وإدارة المرفق بالكامل ولكنها تتعاقد مع القطاع الخاص لتقديم بعض الخدمات مثل قراءة العدادات وتحصيل الفواتير والصيانة . وتتراوح مدة هذه العقود بين سنة وثلاث سنوات .
- **عقود الإدارة :** تقوم الجهة العامة بنقل مسؤولية إدارة مجموعة من الأنشطة في قطاع معين إلى القطاع الخاص. وفي هذه الحالة تقوم الجهة العامة بتمويل رأس المال العامل والاستثماري كما تقوم بتحديد سياسة رد التكاليف. وتتراوح مدة هذه العقود بين 3 إلى 5 سنوات .
- **عقود التأجير :** تقوم الشركات الخاصة بتأجير المرفق من الجهة العامة وتحمل مسؤولية تشغيل وإدارة المرفق وتحصيل الرسوم . ويقوم المستأجر بشراء الحق في الإيرادات وبالتالي يتحمل قدراً كبيراً من المخاطر التجارية . وتتراوح مدة هذه العقود بين 5 إلى 15 سنة ويمكن تمديدتها .
- **عقود الانتفاع طويل الأجل :** تستخدم عقود الانتفاع طويل الأجل لشراء مشروعات البنية الأساسية الضخمة . ويطلب من الشركة الخاصة تمويل وبناء وتشغيل المرفق لفترة معينة (20-30 سنة) ينتقل

بعدها المرفق إلى القطاع العام . ويأخذ هذا التعاقد أشكالاً متعددة يمكن استخدامها أيضاً لتنفيذ مشروعات البنية الأساسية .

- عقود الامتياز : تتحمل الشركات الخاصة مسؤولية التشغيل والإدارة والاستثمار في حين تظل الجهة العامة مالكة لأصول المرفق. وقد تقدم هذه الامتيازات على مستوى الدولة بأكملها أو على مستوى مدينة وتتراوح مدتها بين 25 إلى 30 سنة .
- نقل الملكية : يصبح القطاع الخاص مالكاً ومسئولاً عن المرفق ويخضع لهيئة رقابية . ويوضح الشكل (1) أساليب عقود الشراكة مع القطاع الخاص في تقديم المشروعات الخدمية بصفة عامة ودرجة مساهمته فيها على النحو التالي :



شكل-1: أساليب عقود الشراكة مع القطاع الخاص ودرجة مساهمته فيها[4]

5. واقع وتجارب الشراكة في دول حول العالم والوطن العربي

أشارت التجربة الدولية إلى أن عقود مشروعات خدمات البنية التحتية في ظل نظام مشاركة فعال اتسمت بسرعة التنفيذ ودقة تقدير التكاليف وبالنظر إلى الدول العربية يمكن القول بأن تجربة الشراكة بين القطاعين العام والخاص وبخاصة في جانبها التفاعلي والتعاوني وليس التعاقدية ، مازالت حديثة العهد وفي بداياتها وإن تفاوتت التجربة من بلد عربي لآخر ومن مجال لآخر . وفيما يلي بعض تجارب الدول في الشراكة :

5-1: الشراكة في المملكة المتحدة

أشارت وزارة الخزانة البريطانية في عام 2003 إلى أن 80% من المشروعات التي تمت تحت مظلة برنامج الشراكة يتم تسليمها قبل أو في الموعد المحدد من دون تحمل أية نفقات إضافية في حين أن 73% من المشروعات التي تمت خارج نظام الشراكة احتاجت إلى نفقات جديدة خارج نطاق الموازنة .

2-5: التجربة الأردنية

قطعت الأردن مدى لا بأس به في انشاء الشراكات بين القطاعين فهناك العديد من المجالات التي تدار بمشاركة القطاعين العام والخاص وتشمل هذه المجالات مشاريع التطوير الحضري وإدارة سوق المال الاردني والاتصالات ومشاريع أمانة عمان الكبرى الخاصة بالصراف الصحي وغيرها من المجالات والصناعات الإستخراجية مثل الاسمنت . وللتأكيد على أهمية الشراكة تم انشاء مجلس اقتصادي اجتماعي مكون من عشرين عضواً موزعين مناصفة بين القطاعين العام والخاص تناط به وضع الخطوط العريضة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتوجهاتها .

3-5: التجربة المصرية

مع تطبيق برنامج الاصلاح الاقتصادي في بداية التسعينات من القرن العشرين وتشجيع الدولة للقطاع الخاص ، شهدت الشراكة بين القطاعين بعداً آخر خلال الفترة من 1990-2005 حيث بلغ عدد المشروعات التي تمت أو يتم تنفيذها بنظام الشراكة مع القطاع الخاص في البنية التحتية (حسب البنك الدولي) 20 مشروعاً باستثمارات تصل إلى 7.53 مليار دولار ويلاحظ على تلك المشروعات تركزها في قطاع الاتصالات اذ بلغت اهميته النسبية نحو 70% من تلك الاستثمارات يليه قطاع الطاقة بنسبة 17.5% وأخيراً النقل ونسبته 12.6% [5].

كما شملت مشروعات الشراكة مع القطاع الخاص في مصر العديد من المجالات حيث نجد أن هناك مشروعات لإصدار بطاقة الاسرة ومشروعات لبناء المدارس ومشروعات في مجال الصحة وفي مجال المرافق .

6. سوريا (قوانين وأنظمة التعاقد في القطاع الحكومي- واقع الشراكة – متطلبات إعادة الاعمار)

يتم اختيار المقاولين لتنفيذ مشروعات البناء والتشييد من قبل الجهات العامة بموجب أحكام القانون رقم (51) لعام 2004 ، وبدراسة المواد المختلفة للقانون رقم 51 يتبين أن الجهة صاحبة المشروع ستواجه صعوبات كبيرة جداً لتبني أي من الاستراتيجيات الجديدة للتعاقد ، وكذلك ستواجه استحالة قانونية لتطبيق بعض الاستراتيجيات الحديثة لعقود التشييد ، وحتى أنها ستواجه صعوبات لتطبيق أي من التحسينات في استراتيجية العقد التقليدي والتي تم تطويرها للتغلب على المشكلات الجوهرية في النظام التقليدي للتعاقد [6].

1-6 : قوانين وأنظمة التعاقد في القطاع الحكومي (العام)

- ان القانون 51 مازال يعاني من العديد من نقاط الخلل جوهرية يمكن استعراض بعض منها فيما يلي :
- يمثل القانون 51 الحالي استمراراً لنفس القانون القديم دون حدوث تعديلات ذات قيمة فعلية على الأداء .
- استمرار الغموض في الكثير من الإجراءات التي كانت متبعة في المراسيم السابقة .
- غياب التوجهات الحديثة في إجراءات التعاقد العالمية والمتعلقة بالاستفادة من خبرات المقاولين التنفيذية كالعروض الرديفة وهندسة القيمة .
- عدم فرز آليات خاصة للتعاقد على تنفيذ الخدمات الهندسية .

2-6 : واقع الشراكة في سوريا

يعتبر قطاع البناء والتشييد من أقل القطاعات الاقتصادية مساهمة في الناتج المحلي الإجمالي للدولة ، حيث بلغت نسبة مساهمته نحو 3.6% في الناتج المحلي الإجمالي خلال عام 2010 وعلى الرغم من ذلك ، إلا أن قطاع البناء والتشييد يعتبر من القطاعات الرئيسة في الاقتصاد السوري ، يكفي أن هذا القطاع يعتبر ثاني أكبر قطاع اقتصادي في استيعاب المشتغلين ، حيث بلغت نسبة المشتغلين بهذا القطاع نحو 15.4% من جملة المشتغلين في القطاعين العام والخاص بسوريا خلال عام 2011 .

هذا وقد مر قطاع البناء والتشييد في سوريا بفترات ازدهار ما قبل عام 1985، حيث وصل مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي إلى نحو 9.5 % ، ثم تراجع هذا القطاع لتخفيض مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي والتي بلغت في المتوسط نحو 3.8 % خلال الفترة (2000-2010) كما بالجدول 1.

جدول (1): أهم المشاريع التي تم تنفيذها أو التعاقد عليها بالشراكة مع القطاع الخاص في سوريا [7]

القطاع الخدمي	المشاريع المقامة	المرحلة التي وصل إليها المشروع
قطاع الاتصالات	مجال الاتصالات اللاسلكية	كلا المشروعين حالياً في مرحلة التشغيل حيث تم التعاقد في عام 2000 ويتم تشغيله المشاريع الى الآن .
قطاع الملاحة الجوية	مشروع اقامة 3 مطارات (تدمر - حمص - الحسكة) + اقامة وانشاء صالة جديدة للركاب في مطار دمشق الدولي	المشروع ما زال في مرحلة الدراسة /موضوع في دراسات الخطط المستقبلية
قطاع الملاحة البحرية	موانئ في اللاذقية	المشروع تمت دراسته وتحويله وفق عقود PPP
	موانئ طرطوس	المشروع تمت دراسته وتحويله وفق عقود PPP
قطاع السياحة	المؤسسة العامة للخط الحديدي الحجاز	المشروع في مرحلة التحضير الحكومي وتم التعاقد عليه مؤخراً .
		مشروع سكة حديدية واصلة بين:حجاز .القدم/حجاز الشيرتون
		قطار كهربائي يصل بين : دمشق...درعا/دمشق المطار/دمشقسرغايا
		مجمع الحامد مول
		فندق سميراميس
		مشروع مترو دمشق
		مشروع الطرق السريع الواصل بين شمال حدود مع تركيا الى

يرى بشكل واضح أن عدد المشاريع المنفذة والتي تم تشغيلها قليل جداً وفي معظمها عقود (BOT) لذلك تعد التجربة السورية بمشاريع الشراكة هي تجربة بسيطة و استراتيجية التعاقد بهذا الشكل حديثة العهد ، كما يلاحظ أن معظم المشاريع التي تمت بنجاح هي مشاريع استثمارية ربحية.

3-6 : أولويات التنمية وإعادة الإعمار في سوريا

ينتظر السوريون بفرغ الصبر انتهاء الحرب الشرسة في بلدهم ، والدخول في مرحلة إعادة الإعمار ، ولعل الواقع الأصعب الذي خلفته الأزمة ، وما يزال ، هو الانخفاض الكبير في موارد الموازنة العامة من جهة ، وتعاضم المسؤوليات الملقة على عاتق الدولة من جهة أخرى ، وأهمها : تأمين احتياجات الأسر السورية من السلع والمواد الرئيسية وحوامل الطاقة والكهرباء والمياه وغيرها، إضافة إلى تقديم خدمات التعليم والصحة ، وتوفير فرص عمل للشباب ، وإيجاد دور إيواء للأسر المهجرة وتأمين الغذاء والكساء والمتطلبات الضرورية لها. في ظروف كهذه ، لا بد من إعادة مناقشة الأولويات في مجالات التنمية المختلفة ، وكيفية ترتيبها بالتوازي مع متطلبات مرحلة إعادة الإعمار في ظل الإمكانيات المتاحة.

4-6 : الواقع الاقتصادي الحالي

قدرت الدراسات التي أجرتها المنظمات السورية قيمة الخسائر المادية في سوريا ، نتيجة التدمير والتخريب خلال عامين من الثورة ، بنحو 200 مليار دولار .
وبحسب الدراسة المفصلة التي أعدتها ”الحركة الدستورية السورية“ ، فإن القسم الأكبر من الخسائر هو نتيجة تدمير البيوت والأبنية في المدن الثائرة ، إضافة إلى تدمير الأملاك الخاصة من أثاث وسيارات وتضييع للمدخرات ، علماً بأن الدراسة لم تفصل في كلفة الدمار الذي لحق بالبنية التحتية والمرافق العامة من مدارس ومستشفيات . [8]

7. العوامل المؤثرة على إمكانية تطبيق مشاريع الشراكة في سوريا

حُددت العوامل التي تؤثر على إمكانية تطبيق الشراكة في سوريا بالاستعانة بآراء خبراء والاستعانة بدراسات سابقة وحالات مشابهة للوضع السوري كالحالة في قطاع غزة بعد الحرب و حالة جنوب لبنان والعراق. أجريت هذه الدراسة ووزعت الاستبيانات - كما سيرد في آخر البحث - لتغطية كافة الاطراف المحتملة في موضوع الشراكة واستهدفت المهندسين السوريين داخل وخارج سوريا ممن غادروا البلاد نتيجة الظروف الحالية وتشمل حدود البحث أهم العوامل المؤثرة على إمكانية تطبيق الشراكة في سوريا وفي مرحلة إعادة الاعمار المستقبلية بشكل خاص .

1-7: ترتيب العوامل وفق أهميتها

استخدم برنامج SPSS (version-17) وبرنامج Excel لمعالجة البيانات ، وإيجاد الارتباطات بين المتغيرات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الاستبيان .
وباعتماد المقياس الكمي التالي :

منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
1	2	3	4	5

وقد أظهرت نتائج الاستبيان أن مجمل العوامل المدرجة في الدراسة ذات تأثير مهم من وجهة نظر المشاركين كما تم دراسة العلاقات البيئية بين عناصر الاستقصاء احصائيا و يوضح الجدول (2) النسبة المئوية والتكرارات لنتائج الاستبيان لكافة العوامل المؤثرة :

الجدول (2): ترتيب العوامل وفق الأهمية

المتوسط الحسابي للإجابات	العامل	رقم العامل في الاستقصاء	ترتيب أهمية العامل
	عوامل لها علاقة بالقطاع العام		
3.5455	الاطار القانوني الملائم والمتطور	9	1
3.5455	القطاع العام يساعد في توفير الموارد(مواد – معدات – عمالة)	11	2
3.4545	نقص التمويل الحكومي	7	3
3.41	تأسيس وحدة للشراكة بين القطاع العام والخاص	3	4
3.2727	القطاع العام يساعد في توفير الاراضي	10	5
3.0227	بناء القدرات لدى القطاع العام	5	6
3	تخفيض في النزاعات ، المطالبات والمقاضاة	6	7
2.9545	قلة المهارة عند القطاع العام في خلق الأعمال والربحية	8	8
2.8409	الشفافية والتنافسية في عمليات العقود	4	9
2.61	التعريف والتوزيع الواضح والكفء للمخاطر	2	10
2.5	مدى الالتزام والانخراط لدى القطاع العام	1	11

عوامل لها علاقة بالقطاع الخاص			
3.7045	تجارب وخبرات القطاع الخاص بمشاريع الشراكة	6	1
3.6818	يوفر المشروع استثماراً جذاباً للقطاع الخاص	4	2
3.3864	الحلول الفنية الابداعية والتكنولوجية لدى القطاع الخاص	2	3
3.3864	صلاحيات مشتركة بين القطاعين العام والخاص	3	4
3.3182	المهارات الادارية المختلفة للقطاع الخاص	1	5
3.2955	توفر الضمانات لجميع الأطراف وبالأخص القطاع الخاص	5	6
عوامل لها علاقة بالمجتمع			
3.7955	حجم الطلب على المشاريع الخدمية	3	1
3.4318	الظروف السياسية والأمنية السائدة	6	2
3.25	أسعار التكلفة مناسبة لمحدودي الدخل	5	3
3.1818	تطوير وتعزيز ثقافة الشراكة	1	4
3.1818	المشاريع توفر الحاجات الخدمية والمجتمعية بدرجة موثوقة عالية	4	5
2.75	الدعم والرغبة المجتمعية	2	6
عوامل لها علاقة بالتمويل			
3.6591	مشاريع إعادة الاعمار لديها القابلية للمساهمات من قبل المانحين	7	1
3.2273	المشروع بإمكانه جلب التمويل الأجنبي	6	2
3.1591	مساهمة الحكومة او المواطنين بنسبة من التمويل	8	3
2.8864	نقل الاخطار المالية	3	4
2.7955	سعر الصرف وقابلية التحويل	1	5
2.7727	تخفيضات الرسوم الجمركية وحرية الاستيراد	2	6
2.7727	الحوافز والامتيازات الضريبية	4	7
2.75	بيئة اقتصادية مستقرة	5	8
عوامل خاصة بمشاريع إعادة الاعمار			
3.8182	التنسيق والاتصال بين المؤسسات العاملة في مجال إعادة الاعمار	8	1
3.7273	ملائمة المشروع من حيث (الأولوية ، التكلفة ، الزمن ، نوع التعاقد)	7	2
3.5682	حجم التقدير الواقعي للمشروع (التكلفة ، الطاقة الاستيعابية. الخ)	5	3
3.5	الاستدامة (الاستمرارية) في مشاريع إعادة الاعمار	1	4
3.2727	الأخذ بمبدأ هندسة القيمة وتخفيض التكاليف	2	5
3.0227	الانتهاء المبكر وحسب الوقت	3	6
2.9318	الموقع الجغرافي للمشروع	6	7
2.8864	الافكار الابداعية في التصاميم	4	8

8. الإشكالات المعيقة لمفهوم الشراكة في سوريا

أظهرت آراء المشاركين بالاستبيان وجود معوقات لمفهوم الشراكة تدرج تحت الآتي:

أولاً : قصور التنظيم التشريعي

ويمكن إجمال مظاهر هذا القصور فيما يلي:

- 1- الافتقار إلى وجود قواعد وأحكام خاصة باختيار المستثمر وأفضل العروض ، وغياب أسس التقييم التي تتفق مع طبيعة هذه المشروعات من النواحي المالية والفنية والتشغيلية ، فالأسس التي يتضمنها قانون المناقصات والمزايدات الحالي (رقم 51 لسنة 2004) لا تصلح للتطبيق على هذا النوع من المشروعات .
- 2- تتضمن بعض التشريعات السارية العديد من القواعد التي لا تلائم المبادئ التمولية والاقتصادية المعاصرة ، والتي تتعارض مع طبيعة المشروعات والمرافق العامة الاقتصادية في تطبيقاتها الحديثة . بل وتعد هذه التشريعات في جانب منها طاردة للاستثمار الخاص في مجال المرافق العامة ومشروعات البنية الأساسية. [10]
- 3- لا يتعرض التنظيم التشريعي إلى كافة صور مشاركة القطاع الخاص ، وهو الأمر الذي ألقى بكثير من الغموض حول أشكال المشاركة الخاصة التي يمكن تطبيقها في ظل القانون السوري .

4- عدم وجود قانون سوري خاص بالشراكة كما هو عليه الحال في بعض دول العالم التي خصصت تشريعات منظمة لمسألة الشراكة ، حددت من خلالها المقصود من هذا المفهوم ووضعت الضوابط والمعايير الناظمة للعقود المتعلقة به ، وآليات الرقابة والإشراف الكفيلة بتحقيق الفوائد المرجوة من هذه العقود ، بالإضافة إلى تحفيز الجهات الرسمية على التعامل مع القطاع الخاص ومنحه الفرصة في إدارة الشأن العام . [11]

5- عدم وجود قانون خاص بتشجيع المنافسة ومنع الإحتكار : حيث يسهم وجود هكذا قانون في تفعيل دور القطاع الخاص ، من خلال منع الإحتكارات وفتح باب المنافسة بما يسهم في تحسين الخدمات المقدمة للجمهور [12] .

6- غياب بعض القوانين الضامنة للشفافية ، كقانون لمنع تضارب المصالح وقانون بشأن حماية المبلغين عن الفساد وقانون الحق في الحصول على المعلومات والذي يعتبر متطلب أساسي من متطلبات التنمية ويسهم في فتح ملفات القطاع العام والخاص على السواء أمام الجمهور ليمارسوا دورهم في الرقابة والمساءلة [13] .

ثانياً : الصعوبات المتعلقة بالإطار التنفيذي والمؤسستي

ويمكن إجمالها في العناصر التالية :

1- عدم وجود قضاء إداري فاعل ومتخصص ، فعلى الرغم من أن العقود المتعلقة بالشراكة تختلف عن العقود العادية البسيطة وتنسم بصفات وأحكام قد تكون معقدة في الكثير من الأحيان ويتطلب الفصل في النزاعات التي تنجم عنها درجة عالية من الخبرة في الشؤون الإدارية والمالية والتجارية و الإقتصادية في الوقت نفسه ، إلا أنه لا يوجد في سوريا محاكم متخصصة يمكن لها النظر في المنازعات التي يمكن أن تنشأ ما بين القطاع الخاص وأجهزة الدولة بشأن هذه العقود ، ولا تزال محكمة العدل العليا تنتظر وحدها في هذه النزاعات ، بما يمثل من بطء في الفصل وعدم تخصص في هذا المجال ، وبما قد ينعكس سلباً على رغبة القطاع الخاص وتخوفه من الدخول في هكذا عقود [13] .

2- عدم وجود مؤسسة مختصة في الحكومة السورية تتولى مهمة دراسة الشراكة وتعزيز الأدوات الكفيلة بتحقيقها ، والمجالات التي يجب إعمالها فيها ، وكيفية تفعيل القطاع الخاص لضمان تحقيق شراكة فاعلة ومنتجة في المجتمع . [13]

3- ضعف الجانب الرقابي الرسمي على مدى إلتزام القطاع الخاص بالصالح العام والشروط المتعاقد عليها عند توليه إدارة المرافق العامة ، حيث يمثل الربح الهدف الأساسي الذي يسعى إليه القطاع الخاص من عقود الشراكة مما قد ينعكس سلباً على جمهور المنتفعين إن لم تكن هنالك رقابة رسمية على مدى معقولية هذا الربح وقدرة المواطن على تحمله .

4- افتقار العديد من مؤسسات القطاع العام المعنية إلى الخبرة الفنية والمالية والقانونية اللازمة لطرح المشروعات الاقتصادية العامة على المستثمرين في القطاع الخاص ، وتنظيم هذه المشاركة .

ثالثاً : الصعوبات المالية

يعتبر الجانب الاقتصادي للدولة أحد أهم الجوانب الأساسية والمتضرر المباشر من أحداث العنف في سوريا . حيث تراجعت قوى الإنتاج بشكل مباشر نتيجة إنعدام الاستقرار الداخلي وتراجع عرض السلع والخدمات ، كما ارتفعت تكاليف الانتاج ، وفقدت الليرة السورية أكثر من 70% من قيمتها ، في حين وصل معدل التضخم إلى نسبة تتجاوز 32% حسب الأرقام الرسمية . وتقدر خسائر الاقتصاد السورية منذ مارس 2011 بنحو 200 مليار دولار . لكن الدمار والخراب الذي لحق بالبنى التحتية للاقتصاد والمباني المدمرة يتجاوز بكثير هذه الآثار نتيجة القصف والتدمير المنهج للمدن والقرى .

هنا تكمن أهمية إطلاق مشروع إعادة إعمار سوريا على غرار مشروع مارشال لإعادة إعمار أوروبا الذي تم اطلاقه بعد الحرب العالمية الثانية . لكن المشكلة والتحدي الحقيقي في كيفية إيجاد الجهات والدول المانحة

للمساعدة بإعادة الإعمار . [14, 15]

رابعاً : الصعوبات المتعلقة بضعف الوعي العام

ويمكن إجمالها في العناصر التالية :

- 1- ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا مشاركة القطاع الخاص في تمويل وتطوير وتشغيل المرافق العامة ، وما لهذه المشاركة من آثار إيجابية على التنمية الاقتصادية و الإجتماعية .
- 2- ضعف الوعي العام سواء لدى صناع القرار او لدى المواطن العادي بالأشكال المختلفة لمفهوم المشاركة ، والإعتقاد السائد لدى العامة بأن المشاركة تقتصر فقط على الخصخصة [16] .

خامساً : الصعوبات المتعلقة بالأمن والاستقرار السياسي والاقتصادي

إن تجارب دول عديدة حول العالم عانت ظروفاً مشابهة لما تمر به سوريا الآن تؤكد أن الفوضى السياسية والأمنية ربما تستمر عدداً من السنين وهنا تبرز الحاجة للاستقرار السياسي والأمني لإنطلاق عملية إعادة الاعمار ولتشجيع القطاع الخاص والشركات ع الاستثمار في بيئة مستقرة وأمنة وواعدة .

9. الإستنتاجات

وعلى ضوء النتائج السابقة فقد خلصت الدراسة إلى المقترحات و التوصيات الآتية:

9-1: الإجراءات والتوصيات الواجب مراعاتها قانونياً

- 1 - التدبير الأول يتمثل في وضع الأطر القانونية للشراكة
- 2 - التدبير الثاني يتمثل في توفير البيئة الملائمة لتشجيع الشراكة

9-2: الإجراءات والتوصيات للقطاع العام

- 1 - تأسيس وحدة للشراكة بين القطاعين العام والخاص .
- 2 - وضع خطط ومقترحات لتنفيذ مشاريع الشراكة وفق الأولويات والأهمية و الامكانيات المتاحة .
- 3 - يجب على الحكومة وضع القوانين اللازمة والتشريعات واللوائح لمشاريع الشراكة .
- 4 - التأكد من استغلال كل الفرص المتاحة لتوفير الاستقرار السياسي والمالي والأمني في سوريا.
- 5 - رفع كفاءة الكادر البشري في الهيئات المحلية ، وتخصيص أقسام في الهيئات المحلية الكبيرة متخصصة في عقود الشراكة وكيفية متابعتها والرقابة على تنفيذها ، و الإلتزام بأنظمة توظيف تعتمد المعايير الموضوعية والمهنية .

9-3: الإجراءات و التوصيات للقطاع الخاص

- 1- خلق الهيكليات القانونية القوية القادرة على تنفيذ عقود الشراكة ، من خلال تشكيل الإتحادات و الإندماجات المنشئة لشركات وأجسام كبيرة قادرة على إدارة المشاريع الاقتصادية الضخمة .
- 2- الإلتزام بقوانين وقيم النزاهة لدى إدارة وتشغيل المشاريع العامة ، وذلك لتعزيز الثقة بالقطاع الخاص ، سواء من قبل صناع القرار في القطاع العام ، أو من قبل الجمهور والمستفيدين من الخدمات العامة.

9-4: الإجراءات والتوصيات العامة

- 1- إيلاء الإهتمام بمبدأ الشراكة وتعزيز دور القطاع الخاص في إدارة الشأن العام الإقتصادي من خلال خطط التنمية وبرامج الإصلاح الإقتصادي التي تعتمدها الحكومة .
- 2- وضع الخطوط العريضة والأهداف التنموية المرجوة من عملية الشراكة مع القطاع الخاص ليس فقط على المستوى الاقتصادي أو تحسين أداء الخدمات العامة ، ولكن من حيث مردود ذلك على التنمية الحضرية بشكل عام وعلاقة تلك الشراكة بتحسين الظروف العمرانية الملائمة للسكان .
- 3- وضع الأطر العامة التي تحدد دور كل شريك في التنمية بما يضمن كفاءة التنسيق والتكامل بين كافة الأطراف .
- 4- حصر التجارب الناجحة التي خاضتها الدول الأخرى عند الشراكة مع القطاع الخاص ، وتقييمها والاستفادة من إيجابيتها وتلافي السلبيات الناجمة عنها .

5- تحرير وتطوير الأسواق المالية وتهيئتها لجذب المدخرات الوطنية والأجنبية ، وتوظيفها في مجالات الاستثمار في مشروعات الخدمات .

6 - توفير منظومة رقابية مكونة من بعض الأجهزة الحكومية والشعبية تضمن الالتزام بالاتفاقات المعقودة بين الدولة والقطاع الخاص من جهة ، ومن جهة أخرى تضمن وصول الخدمة للمواطنين بالمستوى والسعر المطلوبين .

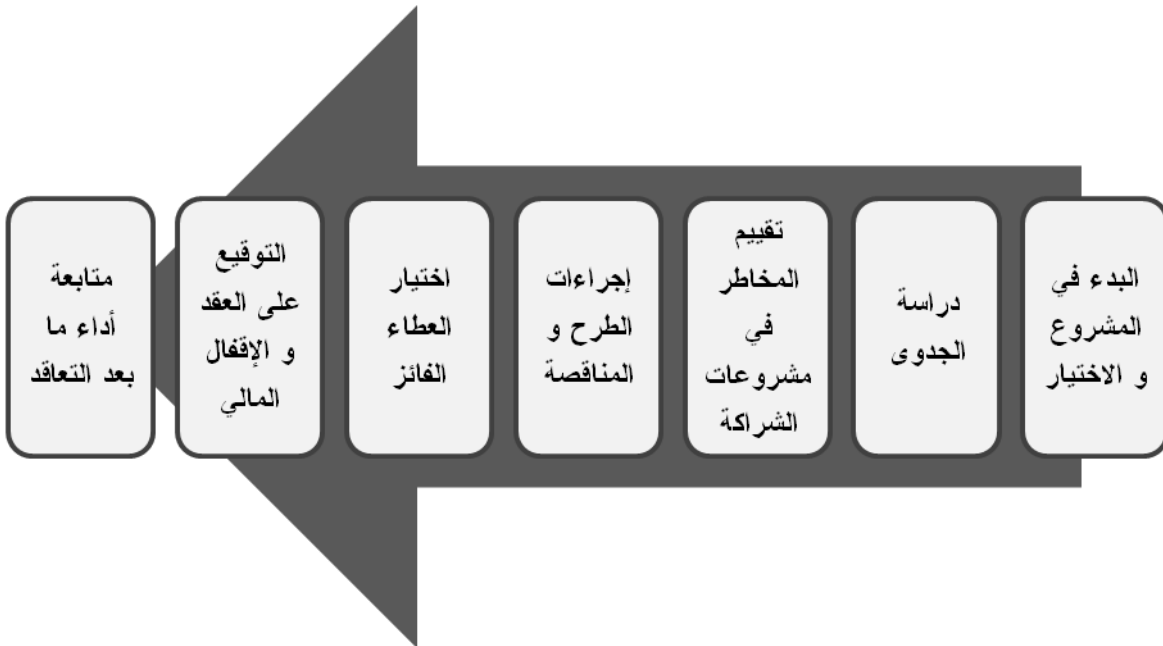
9-5: الإجراءات والتوصيات الخاصة بإعادة الأعمار

1 - إحداث بنية تنظيمية مناسبة تتصف بالكفاءة والقدرة على العمل بعيداً عن البيروقراطية والروتين ، والمقترح هنا إنشاء ، الهيئة الوطنية لإعادة الأعمار ، ويكون لهذه الهيئة ، لجنة توجيه من الحكومة وبعض الجهات المانحة أو المشاركة في إعادة الأعمار ، مثل ممثلي البنوك المشارك في عملية الإعمار ، ومجلس إدارة تنفيذي يتكون من خبراء ومختصين من القطاعين العام والخاص ، لمتابعة مشاريع البناء و الإعمار ، بالتعاون مع هيئة تخطيط الدولة ، وهيئة التخطيط الاقليمي ، وبالمشاركة مع المجتمع المحلي لكل منطقة ، وتتم الرقابة على الهيئة من قبل لجنة مؤلفة من مجلس الشعب وبعض الجهات الأخرى مثل الجهاز المركزي للرقابة المالية .

- 2 - تأسيس صندوق خاص بإعادة الأعمار ، تكون مهامه متركزة على إعادة تأهيل البيوت والمناطق المتضررة جراء العمليات العسكرية ، أما موارده التمويلية فتكون من الإعانات أو المنح الدولية ، بالإضافة إلى حصيلة المساهمة الوطنية لإعادة الأعمار وهي بنسبة معينة من الضرائب والرسوم .
- 3 - تأسيس شركات مساهمة سورية كبرى ، يكون كل مساهمها أو معظمهم من السوريين وتعطى هذه الشركات الأولوية في مشاريع إعادة الأعمار ، بالإضافة إلى المزايا التحفيزية الأخرى .
- 4- إن المضي قدماً في تحقيق التنمية وإعادة الأعمار مرهون بشكل كامل بحلول الأمان في أرجاء البلد وحصول مصالحة وطنية تاريخية لتضميد الجراح ، يعقبها توافق وطني حول عملية إعادة البناء وآليات ومصادر التمويل .

10: مراحل دورة حياة مشروع الشراكة المقترح

تم تحديد و توحيد مجموعة من المراحل و الخطوات و الإجراءات التي تتم بها مشروعات الشراكة مع القطاع الخاص في الشكل (2) و هي ما يلي :



شكل-2: مراحل دورة حياة المشروع

10-1: المرحلة الأولى (البدء في المشروع و الاختيار)

و تتكون هذه المرحلة من مجموعة من الإجراءات تتعلق باختيار المشروعات التي يمكن تنفيذها تحت مظلة الشراكة . و تختص الوزارات المعنية باتخاذ الخطوات الرائدة في المرحلة الأولى لاختيار و تحديد المشروعات المدرجة ضمن قطاعاتهم كما يتضح في الشكل- 3



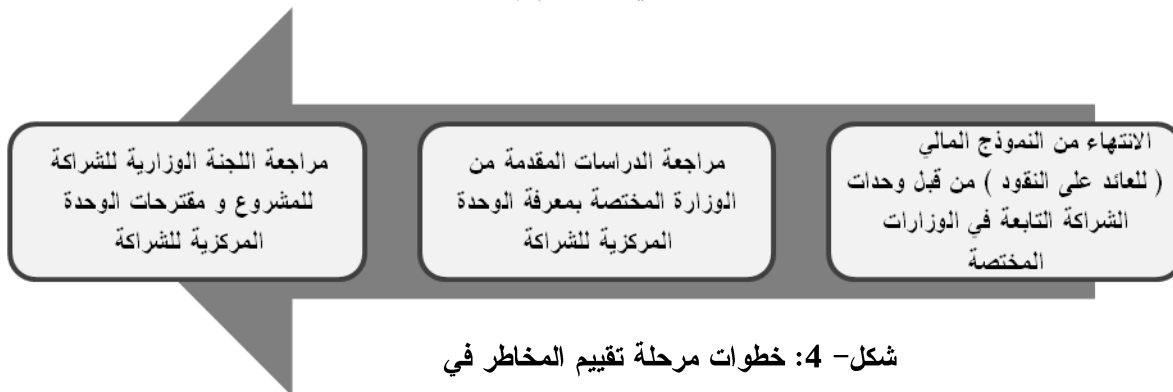
الشكل-3: إجراءات مرحلة البدء في المشروع

10-2 : المرحلة الثانية (دراسة الجدوى)

يتم من خلالها إعداد تحليل جدوى المشروع كمشروع شراكة مع القطاع الخاص ، وتطوير هيكل طرح المشروع المقترح ، و هيكل توزيع المخاطر ، من قبل الوزارات المختصة ووحدات الشراكة التابعة لها.

10-3 : المرحلة الثالثة (تقييم المخاطر في مشروعات الشراكة و مقارنة القطاع العام و جدوى التكلفة على الدولة)

و تشمل هذه المرحلة الخطوات الآتية الموضحة في الشكل (4) :



شكل- 4: خطوات مرحلة تقييم المخاطر في

يتم خلال هذه المرحلة مراجعة التقييم (القطاع العام) و العائد على النقود و ذلك للمفاضلة بين تنفيذ المشروع تحت مظلة الشراكة أو من خلال الطرح العام المعتاد .

ان دراسة القطاع العام هي جزء أساسي من إجراءات الطرح حيث أنها تتيح للوزارات المختصة المقارنة بين الاختبارات المالية و الهيكلية لطرح المشروع لإثبات أن اختيار طرح المشروع تحت مظلة الشراكة سوف يكون له عائد أعلى على النقود من طرحه من خلال الطرح العام المعتاد .

10-4: المرحلة الرابعة (إجراءات الطرح و المناقصة)

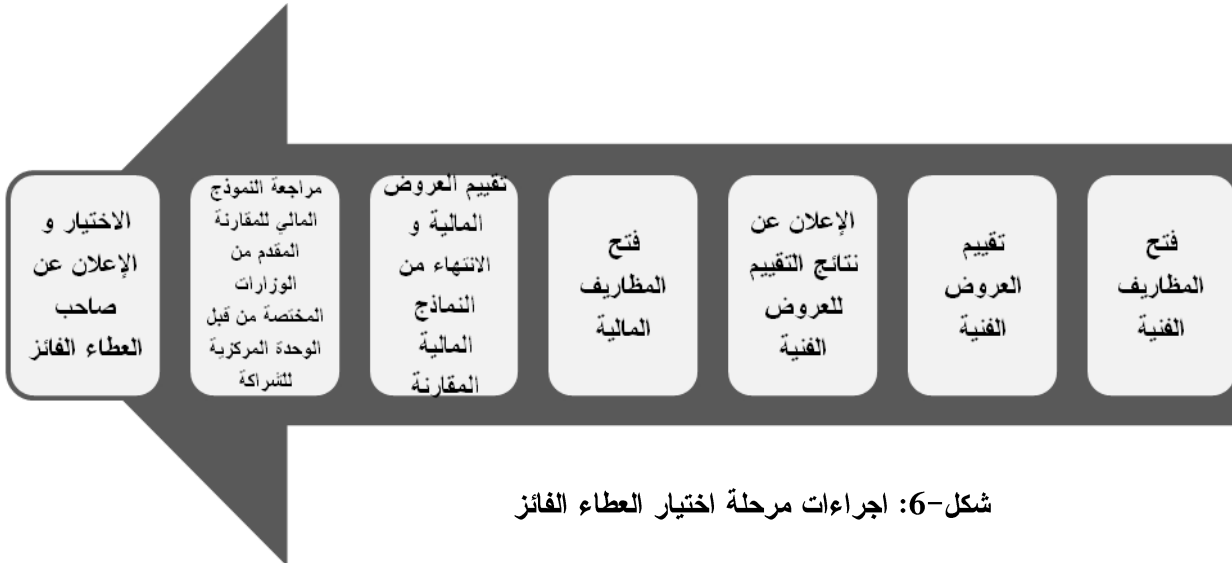
و فيها تتعاون الوزارات المختصة و الوحدة المركزية للشراكة مع القطاع الخاص خلال هذه المرحلة للانتهاج من إجراءات المناقصة و طرح المشروع . تقوم اللجنة المركزية للشراكة بمراجعة الإجراءات و المستندات و تقديم الموافقات المطلوبة في حينها . في حالات كثيرة تقوم الوحدة المركزية للشراكة بتوفير نماذج مستندات التأهيل و مستندات المناقصات إلى الوزارات المختلفة ، و بالتالي فإن الأدوار و المسؤوليات تختلف من خطوة لأخرى كما هو موضح بالشكل (5) .



شكل-5: إجراءات الطرح و المناقصة

10-5: المرحلة الخامسة (اختيار العطاء الفائز)

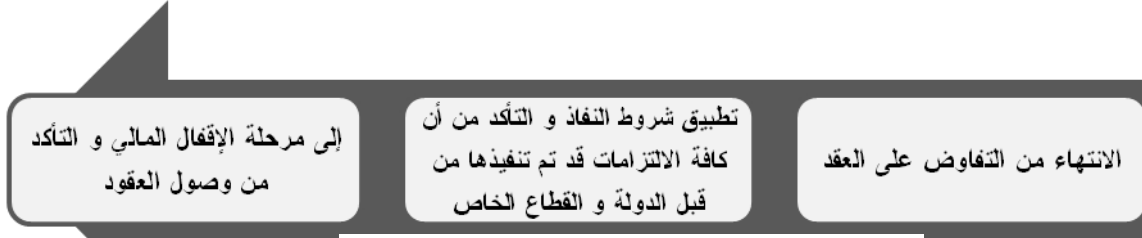
و توضح هذه المرحلة الإجراءات المتبعة في اختيار العطاء الفائز بدءا من استلام العروض النهائية ووصولاً إلى إصدار الإخطار الرسمي و الإعلان عنه و ذلك كما موضح في الشكل رقم (6) .



شكل-6: اجراءات مرحلة اختيار العطاء الفائز

10-6: المرحلة السادسة (التوقيع على العقد و الإقفال المالي)

هذه المرحلة توضح الخطوات التي تلى توقيع الوزارات المختصة على العقد النهائي مع صاحب العطاء الفائز و الانتهاء من توقيع كافة عقود التمويل مع الممولين و الإقفال المالي و التي تشمل الخطوات الآتية الموضحة في الشكل (7) :



شكل-7: إجراءات مرحلة التوقيع على العقد والإقفال

10-7: المرحلة السابعة (متابعة أداء ما بعد التعاقد)

توضح هذه المرحلة الإجراءات الواجب إتباعها من قبل الوزارات المختصة للرقابة على تنفيذ القطاع الخاص للأعمال خلال مرحلتي البناء و التشغيل و حتى نهاية التعاقد و يمكننا توضيح إجراءات هذه المرحلة من خلال الشكل رقم (8) :



شكل -8: إجراءات مرحلة أداء ما بعد التعاقد

11. الدليل العملي المقترح لمشروع الشراكة

تم اعداد دليل مقترح لتطبيق مشاريع الشراكة بين القطاع العام والخاص في سوريا لمرحلة الإعمار يتكون من عشر مراحل متتالية يمكن إيجازها في الجدول التالي.

جدول-3: دليل مقترح لتطبيق الشراكة في مشاريع اعادة الإعمار في سوريا

المرحلة الأولى : وضع أهداف وتحديد الوسائل	
المفهوم	تدل التجارب الدولية على أن برنامج الشراكة الناجحة في مجال الخدمات مع القطاع الخاص تعود إلى الأهداف الواضحة الموضوعية وغير المتعارضة . وأن تحديد الأهداف هي مسؤولية الحكومات لأنها هي صاحبة قرار الشراكة ولكن قد يكون من الأفضل أن يقوم بوضع الأهداف جميع الشركاء باهتماماتهم المختلفة حتى تغطي تلك الأهداف جميع الاحتمالات والتوقعات .
العناصر	تعريفات (البرنامج – الجهة الحكومية المعنية – الشراكة – الشريك) .
	الأهداف من عملية الشراكة .
	المعايير والتعليمات المتفق عليها .
	ملخص تنفيذي بموضوع الشراكة .
المرحلة الثانية : التوجه نحو الشراكة	
شراكة قابلة للتطبيق	يجب أن تحدد الحكومة المجالات القابلة للشراكة من أجل تنفيذ مشروعات محددة ويفضل قيام الشراكة في الحالات التالية :

<ul style="list-style-type: none"> • عندما لا تملك الحكومة الموارد المالية والخبرة الكافية في المشروعات المقترحة للشراكة . • الشراكة سوف تؤدي إلى تحسين نوعية الخدمة من حيث الجودة وسرعة التنفيذ • الشراكة سوف تؤدي بالضرورة إلى مخرجات يمكن قياسها وتسعيرها واستعادة التكلفة من خلال رسوم مفروضة . • لا توجد أي موانع تشريعية أو تنظيمية لقيام الشراكة وهناك فرصة لظهور ابتكار بعد قيام الشراكة . • الشراكة سوف تؤدي إلى تزايد فرص النمو الاقتصادي . 	
<p>تعتمد الحكومات في تحديد نوعية الشراكة على تقرير من جهات الشراكة حول جدوى أي مشروع ونماذج الشركة وهي :</p> <ul style="list-style-type: none"> • التمويل من خلال فرض الرسوم . • المشاركة في العوائد . • المشاركة في التكاليف . • مسئولية تقديم الخدمة بالكامل . 	<p>تحديد نوعية الشراكة</p>
<p>يجب أن تتوافق مشروعات الشراكة المقترحة مع السياسات والتشريعات واللوائح القائمة . وذلك من خلال :</p> <ul style="list-style-type: none"> • قيام جهات الشراكة الخاصة بدراسة السياسات والتشريعات واللوائح . • قيام الحكومة بتقديم كافة التوضيحات المطلوبة ودراسة الاستثناءات في حال وجودها . • ضرورة التفاهم بين أطراف الشراكة (الحكومة والقطاع الخاص) في حال وجود قصور في بعض التشريعات والسياسات ويمكن الرجوع لجهة الاختصاص في هذا الشأن . 	<p>مراجعة السياسات والتشريعات</p>
<p>المرحلة الثالثة : مضمون الشراكة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • هناك ضرورة لقيام القطاع الخاص بتقديم دراسة جدوى مبدئية إلى الحكومة للحصول على الموافقة , وتتضمن ثلاث عناصر : • شكل تقديم الخدمة موضوع الشراكة . • مبادئ التسعير والمشاركة في العوائد . • تقييم الجدوى والمشاركة في المخاطر . • في مرحلة تالية تلزم تقديم دراسة جدوى شاملة محددة بها كافة عناصر رأس المال موضوع الشراكة . 	<p>دراسة الجدوى المبدئية ودراسة الجدوى الشاملة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • في مرحلة دراسة الجدوى الشاملة يلزم تحليل مخاطر المشروع موضوع الشراكة وذلك قبل تقديم العروض . وتعد خطوة تقييم المخاطر خطوة هامة ورئيسية لضمان نجاح مشروع الشراكة . 	<p>تحليل المخاطر المتوقعة</p>
<p>يتم هذا التصميم واختيار نموذج الشراكة من قبل الجهة الحكومية وتعتمد في ذلك على المبادئ التالية</p> <ul style="list-style-type: none"> • التركيز على العميل (تقييم السوق و مدخلات المستفيدين) . • وجود آلية رسمية لضمان التشاور والاتصال المفتوح مع المستفيدين من مشروع الشراكة داخليا وخارجيا . • ضمان تحقيق الشريك من القطاع الخاص لعوائد مرضية . • مرونة مشروع الشراكة المقترحة للتغيرات التنظيمية المطلوبة لكي تفي الجهة الراعية بالأدوار الجديدة . 	<p>تصميم مشروع الشراكة</p>
<p>المرحلة الرابعة : البحث عن الشراكة الجديدة</p>	
<p>يجب على الحكومة أن تقدم طلب للحصول على المعلومات لتحقيق هدفين :</p> <p>الأول : التعرف على نوعية الخدمات اللازمة للشراكة والحلول المتاحة من جانب أطراف القطاع الخاص .</p> <p>الثاني : تحفيز القطاع الخاص وتحديد مدى رغبته في مثل هذه النوعية من المشاريع وتتضمن</p>	<p>معلومات متاحة عن الشركة</p>

<p>المعلومات المطلوبة .</p> <ul style="list-style-type: none"> • معلومات عامة (الجهة الراعية , تاريخ وأهداف الاستراتيجية – نظرة عامة على المشروع المقترح للشراكة) . • الاحتياجات من عملية الشراكة وأهدافها . • الالتزامات المطلوبة من الجهات المشاركة . • اجراءات التقييم . 	
<p>تقوم الحكومة بإصدار طلب عروض للمناقصات العامة حسب القوانين المعمول بها ويجب أن تتوافر فيه العناصر التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> • طلب التأمين لمشروع الشراكة يجب أن مبنيًا على المخرجات المتوقعة . • يجب أن تعبر الحكومة عن احتياجاتها بشكل واضح . • يجب أن تحدد الحكومة الآلية التي يلزم أن يستخدمها المنافسون في تقديم عروضهم . • يجب أن يتضمن طلب العروض (معلومات عامة لمقدمي العطاءات , مواصفات الخدمات , آلية التمويل , التقييم) . 	<p>تقديم عروض الشراكة</p>
<p>المرحلة الخامسة : اختيار الشريك الأمثل</p>	
<p>تعتبر عملية اختيار الشريك جزءا مهما من طلب الشراكة . وتحتاج عملية الاختيار إلى الاعتماد على معايير تتمثل في :</p> <ul style="list-style-type: none"> • تفاصيل المنحة . • تقديم الشريك سجل انجازات في مشاريع مشابهة . • الاعتبارات المالية . 	<p>تقديم العروض</p>
<p>يعد التفاوض جزء مكمّل لتقديم عروض الشراكة بهدف الوصول إلى عقد نهائي مقبول للطرفين في ظل تعارض مصالح . وبناءا على أفضل الممارسات المعمول بها عالميا يدار التفاوض كما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> • الاعداد والتحصير (أهداف التفاوض – جداول التفاوض – فريق التفاوض – استراتيجية التفاوض) . • اتصال مبدئي مع الشريك الخاص (تخطيط للاجتماع ودعوة رسمية للمؤهل) • الادارة المستمرة (أجندة اجتماعات وموضوعات يتم الاتفاق عليها) . • الوصول إلى الحلول والقرارات (البدء بالأمور المشتركة والتركيز على المصلحة العامة) • الحلول الوسط للوصول إلى صيغ نهائية (يسعى الطرفان إلى ايجاد حلول حول موضوعات خلاف للوصول إلى اتفاق نهائي) . • التسوية النهائية (وضع نتائج التفاوض في صورة نهائية تستخدم في إدارة عقد الشراكة وتحديد إطار زمني) . 	<p>التفاوض</p>
<p>التمويل سوف يعتمد على احدى الصور التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> • تمويل يفرض رسوم . • المشاركة في التكاليف . • المشاركة في العوائد . • المسؤولية الكاملة عن تقديم الخدمات . 	<p>التمويل</p>
<p>المرحلة السادسة : ادارة عقد الشراكة</p>	
<p>تعريف واضح وصريح للأدوار والمسؤوليات لأطراف الشراكة وبخاصة المشاركة في عنصر المخاطرة .</p>	<p>مهام ومسؤوليات كافة الاطراف</p>
<p>يجب وضع اتفاقية لمستوى الخدمة تعتمد علي قياس كمية الأداء التي تفي بمعايير الزمن والتكلفة</p>	<p>التفاوض</p>

	والكمية والجودة المتفق عليها , ويجب أن يتم اختبار لمستوى الخدمة في المراحل الأولى .
مؤشرات الأداء	ضرورة وجود فهم مشترك وواضح لكل من الحكومة والقطاع الخاص حول كيفية قياس أداء المشاريع ومراقبة الأداء وربط الأداء بمجموعة من المؤشرات الرئيسية يراعى فيها جودة الخدمة , عدد مرات تقديم الخدمة . سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة , اعداد التقارير عن الخدمة .
المشاركة في العوائد	ضرورة وضع الترتيبات لتحقيق عوائد لجميع أطراف اتفاقية الشراكة تعتمد على : <ul style="list-style-type: none"> • تؤدي الشراكة إلى قيمة مالية إضافية للحكومة وفرصة تجارية جذابة للشريك الخاص . • يجب ألا تلجأ الحكومة إلى اختيار أسلوب الشراكة مع القطاع الخاص إلا إذا كانت الشراكة تحقق قيمة مالية أعلى مقارنة بالشراء والتوريد المباشر . • ينطوي مشروع الشراكة على تحقيق إيرادات مالية جيدة تساعد الشريك الخاص على استرداد أمواله المستثمرة .
العقد في الصورة النهائية	يجب أن يشتمل العقد على نصوص قياسية عامة متعارف عليها تمثل أساس لاتفاقية الشراكة وجزء أساسي في مستندات العروض .
تنفيذ و ادارة العقد	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد متطلبات القوى العاملة والإجراءات والأدوات اللازمة لإدارة العقد . • تكوين الحكومة لفريق يختص بالإشراف الإداري على عقد الشراكة يتمتع بالمهارات اللازمة .
المرحلة السابعة : الإدارة الشاملة لعقد الشراكة	
إدارة المخاطر	يجب تحديد موضوع إدارة المخاطر والجهات المسؤولة عن ادارتها ونقل المسؤولية من جهة إلى أخرى خلال فترة الشراكة . وينبغي عند تحديد الجهة المسؤولة عن إدارة المخاطر بالاستناد إلى : <ul style="list-style-type: none"> • التكاليف التي يتحملها القطاع الخاص نتيجة تصديه لهذه المخاطر وإمكانية تحملها من جانب الحكومة لكل أو جزء منها . • التكاليف التي تتحملها الحكومة في حال إبقائها على المخاطر ومدى قدرتها على تخفيف الآثار السلبية الناجمة عن ذلك .
السياسات والقوانين الجديدة والمعدلة	مجموعة القوانين التي من شأنها التأثير على مشروع الشراكة (قوانين الاستثمار , حماية المنافسة , الموارد البشرية , فض المنازعات , حماية الملكية الفكرية) يجب التأكد على أن عدم الإلمام بالقوانين يجعل من الصعب على مديري مشاريع الشراكة إبرام عقود والتفاوض بشأن القرارات .
ادارة التمويل	جميع الجهات الخاصة بالشراكة مسؤولة وملتزمة بتنفيذ القوانين والقواعد , وفي شأن الإدارة المالية يجب التركيز على : <ul style="list-style-type: none"> • آلية صرف المستحقات . • المحاسبة الدفاتر . • حالة أصول وخصوم المشروع . • التقييم المالي المستمر لمشروع الشراكة .
الموافقات الحكومية	هناك ضرورة لاعتماد آلية للموافقات الحكومية ترتبط بدورة حياة مشروع الشراكة
التواصل	عنصر هام لنجاح مشروع الشراكة وبالتالي يلزم التنسيق مع جهات الشراكة وكذلك المستفيدين من

<p>خلال خطة استراتيجية و اعلامية تجعل هناك فرصة لأصحاب المصلحة لإبداء وجهة نظرهم في مشروع الشراكة , ولكي ينجح هذا التواصل يجب أن يكون قائم على :</p> <ul style="list-style-type: none"> • الاحترام والفهم المتبادل . • الاتصالات المفتوحة . • تميز الأهداف المشتركة . 	
<p>تعد الموارد البشرية عاملا هاما في ضمان نجاح الشراكة وبالتالي يلزم أن تتعرض لها الحكومة عند طرح مشروع الشراكة وفي جانبه الأول اعداد خطة تدريب شاملة وبالتالي الاجراءات التي يتم اتخاذها في حال الاحتفاظ بالوظائف الحكومية أو التحول مع الشراكة إلى الشريك الخاص .</p>	<p>الموارد البشرية</p>
<p>يتعين التطرق إلى موضوع حل المنازعات بطرق واضحة في عقد الشراكة من حيث الاتفاق المسبق على الآليات والوسائل المستخدمة للفصل في المنازعات .</p>	<p>حل المنازعات</p>
<p>تظهر أهمية هذا العنصر في حال إنهاء عقد الشراكة وقيام الحكومة بمتابعة واستمرارية تقديم الخدمة ، وكذلك جمع الدروس المستفادة للاسترشاد بها في المشاريع القادمة .</p>	<p>حقوق ادارة المعرفة</p>
<p>المرحلة الثامنة : المراجعة الدورية لمشاريع الشراكة</p>	
<p>ضرورة وجود وحدة للمراجعة تكون مسؤولة عن التأكد من الالتزام بالمتطلبات الأساسية والتنظيمية في مشروع الشراكة وتتضمن :</p> <ul style="list-style-type: none"> • الالتزام بالإجراءات والعمليات التشغيلية . • النواحي المالية للمشروع . • الجانب التنظيمي والجانب القانوني . • تطوير الأداء والعمليات التنظيمية . 	<p>وحدة المراجعة</p>
<p>يجب تصميم مخطط متكامل للمراجعة يتضمن العوامل التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> • المجالات التي تكتسب أهمية لدى أصحاب المصلحة . • طبيعة المشروع . • الوقت اللازم للمراجعة وآلية رفع التقارير . • المراجعة الخارجية . • المتابعة . 	<p>مخطط المراجعة</p>
<p>يتضمن هذا الدليل إجراءات المراجعة الداخلية والخارجية .</p>	<p>دليل إجراءات المراجعة</p>
<p>ينبغي أن يشتمل عقد الشراكة على اتفاقية تفصيلية لمستوى الخدمة مع مؤشرات الأداء الرئيسية على أن تحتوي اتفاقية مستوى الخدمة على :</p> <ul style="list-style-type: none"> • أطراف الاتفاقية . • فترة الصلاحية للاتفاقية . • المهام الرئيسية . • مستويات الأداء الرئيسية . • مستويات الأداء المستهدفة . • آليات القياس . <p>ويلزم أن تكون هناك وحدة متخصصة تابعة لمدير مشروع الشراكة وتقوم بإعداد تقارير عن مؤشرات الأداء الرئيسية .</p>	<p>قياس مؤشرات الأداء</p>
<p>يلزم ابلاغ نتائج المراجعة بعد الانتهاء من قياس مؤشرات الأداء الرئيسية و التي تتضمن التحقق من نتائج القياس , مقارنة الأداء , تحليل أوجه القصور , تحليل الاتجاهات وإعداد التقارير .</p>	<p>متابعة نتائج المراجعة</p>

<p>يجب أن يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية بناء على نتائج مؤشرات الأداء , وينبغي أن يكون فريق المراجعة مسئولاً عن المتابعة للتأكد من تنفيذ ما تم الاتفاق عليه .</p>	<p>إجراءات تصحيحية</p>
<p>المرحلة التاسعة : المراجعة الدورية لإدارة مشاريع الشراكة</p>	
<p>يلزم تحديد الإجراءات التصحيحية لمعالجة أوجه القصور في مؤشرات الأداء الرئيسية ونتائج المراجعة بحيث يتسنى معالجة المواضيع الرئيسية والأسباب الجذرية . وينبغي أن تشمل الإجراءات التصحيحية على العناصر التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> • تحليل الأسباب الرئيسية -ينبغي أن يتمثل في فحص تفصيلي للأسباب والملابسات التي تكتنف أي أوجه قاصرة حددها المراجعون أو تتكشف من خلال دورات تقييم الأداء . • الإجراءات المتخذة على المدى القريب – يلزم اتخاذ إجراءات قصيرة الأمد لمعالجة الثغرات الحالية ووضع ضوابط للحيلولة دون حدوث مشاكل أخرى . • الإجراءات المتخذة على المدى البعيد – وهي التي تستهدف الأسباب الجذرية للثغرات التي يتم اكتشافها أثناء تقييم الأداء / إدارة المراجعة . وقد يتطلب ذلك إدخال تغييرات جذرية على أساليب المعالجة والإدارة التشغيلية وما في حكمها . 	<p>دليل إجراءات تصحيحية</p>
<p>يلزم أن يقوم تطبيق الإجراءات التصحيحية على أساس أولويات محددة سلفاً بين جميع فئات النتائج بمختلف أصنافها . وينبغي إعطاء أولوية قصوى للنتائج "الرئيسية" لما لها من تأثير كبير على سير العمل والأداء في المشروع . يتطلب كل من الجهة الخاضعة للمراجعة والفريق المكلف بتطبيق الإجراءات التصحيحية وقتاً كافياً لإغلاق البنود بشكل سليم بحيث يتسنى علاج المشاكل من أول مرة</p>	<p>تنفيذ الإجراءات التصحيحية</p>
<p>المرحلة العاشرة : مشروع شراكة مكتمل</p>	
<p>يقوم الجهاز الرقابي للمشروع بمراجعة نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية ومخرجات المراجعة بالمشروع بصفة ربع سنوية بحيث يتم تدقيق جميع نتائج المراجعة التي يتم إجراؤها خلال الربع السابق .</p> <p>يتم الترتيب لعقد اجتماع المراجعة لتحقيق ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> • مناقشة النتائج الرئيسية للمشاريع التي خضعت للمراجعة واتخاذ الإجراءات اللازمة تبعاً لذلك . • المناقشة واتخاذ ما يلزم حيال النتائج التي فاتت أو ان البت فيها ولم يتم اتخاذ ما يلزم بشأنها . • تحليل فعالية وكفاءة عملية المراجعة والسعي لإدخال أي تحسينات . • تحديد اتجاه الإجراءات التصحيحية المطلوب اتخاذها وذلك وفقاً للمعايير المتعارف عليها . • معالجة أي مشاكل خارج نطاق المشروع ما قد يتطلب تدخل الجهاز الرقابي ويشمل ذلك على سبيل المثال تعديل السياسات . <p>ينبغي توثيق جميع اجتماعات المراجعة الإدارية وتوزيع مستنداتها على جميع مديري المشروع ورؤسائه كمسؤولين عن تنفيذ أي تغييرات وموافاة الأطراف المعنية والجهات المختصة بالمعلومات اللازمة .</p>	<p>الرقابة</p>
<p>مع اقتراب موعد نهاية عقد الشراكة مع القطاع الخاص يلزم أن تقوم الجهة الحكومية المختصة بتقييم مختلف الخيارات المتاحة أمامها فيما يتعلق باستمرار مشروع الشراكة مع الشريك الخاص وقد يشمل ذلك على ما يلي :</p>	<p>انتهاء العقد</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تمديد عقد الشراكة مع نفس الشريك الخاص في حالة اقتناع الطرفين بجديوى الشراكة بينهما ومن ثم الاستمرار بموجب عقد شراكة جديد ويمثل ذلك خياراً جيداً . • تولي وكالة القطاع العام مسؤولية تقديم الخدمة وهذا قد يترتب عليه قدر كبير من التخطيط والدراسة لمختلف الجوانب منذ البدايات الأولى للمشروع . • ترسية عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص على شريك خاص جديد . 	<p>انتهاء العقد</p>

<p>ويقتضي هذا الخيار – أيضا – عملية تسليم واستلام لشريك خاص جديد آخر ما يثير ذات المخاطر والاعتبارات المتعلقة بإعادة مسؤولية تقديم الخدمة إلى الجهة الحكومية .</p> <p>في حالة عدم استمرار الشريك الخاص الحالي في تقديم الخدمة فإن العنصر الرئيسي للحكومة سيتمثل في ضمان الانتقال السلس الخالي من المشاكل لعملية تقديم الخدمة سواء كان ذلك للوكالة الحكومية نفسها أم لشريك خاص جديد . أما المسائل الرئيسية التي يتعين التطرق إليها في هذه المرحلة , فهي تشمل ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● إن اتخاذ القرار بشكل الخيار الذي ينبغي تبنيه عند انتهاء عقد الشراكة الأصلي بين القطاعين العام والخاص لا يجب تركه حتى نهاية العقد وإنما ينبغي دراسته بعناية أثناء مرحلة تصور المشروع الأولي للشراكة بين القطاعين العام والخاص لما لهذا القرار من تأثير على التكاليف وعلى التخطيط للأنشطة . ● عند بدء العمل بموجب اتفاقية شراكة جديدة مع الشريك الخاص من المهم للحكومة أن تستخلص العبر والدروس المستفادة من عقدها السابق كما ينبغي لها أن تدرك المشاكل التي حدثت وأن تتعامل معها قبل حدوثها في العقد الجديد . ● الموارد المطلوبة من قبل الجهة الحكومية في حالة اضطلاعها بتقديم خدمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص . ● ضوابط اتخاذ القرارات بشأن أفضل خيار للوفاء باحتياجات الجهة الحكومية من حيث القيمة المالية واحتياجات العملاء إذ ينبغي وضع هذه الضوابط من قبل الجهة الحكومية في مرحلة مبكرة من المشروع بالتشاور مع الجهاز الرقابي لمشروع الشراكة بين القطاعين . ● أي تغييرات في تقديم الخدمة في حالة تولي الجهة الحكومية للمشروع أو ترسيته على شريك خاص جديد . ● التشاور مع أصحاب المصلحة بشأن العمليات الانتقالية وهي بالغة الأهمية أثناء أي فترة انتقالية لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص . 	انتهاء العقد
<p>ينبغي توثيق الدروس المستفادة وتضمينها في مستندات من قبل مديري مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص عند اكتمال المشروع (الإقفال) وإرسالها إلى الجهاز الرقابي للمشروع يقوم هذا الجهاز بتجميع الدروس وتحليلها . وينبغي نشر جميع الدروس المستفادة من مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتوزيعها دوريا على جميع الجهات الحكومية والمشاريع الحالية القائمة في إطار الشراكة بين القطاعين .</p>	الخبرات التراكمية

قائمة المراجع

- 1- د. عادل محمود الرشيد ، إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص (المفاهيم-النماذج-التطبيقات) ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006 القاهرة/مصر.
- 2- الوحدة المركزية للشراكة مع القطاع الخاص (2013) بيانات عن المشروعات خلال البرنامج القومي للشراكة مع القطاع الخاص ، بوزارة المالية المصرية القاهرة .
- 3- د. محمود عبد الحافظ محمد – الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومتطلبات التنمية .
- 4- د. محمد الجلاي – ورقة عمل "نحو استراتيجية لتطوير قطاع البناء والتشييد بسوريا " , (2007).
- 5- مؤتمر الشراكة بين القطاعين العام والخاص – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – المملكة الأردنية الهاشمية 2008 م.
- 6- د. عبد الله شحاته خطاب ، المشاركة بين القطاعين العام والخاص وتقديم الخدمات العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة .
- 7- محمد متولي دكروري ، الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجربة المصرية ، الادارة العامة للبحوث المالية ، قطاع مكتب الوزير ، وزارة المالية المصرية .
- 8- تقرير مجموعة عمل اقتصاد سوريا ، الخارطة الاقتصادية والتشريعية و اعادة الاعمار , (2013) .
- 9- د. محمد جلاي ، استراتيجيات التعاقد لمشروعات التشييد في سوريا .
- 10- إيمان أحمد عزمي ، الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية (المعوقات المدانة والمأمول في التنمية المستدامة) .
- 11- تقرير الاستثمار السنوي السادس في سوريا 2011 .
- 12- د . نعمان النعيمي ، برنامج إعادة الاعمار العراقية التجربة والتطلعات .
- 13- قانون 51 ، سوريا (2004) .
- 14- United Nations Economic For Europe, Guidebook on Promoting Good Governance in Public Private Partnerships, New York, 2008.
- 15-Alinaitwe H. (2009), Contractors' perspective on critical factors for successful implementation of private public partnerships in construction projects in Uganda, Second International Conference on Advances in Engineering and Technology.
- 16- Center for Civil Governance, Public Private Partnership, a Resource Guide, Columbia Institute, Second Edition, June 2009.

نموذج إستثمارة الإستقصاء

أولاً - معلومات عامة :

1- ما هو الوصف المناسب للمؤسسة التي تعمل بها ؟

مؤسسة حكومية	جهة دولية	منظمة غير حكومية	مؤسسة منفذة للمشاريع	استشاري

2- حدد طبيعة المشاريع التي تم تنفيذها عبر مؤسستكم:

مباني اسكان	مباني عامة	طرق	مياه وصرف صحي	مباني خاصة
مشاريع اخرى , رجاء التوضيح				

3- حدد المعدل السنوي لقيمة المشاريع التي نفذت عبر مؤسستكم خلال الخمس سنوات الماضية (مليون \$) :

اقل من 0.5	0.99-0.5	2.99-1	4.99-3	اكثر من 5

4- ما هو الوصف الأنسب لطبيعة عملك في المؤسسة التي تعمل معها ؟

مدير مشروع	مهندس مشرف	مدير دائرة	مهندس مكتب	مهندس موقع
طبيعة عمل اخرى , رجاء التوضيح				

-5

حدد عدد سنوات خبرتك العملية:

اقل من 5 سنوات	6- 10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	اكثر من 20 سنة

ثانياً - أسئلة متعلقة بالعوامل المؤثرة على امكانية تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في اعادة الاعمار في سوريا :

1- عوامل لها علاقة بالقطاع العام :

يرجى بيان (بحسب رأيك) مستوى التأثير لكل عامل في العبارات التالية فيما يتعلق بالقطاع العام . حدد العدد المناسب على أساس المقياس من خمس نقاط الموضح أدناه :

الدرجة	درجة التأثير
1	منخفض جدا
2	منخفض
3	متوسط
4	مرتفع
5	مرتفع جدا

رقم	العامل	درجة التأثير				
		5	4	3	2	1
1	مدى الالتزام والانخراط لدى القطاع العام					
2	التعريف والتوزيع الواضح والكفء للمخاطر					
3	تأسيس وحدة للشراكة بين القطاع العام والخاص					
4	الشفافية والتنافسية في عمليات العقود					
5	بناء القدرات لدى القطاع العام					
6	تخفيض في النزاعات , المطالبات والمقاضاة					
7	نقص التمويل الحكومي					
8	قلة المهارة عند القطاع العام في خلق الأعمال والربحية					
9	الاطار القانوني الملائم والمتطور					
10	القطاع العام يساعد في توفير الاراضي					
11	القطاع العام يساعد في توفير الموارد (مواد - معدات - عمالة)					

2- عوامل لها علاقة بالقطاع الخاص :

رقم	العامل	درجة التأثير				
		5	4	3	2	1
1	المهارات الادارية المختلفة للقطاع الخاص					
2	الطول الفنية الابداعية والتكنولوجية لدى القطاع الخاص					
3	صلاحيات مشتركة بين القطاعين العام والخاص					
4	يوفر المشروع استثمارا جذابا للقطاع الخاص					
5	توفر الضمانات لجميع الأطراف وبالأخص القطاع الخاص					
6	تجارب وخبرات القطاع الخاص بمشاريع الشراكة					

3- عوامل لها علاقة بالمجتمع :

رقم	العامل	درجة التأثير				
		5	4	3	2	1
1	تطوير وتعزيز ثقافة الشراكة					
2	الدعم والرغبة المجتمعية					
3	حجم الطلب على المشاريع الخدمية					
4	المشاريع توفر الحاجات الخدمية والمجتمعية بدرجة موثوقة عالية					
5	أسعار التكلفة مناسبة لمحدودي الدخل					
6	الظروف السياسية والأمنية السائدة					

4- عوامل لها علاقة بالتمويل :

رقم	العامل	درجة التأثير				
		5	4	3	2	1
1	سعر الصرف وقابلية التحويل					
2	تخفيضات الرسوم الجمركية وحرية الاستيراد					
3	نقل الاخطار المالية					
4	الحوافز والامتيازات الضريبية					
5	بيئة اقتصادية مستقرة					
6	المشروع بإمكانه جلب التمويل الأجنبي					
7	مشاريع اعادة الاعمار لديها القابلية للمساهمات من قبل المانحين					
8	مساهمة الحكومة او المواطنين بنسبة من التمويل					

5- عوامل خاصة بمشاريع اعادة الاعمار :

رقم	العامل	درجة التأثير				
		5	4	3	2	1
1	الاستدامة (الاستمرارية) في مشاريع اعادة الاعمار					
2	الأخذ بمبدأ هندسة القيمة وتخفيض التكاليف					
3	الانتهاء المبكر وحسب الوقت					
4	الافكار الابداعية في التصاميم					
5	حجم التقدير الواقعي للمشروع (التكلفة , الطاقة الاستيعابية , ... الخ)					
6	الموقع الجغرافي للمشروع					
7	ملائمة المشروع من حيث (الأولوية , التكلفة , الزمن , نوع التعاقد)					
8	التنسيق والاتصال بين المؤسسات العاملة في مجال اعادة الاعمار					

ثالثاً – أسئلة عامة :

1- هل تعتقد ان مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص يمكن أن تساهم في اعادة الاعمار في سوريا (يرجى التوضيح) ؟

2- هل تعتقد بأهمية تعديل الصور التعاقدية الحالية وقوانين التشييد في سوريا ولماذا ؟

3- هل تعتقد انه يمكن تطبيق مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص بشكل كبير في سوريا بشكل عام وفي مرحلة اعادة الاعمار بشكل خاص (و ما هي اقتراحاتك وتوصياتك) ؟