جامعة الملك عبدالعزيز - كلية الاقتصاد والادارة

تقييم استراتيجية دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية نحو التنويع الاقتصادي الخليجي (الفرص والتحديات).

ورقة مقدمة الى دراسات الخليج والجزيرة العربية3-5 ديسمبر 2016

أ.د. حبيب الله بن محمد التركستاني

2016

جدة- المملكة العربية السعودية

تقييم استراتيجية دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية نحو التنويع الاقتصادي الخليجي (الفرص والتحديات)

أ.د. حبيب الله بن محمد التركستاني، جامعة الملك عبدالعزيز - جدة

(رؤية: أهداف طويلة المدى، تحول: تغيير في نمط التنمية الاقتصادية ، الشراكة: العمل المشترك في التنمية بين القطاع الخاص والقطاع العام)

مستخلص

تعرض اقتصاديات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية الى انخفاض ملحوظ بسبب تراجع في أسعار النفط وبشكل مفاجئ مع بداية (2015)، حيث انخفض سعر النفط من (100) دولار للبرميل الى أقل من (50) دولار للبرميل الواحد، وأثر ذلك في الدخل القومي مع بداية عام (2016) ،شكل تحدياً كبيراً وخطراً على اقتصادها القومي وتوقف بعض مشاريعها التنموية، ودفع هذا الواقع الجديد دول مجلس التعاون الي ضرورة التفكير في التصدي لمواجهة هذا الدافع الاقتصادي الجديد.

وقامت دول المجلس فعلا بالاتجاه نحو التنويع لمصادر الدخل القومي والتقليل من الاعتماد على النفط كمصدر رئيسي للدخل القومي وتحديد رؤية جديدة وتمكنها من التحول وتنويع مصادر الدخل.ولكن هذا التحول يتطلب مشاركة القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية حيث أن القطاع الخاص لديه الامكانات التي تساهم في تنويع الاقتصاد.

لذلك قامت هذه الدراسة بغرض تقييم مدى امكانية القطاع الخاص المشاركة في مشروع التحول والتنويع الاقتصادي وماهية الفرص والتحديات التي تواجه دول المجلس في سبيل تحقيق هذه المشاركة للقطاع الخاص مع القطاع الخاص ومدى توفر الشراكة بين الحكومية والقطاع الخاص.

توصلت الدراسة الى وجود تباين في نسبة مشاركة القطاع الخاص في مجال التنمية الاقتصادية بين دول المجلس حيث أشارت المعلومات تراجع نسبة النمو لمشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي على الرغم من زيادة نسبة مشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي وبشكل ملحوظ الأمر الذي تطلب ضرورة التعرف على أسباب ذلك ومواجهة هذا الواقع الاقتصادى وإشراك القطاع الخاص بشكل أكثر تأثيراً . وأشارت نتائج الدراسة أن هناك معوقات أمام القطاع الخاص للدخول في شراكات مع القطاع الحكومي وفي مقدمتها مشكلة السياسات والأنظمة والتطبيق لها والتي لا تواكب المرحلة الحالية بالإضافة الى المركزية في اتخاذ القرارات الإداري،وتقدمت الدراسة بالعديد من التوصيات التي تساهم في تمكين دول المجلس من التحول الى اقتصاد قوي ومؤثر محليا ودولياً.

مقدمة البحث

واجهت دول مجلس التعاون الخليجي خلال السنوات (2013-2016)، تحديات اقتصادية كبيرة تمثلت في التراجع المستمر في أسعار النفط وبنسبة تزيد عن (50) في المائة في الوقت الذي مازالت تلك الدول تعتمد وبشكل كبير على ايرادات النفط كمصدر رئيسي للدخل القومي.

وساهم هذا الوضع في خلق مشكلة تمثل في ضعف أداء الاقتصاد في دول المجلس، وضعف القدرة على توفير الموارد المالية، واستمرار التأخر في تنفيذ المشاريع التنموية،بالإضافة الى البطئ في السير نحو تحقيق التنمية المستدامة. ودفع هذا الامر التفكير فيتشخيص الموقف الجديد لاقتصاديات دول المجلس من ناحية والتفكير في الاستراتيجيات الممكنة والتي من خلالها يمكن التصدي لواقع الاقتصاد الجديد والبحث عن أفضل الاستراتيجيات للخروج من هذا الموقف الاقتصادي والتصدي للتحديات المستقبلية المتمثلة في الجانب الاجتماعي والتعليمي والمعرفي في ظل مايشهده الاقتصاد العالمي من تغيرات وتحديات.

ونظراً لأهمية دور القطاع الخاص في التصدي للتحديات الاقتصادية الجديدة والإيمان بأهمية القطاع الخاص في تسخير الامكانات لمواجهة للتحديات الاقتصادية الحالية والمستقبلية، قامت هذه الدراسة بتقييم مدى مشاركة القطاع الخاص في الرؤية الجديدة لدول مجلس التعاون وذلك من خلال دراسة الاستراتيجيات التي تبنتها دول المجلس مؤخراً، بالإضافة الى رؤية دول المجلس في التحول من الاعتماد على النفط كمصدر وحيد للدخل الى اقتصاد يعتمد على التنويع في المشاريع والتوجه نحو الاستثمار في الموارد الطبيعية والبحث عن الفرص الاقتصادية في دول المجلس.

مشكلة البحث:

تمثل مشكلة البحث في ضعف مشاركة القطاع الخاص في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية في التنمية الاقتصادية لأسباب منها عدم اشراكه في التنمية الاقتصادية بالصورة الفاعلة والمؤثرة فيسبيل تحقيق الرؤية الاستراتيجية أو بسبب عدم رغبة القطاع الخاص المشاركة في التنمية الاقتصادية والتحول الى الاستثمار الخارجي.

ولاشك أن غياب القطاع الخاص مهما كان أسبابه ساهم في البطء الملحوظ في مسيرة الاقتصاد الخليجي نحو تنويع مصادر الدخل وعدم الاعتماد على مصدر وحيد في تشكيل الدخل العام.وزاد من صعوبة الأمر التراجع الكبير في الايرادات النفطية الخليجية مع بداية العام (2015) وبصورة لم تكن تتوقعها اقتصاديات دول المجلسالامر الذي دفع الباحث نحو تقييمأسباب ضعف التعاون او الشراكة بين القطاع الخاص والقطاع العام في تشكيل وتحقيقالتنمية الاقتصادية الخليجية وتحقيق الرؤية الجديدة.

أهمية البحث

تنطلق أهمية الدراسة من دور القطاع الخاص في تشكيل التنمية الاقتصادية نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية الخليجية لدول المجلس. كما تأتي أهمية الدراسة من منطلق الحاجة الى التعرف الى أفضل الاستراتيجيات التي يتطلب من دول مجلس التعاون اتخاذها للتقليل من الآثار السلبية على الاقتصاد والحيلولة دون تعطل المشاريع التنمويةخاصة وان تلك الدول تواجه الكثير من التحديات الجو سياسية والاقتصادية والتحديات الخاصة بانخفاض معدل النمو في الاقتصاد العالمي وغيرها من التحديات الجديدة. وهذا الأمل لا يمكن أن يتحقق بدون تقييم مشاركة القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية وتأثير ضعف المشاركة في تشكيل مستقبل الاقتصاد الخليجي خاصة بعد التراجع في العائدات النفطية في دول المجلس.

أهداف البحث

من المعروف أن دول الخليج تبنت فكرة التخطيط الاستراتيجي للتحول الاقتصادي من اقتصاد ريعي يعتمد على النفط كمصدر رئيسي للاقتصاد الى اقتصاد يعتمد على التنويع في الناتج المحلي والتحول الى اقتصاد منتج، وتهدف الدراسة الى تقييم التحدي الاقتصادي الخليجي الجديد والتي فرضه تراجع معدل النمو الاقتصادي العالمي تأثير ذلك على الاقتصاد الخليجي ودور القطاع الخاص في مواجهة التحديات المترتبة على هذا التراجع في التنمية الاقتصادية بالإضافة الى البحث في الفرص الاستثمارية وذلك لمواجهة تلك التحديات، ويمكن تحديد أهداف الدراسة في التالي:

1-تقييم مدى مشاركة القطاع الخاص في مواجهة التحديات الاقتصادية التي تواجه اقتصاديات دول المجلس بعد تراجع العوائد النفطية.

2- الوقوف على اهم الاستراتيجيات التي وضعتها دول المجلس للتغلب علي التحدياتالاقتصادية ودور القطاع الخاص

3- قياس حجم التعاون بين دول المجلس لدعم مشاركة القطاع الخاص للمشاركة في التنمية في ظل الاتفاقية الاقتصادية الموحدة بين دول المجلس.

فروض البحث

تفترض الدراسة أن هناك تراجعا في نسبة نمو مشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي في الاقتصاد الخليجي الأمر الذي يؤدى الى ضعف قدرة دول المجلس من السير قدماً نحو تحقيق الرؤية الاقتصادية المستقبلية، وذلك على الرغم من الزيادة في نسبة مشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي.

منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التجريبي والذي يعتمد على دراسة الواقعفي محاولة للوصول الى تحقيق أهداف البحث والإجابةعلى التساؤلات التي وضعتها الدراسة، كما قامت الدراسة في سبيل ذلك تقييم الاستراتيجيات التي وضعتها دول المجلس للتحول في الاقتصاد من خلال تنويع مصادر الدخل القومي وعدم الاعتماد علي مصدر وحيد للدخل حيث اعتمدت الدراسة على المعلومات والإحصاءات التي توضح حجم المشاركة في الاقتصاد الخليجي.

الدراسات السابقة

أكد الباحث عبدالعزيز العويشق،(2008)، أن للقطاع الخاصدورا محوريا في تحقيق التكامل الاقتصادي الخليجي، وأن مكانته الكبيره تشمل تحقيق الأمن والسلام لدول التعاون الخليجي، على اعتبار أن جملة المشاريع التي تنفذ في هذا الإطار في حاجة للقطاع الخاص لتنفيذها، وأثار الباحث عدة تساؤلات متعلقة بدور القطاع الخاص في تحقيق التكامل في ظل التباطؤ الذي يشهده الاقتصاد الخليجي، والناتج عن تراجع أسعار النفط في الأسواق العالمية، بالإضافة إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه الأجهزة الحكومية للرفع من مستوى التكامل، والإمكانات التي يمكن أن تقدم للقطاع الخاص من أجل تسهيل دورهفي سبيل تحقيق التنمية.وأشار الباحث إلى أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص تعزز من فرص النمو الاقتصادي الخليجيوأن السوق الخليجية المشتركة مكنت من تسهيل حركة الأفراد ورؤوس الأموال، مما زاد من شراكة القطاع الخاص في ظل المسيرة التي قطعها الاتحاد الخليجي على امتداد تاريخه في مجال التكامل الاقتصادي، ومشاريع مثل الاتحاد الجمركي، وإيجاد المنظمات المتخصصة التي تدفع للتكامل.

من ناحية أخرى شدد خبراء اقتصاديون خليجيون (ايمان عبدالمحسن، 2009)، على أهمية دور القطاع الخاص في تحقيق التكامل في ظل التباطؤ الذي يشهده الاقتصاد الخليجي، والناتج عن تراجع أسعار النفط في الأسواق العالمية،وأشار المختصون الى أن مساهمة القطاع الخاص في التنمية تكتسب مكانتها الكبرى من دوره في تحقيق الأمن والسلام لدول مجلس التعاون الخليجي.وحدد الخبراء في الدراسات التي تم اعدادها في منتدى الخليج الاقتصادي الأول أبرز أربعة عوائق تحول دون قيام القطاع الخاص الخليجي بدوره في التنمية وهي:

1. ندرة الأراضي والمساحات اللازمة لإنشاء المشروعات الاقتصادية
2. عدم توفر مصادر التمويل بسبب ضعف المؤسسات المالية من المساهمة في التمويل.
3. تعقيد الإجراءات الإدارية والحكومية التي يتطلبها المشروع الاقتصادي.

4. عدم توفر العمالة الماهرة ونقص برامج التطوير والتدريب.

كما أشار بعض الباحثون في المنتدى الذي نظمه اتحاد غرف دول المجلس بالتعاون مع غرفة قطر بالدوحة في أكتوبر 2015 إلى أن من أبرز التحديات التي تواجهها دول مجلس التعاون إشراك القطاع الخاص في القرارات الاقتصادية، وأن القطاع الخاص الخليجي يرى أن ما تحقق خلال الفترة السابقة أقل من الطموحات التي تسعى اليها تلك الدول، وأشار الى أن سبل تفعيل دور القطاع الخاص تكمن في الخطوات التالية:

1. تفعيل قرار قادة دول المجلس الصادر في مايو 2009 بشأن مشاركة القطاع الخاص في اللجان الفنية المتخصصة، وإبداء الرأي في القوانين والتشريعات الاقتصادية قبل إقرارها، وتفعيل القرارات ذات الصلة.
2. تخصيص نسبة من الصناديق السيادية بدول المجلس لمشروعات التنمية الصناعية، وتشجيع الصناعات الخليجية التكاملية.
3. تيسير وتسهيل الإجراءات الجمركية بين دول المجلس مع بناء شبكة الكترونية موحدة، وإزالة ما يحول دون تسهيل ممارسة الأعمال بها.
4. بناء قاعدة معلوماتية حديثة متطورة تضمن مايحقق الشفافية والتحديث المستمر للبيانات والمعلومات.
5. إنشاء هيئة عليا للتدريب لتأهيل القيادات الخليجية الشابة وتلبية احتياجات سوق العمل.

وجاء في دراسة منشورة صدر عن منظمة الخليج للاستشارات الصناعية **(2006)** العدد (66) متضمنا تقريرا بشأن اتجاهات الاستثمار الخليجي حيث توصلت الدراسة الى وجود خطوات إيجابية نحو تنويع القاعدة الاقتصادية وتوفير مصادر للدخل بديلة عن النفطوخصوصاً بعد ارتفاع أسعار النفط.

وذهب التقرير إلى أن قطاع الخدمات حظي باهتمام كبير من المستثمرين في دول مجلس التعاون الخليجي، إلى الحد الذي نافس فيه إسهامات النفط في الناتج المحلي الإجمالي. وأضافت الدراسة أن دول المجلس نتيجة لتوافر السيولة العالية شهدت طفرة نوعية في الاستثمارات المتجهة إلى قطاع العقار والأسهم، إذ تتوقع المؤسسة العربية لضمان الاستثمار أن يتجاوز الاستثمار في الإنشاءات والعقارات مبلغ (250) مليار دولار بنهاية العقد الجاري. غير أن الأسعار المرتفعة للعقار في المنطقة تثير تخوفا من أن يؤدي التضخم المالي إلى هزة نقدية إذا حدث تطور سياسي سالب في المنطقة سيكون أول المتضررين من هذه التداعيات الجهاز المصرفي والتمويلي في الخليج، وذلك بفقدانه استرداد القروض وهبوط قيم الضمانات العقارية.

وفي الجانب الصناعي أشار التقرير بوتيرة الاستثمار البطيئة في هذا القطاع مقارنة بالقطاعات الأخرى، وأن الحكومات الخليجية لاتزال الرائدة في هذا المجال وخصوصاً على مستوى الاستثمارات الضخمة في

البتروكيماويات والغاز والمدن الصناعية. فمن جملة استثمارات المصانع العاملة في دول مجلس التعاون البالغة نحو 103 مليارات دولار، هناك أكثر من 70 في المئة من هذه الاستثمارات تخص مصانع حكومية ضخمة لمنتجات كيماوية.

وأكدت المنظمة في التقرير أهمية الخطوات التي تعمل الحكومات الخليجية على تحقيقها بهدف تقليص الفجوة في مشاركة القطاع الخاص في نمو الصناعات، وتعزيز دوره وتشجيعه من خلال الاتفاق الاقتصادي الموحد والإصلاحات الاقتصادية ومنها الخصخصة. وأضافت المنظمة أن هناك سعياً لدى دول المجلس نحو جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة لتعزيز مستوى التنافسية للصناعات الخليجية وتحقيق أكبر العوائد الممكنة من خلال رفع الإنتاجية وتحسين جودة المنتج وإدارة الموارد بكفاءة عالية، فضلا عن نقل وتوطين التقنية.

النتائج

اهتمت دول مجلس التعاون منذ الثمانينات بموضوع تنويع مصادر الدخل القومي وعدم الاعتماد على النفط كمصدر وحيد للدخل القومي، كما قامت بالتوقيع على اتفاقية اقتصادية موحدة لمواجهة التحديات الاقتصادية وتوحيد الجهود الاقتصادية للتصدي للتحديات.

وبعد مضي اكثر من ربع قرن من هذا الاهتمام وبالرجوع الى واقع اقتصاديات دول مجلس التعاون نجد أنها لم تتمكن من تنويع مصادر الدخل القومي بالشكل المطلوب والمؤثر حيث مازال يشكل العائدات النفطية نسبة أكثر من (70%)، من الدخل القومي. ويوضح الجدول رقم (1) العوائد النفطية وتأثير ذلك على الاقتصاد الخليجي من عام (2012) حتى عام (2015) وأمام هذا الواقع الاقتصادي والذي ظهر تأثيره السلبي على دول المجلس بعد تراجع أسعار النفط الى أقل من (40) دولار مع بداية عام (2016)، كما أوضح الجدول بداية التراجع في العوائد النفطية منذ السنوات (2013-2014)، حيث أكدت الأرقام حاجة الاقتصاد الخليجي الى تنويع مصادر الدخلمقابل التحديات التي قد تواجه تلك الدول في حال عدم تحقيق ذلك.

جدول (1)

عائدات النفط في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية خلال سنوات (بليون دولار)

2011	2012	2013	2014	2015	
5.3	5.4	6.3	6.3	4.5	مملكة البحرين
99.7	106.7	104.9	62.2	55.1	دولة الكويت
23.4	29.7	31.1	31.0	19.3	سلطنة عمان
60.1	78.8	101.0	100.3	77.4	دولة قطر
279.2	309.2	279.5	246.5	156.9	المملكة العربية السعودية
118.3	134.9	142.5	131.4	100.4	دولة الإمارات العربية المتحدة
586	664.7	665.3	577.7	413.6	إجمالي العائدات

Source: IMF Country Reports, 2016.

- نسبة النمو في مشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي الخليجي

رغبة في التعرف على دور القطاع الخاص في الناتج المحلي لأهميته وجدت الدراسة كما في الجدول رقم (2) أن نسبة النمو في مشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي الخليجي تراجع خلال السنوات مكان الدراسة (2013-2015) وهذا يؤكد فرضية الدراسة في وجود تراجع في المشاركة الاقتصادية من القطاع الخاص، وعلى سبيل المثال اتضح أن هناك تراجعا في نسبة نمو مشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي الخليجي حيث كانت تشكل نسبة (6.5%) في عام (2013) وانخفضت الى (5.2%) في عام (2015) وكان نسبة التراجع في النمو (1.3%)،وعلى مستوى الدول نجد أن مساهمة القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تراجع من (7%) عام (2013) الى (3.4%) في عام (2015) وهو اكبر تراجع بين دول المجلس حيث بلغ نسبة التراجع في النمو (3.6%). كما تراجع مشاركة القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية في كل من سلطنة عمان ودولة الامارات.

جدول رقم (2)

نسبة النمو في مشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي الخليجي (%)

2012	2013	2014	2015	الدول
5.2	6.5	5.7	5.2	مجلس التعاون لدول الخليج العربية
5.5	7.0	5.6	3.4	المملكة العربية السعودية
0.6	5.6	3.5	4.0	دولة الكويت
6.6	5.0	4.8	4.5	دولة الامارات العربية المتحدة
10.0	11.0	11.6	10.7	دولة القطر
7.7	6.5	6.5	5.0	سلطنة عمان
6.6	3.0	5.2	3.5	دولة البحرين
Source: IMF, Central Banks of Individual Countries, (2015)				

- نسبة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي

أشارت نتائج الدراسة أن دول المجلس لم تتوصل الى اتخاذ الاجراءات التي تمكنها من تنويع مصادر الدخل القومي خلال الفترة السابقةعلى الرغم من أنها قامت بالإعلان عن ذلك ضمن خططها التنموية والاتفاقية الاقتصادية بين دول المجلس، وساهم ذلك في استمرار اعتماد تلك الدول على ايرادات النفط كمصدر وحيد للدخل حتى السنوات الأخيرة على الرغم من خطورته.وتعرضت فعلاً اقتصاديات دول المجلس الىالتراجع في أسعار النفط خلال عام (2015) حيث انخفض سعر البرميل الى أقل من (50) دولار الأمر الذي أعاد التفكير في التحول الى الرؤية الاقتصادية حيث قامت دول المجلس بتحديد رؤية اقتصادية جديدة ترتكز على التحول في سبيل تنويع مصادر الدخل القومي، ويستعرض الجدول (3) نسبة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي.

ويلاحظ من الجدول الزيادة في نسبة مشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي خلال السنوات (2012-2015)، حيث زادت نسبة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي من حوالي (34%) عام (2012)، الى (50%) عام (2015)ومن أبرز العوامل التي ساعدت في زيادة نسبة مشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي هو التراجع الكبير في الانفاق الحكومي على المشاريع وضعف العوائد النفطية حيث شكل ذلك تراجعاً في النمو الاقتصادي الكليوعلى الرغم تنامي المشاركة من القطاع الخاص في الناتج المحلي إلا أنه لم يصل الى درجة التأثير في نسبة النمو الاقتصادي الكلي على مستوى دول المجلس.

جدول رقم (3)

نسبة مساهمة القطاع الخاصفي الناتج المحليفي دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية خلال عدة سنوات (2012-2015)

السنوات				
2012	**2013**	**2014**	**2015**	
%	%	%	%	
34.5	37.6	40.7	50.0	مجلس التعاون لدول الخليج العربية
37.4	42.0	44.9	45.0	المملكة العربية السعودية
68.1	67.9	68.4	68.6	دولة الكويت
42.0	45.0	48.0	51.5	دولة الامارات العربية المتحدة
51.0	53.0	56.0	58.0	دولة القطر
81.0	79.3	79.0	79.1	سلطنة عمان

Source: IMF 2015; Central Banks of Individual Countries

وأما الأنشطة التي ساهم فقد تمثلت في القطاعات الزراعية وتلصناعية والبناء والتجارة والمواصلاتحيث يشير الى ذلك الجدول رقم (4) كما يشير الى أن القطاع التجارى كان الأكثر مشاركة في الناتج المحلي يليه في الأهمية القطاع الصناعي، وعلى سبيل المثال بلغت حجم مشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي التجاري (108208) مليون دولار في عام 2015 وحجم مشاركة القطاع الصناعي في الناتج المحلي (107792) مليون دولار في نفس العام. بنسبة زيادة (19.2%)، ونسبة (14.7%) بالترتيب مقارنة بسنة الأساس (2011).

جدول رقم (4)

القطاعات التي شارك فيها القطاع الخاص في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

(مليون دولار بأسعار 2005)

2011	2012	2013	2014	2015	
14303.29	14376.05	14671.76	14997.76	15213.62	منتجات زراعية
91882.28	97684.58	98726.59	103908.8	107792.9	الصناعة
68993.9	73690.03	79706.94	87456.67	94616.73	البناء

التجارة	108208.7	104151.5	98678.64	91558.2	87384.67
المواصلات	88574.97	84676.63	80431.05	77106.91	73020.32
المجموع	569243.3	548773	522115.2	490326.8	462242.3

استراتيجية دول المجلس نحو تحقيق الشراكة الاستراتيجية مع القطاع الخاص

قامت الدراسة في هذا الجزء بتقييم الخطوات التي اتخذتها دول المجلس في سبيل تحقيق الشراكة الاستراتيجية مع القطاع الخاص من خلال تحديد الرؤية الاقتصادية المستقبلية بالإضافة الى الأهداف التي وضعتها دول المجلسلتنمية الاقتصاد الخليجي:

1- دولة الامارات العربية (ابو ظبي،2030)

قامت دولة الامارات العربية المتحدة متمثلة، في إمارة أبوظبي، بتحديد رؤيتهاالمستقبلية للعام (2030)،وبشكل واضح بحيث لا يمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية انطلاقاً من سعي الامارة للانتقال باقتصادها من الاعتماد على النفط والغاز الطبيعي إلى مجتمع واثق وآمن واقتصاد مستدام ومنفتح يمتلك القدرة على المنافسة،وقامت الرؤية من أجل تنمية مستدامة ولكي تكون واحدة من الاقتصاديات والمجتمعات الرائدة عالمياً .

وأما بالنسبة الى الأهداف التي تبنتها حكومة أبو ظبي والتي ترى ضرورة اشراك القطاع الخاص فيها فقد تحددت في تسعة دعائم محورية يستند إليها المستقبل الاجتماعي والسياسي والاقتصادي وهي:الخدمات التعليمية والصحية العالية الجودة والبنية التحتية المتطورة من خلق قطاع خاص فاعل ومؤثر، وإقامة اقتصاد مرتكز على المعرفة المستدامة، وبيئة تشريعية تتسم بالكفاءة والشفافية، واستقرار أمني على الصعيدين الداخلي والخارجي، مع المحافظة على العلاقات المتميزة مع بقية دول العالم على مختلف الأصعدة.

وبالنسبة للقطاع الخاص، لم تشير الرؤية بشكل واضح مدى مشاركة القطاع الخاص في تحقيق الرؤية الاقتصادية الجديدة، وهذا لايعني عدم وجود مشاركة القطاع الخاص حيث أوضحت لنا الدراسة في الجدول (5) أن نسبة مشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي بلغ (51.5%)، في عام (2015) بعد أن كانت تشكل نسبة (42%) في سنة الأساس (2012)، وبالرغم من ذلك فلم يشهد مشاركة القطاع الخاص نمواً في خلال السنوات الماضية وحتى الآن كما اشارت النتائج السابقة.

جدول (5)

نسبة مساهمة القطاع الخاص في دولة الامارات العربية المتحدة (أبوظبي) في الناتج المحلي خلال السنوات (2012-2015)

السنوات	2015	2014	2013	2012
نسبة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي	51.5	48.0	45.0	42.0

Source: IMF 2015; Central Banks of Individual Countries

2- مملكة البحرين

بدأت مملكة البحرين بتحديد رؤيتها الاقتصادية منذ عام (2008)، وتم تعريفها برؤية (2030)، والتي من خلالها ساهمت في تحديد وجهة واضحة للتطوير المستمر للاقتصاد البحريني، وتعكس في جوهرها هدفاً أساسياً مشتركاً يتمثّل في بناء حياةٍ أفضل لكافة المواطنين البحرينيين. وحسب ما توصلت اليه الدراسة جاء إطلاق الرؤية الاقتصادية (2030)، عقب أربع سنوات من المباحثات المكثّفة مع مجموعة واسعة من قادة الرأي في القطاعين العام والخاص، بما يشمل المؤسسات الحكومية والمؤسسات المتخصصة، إلى جانب مؤسسات استشارية وهيئات عالمية. ولتحقيق الرؤية الاستراتيجية ركزت دولة البحرين على مبادئ أساسية في رؤيتها الإستراتيجية حيث قامت بالتركيز على ثلاث محددات هي: الاستدامة، والعدالة، والتنافسية.

من أبرز المبادئ الأساسية للرؤية الاقتصادية السعي نحو نمو اقتصادي قوي يحقق المنفعة لشعب البحرين، وعلى مستوى الحكومة تحقيق حكومة فعالة ذات كفاية، وعلى مستوى المجتمعتحقيق مجتمع عادل ومزدهر ومتكاتف.

3- دولة قطر

اطلقت دولة قطر رؤيتها عام (2008) وعرفت بالرؤية الوطنية (2030)، وتهدف الى بناء جسر بين الحاضر والمستقبل وجعل دولة قطر بلدا متقدما دائم التنمية يوفر مستوى معيشيا عاليا للجيل الحاليوللأجيال القادمة، كما انها تطمح دولة قطر الى ان تكون بلدا نشيطا مزدهرا، موفرا العدالة الاقتصادية والاجتماعية.

وتتطلع الرؤية الى ان ترى جميع القطريين يعملون معا على تحقيق هذه الطموحات، على أن توجه طاقاتهم القيم الاسلامية والأسريةالقوية.وتؤسس رؤية قطر الوطنية 2030 لمجتمع يقوم على تحقيق العدالة،

والإحسان والمساواة، وتتجسد فيه مبادئ الدستور الدائم، الذي يحمي الحريات العامة والشخصية ويعزز القيم الاخلاقية والدينية والتقاليد، ويضمن الامن والاستقرار وتكافؤ الفرص.

ولتحقيق الرؤية الاستراتيجية حددت دولة قطر اربعة ركائز تساعد في تحقيق رؤيتها وتساهم في الوصول الى دعم الاقتصاد القطري:

- **التنمية البشرية**: وذلك بهدف تمكين سكان دولة قطر من المحافظة على مجتمع مزدهر.
- **التنمية الاجتماعية: ويهدف** للحفاظ على مجتمع رعاية اجتماعية عادل مستندا على معايير اخلاقية عالية وقادرا على لعب دور هام في الشراكة العالمية من أجل التنمية.
- **التنمية الاقتصادية:** بغرض تحقيق اقتصاد تنافسي ومتنوع قادر على تلبية الاحتياجات وتأمين مستوى معيشي مرتفع لجميع سكان دولة قطر في الحاضر والمستقبل.
- **التنمية البيئية:** وذلك لضمان المواءمة بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة.

وأظهرت الرؤية الاقتصادية في دول قطر دور القطاع الخاص في التنمية وبشكل كبير حيث أشارت المعلومات زيادة نسبة مشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي من نسبة (51%) عام (2012) الى نسبة (58%) في عام (2015) كما يشير الى ذلك الجدول رقم (6) ولكن لم يصاحب هذا الأمر زيادة في نسبة النمو في الناتج المحلي .

جدول (6)

نسبة مساهمة القطاع الخاص في دولة قطر في الناتج المحلي خلال السنوات (2012-2015)

	%	%	%	%
السنوات	2015	2014	2013	2012
نسبة المشاركة في الناتج المحلي	58.0	56.0	53.0	51.0

من أبرز المبادئ الأساسية للرؤية الاقتصادية على مستوى الاقتصاد السعي نحو نمو اقتصادي قوي يحقق المنفعة للمجتمع، وعلى مستوى الحكومة تحقيق حكومة فعالة ذات كفاءة، وعلى مستوى المجتمع تحقيق العدالة والازدهار.

4- سلطنة عمان

أعلنت سلطنة عمان رؤيتها الاقتصادية في عام (1995)، والتي عرفت برؤية (2020)، وتركزت حول المستقبل الاقتصادي، وتعتبر بمثابة خريطة طريق لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للبلاد على مدار 25 عاماً وحتى عام (2020). وبعد الانتهاء من المرحلة الأولي بين عامي (1970-1995)، تم الانتقال الى المرحلة الثانية والتي شملت الأهداف الرئيسية لرؤية (2020).

وتمثلت الأهداف في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والمالي، وتغيير الدور الذي تلعبه الحكومة في الاقتصاد وتوسيع نطاق مشاركة القطاع الخاص، وتنويع القاعدة الاقتصادية ومصادر الدخل القومي، وعولمة الاقتصاد العُماني، ورفع مستوى مهارات القوى العاملة العُمانية وتطوير الموارد البشرية

الجدير بالذكر تلعب المنطقة الحرة فيصلالة دوراً مهماً في مساعدة السلطنة على تحقيق أهدافها الرئيسية. وقد أسهمت المزايا الاستثمارية في اجتذاب 3.5 مليار دولار من الاستثمارات الاجنبية المتنوعة منذ تأسيس المنطقة الحرة في العام (2006). وتشير المعلومات أن نسبة مشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي في سلطنة عمان في استقرار واحد خلال أربع سنوات حيث شكلت نسبة (81%) في عام 2012وهي نسبة عالية مقارنة مع القطاع الخاص في الدول الأخرى ولكن شهدت هذه النسبة تراجعاً حتى عام (2015) كما يشير الجدول رقم (7).

جدول (7)

نسبة مساهمة القطاع الخاص في سلطنة عمان في الناتج المحلي خلال السنوات (2012-2015)

السنوات	2015	2014	2013	2012
سلطنة عمان	79.1	79.0	79.3	81.0

Source: IMF 2015; Central Banks of Individual Countries

5- دولة الكويت

تسعى رؤية الكويت الى تطوير السياسات السكانية لدعم التنمية وتنظيم النمو السكاني بشقيه الكويتي وغير الكويتي، بما يحسن التركيبة السكانية لصالح المواطنين، كما يسعى إلى إحداث نقلة نوعية في تركيبة سوق العمل المحلي عبر الأساليب والمهارات المهنية الحديثة لتحسين قوة العمل في القطاعين العام والخاص، كما

تتناول السياسات السكانية قضايا تطوير وتأهيل وتدريب قوة العمل الوطنية لدعم التنمية بالكوادر الوطنية المدربة، من خلال تطبيق آليات وتشريعات مختلفة

وضع المختصون في دولة الكويت بعض **الأهداف** الاستراتيجية للخطة الاقتصادية حيث تمثل بعضها في زيادة الناتج المحلي الإجمالي، ورفع مستوى معيشة المواطن حيثيرمي هذا الهدف إلى رفع معدلات النمو الاقتصادي للقطاعات غير النفطية بما يحقق زيادة دخل الفرد، مع استقرار المستوى العام للأسعار، ورفع نصيب الفرد من الدخل الحقيقي.وتسعى رؤية الكويت الى تطوير السياسات السكانية لدعم التنمية وتنظيم النمو السكاني بشقيه الكويتي وغير الكويتي، بما يحسن التركيبة السكانية لصالح المواطنين، كما يسعى إلى إحداث نقلة نوعية في تركيبة سوق العمل المحلي عبر الأساليب والمهارات المهنية الحديثة لتحسين قوة العمل في القطاعين العام والخاص، كما تتناول السياسات السكانية قضايا تطوير وتأهيل وتدريب قوة العمل الوطنية لدعم التنمية بالكوادر الوطنية المدربة، من خلال تطبيق آليات وتشريعات مختلفة

وقامت الرؤية بإعطاء**القطاع الخاص** حق قيادة التنمية في دولة الكويت وفق آليات محفزة، ويعكس هذا الهدف زيادة القطاع الخاص للنشاط الاقتصادي باعتباره الوسيط الهام في سبيل النمو، كما يعبر عن السعي إلى تهيئة الظروف المحفزة لكي يتمكن القطاع الخاص من القيام بدوره المطلوب حيث يتطلب ذلك تنويع الملكية الخاصة بالأنشطة الاقتصادية والتخفيف من احتكار القطاع العام والتحول تدريجياً الى اتاحة الفرصة للزيادة في مساهمة القطاع الخاص مع العناية بجانب العدالة الاجتماعية وتمكين المواطن من تملك الأنشطة الاقتصادية وتعزيز الدور الإنتاجي للطبقة الوسطى في دعم التنمية الاقتصادية. وتشير الاحصاءات ثبات نسبة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي حيث شكل نسبة (68%) عام (2012) واستمرت في نفس المستوى حتى عام (2015) بتغيير طفيف كما يشير الجدول (8).

جدول (8)

نسبة مساهمة القطاع الخاص في دولة الكويت في الناتج المحلي خلال السنوات (2012-2015)

السنوات	2015	2014	2013	2013
نسبة مساهمة القطاع الخاص في دولة الكويت في الناتج المحلي	68.6	68.4	67.9	68.1

Source: IMF 2015; Central Banks of Individual Countries

6- المملكة العربية السعودية

قامت المملكة العربية السعودية بتحديد رؤيتها على ثلاث مرتكزات أساسية تمثلت في العمق العربي والإسلامي والقوة الاستثمارية الرائدة، ومحور ربط القارات الثلاث، وقد وضعت الرؤية تصورا واضحا وطموحة (1452هـ – 2030م)، بحيث أصبحت هذه الوثيقة الخطوة الأولى في توجه المملكة الجديد نحو تطبيق أفضل الممارسات العالمية في بناء مستقبل أفضل للمملكة. ومن أجل تحقيق الرؤية الاقتصادية بدأت المملكة بتنفيذ عدد من الأهداف والبرامج التي أسهمت ومهّدت الطريق أمام بناء هذه الرؤية، ومن ذلك على سبيل المثال:

- اجراء حزمة من الاصلاحات الاقتصادية والتنموية.
- تحفيز الاستثمارات ودعم الصادرات غير النفطية وعولمة المنشآت المحلية ودعم الاقتصاد المعرفي والابتكار والإنتاجية
- التوسع في التخصيص للمشاريع التي تديرها الحكومة أو تملكها
- ازالة المعوقات الاجرائية الادارية والمالية وتحفيز القطاع الخاص
- تنويع الاقتصاد ورفع المستوى المحلي وتطوير التعليم

ساهم **القطاع الخاص** في التنمية المحلية وكانت مشاركته في الناتج المحلي أقل من المشاركات الاقتصادية في دول المجلس الأخري، حيث أشارت المعلومات أن نسبة مشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي تراوح بين (37%- 45%) خلال السنوات الأربع بين عام (2012-2015)، الجدول رقم (9).

جدول (9)

نسبة مساهمة القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية في الناتج المحلي خلال السنوات (2012-2015)

السنوات	2015	2014	2014	2013	2012
المملكة العربية السعودية	45.0	44.9	42.0	37.4	-

Source: IMF 2015; Central Banks of Individual Countries

الاستنتاجات

من خلال النتائج المتاحة للدراسة وبعد تقييم مدى مشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي في الاقتصاد الخليجي، وجدت الدراسة أن دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية الست، قامت بالتخطيط وتحديد رؤية إستراتيجية اقتصادية تنطلق من خلالها الى المستقبل وتسعى الى تحقيقها. وتوصلت الدراسة الى أن هناك بعض الدول بدأت منذ ثمان سنوات في تحديد الرؤية الاقتصادية والتخطيط الاستراتيجي، ومنها بدأت مؤخرا خلال عام تقريباً ومنها على سبيل المثال المملكة العربية السعودية حيث أعلنت عن انطلاق رؤية المملكة الجديد نحو التحول (2020) ورؤية (2030) وذلك بدءاً من عام (2016).

وفيما يخص القطاع الخاص أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تفاوت في نسبة مشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي حيث زادت نسبة مشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي في بعض دول المجلس ولكن بنسب متفاوته وضئيلة خلال الفترة (2012-2015) مكان الدراسة.

وعلى سبيل المثال وصل نسبة مشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي في سلطنة عمان (79%) في عام (2015) وهي أعلى نسبة بين دول المجلس، وعلى الرغم من ذلك فقد مثلت هذه النسبة تراجعاً في نسبة مشاركة القطاع الخاص حيث كانت نسبة مشاركة القطاع الخاص في عام (2012) حوالى (81%) وبذلك سجل تراجعاً مقداره (2%).

وأما بالنسبة للدول التي شهدت نمواً في نسبة مشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي فقد تمثلت في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة ودولة قطر حيث شارك القطاع الخاص في الناتج المحلي ولكن بنسب بسيطة لا تتعدى (10%) خلال سنوات الدراسة، وأما في دولة الكويت فقد كانت نسبة المشاركة ثابتة بنسبة واحدة تقريباً خلال سنوات الدراسة.

ومن خلال نتائج الدراسة يمكن القول أن دور القطاع الخاص في المشاركة في البرنامج الجديد لدول المجلس ليس في الصورة المطلوبة وليس في مستوى الطموحات الخليجية، وبالتالي يحتاج الى المزيد من العمل للمشاركة في برامج التنمية والتحول الجديد خاصة وأن دول المجلس بدأت بتقديم التسهيلات المطلوبة للقطاع الخاص وتحول بعض دول المجلس ان لم تكن جميعها الى تبني استراتيجية الخصخصة وإشراك القطاع الخاص في التنمية كشريك فاعل واستراتيجي.

وتؤكد نتائج الدراسة الحاجة الى توحيد جميع التشريعات واللوائح والإجراءات المنظمة للتجارة سواء منها الجمركية وغير الجمركية بين دول المجلس وتوحيد قوانين المواصفات والمقاييس، وتذليل العقبات المتعلقة بتجارة الخدمات وتحرير تجارة الخدمات في إطار اتفاقية دول مجلس التعاون تحريرا كاملا دون استثناءات، لأن ذلك سوف ينعكس إيجابياً على القطاع الخاص في هذه الدول، ويمكنها من المشاركة بفعالية في مفاوضات تجارة الخدمات في إطار منظمة التجارة العالمية (WTO).

وترى الدراسة الحاجة الكبيرة الى تفعيل آليات العمل الاقتصادي المشترك بين دول المجلس من خلال فتح الأسواق الخليجية على بعضها البعض وتحرير كافة عناصر الإنتاج والاستثمار إلى جانب دعم رواد الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تفعيل برامج تمكين سيدات الأعمال الخليجيات من العمل وفتح الفرص الاستثمارية والمشاريع التي يمكن استقطاب العنصر النسائي مثل مشاريع الأسر المنتجة والعمل على دعم المشاريع بالتسويق والترويج للمنتجات.

التوصيات

وعلى ضوء ما تقدم يمكن للدراسة أن تساهم في تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تساهم في زيادة تمو مشاركة القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية حيث يساهم ذلك في الوصول الى تحقيق الرؤية الاقتصاية الجديدة لدول المجلس وتمهد الطريق نحو الوصول الى مصاف الدول الأقوى اقتصاديا في العالم:

1-تفعيل دور القطاع الخاص في مسيرة العمل الاقتصادي من خلال توفير الآلية القانونية وإصدار التشريعات الازمة

2- معالجة المعوقات التي تحد من زيادة المبادلات التجارية البينية والتجارة في الخدمات والتعاون في المجال الصناعيمع تفعيل العمل الاقتصادي المشترك.

3-تبني الاستراتيجيات الهادفة إلى زيادة رفع مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصاحبات الأعمال الخليجيات ورواد الأعمال في برامج التنمية الاقتصادية

4- تمكين القطاع الخاص واعطاءهالمزيد من التسهيلات الممكنة لزيادة مشاركته في التنمية

5- تشجيع التوجه نحو الاستثمار الأجنبي والتفكير في تسويق الاستثمار الأجنبية في الداخل

6- التوجه نحو الخصخصة للمشاريع الحكومية وخاصة فيرمجال ادارة المشاريع وتأسيس مشاريع جديدة.

7- التحول الى التصنيع في القطاع النفطيوالاستفادة من الموارد الطبيعية والمواد الأولية النفطية وتغيير نمط المجتمع.

المراجع العربية

- **أخضر، فاروق (1994)**، ***تخصيص الاقتصاد السعودي: بين النظرية والتطبيق***، الشركة السعودية للأبحاث والنشر، جدة.

- **التركستاني، حبيب الله وأخرون، (2015)، تقييم الشراكة الإستراتيجية في المشاريع الاقتصادية بين الحكومة والقطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المدن الاقتصادية في المملكة العربية السعودية**،مجلة العلوم الادارية. **القاهرة.**

-**حسين الأسرج (2013)** ، ***مستقبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون***، **مجلة التعاون**، العدد (79)، أبريل، 91-116.

- **محمد خيري الشيخ (2014)**، ***تحليل كفاءة التكامل الاقتصادي والاستثماري والتجاري في دول مجلس التعاون الخليجي*** ، **مجلة التعاون**، العدد (٧٨)، السنة (٢٣)، ص.ص. ٣٠-٣١.

-**عبدالعزيز العويشق، (2008)**، ***السوق الخليجية المشتركة من الحلم الى الواقع***، **مجلة التعاون**، العدد (66)، ص. ص.18-20.

-**عبدالرزاق فارس الفارس، (2004)**، ***مستقبل التكامل الاقتصادي بين دول مجلس التعاون في ظل التحديات المعاصرة***، **مجلة التعاون**، العدد (60)، ص.ص. 70-72.

-**عبدالقادر، عبدالقادرمحمد(2001)**،***دراساتالجدوىالتجاريةوالاقتصاديةوالاجتماعيةلمشروعات BOT***، الدارالجامعية،القاهرة: الطبعةالثانية.

- **الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، (1430)**، "دراسة المدن الاقتصادية الجديدة في المملكة (الفرص والتحديات)"، مركز البحوث بالغرفة التجارية، الرياض،ص.9.

- **نورة اليوسف، (2006)**، ***مسيرة العمل الاقتصادي المشترك لدول مجلس التعاون***، **مجلة التعاون**، العدد (63)، ديسمبر، ص.ص.(80-83).

- **مجلس التعاون لدول الخليج العربية (2008)**، ***السوق الخليجية المشتركة من الحلم الى الواقع***، الرياض: الامانه العامة، ادارة البحوث والدراسات.

- **مجلس التعاون لدول الخليج العربية (2009)**،، ***العمل الاقتصادي العربي. العمل الاقتصادي في دول مجلس التعاون لدول الخليج الغربية أنموذجا***، الامانه العامة، ادارة البحوث والدراسات ، الرياض.

-**منظمة الخليج للاستشارات الصناعية، (2006)**، العدد .1279

- زكي،إيمان عبدالمحسن **(2009)**، ***"نظرة مستقبلية للشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص: مابعد الأزمة المالية"***،ورقة مقدمة إلى *المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز للقطاع الحكومي*، *1-4 نوفمبر، الرياض*.

- صندوق النقد الدولي، (2007)، ***الاستثمار العام والشراكة بين القطاعين والخاص***، قضايا اقتصادية ص. (40).

- مؤسسة النقد السعودي، (2007)، **التقرير السنوي**، العدد (43)، الرياض.

- مدينة جازان الاقتصادية

- مدينة الملك عبدالله الاقتصاديةhttp://www.kingabdullahcity.com

- مرسي، معتزكمال**(2000)**،***"تجربةالكهرباءفيالمشروعاتالمنفذةبنظام BOT"*** جامعة حلوان، مركز بحوث ودراسات التجارة الخارجية، ندوةعنثورةنظام BOT وجاذبية فرص الاستثمار فى الاقتصاد المصري، ص.ص. 1-25.

- الهيئة العامة للاستثمار (2015)، ***"تفعيل دور القطاع الخاص في مسيرة العمل الاقتصادي المشترك وإزالة المعوقات بين دول مجلس التعاون الخليجي"***،*مجلة الملتقي*، آفاق الاستثمار، ص.ص. (81-86).

- وزارة المالية الاقتصاد الوطني، (2015) المؤشر الإحصائي.

- وزارة التخطيط، (2015)، ***منجزات خطط التنمية***، *المملكة العربية السعودية*

المراجع الأجنبية:

Alfen, H.W., (2007), Public Private Partnerships (PPP) in The German Public real Estate Sector, Germany Real Estate Yearbook.

Arvydas, A. (2009),Is New Governance Supplementary or Opposite of New Public Management? Lithuanian Cases. International conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance, Riyadh, Nov. 1-4

.

Ghazali, M. (1995), Malaysia's Experience in the Build-Operate and Transfer (B.O.T.) Method of Project Development.United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), The B.O.T. Concept and Experiences in Developing Countries.

Hull, David (2008),Public Private Partnerships (PPP), summary paper, A report commissioned by European Federation of Public Service Unions (EPSU).

Jamali, Dima (2004),Success and Failure mechanisms of public and private partnerships (PPPs) in developing countries, The International Journal of Public Sector Management, vol.17, No.5, pp.414-430.

Mathewm P. M.,(2009),"Public private partnership: A Reformist Agenda in The India Health Sector", International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance, Riyadh, Nov. 1-4.

Miller, 2000 &Savas, (2000), Principles of Public and Private Infrastructure Delivery,Kluwer Academic Publishers, London.

Nijkamp, P. , Van der Burch, M. and Vidigni, G. (2002), A comparative institutional evaluation of public private partnerships in Duch urban land-use and revitalization projects, Urban Studies, Vol.39, No.10, pp. 1865-80.

Sullivan, O.& Copper, D. (1996),Combining Project and Bond Debt.s InfrastructureProjects: Some Issues.,Journal of Banking and Finance Law and Practice.

Pfisterer, S. and Van Dijk (2009),Challenges of Collaborative Governance, Lessons learned of an international cross-sector partnership to stimulate suitable development,International conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance, Riyadh, Nov. 1-4.

Prager, J., Contracting (1997), "Out as a Vehicle for Privatization: Half Speed Ahead, Journal of International Affairs, Vol. 50, Issue 2.

Savas, E.S. (2000),Privatization and public Private Partnerships, Seven Bridges Press, New York,NY.

Socoloff, Ivana (2009),Public-private partnerships in Buenos Aires: Participation and its challenges from a southern perspective,International conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance, Riyadh, Nov. 1-4.