



**Public-Private Partnerships and Their Impact on the Budget According to  
Instruction No. 1 of 2024**

**Dr. Mohammed Numan Attallah,  
College of Law - University of Anbar**

**Abstract:**

One of the most prominent challenges facing the implementation of public-private partnerships (PPPs) in Iraq is the financial risks, legal complexities, and weak regulatory environment, and the impact of these factors on the financial sustainability of the general budget. Therefore, this study addresses the legal framework for PPPs by clarifying their concept, objectives, and contracting mechanisms between the two sectors. It also examines their financial impact on the general budget in terms of reducing capital expenditures and increasing government revenues, as well as their effect on the Iraqi general budget in light of Instruction No. (1) of 2024. Through this, the study aims to demonstrate the contribution of PPPs to improving infrastructure, attracting investments, and enhancing the efficiency of public services, provided there is a clear legal framework and effective oversight mechanisms that ensure transparency and sound management of public resources. This cannot be achieved without

creating a suitable legislative and institutional environment and supporting transparency and accountability to guarantee the success of partnership projects and the achievement of sustainable development goals.

**Keywords:** General Budget - Administrative Contracts - Financial Risks



<https://doi.org/10.66734/jaz9gm04>

1: Email [Moh.noaman@uoanbar.edu.iq](mailto:Moh.noaman@uoanbar.edu.iq)

2 : Email:

Submitted: 15 -5-2026

Accepted: 1-6-2026

Published:2-6-2026

Authors: 2026, College of Law - Sumer University. This is an open- access article under the CC BY 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ar>)



## الشراكة بين القطاعين العام والخاص وأثرها على الموازنة العامة في العراق (دراسة في ضوء

تعليمات رقم (١) لسنة ٢٠٢٤)

م. د محمد نعمان عطا الله

كلية القانون - جامعة الأنبار

### الملخص

أن من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في العراق هي المخاطر المالية، والتعقيدات القانونية، وضعف البيئة التنظيمية، وتأثير ذلك في الاستدامة المالية للموازنة العامة، وبالتالي تناول هذه الدراسة التنظيم القانوني للشراكة بين القطاعين العام والخاص، من خلال توضيح مفهومها، وأهدافها، وآليات التعاقد بين القطاعين، فضلاً عن بيان أثرها المالي على الموازنة العامة من حيث تقليل النفقات الرأسمالية وزيادة الإيرادات الحكومية، فضلاً عن بيان أثرها على الموازنة العامة في العراق في ضوء تعليمات رقم (١) لسنة ٢٠٢٤. ومن خلال ذلك تسعى هذه الدراسة لبيان مساهمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحسين البنية التحتية، وجذب الاستثمارات، وتعزيز كفاءة الخدمات العامة، شريطة وجود إطار قانوني واضح وآليات رقابية فعالة تضمن الشفافية وحسن إدارة الموارد العامة، وهذا لا يحدث ما لم تُهيئ البيئة التشريعية والمؤسسية، ودعم الشفافية والمساءلة لضمان نجاح مشاريع الشراكة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: الموازنة العامة - العقود الادارية - المخاطر المالية.

### المقدمة

#### أولاً/ التعريف بموضوع البحث: -

تعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) أداة استراتيجية لتعزيز التنمية الاقتصادية وتحسين كفاءة الخدمات العامة في العراق، تم إصدار تعليمات رقم ١ لعام ٢٠٢٤ لتنظيم هذه الشراكة وتأثيرها على الموازنة العامة، يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر هذه الشراكة على الموازنة العراقية في ضوء التعليمات المذكورة.

تواجه الدول الحديثة تحديات اقتصادية ومالية متزايدة تتطلب البحث عن وسائل جديدة لتمويل المشاريع العامة وتحسين كفاءة الخدمات الحكومية، لذلك برزت الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأحدى الأدوات

المهمة لتحقيق التنمية المستدامة وتقليل الأعباء المالية الواقعة على عاتق الدولة، وتقوم هذه الشراكة على التعاون بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص في تنفيذ المشاريع العامة وتمويلها وتشغيلها وفق أسس قانونية وتنظيمية محددة.

وفي العراق، اكتسبت الشراكة بين القطاعين أهمية متزايدة في ظل الحاجة إلى تطوير البنية التحتية وتحسين الخدمات العامة، خاصة مع محدودية الموارد المالية وتقلب الإيرادات النفطية، وقد جاءت تعليمات رقم (١) لسنة ٢٠٢٤ لتنظيم هذه الشراكات ووضع إطار قانوني يحدد آليات التعاقد وتوزيع المخاطر والمسؤوليات بين الطرفين.

ومن هنا تأتي أهمية دراسة أثر الشراكة بين القطاعين العام والخاص على الموازنة العامة، من خلال بيان دورها في تقليل النفقات الحكومية وزيادة الإيرادات، فضلاً عن التحديات القانونية والمالية التي قد تواجه تطبيقها في العراق.

### ثانياً/ أهمية البحث: -

تتمثل أهمية البحث في بيان الدور الذي تؤديه الشراكة بين القطاعين العام والخاص في دعم الاقتصاد العراقي وتحسين إدارة الموارد المالية للدولة، فضلاً عن أثرها في تخفيف الضغط على الموازنة العامة من خلال إشراك القطاع الخاص في تمويل وتنفيذ المشاريع العامة، كما تبرز أهمية البحث في تسليط الضوء على تعليمات رقم (١) لسنة ٢٠٢٤ باعتبارها إطاراً قانونياً حديثاً لتنظيم الشراكة وتحديد آلياتها وآثارها المالية والإدارية.

### ثالثاً/ إشكالية البحث: -

تتمثل إشكالية البحث في مدى فاعلية الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وفق تعليمات رقم (١) لسنة ٢٠٢٤، في دعم الموازنة العامة في العراق وتحقيق التوازن بين متطلبات التنمية والاستدامة المالية، فضلاً عن بيان مدى كفاية الإطار القانوني المنظم لهذه الشراكة في مواجهة التحديات المالية والقانونية المرتبطة بها. ويتفرع عن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات، أهمها:

١. ما المقصود بالشراكة بين القطاعين العام والخاص وما أهدافها؟
٢. ما أثر الشراكة بين القطاعين العام والخاص على الموازنة العامة؟
٣. ما أبرز التحديات القانونية والمالية التي تواجه تطبيق الشراكة في العراق؟

### رابعاً/نطاق البحث: -

يقتصر هذا البحث على دراسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في العراق وفق تعليمات رقم (١) لسنة ٢٠٢٤، وبيان أثرها على الموازنة العامة من حيث تقليل النفقات وزيادة الإيرادات، مع التركيز على الجوانب القانونية والمالية والتحديات التي تواجه تطبيق هذه الشراكة.

### خامساً/ منهجية البحث: -

اعتمد البحث على المنهج التحليلي الوصفي، من خلال دراسة النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص، ولاسيما تعليمات رقم (١) لسنة ٢٠٢٤، وتحليل آثارها على الموازنة العامة في العراق، كذلك اعتمد البحث على المنهج المقارن في بعض المواضع، من خلال الاستعانة ببعض التجارب والتشريعات المقارنة، مثل التجربة الفرنسية والبريطانية والماليزية والإماراتية، لبيان مدى إمكانية الاستفادة منها في تطوير تجربة الشراكة في العراق.

### سادساً/ خطة البحث: -

نقسم هذا البحث إلى ثلاثة مباحث رئيسية، نبحث في الأول: الإطار القانوني للشراكة بين القطاعين العام والخاص، ونتناول الثاني: أثر الشراكة بين القطاعين العام والخاص على الموازنة العامة. ونتناول الثالث: التحديات التي تواجه الشراكة بين القطاعين في العراق وتأثيرها على الموازنة العامة.

## المبحث الأول

### الإطار القانوني للشراكة بين القطاعين العام والخاص

تعتبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص أداة فعالة لتعزيز التنمية وتقليل الأعباء على الموازنة العامة ومع ذلك يجب وضع أطر قانونية وإدارية واضحة، كما هو محدد في تعليمات رقم ١ لعام ٢٠٢٤، لضمان نجاح هذه الشراكة وتحقيق الفوائد المرجوة<sup>(١)</sup>.

حيث واجه العراق في ظل التحديات الاقتصادية والمالية تحديات كبيرة، فقد أصبحت الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP - Public-Private Partnership) إحدى الأدوات الأساسية لتعزيز التنمية المستدامة وتحسين كفاءة المشاريع الحكومية، تهدف هذه الشراكة إلى تقليل الأعباء المالية على الدولة، وتحقيق التنمية الاقتصادية من خلال الاستفادة من خبرات وإمكانات القطاع الخاص<sup>(٢)</sup>.

ومن خلال هذا المبحث سنبحث أهداف الشراكة بين القطاعين العام والخاص في العراق، ودورها في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك عبر مطلبين، يتناول المطلب الأول مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص، في حين يخصص المطلب الثاني لبيان شروط وآليات التعاقد فيها.

## المطلب الاول

### مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص

#### أولاً: التطور التاريخي للشراكة بين القطاعين العام والخاص في العراق

مرّت العلاقة بين الدولة والقطاع الخاص في العراق بمراحل متعددة اتسمت بالتذبذب وعدم الاستقرار، نتيجة التحولات الاقتصادية والسياسية التي شهدتها العراق خلال العقود الماضية، فقد بدأت ملامح التوسع في دور الدولة الاقتصادي بعد قرارات التأميم التي صدرت سنة ١٩٦٤، والتي أدت إلى سيطرة القطاع العام على معظم الأنشطة الاقتصادية، الأمر الذي انعكس سلباً على دور القطاع الخاص وأضعف مساهمته في الاستثمار والتنمية الاقتصادية، ولاسيما في المشاريع المتوسطة والكبيرة.

وفي إطار تنظيم العلاقة بين الدولة والقطاع الخاص، ظهر مفهوم القطاع المختلط بوصفه صورة أولية لفكرة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث صدر قانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦٤ الذي عرف شركات القطاع المختلط بأنها الشركات التي تسهم الدولة فيها بنسبة (٥١٪) من رأس مال الشركة، ثم جاء قانون الشركات رقم (٢١) لسنة ١٩٩٧ ليجيز تأسيس شركات مساهمة مختلطة تسهم فيها الدولة عن طريق إحدى تشكيلاتها أو أكثر بنسبة لا تقل عن (٢٥٪) من رأس مال الشركة.

كما نص قانون الشركات العامة رقم (٢٢) لسنة ١٩٩٧، ولاسيما المادة (١٥) منه، على منح الشركة العامة حق المشاركة مع الشركات والمؤسسات العربية والأجنبية لتنفيذ أعمال ذات صلة بأهداف الشركة داخل العراق، وهو ما فتح المجال للدخول في شراكات مع الجهات الأجنبية، إلا أن القانون لم يمنح ذات المرونة في الشراكة مع القطاع الخاص العراقي، الأمر الذي يعكس محدودية التوجه التشريعي آنذاك نحو إشراك القطاع الخاص الوطني في عملية التنمية الاقتصادية.

ومع التحولات الاقتصادية التي شهدتها العراق بعد سنة ٢٠٠٣، بدأت التوجهات الحكومية تتجه نحو تعزيز دور القطاع الخاص وتشجيع الاستثمار، حيث أكدت استراتيجيات التنمية الوطنية للأعوام (٢٠٠٥-٢٠٠٧) و(٢٠١٠-٢٠١٤) وكذلك رؤية التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠، فضلاً عن وثيقة العهد الدولي مع العراق لسنة ٢٠٠٧، أهمية تفعيل دور القطاع الخاص<sup>(٣)</sup>، وتهيئة البيئة المناسبة لإقامة شراكات حقيقية بينه وبين القطاع العام، تقوم على أساس تقاسم المخاطر وتحقيق الكفاءة الاقتصادية في إدارة المشاريع العامة<sup>(٤)</sup>.

ثانياً: مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص

حظيت الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) باهتمام واسع في التشريعات المقارنة والفقهاء القانوني، باعتبارها وسيلة حديثة لتطوير المرافق العامة وتمويل المشاريع الكبرى وتحسين جودة الخدمات العامة. وقد

سعى كل من المشرع والفقهاء إلى وضع تعريف دقيق لهذا النوع من العقود، نظرًا لما يتميز به من تداخل بين المصلحة العامة والخبرة الاستثمارية للقطاع الخاص.

ففي التشريع الفرنسي، نظم المشرع الفرنسي عقود الشراكة ضمن الأمر رقم 2018-1074 المتعلق بقانون الطلب العمومي، حيث اعتبر عقد الشراكة من العقود العامة التي تعهد بموجبها الجهة الإدارية إلى متعاقد من القطاع الخاص أو مجموعة من المتعاملين بتنفيذ مهام متكاملة تشمل إنشاء أو تحويل أو تجديد أو صيانة أو تفكيك المنشآت والتجهيزات المرتبطة بالمرفق العام، مع توفير التمويل الكلي أو الجزئي للمشروع، مقابل تولي المتعامل إدارة وتنفيذ العملية محل التعاقد<sup>(5)</sup>.

أما المفوضية الأوروبية، فقد تناولت مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الكتاب الأخضر الصادر بتاريخ 30/04/2004، ووصفتها بأنها أسلوب تعاوني يجمع بين السلطات العامة والقطاع الخاص بهدف تمويل وإنشاء وتطوير وإدارة وصيانة البنى التحتية والمرافق العامة، بما يحقق الكفاءة الاقتصادية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة<sup>(6)</sup>.

وعلى الصعيد الفقهي، عرف الفقيه Franz الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنها تعاون منظم بين الجهات العامة والخاصة يهدف إلى تحقيق منافع مشتركة، استناداً إلى إطار تعاقدى موحد، مع التركيز على البعد التنموي طويل الأمد الذي يقتضي تحقيق قدر من التوازن بين المصالح المختلفة للأطراف المتعاقدة<sup>(7)</sup>. ويمكن تعريف الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنها أسلوب تعاوني بين الدولة والقطاع الخاص يهدف إلى تنفيذ وإدارة المشاريع ذات المنفعة العامة، من خلال توزيع المسؤوليات والمخاطر والتمويل بين الطرفين بما يحقق الكفاءة الاقتصادية وتحسين مستوى الخدمات.

ويمكن أن تتخذ هذه الشراكة بين القطاعين العام والخاص عدة أشكال<sup>(8)</sup>، مثل:

1. التمويل المشترك للمشاريع الكبرى.
  2. الإدارة والتشغيل للخدمات العامة من قبل القطاع الخاص.
  3. تطوير البنية التحتية في مجالات مثل الطاقة، النقل، والصحة<sup>(9)</sup>.
- وتهدف الشراكة بين القطاعين العام والخاص في العراق إلى:
- 1- تخفيف الأعباء المالية عن الموازنة العامة
  - العراق يواجه تحديات مالية مرتبطة بتمويل المشاريع الكبرى، خاصة مع انخفاض أسعار النفط في بعض الفترات.
  - تتيح الشراكة للقطاع الخاص المساهمة في تمويل المشاريع، مما يقلل الضغط على الموازنة العامة للدولة.

2- تحسين جودة الخدمات العامة

- يساعد القطاع الخاص في تحسين كفاءة الخدمات العامة، مثل الصحة، التعليم، النقل، والطاقة، بفضل  
تبنيه تقنيات حديثة ونظم إدارية متطورة.
- تقلل هذه الشراكة من البيروقراطية الحكومية، مما يؤدي إلى تحسين سرعة تنفيذ المشاريع.
- ٣- جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية
- توفر الشراكة بيئة استثمارية جذابة للقطاع الخاص، مما يساهم في تشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية  
في العراق.
- يؤدي ذلك إلى خلق فرص عمل جديدة وتحفيز النمو الاقتصادي.
- ٤- تقليل الفساد وتحسين الشفافية<sup>(١٠)</sup>.
- من خلال الشراكة، يتم اعتماد معايير دولية في تنفيذ المشاريع، مما يقلل من احتمالات الفساد وسوء  
الإدارة.
- زيادة المساءلة والشفافية، حيث يلتزم القطاع الخاص بتحقيق معايير الأداء المحددة في العقود.
- ٥- تنمية البنية التحتية وتحسين الاقتصاد
- العراق بحاجة إلى مشاريع ضخمة في البنية التحتية (الطرق، الكهرباء، المياه، النقل)، والشراكة تساعد  
على تنفيذ هذه المشاريع بكفاءة أعلى.
- يؤدي تطوير البنية التحتية إلى تحفيز النشاط الاقتصادي وزيادة الإنتاجية.
- ٦- تعزيز الابتكار ونقل التكنولوجيا<sup>(١١)</sup>.
- يساعد دخول القطاع الخاص في تقديم حلول مبتكرة وتقنيات حديثة، مما يعزز من كفاءة تشغيل  
المشاريع العامة.
- يساهم في نقل المعرفة والخبرات إلى الكوادر العراقية في مختلف القطاعات.
- ٧- خلق فرص عمل وتحفيز التنمية البشرية
- تساهم المشاريع المشتركة في خلق فرص عمل جديدة في مختلف القطاعات، مما يساعد في تقليل  
معدلات البطالة، وكما توفر هذه الشراكة فرص تدريب وتطوير للكوادر العراقية، مما يعزز مهاراتهم  
المهنية<sup>(١٢)</sup>.

## المطلب الثاني

### شروط واليات التعاقد بين القطاعين العام والخاص

التعاقد بين القطاعين العام والخاص في العراق يتم وفق مجموعة من الشروط والآليات التي تهدف إلى تنظيم التعاون بين القطاعين وتعزيز الشراكات الاستراتيجية التي تساهم في التنمية المستدامة، يتم تنظيم هذا التعاقد وفقاً لأطر قانونية وتعليمات محددة، أبرزها تعليمات الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي أصدرتها الحكومة العراقية.

وان أبرز الشروط والآليات للتعاقد بين القطاعين العام والخاص في العراق تتمثل بالأسس القانونية والشروط الأساسية، وتتضمن كذلك الآليات الكفيلة بتحقيقها، وتحمل المخاطر الناتجة عنها:

#### 1-الأسس القانونية

- القانون رقم ١٣ لسنة ٢٠٠٦: ينظم التعاقد بين القطاعين العام والخاص في العراق<sup>(١٣)</sup>.
- تعليمات رقم ١ لسنة ٢٠٢٤: توفر هذه التعليمات الإطار التفصيلي لتنظيم الشراكات بين القطاعين، والتي تركز على معايير وأسس التعاقد<sup>(١٤)</sup>.

#### 2-الشروط الأساسية للتعاقد

- التوافق مع استراتيجية الدولة: يجب أن يكون المشروع متماشياً مع خطة الدولة التنموية وأولويات الحكومة.
- الشفافية والعدالة: يجب أن يتم التعاقد بشفافية وعدالة، مع التأكد من وجود المنافسة العادلة بين الشركات.
- موافقة الجهات المختصة: يجب أن يحصل التعاقد على موافقة الجهات الحكومية المعنية، مثل الوزارات والهيئات الحكومية ذات الصلة.
- وضوح شروط التعاقد: يجب تحديد كافة تفاصيل التعاقد بوضوح، مثل المدة، والمقابل المالي، وآلية توزيع المخاطر<sup>(١٥)</sup>.

#### 3-آلية التعاقد

- إعداد دراسات الجدوى: يجب إجراء دراسة جدوى اقتصادية وفنية للمشاريع، بحيث تكون مبنية على أسس واقعية وقابلة للتنفيذ.

- المناقصات العامة: يتم تنظيم مناقصات عامة لشركات القطاع الخاص لتقديم عروضها لتنفيذ المشاريع، وهذه المناقصات تتم وفقاً للمعايير القانونية.
- العقود المبرمة: يتم التعاقد بين القطاعين بناءً على شروط محددة، حيث يمكن أن تشمل العقود شركات بناء وتشغيل ونقل (BOT)، أو عقود لتشغيل المشاريع لصالح الدولة<sup>(١٦)</sup>.

#### 4- تقاسم المخاطر

- المخاطر المالية: يتم تقاسم المخاطر المالية بين القطاعين بحيث يلتزم القطاع الخاص بتوفير التمويل اللازم لتنفيذ المشروع.
- المخاطر التشغيلية: يتم تحديد من يتحمل مسؤولية تشغيل المشروع والصيانة، مع تحديد حقوق وواجبات كلا الطرفين.
- المخاطر القانونية: يجب معالجة المخاطر المتعلقة بالتشريعات والقوانين في العراق، مثل التغييرات في القوانين أو اللوائح التي قد تؤثر على المشروع.

#### 5- الرقابة والإشراف

- مراقبة الأداء: يتم وضع آليات للمراقبة لضمان التزام القطاع الخاص بشروط العقد، وضمان تنفيذ المشروع حسب الجدول الزمني المتفق عليه.
- تقارير دورية: يجب على القطاع الخاص تقديم تقارير دورية عن سير المشروع، تشمل الأرقام المالية والفنية.

#### 6- مدة العقد وآلية نقل الملكية

- مدة العقد: عادةً ما تكون مدة التعاقد طويلة الأجل (مثل 10-20 سنة)، يتم خلالها تشغيل المشروع بشكل مشترك بين القطاعين.
- نقل الملكية: في بعض الحالات، يتم الاتفاق على نقل ملكية المشروع إلى القطاع العام بعد انتهاء المدة المتفق عليها.

#### 7- المقابل المالي

- التمويل الذاتي: في بعض الحالات، يتحمل القطاع الخاص تكلفة تنفيذ المشروع، بينما تقوم الدولة بدفع المقابل المالي على أساس الإنجاز والتسليم.
- آلية الدفع: قد تشمل دفع الدولة مقابل الخدمات المقدمة على أساس مرحلي أو الدفع عند الإنجاز النهائي<sup>(١٧)</sup>.

## ٨- الشفافية والتقارير

- إجراءات الإفصاح: يجب أن يتم تبادل المعلومات بين القطاعين بشكل شفاف، بحيث تكون البيانات المالية والفنية للمشاريع متاحة لأغراض المراجعة والرقابة.
- التدقيق والمراجعة: يجب أن تتم مراجعة الحسابات المالية والتدقيق في تنفيذ المشروع بانتظام لضمان الالتزام بالمعايير المتفق عليها. (١٨)

## ٩- الآليات القانونية لحل النزاعات

- حل النزاعات: في حالة حدوث خلافات بين القطاعين، يتم اللجوء إلى آليات قانونية لحل النزاعات، مثل التحكيم أو اللجوء إلى المحكمة المختصة.

## ١٠- الامتثال للقوانين المحلية والدولية

- القوانين العراقية: يجب أن تلتزم جميع الأطراف بالتشريعات والقوانين العراقية المعمول بها.
  - التزامات القطاع الخاص: قد يتعين على الشركات الخاصة الامتثال لمعايير بيئية وصحية وأمنية دولية في تنفيذ المشاريع<sup>(١٩)</sup>.
- وعليه نستطيع القول انه تركز شروط وآليات التعاقد بين القطاعين العام والخاص في العراق على التعاون الاستراتيجي لتحقيق التنمية، مع مراعاة الشفافية، والمساواة، وتقاسم المخاطر، وضمان تنفيذ المشاريع بطريقة فعالة ومتوافقة مع المصلحة العامة.

## المبحث الثاني

### أثر الشراكة بين القطاع العام والخاص على الموازنة العامة

تُعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP - Public-Private Partnership) أداة رئيسية لتخفيف الأعباء المالية على الحكومات وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع التنموية في العراق، تأتي هذه الشراكة كوسيلة لتقليل الضغط على الموازنة العامة وجذب الاستثمارات، وتحسين جودة الخدمات العامة. ويهدف هذا المبحث إلى بيان أثر الشراكة بين القطاعين العام والخاص على الموازنة العامة، مع التركيز على الفوائد المالية، والتحديات المرتبطة بها، والتجارب العالمية التي يمكن الاستفادة منها. ويتمثل أثر الشراكة على الموازنة العامة بعدة اثار مهمة ابرزها تقليل النفقات، وزيادة الإيرادات، وتحسين كفاءة الانفاق، وسنتناول هذه الآثار تباعا في هذا المبحث.

## المطلب الاول

### تقليل الأعباء المالية على الموازنة العامة

اذ تمثل الشراكة وسيلة لتقليل النفقات الحكومية، حيث يتحمل القطاع الخاص جزءاً من التمويل اللازم لتنفيذ المشاريع، ويؤدي ذلك إلى تخفيف الضغط على الموازنة العامة، خاصة في الدول التي تعاني من عجز مالي أو تقلبات في الإيرادات مثل العراق.

تعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) أحد أبرز الأساليب التي تبنتها العديد من الدول لتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة دون تحميل الموازنة العامة عبئاً مالياً ثقيلاً، من خلال هذه الشراكة يتمكن القطاع العام من الاستفادة من قدرات القطاع الخاص في تمويل وتشغيل المشاريع الهامة، ما يسهم في تقليل الضغط على الموازنة العامة<sup>(٢٠)</sup>.

يتناول هذا المطلب دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تقليل الأعباء المالية على الموازنة العامة للدولة، مع تسليط الضوء على آليات وكيفية تنفيذ هذه الشراكات وتحقيق الفوائد المرجوة منها.

حيث تعني الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي تعاون بين الحكومة والقطاع الخاص لتنفيذ مشاريع معينة عبر عقود تنظم آلية العمل والتقسام بين الطرفين. ويهدف هذا التعاون إلى توفير التمويل، والمشاركة في التنفيذ، وتشغيل المشاريع، وتطوير البنية التحتية. وهناك عدة أنواع للشراكة بين القطاعين منها:

١. نموذج البناء والتشغيل والنقل (BOT) حيث يقوم القطاع الخاص ببناء وتشغيل المشروع لفترة معينة ثم نقله إلى القطاع العام.

٢. نموذج البناء والتشغيل والامتلاك (BOO) في هذا النموذج، يحتفظ القطاع الخاص بالملكية ويدير المشروع بشكل مستمر.

٣. نموذج التشغيل والنقل (OT) يركز هذا النموذج على نقل الإدارة التشغيلية لمرافق حكومية إلى القطاع الخاص<sup>(٢١)</sup>.

وتحقق الشراكة بين القطاعين العام والخاص منافع في تقليل الأعباء المالية، اذ إن الفائدة الأساسية من الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي تقليل العبء المالي على الحكومة، ورفع كفاءة المشاريع التي تتطلب استثمارات ضخمة، ويمكن اجمال ذلك بما يلي:

أ. تحقيق تمويل خارجي

أحد أبرز الأهداف في هذه الشركات هو تجنب تحميل الموازنة العامة أعباءً مالية إضافية، بدلاً من تمويل المشاريع العامة من الموازنة الحكومية، يمكن للقطاع الخاص توفير التمويل المطلوب، ويسهم هذا في تقليل العجز المالي العام.

ب. التوزيع الفعال للمخاطر

من خلال الشراكة، يتم توزيع المخاطر بين القطاعين العام والخاص، حيث يتحمل القطاع الخاص بعض المخاطر المتعلقة بالتنفيذ والتشغيل، بينما يتحمل القطاع العام بعض المخاطر القانونية والتنظيمية.

ج. تحسين كفاءة الأداء

القطاع الخاص يتمتع بمرونة أكبر وكفاءة أعلى في إدارة المشاريع وتشغيلها من خلال شراكة فعالة، يستطيع القطاع الخاص تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة في إنجاز المشاريع وضمان جودتها، مما يقلل الحاجة للتمويل الحكومي<sup>(٢٢)</sup>.

د. تحفيز الاستثمار الخاص

يمكن للشراكة بين القطاعين العام والخاص أن تجذب استثمارات خارجية، مما يقلل العبء على الموازنة العامة. من خلال تحفيز الشركات الخاصة للاستثمار في مشروعات البنية التحتية، يمكن تحقيق نمو اقتصادي دون الحاجة إلى تمويل حكومي مباشر.

٣. آليات تقليل الأعباء المالية عبر الشراكة

تتعدد الآليات التي يمكن من خلالها تقليل الأعباء المالية على الموازنة العامة من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ومنها:

أ. تحديد مصادر تمويل المشروع

• التمويل الذاتي: يتولى القطاع الخاص تمويل المشروع بالكامل، بينما يتفق مع الحكومة على الحصول على عوائد من الإيرادات الناتجة عن المشروع.

• تمويل مختلط: يتم دمج التمويل من القطاعين العام والخاص حيث يساهم القطاع العام بنسبة محدودة في تمويل المشروع، ويغطي القطاع الخاص الجزء الأكبر من التكلفة<sup>(٢٣)</sup>.

ب. العوائد مقابل الخدمات

في بعض الحالات، يمكن للحكومة أن تدفع للقطاع الخاص مقابل خدمات معينة في إطار الشراكة على سبيل المثال، قد يتم الاتفاق على دفع الحكومة مقابل الوصول إلى خدمة معينة مثل الطرق السريعة أو محطات المياه، مما يخفف العبء عن الموازنة العامة على المدى الطويل.

### ج. تقليل الفوائد المالية المستقبلية

من خلال الشراكات، يتم تقليل الحاجة إلى إصدار سندات حكومية أو اقتراض الأموال عبر القروض التي ستتحمل الحكومة فوائد مالية كبيرة بدلاً من ذلك، يتم دفع المقابل على أساس تدريجي بناءً على تحقيق الأهداف المتفق عليها في العقد.

وتواجه الشراكة بين القطاعين العام والخاص تحديات بالرغم من فوائد الشراكة، حيث أن هناك تحديات قد تؤثر على فعاليتها في تقليل الأعباء المالية على الموازنة العامة<sup>(٢٤)</sup>.

- عدم وضوح القوانين والتنظيمات: قد تواجه الشركات تحديات في التنظيم القانوني وعدم وضوح القوانين، مما يؤدي إلى تأخير تنفيذ المشاريع أو ارتفاع التكاليف.
- المخاطر السياسية: إذا كانت الحكومة تتعرض لتقلبات سياسية، فقد تتأثر الشراكات وقد تتعرض المشاريع للعرقلة.<sup>(٢٥)</sup>
- قصر الأفق في بعض المشاريع: في بعض الأحيان، قد لا تكون الشراكة مع القطاع الخاص الخيار الأفضل في المشاريع التي تتطلب تمويلاً طويل الأجل.
- الرقابة والإشراف: من المهم أن تكون هناك آليات رقابية فعالة لضمان التزام القطاع الخاص بشروط العقد.

أما عن دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق الاستدامة المالية، فيكمن في اسهام الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحسين استدامة المشاريع المالية وتحقيق أهداف الحكومة في التوسع العمراني وتنمية البنية التحتية دون الإضرار بالموازنة العامة، حيث يمكن أن تكون الشراكات محورية في تحسين قدرة الحكومة على توفير الخدمات الأساسية بدون أن تتحمل بالكامل العبء المالي لتلك المشاريع<sup>(٢٦)</sup>.

## المطلب الثاني

### زيادة الإيرادات الحكومية

يمكن للحكومة تحقيق إيرادات إضافية من خلال تقاسم الأرباح مع القطاع الخاص أو فرض رسوم على الخدمات المقدمة، الأمر الذي يعزز قدرة الدولة على تمويل مشاريع أخرى دون الحاجة إلى الاقتراض أو رفع الضرائب. ومن جانب آخر، تسهم هذه الشراكة في تقليل الحاجة إلى الاقتراض الحكومي، إذ إن إشراك القطاع الخاص في تمويل المشاريع وتنفيذها يقلل من اعتماد الحكومة على القروض، مما يخفف من عبء الدين العام، ويساعد في تحسين التصنيف الائتماني للدولة وتعزيز الاستقرار المالي.

إضافة إلى ذلك، فإن مشاركة القطاع الخاص في تمويل وتنفيذ المشاريع تسهم في تحفيز النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة، وهو ما ينعكس إيجاباً على زيادة الإيرادات الضريبية للحكومة، ونتيجة لذلك ترتفع الإيرادات الضريبية غير النفطية، الأمر الذي يسهم في تقليل اعتماد العراق على العائدات النفطية كمصدر رئيس للإيرادات العامة.

وفي هذا السياق، تُعدّ الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) من الأساليب الحديثة التي اعتمدها العديد من الدول لتطوير البنية التحتية وتحقيق النمو الاقتصادي مع تقليل العبء المالي على الحكومات. أما في العراق، الذي يواجه تحديات اقتصادية كبيرة، فتُعدّ هذه الشراكة خياراً استراتيجياً لزيادة الإيرادات الحكومية، لما لها من دور في تحسين الكفاءة الاقتصادية، وفتح فرص استثمارية جديدة، وتعزيز الإيرادات من خلال مشاريع التنمية والاستثمار المشترك<sup>(٢٧)</sup>.

حيث تساهم الشراكة بين القطاعين في زيادة الإيرادات الحكومية بطرق متعددة، تتضمن:

أ. توسيع قاعدة الاستثمارات

من خلال الشراكة مع القطاع الخاص، يمكن جذب المزيد من الاستثمارات المحلية والدولية التي تساهم في زيادة الإيرادات من خلال:

الإيرادات الضريبية: يمكن أن تسهم المشاريع المدعومة من القطاع الخاص في زيادة الإيرادات الضريبية من خلال زيادة حجم النشاط الاقتصادي.

توسيع الفرص الاستثمارية: تمكن الشراكة الحكومة من جذب الاستثمارات في قطاعات مختلفة مثل البنية التحتية، والنقل، والطاقة، والصحة، والتعليم، مما يؤدي إلى تنشيط الاقتصاد.

ب. تنمية المشاريع ذات العوائد الكبيرة

من خلال الشراكة مع القطاع الخاص، يمكن تمويل مشاريع ضخمة من خلال آليات مثل البناء والتشغيل والنقل (BOT) والبناء والتشغيل والامتلاك (BOO)، التي تتيح للقطاع الخاص تشغيل المشروع وجني العوائد، ما يترتب عليه:

تحقيق إيرادات من العوائد المباشرة: مثل الإيرادات الناتجة عن تشغيل محطات الكهرباء أو شبكات الطرق السريعة.

زيادة الإيرادات غير الضريبية: يتم تقاسم الإيرادات الناتجة عن هذه المشاريع بين القطاعين العام والخاص، ما يسهم في تعزيز الإيرادات الحكومية<sup>(٢٨)</sup>.

ج. تعزيز قدرات الحكومة في استغلال الأصول

نتيح الشراكة بين القطاعين الحكومة فرصة استغلال الأصول العامة بشكل أكثر فعالية:

الإيرادات من تأجير الأصول: الحكومة قد تقوم بتأجير مرافقها العامة للقطاع الخاص لتشغيلها وتحقيق إيرادات من هذه الأصول.

التخصيص الجزئي للموارد الحكومية: يمكن تخصيص بعض المشاريع الحكومية للقطاع الخاص، بحيث تحصل الحكومة على إيرادات من ذلك التخصيص مع الحفاظ على الملكية العامة للأصول. كما تسهم الشراكة بين القطاعين في زيادة الإيرادات الحكومية من خلال عدة آليات تشمل:  
أ. تقاسم الإيرادات

في معظم مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، يتم تقاسم الإيرادات بين الحكومة والشركات الخاصة، على سبيل المثال في مشاريع الطرق السريعة أو الجسور، يحصل القطاع الخاص على عوائد من الرسوم التي يدفعها المستخدمون، بينما تحصل الحكومة على نسبة من هذه الإيرادات<sup>(٢٩)</sup>.  
ب. الضرائب والرسوم

المشاريع المدعومة من الشراكة بين القطاعين تسهم في زيادة الإيرادات الضريبية في العراق. مع دخول المزيد من الشركات الخاصة في مشاريع البنية التحتية، فإن هناك زيادة في النشاط الاقتصادي، مما يؤدي إلى:

زيادة تحصيل الضرائب من الشركات العاملة.

زيادة تحصيل الرسوم الحكومية من استخدام المرافق العامة، مثل الرسوم على الطرق السريعة والموانئ.

ج. زيادة الإيرادات من الخدمات العامة

من خلال تحسين الخدمات العامة ورفع جودتها عبر الشراكة مع القطاع الخاص، يمكن أن يرتفع الطلب على هذه الخدمات، وبالتالي تزداد الإيرادات الحكومية، فعلى سبيل المثال، إذا قامت الحكومة بإنشاء مستشفيات خاصة ضمن إطار الشراكة مع القطاع الخاص، فقد تسهم رسوم الخدمات الطبية في تعزيز الإيرادات العامة، وينطبق الأمر ذاته على قطاعي المياه والكهرباء، إذ إن تحسين كفاءة الشبكات وجودة الخدمات المقدمة يؤدي إلى زيادة التزام الأسر والمستهلكين بسداد فواتير الخدمات، مما ينعكس إيجاباً على الإيرادات الحكومية.<sup>(٣٠)</sup>

### المبحث الثالث

#### التحديات التي تواجه الشراكة بين القطاعين في العراق وتأثيرها على الموازنة

يُعد نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص من الوسائل الحديثة التي تسعى الدول من خلالها إلى تطوير المشاريع العامة وتحسين مستوى الخدمات وتقليل الضغط على الموازنة العامة، إلا أن تطبيق هذا النظام في العراق يواجه جملة من التحديات المالية والقانونية والإدارية التي قد تؤثر على نجاح هذه الشراكات وتحقيق أهدافها الاقتصادية، لذلك تبرز أهمية دراسة هذه التحديات وبيان أثرها على الإيرادات العامة والاستدامة المالية للدولة.

وانطلاقاً من ذلك، تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، تناول المطلب الأول التحديات والمخاطر المالية التي تواجه الشراكة بين القطاعين العام والخاص وأثرها على الموازنة العامة، مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية الناجحة، في حين حُصص المطلب الثاني لبيان التعقيدات القانونية للشراكة في العراق في ظل تعليمات رقم (١) لسنة ٢٠٢٤ وأثرها على الموازنة العامة.

#### المطلب الأول

##### التحديات والمخاطر المالية

تتمثل المخاطر المالية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في العراق في عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي، والافتقار إلى التشريعات الواضحة، وتأخير تنفيذ المشاريع، وزيادة التكاليف بسبب البيروقراطية، مما يؤثر سلباً على العوائد المالية والاستدامة الاقتصادية.

##### أ. عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي

يعد العراق من البلدان التي تواجه تحديات كبيرة في الاستقرار السياسي والاقتصادي، هذا قد يؤدي إلى عدم ثقة المستثمرين في البيئة الاستثمارية في البلاد، ما يحد من قدرتها على جذب الاستثمارات عبر الشراكات.

##### ب. البيئة القانونية والتنظيمية غير الكافية

غياب التشريعات القانونية الواضحة قد يؤدي إلى تأخير تنفيذ المشاريع أو إعاقة تنفيذ بعض المشاريع التي قد تساهم في زيادة الإيرادات الحكومية.

##### ج. الفساد وضعف الشفافية

يمكن أن تؤدي قضايا الفساد وضعف الشفافية في بعض الأحيان إلى فشل بعض الشراكات بين القطاعين، مما يؤدي إلى تقليص الفوائد المحتملة وزيادة الإيرادات الحكومية<sup>(٣١)</sup>.

##### ٥. التوصيات لزيادة الإيرادات الحكومية من خلال الشراكة بين القطاعين

لتعظيم الفوائد الاقتصادية وزيادة الإيرادات الحكومية من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص، يمكن اتخاذ مجموعة من الإجراءات، من أبرزها تحسين البيئة القانونية والتنظيمية، من خلال وضع قوانين وتشريعات تحفز القطاع الخاص على الاستثمار في مشاريع البنية التحتية الحيوية، كما ينبغي تشجيع الاستثمارات الأجنبية عبر تعزيز الاستقرار السياسي وتقديم حوافز ضريبية وتسهيلات إدارية للمستثمرين. كذلك، يُعد تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد من العوامل الأساسية لنجاح مشاريع الشراكة، إذ يسهم ذلك في ضمان استغلال الموارد المالية بكفاءة وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية بصورة أكثر فاعلية.

وعلى الرغم من أهمية هذه الإجراءات في دعم الشراكة بين القطاعين، إلا أن تطبيقها يواجه عدداً من التحديات المالية والإدارية، والتي قد تؤثر في قدرة الحكومة على تحقيق الإيرادات المتوقعة من هذه الشراكات، ومن أبرز هذه التحديات ما يأتي:

### 1. المخاطر المالية والمحاسبية

• في بعض الحالات، قد تتحمل الحكومة التزامات مالية غير متوقعة إذا فشل المشروع أو تعرض لأزمات اقتصادية.

• قد تؤثر هذه الالتزامات على الاستدامة المالية للموازنة العامة.

### 2. تعقيدات العقود والتفاوض

• تحتاج الشراكات إلى عقود قانونية دقيقة لتحديد توزيع المخاطر والمسؤوليات المالية.

• أي خلل في صياغة العقود قد يؤدي إلى أعباء مالية إضافية على الحكومة<sup>(32)</sup>.

### 3. ضعف الشفافية والمساءلة

• قد تؤدي الشراكة إلى زيادة مخاطر الفساد إذا لم تكن هناك آليات رقابية صارمة لضمان النزاهة في إدارة الأموال العامة.

• من الضروري تعزيز أنظمة المراقبة المالية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من الشراكة.

### 4. تأثير الالتزامات طويلة الأجل على الموازنة

• بعض عقود الشراكة قد تمتد لسنوات عديدة، مما يؤدي إلى تراكم التزامات مالية تؤثر على قدرة الحكومة على تمويل مشاريع جديدة، لذلك يجب تقييم كل شراكة من منظور التكلفة والفائدة طويلة الأجل<sup>(33)</sup>.

وهناك من التجارب الدولية الناجحة في الشراكة وتأثيرها على الموازنة منها:

#### 1. تجربة المملكة المتحدة في مشاريع البنية التحتية

• استخدمت بريطانيا نموذج PPP في بناء المستشفيات والمدارس، مما ساهم في تخفيف الضغط على

الموازنة العامة وزيادة كفاءة الخدمات<sup>(34)</sup>.

• تم تمويل المشاريع من قبل القطاع الخاص مقابل نسبة من الإيرادات الحكومية المستقبلية.

## 2. تجربة ماليزيا في قطاع النقل

- ساعدت الشراكة مع القطاع الخاص في إنشاء شبكة متطورة من الطرق السريعة والقطارات دون الحاجة إلى استثمارات حكومية ضخمة.
- استفادت الحكومة من تحصيل الرسوم على الطرق، مما زاد من الإيرادات دون التأثير على الموازنة العامة<sup>(35)</sup>.

## 3. تجربة الإمارات العربية المتحدة في الإسكان والطاقة

- استخدمت الإمارات نموذج الشراكة لتمويل مشاريع الطاقة والمياه، مما أدى إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي دون استنزاف الموارد الحكومية.
- عزز ذلك من استدامة الموازنة العامة وساعد في تنويع مصادر الإيرادات<sup>(36)</sup>.

## ٤ - تجربة في فرنسا

تعدّ فرنسا من أكثر الدول اعتماداً على نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال البنية التحتية، إذ بدأت هذه التجربة منذ سنة ١٩٥٠ مع مشاريع تشييد الطرقات، ومع مرور الوقت توسع نطاق عقود الشراكة، حيث بلغ عدد المشاريع الموقّعة أكثر من ٩١ مشروعاً إلى غاية ٢٠١١، ومن أبرز الصيغ المعتمدة في فرنسا عقود البناء وتفويض المرفق العام، إضافة إلى ظهور نموذج جديد مستوحى من التجربة البريطانية يتمثل في عقود التمويل الخاص للقطاع العمومي، غير أنّ تطبيقه واجه بطناً وتعقيداً نسبياً داخل الإدارة الفرنسية<sup>(37)</sup>.

ويُعتبر قطاع النقل من أكثر القطاعات التي شهدت تطبيق مشاريع الشراكة، إذ تُدار نسبة كبيرة من شبكة الطرقات الفرنسية من قبل القطاع الخاص، حيث يتولى تسيير حوالي ٨٥٠٠ كلم من أصل ١١٠٠٠ كلم من الطرقات، بمشاركة نحو ١٤ مؤسسة خاصة، في حين تبقى الطرقات الوطنية الأخرى ممولة من طرف الدولة، أما من الناحية القانونية، فإن عقود البناء في فرنسا تقوم على مبدأ تفويض الإدارة للقطاع الخاص مع تحميله جزءاً من المخاطر المرتبطة بالمشروع<sup>(38)</sup>.

## المطلب الثاني

### التعقيدات القانونية للشراكة بين القطاعين العام والخاص وأثرها على الموازنة في العراق

#### في ظل تعليمات رقم ١ لسنة ٢٠٢٤

على الرغم من وجود الإطار القانوني، فإن هناك العديد من التحديات القانونية التي قد تساهم في تعقيد عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص في العراق، ومن هذه التحديات:

#### أ. عدم وضوح التشريعات القانونية

إحدى أبرز المشكلات القانونية هي عدم وضوح التشريعات المتعلقة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص. على الرغم من صدور تعليمات رقم ١ لسنة ٢٠٢٤، التي تهدف إلى تنظيم العقود والإجراءات الخاصة بالشراكات، قد تواجه بعض المستثمرين والمقاولين صعوبة في التكيف مع هذه القوانين بسبب غموض بعض البنود أو تداخلها مع قوانين أخرى مثل قوانين الاستثمار أو التعاقدات العامة.

كذلك ان آلية الاختيار والتقييم للمشاريع في الشراكات بين القطاعين قد تكون آلية الاختيار غير واضحة بما يكفي، مما يؤدي إلى تباين في التفسير بين الأطراف المختلفة.

إضافة إلى عدم وضوح الضمانات المالية التي تقدمها الحكومة قد يجعل القطاع الخاص متردداً في الدخول في هذه الشراكات<sup>(٣٩)</sup>.

كذلك ان البيروقراطية في المؤسسات الحكومية العراقية قد تؤدي إلى إبطاء الإجراءات المتعلقة بإعداد وتنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، إذ إن تعقيد الإجراءات وتعدد الجهات المتداخلة في عمليات الموافقة والرقابة يؤديان إلى تأخير توقيع العقود، مما يزيد من التكاليف ويتسبب في فترات انتظار طويلة قد تؤثر في العوائد المتوقعة.

ويضاف إلى ذلك ان مشاريع الشراكة تتطلب عادةً موافقات من عدة جهات حكومية، مما يعقد عملية اتخاذ القرار، مثل هذه الإجراءات يمكن أن تؤدي إلى تأخيرات كبيرة في تنفيذ المشاريع<sup>(٤٠)</sup>.

أما التحديات القانونية المتعلقة بالتمويل: قد تواجه الحكومة صعوبة في ترتيب القضايا القانونية المتعلقة بالتمويل الخارجي والضمانات التي تقدمها الحكومة للمستثمرين.

وفيما يخص مسألة القوانين المتضاربة والممارسات السابقة، فيلاحظ ان الحكومة قد تواجه تعقيدات قانونية ناتجة عن التضارب بين القوانين المختلفة، مثل قانون الاستثمار، وقانون المناقصات العامة، وقانون الشراكة بين القطاعين، في بعض الحالات يمكن أن يتعارض تطبيق هذه القوانين مع بعضها البعض، مما يخلق بيئة قانونية معقدة<sup>(٤١)</sup>.

وفي بعض الحالات، يمكن أن يواجه القطاع الخاص صعوبة في تحديد حقوق الملكية والتشغيل طويلة الأجل للمشاريع في ظل غياب قوانين واضحة تنظم انتقال ملكية الأصول بعد انتهاء العقود. اما عن أثر التعقيدات القانونية على الموازنة العامة فانها يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الموازنة العامة في العراق، وتؤدي إلى:-

#### أ. تأخير تنفيذ المشاريع وتقليل العوائد المتوقعة

إذا كانت الإجراءات القانونية معقدة أو غير واضحة، فقد يؤدي ذلك إلى تأخير في بدء تنفيذ المشاريع، هذا التأخير يترتب عليه تأجيل العوائد المتوقعة على الحكومة من الرسوم أو الضرائب الناتجة عن المشاريع، مما يقلل من الإيرادات العامة التي كان من المفترض أن تُدرّ من خلال هذه الشراكات.

#### ب. زيادة التكاليف التشغيلية

التعقيدات القانونية قد تؤدي إلى تأخير في توقيع عقود الشراكة، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف التشغيلية في المشاريع، على سبيل المثال، قد يتطلب الأمر تمديد فترات العقد أو زيادة الفوائد المالية المدفوعة للقطاع الخاص، مما يؤثر على الموازنة العامة من خلال زيادة النفقات الحكومية.

#### ج. تقليص الثقة في البيئة الاستثمارية

التعقيدات القانونية قد تؤدي إلى انخفاض الثقة في بيئة الاستثمار لدى القطاع الخاص، مما يؤدي إلى تراجع الاستثمارات في المشاريع الكبرى التي تعود بالنفع على الموازنة العامة، هذه الشراكات تعتمد على جذب المستثمرين الخاصين الذين قد يتحفظون على المشاركة في مشاريع إذا لم تكن القوانين والإجراءات واضحة وموثوقة.

### الخاتمة

على الرغم من الفوائد العديدة التي يمكن أن تحققها الشراكة بين القطاعين العام والخاص، فإنها تواجه تحديات كبيرة قد تؤثر على الموازنة العامة إذا لم تتم إدارتها بشكل صحيح، من الضروري تعزيز الأطر القانونية، وتحسين الرقابة المالية، وضمان بيئة استثمارية مستقرة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الشراكة دون الإضرار بالاستقرار المالي للدولة، وعليه فأنا سنضع جملة من النتائج والتوصيات محل النظر وفق ما توصلنا إليه من البحث في هذا الموضوع المهم والحيوي.

## أولاً: النتائج:

### ١. تحسين البنية التحتية

الشراكة بين القطاعين العام والخاص تساهم في تحسين وتطوير البنية التحتية بشكل ملحوظ، من خلال تمويل مشاريع مثل الطرق السريعة، الجسور، المطارات، ومحطات الطاقة، هذه المشاريع تساهم في تحسين جودة الحياة وتقليل التحديات التي تواجه المواطنين.

### ٢. زيادة الاستثمارات الأجنبية والمحلية

تساهم هذه الشراكات في جذب الاستثمارات المحلية والدولية، حيث يمكن للقطاع الخاص توفير التمويل والخبرة المطلوبة لإطلاق المشاريع الضخمة، وهذه الاستثمارات تساهم في النمو الاقتصادي وزيادة فرص العمل.

### ٣. تقليل العبء المالي على الحكومة

تساهم الشراكة مع القطاع الخاص في الحد من الضغوط المالية على الدولة، من خلال مشاركة القطاع الخاص في تمويل المشاريع، الأمر الذي يخفف من الأعباء على الموازنة العامة ويتيح للحكومة إعادة توجيه مواردها إلى أولويات تنموية أخرى.

### ٤. تحقيق كفاءة أكبر في تقديم الخدمات العامة

يتمتع القطاع الخاص غالبًا بقدرة أكبر على إدارة المشاريع بكفاءة أعلى، مما يعزز جودة وكفاءة تقديم الخدمات العامة. من خلال تقنيات الإدارة الحديثة والخبرة المتخصصة، يمكن تحسين الخدمات مثل التعليم، الصحة، والمواصلات.

### ٥. تقسيم المخاطر

الشراكة بين القطاعين تساعد في تقاسم المخاطر بين الحكومة والقطاع الخاص، فبينما يتحمل القطاع الخاص مخاطر التنفيذ والتشغيل، تبقى الحكومة مسؤولة عن المخاطر التي تتعلق بالسياسات والتشريعات، مما يقلل من المخاطر المالية المترتبة على القطاع العام.

### ٦. تعزيز الشفافية والمساءلة

من خلال تنظيم الشراكات بين القطاعين، يمكن وضع آليات رقابية فعالة تضمن الشفافية في العقود وتنفيذ المشاريع. هذا يعزز من المساءلة ويقلل من فرص الفساد في المشاريع الحكومية.

#### ٧. تحسين قدرة القطاع العام على تقديم الخدمات

الشراكة تمكن القطاع العام من تحسين قدراته في تقديم الخدمات العامة عبر التعاون مع شركات خاصة تتمتع بقدرات مالية وتقنية لا يمتلكها القطاع العام، مما يؤدي إلى تحسين الخدمة في مجالات متعددة مثل النقل والطاقة والمياه.

#### ٨. تسريع تنفيذ المشاريع

من خلال الاستفادة من المرونة والقدرة المالية للقطاع الخاص، يمكن تنفيذ المشاريع بسرعة أكبر مقارنة بتلك التي تمولها الحكومة بالكامل، وهذه السرعة في التنفيذ تساهم في تحقيق الفوائد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بشكل أسرع.

#### ٩. تعزيز الابتكار والتكنولوجيا

يُشجع التعاون مع القطاع الخاص على تطبيق تقنيات جديدة ومبتكرة في مشاريع البنية التحتية والخدمات. يمكن للقطاع الخاص تقديم حلول مبتكرة في مجالات مثل الطاقة المتجددة، وتحسين النقل، والتقنيات الذكية في المدن.

#### ١٠. تحقيق التنمية المستدامة

من خلال الشراكات بين القطاعين، يمكن التركيز على المشاريع التي تعزز التنمية المستدامة، مثل مشاريع الطاقة المتجددة والبنية التحتية الصديقة للبيئة، وهذا يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ويحسن جودة الحياة للأجيال القادمة.

#### ثانياً/ التوصيات

هناك جملة من الحلول المقترحة لتعزيز نجاح الشراكة وتقليل تأثيرها السلبي على الموازنة

١. تعزيز الإطار القانوني والمؤسسي.
- إصدار تشريعات واضحة تحدد شروط وأحكام الشراكة والمسؤوليات المالية لكل طرف.
- إنشاء هيئة مستقلة للإشراف على عقود الشراكة وضمان الشفافية.
٢. تحسين آليات التمويل وإدارة المخاطر
- تطوير استراتيجيات مالية تضمن توزيعاً عادلاً للمخاطر بين الحكومة والقطاع الخاص.
- وضع خطط طوارئ مالية للتعامل مع أي مشكلات قد تؤثر على تنفيذ المشاريع.
٣. تعزيز الشفافية والمساءلة
- إنشاء آليات رقابية فعالة لمنع الفساد وضمان استخدام الأموال العامة بكفاءة.
- نشر العقود والتقارير المالية المتعلقة بمشاريع الشراكة لتعزيز الثقة بين الحكومة والمواطنين.

٤. تحسين بيئة الاستثمار وجذب المستثمرين
- تقديم حوافز استثمارية لجذب القطاع الخاص مع ضمان عدم الإضرار بالموازنة العامة.
  - تعزيز استقرار البيئة السياسية والاقتصادية لضمان استدامة المشاريع.
  - ٥. ضمان تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية
  - تصميم عقود الشراكة بما يضمن تحقيق الفوائد المالية للحكومة، مع الحفاظ على جودة الخدمات العامة.
  - إشراك المجتمع في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالشراكة لضمان القبول الشعب.

### الهوامش

- (١) تعليمات الاستثمار والشراكة بين الجهات الممولة مركزياً والقطاع الخاص رقم (١) لسنة ٢٠٢٤ الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (٢٤٢٧٧) لسنة ٢٠٢٤.
- (٢) - دليل المجتمع المدني حول الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، ص ٥٥-٥٦ متاح عبر الرابط:-  
[https://annd.org/uploads/publications/Civil\\_Society\\_Guide\\_on\\_Private-Public\\_Partnerships\\_Ar.pdf](https://annd.org/uploads/publications/Civil_Society_Guide_on_Private-Public_Partnerships_Ar.pdf)
- (٣) - وثيقة العهد الدولي مع العراق، رؤية مشتركة والتزامات متبادلة، بغداد ٢٠٠٧.
- (٤) Frank Gunter, Political economy of Iraq, Lehigh University, 2015.
- (٥) - حسين بلفوضيل، دور عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الاستثمار والتنمية المستدامة، جامعة وهران ٢ محمد بن احمد، المجلد ٠١، العدد ٠٢ ، ٣١-١٢-٢٠٢٢ ، ص ٥٢.
- (٦) - سيف باجس الفواعير ، عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص - مفهومها وطبيعتها القانونية : دراسة مقارنة، المجلة الدولية للقانون ، العدد ٢٢ ، ٢٠١٧ ، ص ٤.
- (٧) - صافقة خيرة، الإطار القانوني للشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في التشريع الجزائري دراسة مقارنة، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد ٠٩، العدد ٠٢، جوان ٢٠٢٢، ص ٧٤٤.
- (٨) AFD, Partenariat Public-Privé : Leçons d'expériences dans les pays en développement, France, 2008, p.3.
- (٩) - احمد سيد احمد محمود، التحكيم في عقود الشراكة، دار النهضة العربية، القاهرة، من دون سنة نشر، ٢٠١٦، ص ٥٤.
- (١٠) - بشار جميل عبد الهادي، العقد الإداري، الجوانب القانونية والإدارية والأدبية، دراسة تحليلية وحلول مقترحة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٥، ص ٦١.
- (١١) - رجب محمود طاجن، عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٠.
- (١٢) - فيصل زيدان سهر، الشراكة بين قطاعي الصناعة العام والخاص في ظل متطلبات الإصلاح الاقتصادي في العراق، أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠١٤، ص ٧٥.
- (١٣) - قانون الاستثمار العراقي رقم ١٣ لسنة ٢٠٠٦.
- (١٤) - تعليمات الاستثمار والشراكة بين الجهات الممولة مركزياً والقطاع الخاص رقم ١ لسنة ٢٠٢٤.
- (١٥) - سعاد الشراوي، العقود الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ١٠١.

- (16) - انس جعفر، العقود الإدارية. ط6، دار النهضة العربية، بني سويف، مصر، 2021، ص 82.
- (17) - محمد بهجت فايد، إقامة المشروعات الاستثمارية وفقاً لنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية (B.O.T)، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص 93.
- (18) - Savas, E. S., Privatization and Public-Private Partnerships, Chatham House Publishers, New York, 2000, p. 5.
- (19) الامتثال القانوني واللوائح التنظيمية: ضمان الالتزام القانوني للشركات، متاح عبر الموقع <https://bced.org/>.
- (20) - علاء جلوب فهد، الشراكة بين القطاعين العام والخاص ودورها في التنمية الاقتصادية للقطاع الصناعي العراقي، بحث الدبلوم العالي - كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، ص 76.
- (21) - سيف باجس الفواعير، مصدر سابق، ص 45.
- (22) - صلاح الدين، كاميليا، الطبيعة القانونية لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قانون الأونسيترا النموذجي والتشريعات العربية: دراسة تحليلية، ندوة الإطار القانوني لعقود المشاركة بين القطاعين العام والخاص (PPP) والتحكيم في منازعاتها، مصر - شرم الشيخ، كانون أول، 2011، ص 140-141.
- (23) - بشار جميل عبد الهادي، مصدر سابق، ص 20-21.
- (24) - محمد خلف الجبوري، العقود الإدارية، (ط1)، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص 36-55.
- (25) - منى يونس فهد، اسراء حسين، دور الاستثمار السياحي في تفعيل المشاركة بين الشعب العام في العراق، بحث منشور في مجلة الإدارة العامة، العدد 114، 2018، ص 19.
- (26) - غادة علي حمود، منى فاروق حجاج المشاركة بين الشعب الحكومي في التنمية الاجتماعية دراسة تطبيقية على المنطقة الجنوبية من المغرب، الشعب المصري للتفعيل والضيافة، المجلد الثاني 32 العدد الأول 1999، ص 32.
- (27) - عبد الستار أبو غدة، عقد البناء والتفعيل والتفعيل (bot)bagh في تعمير الشعب قافرة العامة، مجتمع الفقه الإسلامي الدولي، الدورة 19، إمارة الشارقة دولة الإمارات العربية المتحدة، بلا سنة، ص 3.
- (28) - صفاء محمود السويلميين، الاختصاص القضائي لمنازعات العقود الإدارية، مجلة دراسات الشريعة والقانون، العدد الرابع والعشرون، السنة الأولى، 2015، ص 59.
- (29) - عيسى محمد الغزالي، نظام البناء والتشغيل والتحويل BOT، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الاقطار العربية، العدد 35، نوفمبر 2004، ص 46-47.
- (30) - يوسف محمود عدنان العرييد نظام البناء والتشغيل والتحويل bot، مجلة الجامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 30 - العدد 3، 2008، ص 182.
- (31) - بثينة المحتسب، رائدة أبو عيد الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال مؤتمرات، بحوث وأوراق عمل مؤتمر: الشراكة بين القطاعين العام والخاص، جامعة اليرموك الأردنية، إربد، الأردن، 2008، ص 23.
- (32) - عبد القادر غالب، ورسمه عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، اعمال ندوات (عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص) المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2008، ص 217.
- (33) - محمد صلاح، عبد الكريم البشير، أسلوب البوت كآلية لتشييد مشروعات البنية التحتية - تجارب دولية وعربية مختارة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خضرة بسكرة الجزائر، العدد (17) 2015، ص 180-174.

(34) Les partenariats public-privé : une solution pour des services publics plus efficaces, Mémoire à la Commission des finances publiques de l'Assemblée nationale dans le cadre de la consultation générale, mémoirePPP.com.

(35) -بلال حموري، شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي، جسر التنمية، الكويت، ٢٠١٤ مجلد ١٢ ، العدد ١١٧ ، ص ٢.

(36) شكري رجب العشماوي، الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مصر ضرورة اقتصادية، مجلة الحقوق للبحوث - القانونية والاقتصادية، العدد ١، ٢٠١١، ص ٤٧٧.

(37) Graham M winch, taking stock of ppp and PFI around the world, certified accountants educational trust, london, 2012:p38.

- (38) Conférence européenne des directeurs des routes, partenariats public-privé; Ed:secriteria générale de la CEDR, 2009.p26-29.

(39) -هاني الحوراني، الشراكة مع المجتمع كأحد أبعاد مسؤولية القطاع الخاص الاجتماعية ، مجلة اقتصاد وأسواق ٢٠٠٩ العدد ٨٩ ، ص ٥٢.

(40) -نادر فرجاني، القطاع العام والخاص في الوطن العربي، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت، عمان، ديسمبر، ١٩٩٠، ص ١٠.

(41) - ابراهيم سعد الدين عبد الله ، ابراهيم حسن العيسوي ، التجارب القطرية العربية مع القطاعين العام والخاص ومستقبل التجربة ، مجلة المستقبل العربي ، العدد ١٣٩ ، ايلول ، ٢٠١٣ ، ص ٧٢.

## المصادر

### أولاً: التشريعات والوثائق الرسمية العراقية والدولية

١. تعليمات الاستثمار والشراكة بين الجهات الممولة مركزياً والقطاع الخاص رقم (١) لسنة ٢٠٢٤.

٢. قانون الاستثمار العراقي رقم (١٣) لسنة ٢٠٠٦.

٣. وثيقة العهد الدولي مع العراق: رؤية مشتركة والتزامات متبادلة، بغداد، ٢٠٠٧.

### ثانياً: الكتب القانونية والإدارية

١. احمد سيد احمد محمود، التحكيم في عقود الشراكة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٦.

٢. انس جعفر، العقود الإدارية، ط٦، دار النهضة العربية، بني سويف، مصر، ٢٠٢١.

٣. بشار جميل عبد الهادي، العقد الإداري: الجوانب القانونية والإدارية والأدبية، دراسة تحليلية وحلول

مقترحة، ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٥.

٤. رجب محمود طاجن، عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، دار النهضة العربية، القاهرة،

٢٠١٠.

٥. سعاد الشراوي، العقود الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٧.

٦. محمد بهجت فايد، إقامة المشروعات الاستثمارية وفقاً لنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية (B.O.T)، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٠.

٧. محمد خلف الجبوري، العقود الإدارية، ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.

### ثالثاً: الرسائل الجامعية والأطاريح:-

١. علاء جلوب فهد، الشراكة بين القطاعين العام والخاص ودورها في التنمية الاقتصادية للقطاع الصناعي العراقي، بحث دبلوم عالٍ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٢. فيصل زيدان سهر، الشراكة بين قطاعي الصناعة العام والخاص في ظل متطلبات الإصلاح الاقتصادي في العراق، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠١٤.

### رابعاً: البحوث والدراسات المحكمة:-

١. إبراهيم سعد الدين عبد الله، إبراهيم حسن العيسوي، "التجارب القطرية العربية مع القطاعين العام والخاص ومستقبل التجربة"، مجلة المستقبل العربي، العدد ١٣٩، أيلول ٢٠١٣.

٢. بثينة المحتسب، رائدة أبو عيد، "الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة"، ضمن أعمال مؤتمر الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٨.

٣. بلال حموري، "شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي"، جسر التنمية، الكويت، المجلد ١٢، العدد ١١٧، ٢٠١٤.

٤. حسين بلفوزيل، "دور عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة الاستثمار والتنمية المستدامة، جامعة وهران ٢ محمد بن أحمد، المجلد ١، العدد ٢، ٢٠٢٢.

٥. سيف باجس الفواعير، "عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص: مفهومها وطبيعتها القانونية - دراسة مقارنة"، المجلة الدولية للقانون، العدد ٢٢، ٢٠١٧.

٦. شكري رجب العشماوي، "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مصر ضرورة اقتصادية"، مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، العدد ١، ٢٠١١.

٧. صلاح الدين كاميليا، "الطبيعة القانونية لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قانون الأونسيتال النموذجي والتشريعات العربية: دراسة تحليلية"، ضمن ندوة الإطار القانوني لعقود المشاركة بين القطاعين العام والخاص (PPP) والتحكيم في منازعاتها، شرم الشيخ، مصر، كانون الأول ٢٠١١.

٨. صافة خيرة، "الإطار القانوني للشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في التشريع الجزائري: دراسة مقارنة"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد ٩، العدد ٢، ٢٠٢٢.

٩. صفاء محمود السويلمي، "الاختصاص القضائي لمنازعات العقود الإدارية"، مجلة دراسات الشريعة والقانون، العدد ٢٤، السنة الأولى، ٢٠١٥.
١٠. عبد القادر غالب، "حوكمة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص"، ضمن أعمال ندوة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ٢٠٠٨.
١١. عيسى محمد الغزالي، "نظام البناء والتشغيل والتحويل BOT"، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد ٣٥، نوفمبر ٢٠٠٤.
١٢. غادة علي حمود، منى فاروق حجاج، "المشاركة بين القطاع الحكومي والخاص في التنمية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على المنطقة الجنوبية من المغرب"، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد ٣٢، العدد ١، ١٩٩٩.
١٣. محمد صلاح، عبد الكريم البشير، "أسلوب البوت كآلية لتشديد مشروعات البنية التحتية - تجارب دولية وعربية مختارة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد ١٧، ٢٠١٥.
١٤. منى يونس فهد، إسماء حسين، "دور الاستثمار السياحي في تفعيل المشاركة بين القطاع العام والخاص في العراق"، مجلة الإدارة العامة، العدد ١١٤، ٢٠١٨.
١٥. نادر فرجاني، "القطاع العام والخاص في الوطن العربي"، ضمن بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمتها مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت - عمان، ١٩٩٠.
١٦. هاني الحوراني، "الشراكة مع المجتمع كأحد أبعاد مسؤولية القطاع الخاص الاجتماعية"، مجلة اقتصاد وأسواق، العدد ٨٩، ٢٠٠٩.
١٧. يوسف محمود عدنان العريبي، "نظام البناء والتشغيل والتحويل BOT"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٠، العدد ٣، ٢٠٠٨.

#### خامساً: الدراسات والتقارير الأجنبية :-

- 1-AFD, Partenariat Public-Privé : Leçons d'expériences dans les pays en développement, France, 2008.
- 2-Conférence européenne des directeurs des routes (CEDR), Partenariats Public-Privé, 2009.
- 3-Frank Gunter, Political Economy of Iraq, Lehigh University, 2015.
- 4-Graham M. Winch, Taking Stock of PPP and PFI Around the World, Certified Accountants Educational Trust, London, 2012.

5-Les partenariats public-privé : une solution pour des services publics plus efficaces, Mémoire à la Commission des finances publiques de l'Assemblée nationale.

6-Savas, E. S., Privatization and Public-Private Partnerships, Chatham House Publishers, New York, 2000.

#### سادساً: المواقع الإلكترونية

١. إبراهيم، "الامتثال القانوني واللوائح التنظيمية: ضمان الالتزام القانوني للشركات".  
[منصة BCLED القانونية](https://bcled.org/?utm\_source=chatgpt.com)

٢. دليل المجتمع المدني حول الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

(-Civil\_Society\_Guide\_on\_Private-Public\_Partnerships\_Ar.pdf?utm\_source=chatgpt.com)  
[https://annd.org/uploads/publications/Civil\\_Society\\_Guide\\_on\\_Private-](https://annd.org/uploads/publications/Civil_Society_Guide_on_Private-Public_Partnerships_Ar.pdf?utm_source=chatgpt.com)