عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

معوقات شراكة القطاع الخاص في استدامة خدمات المياة والصرف الصحي تصورات لوضع السياسات في فلسطين

فؤاد يوسف عبد الله الرمال

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1438 هـ / 2017 م

معوقات شراكة القطاع الخاص في استدامة خدمات المياة والصرف الصحي تصورات لوضع السياسات في فلسطين

إعداد:

فؤاد يوسف عبد الله الرمال

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

المشرف: د. عزمي الأطرش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات والموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة جامعة القدس

1438 هـ / 2017 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

معوقات شراكة القطاع الخاص في استدامة خدمات المياة والصرف الصحي تصورات لوضع السياسات في فلسطين

اسم الطالب: فؤاد يوسف عبد الله الرمال
الرقم الجامعي: 201420232

المشرف: د. عزمي الأطرش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 18 / 2 / 2017 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس اللجنة: د. عزمي الاطرش التوقيع: .....
2. ممتحناً داخلياً: د.ابراهيم عوض التوقيع: .....
3. ممتحناً خارجياً: د.صبحي سمحان التوقيع: .....

القدس – فلسطين

1438هـ / 2017م

الإهداء

الى كل من ساهم في تكويني.

فؤاد يوسف عبد الله الرمال

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنهـا نتيجـة أبحـاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

فؤاد يوسف عبد الله الرمال

التاريخ: 2017/2/18

شـــــكر

إلى سلطة المياه الفلسطينية ممثلة في وزيرها م. مازن غنـــيم، التـــي غطـــت تكليـــف دراستي من خلال مشروع سمارت المدعوم من وزارة التربية والتعليم الالمانية

الى الدكتور صبحي سمحان الذي اوجد امكانية البحث العلمي في قطاع المياه

إلى مشرفي الدكتور عزمي الاطرش الذي ساعدني بتوجيهاته القيمة لانجاز هذا البحث

إلى أخي وصديقي الدكتور أشرف عفانة لمساعدتي في تحليل نتائج البحث

إلى الأخت والزميلة ليلى الهمشري (العلاقات العامة/سلطة المياه) لتواصلها مع كافـــة المبحوثين

إلى الأخوة والزملاء والاقران في سلطة المياه (الاخ حازم كتانة والاخ احمد الهنـــدي والاخ يوسف عوايص والأخ زياد الفقهاء والاخت سهاد بعيرات واحمد خواجا) الـــذين كرسوا الوقت والفكر لمدارستهم معي مشكلة البحث وادواته

إلى اساتذتي في معهد التنمية المستدامة على كل ما قدموه لي

الى الاستاذ مروان زهد على جهوده في التحليل الاحصائي

واخيراً إلى أخي الدكتور اياد الرمال على العصف الذهني العميق الذي كان يضـــعني فيه من خلال نقاشاتي معه في ابمستولوجيا مشكلة البحث.

التعريفات

القطاع العام	المؤسسات الوزارات ذات الدلالة على النشاطات الاقتصادية القائمة على أساس ملكية الدولة لرأس المال والمنتجات والخدمات (النفيعي،2010).
القطاع الخاص	هي المؤسسات والشركات ذات الدلالة على النشاطات الاقتصادية الهادفة للربح والقائمة على اساس ملكيتها لرأس المال والمنتجات والخدمات(دليلة، 2000).
الشراكة بين القطاعين العام والخاص	الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي اتفاقية بين جهة حكومية وشركة خاصة لاقتسام المخاطر والفرص في العمل التجاري المشترك الذي ينطوي على تقديم الخدمات العامة، ويشار اليها في هذا البحث بكلمة"الشراكة " (القانون السعودي للشراكة، 2013).
خدمات المياه والصرف الصحي	توفر المياه بالكمية والنوعية المناسبة بكافة انواع استخداماتها ومعالجتها(منزلي، صناعي، سياحي،زراعي) ويشمل ذلك عمليات الحفر والانتاج والنقل والتخزين والتوزيع واعادة الاستخدام (سلطة المياه الفلسطينية، 2015)
قطاع المياه	هي كافة المؤسسات العاملة في خدمات المياه والصرف الصحي، ويشمل ذلك القطاع الحكومي وشبه الحكومي والقطاع الخاص والاهلي والافراد العاملين فيها (سلطة المياه الفلسطينية، 2014).
المخاطر	حدث يؤدي إلى جعل الظروف الحقيقية للمشروع تختلف عن تلك المفترضة والمبنية على توقعات تكاليف المشروع (القانون السعودي للشراكة).
الاستدامة	تحقيق مستوى معيشة لائق للجميع الآن بدون تعريض احتياجات الأجيال المقبلة للخطر (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،2014).
سلطة المياه الفلسطينية	مؤسسة عامة تتمتع بالشخصية الإعتبارية، وتدخل موازنتها ضمن

	الموازنة العامة للدولة وتتبع مجلس الوزراء الفلسطيني (سلطة المياه الفلسطينة، 2014).
دائرة مياه الضفة الغربية	مؤسسة عامة تزود المياه بالجملة لتجمعات الضفة الغربية تتبع لسلطة المياه الفلسطينية (سلطة المياه الفلسطينية، 2012).
قرار بقانون رقم (14) لسنة 2014م بشأن المياه	القانون المصادق عليه من رئيس دولة فلسطين بناءاً على تنسيب مجلس الوزراء بتاريخ 2014/05/13، يهدف إلى إدارة وتطوير مصادر المياه في فلسطين وتحسين مستوى تقديم الخدمات المائية بتطبيق مبادىء الإدارة المتكاملة والمستدامة لمصادر المياه (سلطة المياه الفلسطينة، 2014).
مرافق المياه الإقليمية	المؤسسات والمصالح التي تقوم بتوفير خدمات المياه والصرف الصحي ضمن نطاق جغرافي وإداري معين (سلطة المياه الفلسطينة، 2002).
السياسة المائية العامة	السياسة التي تعدها سلطة المياه ويقرها مجلس الوزراء الفلسطيني، من أجل المحافظة على الحقوق الطبيعية والسياسية والسيادية لمصادر المياه واستعمالاتها ومشاريعها في فلسطين (سلطة المياه الفلسطينة، 2014).

الإختصارات

PPP	Public Private partnership	شراكة القطاع الخاص مع القطاع العام
BOT	Transfare Operate Build	البناء ، التشغيل ، التحويل
BTO	Build Transfare Operate	البناء، التحويل، التشغيل
BOO	Operate Own Build	البناء، التملك، التشغيل
BBO	Operate Build Buy	الشراء، البناء، التشغيل
OMM	Maintenance Operate Management (Outsourcing)	الخدمة عن طريق العقود وتشمل التشغيل والصيانة ، وكذلك التشـــغيل والصـــيانة والادارة
DB	Build Desgine	التصميم، والبناء
DBM	Maintenance Build Desgine	التصميم، البناء، والصيانة
DBO	Build Operate Desgine	التصميم، والبناء، والتشغيل
PWA	Palestanian Water Athurity	سلطة المياه الفلسطينة
SM	Survey Monkey	
SWIM	Sustainable Water Integrated Management	الادارة المستدامة المتكاملة للمياه
PENGON	Palestanian Envaironmental Non Government Organization Net work	
UNDP	United Nation Development Program	برنامج الامم المتحدة الانمائي
LAC	Lesion Aid Coordenation	

الملخص:

يهدف البحث الى التعرف على معوقات الشراكة بين القطاع الخاص والقطاع العام من أجل إستدامة الخدمات المائية والصرف الصحي بكافة انواعها، وتقدم التصور العام والإطار المنطقي لسياسات الشراكة في فلسطين، ويركز على التعرف على اسباب الشراكة ومبرراتها، والتعرف على اشكال الشراكة الملائمة، اضافة الى التعرف على البيئة القانونية المحددة او الداعمة للشراكة، وصولا الى تراكم نوعي وكمي يقدم اطارا منطقيا افضل لتوليد سياسات الشراكة في قطاع المياه الفلسطيني.
ويعهد الباحث الى اتباع المنهج الكيفي النوعي والوصفي الكمي في الاجابة على اسئلة البحث وتم جمع المعلومات من خلال استبانة الكترونية من خمسة محاور تم تحليلها على برنامج "المونكي سيرفي" وبرنامج SPSS الاحصائي، بالاضافة الى المقابلات الجماعية مع الاطراف، وتحليل البيانات والوثائق ذات الصلة، واستعراض الدراسات السابقة والادبيات المتخصصة في موضوع البحث في حدود نطاقه.

وقد كانت اهم النتائج ضرورة التركيز على الاسباب الاقتصادية كمتطلب لنجاح مشاريع الشراكة، وأن أهم المخاطر تلك المتعلقة بالطرف الحكومي من حيث حجم الضمانات المقدم ومكافحة الفساد ، اضافة الى معيقات تتعلق بتداخل وتضارب القوانين المختلفة على المستوى الوطني والمحلي، وتأخذ اشكال التعاقد المحتملة اعتمادا على حالتين: مرافق قائمة أصلا ومرافق منوي إقامتها بحيث تأخذ كل حالة مجموعة اشكال محددة من التعاقد،اضافة الى ان اهم اطار منطقي لتطوير سياسات الشراكة تقوم على سياسات واضحة وترتيبات مؤسساتية واقتصادية وقانونية ملائمة، وتحديد اهم المشاكل المائية والبدء بها.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة التركيز على الجدوى الاقتصادية والبيئة القانونية الملائمة لمشاريع الشراكة في قطاع المياه، ضرورة رفع مستوى الكفاءات والمهارات في قطاع المياه في تحليل المخاطر وحصرها وكيفية التعامل معها، ضرورة توفير بيئة قانونية تتكامل معها كافة الاطر والقوانين، ضرورة تهيئة اجهزة القضاء بالتدريب والتطوير على التعامل مع اشكال عقود الشراكة وكيفية فض نزاعاتها المحتملة.

The Obstecals of Private Sector Partnership for Sustainabil of the Water and Wastewater Services: Perspective for Policy Formulation in Palestine

Prepared by: Fuad Yousef Rammal

Supervised by: Dr.Azmi Alatrash

Abstract

This research aims at identifying the obstacles of Public Private Partnerships PPPs for sustaining water and sanitation services. Furthermore, it provides a general perspective of PPPs in Palestine with a focus on identifying their justification, appropriate forms as well as the opposing and supportive legal environments so as to form a qualitative and quantitative accumulation that presents a better logical framework to develop PPPs policies for the Palestinian water sector.

The research is based on the qualitative and quantative method to answer the research questions. In order to collect appropriate data for the study, different sources were used; primary data was collected through a structured electronic survey of five axes and was analyzed through Survey Monkey software and (SPSS). Primary data was also generated fromgroup interviews of stakeholders while secondary data was collected through reviewing and analyzing relevant data and documents in addition to reviewing available relevant literaturein the subject matter.

The main important conclusion of the research was the need to focus on the economic reasons as an essential requirement for the success of the PPP project while the main importance challenge was related to the governmental sector ability to provide guaranties and to fight against corruption. In addition to other challenges resulted from the conflict and overlap of the various laws on the national and international levels. PPPs may result from potential contracting forms based on two scenarios; already existed facilities and to be established facilities, each scenario is formed up of a several specific contractual forms. The main important logical framework to develop PPPs policies is based on setting appropriate institutional, economic, and legal arrangements coupled with clarifying the policies and indentifying the main important water problems to be solved.

The main important recommendations of this study are as the following; the need to focus in the economic feasibility and the appropriate legal environment for the PPP projects in water sector; the need to upgrade the competencies and skills of the water sector in

analyzing and limiting the threats in order to solve them; the need to provide an appropriate legal environment with unified laws in addition to the need to enable the judiciary system with training and capacity building to deal with all forms of PPPs and their potential dispute resolutions.

الفصل الاول

خطة البحث

1.1 مقدمة الدراسة:

يعتبر منهج الشراكة المتمثل باشراك القطاع الخاص مع القطاع العام في ادارة جزء او كل الخدمة المقدمة عادة من قبل القطاع العام امرا دأبت اليه الدول المتقدمة منذ عقود مثل بريطانيا وفرنسا واسبانيا وامريكا بحيث تجد الشراكة في مختلف النواحي القطاعية لدى هذه الدول، وفلسطين تاريخيا لديها التجربة الكبيرة في الشراكة مع قطاعات غير قطاع المياه مثل الاتصالات والمواصلات والكهرباء ...الخ، الا ان الحديث عن الشراكة في قطاع المياه يأخذ خصوصية موضوعية وحساسية كبيرة لما لهذا القطاع من اثر بالغ ومهم على البقاء والازدهار للانسان والمجتمع بشكل عام، بسبب التاثير البالغ في مصير الناس والقطاعات الاخرى الهامة في الحياة بحيث تحاكي هذه التأثيرات كل فرد في المجتمع.

يأخذ موضوع الشراكة اشكال متعددة من التعاقد تحدد نطاق الشراكة القائم بين القطاعين العام والخاص، مستمد من مواد القانون التي تنص بصراحة على مشروعية هذا النشاط او تحدده، وتأخذ المتطلبات المستجدة التكتيكية منها والاستراتيجية في الخطة القطاعية لتنمية الموارد المائية، منحى

اساسي في قوة المبررات والاسباب والتوجهات التي يلجأ اليها الاطراف المختلفة لتبني منهج الشراكة ضمن دورة حياة محددة تأخذ بالحسبان الاطر المرجعية المختلفة والاهداف التنموية المتوقعة من الشراكة، بحيث تنعكس في اطار قانوني يحدد ادوار كل طرف ويوضح آليات التنفيذ والمتابعة والتقييم في خطوات تفصيلية تتسم بمنهجية علمية واضحة، وفي احيان كثيرة تتصف بالتعقيد والمخاطرة، وظهور الحاجة الى كفاءات متطورة ومتنوعة تتعامل مع الوضع، الامر الذي كان مدعاة لتجنب كثير من الاطراف لنهج الشراكة وخصوصا المجالس البلدية.

من اجل ذلك كان التركيز والحذر شديدين في اخذ قرار الشراكة والذي طال نسبيا حتى أُقر بقرار رئاسي لقانون المياه الجديد لعام 2014، ضمن خطة اعادة اصلاح قطاع المياه في فلسطين، وحتى تتماثل النظرية مع التطبيق كان لا بد من تعميق البحث المطول قبل الدخول بشكل استراتيجي في هذا المجال الامر الذي اظهر مشكلة البحث الاساسية وهي تتحدد في السؤال التالي:

ما هي معوقات شراكة القطاع الخاص مع القطاع العام في إستدامة خدمات المياه والصرف الصحي؟

1.2 المبررات وأهمية البحث:

تم اعتماد موضوع البحث من خلال سلطة المياه الفلسطينية، مواكبة بذلك تأسيسها لوحدة ادارية تختص بشؤون الشراكة القائمة في قطاع المياه مع القطاع الخاص وسبل تنظيم هذه الشراكة ووضع الاطر والسياسات المنظمة لها، فقد كان مبررا قويا لكي توصي سلطة المياه بهذا البحث من اجل الدخول الى نهج الشراكة ضمن تصور شامل وعميق يدعم التوجهات التنموية لقطاع المياه

والصرف الصحي، حيث اوكلت سلطة المياه للباحث هذا الموضوع كمنحة مقدمة له، اذ انه يعمل في سلطة المياه منذ 16 سنة وله الخبرة الواسعة في امور القطاع اضافة الى سهولة وصوله الى البيانات والوثائق المطلوبة حكماً، طمعا في ان يولد هذا البحث الاهمية التالية:

1. **الاهمية العلمية والتطبيقية:** تتركز الاهمية العلمية لهذا البحث في توضيح معيقات الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص واتمام النظرة الناقصة في اهمية هذه المعيقات على المستوى الوطني لقطاع المياه وربطه مع الاثر المتوقع في استدامة الخدمات المائية المقدمة، وسيركز البحث على تعميق الفهم الشمولي في توضيح مبررات الشراكة واسباب اللجوء لها ومخاطر فشلها ويكشف عن توجهات الاطراف وميولهم في اعتماد نهج الشراكة ويحدد البيئة القانونية الموجودة، ويبرز الدعائم الممكنة للشراكة، اضافة الى الاهمية التطبيقية في تطوير آليات وادوات مختلفة تساعد الاطراف على ايجاد تصور واضح لسمات السياسات المنوي تطويرها في مشاريع الشراكة، وترتيب المنهجيات الواضحة في انشاء هذه العقود حسب اشكال الشراكة المتفق عليها بحيث يقدم الشروط المرجعية الاساسية لها، ويخرج بالنتائج والتوصيات التي تعين اصحاب القرار على اتخاذ القرار الافضل للمضي قدما، ويكون بذلك قد اثرى المكتبة العلمية وقدم للقراء والمهتمين مصدرا جديدا للمعرفة العلمية تزامنا مع ندرة موضوع البحث في المكتبة العلمية العربية والفلسطينية بشكل خاص.
2. **الاهمية المكانية (الجغرافية):** يشمل البحث الضفة الغربية وقطاع غزة، من حيث اثر السياسات المنوي تطويرها، الامر الذي يبرز الاهمية المكانية لهذا البحث والذي يركز على المستوى الوطني ككل.
3. **الاهمية الزمنية:** لماذا في هذا الوقت بالذات؟ حيث اعتماد القانون الجديد للمياه في سنة 2014 والذي ابرز تحديات مختلفة في اطار تقسيم السلطات بين مؤسسات قطاع المياه وسمح لنهج

الشراكة بالدخول كطرف فاعل في ادارة القطاع الامر الذي اظهر الحاجة الماسة والاهمية الاستراتيجية لموضوع البحث والمختص في دور هذه الشراكة في قطاع المياه والاثر الذي يمكن ان يحدثة في استدامة خدمات المياه والصرف الصحي المقدمة، مركزا على الفترة الزمنية حتى نهاية سنة 2016.

4. **الاهمية البشرية:** يتخذ البحث من مؤسسات قطاع المياه المختلفة اهميته البشرية، وكذلك من لهم تأثير في صناعة القانون المؤثر في موضوع البحث، من وزارات مثل سلطة المياه وزارة المالية والاقتصاد الوطني والحكم المحلي والزراعة، وهيئات منظمي ومزودي خدمات المياه والصرف الصحي العاملة في قطاع المياه مثل مجلس تنظيم قطاع المياه ودائرة مياه الضفة الغربية والبلديات ومجالس التعاون المشتركة، والاجسام الممثلة لشركات القطاع الخاص المهتمة بالمجال والجمعيات الاهلية والتعاونية، والمانحين الدوليين، وخبراء القطاع.
5. **الاهمية الموضوعية:** يعتبر موضوع البحث حديث نسبيا، حيث ان موضوع الشراكة في قطاع المياه مستجد، وقد برز التركيز عليه بعد خطة الاصلاح لقطاع المياه، وقد تحددت الاهمية الموضوعية لهذا البحث في نطاق عنوانه ومتغيراته المستقلة والتابعة.

1.3 مشكلة البحث:

للدخول الى تصورات لوضع سياسات للشراكة في قطاع المياه والصرف الصحي الفلسطيني فان التركيز على المعوقات التي تكتنف طريق نجاح الشراكة يعتبر بالامر الضروري، ويحتل اولوية كبرى لصانعي السياسات الامر الذي حدد مشكلة البحث في التساؤل الاساسي التالي:

ما هي معوقات شراكة القطاع الخاص مع القطاع العام في إستدامة خـــدمات الميـــاه والصـــرف الصحي؟

وذلك للمساعدة في تقديم تصورات لوضع سياسات في فلسطين.

1.4 اهداف البحث:

تعتبر اهمية الشراكة استراتيجية في قطاع المياه انبثقت من خلال الدور الجديد الذي سمح فيه قرار بقانون المياه الجديد، اضافة الى التركيز الاستراتيجي الاول في تمكين الاستدامة لخدمات القطـــاع، وعليه فان اهداف البحث تتحدد في الهدف الاساسي التالي:

التعرف على معوقات شراكة القطاع الخاص في استدامة خدمات المياة والصرف الصـــحي مـــن شأنها ان تقدم تصور لوضع سياسات ملائمة للشراكة في فلسطين.

ولتحقيق هذا الهدف اقتضت الضرورة الى ان يتفرع منه محاور التركيز التالية:

1. حصر اسباب الشراكة في قطاع المياه، للوصول الى المنطلقات والمبررات المهمة للشراكة.
2. ابراز المخاطر للشراكة في قطاع المياه، محاولة للوصول الى ابراز نقاط القوة والضعف
3. استنباط توجهات أشكال الشراكة الأكثر ملاءمة في فلسطين، لتحديد اهم توجهات عقود الشراكة التي يمكن لصانع الساسات التركيز عليها بداية.
4. ابراز الاطر والمواد القانونية التي تحدد او تدعم او تتعارض مع انشاء شراكات ناجحـــة تتســـم بالاستدامة لخدمات المياه والصرف الصحي، وذلك لتحديد فجوات التـــدخل الممكنـــة لصـــانع السياسات ان يوصي بها.

5.تطوير اطار منطقي للشراكة في قطاع المياه في فلسطين مقارنة بالدروس المستفادة في العالم من شأنها ان ترسم ملامح السيات الخاصة بالشراكة في فلسطين.

1.5 اسئلة البحث:

برزت اسئلة كثيرة في سياق مشكلة البحث، ليتم اتخاذها كمحور تركيز محاولا الاجابة عليها وتقديم الفهم العميق والشمولي والمنهجيات والادوات التي يمكن ان تزود المهتمين بمزيد من الثقة للمضي قدما على ارضية اكثر تأكدا من تحقيق الاهداف المتوقعة من الشراكة وعليه كان السؤال الاساسي لهذا البحث يتمحور حول:

ما هي معوقات شراكة القطاع الخاص مع القطاع العام في استدامة خدمات المياة والصرف الصحي؟

وعلية يتفرع من هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية :

1.ما هي أسباب الشراكة في قطاع المياه؟

2.ما هي اسباب مخاطر الشراكة في قطاع المياه؟

3.ما هي توجهات اشكال الشراكة الأكثر ملاءمة في فلسطين؟

4.ماهي الاطر والمواد القانونية التي تحدد او تدعم او تتعارض مع انشاء شراكات ناجحة تتسم بالاستدامة لخدمات المياه والصرف الصحي ؟

5. ما هو الاطار المنطقي الملائم للشراكة في قطاع المياه في فلسطين مقارنة بالدروس المستفادة في العالم؟

6. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لأثر شراكة القطاع الخاص في استدامة خدمات المياه والصرف الصحي تبعا لمتغير مكان العمل من وجهة نظر المستجيبين؟

6-1 فرضيات البحث:

الفرضية الاولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر اسباب (مبررات ومنطلقات) الشراكة في قطاع المياه على استدامة خدمات المياه والصرف الصحي تبعا لمتغير مكان العمل من وجهة نظر المستجيبين .

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر اسباب المخاطر للشراكة في قطاع المياه على استدامة خدمات المياه والصرف الصحي تبعا لمتغير مكان العمل من وجهة نظر المستجيبين.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر توجهات أشكال عقود الشراكة في قطاع المياه على استدامة خدمات المياه والصرف الصحي تبعا لمتغير مكان العمل من وجهة نظر المستجيبين.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الاطر والمواد القانونية في قطاع المياه على استدامة خدمات المياه والصرف الصحي تبعا لمتغير مكان العمل من وجهة نظر المستجيبين.

الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الاطار المنطقي الملائم للشراكة في قطاع المياه على استدامة خدمات المياه والصرف الصحي تبعا لمتغير مكان العمل من وجهة نظر المستجيبين.

1.7 هيكلة البحث:

للوصول الى تحقيق كافة اهداف البحث اقتضت الضرورة الى تقسيم البحث الى فصول كما يلي:

1. الصفحات التمهيدية: صفحة العنوان، الاهداء، الشكر، الاقرار، الفهرس، التعريفات، الاختصارات، وملخص البحث.
2. الفصل الاول: المقدمة، مبررات، البحث، مشكلة البحث، اهمية البحث، اهداف البحث، اسئلة البحث، فرضيات البحث، هيكلة البحث، الجدول الزمني.
3. الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة.

4. الفصل الثالث: منهجية جمع المعلومات والبيانات وتحليلها، ادوات ووسائل جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاغراض التحليل، كيفية جمع المعلومات والوثائق من مصدرها، ادوات التحقق والمصداقية والثقة، والنتائج ومناقشتها، النتائج ومناقشتها وتفسيرها
5. الفصل الخامس: استعراض الاستنتاجات والتوصيات.
6. المراجع والملاحق والقوائم المستخدمة في البحث والتي تم الاستعانة بها لغايات التوثيق.

1.7 الجدول الزمني:

تتحدد الفترة الزمنية لهذا البحث من الفصل الاول للسنة الدراسية2015 -2016 حتى الفصل الاول للسنة الدراسية 2016 – 2017 بحيث سيتم تقديم الفصل الاول والثاني ضمن مساق رسالة1 للفصل الدراسي الثاني لسنة 2015 -2016 ويتم بمشيئة الله تعالى تقديم الفصل الثالث والرابع وتقديم البحث في شكله النهائي ضمن مساق رسالة 2 في الفصل الدراسي الاول لسنة 2016 -2017.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

ركز هذا الفصل على تقديم اطار النظري متكامل يبحث الشراكة (PPPs) من حيث المفهوم والمبررات، المنطلقات والاهداف، اشكال التعاقد وسماتها، وقد تعرض الفصل الى الشراكة في قطاع المياه فأفرد مقدمة ومبررات، البيئة القانونية، الدروس المستفادة، وتجارب عالمية وعربية ومحلية.

وتناول في مبحث آخر استدامة الخدمات في قطاع المياه والصرف الصحي في فلسطين، من حيث التحديات التي يواجهها القطاع، الاهداف والغايات الوطنية في استدامة خدمات القطاع، التوجهات الوطنية في تحقيق الاستدامة المائية.

وتناول مجموعة من الدراسات السابقة باللغتين العربية والانجليزية وتم والتعليق عليهما بما يتوافق واسئلة البحث واشكاليته العلمية.

2.1 المبحث الاول: شراكة القطاع الخاص مع القطاع العام

2.1.1 تعريف الشراكة :

يعرف صندوق النقد الدولي الشراكة على انها تشير إلى تلك الترتيبات التي يقـــوم فيهـــا القطـــاع الخاص بتقديم أصول وخدمات تتعلق بالبنية التحتية جرت العادة على أن تقدمها الحكومة، وقد تنشأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال عقود الامتياز وعقود التأجير التشـــغيلي، ويمكـــن الدخول فيها للقيام بمجموعة كبيرة من مشاريع البنية التحتية الاجتماعية والاقتصادية، وإن كانت لا تزال تستخدم بصفة أساسية في مشاريع البنية التحتية ذات الصلة بالمواصلات(كالطرق الســـريعة والجسور والانفاق) وأماكن الإقامة (كالمستشفيات والمدارس والسجون)، ومن خلال التعريف اعلاه لم يفرق صندوق النقد بين الشراكة والخصخصة حيث اعتبر المعيار هو صيغة التعاقد بغض النظر عن المسمى (أكيتوبي،2014).

وقد ورد تعريفها في الدليل الارشادي السريع للتعاملات االكترونية في الشراكة في المملكة العربية السعودية على انها الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي اتفاقية بين جهـــة حكوميـــة وشـــركة خاصة لاقتسام المخاطر والفرص في العمل التجاري المشترك الذي ينطوي على تقـــديم الخـــدمات العامة، ومن الملاحظ ان هذا التعريف انطلق من مفهوم تقاسم المخاطر والفرص في انشاء علاقـــة الشراكة القائمة بين الحكومة والقطاع الخاص (الحكومة السعودية، 2013).

وعرفها القانون المغربي للشراكة بانها الشراكة الناشئة بين القطاعين العام والخاص وهي شكل من التعاون تعهد من خلاله الدولة والجماعات الترابية أو هيآتها والمؤسسات العمومية والمنشآت العامة وعموما اي شخص معنوي خاضع للقانون العام يسمى" الشخص معنوي خاضع للقانون العـــام"،

لشرآئها الخاضعين للقانون الخاص يسمى "الشريك الخاص "بمسؤولية القيام بمهمة شاملة تتضـــمن التصميم والتمويل الكلي أو الجزئي والإنجاز أو إعادة توظيف وصيانة و/أو استغلال منشأة أو بنية تحتية ضرورية لتوفير خدمة عمومية، وذلك بواسطة عقد إداري محدد المدة يسمى" عقد الشـــراكة بين القطاعين العام والخاص"، وفي التعريف ينطلق مفهوم الشراكة في القانون المغربي من منطلق التعاون اشارة الى تطابق الاهداف بين الطرفين وقد ابرز اهمية المدة الزمنيـــة المحـــددة واشـــكال الشراكة وضرورة التعاقد مع شخص معنوي (شركة) (الحكومة المغربية، 2010).

وتعرفها حكومة دبي في دليلها عن الحوكمة في الشراكة بين القطاعين العام والخاص2013 بانهـــا احد اشكال التعاون بين القطاعين العام والخاص يتم من خلالها وضع ترتيبات يستطيع بمقتضـــاها القطاع العام توفير السلع والخدمات العامة والاجتماعية من خلال السماح للقطاع الخاص بتقـــديمها بدلا من ان يقدمها القطاع العام بنفسه اي بصورة مباشرة وبشكل اكثر تحديدا فان المفهوم يشير الى السيناريوهات التي بمقتضاها يكون للقطاع الخاص دورا اكبر في تخطيط وتمويل وتصميم وبنـــاء وتشغيل وصيانة الخدمات العامة ، وفي هذا التعريف يركز على الترتيبات اشـــارة الـــى اهميتهـــا القصوى في الاستدامة وتحقيق الاهداف المتفق عليها لكلا الطرفين ويميز التغيير الذي حصل فـــي شكل العلاقة بحيث انتقلت من المباشرة بين الدولة والمواطن في تلقي الخدمة الـــى العلاقـــة غيـــر المباشرة بينهما من خلال وسيط وهو في حالة شراكة القطاع الخاص.

وتعرف الشراكة بأوجه التفاعل والتعاون العديدة بين القطاعين العام والخاص المتعلقـــة بتوظيـــف امكانياتها البشرية والمالية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية على أساس من المشاركة، الالتزام بالأهداف، حرية الاختيار، المسؤولية المشتركة والمساءلة مـــن اجـــل تحقيـــق الاهـــداف الاقتصادية والاجتماعية التي تهم العدد الاكبر من افراد المجتمع ولها تأثير بعيـــد المـــدى علـــى

تطلعاتها حتى يتمكن المجتمع من مواكبة التطورات المعارة بطريقة فاعلة وتحقيق وضع تنافسي افضل، وهذا التعريف يركز على المنطلق التنموي للمجتمع والغايات والركائز الاساسية التي انطلقت منها الدولة في تطوير عقود الشراكة مبرزا قدرات القطاع الخاص في الكفاءة والفاعلية وتوظيف الاموال (الريس، 2006).

يتبين من خلال التعريفات اعلاه ان الشراكة تقوم بين طرفين وهما القطاع العام والقطاع الخاص بقصد العائد الاقتصادي ، بحيث يقوم الاخير بتقديم خدمة محددة جرت العادة ان تقدمها الدولة المسؤولة عن ادارة المال العام لها ارتباط خدماتي تجاري تنموي للمجتمع ذات طابع اقتصادي مقابل ان يتحمل الطرفين المخاطر المحتملة ويقتسمون الفرص الناشئة وتجبى الاموال لصالح القطاع العام بحيث تتحدد منفعة القطاع الخاص استنادا الى نوع الشراكة القائمة وما تنص عليه شروط التعاقد المعرّفة بمدة زمنية محددة الامر الذي اغفلته التعريفات اعلاه باستثناء القانون المغربي.

يختلف مفهوم الشراكة عنها في مفهوم الخصخصة من حيث المشاركة في المخاطر والفرص والطبيعة الاقتصادية للمشروع، بالاعتماد على شكل التعاقد الذي تم اعتماده في الشراكة وهي متنوعة ، وافرد القانون اللبناني تمييز اخر للخصخصة عن الشراكة من حيث الجهة الجابية للاموال اذ ان الشركة الخاصة في حالة الشراكة تجبي الاموال لصالح القطاع العام ولا تخضع للاقتطاع او المقاصة، عكس الخصخصة التي يمكن لها ان تجبي الاموال لجهتها فقط وبالتالي تخضع للضريبة ويقتصر دول الدولة على التنظيم والرقابة فقط ضمن القوانين العامة المعتمدة (الحكومة اللبنانية، 2013).

وتدخل جباية الفواتير مباشرة الى حساب الشركة وحدها وتخضع للاقتطاع الضـــريبي فـــي حالـــة الخصخصة، بينما لو كان العقد في اطار الشراكة فان الدولة تتحمل مع الشركة مخـــاطر تنـــاقص الطلب على الخدمة، وتتقاسم ارباح الفرص الناشئة بالاضافة الى ان الشركة تجبي لصالح الموازنة العامة حسب شروط التعاقد في عقد الشراكة، حيث ان الشراكة لها تشتري الخدمة ولا تصـــنعها او تنفذها، ويقوم القطاع الخاص بتقديمها بالنيابة عنها للمستهلك، وسيتم التطرق لاشكال العقـــود فـــي الشراكة بالتفصيل لاحقا، ويميز القانون اللبناني للشراكة مشاريع الشراكة عن غيرها من المشاريع التي قد تحدث على شكل تكافلات اجتماعية مع القطاع العام بالمنفعة الاقتصادية(الحكومة اللبنانية، 2013).

والجدول التالي يوضح اهم الفروق بين الخصخصة والشراكة :

جدول (1.2): الفرق بين الخصخصة والشراكة، الجدول من تطوير الباحث اعتمادا على معلومات اخذت من القانون اللبناني والمغربي والتونسي للشراكة.

الرقم	وجه الاختلاف	الشراكة	الخصخصة
.1	الخدمة	تقدم لحساب القطاع العام من القطاع الخاص	من القطاع الخاص الى المستهلك مباشرة
.2	الجباية	لصالح القطاع العام	لصالح المركز المالي للشركة الخاصة
.3	المقاصة	لا تخضع الاموال المحصلة للمقاصة	تخضع حسب القانون
.4	المخاطر	تقاسم نسبي للمخاطر حسب شروط العقد	تحمل كامل للمخاطر من قبل القطاع الخاص (الشركة المعنية)
.5	الفرص	تقاسم الفرص مع الشريك	احتكار الفرص للقطاع الخاص
.6	الموازنة	تدخل الاموال في حسابات الموازنة العامة	تدخل الاموال في الميزانية العمومية للشركة
.7	التحكم	تحكّم على المخرجات فقط من قبل القطاع العام	تحكم على المدخلات والعمليات والمخرجات من قبل القطاع الخاص
.8	العلاقة	تعاونية تفاعلية باتجاهين بين الاطراف(الحكومة والقطاع الخاص والمستهلك)	باتجاه واحد(القطاع الخاص مع المستفيد)
.9	الفترة الزمنية	محددة	دائمة
.10	الضمانات	عالية من قبل القطاع العام	لا يوجد ضمانات وفي حالات محدودة
.11	الملكية	للقطاع العام	ملكية كاملة للقطاع الخاص
.12	المسؤولية والتقييم	القطاع العام يركز على المخرجات	مسؤول عن المدخلات والعمليات والمخرجات
.13	الهدف	اهداف تنموية للقطاع العام	اهداف ربحية للقطاع الخاص

2.1.2 أسباب الشراكة:

لماذا الشراكة ؟ حيث تتحدد مبررات الشراكة من عدة منطلقات تتركز في محاور اقتصادية واجتماعية وقانونية وبيئية، حيث بدأت الدول في تزايد ملحوظ بالذهاب الى الشراكة، والنقاط التالية توضح اهم اسباب الشراكة؟

1. **اسباب اقتصادية:** ان جدوى القرار للقطاع العام في الدخول في شراكة مع القطاع الخاص لا بد ان يستند الى محددات اقتصادية اهمها ارتباط قرار الشراكة في معدلات النمو واوضاع المالية العامة في البلاد، ودرجة الاختناقات التي يعاني منها قطاع معين اكثر من الاخر واثر هذه المشاريع على المالية العامة ودرجة الضمانات المطلوبة وحجم المخاطر المحتملة (أكيتوبي، 2014).

تحقق الشراكة منافع اقتصادية كبيرة، وذلك نتيجة عجز الدول المتزايد في تطوير اقتصادياتها خصوصا فيما يتعلق في تطوير البنية التحتية وما يتطلب من مبالغ طائلة في الانفاق الاستثماري عليها، لما لهذه المشاريع من بالغ الاثر على تطور الاقتصاد ونمو الناتج المحلي، وتعتبر بعض الدول ان مشاريع الشراكة توفر فرص عمل متنوعة لاصحاب الكفاءات الناشئة والمتراكمة بحيث تعتبر كمدخل تنموي لحل مشكلة البطالة واستقطاب الكفاءات، اضافة الى ان مشاريع الشراكة ترفع من نوعية الخدمة المقدمة وتؤشر على خفض التكاليف في كثير من قصص النجاح للدول التي اتجهت الى مشاريع الشراكة (الحكومة المغربية، 2010).

2. **اسباب تنموية:** تسعى الدول الى الشراكة من اجل الوصول الى حاكمية افضل تعزيزا لاسس الديمقراطية والمشاركة من اجل تلبية الطموحات والتطلعات للمجتمع ومكافحة الفقر وزيادة

الرفاهية تركيزا على الانسان، من خلال تقديم خدمات افضل على صعيد البنية التحتية وما لها من اثر على تحسن دخل الفرد وتطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني، وتأخذ الشراكة مبررات عدة تحت المنطلق الاجتماعي. ويقصد بالمنطلقات الاجتماعية مجموعة من المؤشرات التي تدل على الاثر الذي سوف يحدثه مشروع الشراكة على اطرافه باعتبارها العواقب على الإنسان نتيجة أي مشروع مقترح يقود الى تغيير في حياته وعمله ودخله والعلاقة بين الأشخاص بعضهم بعضا، اضافة الى تنظيم أنفسهم و التعامل بين الأفراد منفردين ومع المجتمع (UNDP، 2003).

من شان مشاريع الشراكة ان تأخذ بتحسين الوضع الاجتماعي للفرد والجماعة على المستوى القريب والمتوسط والبعيد لدورة حياة المشروع تحت مفهوم الحوكمة من حيث طريقة تلقي الخدمة وطرق استهلاكها وسعة وعدالة وصولها وتوفرها بالسعر والجودة المناسبين لكافة مستويات الدخول المتباينة في المجتمع، ويظهر ذلك من طرق التعرفة لسعر الخدمة وتحديد مستويات الاداء للخدمة التي يقدمها المشروع والمنهجيات المتبعة للمساءلة والاجراءات التصحيحية وطرق الاتصال التفاعلية بين كافة اطراف المشروع (مجلس تنظيم المياه، 2014).

3. **اسباب قانونية:** عدة قوانين تتداخل مع بعضها وتختلف من بلد الى اخر ، بحيث تؤثر على قيام نهج الشراكة وتوسعته او تحديده واقصائه، وفي الحالة الفلسطينية تعتبر اللوائح القانونية العاملة في وزارة الاقتصاد الوطني والحكم المحلي وسلطة المياه ووزارة المالية ووزارة الزراعة والغرف التجارية والبلديات ومجالس التنظيم المشتركة وقانون الامتياز الفلسطيني والمحددات القانونية لدولة

الاحتلال العديدة، كل ذلك يجب الاخذ به ودراسته من اجل تقليل المخـــاطر وتحديـــد الفجـــوات واستدامة الشراكة وتوطيد العلاقات بين الاطراف ضمن آلية واضحة لفض اي نزاعات مســـتقبلية قد تنشأ بينهم، وفي هذا الاطار يجب التركيز على محاور اساسية ودراستها قبل اعتماد اي شـــكل من اشكال الشراكة مثل المفهوم القانوني لعقود الشراكة، التشريعات الصادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية، وإعمال مفهوم الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص لإدارة الشأن العام الإقتصادي في فلسطين، وغطاء قانوني فلسطيني لمفهوم الشراكة، وكيف يمكن تهيئة البيئة القانونيـــة فـــي فلسطين لمعالجة الآثار القانونية للأخذ بهذا المبدأ؟ (البرغوثي،2009).

واسئلة كثيرة غيرها يجب الاخذ بها عند اعتماد نهج الشراكة بحيث تتسم بالمراجعة الدائمة استنادا الى الدروس المستفادة من عقود الشراكة القائمة وقصص النجاح والفشـــل التـــي ظهـــرت بـــين الاطراف المتعاقدة، حيث يتطلب الامر في كل مرة التعديل على هذه الشرائع وتطويرها بما يخدم المصلحة الوطنية العليا من اجل استدامة العلاقات القائمة وتجنبا لوقوع اي طرف فـــي مخـــاطرة يمكن تجنبها.

4. **اسباب بيئية:** هناك اسباب بيئية وتنموية مستدامة للشراكة، فعندما تكون الجهة المقدمة للخدمـــة هي نفسها الجهة المشرعة والمراقبة والمقيمة لها، فهذا من شانه ان يضعف مراكز المســـؤلية ويفضي الى تضارب في الادوار والمصالح، ويقود الجهة ذاتها الى عـــدم وضـــع المحـــددات اللازمة لاستدامة الخدمة مثل المحددات البيئية اللازمة لاستدامة المصادر الطبيعية والمائية منها، تركيزا لحماية هذه المصادر من الاستنزاف حيث ان مقدمي الخدمة في فلسطين علـــى ســـبيل المثال والبالغ عددهم 280 في الضفة هم من البلديات الغربية (مجلس تنظيم المياه ،2015).

اظهر تقرير الاداء الخاص في مجلس تنظيم المياه ان البلديات لا تأخذ بعين من الجدية الكافية الشروط البيئية لاستدامة المصادر بحكم انها تواجه ضغوط متتالية لتوفير كمية الطلب المتزايدة عندها، ويتجلى الضخ الجائر بصورة واضحة في قطاع غزة في الحوض الساحلي والذي بلغ معدلات التلوث كبيرة خصوصا في معدلات الملوحة الذائبة وقد وصلت معدلات التلوث الى 96% من الكميات المنتجة للمياه الامر الذي يجعل من توجه الدولة نحو الشراكة مع القطاع الخاص نظرا لسهولة تطبيق المعايير البيئية اللازمة والتي يمكن تحديدها في شروط العقد الملزمة في مشروع الشراكة مع الطرفين العام والخاص (سلطة المياه الفلسطينية، 2016).

2.1.3 اهداف الشراكة :

تتنوع اهداف الشراكة بناء على الاسباب التي قامت لاجلها، وقد تتحدد اهداف الشراكة في كونها تدعم الاقتصاد في التكلفة، وتهدف الى اقتسام المخاطر، وتحسين مستويات الخدمة ورفع كفاءة الاداء، وينظر اليها كرافعة تنموية للاقتصاد وتسعى الشراكةالى تركيز الجهود للسلطات في وضع السياسات ومتابعة اعمال التنفيذ والتقييم لمشاريع البنية التحتية واستقطاب رؤوس الاموال الدولية وكفاءاتها للمشاريع الضخمة التي تحتاج الى اموال طائلة تفوق قدرة القطاع العام على توفيرها، وبعض الدول نظرت الى الشراكة كمدخل سريع لمكافحة البطالة (الحكومة التونسية،2011).

الا ان القانون الاماراتي الخاص بحكومة دبي، اضاف اهداف ومبررات اخرى للشراكة نقلا عن توصيات البنك الدولي بحيث زاد على الاهداف اعلاه، تعزيز مبادىء الافصاح والمساءلة، ومزيد من الشرعية والتحفيز والالهام في بيئة عمل ديناميكية تشجع الابتكار والمنافسة اضافة الى تفادي تدهور الاصول بسبب قلة الصيانة وتطوير وسائل الانتاج وطرق تقديم الخدمة وبالتالي تحفز

الشراكة على الاستفادة من التقدم التقني المطرد في العالم لتوفير خدمات افضل، وهذا من شانه ان يحقيق قيمة اعلى للاموال المستثمرة، حيث تعتبر الشراكة مدخل قوي لاعادة تخصيص الموارد وهيكلة الاقتصاد وادارة افضل لمبدأ الفرصة البديلة (حكومة دبي،2010).

ويمكن تحديد هدف الشراكة بناء على الارادة السياسية العامة في كل بلد اعتمادا على التوجهات الاقتصادية والتنموية في خططها القطاعية، وفي سلطة المياه الفلسطينية ينظر المختصون الى الشراكة كرافعة اقتصادية تجلب الاموال والكفاءات وترفع من جودة الخدمة في جو من المخاطر والضمانات معقول ضمن ترتيبات قانونية مسبقة (سلطة المياه الفلسطينية، 2014).

2.1.4 اشكال الشراكة وسماتها :

تتخذ الشراكة اشكالا متعددة يختلف فيها الدور والعلاقة بين الاطراف ومستوى التقاسم للمخاطر وأشكال الضمانات المقدمة، بحيث ينعكس كل ذلك في الشروط المرجعية للتعاقد، وقد اوردت عدة مراجع اشكال الشراكة وبالتالي تنوع اشكال العقود المبرمة بين الطرفين في المشروع المستهدف ونورد اشكال الشراكة كما يلي:

- **عقود البناء والتشغيل والتحويل Biuld Operate Transfare (BOT) أو البناء والتحويل والتشغيل (BTO):** ويعني بناء المرفق المائي وتشغيله من قبل القطاع الخاص ومن ثم تحويله الى ادارة القطاع العام خلال مدة زمنية تكفل استرجاع قيمة التكاليف للمشروع وتتقدم الشركات الخاصة لمثل هذه المشاريع بعد ان تكون قد درست العائد والقيمة الزمنية للنقود المسترجعة مقارنة بالمبلغ المستثمر، وتلجأ اليه الشركات الريادية في تكنولوجيا امدادات المياه ويكثر استخدام ذلك في محطات معالجة المياه العادمة، ذلك ان التقنية المستخدمة سوف

تعتبر متخلفة بعد عشرين سنة لفترة مثل هذا النوع من العقود، وغالبا ما تكون ضمانات القطاع العام المقدمة محفزة بحيث تكفل شراء المخرج من المشروع تحت مبدأ (Take or bay)، ويعني ذلك ان الضمانة المقدمة من القطاع الحكومي سوف تأخذ كافة كمية المخرج سواء استخدمته او لم تستخدمة ومثال ذلك المياه المعالجة من محطات معالجة المياه العادمة فالقطاع العام يدفع مقابل الانتاج للمتر المكعب الواحد، مهما بلغت كمية المياه المنتجة، وتستطيع استخدامها في مجالات استخدام اخرى كيفما تشاء، ويتم تحديد سعر محدد لكل متر مكعب يتم انتاجه من قبل الشركة المتعاقد معها، ويتميز هذا النوع من العقود باتساع نسبة المخاطر المتوقعة للمشروع، واهم ميزة يبحث عنها المستمثر من القطاع الخاص هو التعرفة التي يجب ان تغطي كافة التكاليف عبر مدة العقد، وعوامل النجاح لمثل هذه المشاريع هو العامل السياسي ومدى استقراره ودعمه لبيئة الاستثمار والبيئة القانونية والمؤسساتية الكفؤة الداعمة لاستدامة مثل هذه المشاريع ، ويعتبر هذا النوع من العقود مرحلة متقدمة من الشراكة (SWIM,2014)،(البنك الدولي،2014).

- **عقود البناء والتملك والتشغيل Build Own Operate (BOO):** وفي هذا النوع من العقود تلجأ الشركة المتعاقد معها الى بناء المرفق المائي وتملّكه وتشغيله، وهو نوع متقدم جدا من الشراكة يعتبر من نهج الخصخصة، والشركة هنا تدرك حجم المخاطر المتوقعة وهي كبيرة، والمشروع يحتاج الى رصد اموال طائلة، والتعرفة المقرة يجب ان تغطي كافة التكاليف (SWIM,2014).
- **الخدمة عن طريق العقود (Outsourcing):** التشغيل والصيانة Operate Maintenance (OM) او التشغيل والصيانة والإدارة (OMM) وهذه العقود اكثر انتشارا، حيث انها لا تحتاج الى مخاطر كبيرة، وتأخذ شكل محدد من التعرفة بمبلغ مقطوع على تقديم الخدمة من قبل

الشركة، وليس بالضرورة ان تغطي التعرفة التكاليف ودرجة التأثر بالانظمة السياسية والقانوية قليلة جدا، وتلجأ اليها الشركات عندما لا تريد ان تواجه اي نوع من المخاطر، وهي درجة دنيا من الشراكة تكون في بداية السلّم، حيث ان الشركة لا تتحمل عوائق التشغيل لغير اسباب الصيانة (الحكومة السعودية،2013).

- **عقود التصميم والبناء Desgine Build (DB):** تقوم الشركة بتصميم المرفق المائي وبنائه، وتكمن المخاطرة هنا في مخاطر التصميم والمخاطر ذات الطابع الهندسي والتقني المستخدم، حيث اي نواقص او تضاربات وفجوات بين التصميم والتنفيذ للمشروع يتحمل تكاليفها الاضافية الشركة التي احيل اليها عقد التصميم والبناء (SWIM,2014).
- **عقود التصميم والبناء والصيانة Designe Biuld Maintenance (DBM):** يزيد هذا النوع من عقود الشراكة عن النوع اعلاه بشموله على الصيانة فبالاضافة الى تحمل الشركة مخاطر التصميم والبناء فانها تكون مسؤولة عن صيانة المشروع خلال فترة العقد كاملة، وبذلك يضاف مخاطر الصيانة لمسؤولية الشركة المتعاقد معها.
- **عقود التصميم والبناء والتشغيل Designe Build Operate(DBO):** تأخذ الشركة على عاتقها مسؤولية التصميم للمرفق المائي والبناء وتكون مسؤلة عن تشغيله بالشكل الذي يضمن تقديم الخدمة المتوقعة منه ولكن الادارة هنا تكون خارج نطاق مسؤولية الشركة بل يحتفظ بها القطاع العام، وتلجأ الدولة لذلك بسبب ضمان الالتزام بسياسات وتحكم القطاع العام بشكل الخدمة ومستواها، وهي حالة وسطية من التعرض للمخاطر وامتلاك الاصول والمدة الزمنية للعقد من قبل الشركة المتعاقد معها، ولا تؤثر في سعر التعرفة ومدى تغطيتها للتكاليف، ذلك ان الامر خارج نطاق العقد الخاص بها، فالشركة هنا تقوم بالتصميم والبناء والتشغيل للمرفق المائي مقابل رسوم محددة (البنك الدولي،2014).

- **عقود بناء وتشغيل وتملك وازالة Build Own Operate Remove (BOOR)**: تعهد الشركة المتعاقد معها مع الطرف الحكومي الى بناء المرفق المائي وتشغيله وتملكه ومن ثم ازالته بعد فترة من الزمن وقد نشأت هذه الانواع من العقود بسبب محطات معالجة المياه العادمة التي تخدم لفترة معينة فيكون عملية تملكها بعد فترة من الزمن للقطاع العام غير مفيدة، بسبب اهتلاك الاصول عبر الزمن، اضافة الى تخلف التقنية المستخدمة، وبالتالي فان ازالتها تكون افضل حل وعليه فان هذا النوع من العقود تلجأ اليه الشركة وهي قد رفعت درجة التأكد من دراسات الجدوى التي اعدتها انها تستطيع تغطية التكاليف بالتالي فان سعر التعرفة سيكون مغطي للتكاليف، ويكون القطاع العام قد قدم ضمانات شراء الكمية المنتجة والتي يتم تقديرها بناء على نطاق شمول خدمة المرفق وعادة تكون في مثل هذه العقود محدودة وتقدير عدد sالمستفيدين من المشروع عبر الزمن التي تغطي فترة عقد الشراكة المبرمة (SWIM,2014).
- **عقود مؤشرات الاداء الرئيسية Performance Basid Contract (PBC)** : يركز الطرف الحكومي على جودة المخرجات بغض النظر عن مدخلات وعمليات الشركة المتعاقد معها، حيث ان مستوى الاداء هو الفيصل بين الطرفين، ومثل هذا النوع من العقود يوفر التنافس بين الشركات، ويخلق فرص من التدريب والتاهيل للكوادر العاملة في القطاع، ويقوي مهارات التفاوض في ابرام العقود بين الاطراف، وتعتمد رسوم الدفع للشركة على أدائها من خلال مؤشرات رئيسية يتم تطويرها وذكرها في العقد المبرم والتي يدفع الطرف الحكومي بناء عليها، فان اي عملية تعطيل لانتاج المياه على سبيل المثال سوف يقلل من فاتورة الدفع للشركة، وان اي انتاج لمحطة مياه معالجة للمياه العادمة لا تتوفر فيه المواصفات الخاصة بالجودة وكانت غير مطابقة للمواصفات سوف تحرم الشركة من الدفع مقابل هذا الانتاج،

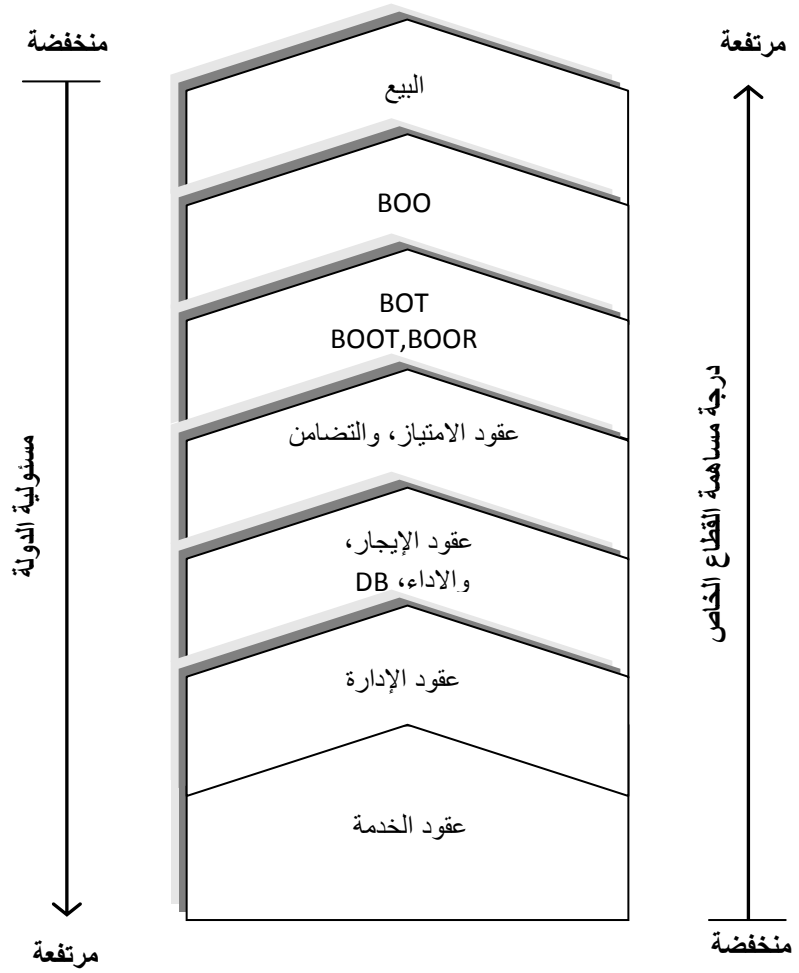
وبالتالي فان المخاطر هنا تعتبر تشغيلية تعتمد على خبرة وكفاءة الشركة في التعامل مع مثل هذه المشاريع، بينما يكون القطاع العام بحاجة الى تطوير انظمته الرقابية على الانتاج للخدمة المقدمة (البنك الدولي،2014).

- **عقود الشراكة التضامنية/ التضامن (Joint Venture):** ويقصد بهذا النوع من عقود الشراكة مساهمة الاطراف في نسب مختلفة ومحددة لكل طرف من الاصول المستخدمة والمستثمرة في المشروع، وينعكس ذلك على نسب الارباح وكذلك نسب الضرائب اعتماد ا على نسب المساهمة من كل طرف في قيمة المشروع وتقييم الاصول، ويعتبر كافة الاطراف مسؤولين عن فرص تقاسم المخاطر والفرص المؤثرة على المشروع، ويلجأ لهذا النوع من العقود بناءً على طمع كل طرف من الاستفادة من امتيازات يملكها الطرف الاخر بحيث اذا اجتمعت كافة الامتيازات تكاملت لنجاح المشروع وتعزيز نمو ارباحه وزيادة فرص بقائه واستدامته (الحكومة السعودية، 2013).

لا يوجد حالة صح وخطأ في اشكال التعاقد بل تعتمد على المناسبية والسياق والبئية العامة التي يوضع فيها المشروع، ومدى رغبة وتوجهات كل طرف واهدافه ومبرراته للشراكة كما ذكر سابقا اضافة الى مدى استعداد كل طرف في التعرض للمخاطر واقتسام الفرص، ونسبة تأثر المشروع بالبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والسياسات العاملة في تطبيق التعرفة والرسوم والضرائب ومعدلات الاستقرار في النمو ومدى التوازن في مؤشرات الاقتصاد الكلي مثل التضخم واسعار الصرف وقيمة الاموال الزمنية ومعدل تقييم الاصول ونسب اهتلاكها.

والجدول التالي ويلخص المفاهيم اعلاه من حيث المسؤولية ودرجة المخاطرة:

جدول (2.2): عقود الشراكة مع القطاع الخاص ودرجة مساهمته فيها



سرى الدين، هاني(2000): "الصور المختلفة لمشاركة القطاع الخاص في تقديم خدمات البنيـــة الاساسية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

2.1.5 الدروس العالمية المستفادة من الشراكة في قطاع المياه:

تقع المخاطر في مسافة بين الفشل والنجاح، فانشاء مشاريع البنية التحتية للمياه والصرف الصـــحي من قبل القطاع الخاص من خلال عقود البناء والتشغيل والترحيل (BOT) بوقت وتكلفة مناســبين ينقل المخاطر الى القطاع الخاص من جراء انشاء البنية التحتية للمياه وتطــوير مصـــادر جديـــدة واستثمارات جديدة في القطاع ، وهذا من شانه ان ينتج تقنيات جديدة وتصديرها من القطاع الخاص

الى القطاع العام، وهو امر يقلل الفاقد ويزيد معدل الجباية والتحصيل ويخلق بيئة لايجاد ممارسة افضل لمفهوم المواطنة.

يعتبر دعم القطاع العام لتوجه الشراكة هو المفتاح الاساسي لنجاح الشراكة من خلال الحفاظ على تعرفة معقولة ومستويات مقبولة من المخاطر على القطاع الخاص، لذلك فانه ينبغي التركيز على بناء علاقة تقوم على الشراكة من حيث التمويل والخبرات والمهارات، وذلك لتحسين استدامة نظم الخدمة وتعزيز القدرات المالية على استدامة وجودة الخدمة القدمة في القطاع.

وقد وصلت الاستثمارات في افريقيا في عقود الشراكة الى 3 مليارات دولار معظمها عقود ادارة وتوزيع وتاجير وبناء وتشغيل بعدد51 مشروع حتى سنة 2012 منها محطات تحلية ومن هذه المشاريع ما هو قائم منذ زمن ومنها ما هو تحت التأسيس، وتمركزت هذه المشاريع في الجزائر ومصر ونيجيريا وموزمبيق والسنغالاما بنسبة لعقود على المستوى الصغير فقد اهتمت دول في افريقيا مثل بوركينا فاسو ومالي وموريتانيا وموزمبيق ورواندا والسنغال واوغندا في احالة هذه الاشكال من العقود الى القطاع الخاص وقد بلغت اكثر من 5 مليار دولار حتى عام 2011، بينما كانت عقود (BOT,BOO) في دول افريقيا متباينة من مشروع واحد الى اربعة مشاريع نظرا لكبر رأس المال المطلوب لهذه المشاريع وطبيعة التعقيد لهذه الانواع من العقود، وكان تطوير الشراكة على نطاق صغير في اوغندا هو مثال جيد على تنفيذ خطط الاصلاح القطاعية من قبل وزارة المياه في اوغندا، حيث يمكن ان يسهل نمو سوق المياه للاغراض المنزلية وايد ذلك عملية الاصلاح بواسطة برنامج اطلقته وزارة المياه الاوغندية باسم "برنامج المياه والصرف الصحي المحدد" بدعم من البنك الدولي، حيث بدأت الحكومة عن طريق ادخال عقود الاداء مرتبطة بالتقييم على اساس كل سنة بأدائها من حيث أجر المديرين المحليين ويتحدد بناء على النتائج والمكافآت والعقوبات على

الراتب تصل الى 25% من الراتب الاساسي والتي تم ربطها بالاهداف ومدى تحقيقها،وقد نزل الفاقد من 32% الى 22% في اقل من ثلاث سنوات، وتم تحسين معدلات الجباية والتحصيل للفواتير بمعدلات كبيرة، وطرأ تغير كبير في تحسين جودة الخدمة التي حققت مستويات رضا عالية، وفي هذا السياق بدأت الحكومة الاوغندية في 2008بتوقيع عقود المساعدات على اساس الانتاج ومع هذه الخاصية لعقود تنامت شركات تصميم وبناء وتشغيل نظم امدادات المياه وبناء عليه تم ربط 961 نقطة تزويد اضافية من 2000 نقطة تم التخطيط لها، واعتبارا من 2010 نحو 18 شركة خاصة تدير 95 نظام مائي في المدن الصغيرة مع الحفاظ على اسعار تعرفة معقولة، وتحسين في معدلات الجباية والتحصيل، نظرا لزيادة جودة الخدمة المقدمة (البنك الدولي،2014).

وتعتبر مصر في مشروعها لمحطة معالجة المياه العادمة للقاهرة الجديدة نموذج لنجاح مشاريع الشراكة من نوع عقود تصميم وبناء وتشغيل وصيانة (DBOM) وتمويل من الشركة المتعاقد معها بسعة 250 الف م3 يوميا في مدينة القاهرة الجديدة (مدينة الاقمار الصناعية في القاهرة الكبرى) حيث يجري الترويج للمدينة كوجه جديد لتخفيف الاكتظاظ في وسط القاهرة ومن المتوقع ان يرتفع عدد السكان من 550 الى ثلاثة ملايين نسمة عام 2029 وقد تمت الصفقة عام 2009 واستندت على معدل استهلاك الكهرباء المقدرة للعروض المقدمة من قبل الشركات المنافسة لضمان الحفاظ على الطاقة وتكاليف الكهرباء، وقد احيل العطاء الى شركة اوراسكوم الاسبانية (OCI) وهي شركة عالمية منتجة للأسمدة بالتعاون مع شركة مصرية محلية، وقد تمت هيكلة التمويل من خلال اتحاد شركات كونسورنيوم الذي سيحول 30% من المشروع الى اسهم و70% من البنوك وعددها اربعة، كما ان اتحاد كونسورنيوم مسؤول عن نقل المكلية الى الحكومة عند انتهاء العقد او تاريخ انتهاء العقد المبكر، بالمقابل الحكومة تدفع رسوم مقابل معالجة مياه الصرف الصحي ضمن تعرفة

ثابتة وهذا يتضمن تغطية التكاليف الثابتة للمستثمر(مثل ديون الخدمة والعائد على حقوق المساهمين) وجزؤ متغير من التكاليف يعتمد على حجم المياه المعالجة اضافة الى تكاليف الكهرباء، علما بـــان الجباية ستكون من المجتمعات العمرانية المستفيدة من الخدمة، والحكومة تضمن ذلك من خلال هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة المعززة من قبل وزارة المالية، واهم نتائج المشروع انها اول صـــفقة ناجحة تحت برنامج مشاريع الشراكة الحكومي ونموذجا للمستقبل حيث حشد صفقة بقيمـــة 150 – 200 مليون دولار من الاستثمار الخاص هو بحد ذاته انجاز كبير، وقد انجز هذا المشروع في سنة 2012 وهو الان يقدم خدماته في معالجة المياه العادمة (الحكومة المصرية،2014).

كانت الشراكة في الاردن مع القطاع الخاص في تنفيذ اول مشروع على نظام البنـــاء والتشـــغيل والملكية حيث كانت المرحلة الاولى لتوسعة السمرا عام 2002 بطاقة 267 الف $م^3$ وبقيمـــة 187 مليون دولار ممولة بنسبة 50 في المائة من الولايات المتحدة الاميركية، ثم في عام 2012 المرحلة الثانية بطاقة 365 الف $م^3$ يوميا وبكلفة 184 مليون دولار بمنحة من مؤسسة تحدي الالفية بنســـبة 50 في المائة لتوفر اكثر من 110 ملايين $م^3$ سنويا من المياه المعالجة والتي تخدم اكثـــر مـــن 4 ملايين نسمة في الزرقاء وعمان والرصيفة (رم، 2015).

وقد غطت هذه التجارب مجموعة من عوامل النجاح الحرجة بنـــاء علـــى التجـــارب والـــدروس المستفادة من مشاريع الشراكة في قطاع المياه في مناطق مختلفة في العالم تركزت في كيفية ادارة المخاطر وتقييمها ومن هذه العوامل الحرجة لنجـــاح مشـــاريع الشـــراكة،عوامل متعلقـــة بالبيئـــة الاستثمارية ومدى قابلية الاستثمار فيها وتشمل الاستقرار للنظام السياسي والاقتصادي ومدى تطور السوق المالي المحلي، واخرى مرتبطة بالبيئة القانونية ومدى تكامليتها وسهولتها وكفاءتها في حل النزاعات المحتملة والانظمة والتشريعات المنظمة لعملية الشراكة، ومدى دعم القطاع العام لها.

وهناك عوامل اخرى يجب التركيز عليها، ذلك انها ان بقيت بدون ادارة سوف تعمل على اعاقة مشاريع الشراكة وافشالها مثل تحديد درجة اقتسام المخاطر من قبل القطاع العام مع القطاع الخاص، ودعم المجتمع المحلي ومستوى القبول لدية والوعي لشراكة القطاع الخاص، والتعرف على مدى ملاءمة المشروع لطبيعة الشراكة والقيمة المضافة المتوقعة منه في حالة تنفيذه من خلال الشراكة، مواكبة مع التوقعات من المنافع الاقتصادية للمشروع، التي تولد اهتمام عام باهمية المشروع بحيث تعمل الادارة على تطوير سيناريوهات كاملة لاشكال ومستويات المخاطر المحتملة (Zhang،2005).

ومن الاسس التي تساعد على نجاح مشاريع الشراكة مدى تطور بنود العقد وشروطه المرجعية التي يجب ان تتطرق الى ما يلي:

1. قيمة النقود المستقبلية ودرجة السيولة المطلوبة وتوقع الدخل المباشر لتغطية التكاليف والتشغيل للاصول الرأسمالية وخدمة الديّن ونسب الاهلاك للاصول...الخ.
2. الاثر الاجتماعي والاقتصادي للمشروع.
3. اثر المشروع على الموازنة العامة.
4. مستوى الضمانات المقدمة ومدى توازنها وعدم الافراط فيها من قبل القطاع العام.
5. منهجية فض النزاعات المحتملة.
6. مواصفات جودة الخدمة المطلوبة من المشروع ان يقدمه للمستفيدين.
7. طرق تقييم الاداء المرتبطة بالقيمة.
8. تفصيل المدخلات والعمليات والمخرجات الخاصة بالمشروع(Darrin Grimsey,2002).

2.2 المبحث الثاني: استدامة خدمات المياه والصرف الصحي في قطاع المياه الفلسطيني

2.2.1 واقع وتحديات قطاع المياه الفلسطيني:

تشكل المياه الجوفية المصدر الرئيسي للتزود بالمياه في فلسطين، إذ يتوفر فيها أربعة أحواض مائية جوفية رئيسية مشتركة وهي الحوض الشمال الشرقي في الضفة الغربية والحوض الشرقي في الضفة الغربية والحوض الغربي في الضفة الغربية والحوض الساحلي في قطاع غزة ويقدر معدل استخراج المياه الجوفية المسموح به في الضفة الغربية للاستخدام الفلسطيني بحوالي 103 مليون متر مكعب سنوياً حسب بيانات العام 2014، فيما يتجاوز هذا المعدل ال 175مليون متر مكعب سنوياً في قطاع غزة لنفس الفترة، الا أن 97% من مياه غزة غير صالحة للاستخدام الآدمي، فيما تقوم سلطة المياه بشراء ما معدله65 مليون متر مكعب سنوياً من شركة المياه الإسرائيلية (ميكروت) بهدف سد العجز من المياه للاستخدامات المختلفة للتجمعات الفلسطينية، ومن المتوقع أن تبلغ كميات المياه المتاحة للفلسطينيين في المحافظات الشمالية للعام 2016 من المياه الجوفية (الآبار والينابيع) حوالي 110 مليون متر مكعب منها 30 مليون م^3 من الآبار الزراعية، و40 مليون م^3 من آبار الشرب وحوالي 40 مليون م^3 من الينابيع، بينما من المتوقع أن تبلغ كمية المياه المتاحة من عملية الحصاد المائي حوالي 2 مليون م^3 ، أما فيما يتعلق بالمياه السطحية وخصوصاً أثناء جريان الأودية في موسم الأمطار فيبلغ معدل التدفق السنوي لهذه الأودية في المحافظات الشمالية حوالي 160 مليون م^3 وهذه الكميات غير مستغلة، ويمكن استغلالها من خلال تطوير مشاريع الحصاد المائي سواء من خلال بناء السدود أو البرك الترابية وغيرها من وسائل الحصاد المائي (سلطة المياه الفلسطينية، 2016).

يلخص الجدول التالي الوضع المائي الفلسطيني بالكميات باستثناء البيانات التي لا تشمل ذلك الجزء من محافظة القدس الذي ضمته إسرائيل عنوة بعيد احتلالها للضفة الغربية في عام 1967 حيث ان هذا الجزء يسكنه حوالي 262,630 نسمة يحملون بطاقة الهوية المقدسية ولا تتوفر معلومات حول المياه المزودة لهم(سلطة المياه، 2015)

جدول (3.2): كمية المياه المزودة للقطاع المنزلي والمستهلكة وكمية الفاقد وعدد السكان وحصة الفرد اليومية في الضفة الغربية و قطاع غزة حسب المحافظة، 2015

المحافظة	المياه المزودة للقطاع المنزلي (مليون م^3)	المياه المستهلكة (مليون م^3)	الفاقد الكلي (مليون م^3)	عدد السكان نهاية العام 2015	حصة الفرد اليومية من المياه المستهلكة (لتر/فرد/يوم)
الضفة الغربية	**119.6**	**81.2**	**38.4**	**2,636,297**	**84.3**
جنين	8.8	5.7	3.1	315,094	49.5
طوباس	2.3	1.4	0.9	65,787	58.3
طولكرم	12.4	7.7	4.7	183,684	114.8
نابلس	16.7	11.3	5.4	385,145	80.3
قلقيلية	7.0	5.3	1.7	112,187	129.3
سلفيت	2.8	2.3	0.5	71,503	88.1
رام الله والبيرة والقدس	23.8	17.9	5.9	513,230	95.5
أريحا والأغوار	6.6	4.4	2.2	52,858	227.9
بيت لحم والخليل	39.2	25.2	14.0	936,809	73.6
قطاع غزة	**95.3**	**53.5**	**41.8**	**1,850,559**	**79.2**
شمال غزة	24.5	12.5	12.0	369,949	92.5
غزة	32.4	19.0	13.4	635,514	81.9
دير البلح	14.9	7.5	7.4	268,918	76.4
خان يونس	13.8	8.7	5.1	346,664	68.7
رفح	9.7	5.8	3.9	229,514	69.2

نظام المعلومات المائي، سلطة المياه الفلسطينية 2016

تكلمنا سابقا عن المخاطر والتحديات التي يمكن ان تفشل مشاريع الشراكة، وتبـــرز اهميـــة هـــذه العوامل بشكل مضاعف في فلسطين ذلك انها تحت الاحتلال الاسرائيلي وتعاني من هيمنة كولانية مجحفة على الارض والانسان والمصادر كافة التي تعزز بقاءه وتدعم تنمية صموده على ارضـــه، وفيما ورد من اصدارات سلطة المياه وبالتحديد من دائرة بنك المعلومات لـــديها فـــي منشـــورات 2016 ان سلطة المياه الفلسطينية تسعى إلى تحقيق مفهوم الأمن المائي علـــى المـــديين القصـــير والبعيد، الأمر الذي يتطلب تطوير مصادر المياه وحمايتها، والحفاظ على استدامتها وجودتها وفـــق مبادئ الإدارة المتكاملة، لضمان تحقيق الهدف الأساسي وهو تأمين مصادر مائية مستدامة قـــادرة على تحقيق احتياجات الشعب الفلسطيني الأساسية والتنموية، إلا أن تحقيق الأمـــن المـــائي بهـــذا المفهوم في فلسطين يواجه تحديات صعبة تتطلب تكاثف الجهود المحلية والدولية للتغلـــب عليهـــا، وتتلخص هذه التحديات في ثلاث قضايا جوهرية: التحدي السياسي، والتحدي المؤسسي، والتحـــدي المادي، وفيما يلي توضيح لهذه التحديات:

1. **التحدي السياسي:** عدم السيطرة على المصادر المائية الفلسطينية، وذلك جرّاء تحكّم وسَـــيطرة الإحتلال المُطلقة على المصادر المائية وحِرمان الفلسطينيين من استغلالها، أو حتّى من الوصولِ إليها، إذ َيسيطر الاحتلال الاسرائيلي على اكثر من 85% من هذه المصادر، اضافة الى عرقلته كافة الجهود الهادفة الى اعادة تأهيل البنُية التحتية لشبكات المياه والصـــرف الصِـــحيّ وكافـــة المشاريع المتعلقة بهما، مما أدى الى الحد من قدرة الحكومة الفلسطينية على توفير الحد الأدنى من حصة الفرد من المياه يومياً والبالغ 100 لتر وفقاً لتوصيات منظمة الصحة العالمية، حيث تصل حصة الفرد الفلسطيني اليومية في الضفة الغربية 79 لتر، و في قطاع غزة فـــإن حصـــة المواطن الفلسطيني من المياه الصالحة للشرب لا تتجاوز 15 ليتر في اليوم، في الوقت الـــذي يصل فيه نصيب الفرد الاسرائيلي الى أكثر من 250 ليتر فـــي اليـــوم ونصـــيب المســـتوطن

الإسرائيلي في الضفة الغربية يتراوح من 500–800 ليتر في اليوم (سلطة المياه الفلسطينية، 2016).

2. **التحدي المؤسسي:** واجه تحقيق الأمن المائي تحديات تمثلت في الواقع المؤسسي لقطاع المياه في فلسطين، حيث امتد تأثير الاحتلال الإسرائيلي في منع تطوير قطاع المياه خلال السنوات الـ20 الماضية. ويتمثل الوضع القائم لمزودي الخدمات في فلسطين في وجود أكثر من 280 مؤسسة تعمل على تزويد خدمات المياه للمواطنين تواجه الغالبية العظمى منها اشكاليات كبيرة ناتجة عن عدم امتلاك القدرات المؤسسية اللازمة، وعدم كفاءة البنية التحتية اللازمة بما يضمن إيصال الخدمة لكافة المواطنين الأمر الذي ساهم في ارتفاع الفاقد ، ومنها عدم توفر كميات مياه كافية، وعدم القدرة على الجباية في مناطق (ب–ج) بسبب عدم السيطرة الأمنية.

3. **التحدي المادي:** الحاجة المادية الضخمة لتطوير البنية التحتية في قطاع المياه تحدٍّ آخر لتحقيق الأمن المائي في فلسطين. وبالرّغم من الصورة القاتمة تجدُر الاشارة الى أن سلطة المياه قامت بإعداد استراتيجية تنمية قطاع المياه والخطة الاستثمارية، من أجل تطوير كبير في هذا القطاع بجميع مكوناته فحسب هذه الخطة الاستراتيجية هناك حاجة الى 6.8 مليار دولار خلال العشرين سنة القادمة(سلطة المياه الفلسطينية، 2016).

يلخص الجدول التالي التحديات الاساسية التي يواجهها قطاع المياه والصرف الصحي الفلسطيني

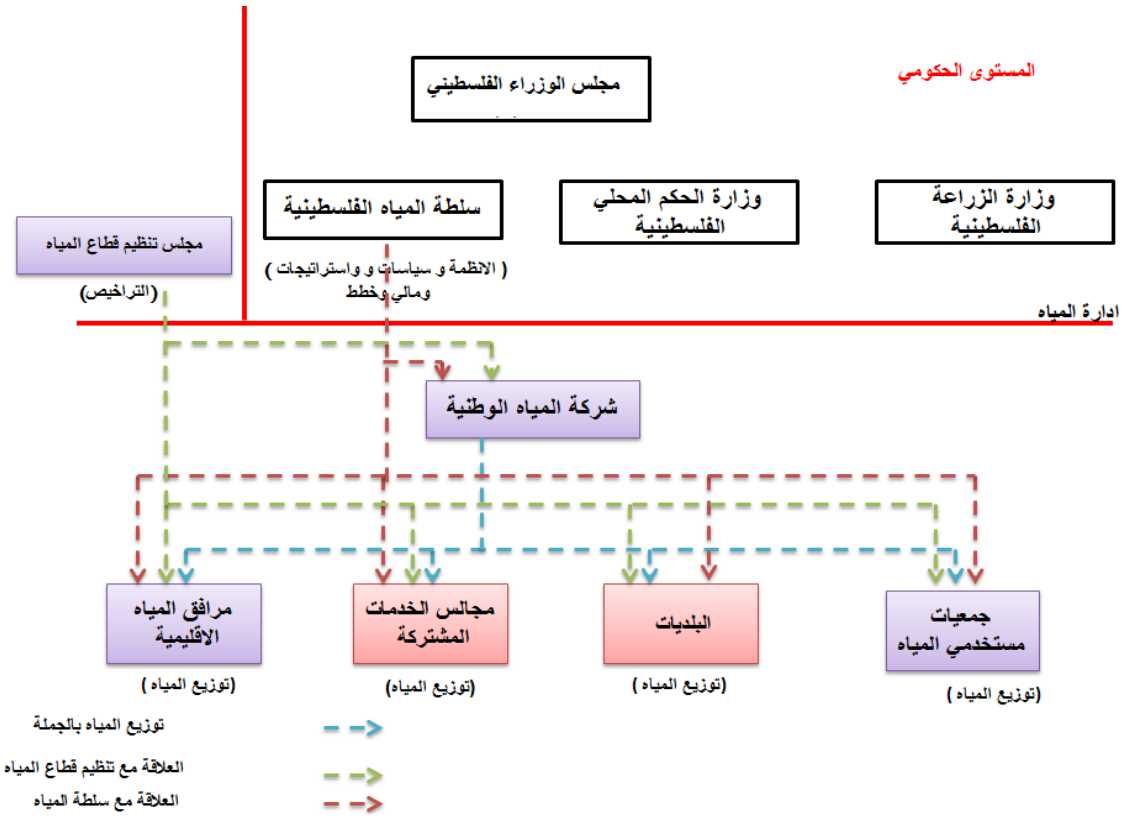
جدول (4.2) تحديات قطاع المياه والصرف الصحي الفلسطيني

الرقم	التحدي	الوصف	الاثر
1	سياسي	هيمنة الاحتلال على اكثر من 85% من المصادر المائية، وعرقلة جهود الاصلاح للطرف الفلسطيني	الحد من القدرة الاصلاحية للحكومة الفلسطينية، وتدني حصة الفرد الفلسطيني من المياه الى 79 ليتر/يوميا/ضفة، و15 ليتر/ يوميا/ غزة
2	المؤسسي	ضعف القدرات المؤسسية للمزودين وتدني كفاءة البنية التحتية المؤسسية اللازمة لتقديم الخدمة	ارتفاع الفاقد، وعدم توفر الكميات اللازمة من المياه الصالحة للشرب، وضعف نسبة التحصيل والجباية، وفجوة في مستوى الخدمة بين التجمعات الفلسطينية المختلفة
3	المادي	عجز في توفير الموازنات اللازمة للايفاء بالتزامات القطاع، وتردي البنية التحتية لمرافق القطاع ومصادره	الضغط على الموارد، الضخ الجائر من المصادر،زيادة التلوث بسبب قلة مشاريع معالجة المياه العادمة، وضعف في تحقيق الامن المائي الفلسطيني

الامر الذي يستدعي استقطاب اطراف القطاع الخاص لجذب استثماراتهم المالية وخبراتهم الفنية للمشاركة في البناء والتنمية جنبا الى جنب مع القطاع الحكومي ، وقد ظهر هذا جليا في قرار بقانون المياه الجديد 2014 .

2.2.2 البيئة القانونية للشراكة في قطاع المياه الفلسطيني:

نظرا لحجم التحديات التي يعاني منها قطاع المياه الفلسطيني والذي يتطلب التغلب عليها مؤسسات قوية وشفافة وخاضعة للمساءلة وقادرة على الاستجابة لاحتياجات شعبنا، أقرّ مجلس الوزراء قبل عدة سنوات "خطة عمل للإصلاح" بهدف تحديد وتنفيذ برنامج شامل للإصلاح المؤسسي والتشريعي في قطاع المياه ومن خلال هذه الخطة. عملت سلطة المياه الفلسطينية على إعداد مسودة قانون المياه الجديد، والذي صادق عليه رئيس دولة فلسطين 12/6/2014 وأبرز ما جاء في قرار بقانون (14) لسنة 2014 بشأن المياه هيكلة القطاع وفق الشكل التالي:



الشكل(2.2): الإطار العام لقطاع المياه بناءاً على قرار بقانون (14) لسنة 2014 بشأن المياه (أسعيد، 2015)

اعتمادا على الشكل اعلاه فقد سمحت مواد القانون بشراكة القطاع الخاص في ادارة الموارد المائية، ونقل الملكية لها من القطاع العام الى القطاع الخاص، واهم ما تناوله القانون الجديد للمياه توزيع الادوار وتقسيمها بين سلطة المياه بصفتها صانع السياسات (سلطة المياه الفلسطينية، 2014)، "وتشجيع إعادة هيكلة المؤسسات و مشاركة القطاع الخاص في تمويل وتنفيذ وتشغيل وصيانة شبكات المياه ومياه الصرف الصحي ومحطات المعالجة وذلك من اجل تحسين الكفاءة والفعالية في أداء مؤسسات قطاع المياه ونقل الخبرات التشغيلية و التكنولوجية، وتشجيع مشاركة الجمعيات الاهلية لمستخدمي المياه وذلك لضمان الادارة الأمثل لمصادر المياه الفلسطينية و المشتركة بما في ذلك الآبار، و الينابيع، ومياه الصرف الصحي المعالجة (المستخدمة لاغراض اقتصادية واحتياجات الري والصناعة والسياحة.)" (سلطة المياه الفلسطينية،2013).

ومجلس تنظيم المياه كجسم جديد صرحت به الخطة الوطنية للمياه في فلسطين ، وامر به قرار بالقانون الجديد للمياه 2014 بحيث يهدف إلى مراقبة كل ما يتعلق بالنشاط التشغيلي لمقدمي خدمات المياه ، بما يشمل الانتاج والنقل والتوزيع والاستهلاك وادارة الصرف الصحي، وذلك من أجل ضمان جودة وكفاءة خدمات قطاع توفير المياه وخدمات مياه الصرف الصحي في فلسطين الموفرة للمستهلكين وبأسعار مناسبة اضافة الى انه يختص في اعتماد عملية التوزيع لحصص المياه على مختلف القطاعات (سلطة المياه الفلسطينية،2014).

وبالتالي تشجيع القطاع الخاص على الاقبال للاستثمار في تنمية المرافق الوطنية المائية وادارتها اما ادارة كلية او جزئية لاغراض التشغيل و النقل والتوزيع والانتاج، من خلال انشاء مرافق المياه الاقليمية وجمعيات مستخدمي المياه، والقسم الثالث الذي تطرق له قانون المياه الجديد 2014 هو تحويل دائرة مياه الضفة الغربية التي كانت سابقا تختص بتوزيع المياه بالجملة الى موزعي المياه

بالمفرق ، فانها اليوم تشهد عملية التحول الى شركة المياه الوطنية التي تختص باستخراج وتطوير وبيع المياه بالجملة بناءا على تصورات القانون الجديد للمياه (سلطة المياه الفلسطينية، 2014).

ينصب التفكير والاهتمام اليوم في الاوساط العليا في قطاع المياه وخصوصا في سلطة المياه ومجلس تنظيم قطاع المياه الى البدء بوضع الاليات والخطط وتحديد مستويات التدخل الاستراتيجية والتكتيكية لاغراض شراكة القطاع الخاص، وحيث تركز سلطة المياه على بدايات تدخل محدود للقطاع الخاص قد ينحصر في اشكال من التعاقد جزئية وبسيطة مثل تحصيل وجباية فواتير، ادارة الفاقد في الشبكات ، دراسات في التعرفة واعادة استخدام المياه العادمة من نقل واستخراج وانتاج .

2.2.3 الاهداف الوطنية الفلسطينة في تحقيق الاستدامة المائية:

عند الحديث عن الاهداف الوطنية لاستدامة خدمات المياه فانه يجب ذكر الوثائق التالية حيث انها مرتكزة على بعضها البعض:

1. **خطة التنمية الوطنية (2014-2016):** تحت شعار بناء الدولة وتجسيد السيادة وقد اوردت اهم التحديات للتنمية التي حصرتها في الاحتلال الاسرائيلي والانقسام السياسي والاداري الوطني والازمة المالية الحادة اضافة الى مشاكل البطالة والفقر، وقدر ركزت على قطاعات التنمية الاقتصادية والتشغيل، وقطاع الحكم الرشيد وبناء المؤسسات، وقطاع الحماية والتنمية الاجتماعية، وقطاع البنية التحتية، وقد شجعت على جذب القطاع الخاص للشراكة مع القطاع العام، خصوصا في قطاعي البنية التحتية والتنمية الاقتصادية والتشغيل، وشملت التدخلات الخاصة بقطاع المياه في ذكرها للاتجاه الاستراتيجي لقطاع البنية التحتية بشكل مباشر حيث جاء في الخطة:" قطاع مياه وصرف صحي فلسطيني اكثر تنظيماومقدرة على تأمين الحقوق المائية

للمواطنين، وتحقيق التوزيع العادل لكافة الاستخدامات، بيئة فلسطينية اقل تلوثا وتراث حضاري وبيئة طبيعية مصونان ومداران بطريقة اكثر استدامة" وكذلك ركزت على تحمل تكاليف الخدمات وتطوير النظم القانونية لذلك(مجلس الوزراء الفلسطيني،2014).

2. **الخطة القطاعية (2016-2022):** وتركز على قطاع المياه وقد استلهمت اهدافها من اهداف الخطة الوطنية وبناء عليه ركزت على: إدارة متكاملة للمياه تضمن عدالة وديمومة الخدمة واستدامة المصادر، ترسيخ أسس الحكم الرشيد، توفير بيئة قانونية ومؤسساتية تضمن التوزيع العادل للخدمة، وتكون قادرة على حسن إدارة قطاع المياه وديمومته، مؤسسات مياه تعمل بشكل كفوء وفعال تقوم على مبدأ المشاركة لجميع فئات المجتمع (سلطة المياه الفلسطينية، 2015).

3. **الخطة الاستراتيجية لسلطة المياه (2014- 2017):** وقد جاءت منسجمة مع اهداف الخطة الوطنية والقطاعية حيث طورت غايات واهداف استراتيجية فصلت اهداف الخطة القطاعية من حيث الاصلاح والتطوير للنظم والقوانين والتشريعات وتطوير البنية المؤسساتية والعمل على الشراكة وتبني الادارة المتكاملة لقطاع المياه وتطوير مؤسساته العاملة والفاعلة فيه وتعزيز مبادىء الحكم الرشيد(سلطة المياه الفلسطينية،2013).

وقد نصت خطة التنمية الوطنية على ضرورة شراكة القطاع الخاص خصوصا في استراتيجيات الصناعة والتشغيل ومشاريع البنية التحتية المخطط لها في كافة القطاعات، والذي يعتبر قطاع المياه احدها ان لم يكن اهمها ويذكر بشكل متكرر رئيس الوزراء الدكتور رامي الحمد لله ضرورة شراكة القطاع الخاص في تحقيق اهداف التنمية المستدامة وظهر ذلك في بيانه الصحفي الذي اعلنه عن البدء في تطوير الخطة التنمية الوطنية 2017-2022 والتي يركز فيها على ضرورة شراكة القطاع الخاص في انجاحها تاكيدا من الجانب الرسمي لتفهمة لاهمية هذا الدور.(مجلس الوزراء الفلسطيني،2016).

وارتباطا بقطاع المياه فان مفهوم الشراكة لا يمكن له ان يجد طريق النجاح الا من خـــلال تـــوفير عوامل الجذب المناسبة للقطاع الخاص والتي تشمل تطوير البيئة القانونية الحامية لكافة الاطراف، والانتقال من مفهوم الربحية الى مفهوم الاستدامة في ادارة الموارد، وتجنب المخـــاوف المتعلقـــة بهيمنة القطاع الخاص من مظاهر الاحتكار وتقديم الخدمة لمن يستطيع الدفع مقابلها، وتناول مبـــدأ التحصيص الذي يمنع سيطرة القطاع الخاص على حصص قطاعات اخرى مثل الزراعة، ومخاوف امور الجباية وتدنيها في مختلف مناطق فلسطين حيث لاتزيد في احسن حالاتها عن 55%(ســـلطة المياه الفلسطينية ، 2014).

وكما ان الشراكة يمكن لها ان توفر الخبرات والتكنولوجيا المناسبة وتطور البرامج التي توقف هدر الموارد ونسب الفاقد المختلفة، وتزيد من مستوى الخدمة المقدمة وتطور الانظمة المالية التي مـــن شانها ان ترتقي بانظمة التعرفة والجباية بالتعاون من صانعي السياسات في قطاع المياه، التي تركز على المساهمات العامة كأساس لاستدامة تقديم خدمات المياه اضافة تحسين الطريقة التي يـــتم بهـــا تخصيص الأموال العامة ومساعدة الحكومات الاستفادة من التمويل الخاص على المدى الطويـــل، عندما تدعمها أطر الحوكمة السليمة، ويمكن لهذه المساهمات تعزيز الشراكات ذات المنفعة المتبادلة بين القطاعين العام والخاص في المجالات التي يمكـــن أن تســـاعد فـــي ســـد الفجـــوة التمويليـــة والاستعراض الدائم للإنفاق العام والقائم على النتائج كأداة يمكن أن تستخدمها فلسطين لبدء تحديد التحديات التي تواجهها وتجريب المزيد من برامج التطوير في القطاع الذي يحقق نتـــائج افضـــل حيث ان مجتمع المانحين الدوليين يتطلع وصولا الى التوسط بين القطاعين العام والخاص والتعاون في تعزيز النظر الى تخطيط اكثر لجيل قادم من البنية التحتية لقطاع المياه يصل الى تكلفة وصيانة

اقل مع اكثر كفاءة، فمثل هذه التدخلات يمكن أن تقلل من العبء المالي على القطاع الذي يعـــاني نقصا في التمويل لمشاريع البنية التحتية الخاصة بالمنشآت المياه.

2.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة :

يعرض البحث في هذا الاطار مجموعة من الدراسات باللغتين العربية والانجليزية وقد تناولت محارو البحث ونقاط التركيز الخاصة به وذلك لاجراء المقاربات والاستفادة من هذه الدراسات في تطوير الاجابات لهذا البحث .

2.3.1 دراسات باللغة الانجليزية:

اجرت سلطة المياه الفلسطينية سنة 2015 دراسة بعنوان "حوكمة المياه في فلسطين"، والتي اعتمدت المنهج الكيفي من خلال تحليل الوثائق والمقاربات بين خبرات مختلفة في الاردن ودول اخرى، حيث ركزت على وضع تصور عام للشراكة في قطاع المياه وتحديد الاطراف والعلاقات القائمة بينهما على اي شكل يمكن لها ان تكون في سبيل خلق شراكة في القطاع مستدامة تحقق الاهداف التنموية.

وقد زودت الدراسة بمجموعة من النتائج والتوصيات حول اهمية تطوير سياسات عادلة للتعرفة ورفع مستوى التخطيط والادارة المالية وان تاخذ بعين الاعتبار القدرة الاقتصادية ومستوى القبول الاجتماعي للمستهلكين والتركيز على العلاقات الداخلية لقطاع المياه بين مؤسساته الرئيسية ومن ثم تطوير العلاقات مع القطاع الخاص والمجتمع المدني بالتوازي مع رفع مستوى الوعي للجمهور في ادراك اهمية المياه على البعد الوطني وبذلك تؤكد على اهمية التدخل الحكومي في ادارة الشراكة من خلال تأسيس وحدة الشراكة لكافة القطاعات التي تديرها وزارة المالية الفلسطينية بالتوازي مع

وحدة الشراكة الخاصة في قطاع المياه من خلال المانحين، والتي تؤكد الدراسة على تطوير علاقة قوية معهم على اعتبار انهم الاكثر مساهمة وتمويلا لقطاع المياه الفلسطيني تاريخيا.

أجرت دراسة "مارن" سنة 2014، بعنوان "شراكات المياه في الشرق الاوسط وشـــمال افريقيـــا"، المقدمة للبنك الدولي حيث استعرض الدراسة ملخص نتائج الشراكة في قارة افريقيـــا واكـــدت ان الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تاريخ قطاع المياه في أفريقيا يعود إلى عام 1959، مع تنفيذ تقديم خدمات امدادات المياه في المناطق الحضرية وان نجاح العملية مستمر حيث بدأت بتقديم خدمات امدادات المياه لأكثر من 7 مليون شخص اليـــوم، وفـــي عـــدة عقـــود مـــع التغيـــرات السياسية،تغيرت نظرة الإبداع، واساليب التكنولوجيا، والحقائق السياسية علـــى الارض، وبالتـــالي تطور منهج الشراكة.

وقد أثبتت الشراكات بين القطاعين العام والخاص انها تعتبر أداة هامة في تحســـين أداء المرافـــق، والاستفادة من تمويل القطاع الخاص، ومع تحفيز الشعور تشتد الحاجة لتطوير ســـلوك المنافســـة والمساءلة لمراقبة ظواهر الاحتكار والسيطرة عليها في قطاع المياه والصرف الصحي.

استعرضت دراسة Rodriguez 2012 وآخرين بعنون "الاستثمار في البنية التحتية للمياه"، المقدمة للبنك الدولي، ما تواجهه البلدان من فجوة التمويل المتنامية محاولة لمواكبة إعادة التأهيل، وتشغيل وصيانة البنية التحتية للمياه، والحاجة المتنامية لبناء شبكات مياه جديدة لمواجهة تزايد السكان، وما يسبب ذلك من تحويل في أنماط الاستهلاك، وتغير المناخ في البلدان النامية.

واضافت الدراسة في توصياتها انه ينبغي لجميع أصحاب المصلحة المشاركة في دورة الإصـــلاح عن طريق ضبط أدائها، بما يتناسب مع التحديات والقدرات القائمة ،واكدت الدراسة ان الإصـــلاح الناجح يعتمد على قيادة قوية لتنسيق سلسلة من التحولات متوازية أحيانا واعتماد التسلسل في بعض الأحيان، وتحسين السيطرة المالية والقدرة على الصمود في وجه المناخ المالي الحالي مـــن خـــلال مساعدة المرافق للتحرك باتجاه استرداد التكاليف وتحســـين الإنفـــاق العـــام وتجميـــع المخـــاطر والضمانات.

بينما دراسة Saghi 2006 بعنوان "الشراكة في تزويد المياه والصرف الصحي"، فقد اكدت علـــى اهمية الاحتياج الى اعتماد نهج الشراكة بناء على دروس وتجارب استعرضتها الدراسة للســـنوات الاخيرة وتحديد الاحتياجات العاجلة من حيث احتفاظ القطاع العام بدوره لصناعة السياسات وقيامه بدور المنظم، ولا يمكن ان يكون المزود هو الذي يقوم بهذا الدور، واكدت الدراسة على ان القطاع الخاص لا يزال لاعبا رئيسيا في توفير كميات كبيرة من رأس المال والمهارات الإدارية اللازمـــة للحفاظ على تطوير البنية التحتية والاقتصادية وتحقيق معدلات نمو أفضل.

واكدت على ان المستخدمين النهائيين يلعبون دورا هاما في "الاقتصاد السياسي" المطلوب للحفـــاظ على نجاح وتعزيز نهج الشراكة. والتزام مجموعة البنك الدولي لمساعدة البلدان المتعاملة معها في تصميم وتطوير برامج PPPs الخاصة بهم، واظهرت الدراسة اهمية الشراكة في زيادة التعبئـــة الفعالة للموارد خاصة أنها تكون قادرة على التأثير على جدول التخفيضات في الانفاق الحكومي.

وركزت دراسة اخرى لZhang 2005 بعنوان"عوامل النجاح الحرجة لمشاريع الشراكة في البنية التحتية"، حول وجود أنواع مختلفة من الشراكات بين القطاعين العام والخاص ،كانت تمارس فـــي

تطوير البنية التحتية في جميع أنحاء العالم واجهت مجموعة متنوعة من المشاكل وابرزت الدراسة عدد من العوامل تتضافر لتحديد نجاح أو فشل مشروع البنية التحتية من حيث أهدافها واكدت الدراسة على ان هناك حاجة ملحة لتطوير بروتوكول فعال للمشتريات يكون عمليا وفعالا لتحسين الممارسات في مشاريع PPPs في المستقبل. وكخطوة هامة نحو تطوير هذا البروتوكول، فإن هذه الدراسة تحدد، وتحلل، وتصنف مختلف عوامل النجاح الحاسمة للشراكة تقوم على مبدأ الفوز القطاعين العام والخاص وكان منهج الدراسة قد تضمن دراسات الحالة، ومراجعة الأدبيات، ومقابلات / المراسلات مع الخبراء الدوليين، وقد تم تطوير استبانة تجمع اراء الخبراء الدوليين في مجال الشراكة والمختصين الاكاديميين وقد اظهرت النتائج تقارب جيد في وجهات النظر في تحديد عوامل النجاح والفشل لمشاريع الشراكة.

ذكرت دراسة Grinsey وLewis سنة 2002 بعنوان" تقييم مخاطر مشاريع الشراكة في البنية التحتية"، انه في العديد من البلدان، أدت القيود المفروضة على الأموال العامة المتاحة للبنية التحتية الحكومات لدعوة مؤسسات القطاع الخاص للدخول في اتفاقات شراكة على المدى الطويل لبناء تمويل و / أو تشغيل، بانها مشاريع تحتاج الى رأس المال كبير، واكدت الدراسة ان هناك حاجة واضحة لضمان أن القيمة التي يقدمها المشروع مقابل المال قد تتحقق لرعاة المشروع، وتتميز هذه المشاريع في الشراكة عن طريق الأسهم والعائدات المباشرة لتغتطية تكاليف التشغيل واسترداد رأس المال المستثمر وتمويل الديون من قبل الخدمة المقدمة من البنوك والممولين الآخرين.

وقد خرجت الدراسة بقائمة طويلة من المخاطر التي سيستفيد البحث منها في تقييم الحالات الدراسية التي يتخذها البحث بالتفصيل ويقدم هذه القوائم من المخاطر كشروط مرجعية لدراسة اي مشروع شراكة محتمل والتي من شانها ان تعزز الموقف لاطراف المشروع بالمضي قدما في المشروع او

اتخاذ اية تدابير اخرى قد تعزز قرار التمويل وتحليل وضع المشروع من قبل الممولين والمستثمرين في اطار تحليل القيمة المضافة للمشروع ومدى قدرته على الاستدامة ودر الايرادات الكافية المتوافقة مع التوقعات.

رجوعا الى الدراسات اعلاه، نجد التلاؤم والارتباط واضح بين ما ركزت عليه الدراسات واسئلة البحث من خلال ان دراسات سلطة المياه ومارن وردريجز ركزن على البيئة القانونية واهمية صناعة السياسات والاستفادة من التجارب العالمية وابراز اهمية المعوقات لمشاريع الشراكة والتركيز على اسباب استدامتها، بينما دراستي زانج وليز وجريزني ركزتا على المخاطر من حيث انها تعتبر عوامل نجاح وفشل لمشاريع الشراكة، وهو ارتباط مباشر مع اسئلة البحث ومحاور تركيزه.

2.3.2 دراسات باللغة العربية:

تعرّض البحث الى مجموعة من الدراسات باللغة العربية نوردها كما يلي:

خطة التنمية الوطنية والخطة القطاعية للمياه 2014 -2016 وقرار بقانون المياه الجديد2014 والخطة الاستراتيجية لسلطة المياه 2017-2015، حيث اعتمد البحث الخطة الوطنية للتنمية الفلسطينية اضافة الى الخطة القطاعية لقطاع المياه وقانون المياه الجديد كاوراق مرجعية وطنية، وحيث انها تعتبر بيانات مهمة ضرورية لتشكيل القاعدة المفاهمية الاساسية لمشكلة البحث فان هذه المصادر سوف تثري البحث من حيث الاجابة عن اسئلته وما احتوته من مواد تنص على الشراكة وتفعيلها وضرورة تبنيها من قبل قطاع المياه واعتماد الادارة المتكاملة لقطاع المياه اضافة الى مواد

القانون الجديد وما افرزه من هيكلية جديدة للمؤسسات العاملة فيه وتقسيم الوظائف بينها وفصل الدور السياساتي عن التنظيمي عن التنفيذي في توازن وتكامل يخدم استدامة الخدمات واعتبر القانون ان الشراكة احد المداخل الاساسية لتكريس مبادىء الحكم الرشيد في قطاع المياه ، بينما جاءت الخطة الاستراتيجية لسلطة المياه(2015-2017) والتي نصت في برامجها ومبادراتها على تشجيع شراكة القطاع الخاص في ادارة قطاع المياه وحددت مؤشرات قياس اساسية للاداء في هذا المجال .

ركز البحث اضافة الى هذه القوانين على قوانين الشراكة العربية :(لبنان، تونس، المغرب، مصر، السعودية، دبي)، اذ تعتبر هذه القوانين والادلة المرجعية مصادر اساسية لاتمام البحث حيث ركزت على تعريفات مختلفة للشراكة ومنطلقاتها والاهداف والوسائل والاليات لتنفيذها على المستوى الوطني لكافة القطاعات وسيستفيد البحث منها من خلال تطوير الاطار النظري للبحث ، ووضع المعايير الاساسية لجوهر وابعاد المشكلة البحثية على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية ومحاولة لتوظيفها في اطار الشراكة في قطاع المياه حيث كانت هذه القوانين والادلة المرجعية قد ركزت على كافة القطاعات بشكل عام ، واوردت المواد والفصول المختلفة التي تنظم عملية الشراكة في بلدانها وتوضح العلاقات والاطراف والعقود من الناحية القانونية وتبرز اهم السمات لهذه العقود وطرف فض النزاعات ومؤشرات الاداء الرئيسية وطرق التقييم والمتابعة وحجم الضمانات المقدمة من الحكومة وكيفية متابعتها.

قدمت دراسة امين 2014 بعنوان"الشراكة بين القطاع العام والخاص في الجزائر"، تسليط الضوء على اهمية دور الشراكة في القطاع العام واعتبرت تنفيذ نهج الشراكة من شانه ان ينقذ الدولة من ازمتها المالية وتوفير استثمارات ترفع من كفاءة المؤسسات العامة واكدت على ضرورة الاستفادة

من تجارب والدروس المتراكمة في العالم وضرورة تطوير قوة تفاوضية والممارسات الادارية مع القطاع الخاص ضمن اطار قانوني مرتبط بالاهداف التنموية للبلاد مع تخفيض القيود البيروقراطية والتركيز على رفع درجة الوعي والادراك بدور القطاع الخاص كشريك تنموي.

هدفت دراسة عزوز 2015 الى التعرف على دور القطاع الخاص في تدعيم الحاكمية لقطاع المياه الجزائري من خلال نهج الشراكة مع القطاع العام وبالتالي خلصت الدراسة الى ضرورة انشاء بيئة تمكينية لتنفيذ اجراءات تحقق الحوكمة المائية الاكثر فاعلية تطال القوانين والاصلاحات المؤسساتية وتقديم الادوات الاقتصادية والاصلاحات الاجتماعية وتحديد كيفية تنفيذ نهج الشراكة بنجاح، اضافة الى بناء نظام قوي للمعرفة والقدرة التنظيمية وتطوير مؤشرات الحوكمة المائية لتحديد الاولويات وتعزيز الاستجابة من الاطراف وتفعيل ادوات الادارة المتكاملة للموارد المائية للتغلب على الاخفاقات في اطار الحوكمة المائية، وهذا سيفيد البحث في تناوله لمفهوم الاستدامة، والتدابير التي اتخذتها المواثيق والخطط المرجعية الوطنية مقاربة بما تطرحه الدراسة.

هدفت دراسة أكيتوبي وآخرين 2014 بعنوان"الاستثمار العام والشراكة بين القطاعين العام والخاص"، الى تحليل مبررات الشراكة وانعكاساتها على المالية العامة والدين العام واوجه الاستثمار ومعدلات النمو والعائد على الخزينة العامة بشكل عام في كافة القطاعات (التعليم والصحة ومشاريع البنية التحتية..الخ)، وتبين الدراسة متى يمكن اللجوء الى الشراكة ومدى مناسبيتها حسب الوضع الاقتصادي للبلد الواحد، ويعتبر الشراكة مهمة وقد تحقق نجاحات وفروقات ايجابية في تقليل عجز المدفوعات ولكن الدراسة في نفس الوقت تحذر من زيادة التوقعات من مشاريع الشراكة بحيث لا ينصب الاهتمام للدولة فقط على الهروب من الانفاق او تقليلة على القطاعات المراد تفعيل مشاريع الشراكة فيها وانما يقتضي انتقاء مشاريع الشراكة بناء على

مؤشرات اقتصادية هامة تأخذ بعين الاعتبار معدلات الاستقرار والنمو والانفاق الاستثماري المطلوب، واثر ذلك على المالية العامة والناتج المحلي فليس دائما يكون الحل بالتوجه الى مشاريع الشراكة او انشاء مشاريع بنية تحتية جديدة بل انه في احيان كثيرة يكون اعادة تاهيل مشاريع قائمة اهم من انشاء اخرى جديدة ويتحدد ذلك بناء على الضغط على هذه المشاريع ودرجة الاختناق التي تعاني منه، مقارنة بمؤشرات عالمية يمكن ان تسعى الدولة الى تحقيقها مثل نسبة معلم للتلاميذ او نسبة عدد الاسرّة او الاطباء الى السكان وبالتالي تحديد اولويات التدخل بناء على المؤشرات المعطاة في بلد معين.

انفرد تقرير اكوا 2014 بعنوان"مؤشرات الاداء الرئيسية للمرافق المائية في منطقة حوض البحر المتوسط"، في تقديم رؤية موسعة لتجارب مرافق المياه التي تعنى بتزويد خدمات امدادات المياه بالجملة والمفرق وقدمت التجارب والحالات الدراسية المثرية في بلدان عربية متعددة تقدم فهم تفصيلي لاسباب نجاح وفشل هذه التجارب والاسس الارشادية في مجالات ادارة المياه والتحول الى شركات وتطبيق اللامركزية والشراكة مع القطاع لخاص واصلاح نظم التعرفة والعمل على اسس تجارية اعتمادا على الخبرات الاقليمية والفرص والتحديات وفق الادارة المستدامة لمصادر المياه، وقد اعتمد التقرير الاستبيان في جمع المعلومات والاسلوب الاحصائي في تحليلها من قبل الفئة المستهدفة في التقرير، وهي مقدمي الخدمة من قبل المرافق المائية العربية.

وجاءت دراسة البرغوثي، 2009 بعنوان" السياسات التشريعية في فلسطين والتوجه نحو الشراكة بين القطاعين العام والخاص: الواقع والمنظور"، للإجابة على مجموعة من التساؤلات عن المفهوم القانوني لعقود الشراكة، وما هي الصور والأدوات القانونية للشراكة، وهل راعت التشريعات الصادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية إعمال مفهوم الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص

لإدارة الشأن العام الإقتصادي في فلسطين؟ وهل يوجد غطاء قانوني فلسطيني لمفهـــوم الشـــراكة؟ وكيف يمكن تهيئة البيئة القانونية في فلسطين لمعالجة الآثار القانونية للأخذ بهذا المبدأ؟

وللإجابة عن تلك التساؤلات فقد إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وتوصلت من خلال ذلك إلى عدة نتائج، كان من أهمها:أن التوجه العام في فلسطين يميل نحو تبني مفهوم الشراكة بصوره المختلفة وان هناك اشكالات تعيق الشراكة مرتبط بالقصور التشريعي كغياب قانون خاص بعقود الشراكة وغياب القوانين الناظمة للخصخصة والإمتياز وتشجيع المنافسة ومنـــع الإحتكـــار بالإضافة إلى عدم إستكمال التشريعات المؤطرة للقطاع الخاص وضـــعف التشـــريعات الضـــامنة للشفافية ونزاهة العقود الإدارية.

اجرت دراسة غانم 2009 بعنوان"الشراكات القطاعية القائمة في تقديم الخدمات العامة والبلدية على مستوى الهيئات المحلية"، والتي هدفت الى التعرف على عدة مسائل جوهرية تتمثل فـــي طبيعـــة العلاقة بين قطاع هيئات الحكم المحلي من جهة، وقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني جهـــة أخرى، وذلك للإجابة على تساؤلات حول ما هي أشكال العلاقة بين القطاعات الثلاث ومضمونها وقدرة المؤسسات المبحوثة على إنشاء وادارة شركات ذات طابع تنموي الـــذي يحقـــق أهـــداف الشركاء؟ وما هو مدى وحجم التعاون بين هذه القطاعات من حيث عدد وحجم المشاريع ومـــدى نجاحها وتأثيرها وعناصر القوة والضعف وغيرها؟ وللإجابة على هذه الأسئلة اعتمدت الدراســـة أسلوبين لجمع البيانات والمعلومات بطريقة المقابلات مع ذوي العلاقـــة مـــن الهيئـــات المحليـــة، وشركات القطاع الخاص والمنظمات الأهلية وبعض الوزارات المتصلة بالموضوع، وكذلك جمـــع البيانات من خلال الاستبيانات، وقد اظهرت الدراسة ان مشاريع الشراكة القائمة حاليا بعضها ناجح والآخر أقل نجاحاً ولكنها ظهرت دون تخطيط سياساتي مسبق بل بفعل الحاجة الآنية ونتيجة لتكامل

والتقاء الأدوار والأهداف الطبيعية للجهات المعنية، ولهذا مازالت هذه الشركات في طور النشـــوء ولم تنضج بعد معالمها لتصبح نمطاً واضحاً في عجلة التنمية المحلية.

تعرضت دراسة مسعودي 2009 بعنوان "اشكاليات التنمية المستدامة في ظل العولمة فـــي العـــالم الثالث (حالة الجزائر)"، الى التنمية المستدامة في الجزائر بين تحديد المعوقات وعوامل النجاح التي يمكن لدولة الجزائر ان تتبعها وتربط كل ذلك بآثار العولمة ونتائجها على التنمية المســـتدامة فـــي الدول النامية واثر هيمنة الدول المتقدمة على ابعاد التنمية المستدامة وان كانت تقدم مستوى معيشي افضل الا انها تلقي بظلالها وقيمها على المجتمع الجزائري ومن توصيات الدراسة التي تفيد البحث هو اظهارها لاهمية توثيق علاقة القطاع العام مع المؤسسات المختلفة في المجتمع ونشـــر الـــوعي بينها بما تنتجه الدولة من سياسات والعكس من خلال التطلع الى مطالب واحتياجات المجتمع مـــن خلال احتكاكها بهذه المؤسسات والجمعيات الفاعلة، واهمية الاخـــذ بمؤشـــرات التنميـــة البشـــرية والاقتصادية في تطوير السياسات التنموية والتعداد السكاني والمناطق المهمشة التي تظهر الفـــروق الكبيرة في معدلات التنمية بين منطقة واخرى، وعدم الاتكاء على مداخيل اقتصادية من مادة واحدة كما هو الحال في الجزائر التي تتكىء على البترول فقط كايراد اساسي للمالية العامة وان الشراكة هنا تعلب دورا بارزا في استقطاب الاموال والخبرات والكفاءات ، وتحقيق مبدأ الشراكة المجتمعية في التنمية .

وهدفت دراسة صبري 2009 بعنوان"الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص"،الى التعـــرف على إمكانية تطبيق مفهوم الشراكة بين الهيئات المحلية الفلســـطينية والقطـــاع الخـــاص كإحـــدى الاستراتيجيات المستخدمة عالميا في تحقيق التنمية المحلية، مع التركيز على كيفية تعزيـــز فعاليـــة واستدامة الخدمات العامة الأساسية المقدمة من قبل الهيئات المحلية الفلســـطينية ، وبالتـــالي ســـبر

اغوار هذا المفهوم وربطه مع التدخلات الممكنة على مستوى الهيئات المحلية من حيث الخدمات المتعددة التي تقدمها للمجتمع المحلي، وقد قامت الدراسة بتطوير استبانة لجمع المعلومات من قبل كبار الموظفين في البلديات وبعض المواطنين والشركات وقد اظهرت الدراسة الاختلاف في الأداء المالي ومستوى ربحية الخدمات والمرافق والمشروعات من هيئة محلية لأخرى ومن خدمة لأخرى، باستثناء خدمتي المياه والنفايات الصلبة وكلاهما تعاني من مشكلتي ضعف تحصيل الديون المستحقة على المواطنين بينما تتأثر العوائد المالية لخدمة المياه جراء ارتفاع نسبة الفاقد منها.

وهدفت دراسة ماس (معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني) 2005التي حملت عنوان"دراسة نقدية لمشروع قانون الامتياز الفلسطيني"،الى تحليل مشروع قانون الامتياز في ضوء المعايير الدولية المنظمة للامتياز، وبخاصة تلك الواردة في دليل الأونستيرال التشريعي لتمويل البنية التحتية من قبل القطاع الخاص، أو تلك الواردة في توصيات المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي أو البنك الأوروبي لإعادة التعمير والتطوير،كما تم دراسة توافق المشروع مع أحكام منظمة التجارة الدولية، ومقارنته مع بعض التشريعات المقارنة الناظمة للامتياز، وتوصلت الدراسة إلى أن مشروع قانون الامتياز الفلسطيني يستوفي المعايير الحديثة لقوانين الامتياز، فهو يشكل الإطار القانوني العام الناظم لكل أنواع الامتيازات، الوطني منها والمحلي على حد سواء، وهذا التوجه يبتعد فيه المشروع عن النظام الذي كان سائدا في فلسطين أيام الانتداب البريطاني، وأيام الحكم الأردني؛ إذ كان يصدر قانون خاص لكل امتياز، لكن يجب على مجلس الوزراء أن يسرع في وضع الأنظمة الكفيلة بتطبيق أحكام هذا القانون فور إصداره، كما ينبغي إيراد مادة صريحة حول كيفية حل المنازعات ما بين الجهة مانحة الامتياز وصاحب الامتياز، والدراسة تفيد البحث في محور تركيز مهم يتناوله عن موضوع البيئة القانونية للشراكة من حيث المحددات والدعائم لها.

2.3.3 التعليق على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات اعلاه المحاور الاساسية التي يركز عليها البحث من اسباب ومبررات ومنطلقات الشراكة وتناول جزؤ منها التركيز على اسباب نجاح وفشل الشراكة وتطرق بعضها الى اهمية الجوانب القانونية واثر الشراكة على المالية العامة واخرى ركزت على اهمية الدروس المستفادة والتجارب المتراكمة في مناطق العالم المختلفة لاخذ العبر من اجل تطوير اطار منطقي يقدم تصورا عاما لصانع السياسات من اجل تحديد الاولويات والتدخلات المثلى لاشكال التعاقد وتنظيم العلاقة بين الاطراف لاستدامة مشاريع الشراكة وتحقيق التوقعات من تطبيقها، ومنها ما كان عاما ومنها ما خصص لقطاع المياه.

اعتمدت الدراسات السابقة اساليب البحث الكيفي في معظمها باستثناء دراسة البرغوثي واكوا والغانم اللواتي اعتمدن البحث الوصفي التحليلي اعتمادا على خصائص مجتمع البحث وقد اعتمدت دراسة سلطة المياه اسلوب البحث الكيفي الذي شابه البحث في منهجيته، ويقدم شروحات تفصيلية قوية سوف تثري البحث في تفصيل بعض اوجه التركيز للبحث وسيستفيد البحث من كيفية تفصيل قانون المياه الجديد من قبل الباحث وكيف عكسه على مؤسسات قطاع المياه ضمن جداول ونماذج جدا مثرية سوف تكون بمثابة عون للبحث في سبيل اثرائة والاستفادة من توصياته في المفاضلة والمماثلة مع المقابلات التي سيعقدها البحث مع الاطراف المستهدفة التي سيركز عليها البحث.

بينما دراسة مارن في بحثة عن شراكات الشرق الاوسط وشمال افريقيا المقدمة للبنك الدولي تتلاقت مع اهداف البحث واسئلته خصوصا في البحث عن التجارب الناجحة والفاشلة على حد سواء من اجل استخلاص العبر وقد اثرت البحث بالتجارب النوعية التي قدمها التقرير محاولة الاستفادة منها

في عقد المقاربات المهمة للوضع الفلسطيني خصوصا ان التجارب التي قدمها التقرير تناولت دولا عربية في شمال افريقيا اضافة الى اوغندا وموزمبيق والنيجر وغيرها من دول افريقيا التي تتلاقى في اوضاعها وظروفها الى حد كبير مع الوضع الفلسطيني من حيث محدودية التمويل وعدم الاستقرار السياسي ومظاهر الفساد وبعض التوجهات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية في مستوى القبول والرفض والتمكين الاجتماعي وكذلك تردي مستوى الخدمة والنسب العالية في نسب الفاقد وقلة التحصيل في فواتير الجباية وسياسات التعرفة التي غالبا لا تغطي مستوى التكلفة المطلوبة، فهذا الامر سوف يساعد البحث على تقديم التصورات العميقة والتفصيلية للوضع الفلسطيني.

وجاءت دراسة الصغيّر لتفيد البحث في التعرض لاهمية الشراكة في المالية العامة وقوة تجنيد الاموال من قبل القطاع الخاص في دعم مشاريع القطاع وكيف يمكن ان تؤثر على التوجهات العامة بحيث تخلق رافعة اقتصادية تنموية ويساندها في ذلك توجهات المناحين الدوليين، الامر الذي يقدم للبحث الاثراء في كيفية التماثل مع التوجه الدولي في نهج الشراكة وكيفية الاستفادة من المنح المقدمة في المجال، اضافة على التعرف على توجهات العالم في التعامل مع نهج الشراكة باعتبارها اداة سياسية واقتصادية لرفع مستوى الخدمة وتلبية الاحتياجات المالية والخبرات الادارية المطلوبة في قطاع المياه.

ودراسة زانع يونج ستثري البحث من حيث استعراض عوامل الخطر التي تتعرض لها مشاريع الشراكة ومقاربتها مع التحليل لنتائج البحث في الفصل الثالث، وقد اضافت مادة ثرية لتطوير الاطار النظري للبحث، علما بانها ركزت على مصالح القطاع الخاص ومنطلقاته ، بينما البحث سيركز بشكل اكبر على توجهات القطاع العام والممازجة بينهما ستكون اضافة نوعية للبحث.

وقد تلاقت دراسة أمين مع توجهات البحث ونقاط تركيزه مما تقدم له الاثراء في تناول اسئلته بشكل متعمق وان كانت الدراسة قد ركزت على الشراكة بشكل عام وفي دولة الجزائـــر الشـــقيقة الا ان البحث يمكن ان يأخذ بالقياس ، واسقاط التجربة على نطاق البحث خصوصا فـــي تطـــوير اســـئلة المقابلة مع الاطراف ذلك ان الدراسة اعتمدت على اسلوب البحث الكيفي متطابقة بذلك مع منهجية البحث.

ودراسة اكيتوبي افادت في تقديم عرض مثري استفاد منها البحث في عملية تطوير الاطار النظري فيما يخص مبررات الشراكة ومتى تلجأ اليها الدولة خصوصا انها قدمت الشراكة في اطار اقتصاد كلي متخصص، واختلفت عن بقية الدراسات في تقديم نماذج اقتصادية مهمة حدثت لبلدان متعـــددة مثل البرازيل وتشيلي وبيرو واثيوبيا وغيرها وقدمت مقارانات على مستوى الاقتصاد الكلي اثرت البحث وعمقت من الفهم لابعاد اقتصادية مهمة لموضوع البحث .

وجاء تقرير اكوا ليقدم حالات دراسية يمكن الاستفادة منها في البحث تماثلا مع مـــا يحـــدث فـــي فلسطين والاستفادة من الاخفاقات وقصص النجاح في هذه الحالات المقدمة في التقرير خصوصـــا عند محاورة المستهدفين في المقابلات التي سينظمها البحث ، وقد استعرض التقرير ســـمات الاداء الجيد للمرافق حسب الممارسات الجيدة، والمتعارف عليها عالميا، والتي تشـــمل الجـــدوى الماليـــة والتحديد الجيد لمستويات الخدمة والكفاءة الفنية والقيادية للكوادر المدربة ومستوى رضـــى متلقـــي الخدمة.

واثرت دراسة مسعودي مفهوم التنمية المستدامة التي تفيد البحث في تطوير مادته النظريـــة عـــن مفهوم الاستدامة خصوصا انها تتبع المنهج الكيفي وهو نفس مجال البحث هنـــا، والتعـــرف علـــى

المراجع المهمة في المجال قد جاءت مجموعة القوانين الرعبية للشراكة والخطط التنموية الفلسطينية ذات الارتباط الاساس في موضوع البحث كبايانتا اولوية تفيد البحث في التحليل العميــق وايجــاد حجر الزاوية التي ينطلق منها لتقديم التصورات والمقاربات المتوقعة في الاجابة عن اسئلة البحث.

وقد قدمت الدراسات اعلاه تصور عام وكامل عن مشكلة البحث، وبالتالي يمكن للبحث ان يتقدم الى الفصل التالي في سبيل اجراء التطبيقات التي نصت عليها خطة البحث في الفصل الاول.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة واجراءاتها

يتناول هذا الفصل منهجية البحث، وعرض ادوات ووسائل جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاغراض التحليل، وكيفية جمع المعلومات والوثائق من مصدرها، واظهار ادوات التحقق والمصداقية والثقة التي اعتمدها الباحث بالاضافة الى التحليل العميق والمستفيض للبيانات، وعقد المقاربات وفق متغيرات البحث المستقلة ومدى تأثر المتغير التابع بها غاية لتقديم الاجابات لاسئلة البحث وتحقيق اهدافه.

3.1 منهجية الدراسة:

قامت منهجية البحث على اساليب البحث الكيفي والوصفي وركز على الفهم الشمولي والتفصيلي لاسباب مشكلة البحث وابراز القضايا الاساسية لها، والانتقال من البيانات الى النظرية من خلال الاسلوب الاستقرائي والمنظور الكلي الشامل كما تحدث الظاهرة التي يتناولها البحث طبيعيا وذلك

لكافة البيانات المجموعة، وقد تم الاتصال المباشر باطراف المشكلة من خلال مجموعات النقاش والاجتماعات البؤرية المركزة وتطوير استبانة مسحية تستمزج آراء المبحوثين من الاطراف وهؤلاء الاطراف هم (انظر الملحق 1):

1. القطاع الخاص: اي شركة وطنية مسجلة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، ورد في خططها الاستثمارية ما يخص الاستثمار في قطاع المياه.
2. منظمات غير حكومية: كل مؤسسة اهلية تنفذ انشطه مختلفة ذات ارتباط مباشر في انتاج او تخزين او تمديد المياه والصرف الصحي في قطاع المياه والصرف الصحي الفلسطيني.
3. مؤسسات دولية: كل مؤسسة حكومية غير فلسطينية تنفذ انشطة ذات ارتباط مباشر في قطاع المياه والصرف الصحي الفلسطيني.
4. مؤسسات حكومية: كل هيئة او سلطة او وزارة فلسطينية تتبع للقطاع العام الفلسطيني، ويتقاطع عملها في جزء او كل انشطتها في وظائف(الانتاج والتخزين والامداد والتصريف للمياه) قطاع المياه والصرف الصحي الفلسطيني
5. خبراء: والخبير هنا هو كل شخص له معرفة اكاديمية وعنده خبرة تطبيقية في صناعة السياسات المائية، معترف بها من قبل مؤسسة رسمية، وهو غير موظف حاليا في احد مؤسسات قطاع المياه الفلسطيني.
6. هيئات حكم محلي: البلديات والمجالس القروية الفلسطينية المسجلة في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية بشكل رسمي وحسب قانون الوزارة.

وقد تم تعزيز المصداقية لهذا البحث من خلال:

1. المشاركة الفعلية والمطولة مع اطراف المشكلة البحثية .

2. ملاحظة المشكلات والقضايا البارزة من خلال الاتصال باطراف المشكلة .
3. استخلاص المعلومات ومناقشتها مع الاقران والزملاء المختصين في موضوع البحث.
4. تحليل الظواهر للمشكلة البحثية ومدى اتساقها مع البيانات المجموعة .
5. تطوير الاسئلة ذات الاولوية والمناسبية والارتباط بمحاور البحث واسئلته.
6. عرض الاسئلة على مجموعة مركزة ومناقشاتها مناقشة مستفيضة للتأكد من قوة ارتباطها باسئلة البحث لاجل اعتمادها .
7. تطوير قائمة باسماء وجهات الاتصال الخاصة باطراف المشكلة البحثية المستهدفين للبحث.
8. عقد مجموعة بؤرية مع المستهدفين وجمع الاجابات وتوثيق الملاحظات
9. المراجعة والتأكد مما خلص اليه الباحث مع المبحوثين واجراء التصحيحيات المطلوبة من خلال تلخيص كل ما دار في المقابلات والاجتماعات البؤرية.
10. تحليل البيانات والاجابات المجموعة على نظام ميونكي سيرفي(Munky servy) من خلال عرض النتائج بعدة وسائل تضيف تنوع واثراء للبحث مثل الجداول للتكرارات والنسب المئوية والشرح والتحليل المستفيض لكل جزئية وردت في الاسئلة وذلك للخروج بالنتائج والتوصيات اللازمة.

وقد عهد الباحث الى زيادة درجة التأكد للقارىء من إمكانية النقل والتعميم لنتائج البحث من خلال اظهار التفاصيل العميقة لمشكلة البحث، ولزيادة درجة التأكد للقارىء من عروض البحث ونتائجه لغايات الاخذ بنتائجه وتوصياته عهد الباحث الى تتبع البيانات من مصدرها واظهار المنطق المستخدم في تفسير هذه البيانات من خلال ادوات جمع المعلومات.

3.2 عينة الدراسة:

تم انتقاء عينة قصدية، ينتقي الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته وبناءا على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص أو غريها، وهذه عينة غير ممثلة لكافة وجهات النظر ولكنها تعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر مثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة (الطويسي،2001) بما يتوافق ومنهجية البحث الكيفي والتي تهدف للوصول الى عمق اكبر في التفصيلات والتوجهات المختلفة والمتباعدة بين افراد مجتمع البحث من العاملين في وظائف مختلفة في مؤسسات قطاع المياه والتي تهتم بصناعة السياسات من اصحاب الادارة العليا في هذه المؤسسات، وه ممن شغلون وظائف وزير، وكيل وزارة، مدير عام،عضو او رئيس مجلس ادارة، اضافة الى الخبراء والمتابعين للمشاريع الممولة من المؤسسات الدولية واصحاب القرار في صناعة السياسات في المؤسسات التي شملها البحث، وقد تم توزيع 45 استبانة الى 45 شخص الا ان الاستجابة جاءت من ثلاثين منهم (30)، وبعد جمع البيانات وتحليلها اكتفى الباحث بهذا الكم من الاستجابة ذلك ان الهدف من الاستبانة الاستمزاجية والاستقصائية قد تحقق بحيث اظهرت التوجهات التي يمكن ان يتم التفصيل فيها مع المجموعة المركزة، وقد اعطت الاستبانة تصورا واضحا عن توجهات متغيرات الدراسة المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع.

وقد تم انتقاء العينة القصدية بناء على هيكل قطاع المياه والمؤسسات الفاعلة فيه ضمن الشكل التالي:

شكل(3.1): هيكل العينة القصدية

وقد تم تطوير الشكل اعلاه اعتمادا على الهيكل التنظيمي الجديد الذي يقترحه القرار بقانون المياه الجديد(2014)، بحيث كان من الاهمية بمكان ظهور كافة الاطراف في نتائج المسح، وذلك للتعرف على ارائهم وتوجهاتهم من اطراف حكومية ومنظمات اهلية محلية ودولية عاملة في قطاع المياه الفلسطيني اضافة الى مجموعة الدول المانحة في قطاع المياه والممثلة باتحاد (LAC) وهي بشكل

اساسي البنك الدولي والاتحاد الاوروبي والبنك الالماني الانمائي والوكالة الفرنسية للتنمية والحكومة الايطالية والحكومة اليابانية وبرنامج مساعدة حكومة الولايات المتحدة الامريكية.

3.3 ادوات جمع البيانات:

تحددت ادوات البحث في ثلاث ادوات تكاملت فيما بعض لتحقيق اهداف البحث والاجابة عن اسئلته وكانت كما يلي:

1. **مجموعات النقاش التمهيدية، ودراسة الوثائق والادبيات السابقة:** تم العمل على الاتصال بخبراء متنوعين في قطاع المياه ومناقشة مشكلة البحث معهم بشكل عام للوقوف على اهم الاسئلة التي يمكن التركيز عليها، وقد امتدت هذه النقاشات لاكثر من 5 اشهر، اهتم فيها الباحث بتدوين كافة ملاحظات وآراء الاقران في القطاع، وبناء عليه استطاع ان يكون تصور عام عن اهم الاسئلة التي يمكن له ان يجعلها متغيرات مستقلة فرعية للبحث، وقد تلاقى ذلك مع تحليل الدراسات السابقة والتي تلاقت مع توجهات الخبراء والاقران.

اضافة الى مراجعة الخطط والوثائق الرسمية التي تطابقت مع توجهات اسئلة البحث مما حذى بالباحث المضي قدما للوصول الى الاجابات المطلوبة وعليه كان لا بد من استمزاج آراء مجتمع البحث باحدى الطرق المعتمدة وكان الخيار على المقابلات الفردية المفتوحة ،والمقابلات الفردية المغلقة والمقابلات الجماعية (مجموعات بؤرية)، وتوزيع استبانة لاستمزاج آراء المبحوثين ومن ثم تطوير المقابلات المطلوبة، وبعد النقاش المستفيض ، والمفاضلة بين البدائل اختار الباحث الاستبانة الاستقصائية بداية ثم المقابلات من خلال المجموعة البؤرية المركزة.

2. **الاستبانة:** تم تطوير اسئلة الاستبانة(انظر الملحق2)، احتوت على ستة محاور الاول اختص بالمتغيرات الشخصية واحتوت متغير واحد وهو مكان العمل، والثاني اختص باسباب الشراكة واحتوى عشرة عبارات تحصر اسباب الشراكة، والثالث اختص بالمخاطر المتعلقة بالشراكة واحتوى على مجموعة من المخاطر، والرابع اختص باشكال الشراكة الاكثر ملائمة في فلسطين واحتوى نوعين رئيسيين ، والخامس اختص بمدى اختلاط القوانين او دعمها او تعارضها مع الشراكة واحتوى 16 عشر نوعا من اللوائح والقوانين المختلفة، والسادس اختص بالاطار المنطقي الملائم للشراكة في فلسطيني من اجل صياغة تصور عن السياسات الامثل للشراكة في القطاع واحتوت عشر اطر منطقية مختلفة، وارتبطت جميع المحاور في علاقتها باستدامة خدمات المياه والصرف الصحي في فلسطيني.

وقد خرجت الاستبانة بعدة اشكال، وبعد كل نقاش مع مجموعة من الخبراء والاقران الذين كانوا يبدون الملاحظات عليها دائما حتى استقرت على ما تم اعتماده في الملحق 2، بحيث شملت الاسئلة الرئيسية للبحث، وقد تم حصر المبحوثين من خلال استعراض اطراف قطاع المياه كما وضح اعلاه، وتم التواصل معهم من خلال الباحث ووحدة العلاقات العامة في سلطة المياه واعلامهم باهمية الدراسة وضرورة التعاون، وقد ابدو استعدادهم لذلك بعد ان شعر الباحث ان الفكرة قد وصلت لهم، وتم الحديث مع معظمهم تلفونيا او من خلال رسائل الكترونية او من خلال لقاءات شخصية وذلك بهدف الاستجابة لتعبئة الاستبانة والتي تم تطويرها الكترونيا على نظام "المونكي سيرفي (MS) الامر الذي وفر الجهد والوقت للمبحوثين وللباحث في مرحلة التحليل لما للنظام المستخدم من امكانيات متاحة تفيد في تقديم النتائج والبيانات بطرق متعددة، وعليه تم توزيع الاستبانة الكترونيا من خلال تنسيق وحدة العلاقات العامة في سلطة المياه.

3. **المجموعة البؤرية المركزة** :استنادا الى النتائج الاولية لما تم جمعه واظهرته الاستبانة فان المجموعة البؤرية المركزة من شانها ان تعمق الاجابات والتفسيرات التفصيلية، بحيث ركزت المجموعة في نقاشاتها على الاسئلة التالية:

1. ما هو رأي المجموعة المركزة بنفس اسئلة البحث؟
2. لماذا تشكلت الاراء بهذا التوجه؟
3. ما الذي اثر في تشكل ملامح المشكلة البحثية عند العينة بهذا الشكل؟
4. كيف تم الوصول الى هذا التصور وهذه النتائج؟

وقد تمت ظروف المقابلة والاجتماع للمجموعة البؤرية من خلال التواصل الدائم من قبل الباحث معهم فانهم اصبحوا متشوقين لمناقشة النتائج والتعرف على توجهات وملامح المشكلة البحثية وبالتالي فقد تم تحديد موعد يناسب الجميع من اجل مناقشة النتائج وتحليلها من وجهة نظر المجموعة والتي تكونت من (8) اشخاص ممثلين لاطراف متنوعة في قطاع المياه(القطاع الحكومي، القطاع الخاص، المنظمات الدولية المانحة، مؤسسات محلية، خبراء، منظمات اهلية) خصوصا مما ينسب اليهم صناعة السياسات في موضوع الشراكة وعليه فقد كانت درجة الارتباط والملاءمة كبيرين للحضور وعليه تم عقد الاجتماع لمدة ثلاث ساعات متواصلة عرض فيها الباحث النتائج اعلاه، واعطى مقدمة عصف ذهني عن المشكلة، ثم توجه بطرح الاسئلة على المجموعة وقد دعاهم الى استخدام تقنية التوثيق من خلال اعطاء كل فرد منهم مجموعة من الورق الملاحظات الملصق بحيث كلما تم الانتهاء من نقاش نقطة معينة، طلب منهم توثيقها على الورقة، حيث ان لكل نقطة ورقة ملاحظات خاصة بها، تم جمعها في نهاية الاجتماع، وتم تلخيص كافة اوراق وملاحظات المجموعة.

3.4 تحليل البيانات:

تم تحليل الاستبانة الالكترونية الاستقصائية على تطبيق سيرفي مونكي(MS) وهو برنـــامج يعمـــل على اجراء مسوحات عبر الإنترنت، والتي في الأساس تعمل على تبسيط المسح إلى حـــد كبيـــر. يوفر التطبيق مساحة حرة لاجراء الدراسات الاستقصائية للتخصيص، ومزود كذلك بمجموعة مـــن البرامج الخلفية المدفوعة التي تشمل تحليل البيانات، واختيار العينة، والقضاء على التحيز، وأدوات تمثيل البيانات، بالإضافة لذلك فانه يقدم 17 شكل لطرح الأسئلة (الاختيار من متعدد، صح أو خطأ، مفتوحة، وما إلى ذلك).

واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل معالجة البيانات إحصـــائياً، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1-المتوسطات الحسابية

2-الانحرافات المعيارية

3-النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيانات ككل وعلى كل فقرة من فقراتها

4- الوزن النسبي للفقرات التي احتاجت الى الترتيب.

وبالنسبة للتنفيذ فان البرنامج زود البحث بقدرة تتبع المشاركين بحيث يمكـــن للمســـتخدمين إعـــادة الاتصال والتفاعل من اتجاهين، وتجنب مضايقة أولئك الذين سبق أن شاركوا، ويســـمح بتصـــدير البيانات إلى برامج احصائية اخرى لتحليل أكثر تعقيدا، ان تطلب الامر، الا ان الباحث قام بترحيل البيانات على برنامج الاكسل والبور بويت لاجراء الاشكال والجداول التي تبسط اظهـــار البيانتـــا والنتائج بشكل سهل وواضح حسب أسئلة البحث.

تم تحليل النتائج بناء على البيانات التي تم جمعها من خلال ادوات البحث وهي الاستبانة والمجموعة البؤرية المركزة، فيما يلي البيانات المعروضة والنتائج التي تم حصرها بناء على اجابات المبحوثين في الاستبانة وقد تم تحويل بعض البيانات من نوعية الى الكمية في مجالين (الثالث والخامس) وهي الثالث والمتعلقين في المخاطر والاطر والمواد القانونية بالاستناد الى المعدل العام لاجابات المبحوثين على المخاطر مشاريع الشركة في فلسطين وفق الجدول التالي:

جدول (3.1): تحويل البيانات النوعية الى كمية

المجال الثالث			المجال الرابع		
منخفض	متوسط	عالي	يعارض	يحدد	يدعم
1	2	3	1	2	3

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الآتية المعتمدة إحصائيا والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالآتي:

-(80%) فأكثر درجة أثر كبيرة جداً.

-(من 70%-79.99%) درجة أثر كبيرة.

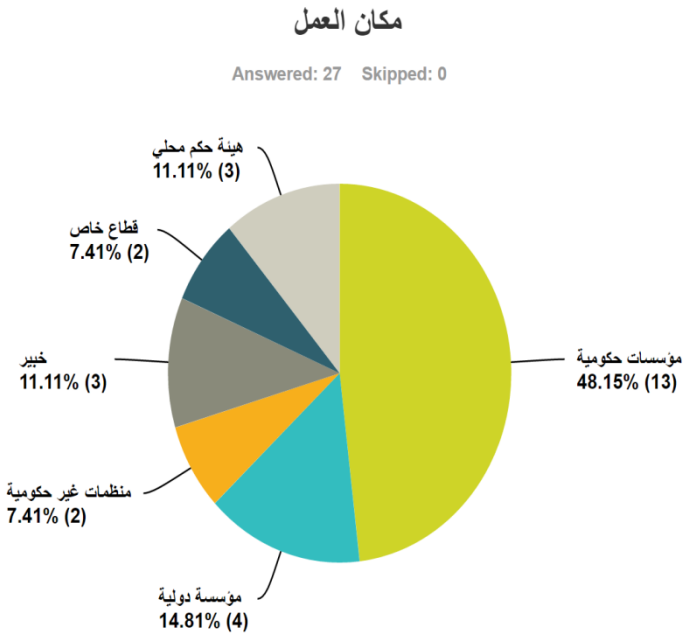
-(من 60%-69.99%) درجة أثر متوسطة.

-(من 50%-59.99%) درجة أثر قليلة.

-(أقل من 50%) درجة أثر قليلة جداً.

3.5 خصائص العينة

استنادا الى التعريفات الاجرائية التي حددها البحث تم اختيار 45 شخص بطريقة مقصودة انعكاسا لهيكل قطاع المياه والصرف الصحي الفلسطني، وبعد البحث والدراسة لمواقعهم الوظيفية وسيرهم الشخصية غاية في تحديد الارتباط والملاءمة بما يتوافق والتعريفات الاجرائية لسمات المبحـــوثين، وكانت نسب التوزيع حسب الاستجابة من افراد العينة كما يلي:



شكل(3.2): نسب توزيع العنية

وبالرجوع الى الشكل اعلاه يتبين لنا خصائص مفردات العينة القصدية والتي تم اختيار مفرداتهـــا من ألئك الاشخاص الذين يشغلون مناصب ذات علاقة بصناعة السياسات في مؤسســـاتهم بغـــض النظر عن الجنس والعمر والدرجة العلمية...الخ، بحيث تم الاكتفاء بمكان العمل لما لهذا المتغيـــر من قوة تفسيرية كافية، بسبب تمثيلهم لتوجهات المؤسسة وليس توجهاتهم الشخصية فقط، وكانـــت النسب اعلاه ارتباطا بنسب الاستجابة وحجم مجتمع البحث الحقيقي، ولـــيس المجتمـــع النظـــري

للدراسة، والفرق ان المجتمع الحقيقي هو ما استطاع الباحث الوصول له من حجم المجتمع النظري الكلي لمشكلة البحث.

3.6 اسباب الشراكة

بما يخص السؤال الاول والذي سأل عن ماهي أسباب الشراكة؟

جدول (3.2- أ): اسباب الشراكة في قطاع المياه الفلسطيني موزعة حسب السبب ومكان العمل

اسباب ومبررات ومنطلقات الشراكة في قطاع المياه	مكان العمل	العدد	المتوسط	الانحراف	معامل الاختلاف
1- تهدف الشراكة إلى استقطاب الاموال والكفاءات والتقنيات الحديثة وتحفظ الاصول وتزيد من جودة الخدمة المقدمة	مؤسسات حكومية	13	4.3	0.8	0.19
	مؤسسة دولية	3	5.0	0.0	0.00
	منظمات غير حكومية	2	3.0	0.0	0.00
	خبير	3	3.3	2.1	0.64
	قطاع خاص	2	4.5	0.7	0.16
	هيئة حكم محلي	3	4.3	0.6	0.14
	المجوع	**26**	**4.2**	**1.0**	**0.24**
2-تساهم مشاريع الشراكة في تخفيف عبء الاستثمار الحكومي على المدى الطويل	مؤسسات حكومية	13	4.2	1.1	0.26
	مؤسسة دولية	3	3.7	1.2	0.32
	منظمات غير حكومية	2	4.0	1.4	0.35
	خبير	3	3.3	2.1	0.64
	قطاع خاص	2	5.0	0.0	0.00
	هيئة حكم محلي	3	4.0	0.0	0.00
	المجوع	**26**	**4.1**	**1.1**	**0.27**
3-يمكن لمشاريع الشراكة ان تخلق استثمارات جديدة من شأنها ان تزيد الايرادات للخزينة العامة وتدعم قطاعات اخرى مثل قطاع السياحة والصناعة والزراعة وقطاع الخدمات	مؤسسات حكومية	13	4.3	0.9	0.21
	مؤسسة دولية	3	3.0	1.7	0.57
	منظمات غير حكومية	2	3.0	1.4	0.47
	خبير	3	3.3	1.5	0.45
	قطاع خاص	2	4.5	0.7	0.16
	هيئة حكم محلي	3	4.0	0.0	0.00
	المجوع	**26**	**3.9**	**1.1**	**0.28**
4-تعمل الشراكة على حماية المصادر المائية من التلوث والتدهور والاستنزاف وتساعد في تطويرها من خلال الكفاءة العالية في التشغيل	مؤسسات حكومية	13	3.7	1.0	0.27
	مؤسسة دولية	3	4.0	1.7	0.43
	منظمات غير حكومية	2	3.5	0.7	0.20
	خبير	3	3.0	1.7	0.57
	قطاع خاص	2	4.5	0.7	0.16
	هيئة حكم محلي	3	4.0	0.0	0.00
	المجوع	**26**	**3.7**	**1.1**	**0.30**

جدول (3.2- ب): اسباب الشراكة في قطاع المياه الفلسطيني موزعة حسب السبب ومكان العمل

اسباب ومبررات ومنطلقات الشراكة في قطاع المياه	مكان العمل	العدد	المتوسط	الانحراف	معامل الاختلاف
5-تعزز مشاريع الشراكة العدالة مثل اقصاء التمييز السلبي في تقديم الخدمة وسهولة الوصول والتمتع بها خصوصا للفئات محدودة الدخل	مؤسسات حكومية	13	3.5	1.1	0.31
	مؤسسة دولية	3	2.7	1.5	0.56
	منظمات غير حكومية	2	3.0	1.4	0.47
	خبير	3	3.0	1.0	0.33
	قطاع خاص	2	4.0	1.4	0.35
	هيئة حكم محلي	3	3.7	1.2	0.32
	المجموع	**26**	**3.4**	**1.1**	**0.32**
6-تزيد مشاريع الشراكة من مستوى القبول الاجتماعي	مؤسسات حكومية	13	2.7	1.0	0.37
	مؤسسة دولية	3	3.0	2.0	0.67
	منظمات غير حكومية	2	3.5	0.7	0.20
	خبير	3	3.0	1.0	0.33
	قطاع خاص	2	4.0	0.0	0.00
	هيئة حكم محلي	3	3.0	0.0	0.00
	المجموع	**26**	**3.0**	**1.0**	**0.33**
7-ترفع مشاريع الشراكة من معدل نصيب الفرد في الاستهلاك اليومي للمياه	مؤسسات حكومية	13	3.2	1.1	0.34
	مؤسسة دولية	3	3.0	2.0	0.67
	منظمات غير حكومية	2	3.5	0.7	0.20
	خبير	3	3.0	1.0	0.33
	قطاع خاص	2	4.0	1.4	0.35
	هيئة حكم محلي	3	3.7	0.6	0.16
	المجموع	**26**	**3.3**	**1.1**	**0.33**
8-تعمل الشراكة على تدعيم مبادىء التنمية المستدامة مثل زيادة مستوى التمكين والتضامن والعدالة والمساواة والانصاف والشراكة والشفافية والنزاهة والمساءلة والاستجابة والادارة المتكاملة لامدادات المياه بحيث تحقق امن مائي اكبر في فلسطين	مؤسسات حكومية	13	3.7	0.9	0.24
	مؤسسة دولية	3	3.0	1.0	0.33
	منظمات غير حكومية	2	3.0	0.0	0.00
	خبير	3	4.0	1.0	0.25
	قطاع خاص	2	4.5	0.7	0.16
	هيئة حكم محلي	3	3.3	0.6	0.18
	المجموع	**26**	**3.6**	**0.9**	**0.25**
9-يعتبر قانون المياه الجديد والداعي الى حوكمة القطاع من خلال تحديد الادوار والمسؤوليات وفصل المهام بين صانع السياسات والتخطيط والتنظيم وتقديم الخدمة بحيث يساهم ذلك في ايجاد بيئة قانونية مناسبة لإشراك القطاع الخاص	مؤسسات حكومية	13	4.2	0.7	0.17
	مؤسسة دولية	3	5.0	0.0	0.00
	منظمات غير حكومية	2	3.5	0.7	0.20
	خبير	3	3.3	2.1	0.64
	قطاع خاص	2	4.5	0.7	0.16
	هيئة حكم محلي	3	3.7	0.6	0.16
	المجموع	**26**	**4.1**	**0.9**	**0.22**

وبالرجوع الى الجدول اعلاه فقد كانت الاهمية اكثر من وجهة نظر المبحوثين تميل للفقرات ذات العلاقة الاقتصادية وهي الفقرات رقم (1) والتي تنص ان استقطاب الاموال والكفاءات والتقنيات وبمعدل عام (4.2) والفقرة رقم (2) والتي تنص على ان مساهمة مشاريع الشراكة في تخفيف عبء الاستثمار الحكومي على المدى الطويل وبمعدل عام (4.1) يعزى ذلك الى العجز في تمويل كثير من مشاريع المياه وبخصوص ان هذه المشاريع تحتاج الى مصادر تمويل كبيرة تعجز توفيرها من قبل الحكومة الفلسطينية اضافة الى يتمتع به القطاع الخاص من قدرة الوصول الى اعلى الكفاءات والتقنيات الموجوده في السوق وقدرتهم على توظيفها في مشاريع الشراكة.

ومن ثم جاءت الفقرة المتعلقة في الجانب القانوني وهي فقرة رقم (9) يعتبر قانون المياه الجديد والداعي الى حوكمة القطاع من خلال تحديد الادوار والمسؤوليات وبمعدل عام (4.1) وبالنسبة للسبب القانوني فقد كان قرار بقانون المياه الجديد (2014) والذي دعى الى حوكمة القطاع من خلال تحديد الادوار والمسؤوليات وفصل المهام بين صانع السياسات والتخطيط والتنظيم وتقديم الخدمة بحيث يساهم ذلك في ايجاد بيئة قانونية مناسبة لاشراك القطاع الخاص.

ونلاحظ تراجع المعدل العام في الفقرات المتعلقة في الاسباب الاجتماعية والبيئية وهي الفقرة رقم (4) والفقرة رقم (5) والفقرة رقم (6) والفقرة رقم (7) والفقرة رقم (8) وكانت المعدلات العامة لها تتراوح 3-3.7 ويعزى ذلك لطبيعية مشاريع الشراكة ذات الطابع الاقتصادي والتي تهدف الى تحقيق الارباح واسترداد التكاليف الامر الذي يؤثر على اولوية البعد الاجتماعي والبيئي.

اما نتائج المجموعة البؤرية والمتعلقة في هذا المجال تنوعت وجهات نظر المجموعة في الميول وخلصت الاراء الى ان القطاع الحكومي يرى ان اهم اسباب هي اسباب اقتصادية واتفق ذلك مع

توجهات القطاع الخاص والهيئات الحكم المحلي، والمؤسسات الدولية، بينما ذهب رأي المنظمات غير الحكومية الى ان تقليل قوة الاسباب المطروحة للشراكة، الا ان اعلى توجه كان لـــديها بخصـــوص تخفيف عبء الاستثمار الحكومي على المدى الطويل، ويرجع ذلك الـــى تخـــوف المنظمـــات غيـــر الحكومية من ان هذه الاسباب فعلا ستعمل على استدامة خدمات المياه والصرف الصحي في القطاع، ارتباطا بقناعتها بنهج الشراكة ككل، الا ان رأي الخبراء جاء مغايرا فقد اعتبر ان البعد التنموي مـــن خلال تدعيم مبادىء التنمية المستدامة كسبب للشراكة هو اقوى المبررات والمنطلقات التـــي يمكـــن اعتمادها للشراكة بشكل يعزز استدامة الخدمات في القطاع.

3.7 اسباب نجاح وفشل (المخاطر) الشراكة

فيما يخص السؤال الثاني والذي سأل عن ما هي اسباب نجاح وفشل (المخاطر) الشـــراكة؟ فقـــد كانت النتائج حسب الجدولين التاليين:

جدول (3.3) اسباب نجاح وفشل (المخاطر) مشاريع الشراكة في فلسطين مرتبة ترتيبا تنازليا حسب السبب ودرجة المخاطر

السبباسباب النجاح والفشل(المخاطر)	المتوسط	الانحراف	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	درجة المخاطر
نقص في الاجراءات القنونية وتعقيدها	2.6	0.7	87%	0.27	عالية
عدم وضوح في تسوية النزاعات في الاجهزة القضائية	2.6	0.6	87%	0.23	عالية
ضعف في تحليل وتقييم المخاطر الامر الذي يشكك في واقعية حجم الضمانات المقدمة من الطرف الحكومي في مشاريع الشراكة	2.5	0.6	83%	0.24	عالية
عدم كفاءة انظمة المعلومات وتبادله	2.4	0.6	80%	0.25	عالية
ضعف في مكافحة الفساد وترسيخ القيم مثل الشفافية والنزاهة وتكافؤ الفرص و الجدارة والاستحقاق بين المتنافسين	2.4	0.7	80%	0.29	عالية
ضعف الخبرة والكفاء ة في ادارة عقود الشراكة	2.4	0.8	80%	0.33	عالية
ضعف القدرة التنافسية للشركات المحلية	2.4	0.8	80%	0.33	عالية
سيعمل القطاع الخاص على ممارسة مظاهر الاحتكار السلبية في تقديم الخدمة	2.3	0.6	77%	0.26	عالية
ستكون التعرفة مرتفعة في مشاريع الشراكة بقدر يفوق القدرة الاقتصادية لمحدودي الدخل	2.3	0.7	77%	0.30	عالية
تفرد الشركات الدولية في الفوز بعقود الشراكة	2.3	0.7	77%	0.30	عالية
تفضيل الاستجابة للطلب المتنامي على حساب الجودة	2.3	0.7	77%	0.30	عالية
تذبذب الايرادات المالية أو انقطاعها وهذا يؤدي الى توقف الخدمة او اللجوء الى الاقفال المبكر للمشروع	2.2	0.8	73%	0.36	عالية
ضعف الموردين خصوصا على المدى الطويل	2	0.7	67%	0.35	منخفضة
ورود مخاطر متعلقة باخطاء في التصميم والادارة والتشغيل والصيانة المرتفعة وصعوبة التعامل مع التعقيد التقني	1.9	0.7	63%	0.37	منخفضة
تدني كفاءة الخدمة وزمن الاستجابة للشكاوى المقدمة	1.7	0.6	57%	0.35	منخفضة
المجموع	**2.28**	**0.4**	**76%**	**0.18**	**عالية**

بالرجوع الى الجدول اعلاه يمكن اعتبار المخاطر التي احتلت تقدير عالي نقاط ضعف اي اسباب فشل تهدد مشاريع الشراكة في استدامة خدمات قطاع المياه والصرف الصحي الفلسطيني واعلاها كانت اخطار تتعلق بنقص في الاجراءات القانونية وعدم وضوح في تسوية النزاعات في الاجهزة القضائية، وضعف في تحليل وتقييم المخاطر وضعف في مكافحة الفساد، وبالنظر الى هذه المخاطر التي احتلت اعلى تقدير، فانها تعود الى الاصل الحكومي اي منبعها القطاع العام، بينما المخاطر

التي احتلت تقدير منخفض هي بحد ذاتها نقاط قوة، اي أسباب نجاح للقطاع تزيد من مشاريع الشراكة تعزيز في استدامة خدمات قطاع المياه والصرف الصحي، وصيغت بتعبير سلبي في العبارات مثل ضعف الموردين...الخ،بحيث تتحول في المفهوم الى قوة الموردين وقوة التصاميم والادارة والتشغيل والصيانة وزيادة كفاءة الخدمة وزمن الاستجابة، وهذه المخاطر التي تحولت بناء على النتائج اعلاه الى نقاط قوة تعود في مصدرها الى اسباب نجاح يتحلى بها القطاع الخاص، ويمكن القول بناء على التحليل اعلاه ان اسباب الفشل والمخاطر تعود الى الطرف الحكومي واسباب النجاح تعود الى طرف القطاع الخاص، بينما لو اخذنا المجموع الكلي لمتوسط الاجابات كانت النتيجة عالية اي ان المخاطر عالية بشكل عام في مشاريع الشراكة بحيث تؤثر على استدامة خدمات المياه والصرف الصحي الفلسطيني، وهذا يتوافق مع الدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصل الثاني حيث تلاقى البحث في نتائجه مع دراسة sang ودراسة البرغوثي وجريسمي واخرين الذين ركزوا في دراساتهم على المخاطر التي تواجه مشاريع الشراكة في قطاعات مختلفة في البنية التحتية وقطاع المياه واعتبروا ان المخاطر النابعة من الطرف الحكومي والتقصير في حوكمة القطاعات مثل قطاع الحكم والقضاء وصناعة السياسات وترتيب البيئة القانونية اهم مخاطر تواجه مشاريع الشراكة .

تلاقت النتائج في الاستبيان مع أراء المجموعة المركزة، في كون هذه الاسباب ذات تأثر عالي في نجاح وفشل مشاريع الشراكة، الا انها ميزت في تفسيراتها للنتائج بين الخطر كاهمية وبين الخطر في احتمال وقوعه، وفسرت ضعف توجه المبحوثين الى مستوى متوسط وضعيف في ضرورة تمييز الخطر من حيث احتمالية وقوعه، وذلك من خلال تطوير الاجراءات الرقابية المانعة والكاشفة لحدوث هذه الاخطار في مشاريع الشراكة، واكدت الى ضرورة التركيز على ادارة المخاطر في

مشاريع الشراكة لتجنب وقوع مثل هذه المخاطر على مشروع الشراكة، بشكل يعزز استدامة خدمات المياه والصرف الصحي في القطاع.

3.8 اشكال عقود الشراكة

فيما يخص اجابة السؤال الثالث والذي سأل عن ما هي اشكال عقود الشراكة الاكثر ملاءمة؟ فقد كان توجه المبحوثين كما في الجدول التالي:

جدول(3.4): اشكال التعاقد الاكثر ملاءمة في الوضع الفلسطيني

اشكال عقود الشراكة الاكثر ملائمة	مكان العمل	العدد	المتوسط	الانحراف	معامل الاختلاف
في حالة الانظمة والمرافق قائمة اصلا: يتم اللجوء الى عقود ادارة او تاجير او عقود الاداء على المدى الطويل تفرض فيها الحكومة التكلفة التشغيلية مع ضمان التمويل من قبلها إما عن طريق الموازنة أو عن طريق القروض الميسرة ويتحمل الطرف	مؤسسات حكومية	13	3.9	0.8	0.21
	مؤسسة دولية	3	3.0	1.7	0.57
	منظمات غير حكومية	2	4.0	0.0	0.00
	خبير	3	4.3	1.2	0.28
	قطاع خاص	2	3.0	1.4	0.47
	هيئة حكم محلي	2	3.5	0.7	0.20
	المجموع	**25**	**3.7**	**1.0**	**0.27**
في حالة المرافق والأصول الجديدة (المنوي إقامتها): يتم اللجوء الى التمويل من القطاع الخاص او مختلط وتختلف خطط الدفع مقابل الخدمة من مشروع الى آخر بناء على مراحل تنفيذ المشروع ورسوم الاداء تكون مرتبطة بإنتاج الخدم	مؤسسات حكومية	13	3.9	0.7	0.18
	مؤسسة دولية	3	4.0	1.0	0.25
	منظمات غير حكومية	2	3.5	0.7	0.20
	خبير	3	4.3	0.6	0.14
	قطاع خاص	2	5.0	0.0	0.00
	هيئة حكم محلي	3	3.7	0.6	0.16
	المجموع	**26**	**4.0**	**0.7**	**0.18**

ومن الجدول اعلاه نلاحظ ان المعدل العام للفقرة التي تظهر انه في حالة المرافق والاصول الجديدة (المنوي اقامتها): يتم اللجوء الى التمويل من القطاع الخاص او مختلط وتختلف خطط الدفع مقابل

الخدمة من مشروع الى آخر بناء على مراحل تنفيذ المشروع ورسوم الاداء تكون مرتبطة بانتاج الخدمة، اقوى من الخيار الاخر المقترح أنه في حالة الانظمة والمرافق القائمة اصلا: يتم اللجوء الى عقود ادارة او تاجير او عقود الاداء على المدى الطويل تفرض فيها الحكومة التكلفة التشغيلية مع ضمان التمويل من قبلها إما عن طريق الموازنة أو عن طريق القروض الميسرة ويتحمل الطرف الحكومي المخاطر ويتم الدفع مقابل التنفيذ مع ربط المكافآت مع كفاءة الاداء، الا ان الشكلين من التعاقد احتلت توجها قويا في الموافقة (4 -3.7).

وبالرجوع الى نتائج المجموعة البؤرية توافق الرأي حول نتائج المسح مع المبحوثين في قبول الاشكال المطروحة، الا ان القطاع الخاص اعطى قوة قبول اكبر بما يخص التوجه الثاني والداعي الى التركيز على المرافق الجديدة(المنوي اقامتها)، وفسرت المجموعة هذا التوجه القوي بالقبول الى تلاؤمها مع توجهات القطاع الخاص الاقتصادية، حيث ان هذا التوجه له تأثير اقوى في الحالة الاقتصادية، بسبب حجم الاموال المرصودة للمشروع، وحجم الايرادت المتوقعة، وادراك مقبول لحجم المخاطر المحتملة في مثل هذه المشاريع، من حيث ضرورة تقاسم المخاطر والفرص بين الطرفين الحكومي والخاص عند ابرام مثل هذه العقود والتي تأخذ فترة تعاقد طويلة نسبيا اكثر من انواع العقود الاخرى التي تناسب الخيار الاخر المتعلق بالمشاريع للاصول القديمة والتي تأخذ انواع م نالعقود تكون عادة محددة بالتاجير،او الادارة، او الصيانة، او التشغيل فقط وتدخل الحكومي فيها كبير على حساب دور القطاع الخاص وهذه النتيجة توافقت مع دراسة اكيتوبي التي وردت في الفصل الثاني حول متى تلجأ الحكومةات الى مشاريع الشراكة والتي خلصت الى نفس نتائج البحث من حيث مناسبية انواع العقود ارتباطا بسمات كل قطاع وخصائص كل مشروع على حدة

3.9 الاطر والمواد القانونية

فيما يخص اجابة السؤال الرابع والذي سأل عن ما هي الاطر والمواد القانونية التي تحدد او تتعارض او تدعم الشراكة في قطاع المياه ؟ فقد كانت النتائج كما في الجدولين التاليين:

جدول (3.5) الاطر والمواد القانونية التي تحدد او تدعم او تتعارض مع مشاريع الشراكة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب أهميتها وموزعة حسب الاطر والمواد القانونية وجهات العمل

الأطر والمواد القانونية	حكومية	دولية	منظمات غير حكومية	خبير	قطاع خاص	الحكم محلي	المجموع	درجة الاثر
القانون الأساسي الفلسطيني	3	3	3	3	3	2.5	**2.9**	**97%**
قانون تسوية النزاعات	3	3		2.7			**2.9**	**97%**
قانون المياه الجديد	3	3	3	2.8	2	2.3	**2.8**	**93%**
اللوائح والإجراءات الداخلية لوزارة الصحة وسلطة الطاقة ووزارة البيئة ووزارة الزراعة		2	3	3	2	2	**2.8**	**93%**
قانون الاستثمار	3	3		2.8	3	2	**2.8**	**93%**
قانون الشراء والتوريد الحكومي	3	1	3	2.6	2	3	**2.6**	**87%**
قانون الإفلاس	3	3		1			**2.6**	**87%**
قانون الامتياز الفلسطيني	3	3		2.3		2	**2.6**	**87%**
قانون حماية المستهلك	3	2.7	2	2.5	3	2	**2.6**	**87%**
قانون الهيئات المحلية الفلسطينية	2.7	2.3	2	2.8	3	2	**2.6**	**87%**
القوانين المالية والضريبة	2.7	2	2	2.3	3	2	**2.3**	**77%**
قانون الشركات في وزارة الاقتصاد الوطني	3	3	1	2.3	3	1	**2.3**	**77%**
حقوق الإنسان المائية	2.3	2.3	2	2.5	3	1.5	**2.3**	**77%**
الأعراف والثقافات المحلية السارية	2	2	2.5	2	1.5	1.3	**1.9**	**63%**
غياب جهات قانونية مختصة بعقود الشراكة في الجهاز القضائي	1.7	1	2.5	1.6	1.5	2	**1.7**	**57%**
الأنظمة العسكرية للاحتلال الإسرائيلي	1.7	1.5	1.5	1.7	1.5	1	**1.6**	**53%**
المجموع	**2.31**	**1.85**	**1.31**	**1.42**	**1.22**	**0.85**	**1.48**	**49%**

حيث تم ايراد 16 قانونا واطارا قانوينا قد تؤثر بشكل او بآخر على مشاريع الشراكة، وكان التوجه في آراء المبحوثين الى القوانين الداعمة لمشاريع الشراكة حيث جاء في المرتبة الاولى قرار بالقانون الأساسي الفلسطيني وقانون تسوية النزاعات (2.9) بدرجة اثر كبيرة جدا بلغت نسبتها 97% وفي المرتبة الثانية كل من قرار قانون المياه الجديد واللوائح والإجراءات الداخلية لوزارة الصحة وسلطة الطاقة ووزارة البيئة ووزارة الزراعة وقانون الاستثمار بمتوسط حسابي (2.8) ودرجة اثر كبيرة جدا بلغت نسبتها 93% والسبب في توجه الاراء المبحوثين الى هذه الفقرات ان قانون المياه الجديد ورد في مواده ما ينص بالسماح لمشاريع الشراكة في ادارة خدمات المياه والصرف الصحي. ويلي ذلك كل من القوانين والاطر التي تعكس راي المبحوثين في ان هذه القوانين تحتوي على مواد من شانها ان تحدد احد اشكال الشراكة المتنوعة مثل قانون الشراء والتوريد الحكومي وقانون الإفلاس وقانون الامتياز الفلسطيني وقانون حماية المستهلك وقانون الهيئات المحلية الفلسطينية بمعدل عام بلغ (2.6) ودرجة اثر كبيرة جدا بلغت نسبتها 87%. أما فيما يتعلق بالقوانين المالية والضريبة وقانون الشركات في وزارة الاقتصاد الوطني وحقوق الإنسان المائية فقد حصل على متوسط حسابي 2.3 بدرجة أثر كبيرة بلغت نسبتها 77%.

أما بالنسبة لاطار الأعراف والثقافات المحلية السارية فقد حصلت على درجة اثر متوسطة بلغت (1.9) بنسبة 63% تميل الى درجة اثر قليلة اي منخفضة.

اما القوانين والاطر التي تتعلق بغياب جهات قانونية مختصة بعقود الشراكة في الجهاز القضائي والأنظمة العسكرية للاحتلال الإسرائيلي فقد حصلت على اقل المتوسطات الحسابية وكانت درجة اثرها قليلة ومنخفضة بحيث بلغت نسبها على التوالي 57%، 53%.

كما يتضح من الجدول السابق أن أكثر جهات العمل توجها لهذه الاطر والقوانين هي الجهات الحكومية بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا التوجه لكافة القوانين 2.31 بدرجة اثر كبيرة وبنسبة بلغت 77% أما اقل هذه الجهات توجها فكانت هيئة الحكم المحلي بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها 0.85 وبنسبة 28% أي بدرجة أثر قليلة جدا.

فسرت المجموعة المركزة توجه المبحوثين لما ورد من نتائج فيها الى منطقيتها من حيث المعرفة الاولية في هذه القوانين، وذلك ان هذه القوانين تحتاج الى مختصين يظهرون انسجامها مع مشاريع الشراكة، ذلك ان المبحوثين ليسو على درجة متساوية من العلم بهذه القوانين، الامر الذي اظهر اختلاط هذه المواد التي تتعارض وتنسجم مع مشاريع الشراكة، واحتمال وجود الفجوات القانونية فيها ارتباطا مع ما نص عليه قانون المياه الجديد (2014).

3.10 الاطار المنطقي الملائم للشراكة

فيما يخص اجابة السؤال الخامس والاخير والذي سأل بناء على وحسب الدروس العالمية المستفادة ماهو الاطار المنطقي الملائم للشراكة في قطاع المياه الفلسطيني (التدخل الافضل)؟ فقد كانت توجهات المبحوثين الى الترتيب التالي :

جدول (3.6): الدروس العالمية المستفادة ماهو الاطار المنطقي الملائم للشراكة في قطاع المياه الفلسطيني:

الإطار المنطقي الملائم	مؤسسات حكومية	مؤسسة دولية	منظمات غير حكومية	خبير	قطاع خاص	هيئة حكم محلي	المعدل العام
الاولوية لدعم الادارة العامة الفلسطينية مواكبة مع مستويات الانفاق الاستثماري المطلوب	4.08	4	4.5	1.67	0.5	3	**3.42**
تحديد الاهداف والمفاضلات وتوضيح الادوار والمسؤوليات ورفع مستوى التدريب وقدرات الرقابة والتقييم	4.92	4.5	0	1.67	0	0	**3.25**
تحديد اهم المشاكل المائية والبدء بها	5.15	4	4.5	1	0	0	**3.63**
البدء من السهل الى الاصعب	2.31	3	0	1	0	0	**1.63**
التركيز على جودة الخدمة والتزام بها مع تعزيز الرقابة الاجتماعية	4.46	3	4	4.67	0	0	**3.58**
تشجيع الكفاءة والابتكار المحلي مع ضبط القوة التنافسية	3.69	6	3.5	2.33	0.5	3	**3.38**
خطة واحدة وسياسة واحدة في المنطقة الواحدة مع وضوح للموارد المخصصة	2.25	0.5	0	3	3	9	**2.65**
تخفيض التكاليف وتشجيع الاستثمار لتحسين الجودة و الاصول	5.17	7	0	2.67	6.5	7	**4.83**
تعرفة تغطي التكاليف على المدى الطويل مع رفع مستوى الوعي والتغيير الثقافي في المجتمع	3.75	2.5	0	5	4.5	2	**3.39**
سياسات واضحة وترتيبات مؤسساتية واقتصادية وقانونية ملائمة	8.67	10	8	5.5	5	3	**7.59**

وبالرجوع الى الجدول اعلاه وبناء على اجابات المبحوثين والذي طلب منهم ان يعيدوا ترتيب الفقرات اعلاه بان يعطي رقم واحد للاكثر اولوية وقبول من وجهة نظرهم، ورقم اثنين للذي يليه في الاهمية واكمال الترتيب تصاعديا، وبالرجوع الى الجدول نجد ان توجه المبحوثين في الترتيب لاولوية الفقرات اعلاه كان كما يلي:

1. سياسات واضحة وترتيبات مؤسساتية واقتصادية وقانونية ملائمة بحيث بلغ المتوسط الحسابي لتوجهات جهات العمل 7.59 وجاء في الترتيب الاول ممن يدعمون هذا الاطار المؤسسات الدولية ومن ثم المؤسسات الحكومية.
2. تخفيض التكاليف وتشجيع الاستثمار لتحسين الجودة والاصول وبرز من الداعمين لهذا الاطار هيئة الحكم المحلي تلاه القطاع الخاص في المرتبة الثانية.
3. تحديد اهم المشاكل المائية والبدء بها وممن يدعم هذا الاطار المؤسسات الحكومية في المرتبة الاولى تلاها المنظمات غير الحكومية.
4. التركيز على جودة الخدمة والتزام بها مع تعزيز الرقابة الاجتماعية ودعم الخبراء هذا الاطار بحيث احتل الخبراء المركز الاول.
5. الاولوية لدعم الادارة العامة الفلسطينية مواكبة مع مستويات الانفاق الاستثماري المطلوب واحتلت المنظمات غير الحكومية المرتبة الاولى تلتها المؤسسات الحكومية في دعم هذا الاطار.
6. تعرفة تغطي التكاليف على المدى الطويل مع رفع مستوى الوعي والتغيير الثقافي في المجتمع احتل الخبراء المرتبة الاولى في دعم هذا الاطار.
7. تشجيع الكفاءة والابتكار المحلي مع ضبط القوة التنافسية بحيث احتلت الجهات الدولية المرتبة الاولى تلتها المؤسسات الحكومية في دعم هذا الاطار.
8. تحديد الاهداف والمفاضلات وتوضيح الادوار والمسؤوليات ورفع مستوى التدريب وقدرات الرقابة والتقييم بحيث جاءت المؤسسات الحكومية المرتبة الاولى تلتها الجهات الدولية.
9. خطة واحدة وسياسة واحدة في المنطقة الواحدة مع وضوح للموارد المخصصة احتلت هيئة الحكم المحلي المرتبة الاولى في دعم هذا الاطار.

10. البدء من السهل الى الاصعب بحيث احتلت المؤسسات الدولية المرتبة الاولى في دعم هذا الاطار.

واتفقت المجموعة المركزة على ما اظهرته النتائج لآراء المبحوثين، واعتبروا ان السياسات الواضحة والترتيبات المؤسساتية والاقتصادية والقانونية هي الاهم في البدء بها على مستوى حوكمة قطاع المياه وتعزيز استدامة خدمات المياه والصرف الصحي في قطاع المياه في فلسطين.

واوصت المجموعة بضرورة عقد ورشات العمل مع كافة الاطراف في القطاع للوقوف على كل اثر محتمل من هذه الاطر، للوصول الى شمولية وتكاملية في الاطار المنقطي المطروح يأخذ بعين الاعتبار مصالح كافة الاطراف في القطاع بما يخدم المصلحة العليا في استدامة خدمات المياة والصرف الصحي ويرفع من مستوى جودة الخدمة المقدمة بما يتناسب والمواصفات العالمية.

3-11 فحص فرضيات الدراسة:

الفرضية الاولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر اسباب (مبررات ومنطلقات) الشراكة في قطاع المياه على استدامة خدمات المياه والصرف الصحي تبعا لمتغير مكان العمل من وجهة نظر المستجيبين .

ولاختبار صحة الفرضية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لاسباب الشراكة في قطاع المياه تبعاً لمتغير مكان العمل. كما يوضحه الجدول (**3.7**).

الجدول (3.7): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لاسباب الشراكة في قطاع المياه تبعاً لمتغير مكان العمل

الدرجة الكلية لاسباب الشراكة في قطاع المياه	مؤسسات حكومية	مؤسسة دولية	منظمات غير حكومية	خبير	قطاع خاص	هيئة حكم محلي
	3.75	3.59	3.33	3.26	4.39	3.74

وتم أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية لاسباب الشراكة في قطاع المياه والصرف الصحي تبعاً لمتغير مكان العمل عند العينة. والجدول **(3.8)** يبين ذلك.

الجدول (3.8): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية لاسباب الشراكة في قطاع المياه

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الدرجة الكلية للأداة	بين المجموعات	**1.87**	**5**	**0.38**	**0.76**	**0.59**
	داخل المجموعات	**9.84**	**20**	**0.49**		
	المجموع	**11.71**	**25**			

** دال إحصائياً عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)*

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأثر اسباب (مبررات ومنطلقات) الشراكة في قطاع المياه على استدامة خدمات المياه والصرف الصحي تبعا لمتغير مكان العمل من وجهة نظر المستجيبين.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأثر اسباب المخاطر للشراكة في قطاع المياه على استدامة خدمات المياه والصرف الصحي تبعا لمتغير مكان العمل من وجهة نظر المستجيبين.

ولاختبار صحة الفرضية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لاسباب المخاطر للشراكة في قطاع المياه تبعاً لمتغير مكان العمل. كما يوضحه الجدول (3.9).

الجدول (3.9) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لاسباب المخاطر للشراكة في قطاع المياه تبعاً لمتغير مكان العمل

الدرجة الكلية لاسباب الشراكة في قطاع المياه	مؤسسات حكومية	مؤسسة دولية	منظمات غير حكومية	خبير	قطاع خاص	هيئة حكم محلي
	2.35	1.78	2.63	2.16	2.27	2.33

وتم أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية لاسباب المخاطر للشراكة في قطاع المياه تبعاً لمتغير مكان العمل عند العينة. والجدول **(3.10)** يبين ذلك.

الجدول (3.10) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية لاسباب المخاطر للشراكة في قطاع المياه

الدرجة الكلية للأداة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
	بين المجموعات	1.13	5	0.23	1.63	0.20
	داخل المجموعات	2.78	20	0.14		
	المجموع	3.91	25			

** دال إحصائيًا عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)*

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأثر اسباب المخاطر للشراكة في قطاع المياه على استدامة خدمات المياه والصرف الصحي تبعا لمتغير مكان العمل من وجهة نظر المستجيبين.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأثر توجهات أشكال عقود الشراكة في قطاع المياه على استدامة خدمات المياه والصرف الصحي تبعا لمتغير مكان العمل من وجهة نظر المستجيبين.

ولاختبار صحة الفرضية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لتوجهات أشكال عقود الشراكة في قطاع المياه تبعاً لمتغير مكان العمل. كما يوضحه الجدول **(3.11)**.

الجدول (3.11) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لتوجهات أشكال عقود الشراكة في قطاع المياه تبعاً لمتغير مكان العمل

الدرجة الكلية لتوجهات اشكال العقود	مؤسسات حكومية	مؤسسة دولية	منظمات غير حكومية	خبير	قطاع خاص	هيئة حكم محلي
	3.85	3.50	3.75	4.33	4.00	3.00

وتم أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية لتوجهات أشكال عقود الشراكة في قطاع المياه تبعاً لمتغير مكان العمل عند العينة. والجدول **(3.12)** يبين ذلك.

الجدول (3.12) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية لتوجهات أشكال عقود الشراكة في قطاع المياه

الدرجة الكلية للأداة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
	بين المجموعات	**3.13**	**5**	**0.63**	**1.05**	**0.42**
	داخل المجموعات	**11.98**	**20**	**0.60**		
	المجموع	**15.11**	**25**			

** دال إحصائياً عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)*

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر توجهات أشكال عقود الشراكة في قطاع المياه على استدامة خدمات المياه والصرف الصحي تبعا لمتغير مكان العمل من وجهة نظر المستجيبين.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الاطر والمواد القانونية في قطاع المياه على استدامة خدمات المياه والصرف الصحي تبعا لمتغير مكان العمل من وجهة نظر المستجيبين.

ولاختبار صحة الفرضية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية الاطر والمواد القانونية في قطاع المياه تبعاً لمتغير مكان العمل. كما يوضحه الجدول **(3.13)**.

الجدول (3.13) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية الاطر والمواد القانونية في قطاع المياه تبعاً لمتغير مكان العمل

الدرجة الكلية للاطر والمواد القانونية في قطاع المياه	مؤسسات حكومية	مؤسسة دولية	منظمات غير حكومية	خبير	قطاع خاص	هيئة حكم محلي
	2.31	1.85	1.31	1.42	1.22	0.85

وتم أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للاطر والمواد القانونية في قطاع المياه تبعاً لمتغير مكان العمل عند العينة. والجدول **(3.14)** يبين ذلك.

الجدول (3.14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للاطر والمواد القانونية في قطاع المياه

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الدرجة الكلية للأداة	بين المجموعات	**3.92**	**5**	**0.78**	**2.98**	**0.04**
	داخل المجموعات	**5.26**	**20**	**0.26**		
	المجموع	**9.18**	**25**			

** دال إحصائياً عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)*

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الاطر والمواد القانونية في قطاع المياه على استدامة خدمات المياه والصرف الصحي تبعا لمتغير مكان العمل من وجهة نظر المستجيبين وذلك لصالح المؤسسات الحكومية.

الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الاطار المنطقي الملائم للشراكة في قطاع المياه على استدامة خدمات المياه والصرف الصحي تبعا لمتغير مكان العمل من وجهة نظر المستجيبين.

ولاختبار صحة الفرضية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لاثر الاطار المناطقي الملائم للشراكة في قطاع المياه تبعاً لمتغير مكان العمل. كما يوضحه الجدول **(3.15)**.

الجدول (3.15): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لاثر الاطار المنطقي الملائم للشراكة في قطاع المياه تبعاً لمتغير مكان العمل

الدرجة الكلية لاثر الاطار المنطقي الملائم للشراكة في قطاع المياه	مؤسسات حكومية	مؤسسة دولية	منظمات غير حكومية	خبير	قطاع خاص	هيئة حكم محلي
	4.29	4.45	2.45	2.67	2.00	2.70

وتم أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية لاثر الاطار المنطقي الملائم للشراكة في قطاع المياه تبعاً لمتغير مكان العمل عند العينة. والجدول (3.16) يبين ذلك.

الجدول (3.16): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية لاثر الاطار المنطقي الملائم للشراكة في قطاع المياه

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الدرجة الكلية للأداة	بين المجموعات	19.66	5	3.93	1.27	0.32
	داخل المجموعات	55.75	18	3.10		
	المجموع	75.41	23			

** دال إحصائياً عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)*

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة ($\alpha \leq 0.05$) لاثـــر الاطار المنطقي الملائم للشراكة في قطاع المياه على استدامة خدمات المياه والصرف الصحي تبعا لمتغير مكان العمل من وجهة نظر المستجيبين وذلك لصالح المؤسسات الحكومية.

12-3 النتائج:

خلصت النتائج بناء على التحليل اعلاه وارتباطا بنتائج الفرضيات والمجموعة البؤرية الى مايلي:

1. يوجد علاقة ذات دلالة بين اسباب الشراكة واستدامة الخدمات في قطاع المياه والصرف الصحي في فلسطين.
2. يوجد علاقة ذات دلالة بين مخاطر الشراكة واستدامة خدمات قطاع المياه والصرف الصحي في فلسطين.
3. يوجد علاقة بين اشكال العقود في مشاريع الشراكة واستدامة خدامت المياه والصرف الصـــحي في فلسطين.
4. يوجد علاقة بين الاطر والمواد القانونية الحالية لا تدعم في اســـتدامة خـــدمات قطـــاع الميـــاه والصرف الصحي في فلسطين.
5. يوجد علاقة بين الاطر المنطقية مقارنة بالدروس المستفادة عالميا وبين بناء تصورات لسياسات الشراكة في قطاع المياه والصرف الصحي في فلسطين.

خلاصة: تزيد مشاريع الشراكة في استدامة خدمات المياه والصرف الصحي في فلسطين، اذا ما اخذ بعين الاعتبار تذليل العقبات والمعوقات التي تطرق لها البحث لبناء وتطوير سياسات الشراكة فـــي القطاع.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

4.1 الاستنتاجات:

مما سبق فان البحث قد توصل الى الاستنتاجات التالية :

1. من اهم اسباب الشراكة في فلسطين اثر على استدامة خدمات المياه والصرف الصحي هي الاسباب الاقتصادية والقانونية ثم تليها الاسباب التنموية البيئية والاجتماعية، بحيث تتحدد اهم الاسباب في أن مشاريع الشراكة تهدف الى استقطاب الاموال والكفاءات والتقنيات الحديثة وتحفظ الاصول وتزيد من جودة الخدمة المقدمة وتخفف من عبء الاستثمار الحكومي على المدى الطويل، وبالنسبة للسبب القانوني فقد كان قانون المياه الجديد(2014) والذي دعى الى حوكمة القطاع من خلال تحديد الادوار والمسؤوليات وفصل المهام بين صانع السياسات والتخطيط والتنظيم وتقديم الخدمة بحيث يساهم ذلك في ايجاد بيئة قانونية مناسبة لاشراك القطاع الخاص.

2. ان اهم المخاطر التي تواجه نجاح مشاريع الشراكة في استدامتها لخدمات المياه والصرف الصحي في قطاع المياه في فلسطين هي النقص في الاجراءات القانونية وتعقيدها كأهم خطر يواجه مشاريع الشراكة وتلاه في التوجه ضعف في تحليل وتقييم المخاطر الامر الذي يشكك في واقعية حجم الضمانات المقدمة من الطرف الحكومي في مشاريع الشراكة، ثم خطر عدم وضوح في تسوية النزاعات في الاجهزة القضائية، وتلاه في التوجه خطر ضعف في مكافحة الفساد وترسيخ القيم مثل الشفافية والنزاهة وتكافؤ الفرص و الجدارة والاستحقاق بين المتنافسين، وكل ما ذكر هي مخاطر تتبع من الطرف الحكومي، الا ان المخاطر التي تتبع من طرف القطاع الخاص فكانت اقل قوة في اجابة المبحوثين وقد كان اهمها: ضعف القدرة التنافسية للشركات المحلية وخطر تفرد الشركات الدولية بعقود الشراكة وتفضيل الطلب المتنامي على حساب جودة الخدمة وارتفاع التعرفة بشكل يفوق القدرة الاقتصادية للدفع، وخطر تذبذب للايرادات المالية او انقطاعها، وعتبرت كلها اسباب فشل لمشاريع الشراكة، بينما حددت اسباب النجاح كنقاط قوة في قطاع المياه والصرف الصحي الفلسطيني قوة الموردين المحليين وقوة التصاميم والادارة والتشغيل والصيانة وزيادة كفاءة الخدمة وزمن الاستجابة

3. ان الاكثر ملاءمة لاشكال التعاقد في مشاريع الشراكة في فلسطين والتي من شانها ان تؤثر في استدامة خدمات المياه والصرف الصحي في قطاع المياه في فلسطين هو في حالة المرافق والاصول الجديدة(المنوي اقامتها): يتم اللجوء الى التمويل من القطاع الخاص او مختلط وتختلف خطط الدفع مقابل الخدمة من مشروع الى آخر بناء على مراحل تنفيذ المشروع ورسوم الاداء تكون مرتبطة بانتاج الخدمة وفي حالة الانظمة والمرافق قائمة اصلا: يتم اللجوء الى عقود ادارة او تاجير او عقود الاداء على المدى الطويل تفرض فيها الحكومة التكلفة

التشغيلية مع ضمان التمويل من قبلها إما عن طريق الموازنة أو عن طريق القروض الميسرة ويتحمل الطرف الحكومي المخاطر ويتم الدفع مقابل التنفيذ مع ربط المكافآت مع كفاءة الاداء.

4. يوجد قوانين محددة وقوانين داعمة وقوانين تتعارض مع الشراكة وقوانين لم يُعلم تأثيرها وبالتالي هذا يدخل الشراكة في اختلاط وتداخل يؤدي بالتاثير السلبي المباشر على استدامة خدمات المياه والصرف الصحي في فلسطين.
5. ان ابرز الاطر المنطقية التي يجب استخدامها من اجل بناء تصورات لسياسات الشراكة في فلسطين هي سياسات واضحة وترتيبات مؤسساتية واقتصادية وقانونية ملائمة، وتحديد اهم المشاكل المائية والبدء بها، تخفيض التكاليف وتشجيع الاستثمار لتحسين الجودة والاصول وبرز من الداعمين لهذا الاطار هيئة الحكم المحلي تلاه القطاع الخاص في المرتبة الثانية.

4.2 التوصيات:

يوصي البحث بناء على نتائجه وما خلص اليه من اجابات وبما يعزز استدامة خدمات المياه والصرف الصحي في قطاع المياه في فلسطين الى ما يلي :

1. التركيز على الجدوى الاقتصادية والبيئة القانونية الملائمة لمشاريع الشراكة في قطاع المياه، قبل اعتماد اي قرار شراكة في القطاع، وانشاء البرتوكول الخاص بمشاريع الشراكة في قطاع المياه الفلسطيني.
2. رفع مستوى الكفاءات والمهارات في قطاع المياه في تحليل المخاطر وحصرها وكيفية التعامل معها، وتهيئة اجهزة القضاء بالتدريب والتطوير على التعامل مع اشكال عقود الشراكة وكيفية فض نزاعاتها المحتملة.

3. توفير بيئة قانونية تتكامل معها كافة الاطر و القوانين، بحيث تنسجم مع توجه نهج الشراكة في قطاع المياه، وهذا يتطلب تطوير الدراسات البحثية والعلمية في سبيل الوقوف على موادها ومحتوياتها من اجل تطويرها بما يجعلها متكامله مع قانون المياه وتوجهات الشراكة في قطاع المياه.

4. التركيز على اشكال التعاقد التي ابدى المبحوثين الموافقة عليها، ورفع كفاءات الاطراف المرتبطة في كيفية صياغة اشكال التعاقد بوجود حالة المرافق القائمة أصلا، والمرافق المنوي اقامتها بما يخدم استدامة خدمات المياه والصرف الصحي في القطاع.

5. التوسع في دراسة وفهم الاطر المنطقية التي خلص اليها البحث للوقوف على تجارب الشراكة المختلفة في العالم من قبل الطواقم المختصة في قطاع المياه الفلسطيني، واجراء المزيد من الدراسات والابحاث المختلفة التي تعمق لدى القطاع مشاريع الشراكة وآثاراها على المدى المتوسط والبعيد، وتركز على علاقة رفع الكفاءة وأثرها على التعرفة في مشاريع الشراكة في قطاع المياه.

المراجع :

- أسعيد، روان (2015): **اصلاح قطاع المياه في فلسطين.** ورشة عمل الإدارة المستدامة للمياه لدول منطقة البحر الأبيض المتوسط مشروع سويمد، 21-22/كانون ثـــاني/2015، رام الله، فلسطين.
- برناردين، أكيتوبي، ريتشاردهمينغ، وغيرد شوارتز (2014):**الاستثمار العام والشراكة بـــين القطاعين العام والخاص،** قضايا اقتصادية رقم 40، صندوق النقد الدولي.
- البرغوثي، بلال(2009): **السياسات التشريعية في فلسطين والتوجه نحو الشـــراكة بـــين القطاعين العام والخاص: الواقع والمنظور،** رام الله، فلسطين.
- برنامج الامم المتحدة الانمائي (2014):**تقرير التنمية البشرية.**ستكهولوم. السويد.
- برنامج الامم المتحدة للبيئة(2003): **تقييم التأثير الاجتماعي.** ستكهولوم. السويد.
- برنامج الامم المتحدة الانمائي(2016): **المياه والتنمية المستدامة،** الموقـــع الرســـمي، اخـــر وصول2016/6/16

/http://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda

- البنك الدولي (2016): الموقع الرسمي للشراكة،اخر وصول في تاريخ2016/6/16
- http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sector/water-sanitation/laws-regulations
- الحكومة السعودية (2013): **الدليل الارشادي السريع:شراكة القطاعين العـــام مـــع الخـــاص، برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية،** الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحسن، عبد الرحمن(2011): **التنمية المستدامة ومتطلبات تحقيقها،**جامعة المسلية، السودان.

- حكومة دبي (2010): **الشراكة بين القطاع العام(الحكومة) والقطاع الخاص**، دائـــرة الماليـــة، دبي، الامارات العربية المتحدة.
- حكومة لبنان (2013): **الشراكة بين القطاع العام والخاص، الدليل التوجيهي**، المجلس الاعلى للخصخصة، بيروت، لبنان
- الحكومة المصرية (2010): **تنظيم مشاركة القطاع الخاص في مشروعات البنية الاساســية والخـــدمات والمرافـــق العامـــة، قـــانون رقـــم 67 لســـنة 2010**، الجريـــدة الرسمية،العدد19،الموافق18 ايار2010، جمهورية مصر العربية.
- دليلة. عارف (2000): **القطاع العام في سورية من الحماية الى المنافسة**، دمشـــق:https// mafhom.com
- رشيد، نضال (2009): **الشراكة بين الهيئات المحلية الفلسطينية والقطـــاع الخاص:دراســـة خاصة حول ربحية المشاريع والخدمات العامة للبلديات وتوجهات المواطنين والأطـــراف ذات العلاقة نحو أنماط وأشـــكال هـــذه الشـــراكة**، مشـــروع الإصـــلاح الـــديمقراطي المحلـــي – تواصل،CHF، رام الله، فلسطين.
- رم، وكالة(2015): **رئيس الوزراء يفتتح التوسعة الثانية"لخربة الســـمراء**،عمـــان، الاردن، /http://www.rumonline.net
- الريس، محمد:"**من الهيمنة إلى المنافســـة**"، **آفـــاق اســـتراتيجية**"، جريـــدة الصـــباح،2006 (www.alsabaah.com)
- سرى الدين،هاني(2000):"**الصور المختلفة لمشاركة القطاع الخاص في تقديم خدمات البنيـــة الاساسية**"، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- سلطة المياه الفلسطينية (2013): **السياسة الوطنية للمياه في فلسطين**، رام الله، فلسطين.

- سلطة المياه الفلسطينية (2014): **قرار بقانون رقم 14 لسنة 2014 بشـــأن الميـــاه**. رام الله. فلسطين.
- سلطة المياه الفلسطينية وآخرون. (2014): **الإدارة المستدامة للمياه لدول منطقة البحر الأبيض المتوسط مشروع سويمد**. رام الله. فلسطين.
- سلطة المياه الفلسطينية(2014): **تقرير تقييم اداء الوحدات الادارية في سلطة الميـــاه**، الادارة العامة للتخطيط الاستراتيجي، رام الله، فلسطين.
- سلطة المياه الفلسطينية (2014): **الاستراتيجة الوطنية لقطاع المياه والصـــرف الصـــحي فـــي فلسطين**، رام الله، فلسطين.
- سلطة المياه الفلسطينية (2014): **الخطة الاستراتيجية لســـلطة الميـــاه الفلســـطينية(2015-2017)**، رام الله، فلسطين.
- سلطة المياه (2016): **التقرير السنوي**، دائرة بنك المعلومات، رام الله، فلسطين.
- سلطة المياه الفلسطينية(2016): **أرشيف دائرة الصرف الصحي**، رام الله، فلسطين.
- سلطة المياه الفلسطينية (2016): **ارشيف اجتماعاتPPP**، وحـــدة ادارة المشـــاريع، رام الله، فلسطين.
- عزوز، غروبي (2015): **حوكمة المياه في الجزائر: البحث عن دور للقطاع الخاص**،جامعـــة المسلية،الجزائر.
- غانم، امجد (2009): **الشراكات القطاعية القائمة في تقديم الخدمات العامة والبلدية على مستوى الهيئات المحلية**، شركة النخبة للاستشارات الإدارية، رام الله ، فلسطين.
- اكوا (2014): **اصلاح مرافق المياه في المنطقة العربية الدروس المستفادة والمبـــادىء الارشادية**، ط1، الجمعية العربية لمرافق المياه acwua، عمان، الاردن

- اللجنة الوزارية للتنمية والاصلاح(2016): اجتماع اللجنة"14 يناير 2016، مجلس الوزراء الفلسطيني، رام الله' فلسطين، الموقع الرسمي، اخر وصول2016/6/16.

http://www.palestinecabinet.gov.ps/WebSite/ar/ViewDetails?ID=3069

- معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني"ماس"(2005): **دراسة نقدية لمشروع قانون الامتياز الفلسطيني**، رام الله، فلسطين.
- مجلس تنظيم المياه (2014): **تقرير مؤشرات الاداء الرئيسية لمزودي خدمات المياه والصرف الصحي**، رام الله، فلسطين.
- المدرسة الوطنية للادارة (2011): **الشراكة بين القطاع العام والخاص، معهد تنمية قدرات كبار الموظفين**،تونس.
- الامم المتحدة (1987): **مستقبلنا المشترك**، لجنة برونتلاند، برنامج الامم المتحدة الانمائي.
- الامم المتحدة (2015): **تقرير الامم المتحدة في المؤتمر السنوي للموارد المائية الدولية.**
- المدرسة الوطنية للادارة (2011): **الشراكة بين القطاع العام والخاص**، معهد تنمية قدرات كبار الموظفين، تونس.
- مسعودي، يحى (2009): **إشكالىات التنمىة المستدامة في ظل العولمة في العالم الثالث:حالة الجزائر**، جامعة الجزائر، الجزائر.
- الامين، لكحل (2014): **الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الجزائر:دراسة حالة شركة الدياه والتطهير لويران**، جامعة المسلية، الجزائر.
- النفيعي، فارس(2010): **مفهوم ونشأة القطاع العام**، الموقع الرسمي لادارة الموارد البشرية. اخر صول 2016/9/6 رابط المصدر:https://hrdiscussion.com/hr15804.html

- وزارة الاقتصاد والمالية (2010): **الشراكة بين القطـــاعين العـــام والخـــاص**، الربـــاط، المغرب. .
- وزارة المالية والتخطـــيط(2014): **خطـــة التنميـــة الوطنيـــة2014-2016** ، رام الله، فلسطين

المراجع بالانجليزية :

- Darrin Grinsey (a) Mervyn K. Lewis (b), **Evaluating the risk of public private partnerships for infrastructure projects**, International Journal of Management 20(2002)107 -118
- Report:**Water Governance In Palestine: Sector Reform To Include Private Sector Participation**,PWA,Palestine,2015
- Diego J. Rodriguez, Caroline van den Berg and Amanda McMahon, **Investing in Water Infrastructure: *Capital Operations and Maintenance***, November 2012
- Jamal Saghir, **Public-Private Partnerships in Water Supply and Sanitation – Recent Trends and New Opportunities, OECD Global Forum on Sustainable Development**, The World Bank, Paris - November 29-30, 2006
- **Report:"water ppps** in Africa",word bank group, July 2014
- Xueqing Zhang**, M.ASCE, Critical Success Factors for Public–Private Partnerships in Infrastructure Development**, CE Database subject headings: Infrastructure; Privatization; Financial management; Partnerships; Construction industry, DOI: 10.1061/(ASCE)0733-9364(2005)131:1(3)
- **Report:"water ppps** in Africa",word bank group, July 2014
- PWA.Report:Water Governance In Palestine: Sector Reform To Include Private Sector Participation,PWA,Palestine,2015,p19
- Jan G.Janssens,**Risk in PPPs for water**,SWIM,Athens(Greece),2014

- Jan G. Janssens Retd. **Managing and Monitoring Risk. SWIM.World Bank Principal Director J2C Water Ltd**. jangjanssens2009@gmail.com

- Darrin Grinsey (a) Mervyn K. Lewis (b). **Evaluating the risk of puplic private partnerships for infrastructure projects**.International Journal of Management 20(2002)107 -118

ملحق(1) قائمة المبحوثين : قائمة باسماء العينة القصدية المستهدفة:

الرقم	الاسم	الخلوي	الجهة	الايميل	الموقع الوظيفي
1	م. مازن غنيم		سلطة المياه	mghunaim@pwa.ps	وزير سلطة المياه
2	م. يوسف عوايص	599 814624	سلطة المياه	yawayes@yahoo.com	مدير عام التخطيط الاستراتيجي
3	م. حازم كتانة	0599814093	سلطة المياه	hkittani@pwa.ps	مدير عام الادارة الفنية
4	م. عادل ياسين	597 915850	سلطة المياه	adel_pwa@yahoo.com	مدير دائرة الصرف الصحي
5	زياد الفقهاء	0599254478	سلطة المياه	zfuqaha@pwa.ps	مدير عام التدريب
6	م. روان اسعيد	0598914044	سلطة المياه	rawan_isseed@hotmail.com	مدير وحدة PIU
7	م. ربحي الشيخ	0599277103	سلطة المياه	ralsheikh@pwa-gpmu.org	نائب رئيس السلطة
8	م. منذر شبلاق	0599267108	سلطة المياه	Monthersh@cmwu.ps	مدير عام مصلحة مياه بلديات الساحل
9	م. سعدي العلي	0599412818	سلطة المياه	sali@pwa-gpmu.org	مدير عام المشاريع
10	زياد كراز		سلطة المياه		مدير مشاريع
11	د. شداد العتيلي				وزير سابق لسلطة المياه
12	احمد الهندي				مدير عام مجلس المياه الوطني سابقا في سلطة المياه
13	م. عبد الكريم اسعد	0598818757	مجلس تنظيم المياه	Abdelkarim.asad@wsrc.ps	رئيس مجلس الإدارة
14	محمد الحميدي	0597777035	مجلس تنظيم المياه	Mohd.hmaidi@wsrc.ps	المدير التنفيذي للمجلس
15	بلال البرغوثي	0599707550		Belal1973@gmail.com	محامي
16	صلاح هنية (حماية المستهلك)		وزارة الاقتصاد الوطني		
17	د.عماد ابو كشك		رئيس جامعة القدس		
18	د. عنان الجيوسي	0599397059	جامعة النجاح	Anan@najah.edu	عضو في مجلس تنظيم قطاع المياه

19	د أيمن الرابي	0595222885	جمعية الهيدرولوجيين الفلسطينيين	ayman@phg.org	مدير التنفيذي
20		022414555	نبيل أبو ذياب	admin@abp.ps	مدير العام
21					
22					
23	د. عبد الرحمن التميمي	0599204690	جمعية الهيدرولوجيين الفلسطينيين	a.tamimi@phg.org	مدير عام جمعية الهيدرولوجيين الفلسطينيين
24	ريما أبو مدين	0599111168	UNDP	Rima.abumiddain@undp.org	
25	عدنان غوشة	**0599206907**	WORLD BANK	aghosheh@worldbank.org	
26	رامز التيتي	0599568853	GIZ	Ramez.el-titi@giz.de	
27	كميل	0597558932	AFD	dupouyc@afd.fr	مدير مشروع
28	**Peter Riley**	**0502012826**	USAID	**priley@usaid.gov**	
29	رسلان ياسين	0562818801	JAIKA	raslanyasin@gmail.com	مسؤول البرامج
30	صوفيا	**025415869**	EU	Sophie.collette@eeas.europa.eu	
31	عصام نوفل	0224033076	وزارة الزراعة	Issam_nofal@hotmail.com	مدير دائرة المياه
32	حاتم سرحان	0598937571	وزارة الاقتصاد	hatems@mne.gov.ps	مراقب قانون شركات
33	ليلى غريب	0599111731	وزارة المالية	mofirdg@palnet.com	مدير عام العلاقات الدولية والمشاريع
34	زغلول سمحان	0599264225	وزارة البيئة	zaghlulsamhan@hotmail.com	مدير عام السياسات والتخطيط
	احمد أبو ظاهر	0599674795		Jameel_mtr@hotmail.com	مدير عام المشاريع والعلاقات الدولية
35	باسم ياسين	0562002432	سلطة الطاقة		
36	ابراهيم عطية	0562402151	وزارة الصحة	ib_atiya@yahoo.com	مسؤول التغذية
37			مجلس الوزراء		
38	م. عماد المصري	0599760264	بلدية نابلس	efmasri@nablus.org	مدير دائرة المياه والصرف الصحى
39	م. عماد الزير	599262816	بلدية الخليل	alzeerj@yahoo.com	مدير دائرة المياه والصرف الصحى
40	رايق حمد	0599888421	بلدية طولكرم	rayeqhamad@yahoo.com	مدير دائرة المياه

41	م. صالح عفانة	0595252584	بلدية سلفيت	Saleh_afaneh@yahoo.com	رئيس قسم المياه والصـــرف الصحى
42	راغب ملحيس	0597933611	بلدية جنين	raghibmalhis@yahoo.com	مسؤول قسم المياه والصرف الصحى
43	اكرم نصار	0599977733	سلطة مياه ومجاري بيت لحم	anassar@wssa-beth.org	مدير سلطة
44	م. عبـــد الخـــالق الكرمي	0598947777	مصلحة مياه القدس	karmi@jwu.org	مدير عام المصلحة
45	اكاديمي	0544754577	د. جوني عاصي		رئيس كلية الحقــوق جامعـــة النجـــاح وممثـــل كرســـي الديمقراطية وحقوق الانســـان في اليونسكو

ملحق(2) الاستبانة:

الأخ/ت الكريم/ة .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يسعدني أن أضع بين أيديكم استبانه بحث علمي بعنوان

" معوقات شراكة القطاع الخاص في استدامة خدمات المياة والصرف الصحي"

"تصورات لوضع السياسات في فلسطين"

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة ، تخصص " تنمية موارد بشرية وبناء مؤسسات " والتي تأتي ضمن التصورات الاستراتيجية لسلطة المياه الفلسطينية، حيث يأتي هذا البحث ليقدم لاصحاب القرار تصورات لوضع السياسات المناسبة للشراكة في فلسطين، وتستهدف هذه الإستبانه معرفة بياناتك الأولية ، ورأيك الشخصي في محاور الدراسة.

لذا آمل التكرم بتعبئة كافة محاور الاستبانة بوضع الاجابة المناسبة لكل محور في الخانة التي تعبر عن رأيك في كل عبارة ، بحيث يتم اختيار إجابة واحدة من الإجابات المحددة إمام كل عبارة ، علما بان المعلومات التي ستزودونني بها ستكون موضع السرية التامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، راجيا التكرم بمنحي دقائق من وقتكم الثمين للإجابة عنه حيث يتوقف نجاح الدراسة وتحقيقها لأهدافها على مدى استجابتكم ، مُرحِّبا بأية أراء تثرون بها الدراسة، والتي ستكون محل تقديري واهتمامي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

الباحث: فؤاد يوسف الرمال

الجزء الاول: المعلومات الشخصية (ضع اشارة (√) امام العبارة التي تناسبك)	
مكان العمل: 1. مؤسسات حكومية 2. مؤسسة دولية 3.منظمات غير حكومية 4.خبير 5. قطاع خاص 6. هيئة حكم محلي	
الجزء الثاني: ما هي أسباب(مبررات ومنطلقات) الشراكة في قطاع المياه ؟ من حيث الاهمية(1-5) حيث خمسة اكثر اهمية	
1. تهدف الشراكة الى استقطاب الاموال والكفاءات والتقنيات الحديثة وتحفظ الاصول وتزيد من جودة الخدمة المقدمة.	
2. تساهم مشاريع الشراكة في تخفيف عبء الاستثمار الحكومي على المدى الطويل.	
3. يمكن لمشاريع الشراكة ان تخلق استثمارات جديدة من شأنها ان تزيد الايرادات للخزينة العامة وتدعم قطاعات اخرى مثل قطاع السياحة والصناعة والزراعة وقطاع الخدمات.	
4. تعمل الشراكة على حماية المصادر المائية من التلوث والتدهور والاستنزاف وتساعد في تطويرها من خلال الكفاءة العالية في التشغيل.	
5. تعزز مشاريع الشراكة العدالة مثل اقصاء التمييز السلبي في تقديم الخدمة وسهولة الوصول والتمتع بها خصوصا للفئات محدودة الدخل .	
6. تزيد مشاريع الشراكة من مستوى القبول الاجتماعي.	
7. ترفع مشاريع الشراكة من معدل نصيب الفرد في الاستهلاك اليومي للمياه.	
8. تعمل الشراكة على تدعيم مبادىء التنمية المستدامة مثل زيادة مستوى التمكين والتضامن والعدالة والمساواة والانصاف والشراكة والشفافية والنزاهة والمساءلة والاستجابة والادارة المتكاملة لامدادات المياه بحيث تحقق امن مائي اكبر في فلسطين.	
9. يعتبر قانون المياه الجديد والداعي الى حوكمة القطاع من خلال تحديد الادوار والمسؤوليات وفصل المهام بين صانع السياسات والتخطيط والتنظيم وتقديم الخدمة بحيث يساهم ذلك في ايجاد بيئة قانونية مناسبة لاشراك القطاع الخاص.	

الجزء الثالث: ما هي اسباب النجاح والفشل(المخاطر) للشراكة في قطاع المياه ؟	منخفض	متوسط	عالي
مخاطر نابعة من الطرف الحكومي:			
1. ضعف في تحليل وتقييم المخاطر الامر الذي يشكك في واقعية حجم الضمانات المقدمة من الطرف الحكومي في مشاريع الشراكة.			
2. نقص في الاجراءات القانونية وتعقيدها.			
3. عدم كفاءة انظمة المعلومات وتبادلها			
4. ضعف في مكافحة الفساد وترسيخ القيم مثل الشفافية والنزاهة وتكافؤ الفرص و الجدارة والاستحقاق بين المتنافسين.			
5. عدم وضوح في تسوية النزاعات في الاجهزة القضائية.			
6. ضعف الخبرة والكفاء ة في ادارة عقود الشراكة.			
مخاطر نابعة من القطاع الخاص:			
1. سيعمل القطاع الخاص على ممارسة مظاهر الاحتكار السلبية في تقديم الخدمة			
2. ستكون التعرفة مرتفعة في مشاريع الشراكة بقدر يفوق القدرة الاقتصادية لمحدودي الدخل.			
3. ورود مخاطر متعلقة باخطاء في التصميم والادارة والتشغيل والصيانة المرتفعة وصعوبة التعامل مع التعقيد التقني.			
4. ضعف القدرة التنافسية للشركات المحلية.			
5. ضعف الموردين خصوصا على المدى الطويل.			
6. تفرد الشركات الدولية في الفوز بعقود الشراكة.			
7. تدني كفاءة الخدمة وزمن الاستجابة للشكاوى المقدمة.			
8. تذبذب الايرادات المالية أو انقطاعها وهذا يؤدي الى توقف الخدمة او اللجوء الى الاقفال المبكر للمشروع.			
9. تفضيل الاستجابة للطلب المتنامي على حساب الجودة .			

الجزء الرابع: ما هي توجهات اشكال(عقود) الشراكة الاكثر ملائمة في قطاع المياه الفلسطيني ؟ (1-5)حيث واحد اقل ملاءمة وخمسة اعلى ملاءمة	5-1
1. **في حالة الانظمة والمرافق قائمة اصلا:** يتم اللجوء الى عقود ادارة او تاجير او عقود الاداء على المدى الطويل تفرض فيها الحكومة التكلفة التشغيلية مع ضمان التمويل من قبلها إما عن طريق الموازنة أو عن طريق القروض الميسرة ويتحمل الطرف الحكومي المخاطر ويتم الدفع مقابل التنفيذ مع ربط المكافآت مع كفاءة الاداء.	
2. **في حالة المرافق والاصول الجديدة(المنوي اقامتها):** يتم اللجوء الى التمويل من القطاع الخاص او مختلط وتختلف خطط الدفع مقابل الخدمة من مشروع الى آخر بناء على مراحل تنفيذ المشروع ورسوم الاداء تكون مرتبطة بانتاج الخدمة .	

الجزء الخامس: ما هي الاطر والمواد القانونية التي تحدد او تتعارض او تدعم الشراكة في قطاع المياه ؟	يتعارض	يحدد	يدعم
1. القانون الاساسي الفلسطيني			
2. قانون المياه الجديد			
3. قانون الشراء والتوريد الحكومي			
4. القوانين المالية والضريبة			
5. قانون الافلاس			
6. قانون الامتياز الفلسطيني			
7. اللوائح والاجراءات الداخلية لوزارة الصحة وسلطة الطاقة ووزارة البيئة ووزارة الزراعة			
8. قانون الشركات في وزارة الاقتصاد الوطني			
9. قانون تسوية النزاعات			
10.قانون الاستثمار			
11.قانون حماية المستهلك			
12.غياب جهات قانونية مختصة بعقود الشراكة في الجهاز القضائي			
13.حقوق الانسان المائية			
14.الاعراف والثقافات المحلية السارية			
15.الانظمة العسكرية للاحتلال الاسرائيلي			
16.قانون الهيئات المحلية الفلسطينية			

الجزء السادس: حسب الدروس العالمية المستفادة ماهو الاطار المنطقي الملائم للشراكة في قطاع المياه الفلسطيني(التدخل الافضل)؟(الترتيب من حيث الاكثر ملاءمة، يأخذ رقم واحد):	الرتبة من حيث الافضلية (1-10)
1. الاولوية لدعم الادارة العامة الفلسطينية مواكبة مع مستويات الانفاق الاستثماري المطلوب.	
2. تحديد الاهداف والمفاضلات وتوضيح الادوار والمسؤوليات ورفع مستوى التدريب وقدرات الرقابة والتقييم	
3. تحديد اهم المشاكل المائية والبدء بها	
4. البدء من السهل الى الاصعب	
5. التركيز على جودة الخدمة والتزام بها مع تعزيز الرقابة الاجتماعية	
6. تشجيع الكفاءة والابتكار المحلي مع ضبط القوة التنافسية	
7. خطة واحدة وسياسة واحدة في المنطقة الواحدة مع وضوح للموارد المخصصة	
8. تخفيض التكاليف وتشجيع الاستثمار لتحسين الجودة و الاصول	
9. تعرفة تغطي التكاليف على المدى الطويل مع رفع مستوى الوعي والتغيير الثقافي في المجتمع	
10. سياسات واضحة وترتيبات مؤسساتية واقتصادية وقانونية ملائمة	

فهرس الجداول

رقم الجدول عنوان الجدول رقم الصفحة

جدول (1.2): الفرق بين الخصخصة والشراكة، الجدول من تطوير الباحث اعتمادا على معلومات اخذت من القانون اللبناني والمغربي والتونسي للشراكة..... 15

جدول (2.2): عقود الشراكة مع القطاع الخاص ودرجة مساهمته فيها 25

جدول (3.2): كمية المياه المزودة للقطاع المنزلي والمستهلكة وكمية الفاقد وعدد السكان وحصة الفرد اليومية في الضفة الغربية و قطاع غزة حسب المحافظة، 2015..... 31

جدول (4.2) تحديات قطاع المياه والصرف الصحي الفلسطيني..... 34

جدول (3.1): تحويل البيانات النوعية الى كمية 65

جدول (3.2– أ): اسباب الشراكة في قطاع المياه الفلسطيني موزعة حسب السبب ومكان العمل 68

جدول (3.2– ب): اسباب الشراكة في قطاع المياه الفلسطيني موزعة حسب السبب ومكان العمل69

جدول (3.3) اسباب نجاح وفشل (المخاطر) مشاريع الشراكة في فلسطين مرتبة ترتيبا تنازليا حسب السبب ودرجة المخاطر 72

جدول(3.4): اشكال التعاقد الاكثر ملاءمة في الوضع الفلسطيني..... 74

جدول (3.5) الاطر والمواد القانونية التي تحدد او تدعم او تتعارض مع مشاريع الشراكة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب أهميتها وموزعة حسب الاطر والمواد القانونية وجهات العمل 76

جدول (3.6): الدروس العالمية المستفادة ماهو الاطار المنطقي الملائم للشراكة في قطاع المياه الفلسطيني: 79

الجدول (3.7): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لاسباب الشراكة في قطاع المياه تبعاً لمتغير مكان العمل..... 82

الجدول (3.8): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية لاسباب الشراكة في قطاع المياه 82

الجدول (3.9) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لاسباب المخاطر للشراكة في قطاع المياه تبعاً لمتغير مكان العمل..... 83

الجدول (3.10) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية لاسباب المخاطر للشراكة في قطاع المياه..... 84
الجدول (3.11) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لتوجهات أشكال عقود الشراكة في قطاع المياه تبعاً لمتغير مكان العمل 85
الجدول (3.12) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية لتوجهات أشكال عقود الشراكة في قطاع المياه 85
الجدول (3.13) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية الاطر والمواد القانونية في قطاع المياه تبعاً لمتغير مكان العمل..... 86
الجدول (3.14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للاطر والمواد القانونية في قطاع المياه..... 87
الجدول (3.15): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لاثر الاطار المنطقي الملائم للشراكة في قطاع المياه تبعاً لمتغير مكان العمل 88
الجدول (3.16): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية لاثر الاطار المنطقي الملائم للشراكة في قطاع المياه..... 88

فهرس الأشكال

رقم الشكل عنوان الشكل رقم الصفحة

الشكل(2.2): الإطار العام لقطاع المياه بناءاً على قرار بقانون (14) لسنة 2014 بشأن المياه.... 35
شكل(3.1): هيكل العينة القصدية..... 60
شكل(3.2): نسب توزيع العنية 66

فهرس الملاحق

رقم الملحق عنوان الملحق رقم الصفحة

ملحق(1) قائمة المبحوثين : قائمة باسماء العينة القصدية المستهدفة: 100
ملحق(2) الاستبانة: 103

فهرس المحتويات

إقـــــــرار ..... أ

شـــــكر ..... ب

التعريفات ..... ج

الإختصارات ..... ه

الملخص: ..... و

Abstract ..... ز

الفصل الاول: خطة البحث 1

1.1 مقدمة الدراسة: 1

1.2 المبررات وأهمية البحث: 2

1.3 مشكلة البحث: 4

1.4 اهداف البحث: 5

1.5 اسئلة البحث: 6

1-6 فرضيات البحث: 7

1.7 هيكلة البحث: 8

1.7 الجدول الزمني: 9

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة 10

2.1 المبحث الاول: شراكة القطاع الخاص مع القطاع العام 11

2.1.1 تعريف الشراكة : 11

2.1.2 أسباب الشراكة: 16

2.1.3 اهداف الشراكة : 19

2.1.4 اشكال الشراكة وسماتها : 20

2.1.5 الدروس العالمية المستفادة من الشراكة في قطاع المياه: 25

2.2 المبحث الثاني: استدامة خدمات المياه والصرف الصحي في قطاع المياه الفلسطيني 30
2.2.1 واقع وتحديات قطاع المياه الفلسطيني: 30
2.2.2 البيئة القانونية للشراكة في قطاع المياه الفلسطيني: 35
2.2.3 الاهداف الوطنية الفلسطينة في تحقيق الاستدامة المائية: 37
2.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة : 41
2.3.1 دراسات باللغة الانجليزية: 41
2.3.2 دراسات باللغة العربية: 45
2.3.3 التعليق على الدراسات السابقة : 52

الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها 56

3.1 منهجية الدراسة: 56
3.2 عينة الدراسة: 59
3.3 ادوات جمع البيانات: 61
3.4 تحليل البيانات: 64
3.5 خصائص العينة.....66
3.6 اسباب الشراكة 67
3.7 اسباب نجاح وفشل (المخاطر) الشراكة.....71
3.8 اشكال عقود الشراكة.....74
3.9 الاطر والمواد القانونية 76
3.10 الاطار المنطقي الملائم للشراكة 78
3-11 فحص فرضيات الدراسة: 81
3-12 النتائج: **89**

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات 90

4.1 الاستنتاجات: 90
4.2 التوصيات: 92

المراجع : 94
المراجع بالانجليزية : 98
فهرس الجداول 108
فهرس الأشكال..... 110
فهرس الملاحق 111
فهرس المحتويات 112