

M A S

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية (ماس)

فرص الاستثمار في قطاع  
النقل والمواصلات

د. خالد زيدان

2012

## معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

تأسس في القدس عام 1994 كمؤسسة مستقلة، غير ربحية متخصصة في أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية. يوجه عمل ماس من قبل مجلس أمناء يضم شخصيات مرموقة من أكاديميين ورجال أعمال من فلسطين والدول العربية.

### رسالة المعهد

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، ملتزم بعمل أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية وفق أولويات التنمية في فلسطين بهدف المساعدة في صناعة السياسات الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز المشاركة العامة في مناقشتها وصياغتها.

### الأهداف الاستراتيجية

- ✧ عمل أبحاث ودراسات وفق أولويات واحتياجات صانعي القرار للمساعدة في اتخاذ قرارات ورسم سياسات مستندة للمعرفة.
- ✧ تقييم السياسات الاقتصادية والاجتماعية وتبيان تأثيرها على مختلف المستويات، وذلك لمراجعة وتصحيح السياسات المطبقة.
- ✧ توفير منبر حر للنقاش العام والديمقراطي حول قضايا السياسات الاقتصادية والاجتماعية للمهتمين وأصحاب الشأن.
- ✧ تقديم ونشر معلومات ونتائج الأبحاث الحديثة عن القضايا الاقتصادية والاجتماعية.
- ✧ تقديم الدعم الفني والمشورة المتخصصة لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية لدعم مشاركتهم وانخراطهم في عملية صياغة السياسات.
- ✧ تقوية القدرات والمصادر لعمل أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين.

### مجلس الأمناء

جواد ناجي، جهاد الوزير، رجا الخالدي، سمير حليلة (أمين الصندوق)، صبري صيدم، غانية ملحيس، غسان الخطيب (الرئيس)، لانا أبو حجلة، لؤي شبانة (أمين السر)، ماجدة سالم، محمد مصطفى، نافذ الحسيني، نبيل قسيس، سمير عبد الله (المدير العام).

## فرص الاستثمار في قطاع النقل والمواصلات

الباحث: د. خالد زيدان

المراجعة والتقييم: د. علي شعث  
د. سمير عبد الله

التمويل: تم إنجاز هذه الدراسة بدعم مشكور من قبل مؤسسة فريدريش ايبرت الألمانية والمصرف العربي للتنمية الاقتصادية في إفريقيا (BADEA) - البنك الإسلامي للتنمية (IDB) - صندوق الأقصى.

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

القدس ورام الله

2012

حقوق الطبع والنشر محفوظة © (ماس)

## تقديم

يشكل قطاع النقل والمواصلات واحداً من القطاعات الحيوية في الاقتصاد الفلسطيني بسبب تأثيراته التي تطال مختلف نواحي الحياة. وتلعب السلطة الوطنية دوراً هاماً في تنظيم هذا القطاع والإشراف والرقابة عليه والاستثمار في مرافق البنية التحتية. في المقابل، يبرز دور القطاع الخاص باعتباره المشغل والمستثمر الرئيسي لغالبية مكونات قطاع النقل والمواصلات.

تأتي هذه الدراسة ضمن دراسات برنامج أبحاث أولويات السلطة الوطنية الفلسطينية. وهدفت الدراسة إلى تحديد إمكانيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال تطوير قطاع النقل والمواصلات الفلسطيني. واسترشدت الدراسة بتجارب العديد من الدول في مجال خصخصة قطاع النقل والمواصلات في مختلف القطاعات الجزئية.

أظهرت التجارب تحقيق انجازات ملموسة في الدول التي تبنت نهج الخصخصة للنهوض بقطاع النقل بمركباته المختلفة. وأكدت التجارب ضرورة توفر إطار قانوني ومؤسسي ينظم الخصخصة لضمان تحقيق أهدافها. وبينت النتائج وجود إمكانيات كبيرة لدى القطاع الخاص للاستثمار في القطاعات الجزئية كالنقل العام والنقل التجاري والخدمات المساندة لقطاع النقل. في حين تبرز الحاجة للشراكة مع القطاع العام في مجال الطرق وإنشاء وإدارة الموانئ البرية والبحرية والجوية وسكك الحديد.

ومع صدور هذه الدراسة، أود أن أشكر كل من أسهم في صدورها، وأخص بالذكر الباحث الرئيسي والمراجعين والمناقشين. كما أشكر مؤسسة فريدريش (FES) الألمانية والمصرف العربي للتنمية الاقتصادية في إفريقيا (BADEA) - البنك الإسلامي للتنمية (IDB) - صندوق الأقصى، على تمويلهم لهذه الدراسة.

د. سمير عبد الله  
المدير العام



## المحتويات

1	1-1 مدخل
1	1-1 مفهوم الخصخصة
2	2-1 الخصخصة: الإيجابيات والسلبيات
2	1-2-1 إيجابيات الخصخصة
3	2-2-1 سلبيات الخصخصة
3	3-1 متطلبات نجاح الخصخصة
4	4-1 الخصخصة في فلسطين
5	5-1 منهجية إعداد الدراسة
7	2- التجارب الدولية في الخصخصة
7	1-2 تجارب خصخصة قطاع النقل والمواصلات بشكل عام
8	1-2-1 إمكانية استثمار القطاع الخاص في قطاع النقل والمواصلات
9	2-1-2 إعادة صياغة دور القطاع العام
10	2-2 خصخصة الطرق الرئيسية
11	3-2 المواصلات العامة
11	1-3-2 حافلات نقل الركاب
12	2-3-2 قطارات نقل الركاب (ناقلات الركاب الكبرى)
12	4-2 المطارات والنقل الجوي
12	1-4-2 المطارات
13	2-4-2 خصخصة المطارات
14	3-4-2 النقل الجوي
15	5-2 الموانئ والنقل البحري
15	1-5-2 الموانئ
16	2-5-2 النقل البحري
16	6-2 المعابر البرية
17	7-2 السكك الحديدية والقطارات
18	8-2 الخلاصة
21	3- قطاع النقل والمواصلات: الواقع والمستقبل وفرص الاستثمار
21	1-3 قطاع الطرق
21	1-1-3 الوضع القائم لقطاع الطرق
21	2-1-3 الرؤية المستقبلية لقطاع الطرق
25	3-1-3 فرص الاستثمار في البنية التحتية لقطاع الطرق
25	2-3 النقل العام
26	1-2-3 الوضع الحالي لقطاع النقل
28	2-2-3 نظرة مستقبلية لقطاع النقل العام وفرص الاستثمار

29	3-3 النقل التجاري البري
29	3-3-1 الوضع القائم لقطاع النقل التجاري البري
30	3-3-2 نظرة مستقبلية لقطاع النقل التجاري وفرص الاستثمار
31	3-4 قطاع السكك الحديدية والقطارات
31	3-4-1 واقع قطاع السكك الحديدية والقطارات
31	3-4-2 نظرة مستقبلية لقطاع السكك الحديدية والقطارات وفرص الاستثمار
32	3-5 قطاع المعابر البرية
32	3-5-1 الوضع القائم للمعابر البرية
35	3-5-2 نظرة مستقبلية لقطاع المعابر البرية الفلسطيني وفرص الاستثمار
37	3-6 قطاع المطارات والنقل الجوي
37	3-6-1 واقع قطاع المطارات والنقل الجوي
38	3-6-2 نظرة مستقبلية لقطاع المطارات والنقل الجوي وفرص الاستثمار
39	3-7 قطاع الموانئ والنقل البحري
39	3-7-1 واقع قطاع الموانئ والنقل البحري
40	3-7-2 نظرة مستقبلية لقطاع الموانئ والنقل البحري وفرص الاستثمار
41	3-8 مناطق النقل اللوجستية (LOGISTIC TRANSPORT ZONES)

## ملخص تنفيذي

### مقدمة

استعداداً لبناء مؤسسات الدولة الفلسطينية المستقلة، ولتطوير البنية التحتية الكفيلة بتنمية الاقتصاد الفلسطيني ورفع مستوى معيشة المواطنين، تعمل وزارة النقل والمواصلات على إعداد الدراسات والخطط وتنفيذ المشاريع اللازمة للنهوض بهذا القطاع الحيوي.

وفي هذا الإطار، تعمل الوزارة على تطوير الإطار القانوني اللازم لتنظيم العمل في قطاع النقل والمواصلات. كما وتعمل على تنفيذ المشاريع المختلفة لتحسين الخدمات التي تقدمها الوزارة للمواطنين في شتى مجالات اختصاصاتها التي تتضمن التراخيص وإدارة النقل العام. كما وتعمل الوزارة على تطوير الدراسات الخاصة بالاستثمارات اللازمة للبنية التحتية للقطاع، وبحث سبل وآليات تمويل هذه الاستثمارات وتنفيذها وصولاً إلى بنية تحتية حديثة وكفوءة تلبي احتياجات الدولة والمواطنين.

### الهدف العام

تهدف هذه الدراسة الى تحديد إمكانيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتطوير قطاع النقل والمواصلات الفلسطيني.

### منهجية الدراسة

تقوم منهجية إعداد هذه الدراسة على مراجعة تحليلية للتجارب الدولية في مجالات خصخصة قطاعات النقل والمواصلات المختلفة. وتتضمن مراجعة التجارب الخاصة بالقطاعات الجزئية من طرق، ونقل عام، ونقل تجاري، ومعابر برية، وسكك حديدية، ومطارات، وموانئ بحرية. وتمت مراجعة إمكانيات الشراكة في مجالات البنية التحتية وخدمات النقل والخدمات المساندة لكل من القطاعات الجزئية المكونة لقطاع النقل والمواصلات.

ولتحديد إمكانيات الشراكة فلسطينياً، تم مراجعة الوضع القائم لقطاع النقل والمواصلات الفلسطيني، ومراجعة الرؤية والخطط المستقبلية للقطاع. وبناءً على هذه المراجعة ومراجعة التجارب الدولية، تم تحديد إمكانيات الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص الفلسطيني لتنمية قطاع النقل والمواصلات.

هذا، وتجدر الإشارة هنا، الى أن هذه الدراسة ركزت على الفرص الممكنة، بشكل عام، ولم تشمل تحديد فرص محددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص، فهذه تتطلب دراسات تفصيلية، خارج إطار هذه الدراسة.

### نتائج وتوصيات الدراسة

يمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسة من واقع التجارب الدولية التي تشير دون لبس الى النجاحات المتعددة التي حققتها الخصخصة للنهوض بقطاعات النقل والمواصلات المختلفة. كما وتشير هذه التجارب، بالدرجة الأولى، الى

ضرورة توفر إطار قانوني ومؤسسي ناظم لعمليات الخصخصة لضمان نجاحها. وعلى صعيد القطاعات الجزئية، فيما يلي ملخص لأهم هذه النتائج وإمكانية الاستفادة منها في تطوير قطاعات النقل والمواصلات الفلسطينية المختلفة:

## قطاع الطرق

دخول القطاع الخاص للاستثمار في البنية التحتية لقطاع الطرق ليس حديثاً، لكنه أخذ بالازدياد في العديد من دول العالم. وقد نجحت مشاركة القطاع الخاص لتوفير هذه الخدمات في توفير التمويل اللازم الذي لا يستطيع القطاع العام توفيرها للنهوض بهذا القطاع.

ولتحفيز دخول القطاع الخاص في إطار مقبول للمواطنين، لا بد من توفر حركة كبيرة من المرور لضمان أقل تعرفه ممكنة. وهذا لا يتوفر سوى على الطرق الرئيسية وحينما لا يكون لها بديل أو للازدحام المروري على الطرق البديلة. وبالإضافة للطرق الرئيسية تستخدم آلية الشراكة بين القطاعين العام والخاص، للجسور والأنفاق الرئيسية.

ويمكن لفلسطين أن تستفيد من التجارب الدولية في تمويل بعض المشاريع ومنها الممر الجغرافي الآمن، الطريق الوحيد الواصل بين الضفة الغربية وقطاع غزة. بالإضافة لذلك، فمن الممكن أن يتوفر الحجم المناسب للحركة على طريق ترقوميا-الخليل-بيت لحم-القدس رقم (35) نظراً لحجم التجمع السكاني والمنطقة المبنية في مدينة الخليل. وبدرجة أقل، يمكن أن يكون حجم الحركة كافي على طريق القدس-أريحا رقم (1). وبخلاف ذلك، لا يوجد ما يمكن استنتاجه منطقياً من الخارطة الجغرافية والديموغرافية لفلسطين بتوفر فرص أخرى للاستثمار في البنية التحتية للطرق، استناداً على معيار حجم الحركة.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أنه فيما يخص طريق عابر فلسطين (الممر الجغرافي الآمن)، فتقدر الكلفة الاستثمارية لهذا الطريق بحوالي 100 مليون دولار. لكن، ولكون هذا الممر جزءاً أساسياً من الدولة الفلسطينية المستقلة، فمن المتوقع أن يتوفر التمويل الدولي من المانحين لإنجاز هذا المشروع الحيوي، أي أن التمويل الحكومي لهذا المشروع متوفر. وبالتالي، فإن دخول القطاع الخاص لتمويل هذا المشروع لا يتناسب مع المعايير المستنبطة من التجارب الدولية. ومع ذلك فمن الممكن الاستفادة من هذا المشروع لتحفيز دخول القطاع الخاص للاستثمار في هذا الممر كجزء من مشروع أكبر قد يتضمن تطوير البنية التحتية والخدمات الخاصة بالقطارات أو مشروعات طرق ذات عوائد مالية ضعيفة وغير ربحية. وهذا يتطلب إعداد دراسات جدوى لهذه المشروعات.

وبناءً عليه يوصى بإعداد دراسات جدوى كاملة لكل من هذه المشروعات وتطوير رزم مشروعات للطرق والسكك الحديدية وعرضها للاستثمار بالشراكة مع القطاع الخاص.

## النقل العام

تشير التجارب الدولية كافة إلى فشل القطاع العام في توفير خدمات نقل عام بكفاءة ونجاعة ودون تحميل أعباء لا تحتملها الموازنات العامة. وبالتالي فالتوجه الدولي يسير نحو خصخصة شاملة لهذا القطاع بكافة مكوناته، وخاصة في مجالات مركبات الأجرة والحافلات.

وفي فلسطين، كانت هذه الخدمات دوماً مملوكة ومدارة من القطاع الخاص وفق تنظيم القطاع العام الذي يحدد دخول السوق وبالتالي كلفة الاستثمار فيه. ويوجد العديد من فرص الاستثمار الصغيرة إلى متوسطة الحجم في مجال مركبات الأجرة في فلسطين. ويحدد عدد هذه الفرص وأماكنها بالاستناد إلى "دراسات احتياجات" لهذه الخدمات في المناطق المختلفة.

أما فيما يخص قطاع الحافلات، فتعمل السلطة الوطنية الفلسطينية على إعادة هيكلة هذا القطاع عبر إنشاء ثلاث شركات في شمال ووسط وجنوب الضفة الغربية، بالإضافة إلى شركة تأجير أو بيع الحافلات وصيانتها وتوفير قطع الغيار لها. وتهدف إعادة الهيكلة إلى بناء شركات أقدر على المنافسة والتطور. وتستند الشركات المقترحة بالأساس على الشركات الصغيرة القائمة لتكون نواة للشركات الجديدة. ولكن يبقى هناك فرص للاستثمار يعتمد حجمها على ما قد يتمخض عن إعادة الهيكلة وفرص نجاحها.

### النقل التجاري البري

قطاع الشحن البري في معظم دول العالم مملوك ومدار بالكامل من قبل القطاع الخاص وفق مواصفات حكومية لضمان السلامة العامة. وكذلك هو الحال في فلسطين، فقطاع الشحن التجاري البري يخضع لملكية وإدارة القطاع الخاص بشكل كامل. وبالتالي، فإن السوق مفتوح للاستثمار.

ويعاني هذا السوق من صغر حجم الشركات العاملة فيه وضعف قدرتها التمويلية على تطوير وتحديث الشاحنات. مما يحد من قدرتها التنافسية إقليمياً ودولياً عند توفر الإمكانيات لذلك. ولتجاوز هذه المعوقات، لا بد من تطوير البرامج التحفيزية لإعادة هيكلة هذا القطاع، دون الحد من القدرة على دخول السوق. وقد تشمل البرامج التحفيزية أدوات لتشجيع اندماج الشركات أقدر على المنافسة والتطور.

### قطاع السكك الحديدية والقطارات

نظراً لحجم الاستثمارات المطلوبة، ولضمان توزيع أفضل للموارد، فدور القطاع الخاص، دولياً، كان محدوداً جداً. وبقي هذا الدور محدوداً في مجال نقل الركاب. أما فيما يخص نقل البضائع فقد دخل القطاع الخاص مجال تطوير البنية التحتية وتوفير القطارات لنقل البضائع بشكل كبير في العديد من دول العالم.

وفلسطين في هذا القطاع تحديداً خصوصية لا بد من الاستفادة منها. بداية، صغر المساحة الجغرافية والكثافة السكانية يوفر لفلسطين فرص استثمارية جيدة في مجالات نقل الركاب. وبشكل خاص، تتراد هذه الفرص داخل مدينة غزة وشمالها عن طريق قطار الأنفاق (مترو)، ولقطار سطحي يمتد من بيت لحم إلى القدس وصولاً إلى مدينة رام الله.

كذلك، فإن الوصل الجغرافي بين الضفة الغربية وقطاع غزة، ونظراً لكونه الرابط الوحيد، يتكون من طريق للمركبات وسكك حديد واحتياجات البنية التحتية الرابطة بين الضفة الغربية وقطاع غزة. فهذه الخصوصية توفر فرص لمشاركة القطاع الخاص في تطوير رزم مشاريع تتضمن الطرق والسكك الحديدية والقطارات.

وبناءً عليه، لا بد من إعداد الدراسات اللازمة لتحديد السياسات الحكومية وتطوير رزم مشروعات استثمارية في هذا القطاع شارك فيها القطاع الخاص.

## قطاع المعابر البرية

التوجهات الدولية تشير إلى مشاركة القطاع الخاص في تطوير هذه المرافق والتي تتضمن الطرق والسكك الحديدية والبنية التحتية اللازمة للمعابر البرية. وتقوم هذه الشراكات بناءً على رسوم استخدام المعابر أو الطرق التي تمر فيها.

ولخصوصية فلسطين من ناحية الحجم، ولطبيعة ومحدودية المنافذ البرية مع الدول العربية، فهناك فرص جيدة لمشاركة القطاع الخاص في تطوير المعابر البرية وإدارتها. ولإنجاح هذه الشراكة، لا بد من النظر إلى تطوير رزم مشروعات تشتمل معابر ذات دخل كبير وأخرى ذات دخل متوقع محدود أو وجدت لتيسير الحركة. أو رزم مشروعات لطرق للاستخدام دون رسوم مربوطة بالمعابر. وقد تتضمن هذه الطرق، طريق رفح-بيت حانون الرئيسي في قطاع غزة أو طرق عرضية أو طولية في الضفة الغربية لا يوجد عليها حركة مرور كافية لتحفيز دخول القطاع الخاص للاستثمار فيها.

والمطلوب في هذه المرحلة، العمل على إعداد الدراسات اللازمة لتطوير السياسات الحكومية في هذا المجال، ولإعداد رزم المشروعات لمشاركة القطاع الخاص.

## قطاع المطارات والنقل الجوي

تشير التجارب الدولية إلى زيادة التوجه لمشاركة القطاع الخاص في توفير المطارات، وإن كان بشكل محدود. أما فيما يخص شركات النقل الجوي الوطنية، فالتوجه الدولي يميل نحو الخصخصة، وبشكل كامل. ويعود ذلك لفشل القطاع العام في إدارة هذه الشركات بنجاحة وبتكلفة مناسبة.

وفي فلسطين، مما لا شك فيه أن فرص استثمار القطاع الخاص في شركات النقل الجوي، التجاري والركاب، متوفرة وحيوية. أما فيما يخص المطارات، فهناك جزئيتين يجب الفصل بينهما. تعنى الأولى بالبنية التحتية أما الثانية فتهم بالخدمات المساندة.

فيما يخص البنية التحتية للمطارات فتمويلها متوفر من خلال القطاع العام. كذلك فحجم السوق المتوفر للحركة صغير نسبياً وموزع على ثلاثة مطارات. وبالتالي فإن فرص استثمار القطاع الخاص في البنية التحتية الخاصة بالمطارات، على نقيض الاستثمار في شركات النقل الجوي، صغيرة جداً.

أما دور القطاع الخاص في المطارات سيكون رئيسياً في توفير معظم الخدمات المساندة للمطارات. وتبدأ هذه الخدمات بالنقل إلى المطارات وبمواقف السيارات وصولاً لخدمات نقل الأمتعة والمطاعم والتسوق، وغيرها من الخدمات المساندة العديدة التي تحتاجها المطارات.

## قطاع الموانئ والنقل البحري

التوجه الدولي في قطاع الموانئ والنقل البحري، بشكل كبير، نحو التخصصية. وفي مجال شركات النقل البحري، يتضح من التجارب الدولية الفشل الكبير للقطاع العام في هذا المجال، وبالتالي لا بد من تخصيصها بالكامل.

وفيما يخص دور القطاع الخاص في فلسطين، فنظراً لتوفر تمويل القطاع العام، ونظراً لطبيعة القطاع ولكونه علامة من علامات السيادة الفلسطينية، فيجب أن لا يشتمل تطوير البنية التحتية للميناء التجاري على دور للقطاع الخاص. بل يجب أن تكون البنية التحتية ملك للقطاع العام، والذي يكون مسؤولاً عن تطويرها.

كذلك الحال بالنسبة لميناء صيادي الأسماك، فحجم المستخدمين صغير نسبياً مما يحد من فرص دخول ونجاح القطاع الخاص.

ومع ذلك، إلا أنه يمكن أن يتوفر دور للقطاع الخاص في إدارة وتشغيل وصيانة الميناء التجاري، وذلك تماشياً مع نجاحات التجارب الدولية في هذه المجالات. ونظراً للمنافسة الإقليمية على الموانئ، قد تشكل إدارة القطاع الخاص المتمرس والناجعة، الوسيلة المثلى لتطوير ميناء تجاري حديث قادر على المنافسة والاستمرار دون الحاجة لدعم موازنة القطاع العام. وقد تشكل استخدامات المناطق المحاذية للميناء، وإشراك القطاع الخاص فيها، مصدراً هاماً لتحفيز القطاع الخاص في الاستثمار في إدارة وتشغيل الميناء التجاري، دون الحاجة لدعم من الموازنة العامة.

أما إدارة وتشغيل ميناء الصيادين، فيمكن أن يتم ذلك من خلال إنشاء تعاونية للصيادين تؤدي هذه المهام، ومهام صيانة الميناء، وفق معايير تحددها السلطة. ولكن تجدر الإشارة هنا، إلى أهمية إعداد دراسات الجدوى لهذه المشروعات، وتطوير الأسس الرئيسية لعمليات الشراكة مع القطاع الخاص.

وفي مجال النقل البحري، فلا بد أن يكون ذلك ملكاً للقطاع الخاص، فالتجارب الدولية تشير دون لبس إلى فشل الناقلات الوطنية على مستوى العالم. ويشمل هذا القطاع بالإضافة لسفن الصيد، سفن لأفراد أو شركات نقل بحري للأشخاص والبضائع ملكاً للقطاع الخاص، تعمل تحت إدارته بتنظيم من السلطة الوطنية الفلسطينية.



## 1- مدخل

استعداداً لبناء مؤسسات الدولة الفلسطينية المستقلة، ولتطوير البنية التحتية الكفيلة بتنمية الاقتصاد الفلسطيني ورفع مستوى معيشة المواطنين، تعمل وزارة النقل والمواصلات على إعداد الدراسات والخطط وتنفيذ المشاريع اللازمة للنهوض بهذا القطاع الحيوي.

وفي هذا الإطار، تعمل الوزارة على تطوير الإطار القانوني اللازم لتنظيم العمل في قطاع النقل والمواصلات. كما وتعمل على تنفيذ المشاريع المختلفة لتحسين الخدمات التي تقدمها الوزارة للمواطنين في شتى مجالات اختصاصاتها التي تتضمن التراخيص وإدارة النقل العام. كما وتعمل الوزارة على تطوير الدراسات الخاصة بالاستثمارات اللازمة للبنية التحتية للقطاع، وبحث سبل وآليات تمويل هذه الاستثمارات وتنفيذها وصولاً إلى بنية تحتية حديثة وكفوءة تلبي احتياجات الدولة والمواطنين.

وعليه، وانطلاقاً من إيمان الوزارة بضرورة مشاركة القطاع الخاص في تطوير هذا القطاع الحيوي ابتداءً من عمليات التخطيط والتمويل ووصولاً إلى التنفيذ والتشغيل والإدارة، تعمل الوزارة على إعداد السياسات القطاعية وتطوير البنية المؤسسية والقانونية اللازمة لهذه الغاية. وتأتي هذه الدراسة في هذا الإطار لتحديد البدائل السياسية وفرص الاستثمار في القطاع ومتطلباته القانونية والمؤسسية.

### 1-1 مفهوم الخصخصة

على الرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه للخصخصة، إلا أنه، وبشكل عام، يمكن تعريف الخصخصة على أنها [نقل ملكية أو إدارة أو تشغيل المرافق أو الخدمات من القطاع العام إلى القطاع الخاص (1)]. وحددت الأدبيات العالمية ثلاثة مستويات عريضة للخصخصة تبدأ من الخصخصة الجزئية وتصل إلى نقل كامل للملكية والمسؤوليات. ويوضح الجدول رقم (1) مستويات الخصخصة المختلفة وما يندرج في إطار كل منها (2).

#### جدول رقم (1): مستويات الخصخصة (2)

بشكل خاص	بشكل عام
عقود	تفويض أو ندب (خصخصة جزئية)
منافسة بين القطاعين العام والخاص	
حق حصري / امتياز	
شراكة بين القطاعين العام والخاص	
منح، قروض، وضع ضريبي مفضل، الخ	
القوائم	
الوصاية	سحب الاستثمارات
بيع	
نقل مجاني	
تصفية	الإزاحة أو الترحية
تخلف بالدفع	
انسحاب	
عمل تطوعي	
رفع القيود	

هذا ويعتبر سحب الاستثمارات عن طريق البيع، النوع الأكثر شيوعاً في مجالات الخصخصة على مستوى العالم، باستثناء الولايات المتحدة الأمريكية. وفيما يخص الخصخصة في قطاع النقل، تحتل العقود المرتبة الأولى من أنواع الخصخصة المستخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية (3) بواقع 80 بالمائة من هذه العمليات. وتزايدت التوجهات في العقد الأخير، وخاصة في مجالات الخصخصة الخاصة بتوفير البنية التحتية لقطاع النقل والمواصلات، نحو الشراكات بين القطاعين العام والخاص. وتتراوح هذه الشراكات من عقود تصميم وتنفيذ مقابل مبلغ مالي محدد تدفعه الحكومة للشركات الخاصة وصولاً إلى عقود تصميم وبناء وتشغيل وإدارة مقابل رسوم على المستخدمين أو الدولة، ومن ثم نقل للملكية بعد فترة زمنية محددة.

## 1-2 الخصخصة: الإيجابيات والسلبيات

بعد مراجعة لاثنتين وخمسين دراسة تحليلية (4) لمشاريع بنية تحتية في قطاع النقل والمواصلات تمت خصصتها، تبين أن 32 منها تحسن أداؤها بشكل كبير، وبأن 14 أخرى تحسن أداؤها بشكل جيد. وجاءت هذه النتائج لتدل على نجاح الخصخصة في العديد من المواقع. ومع ذلك يجب التنبيه إلى أن نجاح الخصخصة ليس بالأمر المطلق أو المضمون، بل أن هناك العديد من المخاطر التي تصاحب الخصخصة. وقد تم تلخيص هذه المخاطر في نوعين عامين (3)، كما يلي:

- ✧ مخاطر في تصميم الاتفاقيات وخاصة في مجالات توزيع المخاطر بين القطاعين العام والخاص وضمان القطاع العام للقطاع الخاص.
- ✧ عدم وجود أو ضعف الإطار القانوني الناظم للخصخصة وضعف القدرة لدى المؤسسات المشرفة في القطاع العام.

هذا ولخصت التجارب، وبشكل عام، أهم إيجابيات وسلبيات الخصخصة (5) والتي تنطبق أيضاً على الخصخصة في قطاع النقل والمواصلات. وفيما يلي ملخص لأهم الإيجابيات والسلبيات:

### 1-2-1 إيجابيات الخصخصة

- ✧ تحقيق قيمة مضافة للمال العام (تحسين كفاءة الإنفاق العام) من خلال التوزيع الأمثل للمخاطر بين القطاعين العام والخاص.
- ✧ مساهمة رأس مال القطاع الخاص وما يمتلكه من خبرات وإمكانات في إنشاء وإدارة المشاريع والمنشآت المملوكة للقطاع العام لتقديم خدمات حيوية للمواطنين.
- ✧ تخفيف الضغوط والأعباء على الموازنات العامة للدول وما يصاحبه من إيجاد قيمة مضافة توفرها المرونة المالية للقطاع العام الناجمة عن عملية المشاركة.
- ✧ توسيع أفق التعاون بين القطاعين وما يتيحه من إرساء سياسات ومعايير أفضل للأداء ومقترحات لتحسين الاستراتيجيات والخطط الوطنية (الحمدان، 2004).
- ✧ إدارة المشاريع على أسس اقتصادية مما يحقق المنافع والمكاسب لتحسين الموارد المالية للدولة.

- ✧ زيادة انتشار وجودة الخدمات العامة ومشاريع البنية التحتية.
- ✧ توفير مصادر إضافية للتمويل بعيداً عن اللجوء إلى الاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية.
- ✧ تشجيع مناخ المنافسة والابتكار.

### 1-2-2 سلبات الخصخصة

- ✧ المخاطر السياسية والأمنية.
- ✧ عدم توافر الدعم السياسي اللازم.
- ✧ عدم القدرة على صياغة الإطار القانوني والتشريعي الناظم.
- ✧ فشل بعض التجارب الأولوية وما يعكسه ذلك على عملية الشراكة برمتها.
- ✧ شيوع ثقافة الخدمات المجانية
- ✧ عدم تطبيق نهج اللامركزية اللازم لإنجاح الشراكة
- ✧ فقدان سيطرة الحكومة على العمل وضعف إشرافها على المشاريع والخدمات بسبب إكبات الحكمة البشرية والفنية للإشراف والمراقبة والمساءلة.
- ✧ هيمنة بعض الأطراف أو الجهات النافذة في القطاع الخاص على عملية المشاركة وبالتالي تبقى المخاوف من إقصاء شريحة كبيرة من القطاع الخاص من عملية المشاركة.
- ✧ زيادة تكاليف الخدمات بسبب عدم وضع هامش ربحي معقول من قبل القطاع الخاص أو بسبب ارتفاع أسعار المواد الأولية.
- ✧ الاستغناء عن الموظفين من القطاع العام مما يتسبب بحالة من الاحتجاج.
- ✧ عدم تقبل المجتمع للفكرة وبالتالي عدم تعاونهم لإنجاح التجربة.
- ✧ فشل شركات القطاع الخاص في توفير الخدمات وفق الكمية والنوعية المتفق عليها وفي الوقت المحدد.
- ✧ عدم تمكن / شكوك القطاع الخاص في تحقيق الربحية المأمولة وبالتالي خلق حالة من التردد لدى القطاع الخاص.
- ✧ تدني مستوى الخدمات أحياناً بسبب سوء اختيار الشريك المناسب من القطاع الخاص.

### 1-3 متطلبات نجاح الخصخصة

حددت التجارب (1) مجموعة من العناصر الواجب توفرها لتعزيز فرص نجاح إدارة عمليات الخصخصة، وتتضمن هذه العناصر ما يلي:

- ✧ الالتزام بالخصخصة من أعلى المستويات السياسية
- ✧ توفر الشفافية والعدالة في عملية الخصخصة
- ✧ وجود بيئة قانونية مؤاتية
- ✧ وجود إستراتيجية واضحة للخصخصة
- ✧ اختيار أساليب الخصخصة الأمثل، بحيث تتناسب مع الوضع القائم.

- ✧ إدارة مهنية للعمليات الخاصة بالخصخصة.
- ✧ ضمان وجود انفتاح ومنافسة قبل البدء بالخصخصة
- ✧ تطوير إطار قانوني ناظم للعملية.

وتعتبر هذه العناصر أساسية في إدارة عمليات الخصخصة وتعزيز فرص نجاحها. هذا، ويمكن مراجعة الأدبيات الخاصة بهذا الموضوع للإمام بالتفاصيل بشكل أكبر.

#### 1-4 الخصخصة في فلسطين

رغم حداثة السلطة الوطنية الفلسطينية، إلا أن تجربتها في مجال الخصخصة في بداياتها. فقد قامت السلطة بخصخصة العديد من مرافق البنية التحتية والإدارة وتقديم الخدمات في مجالات الاتصالات والكهرباء والمياه.

وفي قطاع النقل والمواصلات وخاصة في مجالات تصميم وبناء مرافق البنية التحتية وملكية وإدارة شركات النقل العام و شحن البضائع والأعمال المساندة، تقدم جميع الخدمات من قبل القطاع الخاص. كذلك الحال فيما يخص إدارة وتقديم العديد من الخدمات المساندة على المعابر البرية، أو استراحة المسافرين في أريحا، حيث قامت السلطة بخصخصة هذه الخدمات. وتركز وزارة النقل والمواصلات جل عملها على تنظيم القطاع من خلال عمليات إصدار التراخيص والمراقبة.

وفيما يخص آليات الخصخصة المستخدمة في فلسطين، فهي تختلف بحسب القطاع الجزئي أو المهنة. وتنقسم إلى نوعين، كما في باقي التجارب الدولية، وذلك على النحو التالي:

1. **المنافسة على السوق:** يتركز هذا النوع من المنافسة في قطاع النقل العام. فاعتمدت وزارة النقل والمواصلات بداية عام 2010 آلية القرعة في منح الامتيازات للمكاتب والخطوط المعروضة للمنافسة. كما وتعتمد وزارة النقل والمواصلات أسلوب المنافسة على السوق لمنح الامتياز الخاص بتشغيل مراكز فحص المركبات (الدينوموتر). كذلك، عملت الإدارة العامة للمعابر باستخدام هذه الآلية على منح الامتيازات لتقديم الخدمات المساندة في استراحة المسافرين في أريحا. وأخيراً، تم استخدام آلية المنافسة على السوق في مشروعات شراكة على مستوى البلديات، ومنها عقد بناء مجمع الحافلات السياحية ومركبات الأجرة في بيت لحم، والذي تم عام 1999 وفق عقد بناء-تشغيل-نقل ملكية.

2. **المنافسة في السوق:** تخضع قطاعات شحن البضائع وتصميم وبناء مرافق البنية التحتية وغالبية المهن المساندة لقطاع النقل والمواصلات على آلية المنافسة في السوق. فدخل السوق في هذه المجالات يخضع لقيود محدودة جداً، وبالتالي يكون الاعتماد على آلية المنافسة في السوق.

أما في مجال خصخصة مرافق البنية التحتية الخاصة بقطاع المواصلات من طرق وموانئ ومطارات ومعابر وسكك حديدية ووسائل النقل الكبرى (سفن، طائرات، قطارات)، فلا تملك السلطة الوطنية أية تجربة في هذه المجالات. ويعتبر الاحتلال عقبة أساسية في سبيل تطوير العديد من هذه المرافق وتوفير وسائل النقل الكبرى. إلا

أنه ورغم ذلك فإن وزارة النقل والمواصلات تعمل على إعداد الدراسات اللازمة لتحديد إمكانية دخول القطاع الخاص في هذه المجالات والاستفادة من قدراته الإدارية والتمويلية لتنمية هذا القطاع.

## 1-5 منهجية إعداد الدراسة

لإعداد هذه الدراسة، استعانت وزارة النقل والمواصلات بمعهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) لمشاركتها العمل على تطوير العناصر المختلفة الخاصة بالموضوع. وتم الاتفاق بين الوزارة والمعهد على الشروط المرجعية الخاصة بالدراسة لتستجيب لاحتياجات الوزارة وقطاع النقل والمواصلات، وتضمنت الشروط المرجعية ما يلي:

✧ تلخيص التجارب الدولية في مجالات خصخصة مرافق البنية التحتية لقطاع المواصلات والخدمات التي يقدمها، وذلك من خلال مراجعة تحليلية للأدبيات الخاصة بالخصخصة بشكل عام، وقطاع النقل والمواصلات بشكل خاص، واستنباط النتائج من ذلك.

✧ إعداد ملخص تحليلي لمرافق وخدمات قطاع البنية التحتية الفلسطينية المرشحة لدرجة معينة من الخصخصة في مجالات الطرق والمطارات والموانئ والسكك الحديدية والمعابر البرية ووسائل النقل الكبرى، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات ومقابلات أصحاب الاختصاص في الوزارة ومؤسسات السلطة الأخرى ذات العلاقة.

وبناء عليه، يأتي هذه التقرير ليلخص أهم النتائج والتوصيات التي وصلت إليها الدراسة. وبالإضافة لهذه المقدمة، يحتوي هذا التقرير على تلخيص للتجارب الدولية في مجالات الخصخصة لقطاع النقل والمواصلات في وحدته الثانية. وتتضمن الوحدة الثالثة ملخصاً لواقع قطاع النقل والمواصلات في فلسطين وتوجهاته المستقبلية، وفرص الاستثمار المختلفة في هذا القطاع.



## 2- التجارب الدولية في الخصخصة

### 1-2 تجارب خصخصة قطاع النقل والمواصلات بشكل عام

حتى الثمانينات من القرن الماضي كانت الحكومات في الدول النامية هي الموفر الوحيد لمرافق البنية التحتية لقطاع النقل والمواصلات من طرق وسكك حديدية ومطارات وموانئ. وكان هذا على كافة المستويات الدولية والوطنية والإقليمية والمحلية، وبما فيها المناطق الحضرية والريفية. فكانت السكك الحديدية والقطارات حكرًا على القطاع العام، وكانت وسائل النقل الجوي والبحري مملوكة للقطاع العام. في المقابل، ظل قطاعي النقل العام من حافلات وسيارات أجرة والشاحنات التي كانت مملوكة، وبشكل كبير، من قبل القطاع الخاص. وبالرغم من ملكية القطاع الخاص لبعض وسائل النقل هذه، إلا أن الحكومات كان لها اليد العليا في تنظيم العمل في هذه القطاعات، وذلك من خلال تحديد أسعار النقل وتحديد خطوط النقل ونوع وكمية المركبات التي يستخدمها القطاع الخاص في توفير خدمات النقل (6).

ومنذ ذلك الحين توصلت العديد من الدول إلى نتيجة مفادها أن القطاع العام فشل في توفير البنية التحتية والخدمات المناسبة لتنمية قطاع النقل والمواصلات. وتعددت أسباب الفشل من تدخلات خاطئة، ابتداءً من تحديد أسعار نقل مخفضة إلى تكاليف تشغيلية باهظة وصولاً إلى ضعف في الإدارة والحوافز للإبداع. ولم يقتصر الفشل على مرافق البنية التحتية والخدمات التي يقدمها القطاع العام، بل تعدى ذلك إلى فشل في الخدمات التي يقدمها القطاع الخاص بسبب التدخل الكبير للحكومات في تنظيم هذه الخدمات.

ورغم تعدد أسباب الفشل، إلا أنه يمكن تحديد العامل الأساسي المؤدي إلى هذه الأسباب في انعدام التنافسية في مجالات مرافق البنية التحتية لقطاع المواصلات والخدمات التي يقدمها. وعليه، بدأت الحكومات في النظر إلى دخول القطاع الخاص ليلعب دوراً أكثر فاعلية وإيجابية في قطاع النقل والمواصلات. وبالتالي العمل على خلق البيئة التنافسية اللازمة لتنمية هذا القطاع بعيداً عن تأثير السياسة والسياسيين.

ومنذ ذلك الحين بدأ التوجه نحو الخصخصة ودخول القطاع الخاص، وبشكل كبير، إلى قطاع النقل والمواصلات، كما في قطاعات أخرى سابقة كقطاعات الاتصالات والطاقة. ولإنجاح التجارب تركّز البحث عن أفضل السبل لتعزيز التنافسية في السوق وآليات توفير البيئة الملائمة لذلك. ومن هنا تم تحديد طريقتين لخلق البيئة التنافسية الملائمة، كما يلي:

1. **المنافسة في سوق النقل والمواصلات:** هذا النوع من التنافسية يمكن استغلاله عندما لا يكون هناك معوقات لدخول السوق. ويمكن تحقيق هذه التنافسية إذا كان حجم السوق كبير لنوع معين من وسائل النقل مثلاً بحيث يسمح لعدة موفرين لهذه الخدمات بالدخول إلى السوق. كما ويمكن خلق هذه المنافسة بين وسائل النقل المختلفة عندما تتنافس على توفير خدمة معينة، كالشاحنات والقطارات لنقل البضائع. كذلك الحال عند توفر منافسة دولية لتوفير خدمات معينة، كالطيران والنقل البحري.

2. **المنافسة على سوق النقل والمواصلات:** عندما يكون الدخول إلى السوق محدوداً، يمكن تنظيم المنافسة على أساس الحق في توفير الخدمة. أي منافسة بين العديد من موفري الخدمة لحق توفيرها في مكان ما، مثل الحق في توفير الخدمة على خط نقل معين.

ولتعزيز التنافسية ولتحديد إذا ما كانت ستقوم على أساس المنافسة "في السوق" أو "على السوق"، يجب العمل بنظام "التجزئة" إما في الخدمات، وسائل النقل، مناطق، الخ. فالتجزئة تقوم على تقسيم إما المرافق أو الخدمة إلى جزيئات صغيرة تسمح بإجراء أكبر عدد من المنافسات لتوفيرها. وتشير الدراسات (7) إلى أنه كلما زاد عدد الشركات المنافسة، أي كلما زادت التجزئة، تزداد النجاعة ونقل المخاطر التي قد تترتب عن احتكارات للقطاع الخاص (7).

هذا ونظراً للتعقيدات التي تصاحب الخصخصة في قطاع النقل والمواصلات لتعدد أنواع المرافق ووسائل النقل والخدمات المقدمة، ولضعف التنافسية، ولارتفاع احتمالات الاحتكارات في العديد من مجالاتها، وبسبب الحاجة لتوفير الخدمات للمناطق المهمشة والريفية أو الفقيرة، لا بد من التعامل مع موضوع الخصخصة في هذا القطاع بشمولية وتحليل النتائج المترتبة على القرارات من كافة الأبعاد. ويتضمن ذلك الأبعاد المالية المترتبة على الموازنة الحكومية والتكلفة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والأمان العام. وعليه يتم تحديد جزيئات القطاع المرشحة للخصخصة ودرجات الخصخصة وآليات تحقيقها. كما ويجب الأخذ بعين الاعتبار توفر الخبرات المحلية في القطاع الخاص للقيام بالمهام الموكلة لهم. وهنا على سبيل المثال، إذا كانت الخبرات المحلية محدودة ينصح بتعاقدات قصيرة الأمد تخضع للتجديد الدوري حتى الوصول إلى كفاءات قادرة على القيام بالمهام (8). وبالتالي تطوير إستراتيجية للخصخصة تقوم على الواقع القائم.

### 2-1-1 إمكانية استثمار القطاع الخاص في قطاع النقل والمواصلات

يعتمد استثمار القطاع الخاص لأمواله وخبراته في تطوير قطاع النقل والمواصلات، بالإضافة لتوفر الفرص لدخوله، على مستوى المخاطر وعوائد الاستثمار. ومن هنا تزداد المنافسة لاستثمارات القطاع الخاص على المرافق والخدمات التي توفر أفضل الفرص للربح وبأقل المخاطر. ويترتب على ذلك تهميش الخدمات أو المرافق التي لا توفر العوائد المناسبة على الاستثمارات أو التي تتصف بمخاطر عالية. وقد يؤدي ذلك إلى تهميش المناطق الريفية والأحياء الفقيرة ويحرمها من العديد من خدمات النقل والمواصلات.

وعليه، فإن قابلية القطاع الخاص للاستثمار في قطاع النقل والمواصلات ليست مطلقة، بل تتأثر في العديد من العوامل التي تحدها أم تحدها. وبعد تحليل العديد من هذه العوامل لخص البنك الدولي (7) إمكانية دخول القطاع الخاص في تمويل وإدارة مرافق البنية التحتية والخدمات الخاصة بقطاع النقل والمواصلات، وقدم مجموعة من التوصيات الخاصة بذلك، كما في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2): إمكانية دخول القطاع الخاص في تمويل وإدارة قطاع النقل والمواصلات (7).

البنء	بنفة ءءءفة	ءءماء
الطرق الءضرفة السرفعة	فف المءمل قءاع عام مع إءمكاففة المشاركة مع القءاع الءاص فف الطرق الرئفسفة السرفعة والءسور أو الأنفاق	ءمفعها للقءاع الءاص مع منافسات للءصول على ءطوط نقل الركاب للءافلات وءبء نقل القفود الءكومفة على ءءول السوق
الطرق الرابءة بفن المراكز الءضرفة	فف المءمل قءاع عام مع إءمكاففة ءصءة الطرق الرئفسفة ءاء الءءم الءالف للمرور	الشاءنات والءافلات ءبء أن ءكون بشكل كامل للقءاع الءاص من ءون معفقات لءءول السوق
الطرق الرفففة	قءاع عام، ءءم المرور المءءوء لا فءءع القءاع الءاص على الءءول	الشاءنات والءافلات ءبء أن ءكون بشكل كامل للقءاع الءاص من ءون معفقات لءءول السوق
السكك الءفءفة والقءارات فف المناطق الءضرفة	قءاع عام مع إءمكاففة مشاركة القءاع الءاص فف المءن الضءمة	ءمكن مشاركة القءاع الءاص بشروط ءممان ءءمة المناطق الفقرفة
السكك الءفءفة والقءارات بفن المناطق الءضرفة	قءاع عام فف المءمل. ءمكن ءصءة ءطوط نقل البضائع	ءبء ءءءفء الءصءة وبشكل ءاص فف نقل البضائع
النقل البءرف	ممكن ءصءة الموائف الرئفسفة مع بقاء ءور للقءاع العام فف الءءطفب والأمن والأمان والبفئة	ءبء ءصءة شركاء النقل البءرف العامة وبشكل كامل
النقل الءوف	المءارات فف العامة مملوكة من القءاع العام ولكن ءمكن ءصءة إءارءها	ءبء ءصءة شركاء الطفران العامة بشكل كامل

2-1-2 إءاءة صفاغة ءور القءاع العام

رءم الإءابفاء العءفة للءصءة إلا أنها لا ءعنف، بأف ءال من الأحوال، إءاء ءور القءاع العام. بل ءعنف ضرورة ءءفر طبعفة ءور القءاع العام وءءءله فف قءاع النقل والمواصلات لءممان ءوفر ما فلف:

- ❖ الءءطفب الاسءراءفءف
- ❖ الأمان على الطرق
- ❖ ءماففة البفئة
- ❖ ءوفر الءءماء فف المناطق المءمءة
- ❖ عءم هءر الأموال بسبب بناء مرافق بنفة ءءءفة رفر مناسبة
- ❖ ءماففة الموائفن من اءءكار القءاع الءاص
- ❖ ءممان ءوفر نوعفة مناسبة من الءءماء وءممان ءوفر صفاانة كاففة للمرافق

وهءه القاءمة لفست ءصرفة وإنما ءءل على الءاءة لاسءمرار ءور ءفوف للقءاع العام لءءرفز إءابفاء الءصءة وءءرفز فرص نءاءها ولءء من سلفبفاءها. وعلفه، ءبء النظر فف ءور الموءسساء العامة وءطوفرها لءقوم بمءامها فف الإءءاء والءءطفب للءصءة، ولءءنفذ عملفاء الءصءة، ومن ءم ءممان نءاءها والءء من فرص فشلفها أو اسءءلالها، وصولا إلى ءوفر أفضل الءءماء للموائفن بأقل الءكالف الممكنة مع مراعاة المناطق والفئات المءمءة.

## 2-2 خصخصة الطرق الرئيسية

خصخصة الطرق الرئيسية ليست بالفكرة الجديدة. فمعظم الطرق الرئيسية الرابطة بين المدن الرئيسية في أوروبا وأمريكا الشمالية كانت مملوكة للقطاع الخاص. وكانت هذه الطريقة الرئيسية لتمويل إنشاء هذه المرافق الضخمة في هذه الدول. كذلك، وفي العديد من الدول المتقدمة التي قام فيها القطاع العام بتمويل بناء الطرق الرئيسية، فقد قام بذلك عن طريق جباية رسوم من المستخدمين.

ونظرا لعجز الحكومات عن توفير التمويل اللازم لبناء الطرق الرئيسية أو صيانتها، وخاصة في الدول النامية (9)، فقد قامت العديد من هذه الدول منذ مطلع الثمانينات من القرن الماضي بالتوجه للقطاع الخاص لمشاركتها في هذه المسؤوليات. وأدت الخصخصة إلى نجاحات عديدة، ومنها على سبيل المثال خفض تكاليف صيانة الطرق في العديد من هذه الدول بما يفوق 25 بالمائة، ووصلت إلى ما قيمته 50 بالمائة في كولومبيا (9).

هذا ويتراوح دور القطاع الخاص في مجال الطرق من عقود الصيانة على الطرق العامة إلى عقود بناء - تشغيل - تحويل على الطرق ذات رسوم للاستخدام. ويمكن تلخيص أنواع الشراكة ودرجاتها بين القطاع العام والخاص في مجال الطرق فيما يلي (10):

1. **عقود إدارة الصيانة:** تتضمن صيانة الطرق مقابل مبلغ مالي تدفعه الحكومة وبدون أية رسوم على المستخدمين، وتتراوح مدة العقود من (2-10) سنوات.
2. **عقود تصميم وبناء:** تتضمن هذه العقود تصميم وتنفيذ بناء الطرق مقابل مبلغ تدفعه الحكومة دون وجود رسوم على المستخدمين.
3. **عقود تشغيل وصيانة:** عقود قصيرة إلى متوسطة المدى من سنتين إلى عشر سنوات. تضمن هذه العقود صيانة الطرق مقابل الحصول على رسوم من المستخدمين، يمكن أن يكون للحكومة نسبة منها. في العادة هذه عقود ذات تمويل صغير نسبيا.
4. **عقود تأهيل-تشغيل-تحويل:** تتطلب هذه العقود تمويل كبير نسبيا من القطاع الخاص، والذي يقوم بموجب هذه العقود بإعادة تأهيل الطرق ومن ثم تشغيلها وصيانتها لفترة من الزمن تصل إلى 20 عام مقابل رسوم على المستخدمين قبل تحويلها إلى الحكومة.
5. **عقود بناء-تشغيل-تحويل:** تتطلب هذه العقود تمويل كبير نسبيا من القطاع الخاص، والذي يقوم بتصميم وتنفيذ بناء الطرق ومن ثم تشغيلها وصيانتها، بدل رسوم على المستخدمين لمدة تصل إلى 30 عام قبل تحويلها إلى الحكومة.
6. **عقود إدارة الممرات والشبكات:** هذه عقود مالية ضخمة تتطلب من القطاع الخاص تمويل وتنفيذ بناء شبكة من الطرق أو الممرات الضخمة وإدارتها وصيانتها مقابل رسوم على المستخدمين لمدة تصل إلى 30 عام قبل تحويلها إلى الحكومة.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن عقود تأهيل-تشغيل-تحويل وعقود بناء-تشغيل-تحويل وعقود إدارة الممرات تعتبر من العقود التي يتزايد عليها الطلب مؤخرا. وتستخدم هذه العقود لتخفيف الازدحام وبناء الطرق الرئيسية الرابطة

للمدن أو الرابطة بين المدن ومرافق رئيسية مثل الموانئ والمطارات. كما وتستخدم هذه العقود في بناء الجسور والأنفاق الرئيسية.

ولإنجاح الشركات بين القطاعين العام والخاص في مجال الطرق، فلا بد من توفر مجموعة من العناصر والتي تتضمن: (1) الحاجة الفيزيائية والمالية للتدخل، (2) قبول المستخدمين لدفع الرسوم، (3) وجود حجم مرور كبير، و(4) وجود معايير واضحة تضمن حماية المستخدمين وتضمن تطوير وصيانة الطرق بشكل ييسر الاستخدام ويحافظ على الأمان والبيئة.

## 2-3 المواصلات العامة

تعتبر المواصلات العامة وسيلة النقل الأولى للفقراء وأصحاب الدخل المحدود. وبالتالي تلعب هذه الوسيلة دوراً حيوياً في الحد من آثار الفقر وتأمين وصول الفقراء وأصحاب الدخل المحدود إلى أماكن العمل. وعليه فإن للمواصلات العامة، وخاصة في المناطق الحضرية، بُعد اجتماعي هام يجب أخذه بعين الاعتبار عند تطوير السياسات الخاصة به. علاوة على ذلك، تلعب المواصلات العامة دوراً محورياً في تخفيف الازدحام المروري، وبالتالي تخفيف حوادث السير وكميات الوقود المستهلكة، وتحد من الآثار السلبية على البيئة.

هذا وبينت التجارب في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء فشل القطاع العام في تطوير وإدارة النقل العام. وجاء الفشل نتيجة لضعف التخطيط ولضعف التمويل المتوفر لتطوير وإدارة قطاع النقل العام، ويتضمن ذلك الحافلات وقطارات نقل الركاب. ومن هنا بدأ توجه العديد من الدول إلى خصخصة هذا القطاع، ووصلت نسبة خدمات الحافلات التي يقدمها القطاع الخاص إلى 75 بالمائة على مستوى العالم. ونجحت المنافسة على خطوط نقل الحافلات بخفض تكاليف التشغيل بنسب تراوحت من 25 إلى 40 بالمائة في العديد من الدول الأوروبية ومنها المملكة المتحدة والدنمارك والسويد وفنلندا (9).

وبلغ الفرق في كلفة النقل العام لكل مسافر في الكيلومتر 100 بالمائة وأكثر بين الخطوط التي يشغلها القطاع العام وتلك التي يشغلها القطاع الخاص في العديد من المدن في الدول النامية ومنها أنقرة وكالكوفا وجاكارتا (11).

## 2-3-1 حافلات نقل الركاب

تعتبر حافلات نقل الركاب أكثر وسائل النقل العام شيوعاً. فعلى صعيد العالم تنتقل الحافلات ما بين 5 و 6 ترليون راكب كيلومتر سنوياً (12). وفي العديد من الدول النامية كانت الحافلات ملكاً للقطاع العام. واستخدمت العديد من هذه الدول الحافلات في المناطق الحضرية كجزء من السياسة الاجتماعية التي يتم من خلالها توفير النقل بأسعار زهيدة وتوفير أجور للعاملين بحدود مرتفعة. وأدى ذلك، مع تردي الأوضاع المالية للعديد من الحكومات، إلى انهيار هذه الخدمات. وبالتالي انهارت سيطرة القطاع العام على هذه الخدمات، وأخذت هذه الدول بالتوجه لخصخصة هذا القطاع.

ولهذه الغاية، اعتمدت الدول آليات مختلفة لتعزيز المنافسة "في السوق" و "على السوق". وكانت آليات المنافسة "على السوق" الأكثر شيوعاً وذلك بسبب عدم قدرة المنافسة "في السوق" ضمان توفير الخدمات للمناطق الأكثر فقراً. وكذلك لأن الانفتاح الكامل للسوق قد يؤدي إلى هدر للموارد من خلال تعدد مقدمي الخدمة للخط الواحد وإلى المنافسة الشرسة والغير آمنة التي قد تنتج على العديد من الخطوط.

أما سبل التعاقد الأكثر شيوعاً فكانت من خلال بيع أو منح امتيازات الخطوط، أو من خلال تعاقدات لإدارة الخطوط أو الحافلات مع بقاء الملكية للقطاع العام.

### 2-3-2 قطارات نقل الركاب (ناقلات الركاب الكبرى)

هناك عدة أنواع من ناقلات الركاب الكبرى ومنها المترو والقطار والقطار السريع. وتعتبر ناقلات الركاب الكبرى من وسائل النقل الحيوية في المدن الكبرى. ففي البلاد النامية يقوم " المترو " بحوالي 11 مليار رحلة سنوياً، بينما يقوم القطار بحوالي 5 مليار رحلة، ويقوم القطار السريع بحوالي 2.5 مليار رحلة في العام (12).

ولعل أبرز ما يميز ناقلات الركاب الكبرى هو التكلفة العالية لتطوير البنية التحتية من سكك حديدية ومحطات وعربات ناقلة. كما وتتميز بمستوى التأثير المالي السلبي بسبب المنافسة مع وسائل أخرى لنقل الركاب كالحافلات ومركبات الأجرة. وتحد التكلفة العالية للبنية التحتية والمنافسة من الحافلات ومركبات الأجرة، بالإضافة إلى الحاجة للحفاظ على أجرة مخفضة للمستهلكين، من فرص استثمار القطاع الخاص في هذا المجال.

ومع ذلك، وإذا ما توفرت ظروف مناسبة، وبما يتضمن دعم حكومي لتوفير الخدمات للفقراء والمناطق المهمشة، يمكن خصخصة الخدمات المقدمة وذلك من خلال منافسة "على السوق"، ويمكن تجزئة مناطق الخدمة جغرافياً ومن ثم خصصتها وذلك وفق امتيازات للخطوط أو المناطق. هذا وتتكفل المنافسة التي تواجهها الناقلات الكبرى من الحافلات ومركبات الأجرة في الحفاظ على أجرة وخدمات مقبولة.

كذلك، يمكن خصخصة أية خدمات مساندة إذا ما وجدت في المحطات المختلفة عن طريق المنافسة منح الامتيازات من خلال المنافسة على السوق، حسب الحاجة. وتتضمن هذه الخدمات مقاهي أو مطاعم أو محلات بقالة، الخ.

### 2-4 المطارات والنقل الجوي

#### 1-4-4 المطارات

يشهد قطاع المطارات تغييرات جوهرية في العديد من دول العالم. والتوجه الآن يتجه نحو السوق الحر أكثر منه إلى القطاع العام. فزيادة الطلب على توفير البنية التحتية الخاصة بالمطارات وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من ناحية الوصول والنوعية، ونظراً لتزايد المنافسة على أموال الخزائن العامة للحكومات، أو للعجز المتزايد في هذه الموازنات، ابتداءً التوجه أكثر فأكثر في العديد من الدول نحو الخصخصة والمشاركة مع القطاع الخاص في توفير البنية التحتية والخدمات في المطارات.

هذا ونظراً لطبيعة المطارات، فإن احتياجات البنية التحتية والخدمات فيها عديدة ومتنوعة وتتراوح من خدمات النقل الجوي إلى توفير الخدمات المساندة للطيران وللمسافرين. وقد لخص كابور (13) النشاطات الموجودة في المطارات بحسب نوعها إلى ثلاث أنواع كما يلي:

### 1. خدمات النقل الجوية التشغيلية

- ✧ حركة المرور الجوية
- ✧ الاتصالات
- ✧ الشرطة والأمن
- ✧ الخدمات الطارئة
- ✧ المدرجات ومناطق الإعداد للانطلاق للوقوف ومناطق الوقوف

### 2. خدمات النقل الجوية التحضيرية

- ✧ تنظيف الطائرات
- ✧ توفير الطاقة والوقود
- ✧ تحميل وتنزيل الأمتعة
- ✧ تحميل وتنزيل البضائع التجارية
- ✧ معالجة الوثائق الخاصة بالمشافرين والأمتعة والنقل التجاري
- ✧ الجمارك والهجرة ومعالجة الجوازات ووثائق السفر
- ✧ خدمات المسافرين

### 3. الخدمات التجارية المساندة

- ✧ مواقف السيارات
- ✧ النقل إلى المحطات
- ✧ النقل من خلال القطر السريع الحافلات
- ✧ مراكز محلات التسوق مثل السوق الحرة
- ✧ المطاعم والحانات والخدمات الترفيهية
- ✧ الفنادق
- ✧ البنوك

### 2-4-2 خصصة المطارات

تاريخياً كانت المطارات مملوكة ومشغلة من قبل القطاع العام. ورغم ذلك وفي العديد من الدول كانت الكثير من الخدمات التجارية المساندة تقدم من قبل القطاع الخاص ومنها المطاعم ومحلات التسوق، وكان ذلك يتم من خلال امتيازات احتكارية لهذه الخدمات وفق آلية المنافسة "على السوق".

مؤخراً، توجهت العديد من الدول نحو زيادة مساحة مشاركة القطاع الخاص في المطارات وذلك للعديد من الأسباب آتفة الذكر. وفي المطارات الكبرى فإنه من الممكن والمحبذ خصخصة كافة الخدمات التجارية عن طريق المنافسة "في السوق" وإزالة المعوقات للدخول. أما في المطارات الصغيرة نسبياً، فإنه من الممكن والعملية إدخال المنافسة "على السوق" وذلك لتوفير خدمات النقل الجوي التشغيلية والتحصيرية، ولكن ليس كل ما هو ممكن محبذ.

هذا وأضحى موضوع الخصخصة ومستوياتها في المطارات من المواضيع الجدلية. واصطفت غالبية الخبراء مع توجهات الحد من دور القطاع العام في المطارات، واقتصاره على الخدمات الخاصة بالأمن والخدمات الطارئة وخدمات حركة المرور الجوي بالإضافة إلى تنظيم عمل القطاع والإشراف عليه.

وفيما يتعلق بمستويات الخصخصة في المطارات (14)، فقد تم تحديد عدة مستويات تتراوح من ملكية وتشغيل كامل من قبل القطاع العام وحتى ملكية وتشغيل كامل من قبل القطاع الخاص. وبين هذين الحدين لخصخصة المطارات يوجد عدد من مستويات الخصخصة والشراكة وتتضمن ملكية عامة وتشغيل أو إدارة وتشغيل من قبل القطاع الخاص. ويتم تنظيم العلاقة بين القطاعين العام والخاص من خلال العقود الإدارية أو إعطاء الامتيازات أو عقود المشاركة.

هذا وتجدر الإشارة هنا إلى أنه وبغض النظر عن مستويات خصخصة المطارات، الجزئية أو الكاملة، فإن هناك دور استراتيجي / تخطيطي حكومي في هذا الموضوع. كذلك فإن للقطاع العام دور حيوي فيما يخص الأمان وضمان نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين وحمايتهم وحماية البيئة. هذا بالإضافة للتشغيل وإدارة حركة مرور الطائرات والأمن وخدمات الطوارئ. وهذه متطلبات أساسية لضمان نجاح الخصخصة على اختلاف مستوياتها.

#### 2-4-3 النقل الجوي

لعل أهم ما أثبتته التجارب العملية في مجال النقل الجوي يمكن تلخيصه بالفشل الذريع، اقتصادياً وخدماتياً، للناقلات الجوية الوطنية التي يملكها ويديرها القطاع العام. ولهذا اتجهت معظم الدول إلى القطاع الخاص لتوفير هذه الخدمات. وجاءت سياسات الحد من التدخل الحكومي وسياسات "الأجواء المفتوحة" لتزويد من المنافسة وتحد من معوقات دخول الأسواق، وبالتالي زيادة النجاعة وخفض التكلفة على المسافرين. ونظراً لنجاح هذه السياسات، جاءت توصية البنك الدولي (7) عام 2006 بوجوب خصخصة الناقلات الجوية الوطنية، وبشكل كامل.

ومع ذلك، يبقى قطاع النقل الجوي من أكثر القطاعات الخاضعة للتنظيم وللقيد وخاصة في المجالات الأمنية والاقتصادية. وتنظم معاهدة الملاحة الجوية الدولية لعام 1994 مبادئ الاتفاقيات الثنائية بين الدول لغرض الملاحة الجوية. كما وتنظم هذه المعاهدة العديد من التفاصيل الخاصة بالملاحة الجوية بين الدول ومنها الخطوط الملاحية، وعدد الطائرات، والضرائب، الخ.

علاوة على ذلك، لا يمكن تجاهل دور القطاع العام الحيوي في تحديد، والإشراف على الالتزام بمعايير السلامة المرورية الجوية وسلامة الطائرات ومعايير البيئة والإزعاج. هذا بالإضافة لضمان نوعية الخدمات المقدمة للمسافرين وحمايتهم من سيطرة احتكارية أو شبه احتكارية للنقل في بعض المطارات أو لبعض الخطوط.

## 2-5 الموانئ والنقل البحري

### 2-5-1 الموانئ

حتى أواخر الثمانينات من القرن الماضي (15) كانت الموانئ حول العالم مملوكة وتدار من قبل القطاع العام بشكل أو بآخر. فكان هناك موانئ ملك للبلديات كما في شمال أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، وأخرى ملك للدولة كما في فرنسا وإيطاليا. وهذا على عكس السفن والنقل البحري، حيث كانت، وفي كل العالم تقريباً، شركات النقل البحري مملوكة ومدارة من قبل القطاع الخاص.

ومنذ ذلك الحين، ولعين الأسباب المالية والخدماتية التي حذت بقطاعات النقل الأخرى بالتوجه للخصخصة، ابتدأ التوجه نحو خصخصة الموانئ البحرية. وكانت المملكة المتحدة رائدة في هذا المجال وتبعتها نيوزيلندا. واعتمدت الدولتان خصخصة الموانئ من خلال البيع للقطاع الخاص.

وفي الدول النامية، وبعد مراجعة مستفيضة للبنك الدولي لنتائج خصخصة الموانئ البحرية (9)، ومنها على سبيل المثال انخفاض التكلفة التشغيلية بنحو 30 بالمائة في الموانئ البرازيلية، والفرص التي توفرها خصخصة الموانئ، أصدر البنك الدولي توصيات للدول النامية تقضي بالتوجه نحو خصخصة الموانئ وإدارتها، وكذلك بضرورة التخلي عن شركات سفن النقل الحكومية وفتح السوق للقطاع الخاص. هذا مع احتفاظ القطاع العام بدوره الحيوي في تنظيم قطاع الموانئ البحرية لضمان تكاملية في التخطيط مع أنماط النقل الأخرى من طرق وسكك حديدية، ولضمان الأمان المروري وحماية البيئة ونوعية الخدمات. هذا بالإضافة للقيام بالمهام الحكومية المختلفة في الموانئ، والتي قد تتضمن الجمارك والهجرة الخ.

واستناداً لتوصيات البنك الدولي، ونظراً للحاجة لتحسين الخدمات ولعجز الموازنات، اتجهت العديد من الدول نحو الخصخصة. وبينما لم تتبع معظم الدول نظام البيع كما في المملكة المتحدة، إلا أنها عملت على الخصخصة من خلال منح القطاع الخاص حقوق الامتياز لإدارة العديد من المرافق والخدمات في الموانئ. وتضمنت غالبية هذه العمليات امتيازات تأجير إدارة وتشغيل المرافق لفترات زمنية تتراوح من 20 إلى 40 عام. هذا، ويمكن تلخيص مستويات خصخصة الموانئ، كما يلي:

- ✧ **الخصخصة الكاملة:** نقل الملكية والإدارة بشكل كامل للقطاع الخاص.
- ✧ **بناء-إدارة-وتملك:** يستخدم هذا الأسلوب في العادة لبناء أجزاء جديدة من موانئ قائمة.
- ✧ **بناء-إدارة-تحويل:** نقل الملكية بعد فترة زمنية تصل لأربعين عاماً.
- ✧ عقود لتقديم خدمات معينة.

وفيما يخص آليات المنافسة، ففي الموانئ الصغيرة تتم المنافسة "على السوق". وفي هذه الحالة يتم تجزئة الخدمات المقدمة وإجراء منافسة عليها لتوفيرها. ومن ثم يتم التعاقد بناءً على الامتيازات الممنوحة وفق معايير خدماتية وبيئية وأمان وأسعار محددة. أما الموانئ الأكبر حجماً، فيمكن ترتيب منافسات "في السوق" بين عدة شركات لتقديم نفس الخدمات، مع وجود شركة واحدة لإدارة الميناء يتم اختيارها وفق آلية المنافسة على السوق.

أخيراً، لا بد من الإشارة هنا، إلى أنه ونظراً لهذا التوجه الدولي بخصخصة إدارة الموانئ، وبشكل كبير، أخذت أهمية سلطات الموانئ في العديد من الدول بالانحدار. ولعل بزوغ قوة الشركات الدولية القابضة في مجال الموانئ كان له الأثر الأكبر في الحد من أهمية هذه السلطات. ففي العام 2001 امتلكت هذه الشركات 35 ميناء و 42 مرفأً شحن. وفي العام 2005 وصلت حصة أكبر خمس شركات لإدارة الموانئ في العالم إلى 47 بالمائة من حجم النقل التجاري على السفن. وفي العام 2006 بلغت حصة أكبر عشر شركات لإدارة الموانئ حوالي 61 بالمائة من حجم النقل التجاري (15).

## 2-5-2 النقل البحري

في دراسة البنك الدولي سالفة الذكر (9)، فقد وجد أن كلفة الشحن البحري للبضائع أعلى بحوالي 30 بالمائة من اللازم في فنزويلا وذلك بسبب الحماية التي وفرتها الدولة للشركة العامة للنقل البحري. وقدرت الدراسة أن نسبة الخسارة/ الربح تساوي (9.4) مرات في فنزويلا، أي أن فرص الخسارة (9.4) مرة أكثر من الربح. ووجدت الدراسة أن نسب الخسارة/ الربح في العديد من الدول النامية متشابهة. فكانت في البرازيل (6.4) وفي الهند (4.3) وفي الفلبين (6.1) وفي تركيا (9.2)، وهذا بسبب الحماية الحكومية للشركات التي يملكها القطاع العام.

وبناءً عليه أصدر البنك الدولي توصيته بضرورة خصخصة كافة شركات الشحن والنقل البحري ورفع أية حماية توفرها الدول لشركاتها العامة العاملة في هذا المجال. واستناداً لهذه النتائج والتوصية، اتجهت الدول لخصخصة هذه الشركات وفتح السوق للمنافسة.

هذا ويمكن تقسيم النقل البحري القائم حالياً على مستوى العالم إلى ثلاث أنواع، يتبع جميعها للقطاع الخاص، في معظم دول العالم. وفيما يلي ملخص لهذه الأنواع:

- ✧ النقل البحري الصناعي: يعنى بالشحن للشركات الصناعية الضخمة ومنها شركات النفط والطاقة الضخمة، وفي العادة تكون السفن مملوكة لهذه الشركات أو مستأجرة لأمد طويل.
- ✧ النقل غير محدد الخطوط: تعمل هذه السفن بالنقل دون مواعيد أو خطوط محددة. ويعتبر سوق هذه الخدمات كبير ومفتوح والمنافسة فيه شديدة. وبالتالي لا حاجة لتنظيمها سوى لضمان الأمان وحماية البيئة.
- ✧ النقل على الخطوط: وتعمل في هذا المجال شركات لها خطوط نقل محددة وبأوقات محددة. وبالتالي فهي شبيهة بالاحتكارات حيث يحدد صاحب الخط التسعيرة.

أخيراً، تجدر الإشارة إلى وجود شبه إجماع لدى الخبراء بأن ينحصر تدخل الدولة في تنظيم قطاع النقل البحري في ضمان الأمان وحماية البيئة وضمان عدم وجود إجراءات تمنع أو تحد من المنافسة.

## 2-6 المعابر البرية

المعابر البرية هي مناطق جغرافية معزولة على الحدود بين الدول تستخدم كنقاط للعبور فيما بينها. وتتكون هذه المناطق من الطرق والسكك الحديدية، إن وجدت، والمباني، والمواقف، وغيرها من بنية تحتية موجودة في الموقع.

وتستخدم المعابر كنقاط للتفتيش، للأشخاص وللبضائع، ولإجراء كافة المعاملات الخاصة بتنقل الأشخاص والبضائع بين الدول. وفي العادة هناك أربعة أنماط من المرور على المعابر (16) وتضمن المشاة، مركبات غير تجارية، مركبات تجارية، حافلات. وتتضمن الإجراءات على المعابر البرية التأكد من صحة الوثائق، التفتيش، معالجة طلبات المرور، مقابلات، اعتقالات (احتجاز)، مصادرة الممنوعات، التحقيق، الخ.

هذا وتملك الدولة في معظم الأحيان المعابر البرية. وتاريخياً تبعت المعابر البرية في العديد من الدول وزارات المال وذلك بسبب الحجم الكبير من عائدات الخزينة من الجمارك. إلا أنه ومع ضعف الاعتماد على الجمارك في الدول المتقدمة وزيادة الحاجة الأمنية، أصبحت المعابر البرية تخضع لوزارات أمنية، وخاصة الداخلية.

وفي التسعينات من القرن الماضي بدأت العديد من الحكومات، وخاصة في أمريكا الشمالية بإدخال القطاع الخاص في عمليات تطوير وإدارة وتشغيل المعابر البرية. ويتم ذلك من خلال عقود شراكة مع القطاع الخاص أو امتيازات من خلال آليات المنافسة " على السوق ".

هذا وتجدر الإشارة هنا إلى أن الخدمات المقدمة على نقاط العبور البرية تختلف من معبر إلى آخر، وذلك بحسب الاستخدام، تجاري أو غير تجاري، وطبيعة البضائع، وطبيعة المعدات المطلوبة، بالإضافة لطبيعة الخدمات المقدمة للمسافرين من مطاعم ومحال تجارية، الخ.

وتشير التجارب إلى إمكانية إشراك القطاع الخاص في توفير العديد من الخدمات على المعابر البرية من خلال المنافسة على السوق، وذلك بحكم صغر حجم السوق في العادة على المعابر. كما ويمكن إشراك القطاع الخاص في بناء و/أو إدارة وتشغيل المعابر البرية. ولكن تعتبر مشاركة القطاع الخاص في هذه المشاريع محدودة نظراً لارتفاع كلفة الاستثمار في البنية التحتية وارتفاع نسبة المخاطرة (16). ولتحفيز القطاع الخاص للمشاركة في هذه المشاريع تتم خصخصة الطرق الرئيسية على المعبر، حيث يدفع المستخدمون رسوم مرور، أو من خلال رسوم للعبور ومن خلال توفير وضع ضريبي تفضيلي للمستثمرين. وتقوم عقود خصخصة البنية التحتية على أسس شبيهة بخصخصة الطرق الرئيسية. وتتم خصخصة الخدمات والمرافق، إما في إطار عملية خصخصة البنية التحتية، أو من خلال تجزئتها واعتماد المنافسة عليها بشكل مستقل.

## 2-7 السكك الحديدية والقطارات

يعتبر قطاع السكك الحديدية والقطارات من القطاعات التي تتطلب استثمارات ضخمة على صعيد البنية التحتية والتشغيل. وهذا القطاع متعدد الخدمات، فمنه النقل التجاري بأنواعه المختلفة، ونقل الركاب محلياً وإقليمياً ودولياً. ولغايات التجارب المتعلقة بخصخصة هذا القطاع، لا بد من التفريق بين خدمات نقل البضائع وخدمات نقل الركاب.

فيما يخص نقل البضائع، تشير تجارب بعض الدول المتقدمة إلى الدور التاريخي الكبير الذي لعبه القطاع الخاص في توفير مرافق البنية التحتية والقطارات والمعدات الخاصة بنقل البضائع. ففي الولايات المتحدة الأمريكية تاريخياً كان وما زال القطاع الخاص هو المالك والموفر للبنية التحتية وخدمات نقل البضائع على القطارات. ويتم ذلك وفق

قوانين خاصة بهذا القطاع في مجال نقل البضائع. وتتضمن المعايير الخدماتية والبيئية والعمالة وجميعها تخضع لرقابة حكومية (3).

أما معظم الدول، وخلال العقود الخمس الماضية، فقد اعتمدت على نظام شركة قطاع عام واحدة ومسئولة عن توفير وإدارة البنية التحتية والخدمات الخاصة بقطاع السكك الحديدية والقطارات. وخلال 1970 و1980 بدأت العديد من هذه الدول تواجه المشاكل المختلفة في هذا القطاع. ويعود أهم هذه المشاكل إلى عجز موازنات هذا القطاع وارتفاع الدعم الحكومي ونوعية الخدمات المتدنية. وحذا ذلك بالعديد من صناعات السياسات في هذه الدول بالتوجه نحو نظام السوق للنهوض بهذا القطاع (4).

ونتيجة لهذه التوجهات، وفي العام 2000 بلغت نسبة نقل البضائع في القطارات التي يديرها القطاع الخاص 100 بالمائة في أمريكا اللاتينية. وأدت الخصخصة إلى خفض تكاليف العمالة بنسبة 50 بالمائة في الأرجنتين والبرازيل في قطاع السكك الحديدية والقطارات (9).

أما فيما يخص نقل الركاب، وخاصة في المناطق الحضرية، فإن توفير البنية التحتية وخدمات النقل يكون أكثر نجاعة وأيسر إذا ما تم من خلال ترتيب احتكاري وليس من خلال المنافسة.

فبدائية، كون الكلفة الاستثمارية المطلوبة للسكك الحديدية باهظة من جهة، ولكون بناء سكك حديدية إضافية منافسة غير واردة وهدر للموارد من جهة أخرى، فستكون النتيجة لصالح ظهور احتكار. وبالتالي فإن البنية التحتية لهذا القطاع لا بد أن تكون احتكارية بأي حال من الأحوال. ويمكن أن يكون هذا الاحتكار تابع للقطاع العام، أو للقطاع الخاص في حال توفرت الشروط التعاقدية لحماية المستخدمين، وبشكل خاص الفقراء.

أما فيما يخص تقديم خدمات النقل، بعد توفير البنية التحتية، فيمكن أن يتم ذلك من خلال القطاع الخاص. ويمكن تصميم المنافسة على أساس توزيع امتيازات لتوفير الخدمات على خطوط معينة أو في مناطق معينة، أي من خلال المنافسة "على السوق"، بعد تجزئته. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه وعند تحديد الخطوط للمنافسة يجب أن يتم الجمع ما بين الخطوط المربحة والخطوط ذات البعد الاجتماعي وذلك حتى يتسنى توفير الخدمات للفئات والمناطق المهمشة.

وعليه، فلعل أفضل طريقة لإدارة هذا القطاع تكون من خلال عقود امتياز للإدارة والتشغيل مع بقاء البنية التحتية ملك للقطاع العام. هذا ويمكن أن تكون صيانة المرافق في يد أصحاب الامتياز أو الشركات المقدمة للخدمات.

## 2-8 الخلاصة

تشير تجارب الدول المتقدمة والنامية إلى اتساع مساحة الدور الذي يلعبه القطاع الخاص في توفير مرافق البنية التحتية وخدمات النقل المختلفة. ويعود تزايد دور القطاع الخاص في هذه المجالات لعدة أسباب تتلخص في ضعف القدرة التمويلية للقطاع العام في الدول المختلفة، ولتوفر القدرات الإدارية الأكثر نجاعة لدى القطاع الخاص.

ويختلف دور القطاع الخاص في كل من القطاعات الجزئية المختلفة المكونة لقطاع النقل والمواصلات. ففي قطاع الطرق يساهم القطاع الخاص في توفير البنية التحتية على الطرق والجسور والأنفاق الرئيسية. وهناك توجه دولي بشكل كبير ليقوم القطاع الخاص بتوفير خدمات النقل العام. وفيما يخص المطارات، فالتوجه للخصخصة أخذ في التزايد. وأوصى البنك الدولي بخصخصة شركات الطيران الوطنية، وبشكل كامل.

ويتفق هذا مع التراجع الكبير في توفير مرافق البنية التحتية والخدمات الخاصة بالنقل البحري. وهناك توجه شبه كامل في خصخصة هذا القطاع، وأوصى البنك الدولي بالخصخصة الكاملة لشركات النقل البحري الوطنية.

وفيما يخص المعابر البرية، فالتوجه للخصخصة ومنح القطاع الخاص دور أكبر، وخاصة للطرق والخدمات المساندة. وفيما يخص قطاع القطارات، فقد نجحت الخصخصة بالنهوض في هذا القطاع في العديد من الدول، وخاصة في مجال نقل البضائع في الدول النامية. أما في مجال نقل الركاب، فيفضل أن تبقى البنية التحتية ملك للقطاع العام وتوفير فرص للقطاع الخاص لتوفير خدمات النقل، مع توفير حماية للمناطق الفقيرة والمهمشة.

ويتضح من الدراسات أن أهم أسباب نجاح الخصخصة يكمن في نجاعة التعاقدات في حماية المواطنين وحقوقهم، وفي توفير فرص مناسبة للربح لتحفز القطاع الخاص على الاستثمار.



### 3- قطاع النقل والمواصلات: الواقع والمستقبل وفرص الاستثمار

#### 3-1 قطاع الطرق

##### 3-1-1 الوضع القائم لقطاع الطرق

بلغ مجموع أطوال الطرق في الضفة الغربية وقطاع غزة حتى أيلول عام 2000 حوالي (8,310) كم، منها (5,898) كم طرق معبدة والباقي غير معبد (17). وتقسّم الطرق في فلسطين إلى خمسة فئات كما يلي:

- ✧ **الطرق الرئيسية:** وهي الطرق التي تربط بين المدن الرئيسية. وقدر مجموع أطوال هذه الطرق عام 2000 بحوالي 600 كم (18) .
- ✧ **الطرق الإقليمية التجميعية:** طرق رئيسية تربط التجمعات السكانية متوسطة الحجم أو تجمع مجموعة من الطرق الواصلة وتربطها مع الطرق الرئيسية. ويقدر أطوال هذه الطرق بحوالي 700 كم (18).
- ✧ **الطرق الواصلة:** طرق داخل المحافظات توصل التجمعات السكانية الصغيرة بالطرق الرئيسية أو الإقليمية. هذا ويقدر أطوال هذه الطرق بحوالي 2,100 كم (18).
- ✧ **الطرق المحلية:** طرق داخل التجمعات السكانية الفلسطينية ويشرف على تطويرها وصيانتها الهيئات المحلية. هذا ويقدر مجموع أطوال هذه الطرق بحوالي 3,000 كم.
- ✧ **الطرق الانتفاضية الإسرائيلية:** هذه طرق قام الاحتلال الإسرائيلي ببنائها لخدمة مستعمراته. ويقدر أطوال هذه الطرق من 350 إلى 450 كم وهي بعدد مسالك مختلفة. وتعمل هذه الطرق على ربط المستعمرات ببعضها البعض وعلى ربطها مع المدن الإسرائيلية.

وتعمل السلطة الوطنية الفلسطينية حالياً على إعادة تأهيل وصيانة حوالي 1,400 كم طرق بأنواع مختلفة. وتسعى وزارة النقل والمواصلات لإعادة تأهيل وصيانة 1,400 كم أخرى من الطرق خلال الأعوام الثلاثة القادمة، بالإضافة لبناء 220 كم من الطرق الجديدة بأنواع مختلفة (19).

##### 3-1-2 الرؤية المستقبلية لقطاع الطرق

تعمل السلطة الوطنية الفلسطينية على تحديث المخطط الهيكلي الوطني المكاني. وقطاع النقل والمواصلات جزء حيوي من هذا المخطط. وقامت وزارة النقل والمواصلات باقتراح رؤية شمولية لتطوير مرافق البنية التحتية للقطاع، ومنها تطوير شبكة الطرق الرئيسية في الضفة الغربية وقطاع غزة وربطها عربياً، أنظر شكل رقم (1). وترتكز هذه الرؤية على ثلاثة عناصر رئيسية، كما يلي:

- ✧ تطوير شبكة الطرق الرئيسية الداخلية.
- ✧ تعزيز التواصل الجغرافي داخل فلسطين.
- ✧ تعزيز التواصل الإقليمي والدولي.

ولتحقيق هذه الرؤية اقترحت الوزارة مجموعة من المشروعات لاستكمال النواقص في شبكة الطرق الرئيسية. وتتضمن مشروعات لتأهيل وتوسيع طرق قائمة أو لإنشاء مقاطع طرق أو طرق جديدة. وفيما يلي وصف مختصر لأهم هذه المشروعات (20):

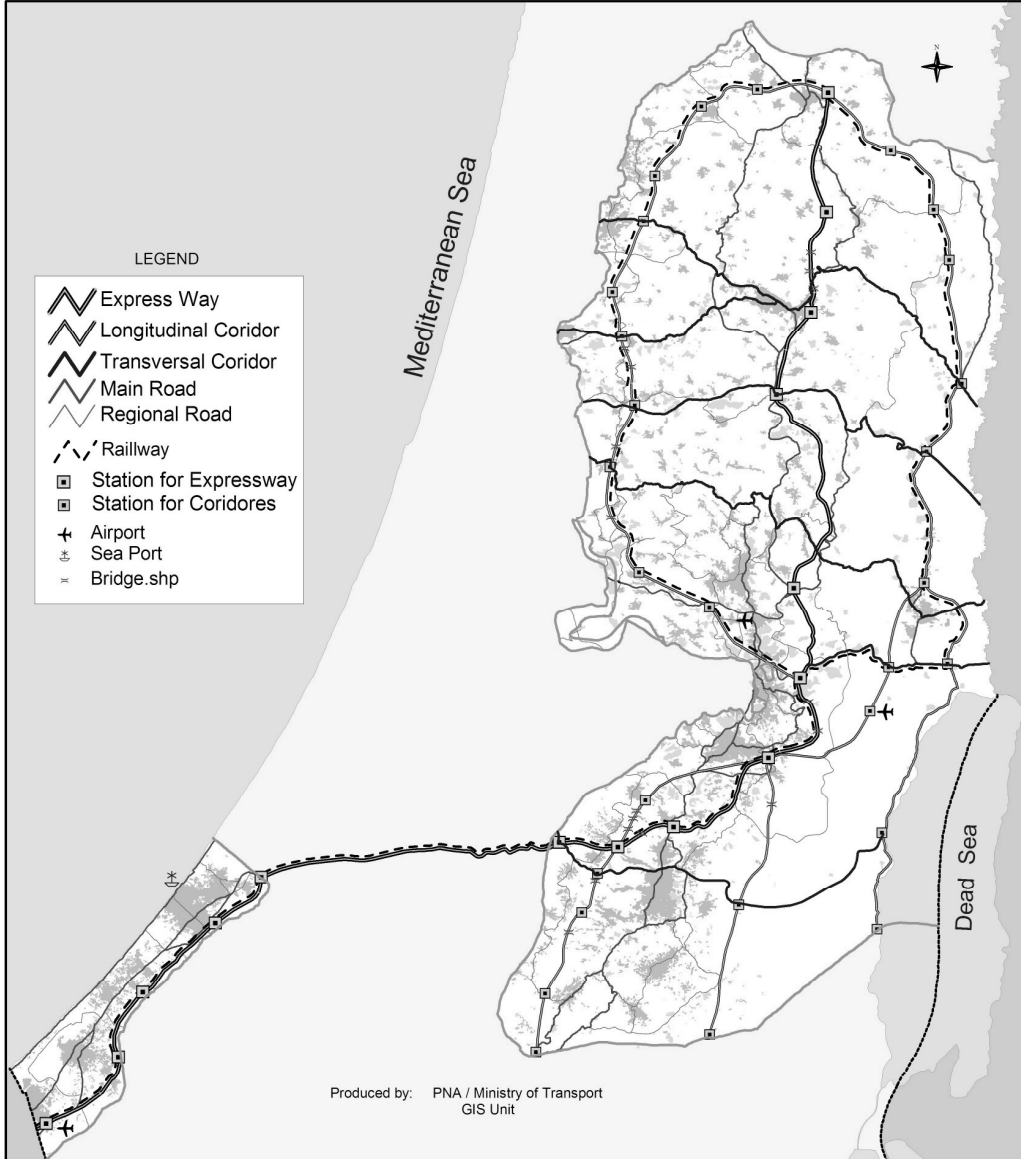
أ. الطريق الساحلي: يشكل الطريق الساحلي العمود الفقري لتطوير الساحل الفلسطيني بدءاً من حدود القطاع الشمالية وعلى طول 40 كم وصولاً إلى حدود القطاع الجنوبية مع جمهورية مصر العربية. وسيبنى هذا الطريق من خلال إعادة تأهيل وتوسيع الطريق القائم حالياً والذي يتراوح عرضه من 7 م إلى 30 م وبنيته الإنشائية تعاني من الترهل.

ب. شارع 60: شارع 60 هو الطريق الرئيسي الذي يمتد من الحدود الشمالية للضفة الغربية مروراً بجنين ف نابلس فرام الله فالقدس ومن ثم بيت لحم والخليل وإلى جنوب الضفة الغربية. ويعتبر هذا الشارع العصب الرئيسي لشبكة الطرق في الضفة الغربية. ويبلغ طول هذا الطريق من القدس إلى جنين حوالي 103 كم وهي بحاجة إلى صيانة في العديد من المناطق. هذا وتقتصر رؤية وزارة النقل والمواصلات إنشاء ثلاثة جسور على هذا الطريق بين نابلس و جنين.

ج. طريق معبر رفح إلى معبر بيت حانون: هذا الطريق جزء مقترح من الطريق الإقليمي العربي M60 داخل قطاع غزة. ويمتد هذا الطريق من معبر رفح جنوباً وعلى طول الحدود الشرقية لقطاع غزة وصولاً إلى معبر بيت حانون شمالاً حيث يرتبط بالممر الآمن. ويبلغ طول هذا الطريق حوالي 55 كم، وهو طريق قائم بحاجة إلى توسعة وتأهيل ليصبح طريق رئيسي.

شكل رقم (1): رؤية وزارة النقل والمواصلات لمرافق البنية التحتية الرئيسية لقطاع النقل والمواصلات(20).

## ROADS and RAILWAYS MASTER PLAN (VISION)



د. طريق عابر فلسطين (الممر الآمن): طريق عابر فلسطين " الممر الآمن " هو الرابط الجغرافي الواصل بين الضفة الغربية وقطاع غزة، وهو جزء أساسي من طريق M60 الإقليمي العربي. ويمتد هذا الممر من بيت حانون في شمال قطاع غزة إلى ترقوميا في جنوب الضفة الغربية. ويقدر طوله بحوالي 42 كم، يتكون، وبشكل أساسي، من طريق رئيسي وخط سكة حديد، بالإضافة لحرم الطريق واحتياجات البنية التحتية الأخرى. ويشمل الممر على ستة جسور تعبر فوق طرق إسرائيلية.

هـ. طريق ترقوميا - الخليل- بيت لحم- القدس (رقم 35)): يشكل هذا الطريق امتداداً للطريق العربي الإقليمي M60 من جنوبي إلى وسط الضفة الغربية. وهو طريق رئيسي يمتد من ترقوميا ويتقاطع مع شارع 60 في شمال مدينة الخليل ويستمر حتى شرقي بيت لحم والقدس. ويقدر طول هذا الشارع بحوالي 58 كم، وهو طريق قائم بحاجة إلى صيانة وتوسيع وإلى بناء جسرين رئيسيين في مناطق شرق بيت لحم وجنوب شرقي القدس.

و. طريق القدس- أريحا (رقم 1)): يشكل هذا الطريق الجزء الأساسي للطريق الإقليمي العربي M60 الواصل بين القدس في وسط الضفة الغربية ونقطة اتصاله بالمملكة الأردنية شرقاً. ويمر هذا الطريق من شمال مدينة القدس وصولاً إلى مدينة أريحا ومن ثم إلى جسر الملك حسين على الحدود الأردنية-الفلسطينية بطول يقدر بحوالي 42 كم. وهو طريق قائم بحاجة إلى توسعة في بعض أجزائه، وإلى صيانة في أجزاء أخرى.

ز. استكمال شبكة الطرق الرئيسية في الضفة الغربية: علاوة على المشاريع أعلاه، هناك مجموعة من الطرق الرئيسية المقترحة تطويرها داخل الضفة الغربية لاستكمال الشبكة الرئيسية. ويمكن تقسيم هذه الطرق بحسب اتجاه سيرها، شمالاً-جنوباً أو شرق-غرب. وفيما يلي ملخص لهذه الطرق:

#### **الطرق الشمالية-الجنوبية:**

تتضمن الطرق الشمالية-الجنوبية الرئيسية في الضفة الغربية شارع (90) الذي يمتد على طول البحر الميت والأغوار الفلسطينية، وطريق جنين - طولكرم - بيت سيرا - رام الله الذي يلتف من جنين باتجاه الغرب ومن ثم جنوباً وعلى طول حدود الضفة الغربية الشمالية والغربية. وهذه طرق رئيسية تضمن التواصل الشمالي-الجنوبي بالضفة الغربية. وهي طرق قائمة في معظم المناطق بحاجة إلى تأهيل وصيانة في مناطق والى توسيع في مناطق أخرى.

#### **الطرق الشرقية-الغربية:**

هناك مجموعة من الطرق الشرقية-الغربية المقترحة في المناطق الجنوبية والوسطى والشمالية للضفة الغربية. ولعل أبرز هذه الطرق هو الطريق الرابط بين جسر الأمير محمد (دامية) على الحدود الفلسطينية-الأردنية ومدينة نابلس غرباً، ويعرف بطريق رقم (57). ويتفرع هذا الطريق عند خروجه من نابلس باتجاه طولكرم وقلقيلية، غرباً. وهذا طريق قائم بحاجة إلى توسعة في بعض المناطق وإلى تأهيل وصيانة في مناطق أخرى.

بالإضافة لذلك، فهناك ثلاث طرق رئيسية شرقية-غربية أخرى مقترحة. توصل جميع هذه الطرق الحدود الغربية للضفة الغربية على خط الرابع من حزيران عام 1967 مع حدودها الشرقية مع المملكة الأردنية الهاشمية. ويمر إحدى هذه الطرق جنوب مدينة نابلس، وآخر شمال مدينة رام الله، والأخير من مدينة الخليل. وتعمل هذه الطرق على استكمال شبكة الطرق الرئيسية في الضفة الغربية وتعزيز وتيسير التواصل وزيادة نجاعة الحركة.

### 3-1-3 فرص الاستثمار في البنية التحتية لقطاع الطرق

كما بينت التجارب المقارنة، هناك مجموعة من العناصر الأساسية الواجب توفرها لدخول القطاع الخاص للاستثمار في قطاع الطرق، ولنجاح مشاركته. ولعل أهم عنصرين: أولاً، توفر الحاجة لتمويل القطاع الخاص لعدم توفر الموارد لدى القطاع العام، وثانياً، توفر حجم حركة يؤدي، بنسبة تعرفه محددة، إلى عوائد توازي أو تفوق مخاطرة القطاع الخاص.

فيما يخص الحاجة إلى التمويل، فلسطين دولة في طور البناء وتعتمد بشكل كبير على مساعدات المانحين. وبالتالي فهناك حاجة لتوفير مصادر إضافية لتمويل مشروعات البنية التحتية الهامة لبناء الدولة. ومع ذلك، فلا بد من تقييم جاهزية تمويل المانحين لكل مشروع على حدة. فتوفر التمويل من المانحين، يعني توفر تمويل للقطاع العام الفلسطيني.

أما على صعيد حجم الحركة، فلا بد أن تكون المشروعات للطرق الرئيسية. ونظراً للحجم القائم والممكن للمركبات في فلسطين، وللحجم الجغرافي والتوزيع السكاني، يمكن الاستنباط المنطقي، لغرض هذه الدراسة، أن حجم كافي للحركة لجلب تمويل القطاع الخاص سيتوفر على الممر الجغرافي الآمن، الطريق الوحيد الواصل بين الضفة الغربية وقطاع غزة.

بالإضافة لذلك، فمن الممكن أن يتوفر الحجم المناسب للحركة على طريق ترقوميا-الخليل-بيت لحم-القدس (رقم 35)) نظراً لحجم التجمع السكاني والمنطقة المبنية في مدينة الخليل. وبدرجة أقل بكثير، يمكن أن يكون حجم الحركة كافي على طريق القدس-أريحا رقم (1). وبخلاف ذلك، لا يوجد ما يمكن استنتاجه منطقياً من خارطة الجغرافية والديموغرافية لفلسطين بتوفر فرص أخرى للاستثمار في البنية التحتية للطرق، استناداً على معيار حجم الحركة. هذا، ولا بد من إعداد دراسات جدوى كاملة لكل من هذه المشروعات قبل اتخاذ قرار نهائي.

أخيراً، وفيما يخص طريق عابر فلسطين (الممر الجغرافي الآمن)، فتقدر الكلفة الاستثمارية لهذا الطريق بحوالي 100 مليون دولار. لكن، ولكون هذا الممر جزء أساسي من الدولة الفلسطينية المستقلة، فمن المتوقع أن يتوفر التمويل الدولي من المانحين لإنجاز هذا المشروع الحيوي، أي أن التمويل الحكومي لهذا المشروع متوفر. وبالتالي، فإن دخول القطاع الخاص لتمويل هذا المشروع لا يتناسب مع المعايير المستتبطة من التجارب الدولية. ومع ذلك فمن الممكن الاستفادة من هذا المشروع لتحفيز دخول القطاع الخاص للاستثمار في هذا الممر كجزء من مشروع أكبر قد يتضمن تطوير البنية التحتية والخدمات الخاصة بالقطارات أو مشروعات طرق ذات عوائد مالية ضعيفة وغير ربحية. وهذا يتطلب إعداد دراسات جدوى لهذه المشروعات.

### 3-2 النقل العام

يقتصر قطاع النقل العام في فلسطين على الحافلات الكبيرة والصغيرة باستخداماتها للنقل العام وللنقل الخاص، وعلى مركبات الطلبات الخاصة والسرفيس.

وتكمن أهمية النقل العام في فلسطين، كما في باقي دول العالم، في توفير خدمات النقل للفقراء وميسوري الحال. وبالتالي يساهم هذا القطاع، وبدرجة كبيرة، في تخفيف أعباء الفقر. ونظراً لارتفاع نسبة الفقر في فلسطين، وتحديداً في قطاع غزة والتي تصل فيها النسبة إلى 80 بالمائة. وبالتالي، يوجد أهمية خاصة لقطاع النقل والمواصلات في المجتمع الفلسطيني.

بالإضافة لذلك، يوفر هذا القطاع فرص العمل المباشرة لحوالي 10.5 ألف فلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة يعملون في تشغيل التاكسيات والحافلات، وذلك بحسب تقرير مسح النقل العام لعام 2008 الذي أصدره الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (21). واستناداً إلى هذا التقرير، فقد بلغت قيمة الإنتاج لهذا القطاع عام 2008 حوالي 170 مليون دولار أمريكي.

ويملك القطاع الخاص قطاع النقل والمواصلات بالكامل، ويديره في إطار تنظيم، وتحت إشراف، من وزارة النقل والمواصلات. ولتنظيم القطاع، تحدد الوزارة الدخول إلى السوق وتعتمد لذلك دراسات تحديد احتياجات المناطق لخطوط السرفيس ومكاتب التاكسي (الأجرة الخاصة) في الضفة الغربية، ومن ثم طرحها عطاء في الصحف المحلية وفق نظام تملك مركبات الأجرة.

### 3-2-1 الوضع الحالي لقطاع النقل

#### مركبات الأجرة

في تقرير نشره الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني عام 2008 (21) يتضح أن عدد المركبات العاملة في نقل الركاب العمومي والخصوصي بلغ 8,066 مركبة في الضفة الغربية و 1,649 مركبة في قطاع غزة، أي ما مجموعه 9,715 مركبة. هذا ونظراً للانقسام السياسي القائم بين الضفة الغربية وقطاع غزة، لا توجد إحصاءات دقيقة بعد هذا التقرير للوضع في غزة.

أما إحصائيات 2009 المتوفرة من وزارة النقل والمواصلات في الضفة الغربية فتشير إلى أن مجموع خطوط السرفيس عام 2009 في الضفة الغربية 660 خط، منها 71 خط داخل المحافظات و 589 خط خارجي بين المحافظات. هذا وبلغ عدد المركبات العاملة على هذه الخطوط 5,138 مركبة، منها 3,802 مركبة تعمل على الخطوط الخارجية بين المحافظات، بينما تعمل 1,336 مركبة على الخطوط الداخلية. وتصدرت الخليل المحافظات من حيث عدد الخطوط، حيث بلغ مجموع الخطوط فيها 177 خط، منها 44 خط داخلي و 133 خط خارجي. وتوقفت محافظة نابلس من حيث عدد المركبات العاملة على الخطوط. فقد بلغ مجموع المركبات العاملة على الخطوط الداخلية والخارجية في المحافظة 1,186 مركبة، منها 681 مركبة عاملة على الخطوط الداخلية. كما جاءت محافظة رام الله والبيرة في صدارة المحافظات من حيث عدد المركبات العاملة على الخطوط الخارجية بمجموع 857 مركبة.

أما فيما يخص مكاتب مركبات الأجرة الخاصة، فقد بلغ عددها 302 مكتب في الضفة الغربية، ينتسب لها 3,946 مركبة. وتصدرت محافظة رام الله عدد المكاتب بوجود 86 مكتب فيها. كما وتصدرت محافظة الخليل عدد المركبات المسجلة على المكاتب بوجود 1,222 مركبة مسجلة وتبعثها محافظة نابلس بما مجموعه 712 مركبة.

وفي عام 2010، قامت الوزارة بطرح 153 رخصة تشغيل سرفيس داخلي، و309 رخصة تشغيل سرفيس خارجي. هذا بالإضافة إلى 153 رخصة تشغيل للمكاتب القائمة و51 مكتب مركبات أجرة جديد. كما عملت الوزارة على إعادة هيكلة قطاع الحافلات وتوزيع الخطوط (22).

وأخيراً، يمكن تلخيص أهم التحديات التي تواجه مركبات الأجرة فيما يلي:

- ✧ عدم توفر مواقف مناسبة في بعض المدن.
- ✧ كثرة عدد مركبات السرفيس على بعض الخطوط.
- ✧ كثرة عدد مركبات الأجرة الخاصة في بعض المناطق.
- ✧ عدم الالتزام بالخط أو الرخصة.
- ✧ المنافسة غير القانونية من المركبات الخاصة غير المرخصة في نقل الركاب.
- ✧ أثبتت الأدلة الحسية وصول سعر رخصة الأجرة في السوق السوداء إلى 100 ألف شيكل، أي ما يفوق 26 ألف دولار أمريكي، وذلك عند توقف منح الرخص.
- ✧ أثبتت الأدلة الحسية تضرر السائقين / المالكين من المتطلبات المتزايدة الخاصة بتزايد قيود وزارة النقل والمواصلات على متطلبات التشغيل. هذا، رغم أن البعض منها يعتبر من متطلبات السلامة، والآخر لحماية الركاب. كذلك التضرر من رفع أسعار الوقود، أحياناً، والتسعيرة أو زيادة عدد الرخص الممنوحة، أحياناً أخرى.
- ✧ التأخير الناتج عن الحواجز الإسرائيلية والذي يقلل إنتاجية المركبات ويزيد المصروفات التشغيلية.

## الحافلات

فيما يخص الحافلات، فهناك 81 شركة للحافلات للنقل العام تسيّر على 176 خط في الضفة الغربية تشغل 774 حافلة كبيرة وصغيرة. وتتصدر محافظة نابلس عدد خطوط الحافلات بوجود 44 خط تليها جنين 33 خط، ثم طولكرم والخليل من خلال 25 خط لكل منهما. أما بالنسبة لعدد الحافلات، فأكبر عدد من الحافلات يعمل على خطوط محافظة الخليل ويبلغ 156 حافلة، يليها رام الله 143 حافلة، ثم نابلس 136 حافلة.

ويعمل في الضفة الغربية 723 حافلة للنقل الخاص منها 222 حافلة في الخليل و 186 في رام الله ثم 112 حافلة في بيت لحم و 105 حافلة في نابلس.

هذا ويواجه قطاع الحافلات في فلسطين العديد من التحديات، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✧ تشكل الحاجة إلى تجديد الجزء الأكبر من الحافلات خلال الثلاث إلى الخمس سنوات القادمة، وضعف القدرة التمويلية لذلك، أهم التحديات التي تواجه قطاع الحافلات. فقد وجدت دراسة للبنك الدولي (23) أن حوالي 30 بالمائة من الحافلات الكبيرة وما يوازيها من الحافلات الصغيرة بحاجة إلى تغيير عاجل. كما ووجدت هذه الدراسة أن حوالي 80 بالمائة من الحافلات يزيد عمرها عن 12 عاماً. وأكدت هذه الدراسة على عجز العديد من الشركات عن تمويل تجديد الحافلات، وذلك لأن 60 بالمائة من مدخول الحافلات بالكاد يغطي مصروفات الصيانة والوقود وبالتالي لا يوجد ما يتبقى للتجديد.
- ✧ عدم توفر مواقف مناسبة في بعض المدن.

✧ المنافسة مع مركبات السرفيس أضرت وبشكل كبير في الحافلات. فالسرفيس يتنقل بشكل أسرع وبفارق بسيط في التعرف.

✧ عدم توفر الإمكانية للنقل الطويل بين قطاع غزة والضفة الغربية ومع الأردن ومصر وإلى الحج، الخ. وذلك بسبب الاحتلال الإسرائيلي مما يضعف شركات الحافلات ويجعلها أقل تنافسية.

### 3-2-2 نظرة مستقبلية لقطاع النقل العام وفرص الاستثمار

#### مركبات الأجرة

فيما يخص النظرة المستقبلية لقطاع مركبات الأجرة الخاصة والسرفيس، فإن النظام الجديد الذي اعتمده مجلس الوزراء عام 2010، والذي تنفذه وزارة النقل والمواصلات، يستند في منح الرخص الجديدة للخطوط والمكاتب والمركبات على أساس تقدير للاحتياجات للمناطق المختلفة وصولاً لأوسع تغطية ممكنة. وبالتالي، تقوم الوزارة بتقدير الاحتياجات في المناطق المختلفة بناء على عدد السكان ومدى توفر الرخص لمركبات الأجرة.

كذلك، فقد زاد النظام الجديد من الكلفة الأولية لدخول السوق من خلال اعتماد نظام ملكية الرخصة ووقف العمل بنظام الأجرة لكافة الرخص الجديدة. أي أن النظام الجديد رفع الكلفة الاستثمارية الأولية لدخول السوق.

وبناء عليه، يتوفر كل عام مجموعة من فرص الاستثمار الصغيرة ومتوسطة الحجم في قطاع مركبات الأجرة الخاصة والسرفيس يتم تحديدها بناء على دراسات للاحتياجات تعدها الوزارة. وتختلف هذه الفرص الاستثمارية من عام لآخر بحسب الاحتياج. وتبدأ هذه الفرص الاستثمارية من مركبة خاصة بتكلفة تقدر بحوالي \$50,000 ثمن الرخصة والمركبة، وصولاً إلى مكتب بعدة مركبات.

#### الحافلات

لمعالجة المشكلات الهيكلية التي يعاني منها قطاع الحافلات، تعمل وزارة النقل والمواصلات على إعادة هيكلة كاملة للقطاع. وتستند عملية إعادة الهيكلة على تطوير ثلاث شركات مناطقية للحافلات في شمال ووسط وجنوب الضفة الغربية. ويستند تأسيس هذه الشركات بالأساس بالاعتماد على الشركات القائمة العاملة حالياً. هذا بالإضافة لتطوير مركز للصيانة وقطع الغيار الخاص بالحافلات.

وتهدف عملية إعادة الهيكلة إلى إيجاد شركات حافلات ذات حجم كاف لتوفير الصلابة المالية الكفيلة بتطورها وبجعلها منافسة لقطاع مركبات السرفيس. كذلك، تهدف إعادة الهيكلة إلى خفض تكاليف الصيانة الخاصة بالمركبات من خلال العمل على توحيدها، قدر الإمكان، وتوفير مركز للصيانة فيه من الخبرات الكفيلة بإصلاح الحافلات بنجاحة. وبناءً عليه، هناك مجموعة من الفرص الاستثمارية المتوفرة في هذا القطاع، وذلك من خلال المشاركة في الشركات التي يجري العمل على تطويرها وذلك بالتوافق مع الشركات العاملة حالياً.

أما فيما يخص قطاع النقل الخاص، تنتظر الوزارة حالياً في تنظيم عمل هذا القطاع. والتوجه الحالي لدى الوزارة يقوم على أساس تقدير الاحتياجات لكل منطقة، كما في مركبات الأجرة. وبناءً عليه سيتم تحديد الفرص المتوفرة للاستثمار في هذا القطاع.

### 3-3 النقل التجاري البري

بلغ حجم التبادل التجاري الفلسطيني 4.02 مليار دولار عام 2008 (24). ونظراً للهيمنة الإسرائيلية على الاقتصاد الفلسطيني، فقد وصلت الواردات من إسرائيل إلى حوالي 2.8 مليار دولار عام 2008، أي ما يفوق 89.5 بالمائة من حجم الواردات الفلسطينية لذلك العام. أما نسبة الصادرات الفلسطينية لإسرائيل فقد بلغت حوالي نصف مليار دولار، أي ما يفوق 91 بالمائة من حجم الصادرات الفلسطينية للعام نفسه.

بالإضافة إلى إسرائيل، شكل الاتحاد الأوروبي ثاني أكبر مصدر فلسطين في العام 2008 بنسبة تفوق 7 بالمائة من حجم الصادرات. وجاءت المملكة الأردنية الهاشمية ثالثاً بنسبة 1.5 بالمائة، ثم الولايات المتحدة الأمريكية وجمهورية مصر العربية. وفيما يخص الصادرات الفلسطينية لعام 2008، كانت المملكة الأردنية الهاشمية كانت المستورد الأكبر من فلسطين، بعد إسرائيل، بنسبة تفوق ستة بالمائة (6%) من إجمالي حجم الصادرات الفلسطينية، ثم جاء الاتحاد الأوروبي بحوالي 1.5 بالمائة.

هذا، ويقتصر قطاع النقل التجاري الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة على الشاحنات التجارية. ويملك القطاع الخاص وسائل النقل التجارية بالكامل، في حين يخضع كل ما يخص ملاءمة هذه المركبات، من نواحي المتانة والسلامة العامة وصحة البيئة، لإشراف ورقابة وزارة النقل والمواصلات.

#### 3-3-1 الوضع القائم لقطاع النقل التجاري البري

تعمل الشاحنات في فلسطين على نقل البضائع داخلياً بين محافظات الضفة الغربية وبين محافظات قطاع غزة، كل في منطقته، حيث أن الاحتلال الإسرائيلي يمنع حركة الشاحنات والمركبات الفلسطينية كافة، بين الضفة الغربية وقطاع غزة. وعلاوة على نقل البضائع بين المحافظات الفلسطينية، تعمل الشاحنات على نقل البضائع إلى المعابر الدولية مع الأردن ومصر ومع إسرائيل. وإلى حواجز إسرائيلية تحاول إسرائيل تسويقها كمعابر داخل الضفة الغربية، أي أنها تعمل على نقل البضائع المعدة للاستيراد والتصدير.

يعمل في قطاع الشاحنات الفلسطيني حوالي 30,000 مركبة، منها 22,000 في الضفة الغربية و8,000 في قطاع غزة. وتشكل الشاحنات الصغيرة التي لا تزيد قدرتها التحميلية عن 4 أطنان أغلبية هذه الشاحنات. وهناك عدد صغير جداً من المقطورات ونصف المقطورات وناقلات الاستخدامات الخاصة كالثلاجات (18).

فقد بلغ عدد المقطورات في الضفة الغربية عام 2008 ما مجموعه 296 مقطورة ونصف المقطورة (21). كما وبلغ عدد المقطورات الجديدة المسجلة عام 2009 ما مجموعه 104 مقطورة ونصف مقطورة في الضفة الغربية (22).

وتكمن أهمية هذا القطاع، بالإضافة لدعمه للتجارة الفلسطينية، في التشغيل المباشر للأيدي العاملة. فمعظم الشاحنات الفلسطينية يملكها ويعمل على إدارتها أفراد أو شركات شحن صغيرة. وتشغل هذه الشاحنات ما يفوق 30,000 ألف شخص، ولو بشكل جزئي. زد على ذلك، دورها في التشغيل غير المباشر في الصيانة وغيرها، مما يؤشر على أهمية هذا القطاع للاقتصاد الفلسطيني.

ويواجه هذا القطاع العديد من التحديات التي تعيق تطوره، وفي ما يلي ملخص لأهمها:

✧ يعتبر الاحتلال الإسرائيلي المعيق الأكبر لحركة التجارة الفلسطينية وتطور قطاع النقل التجاري الفلسطيني. وفيما يلي أهم المعوقات الناتجة عن الاحتلال:

- المنع الإسرائيلي للشاحنات من التحرك بين الضفة الغربية وقطاع غزة وإلى داخل القدس المحتلة، ومنعها من التحرك إلى دول الجوار، يحرمها من سوق حيوي يساعدها في التطور والتوسع والتحديث.
- تعمل الحواجز الإسرائيلية داخل الضفة الغربية على إعاقة حركة المركبات، بما فيها الشاحنات التجارية، وإطالة المسافة اللازمة للنقل، مما يحد من إنتاجيتها ويرفع من مصروفاتها التشغيلية. وهذا يؤثر على تنافسية البضائع الفلسطينية وبما فيها قطاع النقل التجاري.
- طول انتظار الشاحنات الفلسطينية على المعابر الدولية، أو في المناطق التي تحاول إسرائيل تسويقها كمعابر في الضفة الغربية، يحد من إنتاجيتها ويرفع من مصروفاتها التشغيلية.

✧ ما يفوق عن 50 بالمائة من الشاحنات العاملة في فلسطين يتعدى عمرها العشرين عاماً (18)، وهذا يدل على الحاجة الماسة لتجديد العديد من هذه المركبات.

✧ نظراً لطبيعة الملكية الفردية للمركبات أو صغر حجم شركات الشحن التجاري، فإن القدرة المالية على التجديد تعتبر محدودة. كذلك فإن القدرة التنافسية والقدرة على شراء مركبات أكبر من مقطورات ونصف مقطورات تبقى محدودة.

✧ تعتمد معظم الشركات الصناعية والزراعية والتجارية على شاحناتها الخاصة لنقل بضائعها، وبالتالي ينحصر سوق الشحن التجاري في الشركات صغيرة الحجم. وهذا يحد من العوائد الخاصة بالشحن التجاري وفرص توسعه.

### 3-3-2 نظرة مستقبلية لقطاع النقل البري التجاري وفرص الاستثمار

يعتمد تطور قطاع الشحن التجاري بدرجة كبيرة على تطور الحركة التجارية الفلسطينية، والتي تعتمد بدورها بالأساس على إزالة العقبة الرئيسية المتمثلة بالاحتلال الإسرائيلي. وبخلاف ذلك فإن محدودية السوق الفلسطيني، لن تتمكن من توفير المناخ الملائم للنهوض بهذا القطاع.

وتلعب محدودية السوق هذه، والناتجة بالأساس عن الاحتلال الإسرائيلي، دوراً رئيسياً في عدم توفر القدرة المالية على التطور. وبالتالي ضعف القدرة على تحديث المركبات وتوسيع نطاق العمل. كذلك، وبالرغم من سياسة "السوق المفتوح" التي تتبعها السلطة الوطنية الفلسطينية، إلا إن غياب التدخل الإيجابي والذي قد يتمثل في برامج محفزة للاندماج في شركات متوسطة إلى كبيرة الحجم، لا يخدم هدف تطوير هذا القطاع.

وعليه، فإن المستقبل يتطلب خلق شركات شحن تجاري متوسطة إلى كبيرة الحجم لتكون قادرة على العمل على المستويين الوطني والإقليمي. وبالتالي، وبالإضافة للاستمرار في سياسة السوق المفتوح، فلا بد من تطوير المحفزات الكفيلة بإعادة هيكلة هذا القطاع لیتضمن شركات متوسطة وكبيرة الحجم ذات صلابة مالية قادرة على المنافسة والتطور.

وبناءً عليه يمكن الاستنتاج بأن فرص الاستثمار المتوفرة في إطار استمرار الاحتلال والسيطرة الإسرائيلية على المعابر محدودة جداً في هذا القطاع. وتتركز في غالبيتها على الأفراد والمنشآت الصغيرة. وتحديد عدد هذه الفرص الممكنة يتطلب دراسات تحليلية ليست في إطار هذه الدراسة.

### 3-4 قطاع السكك الحديدية والقطارات

#### 3-4-1 واقع قطاع السكك الحديدية والقطارات

ابتداءً ببناء السكك الحديدية في فلسطين عام 1889 خلال الحكم العثماني. وتم بناء أول خط بطول 87 كم من القدس إلى يافا كجزء من خط الحجاز. وبعد ذلك تم بناء خطوط لربط المدن الفلسطينية بمدن في الدول المجاورة (25). وخلال الانتداب البريطاني تم بناء خطين رئيسيين. يربط الخط الأول مدن طولكرم ونابلس وجنين مع العفولة بطول 80 كم. أما الخط الثاني فينطلق من رفح في جنوب قطاع غزة وصولاً إلى حيفا والناقورة بطول 250 كم.

بعد الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة عام 1967، تم هدم أجزاء كبيرة من خطوط السكك الحديدية القائمة لصالح إنشاء طرق ومباني في العديد من المناطق. ولذلك لا يوجد خطوط سكك حديدية اليوم في فلسطين.

#### 3-4-2 نظرة مستقبلية لقطاع السكك الحديدية والقطارات وفرص الاستثمار

في الرؤية المقترحة لوزارة النقل والمواصلات الخاصة بمرافق البنية التحتية للقطاع، تم عرض تصور لخطوط السكك الحديدية في فلسطين، كما توضح خارطة رقم (1). ويتضح من الرؤية تصور لشبكة ترتبط إقليمياً على الحدود الجنوبية مع جمهورية مصر العربية. وتمتد هذه الشبكة على طول وبمحاذاة الطريق الإقليمي العربي M60 داخل قطاع غزة والضفة الغربية وعلى طول الممر الجغرافي الآمن الواصل بينهما.

كذلك، تقترح الرؤية خط لسكك الحديدية داخل الضفة الغربية يمشي بمحاذاة شارع (90) من تقاطعه مع شارع رقم (1) إلى أقصى الشمال. ثم يلتف إلى جنين ويمتد من جنين جنوباً بمحاذاة طريق جنين-طولكرم-بيت سيرا-رام الله ليرتبط مجدداً مع السكة الحديدية المارة بمحاذاة طريق M60 مروراً بمدينة القدس، مكماً للشبكة.

بالإضافة للرؤية المقترحة من الوزارة، فهناك إمكانية لتطوير ناقلات ركاب كبرى وذلك من خلال قطار أنفاق (مترو) في مدينة غزة، وقطار سطحي من بيت لحم إلى القدس فرام الله. والإمكانية هنا متوفرة بحكم التعداد السكاني وضيق المساحة الجغرافية.

وبناءً عليه، فإن فرص الاستثمار في هذا القطاع متوفرة، إما على صعيد البنية التحتية أو النقل أو توفير الخدمات المساندة. وهذا متوفر للشبكة الرئيسية لنقل الركاب أو البضائع، وعلى مشروعات ناقلات الركاب الكبرى في مدينة غزة أو من بيت لحم إلى رام الله مروراً بالقدس. ولكن، فلا بد من الإشارة هنا إلى الحاجة لإعداد الدراسات التفصيلية للمقاطع المختلفة من الشبكة الرئيسية وناقلات الركاب الكبرى لتحديد جدوى تطويرها وفرص دخول القطاع الخاص في هذه المشاريع.

أخيراً، لا بد من الإشارة هنا إلى توفر الفرصة لاستخدام طريق الممر الجغرافي الآمن الواصل بين الضفة الغربية وقطاع غزة كمحفز لإشراك القطاع الخاص في تطوير قطاع السكك الحديدية والقطارات، إما جزئياً أو بشكل كلي. وبالتالي، فلا بد من الأخذ بذلك عند إعداد دراسات الجدوى المختلفة لقطاعي الطرق والسكك الحديدية.

### 3-5 قطاع المعابر البرية

تشكل المعابر البرية المدخل والمخرج الوحيد للأفراد والبضائع للضفة الغربية وقطاع غزة في الوقت الحالي، وذلك بسبب عدم توفر أنماط ووسائل نقل أخرى. ويسيطر الاحتلال الإسرائيلي على هذه المعابر، ويتحكم بحركة المواطنين والبضائع، ويسمح ويمنع كيفما ووقتاً شاء. وترتبط هذه المعابر بشكل عضوي مع شبكة الطرق الرئيسية في فلسطين وتربطها إقليمياً.

#### 3-5-1 الوضع القائم للمعابر البرية

فيما يلي ملخص للمعابر البرية الفلسطينية وأهم التحديات التي تواجهها:

#### معابر الضفة الغربية البرية

فيما يلي ملخص لمعابر الضفة الغربية البرية مع المملكة الأردنية الهاشمية وإسرائيل:

**معابر الضفة الغربية مع الأردن:** للضفة الغربية معبرين رئيسيين مع المملكة الأردنية الهاشمية، كما يلي:

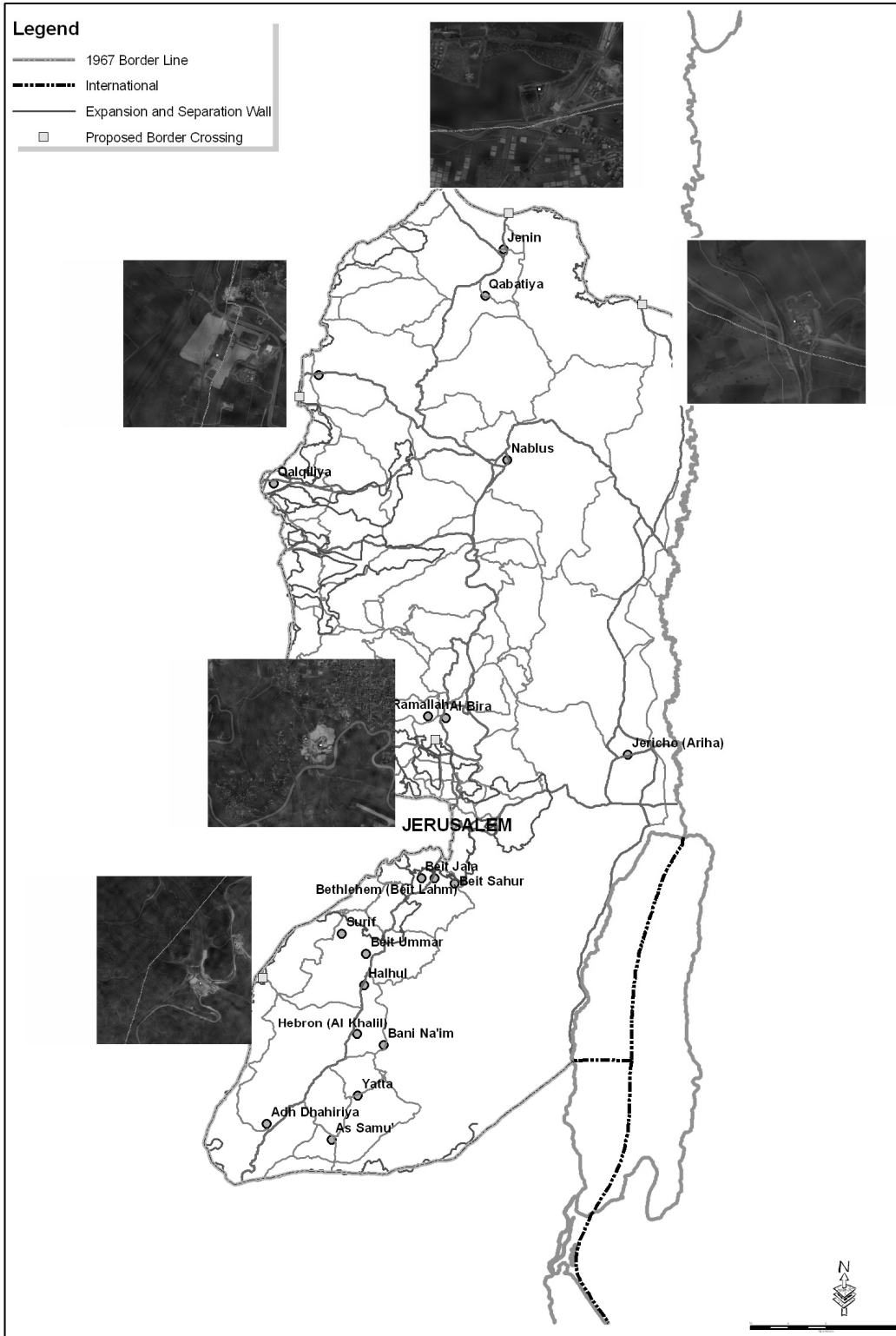
✦ **معبر الكرامة (الملك حسين):** يقع هذا المعبر إلى الشرق من مدينة أريحا على الحدود الأردنية-الفلسطينية. ويستخدم لتتقل الأفراد والبضائع. وتسيطر إسرائيل بشكل كامل على المعبر من الجهة الفلسطينية، وتحدد أوقات العمل وآليات حركة المسافرين والبضائع.

✦ **معبر الأمير محمد (دامية):** يقع معبر دامية في الثلث الشمالي للضفة الغربية في منطقة الغور الفلسطيني على الحدود الأردنية الفلسطينية. واستخدامات هذا المعبر محدودة حالياً في نقل بعض أنواع البضائع. والمعبر بحاجة إلى تطوير وإعادة تأهيل لتيسير الحركة مع الأردن، وبما فيه سفر الأفراد.

✦ **معبر جسر الملك عبدالله:** يقع هذا المعبر شمال البحر الميت. وهو مغلق وبحاجة لإعادة تأهيل شامل.

**معابر الضفة الغربية مع إسرائيل:** يوضح الشكل رقم (2) موقع المعابر البرية التي تستخدمها أو تقترحها إسرائيل مع الضفة الغربية. وفيما يلي ملخص لهذه المعابر:

شكل رقم (2): معابر وحواجز الضفة الغربية التي تقترحها إسرائيل (26).



- ✧ **معبر بردلة:** يقع معبر بردلة في الشمال الشرقي للضفة الغربية ويستخدم بالدرجة الأولى في نقل البضائع وخاصة الزراعية.
- ✧ **معبر الجملة:** يقع معبر الجملة في شمال الضفة الغربية، شمال مدينة جنين، على حدود الرابع من حزيران 1967. وهذا معبر تجاري ومدخل رئيسي من الشمال.
- ✧ **معبر طولكرم:** يقع المعبر بالقرب من مدينة طولكرم في الجزء الشمالي الغربي للضفة الغربية، ويستخدم هذا المعبر في نقل البضائع والأفراد. ويقع هذا المعبر على حدود الرابع من حزيران عام 1967، باستثناء المنطقة المخصصة لحركة الأشخاص حيث تقع داخل حدود الضفة الغربية.
- ✧ **بيتونيا:** يقع هذا الحاجز إلى الغرب من مدينة رام الله بمسافة 6 كم داخل حدود الضفة الغربية. ويعتبر هذا الحاجز من أكبر " المعابر " التجارية، حيث يدخل منه حوالي 31 بالمائة من الشحنات التجارية إلى الضفة الغربية (27). ويعمل هذا الحاجز وفق نظام "ظهر - إلى - ظهر" للشاحنات الفلسطينية من الضفة الغربية، حيث بعد وصول الشاحنة الإسرائيلية يتم تفرغها إلى شاحنة فلسطينية أو العكس.
- ✧ **ترقوميا:** يقع حاجز ترقوميا في الجنوب الغربي للضفة الغربية، ومدينة الخليل، على بعد 1.5 كم داخل حدود الضفة الغربية. وهذا أكبر حاجز تجاري حيث يدخل منه 37 بالمائة (27) من مجموع الشحنات التجارية الداخلة إلى الضفة الغربية من إسرائيل. وفي حال إرجاعه إلى خط الرابع من حزيران عام 1967 سيكون أكبر المعابر التجارية مع إسرائيل.

بالإضافة لهذه المعابر والحواجز، هناك مجموعة من الحواجز التي تعبر منها الشحنات التجارية بين الضفة الغربية وإسرائيل، ومنها حاجز " المزمورية" في منطقة بيت لحم. هذا بالإضافة إلى بعض الحواجز المقترحة في جنوب الضفة الغربية، وبعض حواجز للأفراد كما في منطقة قلقيلية.

## معابر قطاع غزة

فيما يلي ملخص لمعابر القطاع البرية:

1. **معبر رفح:** يقع معبر رفح في الجهة الجنوبية لقطاع غزة. ويخدم هذا المعبر الأفراد، وسيتم تأهيله للاستخدام التجاري، وهو المعبر البري الوحيد مع جمهورية مصر العربية. هذا، وعمل المعبر وفق اتفاق الحركة والمعابر 2005 بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل. وقامت السلطة الوطنية بتشغيل هذا المعبر لتنتقل الأفراد في ظل وجود مراقبين من الاتحاد الأوروبي وتحكم اسرائيلي على حركة الأفراد تحديداً. ومنذ الانقسام بين الضفة الغربية وقطاع غزة، أصبح العمل في هذا المعبر غير منظم ولم يتم تطويره كما كان مخططاً، وخاصة في مجالات نقل البضائع.
2. **معابر قطاع غزة مع إسرائيل (21):** لقطاع غزة مجموعة من المعابر مع إسرائيل، منها ما هو مخصص لنقل البضائع ومنها ما هو للأفراد. وفيما يلي ملخص لهذه المعابر:
  - ✧ **معبر بيت حانون (ايرز):** يقع هذا المعبر في الشمال الشرقي لقطاع غزة، ويبعد عن مدينة غزة حوالي 20 كم، ويعتبر المعبر الرئيسي لحركة الأفراد بين القطاع وإسرائيل.

- ✧ معبر المنطار (كارني): يقع هذا المعبر على بعد 5 كم إلى الشرق من مدينة غزة، على الحدود الشرقية للقطاع. وكان هذا المعبر الممر الأساسي للبضائع إلى القطاع حتى حدوث الانقسام. واشتهر معبر المنطار بسوء عملياته التشغيلية، وكثرة التأخير وخراب البضائع فيه نتيجة الإجراءات الإسرائيلية ونظام "الظهر - إلى - ظهر"، ومتطلبات تغليف وفحص البضائع، التي فرضتها إسرائيل. هذا بالإضافة إلى أن نظام حجز الأذوار على هذا المعبر، دون نظام ضوابط، شكل تربة خصبة لتفشي الفساد والرشاوى.
- ✧ معبر صوفا: يقع إلى الجنوب الشرقي من مدينة غزة على بعد 30 كم منها. ويستخدم هذا المعبر، بالدرجة الأولى، لنقل مواد البناء إلى القطاع. وأصبح يستعمل في بعض الأحيان لإدخال بعض المساعدات الإنسانية إلى القطاع من قبل بعض المؤسسات الدولية.
- ✧ معبر الشجاعة: يقع معبر الشجاعة (ناحال عوز) إلى الشرق من مدينة غزة. وهو عبارة عن مجموعة من الأنابيب لتوريد الوقود إلى قطاع غزة.
- ✧ معبر كرم أبو سالم: يقع في الجنوب الشرقي لقطاع غزة بقرب الحدود مع مصر وإسرائيل، وعلى بعد 45 كم من مدينة غزة. ويخدم هذا المعبر نقل البضائع التجارية، كما ويسمح بدخول وخروج الأفراد غير الفلسطينيين منه.

### التحديات التي تواجه المعابر البرية الفلسطينية

- يواجه تطوير قطاع المعابر البرية الفلسطيني عقبة الاحتلال الإسرائيلي وسيطرته التامة على المعابر الفلسطينية كافة، وعلى جميع الجهات. وبالتالي، ونتيجة لهذه السيطرة، فيما يلي ملخص بعض التحديات:
- ✧ استخدام نظام "ظهر - إلى - ظهر" يؤدي بالإضافة إلى التأخير، إلى تكسر البضائع والخسائر تزداد على التجار.
  - ✧ البنية التحتية للمعابر بحاجة إلى تطوير وتأهيل.
  - ✧ معابر الضفة الغربية مع إسرائيل بحاجة لتحديد موقعها واستخداماتها ومن ثم بنائها وتجهيزها.
  - ✧ العديد من المعابر بحاجة إلى تجهيزات وإلى تطوير أنظمة الإدارة والتشغيل.
  - ✧ هناك حاجة لتأهيل الكادر الفلسطيني بالتخصصات المختلفة على المعابر، واستمرار سيطرة إسرائيل يؤخر هذا العمل الهام.
  - ✧ هناك أهمية لتطوير الطرق المؤدية إلى المعابر البرية.
  - ✧ يجب تطوير الخدمات المساندة التي تحتاجها المعابر، إما داخل المعابر أو بقربها، وذلك بحسب الاستخدام والحاجة.

### 3-5-2 نظرة مستقبلية لقطاع المعابر البرية الفلسطيني وفرص الاستثمار

#### المعابر البرية في قطاع غزة

المواقع الحالية للمعابر مع مصر وإسرائيل موزعة بشكل مناسب. لكن، لا بد من إعادة النظر في الاستخدام، ولا بد من العمل على تطوير وتحديث هذه المعابر.

ففيما يخص معبر رفح مع جمهورية مصر العربية، لا بد من تطوير المعبر لغرض حركة البضائع، بالإضافة للأفراد. وعلاوة على الحاجة لتطوير البنية التحتية، يجب تحديث المعبر وتجهيزه بالمعدات المناسبة. أما المعابر مع إسرائيل، وبعد تحديد الاستخدام لكل منها، وإعادة تموضع بعضها لتصبح على الخط الأخضر وليس داخل الأراضي الفلسطينية لا بد من تطوير البنية التحتية وتوفير التجهيزات المناسبة لتشغيلها. ونظراً للتجربة السابقة الخاصة بتشغيل معبر المنطار التجاري، فلا بد من تطوير نظام للتشغيل يستند إلى متطلبات النجاعة في العمل، وفيه من الضوابط للحيلولة من تفشي الفساد.

وتجدر الإشارة هنا إلى الدور العضوي بين هذه المشروعات الخاصة بمعابر قطاع غزة، وبين مقطع الطريق الإقليمي العربي M60 من رفح إلى الممر الآمن. فهذا الطريق سيشكل العمود الفقري الذي يربط كافة هذه المعابر مع كافة أجزاء قطاع غزة، ومع الممر الآمن إلى الضفة الغربية. وهذا يتجلى من النظرة التكاملية التي عرضتها رؤية وزارة النقل والمواصلات لمرافق البنية التحتية الخاصة بالقطاع.

وبخصوص فرص القطاع الخاص الاستثمارية على هذه المعابر، فهي وفيرة. ويمثل معبر رفح مع مصر أفضل هذه الفرص، خاصة وأنه المعبر الوحيد مع جنوب فلسطين. وبما أن تمويل القطاع العام، من خلال المانحين، لهذا المعبر سيتوفر، فإن دخول القطاع الخاص للاستثمار هنا، لا بد أن يكون كجزء من مجموعة معابر، في قطاع غزة أو الضفة الغربية، يكون بعضها ضعيف العوائد، أو قد تتضمن إنشاء طرق محددة دون تعرفه على الاستخدام كطريق رفح - الممر الآمن الرئيسي.

ولتحديد هذه المجموعة من المشروعات، لا بد من إعداد دراسات الجدوى اللازمة وتطوير مجموعات لمشاريع استثمارية لعرضها على القطاع الخاص تتضمن بنود تطوير وصيانة وتشغيل وإدارة وفق معايير محددة تقوم على أساس الشراكة.

### المعابر البرية في الضفة الغربية

التغطية المتوفرة من خلال مواقع معبري الملك حسين والأمير محمد على الحدود الشرقية لفلسطين جيدة. وعليه، لا يوجد حاجة لإعادة النظر في موقع المعابر، ولكن هناك حاجة ماسة لتطوير معبر الأمير محمد وتجهيزه لضمان حركة سلسلة للمواطنين والبضائع.

أما فيما يخص معابر الضفة الغربية مع إسرائيل، فلا بد من أن يتم تحديد مواقعها كافة على خط الرابع من حزيران عام 1967. وبخصوص توزيعها على مناطق الضفة الغربية المختلفة، فهي مناسبة من حيث التغطية، ولكن يجب إعادة النظر في الاستخدام ويجب أن يتم ترتيب معابر للحركة بين القدس الشرقية والغربية.

ومعظم هذه المعابر بحاجة لتطوير وتجهيز. وهناك حاجة لتطوير نظام للإدارة والتشغيل يستفيد من العبر والتجارب السابقة لضمان حركة يسيرة للمواطنين والسياحة والبضائع.

ودور القطاع الخاص في الشراكة مع القطاع العام متوفر على هذه المعابر. لكن، وكما الحال مع ما تم طرحه لمعبر قطاع غزة، فإن أي دور للقطاع الخاص، لا بد أن يتم من خلال رزمة مشاريع، بعضها ذات عوائد مالية

عالية وأخرى ضعيفة أو بلا عوائد. ولإعداد هذه المشاريع، والتي قد تشتمل على إنشاء وصيانة طرق رئيسية في الضفة الغربية مثل طريق جنين - طولكرم - بيت سيرا - رام الله، أو غيرها، يجب إعداد دراسات جدوى شاملة وتقديم مقترحات للمشاريع لعرضها على القطاع الخاص للمشاركة فيها.

### 3-6 قطاع المطارات والنقل الجوي

#### 3-6-1 واقع قطاع المطارات والنقل الجوي

فيما يلي ملخص للمطارات ولشركة النقل الجوي الفلسطينية:

#### مطار قنديا

تم إنشاء مطار قنديا عام 1952 بين القدس ورام الله في الضفة الغربية. ويخضع هذا المطار للسيطرة الإسرائيلية منذ الاحتلال عام 1967. وهو مطار صغير الحجم يقع في وسط منطقة شهدت تطوراً عمرانياً كبيراً في السنوات الماضية.

#### مطار ياسر عرفات الدولي

بعد اتفاقية "واي ريفر" بين الفلسطينيين والإسرائيليين عام 1996، تم بناء مطار ياسر عرفات الدولي على بعد 36 كم من مدينة غزة في الجنوب الشرقي للقطاع، وبكلفة وصلت 110 مليون دولار. وافتتح المطار في تشرين الثاني عام 1998، وعمل حتى تشرين الأول من عام 2000 عندما أغلقت الحكومة الإسرائيلية المجال الجوي الفلسطيني. وقام الجيش الإسرائيلي في كانون الأول من عام 2001، بتدمير أجزاء كبيرة من المطار. وقد قدرت احتياجات إعادة ترميمه بحوالي 21.6 مليون دولار.

وخلال مدة عمل المطار القصيرة، كانت عدد رحلات الخطوط الجوية الفلسطينية التي خدمها 995 رحلة حملت 41,067 مسافر عام 1999. وفي عام 2000، فقد خدم المطار 1354 رحلة حملت 53,457 مسافر (21).

#### الخطوط الجوية الفلسطينية

لتوفير خدمات النقل الجوي، أنشأت السلطة الوطنية الفلسطينية شركة الخطوط الجوية الفلسطينية. وتمتلك الشركة طائرتين من طراز FOKKER 50 وطائرة ثالثة من طراز Boeing 727. وقد عملت الشركة منذ تأسيسها على توقيع العديد من الاتفاقيات مع شركات طيران موازية لتنظيم النقل الجوي.

وعملت الشركة على تسيير الرحلات الجوية من وإلى مطار ياسر عرفات الدولي خلال عامي 1999 و 2000، ومن ثم من خلال مطار العريش من عام 2001 إلى 2006 (21). وفي الوقت الراهن، توقف تشغيل الشركة حيث لا تتوفر موارد لصيانة الطائرات ولتشغيلها.

### 3-6-2 نظرة مستقبلية لقطاع المطارات والنقل الجوي وفرص الاستثمار

فيما يلي ملخص للنظرة المستقبلية لقطاع المطارات والنقل الجوي الفلسطيني:

#### المطارات

**مطار ياسر عرفات الدولي ومحطة الشحن الجوي:** يعتبر إعادة تأهيل وتشغيل مطار ياسر عرفات الدولي أولوية فلسطينية ملحة. وتقدر كلفة إعادة التأهيل بحوالي 21.6 مليون دولار. بالإضافة لذلك، فهناك حاجة لبناء محطة لشحن البضائع وشراء المعدات اللازمة لتشغيلها. وتبلغ التكاليف المتوقعة لهذه المحطة حوالي 31 مليون دولار كان هناك تعهدات بتمويلها من الاتحاد الأوروبي واليابان، لكنها جمدت نظراً للعدوان الإسرائيلي (17).

وتجدر الإشارة إلى أنه تم إعداد خطة لتنفيذ بناء المحطة على مرحلتين، تتضمن المرحلة الأولى البدء بالتشغيل بطاقة 33,500 طن سنوياً، ترتفع إلى 95,000 طن سنوياً بعد الانتهاء من المرحلة الثانية.

**مطار قلنديا:** تسعى السلطة الوطنية الفلسطينية إلى الحصول على المطار، كونه جزء من الأرض الفلسطينية المحتلة. وستعمل على إعادة تأهيله، كما يلزم، لاستخدامه للرحلات الجوية الإقليمية القصيرة نسبياً.

**مطار فلسطين الدولي:** لتيسير خدمات النقل الجوي الرئيسية في الضفة الغربية، قررت السلطة الوطنية الفلسطينية إنشاء مطار فلسطين الدولي في منطقة الغور الفلسطيني. هذا وتقود وزارة النقل والمواصلات العمل لإنجاز الدراسات والتصاميم اللازمة للمطار وعلى أن تنهي هذه الدراسات في عام 2011 (19).

#### الخطوط الجوية الفلسطينية

تشير التجارب الدولية الخاصة بشركات النقل الجوي الوطنية، ذات الملكية العامة، إلى فشلها الاقتصادي والمالي. وبناء عليه جاءت توصية البنك الدولي، دون لبس، لتؤكد ضرورة خصخصة هذه الشركات. وبناء عليه، يجب العمل على تطوير شركة وطنية للنقل الجوي خاضعة لملكية وإدارة القطاع الخاص لتكون منافسة مع الشركات الأخرى العاملة في الإقليم دون تحميل القطاع العام أعباء إضافية على موازنته المحدودة. وهذه تشكل فرصة جيدة لاستثمار القطاع الخاص.

#### استثمار القطاع الخاص في قطاع المطارات والنقل الجوي

مما لا شك فيه أن فرص استثمار القطاع الخاص في شركات النقل الجوي، التجاري والركاب، متوفرة وحيوية. أما فيما يخص المطارات، فهناك جزئيتين يجب الفصل بينهما. تعنى الأولى بالبنية التحتية أما الثانية فتتعلق بالخدمات المساندة.

فيما يخص البنية التحتية للمطارات فتمويلها متوفر من خلال القطاع العام. كذلك فحجم السوق المتوفر للحركة صغير نسبياً وموزع على ثلاثة مطارات. وبالتالي فإن فرص استثمار القطاع الخاص في البنية التحتية الخاصة بالمطارات، خلافاً للاستثمار في شركات النقل الجوي، تبدو صغيرة جداً.

أما دور القطاع الخاص في المطارات سيكون رئيسياً في توفير معظم الخدمات المساندة للمطارات. وتبدأ هذه الخدمات بالنقل إلى المطارات وبمواقف السيارات وصولاً لخدمات نقل الأمتعة والمطاعم والتسوق، وغيرها من الخدمات المساندة العديدة التي تحتاجها المطارات.

### 3-7 قطاع الموانئ والنقل البحري

#### 3-7-1 واقع قطاع الموانئ والنقل البحري

الجزء الساحلي من فلسطين، المكون من قطاع غزة، يقع على الجانب الشرقي للبحر الأبيض المتوسط. ويبلغ طول الساحل الفلسطيني حوالي 40 كم، بينما يتراوح عرض القطاع من 8 كم إلى 12 كم، وبمساحة كلية تصل إلى 360 كم<sup>2</sup>.

وبادرت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ نشأتها إلى تطوير قطاع الموانئ والنقل البحري لمجموعة من الأسباب السياسية والاقتصادية والاجتماعية. فعلى الصعيد السياسي، يمثل ميناء غزة التجاري رمزاً هاماً من رموز السيادة الفلسطينية. وعلى الصعيد الاقتصادي والاجتماعي، يمثل الميناء، تحت السيادة الفلسطينية، زيادة في نجاعة إجراءات الاستيراد والتصدير وخفضاً للتكاليف المتضخمة أصلاً بسبب الإجراءات الإسرائيلية. وبالتالي يحفز الميناء التجارة ويرفع من القدرة التنافسية للمنتجات الفلسطينية ويحسن الوضع الاقتصادي بشكل عام في فلسطين.

ولقطاع غزة المنطقة الأكثر كثافة سكانية في العالم والتي تعاني من نسب فقر تصل إلى ما يفوق 50 بالمائة وبطالة تصل إلى 80 بالمائة، يمثل الميناء بؤرة حقيقية للتنمية. فمن ناحية هناك العمالة المؤقتة لبناء الميناء والتي تقدر بحوالي 1800 فرصة عمل (28). ومن نواحي أخرى هناك الوظائف والعمالة الدائمة في إدارة وتشغيل الميناء وتوفير الخدمات المساندة وفي الصناعات المخططة في منطقة الميناء والمقدرة بخمسة آلاف فرصة عمل (28). وبالتالي يعتبر الميناء التجاري جزءاً حيوياً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة في قطاع غزة.

ولهذه الأسباب بادرت السلطة الوطنية الفلسطينية لتطوير قطاع الموانئ والنقل البحري الفلسطيني. فأنشأت سلطة الموانئ البحرية وعملت على تطوير ميناء غزة التجاري وميناء الصيادين وفيما يلي ملخص لهذه الموانئ:

#### ميناء غزة التجاري

تم الاتفاق مع الجانب الإسرائيلي في شرم الشيخ في أيلول 1999 على البدء بتنفيذ مشروع ميناء غزة التجاري. وتم تحديد المواقع الجنوبي الغربي مدينة غزة في منتصف القطاع. وعملت السلطة الوطنية الفلسطينية على إنجاز الدراسات والتصميم اللازم للميناء. وأعدت السلطة الوطنية الفلسطينية خطة لبناء الميناء على ثلاث مراحل لارتفاع التكلفة المالية ولشح التمويل المتوفر لإنجاز المشروع (28).

تضمنت المرحلة الأولى إنشاء رصيف لمناولة الحاويات والبضائع بطول 200 م، ورصيف لمناولة المعدات الكبيرة بطول 140 م، ويصل كاسر الأمواج إلى 730 م وعمق المياه إلى 11م. أما المرحلة الثانية فتضمنت تجهيز محطة

كاملة لمناولة الحاويات بسعة 500 ألف حاوية في السنة، وتجهيز رصيف بطول 600 م لخدمة بواخر لغاطس يصل إلى 14 م. وكان مخطط أن يتم توفير أحدث التجهيزات لمختلف أنواع البضائع في المرحلة الثالثة والأخيرة من المشروع (28).

ولتنفيذ المرحلة الأولى من المشروع التي تتكلف 69 مليون دولار، حصلت السلطة الوطنية الفلسطينية على تعهدات من هولندا وفرنسا وبنك الاستثمار الأوروبي، بالإضافة للموازنة العامة بمبلغ 5 مليون دولار لتمويل المشروع. وقد تم التعاقد مع مجموعة شركات هولندية- فرنسية لتنفيذ المشروع في نيسان 2000، وعلى أن ينتهي تنفيذ المرحلة الأولى في آب 2002. وأوقف العمل في المشروع مع الهجوم الإسرائيلي على قطاع غزة ولم يعد العمل فيه حالياً بسبب الانقسام.

### ميناء الصيادين

يوجد في فلسطين 600 صياد أسماك (29). منهم 447 صيادو حسكة و 153 صيادو زورق. وهناك ما مجموعه 513 قطعة بحرية يستخدمها هؤلاء الصيادين، مقسمة 433 حسكة و 80 زورق. وجميع هذه القطع البحرية تعمل من ميناء الصيادين في غزة والذي يحتاج الكثير لتطويره.

ومنذ العام 1997 أعدت السلطة الوطنية الفلسطينية مجموعة من الدراسات لتطوير ميناء الصيادين وذلك لحيوية هذه الميناء في تحسين الظروف المعيشية لصيادي الأسماك ولتأثيره الإيجابي على الاقتصاد الفلسطيني. وقامت السلطة في هذا العام ببدء العمل لإعادة تأهيل الميناء من خلال بناء كاسر الأمواج. وتقدر الدراسات (29) المبلغ المطلوب لإعادة تأهيل الميناء بقيمة 10 مليون دولار لتغطية تكاليف إنشاء البنية التحتية والمعدات اللازمة للتشغيل وتدريب الكوادر والصيانة. هذا وفي حال إتمام العمل المخطط، يمكن لميناء الصيادين استقبال السفن التجارية الصغيرة وسفن الركاب متوسطة الحجم.

وتجدر الإشارة إلى أن ميناء الصيادين يعاني حالياً مجموعة من العقبات التي تحد من عمله. فبداية هناك المعوقات الإسرائيلية التي تواجه صيادي الأسماك. كذلك يوجد مجموعة من المعوقات الإدارية وخاصة في غياب إدارة ومرجعية واحدة لإدارة الميناء. بالإضافة لذلك هناك العديد من العيوب الفنية التي تحد العمل في هذا الميناء. فعلى سبيل المثال، لم يتم تنفيذ كاسر الأمواج وفق تصاميم هندسية ملائمة، وانجراف الرمل يؤدي إلى تآكل الشاطئ (29). هذا علاوة على المعوقات التشغيلية التي تخص حركة المراكب داخل الميناء والتي لا تتم بطرق منظمة، وغيرها من المعوقات.

### 3-7-2 نظرة مستقبلية لقطاع الموانئ والنقل البحري وفرص الاستثمار

الخطط المستقبلية الفلسطينية لقطاع الموانئ تتضمن العمل على إنشاء ميناء غزة التجاري وتطوير ميناء الصيادين. وقد تم بالفعل التأكيد على مواقع هذين الميناءين، كما تم إعداد الخطط اللازمة لتطويرهما. وعلاوة على الاحتلال الإسرائيلي وحصار قطاع غزة، يشكل الانقسام العائق الأكبر لتطوير هذا القطاع. فالتطوير الخاص بميناء غزة التجاري متوفر، خاصة للمرحلة الأولى، من خلال تعهدات مجموعة من المانحين.

وفيما يخص دور القطاع الخاص، فنظراً لتوفر تمويل القطاع العام، ونظراً لطبيعة القطاع ولكونه علامة من علامات السيادة الفلسطينية، فيجب أن لا يضطلع القطاع الخاص بأي دور لتطوير البنية التحتية للميناء التجاري . بل يحبذ أن تكون البنية التحتية ملك للقطاع العام، والذي يكون مسؤولاً عن تطويرها.

كذلك الحال بالنسبة لميناء صيادي الأسماك، فحجم المستخدمين صغير نسبياً مما يحد من فرص دخول ونجاح القطاع الخاص.

ومع ذلك، يمكن أن يتوفر دور للقطاع الخاص في إدارة وتشغيل وصيانة الميناء التجاري، وذلك تماشياً مع نجاحات التجارب الدولية في هذه المجالات. ونظراً للمنافسة الإقليمية على الموانئ، قد تشكل إدارة القطاع الخاص المتمرسمة والناجعة، الوسيلة المثلى لتطوير ميناء تجاري حديث قادر على المنافسة والاستمرار دون الحاجة لدعم موازنة القطاع العام. وقد تشكل استخدامات المناطق المحاذية للميناء، وإشراك القطاع الخاص فيها، مصدراً هاماً لتحفيز القطاع الخاص في الاستثمار في إدارة وتشغيل الميناء التجاري، دون الحاجة لدعم من الموازنة العامة.

وفيما يخص إدارة وتشغيل ميناء الصيادين، فيمكن أن يتم ذلك من خلال إنشاء تعاونية للصيادين تؤدي هذه المهام، ومهام صيانة الميناء، وفق معايير تحددها السلطة. ولكن تجدر الإشارة هنا، إلى أهمية إعداد دراسات الجدوى لهذه المشروعات، وتطوير الأسس الرئيسية لعمليات الشراكة مع القطاع الخاص.

أما النقل البحري، فلا بد أن يكون ذلك ملكاً للقطاع الخاص، فالتجارب الدولية تشير دون لبس إلى فشل الناقلات الوطنية على مستوى العالم. ويشمل هذا القطاع بالإضافة لسفن الصيد، سفن الأفراد أو شركات نقل بحري للأشخاص والبضائع ملكاً للقطاع الخاص، تعمل تحت إدارته بتنظيم من السلطة الوطنية الفلسطينية.

### 3-8 مناطق النقل اللوجستية (Logistic Transport Zones)

هذه عبارة عن مناطق لوجستية مساندة توفر الدعم المناسب لتيسير حركة البضائع عن المعابر والموانئ المختلفة. وهي مناطق مخصصة لاستقبال البضائع المصدرة، قبل ارسالها الى المعابر البرية أو الميناء، أو المستوردة. فيتم في هذه المناطق القيام بكافة الإجراءات اللازمة من فحوصات أمنية وجمركية وإعداد الأوراق الثبوتية اللازمة للبضائع المستوردة أو المصدرة. وبالتالي تكمن أهميتها في أنها تزيد من القدرة الاستيعابية والانتاجية للمعابر والموانئ التجارية الفلسطينية. كما وتزيد من سرعة تخليص البضائع.

ولا يوجد في فلسطين مناطق نقل لوجستية في الوقت الحالي، ويعود ذلك للسيطرة الاسرائيلية الشاملة على المعبر الدولية. ولكن هناك اقتراحات مبدئية، تعمل وزارة النقل والمواصلات على إعداد الدراسات الأولية لها. وتتضمن ثلاث مناطق نقل لوجستية. واحدة في أريحا لخدمة الجسور مع الأردن، وواحدة في منطقة رام الله للسيارات وقطعها، وثالثة في منطقة رفح مع الحدود مع مصر.

وفيما يخص دور القطاع الخاص في هذه المناطق، فهو محدود في بعض الخدمات المساندة. هذا يعود لكون العمليات الرئيسية في هذه المناطق من تخليص أو فحص للبضائع هي عمليات في صلب عمل القطاع العام. وبالتالي فإن امكانيات التخصص تتركز على توفير خدمات النقل والتحميل والتنزيل والمطاعم أو البقالات، ان توفرت.

## المراجع

- Kamal S. Shehadi, "Lessons in Privatization: Considerations for the Arab States". UNDP. Jan2002.
- E.S. Savas, "Privatization and Public-Private Partnerships" (York: CQ Press, 2000).
- Asieh Mansour and Hope Nadji, "US Infrastructure Privatization and Public Policy Issues". PREEF Research, Sept. 2006.
- Mary Shirley and Patrick Walsh, "Public Versus Private Ownership: the Current State of the Debate," Policy Research Working Paper 2420, August 2000.
- Nasir Abd Karim and Hisham kadumi, "Regional and international Experiences in PPPM: Learned Lessons. Dec.2009
- A. Armstrong Wright and S. Thiries, "Bus Services: reducing costs, raising standards". World Bank Technical Paper 68 (Washington D.C., World Bank, 1987).
- Kenneth M. Gwilliam and Zmarak Shalizi, " Sustainable Transport: sector review and lessons of experience". TWU 2.2 10/96 (Washington D.C., World Bank, 1996).
- K. Gwilliam, S. Joy and R. Scurfield, "Constructing a Competitive Environment in Urban Public Transport". (Washington D.C. World Bank, 2000).
- [Http://www.worldbank.org/html/tpd/transport/pol-econ/forms.htm](http://www.worldbank.org/html/tpd/transport/pol-econ/forms.htm)
- A. Estache, M. Romero, and J. Strong, "Toll Roads in Privatization and Regulation of Transport Infrastructure". (Washington D.C., World Bank, 2000).
- A. Armstrong Wright, "Public Transport in Third World Cities". TRL State of the Art Review, No.10, 1993.
- Halcrow Fox, "Review of Urban Public Transport Competition". World Bank Urban Transport Strategy Review, 2000.
- A. Kapur, " Airport infrastructure: the emerging role of the private sector". Technical Paper 313 (Washington, D.C. World Bank, 1995).
- O. Betancor and R. Rendeiro, Airports in Privatization and Regulation of Transport Infrastructure (Washington D.C., World Bank, 2000).
- Jean-Paul Rodrigue, Brian slack and Theo Notteboom. " Transport Terminal Governance".
- U.S. General Service Administration. Public Building service. United States Border Station. Design Guide. 1992
- وزارة النقل والمواصلات. الاحتياجات الطارئة لدعم وتطوير قطاع النقل والمواصلات الفلسطيني. آب، 2008.
- The World Bank. West Bank and Gaza Transport Sector Study (Draft). January, 2000.
- وزارة النقل والمواصلات. الإستراتيجية القطاعية للنقل والمواصلات 2011-2013. نيسان، 2010.
- وزارة النقل والمواصلات. خارطة رؤية قطاع النقل والمواصلات.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. إحصاءات النقل والاتصالات في الأراضي الفلسطينية. التقرير السنوي 2008. تموز، 2009.
- وزارة النقل والمواصلات.
- The World Bank. Palestinian Authority Ministry of Transport: Technical Assistance in the Passenger Transport Sector Development. Final Report. April, 2009.
- الموقع الإلكتروني للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- Ministry of Planning and International Cooperation (MOPIC). The Land-Use Transportation Study on the West Bank. April, 1999.
- وزارة التخطيط الفلسطينية.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. مسح النقل. القطاع غير المنظم 2008. نتائج أساسية. العدد الثالث عشر. حزيران، 2009.
- د. علي شعت. وزارة النقل والمواصلات. مشروع الميناء. 2005.
- د. علي شعت. وزارة النقل والمواصلات. تأهيل مرافق الصيد بغزة. نيسان، 2008.