الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي
ARAB FUND FOR ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT

إدارة العمليات
قسم البرامج والدراسات
ورقة السياسات رقم 02/2023

تمويل الشراكة بين القطاعين العام والخاص
من أجل تطوير منظومات التعليم في البلدان العربية

ديسمبر 2023

محمود سامي نابي، وفيق سليمان، أمل بحطيشي، معز رمضاني، هدى آل رشيد [*]

[*] نتقدم بالشكر للدكتور عماد الإمام والدكتور يوسف محي الدين لمساهمتهم في إثراء هذه الورقة بملاحظاتهم.

المحتوى[**]

الملخص التنفيذي	ب
تمهيد	1
1. ماهي الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم؟	1
2. لماذا الاهتمام بالشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم؟	3
3. أمثلة من الشراكات الناجحة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم	4
4. أهمية التصميم الجيد والتقليص من العراقيل لشراكة فعالة بين القطاعين العام والخاص	7
1.4. أهمية التصميم الجيد للشراكة	7
2.4. تقليص العراقيل التي تحدّ من فعالية الشراكة	7
5. التجارب الدولية في تمويل الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم	8
1.5. تجربة البنك الآسيوي للتنمية في تمويل الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم	8
2.5. تجربة مؤسسة التمويل الدولية في تمويل الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم	8
3.5. أمثلة من مبادرات عربية لدفع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم	10
6. الخطوات المستقبلية المقترحة	11
1.6. تخصيص آلية تمويلية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم	11
2.6. تمويل الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إطار مبادرة التمويل الأذكى من أجل التعليم	11
3.6. إصدار الصندوق العربي لسندات وصكوك خاصة بتطوير الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم	11
المراجع	13

[**]الآراء المتضمنة في هذه الورقة لا تعبر بالضرورة عن الرأي الرسمي للصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، وإنما تمثل آراء واجتهادات مؤلفيها.

الملخص التنفيذي

تواجه الدول العربية تحدّيات كبيرة لحشد الموارد المالية اللازمة لتطوير الخدمات الاجتماعية ومن بينها خدمات التعليم في كلّ مراحله. وفي هذا الإطار، تتناول هذه الورقة بالدراسة إمكانية الاعتماد على الشراكات بين القطاعين العام والخاص في توفير التعليم الجيّد للجميع. كما تقترح الورقة آفاقاً يمكن للصندوق العربي أن يستكشفها من أجل دعم تلك الشراكات، في سعيه إلى المساهمة في تسريع ديناميكية تنمية رأس المال البشري في دوله الأعضاء.

تعرّف الورقة في البداية مفهوم وآليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص مجال التعليم، مبيّنةً أنواعه المختلفة مع تقديم أمثلة من تجارب ناجحة في عدد من الدول. وبناءً على تلك التجارب، يُتبيّن أن الشراكة أدت إلى فوائد عديدة بما فيها: تحسين تكافؤ الفرص التعليمية، وتحقيق زيادة في معدلات الالتحاق والتسجيل بالتعليم في جميع مستوياته التعليمية، وتحسين نتائج التعلم والحصول على التعليم، وتشجيع الابتكار والكفاءة في تقديم الخدمات.

ثم تتناول الورقة بالتحليل أهمية التصميم الجيد والتقليص من العراقيل لتحقّق النتائج المرجوّة من الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وتبيّن أن من بين العراقيل التي تعيق تحقيق الفعّالية المرجوة، القصور في التشريعات والقوانين المنظمة، وغياب رؤية استراتيجية موحدة بين القطاعين العام والخاص، وغياب الرقابة والمساءلة والمحاسبة في بعض الحالات، ممّا يؤدي إلى استفحال الفساد المرتبط بعمليات الشراكة في كثير من الحالات.

وأوضحت الورقة أهم التوصيات لتحقيق فعّالية الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتي تتضمن:

- توفير بيئة تشجع الاستثمار وتسهل التعاون بين مختلف الأطراف المعنية.
- تطوير آليات وإجراءات التقييم وتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة المشروع واستخدام التمويلات.
- تشجيع الابتكار وتبني التكنولوجيا في التعليم والبحث والتطوير من خلال الشراكة مع القطاع الخاص، والشراكات طويلة الأمد والمستدامة بين المؤسسات التعليمية في القطاع العام والشركات الخاصة.

كما مكنت التجارب الدولية التي استعرضتها الورقة، في مجال تمويل الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم، من خلال تجربتي البنك الآسيوي للتنمية ومؤسسة التمويل الدولية، من استشراف آفاق مساهمة الصندوق العربي في تمويل تلك الشراكة في دوله الأعضاء. وفي هذا الإطار تقترح الورقة الخطوات المستقبلية التالية: (1) إنشاء صندوق للشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم، و(2) تخصيص نافذة للقروض الخاصة بالشراكة في قطاع التعليم في إطار مبادرة التمويل الأذكى من أجل التعليم، و(3) إصدار رقاع وصكوك خاصة بتطوير الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم.

تمهيد

حلّلت الدراسة الأولى [1] في محور "تطوير منظومات التعليم في البلدان العربية: نحو جيل جديد من التدخلات" واقع قطاع التعليم في الدول العربية، وجهود الصندوق العربي في تمويله، والتجارب المقارنة في تطوير منظوماته. وخَلُصت إلى ضرورة صياغة جيل جديد من مداخلات الصندوق العربي من أجل مساهمة أكبر في تنمية رأس المال البشري في الدول الأعضاء، وذلك من خلال التركيز على تمويل إصلاح منظومات التعليم. وكان من بين توصيات ندوة التنمية العربية الثالثة حول "إصلاح المنظومة التعليمية من أجل تحسين آفاق التشغيل في الدول العربية"[2] تطوير الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمنظمات غير الحكومية من أجل تطوير قطاع خاص تنافسي ومنظومة تعليمية متطورة، خاضعة للمساءلة الداخلية والخارجية. تحلّل هذه الدراسة دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تطوير منظومات التعليم في الدول العربية، والآليات الممكن استخدامها من طرف الصندوق العربي لتمويل شركات الشراكة بين القطاعين في مجال التعليم.

1. ماهي الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم؟

يعرّف البنك الأسيوي للتنمية[3] الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنها العلاقة التعاقدية الطويلة الأجل بين القطاعين العام والخاص في مجالات البنية التحتية والخدمات العامة، التي تضمن دور الحكومة في الوفاء بالالتزامات الاجتماعية، وفي نجاح الإصلاحات والاستثمارات العامة في القطاعات المستهدفة. وحسب تعريف الأمم المتحدة، فهي التعاون والأنشطة المشتركة بين القطاعين العام والخاص بغرض تنفيذ المشروعات الكبرى، بحيث تكون الموارد والإمكانيات لكل القطاعين مستخدمة معاً، مع اقتسام المسؤوليات والمخاطر بينهما بطريقة رشيدة تحقق التوازن الأمثل لكليهما[4]. ومن أهم المبادئ التي يجب توفرها بين الشركاء لنجاح عملية الشراكة بينهما الالتزام والتعهد، والاستمرارية، والشفافية [5].

"تتخذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم، أشكالاً عديدة وتتّبع أسساً تعاقدية متنوعة"

وتتخذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم، أشكالاً عديدة وتتّبع أسساً تعاقدية متنوعة[6].

ويمثل **التعاقد في مجال الخدمات المهنية** النوع الأسهل والأكثر شيوعاً ويتمثل في إشراك القطاع الخاص في مجموعة من الأنشطة المرتبطة بإعداد المناهج التعليمية والدعم التربوي، والتدريب الإداري، وتوفير الكتب المدرسية، وتدريب المعلمين وضمان جودة العملية التعليمية.

أمّا **التعاقد في مجال الخدمات التشغيلية فيتمثل** في تعاقد السلطات التعليمية مباشرة مع مقدمي الخدمات من القطاع الخاص لإدارة المدارس العامة (إدارة الموارد البشرية والمادية). وتمتدّ هذه الشراكة عادة لتشمل التعاقد في مجال **الخدمات المهنية والخدمات المساندة**

[1] نحو صياغة جيل جديد من مساهمات الصندوق العربي في قطاع التعليم.
[2] انعقدت الندوة في مقر الصندوق العربي في الخامس من نوفمبر 2014.
World Bank and AFESD (2015)
[3] ADB (2008).
[4] بن لغوم (2021).
[5] حمدونة (2017).
[6] فيرجر وموسكيتي (2017).

(الوجبات والنقل)، بحيث تظل هذه المؤسسات مملوكة وممولة من القطاع العام وتدار من القطاع الخاص.

وتشمل **الشراكة في مجال المرافق** تعاقد السلطات المشرفة على قطاع التعليم مع شركات خاصة للاستثمار في البنية الأساسية لتشييد مؤسسات تعليمية نموذجية جديدة لزيادة طاقة استيعاب القطاع، وذلك خلال مدة محددة ومقابل بدل مالي محدد، ويمكن أن يقتصر التعاقد على صيانة مباني مؤسسات عمومية شُيدت من طرف القطاع العام في السابق. ويمكّن التعاقد عبر نموذج "البناء، التشغيل ونقل الملكية" (Build Operate and Transfer- BOT) القطاع الخاص من حق البناء والتأسيس للبنية التحتية التعليمية وتشغيل هذه المشروعات والانتفاع من عوائدها خلال فترة محددة، تنتقل عند نهايتها ملكية المشاريع إلى القطاع العام. ويُرجى من هذه الشراكة الجمع بين كفاءة القطاع الخاص وملكية القطاع العام. ومن خلال هذه الشراكة يتحمل القطاع الخاص المخاطرة في التنفيذ والأداء. وفي المقابل، تتكفل الحكومة بدفع مقابل الخدمات المقدمة فعليّاً من القطاع الخاص. ويمكّن ذلك الحكومة من الحفاظ على الموارد العامة، بخفض التكلفة على الموازنة العامة للدولة مع السعي إلى تحسين مستوى الجودة، وتعزيز الاستثمار في القطاع العام، وتجنب التأخير في تنفيذ مشروعات البنية التحتية، ومواصلة الإشراف على الخدمات التعليمية العامة، وتحديد مقاييس المنافع المالية للقطاع الخاص وربطها بمقاييس الجودة.

ويتمثل التعاقد من أجل تقديم الخدمات التعليمية في قيام الحكومة بشراء الخدمات من مقدمي الخدمات الخاصة لتوفير خدمات محددة متفق عليها من حيث السعر ولفترة زمنية معينة وعبر مؤشرات أداء محددة.

أما التعاقد في شكل **الخدمات التعليمية عن طريق القسائم** (Vouchers) **و المنح (أو الإعانات)** فهو يهدف إلى توفير خدمات تعليمية في المؤسسات الخاصة للتلاميذ والطلبة المختارين (وفقاً لمعايير محدّدة) من طرف السلطات المشرفة، وذلك من خلال منحهم مبالغ مالية تحفيزية يمكن استخدامها لدفع تكاليف التعليم أو التدريب في المؤسسات العامة أو الخاصة (المدارة من القطاع الخاص).

ويلخّص الجدول رقم (1) أهم الشراكات الممكنة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم.

الجدول رقم (1). أنواع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم

	أهم أنواع التعاقد						
الخدمات المشتراة من طرف السلطات المشرفة على قطاع التعليم	الخدمات المهنية	الخدمات المهنية والخدمات التشغيلية وخدمات المساندة	المرافق	الخدمات التشغيلية وصيانة المباني	الخدمات التعليمية والمرافق	الخدمات التشغيلية والخدمات التعليمية	الخدمات التعليمية عن طريق القسائم والمنح
الخدمات المهنية	X	X					
الخدمات التشغيلية		X		X		X	
خدمات المساندة		X					
صيانة المباني			X	X	X		
توفير البنية التحتية			X		X		
الخدمات التعليمية					X	X	
توفير مقاعد لدراسة الطلاب							X

" أصبحت الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم أحد البدائل المطروحة لتطوير الخدمات التعليمية الجيّدة لكافة الشرائح الاجتماعية ."

2. التعويل على أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم؟

لاتزال أغلب الحكومات العربية تواجه صعوبات كبيرة لتلبية متطلبات العملية التعليمية الشاملة [7]، في ظل ارتفاع الطلب على خدمات التعليم مقابل قلّة الموارد المالية المتاحة لها. وفي هذا الإطار، يطرح السؤال حول إمكانية التعويل على القطاع الخاص من أجل تلبية تلك المتطلبات. لقد تزايدت أهمية الدور الذي يلعبه القطاع الخاص في تطوير خدمات التعليم في الدول العربية. إلاّ أن ذلك نجم عنه عدم تكافؤ الفرص مع ضمان الجودة في آن واحد، في غياب برامج كافية وذات كفاءة للمعونات المالية.[8] بل وازدادت في العقدين الأخيرين الهوة بين التعليم الخاص والتعليم العام في كثير منها.

وعلى غرار العديد من الدول النامية، أصبح توفّر الإمكانيات المادّية عاملاً محدّداً لتعلّم الأطفال من العائلات الفقيرة حتى في وجود مدارس حكومية. وزادت الفوارق الاجتماعية نظراً لتدهور نوعية التعليم في تلك المدارس، وزيادة التحاق الأطفال من العائلات الميسورة بالمدارس الخاصة التي توفّر غالباً تعليماً أحسن.[9] وتبين عديد الدراسات أنه لا يمكن للدولة الاعتماد على قوى السوق لتوفير التعليم، وأنه من الضروري أن تتدخل بآليات تضمن حماية مصالح الفئات الاجتماعية التي لا يمكنها تحمل تكلفة التعليم الخاص[10].

وانطلاقاً من هذا الواقع أصبحت الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم أحد البدائل المطروحة لتطوير الخدمات التعليمية الجيّدة لكافة الشرائح الاجتماعية.

فقد نجحت هذه الشراكة في كثير من الدول النامية في تطوير منظومات التعليم بجعلها أكثر اشتمالاً لمختلف فئات المجتمع، وفي تحسين نوعيتها [11].

وتهيأت أسباب ذلك النجاح بتطوير علاقات تعاقدية محددة الأهداف [12] بين القطاعين، ونظام حوكمة فعّال يمكّن من المتابعة والمساءلة والتقويم، حتى لا تطغى الأبعاد المادية وتتحقق الأهداف المرسومة. ويمكن للقطاع الخاص أن يطور أداء المنظومة التعليمية إذا صيغت الآليات التي تمكّن من الاستفادة من معرفته وخبرته في إدارة الأعمال. ومن الممكن أن يتحقق ذلك من حيث تحسين الفاعلية بتقليل قيود البيروقراطية، وزيادة الكفاءة بحسن التصرف في الموارد البشرية والمادية، والاستثمار في التكنولوجيات الحديثة، وتطوير البحث التطبيقي. ويمكن تلخيص أهداف تلك الشراكة فيما يلي[13]:

[7] تشترك أغلبية الدول العربية في العديد من معوقات تطور قطاع التعليم، على غرار ضعف البنية التحتية الضرورية للعمل والتحصيل العلمي، وتواضع الوسائل التكنولوجية الحديثة، وتدني مستوى ونوعية التعليم ومخرجاته.

[8] العربي (2010).

[9] Banerjee, A. and E. Duflo (2011),

[10] انظر مثلاً فهيم و سامي (2010) وعبد السلام (2010).

[11] فيرجر وموسكيتي (2017).

[12] من حيث النتائج وجودة المحتوى التعليمي و تكافؤ فرص التعليم، إلخ.

[13] Patrinos et al. (2009)

1- تحسين الخدمات التعليمية العامة بالمساهمة في زيادة الجودة والولوج إلى فرص التعليم، **خاصة بالنسبة للأطفال في المناطق الريفية والمنتمين للأقليات.**
2- **تحرير الطاقة الكامنة للقطاع العام في التعليم**، بما فيها القيمة التنموية والفوائد الاقتصادية، بزيادة الاستثمارات وتحسين كفاءة استغلال الموارد البشرية والمادية.
3- **تمكين الدولة من التركيز على الإشراف والمراقبة على قطاع التعليم، لتحسين الجودة والشمول**، وذلك بالتقليل من تواجدها المباشر فيه.

وللنجاح في تحقيق هذه الأهداف لابدّ من توفّر جملة من الشروط، من أهمّها:

4- **تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة المشروع واستخدام التمويل المقدّم** من قبل الحكومة والقطاع الخاص، والتقييم المستمر والدوري لشركات الشراكة بين القطاعين بهدف تحديد النجاحات والتحديات وتقديم التوصيات لتحسين الأداء في المستقبل.
5- **التأكيد على المسؤولية الاجتماعية للشركات في مجال التعليم**، وضمان توفير فرص التعليم لجميع الطلاب بغض النظر عن ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية.

"تتّضح أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم، خاصةً بسبب نقص الأموال العامة، وكذلك انخفاض الكفاءة والفعالية في عمليات القطاع العام"

1- **توفير بيئة تشجع الاستثمار وتسهل التعاون بين الأطراف المختلفة**، بما في ذلك تعزيز قدرات الحكومات المحلية على استقطاب الاستثمارات الخاصة لتمويل المشاريع التعليمية والمساهمة في تمويل وتطوير المدارس والجامعات، وإدارة الشركات العامة في قطاع التعليم.
2- **تشجيع الابتكار وتبني التكنولوجيا في التعليم** من خلال الشراكة مع القطاع الخاص بهدف تحسين الجودة والفعالية في قطاع التعليم، وكذلك تشجيع البحث والتطوير وتبادل المعرفة بين القطاعين العام والخاص لتطوير أفضل النماذج والممارسات في تحسين نوعية التعليم وزيادة الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد.
3- **توفير فرص التدريب والتطوير المهني للمعلمين والإطار التعليمي** لتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم في المؤسسات التعليمية، مع التركيز على جودة التدريب وتحقيق الشمول وتوفير فرص عادلة للجميع، وكذلك تحسين قدراتهم في العمل مع القطاع الخاص.
6- **تطوير آليات وإجراءات فعالة لتقييم ورصد المشاريع التعليمية المستفيدة من التمويل من القطاع الخاص**، ووضع خطط واضحة ومدروسة للتمويل المستقبلي وتتبع النتائج لضمان النجاح المستمر.
7- **إقامة شراكات طويلة الأمد ومستدامة** بين الجامعات والمؤسسات التعليمية غير الربحية والشركات الخاصة لتطوير التعليم وتعزيز الابتكار والبحث العلمي، وإنشاء منصات لمناقشة أفكار ومبادرات تعزيز شراكات التعليم بين القطاع العام والخاص، والتعاون في تقديم الحلول المبتكرة للتحديات التي تواجه التعليم.

3. أمثلة من الشراكات الناجحة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم

بالرجوع إلى تجربة المنتدى السويسري للتعاون العالمي (المنتدى) International Cooperation Forum)

(Switzerland (ICFS تتّضح أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم، خاصةً بسبب نقص الأموال العامة، وكذلك انخفاض الكفاءة والفعالية في عمليات القطاع العام، مما يمنح للشراكة مع القطاع الخاص دوراً هامّاً في سدّ هذه الثغرات الموجودة.

وقد سمح برنامج القسائم التعليمية في قطر للأهالي بالاختيار بين مدارس مستقلة وخاصة ودولية، وكان الهدف الأساسي لهذا المشروع تحسين جودة الخيار التعليمي وزيادته لرفع الإنجازات الأكاديمية. وقدمت قطر برنامجاً للمدارس المستقلة يهدف إلى تحسين إدارة المدارس، وجودة التعليم وزيادة استقلالية المدرسة. وكانت المدارس المستقلة ممولة من قبل الحكومة ومُدارة من القطاع الخاص، وقد بدأ تنفيذ البرنامج منذ العام 2017. ويحق لكل الطلاب القطريين الذين يدرسون في مدارس خاصة حاصلة على الاعتماد الوطني، الحصول على القسائم التعليمية التي تتمثل في مبلغ مالي تمنحه الدولة لتغطية جزء أو كل من الرسوم الدراسية. وتبلغ قيمة القسيمة 28 ألف ريال قطري أي ما يعادل حوالي 2400 دينار كويتي، ويتم الدفع على دفعتين الأولى عند بداية العام الدراسي والثانية خلال الفصل الدراسي الثاني، وقد بلغ عدد المدارس الخاصة المشمولة في برنامج القسائم التعليمية 119 مدرسة خلال العام 2022. كما تم في لوكسمبورغ استعمال قسائم تمويل التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة والتعليم المدرسي (Early Childhood and School Education) لدعم الأسر المحتاجة، وهو ما ساهم في تحسين تكافؤ الفرص وتسهيل الحصول على الإشراف الجيد والخدمات التعليمية في هذه المرحلة التعليمية الحساسة.

وفي كينيا تم اعتماد برنامج القسائم الفنية والمهنية (Technical and Vocational Vouchers Program ((TVVP) لتشجيع انخراط الشباب في التعليم المهني. وقد ساهم البرنامج في زيادة معدلات الالتحاق بمؤسسات التدريب المهني المشاركة في البرنامج. وتبين كذلك أن الطلاب المنخرطين في التدريب المهني كانوا قادرين على الحصول على وظائف بدوام جزئي.

"...بينت هذه التجربة أهمية التعاون المستمر بين القطاعين العام والخاص وبناء جسور الثقة بين الجهتين، للتوفيق بين مختلف المصالح"

وبإقليم السند في باكستان نفذت منظمة Sindh Education Foundation (SEF) برنامج التعليم الخاص في 200 من المناطق الريفية (Private Schooling in Rural Sindh (PPRS) لتقديم خدمات تعليمية (الابتدائي والإعدادي) مجانية للتلاميذ في مناطق تتسم بندرة المرافق التعليمية العامة. وقدمت السلطات المحلية دعماً مالياً لكل طفل (أقل من نصف تكلفته التعليمية في المدارس العامة)، ودعمت إدارة المدرسة وتدريب المعلمين، والمواد التعليمية. وبينت نتائج دراسة تقييمية[14] أن البرنامج رفع من نسبة القيد في التعليم بـ 32 % في تلك المناطق الريفية، وحسّن النتائج بما يعادل 0.63 انحراف معياري[15] (Standard Deviations). كما بينت الدراسة أن نوعية التعليم أفضل في المدارس الخاصة منها في المدارس العامة، مما أدّى إلى انتقال عدد كبير من الأطفال من المدارس العامة إلى الخاصة، واقترن ذلك بتحسن نتائجهم الدراسية.

[14] Barrera-Osorio et al. (2022).

[15] إحصائية تقيس تشتت مجموعة البيانات بالنسبة إلى متوسطها.

وفي الكوت ديفوار نفّذت شراكة بين شركات الكاكاو والهيئات الحكومية لتعزيز مستويات التعليم من أجل القضاء على ظاهرة عمالة الأطفال (Child labor). وقد مكنت الشراكة من الحدّ من عمالة الأطفال بزيادة النفاذ إلى التعليم وتحسين نتائج التعلّم، واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة (Evidence-based decision making)، وزيادة التعاون عبر القطاعات. ولم يكن لهذه الشراكة أن تنجح لولا الاختيار المناسب للشركة الخاصة، وسياسة التواصل الواضح، والحوكمة الجيدة، فضلاً عن التحفيزات المقدمة للاستثمار في التعليم. وقد قدمت الحكومة دراسة جدوى للشراكة مع شركات الكاكاو مبينة التحديات المادية لعمالة الأطفال، وكيفية تأثيرها على قيمة العلامة التجارية للشركات، والاستدامة طويلة الأجل، وتأثيرها السلبي على طلب المستهلك. علاوة على ذلك، بينت هذه التجربة أهمية التعاون المستمر بين القطاعين العام والخاص وبناء جسور الثقة بين الجهتين، للتوفيق بين مختلف المصالح.

ويبين الجدول رقم (2) الأثر المتوقع على أربعة أهداف تعليمية لأربعة أشكال من الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم، قام تقرير Patrinos et al. (2009) بتحليلها من خلال مختلف الدراسات المنشورة دولياً.

الجدول رقم (2). الأثر المتوقع على أربعة أهداف تعليمية لمختلف أشكال الشراكات

نوع الشراكة	زيادة القيد		تحسين مخرجات التعليم		الحد من عدم المساواة في التعليم		خفض التكاليف	
	مستوى التأثير	ملاحظة	مستوى التأثير	ملاحظة	مستوى التأثير	ملاحظة	مستوى التأثير	ملاحظة
القسائم	تأثير قوي	ويمكن قياس ذلك من خلال عدد الطلاب الحاصلين على القسيمة	تأثير قوي	يمكن من اختيار المدرسة الأحسن	تأثير قوي	عند الاستهداف	تأثير قوي	عندما يكون القطاع الخاص أكثر كفاءة
الإعانات	تأثير قوي	ويمكن قياس ذلك من خلال زيادة استخدام البنية التحتية الخاصة التي تم بناؤها في السابق	تأثير معتدل	يقتصر على الأماكن المتاحة في القطاع الخاص وجودة خدماته التعليمية	تأثير قوي	عند الاستهداف	تأثير معتدل	
الخدمات التشغيلية	تأثير معتدل	محدود بمستوى العرض من مشغلي المدارس الخاصة	تأثير معتدل	محدود بالأماكن المتاحة	تأثير قوي	عند الاستهداف	تأثير معتدل	
تمويل البنية التحتية	تأثير معتدل	محدود بالقدرة المالية للقطاع الخاص	تأثير منخفض		تأثير قوي	عند الاستهداف	تأثير قوي	

المصدر: Patrinos et al. (2009)

4. أهمية التصميم الجيد والتقليص من العراقيل لشراكة فعالة بين القطاعين العام والخاص

1.4. أهمية التصميم الجيد للشراكة

لكي يتسنى للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم، أن تحقق الأهداف المرجوّة، من الضروري أن تستجيب لجملة من الشروط، من أهمّها:

1- تصميمها بشكل يتناسب مع الأهداف التي تسعى الدولة لتحقيقها.
2- خضوعها لآليات رقابة محددة بإطار قانوني وتنظيمي واضح.
3- تقييمها الدقيق بالاعتماد على مؤشرات واضحة لقياس الأثر، وتحديد مكامن الضعف وعناصر النجاح.

ومن أهمّ متطلبات التصميم الجيد نذكر التالي [16]:

أ) تشجيع تنوع العرض من جانب مقدمي الخدمات التعليمية، وتحفيز المنافسة بينهم، عن طريق المناقصات المفتوحة المحدِّدة للأهداف المرجوّة والمساءلة.

ب) حشد الموارد المالية لتكريس التعليم، والتقاسم المنصف للمخاطر بين القطاعين العام والخاص.

ت) وضع آليات تمكّن من مساءلة المدارس، من طرف المجتمع المدني والوزارة المشرفة عن النتائج المحققة، وتمكين أولياء الأمور والطلاب من لعب دور الرقيب في هذه العملية. وهنا يجب ألا تتأثر قدرة أولياء الأمور والطلاب على المساءلة، بمستواهم المادي أو بوضعهم الاجتماعي.

ث) تشجيع الابتكار من جانب مقدمي الخدمات، وتمكينهم من المرونة الكافية في مجالات تعاقدهم مع الأساتذة ومقدمي الخدمات التشغيلية الضرورية، وهو ما يتطلب قدراً من الاستقلالية في إدارة الموارد والموظفين، وفي إثراء المحتوى التعليمي والتربوي، بشكل متناسب مع مستوى تطور التعليم في البلد/المنطقة.

2.4. تقليص العراقيل التي تحدّ من فعالية الشراكة

يتعرض تطبيق برامج الشراكة في التعليم على الوجه الأمثل، إلى عراقيل عديدة وجب الحدّ منها لتحقيق الأهداف المرجوة، ومن أهمها:

1- القصور في التشريعات والقوانين المنظمة لتطبيق برامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
2- الافتقار إلى وجود قواعد وأحكام خاصة باختيار المستثمر، وغياب أسس التقييم التي تتفق مع طبيعة المشاريع من النواحي المالية والفنية والتشغيلية.
3- غياب رؤية استراتيجية موحدة على المستوى المركزي عند مشاركة الاستثمار الخاص في تمويل وتشغيل مشاريع الشراكة.
4- قلة الصلاحيات الممنوحة للمشغل المُترتب عنها غياب الإبداع والمنافسة بين المشغلين.
5- ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا الشراكة في تمويل وتطوير وتشغيل مشاريع الشراكة.

"لكي يتسنى للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم، أن تحقق الأهداف المرجوّة، من الضروري أن تستجيب لجملة من الشروط..."

[16] Patrinos et al. (2009)

6- ندرة المتخصصين في إعداد العقود وحساب المخاطر المرتبطة بعقود الشراكة.
7- وجود العديد من حالات الفساد المرتبط بعمليات الشراكة.
8- ممارسة الضغوط على السلطات المحلية لتوجيه تطبيق نماذج الشراكة نحو مشاريع معينة للاستفادة الشخصية خاصة في ظل غياب الرقابة والمساءلة والمحاسبة.

... مكنت الشراكة بين القطاعين العام والخاص من توفير بدائل للتمويل التقليدي لمشاريع قطاع التعليم في البلدان الأعضاء للبنك الآسيوي للتنمية، وسمحت بتدفق أكبر للاستثمارات وللمساعدات التقنية إلى مختلف تلك الدول من أجل تحقيق أهداف التنمية المنشودة."

5. التجارب الدولية في تمويل الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم

1.5. تجربة البنك الآسيوي للتنمية في تمويل الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم

يلعب البنك الآسيوي للتنمية دوراً هاماً في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحسين المستوى المعيشي في دول منطقة آسيا والمحيط الهادي. وتتمثل مداخلاته في تقديم القروض والمساعدات الفنية وتمويل الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مختلف المجالات والقطاعات بما فيها قطاع التعليم. وقد مكنت الشراكة بين القطاعين العام والخاص من توفير بدائل للتمويل التقليدي لمشاريع قطاع التعليم في البلدان الأعضاء للبنك الآسيوي للتنمية، وسمحت بتدفق أكبر للاستثمارات وللمساعدات التقنية إلى مختلف تلك الدول من أجل تحقيق أهداف التنمية المنشودة.

وخلال الفترة 2000-2009 وافق البنك الآسيوي للتنمية على تمويل 100 مشروع في قطاع التعليم من خلال تقديم قروض ومعونات، منها 38 مشروعاً يندرج في إطار أنشطة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وذلك بدرجات متفاوتة في 15 دولة آسيوية (12 مشروع في جنوب آسيا، و12 مشروع في جنوب شرق آسيا، و11 مشروع في وسط وغرب آسيا، ومشروعان في شرق آسيا، ومشروع في المحيط الهادئ). وتم بالنسبة لهذه المشاريع اعتماد أربعة أنواع من الشراكات بين القطاعين العام والخاص، تمثلت في الإدارة الخاصة للمدارس العامة (3 مشاريع)، والتعاقد من أجل تقديم الخدمات التعليمية (12 مشروع)، والقسائم التعليمية والمبادرات المشابهة مثل المنح الدراسية (5 مشاريع)، وخدمات تنمية القدرات (18 مشروعاً).

ومكنت المشاريع الممولة عن طريق هذه الشراكة من إحراز تقدم كبير في مجال محو أمية الأطفال، وتحسين معدلات التسجيل والالتحاق بالتعليم في جميع مستوياته التعليمية، وخاصة في بلدان في غرب آسيا والمحيط الهادئ التي كانت تعاني من انخفاض معدلات الالتحاق بالتعليم الابتدائي. لكن في المقابل، تبين أن هناك جملة من التحديات التي يجب تجاوزها في المنطقة في جميع قطاعات التعليم الفرعي، خاصة فيما يخص توفير أماكن كافية لمواجهة الطفرة التي تشهدها المدارس الابتدائية، وضرورة الحد من عدم المساواة في التعليم (الإنصاف والشمول)، وخفض التكاليف.

وكان البنك الآسيوي للتنمية أصدر في 2021 أول رقاع للتعليم (education bond) لتمويل المشاريع التعليمية في دوله الأعضاء، بما فيها مشاريع التكوين والتدريب المهني. ومكنت الرقاع الممتدة على 10 سنوات، من حشد 57 مليون دولار أمريكي[17].

(17) https://www.adb.org/node/677066

2.5. تجربة مؤسسة التمويل الدولية (IFC) في تمويل الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم

تدعم مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الشراكة بين القطاعين العام والخاص عن طريق تمويل مساهمة الدولة في رأس مال شركات الشراكة بين القطاعين، وفق نهج تمويل فجوة الجدوى (Validity Gap Funding)، الذي يمكن من تحديد الأموال الذي يتطلب توفيرها من القطاع العام لتغطية النقص في الإيرادات من خلال المنح أو الإعانات أو الضمانات، والذي يساعد على أن يكون المشروع قابلاً للتطبيق مالياً. تم تطبيق هذا النهج التمويلي في الهند من خلال صندوق Validity Gap الخاص بها، والذي موّل برنامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الطرق السريعة، مما أتاح تحقيق نسبة دعم بـ40% من التكلفة الرأسمالية للمشروع، والذي قدمه صندوق Validity Gap والوكالات الراعية الأخرى. ويعتمد توافر هذه المنح على شروط صارمة مثل شرط تقديم عطاءات تنافسية، والموافقة المركزية على المشروع.

كما تستعمل مؤسسة التمويل الدولية طريقة أخرى لتمويل الشراكات بين القطاعين العام والخاص وهي التمويل القائم على المخرجات (Output-Based Aid (OBA))، من خلال دعم جزء من المدفوعات مقابل تقديم الخدمات. وتستند هذه المدفوعات على الأداء ولا يتم تقديمها إلا للشريك الخاص بمجرد تحقيق نتائج محدّدة. وتعتبر مخططات الدفع (Payment scheme) فعّالةً بشكل خاص في زيادة الاستثمار الخاص في قطاعات البنية التحتية التي تعود بالنفع على الفقراء، وإطلاق بعض الحوافز القائمة على الأداء لتقاسم المخاطر الخاصة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص. وحسب هذه التجربة، فإن هذا التمويل يمكن أن يشجع الابتكار والكفاءة في تقديم الخدمات من خلال التركيز على المخرجات، مع ضمان قدر أكبر من الشفافية وتوجيه أفضل للإعانات لمن هم في أمس الحاجة إليها.

وفي المقابل، من الضروري تحديد المخرجات بشكل مناسب، وتوجيه الدعم والإدارة بشكل صحيح وفعّال، حتى تحقق هذه الأداة التمويلية للشراكة بين القطاعين العام والخاص فعاليتها. ومن الأمثلة على ذلك، مشروع تحسين الوصول إلى خدمات المياه في مانيلا بالفلبين، والذي تم تمويله من خلال منحة المعونة القائمة على المخرجات ومن طرف شركة مانيلا للمياه. وقد تم تقديم التمويل كدفعة واحدة للشركة، بشرط التحقق المستقل لمدة ثلاثة أشهر، من تقديم خدمة مقبولة. ومن بين الدروس الرئيسية المستفادة هي أهمية المراجعة الدقيقة من طرف الشركاء، لعملية التنفيذ التي تلي المرحلة الأولى من المشروع، من أجل ضمان التنفيذ الفعّال للمشروع ككل، وليس فقط في المراحل الأولية.

ويشار إلى أن البنك الدولي استخدم المساعدات القائمة على المخرجات (OBA) في قطاع التعليم، حيث تتعلق المخرجات مثلاً بنسب الالتحاق بالمدرسة وحضور الدروس للأطفال المستهدفين من البرنامج، وكذلك تحصيلهم الدراسي. ومن بين الأمثلة[18] برنامج المساعدة الثانوية للإناث في بنغلاديش[19] (Female Secondary Assistance Programs in Bangladesh)، وبرنامج التعلم مدى الحياة والتدريب (Lifelong Learning and Training) في تشيلي[20] وبرنامج دعم التعليم (Education Support Project) في بلوشستان، باكستان[21].

(18) Murariu and Lars (2010)

[19] FSSAP هو برنامج للتحويلات النقدية المشروطة (conditional cash transfer program) الذي ينفذ برنامجاً موحدة للرواتب ودعم الرسوم الدراسية (stipend and tuition subsidy program) لكل فتاة تلتحق بمدرسة ثانوية في المناطق الريفية وتستوفي معايير الأهلية المحددة.

[20] في مشروع التعلم والتدريب مدى الحياة في شيلي، قام البنك الدولي للإنشاء والتعمير بمطابقة مساهمة حكومة شيلي البالغة 75 مليون دولار أمريكي بقرض.

[21] تعمل حكومة بلوشستان على تشجيع التعليم الخاص الابتدائي منخفض الرسوم وعالي المستوى من خلال صرف إعانات سنوية لكل طالب مقابل المرافق والتكاليف

" من الضروري تحديد المخرجات بشكل مناسب، وتوجيه الدعم والإدارة بشكل صحيح وفعّال، حتى تحقق هذه الأداة التمويلية للشراكة بين القطاعين العام والخاص فعاليتها"

3.5. أمثلة من مبادرات عربية لدفع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم

برنامج دعم وإصلاح التعليم والتدريب الفني والمهني "TVET" في مصر وهو مشروع ممول من الحكومة المصرية والاتحاد الأوروبي بقيمة 117 مليون يورو من أجل التوسع في تعزيز الاستثمار في رأس المال البشري وتأهيل الخريجين من التعليم الفني والمهني لسوق العمل بالتعاون مع القطاع الخاص[22]. وهدف هذا البرنامج الذي استمر لمدة خمس سنوات (2015-2020) إلى:

- تحسين حوكمة نظام التعليم الفني والتدريب المهني في مصر من خلال القيادة الفاعلة والشراكات والشفافية.
- تحسين جودة مخرجات التعليم الفني والتدريب المهني، لتلبية احتياجات سوق العمل من المهارات ومتطلبات القطاعات الاقتصادية.
- زيادة فرص التوظيف لخريجي التعليم الفني وتوفير عمالة فنية مؤهلة ومدربة، مع إعطاء الأولوية لقطاع السياحة.

مبادرة التعليم الأردنية – الشراكات بين القطاع العام والخاص في التعليم التي أطلقت في عام 2003 تحت مظلة المنتدى الاقتصادي العالمي، كمبادرة محلية ودولية هدفها دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن صفوف من الأول إلى الثاني عشر، كأداة للتعليم والتعلم، بمساعدة 46 شريكاً بين القطاعين العام والخاص، واستثمار أولي بلغ 25 مليون دولار أمريكي، ومن بين الشركاء العالميين جامعة هارفرد، وشركات كهيتاشي، وIBM ومايكروسوفت وسمارت وأنتيل. وتدير هذه المبادرة في المتوسط حوالي 20 مشروعاً تتراوح قيمتها بين 1.5 مليون دولار و2 مليون دولار أمريكي. وقد ساهمت مبادرة التعليم الأردنية في إدخال التجهيزات والبرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بنجاح إلى 100 مدرسة ودربت 3000 معلم وطورت تكنولوجيا المعلومات للطلاب. وساهمت هذه المبادرة في تحقيق تقدم كبير للطلاب بحوالي 30 نقطة عام 2007 في قسم العلوم للاتجاهات في الدراسة العالمية للرياضيات والعلوم.

6. الخطوات المستقبلية المقترحة

1.6. تخصيص آلية تمويلية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم

يقترح أن يخصص الصندوق العربي نسبة من مداخلاته في دوله الأعضاء لدعم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم، عن طريق تمويل بحدّ أقصى بـ 25% من صندوق خاص بالشراكة بين القطاعين في كل دولة من الدول الأعضاء. وتتولى الدولة المساهمة في تمويل الصندوق بنسبة لا تقل عن 25% مع فتح المجال كذلك للتمويل من قبل البنوك المحلية (في حدود 50% على أقصى حدّ مثلاً) وللمؤسسات التمويلية الدولية و/أو المستثمرين الأجانب، حسب تطور القطاع المصرفي والسوق المالية للدولة المستفيدة.

المادية للوكالة التي تدير المدارس الخاصة التي تم إنشاؤها في إطار مشروع البنك الدولي، وإعانة شهرية مرتبطة بتسجيل الطلاب وحضورهم.

[22] تم تخصيص التمويل من قبل الاتحاد الأوروبي والحكومة المصرية لتحقيق أهداف البرنامج، لكن آلية التمويل ليس محددة. (المصدر: https://tvetegypt.org/ar)

ويمكن تحديد مجالات تدخل صندوق الشراكة حسب أولويات إصلاح التعليم[23] في كل دولة من الدول الأعضاء، كأن يُخصّص مثلاً لتمويل المشاريع الرامية لتطوير التعليم في مرحلة ما قبل المدرسة، وبرامج التدريب المهني، و البرامج الرامية لتطوير مهارات الشباب العربي في العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (STEM) والتفكير النقدي، والإبداع الفكري والابتكار التقني. ومن بين المؤسسات الدولية التي يُقترح أن يتواصل معها الصندوق العربي لدراسة سبل المشاركة في إنشاء هذه النافذة التمويلية الجديدة في الدول العربية، مؤسسة التمويل الدولية (IFC) وذلك لتجربتها الطويلة في تمويل مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاعات التعليم والصحة والنقل والطاقة والمياه، والممتدة على أكثر من 20 عاماً و88 بلداً من خلال أكثر من 270 مشروعاً[24].

ويمكن للصندوق العربي أن يبدأ بتجربة آلية التمويل المقترحة في بلد من الدول العربية التي قطعت فيها الشراكة بين القطاعين شوطاً متقدماً على أرض الواقع، وخاصة في قطاع التعليم والخدمات الاجتماعية بصفة أعمّ. ونذكر على سبيل الذكر لا الحصر، مثال الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم في الأردن[25]، وفي مجال السكن الاجتماعي في المملكة المغربية. والهدف من ذلك هو توفير أكبر فرص النجاح لهذه الآلية التمويلية، في ظل بيئة مؤسسية وتشريعية ملائمة لتلك النوعية من الشراكات. ويمكن في مرحلة ثانية أن يساعد الصندوق العربي في نقل أحسن تلك الممارسات إلى بقية الدول العربية التي ترغب في الاستفادة من الآلية التمويلية المقترحة.

2.6. تمويل الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إطار مبادرة التمويل الأذكى من أجل التعليم

بالنسبة للدول العربية التي لا يزال قطاعها المصرفي غير متطور وتشريعاتها غير ملائمة بالقدر الذي يحقق نجاعة آلية تمويل صندوق الشراكة المقترحة آنفاً (1.5)، يمكن للصندوق العربي أن يمول مشاريع الشراكة بين القطاع العام والخاص، في إطار مبادرة التمويل الذكي للتعليم لمؤسسات مجموعة التنسيق العربية، وذلك لتمكين الحكومات والقطاع الخاص من تعبئة تمويلات إضافية لمشاريع الشراكة بين القطاعين في مجال الخدمات التعليمية.

3.6. إصدار الصندوق العربي لسندات وصكوك خاصة بتطوير الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم

يتطلب تمويل الصندوق العربي لإصلاح منظومات التعليم[26] ومشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في البلدان العربية تخصيص موارد مالية مستقرة بصفة مستمرّة. ويفسح حصول الصندوق العربي على ترقيم ائتماني جيّد من طرف مؤسسات التصنيف الائتماني، المجال لدراسة فرص إصدار رقاع وصكوك خاصة بمداخلاته في قطاع التعليم (من تمويل للمشاريع والإصلاحات والشراكات بين القطاعين العام والخاص) في البلدان العربية، في أسواق المال الإقليمية والدولية. وعلاوة على مثال البنك الآسيوي للتنمية الذي ذكرناه سابقاً، فقد أصدر بنك التنمية للبلدان الأمريكية 52 رقاع للتعليم والشباب والتشغيل (Education, Youth and Employment, EYE) مكنته من حشد 3.1 مليار دولار أمريكي (بمعدل حوالي 59 مليون دولار أمريكي لكل واحد من الرقاع) مولت مشاريع

[23] انظر الدراسة الأولى.

[24] IFC (2022).

[25] في عام 2022 طرحت الحكومة الأردنية مشروع شراكة بين القطاعين العام والخاص لتصميم وبناء وتمويل وتشغيل وصيانة ونقل 15 مبنى جديد لرياض الأطفال والمدارس الابتدائية والثانوية. وقد لعبت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) دور المستشار لمساعدة للحكومة في هيكلة وطرح المشروع.
https://www.pppu.gov.jo/En/ArchivedTendersDetails/Jordan_Schools_Public_Private_Partnership_Project

[26] موضوع ورقة السياسات 01/2023.

لفائدة 2.7 مليون طالب في الأرجنتين، والبرازيل، وكولومبيا، والمكسيك، وسورينام، وغيرها من البلدان. وكان آخر إصدار قد تمّ في عام 2023 لتمويل مشاريع مبرمجة خلال الأربع السنوات القادمة لتدريب 266,000 معلم، وتقييم 725,000 طالب، وتدريب 8,000 مسدي خدمات للطلاب والأولياء[27].

[27] IDB | New Data Highlights Impacts of IDB's EYE Bond Program for Education, Youth and Employment (iadb.org)

المراجع

- الفواعير، س. ب. (2017) "عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص - مفهومها وطبيعتها القانونية: دراسة مقارنة"، المجلة الدولية للقانون، (22) International Review of Law, Vol. 2017.
- المرضوف السعدي، هـ. و المحروقية، ب. و الحدابي، د. (2022) "تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المدرسي وآليات التغلب عليها بسلطنة عمان"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، شباط 2022.
- بن لغوم، ع. (2021) "دراسة تحليلية لبعض التجارب الدولية في مجال الشراكة بين القطاع العام والخاص،" المجلة المغاربية للإقتصاد و المانجمت Volume 8, Numéro 1, Pages 110-135 ، https://www.asjp.cerist.dz/en/article/154735
- حمدونة، م. أ. خ. (2017) " العوامل المحددة للشراكة بين القطاعين العام و الخاص و دورها في نمو الاقتصاد الفلسطيني (من وجهة نظر القطاع الخاص بقطاع غزة) " ، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، ماجستير في اقتصاديات التنمية، 154 صفحة.
- العربي، أ. (2010) "تقييم مقارن لستة بلدان عربية"، الفصل الأول من "تمويل التعليم العالي في البلدان العربية، أبحاث في السياسات"، تقديم وتحرير أ. جلال وط. كنعان، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات ومنتدى البحوث الاقتصادية.
- عبد السلام، ط. (2010) "تمويل التعليم العالي في تونس"، الفصل الثاني من "تمويل التعليم العالي في البلدان العربية، أبحاث في السياسات"، تقديم وتحرير أ. جلال وط. كنعان، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات ومنتدى البحوث الاقتصادية.
- فهيم، ي. و ن. سامي (2010) "الكفاية والكفاءة والتكافؤ في تمويل التعليم العالي في مصر"، الفصل الثاني من "تمويل التعليم العالي في البلدان العربية، أبحاث في السياسات"، تقديم وتحرير أ. جلال وط. كنعان، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات ومنتدى البحوث الاقتصادية.
- فيرجر، أ. وموسكيتي، م. (2017) "الشراكات بين القطاعين العام والخاص كنهج للسياسات التعليمية: تعدد المعاني والمخاطر والتحديات،" اليونسكو، سلسلة أوراق العمل بشأن البحث والاستشراف في مجال التعليم، ED-2017/WP/1.

- ADB (2010) "Public-Private Partnerships in ADB Education Lending, 2000-2009," Focus on Education, Asian Development Bank, https://www.adb.org/publications/public-private-partnerships-adb-education-lending-2000-2009
- ADB (2008) "Public-Private Partnership Handbook," https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/31484/public-private-partnership.pdf
- Alam, Md. Mahmudul & Abu Rashed,, 2019. "Delivering Countywide Cost-Effective and Better Education Services: The Models of Public Private Partnership (PPP)," OSF Preprints k4w3c, Center for Open Science.
- Banerjee, A. and E. Duflo (2011), "Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty," PublicAffairs, New York, 303 pages.
- Baniasadi A, Sari AA, Foroushani AR, Sirizi MJ, Jaafaripooyan E. Real-Life Incentives Driving Public-Private Partnership in Diagnostic Services. Ethiop J Health Sci. 2020 May;30(3):409-416. doi: 10.4314/ejhs.v30i3.12. PMID: 32874084; PMCID: PMC7445953.
- Devlin, J. (2015) "Public-Private Partnerships in Education: When does the Arab World stand? Issues And Evidence – Part I," Arab Development Portal Blog, https://www.arabdevelopmentportal.com/blog
- Felipe Barrera-Osorio & David S. Blakeslee & Matthew Hoover & Leigh Linden & Dhushyanth Raju & Stephen P. Ryan, 2022. "Delivering Education to the Underserved through a Public-Private Partnership Program in Pakistan," The Review of Economics and Statistics, MIT Press, vol. 104(3), pages 399-416
- Gerrard, M. B. (2001) "Public-Private Partnerships" Finance & Development, September 2001, Volume 38, Number 3.
- IFC (2022) "IFC Advisory Services in PPPs : Smart Lessons from Our Work in Infrastructure, Health and Education," https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/ifc-advisory-services-ppps-smartlessons-lessons-our-work-infrastructure-health-and-education
- Barrera-Osorio, F., D. S. Blakeslee, M. Hoover, L. Linden, D. Raju, S. P. Ryan (2022) "Delivering Education to the Underserved through a Public-Private Partnership Program in Pakistan," The Review of Economics and Statistics, 104 (3), pp. 399–416. doi: https://doi.org/10.1162/rest_a_01002

- Mazhar, S.; M. Ansary; S. K. Behera (2018), "Role Of Public-Private Partnership (PPP) In Education Sector In India," DOI: 10.13140/RG.2.2.15418.85446.
- Mumssen, Yogita; Johannes, Lars; Kumar, Geeta. 2010. Output-Based Aid : Lessons Learned and Best Practices. Directions in Development ; finance. © World Bank. http://hdl.handle.net/10986/2423 License: CC BY 3.0 IGO.
- Murariu, I. and J. Lars (2010) "Output-Based Aid in Education : A Solution for Quality Education," OBApproaches; Note No. 32. World Bank, Washington, DC.
- Patrinos, H. A.; F. Barrera-Osorio, and J. Guáqueta (2009) "The role and impact of public-private partnerships in education," The World Bank, ISBN 978-0-8213-7903-5.
- World Bank and Arab Fund for Economic and Social Development (2015) "Enhancing Employability: The Double Transition from Education to Work in the Arab World," Editor M. Faour, Proceedings of the Third Arab Development Symposium, Kuwait, AFESD, 5 November 2014.