

امكانيات مشاركة القطاع الخاص فى تحسين الاداء التشغيلى
لخدمة النقل العام بالاتوبيسات فى مدينة الاسكندرية

مها محمود عبد الرازق ابوزيد
مدرس -قسم المالية العامة
كلية التجارة -جامعة الاسكندرية

امكانيات مشاركة القطاع الخاص
فى تحسين الاداء التشغيلي لخدمة النقل العام
بالأتوبيسات فى مدينة الاسكندرية

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الى التعرف على امكانيات مشاركة القطاع الخاص فى تحسين الاداء التشغيلي لمرفق النقل العام للركاب بالأتوبيسات فى مدينة الاسكندرية وذلك فى ضوء التدهور فى مؤشرات الاداء المالى والتشغيلي للمرفق مقارنة بالقيم الاسترشادية التى وضعها البنك الدولى لتحقيق الكفاءة فى الاداء لمرفق النقل بالأتوبيسات .وقد تم استخدام العديد من طرق تقويم الاداء ووضع النماذج القياسية لتحديد اسباب التدهور فى الاداء واهم العوامل التى لها تأثير معنوى عليه . وقد توصلت الدراسة الى اختيار انسب اشكال مشاركة القطاع الخاص لعلاج اسباب التدهور وتحسين الاداء التشغيلي لمرفق النقل العام للركاب بالأتوبيسات فى مدينة الاسكندرية ،على ان يصاحب ذلك تطبيق لبعض السياسات الحكومية وتبنى سياسة تسعيرية تراعى البعد الاجتماعى لخدمة نقل الركاب .

Abstract

The study aims to identify the possibilities of private sector participation in improving the operational performance of the public transport facility for passengers by buses in Alexandria City. In the light of the deterioration in the financial and operational performance indicators of the facility compared to the World Bank's benchmarking criteria for the efficient performance of transport facilities by bus. Numerous methods of performance evaluation and standard modeling have been used to identify the causes of deterioration in performance and the most important factors that have a significant effect on it .The study has chosen the most appropriate forms of private sector participation to treat the causes of deterioration and improve the operational performance of the public transport facility for passengers by buses in Alexandria City, accompanied by the implementation of some government policies and adopting a pricing policy that takes into account the social dimension of the passenger transport service

امكانيات مشاركة القطاع الخاص

فى تحسين الاداء التشغيلي لخدمة النقل العام بالاتوبيسات فى مدينة الاسكندرية

مقدمة

مر تدخل الدولة فى النشاط الاقتصادي بتطورات عديدة منذ بداية القرن ١٦ وحتى الان. وقد عبر هذا التطور عن الافكار والمذاهب الاقتصادية التى كانت سادة خلال تلك الفترة .

فمن الدولة التى تتولى مهمة انتاج وتقديم عدد محدود من الخدمات والسلع التى تشبع الحاجة الى الامن والدفاع والعدالة وبعض خدمات المرافق العامة وترك باقى المجالات للقطاع الخاص لكى يعمل وفقا لآليات السوق فى الفكر الكلاسيكى ، الي الدولة التى فرض عليها الكساد الكبير ضرورة معالجة الاختلالات التى عانى منها الاقتصاد الرأسمالى فى نهاية العشرينات وحتى نهاية الثلاثينيات^١، واصبحت تتدخل فى كل مجالات النشاط الاقتصادي إما بطريقة مباشرة او بطريقة غير مباشرة فى ظل الفكر الحديث^٢.

ومن الجدير بالملاحظة ان ما حدث من تطورات فى دور الدولة عبر الفكر المالي لم يؤثر علي احتكار الدولة لانتاج بعض السلع والخدمات بسبب خصائصها الاقتصادية وارتباطها المباشر برفاهية افراد المجتمع^٣. فى حين تغيرت النظرة تجاه بعض السلع والخدمات الاخرى حيث اصبح هناك امكانية لقيام القطاع الخاص بانتاجها وتقديمها خاصة فى ظل التطورات التكنولوجية التى ساهمت فى خفض تكاليف الانتاج كخدمات المرافق العامة ومنها الخدمات التى تقدمها مرافق النقل العام بكافة انواعه بري وبحري وجوى وغيرها^٤.

^١ لمزيد من التفاصيل عن تطور السياسة المالية عبر الفكر المالى انظر حامد عبد المجيد دراز -السياسات المالية -دار فاروس العلمية الاسكندرية- ٢٠١٧.

^٢ كان دور الدولة حياديا فى ظل الفكر الكلاسيكى. وكان يقتصر على تقديم السلع التى تشبع حاجات عامة اجتماعية (Social Public Goods) او كما يطلق عليها المنتجات العامة الصافية (Pure Public Goods) وبعض السلع التى تشبع الحاجات العامة المستحقة (Merit Goods) او كما يطلق عليها السلع شبه العامة (Quasi Public Goods). وكانت مبادئ الفكر الكلاسيكى تقوم على اساس توافر الحريات الاقتصادية والسياسية للقطاع الخاص وان قوى السوق الحرة قادرة على التغلب على اى مشاكل اقتصادية وكفيلة باعادة التوازن التلقائى للاقتصاد القومى...لمزيد من التفاصيل عن تطور دور الدولة فى النشاط الاقتصادي فى ظل المذاهب الاقتصادية المختلفة انظر: د/حامد عبد المجيد دراز ، مبادئ الاقتصاد العام -دار فاروس العلمية -الاسكندرية -٢٠١٧ ص١٣-٣٧. وانظر د/سعيد عبد العزيز عثمان -مقدمة فى الاقتصاد العام (مالية عامة) مدخل تحليل معاصر -الدار الجامعية -الاسكندرية -٢٠٠٣ ص١٧-٢٩

^٣ تقوم الدولة بمفردها بتقديم خدمات الامن والدفاع والعدالة. لانها تتسم بخاصية عدم القدرة على الاستبعاد (Non-Excludability) وهى تعنى عدم القدرة على استبعاد اى فرد من افراد المجتمع من الاستفادة من هذه الخدمات. كما ان هذه الخاصية تجعل المنفعة التى يستمدتها كل فرد غير قابلة للتجزئة. كما يترتب على هذه الخاصية عدم قيام افراد المجتمع بابداء رغبتهم فى الحصول على هذه الخدمات وبالتالي لا يوجد طلب فعال عليها، لذلك يفشل نظام السوق تماما فى اشباعها. لمزيد من التفاصيل عن هذه الخصائص انظر: د/سعيد عبد العزيز عثمان - اقتصاديات الخدمات والمرافق العامة -بين النظرية والتطبيق- دار فاروس العلمية -الاسكندرية -٢٠١٩ ص٤٠-٦٠.

^٤ يقتصر مفهوم المرافق العامة فى هذا البحث على المرافق العامة الاقتصادية. حيث قسم الاقتصاديون المرافق العامة الى نوعين رئيسيين: النوع الاول هو المرافق العامة الادارية والتنظيمية وهى مرافق عامة غير اقتصادية تتسم بان منتجاتها تشبع الحاجات الاجتماعية لدى افراد المجتمع ولا يستطيع القطاع الخاص اشباعها. والنوع الثانى هو المرافق العامة

ويعد قطاع النقل احد اهم مكونات البنية الاساسية لاقتصاد أي دولة سواء كانت دولة نامية او دولة متقدمة .وهو ايضا محور تقدمها الاقتصادي والاجتماعي وهو الاساس الذي يساعد علي قيام المشروعات وتشجيع الافراد علي التوطن وخلق التجمعات السكانية. ومنذ القدم يلعب قطاع النقل دورا حيويا في بناء المجتمعات . الوحدة في مصر منذ عهد مينا كان من اهم دعائمها وجود نهر النيل كوسيلة نقل حيوية وفعالة لربط جميع اجزاء الدولة وجعلها تحت سيطرة حكومة واحدة مركزية . والامبراطور الصيني هوانج -تي (٢١٠-٢٥٩ق.م) الذي وحد الولايات الصينية وحافظ علي وحدتها كان اهم ادواته للسيطرة علي تلك الولايات المتصارعة هو ربط العاصمة بمختلف الولايات من خلال انشاء شبكة طرق ضخمة.

وفي العصر الحديث ساهم قطاع النقل في زيادة القوة السياسية والاقتصادية للعديد من الدول. فالاتحاد السوفيتي السابق لم يتكون بصورة كاملة الا بعد ان تم انشاء خط حديد سيبيريا. ولا يختلف الامر كثيرا بالنسبة لكندا ومقاطعاتها الثمانية التي تمتد من المحيط الاطلنطي الي المحيط الهادي.اما الولايات المتحدة الامريكية فتري ان قوتها السياسية والاقتصادية ناتجة في المقام الاول في شبكة السكك الحديدية الهائلة التي تمتد من الشرق الي الغرب^١.

وقد كانت الفلسفة السائدة وحتى بداية السبعينيات هي الفلسفة القائمة على الملكية العامة والادارة العامة لقطاع النقل بكافة مكوناته (البنية الاساسية ووسائل النقل المتحركة). لذلك كانت تلك الحكومات تقوم بوضع الخطط والسياسات التي تتعلق بحجم الموارد المخصصة له (الاستثمارات والاعانات) وكانت تعتمد علي العديد من مصادر الايرادات العامة وخاصة الضرائب لتمويل الانفاق علي انشاء وصيانة وتطوير الطرق والمطارات والمواني البحرية والنقل البري وغيرها.الا ان الصعوبات التي اخذت تواجه اقتصاد العديد من الدول ،خاصة الدول النامية فيما يخص الانفاق العام على مشروعات التنمية الاقتصادية ومنها المشروعات الخاصة بقطاع النقل .بالإضافة الى تعرض الاقتصاد العالمي -منذ فترة الثمانيات- للعديد من الازمات المالية والاقتصادية اثر سلبيا علي اقتصاد العديد من الدول النامية. التي عانت من ارتفاع معدلات البطالة وزيادة العجز في الموازنة العامة وزيادة حجم الدين العام بالإضافة الي انخفاض دخلها من صادرات المواد الاولية. ومازاد من معاناة تلك الدول الزيادة المطردة في النمو السكاني وما صاحبه من زياده في الطلب علي خدمات المرافق العامة ومنها النقل العام.

مشكلة الدراسة

يعد مرفق النقل العام بالاتوبيسات كأحد وسائل النقل العام للركاب داخل المدن(مترو الانفاق-الترام-القطارات) من اكثر وسائل النقل العام شيوعا في دول العالم حيث ينقل ما بين ٥ -٦ ترليون راكب/كم

الاقتصادية والتي تتسم بان منتجاتها تشبع حاجات مستحقة وقابلة للتسويق وبالتالي هناك امكانية لقيام القطاع الخاص بانتاجها وتقديمها ولكن في نطاق رقابة الدولة للوصول الي الكميات المرغوبة اجتماعيا .لمزيد من التفاصيل عن انواع المرافق العامة وخصائصها انظر سعيد عبد العزيز عثمان- اقتصاديات الخدمات والمرافق العامة -بين النظرية والتطبيق- مرجع سبق ذكره ص١٦-٣٢

^١ سعد الدين عشاوي، تنظيم وإدارة النقل (الأسس . المشكلات . الحلول)، دار المريخ للنشر ، ، الرياض، المملكة العربية

السعودية. ٢٠٠٥-ص٣٨

سنويا^١. وتمتلك الدولة مرافق النقل بالاتوبيسات في غالبية الدول النامية رغبة في تلبية احتياجات نسبة كبيرة من الطبقات الفقيرة والمتوسطة والتي تشكل نسبة كبيرة من سكان تلك الدول. ونظرا لحرص الدولة على تقديم الخدمة بأسعار اقل من التكلفة كشكل من اشكال الدعم النقدي غير المباشر بالاضافة الى العجز المتراكم في موازنات الدول^٢، وفي ظل الزيادة المستمرة في تكاليف التشغيل (بسبب زيادة كل من حجم العمالة و معدلات الاجور و تكاليف الصيانة واسعار الصرف) حدث اختلال في هياكل التمويل لتلك المرافق وعدم قدرتها على التجديد والاحلال ومسايرة التطور التكنولوجي كما زادت نسبة الطاقات الانتاجية العاطلة. ومع انخفاض قدرة الحكومات على توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل مشروعات التنمية الاقتصادية ومنها المرافق العامة بسبب الازمات المالية المتكررة التي تعرض لها الاقتصاد العالمي، انخفض معدل تدفق القروض الخارجية والاستثمار الاجنبي المباشر^٣. فقد قامت تلك الحكومات باللجوء للمؤسسات المالية الدولية لوضع رويشة لحل مشاكلها الاقتصادية. وكان من ابرز الحلول المطروحة، اعطاء دور اكبر للقطاع الخاص في النشاط الاقتصادي في شكل مشاركة مع القطاع العام في مجال المرافق العامة بصفة عامة و مرافق النقل بالاتوبيسات بصفة خاصة على ان يقتصر دور الدولة على الدور الرقابي وتولى المهام التقليدية.

وتشير العديد من الدراسات والابحاث التي تناولت تقييم اداء مرفق النقل العام بالاتوبيسات في العديد من مدن الدول النامية بصفة عامة و مدينة الاسكندرية بصفة خاصة الى ان تلك المرافق تعاني من انخفاض شديد في الاداء المالي و تحقيق خسائر بصفة مستمرة و متزايدة بالصورة التي اثرت سلبا على جودة الخدمة المقدمة. ويرجع السبب الرئيسي للخسائر المستمرة والمضطردة لارتفاع تكاليف التشغيل (تكلفة وحدة المخرجات في شكل مؤشر عدد الركاب /كم) ، نتيجة لزيادة كل من بند الاجور (وجود فائض في العمالة بسبب سياسة التوظيف التي تنتبعا تلك الدول) و بند تكاليف الصيانة والتجديد (ارتفاع تكلفة استيراد قطع الغيار). بالاضافة الى تدهور الاداء الفني لاسطول الاتوبيسات

^١ خالد زيدان،، **فرص الاستثمار في قطاع النقل والمواصلات، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية (ماس)، القدس، ٢٠١٢، ص ١١** - تاريخ الاطلاع

<http://www.mas.ps/files/server/20142310131253> ٢٠١٨/٦/٥

^٢ الدعم غير المباشر هو احد اشكال الدعم النقدي الظاهري. ويهدف الى تمويل عجز الهيئات الاقتصادية مثل دعم الكهرباء ودعم هيئة السكك الحديدية ودعم هيئة النقل العام. حيث تقوم الدولة بتسديد الفروق بين سعر التكلفة والسعر الذي تقدم به الخدمة. لمزيد من اشكال الدعم انظر محمد السيد على الحاروني - مدى اختلال هيكل الدعم في مصر وعلاقته بعجز الموازنة العامة للدولة - المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - كلية التجارة - جامعة عين شمس - العدد ٢ - (ص ٦٧٠ -

٦٧١) (<http://search.mandumah.com/Record/33347338>) تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/٩/١٠

^٣ ما زال ١/٢ مليار نسمة في الدول النامية في حاجة للحصول علي الكهرباء والخدمات الصحية وما زال مليار نسمة يعانون من عدم وصول شبكات مياه الشرب اليهم وقد قدر البنك الدولي حجم التمويل الذي تحتاجه الدول النامية لكي تغطي احتياجات سكانها من خدمات المرافق العامة بما يعادل ٤,٥ % من الناتج المحلي لها سنويا (منظمة العمل العربية، البند العاشر "تكميل دور القطاعين العام والخاص في التنمية" مؤتمر العمل العربي الدورة ٣٩ القاهرة، ابريل ٢٠١٢، ص ٦) تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/٤/٣٠ <https://alolabor.org/wp-content/uploads/2012/01/p10.pdf>

نتيجة لضعف برامج الإصلاح والصيانة وضعف مهارة العمالة الفنية المتاحة . يضاف الى المشاكل السابقة، تأثير الاداء التشغيلي لمرافق النقل بالاتوبيسات بصفة عامة وفي مدينة الاسكندرية بصفة خاصة بالمشاكل التي تتعلق بشكل التخطيط العمرانى للمدينة وانظمة المرور المطبقة والحالة الفنية للطرق ، وجميعها عوامل تكون خارجة عن سيطرة ادارة المرفق العام ومن الصعب التحكم فيها.

ومن الجدير بالملاحظة ان المشاكل السابقة يمكن تفسيرها بوجود اختلالات فى انواع الكفاءة الاتية¹ :

- الكفاءة الانتاجية (Productive Inefficiency) : وهى الكفاءة التى تتعلق بمدى قدرة المرفق على تحقيق اقصى انتاج (المخرجات) من استخدام الموارد المتاحة (المدخلات)
- الكفاءة التخصيصية (Allocative Inefficiency): وهى الكفاءة التى تتعلق بمدى اتفاق الخدمة التى يقدمها المرفق مع رغبات وتفضيلات افراد المجتمع .
- الكفاءة التنظيمية: ("X" Inefficiency) : وهى خاصة بمدى قدرة ادارة المرفق على التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة من اجل تحقيق الأهداف الموضوعية

ولما كانت الدول النامية بما فيها جمهورية مصر العربية تعاني من ندرة مصادر التمويل اللازمة لمشروعات التنمية الاقتصادية ومنها مشروعات النقل العام ،وفى ظل الرغبة الجادة لدى حكومات الدول النامية فى اصلاح منظومة النقل العام وتطويرها ومنها النقل بالاتوبيسات لاسباب عديدة ومتنوعة من اهمها تقديم الخدمة بجودة مناسبة وباسعار ملائمة لغالبية افراد المجتمع وبصفة خاصة الطبقات الفقيرة ومتوسطة الدخل . لذلك كان الاتجاه نحو القطاع الخاص ليشترك فى عملية تمويل وتوفير خدمة النقل بغرض تطويرها وتقديمها بشكل اسرع وارخص واكفأ لما له من قدرة افضل على استغلال الموارد المتاحة ومواكبة التقدم التكنولوجى وبالتالي تحسين جودة الخدمة المقدمة .

وفى ضوء ما سبق تتبلور المشكلة البحثية لهذه الدراسة فى التحدى الشديد لكفاءة مرافق نقل الركاب فى العديد من الدول النامية وبصفة خاصة النقل بالاتوبيسات (.حيث يعاني من تدهور فى الاداء المالى والتشغيلى وبالتالي تدهور فى جودة الخدمة المقدمة)من ناحية و عجز حكومات تلك الدول ومنها مصر عن توفير موارد مالية كافية لتطوير وتنمية هذا لقطاع (بسبب العجز الشديد والمتراكم فى غالبية موازنات الهيئات العامة وكذلك موازنة الدولة) من ناحية اخرى . ولذلك فقد يكون البحث عن اسباب هذا التدهور هو المدخل الصحيح والمناسب لاقتراح السياسات والاساليب المناسبة لتطوير وتحديث منظومة نقل الركاب بالاتوبيسات من خلال مشاركة القطاع الخاص سواء فى الاستثمار او فى التشغيل

اهداف الدراسة

¹ سعيد عبد العزيز عثمان-مشاركة القطاع الخاص فى قطاع الخدمات العامة بين النظرية والتطبيق -دار فاروس العلمية للنشر-الاسكندرية - ٢٠١٩ (ص٢٥-٢٨) و لمزيد من التفاصيل عن الكفاءة واشكالها وكيفية قياسها انظر احمد يوسف الشحات "الخصخصة والكفاءة الاقتصادية " دار النيل للطباعة والنشر -المنصورة -٢٠٠٠ (ص٣٥-٣٧)

استناداً الى مشكلة الدراسة والمتمثلة فى وجود مؤشرات مبدئية تعكس وجود مشاكل ادارية ومالية وفنية يعانى منها مرفق النقل العام بالاتوبيسات فى مدينة الاسكندرية ، ومع وجود قصور فى مصادر التمويل الحكومية اللازمة لمعالجة هذه المشاكل ، فان الهدف الرئيسى للدراسة يتمثل فى تحديد انسب اشكال مشاركة القطاع الخاص فى مجال نقل الركاب بالاتوبيسات فى مدينة الاسكندرية لتحسين الأداء التشغيلى لمرفق النقل العام من ناحية وبما يسمح باستيعاب الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة ويراعى سمات وخصائص هذه النوعية من المرافق من ناحية اخرى . **و ينبثق من هذا الهدف عدد من الاهداف الفرعية تتمثل فى الاتى :**

١- تحليل مؤشرات الاداء التشغيلى لمرفق النقل العام للركاب بالاتوبيسات فى مدينة الاسكندرية باستخدام بعض ادوات التحليل القياسي.

٢- تحديد وتحليل مواطن الضعف والمشاكل التى يعانى منها مرفق النقل العام للركاب بالاتوبيسات فى مدينة الاسكندرية.

٣- تحليل امكانية مشاركة القطاع الخاص فى مجال نقل الركاب داخل المدن بصفة عامة و النقل بالاتوبيسات بصفة خاصة .

اهمية الدراسة

يعد قطاع النقل العام للركاب داخل المدن بصفة عامة والنقل بالاتوبيسات بصفة خاصة من الخدمات العامة التى تقدمها الدولة لاشباع حاجة مستحقة لدى افراد المجتمع . حيث تتدخل الدولة فى النشاط الاقتصادى مكملة للقطاع الخاص لاشباع الحاجة لهذه النوعية من الخدمات خاصة وان الكميات التى يقدمها القطاع الخاص تكون اقل من الكميات المثلى اجتماعيا .وعادة ما نجد قطاع النقل العام هو المسيطر على نقل الركاب فى غالبية الدول النامية بصفة عامة ومدن تلك الدول بصفة خاصة .

ويتسم هذا القطاع بانه من القطاعات الحيوية فى اى دولة .حيث يعد وسيلة الانتقال الرئيسية لذوى الدخول المنخفضة ، نظرا لانخفاض تعريفه الركوب . كما يساهم توفير خدمات النقل العام للركاب داخل المدن بصفة عامة والنقل بالاتوبيسات بصفة خاصة فى التغلب على الاثار الضارة الناتجة عن التوسع فى استخدام السيارات الخاصة داخل المدن من ازدحام مروري وتلوث بيئى سواء كان تلوث الهواء او الضوضاء هذا بالإضافة إلى المكاسب الاقتصادية والاجتماعية المتمثلة فى شكل توفير فرص عمل للعديد من افراد المجتمع وزيادة الامتداد العمرانى وانشاء المجتمعات الجديدة فى العديد من المدن .

وبناء على كل ما سبق يمكن التوصل الى ان اهمية الدراسة تأتى من الاثار الخارجية الايجابية التى تعود على افراد المجتمع من استخدام النقل العام داخل المدن بصفة عامة والنقل بالاتوبيسات بصفة خاصة. وبالتالي يجب على الدولة ان تحرص على تحسين الاداء التشغيلى لقطاع النقل العام بالاتوبيسات . من خلال البحث عن اساليب جديدة لانتاج وتمويل وتقديم تلك الخدمة. ومن تلك الاساليب المشاركة مع القطاع الخاص .خاصة وان هذه المشاركة يمكن ان تساهم فى توفير مصادر تمويل اضافية(تضاف الي الموارد العامة المحدودة) . وتحسين معدلات الاداء التشغيلى لمرافق

النقل العام بالأتوبيسات من خلال الاستفادة من كفاءة القطاع الخاص في الإدارة وعدم تقييده بالاجراءات البيروقراطية التي يتسم بها القطاع العام .

الدراسات السابقة :

(١) دراسة Alan Armstrong-Wright and Sebastien Thiriez (١٩٨٦)

" , Bus Services: Raising Standar , ReducingCost"

تهدف الدراسة الى الاجابة عن العديد من التساؤلات منها، لماذا هناك بعض مرافق النقل العام بالأتوبيسات تحقق ارباحا واخرى تعاني من الخسائر المالية ؟لماذا تعاني بعض مرافق النقل العام بالأتوبيسات من انخفاض جودة الخدمات التي تقدمها ؟ وماهي المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها لتقويم جودة الخدمة المقدمة ؟ وما هي القيم المعيارية لتلك المؤشرات التي يتم الاستناد اليها للحكم على جودة الخدمة المقدمة ؟. وللاجابة على هذه التساؤلات قامت الدراسة باستعراض العديد من تجارب الدول في مجال مرافق النقل العام بالأتوبيسات ، وقدمت الدراسة العديد من مؤشرات الاداء التي يمكن ان تتخذها ادارة المرفق العام كمؤشر لمراقبة جودة الخدمة المقدمة والتعرف على مواطن الضعف فيها للعمل على حلها . خاصة في ظل معاناة معظم مرافق النقل العام من خسائر مادية وخدمة سيئة . كما اشارت الدراسة الى ان تقويم الاداء من خلال الاعتماد على القيم المعيارية لتلك المؤشرات يعد من الامور الهامة لاطراف عديدة مثل الحكومات وادارة المرافق العامة وللمستثمرين والمؤسسات الدولية، خاصة في ظل النمو المتزايد في الطلب على الخدمة المقدمة ومع ندرة الموارد المتاحة .

(١) دراسة ابراهيم على حسن ابراهيم (١٩٩٠) " اقتصاديات النقل العام في الاردن :دراسة تحليلية لمؤسسة النقل العام "٢:

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في دراسة مكونات وتطور قطاع النقل العام للركاب في الاردن بصفة عامة ثم تقييم واقع خدمات النقل العام للركاب من خلال تجربة مؤسسة النقل العام . من خلال تحديد المشكلات التي تقلل من قدرة المؤسسة على تطوير قدراتها وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها .بالاضافة الى استعراض لبعض معايير الكفاءة الانتاجية والفعالية التي تحكم الاداء التشغيلي في مؤسسة النقل العام .مع توضيح للاهمية الاقتصادية والاجتماعية لاستخدام وسائل النقل العام مقارنة مع

^١ Alan Armstrong-Wight and Sebastien Thiriez, Bus Services: **Reducing Costs,..**

Raising Standar , The World Bank, Washington, D.C.1986

^٢ إبراهيم علي حسن إبراهيم، اقتصاديات النقل العام بالاردن "دراسة تحليلية لمؤسسة النقل العام"، رسالة ماجستير،

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، ١٩٩٠

<http://search.mandumah.com/Record/556833> تاريخ الاطلاع ٢٠١٧/٢/١٠

استخدام السيارات الخاصة . كما سعت الدراسة الى تحديد حجم الطلب المتوقع على الاتوبيسات العامة من خلال استخدام بعض النماذج القياسية لبيان مدى قدرة مؤسسة النقل العام على مسايرة النمو السكاني والتوسع العمراني والاقتصادى للمنطقة محل الدراسة .

(٢) دراسة نيفين نبيل (١٩٩٨) " إنتاجية الانفاق العام على النقل الداخلي للركاب دراسة تحليلية لخدمات نقل الركاب بمحافظة الإسكندرية"^١:

تمثل الهدف الرئيسى للدراسة فى التعرف على كيفية رفع إنتاجية النفقة العامة المخصصة لقطاع النقل الداخلى للركاب بمدينة الاسكندرية بالصورة التى تضمن تطوير وسائل النقل العام وتحسين جودة الخدمة المقدمة لتحقيق اقصى نفع اجتماعى ممكن من هذه النفقة . خاصة فى ظل ما تعانيه الدولة من قلة الموارد المالية والتزامها بتطبيق بنود برنامج الاصلاح الاقتصادى الذى يفرض عليها ترشيد انفاقها العام . وللوصول الى هدف الدراسة تم تحليل عناصر ومكونات الانفاق العام فى قطاع لنقل الداخلى للركاب بمدينة الاسكندرية واستقراء لبعض المؤشرات الخاصة بقياس إنتاجية الانفاق العام مع تحليل لاسباب ارتفاع وانخفاض إنتاجية النفقة فى هذا القطاع ، ثم عرض لبعض المقترحات التى من شأنها علاج جوانب القصور التى يعانى منها .

(٣) دراسة سعيد عبد العزيز عثمان (٢٠٠٠): " تقويم الأداء التشغيلي لقطاع النقل العام للركاب بمدينة الإسكندرية"^٢

تمثل الهدف الرئيسى للدراسة فى تحليل وتقييم كفاءة الاداء التشغيلى والمالى والفنى لمرفق لنقل العام بمدينة الاسكندرية والذى تشرف عليه الهيئة العامة لنقل الركاب . وذلك بغرض تبنى سياسة اصلاحية تستند الى اسس وقواعد علمية لتحسين اداء قطاع النقل العام للركاب . ولتحقيق هذا الهدف قامت الدراسة بالتعرف على اهم المقومات الداخلية والخارجية التى تؤثر على الاداء التشغيلى للقطاع بالاضافة الى تحديد مصادر الخلل وجوانب القصور فى الجوانب المالية والفنية . ثم تم اقتراح بعض الحلول التى يمكن ان تساهم بفاعلية فى تحقيق هدف الدراسة .

(٤) دراسة "امين عايد نهار البشاشة (٢٠٠٤):" تقييم كفاءة قطاع النقل العام للركاب فى الاردن"^٣:
تمثل الهدف الرئيسى للدراسة فى التعرف على جوانب القوة فى قطاع النقل العام للركاب وتعزيزها من اجل الوصول تحقيق الكفاءة فى الاداء . كما سعت الدراسة الى تحديد جوانب الضعف والمشاكل التى تواجه القطاع من اجل وضعها تحت تصرف الجهات المختصة لايجاد الحلول المناسبة لتحسين اداء القطاع وبما يخدم افراد المجتمع سواء كانوا من مستخدمى الخدمة او من المستثمرين . وللوصول الى هدف الدراسة تم استعراض للمشكلات التى تواجه قطاع النقل فى كافة النواحي الادارية والتسويقية

^١ نيفين محمد نبيل أحمد، إنتاجية الانفاق العام على النقل الداخلي للركاب دراسة تحليلية لخدمات نقل الركاب بمحافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير، قسم المالية العامة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٨.

^٢ سعيد عبد العزيز عثمان، تقويم الأداء التشغيلي لقطاع النقل العام للركاب بمدينة الإسكندرية خلال الفترة من (١٩٨٥-١٩٩٤)، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية -جامعة الاسكندرية، العدد الثانى ١٩٩٧

^٣ أمين عايد نهار البشاشة، تقييم كفاءة قطاع النقل العام للركاب فى الأردن، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، عمان، ٢٠٠٤

والمالية والفنية والبيئية بالإضافة الى التشريعات الحكومية التي تخص القطاع .. كما قامت الدراسة بقياس درجة تأثير كل من العوامل الادارية والتسويقية والمالية والفنية والبيئية وايضا العوامل الخارجية على اداء القطاع من خلال عمل مسح استطلاعي للتعرف على مدى رضا مستخدمي الخدمة عن الخدمة المقدمة. وكان من اهم النتائج التي تم التوصل اليها وجود علاقة ايجابية بين العوامل المالية على كفاءة قطاع النقل العام للركاب وان هناك تأثير واضح لكل من العوامل الادارية والتسويقية والبيئة الخارجية التي يعمل فيها القطاع (حالة الطرق ،ونظام المرور)على كفاءة الاداء .كما اشارت النتائج الى انخفاض قدرة وامكانيات القطاع على الاستجابة للطلب على الخدمة في اوقات الذروة والمناسبات الاجتماعية .

٥) دراسة زوبير دغمان (٢٠١٢) : " تجارب دولية في المشروعات الاستثمارية الاجتماعية "النقل العام"^١ :

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تسليط الضوء على اهمية المشروعات العامة المرتبطة برفاهية افراد المجتمع ممثلة في قطاع النقل العام للركاب داخل المدن . وذلك من خلال استعراض اهمية هذا القطاع في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة الى تحديد اهم معايير قياس خدمات النقل العام واساليب تشغيله . كما قامت الدراسة باستعراض تجارب العديد من الدول المتقدمة والنامية في مجال انتاج وتقديم خدمات النقل العام للركاب داخل المدن . وكان من ابرز ما تم التوصل اليه من استعراض تلك التجارب ، تعدد طرق الاستثمار في مرافق النقل العام للركاب داخل المدن .وزيادة مشاركة القطاع الخاص بشكل كبير في هذا القطاع في اغلب الدول لا سيما الدول المتقدمة . خاصة بعد ما توصلت اليه العديد الدراسات من عدم قدرة القطاع العام بمفرده على تلبية احتياجات قطاع النقل العام للركاب داخل المدن .وان هناك ضرورة لوجود مصادر تمويل اضافية ومشاركة فاعلة من القطاع الخاص لتطوير مستويات الاداء ورفع مستوى الخدمة في هذا القطاع .

٦) دراسة خالد زيدان (٢٠١٢) : "فرص الاستثمار في قطاع النقل والمواصلات"^٢ :

تمثل هدف الدراسة في استعراض لفرص الاستثمار في قطاع النقل والمواصلات كما حد القطاعات الهامة لتنمية الاقتصاد الفلسطيني . وركزت الدراسة على استعراض لاهم طرق الخصصة، واهم السلبيات والايجابيات المترتبة عليها . كما ابرزت الدراسة نتائج التجارب الدولية في مجال خصصة قطاع النقل والمواصلات بصفة خاصة . و ان اهم اسباب نجاح الخصصة يكمن في تطبيق اساليب الخصصة التي تحقق الرفاهية لافراد المجتمع من ناحية وتوفر فرص مناسبة للربح لتحفيز القطاع الخاص على الاستثمار في هذا المجال من ناحية اخرى . كما توصلت الى تزايد دور القطاع الخاص

^١ زوبير دغمان، تجارب دولية في المشروعات الاستثمارية الاجتماعية "النقل العام"، العدد ٣٢، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، الجزائر، ٢٠١٢
<http://search.mamdumah.com/Record/743764> تاريخ الاطلاع ٢٠١٧/١/٩

^٢ خالد زيدان، مرجع سبق ذكره

فى هذا المجال لاسباب تتعلق بضعف القدرة التمويلية للقطاع العام فى الدول النامية بصفة خاصة ولتوافر القدرات الادارية الافضل لدى القطاع الخاص . ثم عمل ملخص تحليلى للمرافق العامة المرشحة للدخول ضمن برنامج الخصخصة فى مجالات الطرق والمطارات والموانىء والسكك الحديدية والمعابر البرية

(٧) دراسة البنك الدولى (٢٠١٢) Egypt –Cairo Traffic Congestion Study^١ :

تناولت الدراسة تكلفة الازدحام المرورى بالقاهرة الكبرى .وتمثل الهدف منها فى وضع استراتيجية للنقل الداخلى فى القاهرة الكبرى وذلك فى ضوء الاتار السلبية المترتبة على الازدحام المرورى .وقد ابرزت الدراسة التكاليف التى يتحملها الاقتصاد القومى نتيجة لمشكلة الازدحام المرورى فى القاهرة فقط والتى تصل الى ٤% من اجمالى الناتج المحلى سنويا . وبما يقدر بحوالى ٨ مليار سنويا تقريبا . وتتضمن هذه التكلفة كل من الزيادة فى تكاليف الوقود والاضرار الناتجة عن التلوث البيئى والخسارة المادية والبشرية الناتجة عن زيادة معدلات الحوادث .بالاضافة الى انخفاض الانتاجية لدى القوى العاملة بسبب قضاء فترات طويلة اثناء رحلة الانتقال خلال اليوم . وقد استعرضت الدراسة تجارب الدول فى معالجة مشكلة التكدس المرورى والتى اتفقت معظمها على ان حل هذه المشكلة يكون عن طريق تشجيع المواطنين من كافة الطبقات على استخدام وسائل النقل العام الجماعى وان تحقيق هذا الهدف يكون عن طريق الاتى:

اولا :ضرورة تحسين اداء وسائل النقل العام للركاب.

ثانيا :زيادة التكلفة التى يتحملها مستخدمى السيارات الخاصة .

منهج وحدود الدراسة: تتكون الدراسة من شقين :-

الشق الاول : الجانب النظرى للدراسة والذى يسعى الى تقويم الاداء التشغيلى لمرفق النقل العام بالاتوبيسات من اجل التعرف على مواطن الضعف والمشاكل المالية والفنية التى تواجه المرفق وتحديد امكانيات مشاركة القطاع الخاص للتغلب عليها ومعالجتها.

وسوف تعتمد الدراسة على المنهج التجريبي الذى يجمع بين منهجى الاستقراء والاستنباط فى اطار تكاملى . وذلك من خلال استقراء الاحصاءات المتاحة حول موضوع البحث وتحليلها وتحديد مؤشرات الاداء التى سوف يتم الاعتماد عليها للتوصل الى اى مدى استطاعت ادارة المرفق تحقيق الكفاءة فى استخدام الموارد المتاحة .

^١ Egypt –Cairo Traffic Congestion Study (documents.albankaldawli .org/curated/ar/

الشق الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة والذي يعتمد على بعض النماذج القياسية لتحديد وتحليل العوامل المؤثرة على الاداء التشغيلي لمرفق النقل العام بالاتوبيسات فى مدينة الاسكندرية. وسوف يتطلب الجانب التطبيقي للدراسة القيام بالخطوات التالية:-

اولا : تقويم مؤشرات الاداء بالمعدلات الفعلية من خلال تحليل مجموعة من السلاسل الزمنية التاريخية لحجم الخدمة المقدمة خلال الفترة محل الدراسة تمهيدا للوصول الى تصور عام عن التطور فى حجم الخدمة وتحديد مدى اقبال افراد المجتمع على استخدام النقل العام بالاتوبيسات فى مدينة الاسكندرية .

ثانيا : تقويم مؤشرات الاداء بالمعدلات المحددة مقدما . وذلك بالاعتماد على المعدلات المعيارية (الاسترشادية) التى وضعها البنك الدولى لتقويم الاداء التشغيلي لمرافق النقل العام للركاب بالاتوبيسات .والتى يجب ان تتخذها ادارة المرفق كمؤشر لمراقبة جودة الخدمة المقدمة وتحديد الانحرافات -ان وجدت- ما بينها وبين القيم الفعلية لمؤشرات الاداء ..

ثالثا : اقتراح مجموعة من النماذج القياسية لتفسير اسباب اختلاف القيم الفعلية- ان وجدت- لمؤشرات الاداء التشغيلي عن القيم المستهدفة من اجل التوصل لنقاط الضعف ثم تحديد امكانية معالجتها من خلال مشاركة القطاع الخاص بغرض الوصول الى الكفاءة فى الاداء التشغيلي .

اما حدود الدراسة الموضوعية فهى تتمثل فى تقويم الاداء التشغيلي لمرفق النقل العام للركاب بالاتوبيسات فى مدينة الاسكندرية¹. والخاضع لاشراف الهيئة العامة لنقل الركاب . خاصة وان مرفق النقل بالاتوبيسات ينقل ٥٥% من اجمالى عدد ركاب النقل العام فى المدينة . ويبلغ حجم اسطول الاتوبيسات ما يقرب من ٦٩٢ اتوبيس مملوك للهيئة . وتمثل ايراداته حوالى ٧٥% من اجمالى ايرادات الهيئة من تقديم خدمة النقل لافراد المجتمع . ويعمل بالمرفق ٧١% من اجمالى العاملين فى هيئة النقل العام للركاب ويحصلوا على ما يقرب من ٦٩% من بند الاجور المخصص للعاملين فى الهيئة **اما الحدود الزمنية للدراسة** فهى تتمثل فى جمع وتحليل بيانات عن مؤشرات الاداء التشغيلي لمرفق النقل العام للركاب بالاتوبيسات فى مدينة الاسكندرية خلال ١٠ اعوام من عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ وحتى عام ٢٠١٦/٢٠١٧ .

فى ضوء كل من منهج وحدود الدراسة ،فان خطة الدراسة تتمثل فى الاتى :

المبحث الاول : دور قطاع نقل الركاب داخل المدن فى الاقتصاد القومى المصرى

المبحث الثانى : تحليل اساليب مشاركة القطاع الخاص فى قطاع نقل الركاب داخل المدن

المبحث الثالث : الخصائص الاقتصادية لقطاع نقل الركاب داخل المدن بصفة عامة والنقل بالاتوبيسات بصفة خاصة .

¹ يشرف على خدمة النقل العام فى مدينة الاسكندرية كل من الهيئة العامة لنقل الركاب والهيئة القومية لسكك حديد مصر . وتشرف هيئة النقل العام على ترام الرمل وترام المدينة ومرفق النقل بالاتوبيسات . وتتولى الهيئة القومية لسكك حديد مصر مهمة الاشراف على تشغيل خط قطار ابى قير .

المبحث الرابع: مقترح للمشاركة مع القطاع الخاص لتحسين الأداء التشغيلي لمرفق النقل العام للركاب بالاتوبيسات فى مدينة الإسكندرية

المبحث الأول

دور قطاع النقل فى الاقتصاد المصرى

مقدمة

تقوم الدولة من خلال المرافق العامة -الاقتصادية منها- بتقديم العديد من السلع والخدمات التى تشبع حاجات مستحقة ترتبط برفاهية افراد المجتمع من ناحية وبعملية التنمية الاقتصادية من ناحية اخرى . وتعد مرافق النقل العام للركاب داخل المدن احد هذه المرافق التى تلعب دورا حيويا فى التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية ايضا (من خلال خلق التجمعات العمرانية الجديدة). وتتعدد وسائل النقل العام للركاب داخل المدن . فى إما النقل بمترو الانفاق او النقل بالترام او النقل بالاتوبيسات. وللتعرف على الاهمية الاقتصادية للنقل بصفة عامة والنقل العام للركاب داخل المدن بصفة خاصة . يتعدد ويتنوع مفهوم النقل فى الابحاث والدراسات التى تناولت قطاع النقل ومن بين هذه المفاهيم **نعرض الاتى¹:**

-يرى البعض ان النقل يعد بمثابة خدمة، وذلك من منطلق أن تشغيل وسائل النقل لن يؤدي إلى إنتاج ملموس له شكل أو حجم أو مواصفات معينة. حيث يؤكد هؤلاء على ان النقل خدمة تضيف منفعة زمانية و مكانية للمنقول (الأنسان) أو أنها خدمه تتمثل مهمتها فى أوصول مراكز الأنتاج والمناطق المأهولة بالسكان ببعضها البعض أو مراكز الأستهلاك الفعلى أو هو تلك الخدمة التى تساعد على أنتقال الأفراد والبضائع من مكان إلى مكان آخر .

-يرى البعض الاخر أن النقل يعد بمثابة صناعة ، حيث يؤكد هؤلاء على ان النقل يعد بمثابة نشاط أقتصادى صناعى يطلق عليه أسم صناعة النقل ، أو أنه مجموعة الطرق والوسائل التكنولوجية و الأجراءات التنظيمية والأقتصادية التى تهدف إلى نقل الأنسان وانتاجه من مكان لأخر. أى أن مهمة النقل تتمثل فى التبادل المكاني للإنتاج ويربط بين مواطن الإنتاج و الأستهلاك والخدمات . او انه تلك الصناعة التى تأخذ فى حسابها نقل الأفراد و الأشياء من مكان إلى مكان آخر ،وان هذه الصناعة لها دور فى دفع عجلة التقدم.

¹ تم الاعتماد على المراجع الاتية فى عرض مفاهيم النقل :

- إبراهيم علي حسن إبراهيم، مرجع سبق ذكره- ص ٨ .

- أمين عايد نهار البشاشة، -مرجع سبق ذكره، ص ١٨-١٩ .

- رونالد نعيم عبد الله عوض، دور الابتكار فى رفع الكفاءة الإنتاجية لقطاع النقل العام بمدينة القاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد ٢، - ٢٠١١ ص ٤٧٤ .

- محمد إبراهيم عراقى - قطاع النقل فى مصر "الماضى والحاضر والمستقبل حتى عام ٢٠٢٠، المكتبة الأكاديمية، القاهرة ٢٠٠٢-

-هناك من ركز في تعريفه للنقل على الاثار الخارجية الايجابية المترتبة عليها .فهو يُعرف النقل على أنه عملية تحريك البضائع من أماكن أنتاجها أو بيعها إلى أماكن أستهلاكها بالكمية المطلوبة في الوقت المحدد وبتكلفة معقولة . أو أن النقل هو ذلك الجزء من النشاط الأقتصادي الذي يهتم بزيادة الأشباع الأنسانی من خلال تجاوز العوائق الجغرافية ما بين السلع والخدمات من جهة والمستهلك من جهة أخرى في أقل وقت ممكن . او هو تغيير مكان الأشخاص و السلع من مكان لآخر أو حتى من نقطة إلى نقطة زمنية اخرى بحيث يترتب على هذا التغيير قيمة مضافة (منافع) يتحصل عليها أشخاص أو تزداد بها قيمة السلع المنقولة .

وفي ضوء كل ما سبق يمكن التوصل إلى أن تعريف النقل بشكل شامل هو ذلك التعريف الذي يتضمن خمسة أبعاد رئيسية هي البعد المكاني و البعد الزماني و البعد الأقتصادي والبعد الأجماعي بالإضافة إلى عنصر الامان .ومن ثم فأن تعريف النقل على أنه النشاط الأقتصادي الأجماعي الذي يتم من خلاله نقل الأشخاص والبضائع من مكان لآخر في الوقت المحدد وبأقل تكلفة ضمن شروط سلامة محددة يعد من أفضل التعريفات .

من ناحية اخرى وتتنوع وسائل النقل والتي من بينها¹ :

- النقل بالسكك الحديدية:تعد هذه الوسيلة من أهم وسائل النقل العام التي تعتمد عليها الدول وبشكل كبير في تحقيق أهدافها الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية و العسكرية . وتأتي أهمية النقل بالسكك الحديدية من خلال قدرتها على نقل الحمولات الثقيلة و لمسافات بعيدة وبسرعات عالية إضافة إلى أن مرور السكك الحديدية بأى منطقة يعد من الأسباب الرئيسية في تنمية تلك المنطقة من خلال زيادة فرص نقل المواد الأولية والسلع الوسيطة و العنصر البشرى وبالتالي المساهمة في توطين الصناعات وأيضاً خلق مجتمعات عمرانية جديدة . وعلى الرغم من تلك المزايا إلا أن النقل بالسكك الحديدية يعاني من عدم المرونه في الوصول إلى جميع المناطق السكنية و مراكز الطلب المختلفة بسبب العديد من الأعتبارات الفنية المرتبطة بطبيعة الخدمة

¹ تم الاعتماد على المراجع الاتية لعرض انواع وسائل النقل :

- خالد زيدان، مرجع سبق ذكره-، ص ١٠-١١

- محمد عباس ديوب، مؤشرات قياس أداء إدارة نظام الركاب بالسيارات، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية،

سوريا، المجلد ٢٦، العدد ١-٢٠٠٤ ص ٣٢ تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/٣/٢

<http://search.mandumah.com/Record/112077>

- معمري محمد وآخرون، دور اقتصاديات النقل السياحة في تحقيق التنمية الاقتصادية الاجتماعية، ص ٢٤٩

www.asjp.cerist.dz/en/article/12702 تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/٣/٢

- **النقل المائي:** يعد النقل المائي من خلال مجارى الأنهار و البحيرات المتوفرة بصورة طبيعية وبشكل كبير من أقدم أنواع النقل التي أستخدمها الإنسان خاصة وأنها غير مكلفة اقتصاديا وذات إمكانيات كبيرة مقارنة بالوسائل الأخرى وقد تطورت أشكال النقل المائي من استخدام الزورق الخشبية فى الأنهار إلى استخدام السفن ذات المحركات التجارية و التي يمكنها نقل من (٢ - ٣) ملايين الأطنان من البضائع ويعانى هذا الأسلوب من أساليب النقل من عدم المرونة بالنسبة لنقل الركاب داخل المدن خاصة وأنه يحتاج إلى وجود بحر أو نهر داخل الدولة وتأثره بالظروف الجوية .

-**النقل الجوى:** أصبح للنقل الجوى انعكاسات ايجابية على الأقتصاد العالمى فلا يقتصر النقل الجوى على نقل الأفراد ولكن يُعتمد عليه أيضاً فى نقل البضائع. بل أصبح حجم البضائع المنقولة بواسطة الطائرات يفوق بكثير حجم المسافرين. بل ويفوق ايضاً حجم البضائع المنقولة بواسطة وسائل النقل الأخرى من سفن وسكك حديدية. ويفتقد هذا النوع من أنواع النقل للمرونة .خاصة وأن عملية النقل تكون محصورة فقط بين نقاط محددة وهى المطارات

- **النقل بالأنابيب :** وهو من الأنجازات الحديثة فى مجال نقل مصادر الطاقة السائلة و الغازية وتستخدم الأنابيب الناقله للبتروال فى كل أنحاء العالم خاصة المناطق المنتجة للبتروال فى الشرق الأوسط وبحر الشمال وجنوب روسيا وتعد الولايات المتحدة الأمريكية صاحبة أكبر شبكة نقل أنبوبى فى العالم إلا أن هذا الأسلوب من أساليب النقل يحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة وتتأثر طريقة عمله بالعلاقات الدولية بين الدول.

- **النقل البرى بالسيارات :** يعد هذا الأسلوب أكثر طرق النقل مرونة ويعطى حرية أكبر فى الحركة و النقل مقارنة بوسائل النقل الأخرى كما يتسم بقدرته على الأستجابة للتغير فى حجم الطلب عليه سواء كان الطلب لنقل الأفراد أو لنقل البضائع .

- **النقل البحرى :** يساهم قطاع النقل البحرى بصفه خاصة فى نقل ٧٥% من التجارة العالمية كما يعد من العناصر الهامة فى عملية التنمية الأقتصادية لما له من دور فى توظيف العمالة وتعمير المناطق التى تطل على البحار من خلال التوسع فى المشروعات المكتملة لعملية النقل مثل الموانئ وأحواض السفن ومراكز الأصلاح و الصيانة.

اهمية قطاع النقل فى الأقتصاد القومى

تعد شبكات النقل بكافة أنواعها (سكك حديدية/طرق برية/ قنوات ملاحية/..الخ) من الدعائم الاساسية لعملية التنمية الأقتصادية لانها تمثل الشرايين التى يتدفق من خلالها النشاط الأقتصادى لتحسين رفاهية أفراد المجتمع وباستقراء البيانات المتاحة عن الاهمية الاقتصادية لقطاع النقل بصفة عامة من

حيث المساهمة في الناتج المحلي الاجمالي وفرص التوظيف و نصيبه من الاستثمارات القومية يتضح ما يلي :

- مساهمة قطاع النقل في الناتج المحلي الأجمالي^١ : تشير البيانات المتاحة الى ارتفاع نسبة مساهمة قطاع النقل (عام وخاص) في الناتج المحلي الاجمالي .من ٤% عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ الى ٥% عام ٢٠١٦/٢٠١٧ . وبلغت نسبة مساهمة قطاع النقل والتخزين الخاص في هذه النسبة ٧٤% عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ ارتفعت الى ٨٢% عام ٢٠١٦/٢٠١٧ .

- فرص التوظيف التي يوفرها قطاع النقل ومدى مساهمته في حل مشكلة البطالة^٢ :

تشير البيانات المتاحة الى تناقص الاهمية النسبية للعاملين في قطاع النقل والتخزين(سواء في شكل سائقين/مراقبي حركة /عمال صيانة/أداريين/مهندسين..... الخ) الى اجمالي العاملين في القطاعات الاقتصادية الاخرى . حيث انخفضت هذه الاهمية من ٨,٨% عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ الى ٦% عام ٢٠١٦/٢٠١٧ . كما تناقصت ايضا الاهمية النسبية للعاملين في قطاع النقل والتخزين الخاص بالنسبة لاجمالي العاملين في قطاع النقل والتخزين . حيث انخفضت من ٢٢% عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ الى ٧% عام ٢٠١٦/٢٠١٧^٤ . وقد يكون ذلك بسبب الظروف الاقتصادية والسياسية التي مرت بها البلاد منذ عام ٢٠١١ .

- نصيب قطاع النقل والتخزين من الاستثمارات التي تم تنفيذها^٥ : تشير البيانات الى انخفاض الاهمية النسبية للاستثمارات في قطاع النقل والتخزين من اجمالي الاستثمارات التي تم تنفيذها في القطاعات الاقتصادية الاخرى من ١٢% عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ الى ٩% عام ٢٠١٦/٢٠١٧ . اما فيما يتعلق بالاهمية النسبية للاستثمارات الخاصة في قطاع النقل والتخزين ، فقد انخفضت من ٤٨% عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ الى ٣٣% عام ٢٠١٦/٢٠١٧ . وكان هذا الانخفاض بالطبع لصالح الزيادة في الاستثمارات العامة التي تنفيذها في القطاع . على الرغم من تبني الدولة لبرنامج الخصخصة منذ عام ١٩٩٢ وخضوع العديد من المرافق والشركات لقانون الاعمال العام رقم ٢٠٣ ، ومنها الشركات العاملة في مجال النقل^٦ .

^١ موقع وزارة التخطيط والمتابعة والاصلاح الادارى -المؤشرات الاقتصادية للاقتصاد المصرى mpmar.gov.eg

تاريخ الاطلاع ٢٠/٤/٢٠١٨

^٢ بيانات عام ٢٠١٦/٢٠١٧ بيانات مبدئية

^٣ النشرة السنوية لاحصاءات التوظيف والاجور وساعات العمل ، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء ،سنوات مختلفة

^٤ تشير البيانات الى وجود تزايد فى حجم العاملين فى قطاع النقل والتخزين التابع للقطاع الخاص خلال الفترة من ٢٠٠٧ - ٢٠٠٩ . حيث تراوحت ما بين ٢٢% - ٢٦% . ولكن حدث انخفاضا كبيرا فى حجم العاملين منذ عام ٢٠١٠ مقارنة بما كان عليه فى بداية فترة

الدراسة . وقد استمر هذا الانخفاض حتى عام ٢٠١٧ . وقد يكون الانخفاض المستمر بسبب الظروف الاقتصادية والسياسية التي مرت

بها البلاد منذ عام ٢٠١١ . موقع وزارة التخطيط والمتابعة والاصلاح الادارى .مرجع سبق ذكره mpmar.gov.eg

^٥ المرجع السابق

^٦ محمد إبراهيم عراقي،-مرجع سبق ذكره ص-٤٥

ومن الجدير بالملاحظة أنه على الرغم من انخفاض الأهمية النسبية للاستثمارات الخاصة التي تم تنفيذها في قطاع النقل والتخزين إلا أن مساهمة قطاع النقل والتخزين الخاص في الناتج المحلي الأجمالي كانت أكبر مقارنة بإسهامات قطاع النقل والتخزين العام على الرغم من تزايد الاستثمارات العامة المنفذة وفرص التوظيف المتاحة في هذا القطاع. ومن ثم يمكن التوصل الى وجود امكانيات لدى القطاع الخاص لكي يلعب دوراً أكثر فاعلية من القطاع العام في تحسين أداء قطاع النقل والتخزين وبالتالي تحسين معدلات التنمية الاقتصادية .

اما فيما يتعلق بأهمية مرافق نقل الركاب داخل المدن ودورها في الاقتصاد المصري ، ونظرا لصعوبة الحصول على بيانات تتعلق بمساهمته في الناتج المحلي الاجمالي وتوفير فرص التوظيف وحجم الاستثمارات التي تم تنفيذها . فقد تم الاعتماد على الآثار الخارجية الايجابية على الاقتصاد القومي والمترتبة على إنتاج خدمات هذه المرافق وأستهلاكها و التي تتحقق بسبب اقبال افراد المجتمع على استخدام وسائل النقل العام الجماعي ومنها النقل بالاتوبيسات وتمثل تلك الآثار في الآتي^١ :

أ - توفير في تكاليف الانتقال للأفراد. حيث تتخفض تكلفة الانتقال للمسافات القصيرة والمتوسطة داخل المدن بواسطة وسائل النقل العام مقارنة بمثلتها عند استخدام السيارات الخاصة

ب - توفير في مساحات الاراضى المطلوبة لبناء الطرق وتوسعتها وبناء مواقف للسيارات الخاصة.

ج - يتجنب مستخدمى وسائل النقل العام للركاب تحمل عبء الرسوم التي تفرضها بعض الدول على ملاك السيارات الخاصة مثل رسوم أستخراج التراخيص والتأمين ورسوم المرور على بعض الطرق وأجرة المواقف وغيرها .

د - أرتفاع درجة السلامة فى التنقل بواسطة وسائل النقل العام عن الانتقال بواسطة السيارات الخاصة. حيث تشير الأحصاءات إلى أن نسبة حوادث السيارات الخاصة /اجمالي عدد السيارات الخاصة اكبر من نسبة حوادث وسائل النقل العام /اجمالي عدد وسائل النقل العام .هذا بالإضافة إلى مزايا الراحة النفسية والذهنية و الجسمانية التي يشعر بها مستخدمى وسائل النقل العام .

هـ-تقليل العجز فى موازنة الدولة خاصة اذا علمنا ان ٤١% من التكاليف التي يتحملها الاقتصاد القومى بسبب الازدحام المرورى خاصة بالزيادة فى استهلاك الوقود والذي يستحوذ على ما يقرب من ٤٥% تقريبا من حجم الدعم فى موازنة الدولة وفقا لبيانات الحساب الختامى الاولى عن السنة المالية ٢٠١٧/٢٠١٨^٢

و-التقليل من الآثار الخارجية السلبية الناتجة عن الأستخدام السيئ(المبالغ فيه) للسيارات الخاصة .و المتمثلة فى شكل تكاليف اجتماعية يتحملها أفراد المجتمع سواء كانوا من مستخدمى السيارات

^١ إبراهيم علي حسن إبراهيم، مرجع سبق ذكره ،ص١٣-١٤

^٢ موقع وزارة المالية (www.mof.gov.eg) الحساب الختامى لموازنة ٢٠١٧/٢٠١٨ ،ص٢٥ -تاريخ الاطلاع ٢٠١٩/٢/٢٠

الخاصة أو غيرهم .والتي تنعكس فى النهاية سلبا على الاقتصاد القومى ككل .حيث يساهم النقل العام للركاب داخل المدن فى التخفيف من التكاليف الاجتماعية الناتجة عن الازدحام المرورى مثل مشاكل تلوث البيئة والضوضاء و الحوادث . وجميعها تكاليف تؤثرعلى القدرة الانتاجية لافراد المجتمع .وقد اشارت احدى الدراسات التى قام بها البنك الدولى عن التكاليف الاجتماعية الناتجة عن الازدحام المرورى فى مدينة القاهرة الكبرى الى ان التكاليف الناتجة عن التأخير بسبب طول زمن الانتقال تمثل ٣١% من التكاليف المترتبة على الازدحام المرورى وان التكاليف الناتجة عن الآثار السلبية على الصحة العامة بسبب زيادة حجم الانبعاثات تمثل ١٩% من اجمالى التكاليف المترتبة على الازدحام المرورى^١ .

ز- يترتب على وسائل نقل الركاب فى المدن العديد من المنافع الاجتماعية غيرالمباشرة و المتمثلة فى شكل أستفادة أصحاب الأراضى الزراعية وأصحاب المصانع و المشروعات التى تمر أمام أراضيهم أو بالقرب منها خطوط نقل عام منتظمة بالإضافة إلى تشجيع القطاع الخاص على اقامة المشروعات الاستثمارية فى المناطق الجديدة وبالتالي زيادة الأمتداد العمرانى .

ومع تعدد انواع واشكال النقل العام ، ومن منطلق أهمية قطاع النقل العام للركاب داخل المدن فى الاقتصاد القومى .ومع زيادة الطلب على الخدمات العامة ومنها النقل العام للركاب داخل المدن بسبب الأمتداد العمرانى وزيادة معدلات النمو السكانى و فى ضوء قصور مصادر التمويل المتاحة لتقديم هذه النوعية من الخدمات (خاصة فى ظل الأزمات المالية العالمية ومشكلة الديون التى تواجه معظم دول العالم خاصة النامية منها) ومع وجود اتجاه لدى العديد من الدول نحو تقليص دور الدولة فى النشاط الأقتصادى وترك المجال بصورة اكبر للقطاع الخاص لما لديه من قدرة على استغلال الموارد بطريقة افضل من القطاع العام وبالتالي تقديم خدمات النقل بمستوى عالى من الجودة وبأسعار أقل.

لكل ما سبق قامت الحكومة المصرية بأصدار القانون رقم ٦٧ لسنة ٢٠١٠ لتنظيم مشاركة القطاع الخاص فى مشروعات البنية الأساسية والخدمات والمرافق العامة و يسعى هذا القانون الى تحقيق العديد من الاهداف منها ،التوسع والزيادة فى حجم الأستثمارات الخاصة فى مشروعات البنية الاساسية من خلال أتاحة مصدر جديد لأستثمار راس المال فى تلك المشروعات و الحد من أقتراض الدولة وخلق سوق محلى جديد للتمويل طويل الأجل بالإضافة إلى إعطاء فرصة لقيام القطاع الخاص بأدارة أصول تلك المشروعات وتنمية الأقتصاد وخلق فرص للتوظيف والعمل على زيادة كفاءة الخدمات العامة المقدمة لأفراد المجتمع.

^١ الهام الميرغنى- أسعار تذاكر مترو الأنفاق... وخصخصة النقل العام فى مصر " تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/٦/٥

لذلك سوف يتم من خلال المبحث التالي استعراض لأساليب المشاركة مع القطاع الخاص ومبررات اللجوء إليها لاختيار الاساليب الاكثر ملائمة للتطبيق فى مرافق النقل العام للركاب داخل المدن بصفة عامة والنقل بالاتوبيسات بصفة خاصة .

المبحث الثانى

تحليل أساليب مشاركة القطاع الخاص فى قطاع نقل الركاب داخل المدن

مقدمة

نشأت فكرة مشاركة القطاع الخاص مع الحكومة فى تمويل مشروعات البنية الأساسية فى المملكة المتحدة منذ الثمانينات نتيجة لتزايد الدين العام ، حيث بدأت تظهر فكرة التخلي عن الأنماط التقليدية للتوريد الحكومي للخدمات العامة وإنشاء المرافق ، وإتاحة دور للقطاع الخاص فى تقديم الخدمة وتحمل المخاطر مع الحفاظ على الرقابة الحكومية والمحاسبية للجوانب المختلفة لتقديم هذه الخدمة^١ . وقد بدء تنفيذ هذه الفكرة فى شكل مشروعات منفردة يتم التفاوض على كل منها على حدة الى ان جاءت حكومة المحافظين للحكم عام ١٩٩٢ وبدأت بتبنى ما عُرف باسم "مبادرة التمويل الخاص" (PFI) Private finance initiative .والتي أخذت فيما بعد مصطلح المشاركة مع القطاع الخاص . وكان الهدف الأساسي من هذه المبادرة هو تخفيض الدين الحكومي .وفى نفس الاتجاه جاءت حكومة توني بليز والتي حولت هدف المشاركة مع القطاع الخاص من تخفيض الدين العام إلى تحقيق مكاسب مالية للأطراف المشاركة وذلك من خلال توزيع مناسب للمخاطر بين القطاع العام والقطاع الخاص . ونظرا للعجز الشديد فى موازنات الدول النامية وتراكم الديون الخارجية والتدهور الشديد فى مستوى البنية التحتية فيها ،اصبح مشاركة القطاع الخاص فى تمويل وإنتاج وتقديم خدمات البنية التحتية مطلبا رئيسيا لتغطية الطلب على هذه الخدمات وتحسين جودتها وبالتالي زيادة معدلات التنمية الاقتصادية .

وانتشر بعد ذلك مفهوم المشاركة بين القطاع العام والقطاع الخاص

(Public-Private Partnership) او (P.P.P) او (P₃)

^١ ظهرت اثناء فترة الثمانينات فكرة العودة الى الليبرالية بمفهومها التقليدى القائم على قوى السوق واطلاق حرية الافراد فى تملك المطلق للعوامل الانتاج .وظهر فى نفس الفترة مفهوم الخصخصة التى اعتبرتها العديد من دول العالم حلا للمشاكل الاقتصادية التى نتجت عن حالة الركود الاقتصادى العالمى التى سادت خلال تلك الفترة (مثل عجز الموازنات وتراكم مشكلة الديون الخارجية للعديد من دول العالم النامى) ولكن ما ترتب عند تطبيق الخصخصة من مشاكل واثار سلبية جعل الدول تبحث عن حل اخر .فظهرت المشاركة ما بين القطاع الخاص والقطاع العام كأحد الحلول المقترحة التى تستطيع الدول -خاصة الدول النامية- من خلالها تنفيذ المشروعات الكبرى والخدمات العامة سواء كانت بنية اساسية او اسكان او تعليم او صحة .

ويرى البعض ان هناك تداخل بين الخصخصة والمشاركة .بحيث يكون من الصعب قبول فكرة ان الخصخصة كانت تسبق فكرة المشاركة تاريخيا . ويرى هؤلاء ان العكس هو الصحيح .حيث تشير العديد من التجارب الى وجود العديد من المشروعات لم تتحول ملكيتها بالكامل للقطاع الخاص .وانما استُخدم لتحسين ادائها العديد من اشكال الخصخصة القائمة على وجود تعاون وعلاقة تبادلية بين القطاع العام والقطاع الخاص (مثل عقود الخدمة /عقود الإدارة .. وغيرها) ويؤكد هؤلاء على ان المشاركة كانت تسبق الخصخصة وان ما يحدث الان من دعوات الى تطبيق اساليب المشاركة ليست إلا اعادة اكتشاف لما كان مكتشفا من قبل .ويعتمد هؤلاء على ان هناك -منذ زمن بعيد- كثير من السلع العامة التى يقوم بانتاجها القطاع الخاص بتكليف من القطاع العام (مثل انتاج الاسلحة والمعدات الخاصة بتقديم الخدمات العامة الاجتماعية)لمزيد من التفاصيل انظر :وليد شواقفة- الشراكة بين القطاعين العام والخاص فى الدول النامية -مؤتمر "الشراكة بين القطاعين العام والخاص" المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية -القاهرة ٢٠٠٨ -٢٠٠٣ ص ٢٠٣ . وانظر : هشام مصطفى محمد سالم -الشراكة بين القطاعين العام والخاص كاداة لتحقيق التنمية المستدامة -العدد

٣١-الجزء ٤ مجلة جامعة الازهر -ديسمبر ٢٠١٦ ص ١٧٢٨-١٧٣٠ وانظر: Edward Farquharson and others , **How to Engage With the Private Sectors in Public-Private Partnership in Emerging Markets** - World Bank, PPIAF(Public Private Infrastructure Advisory Facility), Washington D.C -2011.,P9

وتزايد استخدامه على مستوى العالم بصفة عامة وفي الدول النامية بصفة خاصة^١.. وذلك لانه يمثل أحد البدائل أو الترتيبات التي بمقتضاها تستطيع الدولة توفير السلع والخدمات العامة بالتعاون مع القطاع الخاص . وتتعدد هذه الترتيبات ، فقد تكون فى ابط صورها وهي التعاقد الخارجى أو قد تمتد لتشمل أيضا نقل أو المشاركة فى الإدارة أوفى عملية صنع القرار^٢ .

وتتضمن تلك المشاركة مع القطاع الخاص كل العلاقات التعاقدية والتشريعية بين هيئات عامة واخرى خاصة تهدف الى تحسين و/او رفع جودة الخدمات التى يقدمها قطاع البنية الاساسية^٣ . كما تتضمن تلك المشاركة نمودجا للتعاون بين القطاعين العام والخاص والمتعلقة بتوظيف امكانياتها البشرية والمالية والادارية والتنظيمية والتكنولوجية على اساس من الشراكة والالتزام بالاهداف وحرية الاختيار والمسئولية المشتركة والمساءلة من اجل تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية لافراد المجتمع .و ذلك حتى يتمكن المجتمع من مواكبة التطورات المعاصرة بطريقة فاعلة وتحقيق وضع تنافسي افضل " ^٤ .

ويتضح من استقراء مختلف مفاهيم مشاركة القطاع الخاص والقطاع العام ان هذا المفهوم متعدد الأوجه وذو أهمية متزايدة ويرتبط بأبعاد عديدة يبرز منها البعد الإداري والتنظيمي والتعاوني والاقتصادي والسياسي والاجتماعي والقانوني والتنموي، كما يبرز منها أيضا بُعد الفاعلية (Effectiveness) والكفاءة (Efficiency) . ويمكن اعتبار أن المشاركة بين القطاع العام والخاص هي صورة من صور الفصل بين الإنتاج وتقديم الخدمات التى تشبع الحاجات العامة. حيث تظهر المشاركة هنا كآلية لتقديم الخدمات العامة من خلال الإستفادة من إمكانيات القطاع الخاص لإنتاج تلك الخدمات التى دأبت الدولة على إنتاجها وتقديمها بنفسها^٥. وفى بعض الاحيان قد تنطرق المشاركة إلى مشاركة فى صنع القرار و / او فى إقتسام المخاطر وبالتبعية إقتسام العائد .

وبناء على كل ما سبق يمكن القول بان جميع المجالات التى يتم فيها التعاون مع القطاع الخاص من خلال عقود المشاركة يتبلور هدفها الرئيسي فى تحقيق الكفاءة فى استخدامات الموارد البشرية والمادية و نظم التشغيل . بمعنى اكثر شمولاً تحقيق الكفاءة فى استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة بصفة عامة وفى قطاع الخدمات المستحقة او القابلة للتسويق بصفة خاصة . من هنا يمكن التوصل الى ان المشاركة بين القطاع العام والخاص **تسعى** الى المساهمة فى الحد من عجز موازنة العامة للدولة ، من خلال توفير مصدر للايرادات يضاف الى ايرادات الدولة يمكن استخدامه فى

^١ د/ سهير ابو العينين ، الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص فى تمويل مشروعات البنية الأساسية والمرافق العامة ، سلسلة أوراق اقتصادية ، لقاء الخبراء ، العدد رقم ١٢ معهد التخطيط القومي ، -القاهرة ٢٠١٠ ص ٥-٦ .

^(٢) تعريف DeBettingnies & th. Ross نقلا عن دعيد الله شحاتة خطاب ، المشاركة بين القطاعين العام والخاص فى تقديم الخدمات التعليمية : الدروس المستفادة للحالة المصرية ، المركز المصري للدراسات الاقتصادية ، ورقة عمل رقم ١٣٩ ، سبتمبر ٢٠٠٨ ، ص ٥ .

^٣ منظمة العمل العربية، مرجع سبق ذكره ، ص ٩

^٤ د/ عبد القادر فتحي لاشين ، نظم الشراكة بين القطاعين العام والخاص فى مشروعات البنية الاساسية للنقل ، نماذج من بعض الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، جامعة الدول العربية -القاهرة بحوث ودراسات ٤٧٥ ، ٢٠١٠ ، ص ١٨٤- ١٨٥

^٥ حامد عبد المجيد دراز- مبادئ الاقتصاد العام -مرجع سبق ذكره ص ٣١٩

تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية .وكذلك تحسين اداء المشروعات والخدمات العامة ، وتقديم الخدمات التي تتفق ورغبات افراد المجتمع من حيث الجودة والسعر . ويختلف شكل المشاركة بين القطاع العام والخاص وفقا لدرجة المشاركة أو المساحة الممنوحة للقطاع الخاص حسب الحالة التعاقدية بينه وبين القطاع العام .لذلك قد تأخذ المشاركة احد الاشكال الآتية ¹:

(أ) **شراكات تعاونية : Partnerships collaborative** وتدور حول إدارة وتنظيم الشراكة على أساس تشاركي بين القطاعين العام والخاص، حيث تتصف الشراكة بعلاقات أفقية بين أطراف الشراكة ويتم اتخاذ القرار بالإجماع ويشترك جميع الشركاء بأداء المهام والواجبات ولا يوجد إشراف منفرد لأي طرف بموجب القواعد التي يفرضها

(ب) **شراكات تعاقدية : Partnerships contracting** وتعنى بترتيبات توصيل الخدمات بموجب عقد بين طرفين وتكون العلاقات بين أطراف المشاركة عمودية مع وجود جهة مرجعية واحدة تمارس الرقابة والسيطرة على النشاط، وعلى الأطراف الأخرى المساهمة في المشاركة وهذه الجهة لا تمارس أداء المهام بل تعتمد على الأطراف الأخرى في ذلك، وتكون قادرة على انهاء المشاركة أحيانا استنادا إلى العقد الذي يحكم العلاقة بين القطاعين العام والخاص.

ووفق هذا التصنيف يدخل نظام المشاركة بين القطاعين العام والخاص (PPP) ضمن الشراكات التعاونية بينما تأخذ الشراكات التعاقدية أشكال عديدة مثل التأجير، الإدارة، الخدمة، البيع الكلي أو الجزئي والإمتياز . ويدخل ضمن الامتياز اشكال عديدة أبرزها نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT)، وله تفرعات عديدة مثل BOOT,ROO,BOLT,PBO وغيرها.ويمكن استحداث صيغ أخرى تتناسب مع المشروع المراد تنفيذه، وتأخذ المشاركات التعاقدية للقطاع الخاص **أشكالا مختلفة** و**بدرجات متباينة كالاتي**:

¹ عبد القادر ورسمه غالب ، عقود المشاركة PPP بين القطاعين العام والخاص- بحوث واوراق عمل ندوة عقود المشاركة (PPP) ، والتحكيم في منازعاتها -المنامة البحرين -ابريل ٢٠٠٨ ص ٢١٩ ولمزيد من التفاصيل حول اشكال المشاركة انظر الشراكة والتنمية "دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة"-بحوث واوراق عمل مؤتمر الشراكة بين القطاعين العام والخاص بالتعاون مع جامعة اليرموك الاردنية -يوليو ٢٠٠٨ ص ٢٠٥-٢٠٧ وانظر ايضا اشكال المشاركة والقطاعات التي طبقت فيها :

[https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/what-are-public-private-](https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/what-are-public-private-partnerships)

[-EUROPEAN COMMISSION DIRECTORATE- partnerships](#) تاريخ الاطلاع ٢٠/٩/٢٠١٨ .

GENERAL REGIONAL POLICY, Guidelines for Successful Public - Private Partnerships

March 2003

,p18-30

-Akintola, Akintoye,others,Public -Private Partnerships ,Managing Risk and

Opportunities,Black Weel Science Ltd.U.K,2003.P5-6

* **عقود الخدمة Service Contracts**: تحتفظ الجهة العامة بمسئوليتها الكاملة عن تشغيل وإدارة المرفق بالكامل ولكنها تتعاقد مع القطاع الخاص لتقديم بعض الخدمات مثل قراءة العدادات وتحصيل الفواتير والصيانة. وتتراوح مدة هذه العقود بين سنة وثلاث سنوات

* **عقود الإدارة Management Contracts**: تقوم الجهة العامة بنقل مسؤولية إدارة مجموعة من الأنشطة في قطاع معين إلى القطاع الخاص. وفي هذه الحالة تقوم الجهة العامة بتمويل رأس المال العامل والاستثماري كما تقوم بتحديد سياسة رد التكاليف. وتتراوح مدة هذه العقود بين ٣ إلى ٥ سنوات^١.

* **عقود التأجير Leasing Contracts**: تقوم الشركات الخاصة بتأجير المرفق من الجهة العامة وتحمل مسؤولية تشغيل وإدارة المرفق وتحصيل الرسوم. ويقوم المستأجر بشراء الحق في الإيرادات وبالتالي يتحمل قدراً كبيراً من المخاطر التجارية. وتتراوح مدة هذه العقود بين ٥ إلى ١٥ سنة ويمكن تمديدها .

* **عقود الانتفاع طويل الأجل Long –Term Usufruct Contracts**: تستخدم لشراء مشروعات البنية الأساسية الضخمة (مثل الطرق والكبارى .. وغيرها). ويطلب من الشركة الخاصة تمويل وبناء وتشغيل المرفق لفترة معينة (٣٠ - ٢٠ سنة) ينتقل بعدها المرفق إلى القطاع العام، ويأخذ هذا التعاقد أشكالاً متعددة يمكن استخدامها أيضاً لتنفيذ مشروعات البنية الأساسية .

* **عقود الامتياز Concession Contracts**: تتحمل الشركات الخاصة مسؤولية التشغيل والإدارة والاستثمار في حين تظل الجهة العامة مالكة لأصول المرفق. وقد تقدم هذه الامتيازات على مستوى الدولة بأكملها أو على مستوى مدينة وتتراوح مدتها ما بين ٢٥ إلى ٣٠ سنة (كانت تستخدم قديماً في مشروعات استخراج البترول ثم امتدت إلى مجالات أخرى مثل المشروعات الزراعية الضخمة)

* **نقل الملكية Transfer of Ownership Contractts**: يصبح القطاع الخاص مالكا ومسئولا عن المرفق ويخضع لهيئة رقابية من جهة حكومية مختصة او من جهة اخرى تتعاقد معها الدولة للقيام بعملية الرقابة في ضوء ما تحدده الدولة من سياسات وقوانين وتشريعات ذات العلاقة .كل ذلك بغرض ضمان نوعية الخدمة المقدمة وعدم استغلال مستخدمى الخدمة .

ومن الجدير بالملاحظة ، ان كافة اشكال المشاركة تسمح للمستثمر من القطاع الخاص باسترداد التكاليف الرأسمالية وتحقيق هامش ربح مقبول .بالاضافة الى ان معظم اساليب المشاركة السابقة تعطى فرصة للحكومة لكي تضع السياسات الاقتصادية والقيام بالمهام التي يعجز القطاع الخاص عن اداؤها . حيث يتغير دور الدولة من منتج للخدمة او مقدم لها الى مراقب ومنظم لاداء القطاع الخاص

(From Service Provider or Producer to Regulator and Supervisor)

^١ يمكن ان يطبق باحد شكلين : الاول : ان تحصل الادارة الخاصة المحترفة على مقابل ثابت بغض النظر عن النتائج المتحققة والثانى : ان يتم منح جزء من مقابل الادارة مرتبط بتحقيق اهداف المرفق ..لمزيد من التفاصيل انظر سعيد عبد العزيز عثمان --مشاركة

القطاع الخاص فى قطاع الخدمات العامة بين النظرية والتطبيق-مرجع سبق ذكره -ص١٧٩-١٨٠

-مبررات المشاركة بين القطاع العام والخاص:

لجأت العديد من حكومات الدول النامية ومنها مصر الى اتباع اسلوب الشراكة مع القطاع الخاص فى تمويل مشروعات البنية الاساسية بسبب نقص التمويل للمشروعات الاستثمارية اللازمة لتحقيق معدلات النمو المستهدفة لعملية التنمية. ويرجع ذلك الى العجز الدائم فى موازنة الدولة وتزايد حجم الديون العامة. حيث يتوقع من دخول القطاع الخاص مجال تمويل تلك المشروعات تخصيص أفضل للموارد مع استمرار تولى الحكومة لمسئولية الرقابة او تقديم الخدمات الاخرى التى لا يستطيع القطاع الخاص القيام بها. وقد اشارت احدى الدراسات التى قامت بها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ الى ان الاقتصاد العالمى سوف يحتاج الى ما يقرب من ٦٠ تريليون دولار لتمويل مشروعات البنية الاساسية حتى عام ٢٠٣٠.

اما البنك الدولى فيرى ان هناك فجوة كبيرة بين الاستثمار فى مشروعات البنية الاساسية وقدرة الحكومات على توفير التمويل اللازم لتمويل تلك المشروعات الهامة لتحقيق التنمية الاقتصادية لاي دولة. هذا بالاضافة الى معاناة المحليات فى العديد من الدول من عدم القدرة على توفير التمويل اللازم لتنفيذ مشروعات البنية الاساسية اللازمة للتنمية وتلبية احتياجات المجتمع^١. وبناء على ما سبق فقد تكون مبررات اللجوء الى اسلوب المشاركة إما^٢:

***مبررات مالية ومنها :**

أ) ارتفاع التكاليف الاستثمارية للمشروعات اللازمة لعملية التنمية ادى بالحكومات الى اللجوء الى مشاركة القطاع الخاص لانتاج بعض الخدمات العامة من ناحية وبغرض الاسراع بتنفيذ المشروعات ذات الاولوية من ناحية اخرى .

ب) تخفيض تكلفة تقديم الخدمات المختلفة، خاصة وان نظام المشاركة يسمح بالاختيار بين العروض المقدمة لانتاج وتقديم الخدمة. بحيث يتم الحصول على الخدمة بالجودة المطلوبة وبالسعر المناسب.

ج) توفير موارد مالية تمكن الدولة من الإنفاق على مجالات اخرى قد تكون ضرورية لافراد المجتمع مثل برامج التنمية الاجتماعية وتحسين الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية .

د) زيادة حجم الاستثمار الموجه للمشروعات والخدمات العامة . حيث تسمح المشاركة بالتغلب على الفجوة القائمة بين المستهدف تنفيذه من المشروعات والخدمات العامة والقصور فى مخصصات التمويل

^١ محمود عبد الحافظ محمد ، الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومتطلبات التنمية :الامكانيات والتحديات ، المنظمة العربية للتنمية الادارية -جامعة الدول العربية -القاهرة -٢٠١٣- ص ١٣

^٢ المرجع السابق ،ص ١٣-٤ او لمزيد من التفاصيل عن مبررات اللجوء الى المشاركة انظر :

-Edward Farquharson and Others, op.cit, P3-5.

--Akintola, Akintoye,others,op.cit.,.P7-8

فى موازنة الدولة نتيجة لتزايد حجم العجز فى الموازنة من ناحية وتزايد حجم الدين العام من ناحية اخرى.

* او قد تكون مبررات ادارية ومنها :

أ)افتقار القطاع الحكومى للخبرة فى ادارة المشروعات والخدمات العامة جعل هناك رغبة فى الاستعانة بما لدى القطاع الخاص من خبرة ادارية حديثة فى ادارة البرامج المعقدة والكبيرة والخاصة بتنفيذ المشروعات والخدمات العامة .و محدودية الموارد البشرية و الاساليب التكنولوجية لدى القطاع العام الحكومى.

ب) رغبة الدولة فى الانسحاب من مهمة تقديم الخدمات العامة فى ظل التوجه العام فى الاقتصاد العالمى نحو اعطاء دور اكبر للقطاع الخاص فى الانشطة الاقتصادية المختلفة بما فيها المشروعات والخدمات العامة .

فى ضوء هذه المبررات وباستقراء التجارب المختلفة للدول فى مجال المشاركة اتضح أن هناك بعض مشاريع البنية التحتية الإقتصادية مثل الطرق/السكك الحديدية والموانئ والطاقة الكهربائية هي الأكثر جاذبية للقطاع الخاص من مشاريع البنية التحتية الإجتماعية (كالرعاية الصحية والتعليم) ويرجع ذلك لتمتع تلك المشروعات بميزة تحقيق معدلات عائد مرتفعة .كما ان هناك امكانية لتحصيل رسوم استخدام مقابل الحصول على الخدمة .بالاضافة الى ان معظم تلك المشروعات يرتبط بها العديد من الخدمات الاخرى المكملة والتي يمكن للقطاع الخاص القيام بها مثل تنفيذ البنية الاساسية للموانئ او السكك الحديدية وتوفير خدمة الصيانة او التشغيل او تقديم الخدمات المساعدة مثل خدمات الشحن والتفريغ - ادارة مبانى الركاب وكلاء النقل البحرىوغيرها.

ومع تنوع اساليب المشاركة مع القطاع الخاص وتعدد مبررات اللجوء اليها ، إلا ان ملاءمة كل نوع من هذه الانواع للتطبيق على مرافق النقل العام للركاب داخل المدن بصفة عامة والنقل العام بالاتوبيسات بصفة خاصة يتوقف على الخصائص الاقتصادية لتلك المرافق . لذلك فإن الامر يتطلب دراسة خصائصها الاقتصادية للتوصل الى مدى امكانية تفعيل اساليب المشاركة مع القطاع الخاص لتحسين الاداء التشغيلى لها .

المبحث الثالث

الخصائص الاقتصادية لمرافق النقل العام للركاب داخل المدن

يهدف هذا المبحث الى الاجابة على تساؤل الدراسة المتعلق بمدى تأثير الخصائص الاقتصادية لمرافق النقل العام للركاب داخل المدن بصفة عامة والنقل العام بالاتوبيسات بصفة خاصة على اختيار طرق المشاركة الملائمة لطبيعة هذه المرافق.خاصة وان الابحاث التى تناولت المشاركة بين القطاع العام والخاص فى مجال المرافق العامة الاقتصادية اشارت الى ان الخصائص الاقتصادية لهذه المرافق تلعب

دورا هام في تحديد مدى فاعلية مشاركة القطاع الخاص في انتاج وتقديم خدمات تلك المرافق .
وباستعراض الابحاث المعنية بخصائص تلك المرافق تبين الاتي :

-تتسم مرافق النقل العام للركاب داخل المدن بارتفاع الكثافة الرأسالية .ويرجع ذلك الى اعتمادها على التكنولوجيا المتطورة وهي تكنولوجيا ذات طبيعة متخصصة وغير قابلة للتجزئة. وتشكل التكاليف الثابتة النسبة الاكبر من اجمالي تكاليف انتاج الخدمات التي تقدمها تلك المرافق .وتكون غالبية هذه التكاليف في شكل معدات وآلات لا يمكن إعادة استخدامها في مجالات أخرى مثل خطوط السكك الحديدية والترام .لذلك يطلق عليها مصطلح التكاليف الغارقة (Sunk Costs) . ويرجع سبب ارتفاع حجم رأس المال المطلوب لهذه المرافق ،الى ضرورة قيام ادارة المرافق بتصميم الطاقة الانتاجية للمرفق بحيث تغطي الطلب المتوقع على الخدمة المقدمة في الاجل الطويل. ويترتب على خاصية ارتفاع الكثافة الرأسالية ارتفاع معدل دوران رأس المال وطول فترة استرداد العائد وارتفاع درجة المخاطرة . بالاضافة الى تحقيق المرافق لخسائر تشغيلية ناتجة عن وجود ظاهرة تناقص التكاليف (تزايد غلة الحجم) حيث تكون التكلفة الحدية لانتاج الوحدة اقل من التكلفة المتوسطة لها .ويصبح السعر المباع به الخدمة اقل من التكلفة المتوسطة^١ .وبناء على كل ما سبق يصبح وجود منتج وحيد يحتكر تقديم الخدمة ،هو الافضل من الناحية الاقتصادية .حيث يكون له قدرة اكبر على انتاج الخدمة بتكلفة منخفضة نسبيا مقارنة بوجود اكثر من منتج .ومن الامثلة الاكثر شيوعا في مجال النقل داخل المدن ، مرافق السكك الحديدية والترام .

الا ان الوضع يختلف في حالة النقل العام بالاتوبيسات فهو لا يحتاج إلى راس مال ضخم مقارنة بباقي وسائل النقل الأخرى داخل المدن (السكك الحديدية / الترام) ويرجع ذلك إلى وجود هيئات ووزارات هي التي تتولى إنشاء البنية الأساسية اللازمة لتشغيل هذا المرفق من طرق وكبارى وأنفاق وانظمة لأشارات المرور. لذلك تنخفض نسبة التكاليف الثابتة في هيكل التكاليف الاستثمارية في خدمة النقل العام بالاتوبيسات.

- تتسم الخدمات التي تقدمها مرافق النقل العام للركاب داخل المدن بعدم قابليتها للتخزين حيث يستهلك المنتج (التمثل في شكل الطاقة التحميلية لوسيلة النقل) فور انتاجه (سواء استعمل او لم يستعمل) . ولايمكن تخزينه او تأجيل استعماله^٢. كما أن الطلب على هذه الخدمة يعد طلبا مشتقا من الأحتياجات المختلفة لأفراد المجتمع بالاضافة الى أنه طلب يتسم بالتقلب الشديد من فترة زمنية إلى أخرى خلال اليوم الواحد .حيث يصل إلى أقصاه في فترات معينة (فترات الذروة) وينخفض في فترات أخرى (فترات الركود).

^١ وهو ما يستدعي تدخل الدولة لتغطية هذه الخسارة في حالة قيام القطاع الخاص بدخول مجال انتاج وتقديم خدمات هذه

المرافق للمحافظة على رفاهية افراد المجتمع(لمزيد من التفاصيل انظر سعيد عبد العزيز عثمان - اقتصاديات الخدمات

والمرافق العامة -بين النظرية والتطبيق-مرجع سبق ذكره - (ص ٨٩-٩٥)

^٢ سعد الدين عشاوي-مرجع سبق ذكره،ص ١٠٢

وبسبب كل ما سبق يتعين إنشاء الطاقة الانتاجية لمرافق النقل العام للركاب داخل المدن بحيث تستطيع تلبية احتياجات الطلب عند حده الأقصى ليس في الوقت الراهن او الأجل القصير فقط ولكن أيضاً الطلب المتوقع في الأجل الطويل. الامر الذي يجعل من وجود طاقات انتاجية فائضة امر حتمي وضرورى. وهو ما يؤدي الى تحقيق تلك المرافق لخسائر في فترات انخفاض الطلب (خاصة مع عدم قدرة ادارة المرفق لوضع سياسة لاستغلال الطاقة الانتاجية الفائضة

ومن الجدير بالملاحظة ،انه في ضوء هذه الخصائص يواجه القطاع الخاص صعوبة في الاستثمار في مجال انتاج وتقديم بعض الخدمات مثل الخدمات التي تقدمها مرافق السكك الحديدية والترام. وبالتالي يصبح هناك منتج وحيد يقدم هذه الخدمات ويتحكم في اسعارها وجودتها. اما بالنسبة للنقل بالاتوبيسات ،فيمكن ان يتم البدء بطاقة انتاجية محدودة للمرفق تتناسب مع حجم الطلب على الخدمة ، ثم يتم زيادة الطاقة الانتاجية بناء على الزيادة في حجم الطلب . وبالتالي لاحتياج مرافق النقل بالاتوبيسات الى رأس مال ضخم ومن ثم فلا تخضع لظاهرة تناقص التكاليف^١ . كما ان الطاقة الانتاجية الفائضة في هذه المرافق تكون محدودة ويمكن استخدام العديد من الطرق والاساليب لاستغلالها بدون ان يؤثر ذلك سلبا على رفاهية افراد المجتمع^٢.

- يعرف منتج قطاع النقل بصفة عامة بأنه منتج متصل أى أن رحلة الذهاب ينتج عنها بالضرورة رحلة عودة لوسيلة النقل. فرحلات الذهاب و العودة مرتبطة بجدول زمنية محددة بغض النظر عن جهة الطلب وبغض النظر عن نسبة أستغلال وسيلة النقل لذلك يتسم عرض خدمات قطاع النقل العام للركاب داخل المدن بعدم قابليته للتجزئة^٤.

- يتسم الطلب على خدمة النقل بانه قليل المرونة خاصة في اوقات الذروة. ولأن أصحاب الدخول المنخفضة و المتوسطة (خاصة في الدول النامية) هم الأكثر إستفادة من خدمة النقل العام للركاب داخل المدن فأن مرونة الطلب على خدمة النقل عادة ما تكون أقل من الوحدة و أن كانت تختلف ما بين أوقات الذروة و الأوقات العادية وايضا على حسب الغرض من

^١ هناك إمكانية لاستخدام اسلوب التمييز في الأثمان للتقليل من حدة التقلبات في الطلب وترشيد الطاقات الأنتاجية الفائضة. لمزيد من التفاصيل حول اسلوب التمييز في الاثمان انظر .سعيد عبد العزيز عثمان - اقتصاديات الخدمات والمرافق العامة -بين النظرية والتطبيق-مرجع سبق ذكره -ص ٢٧٢

^٢ نيفين محمد نبيل أحمد-،مرجع سبق نكره- ص ١٩

^٣ ان كل زيادة في الطاقة الانتاجية الفائضة انما يدل على ارتفاع نسبة التكاليف الثابتة /التكاليف الكلية. ومن ثم فان كل زيادة في حجم الانتاج تعنى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الكلية وبالتالي وجود ظاهرة تناقص التكاليف (لمزيد من التفاصيل انظر.سعيد عبد العزيز عثمان - اقتصاديات الخدمات والمرافق العامة -بين النظرية

والتطبيق-مرجع سبق ذكره-ص ٩٣-٩٧

^٤ سعد الدين عشاوي-مرجع سبق نكره،ص ٩٩

استخدام وسيلة النقل (للذهاب للعمل/التنزه/التسوق) و حجم استهلاك الخدمة (حيث تزداد المرونة عند شرائح الاستهلاك العليا) ^١ .

فى ضوء التحليل السابق للخصائص الاقتصادية لمرافق النقل العام للركاب داخل المدن بصفة عامة والنقل العام بالأتوبيسات بصفة خاصة يتضح أن هناك إمكانية لدخول القطاع الخاص والمنافسة فى مجال انتاج وتقديم بعض خدمات مرافق النقل العام للركاب داخل المدن، لما لذلك من آثار ايجابية على الكفاءة ورفاهية أفراد المجتمع. وهو ما توصلت اليه إحدى الدراسات التى قام بها البنك الدولي حيث تبين أن رحلات الأتوبيسات التابعة للقطاع الخاص تشكل ٧٥% من أجمالى الرحلات التى قامت بها الأتوبيسات داخل المدن فى العديد من الدول النامية ^٢ . ولكن بشرط أن تكون هناك رقابة من الحكومة لمنع حدوث أى ممارسات احتكارية من قبل القطاع الخاص.

المبحث الرابع

مقترح للمشاركة مع القطاع الخاص لتحسين الاداء التشغيلي

لمرفق النقل العام للركاب بالأتوبيسات فى مدينة الاسكندرية

(الدراسة التطبيقية)

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا المبحث فى وضع مقترح لتحسين الاداء التشغيلي لمرفق النقل العام بالأتوبيسات فى مدينة الاسكندرية من خلال المشاركة مع القطاع الخاص. خاصة فى ظل النتائج التى توصلت اليها العديد من الدراسات التى تناولت كفاءة الاداء للعديد من الهيئات الاقتصادية ومنها هيئة النقل العام للركاب بالاسكندرية . والتى تبين من خلالها ان تلك الهيئات تعاني من قصور فى الاداء التشغيلي بسبب التدهور فى الاداء المالى لها تمثل فى شكل تحقيقها لخسائر متزايدة نتيجة لمجموعة من الاسباب منها ^٣ :

- اعتمادها على القروض فى عمليات تمويل الانفاق على التشغيل ،وتضخم اعباء خدمتها .
- قصور فى الموارد المالية المتاحة لديها بسبب عدم تغيير تسعيرة الركوب مع ارتفاع تكاليف التشغيل مما ادى الى وجود اختلال بين تكلفة الخدمة واسعارها .
- زيادة اعباء تكاليف الخدمة المتعلقة بالفوائد والاجور والاهلاكات .
- عدم مواكبة تلك الهيئات للتطورات الحديثة سواء كان فى مجال التكنولوجيا او طرق الادارة او التسويق

^١ سعيد عبد العزيز عثمان ، تقويم الأداء التشغيلي لقطاع النقل العام للركاب بمدينة الإسكندرية خلال الفترة من (١٩٨٥-١٩٩٤)، مرجع سبق ذكره -ص ١١٤

^٢ نيفين محمد نبيل أحمد، مرجع سبق ذكره -ص ١٤

^٣ وفاء محمد محمد سالم ، تقويم الدور التنموي لقطاع النقل والمواصلات فى ج.م.ع فى ضوء برنامج التحرير الاقتصادى والتكيف الهيكلى ، مجلة البحوث التجارية -كلية التجارة -جامعة الزقازيق - المجلد ٢٤-العدد ٢ يوليو ٢٠٠٢ ص ٥٢٣ .

وايضا بعد ما تبين من خلال استقراء بعض البيانات عن مؤشرات الاداء المالى لمرفق النقل العام بالاتوبيسات فى مدينة الاسكندرية والتي تبين من خلالها انخفاض الاداء المالى فى السنوات الاخيرة . حيث حقق خسائر بلغت قيمتها (١٩٤٤٠٥) الف جنيه ، وبلغت كفاءة تشغيل اسطول الاتوبيسات ٨٧% وكانت ايرادات النشاط تغطى ٥٣% تقريبا من تكاليف النشاط وذلك وفقا لبيانات عام ٢٠١٦/٢٠١٧^١ . (جدول رقم (١) بالملحق الاحصائى)

وللوصول الى الهدف الرئيسى سوف يتم القيام بالاتي :

- استعراض للتطور التاريخى لهيئة النقل العام للركاب فى المدينة
- استعراض التطور فى حجم خدمة النقل العام بالاتوبيسات خلال فترة الدراسة اعتمادا على الرقم القياسى لسنة الأساس (٢٠٠٧/٢٠٠٨)
- استعراض التطور فى مؤشرات الاداء التشغيلى لخدمة النقل العام بالاتوبيسات خلال الفترة محل الدراسة ومقارنتها بالقيم الاسترشادية التى وضعها البنك الدولى لمراقبة اداء مرافق النقل العام بالاتوبيسات .
- عمل بعض النماذج القياسية للتعرف على اسباب وجود فجوة بين القيم الفعلية لمؤشرات الاداء التشغيلى لمرفق النقل العام للركاب بالاتوبيسات ، وما يجب ان تكون عليه هذه القيم فى ضوء القيم الاسترشادية التى وضعها البنك الدولى .

اولا: التطور التاريخى لهيئة النقل العام للركاب فى مدينة الاسكندرية : تشير الكتابات التى تناولت تاريخ الهيئة الى الاتى^٢ :

***بالنسبة لمرفق ترام الرمل :**

- فى أغسطس ١٨٦٠: منحت الحكومة المصرية للسير ادوارد سان جون فيرمان التاجر ورعية الحكومة البريطانية امتيازاً بإنشاء خط سكة حديد يربط ضاحية الرمل بقلب مدينة الإسكندرية، كان مجموع سكان هذه الضاحية فى ذلك الوقت لا يزيد عن ٥٠٠ نسمة
- فى إبريل سنة ١٨٦٢: تأسست شركة باسم شركة سكة حديد الرمل ووضعت أول قضبان للسكة الحديدية فى سبتمبر سنة ١٨٦٢ بجهة مسلة كليوباترا (محطة الرمل حالياً)
- * فى يناير سنة ١٨٦٣: افتتح الخط لنقل الجمهور بقطار واحد تجره الخيول .
- * فى أغسطس سنة ١٨٦٣: استعملت قاطرة بخارية فى جر القطار بدلاً من الخيول، وكان القطار مكوناً من عربة درجة أولى وعربتين درجة ثانية وعربة ثالثة وكانت تعريفه الركوب ستة قروش للدرجة الأولى، وأربعة قروش للدرجة الثانية وقرشين للدرجة الثالثة، وكان هذا القطار البخارى يقطع المسافة من محطة الرمل إلى بولكلى فى عشرين دقيقة بما فى ذلك الانتظار بالمحطات .

^١ الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء، احصاءات النقل العام للركاب داخل وخارج المدن - ٢٠١٨ .

^٢ تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/٤/٨ http://www.egyptianoasis.net/showthread.php?t=829&page=2

- فى يناير سنة ١٩٠٤: تمت كهربية خط ترام الرمل واستعملت المركبات الكهربائية فى نقل الركاب وكانت جميع مناطق الخط قد مدت منطقة بعد أخرى من محطة الرمل إلى محطة السراى الحالية .
= فى يناير ١٩٢٩ صدر قرار من بلدية الإسكندرية بسحب الامتياز من شركة سكة حديد الإسكندرية والرمل وابلغت البلدية بهذا القرار للحكومة وطلبت مساعدتها فى استلام الخط وفي دفع التعويض اللازم للشركة .ثم تولت بعد ذلك مصلحة السكة الحديد فى بداية ١٩٢٩ ادارة خط سكة حديد الرمل الكهربائية بإشراف مجلس ادارة حكومي وعين للخط مدير حكومي .

= فى يناير ١٩٣٧: قامت سكة حديد الرمل باستغلال جميع خطوط الأتوبيس فى الرمل والإسكندرية عقب انتهاء الرخص المؤقتة الممنوحة لبعض الأفراد والهيئات .

= فى عام ١٩٣٩: صدر مرسوم ملكى باعتبار سكة حديد الرمل شخصاً معنوياً باسم إدارة النقل المشترك بالرمل وعهد إليها استغلال خطوط الأتوبيس بالرمل والمدينة إلى جانب مرفق ترام الرمل
*بالنسبة لمرفق ترام المدينة :

• فى يناير ١٨٩٦: صدر قرار من المجلس البلدى لمدينة الإسكندرية بمنح السيد/ كودرى امتياز تسيير بعض خطوط الترام الكهربائى بمدينة الإسكندرية .

• فى سبتمبر ١٨٩٧: تم إنشاء أول خط من خطوط ترام المدينة ما بين سانت كاترين والسلخانة ثم أنشئت بعد ذلك الخطوط: خط الجمرك وخط شارع السبع بنات .

• فى عام ١٩٠٠: أنشأت الشركة خط وابور المياه المكس وخط محرم بك الجمرك وخط سانت كاترين الجمرك وخط سانت كاترين كرموز وخط محطة مصر رأس التين .

• فى إبريل عام ١٩٤٦: أنتهى عهد الشركة وتولت بلدية الإسكندرية إدارة المرفق .

• فى فبراير عام ١٩٤٧: عهد إلى إدارة النقل المشترك بشئون النقل على خطوط ترام المدينة .

*بالنسبة لمرفق الأتوبيس :

• فى يناير ١٩٣٤: قامت شركة سكة حديد الرمل بتشغيل خمس أتوبيسات بين ميدان محمد على والرمل بجانب شركات الأتوبيس الأخرى .

• فى يناير ١٩٣٧: عهد إلى هذه الشركة باستغلال جميع خطوط الأتوبيس بالرمل والمدينة .

• فى أبريل عام ١٩٣٩: تولت إدارة النقل المشترك إدارة مرفق الأتوبيس تشغيل المرافق الثلاثة معا .

- فى إبريل ١٩٣٩: صدر مرسوم باعتبار إدارة سكة حديد الرمل الكهربائية شخصاً معنوياً باسم "إدارة النقل المشترك بالرمل" وكان معهوداً إليها استغلال جميع خطوط الأتوبيس بالرمل والمدينة بالإضافة إلى سكة حديد ترام الرمل.
- فى أكتوبر ١٩٤٦: صدر مرسوم بإنشاء إدارة باسم "إدارة النقل المشترك لمنطقة الإسكندرية وضواحيها .
- فى فبراير ١٩٤٧: عهد إليها بإدارة مرفق ترام المدينة بالإضافة إلى خطوط ترام الرمل والأتوبيس
- فى عام ١٩٥٤: صدر القانون رقم (٢٢) الذى تم بمقتضاه إعادة تنظيم المرفق واعتبر شخصاً معنوياً باسم "إدارة النقل العام لمنطقة الإسكندرية". وقد نص هذا القانون على ان تختص هذه الادارة بشئون النقل بالمدينة كما يجوز لها القيام باي استغلال متصل او ملحق بها او متم لها . وقد وضعها القانون في مركز احتكاري ولا يجوز الترخيص لغيرها بالقيام باي عمل يتعلق بالنقل العام ولو بصفة مؤقتة . وقد سعى القانون- فى ذلك الوقت - الى منع المنافسة وما قد يترتب عليها من اثار غير محدودة كنفص الإيرادات التى تحصل عليها جميع مؤسسات النقل المتنافسة او بعضها وهبوط مستوى خدمة النقل العامة او ضياع موارد المجتمع .
- فى عام ١٩٦٥: صدر القرار الجمهورى رقم ٤٤٩٤ بشأن تنظيم الإدارة وتنص المادة الأولى منه على اعتبارها هيئة عامة وتدعى "الهيئة العامة لنقل الركاب بمحافظة الإسكندرية" ومقرها الإسكندرية.

ومن الجدير بالملاحظة ان مدينة الاسكندرية تتسم بانها من المدن الشريطية والتي تمتد بطول ٦٠ كم تقريباً بمحاذاة البحر .فى حين لا يزيد عرضها عن ٥ كم فى اعرض اجزائها . لذلك نجد ان شبكة الطرق الرئيسية فى المدينة تتكون من مجموعة من الطرق الطولية الموازية لشاطئ البحر ومجموعة من الطرق العرضية المتعامدة عليها ^١ . ويبلغ طول شبكة الطرق فيها حوالى ٩٢٢٥ كم وهى تمثل ٥% من اجمالى شبكة الطرق فى جمهورية مصر العربية ^٢ . ويبلغ عدد سكان محافظة الاسكندرية وفقاً للتعداد الاحصائى عام ٢٠١٧ ما يقرب من ٥١٦٣٧٥٠ نسمة ^٣ . وتقوم إدارة النقل العام لمنطقة الإسكندرية بتقديم خدمة النقل من خلال تشغيل ترام الرمل و ترام المدينة و جميع خطوط الأتوبيس في ضاحية الرمل و في الجهات الأخرى بالمدينة

^١ نيفين محمد نبيل أحمد، مرجع سبق ذكره ص ٩٩

^٢ الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء ، نشرة حصر الطرق والكبارى ٢٠١٥/٢٠١٦ - فبراير ٢٠١٧ ص ٨٠

^٣ الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء ، نشرة تعداد السكان - سبتمبر ٢٠١٧ ص ٢

ثانياً: التطور في حجم خدمة النقل العام بالاتوبيسات خلال فترة الدراسة اعتماداً على الرقم القياسي لسنة الأساس (٢٠٠٧/٢٠٠٨)^١:

يعد حجم الخدمة المقدمة من المؤشرات الرئيسية لقياس الكفاءة التشغيلية لخدمة النقل العام بالاتوبيسات. وتتمثل أهم مؤشرات قياس حجم خدمة النقل العام بالاتوبيسات في كل مما يلي:

- ١- عدد الركاب من مستخدمي خدمة النقل العام بالاتوبيسات .
- ٢- عدد الاتوبيسات العاملة التي تمتلكها الهيئة العامة لنقل الركاب .
- ٣- المسافة المقطوعة (كم) لاسطول الاتوبيسات العامل .
- ٤- عدد خطوط النقل بالاتوبيسات وإطوالها . وترى الباحثة ان هناك امكانية للاعتماد على هذين المؤشرين لقياس حجم خدمة النقل بالاتوبيسات . خاصة وان كل زيادة فيهما تعنى ان هناك استجابة من قبل الهيئة للطلب المتزايد على الخدمة المقدمة . وباستقراء وتحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (٢) بالملحق الاحصائي تبين الاتي :-

(أ) ان الزيادة في عدد الركاب كان السمة السائدة خلال فتره الدراسة مقارنة بسنة الأساس (٢٠٠٧/٢٠٠٨) . باستثناء عامي (٢٠١٢/٢٠١٣) و(٢٠١٣/٢٠١٤) والتي كان فيهما انخفاضاً ملحوظاً في اعداد الركاب بلغ ٤ % ، ٣٧ % على التوالي مقارنة بسنة الأساس .

(ب) كان هناك تزايد في اعداد الاتوبيسات العاملة خلال الدراسة مقارنة بسنة الأساس . وكانت اكبر زيادة في اعدادها عام (٢٠١٦/٢٠١٧) وبلغت ٧٢% عما كانت عليه في سنة الأساس . الا ان اعوام (٢٠١٢/٢٠١٣) و (٢٠١٣/٢٠١٤) شهدا انخفاضاً في هذا المؤشر بلغ ٨% و ٢٠% على التوالي مقارنة بسنة الأساس.

(ج) كان هناك زيادة في قيمة مؤشر المسافة المقطوعة (كم) منذ بداية فترة الدراسة وحتى عام (٢٠١١/٢٠١٢) والذي شهد اكبر نسبة زيادة في هذا المؤشر بلغت ١٨% مقارنة بما كانت عليه في سنة الأساس . ومنذ عام ٢٠١٢/٢٠١٣ بدأت تنخفض قيمة هذا المؤشر . وكانت أكبر نسبة انخفاض عام ٢٠١٣/٢٠١٤ و بلغت ٤٣% عما كانت عليه مقارنة بسنة الأساس.

(د) كان هناك زيادة في اعداد الخطوط بصفة عامة طوال فترة الدراسة مقارنة بسنة الأساس . الا ان الفترة منذ عام ٢٠١١/٢٠١٢ وحتى عام ٢٠١٦/٢٠١٧ وكانت الزيادة فيها زيادة طفيفة ترواحت نسبتها ما بين ١ % الى ٦% مقارنة بما كانت عليه في سنة الأساس . كما كان هناك زيادة في اطوال الخطوط مقارنة بما كانت عليه في سنة الأساس . باستثناء عام ٢٠١٥ / ٢٠١٦ والذي شهد انخفاضاً بلغت نسبته ٤ % مقارنة بما كانت عليه في سنة الأساس .

وبناء على تطور مؤشرات حجم خدمة النقل العام بالاتوبيسات يمكن التوصل الى النتائج

الآتية:

^١ تم الاعتماد على البيانات الواردة في، احصاءات النقل العام للركاب داخل وخارج المدن ،خلال الفترة من ٢٠٠٧/٢٠٠٨ وحتى ٢٠١٦/٢٠١٧ الصادرة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء

١- هناك تزايد فى حجم الخدمة المقدمة فى سنوات الدراسة لمعظم المؤشرات . حيث زاد كل من مؤشر عدد الركاب وعدد الاتوبيسات العاملة واعداد الخطوط واطوالها فى ٨٠% من سنوات الدراسة . وهو مايعنى وجود استجابة من قبل المرفق للطلب على الخدمة .اما مؤشر المسافة المقطوعة فقد شهد انخفاضا فى الخمس سنوات الاخيرة من فترة الدراسة مقارنة بسنة الاساس . وهو ما يعكس حدوث تدهور فى مستوى الاداء التشغيلى للمرفق . خاصة وان الزيادة فى اعداد الخطوط واطوالها كان السمة السائدة خلال فترة الدراسة . وكان يتوقع ان تنعكس هذه الزيادة فى شكل زيادة فى قيم مؤشر المسافة المقطوعة . خاصة وان قيام الهيئة بانشاء خطوط جديدة او زيادة اطوال الخطوط القائمة يعنى ان هناك طلب متزايد على الخدمة فى مناطق جديدة من المدينة وان هناك مرونة فى الاستجابة لهذا الطلب ، لان المرفق لا يتحمل بتكاليف راسمالية مرتفعة لتوفير الخدمة مقارنة بوسائل النقل الاخرى (الترام -النقل بالقطارات) ^١ .

ومن الجدير بالملاحظة ان الانخفاض الذى حدث فى جميع المؤشرات المعبرة عن حجم الخدمة كان معظمه فى اعوام (٢٠١٢/٢٠١٣)و(٢٠١٣/٢٠١٤) وقد يكون سبب هذا الانخفاض رد فعل للظروف السياسية التى مرت بها البلاد عام ٢٠١١ .

يتضح من خلال كل ما سبق ان هناك طلب من قبل افراد المجتمع على خدمة النقل بالاتوبيسات، يقابلها زيادة فى حجم المعروض من الخدمة التى يقدمها مرفق الاتوبيسات وذلك اعتمادا على طريقة الرقم القياسي لسنة الاساس .ولكن هل الزيادة فى الطلب بسبب جودة الخدمة ؟ والى اى مدى كان هذا الطلب كافيا لتحقيق ايرادات من تقديم الخدمة تغطى تكاليف تقديمها بالاضافة الى تحقيق فائض يكفى لتمويل المرفق ذاتيا ؟ وحتى يمكن الاجابة عن هذا التساؤلات ،لابد من تقييم الاداء التشغيلى للمرفق من خلال مقارنة مؤشرات الاداء التشغيلى مع القيم الاسترشادية التى وضعها البنك الدولى لتحديد مدى قدرة ادارة المرفق على تحقيق الكفاءة من استخدام الموارد المتاحة .ولتحديد حجم الفجوة بين ما يجب ان تكون عليه جودة الخدمة وبين المستوى الفعلى لها ^٢ .

ثالثا : مؤشرات كفاءة الاداء التشغيلى لمرفق النقل العام بالاتوبيسات:-

من المعروف ان مصطلح "الكفاءة " يختص بالعلاقة بين المخرجات والمدخلات ،وان هناك العديد من انواع الكفاءة ، منها الكفاءة الانتاجية .والتي تتحقق عندما يقوم اى مشروع بانتاج المنتجات التى يطلبها

^١ نيفين محمد نبيل أحمد، مرجع سبق ذكره ص ١١٤

المستهلكون عند اقل نفقة انتاج ممكنة^١. و فى مجال مرافق نقل الركاب ،تتحقق الكفاءة الانتاجية عندما يقوم المرفق باستخدام القدر المتاح من الموارد بغرض تحقيق اقصى حجم من الخدمة، بمستوى الجودة المناسب وفى التوقيت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة وبما يتوافق ورغبات افراد المجتمع .ويضيف بعض الاقتصاديين الى مفهوم الكفاءة الانتاجية لمرافق النقل العام للركاب هدف الحصول على اكبر عائد ممكن من الخدمة بالتسعيرة المناسبة ومن خلال استخدام اسلوب تحصيل مناسب ،بحيث لا يكون هناك اى ايراد مفقود لضمان تحقيق المرفق لاعلى فائض ممكن^٢.

وقد اشارت الدراسات الى ان عملية تقويم اداء مرافق النقل العام للركاب بصفة عامة يجب ان تأخذ فى الاعتبار ان هناك العديد من العوامل التى تؤثر على كفاءة الاداء التشغيلي لمرافق النقل تتمثل فى الاتي^٣ :

*عوامل خارجية : وهى العوامل التى تشكل البيئة العامة التى تعمل فيها مرافق النقل .وهى عوامل لا تستطيع ادارة الهيئة التحكم فيها مثل حجم وجودة البنية الاساسية (طول شبكة الطرق وحالتها الفنية وطريقة تخطيطها) وكفاءة نظام المرور المطبق (القواعد والضوابط والقوانين المنظمة لسير السيارات ومدى التنسيق بين المحاور المرورية وطرق تشغيل اشارات المرور) . وتشير تلك الدراسات الى وجود علاقة طردية بين التحسن فى تلك العوامل والتحسين فى الاداء التشغيلي لمرافق النقل . ويظهر ذلك فى شكل انخفاض فى تكاليف التشغيل وانخفاض فى زمن رحلة الانتقال وزيادة فى حجم الايرادات .ويضاف الى تلك العوامل ،التخطيط العمرانى للمدينة وعدد سكانها وعدد المترددين عليها وحجم التدخلات الحكومية فى سياسة ادارة مرافق النقل ..وغيرها

*عوامل داخلية:هى مجموعة من العوامل التى يمكن لادارة مرفق النقل التحكم فيها والتأثير عليها ،لأنها تشكل فى مجملها المكونات الرئيسية اللازمة لتقديم خدمة النقل للركاب . وتتمثل تلك العوامل فى وسائل النقل المتحركة والعنصر البشرى والعنصر الادارى والتنظيمى .

وباستقراء مؤشرات كفاءة الأداء التشغيلي التى تربط بين مدخلات خدمة النقل من عمل وراس مال و بين مخرجات الخدمة ، وفى ضوء القيم الاسترشادية التى وضعها البنك الدولى يتضح ما يلى^٤ :
(أ)مؤشر عنصر انتاجية العمل : يقىس هذا المؤشر مدى قدرة المرفق على استخدام العدد الامثل من القوة البشرية لديه من اداريين ومهندسين وفنيين وعمال حركة ...وغيرهم لكل اتوبيس عامل . وتتمثل مؤشرات انتاجية عنصر العمل فى الاتي :

١- مؤشر عدد العمالة /أتوبيس عامل :

^١ احمد يوسف الشحات ، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤

^٢ إبراهيم علي حسن إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص٧٤

^٣ لمزيد من التفاصيل حول هذه العوامل انظر سعيد عبد العزيز عثمان، تقويم الأداء التشغيلي لقطاع النقل العام للركاب بمدينة الإسكندرية خلال الفترة من (١٩٨٥-١٩٩٤) مرجع سبق ذكره ، ص١١٥-١٢١

يتضمن العنصر البشرى فى هذا المؤشر كل التخصصات العاملة فى مرفق النقل بالاتوبيسات من اعضاء مجلس ادارة ومهندسين وعمال حركة وصيانة واداريون وملاحظون بالاضافة الى العمالة المؤقتة . وباستقراء البيانات الواردة فى الجدول رقم (٣) يمكن التوصل الى ان القيمة الفعلية لهذا المؤشر كانت فى حدود القيم الاسترشادية التى وضعها البنك الدولى لضمان التوزيع الكفء للعنصر البشرى فى مرافق النقل العام بالاتوبيسات وذلك فى ٦٠% من سنوات الدراسة

٢- مؤشر عدد العمالة الفنية /اتوبيس عامل :

يتضمن العنصر البشرى فى هذا المؤشر كل من الاخصائيون والفنيين وعمال التشغيل والصيانة . وباستقراء البيانات الواردة فى الجدول رقم (٣) يتضح لنا ان قيمة هذا المؤشر فى ٨٠% من سنوات الدراسة كانت اكبر من القيم الاسترشادية التى وضعها البنك الدولى (باستثناء عام ٢٠١٥/٢٠١٦) . وهو ما يدل على وجود فائض فى العمالة الفنية و عدم كفاءة الادارة فى تحديد الحجم الامثل من العمالة الفنية المطلوبة لخدمة اسطول الاتوبيسات.

ب (مؤشر انتاجية عنصر رأس المال :

يقيس هذا المؤشر انتاجية الاتوبيس طوال العام فى ظل ظروف التشغيل العادية ، مع ملاحظة تأثر هذا المؤشر بالعديد من العوامل الخارجية مثل مشاكل المرور والظروف الجوية والكثافة السكانية وعدد سكان المدينة او المنطقة التى تقدم لها خدمة النقل .وتتمثل المؤشرات المعبرة عن انتاجية عنصر راس المال فى كل مما يلى :

١- مؤشر عدد الركاب/ اتوبيس عامل/ يوميا :

بلغت القيمة الاسترشادية التى وضعها البنك الدولى لهذا المؤشر (١٠٠٠-١٢٠٠) راكب /اتوبيس /يوميا حمولته ٨٠ راكب وذلك فى المدن التى يزيد عدد سكانها عن ١,٥ مليون نسمة .

باستقراء البيانات الواردة فى الجدول رقم (٣) يتضح لنا وجود فجوة كبيرة بين القيم الفعلية لهذا المؤشر والقيم الاسترشادية والتى يجب ان يكون عليها اداء قطاع النقل بالاتوبيسات . فقد تراوحت قيمة هذا لمؤشر ما بين (٣٥٠-٨٧٨) راكب /اتوبيس يوميا . وكانت اقل قيمة لهذا المؤشر فى عام ٢٠١٤/٢٠١٥ وبلغت ٣٥٠ راكب /اتوبيس /يوميا.

ويتأثر مؤشر عدد الركاب / اتوبيس يوميا بالعديد من العوامل . فالامر لا يتوقف على مدى توافر الاتوبيسات من عدمه . حيث تشير البيانات الواردة فى الجدول رقم (٢) عن عدم وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين عدد الركاب وعدد الاتوبيسات العاملة فى كل سنوات الدراسة^١ .

وهو ما يشير الى وجود عوامل اخرى لها تأثير على قيمة هذا المؤشر . وبالبحث عن هذه العوامل ، تبين انها متداخلة مع بعضها البعض ، ولا يمكن تحديد تأثير كل عامل بصورة مستقلة على قيمة هذا

^١ هناك بعض السنوات التى يتناقص فيها معدل التغيير السنوى فى كل من عدد الركاب وعدد الاتوبيسات العاملة . وسنوات اخرى يتزايد فيها معدل التغيير السنوى فى عدد الركاب ويتناقص فيها معدل التغيير السنوى للاتوبيسات . والعكس بالعكس

المؤشر .ومن العوامل التي لها تأثير على هذا المؤشر نجد ،معدل الامان وراحة الراكب وسرعة انجاز رحلة الانتقال بالاضافة الى فترة التقاطر

٢- مؤشر المسافة المقطوعة / اتوبيس/يومية :

باستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (٣) يمكن التوصل الى ان قيمة هذا المؤشر كانت تفوق القيم الاستراتيجية في ٨٠% من سنوات الدراسة . وهو ما يعنى ان ادارة المرفق تقوم بتشغيل اسطول الاتوبيسات لساعات اكبر من الساعات المقررة .وقد يكون سبب ذلك الرغبة في تحقيق المزيد من اليرادات . الا ان مؤشر عدد الركاب /اتوبيس عامل والسابق الاشارة اليه كان اقل مما يجب ان تكون عليه .مما يدل على فشل ادارة المرفق على جذب المزيد من الركاب على الرغم من ساعات التشغيل الاضافية .وفى نفس الوقت نجد ان المرفق تحمل بتكاليف اضافية فى شكل حوافز ومكافآت يتم صرفها مقابل ساعات العمل الاضافية .ومزيد من مصروفات الصيانة والاصلاح واهلاك سيارات الاتوبيس بمعدلات اسرع نتيجة لزيادة ساعات التشغيل .

ونظرا لوجود علاقة تبادلية ومتداخلة بين كل من الاداء المالى للمرفق وادائه التشغيلي . حيث يتوقع ان يساهم التحسن فى مؤشرات الاداء المالى فى زياد قدرة المرفق على القيام باعمال الصيانة من خلال الاحلال والتجديد لاسطول الاتوبيسات وبالتالي التوسع فى تقديم الخدمة . وهو ما ينعكس ايجابيا على الاداء التشغيلي . كما يساهم التحسن فى مؤشرات الاداء التشغيلي فى تحسين الاداء المالى . اى ان كلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر . لذلك يعد تحقيق الكفاءة فى الاداء المالى احد متطلبات تحقيق الكفاءة فى الاداء التشغيلي^١ . لذلك سوف يتم الاعتماد على مؤشرات الاداء المالى كمبرس ومساهم فى تحقيق الكفاءة فى الاداء التشغيلي .

٣- مؤشر ايرادات التشغيل / تكاليف التشغيل^٢ :

يوضح هذا المؤشر مدى قدرة ادارة المرفق على تحقيق الكفاءة من استغلال الموارد المتاحة بحيث يتم تقديم الخدمة باقل تكلفة وباسعار مناسبة وبالجودة المقبولة من وجهة نظر افراد المجتمع .مع تحقيق المرفق ليرادات تكفى لتغطية تكاليف التشغيل من ناحية و تحقيق فائض يكفى لمواجهة متطلبات الزيادة فى الطلب على الخدمة فى المستقبل (من حيث تغطية تكاليف الاصلاحات والتجديدات ومواكبة

^١ سعيد عبد العزيز عثمان، تقويم الأداء التشغيلي لقطاع النقل العام للركاب بمدينة الإسكندرية خلال الفترة من (١٩٨٥-١٩٩٤) مرجع سبق ذكره ص (١٤٠)

^٢ * توافق للباحثة بيانات عن ايرادات وتكاليف مرفق النقل العام بالاتوبيسات فى مدينة الاسكندرية عن ٦ سنوات فقط من خلال نشرة النقل العام للركاب داخل المدن والتي يصدرها الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء ، وبسبب رفض العاملين فى مرفق الاتوبيسات التعاون معها فى الحصول على باقى البيانات الخاصة بفترة الدراسة ،اضطرت الباحثة الى اللجوء الى الطرق الاحصائية لتقدير واستكمال بعض البيانات المفقودة .
*تتمثل ايرادات التشغيل فى اليرادات التى يحصل عليها المرفق من تقديم خدمة النقل ، اما تكاليف التشغيل فهى تتضمن ما تتحمله لتقديم خدمة النقل من اجور ومرتبات للعاملين بكافة انواعهم بالاضافة الى قيمة مستلزمات الانتاج اللازمة لتوفير الخدمة (مجموع المستلزمات السلعية المستهلكة فى التشغيل (الوقود والزيوت والشحومات) والمستلزمات السلعية الاخرى قطع غيار ومواد صيانة وادوات مكتبة ومياه وكهرباء) والمصروفات الخدمية (مصروفات صيانة وايجار الات ومعدات ومصروفات دعاية ومصروفات تأمين ضد السرقة) ومصروفات اخرى (ضرائب عقارية ورسوم سلعية وتعويضات وغرامات واقساط تأمين) فقط وبدون اقساط الاهلاك.

التطورات الحديثة فى مجال نقل الركاب بالأتوبيسات) من ناحية اخرى .وتشير البيانات الواردة فى الجدول رقم(٣) الى وجود فجوة بين القيم الفعلية لهذا المؤشر و القيم الاسترشادية التى وضعها البنك الدولى لتقييم الكفاءة فى الاداء المالى لخدمة النقل بالأتوبيسات و التى تتراوح قيمتها ما بين (١,٥ ايرادات: ١ تكاليف) - (١,٠٨ ايرادات: ١ تكاليف)) اى يجب ان تزيد الايرادات المتحققة التكاليف بنسبة تتراوح ما بين (٥%-٨%) سنويا .

يتضح من خلال المقارنة بين القيم الفعلية لمؤشرات الاداء التشغيلى والقيم الاسترشادية الخاصة بتقويم اداء مرافق النقل بالأتوبيسات الاتى :

- كان مؤشر عدد العاملين /أتوبيس شغال فى حدود القيم الاسترشادية فى اكثر من ٦٠% من سنوات الدراسة
- كان مؤشر عدد العاملين الفنيين /أتوبيس شغال اكبر من القيم الاسترشادية فى اكثر من ٨٠% من سنوات الدراسة . اى ان هناك فائض فى عنصر العمالة الفنية مقارنة بما يجب ان يكون عليه^١.
- كان مؤشر عدد الركاب /أتوبيس شغال/يوميا اقل مما يجب ان يكون عليه فى ضوء القيم الاسترشادية فى جميع سنوات الدراسة .
- هناك اختلاف بين القيم الفعلية لمؤشر المسافة المقطوعة /أتوبيس شغال /يوميا عن القيم الاسترشادية فى اكثر من ٨٠% من سنوات الدراسة .
- كان هناك اختلاف بين القيم الفعلية لمؤشر ايرادات التشغيل /تكاليف التشغيل والقيم الاسترشادية فى ٩٠% من سنوات الدراسة. مما يدل على فشل ادارة المرفق فى تغطية تكاليف التشغيل وتحقيق فائض يستخدم فى عمليات التجديد والتوسع فى تقديم الخدمة

وبناء على هذه النتائج ، فإن اقتراح نموذج لتحسين الاداء التشغيلى لمرفق النقل العام بالأتوبيسات فى مدينة الاسكندرية يتطلب البحث عن اسباب وجود فجوة بين القيم الفعلية لمؤشرات الاداء التشغيلى والقيم الاسترشادية التى يتعين الوصول اليها لتحقيق الكفاءة فى استخدام الموارد المتاحة .لذلك سوف يتم عمل مجموعة من النماذج القياسية للوصول الى اسباب وجود هذه الفجوة من خلال تحديد العوامل التى لها تاثير ذو دلالة احصائية على القيم الفعلية لمؤشرات الاداء التشغيلى .

رابعا : اسباب تدهور مؤشرات الاداء التشغيلى لمرفق النقل بالأتوبيسات :

^١ لم يتم عمل نموذج قياسي لتحديد اسباب زيادة عدد العمالة الفنية/أتوبيس شغال لان سبب الزيادة هو سياسة التعيين التى تنتهجها الحكومة بغرض تحقيق نوع من الاستقرار الاجتماعى .ويمكن التغلب على هذه الفجوة من خلال اعادة تأهيل العمالة الفائضة وتوزيعها على التخصصات الاخرى بالصورة التى تقلل الفجوة بين القيم الفعلية والقيم التى تحقق الكفاءة من استخدام العنصر البشرى

للتعرف على اسباب التباين بين مؤشرات الاداء التشغيلي لمرفق النقل العام بالاتوبيسات مقارنة بما يجب ان يكون عليه في ضوء القيم الاسترشادية التي وضعها البنك الدولي ،وتحديد مواطن الضعف في اداء المرفق. وايضا لتحديد مدى امكانية ان تكون المشاركة مع القطاع الخاص من الحلول المقترحة لعلاج جوانب القصور في الاداء وتحسين جودة الخدمة المقدمة . سوف يتم اقتراح بعض النماذج القياسية التي تربط بين مؤشرات الاداء التشغيلي (كمتغيرات تابع (Y)) وهي كالتالى :

- الرقم القياسى لعدد الركاب /اتوبيس شغال /يوميا (Y₁)
 - الرقم القياسى للمسافة المقطوعة /اتوبيس شغال /يوميا (Y₂)
 - الرقم القياسى لايرادات التشغيل /نفقات التشغيل (Y₃)
 - الرقم القياسى لايرادات النشاط/نفقات النشاط (Y₄)¹
- وبعض المتغيرات المستقلة التي يعتقد ان لها تأثير ذو دلالة احصائية على هذه المؤشرات (ايجابيا او سلبيا) ممثلة في كل من :

- الرقم القياسى لعدد الادوار الفعلية (X₁)² .
- الرقم القياسى لمعدل التزامم (X₂)³ .
- الرقم القياسى لعدد الحوادث (X₃)
- الرقم القياسى لجاهزية الاتوبيسات (X₄)⁴
- الرقم القياسى لعدد السيارات الملاكى والاجرة (X₅)
- الرقم القياسى لعدد الركاب (X₆)
- الرقم القياسى لعدد الركاب /كم (X₇)
- الرقم القياسى لساعات التشغيل (X₈)
- الرقم القياسى لعدد الاتوبيسات الشغالة (X₉)
- الرقم القياسى لعدد الركاب بايراد (X₁₀)
- الرقم القياسى لاقساط الاهلاك (X₁₁)
- الرقم القياسى للاجور (X₁₂)
- الرقم القياسى لمستلزمات الانتاج (X₁₃)

وقد تم عمل تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وتم الاعتماد فى ذلك على برنامج التحليل الاحصائى Spss 25 . ويوضح الجدول رقم (٤) بالملحق الاحصائى الارقام القياسية للمتغيرات المستقلة المستخدمة فى النماذج القياسية فى حين يوضح الجدول رقم (٥) الارقام القياسية لمؤشرات الاداء التشغيلي (كمتغير تابع)

¹ تتكون ايرادات النشاط من مجموع كل من ايرادات التشغيل (الخدمة المباعة) وايرادات السنوات السابقة وارياب بيع خامات ومواد وقطع غيار بالإضافة الى التعويضات والغرامات. وتم اضافة هذا المتغير للتعرف على دور الأنشطة الأخرى التي يقوم بها المرفق في الحصول على ايرادات .

² الدور هو المسافة المقطوعة ذهابا فقط او ايابا فقط . وتعرض نشرة النقل العام للركاب داخل المدن التي يصدرها لجهاز المركزى للتعينة العامة والاحصاء مجموع عدد الادوار المقطوعة فى الذهاب والاياب .

³ معدل التزامم =(عدد الركاب /عدد الادوار الفعلي) /اجمالي عدد المقاعد/عدد الاتوبيسات العاملة)

⁴ هو عدد الاتوبيسات الشغالة /اجمالي عدد الاتوبيسات المملوكة للمرفق

حيث تم عمل الاختبارات الاتية :

اختبار الفرض الاول :

H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مؤشر الرقم القياسى لعدد الركاب /اتوبيس شغال /يومية كمتغير تابع .والرقم القياسى لكل من عدد الادوار الفعلية (X_1) ومعدل التزاحم (X_2) و عدد الحوادث (X_3) كمتغيرات مستقلة .

وقد تبين من التحليل الإحصائي ان الرقم القياسى لمعدل التزاحم هو المتغير المستقل المعنوى فى النموذج ويفسر ٤٦% من التباين فى مؤشر انتاجية رأس المال متمثلا فى شكل الرقم القياسى لعدد الركاب /اتوبيس شغال /يومية. ويدل ذلك على ان هناك تأثير للرقم القياسى لمعدل التزاحم على المتغير التابع وان كان هذا التأثير سلبيا . وبالتالي يقبل الفرض البديل فى هذا النموذج بالنسبة للرقم القياسى لمعدل التزاحم فقط . وتكون معادلة الانحدار المعبرة عن هذه العلاقة كالتالى :

"الرقم القياسى لعدد الركاب /اتوبيس/يومية" (Y_1) = $-127.6 X_2 + 0.283$ الرقم القياسى لمعدل التزاحم

اختبار الفرض الثانى :

H2: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مؤشر الرقم القياسى لعدد الركاب /اتوبيس شغال /يومية كمتغير تابع وكل من الرقم القياسى لجاهزية الاتوبيسات (X_4) والرقم القياسى لعدد السيارات الملاكى والاجرة (X_5) والرقم القياسى لعدد الركاب (X_6) كمتغيرات مستقلة.

وقد تبين من التحليل الاحصائى ان الرقم القياسى لعدد السيارات الملاكى والاجرة (X_5) هو المتغير المستقل المعنوى فى النموذج ويفسر ٦٠% من التباين فى مؤشر الرقم القياسى لعدد الركاب /اتوبيس شغال /يومية. ويدل ذلك على وجود تأثير لهذا المتغير على مؤشر انتاجية رأس المال متمثلا فى شكل الرقم القياسى لعدد الركاب /اتوبيس شغال /يومية. وان كان هذا التأثير سلبيا . وبالتالي يقبل الفرض البديل فى هذا النموذج بالنسبة للرقم القياسى لعدد السيارات الملاكى والاجرة فقط . وتكون معادلة الانحدار المعبرة عن هذه العلاقة كالتالى :

"الرقم القياسى لعدد الركاب /اتوبيس/يومية" (Y_1) = $-233.9 (X_5) + 1.22$ (الرقم القياسى لعدد سيارات الملاكى والاجرة).

اختبار الفرض الثالث :

H3: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مؤشر الرقم القياسى للمسافة المقطوعة /اتوبيس شغال /يومية كمتغير تابع وكل من الرقم القياسى لعدد الركاب /كم (X_7) والرقم القياسى لساعات التشغيل (X_8) والرقم القياسى لجاهزية الاتوبيسات (X_4) كمتغيرات مستقلة.

وقد تبين من التحليل الاحصائى ان النموذج معنوى. واستطاعت متغيرات النموذج تفسير ٧١% من التباين فى مؤشر الرقم القياسى للمسافة المقطوعة /اتوبيس شغال /يومية . وكان تأثير الرقم القياسى

لساعات التشغيل تأثيرا ايجابيا على مؤشر الرقم القياسى للمسافة المقطوعة /اتوبيس شغال /يومييا
 فى حين كان تأثير الرقم القياسى لكل من جاهزية الاتوبيسات وعدد الركاب /كم سلبيا على مؤشر
 الرقم القياسى للمسافة المقطوعة /اتوبيس شغال /يومييا. وبناء عليه يقبل الفرض البديل فى هذا النموذج
 وتصبح معادلة الانحدار المعبرة عن العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة كالتالى :

$$\text{الرقم القياسى للمسافة المقطوعة /اتوبيس شغال /يومييا } (Y_2) = 97.87 + 0.490(X_8) - 0.129(X_7) - 0.383(X_4) - \text{ (الرقم القياسى لساعات التشغيل) } - \text{ (الرقم القياسى لعدد الركاب /كم) }$$

اختبار الفرض الرابع :

H4: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مؤشر الرقم القياسى لايرادات التشغيل /نفقات التشغيل
 كمتغير تابع والرقم القياسى لعدد الركاب /كم (X₇) والرقم القياسى لعدد الركاب بايراد (X₁₀)
 كمتغيرات مستقلة¹.

وقد تبين من التحليل الاحصائى فشل المتغيرات المستقلة فى تفسير التباين فى مؤشر الرقم القياسى
 لايرادات التشغيل /نفقات التشغيل. وكانت جميع المتغيرات غير معنوية . وبناء عليه لا نستطيع رفض
 فرض العدم فى هذا النموذج مما يعنى عدم وجود علاقات ذات دلالة احصائية بين الرقم القياسى
 لايرادات التشغيل /نفقات التشغيل كمتغير تابع والرقم القياسى لكل من عدد الركاب /كم وعدد الركاب
 بايراد كمتغيرات مستقلة.

اختبار الفرض الخامس :

H5: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مؤشر الرقم القياسى لايرادات النشاط/نفقات النشاط (Y₄)
 كمتغير تابع والرقم القياسى لكل من اقساط الاهلاك (X₁₁) و للاجور (X₁₂) و مستلزمات الانتاج (X₁₃)
 (كمتغيرات مستقلة).

وقد تبين من التحليل الاحصائى، ان الرقم القياسى للاجور (X₁₂) الرقم القياسى لمستلزمات الانتاج
 (X₁₃) استطاعا تفسير 95% من التباين فى مؤشر الرقم القياسى لايرادات النشاط/نفقات النشاط (Y₄)
 . وكان تأثير الرقم القياسى للاجور (X₁₂) ايجابيا. فى حين كان تأثير الرقم القياسى لمستلزمات
 الانتاج (X₁₃) سلبيا على المتغير التابع² .

وبناء عليه يقبل الفرض البديل فى هذا النموذج بالنسبة لكل من الرقم القياسى للاجور (X₁₂)

¹ هناك نوعان من الركاب :النوع الاول وهم الركاب بايراد سواء كانوا ركاب التذاكر او ركاب الاشتراكات . ويمثل الايراد المتحصل
 من هذا النوع النسبة الاكبر من الايراد المتحقق للمرفق. اما النوع الثانى فهم ركاب البطاقة المجانية ((العاملين فى المرفق واسرهم)
 والركاب بدون اجر (افراد الشرطة والجيش)

² بند مستلزمات الانتاج ويتكون من: مجموع المستلزمات السلعية المستهلكة فى التشغيل (الوقود والزيوت والشحومات)
 والمستلزمات السلعية الاخرى قطع غيار ومواد صيانة وادوات مكتبة ومياه وكهرباء) والمصروفات الخدمية (مصروفات
 صيانة وايجار الات ومعدات ومصروفات دعاية ومصروفات تأمين ضد السرقة) ومصروفات اخرى (ضرائب عقارية
 ورسوم سلعية وتعويضات وغرامات واقساط تأمين)

و الرقم القياسى لمستلزمات الانتاج (X_{13}) فقط . وتصبح معادلة الانحدار المعبرة عن العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة كالتالى :

الرقم القياسى لايرادات النشاط/نفقات النشاط (Y_4) = $127.231 + 0.191 (X_{12})$ (الرقم القياسى للاجور) - $0.478 X_{13}$ (الرقم القياسى لمستلزمات الانتاج)

اختبار الفرض السادس :

H6: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مؤشر الرقم القياسى لايرادات النشاط/نفقات النشاط (Y_4) كمتغير تابع عدد الحوادث (X_3) وعدد الاتوبيسات الشغالة (X_9) ساعات التشغيل (X_8) و عدد الركاب (X_6) كمتغيرات مستقلة .

وقد تبين من التحليل الاحصائى، ان هناك علاقة معنوية بين الرقم القياسى لساعات التشغيل (X_8) كمتغير مستقل ومؤشر الرقم القياسى لايرادات النشاط/نفقات النشاط (Y_4) . حيث استطاع تفسير ٨١% من التباين فى المتغير التابع . وكان تأثير المتغير المستقل سالبا على المتغير التابع. وبناء عليه يقبل الفرض البديل فى هذا النموذج بالنسبة للرقم القياسى لساعات التشغيل (X_8) كمتغير مستقل فقط وتصبح معادلة الانحدار المعبرة عن العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل كالتالى :

الرقم القياسى لايرادات النشاط/نفقات النشاط (Y_4) = $-267.063 - 1.63 (X_8)$ (الرقم القياسى لساعات التشغيل)

ويوضح الجدول رقم (٦) بالملحق الاحصائى نتائج تحليل النماذج القياسية السابقة للوقوف على اسباب اختلاف القيم الفعلية لمؤشرات الاداء التشغيلى لمرفق النقل العام بالاتوبيسات مقارنة بالقيم المعيارية المحددة من البنك الدولى . والتي يمكن من خلالها التوصل الى الاتى:

(١) ادت الزيادة فى المسافة المقطوعة /اتوبيس شغال/يومية بسبب زيادة ساعات التشغيل وعدد الاتوبيسات العاملة بالنسبة للاتوبيسات المملوكة للمرفق (النموذج الثالث) الى زيادة فى بنود نفقات التشغيل ، ولان هناك نقص فى عدد الركاب /اتوبيس شغال/يومية تأثراً بمعدل التزاحم و بسبب توافر وسائل انتقال بديلة (عامة او خاص) (النموذج الاول والثانى) فقد ادى ذلك الى انخفاض فى ايرادات التشغيل بالمقارنة بنفقات التشغيل .

(٢) العلاقة المتداخلة بين الاداء التشغيلى والاداء المالى ظهرت من خلال نتائج التحليل الاحصائى للنماذج القياسية من الرابع الى السادس حيث تبين الاتى :

- عدم وجود تأثير معنوى لعدد الركاب/كم وعدد الركاب بايرادعلى مؤشر ايرادات التشغيل /نفقات التشغيل (النموذج الرابع).على الرغم من ان كلا المتغيرين يعدا من مخرجات الخدمة وكان يتوقع ان يؤثر معنويا وبصورة ايجابية على هذا المؤشر ويفسرا نسبة من التغير فيه .

- ان الزيادة فى ساعات التشغيل وزيادة عدد الاتوبيسات العاملة على الخطوط (النموذج السادس) ادت الى زيادة فى بنود نفقات التشغيل وبالتالي نفقات النشاط ككل ، فى شكل تحمل المرفق لمزيد من المكافآت والحوافز مقابل ساعات العمل الاضافية (النموذج الخامس)، بدون ان يقابل ذلك زيادة فى ايرادات (بسبب نتائج النموذج الرابع) وهو ما انعكس فى النهاية فى شكل تدهور فى الاداء المالى

للمرفق وتحقيقه لخسائر طوال فترة الدراسة تراوحت ما بين (٩٣٧٨٤-٣٣٥٢٤٠) الف جنيه. (جدول رقم ١) (بالملاحق الاحصائي)

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

تبين من خلال الدراسة تنوع الآراء التي تناولت وضع مفهوم للنقل . وكان أفضلها ذلك التعريف الذي يتضمن خمسة أبعاد رئيسية يتعين ان تتوافر في مفهوم النقل .وهي البعد المكاني والبعد الزمني والبعد الاقتصادي وايضا عنصر الامان .كما تبين تعدد انواع النقل ومنها النقل العام للركاب داخل المدن .وفي ضوء هذا التنوع في وسائل النقل العام المختلفة .فقد كان هناك ضرورة لتوضيح الاهمية الاقتصادية لقطاع النقل بكافة انواعه في الاقتصاد القومي .حيث بلغت مساهمته في الناتج المحلي الاجمالي ٥% وكان نصيب قطاع النقل الخاص من هذه النسبة ٨٢% . كما تبين ان قطاع النقل يعد مجالاً لتوفير فرص العمل . حيث اشارت الاحصاءات الى ان اجمالي عدد العاملين به بلغ ٦% من اجمالي العاملين في القطاعات الاقتصادية الاخرى .ويمثل عدد العاملين في قطاع النقل الخاص ما يقرب من ٧% من اجمالي العاملين في قطاع النقل والتخزين . وبناء على مساهمة قطاع النقل في الناتج المحلي الاجمالي وفرص التوظيف التي يوفرها .فقد بلغت نسبة الاستثمارات التي تم تنفيذها في قطاع النقل والتخزين ٩% من اجمالي الاستثمارات المنفذة في القطاعات الاقتصادية الاخرى .وكان نصيب قطاع النقل والتخزين الخاص من هذه النسبة حوالي ٣٣ % وذلك وفقاً لاحصاءات وزارة التخطيط والاصلاح الاداري عن عام ٢٠١٦/٢٠١٧ .

اما الاهمية الاقتصادية لقطاع النقل للركاب داخل المدن فقد ظهرت من خلال زيادة المنافع الحدية الخاصة لمستخدمي خدمة النقل العام الجماعي في شكل توفير للعديد من التكاليف التي كان يمكن ان يتحملها هؤلاء عند استخدام وسائل النقل الخاص مثل رسوم تراخيص السيارات الخاصة او رسوم المرور على الطرق ... وغيرها . هذا بالإضافة الى المنافع الخارجية External Benefits والتي تعود على افراد المجتمع في شكل زيادة الامتداد العمراني والاستفادة التي تعود على المشروعات والمصانع والاراضي من وصول خطوط النقل اليها . كما تتعكس الاهمية الاقتصادية لقطاع النقل العام للركاب داخل المدن على الاقتصاد القومي في شكل تجنب افراد المجتمع للتكاليف الخارجية External Costs والتي تنتج عن التوسع في استخدام السيارات الخاصة مثل التكاليف التي تنتج عن مشاكل التلوث البيئي والضوضاء والحوادث والازدحام المروري .

وفي ضوء ما تم التوصل اليه من اهمية قطاع النقل في الاقتصاد القومي بصفة عامة وقطاع النقل العام للركاب داخل المدن بصفة خاصة . وما توصلت اليه الدراسات والابحاث من ان احتكار القطاع العام لتقديم العديد من خدمات النقل بصفة عامة ونقل الركاب داخل المدن بصفة خاصة ادى الى الحد من المنافسة وساهم في انخفاض جودة الخدمة المقدمة . ولان هناك زيادة في حجم الطلب على خدمة النقل كاحد الخدمات التي تشبع حاجات مستحقة لدى افراد المجتمع ، وبسبب زيادة معدلات النمو السكاني والرغبة في زيادة معدلات التنمية الاقتصادية . ومع وجود قصور في مصادر التمويل المتاحة

لتقديم هذه النوعية من الخدمات. قامت حكومات العديد من الدول ومنها الحكومة المصرية، وبما لها من سلطات، بالتدخل بصورة غير مباشرة من خلال سن القوانين والتشريعات التي تهدف الى تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار فى انتاج وتقديم خدمة النقل الركاب داخل المدن من خلال اساليب المشاركة المختلفة والتي تقوم على اساس العقود التنافسية التي يكون هدفها فى النهاية هو تحسين أداء مرافق النقل العام وبالتالي تحسين مستوى الخدمة المقدمة لأفراد المجتمع . لذلك تم استعراض الطرق المختلفة للمشاركة والتي تتنوع ما بين مشاركة تعاونية ومشاركة تعاقدية . وتتضمن الاخيرة كل من عقود الخدمة وعقود الادارة وعقود التأجير وعقود الانتفاع طويلة الاجل والامتياز و نقل الملكية .

وحتى يمكن اختيار ما يتناسب مع قطاع النقل العام للركاب داخل المدن ومنها النقل العام بالاتوبيسات ما بين اشكال المشاركة المختلفة ، تم استعراض الخصائص الاقتصادية لمرفق النقل العام للركاب داخل المدن . وتم التوصل الى ان الخصائص الاقتصادية لمرفق النقل بالاتوبيسات تسمح بقيام القطاع الخاص بالاستثمار فى هذا المجال وتقديم خدماته خاصة مع وجود تجارب ناجحة فى هذا المجال فى العديد من دول العالم . حيث اشارت احدى الدراسات البنك الدولى الى ان ٧٥% من رحلات النقل بالاتوبيسات داخل المدن كانت من نصيب القطاع الخاص .

لكل ما سبق ، ومع استحواذ قطاع النقل العام للركاب بالاتوبيسات بمدينة الاسكندرية على ٥٥% من اجمالى ركاب لنقل العام بالمدينة . ويعمل به ٧١% من اجمالى العاملين فى هيئة النقل العام للركاب بالمدينة . وفى ظل المشاكل التي تعاني منها الهيئات الاقتصادية ومنها هيئة النقل العام للركاب بمدينة الاسكندرية والتي تشرف على مرفق النقل بالاتوبيسات ومنها عجز الايرادات المتحققة عن تغطية تكاليف تشغيل خلال العديد من السنوات . وفى ظل الدعوات المتكررة لافساح المجال للقطاع الخاص فى مجال النقل العام للركاب بالاتوبيسات للاستفادة من خبراته وقدرته على استغلال الموارد المتاحة بصورة افضل وبالتالي تقديم خدمة ترضى افراد المجتمع . تم تقويم الاداء التشغيلى لمرفق النقل بالاتوبيسات بمدينة الاسكندرية للوقوف على اهم جوانب القصور والعمل على حلها من خلال الاعتماد على الصور المختلفة للمشاركة مع القطاع الخاص . وقد تم الاعتماد فى ذلك على اساليب تقويم الاداء الاتية :

اولا : تقويم الاداء بالمعدلات الفعلية من خلال تحليل مجموعة من السلاسل الزمنية التاريخية لحجم الخدمة المقدمة خلال الفترة من ٢٠٠٧/٢٠٠٨ وحتى ٢٠١٦/٢٠١٧ تمهيدا للوصول الى تصور عام عن التطور فى حجم الخدمة وتحديد مدى اقبال افراد المجتمع على استخدام النقل العام بالاتوبيسات فى مدينة الاسكندرية . وقد تبين من خلال مقارنة مؤشرات حجم الخدمة بالرقم القياسي لسنة الاساس ٢٠٠٧/٢٠٠٨ الاتى :

- كان هناك تزايد فى اعداد الركاب واعداد الاتوبيسات فى ٨٠% من سنوات الدراسة مقارنة بسنة الاساس . باستثناء عامى ٢٠١٢/٢٠١٣ و ٢٠١٣/٢٠١٤ والتي شهدنا تناقص فى قيمة المؤشران السابقان مقارنة بما كانا عليه فى سنة الاساس .

- اقتصرت الزيادة فى مؤشر المسافة المقطوعة على ٥٠% من سنوات الدراسة. على الرغم من تزايد اعداد الخطوط وطوالها فى ٩٠% من سنوات الدراسة.

وبناء على ما سبق تم التوصل الى وجود طلب من قبل افراد المجتمع على هذه الخدمة. ولكن هل هذا الطلب بسبب جودة الخدمة ؟ والى اى مدى كان هذا الطلب كافيا لتحقيق ايرادات من تقديم الخدمة تغطى تكاليف تقديمها بالاضافة الى تحقيق فائض يكفى لتمويل المرفق ذاتيا ؟

ثانيا : فى ظل نتائج تقييم الاداء بالمعدلات الفعلية ، وفى ضوء التساؤلات التى طرحت ، تم تقييم الاداء التشغيلى لمرفق النقل العام بالاتوبيسات بالمعدلات المحددة مقدما . وذلك بالاعتماد على المعدلات المعيارية (الاسترشادية) التى وضعها البنك الدولى لتقييم الاداء التشغيلى لمرفق النقل العام للركاب داخل المدن .والتى يجب ان تتخذها ادارة المرفق كمؤشر لمراقبة جودة الخدمة المقدمة وتحديد الانحرافات -ان وجدت- ما بينها وبين القيم الفعلية لمؤشرات الاداء . من اجل التوصل لنقاط الضعف ثم تحديد طرق واساليب معالجتها حتى يمكن تغطية الطلب بالكمية وبالجودة المقبولة من وجهة نظر افراد المجتمع وبالاسعار المناسبة وفى التوقيت المناسب .

وقد اظهرت نتائج التقييم ما يلى :

*ان اجمالى العنصر البشرى(سواء اداريين /مهندسين/عمال حركة..الخ) كان فى حدود القيم التى وضعها البنك الدولى لتوفير الخدمة المطلوبة فى معظم سنوات الدراسة . الا ان استقراء البيانات المتعلقة بالعمالة الفنية اسفرت عن وجود فائض فى هذا التخصص يفوق القيم الاسترشادية فى معظم سنوات الدراسة .

**كان مؤشر عدد الركاب /اتوبيس شغال/يومية اقل مما يجب ان يكون عليه فى ضوء القيم الاسترشادية فى جميع سنوات الدراسة .

*** كانت القيم الفعلية لمؤشر المسافة المقطوعة /اتوبيس شغال /يومية تفوق القيم الاسترشادية فى اكثر من ٨٠% من سنوات الدراسة .

**** كانت القيم الفعلية لمؤشر ايرادات التشغيل /تكاليف التشغيل اقل من القيم الاسترشادية فى ٩٠% من سنوات الدراسة .مما يدل على فشل ادارة المرفق فى تغطية تكاليف التشغيل وتحقيق فائض يستخدم فى عمليات التجديد والتوسع فى تقديم الخدمة

وللتعرف على اسباب الاختلاف بين مؤشرات الاداء التشغيلى الفعلية والقيم الاسترشادية التى يجب الوصول اليها لتحقيق الكفاءة فى استخدام الموارد ، تم وضع مجموعة من النماذج القياسية لتحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مجموعة من المتغيرات التابعة التى تمثل مؤشرات الاداء التشغيلى لمرفق النقل بالاتوبيسات وهى:

- عدد الركاب /اتوبيس شغال/يومية

- المسافة المقطوعة /اتوبيس شغال /يومية

- إيرادات التشغيل / تكاليف التشغيل . وقد تم اضافة مؤشر إيرادات النشاط/نفقات النشاط للتعرف اثر الأنشطة الاخرى التى يقوم بها المرفق على حجم الإيرادات من ناحية وحجم النفقات من ناحية اخرى^١ . ومجموعة من المتغيرات المستقلة ممثلة فى عدد الحوادث وعدد الادوار الفعلية وعدد السيارات الملاكى والاجرة وعدد الركاب و جاهزية الاتوبيسات (عدد الاتوبيسات الشغالة/عدد الاتوبيسات المملوكة) .بالاضافة الى كل من عدد ساعات التشغيل و عدد الركاب /كم و عدد الركاب بايراد .وايضا بعض العناصر التى تدخل ضمن بند النفقات ، كالايجور ومستلزمات الانتاج واقساط الاهلاك^٢.وقد تم التوصل الى النتائج التالية :

*مؤشر عدد الركاب /اتوبيس شغال/يومية^٣ :

تبين من خلال اسلوب تقويم الاداء بالمعدلات المحددة مقدما ان القيم الفعلية لهذا المؤشر كانت اقل من القيم المقدره من البنك الدولى . وباستقراء اهم العوامل التى يمكن ان يكون لها تأثير على قيم هذا المؤشر تبين انها متداخلة مع بعضها البعض، وتتمثل فى كل من احساس الراكب بالراحة والامان وسرعة الانتقال من مكان الى اخر بالاضافة الى فترة التقاطر . ولتحديد مدى تأثير هذه العوامل على انتاجية الاتوبيسات تم الاعتماد على مجموعة من المتغيرات التى تعبر عنها وهى كل من معدل التزام عدد الحوادث وعدد الدورات الفعلية وجاهزية الاتوبيسات بالاضافة الى عدد السيارات الملاكى والاجرة كاحدى وسائل الانتقال البديلة المتاحة للراكب . ولتحديد اي من المتغيرات السابقة له تأثير ذو دلالة احصائية على مؤشر عدد الركاب /اتوبيس شغال /يومية تم عمل نموذجان :

-**النموذج القياسي الاول** : كان لتحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من مؤشر عدد الركاب /اتوبيس شغال /يومية كمتغير تابع ، وكل من الرقم القياسى لمعدل التزام والرقم القياسى لعدد الحوادث والرقم القياسى لعدد الادوار الفعلية كمتغيرات مستقلة . وقد تبين من نتيجة التحليل الاحصائى ان الرقم القياسى لمعدل التزام استطاع تفسير ٤٦% من التغيرات فى مؤشر عدد الركاب /اتوبيس شغال /يومية (وان هناك ٥٤% من التغيرات ترجع لعوامل اخرى) .وكان تأثيره سلبيا ، اى ان كل زيادة فى معدل التزام داخل الاتوبيسات ،يدفع الافراد الى اللجوء الى وسائل انتقال بديلة .

-**النموذج القياسى الثانى** : كان لتحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من مؤشر عدد الركاب /اتوبيس شغال /يومية كمتغير تابع . وكل من الرقم القياسى لعدد السيارات الملاكى والاجرة والرقم القياسى لعدد الركاب والرقم القياسى لجاهزية الاتوبيسات كمتغيرات مستقلة . وقد تبين من نتيجة التحليل الاحصائى ان الرقم القياسى لعدد السيارات الملاكى والاجرة له تأثير معنوى و يفسر ٦٠% من التغيرات التى حدثت فى مؤشر عددالركاب/اتوبيس شغال يومية (هناك ٤٠% من التغيرات فى المتغير

^١ تتكون إيرادات النشاط من مجموع كل من إيرادات التشغيل (قيمة التذاكر والاشتراكات) وإيرادات السنوات السابقة وأرباح بيع خامات ومواد وقطع غيار بالاضافة الى التعويضات والغرامات بالاضافة الى تأجير وسائل النقل للغير . وتتكون نفقات النشاط من مجموع الاجور ومستلزمات الانتاج واقساط الاهلاك

^٢ من الجدير بالملاحظة ان العديد من تلك المتغيرات يمكن لادارة المرفق التحكم فيها ومعالجة جوانب القصور لتحقيق الكفاءة فى الاداء

^٣ يعبر هذ المؤشر عن انتاجية الاتوبيسات فى شكل عدد الركاب المنقولين يوميا

التابع ترجع لعوامل اخرى). وان هذا التأثير سلبي . اى ان توافر المزيد من وسائل الانتقال البديلة مثل السيارات الملاكى والاجرة قد تدفع بالركاب الى استخدامها بدلا من استخدام الاتوبيسات العامة .

*مؤشر المسافة المقطوعة /اتوبيس شغال /يومية :

تبين من خلال مقارنة القيم الفعلية لهذا المؤشر والقيم الاسترشادية التى وضعها البنك الدولى . ان قيم هذا المؤشر كانت اكبر من القيم الاسترشادية فى كل سنوات الدراسة . لذلك تم عمل نموذج قياسي بين كل من مؤشر المسافة المقطوعة /اتوبيس شغال يوميا كمتغير تابع وكل من الرقم القياسى لساعات التشغيل والرقم القياسى لجاهزية الاتوبيسات والرقم القياسى لعدد الركاب /كم. لتحديد المتغيرات التى لها علاقة ذات دلالة احصائية مع هذا المؤشر . وقد تبين ان جميع المتغيرات لها تأثير معنوى على المسافة المقطوعة /اتوبيس شغال يوميا¹ . واستطاعوا تفسير ٧١% من التغيرات التى حدثت فيه . فى حين كان هناك ٢٩% من التغيرات فى المتغير التابع ترجع لعوامل اخرى (قد تكون هذه العوامل تتعلق بالحالة الفنية للطرق وكثافة المرور والطبيعة الجغرافية للمدينة... وغيرها من العوامل الخارجية) . كما تبين ان الرقم القياسى لساعات التشغيل كان له تأثير معنوى ايجابى على المتغير التابع . اى ان كل زيادة فى ساعات التشغيل يصاحبها زيادة فى المسافة المقطوعة لكل اتوبيس . اما جاهزية الاتوبيسات والتى تقيس عدد الاتوبيسات الشغالة بالنسبة لاجمالي عدد الاتوبيسات المملوكة للمرفق ، فقد كان لها تأثير معنوى سلبي على المتغير التابع . ويعنى ذلك ان هناك زيادة فى اعداد الاتوبيسات العاملة على الخطوط وهو ما جعل هناك نقص فى نصيب كل اتوبيس من المسافة المقطوعة.

*مؤشر ايرادات التشغيل /تكاليف التشغيل

يعكس هذا المؤشر مدى قدرة ادارة المرفق على تقديم الخدمة بالجودة والسعر المناسب وتحقيق فائض لاجراء عمليات الصيانة والاحلال والتوسع فى تقديم الخدمة . وقد تبين من خلال مقارنة القيم الفعلية لهذا المؤشر مع القيم الاسترشادية التى يتعين الوصول اليها لتحقيق الكفاءة فى الاداء التشغيلى . ان قيمة هذا المؤشر لم تصل الى الحد الادنى المقرر لتحقيق الكفاءة والمتمثل فى ان تكون ايرادات التشغيل اكبر من تكاليف التشغيل بنسبة ٥% .

لذلك ، وسعيا لتحديد مصادر التدهور فى مؤشر ايرادات التشغيل /تكاليف التشغيل . تم عمل نموذج قياسى لتحديد بعض المتغيرات التى لها علاقة ذات دلالة احصائية على هذا المؤشر . وتم اختيار بعض المتغيرات التى تعبر عن مخرجات خدمة النقل وهى عدد الركاب/كم ، وعدد الركاب بايراد (ركاب التذاكر والاشراكات) . وقد تبين من خلال نتائج التحليل الاحصائى عدم وجود تأثير معنوى لكلا المتغيرين على مؤشر ايرادات التشغيل/تكاليف التشغيل . ويعنى ذلك ان هناك متغيرات اخرى لها تأثير معنوى على هذا المؤشر ادت الى وجود اختلاف بين قيمه الفعلية والقيم التى يجب ان يكون عليها . ورغبة فى توضيح العلاقة المتداخلة بين كفاءة الاداء المالى وكفاءة الاداء التشغيلى فقد تم عمل نموذجان :

¹ كان التأثير المعنوى للرقم القياسى لعدد الركاب / كم ضعيف

- **النموذج القياسي الاول:** كان لتحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كلا من مؤشر ايرادات النشاط/نفقات النشاط كمتغير تابع ، والرقم القياسي للاجور والرقم القياسي لمستلزمات الانتاج والرقم القياسي لاقساط الاهلاك كمتغيرات مستقلة . وقد تبين من خلال نتائج التحليل الاحصائي ان كل من الرقم القياسي للاجور والرقم القياسي لمستلزمات الانتاج يفسر ٩٧ % من التغيرات فى مؤشر ايرادات النشاط/ تكاليف النشاط . وكان للرقم القياسي للاجور اثر معنوى سلبى على المتغير التابع . ويعنى ذلك ان بند مخصصات الاجور قد يكون له دور فى زيادة نفقات النشاط بمعدلات اكبر من الزيادة التى تحدث فى ايرادات النشاط . ولم تكن الزيادة فى الاجور بسبب الزيادة فى عدد العاملين .حيث تشير البيانات الواردة فى الجدول رقم (٧) الى وجود انخفاض فى عدد العاملين مقارنة بسنة الاساس خلال الفترة محل الدراسة ، فى حين كان هناك تزايد فى بند الاجور ناتجا عن الزيادة فى الاعتمادات المالية المخصصة للرواتب وما تتضمنه من علاوات ومكافآت.وكانت اكبر نسبة زيادة فى عام ٢٠١٤/٢٠١٥ حيث بلغت الاجور ما يقرب من ٣٤٠% مقارنة بما كانت عليه فى سنة الاساس.

كما تبين من التحليل الاحصائي ان مستلزمات الانتاج لها تأثير معنوى ايجابى على مؤشر ايرادات النشاط/نفقات النشاط ، وهو ما يعنى ان قيام المرفق بتوفير كافة متطلبات تقديم الخدمة قد يساهم ايجابيا فى زيادة حجم ايرادات النشاط بمعدل اكبر من الزيادة فى نفقات النشاط^١ .

-**النموذج القياسي الثانى :** كان لتحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مؤشر ايرادات النشاط/نفقات النشاط كمتغير تابع وبعض المتغيرات التى تعبر عن الاداء التشغيلى مثل الرقم القياسي لعدد الاتوبيسات الشغالة و الرقم القياسي لعدد الركاب و الرقم القياسي لعدد ساعات التشغيل و الرقم القياسي لعدد الحوادث كمتغيرات مستقلة . وقد تبين من خلال نتائج التحليل الاحصائي ان الرقم القياسي لعدد ساعات التشغيل يفسر ٨١% من التغيرات فى المتغير التابع . وكان تأثيره سلبى على المتغير التابع . ويعنى ذلك ان زيادة ساعات التشغيل يترتب عليها تحمل المرفق بمزيد من النفقات بمعدلات تفوق حجم الايرادات المحققة من الخدمة المقدمة .

ثانيا : التوصيات

^١ حيث يتوقع ان يساهم تحسن مؤشرات الاداء التشغيلى فى تحسن فى مؤشرات الاداء المالى . كما ان التحسن فى مؤشرات الاداء المالى يمكن ان يساهم فى زياد قدرة الهيئة على القيام باعمال الصيانة من خلال الاحلال والتجديد لاسطول الاتوبيسات وبالتالي التوسع فى تقديم الخدمة . وهو ما ينعكس ايجابيا على الاداء التشغيلى . اى ان تحقيق الكفاءة فى الاداء المالى يعد احد متطلبات تحقيق الكفاءة فى الاداء التشغيلى . لذلك تم الاعتماد على مؤشرات الاداء المالى كمفسر ومساهم فى تحقيق الكفاءة فى الاداء التشغيلى (انظر سعيد عبد العزيز عثمان، تقويم الاداء التشغيلى لقطاع النقل العام للركاب بمدينة الإسكندرية خلال الفترة من (١٩٨٥- ١٩٩٤) مرجع سبق ذكره ص ١٤٠)

في ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج الدراسة ، ومن خلال تجارب الدول المتقدمة في مجال تحسين الاداء التشغيلي لمرافق النقل العام بالاتوبيسات¹ .فإن توصيات الدراسة والتي تتعلق بالعوامل الداخلية التي تؤثر على اداء المرفق ويمكن لادارة المرفق التحكم فيها تعتمد على تدخل الدولة بصورة مباشرة وغير مباشرة من اجل تقليل الاعتماد على استخدام السيارات الخاصة وذلك من خلال :

-سن القوانين والتشريعات التي تهدف الى تقليل الاعتماد على استخدام السيارات الخاصة وذلك عن طريق منح امتياز لاتوبيسات النقل العام بالحركة دون غيرها في بعض المناطق في المدينة ووضع القوانين التي تحدد عدد السيارات الخاصة التي يمتلكها كل فرد.وتقييد حق شراء السيارات الخاصة الجديدة عن طريق اجبار مالك السيارة على توفير جراج خاص بها. كما يمكن للدولة ان تصدر القوانين التي تمنع استخدام السيارات الخاصة في أوقات الذروة مع تحديد عدد معين من الساعات يسمح فيها باستخدام السيارات الخاصة في أيام الأجازات .

- استخدام الدولة لادوات السياسة المالية وذلك في شكل فرض رسوم مرتفعة على استخدام مواقف السيارات وعلى دخول المناطق المزدحمة، وفرض ضرائب ورسوم مرتفعة على منح تراخيص السيارات الخاصة . والعمل على رفع الدعم عن البنزين لجعل الانتقال باستخدام السيارات الخاصة امر مكلف مقارنة باستخدام وسائل النقل العام ومنها الاتوبيسات.

يجب ان يصاحب السياسة الحكومية السابقة، تبنى برنامج لتحسين جودة الخدمة المقدمة من حيث معدلات التقاطر وزيادة السرعات بحيث تصبح خدمة مريحة وأمنة ورخيصة مقارنة بالانتقال بالسيارات الخاصة. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق مشاركة القطاع الخاص من خلال واحد او اكثر من اساليب المشاركة الآتية :

-**عقود الخدمة** : يتم ابرام عقود مع الشركات المتخصصة في مجال صيانة وتجديد اسطول الاتوبيسات لما للقطاع الخاص من خبرة فنية وقدرة على التطوير يمكن استغلالها في هذا المجال .

-**عقود الإدارة** : من خلال اسناد ادارة المرفق الى ادارة خاصة مقابل حصولها على جزء ثابت مقابل الإدارة وجزء اخر مرتبط بالتحسن في مؤشرات الاداء .وذلك لضمان تحسين الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة والسعي لتخفيض التكاليف .وحتى يكون هناك مشاركة من الإدارة الخاصة للمخاطر التي يتعرض لها المرفق العام . على ان تتضمن بنود التعاقد القواعد المنظمة للقوى العاملة في المرفق .ومقدار الحوافز الممنوحة مقابل التحسن في ايرادات النشاط..

¹ تم الاعتماد على تجارب المانيا الاتحادية وسنغافورة وفرنسا من خلال المراجع الآتية :

-الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض " نظام نقل آمن وفعال في مدينة الرياض" ورشة عمل عن تطوير نظام النقل العام بمدينة الرياض ١٤٢١هـ. ص ١٠ -تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/٣/٥

[..http://ada.gov.sa/ADA_A/Researches ADA_A/index.htm](http://ada.gov.sa/ADA_A/Researches ADA_A/index.htm)

- زوبير دغمان-مرجع سبق ذكره ص٢٥٣-٢٥٩

- عقود التأجير : من خلال تأجير بعض الخطوط التي تنسم بارتفاع الطلب عليها ويمكن من خلالها تحقيق فائض اكبر فى حالة تحسن نوعية الخدمة . وتتضمن بنود التعاقد التزام القطاع الخاص بعمليات الصيانة والتجديد طوال فترة التعاقد، وتحمله بكافة المخاطر التجارية المتعلقة بنشاط المرفق طوال فترة التعاقد . ويساهم هذا الاسلوب فى تقليل حجم الخسائر التي تتحملها ادارة المرفق وبالتالي تخفيف العبء الواقع على موازنة الدولة .

على ان تتم التعاقدات السابقة من خلال العطاءات التنافسية لضمان اختيار افضل العروض التي يمكن من خلالها تحسين الاداء التشغيلى لمرفق النقل العام بالاتوبيسات وتقديم خدمة النقل بالجودة التي تُرضى كافة فئات المجتمع . وان تتضمن بنود التعاقد السابقة كل مما يلي :

- المعايير المستخدمة لتقييم اداء القطاع الخاص وقدرته على تحقيق الاهداف الموضوعية والخاصة بحجم الخدمة المقدمة وجودتها .
- كافة الجزاءات التي توقع على القطاع الخاص فى حالة الاخلال ببنود التعاقد.
- تحديد بعض المهام التي يتولى تنفيذها القطاع الخاص ومنها:
 - الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى مجال النقل العام . وذلك من خلال ادخال انظمة النقل الذكى (ITS) Intelligent Transportation Systems بغرض تحقيق الاستخدام الامثل للاتوبيسات العاملة وتوفير خدمة ترضى مستخدمى الخدمة .
 - تطبيق منظومة مراقبة اسطول الاتوبيسات والتوسع فى نظام تحصيل الاجرة الكترونيا .
 - تدريب العاملين على انظمة النقل الذكى لاكسابهم المهارات اللازمة لتشغيل المرفق .
 - الاستعانة بالاتوبيسات المكونة من دورين لزيادة متوسط سعة الاتوبيس من ناحية و لتقليل تكلفة التشغيل والتكاليف المترتبة على الازدحام والتلوث من ناحية اخرى .
 - زيادة عدد السيارات المينى باص وتشغيلها على الخطوط التي تصل الى المناطق العشوائية والفقيرة والتي تنسم بضيق شوارعها .
 - تحويل واجهات الاتوبيسات الى لوحات متحركة للدعاية والاعلان لتوفير مصادر اضافية للايرادات يمكن استغلالها فى دعم تذاكر الركوب المخفضة والاشتراكات
 - صياغة سياسة لتسعير تذكرة الركوب وفقا للاسس والقواعد العلمية للتسعير . وذلك من خلال توزيع العبء المالى للخدمة المقدمة بطريقة علمية وموضوعية بحيث تراعى البعد الاجتماعى وفى نفس الوقت تشجع القطاع الخاص على المشاركة لتحسين الاداء التشغيلى ويُقترح فى هذا المجال الاتى :

- ان يتم استخدام اسلوب التمييز فى الاثمان لكى يتم استغلال الطاقة الانتاجية الفائضة للمرفق(والتي تظهر فى الاوقات العادية) وترشيد سلوك الافراد تجاه الاستفادة من الخدمة. على ان تكون اسعار التذاكر فى اوقات الذروة اعلى منها فى الاوقات العادية ويمكن الاستعانة فى ذلك بتذاكر تشبه تذاكر مترو الانفاق .

- تسعير الخدمة المقدمة من خلال اسطول الاتوبيسات الذكية ، بأسعار تنافس الخدمة التي تقدمها الشركات الاخرى (مثل خدمة سويفل) .
- التسعير بأقل من تكلفة الخدمة لاسطول الاتوبيسات الذي يقدم الخدمة لذوى الدخول المنخفضة عن ان يتم تقديم الخدمة المدعمة من خلال تطبيق البطاقات المدفوعة مقدما والتي يتم صرفها من خلال مكاتب التمويل و مقاربات الجامعات الحكومية للفئات المستهدفة .
- عمل تنسيق كامل بين وسائل النقل العام المختلفة عن طريق أستخدام تذاكر النقل العام بصورة موحدة فى كل وسائل النقل العام .وان تصبح الأتوبيسات وسيلة نقل مغذية للنقل بالقطارات للحد من الأزدواجية فى تقديم الخدمة.

وحتى يمكن الاستفادة من هذه التوصيات على ارض الواقع ،لابد من توفير قاعدة بيانات خاصة بعدد الركاب ومسارات الاتوبيسات ، والعمل على وضع اطار تنظيمى يحقق نوع من التكامل والتنسيق بين وسائل النقل العام المختلفة فى المدينة (الترام وقطار ابوقير)

مقترح للدراسات المستقبلية :

- امكانيات تفعيل دور القطاع الخاص فى تحسين الاداء التشغيلى لمرفق النقل العام بالاتوبيسات فى محافظة القاهرة .
- دور السياسة المالية فى تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار فى مجال النقل النهري .
- تقويم الاداء التشغيلى لقطاع النقل النهري .
- اثر دعم وسائل النقل العام على عجز الموازنة العامة للدولة

الملحق الإحصائي

جدول (١) مؤشرات الاداء المالي لمرقق النقل بالاتوبيسات

السنة	إيرادات النشاط	إجمالي تكاليف النشاط بالألف	الفائض أو العجز المالي بالألف	إيرادات النشاط / تكاليف النشاط
2007/2008	٣١٠٦٠٩	٥٥١٣٥١	(٢٤٠٧٤٢ -)	٠,٦
2008/2009	٢٩٥٩٩٤	٥٢٧٦٣٥	(٢٣١٦٤١ -)	٠,٦
2009/2010	٢٨١٣٧٨	٥٠٣٩١٨	(٢٢٢٥٤٠ -)	٠,٦
2010/2011	٢٦٦٧٦٣	٤٨٠٢٠١	(٢١٣٤٣٨ -)	٠,٦

٠,٧	(١٧٧٠٧٩-)	٥٢١٦٥١	٣٤٤٥٧٢	2011/2012
٠,٢	(٣٣٥٢٤٠-)	٤٠٢٨٥٧	٦٧٦١٧	2012/2013
١	١٥٠٩٩	٣٦٦٥٦١	٣٨١٦٦٠	2013/2014
٠,٢	(٣٠٤٠٩٧-)	٣٧٨١٨١	٧٤٠٨٤	2014/2015
٠,٧	(٩٣٧٨٤-)	٢٩٧٢١٤	٢٠٤٣٠	2015/2016
٠,٥	(١٩٤٤٠٥-)	٤١٦٦٩٦	٢٢٢٢٩١	2016/2017

خلال الفترة (٢٠١٧/٢٠١٦-٢٠٠٨/٢٠٠٧)

جدول رقم (٢) تطور مؤشرات حجم الخدمة خلال الفترة من عام (٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١٦/٢٠١٧)

الرقم القياسي	اطوال الخطوط كم	الرقم القياسي	عدد الخطوط	الرقم القياسي	المسافة المقطوعة (ألف كم)	الرقم القياسي	عدد الاتوبيسات العاملة	الرقم القياسي	عدد ركاب (بالالف)	السنة
100	2262	100	95	100	47413	100	351	100	58740	2007/2008
113	2545	118	112	104	49116	103	361	113	66575	2008/2009
130	2938	114	108	117	55465	139	487	142	83290	2009/2010
116	2623	123	117	110	52200	136	476	132	77261	2010/2011
114	2572	101	96	118	55885	129	452	114	67000	2011/2012
114	2585	102	97	78	36950	92	324	96	56379	2012/2013
112	2526	106	101	57	27091	80	282	63	37136	2013/2014
106	24098	101	96	68	32270	135	475	103	60709	2014/2015
96	2171	103	98	769	359360	152	533	294	172698	2015/2016
103	2332	104	99	94	44423	172	603	149	87615	2016/2017

(مقارنة بسنة الأساس ٢٠٠٧/٢٠٠٨)

جدول رقم (٣) مؤشرات الاداء التشغيلي لمرفق النقل العام بالاتوبيسات مقارنة بالقيم

الاسترشادية خلال الفترة (٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١٦/٢٠١٧)

المسافة المقطوعة /اتوبيس/شغال	ايرادات التشغيل/تكاليف التشغيل	عدد الركاب/اتوبيس شغال /يوميا	عامل فنى /اتوبيس شغال	عامل/اتوبيس شغال	المؤشر
(230-260)	(1.05:1)-(1.08:1)	(1000-1200)	(0.5-1.5)	(3-8)	الاسترشادية القيم
370	1.3	458	3.6	11.5	2007/2008

372	0.7	505	2.8	10.3	2008/2009
312	0.6	468	2	7.8	2009/2010
300	0.5	444	2	8	2010/2011
338	1	406	2.1	8.1	2011/2012
312	0.2	476	3.1	10.9	2012/2013
263	0.1	360	3.3	11.9	2013/2014
186	0.2	350	1.6	6.5	2014/2015
184	0.3	887	1.3	5.7	2015/2016
201	0.3	398	1.4	5	2016/2017

جدول رقم (٤) الارقام القياسية للمتغيرات المستقلة فى النماذج القياسية

الرقم القياسي لاهلاك الاصول	الرقم القياسي لمستلزمات الانتاج	عدد الركاب /كيلو متر	الاجور	الرقم القياسي لعدد سيارات الاجرة والملاكى	المسافة المقطوعة	عدد الاتوبيسات العاملة	عدد الركاب	عدد الركاب يابراد	ساعات التشغيل	عدد الادوار الفعلية	جاهزية الاتوبيسات	معدل التزام	السنة
100	100	100	100	100.00	100	351	100	100	100	100	100	100	2007/2008
89.47	109.29	108	116	106.26	104	361	113	110	90	103	113	116	2008/2009

78.93	118.59	125	141	112.52	117	487	142	144	109	126	128	116	2009/2010
68.40	127.88	116	160	110.17	110	476	132	134	105	99	126	142	2010/2011
88.57	84.88	166	194	119.07	118	452	114	117	103	106	119	258	2011/2012
24.27	273.24	141	239	141.40	78	324	96	97	79	87	92	108	2012/2013
21.08	135.34	150	360	140.11	57	282	63	65	63	69	84	99	2013/2014
19.72	94.63	250	440	152.64	68	475	103	93	69	67	117	158	2014/2015
14.65	130.86	450	285	165.87	769	533	294	305	87	105	110	267	2015/2016
20.88	243.50	225	326	133.65	94	603	149	147	103	106	114	133	2016/2017

جدول رقم (٥) الارقام القياسية لمؤشرات الاداء التشغيلي (المتغير التابع) فى النماذج القياسية

السنة	المسافة المقطوعة /اتوبيس /يومية	ايرادات التذاكر والاشتركات (التشغيل)	ايرادات النشاط/نفقات النشاط	عدد الركاب/اتوبيس /يومية
2007/2008	100	100	100	100
2008/2009	101	107	100	110

102	100	16	84	2009/2010
96	100	137	81	2010/2011
88	116	154	91	2011/2012
10	33	109	84	2012/2013
78	166	73	71	2013/2014
76	166	120	50	2014/2015
19	116	173	49	2015/2016
86	83	250	54	2016/2017

جدول رقم (٦) نتائج تحليل النماذج القياسية

ملاحظات	B (Sig)	F (Sig)	R ²	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	رقم النموذج
تم حذف المشاهدة الخاصة بعام ٢٠١٢/٢٠١٣ باعتبارها قيمة شاذة وتم عمل تحليل الانحدار step wise وكان الرقم القياسي لمعدل التزاحم هو المتغير المعنوى فى النموذج	-28 (0.04)	5.992 (0.044)	46%	- الرقم القياسى لمعدل التزاحم - الرقم القياسى لعدد الحوادث - الرقم القياسى لعدد الادوار الفعلية	الرقم القياسى لعدد الركاب /اتوبيس شغال /يومية	الاول
كانت المتغيرات المستقلة تعاني من مشكلة الارتباط الذاتى وتم عمل تحليل الانحدار step wise والتوصل الى ان الرقم القياسي لعدد سيارات الركوب والاجرة هو المتغير المعنوى فى النموذج	-1.22 (0.008)	(12.01) (0.008)	60%	- الرقم القياسى لعدد السيارات الملاكى والاجرة -الرقم القياسى لعدد الركاب - الرقم القياسى لجاهزية الاتوبيسات	الرقم القياسى لعدد الركاب /اتوبيس شغال /يومية	الثانى
كل متغيرات النموذج لها تأثير معنوى .مع ملاحظة ان تأثير الرقم القياسي لعدد الركاب /كم كان تأثير معنوى ضعيف .	0.49 * (0.299) -0.38* (0.408) -0.129* (0.025)	4.904 (0.047)	71%	- الرقم القياسى لساعات التشغيل - الرقم القياسى لجاهزية الاتوبيسات - الرقم القياسى لعدد الركاب /كم	الرقم القياسى للمسافة المقطوعة /اتوبيس شغال /يومية	الثالث

ملاحظات	B (Sig)	F (Sig)	R ² ٤٢٥	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	رقم النموذج
---------	------------	------------	-----------------------	-----------------------	----------------	-------------

الرقم القياسى لايرادات التذاكر والاشتراكات /نفقات التشغيل	- الرقم القياسى لعدد الركاب /كم - الرقم القياسى لعدد الركاب بايراد	23%	1.068 (0.39)	0.311* (0.38) -0.055* (0.922)	جميع المتغيرات المستقلة كانت غير معنوية وغير مؤثرة على المتغير التابع حتى بعد عمل تحليل الانحدار step wise	الرابع
ايرادات النشاط/نفقات النشاط	-الرقم القياسى لللاجور - الرقم القياسى لمستلزمات الانتاج - الرقم القياسى لاقساط الاهلاك	97%	99.7 (.000)	-0.478* (0.000) 0.191* (0.000) **** (****)	كان هناك مشكلة الارتباط الذاتى بين المتغيرات المستقلة وتم حذف المشاهدة الشاذة الخاصة بعام ٢٠١٣/٢٠١٤ و عمل تحليل الانحدار step wise والذى اقتصر على كل من الرقم القياسى لللاجور والرقم القياسى لمستلزمات الانتاج	الخامس
ايرادات النشاط/نفقات النشاط	- الرقم القياسى لساعات التشغيل - الرقم القياسى لعدد الاتوبيسات الشغالة - الرقم القياسى لعدد الحوادث - الرقم القياسى لعدد الركاب	81%	30.7 (0.001)	-1.636 (0.001)	كان توزيع الخطأ العشوائى لا يتبع التوزيع المعتدل لذلك تم حذف المشاهدة الخاصة بعام ٢٠١٢/٢٠١٣ باعتبارها قيمة شاذة الا ان النموذج لم يكن معنويا ،لذلك تم اللجوء الى تحليل الانحدار step wise والذى اكتفى بالرقم القياسى لساعات التشغيل كمتغير مستقل يؤثر معنويا على المتغير التابع	السادس

تابع جدول رقم (٦) نتائج تحليل النماذج القياسية

جدول رقم (٧) التطور فى اعداد العاملين وقيمة الاجور مقارنة بسنة الاساس (٢٠٠٧/٢٠٠٨)

2016/2017	2015/2016	2014/2015	2013/2014	2012/2013	2011/2012	2010/2011	2009/2010	2008/2009	2007/2008	السنة
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------

75	76	77	84	88	92	95	94	92	100	الرقم القياسي لعدد العاملين
326	285	440	360	239	194	160	141	116	100	الرقم القياسي للاجور

مراجع الدراسة

المراجع العربية

- (١) احمد يوسف الشحات "الخصخصة والكفاءة الاقتصادية " دار النيل للطباعة والنشر - المنصورة - ٢٠٠٠
- (٢) حامد عبد المجيد دراز -السياسات المالية -دار فاروس العلمية -الاسكندرية- ٢٠١٧.
- (٣) حامد عبد المجيد دراز ، مبادئ الاقتصاد العام -دار فاروس العلمية -الاسكندرية - ٢٠١٧
- (٤) سعد الدين عثماوي، تنظيم وإدارة النقل (الأسس . المشكلات . الحلول)، دار المريخ للنشر، ، الرياض، المملكة العربية السعودية. ٢٠٠٥
- (٥) سعيد عبد العزيز عتمان -مقدمة فى الاقتصاد العام (مالية عامة) مدخل تحليل معاصر -الدار الجامعية -الاسكندرية -٢٠٠٣
- (٦) سعيد عبد العزيز عتمان - اقتصاديات الخدمات والمرافق العامة -بين النظرية والتطبيق- دار فاروس العلمية -الاسكندرية -٢٠١٩
- (٧) سعيد عبد العزيز عتمان-مشاركة القطاع الخاص فى قطاع الخدمات العامة بين النظرية والتطبيق -دار فاروس العلمية للنشر-الاسكندرية -٢٠١٩
- (٨) عبد القادر فتحي لاشين ، نظم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشروعات البنية الاساسية للنقل ، نماذج من بعض الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، جامعة الدول العربية -القاهرة ، ٢٠١٠،
- (٩) محمد إبراهيم عراقي - قطاع النقل في مصر "الماضي والحاضر والمستقبل حتى عام ٢٠٢٠، المكتبة الأكاديمية، القاهرة ٢٠٠٢
- (١٠) محمود عبد الحافظ محمد ، الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومتطلبات التنمية :الامكانيات والتحديات ، المنظمة العربية للتنمية الادارية -جامعة الدول العربية - القاهرة -٢٠١٣

ثانيا:الدوريات العلمية

- (١) رونالد نعيم عبد الله عوض، دور الابتكار في رفع الكفاءة الإنتاجية لقطاع النقل العام بمدينة القاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد ٢، - ٢٠١١
- (٢) زوبير دغمان، تجارب دولية في المشروعات الاستثمارية الاجتماعية "النقل العام"، العدد ٣٢، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، الجزائر، ٢٠١٢

<http://search.mamdumah.com/Record/743764> تاريخ الاطلاع

٢٠١٧/١/٩

(٣) سهير ابو العينين ، الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص في تمويل مشروعات البنية الأساسية والمرافق العامة ، سلسلة أوراق اقتصادية ، لقاء الخبراء ، العدد رقم ١٢ معهد التخطيط القومي ، -القاهرة ٢٠١٠

(٤) عبد الله شحاتة خطاب ، المشاركة بين القطاعين العام والخاص في تقديم الخدمات التعليمية : الدروس المستفادة للحالة المصرية ، المركز المصري للدراسات الاقتصادية ، ورقة عمل رقم ١٣٩ ، سبتمبر ٢٠٠٨

(٥) محمد السيد على الحاروني- مدى اختلال هيكل الدعم فى مصر وعلاقته بعجزالموازنة العامة للدولة -المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة -كلية التجارة -جامعة عين شمس- العدد ٢ ([http:// search.mamdumah .com/Record/33347338](http://search.mamdumah.com/Record/33347338)) تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/٩/١٠

(٦) محمد عباس ديوب، مؤشرات قياس أداء إدارة نظام الركاب بالسيارات، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد ٢٦، العدد ١- ٢٠٠٤ ص ٣٢ تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/٣/٢ <http://search.mamdumah.com/Record/112077>

(٧) هشام مصطفى محمد سالم -الشراكة بين القطاعين العام والخاص كاداة لتحقيق التنمية المستدامة - مجلة جامعة الازهر- العدد ٣١-الجزء ٤-ديسمبر ٢٠١٦

(٨) وفاء محمد محمد سالمان ، تقويم الدور التنموى لقطاع النقل والمواصلات فى ج.م.ع فى ضوء برنامج التحرير الاقتصادى والتكيف الهيكلى ، مجلة البحوث التجارية -كلية التجارة -جامعة الزقازيق - المجلد ٢٤ -العدد ٢ يوليو ٢٠٠٢

ثالثا: الرسائل العلمية

(١) إبراهيم علي حسن إبراهيم، اقتصاديات النقل العام بالأردن "دراسة تحليلية لمؤسسة النقل العام"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، ١٩٩٠ <http://search.mamdumah.com/Record/556833> تاريخ

٢٠١٧/٢/١٠ الاطلاع

(٢) أمين عايد نهار البشاشة، تقييم كفاءة قطاع النقل العام للركاب في الأردن، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، عمان، ٢٠٠٤

- ٣) نيفين محمد نبيل أحمد، إنتاجية الانفاق العام على النقل الداخلي للركاب دراسة تحليلية لخدمات نقل الركاب بمحافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير، قسم المالية العامة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٨.

رابعاً: التقارير والنشرات

- ١) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء ، النشرة السنوية لاحصاءات التوظيف والاجور وساعات العمل ، سنوات مختلفة
- ٢) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء النشرة السنوية لاحصاءات النقل العام للركاب داخل وخارج المدن،سنوات مختلفة
- ٣) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء ، نشرة حصر الطرق والكبارى ٢٠١٦/٢٠١٥ - فبراير ٢٠١٧
- ٤) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء ، نشرة تعداد السكان - سبتمبر ٢٠١٧
- #### خامساً: مقالات من شبكة المعلومات الدولية

- ١) الهام الميرغنى - أسعار تذاكر مترو الأنفاق... وخصخصة النقل العام في مصر
www.kassioun.org/reports-and-opinions/item/11596-2015-01
تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/٦/٥ .
- ٢) الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض " نظام نقل آمن وفعال فى مدينة الرياض" ورشة عمل عن تطوير نظام النقل العام بمدينة الرياض ١٤٢١هـ. ص ١٠ - تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/٣/٥
http://ada.gov.sa/ADA_A/Researches_ADA_A/index.htm
- ٣) خالد زيدان ،، فرص الاستثمار في قطاع النقل والمواصلات، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية (ماسة)، القدس، ٢٠١٢، ص ١١
<http://www.mas.ps/files/server/20142310131253>
تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/٦/٥
- ٤) معمري محمد وآخرون، دور اقتصاديات النقل والسياحة في تحقيق التنمية الاقتصادية الاجتماعية، ص ٢٤٩ www.asjp.cerist.dz/en/article/12702 تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/٣/٢

سادساً: المواقع الالكترونية

- ١) موقع وزارة التخطيط والمتابعة والاصلاح الادارى - المؤشرات الاقتصادية للاقتصاد المصرى mpmar.gov.eg. تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/٤/٢٠

(٢) موقع وزارة المالية (www.mof.gov.eg) الحساب الختامى لموازنة

٢٠١٧/٢٠١٨ - تاريخ الاطلاع ٢٠١٩/٢/٢

(٣) موقع الواحة المصرية

<http://www.egyptianoasis.net/showthread.php?t=829&page=2>

تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/٤/٨

سابعاً: المؤتمرات والندوات

- (١) جامعة اليرموك الاردنية - الشراكة والتنمية "دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص فى تحقيق التنمية المستدامة" -بحوث واوراق عمل مؤتمر الشراكة بين القطاعين العام والخاص -يوليو ٢٠٠٨
- (٢) عبد القادر ورسمه غالب ، عقود المشاركة PPP بين القطاعين العام والخاص - بحوث واوراق عمل ندوة عقود المشاركة (PPP) ، والتحكيم فى منازعاتها -المنامة البحرين -ابريل ٢٠٠٨
- (٣) منظمة العمل العربية ، البند العاشر "تكاملاً دور القطاعين العام والخاص فى التنمية " مؤتمر العمل العربى الدورة ٣٩ القاهرة ،ابريل ٢٠١٢ ، تاريخ الاطلاع <https://alolabor.org/wp-content/uploads/2012/01/p10.pdf> ٢٠١٨/٤/٣٠
- (٤) وليد شواقفة ، الشراكة بين القطاعين العام والخاص فى الدول النامية - مؤتمر "الشراكة بين القطاعين العام والخاص " المنظمة العربية للتنمية الادارية-جامعة الدول العربية -القاهرة ٢٠٠٨

المراجع الاجنبية

- 1)Akintola, Akintoye,others,Public –Private Partnerships ,Managing Risk and Opportunities,Black Weel Science Ltd.U.K,2003
- 2)Alan Armstrong-Wight and Sebastien Thiriez, Bus Services: Reducing Costs,.. Raising Standar , The World Bank, Washington, D.C.1986

- 3)Amal S. Kumarage ,URBAN TRAFFIC CONGESTION: THE PROBLEM & SOLUTIONS, :
<https://www.researchgate.net/publication/311375042>, تاريخ الاطلاع :
٢٠١٨/١٢/٨
- 4)Edward Farquharson and others , How to Engage With the Private Sectors in Public-Private Partnership in Emerging Markets - World Bank, PPIAF(Public Private Infrastructure Advisory Facility), Washington D.C -2011
- 5)EUROPEAN COMMISSION DIRECTORATE-GENERAL REGIONAL POLICY, Guidelines for Successful Public - Private Partnerships March 2003
- 6)PPPLRC(Public Private Partnerships LEGAL RESOURCE CENTER)
<https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/what-are-public-private-partnerships> (تاريخ الاطلاع : ٢٠١٨/٩/٢٠)
- 7)<http://www.moderntransit.org/solution.html>, Solutions for traffic congestion, تاريخ الاطلاع : ٢٠١٨/١٢/٩
- 8)World Bank- Egypt –Cairo Traffic Congestion Study (documents.albankaldawli .org/curated/ar/ 650141468248419 تاريخ الاطلاع : ٢٠١٨/٣/٥)
- 9)World Bank ,Urban Transport "A World Bank Policy study , .Washington D.C,U.S.A – 1986