



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Organisation des Nations
Unies pour l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединённых Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة



مؤتمر منظمة الأغذية والزراعة الإقليمي لأفريقيا

الدور التاسعة والعشرون

أبيدجان، كوت ديفوار، 4-8 أبريل/نيسان 2016

الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتحقيق النمو الزراعي الشامل

موجز

يتم الترويج بشكل متزايد للشراكات المبتكرة، التي تضم الشركات التجارية والمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة والجهات الفاعلة في الحكومات والمجتمع المدني، على أنها آلية لتحسين الإنتاجية ودفع عجلة النمو في قطاعي الزراعة والأغذية في جميع أنحاء العالم. ويتم الترويج على نطاق واسع لهذه المبادرات، التي يشار إليها بالشراكات بين القطاعين العام والخاص، على أنها تتمتع بالقدرة على المساعدة في تحويل القطاع الزراعي وتحقيق فوائد متعددة يمكن أن تسهم في تحقيق التنمية الزراعية المستدامة التي تشمل المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة.

وتعتمد هذه الوثيقة على نتائج استعراض دولي أجرته منظمة الأغذية والزراعة للشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال التجارية الزراعية خلال فترة 2014-2015. وتهدف الوثيقة إلى تسليط الضوء على الدروس المستفادة وتبادل بعض الأمثلة والتجارب الحديثة في استخدام الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتحفيز النمو الزراعي والشامل في أفريقيا. وقد تم تحديد أربعة أنواع من المشاريع المشتركة: (1) الشراكات التي تهدف إلى تطوير سلاسل القيمة الزراعية؛ (2) الشراكات من أجل البحوث الزراعية المشتركة والابتكار ونقل التكنولوجيا؛ (3) الشراكات من أجل بناء البنية التحتية للأسواق وتطويرها؛ (4) الشراكات لتقديم خدمات تطوير الأعمال للمزارعين والشركات الصغيرة.

وقد تكون الدروس المستفادة من هذه الحالات ذات أهمية خاصة لمنطقة الاتحاد الأفريقي نظرا لأهداف النمو للبرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا 2025، التي تهدف إلى إقامة الشراكات بين القطاعين العام والخاص أقله لخمس سلاسل سلع زراعية أساسية ذات أولوية، لديها روابط بزراعة أصحاب الحيازات الصغيرة وعمالة الشباب.

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR)،

وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل إلى أدنى حد من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاة للبيئة.

ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على موقع المنظمة www.fao.org



mp575

وقد تم تحديد عدد من عوامل النجاح للشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال التجارية الزراعية. أولاً، تهدف الشراكات بين القطاعين العام والخاص إلى تشجيع النمو الشامل، ولكن تكاليف المعاملات المرتبطة بالحصول على المصادر من عدة أصحاب حيازات صغيرة مرتفعة جداً. ويزيد تعزيز العمل الجماعي وبناء القدرات من مشاركة أصحاب الحيازات الصغيرة في سلاسل القيمة الحديثة، مع خفض تكاليف المعاملات بالنسبة للشركاء الرئيسيين من القطاع الخاص. وإن حوكمة الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال التجارية الزراعية أمر حاسم أيضاً لتحقيق النجاح.

وإن تعزيز الأطر المؤسسية والتنظيمية السليمة، ونظام حكيم لحوكمة الأراضي، وعملية اختيار شفافة، وعمليات وضع الميزانية لاختيار مشاريع الشراكات بين القطاعين العام والخاص، والشركاء الخاصين، والتقسام العادل للمخاطر، هي جميعها عوامل أساسية في تصميم شراكات بين القطاعين العام والخاص ذات أداء جيد.

تم تصميم آلية الشراكات بين القطاعين العام والخاص بطبيعتها لمعالجة مسألة قدرة تحمل التكاليف من خلال جمع الأموال من مصادر مختلفة للتغلب على مسألة قلة التمويل المتاح في القطاع العام. وقد وجد أن تحسين فرص وصول أصحاب الحيازات الصغيرة إلى التمويل من خلال إدماج المؤسسات المالية في اتفاق الشراكة، ذات فائدة هامة أخرى للشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال التجارية الزراعية. ومع ذلك، يمكن استخلاص بضعة استنتاجات شاملة بشأن نسبة الاستثمار الذي ساهم به الشركاء من القطاعين العام والخاص، بسبب الممارسة السيئة لعدم تقدير التبرعات العينية والإفصاح المحدود عن المعلومات المالية من قبل الطرفين.

كما تم تحديد العديد من أوجه القصور المتعلقة بالشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال التجارية الزراعية. ففي حين أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص يمكنها أن تعزز إدراج أصحاب الحيازات الصغيرة والمؤسسات الزراعية الصغيرة والمتوسطة الحجم، فإنه من غير المحتمل أن يكون لها تأثير على أفقر الفقراء. ويعكس ذلك مفاضلة بين الكفاءة والإنصاف بما أنه لا مفر من وجود قدر من الإقصاء إذا أراد الشركاء من القطاع الخاص الحصول على عائد مناسب على استثمارهم. وعلاوة على ذلك، هناك نقص في التوجيه في مجال تصميم وتنفيذ الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال التجارية الزراعية، ونتيجة لذلك، تم تجاهل قضايا هامة، مثل استراتيجيات تقاسم المخاطر وتسوية النزاعات، في تصميم هذه الشراكات. وإن الأدلة على نتائج وأثر الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال التجارية الزراعية محدودة أيضاً.

وأخيراً، فإن قابلية تطبيق الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال التجارية الزراعية قد تكون محدودة بظروف معينة (أي عند فشل الأسواق) لأنها تنطوي على تكاليف أعلى للمعاملات ومستويات أكثر تعقيداً. وعند اتخاذ قرار يتعلق بالانخراط في شراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال التجارية الزراعية أم لا، فإنه ينبغي على صانعي السياسات ضمان أن الشراكة تمثل القيمة مقابل المال وتولد منافعاً عامة تتجاوز تلك التي يمكن تحقيقها من خلال وسائل بديلة مثل المشتريات العامة أو الاستثمارات الخاصة وحدها.

المسائل التي يتعين لفت عناية المؤتمر الإقليمي إليها

قد يرغب المؤتمر في توصية منظمة الأغذية والزراعة بتقديم المساهمة والدعم للبلدان الأعضاء في المجالات التالية:

- (1) إن تكاليف المعاملات المرتبطة بالحصول على المصادر من عدة أصحاب حيازات صغيرة مرتفعة. وتشكل الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال التجارية الزراعية أداة للحد من تكاليف هذه المعاملات، وبالتالي فإنها تشجع النمو الشامل. ويزيد تعزيز العمل الجماعي وبناء القدرات من مشاركة أصحاب الحيازات الصغيرة في سلاسل القيمة الحديثة، مع خفض تكاليف المعاملات بالنسبة للشركاء الرئيسيين من القطاع الخاص.
- (2) على الرغم من أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال التجارية الزراعية تسعى إلى تعزيز إدراج أصحاب الحيازات الصغيرة والمؤسسات الزراعية الصغيرة والمتوسطة الحجم، فإنه من غير المحتمل أن يكون لها تأثير على أفقر الفقراء. ويعكس ذلك مفاضلة بين الكفاءة والإنصاف بما أنه لا مفر من وجود قدر من الإقصاء إذا أراد الشركاء من القطاع الخاص الحصول على عائد مناسب على استثمارهم.
- (3) تعزيز الأطر المؤسسية والتنظيمية السليمة، باستخدام الخطوط التوجيهية الطوعية للحكومة المسؤولة لحيازة الأراضي كدليل لنظام حكيم لحوكمة الموارد (الأراضي ومصايد الأسماك والغابات)، وعملية اختيار شفافة، وعمليات وضع الميزانية لاختيار مشاريع الشراكات بين القطاعين العام والخاص، والشركاء الخاصين، هي جميعها عوامل أساسية في تصميم شراكات بين القطاعين العام والخاص ذات أداء جيد.
- (4) إن وظيفة إدارة المخاطر في الشراكات بين القطاعين العام والخاص جذابة بشكل خاص بالنسبة للقطاع الزراعي في البلدان النامية، حيث تسود أوجه عدم اليقين والمخاطر. ويتيح نموذج الشراكات بين القطاعين العام والخاص للحكومات فرصة اتخاذ القرار بما تريد أن تفعل بهذه المخاطر، الاحتفاظ بها أو مشاركتها أو نقلها إلى شركاء من القطاع الخاص، بحسب من هو الأقدر على إدارتها. ويتم اعتماد تدابير إدارة المخاطر، سواء كانت مادية أو غير مادية، مع آثار مفيدة لأصحاب الحيازات الصغيرة.
- (5) على صانعي السياسات فهم الأساس المنطقي وراء تعزيز نهج الشراكات بين القطاعين العام والخاص أكثر من الآليات الأخرى لدعم القطاع العام بشكل واضح. وينبغي أن تثبت الشراكات القيمة مقابل المال وأن تولد منافعا عامة تتجاوز تلك التي يمكن تحقيقها من خلال وسائل التنفيذ البديلة مثل التمويل العام المباشر أو الاستعانة بالمصادر الخارجية أو الخصخصة.
- (6) هناك حاجة لأن يستثمر القطاع العام، بما في ذلك الجهات المانحة، أكثر في رصد وتقييم الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال التجارية الزراعية، ولإنشاء قاعدة قوية من الأدلة توفر التوجيهات بشأن تصميمها وتنفيذها الفعال وتقييم تأثيراتها على المدى الطويل.

أولاً - مقدمة

1- يتم الترويج بشكل متزايد للشراكات المبتكرة، التي تضم الشركات التجارية والمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة والجهات الفاعلة في الحكومات والمجتمع المدني، على أنها آلية لتحسين الإنتاجية ودفع عجلة النمو في قطاعي الزراعة والأغذية في جميع أنحاء العالم. ويتم الترويج على نطاق واسع لهذه المبادرات، التي يشار إليها بالشراكات بين القطاعين العام والخاص أو الشراكات بين المنتجين من القطاعين العام والخاص (الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، 2015)، على أنها تتمتع بالقدرة على المساعدة في تحويل القطاع الزراعي وتحقيق فوائد متعددة يمكن أن تسهم في تحقيق التنمية الزراعية المستدامة التي تشمل المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة.

2- ويرتبط المنطق التقليدي للشراكات بين القطاعين العام والخاص بفشل السوق والسياسات في تحقيق المنافع العامة مثل الطرق والتعليم والخدمات الصحية. وبالمثل فإن ظهور الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الزراعة يستجيب إلى فشل تحقيق المنافع العامة، مثل الأمن الغذائي والحماية البيئية وقدرة المناطق الريفية على البقاء، ولكن يتخطى ذلك أيضاً لاستكشاف إمكانية إقامة شراكات لتحقيق نتائج إضافية¹.

3- في ظل هذا السيناريو، ومن خلال الجمع بين الموارد والقدرات التكميلية للشركاء ضمن إطار حوكمة محدد جيداً، بإمكان الحكومات أن تزيد الفوائد الاقتصادية والاجتماعية من الاستثمارات العامة التي لولاها، لما تمكنت من تحقيق هذه الزيادة بسبب قلة الخبرة التقنية والمهارات الإدارية و/أو النقص في الموارد. وفي الوقت نفسه يمكن استخدام إطار الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتصميم مجموعة من الحوافز في الأسواق من شأنها التشجيع على مشاركة القطاع الخاص في الأنشطة التي تعتبر في خلاف ذلك ذات قيمة تجارية هامشية و/أو ذات مخاطر عالية.

4- كما يتم الترويج للشراكات بين القطاعين العام والخاص كأداة مفيدة نحو تحقيق أهداف إعلان ملابو بشأن التعجيل بالنمو وأهداف التحول عام 2025، ولا سيما الالتزام 2: تعزيز تمويل الاستثمار العام والخاص في الزراعة؛ والالتزام 4: خفض الفقر بنسبة النصف بحلول عام 2025 من خلال النمو والتحول الزراعي الشاملين. ويهدف إطار نتائج البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا لفترة 2015-2025 إلى قياس عدد الشراكات بين القطاعين العام والخاص ذات الصلة بالزراعة التي تم الاضطلاع بها بنجاح، وإلى القيمة التراكمية للاستثمارات في الشراكات بين القطاعين العام والخاص. غير أنه لا يزال هناك نقصاً، حتى الآن، في المعلومات العملية بشأن أنواع التدخلات المناسبة لمشاريع الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وكيفية تصميم الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال التجارية الزراعية في أفريقيا، وتنفيذها، وقياس أثرها.

¹ توفر لجنة المانحين لتنمية المشاريع (2014) الخطوط التوجيهية: لإظهار الإضافة في مبادرات التنمية في القطاع الخاص، أي الشراكات التي تحقق الاستثمارات والأنشطة ذات القدرة على المساهمة في المكاسب الاجتماعية والاقتصادية على نطاق واسع (مثل إدراج أصحاب الحيازات الصغيرة) والتي لما كانت تحققت (على الإطلاق، أو في الطريقة نفسها، أو في المدى أو الوقت) من دون تمويل عام مشترك.

5- وتعمد هذه الوثيقة على نتائج استعراض دولي أجرته منظمة الأغذية والزراعة للشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال التجارية الزراعية خلال فترة 2014-2015. وتهدف الوثيقة إلى تسليط الضوء على الدروس المستفادة وتبادل بعض الأمثلة والتجارب الحديثة في استخدام الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتحفيز النمو الزراعي والشامل في أفريقيا².

ثانياً – نقاط الدخول لمشاريع الشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع الزراعة

6- يمكن تعريف الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال التجارية الزراعية بأنها "شراكات رسمية بين مؤسسات عامة وشركات من القطاع الخاص (شركات أعمال تجارية زراعية ومزارعين) مصممة لمعالجة أهداف التنمية الزراعية المستدامة، حيث يتم تحديد المزايا العامة المتوقعة من الشراكات بشكل واضح وتشاطر المخاطر، وحيث تقوم أدوار ناشطة لجميع الشركاء في مراحل مختلفة من دورة مشروع الشراكات بين القطاعين العام والخاص" (منظمة الأغذية والزراعة 2016). غير أنه في الواقع، قد تنطوي الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال التجارية الزراعية على ترتيبات إما رسمية (تعاقدية) أو غير رسمية (تعاونية)، وهي تميل إلى تفضيل طرائق أبسط وأقل كمالاً مثل مذكرات التفاهم، بالمقارنة مع الشراكات بين القطاعين العام والخاص للبنية التحتية.

7- ووفقاً للتعريف الوارد أعلاه، تم اختيار 70 دراسة حالة من 15 بلداً³ وأربعة أنواع مشاريع مشتركة محددة: (1) الشراكات التي تهدف إلى تطوير سلاسل القيمة الزراعية؛ (2) الشراكات من أجل البحوث الزراعية المشتركة والابتكار ونقل التكنولوجيا؛ (3) الشراكات من أجل بناء البنية التحتية للأسواق وتطويرها؛ (4) الشراكات لتقديم خدمات تطوير الأعمال للمزارعين والمؤسسات الزراعية الصغيرة والمتوسطة الحجم.

8- وقد تكون الدروس المستفادة من هذه الحالات ذات أهمية خاصة لمنطقة الاتحاد الأفريقي نظراً لأهداف النمو للبرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا 2025، التي تهدف إلى إقامة الشراكات بين القطاعين العام والخاص أقله لخمس سلاسل سلع زراعية أساسية ذات أولوية، لديها روابط بزراعة أصحاب الحيازات الصغيرة وخلق فرص العمل للشباب.

9- تم تصميم الشراكات التي تهدف إلى تطوير سلاسل القيمة بشكل أساسي لتحفيز الاستثمار على نطاق واسع في القطاعات الفرعية للمحاصيل الغذائية والصناعية على حد سواء، مثل زيت النخيل وزيت عباد الشمس والذرة الرفيعة والمطاط والسكر والذرة والأرز. وتهدف هذه الشراكة إلى معالجة شواغل الأمن الغذائي المحلية المرتبطة بانخفاض الإنتاجية والاستعاضة عنها في الواردات، وفي نفس الوقت خلق فرص العمل وتحسين مستوى معيشة المجتمعات الريفية. ويتم ذلك عن طريق زيادة القيمة على طول سلسلة القيمة من خلال اعتماد تحسين التكنولوجيا وممارسات الإنتاج، وإنشاء مرافق للتصنيع الزراعي وزيادة فرص الوصول إلى الأسواق.

² يمكن الحصول على معلومات أكثر تفصيلاً في: الشراكات بين القطاعين العام والخاص لأغراض التنمية في مجال الأعمال التجارية الزراعية: تولى للخبرات الدولية (منظمة الأغذية والزراعة 2016)

³ 25 حالة شراكة بين القطاعين العام والخاص من البلدان الأفريقية بما في ذلك غانا وكينيا ونيجيريا وتانزانيا وأوغندا.

10- وتدعم هذه الشراكات عموماً البرامج الوطنية التي تضم حزمًا من سياسات التحفيز وتخلق بيئة تنظيمية مواتية. وغالباً ما يكون هناك وصول تفضيلي إلى الأراضي من أجل إنشاء نواة عقار⁴ والحوافز الضريبية المرتبطة بها. وغالباً ما تنطوي على اتفاقات ذات طابع رسمي (تعاقدية) بين شركات القطاع الخاص الرائدة، والوحدات الحكومية على المستويين المحلي والوطني ومؤسسات التمويل. وغالباً ما يتم إتاحة التمويل لأصحاب الحيازات الصغيرة على أساس اتفاق معدل فائدة مخفض مع الشريك العام، حيث تتصرف الشركة الخاصة كضامن للقروض. وقد يكون هناك آليات للحكومة إما على المستوى الوطني أو المحلي للمساعدة في تنظيم هذه الشراكات وتعزيز المساءلة.

الربع 1

يشمل برنامج النمو الريفي الشمالي، الذي نفذته غانا بدعم من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، سلسلة من الشراكات بين القطاعين العام والخاص لسلاسل القيمة تهدف إلى تحسين وصول مزارعي الذرة من أصحاب الحيازات الصغيرة في شمال غانا إلى التمويل والبنية التحتية والإنتاج والأسواق. وقد تم تشكيل لجان لسلاسل القيمة بحسب المناطق بدعم من منظمة غير حكومية لتنسيق العناصر الفعالة في سلسلة القيمة، بما في ذلك منظمات المزارعين، والمدخلات ومقدمو الخدمات. وهي تدعم "نظام الائتمان غير النقدي" الذي يسمح لأصحاب الحيازات الصغيرة في الحصول على المدخلات والخدمات، ويتم الدفع لمقدميها من قبل البنوك الريفية بسعر يتفق عليه مع لجان سلاسل القيمة. وتسد هذه القروض إلى البنوك عندما يبيع المزارعون منتجاتهم. وقد مكنت الشراكات بين القطاعين العام والخاص المزارعين من زيادة إنتاجهم من الذرة وتحسينه. ويقدر بأن إنتاجية الذرة قد زادت بأكثر من الضعف وارتفع متوسط المحصول من 0.8 طن متري/هكتار في عام 2007 إلى ما يتراوح بين 1.5 و3.2 طن متري/هكتار في عام 2014. وقد أنشأت لجان سلاسل القيمة روابط حيوية للمزارعين، ووفرت لهم أسواق وأعطتهم صوتاً في عملية صنع القرار. وقد عززت مبيعات فائض الذرة من دخل الأسر، على الرغم من أن استقرار الدخل لم يتحسن بما أنه يمكن أن يكون هناك اختلافاً بين المحاصيل ولم يكن هناك ثباتاً في شراء الذرة. ومع ذلك، فإن التعرض لمخاطر عالية من جانب المزارعين والبنوك الريفية يهدد استقرار البرنامج. وقد كان استرداد القروض منخفضاً كما قرر بنك ريفي عدم تقديم القروض للموسم الزراعي المقبل. كما أن القيود المفروضة من قبل بنك غانا على نسبة قروض البنوك الريفية التي يمكن أن تكون غير مضمونة، تعيق نظام الائتمان غير النقدي أيضاً.

11- للشراكات من أجل البحوث الزراعية المشتركة والابتكار ونقل التكنولوجيا، تاريخ طويل يدل على الفوائد المرتبطة بتنظيم الباحثين ومقدمي الخدمات والمزارعين إلى شبكات. وتحسن هذه الشراكات من طبيعة الحلول البحثية المستندة إلى الطلب، كما تسهل نقل التكنولوجيا إلى المزارعين بكفاءة أكبر. وإذا كان لا بد من مضاعفة الإنتاجية في بلدان الاتحاد الأفريقي بحلول عام 2025، فينبغي التوصل إلى حلول مبتكرة لمعالجة العوامل الحرجة التي تحد من الإنتاجية مثل تفشي الآفات والأمراض وآثار تغير المناخ والفاقد ما بعد الحصاد.

⁴ يتم إنشاء نواة عقار عادةً من قبل الشركات الخاصة العاملة في مجال الزراعة التعاقدية حيث يدير المتعهد أيضاً العقارات الأساسية أو المزارع التي تستخدم لضمان التزامات العملاء في حالات نقص الإمدادات من المنتجين إلى الشركة (الفاو 2001).

المربع 2

يشير نموذج الشراكات بين المنتجين من القطاعين العام والخاص إلى برامج البحوث الوطنية لتحسين البحوث المستندة إلى الطلب، لتنمية الصناعات الزراعية من خلال التمويل المشترك للبحوث وتحديد الأولويات بالنسبة إلى البحوث بصورة مشتركة. وهناك دراستان حالة من تنزانيا لهذا النموذج، حيث يلعب المزارعون من أصحاب الحيازات الصغيرة دوراً نشطاً في الشراكة من خلال المساهمة في البحوث عن الجبايات على نواتج السكر والشاي. كما أنها توفر مدخلات لإعداد جداول أعمال البحوث لصناعات السكر والشاي من خلال المشاركة كأعضاء⁵ في مجلس السكر لتنزانيا، ومجلس إدارة معهد بحوث الشاي في تنزانيا.

12- تعتبر الشراكات من أجل تطوير البنية التحتية للأسواق ذات أهمية خاصة لالتزام البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا بتعزيز التجارة فيما بين البلدان الأفريقية في السلع الزراعية وخفض الفاقد ما بعد الحصاد بنسبة النصف. وتشمل البنية التحتية للأسواق الزراعية العناصر على مستوى المزرعة (مثل الري) والهيكل والمرافق خارج المزرعة المخصصة لتسويق المنتجات الزراعية وتجهيزها (مثل أسواق الجملة، ومرافق التعبئة والتغليف، ومرافق التخزين ما قبل وبعد الحصاد) (الفاو 2008).

13- وغالباً ما تنطوي هذه الشراكات بين القطاعين العام والخاص على اتفاقات شراكة رسمية بين الوحدات الحكومية على المستوى المحلي أو الوطني والشركات الخاصة، بما في ذلك مؤسسات التمويل. وتشمل الترتيبات التعاقدية المعتادة المستخدمة من أجل تطوير البنية التحتية للأسواق عقوداً من النماذج التالية: البناء والتشغيل فالتحويل، والبناء فالتشغيل فالملكية، والتصميم فالتشغيل، والتأجير، والتنازلات، والمشاريع المشتركة، والإدارة. ولا تتطلب الشراكات بين القطاعين العام والخاص من أجل تطوير البنية التحتية للأسواق بالضرورة تطوير البنية التحتية للأسواق الجديدة، ولكن يمكن استخدامها لإعادة تعيين الغرض من بنية تحتية عامة حالية.

المربع 3

وتشكل مبادرة إيصال الإيداع في المستودعات الكينية، التي اتخذت شكل عقود التأجير، أحد الأمثلة على الشراكات بين القطاعين العام والخاص من أجل تطوير البنية التحتية للأسواق في شرق أفريقيا. فقد أجرت حكومة كينيا مستودعات عامة إلى شركات خاصة في إطار التعاون بين القطاعين العام والخاص، وأشركت أصحاب مصلحة آخرين بما في ذلك الوكالة التنظيمية/الإشرافية لمجلس الحبوب لشرق أفريقيا، والمودعين (أي المزارعين)، والمؤسسات المالية الخاصة، وبرامج الجهات المانحة المختلفة. وبحلول عام 2013، كان مجلس الحبوب لشرق أفريقيا قد أصدر شهادات لعشرة مستودعات في كينيا، بقدرة تتجاوز 63 000 طن متري وتم إيداع أكثر من 25 000 طن متري من المنتجات خلال فترة 2012-2013. ويتم قياس أداء الشراكة الكينية من حيث القدرة على الوصول إلى الائتمان من قبل المودعين: قدمت الولايات المتحدة الأمريكية 1 مليون دولار أمريكي لتمويل إيصال الإيداع في المستودعات إلى أكثر من 12 500 مزارع في عام 2013.⁶

⁵ Brokering Development: Enabling factors for Public-Private Producer Partnerships in Agricultural Value Chains (الصدوق

الدولي للتنمية الزراعية/ معهد الدراسات للتنمية 2015).

⁶ http://www.eagc.org/documents/EAGC_eNewsletter_19.03.2014.pdf

14- وتشمل الشراكات من أجل تقديم خدمات تطوير الأعمال، المشاريع التي تهدف إلى توفير خدمات متخصصة للمزارعين وأصحاب المشاريع الريفية من أجل تعزيز بدء تشغيل الأعمال ذات القيمة المضافة على مستوى المزرعة وخارجها، وتطويرها. وتشمل هذه الأعمال الخدمات مثل التوريد والتمويل واحتضان الأعمال التجارية والتسويق. وهذه الخدمات هامة لدعم رواد الأعمال في أفريقيا، مما سيساعد على تحقيق الأهداف المتعلقة بخلق فرص العمل للنساء والشباب في أنشطة الأعمال التجارية الزراعية.

15- ومع ذلك، عندما يدعم القطاع العام الأعمال التجارية الزراعية بشكل كامل، فهناك احتمال كبير بفشل الجهات المانحة أو المنظمات غير الحكومية في تلبية طلب العملاء وتحقيق الاستدامة؛ ولكن من جهة أخرى، عندما يتم ترك هذه الأعمال تحت رحمة السوق، فإنه لا يمكن ضمان الشمولية (البنك الدولي، 2012). وسيطلب تعميم تحقيق خدمات تطوير الأعمال مزيجاً ملائماً من الحوافز والأشكال الجديدة من الترتيبات بين القطاعين العام والخاص.

ثالثاً - عوامل النجاح للشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الزراعة

16- يتم مناقشة أدناه بعض عوامل النجاح والاعتبارات الرئيسية اللازمة لتحقيق الفوائد المحتملة للشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الزراعة.

ألف - مشاركة المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة في الشراكات بين القطاعين العام والخاص

17- تشير الشمولية إلى آليات لضمان إدراج الجهات الفاعلة على نطاق صغير (المؤسسات الزراعية الصغيرة والمتوسطة الحجم، وصغار المنتجين)، والشباب والنساء في الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الزراعة. وهناك تكاليف باهظة للمعاملات ترتبط بالحصول على المصادر من العديد من صغار المنتجين، ومع ذلك فإن استبعادهم من سلاسل القيمة قد يعيق تطوير القطاع الزراعي في البلدان النامية. وبالتالي، فإن الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الزراعة تهدف عادة إلى تعزيز العمل الجماعي وتنمية القدرات، لزيادة مشاركة أصحاب الحيازات الصغيرة والمؤسسات الزراعية الصغيرة والمتوسطة الحجم في سلاسل القيمة الحديثة. ويقلل هذا الدعم من تكاليف المعاملات للشركاء الرائدین من القطاع الخاص والحصول على المواد الخام وتوفير السلع والخدمات التجارية لأصحاب الحيازات الصغيرة. وغالبا ما يوفر الشركاء من القطاع الخاص، بما في ذلك مجتمع الجهات المانحة والجهات الفاعلة من المجتمع المدني (مثل المنظمات غير الحكومية) الدعم لتعزيز المجموعات وزيادة قدرة أصحاب الحيازات الصغيرة ليصبحوا شركاء للقطاع الخاص بطريقة أكثر إنصافاً.

18- وبإمكان البنود المدمجة أن تعزز أيضاً عملية الاستيعاب، من خلال تقديم حوافز لأصحاب الحيازات الصغيرة والمؤسسات الزراعية الصغيرة والمتوسطة الحجم، لمساعدتهم على تأمين التمويل والملكية القانونية للأرض. وقد كافأت الحكومة الجهات الخاصة الرائدة التي تدخل في شراكة مع المزارعين والشركات من أصحاب الحيازات الصغيرة، بحوافز مالية وغير مالية.

19- غير أنه من حيث تحقيق نطاق أهداف الشمولية، فإن النتائج غير حاسمة حتى الآن. فقد قاست حالات قليلة جداً أثر مشروع الشراكات بين القطاعين العام والخاص على النساء والشباب، وهي نقطة ضعف واضحة نظراً لأهمية هذه الأهداف لتحقيق أهداف التحول بالنسبة للأرياف.

20- وبالمثل، فيما يتعلق بأهداف الحد من الفقر، نادراً ما تم توفير مؤشرات الفقر الأساسية، مما يجعل من الصعب تقييم مدى استفادة أفقر المزارعين بالفعل من الشراكات، أو أنها ببساطة استهدفت أولئك القادرين أكثر على الاستفادة من أنشطة الشراكة. وتشير الفترة الزمنية القصيرة نسبياً بالنسبة لغالبية الحالات، إلى أن الفرضية الثانية هي أكثر دقة. وثمة حاجة إلى مستوى معين من المهارات والأصول ليكون المرشح مناسباً للمشاركة في هذه الأنواع من الترتيبات. ومن شأن ذلك أن يستبعد أفقر المزارعين ما لم يتم الاستثمار بشكل كبير في مجال تنمية القدرات على المدى الطويل (Berkhout and Bouma، 2015).

باء - الحوكمة الرشيدة للشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الزراعة - ما هي عوامل النجاح الحرجة؟

21- تشمل الحوكمة الرشيدة مبادئ الحوكمة العامة وقضايا التنفيذ التي تعتبر حاسمة لضمان حسن أداء الشراكات بين القطاعين العام والخاص على حد سواء (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2012؛ منظمة الأغذية والزراعة، 2014). وتشمل هذه المبادئ ما يلي:

22- تعزيز الأطر المؤسسية السليمة التي تعمل من أجل الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الزراعة. هناك قوانين وسياسات جديدة للشراكات بين القطاعين العام والخاص، تتوخى تطبيق نموذج الشراكات بين القطاعين العام والخاص لقطاع الأعمال التجارية الزراعية في أفريقيا، ويتم تنقيح الأطر المؤسسية العامة لمواجهة تحديات ارتفاع عدد الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الزراعة. ومع وجود أدلة قليلة على نماذج "أفضل الممارسات" حتى الآن، فإن إنشاء شراكات بين القطاعين العام والخاص داخل وزارات الزراعة، وتطوير فرق العمل القطاعية وإشراك ممثلي وزارات الزراعة في لجان هذه الشراكات، هي جميعها خطوات إيجابية نحو تحسين الإطار المؤسسي للشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الزراعة.

23- ضمان أن الأطر التشريعية والتنظيمية الجيدة موجودة ويتم إنفاذها. ويعتمد نجاح أو فشل الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال التجارية الزراعية إلى حد كبير على تمكين التشريعات واللوائح ذات الصلة بالحصول على الأراضي، وإنفاذ العقود، وحماية الملكية الفكرية والقضايا الأساسية الأخرى مثل إدارة الموارد الطبيعية، وسلامة الأغذية، والتأمين الزراعي، والتحكيم، والأنظمة لدعم المؤسسات الزراعية الصغيرة والمتوسطة الحجم. ويقع العديد من هذه القضايا خارج نطاق التشريع التقليدي للشراكات بين القطاعين العام والخاص، ولكنها حاسمة من أجل التنفيذ الناجح للشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال الزراعية التجارية. ومن الأهمية بمكان إنشاء وتنفيذ نظام شفاف للحوكمة الرشيدة للأراضي، يعترف بحقوق الحيازة للمجتمعات المحلية، للحد من إمكانية الاستيلاء على الأراضي (أو كسفام، 2014). وسيعزز استخدام الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي، كدليل لنظام عادل لحوكمة الموارد (الأراضي ومصايد الأسماك والغابات)، عملية أكثر شفافية وشمولية في مجال التنمية الإقليمية.

24- تعزيز عملية اختيار حكيمة وشفافة والعمليات المتعلقة بالميزانية. من المطلوب أن يكون هناك إجراءات اختيار شفافة لمشاريع الشراكات بين القطاعين العام والخاص وأن تكون مرتكزة على القيمة مقابل المال. وتشير الشفافية هنا إلى خلق ونشر معايير وإجراءات متاحة علنا لاختيار المشاريع والشركات الخاصة التي ستشارك في فرص التمويل المشترك من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص. وإن الشفافية أمر بالغ الأهمية من أجل تقليل فرص الفساد والضياع السياسي والسلوك الذي يسعى إلى الانقسام.

25- ضمان القدرة على تحمل التكاليف والقيمة مقابل المال للشراكات بين القطاعين العام والخاص، كأفضل خيار لتحقيق الأهداف المعلنة للقطاع العام. تم تصميم آلية الشراكات بين القطاعين العام والخاص بطبيعتها لمعالجة مسألة القدرة على تحمل التكاليف عن طريق تجميع الموارد من مصادر مختلفة للتغلب على قلة التمويل المتاح في القطاع العام. ويشير مفهوم القيمة مقابل المال إلى الفائدة المستمدة من مبلغ من المال العام مستثمر في هذه الشراكة، بالمقارنة مع أشكال بديلة من التنفيذ مثل التمويل العام المباشر أو الاستعانة بمصادر خارجية أو الخصخصة.

26- تحسين الرصد والتقييم. ينبغي أن تشمل جميع الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال التجارية الزراعية تعريفا واضحا للأهداف المراد تحقيقها من قبل الشركاء. وإن وجود نظام للرصد والتقييم أمر بالغ الأهمية لضبط سير مشروع الشراكات بين القطاعين العام والخاص بسرعة (إذا لم يتم إحراز تقدم كاف) ولقياس الأثر.

جيم - الشراكات بين القطاعين العام والخاص كآلية لتقاسم المخاطر بطريقة عادلة بين الشركاء وحماية أصحاب الحيازات الصغيرة

27- تجذب وظيفة إدارة المخاطر في الشراكات بين القطاعين العام والخاص قطاع الزراعة في البلدان النامية بشكل خاص حيث تسود أوجه عدم اليقين والمخاطر. وتتراوح المخاطر الزراعية في الشراكات بين القطاعين العام والخاص عادةً من مخاطر الإنتاج (مثل سوء الأحوال الجوية، والكوارث الطبيعية، وتفشي الآفات والأمراض) ومخاطر السوق (مثل

التقلبات في سعر الإنتاج، وتقلب أسعار المدخلات، وتقلب سعر الصرف، مخاطر التخلف عن السداد)، إلى مخاطر البيئة التمكينية للأعمال التجارية (مثل المخاطر التنظيمية، ومخاطر البنية التحتية، والمخاطر السياسية). ويتيح نموذج الشراكات بين القطاعين العام والخاص للحكومات فرصة تقرير ما يجب القيام به بهذه المخاطر: الاحتفاظ بها أو نقلها إلى شركاء من القطاع الخاص، ويتوقف ذلك على من هو الأقدر على إدارتها.

28- تحدد الشراكات بين القطاعين العام والخاص من المخاطر التجارية للقطاع الخاص من خلال تقديم حوافز مالية وكذلك تدابير مؤسسية لخفض تكاليف المعاملات مثل تنظيم المزارعين في مجموعات وضمن الحقوق الحصرية لشراء المواد الخام. وتساعد المساهمات العينية مثل تقديم الخدمات الإرشادية العامة، ودعم البنى التحتية، واستخدام المرافق الحكومية، أيضاً على تقليل المخاطر المرتبطة بتحديات بيئة الأعمال التجارية. ومع ذلك، ينبغي التوصل إلى توازن بين خفض الحواجز أمام دخول المستثمرين في الأعمال التجارية الزراعية من القطاع الخاص، وضمن نقل بعض المخاطر بعيداً عن أصحاب الحيازات الصغيرة إلى القطاع العام والشركاء الرائد من القطاع الخاص.⁷

29- وبشكل أكثر تحديداً، عادةً ما يتم تحمل مخاطر السوق من قبل الشريك الخاص الرئيسي، في حين أنه يمكن تحمل مخاطر الإنتاج من قبل المزارعين بمفردهم، أو التشارك فيها مع الشريك من القطاع العام، في كثير من الأحيان، من خلال توفير التأمين الزراعي المدعوم (وهو أمر شائع في آسيا وأمريكا اللاتينية).

30- وتشمل تدابير إدارة المخاطر المادية وغير المادية، التي لها آثار مفيدة لأصحاب الحيازات الصغيرة، ما يلي: خطط التأمين الزراعي المدعوم، والضمانات، والقروض المدعومة للمزارعين والمؤسسات من أصحاب الحيازات الصغيرة، وعقود الشراء الآمنة، والتدريب على إدارة الأعمال لمنظمات المزارعين والمؤسسات الزراعية الصغيرة والمتوسطة الحجم، وشروط تقاسم المخاطر في الحالات القاهرة. وينبغي أن يتوخى اتفاق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال التجارية الزراعية أيضاً تدابير للسيطرة على اختلال التوازن في القوى في السوق (بما في ذلك السلوك الاحتكاري) وإدخال مخاطر جديدة محتملة للمزارعين والشركات من أصحاب الحيازات الصغيرة.

دال - تجميع الموارد المالية ودور المؤسسات المالية

31- وتشير نتائج الدراسة التي أجرتها منظمة الأغذية والزراعة أن تجميع الأموال العامة والخاصة يتم من خلال مشاريع الشراكات بين القطاعين العام والخاص، لكل من المبادرات الصغيرة بأقل من 20 000 دولار أمريكي للشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال نقل تكنولوجيا المعلومات، ووصولاً إلى مشاريع بعدة ملايين من الدولارات للشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال البنى التحتية. ويمكن تنظيم الآليات لتحقيق ذلك بطرق مختلفة لتتناسب مع الغرض المحدد من الشراكة. وقد يشمل ذلك استثمارات التشارك في حقوق الملكية؛ والتبرعات العينية، ومطابقة المنح، والتنازلات للقطاع الخاص.

⁷ أعربت أوكسفام (2014) عن قلقها حيال أن بعض الشراكات الكبرى بين القطاعين العام والخاص في أفريقيا كانت تقوم بالعكس تماماً، أي نقل المخاطر من الشراكة إلى أضعف الحلقات (المزارعين والمؤسسات الزراعية الصغيرة والمتوسطة الحجم).

32- وفي بعض الحالات، استخدم القطاع الخاص و/أو مجتمع المانحين آلية الشراكات بين القطاعين العام والخاص لاستقطاب الاستثمارات من القطاع الخاص من خلال تنفيذ عملية المناقصات التنافسية وطلب مستويات مساهمة إلزامية لمشاريع الشراكات بين القطاعين العام والخاص بأكثر من 50 في المائة. وهذا شرط مشترك بموجب قانون مشاريع الشراكات بين القطاعين العام والخاص للبنى التحتية، مع أدلة لتبنيها بشكل تدريجي من قبل بعض الأنماط من الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال التجارية الزراعية مثل الشراكات للبنى التحتية، والشراكات لنقل تكنولوجيا المعلومات، وبعض المشاريع لتطوير سلاسل القيمة الزراعية.

33- وفي حالات أخرى، يتم عكس الحالة حيث إن القطاع الخاص يتحكم بالوصول إلى الأموال العامة و/أو من الجهات المانحة. وتوفر الشراكات بهدف تطوير سلاسل القيمة الزراعية بعض الأمثلة على حدوث ذلك عندما تقوم الشركة الرائدة التي تقود الشراكة بطلب تسديدات من القطاع العام/الجهة المانحة لتغطية نفقات تتعلق بالمدخلات، والتدريب، وتنظيم المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة، كجزء من العملية الخاصة بها لتوريد المواد الخام.

34- ويمكن استخلاص استنتاجات شاملة قليلة حول حصة الاستثمار من قبل الشركاء من القطاعين العام والخاص في الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال التجارية الزراعية. ويعود ذلك إلى سوء ممارسة عدم تقدير قيمة التبرعات العينية والإفصاح المحدود عن المعلومات المالية من قبل الشريكين.

35- وقد وجد أن تحسين وصول أصحاب الحيازات الصغيرة إلى التمويل من خلال إدماج المؤسسات المالية في اتفاق شراكة، هو أحد الفوائد الحاسمة الأخرى للشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الأعمال التجارية الزراعية. وتم تقديم القروض لأصحاب الحيازات الصغيرة لتوسيع مجال إنتاجهم، والتحول إلى محاصيل جديدة، والاستثمار في التكنولوجيا والآلات، والامتثال للمعايير الوطنية والدولية، والحصول على الشهادات. وفي حين أنه يمكن اعتبار ذلك كنتيجة إيجابية، لا بد من النظر في تصميم المنتجات الائتمانية المحددة لضمان أن أصحاب الحيازات الصغيرة قادرين على إدارة هذه القروض، ولا يتعرضون لمخاطر أكبر مما يمكنهم إدارته (أوكسفام 2014، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، 2015).

هاء - تحديد أدوار الشركاء ومواءمة المصالح

36- تتطلب الشراكات الناجحة في مجال الأعمال الزراعية التوفيق بين المصالح المتباينة والرؤى، والتوصل إلى توافق بشكل خاص بشأن أهداف القطاع العام والأولويات لتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص. وعلى الشركاء من القطاع العام فهم الأساس المنطقي بشكل واضح لتعزيز نهج الشراكات بين القطاعين العام والخاص بدلا من آليات أخرى لدعم القطاع العام، وأن يكون قادرا على التعرف على أنواع المشاريع حيث ستكون الشراكات بين القطاعين العام والخاص أكثر فعالية في معالجة إخفاقات السوق بطريقة مستدامة. وهذا يعني أنه يجب تحديد الأهداف العامة والفوائد المتوقعة بوضوح مع أهداف قابلة للقياس، تظهر كيف أن الشراكة قد أضافت قيمة كان بالإمكان تحقيقها من خلال وسائل بديلة مثل المشتريات العامة أو الاستثمار الخاص وحده. وينبغي تحديد دور كل شريك بوضوح وفقا للمهارات الفريدة والخبرات التي يمكن أن يجلبها إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الزراعة، والحوافز المصممة وفقاً لذلك.

رابعاً – الشراكات بين القطاعين العام والخاص من أجل التنمية الزراعية الشاملة: الآثار المترتبة على السياسات

37- في حين أنه بإمكان الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الزراعة تعزيز إدماج أصحاب الحيازات الصغيرة والمؤسسات الزراعية الصغيرة والمتوسطة الحجم، فإنه من غير المحتمل أن يكون لها تأثير على أفقر الفقراء. ويعكس ذلك المفاضلة بين الكفاءة والإنصاف بما أنه لا مفر من قدر من الإقصاء إذا كان لا بد من مكافأة الشركاء من القطاع الخاص على استثماراتهم. وبشكل العمل الجماعي وتنمية القدرات سمة أساسية لجميع الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الزراعة، ويساعد على تعزيز الاندماج مع خفض تكاليف المعاملات في نفس الوقت. ومطلوب دعم من قبل الشركاء من القطاع العام بما في ذلك الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية، لتعزيز المجموعات وزيادة قدرة أصحاب الحيازات الصغيرة ليصبحوا شركاء للقطاع الخاص بطريقة أكثر إنصافاً. وبالمثل، ينبغي مكافأة السلوك الشمولي من قبل الشركاء من القطاع الخاص من خلال مزيج من الحوافز المباشرة ودعم القطاع العام للحد من تكاليف المعاملات.

38- وإن أحد التحديات الرئيسية التي تواجه الشراكات في مجال الأعمال التجارية الزراعية هو عدم وجود توجيه ودعم مقدم لكل من الشركاء من القطاعين العام والخاص في تصميم وتنفيذ هذه المشاريع. ويعود ذلك لأن معظم السياسات والاستراتيجيات للشراكات بين القطاعين العام والخاص يتم تصميمها لبرامج البنى التحتية. ونتيجة لذلك، غالباً ما يتم تجاهل قضايا هامة عند تصميم هذه الشراكات، مثل آليات تقاسم المخاطر والتخفيف من آثارها لحماية صغار المزارعين، وكذلك استراتيجيات حل النزاعات. كما أن البيانات بشأن النواتج والآثار محدودة أيضاً.

39- وهناك حاجة لأن يقوم القطاع العام، بما في ذلك الجهات المانحة، بالاستثمار أكثر في رصد وتقييم الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الزراعة، وإنشاء قاعدة قوية من الأدلة توفر التوجيهات بشأن التصميم الفعال، والتنفيذ، وقياس التأثيرات على المدى الطويل.

40- وقد تقتصر إمكانية تطبيق الشراكات بين القطاعين العام والخاص في البلدان النامية على ظروف معينة (مثل فشل الأسواق) لأنها تنطوي على ارتفاع تكاليف المعاملات، وهي معقدة ومتنوعة، وقد يكون من الصعب تكرارها. وحتى في حالة فشل الأسواق، فإنه قد يكون منطقياً أكثر للحكومة بأن تقوم بتمويل وتقديم الفوائد العامة بمفردها، أو أن تستعين بمصادر خارجية لإيصالها إلى القطاع الخاص بدلاً من اختيار شراكة بين القطاعين العام والخاص. وعند اتخاذ قرار بشأن الانخراط أو عدم الانخراط في شراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الزراعة، على واضعي السياسات أن يتأكدوا من أن الشراكة تضيف قيمة، أي أنها تولد منافع عامة تتخطى المنافع التي كان بالإمكان تحقيقها من خلال وسائل بديلة للمشتريات العامة أو الاستثمار الخاص.