الشراكة بين القطاعين العام و الخاص و دورها في تحقيق التنمية في الجزائر : فرص و تحديات

Public Private Partnership and its role in development in Algeria: Opportunities and challenges

زياد امحمد [1]، خالدي علي [2]

[1] جامعة معسكر ، ziad.mhamed@gmail.com

[2] جامعة مستغانم ، alikhaldi23@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2019/05/16 تاريخ القبول: 2019/06/13 تاريخ النشر: 2019/06/30

ملخص:

اعتمدت الحكومة الجزائرية في السنوات الأخيرة مبادرات كبيرة و متعددة تهدف إلى تشجيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. فحسب العديد من الخبراء و المحللين، لا تزال هذه الحملة بدائية كونها لم تساهم إلى حد كبير للمساعدة من حيث النتائج لتصبح أداة لتحسين وترشيد الإنفاق العام لاسيما اشكالية الإطار القانوني و وضوحه للمتعاملين الاقتصاديين. الغرض من هذه الورقة هو تحليل و قراءة لهاته المبادرة الى جانب دراسة فرص تفعيلها و تحقيقها للتنمية الاقتصادية المستدامة لتجنب تكرار الأخطاء الماضية مع المقارنة بالتجارب الدولية و على الخصوص للدول الشقيقة كالمغرب و تونس.

الكلمات–المفتاح : الشراكة قطاع عام – قطاع خاص ، التنمية ، الجزائر

Abstract:

In recent years, the Algerian government has adopted numerous and multiple initiatives to promote the partnership between the public and the private sector. For many experts and analysts, this campaign is still rudimentary because it has not really made a significant contribution to good results, and as a tool for improving and rationalizing public spending, as the legal framework is still a problem and especially its clarity for economic operators. The purpose of this article is to analyze and give such a clear reading for this initiative, as well as to examine the possibilities for activating it and achieving sustainable economic development in order to avoid repeating the mistakes of the past while comparing international experiences, especially our neighbors such as Morocco and Tunisia.

Keywords: Private public partnership, development, Algeria

Jel Classification Codes: L29 ; O1

المؤلف المرسل: زياد امحمد ، **الإيميل**: ziad.mhamed@gmail.com

1. مقدمة:

تعتبر سياسة الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص فريدة من نوعها في كل بلد، كونها نتيجة لإرادة ورؤية سياسية قوية، تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل بلد وأهداف سياساتها العامة، بالإضافة إلى أنها تساعد على تعبئة كل الموارد البشرية والمالية العامة والخاصة والدولية، وبالتالي تفادي الاضطرابات المكلفة في برامج الاستثمار العام في البنية التحتية والاقتصادية الاجتماعي خلال فترات الركود وتخفيض الميزانية.

في الآونة الأخيرة، و بعد صدور المرسوم الحكومي، في الجزائر، رقم 18-15 المؤرخ في 2 سبتمبر2018 في الجريدة الرسمية، تم رسميا تبني مشروع الشراكة بين القطاع العام والخاص أين تعول الحكومة الجزائرية على تعزيز هذه الشراكة و التي هي بدورها مرهونة بتوفير الإطار القانوني والتنظيمي قبل المناخ الاقتصادي والاستثماري، مما سيعطيها فعالية و نجاعة أكبر لتحقق النتائج المتوخاة منها.

في الحين، يرى بعض الخبراء و المحللين بعدم فعالية هذه الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتي يرجع أساسا إلى غياب قانون خاص بها ينظمها، إلى جانب خضوعها إلى قانون الصفقات العمومية وبعض مواد قانون الاستثمار، مما يعيق تطورها واتخاذها المكانة التي يجب أن تحتلها في الاقتصاد كونها أحد الحلول في مواجهة الركود الاقتصادي ومحرك عجلة التنمية باعتبارها تتيح الاستفادة المثلى من الموارد والبنية التحتية للحصول على أداء أفضل، والتسعير المناسب، والاستدامة التي أثبتت جدواها من خلال زيادة الكفاءة والإدارة الاستباقية.

دفعنا هذا الاهتمام إلى طرح إشكالية البحث التالية : **ما مدى مساهمة هذه الشراكة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر في ظل تقلبات اسعار النفط عالميا و التوجهات الحالية للحكومة بتبني سياسات ترشيد الانفاق العمومي ؟**

وقصد الإلمام بجوانب هذا الموضوع، قسمنا هذا البحث إلى ثلاثة محاور رئيسية. فبعد التطرق الى الجانب النظري لموضوع الشراكة قطاع عام – قطاع خاص، و ذلك من خلال المفاهيم النظرية و الأدبية المتداولة في الابحاث الاكاديمية و العلمية، ارتأينا لتحليل و قراءة لواقع هذه الشراكة في الجزائر في ظل الظروف الراهنة و مقارنتها مع نماذج و تجارب لدول شقيقة من تونس و المغرب في مجال تفعيل نشاط هذه الشراكة.

2. الشراكة بين القطاعين العام و الخاص : نظرة عامة

في أواخر الثمانينات من القرن العشرين ظهر توجه جديد في العديد من دول العالم على اختلاف مستوياتها الاقتصادية، تمثل في إيجاد دور فاعل للقطاع الخاص في القطاعات الاقتصادية المختلفة و ذلك بتوفير خدمات البنية التحتية في العديد من القطاعات كالطاقة والمياه والصرف الصحي والاتصالات والنقل وغيرها،

وذلك رغبة في كثير من الدول في توسيعها وذلك بشكل لا تسمح موازناتها استيفاء الحاجات التمويلية خاصة الدول النامية، ويتعلق الأمر بالشراكة بين القطاعين العام والخاص و المعروفة بمصطلح "شراكة قطاع عام – قطاع خاص[1]" (3Ps).

ففي الماضي، و قبل ظهور هذا التوجه، كانت كل العمليات و الأنشطة من التمويل و البناء والملكية والتشغيل للبنية التحتية حصراً مسؤولية القطاع العام. لكن حاليا ، وبما أن العديد من الحكومات لم تعد قادرة على تحمل هذا الدور وتتحمل هذه المسؤولية ، فإن الشراكة 3Ps تظهر الآن كبديل يمكن أن يقدم في بعض الأحيان مزايا أكثر من تلك التقليدية. وتبقى الشراكة 3Ps من الأساليب الشائعة للإدارة في جميع أنحاء العالم ، لا سيما في قطاعات النقل ، المرافق العامة و التجهيزات العمومية. ففي القطاع الزراعي ، سايرت التطورات الأخيرة في الشراكة 3Ps في مجال الري احتياجات مختلفة من حيث تسريع وتيرة الاستثمار ، وتجنب المشاكل المتكررة للتسيير الظرفي للمستثمرات التعاونية الكبيرة ، وخلق ظروف مواتية لتنمية الزراعة.

تعرف الشراكة 3Ps على أنها مفهوم إداري يسمح للدولة بتكليف شركة خاصة بتصميم المعدات العامة وتمويلها وتشييدها وإدارتها وصيانتها لفترة طويلة و لكنها محدودة الزمن ، والتي تعتمد في كثير من الأحيان على فترة استهلاك البنية التحتية وترتيبات التمويل. لذا، تظل الشراكة 3Ps واحدة من الأدوات التي يتعين على صانعي القرار والسلطات العامة تشجيعها على زيادة الاستثمار في البنية التحتية مع مواجهة قيود الميزانية.

أما البنك الدولي (2009) يقدم الشراكة بين القطاعين بمفهومها الواسع و التي تعني كل العلاقات التعاقدية والتشريعية بين هيئات عمومية وخاصة تهدف لتحسين أو الرفع من خدمة الهياكل التحتية ومن منظور هذه المؤسسة الدولية فإن الهيئة العمومية تتضمن السلطة الوطنية والإقليمية أو المحلية.

يمكن تلخيص الأسس النظرية الأساسية للشراكة 3Ps في أربعة مقاربات نظرية رئيسية: نظرية تكلفة الصفقات ، نظرية الوكالة ، نظرية العقد غير المكتملة ، ونظرية حقوق الملكية[2]. أيضا ، من المهم أيضا أن نلاحظ أن النظرية الاقتصادية ترى أن الشراكة 3Ps له مزايا وعيوب ليس فقط في الشراكة ، ولكن أيضا لطبيعة العلاقة بين القطاعين العام والخاص التي تعتبر علاقة خاصة.

عمليا، يوجد شكلين من هذه الشراكة 3Ps و التي تتمثل أساسا في الشراكات التعاقدية و الشراكات التعاونية. تصنف عقود الشراكة ضمن الشراكات التعاقدية لتوريد أو تقديم خدمات عامة عند النظر لها بزاوية

[1] 3Ps : Public-Private Partnership

2Voir l'article de Maatala N. et al. (2017), p. 193-195.

الصلاحيات الممنوحة والمهام المخولة لكل طرف بحيث يأخذ التعاقد الشكل العمودي، كما تأخذ الشراكات التعاقدية أشكال عديدة مثل :التأجير، الإدارة، الخدمة، البيع الكلي أو الجزئي، الشريك الإستَّراتيجي والامتياز وغيرها ويمكن استحداث صيغ أخرى تتناسب مع المشروع المراد تنفيذه. أما الشراكات التعاونية فتتمثل في النمط الذي تصنف فيه عقود الشراكة 3Ps في مناخ اقتصادي رأس مالي يغلب عليه القطاع الخاص حيث يتم تمثيل هذا الأخير في علاقات أفقية، بحيث يتم ضمان مشاركة بصيغ الأطراف في اتخاذ القرار عن طريق الإجماع يشترَك بصيغ الشركاء بتولي المهام والواجبات الموكلة لديهم ولا يوجد إشراف منفرد لأي طرف بموجب بنود العقد.

كما تكمن أهمية هذا النوع من الشراكة 3Ps فيما يلي:

- الاستفادة من الخبرة الفنية والإدارية للقطاع الخاص وما يتميز به من المعرفة والخبرة في إدارة المشاريع والسرعة في تنفيذها مع دقتها وكفاءتها ؛
- تقليل التكاليف المالية على موازنات الجهات الحكومية خلال كافة مراحل المشروع، مما يساهم في الحدّ من المخاطر التي تتحملها هذه الجهات بتطبيقها الإجراءات العادية المنصوص عليها في قوانين المناقصات والمزايدات ؛
- تشجيع القطاع الخاص على الدخول في تعاقدات مع الدولة في مشروعات كانت حصراً عليها وكان القطاع الخاص يتخوف من المشاركة فيها، ومن ثم الاستفادة من رأس مال القطاع الخاص في خطط التنمية ومختلف مشروعات البنى التحتية ؛

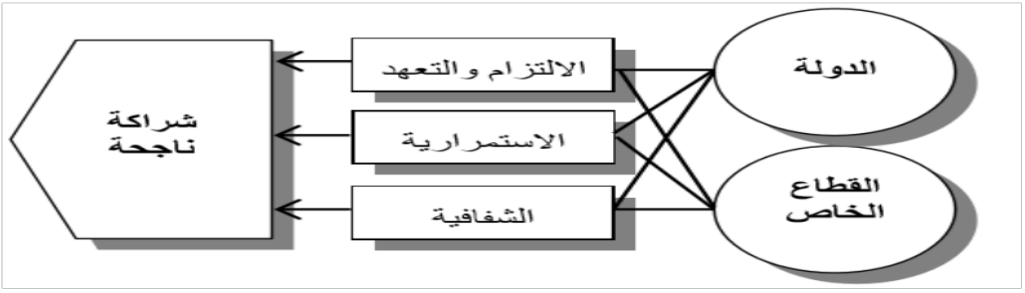
من جهة أخرى ، لإنجاح عملية الشراكة 3Ps ولتحقيق الأهداف المسطرة منذ ابرام العقد، هناك عدة مبادئ يجب توافرها بين الشركاء (الشكل 1) و التي يمكن تلخيصها فيما يلي[3] :

- **الالتزام والتعهد** : وهو أن يتم إنجاز وتنفيذ القرارا ت التنموية وفقا لمنهجية وأهداف تحدد دور كل شريك في ظل مناخ إداري فعال يتعهد كل طرف فيه بالالتزام بالدور المحدد له من قبل ؛
- **الاستمرارية** : غالبا ما يستمر تنفيذ مشروعات الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص إلى فترات طويلة، وخلال هذه المدة من المحتمل أن تتغير سياسات الدولة مما قد يؤدى بدوره إلى إلغاء مشروعات الشراكة .لذا يجب الأخذ في الاعتبار المدد الزمنية الملائمة عند تنفيذ مشروعات لها درجة من الحساسية السياسية، آما يجب تحديد الإطار العام ومنهجية الإدارة في ظل قوى السوق التي تحكم عملية الشراكة ؛

[3] انظر محمد أشرف خليل حمدونة، ص 49-50.

– **الشفافية** : وتعنى التنسيق بين الشراكة من خلال رؤية واضحة للأساليب التي ينتهجها الشريك لتنفيذ الأهداف الموضوعة، مع التعامل بصدق ووضوح مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث خلال فترة الشراكة.

الشكل 1: مبادئ الشراكة الناجحة بين القطاع العام والقطاع الخاص



المصدر : محمد أشرف خليل حمدونة، ص50

3. تجربة الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الجزائر

تعد الجزائر من بين الدول الإفريقية الخمس الأوائل الأكثر استثمارا في مشاريع الشراكة 3Ps خلال العقدين الماضيين حسبما جاء في تقرير 2016 حول التنمية الاقتصادية في إفريقيا الذي أصدره مؤتمر CNUCED. تتجلى الشراكة 3Ps في الجزائر بشكل واضح مع الإصلاحات الاقتصادية في التسعينيات من القرن الماضي أو ما يعرف بالانتقال إلى نظام اقتصاد السوق، حيث حرر القانون رقم 88-25 الصادر في العام 1988المتعلق بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية - سقف الاستثمار الخاص، وسمح له بالخوض في جميع المجالات الاقتصادية ماعدا القطاعات الاستراتيجية.

وتعزز موضوع الشراكة بصدور القانون 90 المؤرخ في 1990 المتعلق بالنقد و العرض حيث يعتبر بمثابة حجر أساس لتطبيق مبادئ اقتصاد السوق وتفعيل القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي .إذ وضع حدا لاحتكار الدولة للاقتصاد، وأصبحت بموجبه المؤسسات الجزائرية العمومية أو الخاصة تخضع لنفس المعاملة، إذ تم إلغاء الفوارق بين القطاع العام والقطاع الخاص.

من الجدول 1 (الملحق 1)، نلاحظ أن إجمالي مشاريع الشراكة 3Ps منذ التسعينات و التي ضمت أكثر من 25 مشروع تشاركي بين الدولة و القطاع الحكومي، تجاوزت أكثر من ثمانية ملايير دولار. هذه مشاريع الشراكة توزعت أساسا في قطاعات مختلفة تتوزع على مشاريع المطارات و الطاقة، والاتصالات، واستخراج الغاز، وغيرها من مشاريع التنمية. و لعلى من ابرز المشاريع التنموية في مجال هذه الشراكة 3Ps تلك المتعلقة بالنقل الحضري و تسيير المياه في عدة من ولايات الوطن.

4. نماذج ناجحة للشراكة قطاع عام– قطاع خاص في الدول العربية

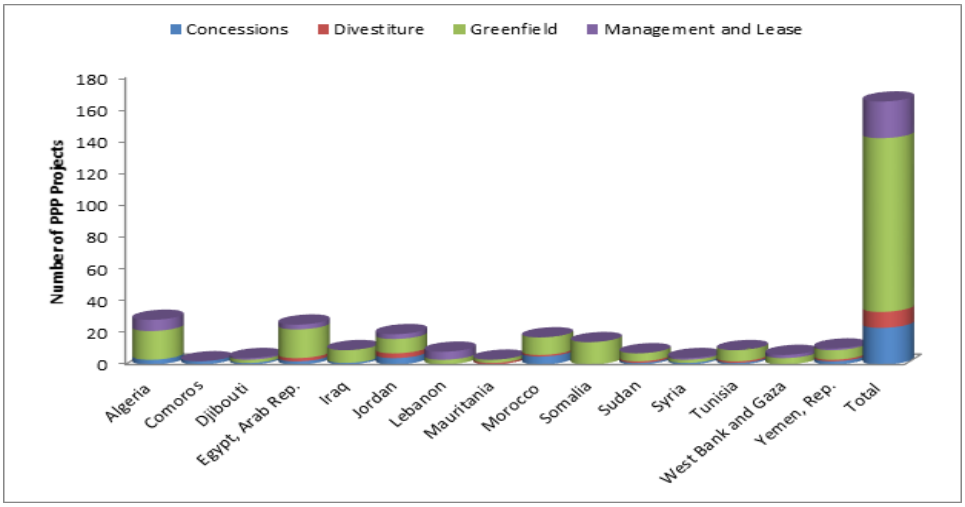
منذ فترة الثمانينات ، باتت خطط الخوصصة عموما و الشراكة خصوصا تشهد ارتفاعا في وتيرتها في ظل الظروف الراهنة التي تشير إلى تراجع العوائد والأداء الاقتصادي العام، حيث أصبح من الضروري أن تتخذ الدول تدابير معينة وتضع استراتيجيات متوسطة وطويلة الأجل لإنعاش اقتصادها وإشراك القطاع الخاص في خطط التنمية. و لعلى من المراحل الأولية لصياغة نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول الغربية كبريطانيا على سبيل المثال ، ساد نموذج مبادرة التمويل الخاص التي قامت آنذاك على البحث عن بديل أقل تكلفة للتمويل، والقادر على تقديم نتائج أكثر ابتكارا لإدارة الأعمال. لكن عددا من التحديات واجهت تطور هذه الشراكات في ذاك الوقت، كان .من أبرزها ضعف القدرة على توطيد العلاقات مع الحكومة لتنفيذ المسؤوليات الخاصة بالقطاع الخاص اتجاهها بالشكل الأمثل.

و حسب التقارير الدولية حول البرامج الدولية في مجال هذه الشراكة، يرى المحللين في الوقت الراهن بأن أساليب الشراكة 3Ps ترتبط إلى حد ما بالتقاليد القانونية بناء على القانون المدني أو القانون العام. وتميل أنظمة القانون العام، كتلك الموجودة في قطر، والسعودية، وسوريا، والإمارات العربية المتحدة، الى تأييد قوانين القطاع الأكثر مرونة وتترك المساحة الأكبر لحرية التصرف. في المقابل، تؤيد أنظمة القوانين المدنية، في الجزائر، ومصر، والأردن، والمغرب، وتونس، القوانين ذات الاهداف العامة.

وتختلف أيضاً الدرجة التي أدخلت فيها الحكومة سياسات وقوانين خاصة على الشراكة بين القطاعين العام والخاص. إذ توضح مثلاً سياسات الشراكة بين القطاعين المستهدفة في دول كالمملكة المتحدة وجنوب إفريقيا، أدوار الشراكات 3Ps في خطط البنى التحتية الوطنية، وتساعد على إرشاد برنامج تنفيذ الشراكة. وتُعرَّف مبررات وأهداف هذه الشراكة بين القطاعين جنبًا إلى جنب مع التوجيه على تطوير الشراكة بين القطاعين، وتحديد الأقسام التي تم تشجيعها. ففي مصر، والأردن، ولبنان، نجد للشراكات بين القطاعين والخاص قوانين، أو أنها في طور الصياغة، في حين أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص في دول كالجزائر وتونس تحصل، ولكن في ظل وجود القليل من القوانين المختصة بها.

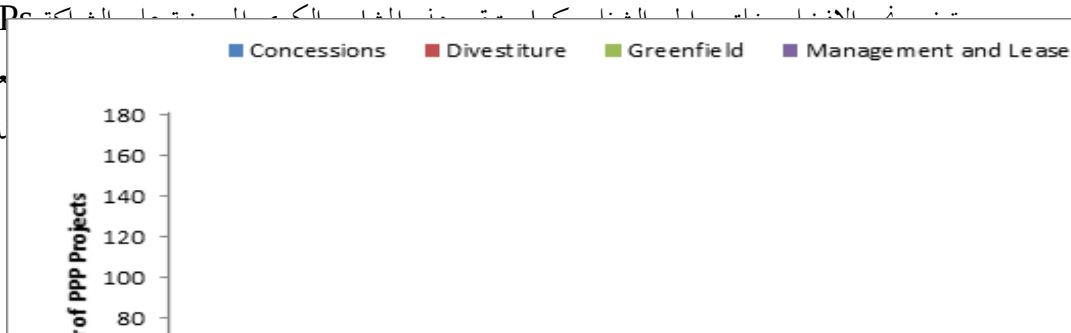
بشكل عام، ستستفيد غالبية الدول العربية من توحيد التشريعات المتعلقة بالشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتقديم إرشاد واضح لتنسيق التنفيذ. أما دول القانون المدني فستسفيد بشكل خاص من القوانين التي تسمح بسلطة قانونية كافية للشراكات بين القطاعين العام والخاص. ولكن، على هذه القوانين، وكي تكون مفيدة، أن تتضمن أحكام واضحة وشاملة، وأن توفر توجيهًا تشريعيًا شاملًا. كما ينبغي، عند الضرورة، تنفيذ تشريعات ثانوية دون التأخير لتفادي الشك، تُراجع لزامًا بانتظام. في المغرب مثلاً، يدعم الإطار القانوني القائم الامتيازات، ولكن لا وجود لإطار قانوني ومؤسسي شامل يُطَبق تحديداً للشراكات 3Ps ، مما يسبب بعض الفجوات الهامة في العملية.

الشكل 2 : مشاركة القطاع الخاص في البنى التحتية في العالم العربي (1990- 2012)



المصدر : http://ppi.worldbank.org

ففي تونس، تعتزم الحكومة عرض 33 مشروعا ذو كلفة اجمالية 13 مليون دينار في مختلف القطاعات منها جزء في البنية التحتية وجزء اخر يتمثل في احداث أقطاب اقتصادية اكاديمية وتجارية تساهم في تغيير صورة



3Ps ملكيتها

عام والخاص

ة التونسية.

حيث ستسمح هذه الشراكة بانجاز مشاريع كبرى تخلق الآلاف من مواطن الشغل دون تداين ودون اخذ قروض أو اثقال لكاهل الميزانية العمومية او اثقال كاهل المواطن باداءات اضافية، و التي تشمل مشاريع في البنية التحتية وأخرى اقتصادية على غرار انجاز قطب اقتصادي في جرجيس ''ميناء جرجيس'' ومشروع أكاديمي جامعي يستقطب اكبر الجامعات الدولية والطلبة من الخارج بالاضافة العديد من المشاريع الاخرى منها مشروع بناء مدينة حكومية جديدة قدارة على استقطاب المستثمرين لبناء وزارات وهياكل عمومية حديثة صديقة للبيئة.

أما في المغرب، تعتبر الشراكة 3Ps وسيلة ناجعة لتعزيز دينامية التنمية المستدامة، حيث تعول الحكومة على هذا النوع من الشراكة و الذي يساهم في الدفع بعجلة الاقتصاد من خلال توسيع مجال الاستثمارات وتوفير فرص الشغل وتقديم مجموعة من الخدمات. وفي هذا الصدد يرى اقتصاديون وخبراء مغاربة وأجانب، أن الشراكة الناجحة بين القطاعين العام والخاص تظل رهينة بوجود أطراف مسؤولة، منخرطة في مشاريع ذات قيمة مضافة. ويضاف أن نجاح هذا النوع من الشراكة يقتضي من جهة ، قطاعا عموميا " قويا ومسؤولا ، يقدم تسهيلات وينسق الجهود " ، ومن جهة أخرى ، قطاعا خاصا مسؤولا وتنافسيا ولديه روح المبادرة .

5. الخاتمة

انخرطت الحكومة الجزائرية منذ عدة سنوات في إصلاحات اقتصادية و ادارية توجت باعتماد مبادرات و سياسات جديدة تهدف إلى تعزيز الديمقراطية والمؤسسات، وتسريع وثيرة النمو والحد من الفقر وتعزيز الحوكمة الجيدة . في هذا السياق، وعلى الرغم من الإنجازات المحرزة، ينبغي تكثيف الجهود من أجل تلبية أفضل لتطلعات المواطنين والفاعلين الاقتصاديين في ما يخص البنيات التحتية والخدمات العامة ذات الجودة وبالتالي تحسين الظروف المعيشية للمواطنين وتطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني .

وحتى يتسنى التوفيق بين ضرورة الاستجابة في أقرب الآجال الممكنة للانتظارات المتزايدة في ما يخص الخدمات العمومية وبين محدودية الموارد المالية المتوفرة، يتعين تفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص .وسيمكن اللجوء إلى هذه الشراكة من الاستفادة من القدرات الإبتكارية للقطاع الخاص ومن ضمان توفير الخدمات بصفة تعاقدية وتقديمها في الآجال وبالجودة المتوخاة وأداء مستحقاتها جزئيا أو آليا من طرف السلطات العمومية وبحسب المعايير المحددة سلفا .

هذا، وإن تطوير الشراكة بين القطاعين العام والخاص يمكن من تعزيز توفير خدمات وبنيات تحتية اقتصادية واجتماعية ذات جودة وبأقل تكلفة . وآل ذلك تحت مسؤولية الدولة .آما تهدف

هذه الشراكة إلى تقاسم المخاطر المرتبطة بالخدمات ما بين القطاعين العام والخاص وتطوير ممارسة مراقبة حسن أداء الخدمات المقدمة داخل الإدارات العمومية .

إن تشجيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتطلب القيام بتقييم قبلي للمشاريع المعنية وذلك للتحقق على مستوى التنفيذ من جدوى اللجوء إلى هذا الشكل من التعاون واختيار الشريك الخاص استنادا إلى مبادئ الشفافية والمنافسة ومعايير الانتقاء بهدف اختيار العرض الأكثر امتيازا اقتصاديا وإبرام عقد يحدد بالخصوص أهداف حسن الأداء التي يجب بلوغها وكذلك الطرق المتعلقة بأداء المستحقات وشروط توازن العقد وتعديله وإنهائه وإجراءات المراقبة**.** كما أن نجاع هذا المشروع هو مرتبط أساسا بإعادة النظر في الشراكة 3Ps بداية بالإطار التشريعي ما من شأنه أن يسمح بمزيد من المرونة وتقديم الأفضل، وهذا لا يعني استفادة القطاع الخاص على ظهر القطاع العام، أو ترك الدولة للقطاعات الاستراتيجية.

اضافة الى ذلك، يتعلق نجاعها بالرهانات و المتمثلة في تحسين نوعية المشاريع في مختلف القطاعات من خلال تبادل المعلومات الاستفادة من أفضل الممارسات الدولية، والتنويع في عدد المشاريع الشراكة لدعم النمو وتلبية الاحتياجات الاستثمارية في البلاد في ظل القيود المفروضة على الميزانية، تطوير الخبرات داخل الحكومة بما يساهم في إدارة هذه المشاريع، وإعطاء مزيد من الوضوح للمستثمرين من خلال تنفيذ برنامج طويل الأجل وزيادة توحيد العقود**.**

قائمة المراجع

- **المؤلفات**

1) ثروت بدوي، القانون الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر (2012)**.**

2) حمادة عبد الرزاق حمادة، عقود الشراكة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر (2010).

3) رجب محمود طاجن، عقود المشاركة بين القطاعين الحكومي و الخاص، دار النهضة العربية، القاهرة،مصر (2010).

4) صافي احمد قاسم، الطبيعة القانونية لعقود الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، (2010)**.**

- **الأطروحات**

1) لكحل الأمين ، الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الجزائر SEOR: دراسة حالة شركة المياه والتطهير لوهران، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان ، (2014).

2) محمد أشرف خليل حمدونة ، العوامل المحددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص ودورها في نمو الاقتصاد الفلسطيني (من وجهة نظر القطاع الخاص بقطاع غزة)،رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة ، (2017).

- **المقالات**

1) عادل محمد الرشيد، إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص(المفاهيم -النماذج -التطبيقيات)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية(بحوث ودراسات)، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية ، (2007).

2) السعيد دراجي ، عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص آلية فعالة لتمويل التنمية المحلية ، مجلة العلوم الانسانية ، عدد 41، مجلد ب ، ، جوان (2014)

3) ملاك عراسة ، عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التشريع التونسي ، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، مجلد 11 ، عدد 1، ، (2012).

4) محمد بن نعمان و حميد بوزيدة، دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المحلية ، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية ، مجلد 9 ، عدد 2، ، (2016).

- **المداخلات**

1) عماد محمد ثابت حامد، مراحل عقد المشاركة 3Ps، ورقة عمل مقدمة في ندوة '' عقود المشاركة3Ps ( ) والتحكيم في منازعاتها 'المنعقدة في بالمنامة ، البحرين، (2008).

2) زياد العسولي، عقود المشاركة كأداة لتجنب الاقتراض الحكومي الربوي(دراسة تحليلية)، ورقة عمل مقدمة في ندوة '' عقود المشاركة(3Ps) والتحكيم في منازعاتها 'لمنعقدة في المنامة بالبحرين، (2008).

- **مواقع الانترنيت**

1) محمد عيسى ،الشراكة بين القطاعين العام والخاص:المفهوم والأسباب والدوافع والصور، المنظمة العربية للتنمية الإدارية – المجلة العربية للإدارة المجلد (38)، العدد الثالث، سبتمبر, (2018). التحميل من :
https://www.academia.edu/37586581

2) المرصد التونسي للاقتصاد : https://www.economie-tunisie.org/ar

3) رشيد فراح و كريمة فرحي ، الشراكة بين القطاعين العام والخاص أداة لتنفيذ وتنمية الاستثمارات العمومية (نماذج من التجارب الدولية والعربية ، مجلة معارف ، التحميل من :
https://www.asjp.cerist.dz/en/article/53641

4) بوابة الحكومة الامارات العربية : https://www.government.ae/ar-AE/information-and-services/business/public-private-people-partnership/public-private-partnership .

المراجع باللغة الاجنبية :

1) Maatala N. et *al.* « Les Partenariats Public-Privé: Fondement théorique et analyse économique », *Revue Marocaine des Sciences Agronomiques et Vétérinaires*, Vol. 5 (2, (2017).

2) Bachir Mazouz, « Les aspects pratiques des partenariats public-privé. De la rhétorique néolibérale... aux enjeux, défis et risques de gestion des PPP », *Revue française d'administration publique* 2009/2 (n° 130),.

3) CNUCED, Le Partenariat Public-Privé dans le Moyen-Orient, rapport annuel, (2017).

4) Latreche, I. et al. Les partenariats public-privé : Une forme de coordination pour la modernisation des services publics, Les Cahiers du MECAS N°9/Décembre , , (2013).

5) Achih-chibani Amina, L'experience Des Partenariats Public Prive En Algérie : Aperçu Synthétique Du Cas « Metro D'Alger », Revue des reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale, Volume 7, Numéro 14, (2016).

6. ملاحق:

الجدول 1: أبرز المشاريع التشاركية في الجزائر منذ التسعينات (مليون دولار USD)

PROJECT NAME	SECTOR	FINANCIAL CLOSURE YEAR	INVESTMENT ($US MILLION)
Maghreb Gas Pipeline	Natural Gas	1993	$2,300.00
Medgaz Pipeline	Natural Gas	2006	$1,170.00

Shariket Kahraba Hadjret En Nouss SpA	Electricity	2006	$1,150.00
Sharikat Kahraba Skikda	Electricity	2004	$562.00
Magtaa Desalination Plant	Water and sewerage	2009	$468.00
Kahrama SpA	Electricity	2005	$400.00
Hassi R'mel Solar/CCNG Plant	Electricity	2009	$350.00
Mostaganem Desalination Plant	Water and sewerage	2008	$250.00
Hamma Water Desalination SpA	Water and sewerage	2005	$240.00
Tenes Lilmiyah Desalination Plant	Water and sewerage	2008	$231.00
Kabertene Wind Farm	Electricity	2012	$30.30
Societe des Eaux d'Assainissement d'Alger (SEAAL) second management contract	Water and sewerage	2011	$0.00
Magtaa Desalination Plant	Water and sewerage	2009	$468.00
Hassi R'mel Solar/CCNG Plant	Electricity	2009	$350.00
Ports of Algiers	Ports	2009	$108.00
Port of Djen Djen	Ports	2009	$0.00
Mostaganem Desalination Plant	Water and sewerage	2008	$250.00
Tenes Lilmiyah Desalination Plant	Water and sewerage	2008	$231.00
Souk Tleta Desalination Plant	Water and sewerage	2008	$213.00
Fouka Desalination Plant	Water and sewerage	2008	$180.00

المصدر : https://pppknowledgelab.org/countries/algeria