Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human and Social Sciences

مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

# الممارسات والتجارب المحلية والعالمية في مجال إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص

# Local and global practices and experiences in PS3 management

بلقاسمي فاضيلة Belkacemi Fadila1 ، صلاح ربيعة Sellah Rabiàa2
belkacemicac@gmail.com rssouad@yahoo.fr
جامعة آمحمد بوقرة بومرداس University of Mohamed Bougher Boumerdes
المؤلف المرسل: بلقاسمي فاضلة Belkacemi Fadilaالإيميل: belkacemi@gmail.com

تاريخ الاستلام : 2019-02-28 تاريخ القبول : 2019-09-19

**الملخص :**

**تعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص أحد الوسائل الأساسية الحديثة، التي تساهم في تعزيز وتوفير الحاجات الضرورية لمجتمعاتها من خلال تقديم خدمات ذات جودة متميزة في ظل متطلباته المتزايدة، وهو ما دفع بالكثير من الدول إلى الاهتمام أكثر بهذا التوجه لأجل إشباع رغبات مواطنيها.**

**من خلال هذه الورقة البحثية سنحاول إلقاء الضوء على أهم التجارب الدولية والمحلية في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص، واستخلاص أهم ايجابيات الشراكة للاستفادة منها وكذا النقائص لتفادي الوقوع فيها لأجل النهوض بالاقتصاد الوطني في ظل تناقص موارده.وقد سعت الجزائر إلى جملة من الشراكات في قطاعات مختلفة(صناعية، خدماتية، فلاحية، التأمين...)كل جزء منها بشركات ايجابية تستحق تشجيعها وتوسيعها، وجزء آخر لم يرتقي إلى مستوى الشراكة المرجوة.**

**كلمات مفتاحية:الشراكة، القطاع العام، القطاع الخاص، التجارب الدولية، التجارب المحلية.**

## Abstract:

Public-Private Partnership (PPP) is one of the most basic modern tools that contribute to the promotion and provision of the needs of its communities by providing quality services in the light of its increasing demands. This has led many countries to pay more attention to this trend in order to satisfy the needs of its citizens.

Through this paper we will try to shed light on the most important international and local experiences in the framework of partnership between the public and private sectors, and draw the most important advantages of the partnership to take advantage of them as well as shortcomings to avoid falling in order to promote the national economy in light of decreasing resources. Algeria has sought a number of partnerships in sectors (Industrial, service, agricultural, insurance, etc.), some of which are positive companies that should be encouraged and expanded, and another that has not reached the desired level of partnership.

**Keywords**: partnership/ public sector/private sector/

**1.مقدمة:**

تعد الشراكة بين القطاع العام والخاص احد الوسائل الأساسية التي يمكن أن تسهم في تمويل الخدمات العامة على المستوى المحلي والدولي، لذا تسعى العديد من الدول إلى إتباع أسلوب الشراكة بين القطاع العام والخاص لتمويل وانجاز وتسيير المشاريع.فهذا لا يعني الإخلال بدور الحكومة في النهوض بالخدمات العامة والإشراف عليها بقدر ما يوحي إلى الاتجاه نحو مجال الشراكة الذي يتم الانتفاع منه، لا سيما بعد نجاح العديد

من التجارب الدولية في الاقتصاديات المتقدمة وبعض الدول النامية على سواء.

وقد سعت الجزائر إلى اعتماد الشراكة وإتباع اتجاه إصلاحي، باعتبار أن للجزائر صعوبات وتحديات كبيرة تواجهها في تحسين جودة بعض القطاعات، وهي تسعى جاهدة إلى تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الشراكة والاستفادة من التجارب الدولية الناجحة.

ولقد ارتأينا إلى طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن الاستفادة من التجارب الدولية في مجال الشراكة بين القطاع العام والخاص؟

وللإجابة على الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هي أهم مبررات الشراكة بين القطاعين العام والخاص ؟
- ✓ ما هي أهم المشاكل والتحديات التي تواجه الشراكة بين القطاعين العام والخاص ؟

فرضيات البحث:

- ✓ الشراكة بين القطاع العام والخاص تخفف من التكلفة التي يعاني منها القطاع العام وخلق قيمة مضافة.
- ✓ ساهمت شراكة القطاع العام مع القطاع الخاص في تحسين البنية التحتية في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء.

أهداف البحث:يهدف هذا البحث إلى:

- مدى نجاح وفعالية تجارب الدول المتقدمة والنامية في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- الاستفادة من تجارب الدول النامية والمتقدمة في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- التعرف على أهم المعوقات والتحديات التي تواجه الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- التعرف على أهم الجهود المبذولة في الجزائر في مجال البنية التحتية من خلال عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

منهجية البحث:

سنعتمد في بحثنا على المنهج الوصفي لوصف متغيرات البحث كالشراكة وأشكالها، اضافة الى استخدام المنهج المقارن من خلال استقراء بعض التجارب الدولية والمحلية في مجال تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

2.تعريف الشراكة بين القطاعين العام والخاص :

هناك عدة تعاريف للشراكة بين القطاعين العام والخاص تم تناولها من قبل العديد من الهيئات حسب مبادئها كما تم تناولها من بعض المفكرين والعلماء التي سوف يتم عرض موجزها في في هذ المحور.

1.2 تعريف FRANZ: هي تعاون هادف بين كيانات عامة وخاصة من أجل الوصول إلى الفوائد المتبادلة المطلوبة ،استنادا إلى إطار مرجعي مشترك ،وبأنها مفهوم تنموي بعيد المدى يحتاج تحقيق التعاون فيه تجاوز المصالح المتداخلة والمتضاربة – أحيانا – بين الأطراف المعنية. (بن نعمان محمد،د.س، ص185)[1].

**كما يرى بعض العلماء** أن عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص أي **نظام (PPP) PUBLIC –PRIVATE PARTNERSHIPS** هو عقد إداري يعهد بمقتضاه أحد أشخاص القطاع العام إلى أحد أشخاص القطاع الخاص القيام بتمويل الاستثمار المتعلق بالأعمال والتجهيزات الضرورية للمرفق العام وإدارتها واستغلالها وصيانتها طوال مدة العقد المحددة في مقابل مبالغ مالية تلتزم الإدارة المتعاقدة بدفعها إليه بشكل مجزأ طوال مدة الفترة التعاقدية (بن موفق زروق، 2018، ص118)[2].

**2.2 تعريف اللجنة البريطانية للشراكة بين القطاعين العام والخاص:** هي علاقة مشاركة بالمخاطرة بين القطاعين العام والخاص بناء على طموح مشترك من أجل تحقيق هدف مأمول للسيادة العامة للبلد. (بن نعمان محمد، د.س، ص186)[3].

**3.2 كما عرفها صندوق النقد الدولي:** هي تلك الاتفاقيات التي يوفر بموجبها القطاع الخاص بنيات تحتية وخدمات كانت عادة من مسؤولية الدول .

**4.2 ما بالنسبة لمنظمة الأمم المتحدة:** تعتبر أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تشمل كل الأساليب المبتكرة من قبل القطاع العام للتعاقد مع القطاع الخاص الذي يجب رؤوس الأموال وقدراته لتسليم المشاريع في الوقت وبالميزانية المحددين

،في حين أن مسؤولية القطاع العام تبقى التحكم في تقديم الخدمات للأفراد بالطريقة التي يستفيد منها الجمهور وتحقق التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة. (بلغنو سمية، 2018، ص47)[4].

**5.2 تعريف اللجنة الأوربية:** لقد وضعت اللجنة الأوربية أربعة معايير يتم بموجبها تعريف الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي:

- ✓ مدة العقد تكون طويلة نسبيا ؛
- ✓ طريقة تمويل المشروع ،الذي يمول جزءا منه القطاع الخاص ؛
- ✓ الدور الهام الذي يلعبه الفاعل الاقتصادي في تصميم المشروع وانجازه وتفعيله وتمويله. (طهراوي دومة علي، 2018،ص 205)[5].

وتجدر الإشارة إلى التفرقة بين الخوصصة والشراكة،فالخوصصة تعني عدم مساهمة الدولة في تحديد إنتاج المؤسسة المخوصصة، وبالتالي تعظم أرباحها دون قيود، أما الشراكة فتحدد فيها الدولة مع القطاع الخاص كمية و جودة الخدمة وكذا الأسعار، حيث يسعى القطاع الخاص إلى تعظيم الأرباح وفق العقود المبرمة.(organization,2002,p19)[6].

**6.2 كما يمكن تعريف الشراكة من حيث المستوى** :"إلى مستوى كلي ومستوى جزئي"

- ✓ **تعريف الشراكة من مستوى جزئي:** أي تعريف الشراكة من منطلق الشراكة بين المؤسسات وتكون إما شراكة محلية أو أجنبية؛
- ✓ **تعريف الشراكة من مستوى كلي** :أي تعريف الشراكة من منطلق الشراكة بين الدول.(إلياس عقال، 2017، ص3)[7].

**3.مبررات الشراكة بين القطاعين العام والخاص :**

عندما يشتغل الاقتصاد الوطني لأي بلد بأدنى قدراته وطاقاته التشغيلية في شتى مجالاته الاقتصادية ؛فالشراكة بين القطاعين العام والخاص تعتبر نموذجا متطورا لأنشطة الأعمال التي تساعد على زيادة الاستثمارات ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من السلع والخدمات.

ويمكن حصر بعض مبررات اللجوء إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص في:

- ✓ عدم قدرة الحكومات على تحقيق التنمية المستدامة بمفردها؛
- ✓ ضغوط المنافسة المتزايدة وانخفاض معدلات النمو؛
- ✓ التغير التقني والاقتصادي المتسارع تسبب في تخفيض تكلفة المشاريع؛
- ✓ محدودية الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لدى القطاع العام بسبب تعدد المجالات والمشاريع التي يتطلب تنفيذها وتعمل الشراكة على تخفيف حدة المنافسة بين هذه المجالات ؛
- ✓ تقلص موارد التمويل المخصص لبرامج التنمية الاجتماعية ومطالبة المواطنين بتحسين الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية؛
- ✓ زيادة الفاعلية والكفاءة من خلال الاعتماد على الميزة المقارنة وعلى تقسيم العمل العقلاني؛
- ✓ تزويد الشركاء المتعددين بحلول متكاملة تتطلبها طبيعة المشاكل ذات العلاقة؛

التوسع في اتخاذ القرار خدمة لصالح العام و تحقيق قيمة أعلى للأموال المستثمرة.(سعود وسيلة، 2018، ص207)[8].

**4. أشكال (أنواع )الشراكة بين القطاعين العام والخاص**

تختلف أشكال الشراكة بين القطاعين العام والخاص باختلاف وجهات النظر باعتبارها تساعد في اجتياز العديد من العقبات لكلا الطرفين العام والخاص.

يمكن تصنيف أنواع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق العقود المبرمة كما يلي:

- ❖ **عقد الإدارة:** ترتيب بمقتضاه يتولى مقاول من قطاع خاص مسؤولية دائرة كاملة من وظائف التشغيل والصيانة على أن تكون له سلطة اتخاذ القرارات الإدارية وقد يستند التعويض على الخدمات المؤداة كما هو الحال في عقود الخدمة وجزئيا على الأداء المتحقق في حالة تقاسم الأرباح .
- ❖ **عقد الإيجار:** ترتيب بين القطاع الخاص (المستأجر) وسلطة عامة للحصول على حق تشغيل مرفق عام لفترة معينة من الزمن ،ويستمر المرفق مملوكا للعام

وعلى خلاف الوضع الامتياز ،فإن المستأجر لا تقع عليه مسؤولية القيام بالاستثمار، وقد يسمى الاستئجار أحيانا امتياز الخدمة.

- **عقد الخدمة:** في هذه العقود تحتفظ الجهة الحكومية بمسؤوليتها الكاملة عن إدارة وتشغيل المرفق العمومي ولكنها تتعاقد مع الخواص للقيام ببعض الخدمات.
- **عقود الامتياز:** يتم من خلال عقود الامتياز نقل حقوق التشغيل والتطوير من الدولة إلى الجهة الخاصة ،وعلى عكس عقود التأجير يكون صاحب عقد الامتياز مسؤول عن كافة النفقات الرأسمالية والاستثمارات ،ويتم استرجاع الأصول من طرف الأصول من طرف القطاع العام عند نهاية فترة الامتياز بما يضمن له تغطية نفقات التشغيل وخدمة الديون واستهلاك استثماراته، ويتضمن هذا النوع من العقود العديد من الأشكال كالبناء التشغيل التحويل"**BOT**"، البناء التشغيل التحول"**BOOT**"، البناء التشغيل التملك"**BOO**"، البناء التحويل التشغيل "**BTO**" .
- **عقد التصفية (الخوصصة التامة):**وهنا تكون ملكية الأصول كاملة للقطاع الخاص ،بالإضافة إلى المسؤولية عن إقامة الاستثمار في حالة كونه استثمار متعلق بالبناء ،وكذلك بالنسبة للمخاطر فيتحملها القطاع الخاص كليا.
- **عقد التضامن :**هو عبارة عن عقد اشتراك القطاع العام والقطاع الخاص في ملكية الأصول بالنسبة للاستثمار ،وكذلك يتقاسمون المخاطر والخسارة في حالة وقوعها.(بلغنو سامية، 2018، ص48)[9].

**ويمكن تصنيفها وفق حجم العلاقة بين الطرفين وسلطة اتخاذ القرار إلى :**

- **شراكة استشارية( PARTENARIAT CONSULTATIF) :**

تقوم على أساس طلب هيئة عمومية من أشخاص أو مؤسسات بحكم الخبرة في المجال للحصول على معلومات وأفكار لتحسين جودة الخدمات المقدمة .وفي هذا المستوى تحظى الهيئة العمومية بسلطة اتخاذ القرار على عكس المؤسسات الخاصة والتي لها تأثير فقط على بعض الآراء ولا تملك سلطة اتخاذ القرار.

- **شراكة مساهمة ( CONTRIBUTION PARTENARIAT) :**

هو التزام الشريك بتقديم دعم غالبا ما يكون ماليا في نشاط لا يتطلب تدخل الشريك بشكل مباشر على مستوى التنفيذ ،وبالتالي لا يلعب الشريك دورا مباشرا في اتخاذ القرار.

- **شراكة عملياتية ( OPERETIONNEL PARTENARIAT):**

يتميز هذا الشكل من الشراكة بتقاسم العمل أكثر من تقاسم سلطة اتخاذ القرار ويتطلب أحيانا تجميع موارد الشركاء ،فيتم تنسيق نشاطات الشركاء بتوزيع المهام وتبادل وجهات النظر وبشكل عام فإن هذا النوع من الشراكة يقوم على تقاسم التمويل والإنتاج وبدرجة اقل التخطيط.

- التحالف ( **L'ALLIANCE** ):

في هذا الشكل من الشراكة يتقاسم الطرفان سلطة اتخاذ القرار وكذا الموارد والجهود المبذولة فيكون لكل طرف نفس سلطة اتخاذ القرار ،ويتم تجميع مختلف الموارد من معلومات ،موارد مالية ،موارد بشرية لتحقيق الأهداف المطلوبة.( بن نعمان محمد، د.س، ص 187)[10].

**5.شروط نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص:**

لا بد من توافر عدة شروط لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتكافئها على أسس صحيحة، ومن أهم هذه الشروط ما يلي:

- ✓ **توفر التشريع المنطقي**: بمعنى توفر تشريع عادل للشراكة بين القطاع العام والخاص وينظم ويضبط العلاقة ومحدد للهدف المنشود لكل طرف.
- ✓ **توفر آليات الرقابة والمتابعة الفعالة**: من خلال توضيح كيفية الرقابة والمتابعة وتحديد المرجعية التشريعية والقانونية لهذه المتابعة والمراقبة.

- ✓ **وجود الشفافية الاقتصادية**: فهي أساس لنجاح العلاقة بين الطرفين وفعاليتها في تحقيق أهدافها؛ ولكي تتحقق لابد من توسع قاعدة المشاركة في النقاش وصنع القرار بين الطرفين.
- ✓ **التقييم العادل للموارد والأصول**: ويعني الاتفاق على منهج واحد في تقييم الأصول كأساس معتمد بين الطرفين.
- ✓ **العدالة في توفير فرص المشاركة للجميع.**
- ✓ **خلو الشراكة من تضارب المصالح**: حيث أن أسوا أسباب تضارب المصالح هو تغلب المصالح الشخصية الضيقة على المصالح الوطنية العامة.
- ✓ الرؤية الصحيحة لأهداف التنمية.
- ✓ **الإبداع في استحداث آليات اقتصادية جديدة** : بمعنى إيجاد طرق جديدة لتحقيق الشراكة وضمان نجاحها.
- ✓ **التطوير المستمر لصيغ الشراكة.** (أيمن محمد فريحات، 2013، ص33-34 )[11].

**6.عرض بعض التجارب المحلية والدولية في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص**

**1.6 التجارب الدولية:**

**1.1.6 التجربة الكندية:**

لقد حظيت الشراكة بين القطاع العام والخاص اهتماما كبيرا في كندا من قبل السلطة العمومية باعتبارها محور للعلاقة بين القطاع العمومي، القطاع الخاص والمواطن باعتباره المستفيد من الخدمات .

وسنعرض بعض الأمثلة والمشاريع الكندية والتي تخص البنية التحتية :

- مشروع البوابة الالكترونية للسياحة **BONJOUR QUEBEC.COM** ،حيث يخص هذا المشروع الدعاية والإشهار للوجهة السياحية لمقاطعة الكيبك من أشهر المشاريع المنجزة في إطار الشراكة بين وزارة السياحة ومؤسسات خاصة ،ويهدف انجاز هذا المشروع إلى التعريف بمقاطعة **QUEBEC** كوجهة سياحية وذلك بوضع كل المعلومات والإرشادات التي يطلبها السائح؛ وربط ما يقارب **13000** مؤسسة سياحية من نزل وكلات أسفار وغيرها بهذه البوابة لتمكين السياح من ضبط برنامج رحلاتهم على الخط والحجز لدى المؤسسات السياحية التي يختارونها .
- إبرام عقود شراكة مع المؤسسات الخاصة في مجال استغلال وتوزيع المياه التي انطلقت سنة **2001**، حيث قررت بلدية مونريال تعويض في تدني جودة المياه بالمدينة.(رشيد فراح، 2017،ص 92-93)[12].
- تشير بعض الإحصائيات إلى وجود **267** مشروعا نشطا للشراكة بين القطاعين العام والخاص في كندا،وتقدر قيمة المشاريع التي وصلت إلى مرحلة الإغلاق المالي بنحو **123 مليار دولار كندي** ؛وتشير البحوث المستقلة إلى أن محفظة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في كندا قد وفرت للحكومات ما يصل إلى **27 مليار دولار كندي** وأضافت **115** ألف وظيفة و**5مليارات** من الأجور الإضافية في المتوسط سنويا ،ويتم تسليم هذه المشاريع بسرعة تزيد بنسبة **13%**عن تلك التي تم شراؤها بالطريقة التقليدية.

كما ترتكز الحكومة الكندية بشكل خاص على أفضل السبل للاستفادة من استثمارات القطاع الخاص وزيادتها في مشاريع كبيرة ومعقدة ومدرة للدخل.(مبروك ساحلي، 2018 ،ص138-139 )[13].

**2.1.6 الشراكة في المملكة المتحدة:**

تعد المملكة المتحدة من الأوائل التي تمت ممارسة الشراكة فيها، حيث بدأت الشراكة فيها بتني مبادرة التمويل الخاصة والتي بموجبها قدمت الحكومة البريطانية التسهيلات والحوافز للقطاع الخاص من اجل الاستثمار في المشروعات، وبدا تطبيق مبادرة التمويل الخاصة بمشروع النفق الذي يربط بين فرنسا وبريطانيا سنة 1987، وتم بعد ذلك تنفيذ مئات المشاريع بعد تنفيذ هذه المبادرة والتي يشارك القطاع الخاص في تصميم وبناء وتمويل وتشغيل المشروعات مقابل تحصيله عوائد الخدمات المتصلة بها وخلال فترة زمنية يتفق عليها، تؤول بعدها ملكية هذه المشروعات إلى القطاع الحكومي ،وقد شملت هذه الخدمات وفق

هذه المبادرة مرافق الخدمات الصحية، التعليم، السجون، الإسكان،نظم المعلومات...الخ.علاوة على مرافق البنية الأساسية، وقد أنشأت الحكومة البريطانية مؤسسات عامة لدعم هذا التوجه،مثل صندوق وزارة التجارة والصناعة لدعم الشراكة وخدمات الإرشاد والتحكيم والتوفيق بين الأطراف وغيرها (مبروك ساحلي،2018 ، ص139)[14].

**3.1.6 التجربة الفرنسية:**

لفرنسا تقليد في مجال التفويض، وقد أصبحت مؤخرا احد الأسواق الرائدة في العالم في مجال الشراكات بين القطاعين العام والخاص، فضلا على أن مقاولاتها الخاصة قد طورت تجربة هامة في مجال التدبير المفوض والشراكة عبر العالم.

وإذا كانت الممارسة الفعلية للشراكات بين القطاعين العام والخاص قد انطلق منذ سنوات الثمانينات، فإن العمل بها تزايدت وتيرته مع اعتماد قانون متعلق بعقد الشراكة سنة 2004.

ولقد مثل برنامج انجاز ثلاث سجون ومستشفيات جامعية النواة الأولى للشراكة بين القطاعين العام والخاص بفرنسا.وامتدت التجربة لتشمل قطاعات أخرى هامة على غرار التنوير العمومي والطرقات والشبكة الحديدية والمنشات الرياضية والاتصالات وجمع النفايات .ومن ابرز هذه المشاريع:

- المعهد الوطني للرياضة بتكلفة مليون أورو لمدة **30** سنة؛ الملعب الرياضي بمدينة ليل بمبلغ **430** مليون أورو؛ عقد كراء لمدة **30** سنة لانجاز قطب صحي واستشفائي بمدينة نانسي بمبلغ **70** مليون أورو؛ مركب صحي بجنوب فرنسا بمبلغ **340** مليون أورو؛ مشروع مراقبة بالكاميرا لمدينة باريس بمبلغ **44** مليون أورو؛ وبين سنتي **2004و2012** تم توقيع 156 عقدا بمبلغ وصل إلى حوالي **34** مليار أورو، منها **80%**من قبل الجماعات المحلية.(رشيد فراح، 2017 ،ص92 )[15].

**تقييم التجربة الفرنسية:** يطرح السؤال حول مدى نجاعة الشراكة بين القطاع العام والخاص حيث تم توجيه النقد إلى بعض المشاريع منها على سبيل المثال:

- ✓ **المركز الصحي بجنوب فرنسا:**حيث طالب المستثمر بتعويض من الدولة مبلغ 100 مليون أورو بسبب الإذن بتوقف الأشغال لمدة شهرين؛
- ✓ **مقر وزارة الدفاع:** قدر مبلغ الكراء الأولي مبلغ 100 مليون أورو، وتم تحيينه ليصبح 130 مليون أورو أي مقابل التخفيض في المساحة المشغولة بحوالي 20 ألف متر مربع؛ وعلاوة على ذلك تمت إثارة كلفة تمويل المشاريع باعتبار أن فوائد القروض التي تبرمها الدولة أو الجماعات المحلية تكون معفاة من الأداء على القيمة المضافة في حين المضافة توظف عليها نسبة 19.6%في عقود الشراكة (بن موفق زروق، 2018، ص130)[16].

**4.1.6 التجربة التركية:**

تتصدر تركيا دول العالم في حجم الاستثمارات الحكومية والخاصة في مشاريع البنى التحتية، إذ نفذت تركيا لوحدها 40%من حجم الاستثمارات العالمية في البنى التحتية حيث قدرت قيمة الاستثمار الحكومي والخاص فيما يخص البنى التحتية في تركيا ما قيمته 44.7 مليار دولار.

وفقا لتقرير صادر عن البنك الدولي تحت عنوان "الاستثمارات الدولية المشتركة للقطاع العام والخاص لعام 2014 ذكر أن تركيا جاءت في المرتبة الثانية بعد البرازيل من أصل 139 من البلدان النامية على لائحة الدول الأكثر استثمارا في البنية التحتية للبلدان النامية باستثمارات بلغت 12.5مليار دولار. حيث أن تركيا نفذت أكبر خمسة مشاريع مشتركة بين القطاعين العام والخاص في أوروبا والشرق الأوسط. وذكر التقرير أن حجم الاستثمارات في تركيا احتلت ثاني أعلي مستوى من بين البلدان النامية من خلال 17مشروعا جديدا، وأن الحكومة في أنقرة قد اتخذت خطوات هامة على مستوى الإصلاح في عام 2008 مما يعكس أثره على الاستثمار في مجال الطاقة، وعلاوة على ذلك، خصخصة ثلاثة مشاريع رئيسية، وان الاستثمارات في تركيا شهدت نموا كبيرا من خلال عدة مشاريع وتجارب.يمكن عرض بعضها فيما يلي:

- ✓ **تجربة تركية في تمويل الجسور:** بالرغم من الأزمات التي عصفت بتركيا خلال الفترة الماضية

والحالية من تفجيرات وانقلاب إلا أن مسيرة افتتاح المشاريع القومية لا تزال متواصلة فقد تم بعد افتتاح جسر السلطان ياووز سليم يوم 26 أوت 2016 وهو الجسر الثالث الذي يربط طرفي المدينة. افتتحت تركيا نفق أوراسيا بشكل رسمي قبل موعد افتتاحه المحدد بستة أشهر، يوم 20 ديسمبر 2016.ويعد نفق السيارات "أوراسيا" الذي يربط شطري اسطنبول الأوروبي والآسيوي كأول نفق بحري لعبور السيارات، يبلغ ارتفاع النفق 14متراً، ومؤلف من طابقين للذهاب والإياب، ويعد سادس أطول نفق في العالم، وفي نهاية النفق على الجهتين فتحات تهوية ومداخل مرور، وفي جانب واحد منها مقر الإدارة المركزي .وفيه ممرات علوية للمشاة وممرات سفلية لوسائل النقل .وسيمكن 90 ألف سيارة من العبور خلاله ذهابا وإيابا على جانبي المدينة الآسيوي والأوروبي.

- ✓ وقد كلفت هذه المشروع 1.246 مليار دولار لهدف رئيسي وهو تخفيف الازدحام المروري ؛أما فيما يخص عائدات الجسور المنجزة وقد بلغت أرباح كل من جسر مضيق البوسفور وجسر السلطان محمد الفاتح اللذين يربطان طرفي اسطنبول نحو18.241مليون ليرة تركية تم تحصيلها من أجور مرور المركبات عبر الطرق السريعة. ويذكر أن عدد الأنفاق التي افتتحتها تركيا من العام 2003 ارتفعت من 50نفقًا إلى 188نفقًا، ويتوقع أن يتم افتتاح470نفقًا بطول 700كيلو متر حتى العام 2023 .(بن موفق زروق، 2018، ص124-126 )[17].

**5.1.6 التجربة المغربية:**

يعود اللجوء إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص بالمغرب في انجاز واستغلال وخدمات عمومية منذ بداية القرن العشرين، لاسيما في مجال توزيع الماء والكهرباء، ففي سنة 1914 أصبحت الشركة المغربية للتوزيع SMD مكلفة بعمليات إنتاج وتوزيع الماء الشروب في أربع مدن مغربية.كما أعطي حق الامتياز لشركات أخرى لانجاز مشاريع تخص البنية التحتية للسكك الحديدية والموانئ مثل خط السكة طنجة-فاس سنة 1914، وخط السكة فاس-مراكش سنة 1920.

كما عرفت المغرب تطورات متلاحقة في تدبير الشأن الاقتصادي أضفت إلى إعطاء القطاع الخاص مكانة متميزة في انجاز البنيات التحتية كميناء طنجة المتوسط الذي أقيم على بعد 40 كلم من مدينة طنجة، حيث سيكون منافسا هاما للوساطة بين أوربا وشمال إفريقيا في منطقة البحر المتوسط، وللوساطة بين الدول الخليجية باتجاه شمال أمريكا.

كما تم في سنة 1997 عقد شراكة بين المغرب ومستثمرين أوربيين وأمريكيين غرضه إنتاج الطاقة الكهربائية حيث تمكن عقد الشراكة هذا من تمكين المغرب من إنتاج 50 %من الإنتاج الكلي للطاقة الكهربائية. وبلغت الاستثمارات بين الطرفين 600 مليون دولار أمريكي، كما تتوقع المؤسسة أن تكون اكبر منتج للطاقة الكهربائية لاحقا وبعد مرور 30 سنة ستسترجع الدولة المغربية هذا الاستثمار دون أي مقابل مالي .فهذه الشراكة التي توصف بالفعالة بين القطاع العام والخاص في قطاع الطاقة لم تخفف من تبعية المغرب في مجال الطاقة؛ وهذا ما أدى بالمغرب إلى الاستثمار في مجال الطاقات المتجددة، حيث أصبح 6% من الاستهلاك المحلي مصدره الطاقة المائية و1%مصدره الرياح .وحسب مرصد انيما للاستثمار والشراكة جذب المغرب في المتوسط مشروعا استثماريا أجنبيا مباشرا واحدا في كل من سنة 2003 و2009، وثلاثة مشاريع سنة 2010 وأربعة مشاريع سنة 2011 وسبعة مشاريع سنة 2011 .

كما تم تطوير العديد من محطات طاقة الرياح في شكل عقود بناء واستغلال ملكية، وفي سنة 2013 شرعت "شركة ج يدي افسويز"وشريكتها" ناريفا "القابضة في بناء محطة ريفية بقدرة 300 ميغاواط أي 40%من القدرة الإجمالية للرياح في البلد.كما بدا المغرب بإنشاء مجمع الطاقة الشمسية بتكلفة 9 مليار أورو يستطيع أن يولد طاقة بقدرة 2 جيغاواط حتى سنة 2020.

تظهر أهمية الاستثمارات إلى أهمية قطاع الطاقة بالنسبة للمغرب والتي سعت لإيجاد حلول للتبعية الطاقوية والذي يتم من خلال الاعتماد على الشراكة مع القطاع الخاص وبالأخص الشركات الكبرى.والذي يتيح للمغرب تحقيق ما يلي:

- ✓ تخفيف التبعية الطاقوية من خلال إنتاج 2.5 مليون طن مكافئ للنفط؛
- ✓ تقليص التلوث البيئي حيث سيتم تفادي 2.5مليون طن من انبعاث $co_2$ في السنة؛
- ✓ تطوير الصناعة من خلال تحسين معدل التكامل الصناعي نحو الأمثل.(طهراوي دومة علي، 2018،ص211-214)[18].

**2.6 التجارب المحلية (عرض التجربة الجزائرية في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص)**

تعتبر سنة 1996 السنة الفعلية التي بدأت فيها عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص تتجه نحو التوسع، وأسباب ذلك راجع إلى الاستقرار السياسي والاقتصادي للمؤسسات وثبات الأنظمة والقوانين التي تنظم عملية الاستثمار، ولقد تم تركيز الجهود على بعض القطاعات فقط كالمحروقات.

بينما عرفت الألفية الثانية برامج تنموية اقتصادية شاملة تمس جميع القطاعات، وهي برنامج الإنعاش الاقتصادي (2001-2004 )، برنامج دعم النمو الاقتصادي (2005-2009 )، وبرنامج إضافي آخر كان مسطرا مابين (2015-2019 ) والذي لم يتحقق بسب عوامل وظروف اقتصادية.

فتعد الجزائر من الدول الإفريقية الخمسة الأوائل الأكثر استثمارا في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص خلال 15 سنة الماضية، حسب تقرير 2016 حول التنمية الاقتصادية في إفريقيا، الذي أصدره مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الاونكتاد ) يوم 2016/07/21 حيث يشير هذا الأخير أن قيمة استثمارات الجزائر في مجال الشراكة وصل إلى 13.2 مليار دولار خلال فترة 1990-2015 .وقد صنفت الجزائر وفق مؤشر التنمية لسنة 2016 في المرتبة 105 عالميا من حيث توافر وكفاءة البنية التحتية والمرتبة 87 عالميا من حيث تنافسية الاقتصاد الكلي والمرتبة 9 عربيا.(بلغنو سمية، 2018، ص49 )[19].

**يمكن عرض بعض المشاريع (الشراكة) التي كان لها اثر على البنيات التحتية في الجزائر:**

**1.2.6 الشراكة في مجمع SNVI:**

لقد أقام الجمع عدة شراكات هي بمثابة خطوات ثابتة نحو بعث الصناعة الجزائرية، حيث تمكن المجمع من القيام بالعديد من الشراكات باعتباره قطبا للصناعة الميكانيكية في الجزائر.ويمكن ذكر أهم الشركات المنجزة أو من المتوقع انجازها: شركة انجاز المركبات الصناعية **MERCEDES-BENZ/VI** وقد بلغت نسبة مساهمة **SNVI 34%**؛ شركة إنتاج المركبات الخفيفة الوزن **MERCEDES-BENZ/V.L.T.T** حيث بلغت نسبة مساهمة **SNVI 17%**؛ شركة إنتاج المركبات الخاصة **RENAULT/V.P** حيث بلغت نسبة مساهمة **SNVI 34%**؛ شركة التركيب وصيانة التراموای **CITAL** حيث بلغت نسبة مساهمة **SNVI 41% شركة ZF-ALGERIE** حيث بلغت نسبة مساهمة **SNVI 20%.**

لقد خلقت الشركة الوطنية للسيارات الصناعية علامة في السوق الوطنية بفضل متانة وقوة مركباتها، حيث أن للشركة استراتيجيات شراكة تنافسية للصناعات التحويلية في الجزائر ويتم تحقيق ذلك من خلال استرجاع أسواقها لاسيما نحو زبائنها القدامى (تونس، المغرب، ليبيا، موريتانيا،السنغال، والغابون).
وبهذا فإن تنمية الصناعات التحويلية بالجزائر وترقيتها يكون مبنيا بالأساس على ضمان الحكومة لأعلى مستويات التعاون والاندماج بين قطاعاتها العمومية والخاصة محلية كانت أم أجنبية. كما يمكننا استنتاج بعض النتائج من خلال الدراسة أن الشراكة التي قامت بها مجمع **SNVI** ساهمت بنسبة كبيرة في:

- ✓ نمو الاقتصاد الجزائري بالإضافة إلى تحسين وتطوير القدرات الإنتاجية والتنافسية للصناعات الوطنية؛ المعرفة الفنية والتقنية والعمالة المؤهلة لدى المؤسسات الأجنبية؛ زيادة التخصص والكفاءة والتأهيل المؤسساتي؛ تخفيض معدلات البطالة، وزيادة فرص التشغيل، وتحقيق التنمية والرفاهية الاجتماعية.(ربيعة حملاوي،2016، ص90-96 )[20].

**2.2.6 قطاع خدمات المياه:**

لقد عملت الدولة من خلال قانون المياه لسنة 2005 على دعم التوجه نحو التطبيق الناجع لمبدأ التسيير التجاري في مؤسسات التزود بالمياه،كما قامت بفتح مجال التعاقد مع متعاملي القطاع الخاص بما فيهم الأجانب، وقد أجاز قانون المياه

لسنة 2005 منح امتياز إدارة المرفق العام في شؤون الخدمات العمومية للمياه إلى شركات متخصصة عمومية أو خاصة بما في ذلك الأجنبية منها على أساس دفتر شروط ونظام خدمة.

لم يستطع القطاع العمومي السائد لوحده في الجزائر على التحكم في إدارة قطاع المياه على النحو المنشود وواجه صعوبات خاصة ما تعلق بالجوانب التقنية والإدارية والاقتصادية منعته من الوفاء بشكل مناسب بالاحتياجات المائية للمواطنين، ونظرا لهذا العجز والى جانب الرغبة بتطوير هذا القطاع والاستفادة من الخبرة الأجنبية، قررت الحكومة وبناء على ما ورد في قانون المياه الصادر سنة 2005 والذي يسمح بعقود التفويض، اللجوء والاستعانة بالقطاع الخاص وتفويض جزء من الخدمة العامة في مجال التزود بمياه الشرب والتطهير إلى بعض الشركات الأجنبية.

لقد تم التصريح من قبل المتعاملين بمعدلات كبيرة بالنسبة للعمال المستفيدين من التدريب والتكوين، فعلى سبيل المثال:

- ✓ إعلان المتعامل الأجنبي **Suez** بالقضاء على اضطرابات التوزيع في سنة 2010، بالإضافة إلى تحقيق نسبة عالية من الكفاءة التشغيلية قدرها المتعامل الخاص بأكثر من 70%.
- ✓ كما أعلن المتعامل الأجنبي **Eaux de Marseille** إن عدد توصيلات الإمداد بالمياه قد تضاعف في بعض المدن الجزائرية، وكذا تحسين جودة المياه الموزعة نتيجة زيادة اختبارات النوعية، بالإضافة إلى الارتقاء بجودة الخدمة وسرعة الاستجابة لشكاوي العملاء في حجم المياه المسربة والرفع من مستوى معالجة مياه الصرف.

كما أعلن المتعامل الأجنبي **AGBAR** في سنة 2012 بارتفاع نسبة التغطية لخدمات المياه لأكثر من 1.6 مليون ساكن، كما أنشأت المؤسسة مخابر لتحليل مياه الشرب وبالتالي الحرص على نوعيتها وجودتها، وعملت المؤسسة أيضا على تحسين جودة الخدمة والتزمت بالمعايير المعتمدة لشهادة (ISO 9000)، حيث قامت الشركة بجهود كبيرة في معالجة مياه الصرف، ووضع نظام للتحكم والتسيير بالإضافة إلى برامج تكوين للعمال وموظفي المؤسسة،كذلك ما يعاب على الشركاء الخواص تفضيلهم للربح المبالغ فيه على حساب المستخدم مع صعوبة التنظيم وترجمة المعارف المكتسبة للجانب الجزائري.(حجاج عبد الحكيم، 2018، 121- 124 )[21].

للشراكة بين القطاع العام والخاص أثر على خدمات المياه والتي تتمثل في كل من: توسيع نطاق التغطية، نوعية الخدمة، استمرارية الخدمة، تحسين نوعية المياه، الفعالية التشغيلية لخدمات المياه، الحد من تسرب المياه، تحسين تحصيل الفواتير، تحسين إنتاجية العمل،ضمان مكاسب الإنتاجية عن طريق تخفيض عدد الموظفين وزيادة التوصيلات.(سنوسي بن عومر،2014 ص136- 144 )[22].

**نقائص التجربة:**

وهنا تجدر الإشارة إلى تكلفة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في خدمات المياه والصرف التي أبرمتها الدولة مع مختلف المتعاملين الأجانب، فهذه النقائص(التكلفة) لا تتماشى التي بذلها المتعاملون الخواص أو تم الإعلان عنها من قبلهم.وفي هذا السياق يسجل التقرير الذي يحمل عنوان موازنة (2007-2014) وأجندة 2019 الصادر عن الديوان الوطني العديد من النقائص في مجال إدارة المياه في الجزائر حيث أشار التقرير إلى:

- ✓ بالنسبة للشركة الفرنسية سويز يقول التقرير أن العقد الذي تم توقيعه بالتراضي مع الشركة كان جد مكلف ولم يكن متوازن وكان في غير صالح الطرف الجزائري.
- ✓ بالنسبة للشركة أغبار الاسبانية، يرى التقرير أن العقد سجل بعض النقائص في البداية إلا انه كان جد ايجابي على أكثر من صعيد وخاصة فيما تعلق بتحويل المعرفة للطرف الجزائري، فقد قررت السلطات العمومية عدم تجديد العقد مرة أخرى مع هذا الشريك والاكتفاء بمجرد تعاون تقني لمدة03 سنوات.

التجربة على العموم كانت تجربة فاشلة ولم تكن في مستوى التطلعات المنشودة إذ أنها لم تحقق الأهداف المسطرة.(حجاج عبد الحكيم، 2018، ص124- 126)[23] كذلك ما يعاب على الشركاء الخواص تفضيلهم للربح المبالغ فيه على حساب المستخدم مع صعوبة التنظيم والتطبيق للجانب الجزائري.(بلغنو سمية،2018 ص51 )[24].

**3.2.6 بعض أنواع عقود الشراكة الأجنبية المبرمة في الجزائر وذلك بموجب اتفاقية برشلونة:**

- ✓ عقود تقسيم الإنتاج، إذ أبرمت الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات **SONATRACH** عقد لاقتسام الإنتاج مع شركة الإنتاج مع شركة **AMERADA- HESS** الأمريكية.
- ✓ عقود الإنتاج في اليد، اعتمدت الجزائر على هذا النوع من العقود في تحقيق نسيجها الصناعي خاصة في سنوات التسعينات من خلال المخططات الاقتصادية.
- ✓ اتفاقية التعاون في مجال البحث والتطوير، هذا النوع يعرف كثيرا في مجال بحث المحروقات، ويتخذ العقد في هذا المجال صورا منها: عقد بحث وتنقيب أو عقد بحث واستغلال من أهمها: عقد شراكة مع بريتيش بيتروليوم.
- ✓ الشراكة الخدماتية، اعتمدت الجزائر هذا النوع في قطاع السياحة، حيث ابرم عقد تسيير بين مؤسسة التسيير السياحي للوسط والشركة الفرنسية **ACCOR**.(حساين سامية، 2018، ص81- 82)[25].

يمكن القول أن التجارب العالمية التي تم عرضها في دراستنا قد أثبتت أن تحويل(**Transfert**) والعمل بالشراكة (**Partenariat**) بين القطاع الخاص تتطلب قدرات تنظيمية وإمكانات فنية متقدمة، ومناهج محكمة ومدروسة بعناية قادرة على النهوض بنشاطات الدولة وتلبية كل الطلبات.إضافة إلى توفير الحوافز اللازمة لتشجيع الاستثمار في كل الأنشطة، وواقع الحال أن هذا ما لم تتوفر عليه التجربة الجزائرية.

حيث تشير بعض التقارير إلى أن 62% من المستثمرين كانت تجربتهم مع السلطات الحكومية سيئة جدا بالمقابل 29% اعتبروها جيدة، أما عن خيارات الاستثمار فإن 60% من المستثمرين يحبذون القيام بمشاريع منفردة، و37% من القطاع الخاص،لكنهم كلهم لا يحبذون شركاء من القطاع العام ولا شراء أي مؤسسة جزائرية؛ وهذا ما يكشف إخفاقا مسجلا في الجزائر في هذا المجال منذ سنوات.(منصوري زين، د.س،ص141)[26].

إن الشراكة بين القطاع العام والخاص في الجزائر تعيقها عدة عوامل منها:

- **عدم توفر الثبات التشريعي المطلوب في العملية الاستثمارية:**

وذلك بإدخال تعديلات على الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يحكم الاستثمار فهو بذلك يؤدي إلى تعطيل أو تجميد للحقوق هذا من جهة ومن جهة أخرى لا يخدم المستثمر من جهة أخرى وهو حال الجزائر الذي يغلب فيها عدم الاستقرار التشريعي على المشاريع الاستثمارية الذي يتولد عنه عدم اطمئنان نفسية المستثمر وراحته في الاستثمار بالجزائر،وتجدر الإشارة إلى أن قانون الاستثمار الجزائري قد تم تعديله عدة مراحل وكذا تدخل قانون المالية في قانون الاستثمار والذي ليس له أي صلة،كذلك التغيرات الفجائية في التشريع الخاص بالاستثمارات غالبا ما تضيع على المستثمرين فرص تحقيق الربح؛ فالأموال المستثمرة للمتعاقدين تتأثر غالبا بالقوانين والتشريعات بصفة مباشرة وغير مباشرة مع الدولة.

- **عدم قدرة المستثمر على تملك المشروع:**

لا يمكن للمستثمر الأجنبي إقامة مشروعه إلا في إطار شراكة تمثل فيه نسبة المساهمة 51% بالنسبة للدولة و49%للمستثمر بمعنى أن المستثمر لا يستطيع إقامة مشروع في الجزائر مملوك له بالكامل؛ حيث يمكن اعتبار هذا العامل احد اكبر العوامل المعيقة، وبالتالي فشل سياسة جذب الاستثمارات الخارجية الجالبة لرؤوس الأموال بالعملة الصعبة.(حساين سامية، 2018 ص77- 81)[27].

**7. الخاتمة:**

إن شراكة القطاع الخاص مع القطاع العام (الدولة) هي فرصة وتخوف في نفس الوقت، فهي فرصة كونها تساهم بشكل كبير وفعال في تخطي العديد من العقبات التنموية على المستوى المحلي، وفي نفس الوقت هي مخاطرة كونها تحمل القطاع الخاص المسؤولية الاجتماعية.

فالبلدان التي تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي.فضلا عن ما تقدمه من إعفاءات وحوافز وامتيازات وضمانات هي التي تستفيد من قدر أكبر من تدفقات رؤوس الأموال، مما يسمح لها بخلق قيم مضافة للقطاع العام والخاص من خلال تخفيف التكلفة لكل من القطاعين من خلال الشراكة وهذا ما يؤكد **صحة الفرضية الأولى.**

ومن خلال التجارب التي تم عرضها يتجلى لنا نجاح نماذج شراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص للبلدان الأجنبية، التي استطاعت توفير خدمات وتمويل مشروعات البنية التحتية وحققت نجاحات ضخمة وفعالة، وكذلك الحال بالنسبة لبعض الدول الناشئة التي حققت نجاحات نموذجية كما هو الحال بالنسبة لتركيا وماليزيا وغيرها من البلدان التي استفادت وأحسنت استغلال التنظيمات الجديدة المقترحة من طرف منظمة التجارة الدولية وصندوق النقد الدولي مما سمح لها بمواكبة الدول المتقدمة **مما يؤكد صحة الفرضية الثانية.**

أما فيما يخص الدول العربية فقد حاولت استنساخ هذه التجارب بتخوف بمعنى تخوف هذه البلدان من فقدان الامتيازات التي تصاحب المشاريع، ومن أهم العقبات التي حالت دون تحقيق مستوى مقبول من الشراكة :التغير الطارئ في أنظمة الحكم، عدم وضوح القوانين، عدم الاستقرار السياسي والمالي والإداري وكذا الإطار القانوني الغير كافي مما لم يسمح بتوسع الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

من هذا يمكننا استخلاص النتائج التالية:

- ✓ للتعاون والشراكة بين القطاع العام والخاص دور فعال للنهوض بالخدمات العامة للدول.
- ✓ تحقيق شراكة فعالة بين القطاع العام والخاص تتطلب كثيرا من الجهود والتحديات بالإضافة إلى كثير من الشروط.
- ✓ إمكانية الدول النامية الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة الناجحة.

**الاقتراحات:**

- يجب الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة والنامية الناجحة وخاصة بالنسبة للجزائر.في ظل الإمكانيات المتاحة التي يملكها.
- بناء التشريعات التي لها القدرة على تنظيم الشراكة بين القطاع العام والخاص بشكل فعال، وعدم تدخل قانون المالية بالشراكة إذا تعلق الأمر بحالة الجزائر.
- إعادة النظر في التشريعات التي تنظم عمل القطاع العام والخاص بحيث تكون قادرة على التلاءم، مع عدم تغييرها بصفة دائمة باعتبارها مساس بالقطاع الخاص.
- اختبار نتائج التجارب وإجراء المزيد من الدراسات لحل المشاكل المرتبة بها.

**8. قائمة المراجع:**

**المراجع باللغة العربية:**

- **المقالات:**

[1] . أيمن محمد فريحات، معوقات تطبيق الشراكة بين القطاع والخاص من وجهة نظر أصحاب القطاع الخاص،مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المستدامة-،العدد01، 2013.

[2]. بلغنو سمية، دور الشراكة العمومية الخاصة في استثمارات البنية التحتية في ترقية الاستثمار في الجزائر، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد04 ، العدد02، 2018.

[3]. بن موفق زروق، قادري محمد الطاهر، تفعيل إستراتيجية الشراكة بين القطاع العام والخاص كخيار لتحفيز التنويع الاقتصادي على ضوء بعض التجارب الدولية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد الخامس، العدد الأول، 2018.

[4]. بن نعمان محمد،بوزيدة حميد، دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المحلية ، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الثاني، العدد التاسع،د.س .

[5]. حجاج عبد الحكيم، بوقموم محمد، التجربة الجزائرية في إدارة الخدمة العامة دراسة تحليلية بين القطاعين العام والخاص، مجلة الدراسات المالية والاقتصادية ، المجلد11، العدد02، 2018.

[6]. حساين سامية، شليحي كريمة، أزمة الشراكة في الجزائر بين المعوقات القانونية ورهانات جذب الاستثمار الأجنبي، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد الرابع الرابع، العدد02، 2018.

[7]. ربيعة حملاوي، الشراكة الصناعية كآلية لدعم وتنمية مشاريع الصناعات التحويلية في الجزائر، مجلة الإقتصاد، العدد 11، 2016.

[8]. رشيد فراح، كريمة فرحي، الشراكة بين القطاعين العام والخاص أداة لتنفيذ وتنمية الاستثمارات العمومية( نماذج من التجارب الدولية والعربية)، معارف مجلة علمية دولية، العدد 22، 2017.

[9]. سعود وسيلة، فرحات عباس، الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إنشاء مشاريع البنية التحتية في تركيا، مجلة البشائر الاقتصادية، 2018.

[10]. سميرة كرمين، الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشروعات البنية التحتية، مجلة الراصد العلمي، المجلد06، العدد01،2018.

[11]. طهراوي دومة علي، تجربة المغرب في تخفيف التبعية الطاقوية بالاعتماد على الشراكة بين القطاعين العام والخاص في البنى التحتية للطاقات المتجددة، اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد الخامس، 2018.

[12]. مبروك ساحلي،الشراكة بين القطاع العام والخاص كآلية لتحقيق التنمية، حوليات جامعة الجزائر1، العدد32، الجزء الرابع، 2018.

[13]. منصوري زين، واقع وآفاق سياسة الاستثمار في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد02 ، د.س.

**أطروحات:**

[1]. الياس عقال، تقييم الدور التمويلي للشراكة الاورو جزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة(2000-2014)، أطروحة دكتوراه في النقود والتمويل، جامعة محمد خيضر- بسكرة- ،2017.

[2]. سنوسي بن عمور، فعالية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر- تقييم تجربة الشراكة قطاع عام وخاص أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم اقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تلمسان، 2014/2013.

- **المراجع باللغة الأجنبية:**

Organisation de coopération et de développement économique .[1],les partenariats publicprivé partager les risques et optimiser les ressources, (en line ), Paris : éditions OCDE 2002.

**9. هوامش:**

[1] بن نعمان محمد،بوزيدة حميد، دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المحلية ، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الثاني، العدد التاسع، د.س، ص185.

[2] بن موفق زروق، قادري محمد الطاهر، تفعيل إستراتيجية الشراكة بين القطاع العام والخاص كخيار لتحفيز التنويع الاقتصادي على ضوء بعض التجارب الدولية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد الخامس، العدد الأول، 2018، ص118.

[3] بن نعمان محمد، مرجع سبق ذكره، ص186.

[4] بلغنو سمية، دور الشراكة العمومية الخاصة في استثمارات البنية التحتية في ترقية الاستثمار في الجزائر، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد04 ، العدد02، 2018، ص47.

[5] طهراوي دومة علي، تجربة المغرب في تخفيف التبعية الطاقوية بالاعتماد على الشراكة بين القطاعين العام والخاص في البنى التحتية للطاقات المتجددة، اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد الخامس، 2018، ص205.

[6] organization de cooperation et de developpement économique, les partenaiats publicprivé partage les risques et optimiser les resources, (en line), paris: editions OCDE 2002, p19.

[7] الياس عقال، تقييم الدور التمويلي للشراكة الاورو جزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة(2000-2014)، أطروحة دكتوراه في النقود والتمويل، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2017، ص3.

[8] سعود وسيلة، فرحات عباس، الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إنشاء مشاريع البنية التحتية في تركيا، مجلة البشائر الاقتصادية، 2018، ص207.

[9] بلغنو سامية، مرجع سبق ذكره، ص48.

[10] بن نعمان محمد، مرجع سبق ذكره، ص87.

[11] أيمن محمد فريحات، معوقات تطبيق الشراكة بين القطاع والخاص من وجهة نظر أصحاب القطاع الخاص،مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المستدامة-العدد 01، 2013، ص33-34 .

[12] رشيد فراح، كريمة فرحي، الشراكة بين القطاعين العام والخاص أداة لتنفيذ وتنمية الاستثمارات العمومية( نماذج من التجارب الدولية والعربية)، معارف مجلة علمية دولية، العدد 22، 2017، ص92-93.

[13] مبروك ساحلي،الشراكة بين القطاع العام والخاص كآلية لتحقيق التنمية، حوليات جامعة الجزائر1، العدد32، الجزء الرابع، 2018، ص138.

[14] نفس المرجع السابق، ص139.

[15] رشيد فراح، مرجع سبق ذكره، ص92.

[16] بن موفق زروق، مرجع سبق ذكره، ص130.

[17] نفس المرجع السابق، ص124-126.

[18] طهراوي دومة علي، مرجع سبق ذكره، ص211-214.

[19] بلغنو سامية، مرجع سبق ذكره، ص49.

[20] ربيعة علاوي، الشراكة الصناعية كآلية لدعم وتنمية مشاريع الصناعات التحويلية في الجزائر، مجلة الإقتصاد، العدد 11، 2016، ص90-96.

[21] حجاج عبد الحكيم، بوقموم محمد، التجربة الجزائرية في إدارة الخدمة العامة دراسة تحليلية بين القطاعين العام والخاص، مجلة الدراسات المالية والاقتصادية ، المجلد11، العدد02، 2018، ص121-124.

[22] سنوسي بن عمور، فعالية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر-تقييم تجربة الشراكة قطاع عام وخاص أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم اقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تلمسان، 2014/2013، ص136-144.

[23] حجاج عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص124-126.

[24] بلغنو سامية، مرجع سبق ذكره، ص51.

[25] حساين سامية، شليحي كريمة، أزمة الشراكة في الجزائر بين المعوقات القانونية ورهانات جذب الاستثمار الأجنبي، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد الرابع الرابع، العدد02، 2018، ص81-82.

[26] منصوري زين، واقع وآفاق سياسة الاستثمار في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد02 ، د.س، ص141.

[27] حساين سامية، مرجع سبق ذكره، ص77-81.