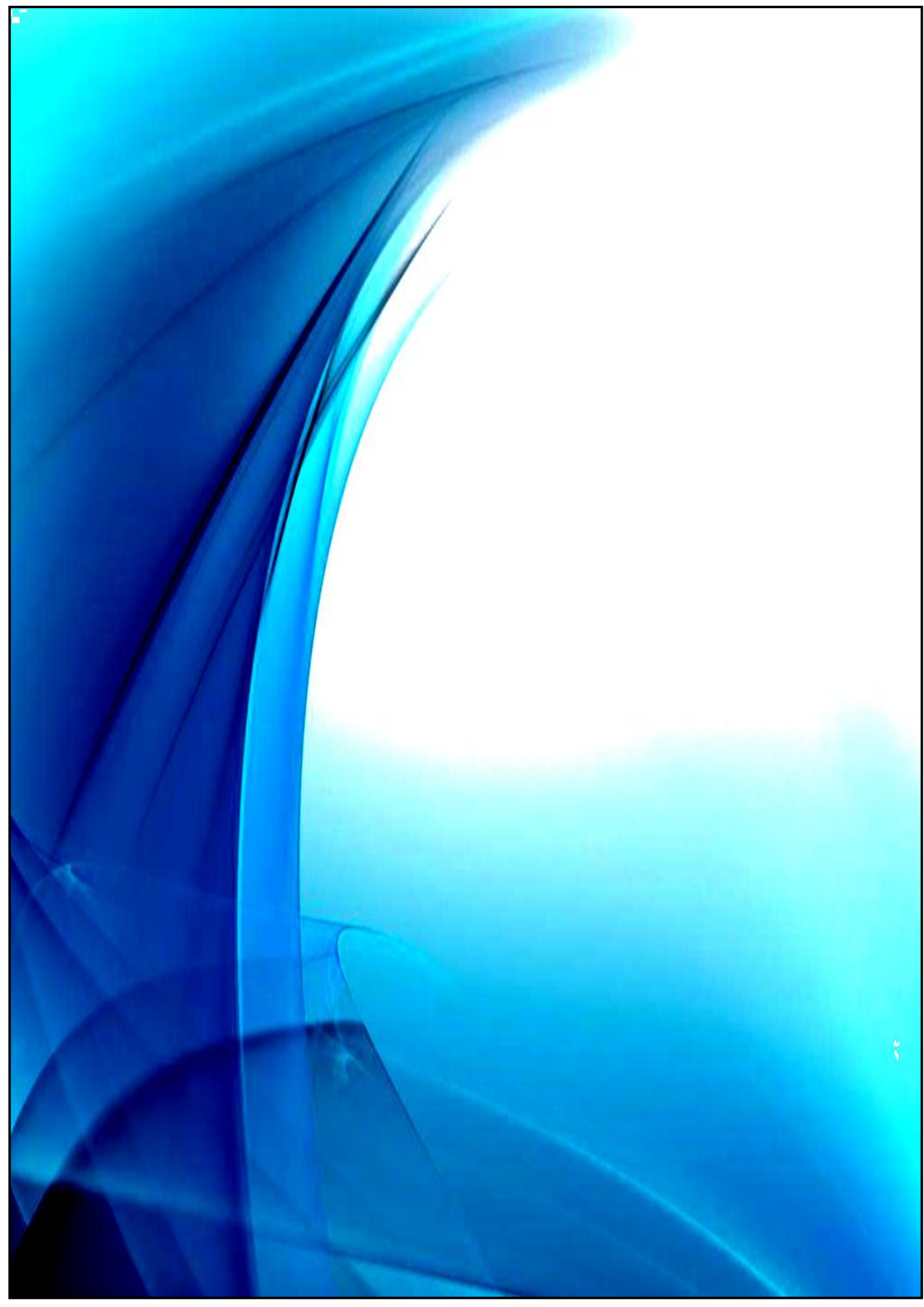

جامعة تيسمسيلت

المعيار

مجلة نصف سنوية متعددة التخصصات

مصنفة " C "

في الآداب، الحقوق والعلوم السياسية،

العلوم الاقتصادية والعلوم الإنسانية والاجتماعية

المجلد الثاني عشر العدد 02 ديسمبر 2021

EISSN 2602-6376 ISSN 2170-0931

مجلة المعيار
AL-MIEYAR Journal
https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/317

المجلد: 12 /العدد: 02 (2021)

المـــعيار

مجلة نصف سنوية متعددة التخصصات
مصنفة " C "

جامعة تيسمسيلت – الجزائر–

شروط النشر وضوابطه

–المعيار مجلة علمية محكمة تنشر البحوث الأكاديمية والدراسات الفكرية والعلمية والأدبية التي لم يسبق نشرها من قبل.

– دورية تصدر مرتين في السنة عن جامعة تيسمسيلت. الجزائر.

– تُقبل البحوث باللغات العربية والفرنسية والانجليزية.

–ضرورة وجود مختصر أو تمهيد للمقال سواء باللغة العربية أو الأجنبية.

– تخضع البحوث والدراسات المقدمة للمجلة للشروط الأكاديمية المتعارف عليها.

– تخضع البحوث للتحكيم من طرف اللجنة العلمية للمجلة.

– تُقدم البحوث والدراسات مكتوبة في ورقة على مقاس (**21/29.7**) بهامش **1.5**سنتيم عن يمين الصفحة وعن يسارها وهامش **1.5** سنتيم عن أعلى الصفحة وأسفلها.

– تتم الكتابة بخط (**Traditional Arabic**) حجم (**16**)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (**14**).

– تتم كتابة البحوث كاملة أو الفقرات والمصطلحات والكلمات باللغة الأجنبية داخل البحوث المكتوبة باللغة الفرنسية بخط (**Times new roman**) حجم (**12**)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم(**10**).

– تكون الهوامش والإحالات في آخر الدراسة ولا يستعمل فيها التهميش الأوتوماتيكي.

– يُقدم البحث في قرص مضغوط ونسخة ورقية مطبوعة.

– لا يقل حجم البحث عن **10** صفحات ولا تتجاوز **15** صفحة.

– الأعمال المقدمة لا تُردّ إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.

– المواد المنشورة تعبر عن آراء أصحابها، والمجلة غير مسئولة عن آراء وأحكام الكتاب.كما أن ترتيب البحوث يخضع لاعتبارات تقنية وفنية.

المدير المسئول عن النشر

أ. د. عيساني امحمد.

المعيار

المجلد الثاني عشر العدد 2 ديسمبر 2021

مجلة نصف سنوية متعددة التخصصات

مصنفة " C "

تصدر عن جامعة تيسمسيلت – الجزائر

توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير

عن طريق البوابة الإلكترونية www.asjp.cerist.dz

جامعة تيسمسيلت . الجزائر.

الهاتف/الفاكس : 046573188

البريد الإلكتروني: www.cuniv.tissemsilt.dz

EISSN 2602-6376 ISSN 2170-0931

رئيس المجلة:

أ. د. دهوم عبد المجيد

المدير المسؤول عن النشر:

أ.د. عيساني امحمد

رئيس التحرير:

أ.د. مرسي رشيد.

نائبا رئيس التحرير:

أ.د. علاق عبد القادر، د. دهقاني أيوب

سكرتير المجلة:

عرجان نورة

هيئة التحرير:

د. محـي الـدين محمـود عمـر د. بن رابح خير الدين، د. بوسيف إسماعيل، أ.د. شـريط عابـد، ، أ.د. روشـو خالـد، أ.د. سعايدية الهواري،

الهيئة العلمية:

من جامعة تيسمسيلت: أ.د. غربي بكاي، أ.د. شريف سعاد، د. يعقوبي قدوية، أ.د. مرسلي مسعودة، أ.د. بن علي خلف الله، أ.د. رزايقية محمود، أ.د دردار البشير، أ.د. فايد محمد د. بوغاري فاطمة، أ. د. بوزيان أحمد، **من جامعة صفاقس، تونس:** أ. د. عبد الحميد عبد الواحد، د. بوبكر بن عبد الكريم، **من جامعة المنصورة، مصر:** د. محمد كمال سرحان، **من جامعة طرابلس، ليبيا:** د. أحمد رشراش، **من الجامعة الأردنية، الأردن:** أ. د صادق الحايك، **من جامعة الجزائر 03، الجزائر:** د. فتحي بلغول، **من جامعة لمين دباغين، سطيف:** أ. د بوطالبي بن جدو، **من جامعة وهران:** أ. د. مخطار حبار، **من جامعة سيدي بلعباس:** أ. د. محمد بلوحي، **من جامعة سعيدة:** د. عبد القادر رابحي، **من جامعة تلمسان:** أ. د. محمد عباس، أ. د. عبد الجليل مرتاض، **من جامعة تيزي وزو:** أ. د. مصطفى دروش، **من جامعة مستغانم:** د. منصور بن لكحل، **من جامعة زيان عاشور، الجلفة:** د. حربي سليم، **من جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف:** أ. د حفصاوي بن يوسف، أ. د مويسي فريد، أ.د. بوراس محمد، أ.د. علاق عبد القادر، أ.د. روشو خالد، أ.د. مرسي مشري، أ.د. لعروسي أحمد، د. قزران مصطفى، أ.د. محمودي قادة، د. عيسى سماعيل، د. ضويفي حمزة، د. كروش نور الدين، د. بوكرديد عبد القادر، د. عادل رضوان. **من جامعة ابن خلدون تيارت:** أ. د. عليان بوزيان، أ. د. فتاك علي، أ. د. بو سماحة الشيخ، أ. د. بن داود إبراهيم، أ. د. شريط عابد.UNIVERSITIE PAUL SABATIER TOULOUZE 03. FRANCE: CRISTINE Mensson.

كلمة العدد

بعد تصنيفها في صنف "C " تواصل المجلة صدورها لتطل على قراءها الكرام بعدد كبير من المقالات وهذا راجع إلى المشاركات الكثيرة للأساتذة الباحثين دون إقصاء أحدهم وفسح مجال المشاركة والتسهيل للأخوة الأساتذة والباحثين لتسيير مسارهم العلمي قصد الترقية أو المناقشة في مذكراتهم العلمية.

المدير المسئول عن النشر

فهرس الموضوعات

أ. د. عيساني امحمد : ..... ص /ذ

-كلمة العدد.

د. نويوة مريم: ..... ص 01

- جهود مكي بن أبي طالب القيسي في الصوتيات الفيزيولوجية.

د. فواتيح إبراهيم عبد الرحيم: ..... ص 09

قراءات ضبطية لبعض القواعد الإملائية والدلالية في اللغة العربية.

أقطي نوال: ..... ص 25

- جماليات الصورة الحلم في شعر عز الدين ميهوبي.

ط. الباحث : بوستة الطيب/ أ.د قاسم قادة بن الطيب ..... ص 36

- من جماليات الأسلوبية في متون الأربعين النووية.

دلال عودة: ..... ص 45

التدريس بالعصف الذهني ودوره في تنمية المهارات الفكرية.

ختال بختة/ عمارة كحلي: ..... ص 54

الدّلالة الرّمزيّة لجائحة كورونا من خلال الكاريكاتير والجرافيتّي (الجزائر وفلسطين أنموذجا).

مزاري بودربالة/ د. يونسي محمد: ..... ص 68

اللّغة وأشكال التّواصل-لغة منصات التّواصل الاجتماعي نموذجا-

صافي زُهرة: ..... ص 80

التفكير النحوي الناقد في الخطاب اللّساني العربي-قراءة في فكر حسن خميس الملخ-

سلت فطيمة/ د. نور الدين علوى: ..... ص 91

الأنساق المضمرة في الأمثال الشعبية الجزائرية

د. بوزيدي محمد: ..... ص 109

جمالية التلقي؛ المفاهيم النظرية والإجراءات النقدية

مهدية صياد: ..... ص 117

تجليات العجائبي في مؤلفي ابن الجوزي " ملتقط الحكايات وعجيب الخطب "

د.بلمصابيح خالد: ..... ص 130

مصطلح الظاهرة القرآنية في الفكر الحداثي.

د. عطار خالد: ..... ص 140

المصطلح النّحوي في كتاب: النّحو الوافي للدكتور عباس حسن.

دريسي عائشة/ فارسي عبد الرحمن: ..... ص 149

الاقتباس القرآني في الرسائل الموحّدية

د. فتوح محمود/ د. قردان الميلود: ..... ص 159

علاقة البلاغة العربية بالنقد الأدبي في الفكر العربي.

بن حنيفية فاطيمة: ..... ص 170

النقد النفسي بين النظرية والتطبيق في النقد الغربي

قرقور أحلام: ..... ص 182

سياسة التعدّد اللّغوي ودورها في تعزيز المواطنة اللّغويّة.

بوقربة نور الهدى / أ.د جيلالي بن فريحة: ..... ص 192

ملامح من تعليمية أصوات اللغة العربية بين القديم والحديث

جغام ليلى: ..... ص 204

حضور المتلقي في نصوص كتاب "البيان والتبيين" للجاحظ

حبيبي خديجة/ أ.د شريط سنوسي: ..... ص 212

إشكالية المنهج السوسيونصي / نقدي بين بيير زيما وكلود دوشي؛ قراءة تحليلية نقدية في المنهج والمفاهيم والآليات.

حاجي حنان / روابنية الطاهر:..... ص 228
المقامة وفاعلية التأويل عند الناقد عبد الفتاح كيليطو
ميمون يوسف/ د.طعام شامخة:..... ص 236
سيكولوجية العصبية في الشعر العربي القديم قراءة تحليلية في نماذج شعرية مختارة
د. خراب ليندة:..... ص 248
ميثاق التناص بين رواية نوار اللوز لواسيني الأعرج وسيرة بني هلال
شحلاط موسى/ د.بوركبة بختة:..... ص 258
تمظهرات التَّحريب في الرِّواية النِّسائيَّة الجزائريَّة"رواية عازب حي المرجان لربيعة جلطي مثالاً "
د.شوقي نذير / أ.د/ برادي أحمد:..... ص 273
أثر مرض الموت على أصل أحكام الطلاق في الشريعة والقانون الجزائري
عبد الكريم باسماعيل:..... ص 282
امتلاك السلاح في العلاقات الدولية: جدلية الحرب والسلام
جبيري ياسين:..... ص 294
الرسائل المجهولة والتبليغ عن الفساد
د. لميز امينة:..... ص 310
مجلس المنافسة بين الاستقلالية والتبعية على ضوء الأمر 03/03 المعدل والمتمم
Boumeddane Zaza:..... ص 321
Le cadre juridique du mariage et du divorce en Droit turc The legal framework of marriage and divorce in Turkish law
بن عمور عائشة:..... ص 328
نطاق الجريمة الإلكترونية من حيث الأشخاص والموضوع
وطواط محمد:..... ص 339
الحماية الوقائية للأملاك الغابية من الحرائق في التشريع الجزائري
د. لرقط عزيزة:..... ص 368
الاعتراض على الأمر الجزائي كضمانة في محاكمة عادية
د. قروف جمال:..... ص 378
التزامات الموظف العمومي بحماية المعلومات والوثائق المصنفة المتعلقة بالسلطات العمومية طبقا للأمر 21-09.
ط.د/ حجاج خديجة/ د/ زرقين عبد القادر: ..... ص 292
فعالية الضبط الإداري في حماية البيئة من التلوث الهوائي
د.بلجدوي بسمة:..... ص 403
النظام القانوني للدفتر العقاري في التشريع الجزائري
Imen Misraoui:..... ص 412
National Security: an eternal “ambiguous symbol
قوق علي:..... ص 419
تجارب العدالة الانتقالية في دول ما بعد الصراع
محمد فلاح عربي/ بن داهة عدة:..... ص 429
الاستغلال الاستعماري لغابات بلوط الفلين بالجزائر مابين(1830-1930) من خلال المصادر الفرنسية
فلاك نور الدين:..... ص 444
انعكاسات إستراتيجية الأمن القومي الأمريكي على القضية الفلسطينية خلال عهدة الرئيس دونالد ترامب
تسابت عبد الرحمان / مولاي على هواري:..... ص 464
التجربة البريطانية في مجال الشراكة بين القطاع العام والخاص-قطاع الصحة، التعليم والنقل نموذجا -
ضبيان كريمة / محمودي أحمد:..... ص 477
أثر الخداع التسويقي على اتجاهات المستهلك -دراسة حالة الوكالات السياحية الحج والعمرة-
طوير امباركة:..... ص 477

دور التشخيص الاستراتيجي في تطوير أداء المنظمات دراسة ميدانية مؤسسة كوندور إلكترونيك

د.قوادري رشيد:..... ص 506

-دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس "باتيسيك غرب" عين الدفلى-

ط.د سلطاني عادل:..... ص 521

أثر الاقتصاد الموازي على النمو الاقتصادي في الجزائر دراسة قياسية للفترة 1990-2019

ط.د مغرابي ميلود/ د.يونسي محمد:..... ص 534

أثر تقلبات سعر الصرف على ميزان المدفوعات الجزائري (دراسة قياسية خلال الفترة 1990-2019)

شداد ناصر:..... ص 550

دور برامج التدريبفي تطوير الكفاءات المحورية للمؤسسات- دراسة تحليلية –

وهاب سمير/ حمدي معمر:..... ص 563

تقييم الملاءة المالية في شركات التأمين الجزائرية دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA

د. لحمر حكيمة:..... ص 576

العلامة التجارية وأثر ابعادها على المستهلك: دراسة ميدانية على عينة من مستهلكي أجهزة الحاسوب المحمول بولاية سكيكدة

بوسهوة نذير/ بن حوة أمينة.: ..... ص 592

أثر العقوبات الاقتصادية الدولية على الحق في التنمية

ط.د مغربي السعيد/ أ.د العيداني إلياس.: ..... ص 607

أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

نجاح عائشة/ بوقادير ربيعة.: ..... ص 627

دور تحسين أداء رجل البيع في تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة الجزائرية للمنسوجات لولاية تيسمسيلت

Ramdane MEHIRI/ Arbia SABBAHI:..... ص 646

Managing University Large Classes: A descriptive study

ط.د بن حامد كمال/ د.العقاب محمد.: ..... ص 663

أثر الصدمات الهيكلية على العلاقة بين التضخم وبعض المتغيرات النقدية:الجزائر أنموذجاً

ط.د. قاسي يسمينة/ د. بولصنام محمد.: ..... ص 678

دور صناعة التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي في الدول العربية

d. zaaf nacera:..... ص 692

The contribution oftransformational leadership to achieving organizational excellence at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences medea

ط . د . سواعدية برابح/ د . بوزكري جيلالي.: ..... ص 711

دور التوظيف الالكتروني في استقطاب المواهب لدى صندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة

زيتوني هوارية / زكرياء مسعودي.: ..... ص 726

أثر القروض الموجهة للقطاع الخاص على التشغيل في الجزائر- دراسة قياسية للفترة (1980-2017) –

ط/د: زبار محمد/ د. طالم صالح.: ..... ص 743

أثر الالتزام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية على تعزيز ولاء الزبائن (دراسة عينة من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر)

بن لوصيف حنان/ بولحية سليم.: ..... ص 760

الاستثمار في المجال الرقمي خيار التحول لتسويق الخدمات البنكية في الوطن العربي

Rakhrour Youssef/ Benilles Billel:..... ص 775

L’impact de l’intermédiation financière sur la croissance économique en Algérie : Analyse par l’approche ARDL (1990-2020) The impact of financial intermediation on economic growth in Algeria: Analysis by the ARDL approach (1990-2020)

د.بن عدة عبد القادر: ..... ص 788

التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتفعيل الشراكة العربية الأوروبية-دراسة تحليلية مقارنة-

د. قرقور محمد/ بوحاج سباع: ..... ص 804

تأثير استخدام برنامج تعليمي وفق التغذية الراجعة الخارجية في تعلم مهارة الإرسال البسيط في كرة الطائرة في ظل التدريس بالجيل الثاني لدى تلاميذ الطور المتوسط.

بونشادة ياسين: ..... ص 820

فعالية برنامج تدريبي لتحسين السباحة الحرة لدى سباحي فئة الناشئين من 09-12 سنة

د.لخضاري عبد القادر: ..... ص 831

برنامج تعليمي مقترح باستخدام بعض العاب الكيدس اتليتيك في تعلم تقنيات دفع الجلة لدى تلاميذ الطور المتوسط

بن ديدة مصطفى/ ربوح صالح: ..... ص 843

بناء مستويات معيارية من خلال بطارية اختبارات بدنية في رياضة الكرة الطائرة

زمولي لحسن / مقران إسماعيل: ..... ص 862

أثر الطريقة الفترية في تنمية صفة المداومة العامة وبعض المتغيرات الفسيولوجية لدى أصاغر ألعاب القوى (14-15 سنة)

ط.د بلوناس نور الدين / أ.د واضح أحمد الأمين: ..... ص 875

دراسة مقارنة لمدى استخدام مدربي كرة اليد الجزائريين لتدريبات القوة والتدريب بالألعاب المصغرة في تطوير القدرة على تكرار السرعات (RSA).

بومعزة محمد لمين: ..... ص 894

دراسة أثر كل من أسلوبي التدريس التبادلي والتدريبي على بعض المهارات الأساسية في كرة اليد(التمرير،التنطيط والتصويب) لدى تلاميذ المرحلة الثانوية

Kharoubi Mohamed Fayçal: ..... ص 908

L'impact de l'entraînement par l'interval des sprints sur l'amélioration les facteurs de la santé Impact Sprint Interval Training on improving health factors

مقدم أمال/ مصباح فوزية: ..... ص 918

مدى مساهمة الرعاية الأسرية في الحد من مخاطر فيروس كورونا في المجتمع الجزائري

لحسن براهيم: ..... ص 932

صِلات العرب القدماء في جنوب وشمال شبه الجزيرة العربية بالحضارات القديمة من ق 08 ق.م إلى ق 02 م

مضوي زاهية: ..... ص 944

دور المصاهرة السياسية في توطيد العلاقات بين بلاد المغرب القديم وبلدان الحوض المتوسطي قديما(ق26 ق.م-ق4م)

Djaaraoui Elhadj /Khalki Smaine: ..... ص 958

The Colonial Ethnic Legacy of French "Divide and Rule" Policy in Post Independent Algeria

د. بوسنة فطيمة: ..... ص 969

القدرة التنبؤية لأبعاد رأس المال النفسي الإيجابي بمستوى الضغط المهني لدى المرأة المتزوجة العاملة في ظل جائحة كورونا

رحموني مريم/ حدبي محمد: ..... ص 982

أثر التكفل المعرفي السلوكي في تعديل الوضعيات الضاغطة لدى المسجون. دراسة حالة

معاشو نصرالدين / أ.شريف رضا: ..... ص 1000

البعد الابستيمولوجي في قراءة التراث الإسلامي في فكر محمد أركون

ط/د الباحث: نغاز عبد الحق: ..... ص 1014

القيم الإنسانية في الفلسفة المعاصرة –برتراند راسل نموذجا –

بحوش فوزية / بن دودة مليكة: ..... ص 1034

نحو مفهوم أرندتي للمواطنة

عمارة الناصر: ..... ص 1043

الكوجيتو الهرمينوطيقي لدى ريكور: تشييد الذات حتّى الموت

عمران سمية/ داود خل: ..... ص 1055

مفهوم الحرية في الفكر الفلسفي: طرح كرونولوجي

نجاري فضيلة/ دهوم عبد المجيد: ..... ص 1064

النص القرآني والوحي في مشروع نصر حامد أبو زيد

د. بوهالي حفيظة: ..... ص 1073

الشائعات وتأثيرها على مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي بالجزائر في ظل جائحة كورونا –دراسة مسحية على ضوء نظرية الشخص الثالث–

شعلال مختار/ د بن دريس أحمد: ..... ص 1073

الخصوصية الرقمية لمستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي بين الحماية والانتهاك

د. سليمان فيسة نورة د. عبد اللاوي صبيحة.:..... ص 1096

العوامل المؤدية لعمالة الأطفال في الجزائر وآثارها

د.عدة بشير/ قشوط بن عودة:..... ص 1115

التربية الإعلامية الأسرية على الإعلام الحديث في الجزائر دراسة ميدانية على عينة من الأسر الجزائرية

حمدوش زهيرة:..... ص 1127

الشمسيات في العمارة بالجزائر خلال الفترة العثمانية

حاج علي حكيمة/ حماش الحسين:..... ص 1140

الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى عينة من النساء العاملات في القطاع الصحي لولايتي تيزي وزو وبومرداس.

د/ بـرد رتيبـة:..... ص 1158

الصعود السلمي الصيني والتموقع الاستراتيجي في النظام العالمي

فقير تقي الدين / ربعي محمد:..... ص 1173

المرونة النفسية وعلاقتها بالاتجاه نحو السلوك الصحي لدى تلاميذ السنة الرابعة متوسط بمؤسسة كمال زمرلين المدية

الوافي آسيا / بحشاشي رابح:..... ص 1187

أهمية الذكاء الاقتصادي لحماية المصارف الإسلامية

بروبي جهيدة/ دادون مسعود:..... ص 1200

الذكاء الاصطناعي في تعلم وتعليم اللغات الأجنبية؛ تعلم اللغة العربية للناطقين بغيرها على دوولينجو أنموذجا

عبد الحميد فضيلة:..... ص 1217

أثر إجراءات التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في بنك السلام الجزائر

حاج سعيد يوسف /رابحي بوعبد الله:..... ص 1230

التحفيزات الجبائية كآلية لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر

مجلة المعيار
AL-MIEYAR Journal
https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/317

المجلد:12 العدد:(2) ديسمبر 2021 ص 464/ 476

التجربة البريطانية في مجال الشراكة بين القطاع العام والخاص

–قطاع الصحة، التعليم والنقل نموذجا –

British experience in the field of public-private partnerships

The health, education and transportation sector as a mode

تسابت عبد الرحمان *
جامعة معسكر (الجزائر)
tsabet.abderrahmen@univ-mascara.dz

مولاي على هواري
جامعة معسكر (الجزائر)
aminemoulay@hotmail.com

معلومات المقال

تاريخ الارسال:03 /2021/05
تاريخ القبول: 2021/06/20

الكلمات المفتاحية:
الشراكة
عقود البوت
بريطانيا

الملخص:

نحاول من خلال هذه الورقة البحثية التطرق إلى التجربة البريطانية في مجال الشراكة بين القطاع العام والخاص في مجال تقديم الخدمات، وتم التطرق إلى التطور التاريخي والإطار المؤسساتي للشراكة بين القطاع العام والخاص، وفي الأخير بعض القطاعات التي مستها الشراكة ونذكر منها الصحة والتعليم والنقل.، ومن بين النتائج المتوصل إليها ،أن التجربة البريطانية هي تجربة رائدة في الدول الأوربية والعالم.

من بين أهم التوصيات على الدول السائرة في طريق الشراكة اخذ بعين الاعتبار عوامل نجاح الشراكة في بريطانيا ومحاولة تكيفها مع طبيعة اقتصاديتها.

Article info

Received: 03/05/2021
Accepted: 20/06/2021

Keywords:
- ✓ Partnership
- ✓ Bot Contracts
- ✓ Britain

Abstract :

We try, through this research paper, to address the British experience in the field of partnership between the public and the private sector in the field of service provision, and the historical development and institutional framework for the partnership between the public and private sectors were addressed, and in the end some sectors affected by the partnership, including health and education. And transportation.

Among the findings, that the British experience is a pioneering experience in European countries and the world.

Among the most important recommendations for countries taking into consideration the factors behind the success of the partnership in Britain and trying to adapt it to the nature of its economy.

مقدمة:

تعتبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص إحدى الآليات والوسائل الأساسية التي اعتمادها العديد من الدول وخاصة المتقدمة ،نتيجة مساهمتها في انجاز وتمويل مشاريع التنمية الاقتصادية المستدامة وخاصة تلك المشاريع المتعلقة بحاجيات السكان من صحة وتعليم وبينية تحتية وقد تراوحت الآراء ما بين المؤيد لإعطاء دور أكبر للقطاع العام في إدارة التنمية، وما بين المؤيد لإعطاء القطاع الخاص الدور الأكبر باعتباره الأكثر قدرة وكفاءة في إدارة النشاط الاقتصادي لما يتمتع به من حرية عالية في اتخاذ القرارات،وقد لجأت العديد من الدول في الوقت الراهن إلى إبرام عقود من هذه الصيغة بغية انجاز مرافق ومشاريع تنموية، وذلك نظرا إلى المزايا الكبيرة التي يحتوي عليها هذا النوع من العقود، ومن أهم هذه الدول والتي تعتبر سباقة في ذلك نذكر بريطانيا بحيث اعتمدت هذه الدولة بشكل كبير في انجاز مشاريعها على القطاع الخاص في إطار عقود الشراكة.

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة تطبيق الشراكة بين القطاع العام والخاص لتطوير الخدمات العامة في بريطانيا؟

للإجابة على إشكالية الدراسة نطرح الفرضيات التالية:

-هناك تأثير ايجابي لعقود الشراكة بين القطاع العام والخاص في التنمية الاقتصادية في بريطانيا؛

- توفر الشفافية والقوانين والتشريعات التنظيمية ساهم على تحفيز القطاع الخاص على إبرام عقود الشراكة في مجال قطاع الخدمات العامة في بريطانيا؛

أهمية الدراسة:

تستمد أهمية الدراسة من كونها تعالج موضوعا مهما بعدما أصبح مشكل تمويل الخدمات يشكل تحديا للدول ومن بين انشغالات السياسات العامة للحكومات، ومنه فان الخوض في دراسة مثل هذه المواضيع يساعد على معرفة سبب نجح وتفعيل عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص في بريطانيا، ومحاولة إبراز عوامل نجاحها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التطرق وتقييم عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في بريطانيا ودورها في تمويل مشاريع الخدمات العامة من صحة وتعليم البينية التحتية الأساسية وهذا من خلال النقاط التالية:

إبراز أهمية عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحريك اقتصاديات الدول؛

إبراز مدى مساهمة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المملكة المتحدة.

تقسيمات الدراسة: تقسم هذه الدراسة إلى العناصر التالية:

الإطار المفاهيمي والقانوني لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

ماهية الشراكة في بريطانيا.

بعض نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في بريطانيا

الخلاصة

2–الإطار المفاهيمي والقانوني لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

1.2 تعريف الشراكة بين القطاعين العام والخاص

ويشير مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص حسب **صندوق النقد الدولي** إلى: " الترتيبات التي يقوم فيها القطاع الخاص بتقديم أصول وخدمات البنية التحتية التي تقدمها الحكومة تقليديا. وتدخل الشراكة بين القطاعين العام والخاص في عدة مجالات للبنية التحتية الاجتماعية والاقتصادية وتستخدم أساسا لبناء وتشغيل المستشفيات والمدارس والسجون والطرق والجسور والأنفاق وشبكات السكك الحديدية وأنظمة مراقبة الحركة الجوية ومحطات المياه والصرف الصحي". [1]

أما تعريف **مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية**: يشير مصطلح الشراكة بين القطاع العام والخاص إلى "أي ترتيب تعاوني بين مؤسسات أوجهات فاعلة لا تستهدف الربح من القطاعين العام والخاص، يمكن لتجميع الموارد العامة والخاصة في تلك الشراكة أن يضيف قيمة إلى أية عملية معينة استناداً إلى الميزة النسبية لكل شريك"[2].

وفقا **لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)**، فإن الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي عقود طويلة الأجل بين الجهة العامة وشريك من القطاع الخاص أو مجموعة من الشركات الخاصة، والتي بموجبها هذا الأخير يكون مسؤولا بدرجات متفاوتة على التصميم، البناء، التمويل، التشغيل والتسيير الجيد للتجهيزات، بهدف تقديم خدمة للإدارة أو مباشرة للمستخدمين.[3]

كما نجد **التعريف التالي** "هو عقد إداري يعهد بمقتضاه أحد أشخاص القطاع العام إلى أحد أشخاص القطاع الخاص القيام بتمويل الاستثمار المتعلق بالأعمال والتجهيزات الضرورية للمرفق العام وإدارتها واستقلالها وصيانتها طوال مدة العقد المحددة مقابل مبالغ مالية تلتزم الإدارة المتعاقدة بدفعها إليه بشكل مجزأ طوال مدة الفترة التعاقدية، وتتولى مؤسسات من القطاعين العام والخاص العمل معا لتحقيق مشاريع أو تقديم خدمات للمواطنين، وخصوصا في المشاريع المتعلقة بالبنية التحتية"[4].

2–2مبررات الشراكة العمومية الخاصة: هناك مبررات لوجود الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص، تتمثل فيما يلي[5]:

–إخفاق القطاع العام في الإنتاج والإدارة بشكل كفء؛

–عدم قدرة الحكومات على تحقيق التنمية المستدامة بمفردها؛

–تقلص موارد التمويل المخصص لبرامج التنمية الاجتماعية ومطالبة المواطنين بتحسين الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية؛

–سلبيات استخدام الخصخصة التي جاءت كأسلوب للتخلص من مساوئ إدارة القطاع العام؛

–التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده العالم حاليا، إضافة إلى زيادة القدرة التنافسية للدولة؛

–رغبة القطاع العام (خاصة الدول النامية) في إتباع سياسات اقتصادية تركز على تقليص الإنفاق الحكومي، التخفيف من العجز الموازني،

–ظهور محاولات الاستفادة من أساليب إدارة الأعمال (استرداد التكلفة، رسوم الانتفاع، والإسناد إلى الغير) في مجال الإدارة العامة؛

–ضغوط المنافسة المتزايدة وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي؛

– الإسراع بتنفيذ المشروعات ذات الأولوية بتجميعها وانجازها من خلال طرق حديثة، فقد أدي ارتفاع التكاليف الاستثمارية للمشروعات إلي دفع الحكومات نحو الدخول في مشاركة مع القطاع الخاص لإنتاج بعض الخدمات العامة والاجتماعية في ظل انسحاب الدولة مع التوجه الليبرالي الذي تتبناه غالبية الدول.

2-3أهداف الشراكة بين القطاعين العام والخاص: تسعى الحكومات المتعاقدة مع القطاع الخاص في إطار الشراكة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في:[6]

-الهدف هو تغيير نشاط الحكومة من التشغيل للبنية التحتية والخدمات العامة بحيث تستطيع بدلا من ذلك:

- التركيز على وضع السياسات لقطاع البنية التحتية؛
- وضع الأولويات لأهداف ومشروعات البنية التحتية؛
- مراقبة مقدمي الخدمات وتنظيم الخدمة؛

- إدخال الإدارة وكفاءات القطاع الخاص إلى مجال الخدمات العامة، وإشراكه في تحمل المخاطر؛
- تنفيذ مشروعات الاستثمار في الوقت المحدد وبالميزانية المحددة؛
- تفادى تدهور الأصول والمنشآت الضرورية للخدمات العامة نتيجة للصيانة غير الفعالة أو التشغيل السيء؛
- تحقيق التأكد من الموازنة(فيما يختص برأس المال والتكاليف التشغيلية)؛
- إدخال الابتكارات على تصميم المشروع بالنسبة للأصول والتشغيل والصيانة؛
- نقل المخاطر التي يمكن إدارتها أفضل بواسطة القطاع الخاص (التصميم والإنشاء والتمويل والصيانة) بعيدا عن الموارد المحدودة للقطاع العام؛

-مراقبة مقدمي الخدمات وتنظيم الخدمة.

2-4مبادئ الشراكة الناجحة بين القطاعين العام والخاص: هناك عدد من المبادئ الواجب توفرها لإنجاح ولتحقيق عملية الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص، وهي:[7]

-الالتزام والتعهد **Commitment**: وهو أن يتم إنجاز وتنفيذ القرارات التنموية وفقا لمنهجية وأهداف تحدد دور كل شريك في ظل مناخ إداري فعال يتعهد كل طرف فيه بالالتزام بالدور المحدد له من قبل.

-الاستمرارية **Continuity** : غالبا ما يستمر تنفيذ مشروعات الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص إلى فترات طويلة، وخلال هذه المدة من المتمثل أن تتغير سياسات الدولة مما قد يؤدي بدوره إلى إلغاء مشروعات الشراكة. لذا يجب الأخذ في الاعتبار المدد الزمنية الملائمة عند تنفيذ مشروعات لها درجة من الحساسية السياسية، كما يجب تحديد الإطار العام ومنهجية الإدارة في ظل السوق التي تحكم عملية الشراكة.

-الشفافية **Transparency**: وتعني التنسيق بين الشركاء من خلال رؤية واضحة للأساليب التي ينتهجها كل شريك لتنفيذ الأهداف الموضوعة، مع التعامل بصدق ووضوح مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث خلال فترة الشراكة.

2-5 أشكال عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص: هناك العديد من أشكال التعاقد للشراكة بين القطاعين العام والخاص لا يمكننا التطرق إليها كاملة، ولعل من أهم هذه الأشكال ما يلي:[8]

-عقود الخدمة:

تعد من العقود الملزمة للطرفين، وتتم بين هيئة حكومية يكون لها الصلاحيات اللازمة وشركة أو أكثر من القطاع الخاص، حيث يقوم هذا الأخير بتقديم بعض الخدمات التي يتم الاتفاق عليها، وتعد هذه العقود من العقود قصيرة الأجل تتراوح مدتها بين سنة وثلاث سنوات، وتنتشر هذه العقود عل نطاق واسع في دول كثيرة مثل ماليزيا، الهند وغيرها، ومن أمثلة الخدمات التي يقدمها القطاع الخاص في هذه العقود قراءة العدادات وتحصيل الفواتير وصيانة وإحلال وتجديد شبكات مياه الشرب ومحطات رفع مياه الصرف الصحي وغيرها، وتتميز هذه العقود بوجود

عنصر المنافسة فيها من خلال التعاقد مع شريك أو أكثر من القطاع الخاص ومن ثم الاستفادة من خبرته خاصة في النواحي الفنية، مما يحقق كفاءة كبيرة في التشغيل والأداء؛

– عقد الامتياز: هو عقد إداري تقوم الحكومة (أحد الأشخاص القانون العام) من خلاله بمنح الشريك الخاص حقوق تصميم وتمويل وانجاز وصيانة مشروع عام في مختلف مجالات البنية التحتية الأساسية، لفترة زمنية محددة تتراوح ما بين **25–35**، على أن تعود ملكية الأصول إلى الدولة بعد نهاية مدة العقد؛

–عقود الإدارة: يقصد به على انه اتفاق تعاقد من خلاله يتم الاتفاق بين القطاع العام مع الخاص لإدارة مؤسسة من مؤسسات القطاع العام، وفي هذه الحالة تتحول فقط حقوق التشغيل إلى الشركة الخاصة وليس حقوق الملكية، ويحصل القطاع الخاص على رسوم مقابل خدماته ويمكن ربط هذه الرسوم بإرباح الشركة او أدائها، كما تبقى المؤسسة العمومية مسئولة عن نفقات التشغيل والاستثمار، وتتراوح مدة هذا النوع من أساليب الشراكة بين القطاع العام والخاص ما بين ثلاث سنوات إلى خمس سنوات؛

–عقود الإيجار: ينطوي على وجود متعهد خاص يدفع مبلغا من المال لمالك عام في مقابل حق خالص لتشغيل تسهيلات إنتاجية دون المسؤولية عن الاستثمارات الرئيسية مع تحمل كافة المخاطر التجارية، ويعطي عقد التأجير لمقدم الخدمة حقا خالصا في الإيرادات المتولدة ويطلق عليه أحيانا الامتياز أو الترخيص.

في هذا النوع من العقود يقوم الشريك من القطاع الخاص بإدارة واستغلال وتشغيل وصيانة مرفق عمومي يقدم خدمة عمومية ما، مع الإبقاء على ملكية المرفق للدولة (القطاع العام)، وهو نوع من أنواع التأجير يرتبط بكفاءة الإدارة؛

المشاريع الجديدةفي هذا النوع تقوم شركة مملوكة للشريك من القطاع الخاص، أو شركة مختلطة بين القطاعين، بتصميم وتمويل وبناء واستغلال وصيانة مشروع يقدم خدمة عمومية جديدة، وفق فترة تعاقدية محددة، وفي نهاية المدة يمكن أن تؤول ملكية هذا المشروع للدولة أو تبقى للقطاع الخاص وهذا حسب بنود العقد التي تم الاتفاق عليها مسبقا.

–عقود البوت: في ظل هذا العقد تعهد الدولة الى شخص من أشخاص القانون العام يطلق عليه في العمل شركة المشروع بموجب اتفاق يبرم بينهم التزم شركة المشروع بمقتضاه تصميم وبناء البنية التحتية ذات الطابع الاقتصادي ويرخص لشركة المشروع بتملك أصول هذا المشروع وتشغيله بنفسها أوعن طريق الغير ويكون عائد تشغيل المرفق العام خالصا لها على نحو يمكنها من استرداد التكلفة وتحقيق هامش ربح طول مدة الترخيص ،وتلتزم شركة المشروع بنقل ملكية أصول المشروع إلى الدولة حسب ما هو متفق عليه .بالإضافة إلى الأشكال الأخرى نذكر منها على سبيل المثال كما يلي:

الجدول رقم (1) يبين أمثلة عن أشكال عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المصطلح	شكل التعاقد باللغة العربية	شكل التعاقد باللغة الانجليزية
BBO	الشراء والبناء والتشغيل	Buy-Build-Operate
BDO	البناء والتطوير والتشغيل	Build-Develop-Operate
BLOT	البناء والتأجير والتملك والتشغيل	Build-Lease-Own-Transfer
BOO	البناء والتملك والتشغيل	Build- Own -Operate
BOOT	البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية	Build - Operate -Transfer
BOT	البناء والتشغيل ونقل الملكية	Build-Own- Operate -Transfer

BROT	البناء والتأجير والتملك ونقل الملكية	Build-Rent-Own-Transfer
BTO	البناء ونقل الملكية والتشغيل	Build- Transfer -Operate
DBFO	التصميم والبناء والتمويل والتشغيل	Desing- Build –finance- Operate
DBFT	التصميم والإنشاء والإدارة والتمويل	Desing-Constract –Manage-finance

المصدر: بلال حموري، شراكة القطاع العام كمطلب تنموي، جسر التنمية، العدد **117**، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، أفريل **2014**، ص8.

2-6 أنواع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتقييمها: تصنف الشراكات على أساس عدة معايير، غير أن أكثر التصنيفات قبولا من الباحثين تندرج على أساس مجموعتين : [9]

-شراكات تعاونية : يدور هذا النوع من الشراكات حول إدارة الشراكة وتنظيمها على أساس تشاركي بين القطاعين العام والخاص، حيث تتصف الشراكة بعلاقات أفقية تبين أطرافها ويتم اتخاذ القرار بالإجماع بحيث يشترك جميع الشركاء بأداء المهمات والواجبات، من دون إشراف منفرد لأي طرف بموجب القواعد التي يفرضها؛

-شراكات تعاقدية: هذا النوع من الشراكات بترتيبات توصيل الخدمات بموجب عقد بين طرفين، تكون العلاقات بين أطراف الشراكة عمودية مع وجود جهة مرجعية واحدة تمارس الرقابة والسيطرة على النشاط ولا تمارس أداء المهمات، بل يعتمد على الأطراف الأخرى في ذلك، تكون تلك الجهة قادرة على إنهاء الشراكة أحيانا بطريقة أحادية استنادا إلى معيار العقد الذي يحكم العلاقة بين القطاعين العام والخاص.

2-7 تقييم الشراكة بين القطاعين العام والخاص: يمكن تقييم الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث تتمثل إيجابيات هذه الشراكة فيما يلي:

-توزيع المخاطر الناجمة بين أكثر من طرف، وهم أطراف الشراكة أي القطاع العام والقطاع الخاص؛

- الاعتماد على القطاع الخاص في إدارة المشاريع التي يعتبر عنصر الوقت حاسما فيها، مما يساعد على تقليص المدة الزمنية اللازمة لتنفيذها؛

- التقارب والاحتكاك بين القطاعين العام والخاص يؤدي إلى تطوير هذان القطاعان؛

-تخفيف الضغط عن المالية العامة التي تعانيه الحكومات، وخلق القيمة المضافة التي توفرها المرونة المالية، مع تحسين القدرة الإدارية للقطاع العام؛

-تعزيز مبادئ الإفصاح والمساءلة في كيفية إدارة الموارد؛

-إعطاء الشرعية والمصداقية للمشروع من خلال مشاركة القطاعين العام والخاص؛

-الاستفادة من المهارات والكفاءات الإدارية والخبرات التمويلية والإدارية للقطاع الخاص مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الخدمات؛

-تحمي المستهلكين من إساءة استعمال السلطة للقطاعين كل قطاع في حالة كل قطاع على حدى؛

-تطوير البنية الأساسية للدولة وبالتالي الارتقاء بالمستوى المعيشي للأفراد.

وأهم عيوب ومخاطر الشراكة بين القطاعين فيما يلي:

فقدان السيطرة من جانب القطاع العام على العمل؛

زيادة التكاليف الناتجة عن سوء دراسة الجدوى الاقتصادية؛

المخاطر السياسية (تغير في القوانين بشكل مفاجئ)؛

ضعف مستوى المراقبة والمساءلة، وذلك ربما بسبب عدم خبرة القائمين على الرقابة؛

الإنتاج غير المطابق للمواصفات المتفق عليها خاصة في ظل القطاع الخاص الأجنبي؛

سوء اختيار الشركاء (سوء نية أو سوء تقدير)؛

تقليص وتهميش دور الدولة في النشاط الاقتصادي.

3 –ماهية الشراكة في بريطانيا: في آخر السبعينات بعد أزمة ارتفاع أسعار النفط أقرت حكومة تاتشر سياسة عمومية جديدة تهدف أساسا إلى مجابهة تدني خدمات الصحة العمومية، والرفع من مستوى صحة وعيش المواطن الانجليزي،كما كانت تاتشر على قناعة بأن الصناعات التي تملكها الدولة لا تعمل بكفاءة لهذا هدفت من خلال سياستها إلى التفتح على القطاع الخاص والاستفادة من قدراته المالية، كما قامت بطرح 5% من أسهم شركة بريتش بتروليوم الذي أدى إلى تقليص نصيب الحكومة لأقل من 50 % من أسهم الشركة لتصبح الشركة بحكم القانون قطاعا خاصا. أما الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص لم تنطلق فعليا إلا سنة 1992 [10] من قبل حكومة المحافظين جون ميجور علي أساس سياسة مبادرة التمويل الخاصة "**Private finance initiative** والتي من خلالها وفرت الحكومة، " البريطانية التسهيلات والحوافز للقطاع الخاص وذلك من أجل الاستثمار في المشاريع العامة، .وبموجب هذه المبادرة يشارك القطاع الخاص في تصميم وبناء وتشغيل وتمويل المشاريع الاقتصادية مقابل تحصيله عوائد الخدمات المقدمة خلال مدة زمنية متفق عليها تؤول ملكية هذه المشاريع بعد ذلك إلى القطاع الحكومي[11]

فإن الدافع لتبني هذا النوع من العقود في بريطانيا كان دافعًا اقتصاديًا خالصً ا، إذ تم اللجوء إلى عقود الشراكة **PPP** لإحداث مرافق بنية تحتية جديدة من ناحية، وتخفيض العجز في الميزانية من خلال الاعتماد على القطاع الخاص لتمويل إنشاء مرافق بنية تحتية جديدة مما يرفع عن كاهل الدولة توفير التمويل اللازم لذلك بالميزانية العامة[12].

ومن هنا بدأ تطبيق مبادرة التمويل الخاصة بمشروع "**Channel tunnel.** " الذي يربط بين بريطانيا وفرنسا المشروع في إطار عقود البوت ،حيث المشروع ممول من القطاع الخاص من شركة المشروع والتي تضم عشر شركات وقدرت تكلفة المشروع 19 مليار دولار، وقد تم تنفيذ مئات المشاريع بموجب هذه المبادرة ، وقد عرض مؤتمر **AUCKLAND** عام 2002التطورات التي وصلت لها بريطانيا عند استخدامها مشاريع (ppp) وكيفية استفادة بريطانيا من هذه التطورات وكيفية تطويرها[13]

3–1مبررات توجه بريطانيا نحو الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

تمثلت مبررات توجه الحكومة البريطانية نحو مشاركة القطاع الخاص في المشروعات العامة والبنية الأساسية فيما يلي:

–اعتقاد الحكومة البريطانية بأن الشراكة هي أفضل وسيلة لضمان إدخال تحسينات في الخدمات العامة ومحاولة تطويرها؛

– تمتع شركات القطاع الخاص غالبا بالكفاءة في العمل والإدارة عكس القطاع العام؛

– رغبة الحكومة البريطانية في الاستفادة قوة القطاع العام وكفاءة القطاع الخاص؛

–الحد من تزايد القروض الداخلية خاصة في مجال البنية التحتية والتي تتطلب أموال ضخمة، قد يعجز القطاع العام على توفيرها؛

–فشل سياسة الخوصصة، وعدم التحلي على مليكة المشروع.

3–2الإطار المؤسسي للشراكة بين القطاع العام والخاص في بريطانيا[14]:

تعد وزارة الخزانة الملكية هي المسئولة عن إدارة وتنظيم عمليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بهدف تنظيم وتنسيق مشروعات الشراكة التي تتم في إطار مبادرة التمويل الخاص، التي أعلنتها الحكومة البريطانية عام 1992 لتسهيل عملية التعاون بين القطاعين العام والخاص في تقديم الخدمات العامة للجمهور.

وفي عام 2000 أنشأت الحكومة البريطانية وحدة شراكات المملكة المتحدة 'PUK' وقد كان منوطاً بهذه الوحدة تمكين القطاع العام من تحقيق أهدافه، التي تهدف إلي الإسراع من الانتهاء من مشروعات تجديد وتحسين البنية التحتية الأساسي، وتقديم خدمات حكومية عالية الجودة، وذلك بجانب الاستغلال الأمثل للأصول العامة، من خلال شراكة قوية وجيدة بين القطاعات العامة والخاصة.

وقد كان لإدارة المنظمة الدور الأكبر في نجاحها وتحقيق الإنجازات التي حققتها من خلال قيادة حكيم، وهيئة استشارية علي قدر كبير من الخبرة والمعرف، بالإضافة إلي فريق عمل واعي ومتحمس من القطاعين العام والخاص، يمتلك مهارات متنوعة في إدارة المشروعات والتمويل وإدارة التعاقدات والمهارات التجارية، وبالرغم من الخدمات والخبرات المجانية التي تقدمها الخزانة الملكية إلا أن الوحدة تتحمل تكاليف خدماتها ولها ميزانية خاصة بها كما تقوم بعمل استثمارات خاصة، وتنقسم ملكية الوحدة بين .الخزانة الملكية 49 % ومستثمرين بالقطاع الخاص 51 .%

وفي عام 2010 أنشأت الحكومة البريطانية وحدة أخرى تسمي وحدة البنية التحتية للمملكة المتحدة لتحل محل وحدة شراكات المملكة المتحدة في إدارة وتنسيق مشروعات الشراكة في مجال البنية التحتية بالمملكة.

ولعل من أهم الخصائص المميزة لعقود الشراكة الجديدة بين الحكومة البريطانية والقطاع الخاص ما يلي[15]:

-ألا تقل قيمة أي عقد عن مائة مليون جنيه إسترليني.

- أنها عقود طويلة الأجل، بحيث لا تقل عن خمسة أعوام ولا تزيد على ثلاثين عاماً من تاريخ اكتمال أعمال بناء المشروع أو تطويره؛

-لا يجوز إبرام أي تعاقدات بالأمر المباشر، ويشترط أن تكون عن طريق الطرح العام، وذلك لضمان تحقيق مبادئ تكافؤ الفرص والإفصاح والشفافية؛

- يتم سداد مقابل إتاحة الخدمات على مدار مدة تشغيل المشروع، ولا تبدأ الحكومة في سداد أول دفعة إلا بعد مرور ثلاثة أشهر من بدء التشغيل؛

-أنها تضمن تمويل وإنشاء "أو تطوير" وتجهيز مشروعات البنية التحتية والمرافق العامة وإتاحة خدماتها عن طريق القطاع الخاص؛

- إلزام وإجبار شركة القطاع الخاص المنفذة بصيانة ما تم إنشاؤه من مرافق، مما يضمن صلاحية المشروع للإنتاج أو تقديم الخدمة بانتظام طوال فترة التعاقد، على أن تؤول ملكية المشروع كاملة إلى الدولة بعد انتهاء مدته في حالة تشغيلية جيدة؛

- عدم تقاضي شركة القطاع الخاص المنفذة للمشروع أي مستحقات مالية إلا بعد إصدار الجهة الإدارية المتعاقدة، "سواء كانت وزارة أو هيئة عامة خدمية أو اقتصادية أو كانت أي شخصية اعتبارية عامة أخرى"، شهادة بقبول مستوى جودة الأعمال أو الخدمات المتاحة؛

- إلزام شركة القطاع الخاص المنفذة للمشروع بتقديم تقارير دورية عن أعمال البناء والتجهيز والتطوير والتشغيل والصيانة إلى الجهة الإدارية المتعاقدة معها، مع ضمان توفيرها لشروط الصحة والسلامة للعاملين بالمشروع والمنتفعين به؛

- حق الحكومة في تطبيق عقوبات صارمة على شركة القطاع الخاص المنفذه للمشروع في حالة إخلالها بأي شرط من شروط التعاقد، سواء في مرحلة الإنشاء أو التشغيل؛

أما عن سير عن خطوات الشراكة بين القطاع العام والخاص فقد أصدرت فرقة عمل الخزينة البريطانية HM سنة 1998 مذكرة توجيهية بعنوان" دليل خطوة بخطوة لعملية الشراكة من خلال عقود المبادرة المالية الخاصة PFI (Private Finance Initiative) " لتقديم نظرة شاملة وملخصة عن عملية تقديم الخدمة في إطار PFI ، وتوضح هذه المذكرة التوجيهية عملية PFI من وجهة نظر القطاع العام .لذا فإن

الخطوات الخمس الأولى تعامل مع اتخاذ القرار داخل السلطة .تبدأ مشاركة القطاع الخاص مع التعبير عن الاهتمام كاستجابة لعرض القطاع العام المنشورة في الجريدة الرسمية للمجموعة الأوروبية. **Official Journal of the European Community** .[16]

تتكون مراحل إنجاز المشاريع بصيغة **PFI**، كما هو مذكور في توجيهات الخزينة **HM** من أربع عشرة خطوة، يجب على السلطات الحكومية اتباع هذه الخطوات إذا كانت تنوي استخدام هذه الصيغة .بالنسبة للقطاع العام، ينبغي تطبيق النموذج المالي في الخطوة الثانية، وبالنسبة للقطاع الخاص، ينبغي استخدام النموذج بعد الخطوة السابعة[17] .

4 –بعض نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في بريطانيا

4–1قطاع التعليم:

سعت الحكومات البريطانية المتعاقبة على اعتماد الشراكة قطاع عام/خاص للاستثمار في قطاع التعليم باعتباره من المرافق العمومية الحيوية وذلك بإحداث مؤسسات تعليم .وقد انطلقت في البداية بضخ الموارد المالية اللازمة في شكل عروض للمستثمرين الراغبين في ذلك وتطورت لتغطي خدمات متنوعة تمثلت في البنية الأساسية ثم التجهيزات ثم التربية والتعليم والخدمات المصاحبة كالتنظيم والعناية بالمحيط المدرسي وخدمات النقل والأكل والرحلات والترفيه، ليصبح قطاع التربية من قطاعات الخدمات التي تعتمد التمويل الذاتي .وقد لاقت هذه التجربة نجاحا باهرا.بعدما كانت معظم المدراس في بريطانيا تبعة للقطاع الحكومي .[18]

ولقد كان لإدارة شراكات بريطانيا **PUK** دوراً كبيراً في تطوير العملية التعليمية من خلال الآلية التالية[19]:

–تم عمل برنامج جديد يسمي بناء مدارس المستقبل عبارة عن برنامج استثماري لتطوير االبنية المدرسية وخاصة المدارس الثانوي، ويهدف هذا البرنامج إلى ضمان تطوير جميع المدارس الثانوية بالمملكة لتتلاءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، وذلك من خلال إعادة بناء المدارس القديمة وإنشاء مدارس جديدة بتصميمات عالية الجودة، وتطوير نظم المعلومات بالمدارس وذلك كجزء رئيسي من التزام الحكومة بتطوير أداء العملية التعليمية في التعليم الثانوي.

–كان للشراكات العامة والخاصة في بريطانيا دوراً كبيراً في إنشاء وتنفيذ هذا البرنامج بالاشتراك مع وزارة التعليم وتنمية المهارات، وذلك من أجل إنشاء شراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم حيث أخذت المبادرة في تنفيذ هذا البرنامج وذلك بتوفير فريق عمل من إداريين وفنيين لإنشاء هيئة تنفيذ المشروع.

–بجانب القيام بالعديد من الدراسات الشاملة لأسواق العمل من أجل تحديد متطلبات السوق من مخرجات العملية التعليمية، وبهذا تم رفع الإنفاق الرأسمالي في مجال التعليم من **90** جنيه إسترليني للطالب في العام إلى ما يقرب من **670** جنيه إسترليني للطالب في العام، وتم توزيع تكلفة هذا البرنامج على أكثر من **20** هيئة مالية.

حيث بلغت المشاريع المنجزة في هذا القطاع إلى غاية سنة **2016** حوالي **150** مشروع وهو يعتبر القطاع الأول من حيث عدد المشاريع المنجزة وذلك بقيمة **7.133** مليار جنيه إسترليني، بعدما كان في الفترة **1992–2009** حوالي **140** مشروع بقيمة **6.13** مليار جنيه استرليني[20]

4–2 التجربة البريطانية في مجال الصحة :رصدت مبالغ مالية معتبرة في ميزانية الدولة، للتمويل القطاع الصحي، بهدف تأهيله لتقديم خدمات راقية وذات جودة متميزة .وشرعت الحكومة إلى جانب القطاع الخاص بتهيئة المرفق الوطني للصحة، الذي يعاني من تهرئة البنية الأساسية التي تعود إلى سنة **1948**، وانصب الاهتمام في البداية بتحسين البنية التحتية لقطاع الخدمات الصحية من مستشفيات ومصحات وهياكل استشفائية، وتم وضعها على شكل عقود مبرمة مع القطاع الخاص، والتزام هذا الأخير بالتمويل، ونتج عن هذه التجربة بروز خدمات مساندة

للقطاع الصحي مثل :التنظيف والاعتناء بالبيئة وخدمات التغذية والإقامة داخل المصحات والمستشفيات وفق مواصفات عالية الجودة،وكذا تقسيم كلفة العلاج بين القطاع العام والخاص والمريض. وفي سنة **1994** تم تطوير تجربة تمويل القطاع الصحي بانضمام مجموعة من المستثمرين على شكل مجمع، أي عدة متدخلين خواص لتمويل المشاريع العمومية من بناءات وتجهيزات تقنية وخدمات متميزة، وكان لها صدى كبير في فسح المجال أمام البنوك لتوفير التمويلات للمستثمرين، وهذا ما ساعد على الدقة في انجاز المشاريع الصحية، وأضفى نجاعة على الخدمات المقدم، أما في سنة **2004** تطور نسق الشراكة بين القطاعين، وفتح المساهمة للقطاع الخاص للتمويل .[21]

استنادا إلى مقال صادر عن مركز البحوث السياسية الصحية بجامعة "ماتفورد ليسستير" بالمملكة المتحدة المؤرخ في فيفري **2005**، فان تجربة الشراكة قطاع عام –خاص التي انطلقت في أواخر السبعينات، بعد أزمة ارتفاع أسعار النفط، حين أقرت حكومة" مرغريت تاتشر "أن تتبع سياسة جديدة هدفها الأساسي مجابهة تدني خدمات الصحة العمومية، والرفع من مستوى صحة، وعيش المواطن الانجليزي، كما تهدف إلى التفتح على القطاع الخاص، ومشاركته في المساهمة في رفع مستوى البنية الأساسية، وتمويلها جزئيا في نطاق رؤية تقطع تدريجيا مع نظام المالية الجامد، والرقابة على المال العام، وذلك من خلال الاستفادة من التمويل على السوق المالية، وتنشيطها، على أساس تمكين اكتساب عائدات استثمارية مع الحرص على التوازن المالي لعقود الشراكة فعليا.[22]

هذه السياسة التي أقرتها المملكة المتحدة أقرت هذه السياسة لما لها من فوائد على الاقتصاد ممن ناحية وما حققته من جودة للخدمات الصحية المقدمة للمواطن البريطاني والتي أثرت إيجابا على مستوى العيش والرفاهية، كما عرفت انتقادات عدة لما لها من المشاريع، وعرفت قبولا كبيرا لما قدمته من خدمات متميزة، إلا أ تأثيرات سلبية على المرضى لارتفاع كلفة العلاج .

فقد بلغت نسبة الأموال التي ضخت فيه إلى غاية سنة **2009** حوالي **367.11** مليار جنيه إسترليني في مجموع **114** مشروع، من خلال إنشاء مستشفيات جديدة ومصحات خاصة التي تسعى إلى توفير العلاج للجميع بمقابل معقول، ومن أهمها مستشفى بارني (**Barnet Hospital**) الذي أنجز من طرف شركة (**Well House NHS Truste**) وهو مملوك لهذه المؤسسة حيث بلغ إنجاز هذا المستشفى وتطويره وتحديثه حوالي **65** مليون جنيه إسترليني في مدة محددة للعقد المبرم تصل إلى **33** سنة، ولم يتضمن هذا المشروع إنجازه وتحديثه فقط وإنما تم الاتفاق على العديد من الشروط الأخرى من بينها تقديم التجهيزات التكنولوجية والخدمات المعلوماتية الحديثة والمتطورة وكذا التكنولوجيا الطبية وكذا توفير مختلف الخدمات للنزلاء في المستشفى لتوفير الحاجات اللازمة والضرورية للمرضى[23]

3-4 تجربة بريطانيا في قطاع النقل:

يعتبر قطاع النقل في بريطانيا من اكبر المشروعات البنية التحتية التي تطلبت مبالغ مالية معتبرة بغرض تحديث وبناء مشاريع جديدة، والبداية كانت بقيام الدولة ممثلة في سلطة المطارات خلال الفترة **1987-1998** ببيع عدد من المطارات ومنها علي سبيل المثال مطار بريستويك ومطار ليفربول ومطار بلفاست، فضلاً عن إشراك القطاع الخاص في تمويل وتشغيل عدد من المطارات منها تمويل وتشغيل مبني الركاب رقم **2** لمطار مانشستر، كما تم بيع نحو**40** % من مطار برمنجهام إلي عدد من شركات القطاع الخاص.

اتبعت المملكة المتحدة أسلوب مشاركة القطاع الخاص في تمويل وإدارة وتشغيل شركات الطيران والمطارات بسبب مواجهة الخطوط الجوية البريطانية التابعة للحكومة البريطانية خلال النصف الثاني من السبعينات ظروفاً اقتصادية صعبة وأزمات مالية خانقة،ترجع إلي انخفاض إيرادات تلك الشركات وعدم قدرتها علي تطوير العمل وتجديد أسطولها الجوى في ظل عدم قدرة الحكومة على توفير الموارد المالية المطلوبة، نظراً لتفاقم

العجز في الموازنة العامة للدولة، ومن هنا قامت بريطانيا بوضع برنامج لخصخصة عدد من المطارات وشركات الطيران التابعة لها خلال أوائل الثمانينات[24].

يعد هذا القطاع من أهم القطاعات التي ساهم فيها القطاع الخاص والتي أولت لها حكومة المملكة المتحدة أهمية بالغة بهدف تطوير بنيتها التحتية وتحديثها، وبالرغم من عدم كثرة المشاريع المنجزة في إطاره والتي بلغت **43** مشروع في الفترة **1992–2009**، إلا أنه يعتبر من أكبر القطاعات التي استهلكت أموال ضخمة بهدف انجاز مختلف مشاريعه وتحديثها، حيث بلغت القيمة المالية الإجمالية التي ضخت من أجل تحقيق هذا الغرض حوالي **11.763** مليار جنيه إسترليني، وهي قيمة تبدو نوعا ما مرتفعة مقارنة بباقي القطاعات الأخرى.[25]،حيث اكثر المشاريع كان في الطرق بحوالي **26** مشروع ز جاء قطاع السكة الحديدية ومترو الأنفاق والترمواي ب **16** مشروع .

ومن بين العقود الناجحة في مجال الشراكة نجد حالة نفق المانش، حالة جسر ذارتفورد[26]، وبهدف تحسين نوعية الخدمات المقدمة، وابرزها قطاع النقل، اضافة الى ميترو لندن والذي بلغت قيمته **3,9** مليار دولار وهذا بالاتفاق مع مؤسسة ميترونات (**Metronet**) المختصة في انجاز مشاريع النقل الحضري والميترو، على إعادة تجديد أنفاق ميترو لندن وإنشاء خطوط جديدة ،وبناء على التقارير الوزارة المكلفة بالمالية في انجلترا لسنة **2009** الخاص بالاستثمارات في إطار مبادرة التمويل الخاص .[27]

وكان هناك عائدات إيجابية من إشراك ال قطاع الخاص في تملك وتشغيل المطارات وشركة الطيران البريطانية وتمثلت تلك العائدات في ارتفاع جودة الخدمة المقدمة وانخفاض أسعار رحلات الطيران خلال الفترة **1985–1998** بمعدل بلغ نحو**4.13** % مقارنة بالفترة السابقة لخصخصة تلك المشروعات، كما ارتفعت أسعار أسهم شركات الطيران البريطانية في مقابل انخفاض أسعار أسهم شركات الطيران الأمريكية المنافسة بنحو**8** % تقريباً. [28]

4–4 نتائج مشروعات الشراكة في بريطانيا:

ساهم القطاع الخاص في تمويل مشاريع عمومية مثل التربية بناء معاهد،ومدارس، وصيانتها، وكذلك والمستشفيات، إلا انه لم يتم وضع ثقة المسئولين البريطانيين باعتبار أن تقاسم المخاطر التي يتم تمريرها عبر التعاقد، وعقود الصفقات ،لم تكف بالحاجة لما لها من محدودية وما توفره للقطاع الخاص من ربح وفوائد، يتم استثمارها بشكل يحرج السلطة مثل ما حدث مع شركة **CARILLON** عملاق البناء حيث أصبح الأمر مقلق جدا ،حيث اسهما الرأي العام بفضيحة الشراكة بين القطاع العام والخاص بسبب أن الشراكة كانت عبئ على ميزانية الدولة ، وحسب مجلس المحاسبة على أن الرسوم التشغيلية ل **700** شركة بلغت **103** مليار جنيه إسترليني لعام **2016–2017** فضلا عن من يرى ان الشراكة تكون في صالح القطاع الخاص في حالة تغير بعض بنود العقود وخاصة في الشق الخاص بالتطور التكنولوجي والذي يكون للقطاع الخاص دور فيه من خلال فرض الأسعار .إضافة إلى التكلفة المرتفعة فمثلا مستشفى بورتسموتث بلغ عقده في إطار الشراكة **1.7** مليار جنيه إسترليني،في حين كان يكفي **1** مليار جنيه إسترليني ،وهذا ما أدى بإدارة المستشفى للحصول على قرض بقيمة **13** مليون جنيه إسترليني لمواجهة تكلفة الشراكة .

لجأت الحكومة البريطانية إلى القطاع الخاص لتحقيق عوائد إيجابية من وراء الشراكة في تاريخ البنية الأساسية ومنه[29]:

– تقديم الخدمات بجودة مرتفعة وبتكلفة منخفضة؛

– انخفاض الأعباء المالية التي تتحملها الدولة وذلك لما يتمتع به القطاع الخاص من مرونة وكفاءة في إدارة المشروعات؛

– ساعدت الشراكة على حدوث رواج اقتصادي نتيجة الأموال التي تم إنفاقها على المشروعات أو التي تم ضخها في السوق؛

-تخفيض معدل التضخم في بريطانيا عن طريق تخفيض الدين العام وأعبائه والذي كان للقطاع العام النصيب الأكبر منه؛

- ارتفاع كفاءة العاملين في المشروعات التي تم تنفيذها من خلال التدريب المكثف على استخدام التكنولوجية الحديثة.

4. خاتمة:

من خلال ما سبق يتضح أن عقد الشراكة الذي يتشارك فيه كل من القطاع العام وكذا القطاع الخاص في انجاز مشاريع التنمية في أي دولة، أصبح يعتبر من أنجع وأفضل وسائل التمويل في الدول الحديثة ومنها بريطانيا والتي تعتبر دولة رائدة في مجال الشراكة بين القطاع العام والخاص، من خلال النصوص التشريعية والمؤسساتية ومن جهة بعدد المشاريع المنجزة في هذا الإطار في العديد من المجالات مثل قطاع الصحة والتعليم والنقل.

ويمكن القول أن نجاح بريطانيا في هذا النوع من العقود، اتبعه بعض الجوانب السلبية ومنها جشع القطاع الخاص في بعض المشاريع مثل ما حدث مع شركة **CARILLON** عملاق البناء.

وأهم توصية يمكن تقديمها على الدول التي هي سائرة في مجال الشراكة الأخذ بالتجربة البريطانية ومحاولة تكيفيها مع طبيعة اقتصاديها لما هذا النوع من الخصائص والمتطلبات، من اجل الوصول إلى نفس المستوى من النجاح.

5. قائمة المراجع:

*تسابت عبد الرحمان

- ***1 IMF, (2004),Public – Private Partnerships , the Fiscal Affairs development, P 04.***
- **2**مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، (2013)، الشراكات بين القطاعين العام والخاص من أجل تعزيز مشاركة المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في السلاسل العالمية للقيمة، مذكرة أعدتها أمانة الأونكتاد، جنيف، ص3.

- ***3 - OCDE,(, aout 2015) , Les partenariats public-privé en Tunisie, volume I – introductif, p12.***
- 4-خالد سعد الحبشان، (2016)، أهمية عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الرأي، محمل من الموقع الالكتروني:
- ***http://makkahnewspaper.com/article/143745***، بتاريخ:08 /2016/08 على الساعة 23:00.
- *5* اعتمادا على:

- قنادزة جميلة، (2018)، الشراكة العمومية الخاصة والتنمية الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان ص 184.

- غربي وهيبة، (2014)، الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص ودورها في تحقيق التميز في تقديم الخدمات العامة، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد السادس عشر، ص 209.

- **6** بقيق ليلي اسمهان، (2018)، الشراكة بين القطاعين العام و الخاص في مشروعات البنية التحتية، تجارب دولية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة خميس مليانة، المجلد 14 ، العدد2، ص 43.

- **7**يزيد تقرات ،(05 و 06 نوفمبر 2017)، الشراكة بين القطاعين العام والخاص في القطاع النقل بالجزائر في ظل البرامج التنموية (2001-2019) الانجازات والإخفاقات، الملتقى الدولي الثالث عشر: إستراتيجيات تمويل الاستثمار في البنى التحتية في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر ،ص10 .

• **8**من اعداد الباحث بالاعتماد على صلاح محمد، (2015)، دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنى التحتية لاقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية ،أطروحة دكتوراه ،جامعة الشلف، ص ص50 56 .

• **9**موزارين عبد الحميد، (05و 06 نوفمبر 2017)، نظام البناء والتشغيل والتحويل ***B.O.T*** كأسلوب فعال لتعزيز دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في البنى التحتية، مرجع سبق ذكره، 10.

• **10**جوامع اسماعيل، (04 و 05 مارس2013)، دور الشراكة بين القطاعين العام و الخاص في تحقيق التنمية مع الإشارة الى تجارب بعض الدول، الملتقى الأول حول السياسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، جامعة بسكرة، ص 10 .

• **11**هاني أحمد خليل، (2018)، الشراكة بين القطاع العام والخاص في مصر "تقييم التجربة ورؤية مستقبلية"، رسالة ماجستير، معهد التخطيط القومي، ص 69

• **12** ماحا ناصر الدوسري، (2011)، عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد الخامس، المجلد الثالث، ص 83.

• **13**ياسمين محمود محمد الجزار، بدائل التمويل الحكومي لمشروعات البنية الأساسية (نماذج المشاركة بين القطاعين العام والخاص) رسالة ماجستير في الاقتصاد، جمعة القاهرة، ص ص 57 59.

• **14** هاني أحمد خليل، (2018)، الشراكة بين القطاع العام والخاص في مصر، مرجع سبق ذكره، ص 70

• **15** بلال محمد مرعي مرعي، (2017)، الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في تنمية الاقتصاد المحلي في فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، رسالة ماجستير، ص 53. بتصرف من الباحث

• **16**مرية نسرين بوقريو، عز الدين بن تركي (2020)، مراحل انجاز مشاريع بين القطاعين العام والخاص وفق النموذج الفرنسي والبريطاني –الدروس المستخلصة للجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 7 العدد رقم 1، جامعة قسنطينة، ص 168.

• **17** لمزيد من الاطلاع على جميع الخطوات بالتفصيل يرجى الرجوع: نفس المرجع السابق، ص 170.

• **18**قنادزة جميلة، (2018)، الشراكة العمومية الخاصة والتنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 219

• **19** هاني أحمد خليل، (2018)، الشراكة بين القطاع العام والخاص في مصر، مرجع سبق ذكره، ص 75.

• **20**حسب إحصائيات البنك الدولي

• **21** بقيق ليلي اسمهان، (2018)، الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشروعات البنية التحتية، مرجع سبق ذكره، ص48

• **22**بن موفق زروق، (2018)، تفعيل استراتيجية الشراكة بين القطاع العام والخاص كخيار لتحفيز التنويع الاقتصادي على ضوء بعض التجارب الدولية، مجلة البديل، المجلد الخامس، العدد الأول، جامعة الجلفة، ص 128.

• ***23 Jean Yves Perrot et Gautier Chatelus ,(2000) financement des infrastructures et des services collectifs, presses de l'école nationale des ponts et chaussées, Paris p268 .***

• **24** هاني أحمد خليل، (2018)، الشراكة بين القطاع العام والخاص في مصر، مرجع سبق ذكره، ص 77.

• **25**حرير أحمد، (05 و 0 نوفمبر 2017)، بعض التجارب الدولية في إطار عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص (المملكة المتحدة وفرنسا نموذجا)، مرجع سبق ذكره، ص 15.

• **26** لمزيد من الاطلاع يرى الرجوع الى اطروحة سحنون مصطفى، (2021)، الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتمويل مشروعات البنية التحتية للنقل –دراسة حالة عينة من القطاع العام والقطاع الخاص، اطروحة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، ص 108

• **27** نفس المرجع السابق، ص 109

• هاني أحمد خليل(2018)، الشراكة بين القطاع العام والخاص في مصر، مرجع سبق ذكره ص 78. **28**

• **29**نفس المرجع السابق، ص 78.