



## الشراكة بين القطاعين العام والخاص كبديل لتمويل مشاريع البنى التحتية مع إشارة لنماذج دولية وعربية ناجحة

أ. د. شريف غياط      أ. ابتسام سلاطونية

مخبر التنمية الذاتية الحكم الراشد

جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، الجزائر

[cghiat@yahoo.fr](mailto:cghiat@yahoo.fr)

تاريخ التقديم للنشر: ٢٠٢١ / ٦ / ١١      الموافقة على النشر: ٢٠٢١ / ٩ / ٢٥

### المخلص:

نتاجاً للتطورات والتغيرات الحاصلة على الصعيد الاقتصادي العالمي، أصبحت الدول تهدف إلى القيام بمشاريع استثمارية جديدة في قطاع البنى التحتية، حيث أنّ واقع هذه الأخيرة يتطلب إعادة النظر في الأدوار الموكلة للقطاع العام، وذلك بتقليص دوره في النشاط الاقتصادي مع ما يقابله من تزايد وتنوع لأدوار القطاع الخاص. الأمر الذي يخفف عن الدولة عبء تمويل مشاريع البنى التحتية، ويضمن إنجازها بكفاءة وفاعلية أكبر من طرف القطاع الخاص، وفق ما يُعرف بالشراكة العمومية الخاصة. من هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة في محاولة لتسليط الضوء على دور شراكة القطاعين العام والخاص في تمويل وتنفيذ مشاريع البنى التحتية وتعزيز خدماتها، مع التركيز على عرض بعض من التجارب الدولية والعربية الرائدة ضمن هذا المجال، بغية الكشف والوقوف على المستوى الذي وصلت إليه بإشراكها لقطاعها الخاص في تنفيذ المشاريع، حتى تكون دروس يمكن الاستفادة منها. **الكلمات المفتاحية:** البنية التحتية، الشراكة بين القطاعين العام والخاص، أشكال الشراكة، التجارب الدولية.

### **Partnerships between the Public and Private Sectors as an Alternative to Financing Infrastructure Projects: With Reference to Successful International and Arab Models**

**Pr. Ghiat Cherif**

**Selatnia Ibtissam**

**Self-Development and Good Governance Laboratory**

**University of May 8, 1945 – Guelma**

#### **Abstract:**

As a result of the developments and changes taking place at the global economic level, countries are aiming to undertake new investment projects in the infrastructure sector, as the reality of the latter requires a reconsideration of the roles assigned to the public sector, by

reducing its role in economic activity with the corresponding increase and diversity of the sector's roles. The private. This relieves the state of the burden of financing infrastructure projects, and ensures their more efficient and effective implementation by the private sector, according to what is known as the public private partnership.

From this standpoint, this study comes in an attempt to shed light on the role of public and private sector partnership in financing and implementing infrastructure projects and enhancing its services, with a focus on presenting some of the leading international and Arab experiences in this field, in order to reveal and stand at the level it has reached by involving it with its private sector In implementing projects, so that they are lessons that can be learned.

**Key Words:** Infrastructure, Public-Private Partnership, Forms of Partnership, International Experiences.

### الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

#### أ. مقدمة:

مما لا شك فيه أنّ معظم دول العالم على اختلاف مستوياتها الاقتصادية - سواء كانت متقدمة أو نامية - تواجه تغييرات عالميّة سريعة ومستمرة في بيئة الأعمال الحالية، الأمر الذي أدى بها إلى ضرورة البحث والتطوير لجهازها الإداري والعمل على رفع كفاءته وفاعليته، وإصدار أنظمة إدارية ومالية جديدة تسمح بتنظيم وتسيير الأنشطة الاقتصادية والمالية والتجارية، بالإضافة إلى تشييد بنية تحتية جيّدة تؤدي بها إلى تحفيز نمو الناتج المحلي وتطوير اقتصادها وتأمين استمراريّة نموّه.

تعد البنية التحتية مدخلا أساسيا من بين مدخلات الإنتاج المواكبة لهذه التغيرات المستمرة، والقوة المحركة لجّل الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، حيث أنّ الاستثمار في مشاريعها يجعل منها مفتاح النجاح في أي خطوة تقوم بها الدولة كونها تساهم وبشكل فعّال في تحقيق التنمية بشطريها الاقتصادي والاجتماعي عبر خلق فرص عمل عديدة ومتنوعة في جميع القطاعات، وتوفير الخدمات العامة وتحسينها بما يضمن تحقيق الرفاهية للمجتمع.

وإلى حدّ ما، هذا ما استطاعت الدول المتقدمة أن تُحقّقه بمستوى مقبول عند استثمارها في مشاريع البنى التحتية (كمشاريع الأشغال العامة التي تشمل تشييد وبناء شبكات الطرق والجسور والسدود والمطارات والموانئ محطات معالجة المياه، وخدمات الصرف الصحي، التخلص من النفايات، الطاقة الكهربائية، قطاعات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات... الخ، بالإضافة إلى خدمات الرعاية الصحيّة والتعليم)، وبالتالي أصبح لزامًا على الدول النامية أن تعمل بالمثل حتى يتسنى لها تحقيق مستوى مقبول في المجالات السابقة الذكر لمواجهة التغيرات العالمية في بيئة الأعمال المعاصرة.

وجدير بالإشارة أنّ الاستثمار في مشاريع البنية التحتية وتنفيذها يحتاج إلى موارد مالية ضخمة وذلك نظراً لطبيعة المشروع وكبر حجمه وأهميته، حيث يستلزم تمويل مستمر ومتواصل طوال فترة إنجازه، وهذا يعتبر عبئاً مالياً يقع على عاتق نفقات جميع الدول ويشكل عائقاً رئيسياً لحركة التنمية، خاصة بالنسبة للدول النامية بسبب ضعف إمكانياتها الذاتية وعجز موازاناتها العامة على تغطية حاجياتها التمويلية الخاصة بها.

وبهدف تخفيف هذا العبء، عملت معظم الدول على إشراك القطاعين العام والخاص كفاعل أساسي جديد في توفير وتقديم خدمات عامة وتشديد بنية تحتية في العديد من القطاعات، رغبة منها في حشد وجمع كافة إمكانيات المجتمع بما فيها من طاقات وموارد وخبرات كل من القطاعين العام والخاص لتشارك وتتولى بكفاءة إنشاء وتمويل وتنفيذ المشاريع بمختلف أنواعها بغية تحقيق تنمية شاملة ومستدامة.

**ب. إشكالية الدراسة:**

استناداً على ما تقدم، تتضح ضرورة وأهمية دراسة هذا الموضوع الذي صيغت إشكاليته في التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يُمكن للشراكة بين القطاعين العام والخاص أن تكون بديلاً ممكناً لتمويل مشاريع البنى التحتية؟  
لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وبُغية الوصول إلى إطار علمي يُمكن من بلورة إطار فكري وتطبيقي حول الشراكة بين القطاع العام والخاص كبديل لتمويل مشاريع البنى التحتية، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي الطرق التي يتم بها تمويل مشاريع البنى التحتية؟
  - ما المقصود بالشراكة العمومية الخاصة في مجال تنفيذ وتمويل مشاريع البنى التحتية؟
  - فيما تتمثل صور الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟ وماهي الأسباب التي دفعت بالدول لتطبيقها؟ وهل هناك إجراءات يتطلب اتخاذها لضمان نجاح هذه الشراكة؟
  - ما هو واقع تطبيق نظام الشراكة العمومية الخاصة في الدول العربية والأجنبية؟ وما مدى نجاح وفعالية التجربة الجزائرية قياساً بتجارب هذه الدول في تمويل مشاريع البنى التحتية؟
- ت. فرضيات الدراسة:**

- كإجابة أولية على هذه التساؤلات، يمكن صياغة الفرضيات التالية:
- يحتل تمويل وتنفيذ مشاريع البنى التحتية مكانة مهمة ضمن الانفاق الحكومي لأي بلد، ويُصنّف هذا التمويل حسب قطاعاتها؛
  - يساهم إشراك القطاع الخاص في تخفيف العبء التمويلي وخلق القيمة المضافة؛

- حققت التجارب الدولية نجاحات معتبرة عند تبنيها نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتمويل وتنفيذ مشاريع البنى التحتية.

### ث. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة في تسليط الضوء على "الدور الحيوي الذي تلعبه الشراكة العمومية الخاصة في تمويل وإنشاء مشاريع البنى التحتية"، وذلك من خلال الكشف عن الانعكاسات الإيجابية التي يسببها هذا الموضوع على اقتصاديات الدول - المتقدمة والنامية- على السواء والتي لا يمكنها النهوض بمكانتها من دون بنية تحتية، هذه الأخيرة التي أصبح الاستثمار فيها اليوم الركيزة الأساسية لأي اقتصاد حضاري ناجح ومتطور، يُمكن الدولة من دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الأهداف المنشودة التي تتمثل في توفير أرضية مناسبة لاستقطاب الاستثمارات وخلق فرص عمل عديدة ومتنوعة في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي، بالإضافة إلى توفير بيئة سليمة ونوعية حياة راقية ومجتمع متقدم يسوده الاستقرار والرفاهية، وهذا ما يؤدي بدوره إلى مواجهة التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة العالمية.

### ج. أهداف الدراسة:

انطلاقاً من تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها، فإنّ الغرض من البحث في هذا الموضوع لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الأهمية التي تحظى بها البنى التحتية ودورها في تحقيق التنمية؛
- إبراز مفهوم ومبررات الشراكة العمومية الخاصة والفوائد الناجمة عن تطبيقها؛
- التنويه بضرورة وحتمية توجه الدول نحو إشراك قطاعها الخاص للوقوف على محاولة تغطية عجزها في تسيير وتمويل مشاريع البنية التحتية التي تشكل الركيزة الأساسية للنهوض بباقي المشاريع التنموية الأخرى؛
- رصد الآثار المترتبة عن تطبيق نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تمويل مشاريع البنى التحتية من خلال عرض تجارب بعض من الدول العربية والأجنبية ومحاولة الاستفادة منها.

### ح. منهج وأدوات الدراسة:

لتحقيق الهدف المنشود وللإجابة على الإشكالية محل الدراسة، تم الاعتماد على مناهج تتناسب مع طبيعة الموضوع: المنهج الإحصائي بأسلوبه الوصفي وذلك من أجل وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً من خلال تقديم التعاريف والمفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة، والتحليلي الذي تم استخدامه بغرض التعمق أكثر في فهم وتبيان العناصر المكونة للموضوع من خلال تحليلها وتحديد آثارها واستنباط التفسيرات والاستنتاجات ذات الدلالة. أمّا فيما يخص أدوات جمع المعلومات، فتم الاعتماد على المسح

المكتبي بهدف التعرف على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، إضافة إلى البحوث والدراسات المنشورة في الدوريات أو المقدمة في شكل أوراق بحثية في الملتقيات العلمية، المقالات والإحصائيات المنشورة على شبكة الأنترنت.

#### خ. هيكل الدراسة:

من أجل تقديم هذا البحث في صورة صحيحة وملائمة، استهل بمقدمة تشمل صورة مختصرة عن موضوع الدراسة، واختتم بملخص شامل للإجابة عن الإشكالية وتوضيح النتائج المتوصل إليها والاقتراحات المتعلقة به يتوسطهما ثلاث محاور مترابطة ومتكاملة تُعالج جوهر الموضوع، حيث شمل **المحور الأول:** مدخل مفاهيمي للبنية التحتية ودورها في تحقيق التنمية، بينما **عالج المحور الثاني:** الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال تمويل مشاريع البنية التحتية، في حين **تطرق المحور الثالث:** لنماذج الشراكة العمومية الخاصة في مجال البنية التحتية في بعض دول العالم.

#### و. الدراسات السابقة:

في إطار إعداد وإنجاز هذه الدراسة، صادفتنا مجموعة من الدراسات والأبحاث العلمية والأكاديمية، التي تطرقت لهذا الموضوع، وإن كانت المعالجة من جوانب مختلفة، نلتق في بعضها ونختلف في البعض الآخر. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات التي بحثت في هذا الموضوع سواء بصوره شاملة أو جزئية، نذكر منها الآتي:

- **دراسة سميرة كرمين (2019)**، تحت عنوان: "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشروعات البنية التحتية"، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم التجارب الدولية المتعلقة بالاستثمارات في مجال مشروعات البنية التحتية في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى التأكيد على أن العديد من التجارب التي قامت بها الدول المتقدمة، قد حققت نجاحاً اقتصادياً ضخماً وفعالاً، كما ساهمت الدول الناشئة أيضاً في تحقيق نجاحات كبيرة وقوية، وذلك لأخذها واحترامها للتنظيمات المقترحة من منظمة التجارة الدولية وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي، بالإضافة إلى الجهود الجبارة المبذولة من قبل هذه الدول، بينما لا تزال تجارب الدول العربية تتميز بعدم الفعالية، وهي تسعى لاستنساخ هذه التجارب باستحياء أو بتخوف أو بطريقة ليست لها أي جدوى، وقد أوصت الدراسة بضرورة إدخال الكفاءات والخبرات والابتكارات التي يتمتع بها القطاع الخاص إلى الخدمات العامة.

- **دراسة مبروك ساحلي (٢٠١٨)**، المعنونة بـ: "الشراكة بين القطاع العام والخاص كآلية لتحقيق التنمية"، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم وأهمية الشراكة، زيادة على تقديمها لمجموعة من النماذج العالمية التي أثبتت نجاح الشراكة بين القطاعين (العام والخاص) في تحقيق التنمية، وقد اعتمدت في ذلك

على المنهجين الوصفي والمنهج التحليلي. وقد توصلت إلى أنّ الشراكة تساهم في تنفيذ مشاريع مبتكرة ومتميزة بوصفها تركز على خبرة وإمكانيات القطاع العام، والتي يفتقرها القطاع الخاص. كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات، أبرزها حصر التجارب الناجحة التي خاضتها الدول الأخرى عند الشراكة مع القطاع الخاص، وتقييمها والاستفادة من إيجابياتها وتلافي السلبيات الناجمة عنها.

- **دراسة سعود وسيلة، فرحات عباس (٢٠١٨)**، الواردة تحت عنوان: "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إنشاء مشاريع البنية التحتية في تركيا"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية قطاع البنية التحتية، مع إبراز إحدى التجارب الرائدة عالمياً المعتمدة على الشراكة بين القطاعين العام والخاص وهي تركيا، إذ اعتمدت على المنهجين الوصفي والتحليلي في عرض مفاهيم الشراكة والبنية التحتية وتحليل التجربة التركية. متوصلة إلى أنّ التجربة التركية في هذا المجال من أنجح التجارب العالمية بحيث تمكنت من إقامة مشاريع عملاقة في قطاع النقل والصحة وغيرها، سواء من قبل شركات محلية تركية أو شركات أجنبية. وقد أثبتت هذه الشراكة فعاليتها، إذ تعتبر تركيا من الدول المتقدمة في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

- **دراسة لقمان معزوز (٢٠١٦)**، تحت عنوان: "آليات تفعيل الشراكة بين القطاع العام والخاص"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حقيقة وطبيعة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ومحاولة الكشف عن طبيعة الآليات التي تمكن من تفعيلها مع تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق هذه الشراكة وسبل تجاوزها، حيث اعتمدت على المنهج الاستنباطي. وقد توصلت إلى أنّ دور القطاع العام حيوي وضروري، لكنه يحتاج للتقليص إلى الحد الأدنى في ممارسة العمل الإنتاجي والتجاري، بطريقة تضمن تحسين الأداء في تقديم الخدمات العامة، وخلصت إلى أنه يجب أن يتركز الدور الحكومي في توفير بيئات الأعمال المواتية لشراكة فعّالة وذات جدوى، من خلال إقرار سياسات ناجعة ورقابة فاعلة وأساليب متميزة.

- **دراسة (Solomon Olusola Babatunde & Akintayo Opawole, 2012)**، موسومة بـ:  
"Critical Success Factors in Public-Private Partnership (PPP) on Infrastructure Delivery in Nigeria"

استهدفت هذه الدراسة البحث في أنواع مشاريع البنية التحتية الأكثر ملائمة، باتباع الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) لتنفيذ مثل هذه المشاريع، مع تحديد عوامل النجاح الحاسمة لهذه العملية، بهدف تعزيز الشراكة بين القطاع العام (الحكومة) والقطاع الخاص، وتسليم مشاريع البنية التحتية في نيجيريا. وقد توصلت إلى أنّ مشاريع البنية التحتية الخاصة بالنقل، الذي يشمل بناء الطرق والسكك الحديدية والمطارات، وتوفير الكهرباء والمياه، ومشاريع الموارد البيئية والطبيعية، هي المشاريع الأكثر ملاءمة

للتنفيذ عن طريق الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وقد حددت الدراسة تسعة عوامل حرجة لنجاح الشراكة، وهي عملية شراء تنافسية، تقييم شامل وواقعي للتكلفة والفوائد، إطار عمل مناسب، تقاسم المخاطر، ومشاركة القطاع العام من خلال توفير الضمان والدعم السياسي، استقرار ظروف الاقتصاد الكلي السياسة الاقتصادية السليمة وتوافر سوق مالي مناسب. وخلصت الدراسة لاحتامية إيلاء أقصى قدر من الاعتبار لمفاتيح CSF المحددة من كلا الطرفين (العام والخاص) لضمان التنفيذ الناجح لمشاريع البنية التحتية باستخدام الشراكات بين القطاعين العام والخاص.

- دراسة (Benabderrahmane Aimen, 2017)، موسومة بـ :

"Le Partenariat Public-Privée: Alternative pour un Développement Durable en L'Absence de Ressources Financières Publiques Suffisantes"

هدفت الدراسة إلى فهم وتوضيح اتفاقيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ومدى مساهماتها الاقتصادية والمالية من خلال دراسة الجوانب المختلفة المحيطة بهذه الآليات. وقد توصلت إلى أنّ تجارب الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي أجرتها الجزائر، أثبتت أهميتها منذ أن تم تنفيذها مع شركاء أجنبى ذوي خبرة متطورة لعقود حيث تضمنت هذه الشراكات بين القطاعين العام والخاص نقل المعرفة والتسيير لإدارة المشاريع الكبرى، هذه الجوانب النوعية التي تحتاجها الجزائر، والتي لا يمكن في حالها تقديمها من قبل القطاع الخاص الوطني. لذلك أوصت الدراسة باستثمار مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص جيداً، وعدم الخلط بينه وبين فكرة الخصخصة.

- دراسة (Mohammed Lazreg & Djamel Torqui Godih, 2017)، موسومة بـ:

La Dimension Stratégique du Partenariat Public privé (PPP) Dans le Cadre du Financement Ges Infrastructures en Algérie

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ماهية الشراكة قطاع عام خاص مع تقديم تصورات عن مفهوم الشراكة بين القطاعين في الجزائر. مستخدمة في ذلك تقنية التوثيق، كما استخدمت أيضاً الأسلوب التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ مشاكل البنية التحتية هي في صميم قضايا البلدان الناشئة، ولا سيما من حيث النمو الاقتصادي على أساس أنّ قدرة البنية التحتية والقدرة الاقتصادية متلازمان، إذ تتوافق الزيادة بنسبة ١٪ في رأس مال البنية التحتية مع الزيادة في الناتج المحلي الإجمالي، لذا يجب على السلطات العامة النظر في الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP)، وتحديد فئات البنية التحتية التي تمثل طابعاً تنموياً. وقد أوصت الدراسة بأنه لا يمكن أن يكون هناك اقتصاد حديث وقوي وفعال وتنافسي، بدون نظام مصرفي ومالي حديث وقوي وفعال ومنفتح. بالإضافة إلى ذلك، يجب تنفيذ إطار قانوني ملائم في إطار الشراكات بين القطاعين العام والخاص.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: يلاحظ من الدراسات السابقة أن القاسم المشترك بينها هو الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، ولكن كل دراسة أخذت مجال معين وعلاقته بالشراكة بين القطاعين (العام والخاص)؛ فدراسة (كريمين، ٢٠١٩) هدفت إلى تسليط الضوء على أهم التجارب الدولية المتعلقة بالاستثمارات في مجال مشروعات البنية التحتية في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وهذا من أجل الاستئناس بها والاستفادة من الخبرات ورؤى المؤسسات الدولية في نفس المجال للخروج بدروس مستخلصة والعمل بها عند الضرورة. لكنها لم تجر مقارنة بينها لتحديد أسباب النجاح والفشل. ودراسة (ساحلي، ٢٠١٨) التي استهدفت إبراز مفهوم الشراكة، أهميتها وأنواعها وكذا مراحلها، مع تقديمها لمجموعة من النماذج الناجحة في مجال الشراكة بين القطاعين (العام والخاص) في تحقيق التنمية. ودراسة (سعود، عباس، ٢٠١٩) التي سعت إلى تحديد أهمية قطاع البنية التحتية، مع التركيز على إحدى التجارب الرائدة عالمياً، وهي التجربة التركية التي تعد حسب الباحثان من أنجح التجارب العالمية، بحيث تمكنت من إقامة مشاريع عملاقة في قطاع النقل والصحة وغيرها، سواء من قبل شركات محلية تركية أو شركات أجنبية. ودراسة (معزوز، ٢٠١٦) التي استهدفت التعرف على حقيقة وطبيعة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ومحاولة الكشف عن طبيعة الآليات التي تُمكن من تفعيلها مع تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق هذه الشراكة وسبل تجاوزها، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي ودراسة (Solomon & Akintayo, 2012) التي بحثت في أنواع مشاريع البنية التحتية الأكثر ملائمة، باتباع الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) لتنفيذ مثل هذه المشاريع، مع تحديد عوامل النجاح الحاسمة لهذه العملية، بهدف تعزيز الشراكة بين القطاع العام (الحكومة) والقطاع الخاص في دولة نيجيريا.

ودراسة (Benabderrahmane Aimen, 2017)، التي هدفت إلى فهم وتوضيح اتفاقيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ومدى مساهماتها الاقتصادية والمالية من خلال دراسة الجوانب المختلفة المحيطة بهذه الآليات ومدى أهميتها لدولة الجزائر. وأخيراً دراسة (Lazreg & Torqui Godih, 2017)، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ماهية الشراكة قطاع عام خاص بشكل عام، مع تقديم تصورات عن مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر. ومن أجل التحقق من فرضيات هذه الدراسة، تم استخدام تقنية التوثيق التي سمحت باستعمال كتب ووثائق مختلفة، كما تم استخدام الأسلوب التحليلي من أجل تحليل مفاهيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص، في مجال تمويل البنية التحتية في الجزائر.

خلاصة ما يميز دراستنا هذه أنها تهدف إلى التعرّف على الأهمية التي تحظى بها البنية التحتية ودورها في تحقيق التنمية مع تحديد مبررات الشراكة العمومية-الخاصة والفوائد الناجمة عن تطبيقها؛ فضلاً عن

التنويّه بضرورة وحتمية توجه الدول نحو إشراك قطاعها الخاص للوقوف على محاولة تغطية عجزها في تسيير وتمويل مشاريع البنية التحتية التي تشكل الركيزة الأساسية للنهوض بباقي المشاريع التنموية الأخرى.

### المحور الأول: مدخل مفاهيمي للبنى التحتية ودورها في تحقيق التنمية

#### ١,١. ماهية البنية التحتية

إنّ لفظ البنية التحتية يُطلق على كل ما هو متعلق أو مرتبط بالمرافق والهياكل والنظم والعلاقات والمهارات، التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها المسطرة، كونها تمثل العمود الفقري والركيزة الأساسية لأي نشاط اقتصادي أو اجتماعي لأي بلد، إذ لا وجود لأي نشاط لا يعتمد على البنية التحتية بشكل أو بآخر.

#### 1.1.1 مفهوم البنية التحتية

يمكن تعريف البنية التحتية بأنها: "مجموع الخدمات التي تتولى الدولة تقديمها، والمنشآت التي تتولى تشييدها وتشغيلها، إضافة إلى الخدمات التي تعتمد على العمالة الكثيفة، كجمع النفايات، وتقديم خدمات النقل العام، وتشكل البنية التحتية من الطرق والمطارات والموانئ وسكك الحديد ومحطات مياه الشرب وشبكتها ومحطات توليد الكهرباء وشبكتها وشبكات الغاز الطبيعي والصرف الصحي والاتصالات ومرافقها بالإضافة إلى الخدمات الصحية والإسكان والتعليم وغيرها (فراح، فرحي، ٢٠١٨: ١٤-١٥).

يُلاحظ على هذا المفهوم أنه يشمل نوعين من البنى هما بإيجاز (مطاي، بن الدين، ٢٠١٧: ١٥٦):

- **البنية الصلبة:** وهي التي تمثل البنية الأساسية من منشآت وتجهيزات أساسية كالمباني، الطرق، المطارات، الموانئ، السكك الحديدية، نظام الصرف وتمديدات المياه وغيرها.
- **البنية المرنة:** تشمل تكنولوجيا المعلومات والأنظمة والقوانين التي تنظم المال والاستثمار، بل وحتى القوانين الخاصة بالعقوبات، لأن كل ذلك يدخل ضمن شبكة أساسية لتحقيق البنية التحتية عبر تشجيع الاستثمار بغية الوصول إلى تحقيق التنمية المنشودة.

يتضح مما سبق أنّ للبنى التحتية **عدة خصائص** يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها

المختلفة وهي (العلوان وآخرون، ٢٠١٧: ٣٩-٤٠):

- عدم القابلية النسبية للتسييل (التحول إلى سيولة نقدية)؛
- تتطلب استثمارات ضخمة لإنشائها؛
- المستوى العالي من معدل المديونية وصعوبة تقدير التكاليف المالية لمشاريع البنى التحتية؛
- الارتباط طويل الأجل بالمشروع، المخاطر العالية وعدم اليقين؛

- ضرورة ضمان عائد مستقر؛

- اختلاف معدل العائد بين المشاريع القائمة والمشاريع الجديدة.

بناء على هذه الخصائص، يمكن القول بأن مشاريع البنى التحتية ذات أهمية كبيرة للتنمية الاقتصادية في مختلف الدول، فبعض من هذه المشاريع يمكن أن يساهم في توفير دخلاً مالياً معتبراً، حيث أن كل زيادة في رصيد الدولة من البنية التحتية يصاحبها تحفيز وزيادة في الناتج المحلي الإجمالي بنفس القيمة تقريباً.

### ٢,١,١. دور البنى التحتية في تحقيق التنمية

تتشكل خدمات البنى التحتية من قوى كهربائية، ونقل واتصالات سلكية ولاسلكية وتوفير المياه والصرف الصحي، خدمات محورية بالنسبة للأسر المعيشية وبالنسبة للنشاطات الاقتصادية على حد سواء، وإنّ توفيرها لتلبية احتياجات السكان والمستثمرين وغير ذلك من المستخدمين لها يمثل واحداً من التحديات الكبيرة التي تواجه عملية التنمية، وتتحقق أهمية البنية التحتية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة من خلال العديد من الجوانب والأدوار، وذلك كما يلي (فراح، فرحي، ٢٠١٨: ٢١-١٨):

- دور البنية التحتية في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة: إنّ الاستثمار في البنية التحتية يساهم بشكل كبير في تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال الحد من تكاليف النقل على سبيل المثال، مما يساعد على إيجاد أسواق جديدة وتحقيق عوائد اقتصادية إضافية. وبالتالي تمثل البنى التحتية مكون رئيسي في قدرة الدولة على زيادة عوائدها التجارية بالإضافة إلى ذلك تمثل البنية التحتية ركيزة أساسية لتوفير بيئة جاذبة للاستثمارات الأجنبية، وتوطين وتشجيع رأس المال المحلي وإقامة المشروعات محلياً، وكذلك تشجيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إقامة مشاريع تساهم في زيادة الإنتاج والناتج المحلي الإجمالي، كما تساهم البنى التحتية الجيدة في تحسين الوضع التنافسي والقدرات التنافسية للدول المختلفة، حيث تعتبر أحد محددات التنافسية باعتبارها ركيزة قيام نشاطات اقتصادية فعالة؛

- دور البنية التحتية في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة: البنية التحتية الجيدة تساهم في خلق فرص عمل عديدة ومتنوعة في مختلف القطاعات، وتساهم في توفير وتحسين نوعية التعليم للطبقات الأكثر فقراً بما يُوسّع فرصهم الاقتصادية في المجتمع.

### ٢,١. تمويل مشاريع البنى التحتية

التمويل هو الأداة العملية والعلمية التي يتم بواسطتها الحصول على الأموال اللازمة لإدارة المشاريع سواء كانت صناعية أم خدمية، وضمان تسديد التزاماتها والحفاظ على قيمتها السوقية وضمان استمراريتها بالقيام بأعمالها الموكلة إليها (المغربي، ٢٠١٦: ١٦).

### ١.٢.١. أصناف وطرق تمويل البنى التحتية

يحتل تمويل البنى التحتية حيزاً مهماً ضمن الانفاق الحكومي للدولة، حيث يُصنف هذا التمويل حسب قطاعها إلى (بابا، نسمن، ٢٠١٦: ٢٢٠-٢٢١):

- البنى التحتية الإدارية: يشمل هذا النوع الاستثمار في البنى التحتية غير المنقولة؛

- البنى التحتية التعليمية: نجد في هذا النوع التمويل العام الخاص بالتعليم والتكوين والتي تهتم بالمباني والتجهيزات؛

- البنى التحتية الاجتماعية والثقافية: يضم هذا النوع التمويل والاستثمار في الدراسات العامة للصحة العمومية، المستشفيات، الرياضة... الخ؛

- البنى التحتية الاقتصادية: يشمل تمويل البنى التحتية الاقتصادية مختلف القطاعات كقطاع النقل، قطاع الاتصالات، قطاع الطاقة والموارد المائية. ومشاريع البنى التحتية هذه يتم تمويلها بالطرق والوسائل الآتية (عبد المطلب، عبد المطلب، ٢٠١٨: ٢٢٨-٢٢٩)، (خصاونة، ٢٠١٤: ١٥١)، (دردوري، الأخضر، ٢٠١٨: ١٢٥)، (سلامة، ٢٠١٥: ٢٧):

✓ التمويل عن طريق الموازنة العامة للدولة؛

✓ التمويل من خلال القروض العامة الخارجية؛

✓ التمويل بواسطة المنح والمعونات الخارجية؛

✓ التمويل الجزئي بواسطة المنتفعين؛

- التمويل عن طريق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية (B.O.T): يُعد هذا المصطلح (B.O.T) اختصاراً لثلاث كلمات إنجليزية هي: BUILD (البناء)، OPERATE (التشغيل)، TRANSFER (نقل الملكية). ويُقصد به تصميم وبناء وإدارة المشاريع العامة التي يقوم القطاع الخاص المحلي والأجنبي بتمويلها.

المحور الثاني: الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال تمويل مشاريع البنى التحتية

### ١.٢. الإطار النظري للشراكة بين القطاعين العام والخاص

#### ١.١.٢. مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص

إنّ مصطلح الشراكة بين القطاعين العام والخاص ليس له تعريف موحد، حيث يمكن استخدامه لوصف مجموعة واسعة من الترتيبات التي تشمل العمل بين القطاعين العام والخاص بطريقة أو بأخرى (The Word Bank et al. 2009: 7).

- يُعرف مختبر المعرفة (PPP Knowledge Lab) الشراكة بين القطاعين العام والخاص على أنها "عقد طويل الأجل بين طرف خاص وكيان حكومي، لتوفير أصول أو خدمات عامة، يتحمل فيها الطرف الخاص مسؤولية كبيرة فيما يتعلق بالمخاطر والإدارة، ويرتبط فيه الأجر بالأداء" (مختبر المعرفة للشراكة بين القطاعين العام والخاص ٢٠٢٠). كما يُنظر لها بأنها: "عقد إداري يعهد بمقتضاه أحد أشخاص القطاع العام إلى أحد أشخاص القطاع الخاص القيام بتمويل الاستثمار المتعلق بالأعمال والتجهيزات الضرورية للمرافق العامة وإدارتها واستغلالها وصيانتها طوال مدة العقد المحددة في مقابل مبالغ مالية تلتزم الإدارة المتعاقدة بدفعها إليه بشكل مجزأ طوال مدة الفترة التعاقدية، وتتولى مؤسسات من القطاعين العام والخاص العمل معاً لتحقيق مشاريع أو تقديم خدمات للمواطنين، وخصوصاً في المشاريع المتعلقة بالبنية التحتية (فراح، فرحي، ٢٠١٨: ٢٨). والشراكة على هذا النحو تختلف عن الاشتراكية، فالأخيرة عبارة عن مذهب سياسي واقتصادي يقوم على سيطرة الدولة على وسائل الإنتاج، وعدالة التوزيع والتخطيط الشامل (حمادة، ٢٠١٤: ١٧).

استناداً لما تقدم، نجد أنّ الشراكة بين القطاع العام والخاص تتطلب جملة من الخصائص نلخصها فيما يلي (القهوي، الوادي، ٢٠١٢: ٢٧-٢٨):

- التقارب والتعاون المشترك، أي لا بد من الاتفاق حول حد أدنى من المرجعيات المشتركة تسمح بالتفاهم والاعتراف بالمصلحة العليا للأطراف المتعاقدة؛
- علاقات التكافؤ بين المتعاملين، وخاصية الحركية في تحقيق الأهداف المشتركة؛
- اتفاق طويل أو متوسط الأجل بين طرفين أحدهما وطني (قد يكون شخصية معنوية عامة أو خاصة) والآخر أجنبي، لممارسة نشاط معين داخل الدولة المضيفة؛
- لا تقتصر الشراكة على تقديم حصة في رأس المال، يمكن أن تتم من خلال تقديم خبرة أو نقل تكنولوجيا أو معرفة... الخ؛
- لكل طرف الحق في إدارة المشروع (إدارة مشتركة). والتقارب والتعاون المشترك يكون مبني على أساس الثقة، بالإضافة إلى تقاسم المخاطر، بغية تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة؛
- التقاء أهداف المتعاملين (على الأقل في مجال النشاط المعني بالتعاون) والتي ينبغي أن تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل، والمعاملة المماثلة على مستوى مساهمات الشركاء والمتعاملين؛
- تنسيق القرارات والممارسات المتعلقة بالنشاط والوظيفة المعنوية بالتعاون.

## ٢.١.٢. الفرق بين الخصوصية والشراكة بين القطاع العام والخاص

يشير مصطلح الخصوصية إلى زيادة الدور الذي يقوم به القطاع الخاص، في ملكية وتشغيل وإدارة الوحدات الإنتاجية في المجتمع على حساب دور القطاع العام بغرض تطوير الكفاءة الإنتاجية لهذه

الوحدات بما يخدم أهداف التنمية (الحصري، ٢٠١٨: ٢٠)، وعلى هذا الأساس يمكن تعريف الخصوصية على أنها "قيام الدولة بتحويل ملكية المؤسسات أو المشروعات العامة، جزئياً أو كلياً، إلى القطاع الخاص (حوحو، ٢٠١٧: ١٦)، بشكل نهائي من خلال البيع بحيث تؤول الملكية للقطاع الخاص بالنهاية مقابل عائد مالي، وهو الأمر الذي لا يتحقق بموجب الشراكة بين القطاعين العام والخاص، إذ يقوم القطاع الخاص في عملية الشراكة بمسؤولياته في عملية البناء والإدارة والتشغيل وتقديم الخدمة والصيانة وغيرها من الأمور التي يتم الاتفاق عليها مع الحكومة، بالإضافة إلى تحمله المخاطر التجارية فيما تحتفظ الدولة بملكية الأصول، ويحتفظ القطاع العام بملكية المنشأة ولا تتحول إلى القطاع الخاص (فراح، فرحي، ٢٠١٨: ٢٩).

#### الجدول رقم (٠١): الفرق بين الشراكة والخصوصية

الشرح	الخصوصية	الشراكة	
الخصوصية تنطوي على بيع الأصول، أما الشراكة فتتطوي على شراء الأصول (بمعنى احتفاظ القطاع العام بملكية المنشأة والأصول).	خاص	عام	ملكية الأصول
الخصوصية هي تحويل جميع المخاطر والفوائد إلى القطاع الخاص، أما الشراكة فتتطوي على تحويل بعض المخاطر إلى القطاع الخاص.	خاص	عام وخص	تحمل المخاطر
الخصوصية تعطي القطاع الخاص الحرية في وضع مواصفات الإنتاج، بينما تكون هذه المواصفات محددة مسبقاً في عقود الشراكة ضمن استدراج العروض.	خاص	عام	مواصفات الإنتاج
في عقود الشراكة تبقى مسؤولية تقديم الخدمة على عاتق القطاع العام.	خاص	عام	المسؤولية اتجاه عامة المجتمع
في الخصوصية تستوفي الدولة مبالغ لقاء تحويل المشروع إلى القطاع الخاص، أما في عقود الشراكة فتسدد الدولة للقطاع الخاص مبالغ لقاء تقديم الخدمات وتحويل المشروع إليها.	من الخاص إلى العام	من العام إلى الخاص	اتجاه تدفق المال

المصدر: المجلس الأعلى للخصخصة في الجمهورية اللبنانية (٢٠١٣)، "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في لبنان: الدليل التوجيهي"، شركة المجموعة الطباعية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، ص ٥٥.

#### ٣.١.٢. دوافع وشروط إقامة الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تلجأ الحكومات للدخول في عقد الشراكة مع القطاع الخاص لعدة أسباب، نلخص أهمها فيما يلي (قورين، زواتنية، ٢٠١٨: ٢٦٢):

- جذب استثمار رأس المال الخاص؛
- زيادة الكفاءة واستخدام الموارد المتاحة على نحو أكثر فعالية؛
- لإصلاح القطاعات من خلال إعادة توزيع الأدوار، الحوافز والمساءلة؛
- الحصول على التكنولوجيا المتقدمة.

يتعين أن يتوفر في عقد الشراكة مجموعة من الشروط نوجز أهمها في الآتي (حسن، ٢٠١٦: ٨٢-٩٥):

- (أ) أن يكون أحد طرفي عقد الشراكة هو الجهة الإدارية؛
- (ب) أن يكون الطرف الآخر شخص من أشخاص القانون الخاص؛
- (ت) أن يكون موضوع عقد الشراكة متصلاً بمرفق عام

#### ٤.١.٢. فوائد الشراكة بين القطاعين العام والخاص

يمكن حصر الفوائد الناجمة عن هذا النوع من الشراكة في النقاط التالية (فراح، فرحي، ٢٠١٨: ٣١-٣٣):

- توزيع المخاطر: من أهم مبادئ الشراكة هو توزيع المخاطر إلى الطرف الأقدر على إدارتها بأقل تكلفة؛
- تجنب انتظار توفر رؤوس الأموال: يمكن المضي في تنفيذ المشاريع حتى في حال عدم توفر رأس المال في موازنة الخزينة، مما يحول دون تأخير الاستثمارات ذات حاجة ماسة؛
- رصد لكل من النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية مقدماً في الموازنة: إنَّ تحويل مسؤولية التصميم إلى القطاع الخاص عبر عقد الشراكة، يبين كافة التكاليف على مدى مدة العقد، من شأنه أن يساعد القطاع العام على وضع موازنة سنوية أدق؛
- تعزيز الشفافية: ويُقصد بالشفافية تبادل المعلومات مع جميع أصحاب العلاقة، ويتم ضمانها عبر اتباع إجراءات تنافسية لاستدراج العروض واختيار الفائز النهائي بعقد الشراكة حسب أفضل الممارسات الدولية. كما أنَّ وضع معلومات المشروع بتصرف الجهات المهمة، يحد من الممارسات الفاسدة؛
- الشراكة وسيلة لتقليص الإنفاق الحكومي وتخفيف الضغط على مستوى الميزانية العامة للدولة والتقليص من عجزها؛
- الاستفادة من الكفاءات التي لدى القطاع الخاص وتحسين نوعية الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع؛
- ادخال الابتكار على تصميم المشاريع وتطوير طرق إنجازها وتشغيلها وصيانتها؛

- خلق فرص عمل في وقت وجيز يصعب توفيرها دون اللجوء إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛
- استقطاب الاستثمارات المالية الخاصة الضخمة على المستوى الدولي، لإنجاز مشاريع كبرى في مجال البنى التحتية والخدمات العامة، التي تعجز السلطات العمومية على إنجازها دون شراكة مع القطاع الخاص.

## ٢.٢. الشراكة العمومية الخاصة في مجال استثمارات البنى التحتية

تشير تجارب الدول المختلفة، إلى أنّ مشاريع البنية التحتية الاقتصادية هي المرشحة في العادة للشراكة بين القطاعين العام والخاص أكثر من مشاريع البنية التحتية الاجتماعية، وذلك لثلاثة أسباب رئيسية، يمكن خصها بالذكر في الآتي (مانع، بن منصور، ٢٠١٧: ١٦٧):

- إنّ المشاريع التي تتمتع بالسلامة المالية، وتعالج اختناقات واضحة في مسار البنية التحتية، مثل مشاريع الطرق، السكك الحديدية، الموانئ والطاقة، هي على الأرجح المشاريع ذات معدلات العائد المرتفعة، وبالتالي تتمتع بالجاذبية للقطاع الخاص؛
- رسوم الاستخدام تكون مجدية ومحبذة أكثر في مشاريع البنية التحتية الاقتصادية؛
- مشاريع البنية التحتية الاقتصادية عادة ما تحظى بأسواق أكثر تطوراً، تجمع بين التشييد وتوفير الخدمات ذات الصلة (مثل بناء وتشغيل وصيانة طريق برسوم المرور) مقارنة بمشاريع البنية التحتية الاجتماعية.

## ١.٢.٢. تصنيف الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع البنى التحتية

تُصنف الشراكة من خلال المفاهيم والتوجهات والمعايير المعتمدة في التصنيف مثل نمط التنظيم، واتخاذ القرار، نوع القطاع، طبيعة النشاط والعقد، حيث يتحدد الدور الذي يقوم به كل من القطاع العام والقطاع الخاص ضمن الشراكة وأكثر التصنيفات قبولاً، يندرج على أساس (صلاح، ٢٠١٥: ٤٤-٤٥).

- شراكات تعاونية

- شراكات تعاقدية

وهذا النوع من الشراكة يأخذ أشكالاً وصوراً عديدة في مجال استثمارات البنية التحتية، يمكن إجمالها في ما يلي (سعود، فرحات، ٢٠١٨: ٢١٠)، (حموري، ٢٠١٤: ٨)، (عبد الحميد، ٢٠١٨: ٣٧١-٣٧٣):

✓ عقود الإدارة

✓ عقود الخدمة

✓ عقود التأجير

✓ عقود الامتياز

✓ عقود البناء والتشغيل وتحويل الملكية (B.O.T)

✓ عقود نقل الملكية

### ٢.٢.٢. المراحل التي تمر بها مشاريع الشراكة

تختلف المراحل التي تمر بها مشاريع البنى التحتية التي يشارك القطاع الخاص في الاستثمار فيها وتشغيلها، حسب نمط الشراكة الذي سيتم من خلاله تنفيذ المشروع، غير أنّ معظم هذه المشاريع تمر في الغالب بخمس مراحل وهي باختصار (العلوان وآخرون، ٢٠١٧: ٥١-٥٢):

✓ مرحلة تقييم مدى الاحتياج للمشروع؛

✓ مرحلة التحضير وإعداد المفاهيم التي يقوم عليها المشروع؛

✓ مرحلة طرح المشروع للمنافسة؛

✓ مرحلة التنفيذ وإدارة المشروع؛

✓ مرحلة نهاية المشروع ذو العقد محدد المدة.

### ٣.٢. متطلبات تفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تتلخص أهم عناصر قيام أي شراكة ناجحة فيما يلي (حموري، ٢٠١٤: ١٠-١١):

- وضع التشريعات والقوانين اللازمة بحيث تضمن الشفافية والمنافسة الشريفة والمتابعة والمراقبة، وتكون ملائمة للمبادئ التمويلية والاقتصادية المعاصرة، ومحفزة للاستثمار الخاص في مجال البنى التحتية، وتُمكن الدولة من التعامل مع القطاع الخاص في إدارة المرافق العامة بكل شفافية ويسر؛
- إنشاء أطر مؤسسية لمتابعة هذا النوع من الشراكات والعقود، وتزويدها بالكوادر البشرية المؤهلة بالخبرة الفنية والمالية والقانونية اللازمة لطرح تلك المشروعات على المستثمرين؛
- إجراء دراسات الجدوى اللازمة لاختيار المشاريع التي سيتم إخضاعها لعمليات الشراكة؛
- وضع قواعد وأحكام خاصة باختيار المستثمر، واختيار أفضل العروض، مع تشديد أسس التقييم التي تتفق مع طبيعة هذه المشروعات من النواحي المالية والفنية والتشغيلية؛
- زيادة الوعي العام بأهمية الشراكة الخاصة في تمويل وتطوير وتشغيل مثل هذه المشاريع، وما لهذه الشراكة من آثار إيجابية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

المحور الثالث: نماذج الشراكة العمومية الخاصة في مجال البنى التحتية في بعض دول العالم

### ١.٣. التجربة الكندية

إنّ الشراكة بين القطاعين العام والخاص في كندا تحظى باهتمام كبير من قبل السلطات العمومية، باعتبارها محور العلاقة بين ثلاثة أطراف هامة، تتمثل في القطاع العام والخاص والمواطن بصفته المستفيد من الخدمات. علما وأنّ اللجوء إلى هكذا شراكة، يكون في عدة حالات، نخص بالذكر منها ما يلي (ساحلي، ٢٠١٨: ١٣٨):

- المشاريع التي تتطلب تقنيات عالية في الإنجاز؛

- المشاريع التي تتطلب تمويلات ضخمة؛

- المشاريع التي لا يمكن للدولة إنجازها بالجودة المطلوبة وبمفردها؛

للقوف على عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص في كندا، نقوم بعرض المشروع الرائد

التالي:

### ١,١,٣ مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الطاقة

من المشاريع الرائدة في هذا الصدد، نذكر مشروع مدافن النفايات في مدينة فانكوفر الكندية، إذ يُعد

كنموذج ناجح لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الطاقة

أمام الأهمية الاقتصادية لهذا المشروع المُراد إنجازُه في مدينة "فانكوفر" كولومبيا البريطانية لجأت سلطات المدينة إلى إشراك القطاع الخاص في إنجازِه من خلال اتفاق يقضي بتحويل مكب نفايات لإنتاج الغازات إلى استخدامات تجارية مفيدة حيث أنه في سنة ٢٠٠١، أعلنت السلطات عن مناقصة لاختيار الشريك الأمثل، الذي سيساهم في تمويل وتصميم وتشيد وامتلاك وتشغيل منشأة للاستخدام المفيد، تتمثل في محطة التوليد المشترك للطاقة، باستخدام غاز الميثان كوقود لتوليد الكهرباء (التي يتم بيعها فيما بعد من قبل الشريك الخاص إلى المرافق المحلية). ليتمّ على إثرها عقد شراكة لمدة ٢٠ عاما مع الشريك الخاص المختار، حيث تمت الموافقة من قبل مجلس المدينة في شهر فيفري ٢٠٠٢، وفي إطار هيكل الشراكة المعتمدة تمّ بناء خط أنابيب ٢,٩ كم من طرف الشريك الخاص لتحويل الغاز من مكب النفايات إلى مجمع زراعي قريب، حيث بنيت محطة التوليد المشترك للطاقة، لتوليد ما يكفي من الكهرباء (٧,٤ ميغاواط في السنة) لتزويد من ٤٠٠٠ إلى ٥٠٠٠ منزل محلي؛ تمّ الإنتهاء من بناء المحطة في سبتمبر ٢٠٠٣، لتعمل بكامل طاقتها بداية من شهر نوفمبر، وبهذه الطريقة المزيد من الخفض من الغازات المسببة للاحتباس الحراري، أي ما يُعادل إزالة ٦٠٠٠ سيارة من الطرق في كندا (قورين، زواتينية، ٢٠١٨: ٢٦٤).

٢,١,٣ تقييم التجربة الكندية الخاصة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الطاقة

يتم تقييم أبعاد هذه الشراكة من خلال فعالية نموذج الشراكة وإمكانية تطبيقه في البلدان الأخرى، وكذلك وفق ما يلي (شيخي، زواتنية، ٢٠١٧: ٩):

**القيمة المضافة للقطاع الخاص:** حيث يمتلك القطاع الخاص المعرفة والتكنولوجيا التي غالباً ما تُفتقر في القطاع العام، لتحويل النفايات إلى طاقة على أساس تجاري؛  
**المنافع الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية:** سوف يساعد على دعم ما يقارب ٣٠٠ وظيفة في دالتا، وستستلم مدينة فانكوفر حوالي ٣٠٠,٠٠٠ دولار سنوياً من إيرادات المشروع. وبفضل هذه الشراكة حول برنامج بيئي أكثر تكلفة إلى برنامج بيئي أكثر فعالية يساهم في توليد الدخل الصافي للمدينة؛ كما يقلل هذا المشروع من انبعاثات غازات الاحتباس الحراري بنحو ٢٠٠,٠٠٠ طن سنوياً (انبعاثات حوالي ٤٠,٠٠٠ سيارة)، ويوفر ما يقارب ٥٠٠,٠٠٠ جول من الطاقة سنوياً ومتطلبات الطاقة ل ٣٠٠٠ إلى ٤٠٠٠ أسرة؛

**فعالية نموذج الشراكة:** يعتبر هذا النموذج فعالاً، لأنه يجعل الاستخدام المفيد لمنتجات من عمليات التحلل الطبيعية، أي غاز الميثان وغيرها من غازات المكب، لتوفير كل من الفوائد البيئية والاقتصادية للمجتمع؛

### ٣,٢,٣. الدروس المستفادة من التجربة الكندية في مجال الشراكة

يمكن للدول الأخرى الاستفادة من التجربة الكندية من خلال (قورين، زواتنية، ٢٠١٨):

(٢٦٤-٢٦٥):

- حسن اختيار الشريك الخاص الذي لعب دوراً مهماً في نجاح هذه الشراكة؛
- امتلاك القطاع الخاص للمعرفة والتكنولوجيا، والتي ساهمت في هذه الشراكة؛
- من خلال هذا المشروع تمّ الأخذ بعين الاعتبار تعظيم المنافع الاقتصادية الاجتماعية والبيئية لمدينة فانكوفر؛
- تطبيق هذا النوع من الشراكة في أحد أهم القطاعات الاستراتيجية وهو قطاع الطاقة.

### ٣,٢,٣. التجربة التركية

شهدت الدولة التركية خلال العقود الماضية نهضة اقتصادية أهلتها لأن تنظّم لقائمة الدول العشرين الأقوى اقتصادياً في العالم. يوفر الاقتصاد النامي في تركيا فرصاً استثمارية مربحة في البنية التحتية عبر مجموعة واسعة من القطاعات بما في ذلك النقل والرعاية الصحية والطاقة؛ وبذلك احتلت تركيا المرتبة الثانية على مستوى العالم في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) وفق إصدار قاعدة بيانات البنية التحتية في البنك الدولي لسنة ٢٠١٥، إذ تأتي الثانية بعد البرازيل في الدراسة التي ركزت على ١٣٩ دولة ناشئة، حيث بلغ حجم المشاريع التركية السبعة عشر الجديدة، والتي تشمل خصخصة محطات الطاقة وبناء طرق سريعة وموانئ جديدة، استثمارات بقيمة ١٢,٥ مليار دولار

أمريكي؛ تمتلك تركيا قدرًا كبيرًا من إمكانات الطاقة المتجددة، وقد زاد استخدام هذه الإمكانيات على مدار العقد الماضي. اعتبارًا من نهاية عام ٢٠١٨ حيث تشكل الموارد المائية والرياح والطاقة الشمسية الغالبية العظمى من موارد الطاقة المتجددة في البلاد جعلت الحكومة التركية من أولوياتها زيادة حصة مصادر الطاقة المتجددة إلى ٣٠٪ مع قدرة الطاقة الحرارية الجوفية على أن تكون ٣ جيجا واط بحلول عام ٢٠٢٣، وكذلك ستكون لديها ١٦ جيجا واط من القدرة المركبة في الطاقة الشمسية وطاقة الرياح بحلول عام ٢٠٢٧، من أجل تهيئة بيئة استثمارية لتعزيز مكانة مصادر الطاقة المتجددة في السوق مستقبلاً؛ اتخذت تركيا خطوات مهمة في كفاءة استخدام الطاقة، في خطة العمل الوطنية لرفع كفاءة الطاقة وتخفيض الاستهلاك، التي تم اعتمادها في عام ٢٠١٨، حيث تهدف إلى تحقيق وفورات بقيمة ٣٠,٢ مليار دولار أمريكي بحلول عام ٢٠٣٣. وفي هذا الصدد سيتم تنفيذ حوالي ١١ مليار دولار أمريكي من الاستثمارات بحلول عام ٢٠٢٣ مما سيؤدي إلى توفير الطاقة بما يعادل ٢٣,٩ مليون طن، هذا التوفير سيساهم في خفض استهلاك الطاقة الأولية لتركيا بنسبة ١٤٪ في عام ٢٠٢٣، وكجزء من جهود تركيا في مجال الكفاءة، ستلغي الحاجة إلى الاستثمارات في محطات الطاقة بقيمة ٤,٢ مليار دولار مع توفير فرص عمل إضافية لـ ٢٠,٠٠٠ شخص بحلول عام ٢٠٢٣ (Investment Office 2020). علماً وأن تركيا تقدم في هذا المجال عوامل مقنعة لجذب الاستثمار في البنية التحتية تتمثل في (Investment Office 2020)

- ✓ يحقق الاقتصاد التركي معدلاً سنوياً فعالاً لنمو الناتج المحلي الإجمالي بلغ ٥,٧٪؛
- ✓ يعمل الموقع الاستراتيجي لتركيا وحجم التجارة المتزايد بها على دفع البلاد إلى تطوير بنيتها التحتية؛
- ✓ تم تنفيذ مشاريع وفق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تركيا، بقيمة ١٣٥ مليار دولار أمريكي في مختلف القطاعات؛
- ✓ حددت تركيا أهدافاً طموحة لتطوير بنيتها التحتية بحلول عام ٢٠٢٣، بما يوافق الذكرى المئوية لتأسيس الجمهورية التركية؛
- ✓ تهيئ تركيا تشريعات وقوانين مشجعة للاستثمارات القائمة على الشراكة بين القطاع العام والخاص، والتي يمكن تحقيقها من خلال نماذج مختلفة مثل نموذج البناء والتشغيل، ونموذج البناء والتشغيل والنقل، ونقل حقوق التشغيل وما إلى ذلك؛
- ✓ يتعزز مناخ تركيا الاستثماري بفضل القوانين المحلية والدولية التي تحمي الاستثمارات وتوفر التحكيم الدولي؛
- ✓ تتمتع تركيا بسياسات اقتصادية كلية، وإدارة مالية قوية، مما يدعم الاستثمارات القائمة على الشراكة بين القطاع العام والخاص التي تتطلب كفالة المشتريات.

الجدول رقم (٠٢): حجم الاستثمار في المشاريع بمشاركة القطاع الخاص في تركيا للفترة (٢٠١٠-٢٠١٨)

نوع الاستثمار السنوات	الاستثمار في الطاقة بمشاركة القطاع الخاص (دولار أمريكي)	الاستثمار في النقل بمشاركة القطاع الخاص (دولار أمريكي)
٢٠١٠	٥,٤٣ مليار	٣٣٢,٧٠٠,٠٠٠
٢٠١١	٨,٥٥ مليار	١,٤٢ مليار
٢٠١٢	٣,٣٦ مليار	١,٥٦ مليار
٢٠١٣	١٣,٥٩ مليار	٣,٢١ مليار
٢٠١٤	١١,٠٥ مليار	٤,٧٤ مليار
٢٠١٥	١,٥٨ مليار	٤٣,١٠ مليار
٢٠١٦	٢,٨٤ مليار	٧٧٩,٠٠٠,٠٠٠
٢٠١٧	٧٥١,٥٠٠,٠٠٠	٩٩١,٨٨٠,٠٠٠
٢٠١٨	٩٥٧,٢١٠,٠٠٠	٦,٩٢ مليار

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على قاعدة بيانات مشاركة القطاع الخاص في مشروعات البنية الأساسية، على موقع البنك الدولي:

<https://data.albankaldawli.org/indicator/IE.PPI.WATR.CD?end=1996&locations=chart>,

(consulte, le 31/01/2020).

### ١, ٢, ٣. أهم المشاريع المنجزة وفقا للشراكة العمومية الخاصة في تركيا

تقوم تركيا بإشراك قطاعها الخاص في تمويل وإنشاء المشاريع الاستثمارية للبنية التحتية وعلى رأسها قطاع النقل، ومن بين أهم المشاريع المشتركة بين القطاعين، سواء تلك المنتهية أو في طور الإنجاز، نذكر ما يلي:

- مشروع النفق الثلاثي العملاق في إسطنبول: جُسدَ هذا المشروع ليربط الطرفين الآسيوي والأوروبي تحت سطح البحر وبالضبط تحت مضيق البوسفور بعمق ١١٠ أمتار، وتم تدشينه في ٢٠ ديسمبر ٢٠١٦ ليُدخل خدمة الإنجاز قبل الموعد المحدد له بستة أشهر. وقُدرت تكلفته بـ ٣,٥ مليار دولار، ويشمل طريق سريع وخط لسكة حديدية، يحتوي على ثلاث طوابق، مُهيأً بجميع مستلزمات الطرق من محطات الوقود والإضاءة، زيادة على تزويده بألية مقاومة الزلازل، وسمي بـ "نفق أوراسيا"، سيمكن ١٠٠ ألف سيارة من العبور خلال اليوم الواحد، الأمر الذي يختصر الوقت ويحد من التلوث البيئي واستهلاك الوقود. يبلغ طوله ٤٢٠ كم وارتفاعه ١٤ متراً، يعتبر من أكبر الإنجازات التي حققتها تركيا مؤخراً. استغرق إنجازها

حوالي سنة ونصف وهو سادس أطول نفق في العالم، سيساهم في إنعاش المكانة التجارية والاقتصادية (كرمين، ٢٠١٩: ٢٥٨).

- **مشروع دعم البنية التحتية للقرى:** أُعْتَبِرَ هذا المشروع أكبر مشروع للتنمية الريفية في تاريخ تركيا، بدأ عام ٢٠٠٥ بتوفير المياه الصالحة للشرب والمرافق الضرورية والطرق الرابطة بين القرى والمناطق المحيطة بها، حيث تم إنشاء ٩٨٩٦٥,٢ كم من الطرق الرئيسية والثانوية، ويهدف هذا المشروع إلى إزالة الظلم الواقع في القرى التركية المهملة منذ سنوات، والتي لا تتمتع بشكل كافي من الخدمات التي تستحقها ومنه رفع الكفاءة المعيشية وتأمين التطور الاقتصادي والاجتماعي للقرى. وقد سخر لهذا المشروع ٨ مليار و٤٢٨ مليون و٤٩ ألف ليرة تركية؛ وتم تجسيده ما بين سنة ٢٠٠٥ و٢٠١٣، وبهذا لم تبق أي قرية تعاني من انعدام المقومات الضرورية للعيش (كرمين: ٢٥٩).

- **جسر خليج إزميت (جسر عثمان غازي):** انطلقت فيه الأشغال في مارس ٢٠١٣، وافتتح يوم ٣٠ جوان ٢٠١٦، يُعد رابع أطول جسر معلق في العالم، شُيّد فوق بحر مرمرية ويربط بين ولايتي كوجا إيلي وبالوفا شمال غربي تركيا، بلغت تكلفة إنجازه نحو ١,٣ مليار، وهو مشروع مشترك بين القطاع العام و٥ شركات خاصة تركية وشركة إيطالية، ويتوقع توفيره لما يقارب ٦٥٠ مليون دولار سنويا على دخل تركيا، وهو من أكبر المشاريع الممولة بالقروض البنكية في تاريخ تركيا في مجال مشاريع البنية التحتية، حيث بلغ مبلغ القرض ٥ مليار دولار، بتمويل من بنوك أجنبية ومحلية تركية (سعود، عباس، ٢٠١٨: ٢١٤-٢١٥).

- **جسر جانا كالي المعلق:** شرع في تشييد هذا الجسر المعلق الذي يعد الأطول في العالم بطول ٢٠٢٣ متر، فوق مضيق الدردنيل الذي يربط بحر إيجه ببحر مرمرية في شمال غرب البلاد وسيضم الجسر ست حارات، وسيؤمّن في الخدمة سنة ٢٠٢٣، تزامنا مع مئوية تأسيس الجمهورية التركية ويتولى تنفيذ المشروع المقدر كلفته بـ ١٠ مليار ليرة تركية، شركتين كوريتين جنوبيتين (اس كاي وداليم)، وتركيتين (ليماك ويابي مركيز).

كما وضعت تركيا خطة لتشجيع الاستثمار، حيث ستنفق وزارة الصحة مبالغ تقدر بنحو ١٠٠ مليار ليرة تركية في حجم الإيجارات المخصصة لبرنامج الشراكة قطاع عام وخاص الموجه للرعاية الصحية، زيادة على تعزيز البنية التحتية للتصنيع بتأسيس مناطق خاصة للمستحضرات الدوائية لجعل البلاد محورا عالميا في مجال الأبحاث والتطوير وإنتاج المستحضرات (سعود، عباس: ٢١٤-٢١٥).

### ٢,٢,٣. تقييم التجربة التركية

يستخدم نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص على نحو واسع في تركيا. فقد صُنفت تجربتها في مشاريع البنى التحتية القائمة على أساس الشراكة بين القطاعين العام والخاص حسب صندوق

النقد الدولي ضمن التجارب الناجحة، وذلك لإحرازها العديد من الخطوات التي مكنتها من تأسيس قاعدة متينة في البنى التحتية من خلال عملها الدؤوب لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مستنيرة بذلك من التجارب الدولية الرائدة (كرمين، ٢٠١٩: ٢٥٩).

### ٣,٣. تجربة الشراكة في الإمارات العربية المتحدة

على مستوى الدول العربية، تأتي دولة الإمارات في المرتبة الأولى في مؤشر تنافسية الاقتصادات العربية، وفق تقرير تنافسية الاقتصادات العربية في صندوق النقد العربي لسنة ٢٠١٩، وهذه المرتبة تعكس حزم الإصلاحات الهيكلية التي قامت بها الإمارات في مختلف القطاعات الاقتصادية والمالية والاجتماعية، والجهود المبذولة لتنشيطها؛ إضافة إلى مجموعة التدابير المنفذة على مستوى هذه الدولة والهادفة إلى تحفيز الاستثمار. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (٠٣): ترتيب دولة الإمارات حسب مؤشر البنية التحتية في تقرير تنافسية الاقتصادات العربية

مؤشرات التنافسية		السنوات				المؤشر	
		٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤		
الترتيب	القيمة	مؤشر البنية التحتية					
	المعيارية						
٣	١,٢٩٦	٩٤,٨	٩٠,٦	٩٠,٥	٩٠,٤	الأفراد الذين يستخدمون الإنترنت (%) (من السكان)	
٢	١,٦٧١	٦,٢	٦,٥	٦,٥	٦,٥	جودة البنية التحتية للموانئ (مؤشر من ١ إلى ٧)	
١	٣,٢٥٦	١٦٥١٧	١٦١٣٩	١٥٩٦٣	١٥٥٢٧	النقل الجوي والشحن (مليون طن - كم)	
١	٢,٠٨٣	٢١٠,٩	٢١٤,٧	١٩٦,٠	١٨٥,٤	اشتراكات الهاتف الخليوي (لكل ١٠٠ شخص)	
٧	٠,٥٥٤	...	٩٩,٠	٩٨,٦	٩٨,٦	الوصول إلى الوقود النظيف (%) من (السكان)	

المصدر: صندوق النقد العربي (٢٠١٩)، "تقرير تنافسية الاقتصادات العربية"، العدد الثالث، أبو ظبي، الإمارات، ص

تعتبر البنية التحتية المتقدمة، من الأساسيات التي تركز عليها الدول في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر، وتحريك عجلة الإنتاج وخلق فرص العمل التي تحقق معدلات النمو، ويرتبط مناخ الاستثمار بقدرة الدول على استقطاب المستثمرين الأجانب بما يُساعد على تدفق رؤوس الأموال الأجنبية، التي تساهم في تمويل استثمارات القطاعات المختلفة وزيادة قدرتها التنافسية (صندوق النقد العربي، ٢٠١٩: ٣٤). اعتماداً على معطيات الجدول، نلاحظ أنّ الإمارات حصلت على المركز الأول على مستوى الدول المتضمنة في التقرير، ويُعزى ذلك إلى استحوادها على المركز الأول في مؤشري النقل والشحن الجوي، والإشتراك في الهواتف الخلوية، وحصولها على المركز الثاني في جودة البنية التحتية للموانئ البحرية بعد سنغافورة. كما استحوذت على المركز الأول على صعيد بيئة وجاذبية الاستثمار على مستوى المجموعة ككل.

تشير هذه المعطيات إلى أنّ دولة الإمارات تسعى جاهدة إلى تسهيل الإجراءات التي تتعلق بالبنية التحتية لا سيما على صعيد توفير الطرق المُعبدة والموانئ والمطارات إلى جانب الخدمات الأخرى المتوفرة كالكهرباء والمياه وخطوط الهواتف بالإضافة إلى قيامها بمنح حوافز للمستثمرين الأجانب من أجل تشجيع إقامة المشاريع الاستثمارية، وتطوير وتحديث الجوانب القانونية والتشريعية التي تضمن حقوقهم. فضلاً عن توفير الموارد البشرية المؤهلة والتقنيات المساندة

ومن هذه الزاوية، أصدرت حكومة دبي القانون المحلي رقم ٢٢ لسنة ٢٠١٥ المنظم لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الإمارة. والذي يهدف إلى تشجيع القطاع الخاص للمشاركة في تطوير المشاريع، وزيادة الاستثمارات في مختلف المجالات. ووفقاً لأحكام هذا القانون، يجوز أن يقترح مشروع الشراكة من الجهات الحكومية، أو إحدى جهات القطاع الخاص، وينص القانون كذلك على شروط الموافقة على المشاريع، وطرق التمويل وأنماط الشراكات، كما لا يسمح بتجاوز مدة عقد الشراكة ٣٠ عاماً من تاريخ التنفيذ؛

وفيما يلي نعرض على بعض القطاعات التي عرفت شراكات بين القطاع العام والخاص (البوابة الرسمية لحكومة الإمارات العربية المتحدة ٢٠٢٠):

### ١,٣,٣. الشراكة في مشروعات البنية التحتية

تلتزم دولة الإمارات بخفض بصمتها الكربونية، وتستعد لتوليد ما لا يقل عن ٢٧٪ من إجمالي الطاقة باستخدام تقنيات منخفضة الانبعاثات الكربونية بحلول ٢٠٢١. ولتحقيق هذا الهدف حشدت خبرات القطاع الخاص ورأس المال الدولي، من خلال شراكات طويلة الأجل بين القطاعين العام والخاص، وتتضمن مشاريع البنية التحتية القائمة والمتوقعة ما يلي:

- ٠٣ مشاريع للطاقة المتجددة على مستوى المرافق الخدمية، باستخدام التكنولوجيا الشمسية الفولت ضوئية؛

- مدينة مصدر لمشروعات الطاقة الشمسية وطاقة الرياح في أبو ظبي، والتي تمتد عبر مناطق جغرافية مختلفة؛

- مشروعات هيئة الطرق والمواصلات في دبي، ومن بينها تطوير ساحة الاتحاد؛

- مشروع مسار ٢٠٢٠، والذي يشمل تمديد خط مترو دبي من جبل علي إلى موقع إكسبو ٢٠٢٠.

### ٢,٣,٣. الشراكة في مشروعات إدارة النفايات

تقدم إحدى شركات القطاع الخاص "بيئة"، المتواجد مقرها في إمارة الشارقة خدمات إدارة المخلفات وإعادة تدويرها، بالإضافة إلى الحلول البيئية للدوائر الحكومية المختلفة بالدولة. وتتعاون شركة مصدر للطاقة المتجددة في أبو ظبي وشركة بيئة لإنشاء محطة حديثة في إمارة الشارقة لتحويل النفايات إلى طاقة؛

وهذا المشروع من شأنه مساعدة إمارة الشارقة في تحقيق هدفها بعدم إلقاء نفايات في مكبات النفايات بحلول ٢٠٢٠. وتحويل ما يصل إلى ٣٠٠,٠٠٠ طن من النفايات الصلبة سنويا.

### ٤,٣. تجربة الجزائر

تعد الجزائر من بين الدول الإفريقية الأكثر استثمارا في مشاريع الشراكة العمومية الخاصة خلال السنوات الـ ١٥ الماضية، حسب تقرير ٢٠١٦ حول التنمية الاقتصادية في إفريقيا، الصادر عن (الأونكتاد) والذي يشير فيه إلى أنه على مستوى إفريقيا احتلت الجزائر المرتبة الخامسة من حيث حجم الاستثمارات في إطار الشراكات بين القطاعين العام والخاص بقيمة تصل إلى ١٣,٢ مليار دولار للفترة (١٩٩٠-٢٠١٥). وتأتي الجزائر بين نيجيريا والمغرب وجنوب إفريقيا ومصر، حسب التقرير الذي درس تطور الشراكات بين القطاعين العام والخاص في ٥٢ دولة إفريقية، والذي يوضح أن الشراكات الموجودة في إفريقيا تتمثل في عقود خدمات بسيطة وامتيازات كبيرة ومشاريع إنشاء بنى تحتية وتنازلات، مشيراً إلى أن حوالي ٧٠٪ من هذه الشراكات تخص تطوير البنية التحتية (بلغنو، ٢٠١٨: ٤٩).

تم إبرام عدة عقود للشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر، من بينها (فراح، فرحي، ٢٠١٨: ٨٣):

- اتفاقية عقد إدارة لمدة خمسة سنوات بين الحكومة الجزائرية والشركة الفرنسية "سوز" (Suez) سنة ٢٠٠٦، بموجبها تتكفل "سوز" بإدارة وتشغيل وصيانة جميع مرافق المياه والصرف الصحي في الجزائر العاصمة، بغية توفير الماء الشروب لسكان المدينة ٢٤/٢٤ ساعة والقضاء النهائي على

التسربات. كما ينص العقد على تكوين الإطار الجزائرية لتسيير عملية توزيع المياه بعد انتهاء مدته. وقد تم إعادة تجديد العقد لمدة خمس سنوات أخرى (٢٠١١-٢٠١٦) مع نفس الشركة ولنفس الغرض، وذلك بعد التزام بشروط العقد السابق ونجاحها بتموين سكان الجزائر العاصمة بالمياه الصالحة للشرب دون انقطاع، ووضع خدمات المياه والصرف الصحي على مستوى المعايير الدولية خلال خمس سنوات (٢٠٠٦-٢٠١١)؛

- إدارة المياه في مدينة وهران تم إسنادها في سنة ٢٠٠٨ إلى الشركة الإسبانية "أغبار" (Agbar)؛
- التوقيع في سنة ٢٠٠٨ على اتفاقية عقد إدارة بين شركة "سايكو" المنبثقة عن الشراكة بين الجزائرية للمياه بقسنطينة والديوان الوطني للتطهير مع الشركة الفرنسية "مرسيليا للمياه"؛
- عقود شراكة بين القطاعين العام والخاص لإدارة مطار الجزائر؛
- عقود شراكة بين القطاعين العام والخاص لإدارة الفنادق.

#### الجدول رقم (٠٤): مؤشرات بيئة وجاذبية الاستثمار: قيمة مؤشر البنية التحتية

ترتيب	مؤشر البنية التحتية	الدول	ترتيب	مؤشر البنية التحتية	الدول	ترتيب	مؤشر البنية التحتية	الدول
٢٤	-١,١٤٦	اليمن	٠٩	٠,٣٥٠	عمان	١٣	-٠,٠٦١	الأردن
٠٢	١,٠١٢	اسبانيا	٠٣	٠,٩٧٤	قطر	٠١	١,٧٧٢	الإمارات
١٦	-٠,٢٢٦	البرازيل	٠٦	٠,٤٧٥	الكويت	٠٥	٠,٧٦٨	البحرين
٢٢	-٠,٩٨٦	العراق	١٨	-٠,٣٤٣	لبنان	١٤	-٠,١١٥	تونس
٠٤	٠,٨٦٩	كوريا الجنوبية	٢١	-٠,٧٠٩	ليبيا	٢٠	-٠,٥١٠	الجزائر
٠٧	٠,٤٤٥	ماليزيا	١٧	-٠,٢٧٠	مصر	١٠	٠,٣٤٨	السعودية
٠٨	٠,٣٦٠	سنغافورة	١١	٠,٠٤٥	المغرب	٢٣	-١,١٠٩	السودان
			٢٥	-١,٣٥٠	موريتانيا	١٩	-٠,٤٥٧	الهند
			١٢	-٠,٠٥٣	تايلاند	١٥	-٠,٢٠٠	تركيا

المصدر: صندوق النقد العربي (٢٠١٩)، "تقرير تنافسية الاقتصادات العربية"، العدد الثالث، أبو ظبي، الإمارات، ص ٣٦.

#### الجدول رقم (٠٥): ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر البنية التحتية

(تقرير تنافسية الاقتصادات العربية)

مؤشرات التنافسية		السنوات				المؤشر
الترتيب	القيمة المعيارية	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	
مؤشر البنية التحتية						
١٨	-٠,٧٣٤	٤٧,٧	٤٢,٩	٣٨,٢	٢٩,٥	الأفراد الذين يستخدمون الإنترنت (% من السكان)
١٩	-١,١٥٦	٣,٤	٣,٠	٣,٠	٢,٨	جودة البنية التحتية للموانئ (مؤشر من ١ إلى ٧)
١٩	-٠,٥٨٧	٢٥	٢٢	٢٢	٢٢	النقل الجوي والشحن (مليون طن - كم)
١٦	-٠,٣٣٨	١١١,٠	١١٥,٨	١٠٨,٤	١١٠,٧	اشتراكات الهاتف الخليوي (لكل ١٠٠ شخص)
١٧	٠,٢٦٥	...	٩٢,٦	٩٢,٧	٩٣,١	الوصول إلى الوقود النظيف (% من السكان)

المصدر: صندوق النقد العربي (٢٠١٩)، "تقرير تنافسية الاقتصادات العربية"، العدد الثالث، أبو ظبي، الإمارات، ص ٤٢.

اعتمادا على معطيات الجدولين (٠٤) و(٠٥) أعلاه، نلاحظ أنّ الجزائر جاءت في المرتبة (٢٠) من ضمن الدول التي شملها التقرير، ويُعزى ذلك إلى استحوادها على المراكز الأخيرة في المؤشرات الفرعية، حصولها على المركز (١٩) من حيث جودة بنيتها التحتية للموانئ والنقل والشحن الجوي، وكذا حصولها على المركز (١٨) من حيث مؤشر الأفراد الذين يستخدمون الإنترنت، والمركز (١٧) حسب مؤشر الوصول إلى الوقود النظيف. كما أنها احتلت المركز (١٦) على صعيد اشتراكات الهاتف الخليوي على مستوى المجموعة ككل. يرجع السبب في احتلال الجزائر للمراكز الأخيرة حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر البنية التحتية إلى أنّ دولة الجزائر تُعد من الدول النفطية التي يعتمد اقتصادها بشكل كبير على الإيرادات النفطية مع سيطرة قوية على الأنشطة الاقتصادية الرئيسية. ونظرا لأن الصناعة والاقتصاد الجزائري يعتمدان بصفة أساسية على هذه الإيرادات فإن الانفاق على مشاريع البنى التحتية يكون عرضة للتذبذب والتغيّر وفقا لارتفاع وانخفاض أسعار النفط الغير متحكم فيها. لذا يتعين عليها وجوبا القيام بتشجيع الاستثمار في مشاريع شراكة بين القطاعين العام والخاص، كوسيلة لزيادة الاستثمارات الخاصة وزيادة مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني والبحث عن سبل تحقيق ذلك.

٥,٣. الدروس المستفادة من التجارب الدولية المعروضة

✓ الاهتمام الواضح والمتزايد بالبنى التحتية وضرورة تطويرها، لما لها من أثر كبير على الفرد والمجتمع والاقتصاد ككل؛

✓ تشجيع مشاركة ومساهمة القطاع الخاص في تمويل مشاريع البنى التحتية؛

✓ توفير مناخ مناسب لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية المباشرة فيما يخص مشاريع البنى التحتية؛

✓ إعداد بيئة قانونية واقتصادية ملائمة لتشجيع تطبيق برامج الشراكة.

### ٦,٣. التحديات التي تواجه الشراكة العمومية الخاصة وسبل معالجتها

يمكن إجمال التحديات التي تواجه الشراكة بين القطاعين العام والخاص، في النقاط التالية (معزوز، ٢٠١٥: ٣٢٩-٣٣٣):

أ. **التحديات على المستوى القانوني والتنظيمي:** حيث تتضمن بعض القوانين المعمول بها العديد من القواعد التي لا تلائم الأشكال التمويلية والاقتصادية المعاصرة، والتي تتعارض مع طبيعة المشاريع والمرافق العامة الاقتصادية في تطبيقاتها الحديثة؛

ب. **التحديات على المستوى الاقتصادي:** تعتبر الشراكة أداة لتمويل البنى التحتية التي تحتاجها الدولة لاستغلال المرفق العام، فعلى المدى الطويل يمكن القول بأن التكلفة النهائية لإقامة وبناء وتمويل المشروع الاقتصادي، عادة ما تكون أعلى مما لو تولت الدولة إقامته وتمويله، بالإضافة إلى افتقار العديد من القطاعات الاقتصادية المعنية إلى الخبرة الفنية والمالية والقانونية اللازمة؛

ت. **التحديات على المستوى السياسي والرقابي:** مثل حالات التعامل مع مشاريع البنى التحتية في بعض المرافق السيادية والاستراتيجية للدولة، والتي لها حساسية إذا ما تم إخضاعها للشراكة؛

ث. **التحديات على المستوى الاجتماعي:** ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا الشراكة بين القطاع الحكومي والخاص، في تمويل وتطوير وتشغيل مثل هذه المشروعات.

يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات للقطاع العام والخاص على حد سواء، لتجاوز هذه التحديات، وذلك كما يلي (معزوز: ٣٢٩-٣٣٣):

- وضع الأطر العامة التي تُحدد دور كل شريك في التنمية، والتواصل مع القطاع الخاص بلغة الأعمال التي تناسبه ويضمن لها، بما يضمن الشفافية والمنافسة الشريفة؛

- تفعيل دور وسائل الإعلام كافة في المشاركة ونشر المعلومات، وإيجاد حالة من الاستقطاب والدعم لمفهوم الشراكة حيث أن استخدام هذه الوسائل يحقق العديد من الأهداف؛

- إنشاء محاكم خاصة للنظر في المسائل المتعلقة بالمشاريع المشتركة لتفادي طول إجراءات التقاضي أمام المحاكم العادلة؛

- إنشاء هيئة وطنية شبه حكومية، وبقانون خاص مهمتها رعاية ودعم الشراكة العمومية الخاصة؛

- دراسة وتقييم الأثر البيئي للمشاريع المشتركة بين القطاعين للحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية، المصادقة على المشروع أو رفضه.

#### الخاتمة:

من خلال ما تضمنه هذه الدراسة من شرح وتحليل، تتضح أهمية إنجاز وعصرنة البنية التحتية، التي تُعتبر من الركائز المهمة التي تحيّا بها حاليًا جُلّ الدول ولا يُمكن الاستغناء عنها لكونها المُحرك الأساسي، الذي يُعتمد عليه في رسم وتنفيذ خطط التنمية المستدامة. سيما وإنّ التحوّلات الاقتصادية العميقة الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست آثارها على اقتصاديات الدول - المتقدمة والنامية- وفرضت عليها أن تكون أكثر تنافسيّة؛ ما جعلها تعيد النظر في تركيبة البنى التحتية لتنميتها وتطويرها، عبر تشجيع الاستثمار في مشاريع هذه الأخيرة، لتحفيز نمو الناتج المحلي ورفع مستوى كفاءة وفاعلية الاقتصاد وتأمين نموه المستدام.

وفي هذا السياق، تمّ تسليط الضوء على موضوع الشراكة بين القطاع العام والخاص، باعتبارها من الآليات الأساسية والحديثة المعول عليها، ليس فقط كبديل تمويلي لمشاريع البنى التحتية، بل وأيضا كعامل تنموي يعتمد على الجمع بين موارد وطاقت وخبرات كل من القطاعين العام والخاص في إنشاء وتشغيل المشاريع المتنوعة، لتحقيق التطور الاقتصادي.

تأسيسا على ما تقدم، خلّصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يتقدمها إثبات لصحة أو خطأ الفرضيات، ومن ثمّ عرض أهم التوصيات كالاتي:

**الفرضية الأولى:** "يحتل تمويل وتنفيذ مشاريع البنى التحتية مكانة مهمة ضمن الانفاق الحكومي لأي بلد، ويُصنّف هذا التمويل حسب قطاعاتها":

يُعتبر الاستثمار في مشروعات البنية التحتية أحد أهم مقومات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي بلد، والتي يمكن الارتكاز عليها من أجل النهوض بالاقتصاد وترقيته بغرض زيادة القدرة التنافسية، والتعامل بنجاح مع التحديات التي تواجه الدول في ظلّ التغيّرات والتطورات العالمية الحاصلة في بيئة الأعمال الحالية؛ وعليه مشاريع البنى التحتية تكتسي أهمية كبيرة في تحقيق نجاح وتطور اقتصاديات الدول، من خلال زيادة الإنتاجية وتعزيز المكانة التنافسية في السوق المحلية والدولية. لذلك وجب إيجاد أحسن وأفضل الطرق والأساليب لتقديمها وتنميتها وتطويرها، والتي تقترن في الغالب بالتمويل اللازم الذي سوف يُحدد العلاقة بين الدول والمستفيدين من خدمات البنى التحتية. وعليه تمّ إثبات صحة الفرضية الأولى.

**الفرضية الثانية:** "يساهم إشراك القطاع الخاص في تخفيف العبء التمويلي وخلق القيمة المضافة":

يساهم إشراك القطاع الخاص في تمويل وتنفيذ مشاريع البنى التحتية بمختلف قطاعاتها (قطاع النقل والمواصلات، قطاع المياه والصرف الصحي، قطاع الكهرباء قطاع الطاقة ...)، في تحسين مستوى الأداء، وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيف العبء المالي عن ميزانية الدولة وتأمين الاستدامة المالية لمؤسسات القطاع العام، وتوليد استثمارات مالية لمشاريع التوسع الجديدة وتحرير الأموال الحكومية لاستخدامها في فعاليات تنموية أخرى، وعليه يتم إثبات صحة الفرضية الثانية.

**الفرضية الثالثة: "حققت التجارب الدولية نجاحات معتبرة عند تبنيها نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتمويل وتنفيذ مشاريع البنى التحتية":**

تمّ إثبات صحة هذه الفرضية، فقد أشارت الدراسة إلى أنّ التجارب الدولية، التي تبنت نظام الشراكة العمومية الخاصة (بشكل جيد ومدروس)، في إنشاء وتمويل وتنفيذ مشاريع البنى التحتية أثبتت جدوى هذا النظام، وحققت نجاحات ومكاسب معتبرة، نتج عنها بنية تحتية حديثة ومتطورة ونوعية خدمات أفضل تواكب تطورات العصر.

#### نتائج الدراسة:

اعتمادا على الإطار النظري للدراسة، ومناقشة وتحليل الإحصائيات الخاصة بتجارب بعض الدول التي طبقت نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال تمويل البنى التحتية، يمكن استخلاص النتائج التالية:

✓ إنّ الاهتمام الأساسي لأي دولة يكمن في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولضمان تحقيق ذلك تركز معظم الدول على تنمية وعصرنة بنيتها التحتية التي تساهم في تقليص تكاليف الإنتاج ورفع الإنتاجية، فتلجأ إلى الشراكة العمومية الخاصة التي تعد توجه حديث لقي قبولا كبيرا في كثير من دول العالم، الهدف منها يكمن في تعزيز دور القطاع الخاص وزيادة فاعليته في التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛

✓ تتخذ الشراكة العمومية الخاصة في معظم أو كل الدول عدة صور مختلفة، تتجسد في عقود الإدارة، عقود الخدمة، عقود الامتياز، عقود التأجير، عقود البوت وعقود نقل الملكية، وذلك لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية التي تسمح بتجنيد الموارد المالية اللازمة لتمويل قطاع البنى التحتية؛

✓ أثبتت التجارب الدولية الناجحة أنّ التخطيط لنظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وإعداده بشكل جيد ومدروس على المدى الطويل، وتوفير الآليات والتحفيزات اللازمة للقطاع الخاص، يمكن أن يساهم في إثراء اقتصاديات الدول، من خلال إنشاء وتمويل وتطوير وتشغيل وصيانة مشاريع ذات جودة عالية وكلفة منخفضة في مجال البنى التحتية؛

✓ تحقق الشراكة العمومية الخاصة العديد من المزايا عند تطبيقها، على رأسها تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة للمجتمع، تحسين وعصرنة البنى التحتية للدولة، زيادة الموارد، وتوزيع المخاطر، وزيادة الكفاءة والفاعلية، وتبادل الخبرات والمعارف والتكنولوجيا المتطورة.

#### المقترحات:

- بناء على النتائج المتوصل إليها، يمكن إدراج مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تفعيل دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تمويل مشاريع البنى التحتية كالاتي:
- اقتناع كافة الدول بضرورة تطبيق نظام الشراكة العمومية الخاصة في مجال تمويل مشاريع البنى التحتية؛
- يجب على الدول أن تعمل على توفير قاعدة بيانات ومعلومات مفصلة عن مشاريع البنى التحتية، وتحديث الإحصائيات على مر السنوات؛
- ضرورة إنشاء بنك أو صندوق يختص بالاستثمار في مشاريع البنى التحتية وتمويلها في إطار ما يُعرف بالشراكة العمومية الخاصة، مع تحفيز القطاع الخاص للمشاركة في تنفيذ وتمويل وتطوير هذه المشاريع؛
- لا بد من تهيئة بيئة استثمارية تساهم بشكل فعال في جذب الرأس المال المحلي والأجنبي، وسن نظم وقوانين تضمن حقوق المستثمرين وتدعمهم وتشجعهم على الشراكة مع القطاع العام للاستثمار في مشاريع البنى التحتية؛
- محاولة الاستفادة من المعارف والخبرات والتكنولوجيا المتطورة، عن طريق تكوين شراكات مع المؤسسات العالمية؛
- يجب على الدولة الجزائرية أن تعمل على إيجاد مصادر تمويلية جديدة لتمويل مشاريع البنى التحتية، وأن تعمل على تقليص دور قطاعها العام، وبالتالي فتح المجال أمام قطاعها الخاص للمشاركة في تخطيط وإنشاء وتمويل وتطوير المشاريع الخاصة بالبنية التحتية.

#### قائمة المراجع:

##### أولاً: المراجع باللغة العربية

- ١- الحصري نبيه فرج (٢٠١٨)، "الخصخصة: دراسة مقارنة تجربة مصر وماليزيا مع الإشارة للتجارب الغربية"، دار الفجر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- ٢- العلوان أمير محمد، السحلي عبد الحكيم عامر وآخرون (٢٠١٧)، "تشخيص ومعالجة التحديات الحالية أمام القطاع الخاص للمشاركة في الاستثمار في البنى الأساسية وتشغيلها"، منتدى الرياض الاقتصادي نحو تنمية اقتصادية مستدامة، الدورة الثامنة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٣. الفهيو ي ليث عبد الله، الوادي بلال محمود (٢٠١٢)، "الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص: الإطار النظري والتطبيق العلمي"، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
٤. المغربي محمد الفاتح محمود بشير (٢٠١٦)، "التمويل والاستثمار في الإسلام"، دار الجنان، عمان، الأردن.
٥. المجلس الأعلى للخصخصة في الجمهورية اللبنانية (٢٠١٣)، "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في لبنان: الدليل التوجيهي"، شركة المجموعة الطباعية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.
٦. بلغنو سمية (٢٠١٨)، "دور الشراكة العمومية الخاصة في استثمارات البنية التحتية في ترقية مناخ الاستثمار في الجزائر"، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد الرابع، العدد الثاني.
٧. بابا عبد القادر، نسمن فطيمة (٢٠١٦)، "أثر تمويل البنى التحتية على النمو الاقتصادي في الجزائر (دراسة قياسية للفترة ١٩٩٠ - ٢٠١٤)"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثاني، العدد السادس.
٨. حسن عبد الله حسن (٢٠١٦)، "عقد المشاركة لتمويل وإنشاء وإدارة المرافق العامة: دراسة تحليلية نقدية تطبيقية مقارنة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
٩. حمادة عبد الرزاق حمادة (٢٠١٤)، "عقود الشراكة (P.P.P)"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
١٠. حموري بلال (٢٠١٤)، "شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي"، مجلة جسر التنمية، العدد ١١٧
١١. خصاونة محمد (٢٠١٤)، "المالية العامة: النظرية والتطبيق"، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
١٢. دردوري لحسن، الأخضر لقلبي (٢٠١٨)، "أساسيات المالية العامة"، دار حميثراء، القاهرة، مصر.
١٣. سعاد حوحو (٢٠١٧)، "خصخصة المصارف العمومية واندماجها وأثرهما على الاقتصاد"، دار من المحيط إلى الخليج، دار خالد اللحياني، عمان، الأردن.
١٤. سلامة كمال طلبة المتولي (٢٠١٥)، "الاتجاهات الحديثة في عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T - دراسة مقارنة"، مركز الدراسات العربية، الطبعة الأولى، الجيزة، مصر.
١٥. سعود وسيلة، فرحات عباس (٢٠١٨)، "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إنشاء مشاريع البنية التحتية في تركيا"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد ١١.
١٦. شيخي بلال، زواتنية عبد القادر (٢٠١٧)، "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع البنى التحتية على ضوء التجارب الناجحة لكل من كندا وفرنسا"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني

- عشر حول: "استراتيجيات تمويل الاستثمار في البنى التحتية في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة"، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي ٠٥ و ٠٦ نوفمبر.
١٧. صلاح محمد (٢٠١٥)، "دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنى التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية - حالة بعض اقتصاديات الدول العربية-"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
١٨. صندوق النقد العربي (٢٠١٩)، "تقرير تنافسية الاقتصادات العربية"، العدد الثالث، أبو ظبي، الإمارات
١٩. عبد الحميد عبد المطلب (٢٠١٨)، "تخطيط وإدارة المشروعات لنظام التأجير التمويلي والبوت والفرنشايز"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر.
٢٠. عبد المطلب عثمان، عبد المطلب إبراهيم (٢٠١٨)، "أهمية دراسة الجدوى في تمويل مشروعات البنية التحتية في السودان"، مجلة العلوم الإدارية، العدد الثاني.
٢١. قورين حاج قويدر، زواتنية عبد القادر (٢٠١٨)، "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الطاقة- التجربة الكندية أنموذجاً-"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد الثاني، العدد الثاني.
٢٢. كرمين سميرة (٢٠١٩)، "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشروعات البنية التحتية"، مجلة الراصد العلمي، المجلد السادس، العدد الأول
٢٣. فراح رشيد، فرحي كريمة (٢٠١٨)، "الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) أداة للإدارة الحديثة في المرافق العمومية وإنشاء مشاريع البنية التحتية (البنية التحتية لإمدادات المياه نموذجاً)"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
٢٤. مبروك ساحلي (٢٠١٨)، "الشراكة بين القطاع العام والخاص كآلية لتحقيق التنمية"، حوليات جامعة الجزائر ١، العدد ٣٢، الجزء الرابع.
٢٥. معزوز لقمان (ديسمبر ٢٠١٥)، "آليات تفعيل الشراكة بين القطاع العام والخاص"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد السادس، العدد ١٢.
٢٦. مانع سبرينة، بن منصور ليليا (٢٠١٧)، "إسهامات الشراكة العمومية الخاصة وفق نظام البوت BOT في تمويل وتنفيذ مشروعات البنية التحتية: في ظل تحقيق الموازنة المثلى بين المزايا والمخاطر المحتملة"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد الخامس، العدد السابع.



٢٧. مطاي عبد القادر، بن الدين أمال (٢٠١٧)، "الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتمويل مشروعات البنى التحتية نظام البوت (BOT) نموذجاً"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد الأول، العدد الثاني.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Public-Private, Infrastructure et al. (2009), "**Attracting Investors to African Public-Private Partnerships: A Project Preparation Guide**", World Bank Publications.

2. United Nations Economic Commission for Europe (2008), "**Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships**", United Nations, New York and Geneva.

3. The World Bank et al. (2009), "**Attracting Investors to African Public-Private Partnerships: A Project Preparation Guide**", The International Bank for Reconstruction and Development/ The World Bank.

#### Sites web :

1. <http://pppknowledgelab.org>

2. <https://www.invest.gov.tr>

3. <https://www.turkpress.co>

4. <https://www.government.ae>

5. <https://ppi.worldbank.org>

6. <http://v1.invest.gov.tr/ar-SA/sectors/Pages/TransportationAndLogistics.aspx>

7. <https://data.albankaldawli.org/indicator/IE.PPI.WATR.CD?end=1996&locations=TR&start=1996&view=chart>

8. <https://www.invest.gov.tr/en/sectors/pages/energy.aspx>, (consulte le 24/01/2020).

, Presidency of the Republic "**Invest in Turkey: Energy**". Investment Office, of Turkey,



9. <http://v1.invest.gov.tr/ar-SA/sectors/Pages/TransportationAndLogistics.aspx>,  
(consulte le 31/01/2020).  
, Presidency of the "**Invest in Turkey: Infrastructure**" Investment Office,  
Republic of Turkey, site:
10. <https://www.turkpress.co> (consulte le 24/01/2020)