جـــــامعـــــــــة 8 مـــــــــاي 1945

قـــــــــالمـــــــــــــة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات

تحت عنوان:

مساهمةالشراكة بين القطاع العام والخاص في تمويل وإدارة المشاريع والمرافق العامة

– تجارب دولية مختارة بالتركيز على التجربة الجزائرية –

إعداد الطلبة:

- عوامري فايزة
- هرامزة مروة

إشراف الأستاذ:

- د/ حجاج عبد الحكيم

السنة الجامعية 2019/2018

بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٢٩
ابراهيم الوطوق

شكر و تقدير

الحمد لله أقصى مبلغ الحمد و الشكر لله من قبل ومن بعد والصلاة والسلام على أشرف المرسلين خاتم الأنبياء والرسل محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

نشكر الله العلي القدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين القائل في محكم التنزيل.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفنا بإشرافه على هذه المذكرة الأستاذ الدكتور " حجاج عبد الحكيم"

الذي كلما تظلمت الطريق أمامنا لجأنا إليه فأنارها لنا وكلما دب اليأس في أنفسنا زرع فينا الأمل لنسير قدما وكلما سألنا عن معرفة زودنا بها وكلما طلبنا كمية من وقته الثمين وفره لنا بالرغم من مسؤولياته المتعددة،

كما لا ننسى بالذكر أساتذة قسم العلوم الاقتصادية، وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى.

إليكم جميعا الشكر والتقدير والإحترام

إهداء

أهدي هذا العمل إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار،

أبي الغالي أرجو من الله أن يمد في عمرك وترى ثمار جهدك.

إلى بسمة الحياة وسر الوجود ومن كان دعائها سر نجاحي أمي الغالية أدامك الله لي.

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات إخوتي: مريم، ياسين، أميمة.

إلى الأستاذ الدكتور "بن شرشار عز الدين "الذي لم يبخل علينا يوما بنصائحه

وإرشاداته القيمة

وإلى من شجعني وكان سندا لي على إكمال هذا البحث، إلى صاحب القلب

الطيب والروح الجميلة إلى من يتقاسم معي أحلى اللحظات زوجي العزيز "مهدي" حفظه

الله وأدامه تاج فوق رأسي.

إلى من سكنت قلبي وأضاءت حياتي بقدومها ابنتي "لجين" حفظها الله لي.

وإلى الكتكوت مدلل العائلة "محمد أمير".

دون أن أنسى زميلتي وصديقتي في هذا العمل "فايزة عوامري"

الى صديقاتي "أميرة، ايمان، أمال"

وإلى كل من نسيهم قلمي ولن ينساهم قلبي.

حرامزة مروة

إهداء

أولا أشكر الله العلي القدير على كل نعمة وهبني إياها وعلى النجاح الذي حققته

ربنا لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم شأنك

إلى من علمني العطاء دون إنتظار إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار إلى الذي ستبقى

كلماته ضياء أهتدي به على طول الأعمار (والدي العزيز) رحمه الله

إلى أعظم إمرأة بين نساء الكون إلى من حملتني وهنا على وهن جنينا،وسقتني التوحيد

من الاخلاق رضيعة إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى

الحبايب (امي الغالية) أطال لله في عمرها

إلى من بهم أكبر وعليهم أتكل إلى شموع أنارة ظلمة حياتي إلى من بوجودهم أقوى

أخواتي(شهرزاد،شيماء،هدى ،أماني)

الى دفئ البيت وبراعمه الى سر سعادتي (تسنيم،يعقوب)

إلى صديقتي وزميلتي والتي كانت لي خير سند لإنجاز هذا العمل"مروة مرامزة"

وإلى شريك دربي وسندي في الحياة زوجي العزيز قرة عيني "عصام" حفظه الله

الى من سأفتقدهم "سارة ،إبتسام،ياسين" وأتمنى أن يفتقدوني

الى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع

أهدي هذا العمل

عوامري فايزة

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

العنوان	الصفحة
البسملة	
كلمة الشكر	
الإهداء	
قائمة المحتويات	II - II
قائمة الجداول والأشكال	II -II
قائمة المختصرات	X
مقدمة عامة	أ – ح
الفصل الأول: مدخل عام حول الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص	**1**
تمهيد:	2
المبحث الأول : الإطار النظري و المفاهيمي للشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص	3
المطلب الأول: المطلب الأول:البعد الإقتصادي لنشأة الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص	3
المطلب الثاني:مفهوم الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص	4
الفرع الأول: تعريف الشراكة بين القطاع العام بين القطاع العام والقطاع الخاص	4
الفرع الثاني: خصائص الشراكة بين القطاع و القطاع الخاص	5
الفرع الثالث:أهمية الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص	6
المطلب الثالث:نظريات الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص	7
الفرع الأول :نظرية النجاعة(الكفاءة)	7
الفرع الثاني:نظرية الوكالة	8
الفرع الثالث:نظرية الخيار العام	9
الفرع الرابع :نظرية طعن الأسواق	10
المبحث الثاني :طبيعة الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص	10
المطلب الأول : أهداف ومبررات الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص	10
الفرع الأول: أهداف الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص	10

قائمة المحتويات:

الفرع الثاني: مبررات الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص	12
المطلب الثاني: مبادئ وشروط الشراكة الناجحة بين القطاع العام و القطاع الخاص	13
الفرع الأول: مبادئ الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص	13
الفرع الثاني: شروط الشراكة الناجحة بين القطاع العام و القطاع الخاص	13
المطلب الثالث:مزايا و عيوب الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص	15
الفرع الأول :مزايا الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص	15
الفرع الثالث:عيوب الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص	17
المبحث الثالث: أنواع عقود الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص	18
المطلب الأول: عقود الإدارة والتأجير	18
الفرع الأول: عقود الإدارة	18
الفرع الثاني: عقود التأجير	20
المطلب الثاني: عقود الخدمة والامتياز	22
الفرع الأول: عقود الخدمة	22
الفرع الثاني: عقود الامتياز	23
المطلب الثالث: عقود البيع وعقود البناء والتشغيل ونقل الملكيةBOT	25
الفرع الأول: عقود البيع	25
الفرع الثاني: عقود البناء والتشغيل ونقل الملكيةBOT	**26**
خلاصة:	29
الفصل الثاني:الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص فق نظام الBOT	**30**
تمهيد:	31
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظام البناء و التشغيل و نقل الملكية BOT	32
المطلب الأول: مفهوم نظام البناء والتشغيل ونقل الملكيةBOT	32
الفرع الأول: تعريف نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT	32
الفرع الثاني: خصائص نظام البناء و التشغيل ونقل الملكية BOT	33

قائمة المحتويات:

المطلب الثاني: أهمية نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية.	34
المطلب الثالث: أشكال عقود نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT	35
الفرع الأول: عقود البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية BOOT	35
الفرع الثاني: عقود البناء والتأجير ونقل الملكيةBLT	36
الفرع الثالث:عقود الإيجار و التجديد والتشغيل و نقل الملكية LBOT	36
الفرع الرابع: عقود التحديث والتملك والتشغيل ونقل الملكية MOOT	37
الفرع الخامس: عقود تصميم وإنشاء وإدارة وتمويل وتشغيل DCMFO	38
الفرع السادس: عقود البناء والتملك والتشغيل BOO	38
المبحث الثاني: المنظور العملي لنظام البناء و التشغيل و نقل الملكية BOT	40
المطلب الأول: مجالات نظام البناء والتشغيل و نقل الملكيةBOT	40
المطلب الثاني: أطراف نظام البناء والتشغيل و نقل الملكية BOT	41
الفرع الأول: الحكومة المضيفة host Goverment	41
الفرع الثاني :شركة المشروع the Project compagnie	42
الفرع الثالث :أطراف أخرى other parties	42
المطلب الثالث: مراحل نظام البناء والتشغيل و نقل الملكية BOT	41
المطلب الرابع: مزايا وعيوب نظام البناء والتشغيل و نقل الملكية BOT	46
الفرع الأول: مزايا نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT	46
الفرع الثاني: عيوب نظام البناء و التشغيل و نقل الملكية BOT	48
المبحث الثالث: إنشاء المرافق العامة و البنية التحتية	50
المطلب الأول:ماهيةالمرافق العامة	50
الفرع الأول: تعريف المرفق العام	50
الفرع الثاني: مبادئ المرفق العام	50
المطلب الثاني: ماهيةالبنية التحتية	52
الفرع الأول :مفهوم البنية التحتية	53

الفرع الثاني :قطاعات البنية التحتية	56
الفرع الثالث :أهمية البنية التحتية	58
المطلب الثالث: أهمية الشراكة وفق نظام ال BOT في تقديم خدمات البنية التحتية	61
خلاصة:	63
الفصل الثالث:تجارب دولية و وطنية للشراكة في إنشاء البنية التحتية و تسيير المرافق العامة	**64**
تمهيد:	65
المبحث الأول:تجارب دولية مختارة في مجال الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص	66
المطلب الأول: التجربة المصرية	66
الفرع الأول: نشأة عقود الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص في مصر	66
الفرع الثاني: أهم المشاريع المنجزة	67
الفرع الثالث: تقييم التجربة المصرية	69
المطلب الثاني: التجربة الفرنسية	71
الفرع الأول: نشأة عقود الشراكة بين القطاعية العام والخاص في فرنسا	71
الفرع الثاني: أهم المشاريع المنجزة	72
الفرع الثالث: تقييم التجربة الفرنسية	73
المطلب الثالث: التجربة التركية	74
الفرع الأول: لماذا اختيرت التجربة التركية	74
الفرع الثاني: أهم المشاريع المنجزة	75
الفرع الثالث: تقييم التجربة التركية	78
المبحث الثاني:نماذج من تطبيقات الشراكة(SNVI,SAIDAL, CSCEC-CHEC ET CNPSP)	79

المطلب الأول:الشراكة في قطاع السيارات	79
الفرع الأول:صناعة السيارات في الجزائر	79
الفرع الثاني:الشراكة بين القطاع العام و الخاص في المجمع الوطني للسيارات الصناعية SNVI	81
المطلب الثاني:الشراكةفي مجمع صيدال	84
الفرع الأول: التعريف بمجمع صيدال	84
الفرع الثاني:عقود الشراكة المبرمة من مجمع صيدال	85
الفرع الثالث: إستراتيجيات الشراكة في مجمع صيدال	87
الفرع الرابع:تقييم تجربة الشراكة في مجمع صيدال	89
المطلب الثالث:الشراكة في مجال البنى التحتية (ميناء الوسط كنموذج)	91
الفرع الأول:حيثيات إقامة مشروع "ميناء الوسط"	91
الفرع الثاني:دواعي إقامة المشروع وفق نظام BOT	92
الفرع الثالث:تقييم شراكة مشروع (ميناء الوسط)	93
المبحث الثالث:تطبيقات الشراكة في المرافق العامة للمياه في الجزائر	94
المطلب الأول:الشراكة في تسيير مرافق المياه (الأهمية،-الأهداف-التوجه الجديد)	94
الفرع الأول:الأهمية المركزية للشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مرافق المياه	94
الفرع الثاني:الأهداف العامة للشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مرافق المياه في الجزائر	95
الفرع الثالث:التوجه الجديد لتسيير خدمات المرافق العامة للمياه في الجزائر	96
المطلب الثاني:عقود الشراكة بالتفويض لمرافق المياه في الجزائر	98
الفرع الأول:المؤسسات المفوضة بتسيير مرافق المياه	99
الفرع الثاني:العوامل الدافعة لعقود الشراكة في تسيير مرافق المياه	103
المطلب الثالث: تقييم أداء الشراكة عن طريق التفويض لتسيير مرافق المياه في الجزائر	104
الفرع الأول:قراءة في تقرير الديوان الوطني للتطهير	104
الفرع الثاني:قراءة في تقرير الاتحاد الدولي للخدمات العامةPSIRU	106
خلاصة:	108

قائمة المحتويات:

الخاتمة العامة	110
قائمة المراجع:	114

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
(**01 – 02**)	أمثلة على أشكال الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام B.O.T	39
(**02 – 02**)	مثال عن تقسيم أصول البنية التحتية حسب مجالات وأنواع مختلفة	58
(**01 – 03**)	الشراكة والنشاط الخاص بشركة Vi	82
(**02 – 03**)	نسبة الشراكة والنشاط الخاص بشركة .V.l.T.T	83
(**03 – 03**)	نسب الشراكة والنشاط الخاص بشركة VP	83
(**04 – 03**)	نسبة الشراكة والنشاط الخاص بشركة VP	84
(**05– 03**)	أهم عقود الشراكة المبرمة من طرف مجمع صيدال	86
(**06 – 03**)	اتفاق الشراكة لمشروع ميناء الوسط	92
(**07 – 03**)	عقود الشراكة المبرمة في مجال خدمات المياه عن طريق الإدارة بالتفويض	102

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(01 – 01)	تكلفة عدم النجاعة	8
(02 – 01)	إيجابيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص المتوخاة في أي إقتصاد و القائمة على مميزات كل منهما	16
(03 – 01)	الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأسلوب الإدارة	20
(04 – 01)	الشراكة بين القطاع العام والخاص بأسلوب التأجير	21
(05 – 01)	الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأسلوب الخدمة	23
(06 – 01)	الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأسلوب الامتياز	25
(07 – 01)	أساليب الشراكة مع القطاع الخاص ودرجة مساهمته فيها	28
(02 –1 0)	جوانب عمليات BOOT	35
(02 – 02)	جوانب عمليات BLT	36
(03 – 02)	جوانب عمليات LBOT	37
(04 – 02)	جوانب عمليات MOOT	37
(05 – 02)	شبكة العلاقات بين الأطراف المختلفة في مشروعات Bot	43
(01 – 03)	مشاريع الشراكة وفق نظام BOT بملايين الدولارات للفترة (1990-2015)	68
(02 – 03)	الإطار المؤسسي الجديد لإدارة خدمات المياه بناء على قانون المياه لسنة 2005	98
(03 –3 0)	الأفراد المستخدمين وعدد البلديات في إطار عقود الشراكة في اطار الإدارة بالتفويض في الجزائر سنة 2015	99

قائمة المختصرات

المختصر	الإنجليزية	العربية
PPP	Partenariats. Public. Privé	الشراكة بين القطاعين العام والخاص
B.O.T	Build. Operate. Transfer	نظام البناء و التشغيل و نقل الملكية
B.O.O.T	Build. Own. Operate. Transfer	عقود البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية
B.L.T	Construction, leasing and transfer contracts	عقود البناء والتأجير ونقل الملكية
L.B.O.T	Lease, renewal, operation and transfer of ownership	عقود الإيجار والتجديد والتشغيل ونقل الملكية
M.O.O.T	Modernize. Own. Operate And Transfer	عقود التحديث والتملك والتشغيل ونقل الملكية
D.C.M.F.O	Contracts for design, establishment, management, finance and operation	عقود تصميم وإنشاء وإدارة وتمويل وتشغيل
B.o.o	Construction, ownership and operation contracts	عقود البناء والتملك والتشغيل
S.N.V.I	National Industrial Vehicle Complex	المجمع الوطني للسيارات الصناعية
A.D.E	Algérienne Des Eaux	مؤسسة الجزائرية للمياه
O.N.A	Office National de l'Assainissement	الديوان الوطني للتطهير
S.E.A.A.L	Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger	مؤسسة المياه والتطهير للجزائر
S.E.A.C.O	Société de l'eau et de l'assainissement de Constantine	مؤسسة المياه والتطهير لقسنطينة
S.E.O.R	Société de l'Eau et de l'Assainissement d'Oran	شركة المياه والتطهير لوهران
S.E.A.T.A	Société de l'Eau et de l'Assainissement d'Annaba et d'El Tarf	مؤسسة المياه والتطهير لعنابة
C.S.C.E.C	National Public Pool of Port Authorities	الشركة الصينية العامة للهندسة الانشائية
C.H.E.C	China State Construction Corporation	الشركة الصينية لهندسة الموانئ
C.N.P.S.P	China Harbour Engineering Compony	المجمع الوطني العمومي لمصالح الموانئ

المقـدمـة العامة

تعتبر العلاقة بين القطاعين العام والخاص من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام الاقتصاديين والباحثين، وقد تراوحت الآراء ما بين المؤيد للإبقاء على دور القطاع العام وإعطائه الحيز الأكبر في انشاء وتنفيذ مشاريع البنية التحتية وتسيير المرافق العامة، وما بين المؤيد لإشراك القطاع الخاص أو إعطائه الدور الأكبر باعتباره الأكثر قدرة وكفاءة في إدارة النشاط الاقتصادي بشكل عام لما يتمتع به من حرية عالية في اتخاذ القرارات، وقدرة كبيرة على المبادرة والإبداع وتحمل المخاطرة في عملية الاستثمار وتطويرها واستخدامها بطريقة مستدامة بما يؤدي إلى السرعة في انشاء المشاريع وأيضا الارتقاء بمستوى جودة الخدمات في المرافق العامة، وقد لجأت العديد من الحكومات في مختلف أنحاء العالم إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص في انشاء وتنفيذ مشاريع البنية التحتية وتسيير المرافق العامة وذلك بهدف 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، و يمكن القول إن مشاركة القطاع الخاص في تنفيذ مشروعات اقتصادية كبرى وملحة قد لاقت قبولا كبيرا في العقد الأخير، وحظيت بدعم الحكومات المختلفة سواء في الدول النامية أو في الدول المتقدمة على حد سواء لما لها من مزايا كبيرة، كما حظي هذا الاتجاه بدوره بتأييد القطاع الخاص لما له من منافع مالية كبيرة في مجال البنية التحتية وتسيير المرافق العامة و لقطاع المقاولات والتمويل والخدمات والتوريد والتصنيع وإلا لما أقبل القطاع الخاص على هذه المشاركة.

وقد شهدت عقود الشراكة بصورها المختلفة انتشارا في كثير من الدول ومنها الجزائر، كما أصبحت تطبيقات الشراكة بديلا عن التمويل سواء تعلق بالتمويل عن طريق الموازنة العامة للدولة، أو من خلال القروض الخارجية والمعونات أو التمويل المجمع عن طريق البنوك وذلك للدور الحيوي الذي تلعبه الشراكة في انشاء مشروعات البنية التحتية وتسيير المرافق العامة و التنمية بشكل عام، كما أمكن من خلال عقود الشراكة التغلب على العقبات التي تواجه مؤسسات القطاع العام في توفير البنية التحتية أو إسهام القطاع الخاص بشكل منفرد وما يتطلبه ذلك من ضمانات وضوابط، وبالنظر الى أن نجاح العديد من التجارب الدولية في مجال البنية التحتية وتسيير المرافق العامة في اطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص قد شمل غالبية البلدان المتقدمة اقتصاديا، فقد اختارت الجزائر هي الأخرى المبادرة بإبرام عقود شراكة لأجل انشاء وتنفيذ مشاريع للبنية التحتية وتسيير المرافق العامة أملا في تحسينها وتطويرها على الشاكلة التي تتواجد بها في الدول المتقدمة،

بالإضافة الى ما يحرك هذا الاتجاه المتنامي نحو الشراكة بطلب المواطنين بحد ذاتهم والمتمثل في الحصول على بنية تحتية عصرية ونوعية خدمات أفضل. بناء على هذا السياق جاءت اشكالية الدراسة في محاولة للإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن للشراكة بين القطاع العام والخاص أن تساهم في انشاء وتنفيذ مشاريع البنية التحتية وتسيير المرافق العامة؟

الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية بشكل أكثر تفصيلا قمنا بتجزئة هذه الأخيرة إلى الأسئلة الفرعية التالية:

– ما المقصود بالشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال انشاء وتنفيذ مشاريع البنية التحتية وتسيير المرافق العامة؟ و ما هي كل من المكاسب المتوقعة من تبنيها و العيوب المترتبة على تطبيقها؟

– ما مدى نجاح و فاعلية التجارب الدولية التي تمت وفق نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تمويل وانشاء مشاريع البنية التحتية؟

– ما هي طبيعة ومضمون عقود الشراكة التي أبرمتها الجزائر سواء على مستوى المؤسسات أو في اطار الخدمة العامة لمرافق المياه؟ وكيف كانت مساهمة وأداء المتعاملين الخواص ؟

الفرضيات:

– تساهم الشراكة بين القطاع العام و الخاص بشكل فاعل في تمويل و تنفيذ مشاريع البنية التحتية وتسيير المرافق العامة.

– لم تحقق التجارب الدولية التي تبنت نظام الشراكة بين القطاع العام والخاص في انشاء وتنفيذ مشاريع البنية التحتية النجاح المنتظر من تطبيقها.

– الاثار الايجابية التي تمخضت عن عقود الشراكة التي أبرمت في الجزائر في عدة مجالات بما في ذلك على مستوى تسيير المرافق العامة للمياه كانت متباينة وجد محدودة قياسا بالتطلعات والأهداف المنشودة.

أهمية البحث:

نشير الى أن أهمية البحث هامة بأهمية الطرح وتوقيته وأساليب معالجته وما يؤكد ذلك هوالعودة للمراجع والتقارير الدولية الصادرة في هذا المجال والمعنية بالتنمية وتمويلها، وتكمن أهمية البحث في أن الموضوع يلقى في الحاضر اهتماما على الصعيد الدولي يوازي ماله من أهمية قصوى على المستوى العربي والوطني في ظل التحولات الراهنة، حيث تعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص من أهم الإصلاحات التي قامت بها الكثير من الدول في الجانب الاقتصادي نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تشييد مشروعات البنية التحتية والمساهمة في تسيير المرافق العامة هذا الى جانب تخفيفها للعبء المالي على الموازنات العامة للدولة، كما تبرز أكثر أهمية الدراسة أيضا من أن اليات الشراكة بحد ذاتها وعلى اختلاف صورها وأشكالها تعد أحد بدائل التمويل الحقيقية التي تساهم بشكل فاعل في تمويل انشاء مشاريع البنية التحتية والمرافق العامة.

أهداف البحث:

تتلخص أهم أهداف البحث بشكل أساسي في:

-عرض وتوصيف للطرق والأساليب المتداولة للشراكة بين القطاعين العام والخاص التي تم تطبيقها في مجال إنشاء مشاريع البنية التحتية وتسيير المرافق العامة؛

-التأكيد على أهمية التوجه نحو الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تمويل وإنشاء وإدارة مشاريع البنية التحتية والمرافق العامة مع تحديد امكانية تبني الشراكة في الجزائر بشكل أوسع في مختلف القطاعات الاقتصادية؛

- بيان أثر الشراكة في تنمية الاقتصاد وتسليط الضوء على أهمية التجارب الدولية في هذا المجال من خلال تثمين المزايا والايجابيات وتفادي العيوب والمعوقات التي رافقت هذه التجارب؛

- محاولة تقديم تقييم لمدى نجاعة التجربة الجزائرية الحالية للشراكة بين القطاعين العام والخاص التي تم تطبيقها في مجال إنشاء مشاريع البنية التحتية وتسيير المرافق العامة؛

منهج البحث:

طبقا للإشكالية العامة للبحث والتساؤلات المختلفة المتفرعة عنها، ولأجل تحقيق الأهداف العلمية والعملية للدراسة وبغرض الكشف عن الحقائق وتحليل الوقائع ذات الصلة بالموضوع، اعتمدت الدراسة منهجية تقوم على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات التي تساعد على الوصف الدقيق لحيثيات الموضوع محل الدراسة ومختلف العناصر المؤثرة ذات العلاقة، خاصة الإحاطة بالجانب النظري وما تعلق بالمفاهيم الأساسية لكل من الشراكة بين القطاع العام والخاص ونظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT، كما اعتمدنا المنهج التحليلي، والذي كان استخدامه بشكل أكثر تركيزا على الجانب المتعلق بدراسة الحالة، وذلك بغرض التعمق في فهم وتبيان العناصر المكونة للموضوع بتحليلها وتحديد أثارها واستنباط التفسيرات والاستنتاجات ذات الدلالة.

أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد اعتمدنا على مجموعة من الكتب والتقارير المتخصصة والدوريات والقوانين والإحصائيات والإنترنت.

هيكلة البحث:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تطلب منا الأمر تقسيم هذه المذكرة إلى مقدمة عامة وثلاثة فصول وخاتمة عامة وفقا لما يلي :

حيث كان الفصل الأول بعنوان: مدخل عام حول الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

وقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث ففي المبحث الأول تناولنا الإطار النظري والمفاهيمي للشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص،أما في المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى طبيعة الشراكة بين القطاع العام والخاص ،واما المبحث الثالث كان لأنواع عقود الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

أما الفصل الثاني بعنوان: الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص وفق نظام الBOT وقد قسمناه كذلك إلى ثلاثة مباحث وتطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي لنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية ال BOT، أما في المبحث الثاني تناولنا المنظور العملي لنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية ،وفي المبحث الثالث كان لإنشاء المرافق العامة والبنية التحتية واهمية الشراكة تقديم هذه الخدمات

و في الفصل الثالث الذي كان تحت عنوان : تجارب دولية ووطنية للشراكة في إنشاء البنية التحتية وتسيير المرافق العامة

والذي قسم بدوره الى ثلاثة مباحث،حيث تناولنا في المبحث الأول تجارب دولية مختارة في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص،اما المبحث الثاني فقد تطرقنا الى نماذج نم تطبيقات الشراكة لبعض المؤسسات الجزائرية.وفي المبحث الثالث سلطنا الضوء على تطبيقات الشراكة في المرافق العامة للمياه في الجزائر.

الدراسات السابقة:

منذ أن بدأ أسلوب الشراكة بين القطاع العام والخاص في العالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة، ظهرت عدة دراسات ومقالات تتناول هذا الموضوع سواء في شكل تقارير صادرة عن منظمات دولية أومجلات أوجرائد، أو حتى في حصص تلفزيونية مؤخرا، وبعد الإطلاع على العديد من الدراسات والأبحاث حول موضوع الدراسة للإثراء المعرفي والوقوف على مقدار أهمية وتطور الظاهرة المراد دراستها ،فإنه يمكن إبراز أهم الدراسات في مجال الشراكة بين القطاع العام الخاص بصفة عامة فيما يلي:

– أجرى الباحث سنوسي بن عومر من جامعة أبي بكر بالقايد بتلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،سنة 2014 دراسة (أطروحة دكتوراه) بعنوان: فعالية الاستثمار الأجنبي المباشر ي الجزائر "تقييم تجربة الشراكة قطاع عام خاص"، وتمحورت إشكالية الدراسة في الكيفية التي يمكن بها للشراكة أن تساهم في تنشيط الاستثمار الأجنبي المباشر بالإضافة الى مدى فعاليتها كخيار استراتيجي، وقد تطرق الباحث الى تقييم تجربة الشراكة بين القطاع العام والخاص في الجزائر من خلال التركيز على دراسة حالة الشراكة بين المؤسسة الخاصة الإسبانيةAGBAR والمؤسسة العمومية SEOR، ومن أهم النتائج التي توصل اليها الباحث أن تجربة الشراكة في تسيير المرفق العام للمياه بولاية وهران كانت جد مهمة ومفيدة، وقد تمكنت المؤسسة من خلالها من تحقيق الأهداف المسطرة، كما أنها ساهمت بشكل كبير في جلبت الخبرة والمعارف المهنية اللازمة وعملت أيضا على تغطية احتياجات المستهلكين من المياه .

– دراسة محمد صلاح من جامعة حسيبة بن بوعلي، بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2015 دراسة (أطروحة دكتوراه) بعنوان: 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"، وقد كانت إشكالية هذه الدراسة حول الشراكة بين القطاعين العام والخاص واعتبارها كخيار استراتيجي لرفع عائد الاستثمار في البنية التحتية وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية، وقد تعرض الباحث الى كل من التجربة المصرية والجزائرية من خلال تحليل وإبراز مقومات تنفيذ مشروعات البنية التحتية بين القطاعين العام والخاص وفق نظام BOT في الاقتصاد المصري ومحاولة إسقاط ذلك على الاقتصاد الجزائري، وقد خلص الباحث الى نتائج عديدة، أهمها أن التجربة المصرية في مجال الشراكة في انشاء البنية التحتية وعلى الرغم من نتائجها المحدودة الا أنها تعتبر تجربة جديرة بالاعتبار والاهتمام بحيث يمكن للجزائر الاستفادة من ايجابياتها والتعلم من اخفاقاتها، وبالنسبة للجزائر يرى الباحث أن الاستثمارات في مجال البنية التحتية في اطار الشراكة بين القطاعين كان لها تأثير سلبي وضعيف على البنية التحتية ويرجع الأمر حسب الباحث الى البيروقراطية والفساد الى جانب المزاحمة بين القطاعين في انشاء وتنفيذ مشاريع البنية التحتية، وعليه فالأمر يحتاج إلى دعم سياسي وإبداء النية وشفافية أكبر من قبل السلطات الجزائرية لتطبيق ناجح ومثمر للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال البنية التحتية.

– دراسة للطالبة دارين بوزيدي من جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2014 (أطروحة دكتوراه)، بعنوان "الشراكة كخيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية دراسة حالة مؤسسة كوسيدار الجزائر"، وقد تناولت اشكالية هذه الدراسة البحث في ماهية الكيفية التي تقوم فيها المؤسسة ببناء ميزة تنافسية في اطار الشراكة، أي كيف تبني المؤسسة ميزة تنافسية في اطار الشراكة، وقد تطرقت الباحثة الى المفاهيم النظرية لكل من الشراكة والميزة التنافسية ثم الميزة التنافسية في اطار الشراكة بالتطبيق على مؤسسة كوسيدار، وفي الأخير انتهت الباحثة الى تقديم العديد من النتائج من أهمها أن تجسيد مفهوم مهارة الشراكة يعني قدرة المؤسسة على تحسين تنافسيتها من خلال العلاقات التي تقيمها مع محيطها الصفقاتي، كما أن خيار الشراكة يحمل مخاطرة فهي كما تمثل فرص للمؤسسات وخيار استراتيجي تتبناه العديد من المؤسسات لمواجهة الانفتاح الاقتصادي بالمقابل تنطوي أيضا على تهديدات وقيود قد تكبح المبادرة وتحسين الأداء وخاصة صعوبة تخفيض التكلفة التي يواجهها المسيرون.

تشترك الدراسات السالفة الذكر مع هذه الدراسة في عدة محاور وإن اختلفت التفاصيل في تقديم ذلك، ومنها ما تعلق بالإطار النظري والمفاهيمي للشراكة بين القطاع العام والخاص وكذلك ما تعلق بنظام البناء التشغيل ونقل الملكية، كما تتقاطع وتتفق هذه الدراسات مع هذه الدراسة في كثير مما تم تشخيصه عن واقع

الشراكة بين القطاع العام والخاص سواء على مستوى العالم بشكل عام أم على مستوى الجزائر بشكل خاص، فيما تختلف الدراسات السابقة عن هذه الدراسة في أن البعض منها ركز بشكل مطلق على تحليل جزئي بحت أي على مستوى مشروع أو مؤسسة واحدة أو على مستوى كلي من خلال الاشارة الى مشاريع البنية التحتية على مستوى بلدان معينة، في حين هذه الدراسة حاولت التعرض الى الجانب الكلي ثم التركيز على الجانب الجزئي وتناولت كل من انشاء وتنفيذ مشاريع البنية التحتية وأيضا اضافة ما تعلق بتسيير المرافق العامة وفق نظام الشراكة.

صعوبات البحث:

لقد واجهنا في هذه الدراسة العديد من الصعوبات ولكنها لم تكن بالقدر الذي حال دون تحقيق اهداف هذا البحث ولعل أهم هذه الصعوبات:

- قلة المراجع و الكتب وصعوبة الحصول عليها بالنسبة لموضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وكذلك ماتعلق بالمرافق العامة والبنى التحتية،وهذا ما دفعنا الى الاعتماد على الملتقيات العلمية و المؤتمرات ومواقع الأنترنت في هذا البحث بشكل كبير؛
- قلة الدرسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بهذا الشكل خاصتا في مجال التجارب الدولية ما صعب علينا معالجة الموضوع بشكل دقيق

الفصل الأول: مدخل عام حول الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

تمهيد:

حظي موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص باهتمام كبير من قبل الحكومات في مختلف أنحاء العالم بعد أن اتضح بأن عملية النمو الاقتصادي تعتمد على حشد وجمع كافة إمكانيات المجتمع بما فيها من طاقات وموارد وخبرات، فأصبحت هذه الحكومات تلجأ في تقديم خدماتها العامة من خلال أجهزتها المختلفة إلى الشراكة مع القطاع الخاص بهدف الاستفادة من أساليب القطاع الخاص وتجاربه.

ومن هنا تبرز الأهمية الكبرى التي تحظى بها الشراكة بين القطاعين العام والخاص وهو الأمر الذي جعل من عقود الشراكة تعتبر من أنجع الأساليب في تمويل المشاريع وهذا لقدرتها على التأقلم مع الاختلافات والمجالات والظروف العديدة، حيث أصبحت هذه الشراكة تتزايد بشكل كبير سواء بالنسبة للدول المتقدمة أو الدول النامية ،وذلك لتلبية الطلب المتزايد على خدمات البنية التحتية في مختلف القطاعات كالطاقة ، النقل، الصحة والمياه.

بناءا على السياق السالف الذكر سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى المباحث التالية:

المبحث الأول : الإطار النظري للشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

المبحث الثاني : طبيعة الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

المبحث الثالث : أنواع عقود الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

المبحث الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للشراكة بين القطاعين العام والخاص

لقد أدت العولمة إلى زيادة المنافسة على الساحة العالمية، ما جعل الشركات الوطنية لا تتنافس مع بعضها البعض فقط بل أيضا تخضع إلى منافسة الشركات الأخرى سواء أكان ذلك في الأسواق العالمية أو المحلية هذا ما أدى إلى البحث عن أساليب أخرى من أجل خلق موارد إضافية تساعد على المنافسة.

المطلب الأول: البعد الاقتصادي لنشأة الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

نتيجة للتطورات الحاصلة على الصعيد الاقتصادي العالمي، وتركز الثروة وازدياد السيولة، تحفز البحث عن أساليب ومجالات جديدة للاستثمار ذات طابع استراتيجي مبتكر، تهدف إلى خلق مشروعات استثمارية جديدة طويلة الأمد، وذات معدلات عائد مرتفعة ومضمونة وقد عجلت تداعيات العولمة تطبيق مشروعات التشاركية تحديدا مع تطور مفهوم المال العام إذ تتعرض الحكومات للمشكلات ذاتها التي يتعرض لها القطاع الخاص فالمواطنون في الدول كافة يرغبون بالحصول على خدمات أفضل وجودة أعلى، لكن بتكلفة أقل(دون فرض ضرائب إضافية) لذلك تتوجه الحكومة نحو آليات السوق، وإزاء العجز المطرد في ميزانيات الدول النامية خاصتا، وأمام قصور موارد التمويل التقليدية عن سد احتياجات البلد ظهرت فكرة البحث عن صيغ جديدة لتمويل المشروعات خاصة مشروعات البنية الأساسية وتنازل الدولة عن دورها التقليدي في احتكار إقامة هذا النوع من المشروعات وإتاحة الفرصة للقطاع الخاص ليأخذ دوره في هذا المجال، ويستفاد من طاقاته وخبراته بإتباع صيغ الشراكة بين القطاع العام والخاص، وقد ظهرت فكرة الشراكة في الولايات المتحدة الأمريكية في الستينيات من القرن الماضي، عندما طورت طريقة لمحاكاة استثمارات القطاع الخاص في البنية التحتية، دون تهميش إلزامية تفعيل دور الدولة في ضرورة الأخذ بمبدأ التعاون لتحقيق التنمية، فالفكرة أتت لتحمي المصالح العامة عن طريق ضمان رقابة الحكومة على حسن أداء مشروعاتها، وفي الوقت ذاته لتجلب استثمارات جديدة محتملة وقيمة مضافة من القطاع الخاص، ثم أخذ مفهوم التشاركية يتوسع أكثر فأكثر بسبب عجز الدولة عن استمرارها بالدور الأبوي نتيجة التوسع الكبير في التزاماتها الاجتماعية والاقتصادية، مقابل عدم كفاية الأموال اللازمة لإنشاء مشروعات البنية الأساسية لضرورة التوسع في النشاط الاقتصادي والاجتماعي ،فضلا عن إخفاق السياسات المتبعة في توجيه الاستثمارات نحو البنية الأساسية والتراجع الاقتصادي الذي يعاني منه العديد من الدول [1].

[1] رشا سيروب، **مجالات تطبيق المشاريع التشاركية بين القطاعين العام والخاص وافاقها في سوريا**، مركز دمشق للأبحاث والدراسات (مداد)- دراسات اقتصادية، دمشق، سوريا، 2017 ، ص8.

وبذلك يمكن القول إن مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص ليست جديدة أو حديثة لكن الذي اختلف أنها طرحت بحلة جديدة وبمصطلحات حديثة ،لا تختلف عن المشروعات السابقة، إلا في كونها تتجه نحو مشروعات كانت محتكرة بيد الدولة عن طريق قطاعها العام ،تحديدا مشروعات البنية التحتية والمرافق العامة، ولكن ما يميز المشروعات القائمة على أساس تشاركي أنه يتم التعاقد فيها تبعا لمخرجات المشروع ،أي وفقا لنوعية وجودة الخدمات (السلع) المقدمة من القطاع الخاص أو القطاع العام أما في طرق التعاقد التقليدية عادة يركز القطاع العام ومشترياته على مدخلات المشروع[1].

فالشراكة ليست مجرد تقسيم للعمل بين القطاعين العام والخاص، إنما تعد تغييرا في فلسفة التنمية، وإعادة نظر في دور الدولة ومسؤولياتها وكيفية إدارة شؤون الاقتصاد الوطني بواسطة سياسات تجعل القطاع الخاص شريكا للدولة.

المطلب الثاني: مفهوم الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

تعتبر الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص من المفاهيم التي أصبحت تحتل مكانة خاصة في الوقت الحالي نظرا لما تقدمه من خدمات عامة لتسيير المرفق العام، وتقديم الخدمات العامة. ولقد طرحت عدة جهات بهدف تحديد مفهوم شامل لها وذلك شأنها وشأن أي ظاهرة جديدة يظهر جدل علمي كبير حول تعريفها حتى تستقر.

الفرع الأول: تعريف الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

يعرفه قاموس NEW Wesbter (1992:733) الشراكة (Partnership) بأنها : "رابطة بين الأشخاص الذين يشتركون في المخاطر والأرباح في عمل ما، أو أية مشاريع مشتركة أخرى بموجب عقد قانوني ملزم" [2].

ويعرفها مركز الإدارة المحلية في كلية الأعمال في جامعة Warwich البريطانية، كما ورد في دراسة 1999 LIDDLE AND OVRTON بأنها: "بناء تنظيمي رسمي يعمل على تشكيل السياسات وتنفيذها، يتم عن طريقة تجنيد اتحاد من الاهتمامات والالتزام لعدد من الشركاء المتنوعين للالتقاء حول أجندة مشتركة" [3].

---

[1] المرجع نفسه ،ص8-10.

[2] عادل محمود الرشيد، **إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص" (المفاهيم – النماذج – التطبيقات)**، الأردن، 2006، ص 03.

[3] المرجع نفسه، ص 04.

كما يعرف مكتب العمل الدولي الشراكة بين القطاعين العام والخاص على أنها: "علاقة طوعية وتعاونية بين هيئات فاعلة مختلفة في القطاعين العام (الحكومي) والخاص (غير الحكومي) يوافق فيها المشاركين على العمل جنب إلى جنب لتحقيق هدف مشترك أو للقيام بمهام معينة، وقد تخدم الشراكات غايات متنوعة، بما فيها النهوض بقضية من القضايا أو تنفيذ ضوابط معيارية أو مدونات للسلوك أو تقاسم الموارد والخبرات وتنسيقها وقد تتكون من نشاط واحد معين أو قد تتبلور في شكل مجموعة من الأنشطة في شكل تحالف دائم، منشئة بذلك توافقا في الآراء وملكية مع المنظمة متعاونة ومع أصحاب المصالح فيها، وفي حين يمكن أن تختلف هذه الشركات اختلافا كبيرا فهي تقام عادة كجهود تعاونية منظمة تتسم بتقاسم المسؤوليات فضلا عن الخبرات والموارد والمزايا الأخرى" [1].

الفرع الثاني: خصائص الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

إن الشراكة ما هي إلا وسيلة أو أداة لتنظيم علاقات مستقرة ما بين وحدتين أو أكثر لدول (مجموعات إقليمية)، فتتطلب هذه العملية جملة من الخصائص نلخصها فيما يلي [2]:

– التقارب والتعاون المشترك، أي لابد من الاتفاق حول حد أدنى من المرجعيات المشتركة تسمح بالتفاهم والاعتراف بالمصلحة العليا للأطراف المعاقدة؛

– علاقات التكافؤ بين المتعاملين؛

– خاصية الحركية في تحقيق أهداف مشتركة؛

– هي اتفاق طويل أو متوسط الأجل بين طرفين أحدهما وطني والآخر أجنبي، لممارسة نشاط معين داخل دولة البلد المضيف؛

– قد يكون الطرف الوطني شخصية معنوية عامة أو خاصة؛

– لا تقتصر الشراكة على تقديم حصة في رأس المال، بل يمكن أن تتم من خلال تقييم خبرة أو نقل تكنولوجية أو دراية أو معرفة ...الخ؛

---

[1] مكتب العمل الدولي، البند الأول من جدول الأعمال، الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وثيقة GB .301/Tc/1، مارس 2007، ص 1، على الموقع : http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed-norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms-090544.pdf

[2] ليث عبد الله القهوي وبلال محمود الوادي، **الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص الإطار النظري والتطبيق العلمي**، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 27، 28.

– لا بد أن يكون لكل طرف الحق في إدارة المشروع (إدارة مشتركة)، التقارب والتعاون المشترك على أساس الثقة وتقاسم 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 الوظيفة المعينة بالتعاون.

الفرع الثالث: أهمية الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

1. **على المستوى الكلي**: تتمثل أهمية الشراكة فيما يلي[1]:

– سعيها الى تحقيق عدة مزايا للدولة المعنية على المدى الطويل وذلك من خلال إنشاء مناطق التبادل الحر بهدف تقريب المستويات المختلفة ؛

– تعد وسيلة لاكتساب المزيد من الخبرة بظروف الأسواق المحلية والأجنبية من خلال الصادرات و الاستثمار المباشر؛

– تساهم في تبادل الخبرات والتكنولوجيا بين تلك الموجودة في دول المركز وتلك الناشئة في مختلف الفروع في الدول الأجنبية؛

– تضمن زيادة فرص التوظيف الاستثماري للمدخرات ورؤوس الأموال المحلية عند توظيفها مع مشروع الأجنبي وتشجيع الأفراد والمستثمرين المحليين على عدم تهريب أموالهم إلى الخارج.

2. **على مستوى المؤسسات (الشركاء)**: فنجد:

– تخفيض تكلفة أداء النشاط التجاري للشركاء؛

– تحسين مستوى جودة المعلومات المستخدمة في إدارة الشراكة خلال الوقت مما ينعكس على جودة المعلومات المستخدمة لكل شريك [2].

---

[1] جمال بوزكري ، **الشراكة بين الاتحاد الأوروبي والجزائر وتأثيرها على الاقتصاد الجزائري** ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران ،الجزائر ،2012 /2013، ص79.

[2] رفعت السيد العوضي ، إسماعيل علي بسيوني، **الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية**، الطبعة2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر،2007 ،ص184.

إن معظم الشراكات تفضل مشروعات الاستثمار المشترك عن التملك المطلق للمشروع ،وقد يرجع هذا إلى أسباب ثقافية وأخرى سياسية ،فأما الأسباب الثقافية فتتمثل في مشكلة اللغة والعادات والتقاليد وسلوكيات البيع والشراء في الدول المضيفة، ومن ثم فالطرف الوطني يمكنه المساعدة في التغلب على المشاكل التسويقية المرتبطة بمثل هذه العوامل ويساعد في تقليل أخطار المصادرة أو التأميم لمشروعات الاستثمار[1].

المطلب الثالث: نظريات الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

اهتم الفكر الاقتصادي باستراتيجية الشراكة بين القطاعين العام والخاص وصاغ لها العديد من النظريات التي ساهمت في تحليل أهداف الشراكة ومن أبرز هذه النظريات نجد:

الفرع الأول :نظرية النجاعة(الكفاءة)

يفترض Harvery leibenstein في تحليله للشركات الأمريكية سنة 1966 إن العون الاقتصادي بعيد كل البعد عن الابتكار والإبداع لما يكون العمل روتيني بعيد عن مخاطر السوق وتعد المنافسة أهمها على الإطلاق، وعامل النجاعة (X) هو الفرق بين الأداء النظري المتوقع للمنظمة والأداء الفعلي المتأثر بسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، كما أن عامل النجاعة عادة ما يكون غائبا بصورة كبيرة في الشركات والمؤسسات المملوكة للدولة ،ومنه استنتج أنه برغم من أنه لا يوجد شك في الهدف والأهمية التي تلعبها تلك المؤسسات في المجتمعات المتحضرة إلا أن النظرية تصر على أنه كان من الممكن التخلي عن التعسفية في التسيير من قبل الوصاية المركزية.

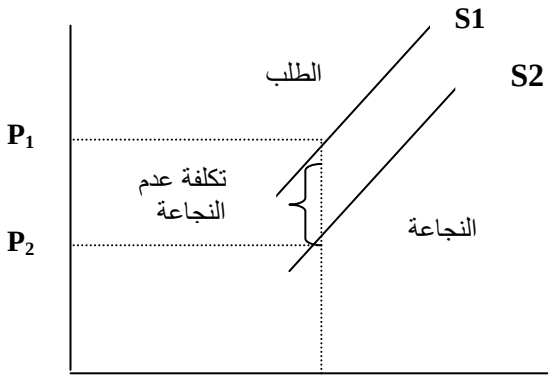
وفتح مجال أكبر للمسيرين على أساس أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص، تؤدي إلى التخلي عن البيروقراطية أسلوب الحياة الساكن(حياة هادئة والطيش والنفور من المخاطر، العزوف عن الابتكار والبحث المنهجي عن الكفاءة)فان للمنظمات أعمار تحصى فهي لم تعد خالدة حتى وإن كانت عمومية والوسيلة الضرورية لبقاء المنظمة العمومية هي قوة المحاكاة الداخلية[2].

---

[1] عبد السلام أبو قحف ،**التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم** ، الطبعة 3،مركز الإسكندرية للكتاب ،مصر ،1997،ص50.

[2] الأمين لكحل ،**الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الجزائر، دراسة حالة شركة المياه للتطهير لوهران(SFOR)**، مذكرة ماجستير(غير منشورة)،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر،2014 ،ص31 ،32.

الشكل رقم (01-01): تكلفة عدم النجاعة



المصدر:الأمين لكحل ،**الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الجزائر، دراسة حالة شركة المياه للتطهير لوهران(SFOR)**، مذكرة ماجستير(غير منشورة)،كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر،2014،ص31.

المسافة الفاصلة بين P1 وp2 هي ثمن عدم كفاءة الإدارة.

مما تم التطرق اليه فانه من الواضح أن نظرية الكفاءة لها ما يبررها من عدم كفاءة المؤسسات العمومية وأعوانها من جهة وفشل التنظيم البيروقراطي المنتهج في التسيير من جهة اخرى فإن مقترح الشراكة يمكن أن يقلل من أثر عامل الكفاءة(X) من خلال فتح المجال للمنافسة فيما بينها والتقليل من التأثيرات السياسية على أدائها مما يسمح بتسهيل تحديد وتوضيح أهدافها[1].

الفرع الثاني: نظرية الوكالة

تعرف نظرية الوكالة المؤسسية على أنها مجموعة من العلاقات التعاقدية وتسمح بذلك بمقارنة المنظمات من خلال خواص العقود، وتفترض هذه النظرية وجود عدم تماثل في العلاقات التعاقدية بين الموكل والوكيل لأن الأول يملك معلومات أكثر من الثاني، بعبارة أخرى يعرض اللاتماثل في المعلومات الوكلاء إلى خطر عدم الحصول على المعلومة اللازمة لمعرفة ما إذا كان سلوك الموكلين شرعيا أولا وهو ما يعرف بخطر الانتقاء المضاد كما تفترض نظرية الوكالة من جهة أخرى إمكانية استخدام الطرفين النسق التعاقدي من أجل تعظيم مصالحهم الخاصة بإتباع سلوك انتهازي[2].

[1] المرجع نفسه ،ص33.

[2] دارين بوزيدي، **الشراكة كخيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،الجزائر ،2013 / 2014 ،ص 55.

وتستخدم نظرية الوكالة في إطار الشراكة على مستويين حيث تعيد النظر أولا في فكرة إحاطة المسير نفسه بمساعدين ذوو مهارة عالية، لأن تشغيل هؤلاء قد ينجر عنه تكاليف وكالة وصفقة عالية من الأفضل إذن أن يحيط نفسه بأفراد خاضعين للالتزام بالنتائج، مثل رؤساء مؤسسات أخرى يعملون معه بالتعاون أما على المستوى الثاني تظهر نظرية الوكالة أن تحقيق علاقة شراكة بين مسيري المؤسسات يؤدي إلى توفيق بين التهديدين ،حيث يمكن لهذه العلاقة أن تجمع عوامل يمكنها الحد من السلوك الانتهازي، من بين العوامل زيادة مدة العقد، مرونة من جانب الآمر بالعمل، استقلالية أكبر للأعوان، التجديد....[1].

الفرع الثالث: نظرية الخيار العام

عرفت أواخر الستينات من القرن الماضي الانطلاقة الحقيقة لنظرية الخيار العام فهي فرع من فروع علم الاقتصاد نشأة من دراسات الضرائب والإنفاق العام ظهرت هذه النظرية في الخمسينيات من القرن الماضي ولقيت رواجا واسعا في عام 1986 عندما نال أحد مهندسيها وهو جيمس بوكانان Jemes M.Buchanan جائزة نوبل في الاقتصاد، وتستعمل هذه النظرية مبادئ الاقتصاد الجزئي من خلال دراسة سلوك الأفراد (مواطنون ومتخذو القرار)في الإدارات والحياة العمومية لتحليل أسباب العسر المالي للمنظمات العمومية، وإن أكثر ما يشير إليه أصحاب هذه النظرية السلوك العبثي الذي يمارسه الساسة في توفير فوائد وإعانات لجماعات معينة على حساب أخرى وذلك لضمان إعادة الانتخاب مثلا، مما يثبت أن أساليب التسيير المنتهجة في المنظمات العمومية غير فعالة في ظل هذه السلوكيات تقترح نظرية الخيار العام العودة لنظرية الإنتاج والتبادل للسلع والخدمات على مستوى الاقتصاد الجزئي مما يعني تخلي الدولة عن تسيير مرافقها العامة لصالح القطاع الخاص واكتفائها بخلق وتملك المنظمات العمومية ما دامت أقل فاعلية من المؤسسات الخاصة وذلك لأسباب عدة، منها أن المسؤولين الحكوميين لا يأخذون في الحسبان انعكاس قراراتهم على الوضع المالي للمنظمات العمومية، إضافة إلى أن المواطنون يصبحون مالكين بالرغم عنهم وبالرغم من أنها ملكية غير مقسمة إلا أنهم يتحولون إلى أعوان عقلانيين في سبيل الحفاظ على ممتلكاتهم[2].

[1] المرجع نفسه ،ص 56.

[2] الأمين لكحل، مرجع سبق ذكره،ص 33.

الفرع الرابع :نظرية طعن الأسواق

تعتمد نظرية طعن الأسواق على ما يعرف بالتهديد من دخول منافسة أو منافسين محتملين لسوق محتكر سلفا من قبل مؤسسة أو من قبل كارتل أو تواطؤ يضمها، تدعو هذه النظرية الحكومة لترك بعض القطاعات التابعة لها للخواص وأن مخاوفها من أن تحتكر الخدمة أو السلعة من طرفهم ما هي إلا مزاعم واهية لأن حالة طعن الأسواق كفيلة لضمان التنافسية التامة في تلك القطاعات (الأسواق)حتى وإن كان السوق محتكرا من قبل متعامل واحد فقط وكنتيجة لكل ذلك فإن التكاليف ستبقى في حدها الأدنى مع تنوع السلع والخدمات ببعض التنظيمات والقوانين بعد عرقلة للمنافسة التي كان يمكن أن يحدثها القطاع الخاص مما يثبت عدم كفاءة الدولة في إنتاج بعض السلع والخدمات وإن عقود الشراكة بينها وبين القطاع الخاص ستزيد من أدائه (القطاع العام)[1].

المبحث الثاني: طبيعة الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

إن نجاح الشراكة كأسلوب تعاقدي بين القطاعين الحكومي والخاص ،لتحقيق التميز في تقديم الخدمات العامة يتوقف على مدى توفر بيئة ملائمة في مجال السياسات والأنظمة الاقتصادية التي تضعها الجهات المعنية، دعما لشراكة متينة وفاعلة بين القطاعين.

المطلب الأول: أهداف ومبررات الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

تعتبر الشراكة بين القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص نموذجا متطورا لأنشطة الأعمال التي تساعد على زيادة استثمارات القطاع الخاص في كافة المجالات من أجل الوفاء باحتياجات المجتمع وذلك بأساليب مستحدثه.

الفرع الأول: أهداف الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

تختلف الشراكة بين القطاعين الخاص والعام مع الأساليب التقليدية المبنية أساسا على سياسة الضغط على المصاريف في تسيير المرافق العامة ،خاصة على مستوى مردودية التجهيزات والبناءات والخدمات التي لم تفي بحاجيات المواطنين من حيث الجودة كما أن الاعتمادات العالية المرصودة قد لا تستجيب لمتطلبات التقنية الشاملة. وللشراكة أهداف متعددة أهمها[2]:

---

[1] المرجع نفسه،ص34.

[2] معهد تنمية قدرات كبار الموظفين، المدرسة الوطنية للإدارة، **التقرير التأليفي حول الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص**، الدورة الرابعة، تونس، نوفمبر 2010 /2011 ص 14، 15.

– **الاقتصاد في التكاليف**: يمكن للجهات الحكومية المعنية، تحقيق اقتصاد في التكلفة في مجالات إنشاء المشاريع واستغلالها وصيانتها، فعلى سبيل المثال يمكن تحقيق اقتصاد في التكاليف عن طريق دمج التصميم والتركيب في نفس العقد، كما أن التصميم والتركيب يمكن إنجازهما بصورة أكثر كفاءة وبالتالي يتم تخفيض زمن التركيب وإتاحة الفرصة لاستغلال المشروع بالسرعة اللازمة؛

– **إقتسام المخاطر**: يمكن للجهات الحكومية اقتسام المخاطر مع شريك خاص فالمخاطر قد تتمثل في تجاوزات في التكاليف، أو في عدم القدرة على الوفاء بجداول أو مواعيد تسليم الخدمات، أو في صعوبة الالتزام بالتشريعات الخاصة بالبيئة وغيرها، أو في خطورة عدم كفاية الإيرادات لتغطية أعباء الاستغلال؛

– **تحسين مستويات الخدمات العمومية أو الحفاظ عل المستويات الرفيعة لها**: يمكن للشراكة أن تأتي بتحسينات في تنظيم تأدية الخدمات ويمكنها كذلك إدخال تقنيات جديدة لتحسين من جودة الخدمة ومستواها؛

– **التنفيذ الأكثر كفاءة**: يمكن تحقيق الكفاءة من خلال الجمع بين الأنشطة المختلفة مثل التصميم والإنشاء من خلال المرونة في التعاقد والشراء، والاعتماد الأسرع للتمويل والكفاءة الأكثر عملية اتخاد القرار فتقديم الخدمات بكفاءة لا يسمح بحصول المستخدمين على الخدمات بسرعة فحسب بل يساعد على تخفيض التكاليف أيضا؛

– **تحقيق فوائد اقتصادية**: الاندماج المطرد للجهات الحكومية في الشراكات يساعد على تحفيز الشريك الخاص للمساهمة في التنمية الاقتصادية بأكثر فعالية؛

– **تكثيف فرص العمل التجاري**: توفر مشاريع الشراكة فرص عمل تجارية أكبر للشريك الخاص مما يسمح للقطاع بالإبداع وتنويع أنشطته زيادة مجالاته التجارية وكسب خبرة تتعدى نظام الشراء التقليدي؛

– تقليص الإنفاق الحكومي وتخفيف الضغط على مستوى الميزانية العامة للدولة والتقليص من عجزها؛

– تركيز السلطات العمومية جهدها على توضع السياسات لقطاع البيئة الأساسية ومتابعة تنفيذ المشاريع؛

– الاستفادة من الكفاءات الراجعة بالنظر إل القطاع الخاص في مجال الخدمات العامة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة المواطنين؛

– إدخال الابتكار على تصميم المشاريع وتطوير طرق إنجازها وتشغيلها وصيانتها؛

– استقطاب الاستثمارات المالية الخاصة الضخمة على المستوى الدولي لإنجاز مشاريع كبرى في مجال البنية الأساسية والخدمات العامة والمرافق العمومية التي تعجز السلطات العمومية على إنجازها دون شراكة مع القطاع الخاص؛

– خلق مواطن الشغل في حيز يصعب توفيرها دون اللجوء إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

الفرع الثاني: مبررات الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

تعتبر شراكة القطاعين العام والخاص نموذجا متطورا لأنشطة الأعمال التي تساعد على زيادة استثمارات القطاع الخاص في كافة مجالات النشاط الاقتصادي والاجتماعي من أجل الوفاء باحتياجات المجتمع من السلع والخدمات بأساليب مستحدثة، ويمكن توضيح مبررات اللجوء إلى أسلوب الشراكة بالنقاط التالية [1]:

– التغيير التكنولوجي والتقني والاقتصادي المتنامي أتاح الفرصة لتخفيض تكاليف الإنشاءات وبالتالي انخفاض التكلفة الإجمالية للمشروع؛

– ضغوط المنافسة المتزايدة واحتدامها وانخفاض معدلات النمو؛

– عدم وجود حدود فاصلة وواضحة بين قطاعات الأعمال والحكومات؛

– تقلص التمويل المخصص لبرامج التنمية الاجتماعي وعدم رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية، وعجز الموازنات العامة للدول النامية، وبالتالي عدم مقدرة حكومات تلك الدول على القيام بمشروعات اجتماعية؛

– محدودية الموارد المالية أو الطبيعية أو البشرية أو التكنولوجية الناجمة بسبب المجالات و المشاريع العديدة التي تتزاحم على توظيفها وتعمل الشراكة على تخفيف حدة المنافسة بين هذه المجالات من خلال تبادل الالتزامات بين الشركاء؛

– زيادة الفاعلية والكفاءة من خلال الاعتماد على الميزة النسبية وعلى تقسيم العمل؛

– تزويد الشركاء المتعددين بحلول متكاملة تتطلبها طبيعة المشاكل ذات العلاقة ومجالها؛

– توسيع المجال لأنشطة اكبر في اتخاذ قرارات خدمة للمصالح العامة؛

– التصميم الهادف إلى تحقيق قيمة أعلى للأموال المستثمرة مع سعي الحكومات لإشراك القطاع الخاص في توظيف موارده في مجالات الخدمات العامة وبعبارة أخرى تعظيم قيمة الأموال المستثمرة بتحقيق أرباح تغطي تكلفة الأموال المستثمرة.

---

[1] عادل رزق، **إدارة الأزمات المالية العامة ''منظومة الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق''**، الطبعة 1، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص 224، 225.

المطلب الثاني: مبادئ وشروط الشراكة الناجحة بين القطاع العام والقطاع الخاص

لتحقيق شراكة ناجحة بين القطاع العام والقطاع الخاص لابد من تحقيق وتطبيق جملة من المبادئ والشروط الأساسية للوصول إلى ما هو مطلوب.

الفرع الأول: مبادئ الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

هناك العديد من المبادئ الواجب توفرها لإنجاح ولتحقيق عملية الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص وهي[1]:

– الالتزام والتعهد وهو أن يتم إنجاز وتنفيذ القرارات وفقا لمنهجية وأهداف تحدد دور كل شريك في ظل مناخ إداري فعال يتعهد كل طرف فيه بالالتزام بالدور المحدد له من قبل؛

– الاستمرارية غالبا ما يستمر تنفيذ مشروعات الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص إلى فترات طويلة، وخلال هذه المدة من المحتمل أن تتغير سياسات الدولة مما قد 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 قوى السوق التي تحكم عملية الشراكة؛

– الشفافية 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.

الفرع الثاني: شروط الشراكة الناجحة بين القطاع العام والقطاع الخاص

تتضمن الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص تكوين علاقة تعاونية وللنجاح بها يجب توفير الشروط التالية:

وفقا لـ Rosenau تزداد احتمالات نجاح الشراكة إذا ما تم الآتي[2]:

– صنع القرارات الرئيسية من خلال خطة متينة في بداية المشروع؛

– توضيح خطوط المسؤولية في الشراكة؛

– توضيح الأهداف المراد تحقيقها؛

---

[1] إدارة الدراسات المالية والاقتصادية، الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص ،دائرة المالية ،حكومة دبي ، أفريل 2010، ص 9.

[2] عادل محمود الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- وجود حوافز للشركاء؛
- ضبط تقديم الشراكة.

بناءا على تقييم لدراسات عدة متعلقة بالشراكة شملت مجالات عدة، مثل: التعليم والصحة والنقل وغيرها في الولايات المتحدة الأمريكية خلص Rosenau إلى الاستنتاج التالي: "عندما تكون اعتبارات التكلفة هي الاهتمام الرئيسي وعندما تكون العوامل الخارجية المؤثرة محدودة، وعندما يكون المدى الزمني للنشاط المعني قصيرا، فإن الشراكة تكون مناسبة.

وأخيرا يرى Grant أنه من أجل تقييم الشراكة وإنجاحها يجب توفر الشروط التالية[1]:

- المشاركة في السلطة والمسؤولية بين القطاعين؛
- الاستثمار المشترك ومقارنة استثمارات القطاع الخاص مع استثمارات الحكومة من حيث الوقت والموثوقية، فرأس المال السياسي، لتحقيق الفعالية؛
- المسؤولية المشتركة في الالتزامات والمخاطرة؛
- المنفعة المتبادلة، بناء المشاريع، بحيث توفر الفرص للشركيين؛
- توفير ثقافة مجتمعية داعمة للشراكة تشجيع القيادة، ومشاركة المواطنين في أنشطة الشراكة ذات الاهتمام التنموي بعيد المدى؛
- وجود تصور مجتمعي مشترك وواقعي لشراكة مبني على نقاط القوة والضعف للمجتمع، وفهم مشترك لإمكانات المنظمة المراد تنميتها؛
- توفر تنظيم فعال يمكن من التحام الاهتمامات الفردية بالاهتمامات العامة للمجتمع؛
- توفر شبكة للجماعات والأفراد الرئيسيين والمعنيين بالشراكة، تشجيع اتصالهم مع القادة وتذيب الفروق بين الاهتمامات التنافسية؛
- الرغبة والقدرة على رعاية الريادة، وتشجيع المخاطرة ورعاية المشاريع المرتبطة بها؛
- الاستمرارية في السياسات المتعلقة بالشراكة، بما فيها القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، وتقليل عدم التأكد المحيط بالأعمال لتشجيع الأفراد الذين يخاطرون اقتصاديا على الانخراط في الشركات.

[1] عادل محمود الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

المطلب الثالث: مزايا وعيوب الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

إن الشراكات بين القطاعين العام والخاص هي اتفاقيات بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص لغرض توفير البنى التحتية والمرافق المجتمعية ومما لا شك فيه أن هذه الشراكات تتمتع بالعديد من المزايا التي تساهم بشكل كبير في اللجوء إلى مثل هذه الشراكات بالإضافة إلى ذلك لا تخلو هذه العقود من العيوب التي تصاحبها.

الفرع الأول: مزايا الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

من بين مزايا الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص نجد[1]:

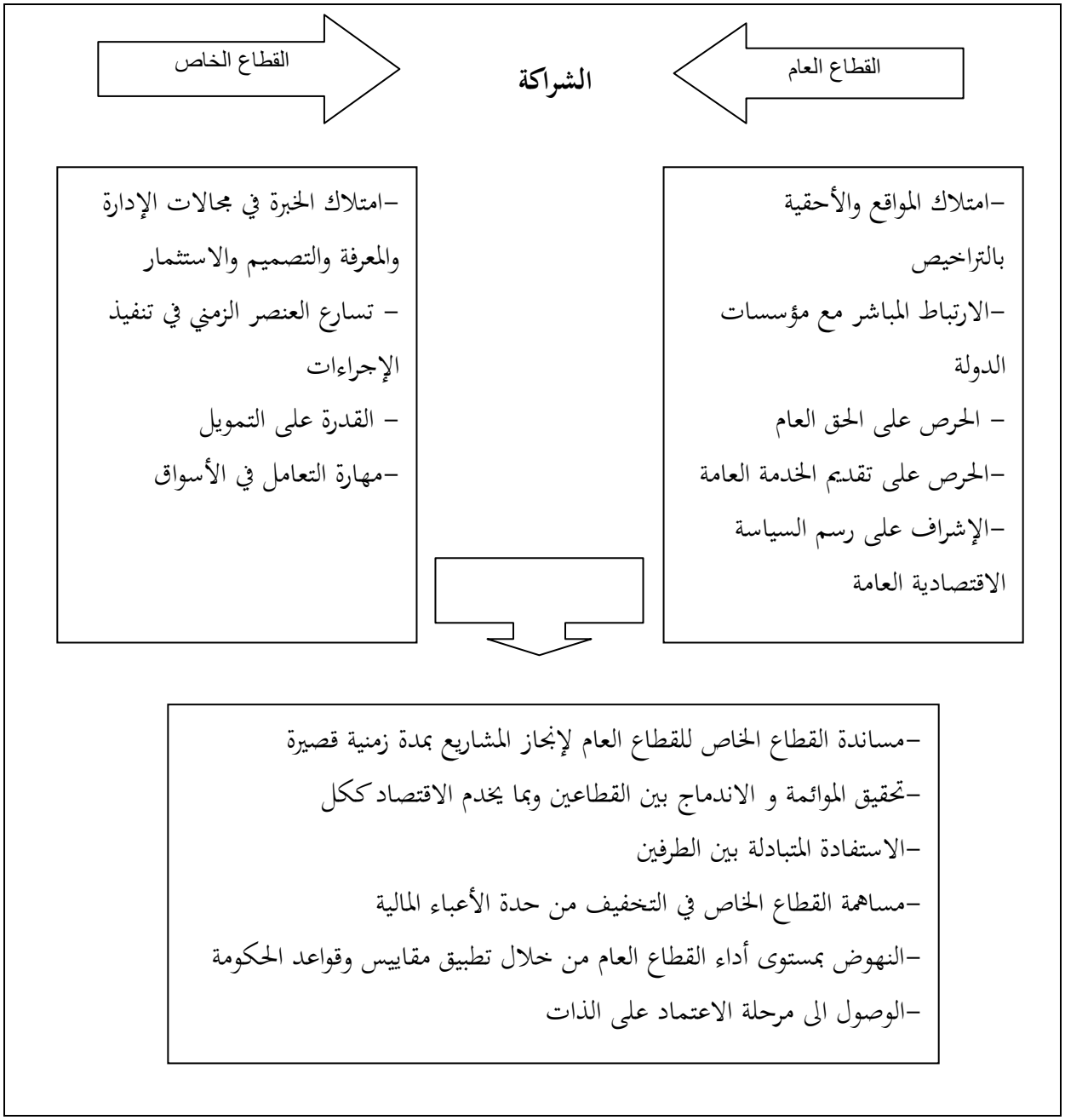
- مساندة القطاع الخاص للقطاع العام لإنجاز وتنفيذ المشاريع خلال المدد الزمنية المطلوبة والمحاولة في إنجاحها، عن طريق إمداد الأخير بالتمويل والمعرفة والخبرة في إدارة المشاريع؛
- تحقيق الموائمة والاندماج بين عنصري (السعي لتحقيق الأرباح)والسعي لتحقيق(المنافع الاجتماعية)عن طريق إعطائها بعد اقتصادي واسع في السياسات الاقتصادية المعتمدة، وفي إدارة المشاريع وفق أسس اقتصادية سليمة؛
- الاستفادة المتبادلة من رؤى واهداف ومبادئ كلا الطرفين ،لغرض تحقيق الاستفادة القصوى من خبرة كل منهما في خدمة الإقصاء المعني ؛
- إمكانية استفادة أي من الطرفين من المزايا الاقتصادية للطرف الآخر، وقد يكون مكملا له، وبخاصة إذا كان أي منهما لا يفي لمتطلبات البيئة الاقتصادية التي يعيش في ظلها وفي ظل ظرف زمني معين؛
- النهوض بمستوى أداء القطاع العام، من خلال تطبيق مقاييس وقواعد الحوكمة ، وتحسين كمية ونوعية الخدمات المقدمة للمجتمع؛
- تحمل كلا الطرفين جزء مهم من المسؤوليات التي تركز على خدمة كل من المجتمع والاقتصاد؛
- الوصول الى مرحلة الاعتماد على الذات والتقليل من حدة المخاطر الإجمالية التي تواجه الاقتصاد برمته وذلك من خلال توزيع عبء تلك المخاطر على أطراف الشراكة .

ويمكن إيجاز إيجابيات الشراكة في المخطط التالي:

---

[1] حنان عبد الخضر الهاشم، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الاقتصاد العراقي بين المتضمنات والرؤية الاستراتيجية للتطبيق**، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية ،المجلد 13،العدد 6،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الكوفة ،العراق ،2015،ص19.

الشكل رقم(01-02):إيجابيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص المتوخاة في أي اقتصاد والقائمة على مميزات كل منهما



المصدر:حنان عبد الخضر الهاشم، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الاقتصاد العراقي بين المتضمنات والرؤية الاستراتيجية للتطبيق** ، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية ،المجلد 13،العدد 6،كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة ،العراق ،2015،ص19.

الفرع الثالث: عيوب الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

بالرغم من هذه المزايا لا يعني هذا الأمر أن الشراكة لا تخلو من العيوب والسلبيات التي قد تصاحب العملية برمتها ،نذكر البعض منها[1]:

– قد تتحول الغاية المرجوة من تطبيق مبدأ الشراكة إلى (ربحية)، وتبتعد عن كل ما يمكن أن يخدم ويحمي المستهلك والمجتمع ،وبالتالي لا تتحقق أي تلبية لمتطلبات التنمية المستدامة وبذلك يتجرد المبدأ من محتواه الحقيقي؛

– قد تتحقق حالة غياب كل من المنافسة والقدرة التنافسية نتيجة قيام التحالفات بين الشركات لكبرى الأمر الذي يترتب عليه انعدام تكافؤ فرص التنافسية في الاقتصاد المعني؛

– الحالة السابقة قد يترتب عليها غياب بعض الصناعات المهمة في الاقتصاد وانهيارها؛

مما سبق يتضح أن هنالك تحديا كبيرا طرفاء الإيجابيات والسلبيات التي تواجه تطبيق مبدأ الشراكة بين القطاعيين لكن التحدي الأكبر هو التحقيق الفعلي للعملية، وعلى النحو الذي ينجح في الاستفادة من الإيجابيات والتخفيف من حدة السلبيات.

ينظر إلى الشراكة بين القطاعين العام ومؤسسات القطاع الخاص على أنها أداة تطويرية ومنهجا إداريا تحديثيا ووسيلة رئيسية من وسائل تحقيق التوازن والتنمية المستدامة التي تسعى إليها الدول المتطورة والنامية على السواء، وتستند أدبيات الشراكة إلى مداخل، وتصورات عديدة ومتداخلة وهذا ما أعده إلى تنوع أشكال الشراكة.

[1] المرجع نفسه،ص22.

المبحث الثالث: أنواع عقود الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

يمكن أن تتخذ الشراكات بين القطاعين العام والخاص مجموعة واسعة من الأشكال تتفاوت من حيث مدى مشاركة الطرف الخاص والمخاطر التي يتحملها، وفي العادة يتم تحديد شروط الشراكة بين القطاعين في شكل عقد أو اتفاق يحدد مسؤوليات كل طرف.

المطلب الأول: عقود الإدارة والتأجير

إن عقود الإدارة والتأجير هي عموما ترتيب للشراكة بين القطاعين العام والخاص وسوف نتناول في هذا المطلب كل نوع على حدا من خلال التعرف بالعقد وذكر سلبياته وايجابيته.

الفرع الأول: عقود الإدارة

1. تعريف عقود الإدارة:

وتعني عقود الإدارة أو ما يطلق عليها "بالتعاقد من الباطن" ففي هذه الطريقة يتم الإبقاء على الشركة كما هي،حيث لا يتم تغيير في هيكل رأس المال ،فإذا كان رأس المال مملوكا كليا بواسطة الدولة يتم الإبقاء عليه ،إلا أن أداء العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية يتم تحويل جزء منها إل القطاع الخاص[1].

كما يعرف عقد الإدارة على أنه اتفاق تتعاقد من خلاله شركة عمومية مع شركة خاصة لإدارة هذه المؤسسة ،وبذلك تتحول حقوق التشغيل إلى الشركة الخاصة ،ولا تتحول حقوق الملكية إليها وتحصل الشركة الخاصة على رسوم مقابل خدماته ،وتبقى المؤسسة العمومية مسؤولة عن نفقات التشغيل والاستثمار، وتستخدم هذه الطريقة في حالات تريد فيها الحكومة تنشيط شركات خاسرة ورفع قيمة هذه الشركات[2].

---

[1] أحمد ماهر، **دليل المدير في الخصخصة**، مركز التنمية الإدارية كلية التجارة، مصر، بدون سنة نشر، ص 152.

[2] رفعت عبد الحكيم الفاعوري، **تجارب عربية في الخصخصة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص 19.

2. مزايا وعيوب عقود الإدارة:

ويترتب عن عقود الإدارة العديد من المزايا والعيوب وهي:

–المزايا: إن الميزة الرئيسية لعقد الإدارة من وجهة نظر الدولة أنه يسمح لها بالاحتفاظ بملكية المرافق العامة كما أنه يمكنها من حل القصور الإداري وبذلك بالحصول على أحسن الخبرات الإدارية وفي الوقت نفسه التحكم في نطاق واستخدام هذه الخبرات[1].

وتحقق عقود الإدارة نتائج أفضل عندما يمنح القطاع الخاص قدرا كبيرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وعندما تستند المكافأة على الأداء جزئيا على الأقل، والحافز المألوف في هذه الحالات هو الوزن الذي يعلق على مختلف مؤشرات الأداء، كأن توزع الأوزان مثلا وفقا للأولويات التالية 40% للتحسين في الإنتاجية، 27% لتحسين كفاءة التشغيل و33% لتحسين نوعية الخدمة[2].

–العيوب: تكمن هذه العيوب في ازدواجية الإدارة الخاصة والملكية العامة فالمتعاقد مع الدولة لا يتحمل المخاطر والدولة هي من تتحمل أي خسائر ناجمة عن عمليات الشركة، كما أن الاتفاق الذي يضمن للإدارة رسوما ثابتة بغض النظر عن أداء الشركة لا يعطي هذه الإدارة أي حوافز لرفع الكفاءة والحفاظ على قيمة أصول الشركة[3]. وغالبا ما تستند الأتعاب إلى معايير مادية مثل حجم الإنتاج والتحسين في معدات تحصيل الرسوم، وذلك بقصد تحفيز شركة الإدارة على زيادة فعالية وكفاءة المرفق العام[4].

ويمكن إبراز الشراكة بين القطاع العام والخاص وفق عقد الإدارة في الشكل التالي:

---

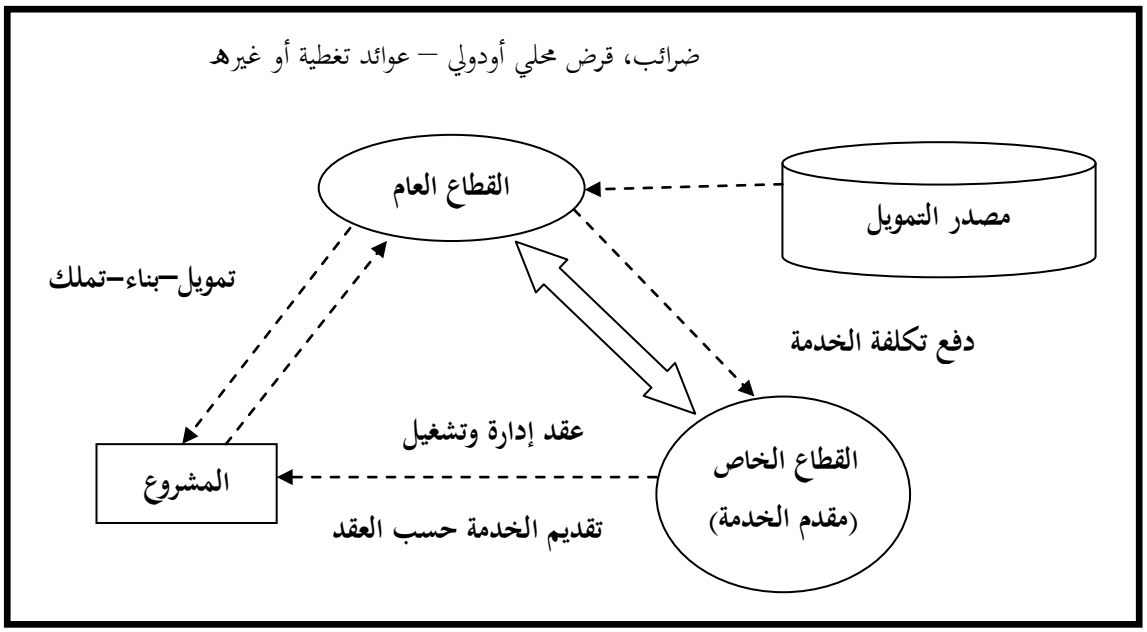
[1] رياض دهال ،حسن الحاج ،**حول طرق الخصخصة** ،إصدارات سلسلة أوراق العمل،المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1998، ص 5.

[2] البنك الدولي للإنشاء والتعمير ، ترجمة مركز الأهرام للترجمة والنشر، **تقرير عن التنمية في العالم البنية الأساسية من أجل التنمية**، الطبعة 1، مطابع الأهرام التجارية ، مصر، 1994، ص 60.

[3] رياض دهال ،حسن الحاج ،مرجع سبق ذكره، ص 5.

[4] بولعيد بلعوك ،**هل تخوصص المياه**، ورقة بحث مقدمة الملتقى الدولي حول"**اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة**"،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 3، 7 أكتوبر 2004، ص 7.

الشكل رقم (01-03): الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأسلوب الإدارة .



المصدر: إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية، **الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص**، دائرة المالية، لحكومة دبي، 2010، ص 13.

الفرع الثاني: عقود التأجير

1. تعريف عقود التأجير:

ينطوي التأجير على وجود متعهد خاص يدفع مبلغا من المال لمالك عام في مقابل حق خاص لتشغيل تسهيلات إنتاجية دون مسؤولية تمويل الاستثمارات الرئيسية، مع تحمله كافة المخاطر التجارية ويعطي عقد التأجير لمقدم الخدمة حقا خالصا في الإيرادات المتولدة[1].

كذلك يعرف عقد التأجير على أنه اتفاق يقوم المستأجر بمقتضاه بتأجير للهياكل القاعدية، شهرة المحل أو الوحدة الإنتاجية أو تأدية خدمة من أجل ممارسة النشاط لحسابه الخاص على أن يلتزم بدف قيمة إيجارية دورية وفقا لما هو منصوص عليه في عقد التأجير[2].

[1] منير إبراهيم هندي، **الخصخصة خلاصة التجارة العالمية**، منشرة المعارف، مصر، 2004، ص 263.

[2] سامية جدو،**طرق وأساليب خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: **اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة**، مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسط في الفضاء الأورو مغاربي، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 03-05 أكتوبر 2004، ص 194.

2. مزايا وعيوب عقود التأجير:

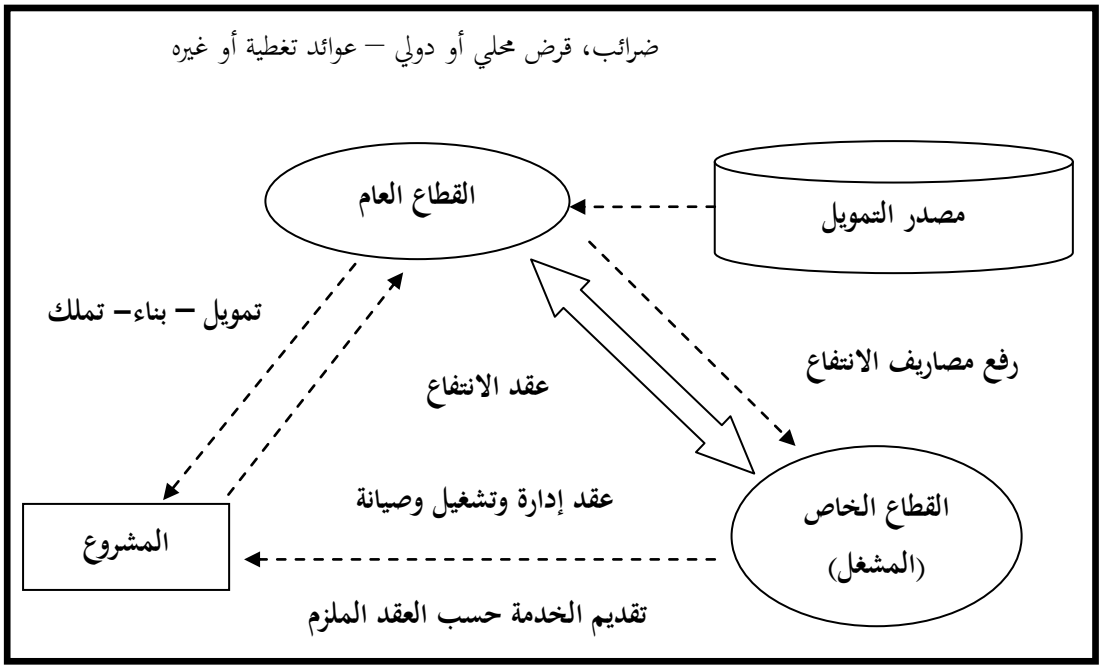
ويترتب عن عقود التأجير بعض المزايا والعيوب وهي[1]:

– **المزايا:** فمن المزايا التي يقدمها هذا الأسلوب هو توفير نفقات التشغيل بدون التخلي عن ملكية الشركة، والحصول على دخل سنوي بدون التعرض لمخاطر السوق، ووفق الدعم والتحويلات المالية الأخرى لهذه الشركة، ويسمح التأجير بجذب مهارات تقنية وإدارية متطورة مما يساهم في استخدام أصول الشركة بدرجة أكبر من الكفاءة.

– **العيوب:** أما عن عيوب عقد التأجير فتكمن في عدم وجود حوافز لدى الشركة الخاصة لرفع قيمة الأصول أكثر من الحد الذي يضمن لها عائدا مناسبا لاستثماراتها خلال فترة التأجير.

والشكل الموالي يبرز هذا النوع من الشراكة وفق عقد التأجير

الشكل رقم (01–04): الشراكة بين القطاع العام والخاص بأسلوب التأجير



المصدر: إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية، **الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص**، حكومة دبي، 2016، ص 2013.

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق ذكره، ص 20، 21.

المطلب الثاني: عقود الخدمة والامتياز.

على غرار عقود الإدارة والتأجير توجد كذلك أنواع أخرى من العقود لعقود الخدمة والامتياز والتي عادة ما تستخدمها الدولة لتقديم خدماتها.

الفرع الأول: عقود الخدمة

1. تعريف عقود الخدمة:

تتضمن تعاقدات الخدمة إبرام تعاقدات لأنشطة صيانة أو تشغيل معينة مع القطاع الخاص، لفترة ممتدة لعدد من السنوات، ووفقا لهذا الأسلوب يضع المورد العام سواء كان إدارة حكومية أو شركة عامة، مجموعات من المعايير، الأداء للنشاط وأسس تقييم العطاءات، والإشراف على المتعهدين، ودفع رسوم متفق عليها للخدمة، والتي تحدد عل أساس إجمالي أو على أساس تكلفة الوحدة أو على أية أسس أخرى[1].

كما تعرف بأنها عقود تبرمها الدولة مع شركات خاصة لتقديم خدماتها الفنية أو الإدارية أو الخدمية، نظير مبلغ متفق عليه مع احتفاظ الدولة بكامل السلطة على المرفق إداريا وماليا وفنيا، ويكون القطاع الخاص هنا منفذا وفقط[2].

2. مزايا وعيوب عقود الخدمة:

عند عقود الخدمة عدة مزايا وعيوب نوجزها فيما يلي[3]:

– **المزايا:** من مزايا هذا الأسلوب هو توفير فرص لدخول عنصر المنافسة من خلال التعاقد مع أكثر من شريك من القطاع الخاص والاستفادة من خبرة القطاع الخاص في النواحي الفنية، مما يجعل المرافق العام يقوم بالتركيز على مهامه الأساسية ولأن فترة العقد تكون قصيرة يزداد التنافس بين المقاولين مما يشجع على العمل على تحقيق كفاءة الأداء وتخفيض تكاليف العقود.

– **العيوب:** تظل أعباء التشغيل والصيانة على عاتق الحكومة (القطاع العام) كما تظل مسؤولية الاستثمارات الرأسمالية والمخاطر التجارية المرتبطة بتشغيل المرفق ملقاة بكاملها على عاتق القطاع العام، كما يعتمد نجاح

---

[1] منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 256.

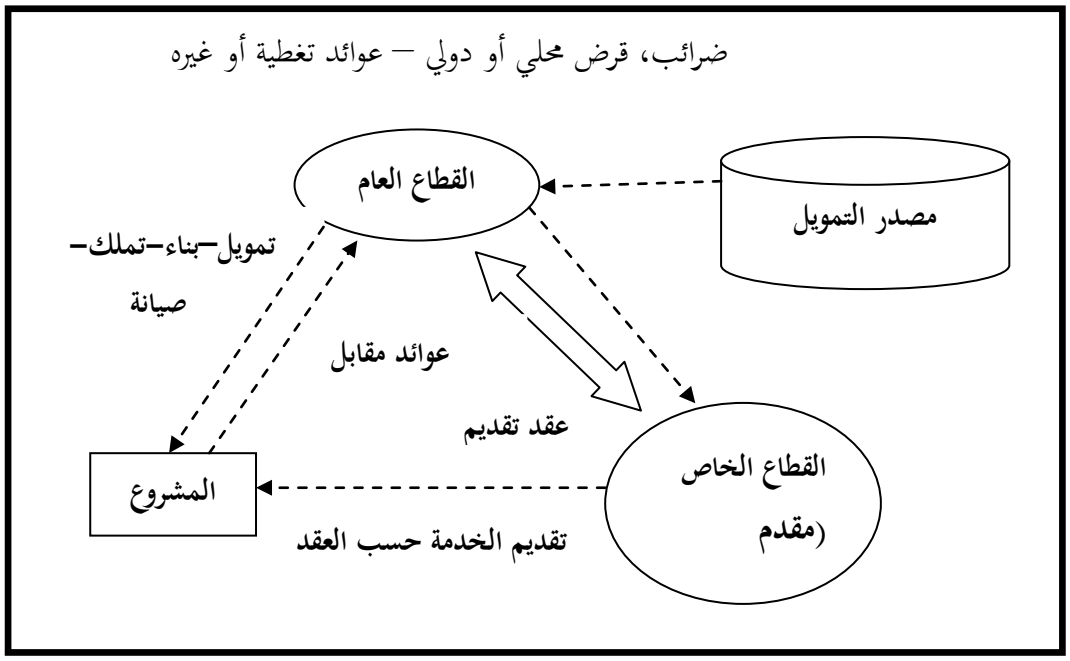
[2] أمال البو عيشي السنوسي، **الخصخصة وآثارها الاقتصادية**، الطبعة 1، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص 34.

[3] محمد صلاح، **دور الشراكة بين القطاع العام والخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنى التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 1014 /2015، ص 50.

الأكمل بالعقد على خبرة الشركة التي تقوم بالأعمال، كما أن تلك النوعية من العقود تؤثر تأثير مباشر على عمالة التشغيل وتجعلهم عمالة زائدة عن الحاجة إذا لم يتم الاستعانة بهم ضمن أعمال عقد الخدمة.

– ويمكن إبراز كيفية الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق عقود الخدمة في الشكل الوالي:

الشكل رقم (01–05): الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأسلوب الخدمة



المصدر: إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية، **الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص**، دائرة المالية، حكومة دبي، 2010، ص 11.

الفرع الثاني: عقود الامتياز.

1. تعريف عقود الامتياز:

عرفتها نسرين عبد الحميد نبيه على أنها أسلوب تقوم الدولة من خلاله بتخويل مؤسسة أو شركة خاصة تقديم خدمة معينة أو إنتاج سلعة محددة حسب مواصفات وشروط مرتبة سلفا، وتقوم الدولة بالدفع المالي في البداية للمؤسسة أو الشركة ثم يقوم الفرد المستهلك بالدفع مباشرة للمؤسسة أو الشركة في حالة طلبه لخدمة الامتياز [1].

[1] نسرين عبد الحميد نبيه، **أثر انتقال عدوى الخصخصة على ثروات الدول العربية**، المكتب الجامعي الحديث، 2012، ص 167.

كما يعرف بأنه من بين العقود طويلة الأجل والذي يمكن أن تختلف مدته بين 25- 50 سنة والذي يسمح للدولة بتفويض المتعامل الخاص كعملية البناء واستغلال مرفق عام أو تسيير خدمة عامة في مقابل تلك السلطة التي منحت الامتياز تحصل على إتاوة سنوية في هذا النوع من العقود بتحمل المتعامل الخاص جميع التمويلات الضرورية[1].

2. مزايا وعيوب عقود الامتياز

كما أنه توجد لعقود الامتياز هذه عدة مزايا وعيوب نذكر منها[2]:

- **المزايا:** وتكمن الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أن صاحب الامتياز يكون هو المسؤول عن النفقات الرأسمالية والاستثمارات، مما يخفف من الأعباء المالية على الدولة ولكن، ولنفس السبب يواجه كثير من الدول صعوبات في إيجاد مستثمرين، نظرا للحجم الكبير لاستثمارات التي يتطلبها هذا النوع من العقود.

- **العيوب:** ومن العيوب هذا الأسلوب إعطاء حق الاحتكار لعامل الامتياز بحيث يجعله يمارس نشاطه بمنأى عن منافسة غيره، مما لا يجعله عرضة لقوى السوق من عرض وطلبه، لهذا من الضروري وجود رقابة وإشراف من قبل الحكومة على أعمال حامل الامتياز لتقديم خدمة وسلعة بمواصفات جيدة وأسعار معتدلة.

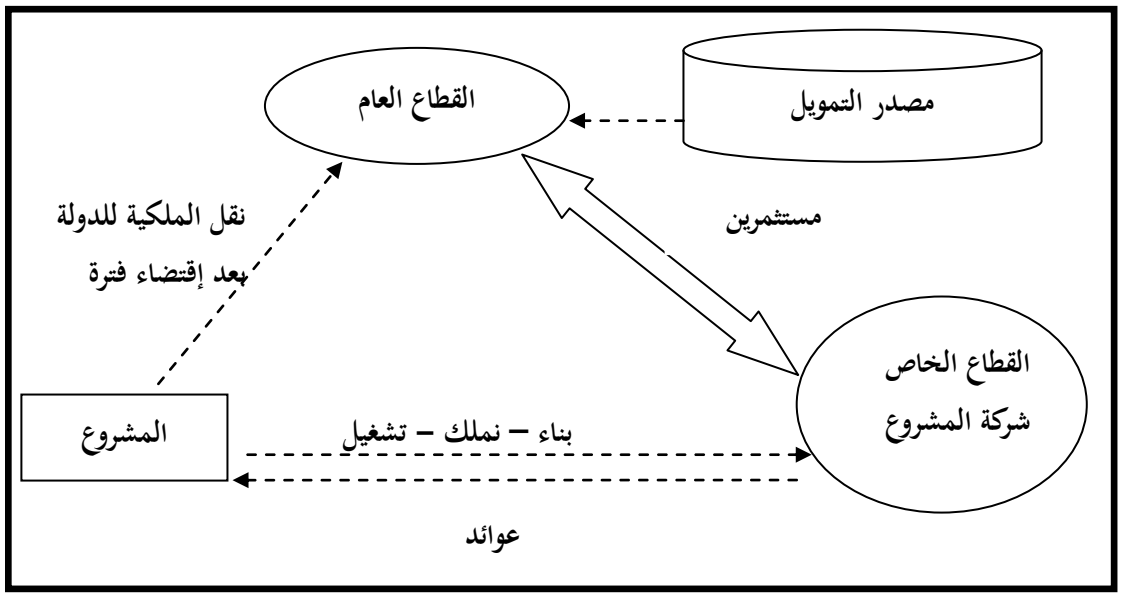
ويمكن توضيح هذا الشكل من التعاقد في الشكل الموالي:

---

(1) بلال شيخي، عبد القادر زواتنية ،**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 حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 05-06 نوفمبر 2017، ص70 .

(2) نسرين عبد الحميد نبيه، مرجع سبق ذكره، ص 21.

الشكل رقم (01-06) الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأسلوب الامتياز



المصدر: إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية ،**الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص**، دائرة المالية، حكومة دبي، 2010، ص 15.

المطلب الثالث: عقود البيع وعقود البناء والتشغيل ونقل الملكيةBOT.

يمكن للدولة أن تلجأ إلى عمليات البيع للمشاريع وذلك إما عن طريق البيع المباشر أو عن طريق البيع للعاملين أو من خلال إبرام عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية أو كما يسمى BOT

الفرع الأول: عقود البيع

قد تتم الشراكة عن طريق البيع من خلال عدة صور هي: البيع المباشر أو البيع للعاملين والإدارة أو من خلال بيع الأسهم في الأسواق المالية وفي كل الأحوال يكون هذا الأسلوب للمشروعات القائمة فعلا بحيث يتحمل القطاع الخاص مخاطر التمويل والإدارة والتشغيل والصيانة وعندها من المخاطر.

1- البيع المباشر:

- تعريف البيع المباشر: حيث تعبر هذه الطريقة من أكثر الطرق استخداما وعادة ما تأخذ طريقة البيع المباشر أشكالا عدة من خلال المزاد العلني أو المناقصة عن طريق الظرف المختوم أو عن طريق بيع الأسهم أو الأصول إلى محافظة اشهارية يتم إنشاؤها لهذا الغرض وفتح باب المشاركة للمواطنين والأجانب عل حد سواء[1].

ولهذه الطريقة عدة مزايا وعيوب نذكر منها[2]:

- **المزايا:** تكمن هذه الطريقة من المقارنة بين مختلف العروض واختيار المشتري الذي يعرض أعلى سعر، وتتميز هذه الطريقة بالشفافية حيث أن آلياتها واضحة وتقديم العروض مفتوح لكل المستثمرين الذين يرغبون في المنافسة على شراء الشركة والذين يستوفون الشروط المحددة من قبل الدولة.

- **العيوب:** وما يعاب على هذه الطريقة هو أنها بطيئة، حيث قد تتطلب كل عملة فترة زمنية ليست بالقصيرة، كما أنها تتطلب نفقات مرتفعة

2-البيع لإدارة الشركة أو العاملين فيها:

- تعريف البيع لإدارة الشركة أو العاملين فيها:

تتم عملية البيع للعاملين باعتبارهم أصحاب المصلحة الحقيقية في استمرار المشروع، كما أن اتهام عملية البيع لهم سوف يعمق إحساسهم بالولاء والانتماء للمشروع باعتبارهم المالكين له والحرص على استمراره، وتتم هذه الطريقة على أقساط وشرائح تدرجي بحيث تمول من خلال الأجور والحوافز والمكافآت التشجيعية التي يحصل عليها العامل[3].

ولهذه الطريقة عدة مزايا وعيوب نذكر منها[4]:

- **المزايا:** تتمتع هذه الطريقة بعدد من المزايا أولا هناك دعم سياسي وشعبي حيث لا تحتاج الحكومة إلى الدخول في مفاوضات مع المشترين لكي تحصل عل ضمانات حول مستقبل العمالة وتترك هذه القضية للعاملين

---

[1] بلقاسم نايري ،**تحليل متطلبات وطرق الخوصصة على ضوء تجارب الدول النامية**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: **اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة** ،مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورومغاربي،جامعة فرحات عباس،سطيف،الجزائر، يومي 3-5 أكتوبر 2004، ص 277.

[2] المرجع نفسه، ص 277.

[3] السيد عليوة، **دور البنوك كأمناء استثمار**، دار الأمين للنشر والتوزيع ، مصر، 2005، ص 16.

[4] بلقاسم نايري،مرجع سبق ذكره، ص 274.

والإدارة، كما أنها تعتبر الطريقة المناسبة لتحويل ملكية الشركات التي يصعب بيعها بأي من الطرق الأخرى، كما أنها تمثل حافز كبير لرفع الإنتاج وتخفيض التكاليف.

- **العيوب:** سوء تقدير القيمة المالية لأصول الشركة لعدم وجود المنافسين في عملية البيع، ومن السلبيات الأخرى المحتملة عدم تحسين أداء الشركة ورفع كفاءتها لعدم وجود القدرة المالية على إدخال تكنولوجيا حديثة في عمليات الإدارة.

3-بيع الأسهم في الأسواق المالية:

- **تعريف بيع الأسهم في الأسواق المالية:**

من خلال هذه الطريقة تعرض أسهم (الأصل أو الشركة) للبيع للجمهور بهدف توسيع قاعدة الملكية لتشمل أكبر عدد من المواطنين عادة ما تستخدم هذه الطريقة لبيع الشركات التي ذات الوضع المالي الجيد[1].

ومن مزايا وعيوب هذه الطريقة نجد[2]:

- **المزايا:** وتعتبر الميزة الرئيسية لطريقة بيع الأسهم في الأسواق المالية هي توسيع قاعدة الملكية خاصة عندما تضع الدولة قيودا على الكمية الأسهم التي يمكن لكل مستثمر شراءها.

- **العيوب:** أما عن العيوب فهي تعتمد بشكل كبير على حجم السوق بالنسبة لحجم عملية طرح أسهم الشركات فإن كان حجم السوق صغيرا فإنه يؤثر على سعر السهم مما يستلزم معه طرح الأسهم على دفعات حتى يمكن السوق من استيعابها وبالتالي استهلاك مزيد من الوقت.

الفرع الثاني: عقود البناء والتشغيل ونقل الملكيةBOT.

يعد من أكثر الأساليب قبولا في مختلف دول العالم، وهو نظام بسيط يجذب الاستثمارات الخارجية ويستخدم على نطاق واسع في مشروعات البنية الأساسية مثل محطات المياه، والطاقة الكهربائية ومعالجة المياه والصرف الصحي والطرق والجسور....الخ

وسوف يتم التطرق إلى هذا النوع من العقود بشيء من التفصيل في الفصل الموالي.

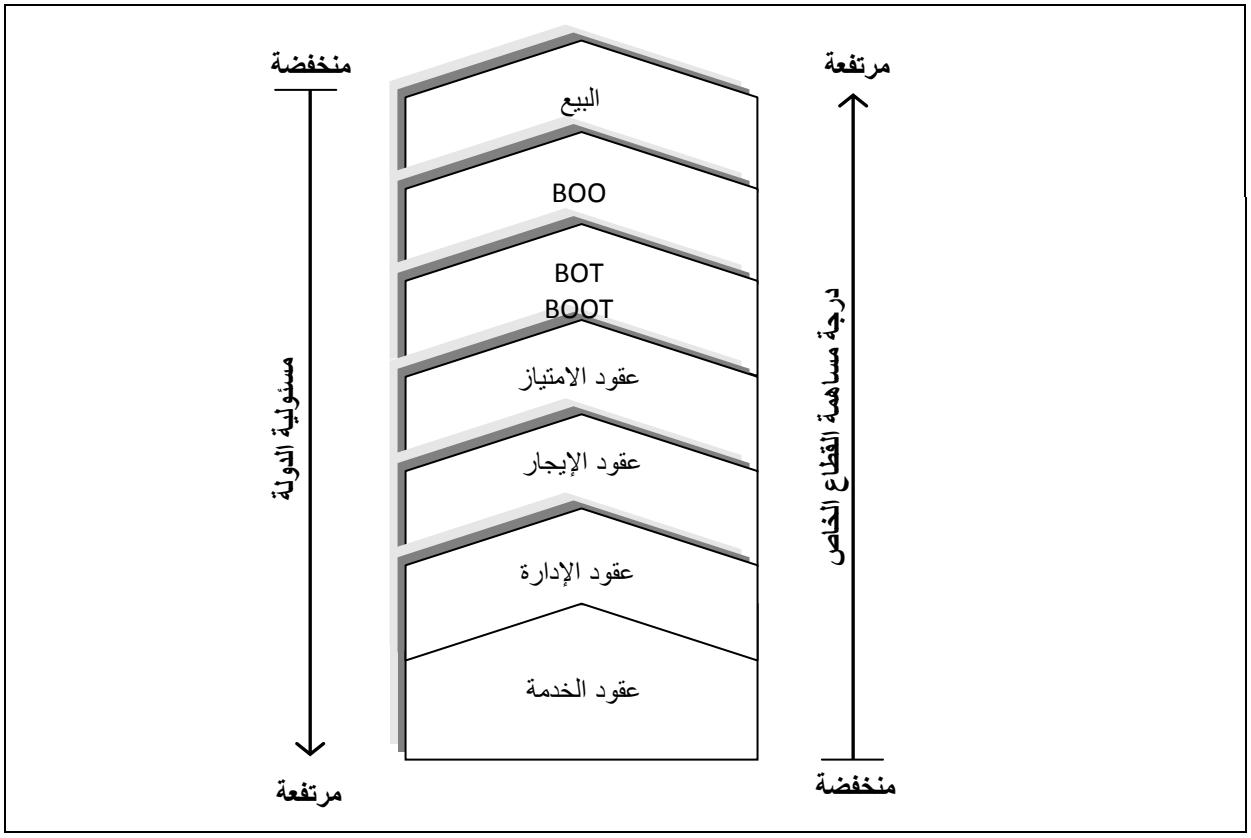
---

[1] إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[2] المرجع نفسه، ص 18.

ولا يوجد أسلوب موحد لتحقيق الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص بالمشروعات التنموية يمكن تطبيقه على جميع الحالات ،ولكن يمكن الوصول إلى الأسلوب الأمثل في كل حالة على حدة وذلك اعتماداً على الظروف الاجتماعية والسياسية السائدة في كل دولة. وأيضاً تتنوع أساليب الشراكة مع القطاع الخاص ودرجة مساهمته ومسئولياته فيها طبقاً لكل أسلوب ،حيث تتدرج تلك الأساليب بدءاً بعقود الخدمات التي تقوم الدولة فيها بتحمل المسئولية الكاملة في التمويل والمخاطر واستثمارات التنفيذ ،وانتهاءً بالخصخصة الكاملة أو البيع والتي يقوم القطاع الخاص فيها بتحمل كافة مسئوليات البناء والتشغيل والإدارة بكاملها ،بالإضافة إلى الملكية المطلقة له لأصول المشروع[1].

الشكل (01–07): أساليب الشراكة مع القطاع الخاص ودرجة مساهمته فيها



المصدر:محمد متولي دكروري محمد،**دراسة عن الشراكة مع القطاع الخاص بالتركيز على التجربة المصرية** ،وزارة المالية قطاع مكتب الوزير ،الإدارة العامة للبحوث المالية،مصر،بدون سنة نشر.ص13

[1]محمد متولي دكروري محمد،**دراسة عن الشراكة مع القطاع الخاص بالتركيز على التجربة المصرية** ،وزارة المالية قطاع مكتب الوزير ،الإدارة العامة للبحوث المالية،مصر،بدون سنة نشر؛ص12

خلاصة:

يعد اصطلاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص أحد أبرز مخرجات التطور الحاصل على صعيد السياسات الرامية لتحسين بيئة الاقتصاد ، وتحقيق أفضل الخدمات للمواطنين حيث تشكل مشاركة القطاع الخاص للحكومة في تقديم هذه الخدمات نمطا جديدا ومنهجا مستحدثا ،التي تهدف بالدرجة الأولى إلى تخفيف العبء عن الموازنات من خلال توفير التمويل اللازم لتنفيذ وإدارة وتحسين وتطوير المشاريع المتصلة بالبنية الأساسية.

لذلك إن علاقة الشراكة بين القطاعين العام والخاص تنبع من أنه لكلا القطاعين مزايا ومقومات خاصة به تجعله قادرا على خلق القيمة المضافة في الاقتصاد من خلال تكاثف جهودهما والتوليف بينهما يتم تحقيق أهداف كلا الطرفين والمجتمع المدني على السواء. وهذا ما يؤدي الى تحسين استخدام موارد المجتمع الاقتصادية في المستقبل القريب.

الفصل الثاني:الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص وفق نظام الBOT

تمهيد:

يعتبر نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT من أهم صور مشاركة القطاع الخاص في إقامة وتحديث وإدارة مشروعات البنية التحتية، ولقد لقي قبولا كبيرا في الكثير من دول العالم لما له من أهمية في تخفيف العبء المالي لموازنات العامة للدول خاصة النامية منها، ومن جهة أخرى فتح المجال أمام القطاع الخاص كفاعل جديد في مجال المشروعات العامة خاصة لزيادة أعباء الحكومة وعدم قدرة هذه الأخيرة على تحمل هذه الأعباء وتوفير التمويل اللازم أدى بها إلى التفكير في إيجاد وسائل بديلة لتوفير التمويل وكان التوجه إلى الشراكة بين القطاع العام والخاص وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية من أهم هذه الوسائل.

وبمقتضى هذا الأسلوب تمنح الحكومة إحدى وحدات القطاع الخاص ترخيص لبناء أحد مشروعات البنية التحتية والمرافق العامة وبجودة تضمن رفاهية أفراد المجتمع ،فهناك إقبال كبير في الآونة الأخيرة في تطبيق هذه الشراكة العمومية.

وبناء على ما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT

المبحث الثاني: المنظور العملي لنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT

المبحث الثالث:إنشاء المرافق العامة والبنية التحتية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT

يعد نظام البناء التشغيل ونقل الملكية من أكثر أشكال الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص شيوعا، حيث يتم إدراجه في العديد من البحوث للدلالة على الشراكة العمومية الخاصة ،خاصتا في مجال إنشاء وتشغيل البنى التحتية والمرافق العامة ما يوفر خدمة عامة جيدة.

المطلب الأول: مفهوم نظام البناء والتشغيل ونقل الملكيةBOT

لم تعد أعباء تمويل عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية مقتصرة فقط على الدولة، فقد أصبح القطاع الخاص دورا رئيسيا في تحمل مثل هذا العبء وهذا ما فتح الباب للمشاركة في مشروعات النسبة الأساسية وفقا لنظام BOT.

الفرع الأول: تعريف نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT

إن المقصود بنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية هو أن تعطي للملتزم على نفقته ومسؤوليته مهمة إنشاء وإدارة واستغلال مرفق عام لمدة معينة مقابل رسوم يتقاضاها من المنتفعين بخدمات مرفق الامتياز مع الخضوع للقواعد الأساسية الضابطة لسير المرافق العامة فضلا عن الأحكام الواردة في وثيقة الامتياز على أن تتنقل ملكية المرفق بكافة مقوماته المادية والمعنوية دون مقابل إلى الدولة بعد انتهاء مدة الامتياز المحددة بالعقد[1].

كما يشير مصطلح BOT إلى ذلك النموذج أو الهيكل الذي يتم بمقتضاه استخدام استثمارات القطاع الخاص في تمويل البنية الأساسية للدول، وهي الوظيفة التي كانت تقع على عاتق القطاع العام تاريخيا، وتمويل المشروعات هو حجر الأساس بالنسبة لهذا النظام ويعني هذا أن المقرضين سوف ينظرون إلى أصول المشروع نفسه وتدفقاته النقدية (الإرادية) كضمان لهم على أنهم سوف يستردون أموالهم مرة أخرى، وذلك بدلا من أن تؤدي هذه المهمة مجموعة الضمانات الحكومية أو أصول الشركة أو الشركات الراعية للبرنامج ككل[2].

---

[1] إبراهيم الشهاوي، **عقد امتياز المرفق العام BOT**،الطبعة1 ، مصر، 2003، ص3.

[2] شكري رجب العشماوي وآخرون، **نظام البناء و التشغيل و نقل الملكية BOT لتمويل و ادارة و تحديث ادارة البنية الأساسية**، الدار الجامعية ، مصر،2007 ،ص1.

كما يمكن تعريفه على أنه ذلك النظام الذي يقوم المستثمرين فيه ببناء المشروع وتشغيله لفترة زمنية محددة ثم يؤول المشروع إلى الدولة (الحكومة) بعد انقضاء الفترة الزمنية المتفق عليها أو التي تمتد عادة لفترة تتراوح بين (20 ـ 50 سنة) في المتوسط لمشروعات البنية التحتية، ويشمل الإطار التنظيمي لهذا الأسلوب على ثلاثة جوانب ،قانوني، وفي واقتصادي وتظهر هذه الجوانب في العقد المبرم بين الحكومة والمستثمرين أو القطاع الخاص لتوضيح الإنتاج والتشغيل والأسعار والتوزيع[1].

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن نظام BOT هو نوع من أنواع الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتولى بموجبه القطاع الخاص بناء وتشغيل أحد مشاريع البنية التحتية عل أن يتم تحويل أو نقل الملكية للحكومة بعد فترة محددة، يتم فيها استرجاع رأس المال وتحقيق أرباح بعد عملية التشغيل والاستغلال.

الفرع الثاني: خصائص نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT

يتميز نظام BOT في صورته الراهنة بأنه أحد الأساليب التمويلية المبتكرة لتمويل مشروعات البنية الأساسية الضرورية للإسراع بعمليات التنمية الاقتصادية، دون الاعتماد على التمويل من الموازنة العامة للدولة، وتعد مشرعات البنية الأساسية نوعية جديدة من المشروعات بالنسبة للقطاع الخاص، والتي تختلف عن غيرها من المشروعات الاستثمارية التي اعتاد الاستثمار فيها، والتي تتميز بمجموعة من الخصائص المميزة لها [2]:

– كبر حجم الاستثمارات المطلوبة، وبالتالي عدم قدرة المستثمر على تمويل كثير من هذه المشروعات، مما دعى المستثمرين في هذه المشروعات إلى ضرورة تكوين اتحاد مالي مكون من القطاع الخاص بنوك ومؤسسات مالية لتمويل مثل هذه المشروعات؛

– كبر عدد مستهلكي الخدمات التي تقدمها هذه المشروعات وتنوع مستويات دخولهم؛

– بعض الخدمات التي تقدمها هذه المشروعات ضرورية للمستهلك مثل: الكهرباء، الطرق والمياه وغيرها مما يخلق ضغط على هذه المشروعات؛

– الحاجة إلى تدخل الدولة في بعض الأحيان لضمان استمرارية هذه المشروعات؛

---

[1] مرسي السيد حجازي، **الخصخصة اعادة ترتيب دور الدولة، دور القطاع الخاص**، الدار الجامعية، لبنان ، بدون سنةنشر،ص28.

[2] مي طوبال، **دراسة العدوي ونظام BOT**، دار الفاروق الاستثمارية، الطبعة 1، مصر، 2006، ص21.

– هذه الأنظمة وإن كانت قديمة فإنها تحتاج إلى تطوير في استخدامها إلا أنها في ظل اعتبارات التطور التكنولوجي الحالي في الدول النامية بوجه عام فإن هذه الدول تحتاج إلى خبرات أجنبية سواء في عمليات الإنشاء والتصميم والإدارة؛

– تنوع المخاطر التي تتعرض لها هذه المشروعات، وتعددها حيث تختلف القروض المقدمة لها من قروض طويلة، متوسطة، قصيرة الأجل أو مساهمات مباشرة أو أسهم بغرض المتاجرة، وأيضا الفوائد على القروض بفائدة ثابتة أو متغيرة.

وبالتالي يعتبر نظام BOT من المصادر المهمة المميزة لتمويل مشروعات البنية الأساسية في العصر الحديث والتي تقوم على فكرة تمويل المشروع بضمان السداد من الوفورات المتحققة من خلال فترة الامتياز.

المطلب الثاني: أهمية نظام البناء والتشغيل ونقل الملكيةBOT

إن عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية كوسيلة لتوفير خدمات البنية الأساسية جعل الكثير من الدول تسعى نحو التوسع في انشائها ومحاولة تطويرها لما لها من أهمية، ويمكن إجمال هذه الأهمية كما يلي[1]:

– أنها وسيلة لنقل عبء التمويل والمخاطر الذي تطلبه مشاريع البنية الأساسية من القطاع العام إلى القطاع الخاص، وهو ما يمكن الدولة من توجيه الإنفاق إلى القطاعات الاجتماعية التي ليس لها مردود اقتصادي وأرباح مباشرة مثل قطاع التعليم والصحة؛

– تساهم عقود البوت في خلق فرص عمل جديدة في الدولة إذ تعتمد شركة المشروع في الغالب على الأيدي العاملة في الدول المضيفة، حيث يدرج عادة في العقد على شرط العمالة الوطنية؛

– تستخدم عقود البوت كوسيلة لنقل التكنولوجيا الحديثة وتطوير الخبرات الفنية وتدريب العاملين؛

– إن عقود البوت تشكل حلا ناجحا للهيئات المحلية لتلبية الكثير من احتياجات ومتطلبات النمو المتسارع في المحافظة أو الإقليم، حيث أن هذه الهيئات بما لها من صلاحيات يمكنها أن تلجأ لهذا النوع من الصيغ التعاقدية في تنفيذ الكثير من مشاريع البنية الأساسية دون أن تلج لميزانية الدولة المركزية أو تضطر لاستنفاذ مواردها؛

وهكذا فإن مشاريع مهمة مثل قطارات الأنفاق أو السكك الحديدية أو الصرف الصحي أو توليد الطاقة أو الطرق السريعة كل هذه المشاريع وغيرها يمكن أن تنفذ بعقود البوت.

[1] أبو بكر أحمد عثمان، **عقود البوت ومتطلبات تطبيقها في العراق**، مجلة الرافدين للحقوق، المجلد 10، العدد38، كلية الحقوق، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص357.

المطلب الثالث: أشكال عقود نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT

أصبح مفهوم عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية يستعمل للدلالة على العديد من الصيغ التعاقدية أفرزها الواقع العملي لتعكس مدى حاجة الدولة لدعم القطاع الخاص لها، ومن أهم الصيغ والأشكال التعاقدية لنضام BOT نجد:

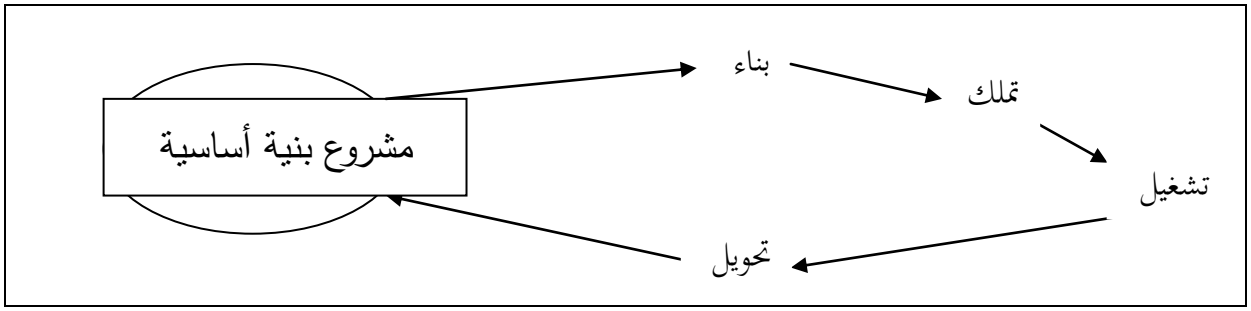
الفرع الأول: عقود البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية BOOT

حيث أن هذا النوع من العقود يستخدم في المشاريع البالغة الضخامة وذات الإنفاق الاستثماري الضخم، والذي يخشى فيه أن يظهر طرف ثالث يدعي ملكيته للأرض المقام عليها، لهذا فإن هذا النوع من المشروعات يضاف إليه الملكية المشروطة المرحلية المؤقتة حيث تتطلب العملية التشغيلية أن يكون المشروع يمتلك الأرض التي عليها المشروع، ملكية تكفل له سهولة تشغيله وصيانته ورعايته[1].

وتتولى الشركة الخاصة في العقود بصيغة BOOT مهام إقامة المشروع وتملكه مؤقتا وتشغيله لفترة متفق عليها، أين تستولي خلالها على عائدات المشروع وفي نهاية هذه المدة تنتقل الملكية إلى السلطة المتعاقدة[2].

ومن ثم تكون مراحله كما يظهرها الشكل الموالي:

الشكل (02_01): جوانب عمليات BOOT



المصدر: محسن أحمد الخيضري ،**التموين بدون نقود،** مجموعة النيل العربية، الطبعة1، مصر، 2000، ص45.

[1] محسن أحمد الخضيري ،**التمويل بدون نقود** ،مجموعة النيل العربية ،الطبعة 1 ،مصر، 2000،ص44.

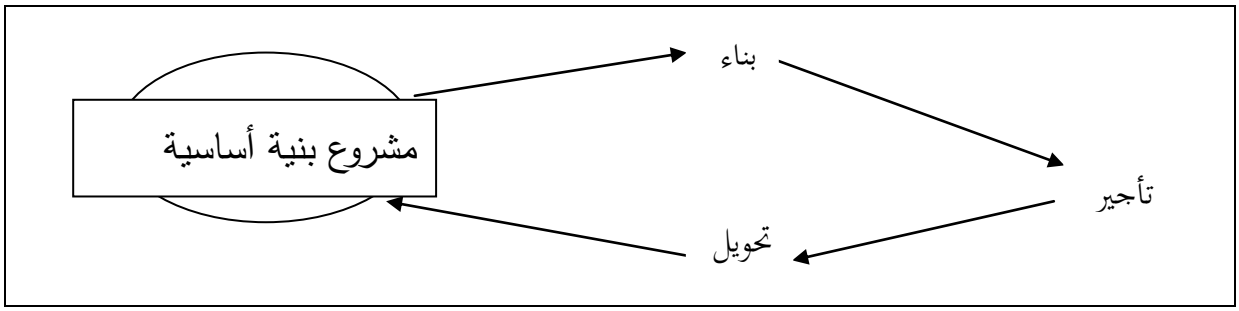
[2] غانم محمد أحمد، **مشروعات البنية الأساسية بنظام BOT**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 82.

الفرع الثاني: عقود البناء والتأجير ونقل الملكيةBLT

تقوم الشركة الخاصة في هذا النوع من العقود ببناء المشروع وتملكه مؤقتا ثم تأجيره للمالك أو غيره، ثم تحويل ملكيته إلى الدولة في نهاية مدة العقد، إذ قد يكون المستثمر المتعاقد غير قادر على تشغيله، فيقوم بتأجيره إلى مستثمر آخر لإدارته وتشغيله خلال فترة العقد[1].

بل وقد تقوم بتأجيره للدولة ذاتها مقابل حق الانتفاع وعائد تحصل عليه منها، ثم تحويل الملكية إلى الدول في نهاية عقد الامتياز[2]، وهو ما يظهره لنا الشكل التالي:

الشكل (02_02): جوانب عمليات BLT



المصدر: محسن أحمد الخضيري، **التمويل بدون نقود**، مجموعة النيل العربية، الطبعة 1، مصر، 2000، ص48.

الفرع الثالث: عقود الإيجار والتجديد والتشغيل ونقل الملكية LBOT

وفي هذه الصورة تقوم شركة المشروع باستئجار مشروع قائم من الجهة الحكومية ثم تجدده وتحدثه وتشغله فترة العقد ثم تعيده مرة أخرى إلى الجهة الإدارية بصورته الحديثة دون مقابل[3].

والشكل الموالي يوضح خطوات هذا العقد كما يلي:

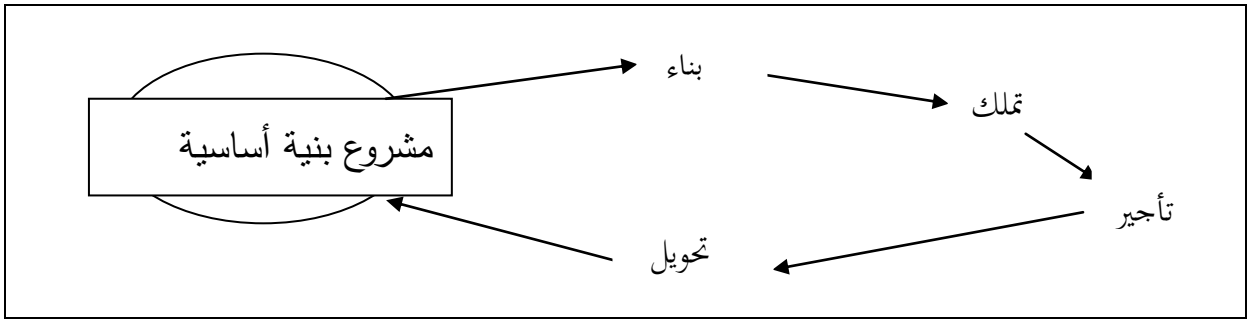
---

[1] سميرة حصايم ، **عقود البوتBOT إطار استقبال القطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية**، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري ،تيزي وزو ، الجزائر ، 2010/ 2011 ،ص 20.

[2] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص45.

[3] جابر جاد نصار، **عقود البوت BOT والتطور الحديث لعقد الالتزام**، دار النهضة العربية، الطبعة 1، مصر، 2002، ص47.

الشكل (02_03): جوانب عمليات LBOT



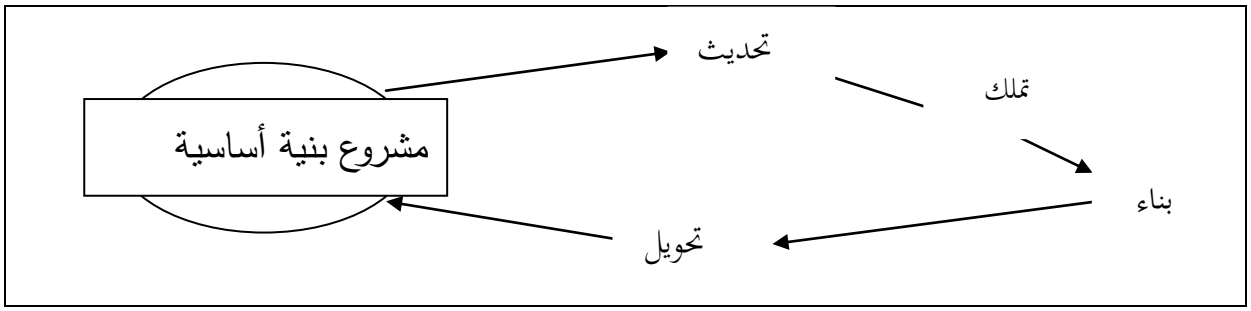
المصدر:محسن أحمد الخضيري، **التمويل بدون نقود**، مجموعة النيل العربية، الطبعة 1، 2000، ص47.

الفرع الرابع: عقود التحديث والتملك والتشغيل ونقل الملكية MOOT

تتعهد الشركة الخاصة في هذا النوع من العقود بتحديث المشروع وتطويره تكنولوجيا وفقا للمستويات العالمية، وتتولى تشغيله لفترة معينة، ثم تعيده في نهاية الفترة إلى المالك دون مقابل[1].

وخطوات هذا العقد هي تحديث المشروع القائم، ثم تملكه مرحليا، ثم تشغيله ثم تحويل الملكية إلى الدولة في نهاية عقد الامتياز وهو ما يظهره هذا الشكل:

الشكل (02_04): جوانب عمليات MOOT



المصدر: محسن أحمد الخضيري، **التمويل بدون نقود**، مجموعة النيل العربية، الطبعة 1، مصر، 2000، ص51.

[1] سميرة حصايم ،مرجع سبق ذكره، ص21.

الفرع الخامس: عقود تصميم وإنشاء وإدارة وتمويل وتشغيل DCMFO

في هذا العقد يعتمد على تصميم المشروع منذ البداية، خاصة عندما يكون المشروع يحتاج إلى رسم وتصميم هـندسي يتناول كل شيء في المشروع وبعد عملية التصميم تأتي عملية الإنشاء للمشروع وبناء وتركيب وتجهيز وإعداد المشروع للتشغيل، وفي الوقت ذاته القيام بعمليات إدارة هذا المشروع وهو ما يستدعي أيضا توفير التمويل اللازم له، ويعتمد هذا النوع من العقود على حق الانتفاع الذي يكون بالمبادرة الذاتية من جانب المستثمرين، وليس عليه الانتظار إلى أن تقوم الحكومة بالإعلان عن عطاء المشروع[1].

الفرع السادس: عقود البناء والتملك والتشغيل BOO

تبرم هذه العقود بين الحكومة والطرف الخاص من أجل إقامة مشروع وتملكه وتشغيله، دون الالتزام بتحويله إلى الجهة الحكومية المتعاقدة لذلك لا ترحب به الدولة إلا في الحالات النادرة، كأن تنتهي بانتهاء العمر الافتراضي للمشروع أو بتعويض الدولة للملاك عن حصص الملكية[2].

وتجدر الإشارة إلى أنه يوجد أكثر من 85 شكل لعقود BOOT والجدول الموالي يوضح لنا أهم صور وأشكال هذا النظام:

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص50.

[2] سميرة حصايم، مرجع سبق ذكره، ص19.

جدول رقم(02-01): أمثلة على أشكال الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام B.O.T

Build, Operate and Transfer	بناء، تشغيل، تحويل	**B.O.T**
Build, Transfer and Operate	بناء، تحويل، تشغيل	**B.T.O**
Build, Own, Operate and Transfer	بناء، تملك، تشغيل، تحويل	**B.O.O.T**
Build, Operate, Renewal of concession	بناء تشغيل، تجديد الامتياز	**B.O.R.C**
Build , Lease and Transfer	بناء، تأجير، تحويل	**B.L.T**
Build, own, Lease and Transfer	بناء تملك، تأجير، تمويل	**B.O.L.T**
Design, build, finance and transfer	تصميم، بناء، تمويل، تحويل	**D. B.F.T**
Design, Build, Finance and Operate	تصميم، بناء، تمويل، تشغيل	**D.B.F.O**
Design, build and finance	تصميم، بناء، وتمويل	**D.B.F**
Design , build, and modernize	تصميم، بناء، تحديث	**D.B.M**
Design , build, and operate	تصميم، بناء، تشغيل	**D.B.O**
Design and build	تصميم، بناء	**D.B**
Buy ,build ,and operate	شراء، بناء، تشغيل	**B.B.O**
Modarnize, own, and operate transfer	تحديث، امتلاك، تشغيل، تحويل	**M.O.O.T**
Rahabilitate ,own and operate	تحديث، امتلاك، تشغيل، تشغيل	**R.O.O**
Rahabilitate , own and transfer	إعادة تأهيل، امتلاك، تحويل	**R.O.T**
Build, operate, training and transfer	بناء، تشغيل، تدريب، تحويل	**B.O.T.T**
يوجد أكثر من 85 صيغة لعقود الBOT تختلف وفقا لكل عقد و طبيعة المشروع و القطاع		

المصدر:رشا سيروب، **مجالات تطبيق المشاريع التشاركية بين القطاعين العام والخاص وآفاقها في سوريا**، مركز دمشق للأبحاث والدراسات (مداد) ـ دراسات اقتصادية ـ دمشق، سوريا، 2017، ص 45.

المبحث الثاني: المنظور العملي لنظام البناء والتشغيل ونقل الملكيةBOT

يعتبر أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية بمختلف صوره من الأساليب الحديثة نسبيا لمشاركة القطاع العام والخاص لبناء مشروعات البنية التحتية والمرافق العامة. فهو شكل من أشكال تمويل المشاريع تمنح بمقتضاه حكومة ما لفترة زمنية محددة أحد الاتحادات المالية امتيازا لتنفيذ مشروع معين على أن تقوم الشركة المذكورة بالبناء والتشغيل والإدارة .

المطلب الأول: مجالات نظام البناء والتشغيل ونقل الملكيةBOT

يطبق نظام التشغيل ونقل الملكية BOT في مشروعات البنية الأساسية التي تتميز بكونها مشروعات مدرة لعائد المستثمر، من شأنه تمكين المستثمر والشركة من استرداد رأس المال المستثمر، وتحقيق عائد مرضي نظير المخاطرة والتمويل، ومن أهم المجالات التي تقوم الحكومة باستخدام عقودBOT فيها هي[1]:

– مشروعات الطاقة الكهربائية، سواء تولي الطاقة من مصادر مختلفة أو نقلها وتوزيعها وشبكات التوزيع وإنشاء المحطات اللازمة،

– مشروعات المطارات، سواء لنقل الأفراد أو البضائع وكافة الخدمات المتعلقة بها؛

– مشروعات الاتصالات السلكية واللاسلكية وخطوط البرقيات والفاكس وخدمات الربط؛

– مشروعات محطات المياه وتنقيتها أو تحليتها ومد أنابيب المياه والخدمات المتعلقة به؛

– أيضا المتصلة بها لمشروعات الصرف الصحي من إنشاء وتنقية ومد أنابيب ومعالجة المحطات؛

– مشروعات الموانئ البحرية وإنشاء الأرصفة الإضافية لخدمة التجار ومحطات خدمة الركاب والموانئ الخاصة بالغاز المسال أو السائل؛

– مشروعات إنشاء الطرق السريعة التي تربط المناطق الاقتصادية والحضارية والعمرانية بغيرها ذات الكثافة المرورية العالية والخدمات المتعلقة بها؛

– مد الجسور والمعابر بين المناطق التي يحول بينهما عائق مائي وذات كثافة عالية، وإنشاء الأنفاق التي تخترق باطن الأرض أو الجبال أو البحار والبحيرات المائية؛

– مشروعات السدود وشبكات الري وخطوط نقل المياه وتخزينها؛

---

[1] محمد صالح والبشير عبد الكريم، **أسلوب البوت كأداة لتشييد مشروعات البنية التحتية ـ تجارب دولي عربية مختارة ـ** ،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، بحوث ودراسات، العدد 17، جامعة شلف، جوان 2015، ص 179، 180.

– مشروعات شق القنوات الملاحية والنهرية الدولية التي تربط بين البحار والمحيطات وغيرها؛

– مشروعات إنشاء ساحات الانتظار المتعددة الطوابق في المناطق المزدحمة وذات الكثافة العالية بالإضافة إلى المراكز التجارية والخدمية؛

– المشروعات السياحية وإن كانت لا تعد من مشروعات البنية التحتية بل تعد من المشروعات التي ساعد في تنمية الدخل الوطني مثل إنشاء الفنادق والمسارح ودور السينما، الملاهي، النوادي ومدن الترفيه، والمعارض التجارية الدولية والداخلية سواء السلع أو الخدمات ومدن الإعلام والأستوديو هات السينمائية وغيرها؛

– المشروعات ذات الصفة الاجتماعية مثل المستشفيات والمدارس والجامعات والمعاهد المتخصصة وغيرها من الخدمات التعليمية والصحية.

المطلب الثاني: أطراف نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT

يوجد هناك عديد من أطراف التعامل في عقد مشروع BOT من أهمهم الحكومة المضّيفة والشركة المشروع وأطراف أخرى، ونوضح دور كل طرف من هذه الأطراف فيما يلي [1]:

الفرع الأول :الحكومة المضيفة host Goverment

توجد عدد من الأدوار المحددة التي يتعين أن تقوم بها الحكومة المضيفة التي عندها الرغبة في إقامة مشروع BOT أهما:

– إعداد الإطار القانوني الذي يعمل المشروع في نطاقه ويتضمن هذا الإطار غالبا تشريعات متعلقة بالإعفاء الضريبي، وقوانين العمل، وهجرة الأجانب، وتحويلات الأرباح، والجمارك، وحماية المستثمر الأجنبي؛

– إعداد دراسة جدوى مبدئية توضح الجوانب المختلفة للمشروع بالنسبة للراغبين في القيام بتنفيذه، مع طرح المشروع للمناقصة وطلب تقديم عروض محددة للتنفيذ، ويتعين في هذه الحالة تحديد المعايير الأساسية التي سوف يتم وفقا لها تقييم العروض المختلفة؛

– إبرام اتفاقية امتياز مع شركة المشروع التي وقع الاختيار عليها، مع تحديد كافة الحقوق والالتزامات لكل طرف في هذه الاتفاقية بوضوح؛

[1] عبد القادر محمد عطية، **دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT**، الطبعة 4، مصر، 2014، ص636 ـ 639.

– قد يقتضي الأمر إبرام اتفاقيات مع شركة المشروع لشراء منتجاته في حالة احتاجت الحكومة لذلك، كما هو الحال في محطات توليد الكهرباء ومحطات تنقية المياه؛

– تعيين ممثل حكومي ليراقب تنفيذ بنود العقد التي تم الاتفاق عليها مع الشركة ويتأكد من الوفاء بكافة التعهدات.

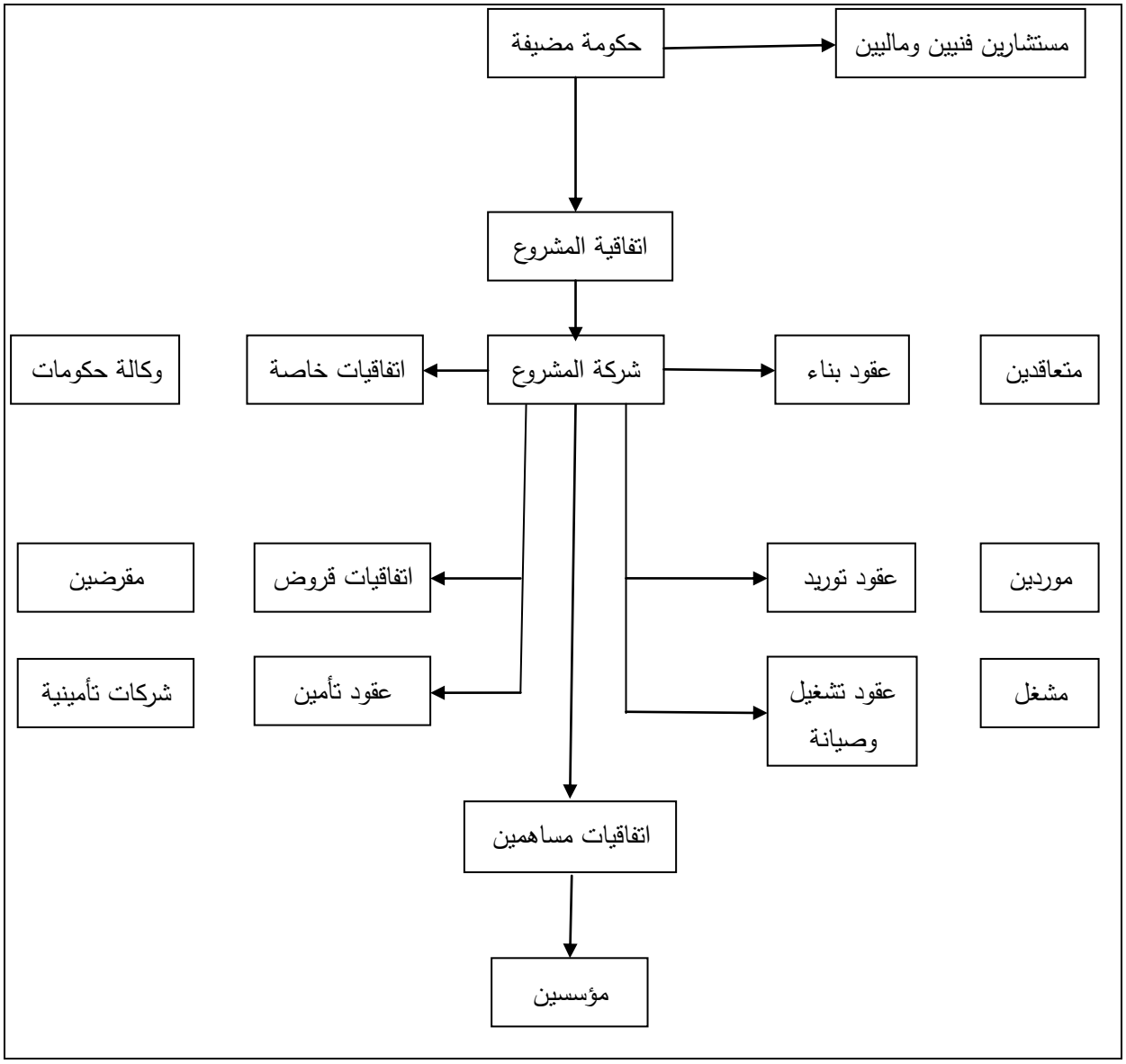
الفرع الثاني :شركة المشروع the Project compagnie

تعتبر شركة المشروع هي الوحدة صاحبة الامتياز ويسبق إنشاءها وتكوين اتحاد مالي من مؤسسات من القطاع الخاص، ويقوم هذا الاتحاد بإعداد دراسة جدوى للمشروع، وتقديم عرض لتنفيذ وتكوين شركة المشروع حال أن يقع الاختيار على عرضه، وتحصيل حصة رأس المال من كل مؤسسة، حيث تتولى شركة المشروع القيام بعمليات الاقتراض، وإبرام العقود مع الأطراف المعينة مثل الحكومة، وشركات المقاولات، ومشغلي المشروع، وموردي المواد الولية وغيرهم، وهي تعتبر الجهة المسؤولة عن سداد خدمة الدين أمام البنوك، وقد يشتمل الاتحاد المالي على بعض الأطراف الذين يرغبون في تسويق منتجاتهم من خلال المشروع المقترح، فقد ينظم إليه شركة مقاولات دولية للبناء ومورد للآلات والمعدات لشركة التشغيل والصيانة، وبنك استثماري أو تجاري لتقديم خدمات مالية وبالطبع قد يتيح إشراكهم في تأسيس المشروع تسويق منتجاتهم، ومن المفيد أن يحتوي الاتحاد على مستثمر غير مورد للمنتجات، وخدمات المشروع، ويفضل أن يكون من المؤسسات الوطنية وحتى الحكومة، وذلك للعمل على الحد من اتجاه الأعضاء الموردين لمنتجات للمغالاة في أسعارها، والمساعدة على حل المشاكل المحلية.

الفرع الثالث :أطراف أخرى other parties

توجد هناك أطراف أخرى متعددة يمكنها التعامل مع المشروع إما من الباطن أو بصفة مستقلة، ومن أمثلة ذلك المخططون،والمهندسون،والمحامون،وخبراء السوق والاستشاريون الماليون،والمنسقون، وشركات التأمين، وشركات المقاولة، وشركات التشغيل والصيانة، والبنوك، والشركات القانونية وغيرها، ويوضح الشكل التالي هيكل العلاقات بين الأطراف المختلفة في مشروع BOT.

الشكل (02-05): شبكة العلاقات بين الأطراف المختلفة في مشروعات BOT



المصدر: عبد القادر محمد عطية، **دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية** مع مشروعات البوت، الطبعة 4،مصر،2004،ص639.

المطلب الثالث: مراحل نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT

تتميز عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية بكثرة وتعدد الجهات والمؤسسات المشتركة في اتمامه، وتنفيذ المشروعات المنفذة بواسطته، والتي قد يصل عددها الى عشرات الجهات والمؤسسات، تبدأ بالدولة المضيفة،مؤسسات المقاولة والتوريد والتمويل وغيرهم الكثير، يمر مشروع البناء والتشغيل ونقل الملكية بالعديد من المراحل نحصرها فيما يلي[1]:

– مرحلة التعارف:

تتمثل الخطوة الأولى في إقامة أي مشروع في تحديد مدى الحاجة إليه وطالما كان الحديث ينصب هنا على مشروعات البنية الأساسية، فإن مهمة التعرف على المشروع تقع على كاهل الحكومة أو أحد المؤسسات الممثلة لها، وعادة ما تبدأ هذه الخطوة بتقدير الطلب على خدمات مشروعات البنية الأساسية ممثلة في الطرق، موانئ والمطارات والمحطات وغيرها خلال فترة مقبلة، ثم تحديد نسبة العجز المتوقعة في خدمات كل بند من هذه البنود، وتحديد الأولويات بالنسبة للحاجة منها ووفقا لذلك يمكن تحديد المشروعات الأولى بالتنفيذ، ومن ناحية أخرى قد تأتي الفكرة من قبل الممول الذي يعرض فكرة إقامة المشروع البنية الأساسية على الحكومة المضيفة ويبدي استعداده لتمويله وفقا لنظام BOT؛

ويحتاج الأمر في البداية إلى عمل دراسة جدوى أولية يمكن التعرف من خلالها على مدى ربحية المشروع، بالإضافة إلى بعض الجوانب الأخرى المتعلقة بالموقع والحجم والاعتبارات البيئة وغيرها، وتنتهي هذه المرحلة بتحديد المشروع الذي يتعين البدء في تنفيذه وفقا لنظام BOT، ويقع العبء الأكبر فيها على الحكومة المضيفة، ويلاحظ أن عمل دراسة جدوى أولية للمشروع وللتفاوض مع الشركة التي سوف يرسي عليها العطاء في تنفيذه ويتحتم للقانون في بعض الدول مثل تايلاندا بأن تقوم الوزارة أو المؤسسة الحكومية التي تقترح مشروعا ينفذ من خلال مساهمة القطاع الخاص بعمل دراسة جدوى تفصيلية، عل أن تلتزم فيها بالقواعد الصادرة عن مجلس التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذا الصدد ثم تقدم هذه الدراسة للمجلس الأخير لتقييمها وتقديم تقرير عنها إلى البرلمان؛

– الاعداد الحكومي للمناقصة:

تعلن الحكومة عن مناقصة حتى يتقدم المستثمرون المحتملون بعروض لتنفيذ المشرع وليس من مصلحة الحكومة أن يتقدم عدد كبير من المستثمرين، حيث يصعب عندئذ تحديد أيهم أكثر مقدرة أو جدية ويفضل أن

[1] عبد القادر محمد عطية، مرجع سبق ذكره، ص650 ـ 654.

يتقدم عدد محدود من المستثمرين بعروض محددة وجادة حتى يسهل اختيار أحدهم للقيام بالمشروع ويتعين أن يحتوي عرض المناقصة من قبل الحكومة على المعايير اللازم توفرها حتى يمكن لمستثمر ما أن يفوز بالمشروع، وتتعلق هذه المعايير عادة بالوقت اللازم لتنفيذ المشروع وتكلفة تقديم الخدمة للجمهور، وفترة الامتياز وغيرها، ويمكن للحكومة أن تتحكم في عدد المتقدمين من خلال معايير القبول التي تعلنها حسب طبيعة المشروع بالإضافة الى اشتراط وضع تأمين للدخول لضمان الجدية؛

– إعداد عطاءات من قبل الممولين:

بناء على الإعلان عن مناقصة من قبل الحكومة المضيفة يجتمع عدد من المستثمرين ويكونون اتحاد ماليا لإعداد عطاء، ويوقع أعضاء الاتحاد أو اللجنة التي يختارونها على اتفاقية مبدئية توجد فيها نسبة مساهمة كل منهم في رأس المال، والدور الذي يقوم به كل عضو في المشروع وغيرها، كما يتولى الاتحاد مهمة إعداد دراسة جدوى للمشروع للوقوف على الجوانب المختلفة له، خاصة مستوى الربحية، ولكي يستخدمها فيما بعد في جلبه أموال من مصادر مختلفة للتمويل، وبناءا على دراسة الجدوى التي تم إعدادها، يتم تكليف لجنة بتحديد مصادر التمويل، وإعداد عطاء يتضمن كل جوانب المشروع؛

– الاختيار (ارساء العطاء):

تعكف الحكومة بمستشاريها في المجالات المختلفة على دراسة العطاءات التي تم تقديمها وتقييمها، ثم اختيار أفضل من حيث التكلفة، ونوعية التكنولوجيا المنقولة، بوفورات الصرف الأجنبي والعمالة المستخدمة، وشروط التمويل وغيرها؛

– تكوين شركة المشروع:

بعد موافقة الحكومة على إرساء العطاء على مستشاريها أو مجموعة من المستشارين، يقوم الاتحاد المالي لهذه المجموعة بتكوين شركة المشروع، ويتم توقيع اتفاقية بين الحكومة والشركة لتتولى التنفيذ، وبالطبع فإن هذه الاتفاقية تكون شاملة بحيث توضح جميع الحقوق والالتزامات لكافة الأطراف المعنية، ولذا فهي تحتاج إل خبراء متخصصين حتى يمكن صياغتها بدقة وتتولى شركة المشروع تجميع مساهمات الأعضاء والقروض، كما تقوم بعمل كل التعاقدات اللازمة لبدأ تنفيذ المشروع؛

– تنفيذ المشروع :

يتم البدء في تنفيذ المشروع بعد الوصول إلى مرحلة الإغلاق المالي وهي المرحلة التي يتم فيها إنهاء كل الاتفاقيات التمويلية، وتبدأ الأطراف المعنية في تقديم الأموال اللازمة للتنفيذ، وتنتهي مرحلة التنفيذ بإقامة المشروع وتجريبه وقبوله من جانب كل من شركة المشروع والحكومة المضيفة؛

– **تشغيل المشروع:**

تبدأ مرحلة التشغيل بعد إقامة المشروع، وقد تتولى شركة المشروع عملية التشغيل بنفسها، أو قد تتعاقد مع شركة مشغلة تتولى التشغيل والصيانة وتستخدم الإيرادات المحصلة خلال مدة التشغيل في استرداد رأس المال المستثمر وتحقيق الأرباح المخططة ومن حق الحكومة وكذلك التأمين التأكد من أن عملية التشغيل والصيانة تتم وفقا للمعايير المتفق عليها سلفا؛

– **تحويل المشروع:**

بعد أن تنتهي فترة الامتياز، يتم تحويل ملكية المشروع للحكومة، وقد ترى الحكومة أن تتعاقد من جديد مع الشركة نفسها لتستمر في التشغيل، أو تعهد بالتشغيل لطرف آخر من القطاع الخاص أو قد تتولى تشغيله بنفسها.

المطلب الرابع: مزايا وعيوب نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT

لابد لكل نظام قانوني مزايا يتمتع بها، أو عيوب تنقص من فاعليته، فلا يوجد نظام قانوني متكامل الصفات وخالي من العيوب لا، بل نجاح هذا النظام أو إخفاقه يتوقف على عدد من العوامل من خلالها يتم تقييمه، وأن عملية تقييم عقود الـ BOT لا بد أن تتم في إطار أهداف الدولة السياسية وظروفها الاقتصادية.

الفرع الأول: مزايا نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT

تتمتع عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية بالعديد من المزايا التي تجعلها صالحة للأخذ بها كنظام تعاقدي ما بين الإدارة والمستثمر لإنشاء المرافق العامة ومشاريع البنية الأساسية من أبرز هذه المزايا والسمات ما يلي[1]:

– التخفيف من العبء على الموازنة العامة والموارد الحكومية المحدودة، فمن خلال هذه العقود يقوم المستثمر أو شركة المشروع بتحمل كلفة تمويل المشروعات التي قد تقام بأسلوب عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية وإدارتها مما يساعد الدولة على التفرغ إلى المشاريع الأخرى والتي تبدوا أكثر أهمية؛

– تزداد أهمية هذه العقود وتتعاظم، إذا كانت شركة المشروع مستثمرا أجنبيا الأمر الذي يعني إدخال استثمارات جديدة وتمويل خارجي وما يتبع، ذلك من تحسن في ميزان المدفوعات تخفض العجز في الموازنة العامة وتعزيز حصيلة الدولة من العملة الأجنبية؛

---

[1] ولي مصطفى الطراونة، **التزامات المتعاقد مع الإدارة في عقود البوت**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير(غير منشورة)، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، مصر، 2014، ص 30- 32.

– إتاحة الفرص لإقامة مشروعات جديدة إذ تهدف هذه العقود الى إقامة مشاريع، ومرافق جديدة مما يساهم في إتاحة العديد من فرص العمل وخفض نسبة البطالة علاوة على الدور الذي تقوم به هذه المشروعات في توفير الخدمات لجمهور المنتفعين كإنشاء الطرق ومحطات الكهرباء والأنفاق؛

– زيادة فرص التنمية الاقتصادية ونقل التكنولوجيا، ذلك أن عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية تلعب دورا هاما في عملية نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية فمن مصلحة شركة المشروع التي تكلف بإنشاء المرافق العامة وتشغيلها أن تستخدم التكنولوجيا الحديثة في إقامة هذه المرافق إذ يلعب هذا الأمر دورا كبيرا في تحسين سمعتها على الصعيد الدولي وزيادة فرصها في الحصول على المزيد من المشروعات وازدياد خبرتها، وتحقيق المزيد من النجاحات في الدول النامية التي تحتاج إلى المزيد من الخبرة والتكنولوجيا في تنفيذ مشاريعها؛

– مساعدة الحكومات على الاستفادة من خبرات القطاع الخاص في إقامة المرافق، وتقديم الخدمات، فمن المعروف أن القطاع الخاص يتميز بفاعليته وكفاءته في تقديم الخدمات، فهو أكثر فاعلية من الإدارة الحكومية، وأن استفادة القطاع الحكومي من خبرات القطاع الخاص في تقديم الخدمة يسهم في تحسين أداء هذه الخدمة، وزيادة ثقة المواطنين بمستوى هذه الخدمة المقدمة له وبالتالي تحسين صورة الحكومة؛ الحفاظ على أملاك الدولة، لأن الملكية في المشروعات التي تقام بأسلوب عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية لا تنتقل بشكل نهائي إلى القطاع الخاص بل تنتقل إلى ملكية الدولة في نهاية مدة العقد؛

– تجنب الاقتراض من الخارج، فعندما تقوم الحكومة بالتعاقد مع شركة ما لإقامة المرافق العامة أو المشاريع فإنها تعفي نفسها من طلب القروض من الخارج وما ينتج عن هذه القروض من فوائد مالي ضخمة، وذلك لأن شركة المشروع وفقا لـ BOT هي التي تقع على عاتقها الكلفة المالية لإقامة هذه المشاريع والمرافق.

الفرع الثاني: عيوب نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT

بالرغم من المزايا العديدة التي تتمتع بها عقود الـ BOT التي تجعلها صالحة للأخذ بها كنظام تعاقدي تلجأ إليه الإدارة عند رغبتها في إنشاء المرافق العامة والمشاريع وفقا لهذا الأسلوب إلا أن لهذه العقود العديد من العيوب، نذكر منها[1]:

– بالنسبة للحكومة المتعاقدة (مانحة الامتياز)

– يضم هذا النظام العديد من العلاقات التعاقدية المتشابكة والتي تحمل الدولة تكاليف باهظة لإعداد وتحضير مستندات التعاقد وتدريب ممثليها وتعيين مستشارين فنيين وماليين وقانونيين، ذوي كفاءة عالية لتمثيلها وهو ما يستنزف أموالا طائلة بالنسبة للأجهزة الحكومية؛

– في الكثير من الحالات تضطر الدولة إلى الدخول في الاتفاقيات التعاقدية مع شركة المشروع التي تقوم ببناء وتشغيل المرفق العام، وأن تتعهد للشركة بشراء الخدمة أو المنتج، وسداد المقابل المتفق عليه وعلى المدى الطويل يمكن القول بأن التكلفة النهائية لإقامة وتنفيذ وتمويل هذه المرافق تقع على الدولة؛

– تتحمل الدولة مانحة الامتياز عبء المخاطر السياسية، مما يضطر إلى تقديم الدعم الحكومي لمثل هذه المشروعات، مثل دفع مبالغ مقابل تقديم الخدمة أو تقديم ضمانات مالية لكفالة التزام الجهة الحكومية المتعاقدة، أو عن طريق تخصيص أراضي مجانية أو بمقابل زهيد لإقامة المشروع؛

– هناك مخاوف في التوسع في نظامBOT ، وهذه المخاوف ناشئة من أن تنفيذ مشروعات البنى التحتية عن طريق هذا النظام ينتج عنه زيادة الدين الخارجي بنسبة 90٪ من إجمالي تكلفة المشروع بهذا النظام، في الوقت الذي تغطي نسبة 10٪ الأخرى من نسبة رأس المال الوطني وأن أغلب تلك القروض التي تأتي من المؤسسات الاستثمارية المتخصصة في هذا المجال، مما يؤدي إلى الأثر السلبي على مصادر التمويل المحلي، سواء بالعملة المحلية أو بالعملات الأجنبية المتاحة في القطاع المصرفي، حيث أن الشركات الأجنبية التي يتعاقد معها وفقا لهذا النظام تلجأ إلى البنوك المحلية للحصول عل كامل التمويل اللازم لتنفيذ العقد، ثم تحويل أرباحها إلى الخارج دون أن تتحمل الشركة على أي تمويل ذاتي من جانبها.

---

[1] رفيق شرياق ،**نظام بناء، تحويل (B .O.T) كبديل لتمويل مشروعات البنية التحتية** ، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 4، مديرية النشر بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ،ميلة ،الجزائر ،ديسمبر 2016، ص 211، 212.

– بالنسبة للقطاع الخاص

– يتحمل القطاع الخاص مخاطر تجارية متنوعة وعالية التكاليف، خصوصا في حالة ما إذا تبين أثناء تنفيذ المشروع عدم صحة الدراسات الخاصة بجدوى المشروع، والخاصة بالتسويق أو التشغيل، أو تغير ظروف السوق خاصة في الأحوال التي لا يوجد فيها دعم حكومي أو التزام على عاتق الجهة الحكومية بشراء الخدمة، كما قد ترتبط المخاطر التجارية ليس فقط بالتشغيل، وإنما قد تصل هذه المخاطر إذا أخفقت شركة المشروع في نقل تبعية هذه المخاطر إلى أطراف أخرى؛

– كما أنه في هذا النوع من المشرعات تزيد المخاطر الملقاة على عاتق مؤسسات التمويل (البنوك الدائنة)، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة التمويل، حيث تقرض هذه البنوك عادة فوائد مرتفعة وتكاليف عالية كأتعاب ومصاريف القرض، وتحملها شرطة المشروع؛

– تعتبر المشروعات الممولة عن طريق القطاع الخاص ذا طبيعة خاصة، يجعل لجهات الاقتراض اليد العليا في علاقتها بشركة المشروع، وهو ما يؤثر على مصالح شركة المشروع، وعلى دورها الحقيقي في إدارة وتشغيل المشروع؛

– من عيوب هذه المشروعات أيضا هو ارتفاع تكاليف المشروع في مرحلة البناء والتشييد كذلك ارتفاع نفقات التأمين، فالتأمين ض الخسائر وضد المخاطر السياسية في هذا النوع من المشروعات يؤدي إلى صعوبة وتعقيدات بالغة، وإلى ارتفاع شديد في التكاليف.

المبحث الثالث:إنشاء المرافق العامة والبنية التحتية

لقد كان إنشاء وتشغيل المرافق العامة والبنية التحتية حكرا على القطاع العام أين أصبح العبء المالي لهذه الأخيرة في تزايد مستمرا خاصتا مع نقص مصادر التمويل لتلجأ بذلك الحكومات إلى البحث عن مصادر أخرى لتخفيف ذلك العبء على الموازنات العامة ليشارك بذلك القطاع الخاص في إنشاء وتنفيذ البنى التحتية والمرافق العامة.

المطلب الأول:ماهية المرافق العامة

يعتبر المرفق العام أحد أهم الركائز الأساسية لزيادة الكفاءة المؤسسية للدولة عن طريق بعث الحيوية في المرافق العامة من خلال تطبيق قواعد المساءلة والشفافية ومكافحة الفساد والمشاركة المجتمعية وتحقيق اللامركزية وخصخصة المرافق العامة.

الفرع الاول: تعريف المرفق العام

اختلف الفقهاء في تعريف المرفق العام، حيث يوجد لهذا الاصطلاح مدلولان مختلفان، يقصد به المدلول العضوي أو الشكلي والمدلول الموضوعي ويتمثلان في[1]:

يعرف المرفق العام من المدلول الموضوعي بأنه" كل نشاط تقوم به وتنظمه وتراقبه الحكومة إذ يكون هذا النشاط ضروريا لتحقيق التضامن الاجتماعي ولا يمكن تحقيقه تماما إلا بتدخل السلطة العامة."

ويعرف المرفق العام من المدلول العضوي بأنه" الهيئة أوالمنظمة العامة التي تهدف إلى تحقيق منفعة عامة وتكون جزءا من التنظيم الاداري في الدولة دون اعتبار إلى موضوع النشاط الذي تقوم به هذه الهيئة."

[1] محمد المتولى،**الاتجاهات الحديثة في خصخصة المرافق العامة بين النظرية و التطبيق**، الطبعة1، دار النهضة العربية، مصر، 2004، ص3، 4.

الفرع الثاني: مبادئ المرافق العامة

تخضع المرافق العامة الاقتصادية، كما سبق بيانه، إلى نظام قانوني مزدوج فهي خاضعة الى قواعد القانون الخاص عند ممارسة نشاطها الصناعي أو التجاري، ولقواعد القانون العام عند ممارستها لبعض امتيازات السلطة العامة وتسييرها للمرفق وفقا للمبادئ العامة، وتتمثل هذه المبادئ فيمايلي[1]:

– مبدأ المساواة

يعد مبدأ المساواة من أهم المبادئ التي كرستها دساتير الدول المختلفة واعلانات الحقوق، واعتبره مجلس الدولة من المبادئ القانونية العامة. ويتفرع عن هذا المبدأ مبادئ أخرى كمبدأ المساواة في تولي الوظائف العامة ومبدأ المساواة أمام تحمل الأعباء العامة ومبدأ المساواة في انتفاع المواطنين من خدمات المرافق العامة،ويقتضي مبدأ المساواة بين المنتفعين بخدمات المرافق العامة بتمكين جميع المواطنين من الحصول على خدمات المرفق العام بالتساوي بينهم في الحقوق والواجبات. الا أن المساواة لا تكون الا بالنسبة للأشخاص الذين يوجدون في مراكز قانونية متماثلة؛

– مبدأ الاستمرارية

إن أساس مبدأ الاستمرارية يكمن في تمكين المرافق العامة من إشباع الحاجات العامة للمواطنين دون انقطاع، وعلى السلطات الادارية تأمين تشغيل المرافق العامة بصورة منتظمة،كما أن مضمون مبدأ الاستمرارية ليس واحدا في جميع المرافق العامة فيعني لدى بعض المرافق التشغيل الدائم والمتواصل كمرفق اطفاء الحرائق والاسعافات الطبية، ويعني لدى البعض الاخر العمل المستمر وفقا لدوام وتوقيت يومي محدد؛

– مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير

إن مبدأ قابلية المرافق العامة للتغيير يعني امكانية تعديل القوانين واللوائح التي تنظم المرافق العامة بهدف تمكين المرفق العام من مواكبة تطورات العصر والوسائل والطرق المستحدثة، وبالتالي لا يحق للمنتفعين بخدمات المرفق العام، كما لا يحق أيضا لموظف المرفق وعماله التمسك بالحقوق المقررة بموجب الانظمة السابقة على التعديلن،إن هذا المبدأ يعطي المرفق العام مرونة يقتضيها تحقيق المصلحة العامة والتي من الصعب تحديدها مسبقا لأن مفهومها متغير بتغير الزمان والمكان؛وعلى السلطات الادارية تشغيل المرفق العام وفقا لمقتضيات المصلحة العامة، وهذا يتطلب الاستجابة لمطالب المواطنين واشباع حاجاتهم، وتعديل أنظمة المؤسسة بصورة دورية لتحقيق ذلك؛

---

[1] مروان محي الدين القطب ،**طرق خصخصة المرافق العامة الامتياز_الشركات المختلطة_BOT_تفويض المرفق العام دراسة مقارنة** ،الطبعة 1،منشورات الحلبي ،لبنان،2009،ص 45 -49.

– مبدأ الحياد

يعد مبدأ الحياد أساسه في مبدأ المساواة ويعد تطويرا له كما يشكل أحد العناصر الأساسية للدولةويهدف هذا المبدأ إلى احترام حرية المعتقد لدى الافراد وإلى حسن عمل المرفق العام بعيدا عن التدخل في جنس أو لون أو عقيدة المنتفعين بخدماته؛

– مبدأ التخصص

ويقضي هذا المبدأ بتخصص المرفق العام بممارسة نشاط معين، وغالبا ما يحدده المشرع في نص إنشائه، ويحدد اختصاص المرفق العام اطار مشروعية أعماله ،فيجب أن تهدف أعمال المرفق العام إلى تأمين نشاطها، لكي تعتبر أعمالا مشروعة، وفي حال قيام المرفق العام بأي عمل لا يدخل في اختصاصه، يمكن الطعن به لتجاوز حد السلطة، ومبدأ التخصص يعد من أهم عناصر المؤسسة العامة التي تتولى إدارة مرفق عام؛

– مبدأ التوازن المالي

إن وجود المرافق العامة الاقتصادية حد من مبدأ مجانية المرافق العامة، لأن هذا المبدأ وإن أمكن تطبيقه على المرافق العامة الادارية لاسيما المدارس والجامعات الرسمية الا أنه لا يمكن تطبيقه على المرافق العامة الاقتصادية التي تقوم على مبدأ التوازن المالي ؛ومبدأ التوازن المالي يقضي بأن يشكل الثمن المحدد للخدمة مقابلا للنفقات التي يتكبدها المرفق العام الاقتصادي لتشغيل المرفق أداء الخدمات.

المطلب الثاني:ماهية البنية التحتية

تشكل البنية التحتية العامة مدخلا أساسيا من مدخلات الإنتاج في أي اقتصاد، وهو على جانب كبير من التكامل مع مدخلات أخرى مثل العمل ورأس المال الخاص، ومن الصعب أن نتصور أي عملية إنتاجية في أي قطاع من قطاعات الاقتصاد لا تعتمد على البنية التحتية، وعلى العكس من ذلك، نجد أن أوجه القصور في البنية التحتية تصبح ملموسة على الفور، فانقطاع الكهرباء وعدم كفاية امدادات المياه والطرق المتداعية تؤثر بشكل سلبي على جودة حياة المواطنين، وتضع معوقات كبيرة أمام عمل الشركات.

الفرع الأول: مفهوم البنية التحتية

البنية التحتية هي العمود الفقري والركيزة الأساسية للنشاط الاقتصادي، ولا يوجد نشاط يعمل بشكل سليم بمعزل عن توفر البنية التحتية بشكل أو بآخر.

1. تعريف البنية التحتية:

في العادة تستعمل كلمة البنية التحتية للإشارة الى البنية التحتية ذات العلاقة بالنقل (الطرق والجسور والمطارات والموانئ وسكك الحديد)، والاتصالات والاسكان وتوليد وتوزيع الكهرباء ...الخ، والمشاريع الضخمة على غرار انشاء السدود وأنفاق الميترو ومد الطرق السريعة والموانئ ومحطات الكهرباء الكبيرة ومحطات تحلية المياه وغيرها[1].

وقد اختلفت الرؤى والمفاهيم بشأن تعريف البنية التحتية بحسب طبيعتها والغرض منها والهدف التي تساهم في تحقيقه، وهي إما تكون ذات طبيعة اقتصادية أو اجتماعية أو تجمع بين الاثنين، ولذلك لم يتم تحديد تعريف موحد للبنية التحتية وإنما يختلف ذلك باختلاف المجال الذي يستعمل فيه هذا المصطلح، فالبنية التحتية لدى علماء الاقتصاد غير البنية التحتية لدى علماء الاجتماع أو القانون، وقد وردت العديد من التعاريف الخاصة بالبنية التحتية لعل أهمها ما يلي[2]:

– أنها المكونات المادية للأنظمة المترابطة التي توفر السلع والخدمات الضرورية اللازمة لتمكين أو استدامة أو تحسين ظروف الحياة المجتمعية، والبنية التحتية في هذا السياق أيضا تسهل انتاج السلع والخدمات بالإضافة الى توزيع المنتجات في الأسواق، وزيادة عن ذلك توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية كالمدارس والمستشفيات؛

– أنها مجموعة مترابطة من العناصر والمرافق التي توفر دعم هيكلي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهي تعبر عن مفهوم واسع يشير الى الطرق والمطارات والمنافع الأخرى، وهي تمثل الأنظمة الأساسية المادية للدولة أو مجتمع السكان بما في ذلك البنية التحتية الخضراء وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبنية التحتية اللوجستية وغيرها؛

– أنها الخدمات التي تمثل العمود الفقري والأساسي من تجهيزات يتم تشييدها لكي تلبي الاحتياجات الحضرية والرفاهية للمواطنين وتساند الاقتصاد الوطني وتلعب دور الرابط الذي يربط المجتمعات ويجعلها متلاحمة، وتصنف الى نوعين (البنية التحتية الاقتصادية وتشمل خدمات المرافق المختلفة مثل شبكات المياه والصرف الصحي ومرافق

---

[1] رشيد فراح ،ليندة فرحي ،**الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) أداة للإدارة الحديثة في المرافق العمومية وانشاء مشاريع البنية التحتية (البنية التحتية لإمدادات المياه نموذجا)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن ،2018 ،ص 14، 15.

[2] المرجع نفسه ،ص15.

النقل وغيرها، والبنية التحتية الاجتماعية وتشمل تشييد منشآت التعليم والمستشفيات وخدمات الأمن والترفيه وغيرها)؛

ويعد التعريف التالي الأكثر قبولا ورواجا وشمولية في وقتنا الحالي "البنية التحتية هي مجموع الخدمات التي تتولى الدولة تقديمها، والمنشآت التي تتولى تشييدها وتشغيلها، اضافة إلى الخدمات التي تعتمد على العمالة الكثيفة كجمع النفايات وتقديم خدمات النقل العام، وضمن هذا الاطار تتشكل البنية التحتية من الطرق والمطارات والموانئ وسكك الحديد ومحطات مياه الشرب وشبكاتها وشبكات الصرف الصحي ومحطات توليد الكهرباء وشبكاتها وشبكات الغاز والاتصالات والخدمات الصحية والاسكان والتعليم وغيرها"[1].

وهناك من الخبراء وأهل الاختصاص في هذا المجال من يميز بين نوعين من البنية التحتية هما[2]:

– البنية الصلبة: والتي تمثل البنية الأساسية من منشآت وتجهيزات أساسية من مباني وطرق وموانئ بجاني سكك الحديد وتمديدات المياه والصرف الصحي وغيرها؛

– البنية المرنة: وهي التي تشمل تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك القوانين والأنظمة التي تنظم المال والاستثمار لأن كل ذلك يدخل ضمن شبكة أساسية لتحقيق البنية التحتية من خلال تشجيع الاستثمار للوصول إلى التنمية؛

2. خصائص البنية التحتية:

تتجلى أهم خصائص إقامة مشاريع البنية التحتية وخاصة في الدول النامية بما يلي[3]:

– عدم القابلية النسبية للتسييل (التحول الى سيولة نقدية): من الصعوبة بمكان تحويل أصول البنية التحتية إلى نقد، بسبب عدم وجود أسواق لبيع وشراء مشاريعها، والحاجة إلى رأس مال كبير إذا ما أريد تسييلها (شرائها)؛

– تتطلب استثمارات ضخمة لانشائها: تتصف مشاريع البنية التحتية بشكل عام بضخامة رأس المال نظرا لكونها عادة ذات أحجام كبيرة (كالمطارات والموانئ ومحطات توليد الطاقة وشبكة الاتصالات)؛

---

[1] وسيلة سعو، فرحات عباس، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص في انشاء مشاريع البنية التحتية في تركيا**،مجلة البشائر الاقتصادية،المجلد 04،العدد 01،جامعة بشار ،الجزائر ،2018 ،ص 205 .

[2] سمية بلغنو، **دور الشراكة العمومية الخاصة في استثمارات البنية التحتية في ترقية الاستثمار في الجزائر**، مجلة الاقتصاد والمالية JEF، المجلد 04، العدد 02،جامعة الشلف ، الجزائر، 2018، ص 45.

[3] أمير محمد العلوان، عبد الحكيم عامر السحلي وآخرون، **تشخيص و معالجة التحديات الحالية أمام القطاع الخاص للمشاركة في الاستثمار في البنى الأساسية وتشغيلها**، منتدى الرياض الاقتصادي نحو تنمية اقتصادية مستدامة، الدورة الثامنة 2017، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 39 ، 40.

– المستوى العالي من معدل المديونية: تتصف مشاريع البنية التحتية بارتفاع نسبة الديون بالنسبة إلى حقوق الملكية بالمقارنة مع المشاريع الأخرى، نظرا لحاجتها إلى قدر كبير من الجاهزية النقدية عند البدء بالتنفيذ؛

– الارتباط طويل الأجل بالمشروع: يتسم الاستثمار في مجال مشاريع البنية التحتية بوجوب الارتباط به لفترات أطول من الارتباط بالمشاريع الأخرى، نظرا لوجود أسواق ثانوية (في الدول المتطورة اقتصاديا) للمشاريع المتعلقة بغير البنى التحتية وعدم وجود مثل هذه الأسواق لمشاريع البنى التحتية؛

– المخاطر العالية وعدم اليقين: يتصف الاستثمار في البنية التحتية بمخاطر عالية وارتفاع نسبة عدم اليقين بنتائجها المالية نظرا لتوقف نجاح هذا النوع من المشاريع على متطلبات وعوامل متعددة كضرورة توافر كامل لرأس المال اللازم ووجود ضمانات أو مساعدات من الدولة، وأيضا عدم امكانية التنبؤ في المستقبل بما سيحدث من تطورات سياسية واقتصادية أو تقنية خلال عمر المشروع الذي يتراوح عادة ما بين 15 الى 35 سنة؛

– صعوبة تقدير تكاليفها المالية: تتصف مشاريع البنية التحتية بصعوبة تقدير ما تطلبه من رؤوس أموال بسبب تعقد تجهيزات المشروع وكثرة تفاصيله الفنية والمالية، وصعوبة التنبؤ بالوضع الاقتصادي والمالي على مدى فترة طويلة وغياب سعر السوق لمثل هذه المشاريع، كما ترتبط مشاريع البنية التحتية باحتمالية عالية لنشوء عدد من المشاكل المالية لطول العمر الافتراضي وبالتالي التعرض لأحداث غير متوقعة، كما أن الايرادات والتكاليف التي يتم التعاقد على مقاديرها لتنفيذ مشاريع البنية التحتية على المدى الطويل (بسبب طول العمر الافتراضي لمشاريع البنية التحتية) تؤدي غالبا إلى تقييم رأس المال المستثمر بقيم أعلى من قيم رأس المال المستثمر في مشاريع أخرى عند القيام بتقييم منشأة البنى التحتية؛

– ضرورة ضمان عائد مستقر: غالبا ما يرغم طول العمر الافتراضي لمشاريع البنية التحتية المستثمرين على طلب ربط العائد المتوقع للاستثمار بنسب التضخم وحماية معدل العائد بضمانات حكومية، ورغم أن عائد مشاريع البنية التحتية يكون غالبا أقل من عائد المشاريع الأخرى، الا أنه يلقى قبولا لدى المستثمرين الكبار أعلى من قبولهم للاستثمار في المشاريع الأخرى، نظرا لضالة تقلب هذا المعدل، ولأن الايرادات غالبا يتم تحديدها مسبقا من قبل الجهات الحكومية التابعة لهذا المشروع، كما تراعى فيها الاثار التضخمية؛

– اختلاف معدل العائد بين المشاريع القائمة والمشاريع الجديدة: يختلف العائد على الاستثمار في مشاريع البنية التحتية فيما اذا كان الاستثمار يتم في المشاريع القائمة أو في المشاريع الجديدة نظرا لارتفاع المخاطر خلال فترة الانشاء.

– وهناك من الاقتصاديين من يضيف خصائص أخرى من الطبيعي ومن اللازم أحيانا أن تختص بها مشاريع البنية التحتية وهي[1]:

– إن هذه المشاريع ذات أهمية اجتماعية وسياسية كبيرة، حيث أنها تقدم للجمهور خدمات أساسية وضرورية مثل خدمات المياه والكهرباء والغاز والاتصالات والطرق والمطارات والموانئ والسكك الحديدية وغيرها؛

– إن منافع وخدمات هذه المشاريع لا تعود على فرد أو مجموعة من الأفراد أو جهات معينة، وإنما تعود على كافة أفراد المجتمع سواء بطريق مباشر أو غير مباشر، كما أنها لا تعود على قطاع اقتصادي دون غيره وإنما تشمل الكثير من قطاعات الاقتصاد، ومن حق أي فرد أو جهة في المجتمع أن ينتفع بها بغض النظر عن مدى مساهمته في إنشائها أو تكلفتها أو تشغيلها وصيانتها؛

– إنها ذات أهمية كبيرة للتنمية الاقتصادية في المجتمعات المختلفة، فلا يمكن أن يتصور حدوث تنمية اقتصادية أو اجتماعية في أي مجتمع دون وجود بنية تحتية متقدمة فيه، وقد أثبتت بعض الدراسات التطبيقية أن كل زيادة في رصيد الدولة من البنية التحتية بنسبة 1% يصاحبها زيادة في الناتج المحلي الإجمالي بنفس النسبة تقريبا؛

– إن هذه المشاريع يمكن أن يدر بعضها دخلا ماليا للدولة، ولكن بعضها الآخر قد يفقد هذه الخاصية، كما أن بعض هذه المشاريع قد تحرص الدولة على الاحتفاظ بملكيتها لاعتبارات سياسية واجتماعية؛

– ينبغي على الدولة أن تنشئ هذه المشاريع وتوفر خدماتها بنوعية جيدة وبتكلفة منخفضة، وذلك لأنه قد يترتب على تقديم هذه الخدمات للجمهور بصورة غير مرضية حدوث بعض الاضطرابات وعدم الاستقرار السياسي؛

– كبر حجم استثمارات هذه المشاريع وبالتالي كبر حجم التمويل المطلوب لها، وكذلك كبر حجم مستهلكي خدمات هذه المشاريع وتنوع مستويات دخولهم.

---

[1] أحمد بن حسن بن أحمد الحسني، **دراسة شرعية اقتصادية لخصخصة مشاريع البنية التحتية بأسلوب البناء والتشغيل ثم الإعادة "BOT"**، ورقة بحث مقدمة الى المؤتمر العالمي الثالث حول : الاقتصاد الإسلامي،كلية الشريعة(جامعة أم القرى) ، مكة، المملكة العربية السعودية ،أيام 31 ماي – 3 جوان 2005، ص 11، 12.

الفرع الثاني :قطاعات البنية التحتية

تتضمن البنية التحتية عدة قطاعات قد يختلف تقسيمها من كاتب لآخر أو بحسب الايديولوجيا أو القوانين المتبعة في كل بلد، وعموما قد تقسم البنية التحتية إلى قطاعات اقتصادية وقطاعات اجتماعية وقطاعات إدارية، حيث تشمل القطاعات الاقتصادية على الاتصالات والنقل بجميع أنواعه والطاقة وخدماتها والمياه وخدماتها، بينما تشمل القطاعات الاجتماعية على قطاعي التعليم والصحة، في حين أن الدراسات والبحوث والقرارات الاستثمارية قد يتم لدراجها تحت القطاعات الإدارية، وقد يتم تقسيم البنية التحتية بما في ذلك المرافق والخدمات المادية واللوجستية التي تتضمنها الى الأنواع التالية[1]:

– **قطاع النقل**: يعد قطاع النقل بفروعه وأنشطته المختلفة مكونا هاما من مكونات البنية التحتية لأي اقتصاد وطني لما له من تأثير بالغ الإيجابية على القطاعات الاقتصادية الأخرى كقطاع الصناعة والزراعة والتجارة والسياحة وغيرها، ويشمل قطاع النقل كل النقل البري الذي يتضمن الطرق والجسور والأنفاق والسكك الحديدية وغيرها، كما يتضمن قطاع النقل والنقل البحري وما يتضمنه من موانئ ومنشآت بحرية، وأيضا النقل الجوي الذي يتضمن المطارات والمحطات الفضائية، كما يشمل قطاع النقل كل المنشآت والهياكل الخاصة بإدارة النقل والتحكم والمتابعة وكل أنظمة النقل الجماعي والنقل العمومي؛

– **قطاع المباني**: ويشمل مختلف المباني الخدماتية مثل المباني التعليمية والصحية والادارية والأمنية والدينية والرياضية والثقافية ومباني الدفاع المدني والبريد، كما يشمل كل العقارات التجارية كالمراكز التجارية والفنادق والمنتجعات ومرافق الترفيه والحدائق العامة وغيرها؛

– **قطاع المياه والصرف الصحي**: ويشمل عمليات تنقية المياه ومراكز الضخ والمعالجة والتخزين بالإضافة الى المنشآت التي تتعلق بالمياه والهياكل البنائية والسدود وشبكات المياه والصرف وكل ما يتضمن عمليات التجميع الخاصة بالمياه ومعالجتها واعادة استخدامها؛

– **قطاع الطاقة**: كل ما يتعلق بمصادر الطاقة كالتوليد أو أنظمة التوصيل وشبكات التوزيع بالإضافة إلى عمليات التنقيب والاستكشاف والانتاج والنقل والتوزيع والتخزين وكل محطات الطاقة والمفاعلات وغيرها؛

---

[1] عبد العال علي ماهر أبو راس، **تقييم وتطوير المعايير المستخدمة في اختيار مشاريع البنية التحتية التطويرية (مشاريع الطرق في بلدية غزة كحالة دراسية)**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2016/2015، ص 9، 10.

– **قطاع الاتصالات:** ويشمل كل ما يتعلق بالاتصالات السلكية واللاسلكية وهياكلها والمنشآت الخاصة بها اضافة إلى أنظمة الهواتف وما تعلق بالكوابل ومحطات البث على أنواعها وكل أنظمة البيانات وعمليات التجميع والمعالجة والتحليل وادارة الشبكات؛

– **قطاع ادارة النفايات:** ويشمل مختلف منشآت وهياكل تجميع النفايات ومحطات المعالجة الخاصة بها وكل مرافق التدوير.

جدول رقم (02–02): مثال عن تقسيم أصول البنية التحتية حسب مجالات وأنواع مختلفة

المجال	أنواع البنية التحتية
االنقل والمواصلات	الطرق ذات الرسوم، الجسور، الأنفاق، الموانئ، المطارات والسكك الحديدية
الطاقة والخدمات	شبكة توليد ونقل وتوزيع الكهرباء، خطوط النفط والغاز وتخزينهما، المياه والصرف الصحي
الاتصالات	محطات وشبكات الاتصالات اللاسلكية، محطات وشبكات البث الاعلامي عبر الأقمار الصناعية، شبكات الكابل
المجال الاجتماعي	التسهيلات التعليمية، التسهيلات الصحية
مجالات أخرى	البنية التحتية الصناعية، مواقف السيارات

المصدر: فراح رشيد، فرحي ليندة، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) أداة للإدارة الحديثة في المرافق العمومية وانشاء مشاريع البنية التحتية (البنية التحتية لإمدادات المياه نموذجا)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 16.

الفرع الثالث :أهمية البنية التحتية

تمثل البنية التحتية شريان الحياة لجميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المتحضرة، ومن دونها لا يمكن تحقيق أي تطور أو رفاهية حضارية في المجتمع، وهذه الحقيقة تؤكدها العديد من الدراسات، كما تؤكدها الرؤية الواقعية الراشدة لما تؤدي اليه خدمات البنية التحتية من دعم وتكامل وربط لمقومات الاقتصاد الوطني، وقد أوضحت معظم الدراسات التأثير الايجابي لتوفر البنية التحتية والخدمات التي تتمخض عنها وخصوصا الاتصالات والطرق والموانئ ومحطات الطاقة والتحلية وغيرها، وليس من المصادفة أن تكون الصين وسنغافورة وماليزيا في توافر وجودة البنية التحتية والتي استثمرت جزء كبيرا من ناتجها المحلي الاجمالي في انشاء وتطوير البنية التحتية وخدماتها في مصاف أفضل الدول أداء بين اقتصاديات العالم اليوم[1].

ولما كان للبنية التحتية وخدماتها من أهمية كبيرة في تحقيق التنمية المستدامة، فمن الملاحظ أن معظم دول العالم المتقدم تتنافس في الاستثمار في مجالاتها المختلفة، فعلى سبيل المثال لا الحصر تنفق الولايات المتحدة ما يزيد عم 150 مليار دولار سنويا، كما تنفق كندا حوالي 40 مليار دولار سنويا لبناء البنية التحتية وتحسينها وتطويرها بما في ذلك صيانتها واعادة تأهيلها، وتعلق الدول المتقدمة على ذلك أهمية كبيرة كوسيلة لتطوير اقتصادها الوطني وزيادة كفاءة انتاجها الصناعي والزراعي، خصوصا وأن ما استثمرته هذه الدول في السابق في مجال البنية التحتية قد عاد عليها بأرباح وعوائد مضاعفة، وقد شوهد خلال القرن الماضي نقص كبير في مدى ما تنفقه الحكومات أو مؤسسات القطاع العام في تمويل وتشييد مشاريع البنية التحتية في معظم دول العالم، مما أضطر تلك الحكومات الى تشجيع مؤسسات القطاع الخاص للمشاركة في انتاج وتطوير الخدمات لمعظم قطاعات الدولة خصوصا ما تعلق بإنشاء مشاريع وخدمات البنية التحتية، وبعد ظهور عصر الخوصصة والشراكة في بريطانيا ثم في بقية دول أوربا ودول العالم أصبح التوجه للاستثمار في البنية التحتية أكثر اغراء لمؤسسات القطاع الخاص للاستثمار فيه كنوع جديد من الأنشطة المجدية اقتصاديا وخصوصا على المدى الطويل،وقد تميز في ذلك قطاع البنوك ومؤسسات التمويل بأنواعها المختلفة والتي أصبحت هي الأقدر على توفير التمويل والاستثمار طويل المدى في هذا المجال، اضافة الى ما تجنيه مؤسسات التمويل بحد ذاتها من فوائد مادية ايجابية من هذا النوع من الاستثمار وما تسهم به في تحضر المجتمع[2].

---

[1] **تكامل البنية التحتية مطلب أساس للتنمية المستدامة**، منتدى الرياض الاقتصادي نحو تنمية اقتصادية مستدامة، الدورة الثالثة 2007، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 17 .

[1] المرجع نفسه،ص17.

ولقد ساهمت في دعم كافة القطاعات الاقتصادية عن طريق تزويدها بالعديد من المشاريع التنفيذية والتشغيلية، والتي ساهمت بدورها في دعم الإنتاج الفردي والصناعي والزراعي وعملت على زيادة توفير فرص العمل للأفراد، كما أنها عملت على التوفير من الإنفاق الحكومي، وخصوصا بعد أن تمكنت من إنشاء الطرق التي ساعدت وسائل المواصلات على الحركة السريعة وبالطريقة الصحيحة، كما أنّها عملت على إنشاء السكك الحديدية، والتي ربطت بين العديد من المدن، ووفرت في نفقات المواصلات، وشجعت على دور المشاريع الاستثمارية في النهوضِ بالمجتمع، وخلاصة القول أن الباحثين قد أجمعو على أن هناك علاقة قوية بين وجود بنية تحتية متينة وذات جودة وكفاءة والخدمات التي تقدمها وما تجلبه هذه الأخيرة من فوائد ايجابية للاقتصاد الوطني، فعلى سبيل المثال لا الحصر يمكن الاشارة الى أهمية البنية التحتية في التالي[1]:

- اقامة مشاريع البنية التحتية يرفع من الطاقة التوظيفية والتشغيلية للاقتصاد الوطني ويقضي على جانب كبير من الفاقد والعاطل، كما يساعد قيام هذه المشاريع على ربح الوقت وتخفيض التكلفة لمختلف المشاريع التي ستأتي لاحقا؛
- تعد البنية التحتية هامة وضرورية لتحقيق النهضة العمرانية وزيادة وتحسين الظروف المعيشية للأفراد؛
- تساهم مشاريع البنية التحتية في الرفع من مستوى الناتج المحلي الاجمالي وزيادة القيمة المضافة المحققة من الخدمات التي تقدمها مشاريع البنية التحتية؛
- تساهم مشاريع البنية التحتية من زيادة مستوى الشراكة بين القطاع العام والخاص ومن مستوى استقطاب الاستثمار الأجنبي.؛

ويمكن أن يستدل أيضا الى هذه الأهمية ببعض الأمثلة الرقمية ذات الصلة بالاستثمار في مشاريع البنية التحتية في ما يلي[2]:

- تستثمر الدول النامية في البنية التحتية ما يزيد عن 200 مليار دولار سنويا، ويتم انفاق ما يزيد عن 4 % سنويا من الناتج المحلي الاجمالي في تنفيذ مشروعات البنية التحتية، ويتم تخصيص خمس حجم الاستثمارات السنوية في مشاريع البنية التحتية؛
- يوصي البنك الدولي بأن تكرس الدول الأقل نموا ما نسبته 6 % من ناتجها المحلي لتطوير البنية التحتية، بينما تقل هذه النسبة لتكون 3.8 % بالنسبة للدول متوسطة النمو؛

---

[2] عبد المطلب عثمان محمود دليل، عبد اللطيف ابراهيم أحمد علي، **أهمية دراسة الجدوى في تمويل مشروعات البنية التحتية في السودان**، مجلة العلوم الادارية، العدد 02 ، جامعة افريقيا العالمية، السودان ، يناير 2018،ص 227 ، 228 .

[1] المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والاعمارPECDAR، **ملخص تقرير البنية التحتية التي تحتاجها التجارة الفلسطينية**، رام الله، فلسطين، 2 / 1 / 2008 ، ص 3.

- توفر شبكة الطرق السريعة في الولايات المتحدة الأمريكية 18 سنتا من تكلفة الانتاج السنوي مقابل كل دولار تستثمره الدولة في تشييد البنية التحتية، وتوفر كامل شبكة الطرق فيها 24 سنتا لكل دولار في تكاليف الانتاج السنوي، كما يسهم ذلك بنسبة 7–8 % من معدل النمو السنوي للناتج المحلي الاجمالي؛

- العالم يتحضر بسرعة ومن المتوقع قريبا أن 85 % من سكانه سيعيشون في المناطق الحضرية والمدن خلال اقل من العشرين سنة القادمة؛

- أدى تنفيذ جزء من شبكة الطرق الريفية في الهند إلى ارتفاع الانتاج الاجمالي للمناطق الريفية بنسبة 7%؛

- أدى تنفيذ مشروع كهرباء ريفي في كوستاريكا إلى زيادة عدد شركات الأعمال الكبرى من 15 الى 86 شركة خلال فترة وجيزة؛

- لم يؤدي تنفيذ طريق ريفي في المغرب إلى زيادة الانتاج الزراعي وحسب، بل ساعد على مضاعفة أعداد الملتحقين بالتعليم في المدارس والمعاهد وزيادة مرتادي الخدمات الصحية.

المطلب الثالث: أهمية الشراكة وفق نظام BOT في تقديم خدمات البنية التحتية

حيث تظهر أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام الBOT في تنفيذ وتشييد البنى التحتية من خلال الواقع المعيش لما تؤديه هذه المرافق في دعم التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال التخفيف من العبء المالي على الموازنات العامة بالإضافة الى ذلك نجد[1]:

– معالجة قصور التمويل الحكومي

في حقيقة الأمر إن مسألة تمويل مشروعات البنية التحتية هي الدافع الرئيسي في لجوء كثير من الدول وخاصة النامية لنظام ال**BOT** لمعالجة قصور التمويل الحكومي والتخفيف من عبء ميزانيتها العامة، حيث يؤدي لجوء الحكومة إلى أسلوب الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق ال**BOT** إلى هيكلة موازناتها العامة ويكون ذلك من خلال عدم اللجوء إلى الصرف من الميزانية العامة للدولة أو مواردها السيادية أو احتياطاتها النقدية من أجل بناء وصيانة هذه المشروعات التي تحتاج إلى مبالغ مالية ضخمة، ويكون ذلك من خلال نقل الأعباء المالية الكبيرة إلى عاتق القطاع الخاص بما يسمح لها في النهاية إلى الاتجاه إلى عدد أكبر من مشروعات البنية التحتية؛

[1] محمد صلاح، **دور الشراكة بين القطاعين العام و الخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنى التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء و التشغيل و نقل الملكية**، أطروحة دكتوراه ،(غير منشورة)،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر،2015/2014،ص 90،91.

– توفير بنية تحتية تساهم في دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية

لا شك أن البنية التحتية الجيدة تساعد على تحقيق نهضة اقتصادية وعمرانية يلزم لتحقيقها توافر العناصر اللازمة من مصادر طاقة رخيصة مثل الكهرباء والغاز، مع توافر اتصالات جيدة وطرق ووسائل نقل تربط بين المناطق المختلفة بالإضافة إلى مياه شرب نظيفة وصرف صحي مناسب مما يجعل الحياة أكثر رفاهية،ويعد الحصول ولو على الحد الأدنى من خدمات البنية التحتية ضرورة هامة لتوفير حياة كريمة للأفراد ولكن قيام الدولة بتنفيذ وغدارة هذه المشروعات كشف في حالات عديدة عن سوء تخصيص الموارد وخاصة في ظل عدم فرض تعريفة مناسبة، واستخدام ادارة مالية محدودة الكفاءة ،وسوء الصيانة، وعدم ملائمة التصميم في كثير من الحالات دفع المنتفعين إلى استخدام وسائل مساعدة مثل خزانات إضافية للمياه ،بدائل لتوليد الطاقة ووجود قوائم للانتظار؛

– وسيلة للحد من تزايد المديونية الخارجية

إن تولي القطاع الخاص القيام بمثل هذه النشاطات وتحت إشراف الدولة سيساعد على الحد من لجوء هذه الدول إلى القروض الخارجية كمصدر من مصادرا لتمويل لهذه المشروعات ،وخاصة أن كثير من دول العا لم والبنوك الأجنبية والمؤسسات الدولية تفضل تقديم القروض لمشاريع محددة بذاتها لديها القدرة على توفير وسائل سداد هذه القروض عن تقديمها لدول تعاني عجزا في ميزان مدفوعاتها؛

– الحد من التضخم وتوفير العملة الصعبة

عملية توفير مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية تسمح بضخ الأموال بالعملة الصعبة، شريطة أن يكون ذلك من خلال تمويل الجزء الأكبر بالعملة الصعبة، وهذا ما يسمح بكبح جموح معدلات التضخم، وتظهر أهمية توفير العملة الصعبة للاقتصاد بكبح جموح معدلات التضخم، وتظهر أهمية توفير العملة الصعبة للاقتصاد المحلي للدولة المضيفة في الحالات التي تواجه فيها أزمة السيولة؛

– الحد من البطالة

تؤدي الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية إلى التوسع في إقامة مشاريع جديدة وهذا ما يتيح المزيد من فرص العمل في المدى الطويل وذلك كون مشروعات البنية التحتية مشروعات طويلة الأجل، حيث أنه عقد إقامة مشروع جديد من شأنه أن يخلق فرص عمل جديدة من خلال أسواق عمل جديدة لجميع الفئات المجتمعة من الفئة النشطة وهذا ما يؤدي إلى الحد من معدلات البطالة في هذه الاقتصاديات وخاصة النامية منها كما يساعد اليد العاملة المحلية اكتساب مهارات تسمح لها بالمنافسة؛

خلاصة:

يعد نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT أحد الأساليب الحديثة والذي تم الاعتماد عليه في كثير من الاقتصاديات فتطبيق هذا النظام يتطلب توفر بيئة اقتصادية وبيئة قانونية متلائمتين كتوفر التمويل اللازم من البنوك والأسواق المالية وكذا توفر التشريعات القانونية التي تحمي المستثمر إذا ما كان أجنبي حيث يوفر هذا الأسلوب الكثير من المزايا بالنسبة للدول، كتخفيف العبء المالي على موازناتها المالية ونقل التكنولوجيا الحديثة والتخفيف من البطالة من خلال تشغيل اليد العاملة المحلية كما يعد هذا الأسلوب بديلا استراتيجيا لتوفير خدمات البنية التحتية وذلك لما يكون فيه من تكاثف للجهود بين القطاعين العام والخاص من أجل الرفع من جودة الخدمات الموجهة للمجتمع وتحقيق رفاهيته.

في حين قد تواجه هذه الشراكة مجموعة من المخاطر يتحملها القطاع الخاص وذلك حسب ما تم التعاقد عليه وحسب ارتفاع العائد أما المخاطر السياسية فالدولة هي التي تتحملها.

الفصل الثالث: تجارب دولية ووطنية للشراكة في إنشاء البنية التحتية وتسيير المرافق العامة

تمهيد :

لقد تطرقت العديد من الدول الى فكرة تمويل وإنشاء مشروعات البنية التحتية و المرافق العامة عن طريق الشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص لما تكتسبه هذه الطريقة من أهمية في تعزيز التعاون بين مختلف الأطراف من أجل تقديم خدمات البنية التحتية و المرافق العامة وبالنظر الى أن نجاح العديد من التجارب الدولية في مجال البنية التحتية وتسيير المرافق العامة في اطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص فقد اختارت الجزائر على غرار التجارب الدولية الأخرى ان تمنح الفرصة للقطاع الخاص للدخول في المشاريع التنموية لما له من أهمية ومنافع مالية كبيرة في مجال البنية التحتية وتوفير الموارد لمشروعات التنمية ، وامام عجز الدولة في تقديم تلك الخدمات بالشكل الذي تتواجد عليه هذه المشاريع في الدول المتقدمة فقد وجدت انه من الجدير أن تبحث عن خيارات استراتيجية لتمويل هذه المشاريع والشراكة هي احد هذه الخيارات.

بناءا على السياق السالف الذكر سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى المباحث التالية:

المبحث الأول: تجارب دولية مختارة

المبحث الثاني: نماذج من تطبيقات الشراكة(SNVI,SAIDAL,CSCEC-CHEC ET CNPSP)

المبحث الثالث: تطبيقات الشراكة في المرافق العامة للمياه في الجزائر

المبحث الأول: تجارب دولية مختارة

سنتعرض في هذا المبحث إلى بعض التجارب المتعلقة بإنجاز المشاريع الكبرى في إطار الشراكة في بعض الدول المتقدمة والنامية بهدف الاستفادة والاستئناس بها، وتقييم هذه التجارب، والتركيز على بعض المؤسسات الجزائرية التي خاضت هذا النوع من الشراكة.

المطلب الأول: التجربة المصرية

تمثل عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص التطور الاحدث بالنسبة لأساليب المشاركة المطبقة في مصر ،حيث قامت الحكومة المصرية بوضع سياسة جديدة طويلة الأمد لتفعيل الشراكة مع القطاع الخاص بهدف التوسع والزيادة في الاستثمارات الخاصة بمشاريع البنية التحتية.

الفرع الأول: نشأة عقود الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مصر

تعد التجربة المصرية من أهم التجارب العربية الرائدة في مجال الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص وبمختلف الصيغ التي من أهمها نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT فقد لقيت الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص وفق هذا الأسلوب رواجا كبيرا حتى أنها أنشأت الوحدة المركزية للشراكة بين القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص عام 2006م، وخلال عام 2010م قامت الحكومة المصرية بما يوضح سياسة جديدة طويلة الأجل لتفعيل برنامج مشاركة القطاع الخاص لإتاحة مصدر جديد لاستثمار المال ولتمويل مشروعات البنية التحتية المطلوبة والحد من اقتراض الدولة وما يلحق ذلك من مخاطر وتخفيف العبء على الموازنة العامة، وهناك إطار تنظيمي يسمح بمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص على المستوى الوطني في مختلف القطاعات،مع اعتماد قوانين ولوائح عامي2010و2011م،والتي تعتبر متماشيةمع أفضل الممارسات الدولية [1].

[1] محمد أشرف خليل حمدونة ،**العوامل المحددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص ودورها في نمو الاقتصاد الفلسطيني، من وجهة نظر القطاع الخاص بقطاع غزة** ، أطروحة ماجستير(غير منشورة)، كلية التجارة، قسم اقتصاديات التنمية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص 84.

الفرع الثاني: أهم المشاريع المنجزة

يمكن إيجاز عدد وقيمة أهم مشاريع الشراكة بين القطاع العام والخاص وفق نظام BOT في مصر في ما يلي [1] :

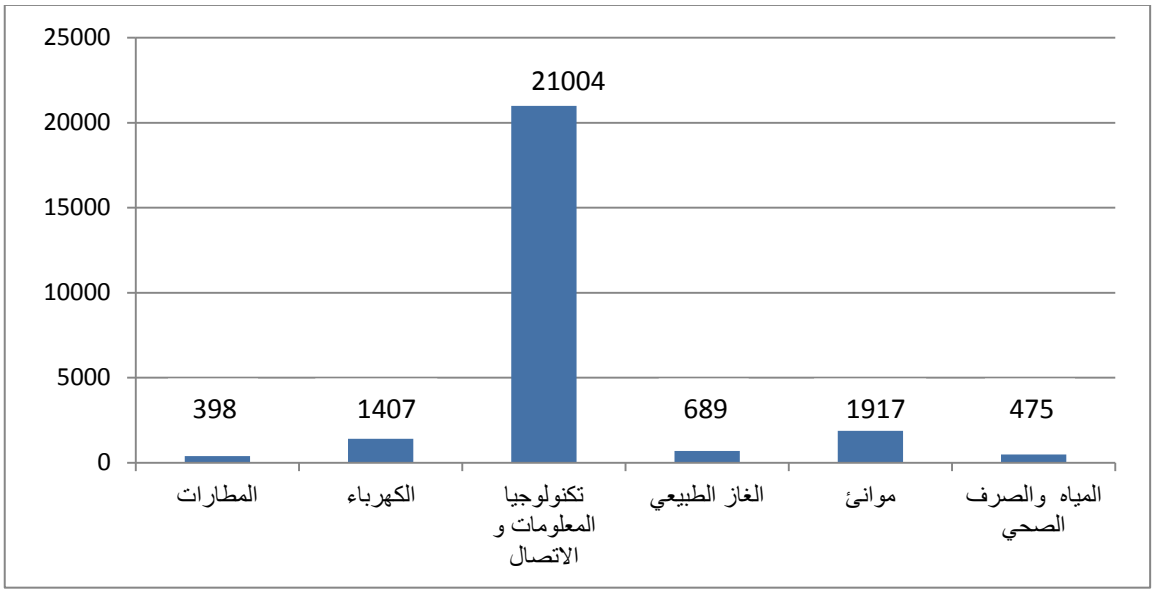
– اعتبار من 2016م وقعت مصر ثلاث مشاريع شراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام BOT ممثلة في محطة القاهرة الجديدة لمعالجة الصرف الصحي، وكل من مشروعي مستشفى المواساة الجامعي التخصصي ومستشفى جامعة سموحة للأمومة وبنك الدم؛

– بلغ إجمالي مشاريع الشراكة التي تم الالتزام بها في مصر خلال الفترة الممتدة بين 1990 2015م حوالي 23 مشروع تزيد قيمة هذه المشاريع عن أكثر من 5 مليار دولار، في حين بلغ مشاريع الشراكة قيد الإنشاء21 مشروع بقيمة تعادل 5 مليار دولار تقريبا؛

– إن مشروعات الشراكة مع القطاع الخاص في مصر غطت مجالات عديدة فنجد أن هناك مشروعات لبناء المدارس ومشروعات في مجال الصحة وفي مجال المرافق وفي مجال النقل كما هو موضح في الشكل الموالي:

[1] عبد الحكيم حجاح ، محمد بوقموم ، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص خيار استراتيجي لتمويل مشاريع البنية التحتية وفق نظام BOT قراءة في تجارب دولية مختارة**، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، مجلة علمية محكمة ومتخصصة، العدد 2، بشار، جوان 2018، ص 16.

الشكل رقم (03-01):مشاريع الشراكة وفق نظام BOT بملايين الدولارات للفترة(1990- 2015)



المصدر:عبد الحكيم حجاج ، محمد بوقموم ، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص خيار استراتيجي لتمويل مشاريع البنية التحتية وفق نظام BOT قراءة في تجارب دولية مختارة** حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، مجلة علمية محكمة ومتخصصة، العدد 2، بشار، جوان 2018، ص 16.

ومن أهم المشروعات النموذجية الرائدة التي تم اعتمادها وتنفيذها وفق نظام BOT في مصر نذكر[1]:

- **مشروعات الشراكة مع القطاع الخاص لبناء المدارس**

قامت من خلاله الهيئة العامة للأبنية التعليمية بمساعدة فنية من الوحدة المركزية للشراكة مع القطاع الخاص بدعوة القطاع الخاص للدخول في عمليات شراكة مع القطاع العام لتصنيع وبناء 345 مدرسة جديدة في 18 محافظة مقسمة إلى 7 مجموعات جغرافية ويشمل هذا العقد تجهيز هذه المدارس وصيانتها وتمويلها وإمدادها بالخدمات غير التعليمية بما في ذلك أعمال الصيانة والنظافة ومكافحة الأوبئة وخدمات الأمن، ومكاتب المعلومات وعلى المشكلات وغير ذلك من الخدمات على مدى فترة زمنية تمتد لـ 15 عاما، وذلك من خلال مناقصة عالمية تنافسية، وفي نهاية مدة العقد البالغة 15 سنة سيقوم القطاع الخاص بتسليم المدارس إلى الهيئة العامة للأبنية التعليمية في حالة جيدة بعد إعادة تأهيلها وفق للشروط الواردة في العقد بدون أي مقابل مادي، ويعد هذا المشروع هو المرحلة الأولى من برنامج ضخم متوقع أن يشمل بناء 2210 مدرسة عامة جديدة في المستقبل.

[1] المرجع نفسه،ص17.

- **مشروعات الشراكة مع القطاع الخاص في قطاع الصحة**

قامت جامعة الإسكندرية وبمساعدة فنية من الوحدة المركزية للشراكة مع القطاع الخاص بتوجيه الدعوة إلى القطاع الخاص للدخول في شراكة مع القطاع العام من خلال مناقصة عالمية تنافسية لتصميم وبناء مستشفيات جامعية يشمل العقد زيادة عن البناء والتصميم كل من التمويل والتجهيز والصيانة والإمداد بالخدمات غير الإكلينيكية ومن هذه المستشفيات نجد إنشاء كل من المستشفى الجامعي الجديد لأمراض النساء والتوليد بمنطقة سموحة بسعة 200 سرير وبنك الدم داخل المستشفى وأيضا إنشاء مستشفى المواساة الجامعي التخصصي الجديد بسعة 230 سرير شاملا مراكز متميزة في مجال جراحات المخ والأعصاب وأمراض لجهاز البولي والكلي.

- **مشروعات الشراكة مع القطاع الخاص في قطاع المياه والصرف الصحي**

مشروع انشاء محطة معالجة مياه الصرف الصحي بالقاهرة الجديدة حيث قامت من خلاله وزارة السكان والمرافقة والتنمية العمرانية من خلال هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة بمساعدة فنية من الوحدة المركزية للشراكة مع القطاع الخاص بتوجيه الدعوة إلى القطاع الخاص للدخول في شراكة مع القطاع العام من خلال مناقصة عالمية تنافسية لتصميم وبناء وتمويل وتشغيل وادارة محطة معالجة مياه صرف صحي لطاقة إجمالية قدرها 250 ألف متر مكعب في اليوم لمعالجة مياه الصرف الصحي وبهدف المشروع إلى تقديم نموذج الشراكة مع القطاع الخاص في مجال الخدمات بحيث يمكن تكراره في مشروعات أخرى لقطاع معالجة مياه الصرف.

الفرع الثالث: تقييم التجربة المصرية

تعتبر الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص استراتيجية هامة باعتبارها أحد السياسات التي تكتبها العديد من المزايا فبرنامج الشراكة في مصر يعتبر مصدر جديد لاستثمار رأس المال لمشروعات البنية التحتية المطلوبة والعد من اقتراض الدولة وكافة ما يلحق ذلك من مخاطر وخلق سوق محلي جديد لتمويل طويل الأجل، بالإضافة إلى خلق سوق جديد للقطاع لإدارة أصول تلك المشروعات وتنمية الاقتصاد وخلق فرص عمل بالإضافة إلى زيادة كفاءة الخدمات العامة المقدمة إلى المواطنين المصريين[1].

[1] يوسف بطرس غالي، **البرنامج القومي لشراكة القطاعين العام والخاص، الوحدة المركزية لشراكة القطاعين العام والخاص**.(وزارة المالية)، الاصدار الثاني سبتمبر 2007، ص 12.

كذلك يتيح نظام الشراكة مع القطاع الخاص تطبيق كفاءة ونظم إدارة القطاع الخاص وأساليبه المتطورة في تقديم الخدمات العامة وتشير خبرات الدول الأخرى إلى أنه يدمج مهارات الدولة والقطاع الخاص وتحصل الدولة على ميزات هامة فيها يختص بالتكلفة والجودة والخدمات المقدمة وتهدف مشاركة القطاع إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى المواطنين وإيجاد فرص عمل، وتحفيز الاستثمارات والاستهلاك وبالتالي تعزيز النمو، وجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير ذلك من المنافع الأخرى، ولا تؤثر الشراكة مع القطاع الخاص على قدرة الدول على تقديم الخدمات العامة بتكلفة أقل من تكلفتها الحقيقية، فهذا أمر منفصل تعالجه الدولة على مستوى القطاع أو المشروع حيث يمكن تنفيذ صفقات ناجحة للشراكة مع القطاع الخاص سواء قدمت الخدمات بتكلفتها أو أقل من تكلفتها من خلال استخدام آليات دعم صريحة أو ضمنية، حيث تقوم الحكومة بتحمل فروق الجدوى الاقتصادية والرأسمالية[1].

وخلال أي من مشروعات الشراكة تحتفظ الحكومة سيطرة كاملة على المستوى المحدد للخدمات المقدمة أما بالنسبة لتقديم الخدمات الأساسية الاجتماعية (كالتدريس، والرقابة الصحية) إلى المواطنين يتم الاحتفاظ بتنفيذها من قبل الدولة، وبالتالي تتبع مشروعات الشراكة الفرصة أمام المقاولين المحليين وقطاعات التمويل بما في ذلك صغار العقاريين والمتوقع لهم تحقيق مكاسب كبيرة من وراء تطبيق هذا البرنامج وبالرغم من أن التجربة المصرية تجربة رائدة على مستوى الدول العربية إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب والمشاكل والتي تتمثل في [2]:

– لجوء المستثمر المحلي أو الأجنبي إلى الحصول على التمويل اللازم لإنشاء واستيراد الأصول والمعدات والأجهزة من الخارج بالعملة الأجنبية من البنوك المحلية، مما يؤدي إلى زيادة الطلب على العملات الأجنبية والضغط عل السيولة المتاحة وارتفاع أسعار الدولار الأمريكي؛

– قيام الحكومة بتحمل العبء الأكبر من تمويل بعض المشروعات وبسبب حاجتها إلى استكمال التمويل اللازم، فقد لجأت إل إحدى الشركات الأجنبية للتنفيذ وفقا لهذا النظام، وهو الأمر الذي يؤدي إلى الخلط بين الشراكة وعقود الامتياز في عقد واحد عادة ما تكون شروطه تمثل أعباء على الدولة ولصالح المستثمر فقط؛

– زيادة أعباء الاستيراد وتمويل الأرباح إلى الخارج بالعملات الأجنبية مما جعل هذه المشروعات سببا في حدوث عجز في ميزان المدفوعات ويحدث ذلك في ظل عدم وجود شرط في العقد يحدد نسبة المكون المحلي اللازم للاستثمار في المشروع المتفق عليه بنظام BOT؛

---

[1] المرجع نفسه، ص 12.

[2] مي طوبال، مرجع سبق ذكره، ص 80، 81.

– عدم التزام المستثمر بالمواصفات المعيارية الفنية في عملية الانشاء ويساعده في ذلك وجود استشاري فني أجنبي يقدم له شهادة صلاحية غير مطابقة للحقيقة ويترتب على ذلك أنه عند استلام الحكومة للمشروع في نهاية فترة الامتياز يكون غير صالح للتشغيل ومن ثم لا يحقق الهدف من انشاء المشروعات المتعلقة بالبنية الأساسية وفقا لهذا النظام.

المطلب الثاني: التجربة الفرنسية

لفرنسا تقليد طويل في مجال التفويض وقد أصبحت مؤخرا أحد الأسواق الرائدة في العالم في مجال الشراكات بين القطاعين العام والخاص، فهو الذي كرس فكرة الشراكة و اعطاه النظام القانوني المعمول به حاليا.

الفرع الأول: عقود الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في فرنسا

إن التطبيق الفرنسي لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص وهو الذي كرس فكرة الشراكة وأعطاه النظام القانوني المعمول به حاليا والذي أصبح ذا بعد عالمي، فلقد أخذت فرنسا بتطبيق عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في بداية القرن العشرين مع إنشاء الشركة الوطنية للورق والشركة الفرنسية للبترول في عام 1924 وكان الهدف من إنشاء هذه الشراكة المختلطة مساهمة الدولة في تأمين الأنشطة الضرورية للبلاد وإشباع الحاجات الأساسية التي يعجز الأفراد عن القيام بها بمفردهم، وساهمت لاحقا الشركات المختلطة في إنهاض المؤسسات التي تدبر المرافق العامة عن طريق الامتياز ففي الأطلس، وفي إنشاء شركة طيران فرنسا، والشركة الوطنية للسكك الحديدية التي يبلغ رأسمالها من الدولة نسبة 51% والشركات التي كانت تتولى إدارة موفق السكة الحديدية النسبة المتبقية، كما شكلت الشركات المختلطة في الثلاثينيات من القرن الماضي الوسيلة التمهيدية لتأمين الشركات الصانعة للأسلحة لاسيما ماله علاقة بالسلاح الجوي [1].

[1] مروان محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الفرع الثاني: أهم المشاريع المنجزة

من بين الدول الأكثر شيوعا في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص نجد الحكومة الفرنسية.ومن أهم العقود السائدة عقود البناء وتفويض الخدمة العمومية ومن جهة أخرى ظهر نوع جديد بفرنسا وهو مكتب من بريطانيا وهو عقد التمويل الخاص للقطاع العمومي، ومن بين القطاعات التي شهدت مشاريع عديدة في PPP هو القطاع النقل، فنجد من بين 11000 كم من الطرقات الفرنسي حوالي 8500 كم من طرف القطاع الخاص، وحاليا شبكة البناء تحوي 14 مؤسسة خاصة، أما بالنسبة لـ 2500 كم الباقية هي عبارة عن طرق وطنية ممولة من طرف الدولة [1].ومن أهم المشاريع المنجزة نجد برنامج انجاز الطرقات والشبكة الحديدية، 3 سجون وبناء مستشفيات جامعية تعد النواة الأولى للشراكة بفرنسا، وامتدت التجربة لتشمل قطاعات هامة أخرى على غرار التنوير العمومي للمنشآت الرياضية والاتصالات وجمع النفايات ومن أبرز هذه المشاريع[2]:

- المعهد الوطني للرياضة بتكلفة مليون أورو لمدة 30 عام؛
- الملعب الرياضي بمدينة ليل 430 مليون أورو؛
- عقد كراء لمدة 30 سنة لإنجاز قطب صحي واستشفائي بـ Nancy بمبلغ 70 مليون أورو؛
- مركب صحي بجنوب فرنسا بقيمة 340 مليون أورو؛
- مشروع مراقبة بالكاميرا لمدينة باريس بتكلفة 44 مليون أورو.

ومن أهم المشاريع وأقدمها والتي لابد من التطرق إليها هو مشروع نفق المانش، حيث يعتبر هذا المشروع من أقدم مشاريع البنية التحتية التي تم إقامتها وفق أسلوب البناء والتشغيل ونقل الملكية الممولة من طرف القطاع الخاص من الناحية المالية والفنية شركة مشروع Eurotunnel وهي شركة مشاركة مكونة من عشر شركات وقدرت تكاليف المشروع بـ 19 مليار دولار أمريكي وكانت مدة الامتياز 55 سنة تنتهي حتى سنة 2042 حيث ساهمت شركة المشروع بـ 19% وقد تحصلت على 81% كقروض من 20 بنك وقد تأخر إنجاز المشروع بعامين أين انطلقت به الأشغال سنة 1987 إلى 1992[3].

---

[1] نادية مونيس، **نماذج الشراكة قطاع عام وخاص في مجال البنى التحتية لبعض دول العالم**، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد (4)، العدد 01، مخبر التنمية المحلية والجمعات المحلية، جامعة معسكر، الجزائر، 30- 03- 2019، ص 192.

[2] المرجع نفسه، ص 193.

[3] محمد صلاح، **أسلوب البوت كآلية لتشييد مشروعات البنى التحتية– تجارب دولية وعربية مختارة**، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، العدد 17، كلية العلوم الاقتصادية والتجارب وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، جوان 2015، ص 195، 196.

كما تعتبر التجربة الفرنسية في مجال الرعاية الصحية من بين التجارب الناجحة في الشراكة بين القطاعين العام والخاص فبعد انطلاق مناقصة لمدة عامين في يوليو 2004 فإن المركز الاستشفائي Sud Francilien تم منحه إلى شركة ذات غرض وخاصة والتي تم إنشاؤها من قبل Eiffage سابع أكبر مجمع في مجال البناء والامتياز[1].

وجاء هذا الاتفاق من خلال عملية تقييم العروض التنافسية التي تغلب فيه مجمع Eiffage عن منافسيه بويج وفينسي الفرنسية، وذلك بسبب التجربة السابقة لمجمع Eiffage في الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث توصلت إلى الاغلاق المالي في فبراير 2006، في حين استغرق اتفاق مسبق أربعة أشهر للإغلاق كما قد شهدت فرنسا عدة مشاريع لبناء المستشفيات الأخرى في السنوات الأخيرة حيث تعتبر صفقة بناء المركز الاستشفائيSud Francilien أكبر صفقة من نوعها بتكلفة إجمالية قدرت بـ 315 مليون أورو[2].

الفرع الثالث: تقييم التجربة الفرنسية

قام مكتب دولي للدراسات بإجراء دراسة حول تقييم نتائج عقود الشراكة بين القطاعين العمومي والخاص التي تم إبرامها في فرنسا وذلك منذ صدور القانون الخاص بها سنة 2004، وقد مست هذه الدراسة عينة مكونة من 60 مشروعا أي أكثر من 40% من مجموع المشاريع، وقد أجريت الدراسة بحسب القطاعات التي تنتمي إليها هذه المشاريع (البنيات القاعدية للخدمة العمومية الأشغال العمومية، الطاقة والخدمات) لهذا بحسب حجمها (ما بين 30 مليون أورو و100 مليون أورو وانطلاقا من 100 مليون أورو فما فوق)، وقد انتهت نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي[3]:

- **فيما يتعلق باحترام أجال الانجاز**

وجدت الدراسة أن 71% من مشاريع الشراكة بين القطاع العام والخاص قد احترمت مواعيد إنجازها، ومرد ذلك كان للإدارة الجديدة للمشاريع بما فيها دور السلطة العمومية (التحفيزات وآليات الدفع ...)، وأما 29% من المشاريع التي لم تنجز في موعدها فقد كانت الأسباب تتعلق بمدى التغير في القوانين والتشريعات على

---

[1] بلال شيخي، عبد القادر زواتنية، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع البنى التحتية على ضوء التجارب الناجحة لكل من كندا وفرنسا**، ورقة بحث مقدمة إل الملتقى الدولي الثاني عشر حول استراتيجيات تمويل الاستثمار في البنى التحتية في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 05-06 نوفمبر 2017، ص 12.

[2] المرجع نفسه، ص 12.

[3] عبد الحكيم حجاج، محمد بوقموم، مرجع سبق ذكره، ص15.

مستوى الدولة اضافة إلى أسباب تتعلق بتأثير في الحصول على الترخيص الادارية اللازمة وأيضا التغيرات التي تطلبها السلطة العمومية، أي أنها بالمجمل أسباب خارجية عن نطاق القطاع الخاص وعن آلية العقد بحد ذاتها.

- **فيما يتعلق باحترام تكلفة المشروع**

وجدت الدراسة أن ما يعادل 47% من المشاريع قد عرفت تكاليف إضافية هذا وإن كانت هذه الزيادة في التكلفة تعتبر بسيطة فهي أقل من 3% من تكلفة المشروع في 91% من الحالات أي في الأغلبية الساحقة من تعداد المشاريع، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن الخطر المرتبط بارتفاع التكاليف يرتبط هو الآخر بحجم المشاريع ذاتها، في 50% من التكاليف الاضافية خصت المشاريع الأكثر من 100 مليون أورو، وفي المقابل بينت الدراسة أيضا أن طبيعة المشاريع يمكن أن تساعد على احترام التكاليف، إذ أن 6% من المشاريع التي عرفت زيادة في التكاليف كانت تنتمي لقطاع الأشغال العمومية بالرغم من أنها تمثل 26% فقط من حجم العينة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى تأكيدها لميزتين أساسيتين اللتين تتمتع بها هذه العقود مقارنة بالعقود التقليدية سواء من ناحية احترام الآجال في الإنجاز أو من ناحية التكاليف.

المطلب الثالث: التجربة التركية

يمثل الاقتصاد التركي أحد أهم وأبرز التجارب التنموية الرائدة للنهوض بالدولة، الذي أثبت اداء متميز وهذا عن طريق الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي تعتبر استراتيجية هامة محققة للتوازن الاقتصادي.

الفرع الأول: لماذا اختيرت التجربة التركية؟

تركيا دولة شهدت خلال العقود القليلة الماضية نهضة اقتصادية أهلتها لأن تنظم لقائمة الدول العشرين الأقوى اقتصاديا في العالم، تحتل تركيا المرتبة الثانية على لائحة الدول الأكثر استثمارا في البنية التحتية من بين 139 دولة، إذ قام برنامج خصخصة واسع وجريء إلى خفض دور الدول في القطاعات الرئيسية (البنوك، النقل، الاتصالات) وخلق طبقة من المستثمرين متوسطي المقدرة المالية ساهموا عبر مشاركات متعددة الصيغ مع القطاع العام ومع المستثمرين الأجانب في تطوير اقتصاد تركيا وبات لديها بالإضافة إلى الصناعات التقليدية في النسيج، صناعات متطورة في إنتاج وسائل النقل والكيماويات والإلكترونيات، كما ساعد تركيا في هذا التطوير وجود الدول المصدرة للنفط والغاز على حدودها كروسيا والعراق، لاسيما في توليد 98% مما تحتاجه من الطاقة[1]

[1] **تشخيص ومعالجة التحديات الحالية أمام القطاع الخاص للمشاركة في الاستثمار في البنى الأساسية وتشغيلها**، منتدى الرياض الاقتصادي، تنمية اقتصادية مستدامة ،الغرفة التجارية الصناعية ،الرياض،2017، ص 229.

كذلك استطاعت تركيا عبر النظام المصرفي المرن المتطور من استقطاب قدر كبير من الاستثمار الأجنبي بلغ 16.8 مليار دولار عام 2015 وبلغ رصيده عام 2015 مجموعة 195 مليار دولار، وممكن هذا التطور الاقتصادي تركيا أن تصل صادراتها إلى 153.6 مليار دولار وارداتها إلى 204.3 مليار دولار عام 2015، وهكذا حققت هذه الدولة بعدد سكانها البالغ 79.4 مليون نسمة عام 2015 ناتجا اجماليا بلغ 733.6 مليار دولار (المركز 18 عالميا) وبمتوسط 20.200 دولار للفرد[1].

الفرع الثاني: أهم المشاريع المنجزة

تقوم تركيا باشراك القطاع الخاص في انشاء المشاريع الاستثمارية للبنية التحتية وعلى رأسها قطاع النقل ومن بين أهم المشاريع المشتركة بين القطاع العام والخاص سواء انتهت أو في إطار الإنجاز نذكر ما يلي [2] :

- **مشروع مرمراي**

هو مشروع النقل بالسكك الحديدية في مدينة اسطنبول التركية ويشمل على نفق السكك الحديدية البحري تحت مضيق البوسفور، وكذلك تحديث خطوط السكك الحديدية في الضواحي الموجودة على طول بحر مرمرة من خلقاي على الجانب الأوروبي إلى جبزة على الجانب الآسيوي، والنفق عبارة عن قناة مزدوجة محفورة على عمق 50 مترا تحت البوسفور، ومن المفترض أن تكون مقاومة للهزات الأرضية وفي هذه المنطقة التي يكثر فيها النشاط الزلزالي ويتكون خط مرمرة من 03 محطات تحت الأرض في ولايات اسطنبول بالإضافة إلى 37 محطة فوق الأرضية، العديد من هذه المحطات المقامة فوق سطح الأرض في محطات تم تجديدها وبناءها على نفس خط القطار الضواحي القديمة، وقد تم تصميم مشروع مرمرى لينقل 75000 راكب من ركاب السكك الحديدية يوميا في الساعة، في كل من الاتجاهين بين أوروبا وآسيا عبر الأنفاق المقاومة للزلازل وفي الأوقات خارج ساعات الذروة يتم شحن آلاف الأطنان من البضائع في الساعة عبر الأنفاق الإسمنتية المزدوجة تحت سطح البحر، منح عقد البناء المشروع تجمع ياباني- تركي قادته شركة تايسي في يوليو 2004، وشمل التجمع شركة كوماجاي عومي اليابانية، والشركات التركية غاما للصناعات ونورا ول للبناء وتركيا لتجارة، انطلق المشروع سنة 2004 حيث كان من المخطط أن يكتمل المشروع بحلول أفريل 2009 ولكن تأخر المشروع عن ما كان مقررا له نتيجة لاكتشافات أثرية عثر عليها في الموقع وأخيرا فتحته

---

[1] المرجع نفسه، ص 229.

[2] وسيلة مسعود،عباس فرحات، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إنشاء مشاريع البنى التحتية في تركيا** ،مجلة بشائر الاقتصادية العدد1،كلية العلوم **الاقتصادية** والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار ،الجزائر،ص 11- 13.

لمرحلة الأولى من المشروع في أكتوبر 2013 وتشمل المرحلة الثانية من المشروع وتجديد خطوط السكك الحديدية الحالية، ومن المتوقع بعد الانتهاء من المشروع أن ترفع نسبة استخدام النقل بالسكك الحديدية في اسطنبول من 3.6% إلى 27.7%؛

- **جسر البوسفور الثالث أو جسر سليم الأول**

أنشئ كثالث جسر يربط ضفتي اسطنبول الآسيوية والأوروبية بعد جسر البوسفور وجسر السلطان محمد الفاتح ويعد أطول جسر معلق في العالم تم البدء بالعمل به عام 2013 وتم الانتهاء منه وافتتاحه في 26 أوت 2016، تمت الموافقة على خطط لبناء الجسر الثالث من قبل وزارة النقل عام 2012، وقد تم منح رخص بناء المشروع إلى شركتي أكشتاش واستالدي، وبدأ بناء الجسر رسميا في جوان 2013، يبلغ طوله 1408 متر فوق مضيق البوسفور، كما يضم 10 ممرات 8 منها للسيارات و2 آخرين لسكة الحديدية، وبلغ إجمالي طول الجسر 2164 مترا، وقد اتاح المشروع حوالي 6000 فرصة للعمل، كما أضافت أعمال البناء إلى الاقتصاد عوائد مالية بلغت 1.75 مليار ليرة تركية سنويا؛

- **نفق أور آسيا**

هو نفق للسيارات يقع في مدينة اسطنبول يربط الشطرين الآسيوي والأوروبي تحت قاع مضيق البوسفور، افتتح رسميا في 20 ديسمبر 2016، ويمتد نفق اورآسيا المخصص.للمركبات على مسافة 14.6كلم، 3.4 منها تحت قاع المضيق، إضافة إلى جزء في الطرف الأوروبي، وآخر في الجانب الآسيوي وهو مزود بآلية مقاومة الزلازل، تسهل عملية تمديد وتقلص البنية الإسمنتية، أو انحنائها لدى وقوع الزلازل، بحيث لا يشكل خطرا على حركة المرور بداخله ويبلغ ارتفاعه 14 مترا وطوله 15 كلم، وهو مؤلف من طابقين للذهاب والإياب، كما يمكن 90 ألف سيارة من العبور خلاله ذهابا وإيابا بين طرفي مدينة اسطنبول، وسيخصص النفق السيارات والحافلات الصغيرة والمتوسطة، ولن يسمح للدراجات الهوائية والنارية باستخدامه، وسيقلص من مدة الرحلات من 100 دقيقة إلى 15 دقيقة، ليخفف حدة الازدحام التي تشهدها اسطنبول، ويكون بذلك أسرع وسيلة نقل، بين آسيا وأوروبا.
وبلغت كلفة المشروع الذي منحته تركيا لشركات محلية خاصة وأجنبية، وفقا لنظام BOT حوالي مليار و245 مليون و122 ألف دولار، واشرف عل بناء النفق كونسورتيوم مكون من شركة بابي مركزي التركية الخاصة للبناء ومجموعة أ س كي الكورية الجنوبية؛

- **المطار الثالث في اسطنبول**

ربحت مجموعة مشتركة من الشركات التركية في شهر مايو 2013 لخدمة المناقصات الخاصة بتنفيذ مشروع المطار الثالث اسطنبول، حيث ستقوم هذه الشركات بدفع 22.1 مليار يورو للحكومة بالإضافة إلى الضرائب مقابل الحصول على حقها في تشغيل المطار لمدة 25 عاما بدءا من عام 2017، ويعتبر المطار من أكبر المشاريع التي يتم تنفيذها في البلاد حتى الآن، فمن المتوقع أن تبلغ تكلفته حوالي 33 مليار يورو بجانب تكلفة جميع الاستثمارات والعائد السنوي، ويتميز بقدرته على استيعاب ما يصل إلى 150 مليون راكب، وسيكون للمطار دور حيوي في جعل اسطنبول مركز عالمي للسفر جوا ستضم المرحلة الأولى من بناء المطار مدرجين لإقلاع الطائرات وهبوطها إلى جانب مبنى للركاب بقدرة على استيعاب 90 مليون راكب سنويا ومن المقرر أن يتم الانتهاء من المرحلة الأولى لتصحيح مجهزة لعمل بحلول 2018؛

- **جسر خليج أزميت (جسر عثمان غازي)**

بدأت الأشغال فيه في 30 مارس 2013 وافتتح يوم 30 جوان 2016، ويعد رابع أطول جسر معلق في العلم، شيد فوق بحر مرمرة ويربط بين ولايتي كوجا إيلي وبالوفا شمال غربي تركيا، وقد بلغت تكلفت إنجازه نحو 1.3 مليار أي ما يقارب 04 مليون دولار يوميا بمشاركة القطاعين العام والخاص (مشروع مشترك بين القطاع العام و05 شركات تركية وشركة إيطالية) ومن المتوقع أن يقوم بتوفير ما يقارب 650 مليون دولارا سنويا على دخل تركيا ويعتبر هذا المشروع ما يقارب 5 مليار دولار بتمويل من خلال بنوك أجنبية ومحلية تركية حيث أصبح هذا المشروع أكبر مشروع يقترض في تاريخ تركيا في مجال مشاريع البنية التحتية؛

- **نفق اسطنبول الكبير**

تم البدء بشكل فعلي في الفعاليات اللازمة من أجل مشروع نفق اسطنبول الكبير الذي سيربط القارتين الآسيوية والأوروبية من تحت سطح البحر والذي سوف يتم استخدامه عند الانتهاء منه من قبل 6.5 مليون شخص بشكل يومي، وسوف يبنى على 03 طوابق ويضم في بنيته طريق بري وسكة حديدية في نفس الوقت، والذي سيكون الأول من نوعه في هذا السياق وسوف يكون هذا النفق الكبير الأول من نوعه عالميا حيث سوف يضم سكة لقطار الأنفاق أيضا في داخله وفي سياق لتحضيرات الأولية العائدة للنفق بالقيام بإجراء الدراسات والتحاليل اللازمة للطرق البرية، ويتم إنشاء السكة الحديدية من أجل قطار الأنفاق من طرف بلدية اسطنبول الكبرى، ومن المتوقع أن يتم الانتهاء من إنشاءه خلال 05 سنوات اعتبارا من تاريخ البدء، وسوف يتم إنشاءه على مبدأ إنشاء تشغيل وتحويل.BOT ؛

- **جسر جانا كالي المعلق**

باشرت تركيا سنة 2017 أعمال تشييد جسر جانا كالي المعلق الذي تقول أنه سيكون الأطول في العالم، فوق مضيق الدردنيل الذي يربط بحر إيجه ببحر مرمر في شمال غرب البلاد، وسيضم الجسر ست حارات وسيوضع في الخدمة في عام 2023 تزامنا مع مئوية تأسيس الجمهورية التركية وتماشيا مع ذلك، سيمتد الجسر بطول 2023 متر ليكون بذلك أطول جسر معلق في العالم وتنفذ مشروع الجسر مجموعة تضم الشركتين الكوريتين الجنوبيتين "اس كاي" وداليم "والتركيتين"ليماك" و"يابي مركيز" وسيكلف المشروع أكثر من عشرة مليارات ليرة تركية؛

- **قناة اسطنبول**

ستكون القناة عبارة عن ممر مائي يمتد بطول مستوى سطح البحر بالتوازي مع مضيق البوسفور لتربط بين البحر الأسود وبين بحر مرمرة وسيبلغ طول القناة 47 كلم وعرضها 150 مترا كما ستترك مجالا فسيحا لعبور السفن التي يزدحم مضيق البوسفور بها وتحديدا عندما تتسبب ناقلات النفط بالزحام سيكون للقناة قدرة على استيعاب حمولة 160 باخرة يوميا، وهي مؤهلة لتوفير العديد من فرص الاستثمار نظيرا للاحتمالات الهائلة بحدوث نمو في المنطقة المجاورة لها مباشرة وحفر القناة سيكلف 15.10 مليار دولار تكلفة المشروع كاملا فمن المتوقع أن تصل إلى 50 مليار دولار تقريبا وسيتم تشغيل 15 ألف عاملا لإنجازه؛

الفرع الثالث: تقييم التجربة التركية

لقد صنفت التجربة التركية في مشروعات البنية الأساسية القائمة على الشراكة بين القطاع العام والخاص حسب صندوق النقد الدولي بالناجحة وذلك لإحرازها العديد من الخطوات التي مكنت الدولة من تأسيس قاعدة متينة في البنى التحتية من (نقل، وطرقات، وسكن، والصحة والتعليم)، ومن خلال عملها الدؤوب لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مستنيرة بذلك من التجارب الدولية الناجحة[1].

[1] سميرة كرمين، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشروعات البنية التحتية**، مجلة الراصد العلمي، المجلد 06،العدد1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 01 ، 2019/01/12، ص 259.

فعلى الرغم من الأزمات التي عصفت بتركيا خلال الفترة الماضية إلا أن مسيرة افتتاح المشاريع القومية لا تزال متواصلة فقد تم افتتاح جسر السلطان ياووز سليم يوم 26 أوت 2016 وتبعه افتتاح نفق السيارات أور آسيا بشكل رسمي في 20 سبتمر 2016، ويعد الهدف الرئيسي لهذا المشروع هو التخفيف من الازدحام المروري وايجاد حلول لعقد مردودية وتكون تعريفة عبور النفق ما يقارب 17 ليرة تركية، كما يعمل على توفير 25 مليون ساعة على المسافرين كل سنة ويخفف ما يقارب 85 طنا من الانبعاثات الناتجة عن العربات والسيارات، وقد بلغت أرباح كل من جسر مضيق البوسفور وجسر السلطان محمد الفاتح اللذين يربطان طرفي اسطنبول نحو 18.241 مليون ليرة تركية تم تحصيلها من أجور مرور المركبات عبر الطرق السريعة[1].

ويذكر أن عدد الأنفاق التي افتتحتها تركيا من العام 2003 ارتفعت من 50 نفقا إلى 188 نفقا ويتوقع أن يتم افتتاح 470 نفقا بطول 700 كيلو متر حتى لعام 2023. والوصول بشبكة السكك الحديدية إلى 25 ألف كلم ونقل 1 مليار شخص و125 مليون طن من البضائع وبناء مطارات جديدة ترفع الطاقة الإنتاجية السنوية إلى 400 مليون مسافر وبناء ميناء جديد في كل البحار الثلاثة المحيطة بتركيا وذلك للاستفادة من الموقع الجغرافي المميز لتركيا[2].

المبحث الثاني: نماذج من تطبيقات الشراكة(SNVI,SAIDAL,CSCEC-CHEC ET CNPSP)

على غرار التجارب الدولية الأخرى التي منحت الفرصة للقطاع الخاص للدخول في المشاريع التنموية لما له من أهمية ومنافع مالية كبيرة في مجال البنية التحتية المرافق العامة فالجزائر كذلك معنية بالشراكة وذلك لتوفير الموارد المالية لتمويل مشروعات التنمية ،لذلك فمن الجدير أن تبحث السلطات عن خيارات استراتيجية لتمويل التنمية خاصتا ضمن شركاتها العامة.

المطلب الأول: الشراكة في قطاع السيارات

تعتبر صناعة السيارات أحدث الصناعات التي تعول عليها الجزائر لتنويع اقتصادها خارج المحروقات، وهذا بالعمل على تنويع النسيج الصناعي في هذا المجال من خلال جذب المستثمرين الأجانب

---

[1] زروق بن موفق، محمد الطاهر قادري، **تفعيل استراتيجية الشراكة بين لقطاع العام والخاص كخيار لتحفيز التنويع الاقتصادي على ضوء بعض التجارب الدولية**، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد5، العدد1، مخبر سياسات التنمية الريفية بالمناطق السهبية، الجلفة15/ 06/ 2018، ص 125، 126.

[2] منتدى الرياض، مرجع سبق ذكره، ص 229.

الفرع الأول: صناعة السيارات في الجزائر

يعود نشاط صناعة السيارات في الجزائر إلى ما قبل الاستقلال أين أنشأ من قبل حكومة الاستعمار الفرنسي مصنع BERLIET للشاحنات، والذي كغيره من المؤسسات الجزائرية تم تأميمه بعد الاستقلال، حيث أنشأت في بداية السبعينات المؤسسة الوطنية للصناعة الميكانيكية SONACOM أين تم استغلال وتوجيه خبرات العمل الجزائريين المكتسبة في الشركة السابقة وتحويلها للشركة الوطنية والتي كانت تضم 11 مؤسسة وطنية تنشط في الصناعة الميكانيكية، تقوم بتصنيع السيارات الثقيلة والصناعة كالشاحنات والجرارات والماكنات، وصل معدل إنتاجها 6000 وحدة سنويا وتم تصدير منتجاتها للدول الجوار كتونس والمغرب وحتى بعض الدول لعربية كالعراق، وفي 1994 تم تغيير تسميتها إلى "المؤسسة الوطنية للسيارات لصناعية SNVI" وانخفضت في هذه الفترة معدل الإنتاج إلى 2200 وحدة سنويا[1]. وحاليا تعرف الجزائر في خضم سياستها الصناعية والاقتصادية الحديثة مرحلة انتقالية في صناعة السيارات، حيث فتحت المجال للمتعاملين وصناع أجانب لنقل نشاطاتهم التصنيعية والتركيبية إل أرض الوطني فأصبحت الجزائر تستقبل الاستثمارات الأجنبي المباشر لأكبر العلامات المصنعة في هذا المجال في شكل عقود شراكة (51 /49) لتبقى أغلبية المشاريع تحت السيطرة الجزائرية أهمها [2]:

- شركة مرسيدس 'بينز دايملر"

تم في سنة 2014 إبرام عقد شراكة (SAFAV. MB) يضم ثلاثة أطراف شركة "أبار" الإماراتية بنسبة 49%، شركة "دايملر" الألمانية، و"مرسيدس بينز" والتي تشارك بتكنولوجياتها وبعلامتها التجارية، والجزائر بمؤسستيها (EPICEDIV, SNVI) بنسبة 51%، ولها مقرين الأول بالعاصمة وبالتحديد برويبة يتم عل مستواه تصنيع الشاحنات والحافلات حيث تشارك في SNVI بنسبة 34% وEDIV بـ 17% والآخر بتيارت يختص بتصنيع العربات العسكرية وتساهم في المؤسسة العسكرية لصناعة السيارات بنسبة 34% أما SNVI بنسبة 17%؛

---

[1] منى طوبال،**صناعة وتركيب السيارات لترقية الاقتصاد المحلي (دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب)**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: **"استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر"** ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة لونيسي علي البليدة 2، الجزائر، يومي 6- 7 نوفمبر 2018، ص 3.

[2] المرجع نفسه ، ص 4.

- **شركة هيونداي**

في سنة 2014 تم عقد اتفاق شراكة بين شركة "هيونداي" وشركة تاحكوت للصناعات "TMC" يتم بموجبه تركيب سيارات هيونداي محليا على مستوى مصنع التركيب بتيارت والذي تصل قدرته الإنتاجية إلى 60000 وحدة سنويا، وسمح بغلق 500 منصب عمل مباشر؛

- **شركة فولكسواقن**

بالشراكة مع مجمع سوفاك الجزائري "SOVAC" تم في 2015 إنشاء مصنع في غرب الجزائر بالتحديد المنطقة الصناعية سيدي كتاب بغليزان، بقدرة إنتاجية تقدر بـ 20000 وحدة سنويا، تم إنتاج أولى الوحدات سنة 2017 وحددت قيمة المشروع بـ 170 مليون أورو؛

- **شركة بيجوا الفرنسية**

وقعت في 2017 على عقد شراكة مع كل من الشركة الوطنية لإنتاج الماكينات والعتاد "PROCONSTANTINE" شركة كندور وشركة Palpapro algerie وحددت قيمة المشروع بـ 100 مليون أورو بهدف إنتاج 75000 سيارة في 3 سنوات المقبلة أي بمعدل 25000 سيارة مع تخصيص 10% منها للتصدير؛

وعلى نحو عام يشهد نشاط تركيب السيارات في الجزائر تطور لكن مصانع التركيب الخمسة مخصصة في الوقت الراهن بشكل كبير للوفاء بطلب السوق المحلي، وذلك عبر تجميع حوالي 260 ألف سيارة سنة 2018 وتسعى رونو الجزائر (راب، إ سبي. أ) إلى إنتاج 800 ألف سيارة سنة 2018 وعلاوة على الموديلات الحالية، تنوي الشركة اقتراح موديلات جديدة رونو كليو بمحرك(دي إس إي) وسامبو دايزل بينما تتوقع مجموعة تاحكوت ، صاحبة مصنع تركيب سيارات علامة هيونداي في تيارت وسوزوكي بسعيدة إلى تجميع 100 ألف عربة سنة 2018،وتترقب سوفاك تجميع ما بين 35 ألف و40 ألف سيارة موزعة بين الموديلات الخمسة التالية:كادي وغولف سات، بولو وأوكتافيا وسيارة ايبيزا وتعتزم كيا الجزائر التي توجد مقرها في ولاية باتنة، إنتاج حوالي 40 ألف سيارة[1].

[1]مكتب شمال إفريقيا ، **مؤهلات سلاسل القيمة الإقليمية في شمال إفريقيا** ، التشخيص القطاعي ،اللجنة الاقتصادية لإفريقيا ، الطبعة 1 ، الجزائر ،كانون الأول 2018،ص75 .

الفرع الثاني: الشراكة بين القطاع العام والخاص في المجمع الوطني للسيارات الصناعية SNVI

يعتبر مجمع SNVI من أهم الأقطاب الصناعية التي تساهم في تشكيل نسيج متين للصناعات الميكانيكية في الجزائر وبمعايير عالمية، الوطنية للسيارات الصناعية التي تنشط أساسا في مجال تصنيع وتسويق المركبات الصناعية (الشاحنات والجرارات، والحافلات والهياكل الصناعية) في عام 1981 بعد إعادة هيكلة شركة سوناكوم سابقا وفي عام 1995 تم تحويل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية إلى شركة ذات أسهم برأسمال يبلغ 2.2 مليار دج وأصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية غير منتسبة ثم تحولت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية إلى مجمع صناعي يتكون من شركة أم وأربعة فروع، وفي عام 2015 وبعد إعادة تنظيم القطاع التجاري تم إلغاء فيروفيال، ليتم فصله بعد ذلك في يناير 2018، لتصبح مؤسسة عمومية اقتصادية غير منتسبة[1].

– أثر الشراكة على مجمع SNVI:

اعتبر وزير الصناعة والمناجم السابق عبد السلام بوشوارب أن الشراكات التي قام بها مجمع SNVI هي بمثابة خطوات نحو بعث الصناعة الجزائرية بحيث تمكن المجمع الذي يعد قطبا حقيقيا للصناعة الميكانيكية في العالم على غرار شركة MECDE/DIMLER الألمانية وAARAB الإماراتية، بحيث بلغت القيمة الإجمالية للاستثمار بين الجزائر والإمارات وألمانيا حوالي 720 مليون دولار لإنتاج صناعة ذات جودة، هذا بالإضافة إلى شراكة RENAULF الفرنسية وعدة شركات أخرى مع أطراف روسية ونمساوية.

وفيما يلي ذكر أهم الشركات المنجزة والمرتقبة إنجازها [2]:

– شركة انتاج المركبات الصناعية MERCEDES. BEN/VI

لقد تم انطلاق النشاط في هذا المنهج الكاتب برويبة سنة 2014 وهو موجه الاحتجاجات العسكرية والمدنية ومن المرتقب أن تبلغ الطاقة الإنتاجية للمصنع حوالي 15000 شاحنة سنويا بحلول 2018- 2019، مقرها المنطقة الصناعية بالرويبة – الجزائر العاصمة.

[1] زارة الصناعة والمناجم، المناولة قطاع خلاق للثورة، العدد1، الجزائر، الثلاثي 2018، ص 11.

[2] ربيعة حملاوي، صالح حسين، **شراكة الصناعة كآلية لدعم وتنمية مشاريع الصناعات التحويلية في الجزائر، سبل النهوض من الأزمة" مع الإشارة إلى الشركة الوطنية للسيارات الصناعية"**، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 11، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 90.

الجدول رقم(03-01) : يوضح الشراكة والنشاط الخاص بشركة Vi

	نسبة الشراكة
SNVI	%17
EPICEDIV	%34
AARAB	%49
MERCEDES-BENZ/DAIMLER	كشريك تقني تكنولوجيا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات الموقع الرسمي للمؤسسة .

http://snvigroupe.dz/index.php?fbclid=IwAR3dbP-fGFuK6NSob40p11ZhYN_9tCLm0wfcmv0QgQfnHBaq7pE3aCDXB7o

- **شركة إنتاج المركبات خفيفة الوزن MERCEDES-BENZ/VLTT**

لقد تم انطلاق النشاط في هذا المصنع الكاتب بتيارت سنة 2014 وهو موجه الاحتياجات العسكرية وشبه العسكرية وتبلغ الطاقة الإنتاجية للمصنع حوالي 8000 سيارة سنويا مقرها المنطقة الصناعية عين بوشيف-تيارت؛

الجدول رقم (03-02) وضح نسبة الشراكة والنشاط الخاص بشركة .V.L.T.T

	نسبة الشراكة
SNVI	%17
EPICEDIV	%34
AARAB	%49
MERCEDES-BENZ/DAIMLER	كشريك تقني

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات الموقع الرسمي للمؤسسة.

http://snvigroupe.dz/index.php?fbclid=IwAR3dbP-fGFuK6NSob40p11ZhYN_9tCLm0wfcmv0QgQfnHBaq7pE3aCDXB7o

- **شركة إنتاج المركبات الخاصة RENAULT/VP**

انطلق النشاط في هذه الشراكة سنة 2014 وهو موجه لاحتياجات الهيئات العسكرية والمدنية (الجماعات المحلية، ...الخ) وتبلغ الطاقة الإنتاجية للمصنع حوالي 25000 سيارة والتي تقع في المنطقة الصناعية وادي تليلات بوهران؛

الجدول رقم (03-03): يوضح نسب الشراكة والنشاط الخاص بشركة VP

	نسبة الشراكة
SNVI	%34
FNI17	%17
RENAULT	%49

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات الموقع الرسمي للمؤسسة .

http://snvigroupe.dz/index.php?fbclid=IwAR3dbP-fGFuK6NSob40p11ZhYN_9tCLm0wfcmv0QgQfnHBaq7pE3aCDXB7o

– شركة ZE.ALGLR

لقد تم انطلاق النشاط في هذا المصنع برويبة وهو موجه الاحتجاجات المجمع من علب السرعة وبعض اللواحق الميكانيكية؛

الجدول رقم (03-04) :يوضح نسبة الشراكة والنشاط الخاص بشركة VP

	نسبة الشراكة
SNVI	%20
ZF	%80

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات المواقع الرسمي للمؤسسة

http://snvigroupe.dz/index.php?fbclid=IwAR3dbP-fGFuK6NSob40p11ZhYN_9tCLm0wfcmv0QgQfnHBaq7pE3aCDXB7o

ومن أجل إتقان التطور تقنيا للقطاعات الأخرى من مجموعة منتجاتها ولتلبية احتياجاتها في قطاع الميكانيك والسيارات تجري مجموعة SNVI مناقشات وتبحث أيضا عن شركاء لعدة مشاريع ذات الأهمية الكبرى.

المطلب الثاني: الشراكة في مجمع صيدال

يحتل مجمع صيدال مكانة هامة في مجال صناعة الدواء، ويعتبر الرائد في هذه الصناعة على مستوى الجزائر حيث يشكل قطب صناعي مهم في السوق الجزائرية ويحتل مكانة لا بأس بها على مستوى دول البحر الأبيض المتوسط إذ يعتبر المجمع من أوائل المؤسسات التي دخلت بورصة الجزائر، مما يدل على أنه استطاع أن يحقق نتائج كبيرة في فترة وجيزة.

الفرع الأول: التعريف بمجمع صيدال:

يعتبر مجمع صيدال مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها 2500.000.000 وتكون من عدة مديريات مركزية وثلاث فروع إضافة إلى مركز البحث والتطوير وثلاث وحدات توزيع ومديرية التسويق والإعلام الآلي الطبي ويختص مجمع الصناعي "صيدال" في ميدان صناعة المواد والمنتجات الصيدلانية، حيث تمثل المهمة الرئيسية له في تطوير إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستطباب الشرعي والبيطري[1].

وتنقسم مهام مجمع صيدال إلى مهام أساسية وأخرى ثانوية وتتمثل المهام الأساسية [2]:

- انتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء؛
- انتاج الأسس الفعالة لمضادات الحيوية؛
- الاهتمام أكثر بالمهام التجارية، التوزيع والتسويق المنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية والسعي، لاختراق الأسواق الدولية؛
- تأمين الجودة و مراقبة تحليل وتركيب الدواء ؛
- خلق مناصب شغل جديدة من انشاء فروع جديدة ؛

بينما تتمثل مهام المجمع الثانوية في إنتاج منتجات التعبئة والتغليف، وأيضا عبور ونقل السلع، بالإضافة إلى الصيانة الذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير مختلف البرامج والتقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية، كما يقوم المجمع بتقديم مختلف الخدمات ذات العلاقة بالتشكيل أو التركيب أو التحليل.

---

[1] صبرينة ترغيني ، **دور التفكير الإستراتيجي رفي تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 142.

[2] مرجع نفسه ص 143.

الفرع الثاني: عقود الشراكة المبرمة من مجمع صيدال

أدت التسهيلات والالتزامات التي يمنحها قانون الاستثمار وكذلك استمرار تطور سوق الأدوية في الجزائر إلى جلب اهتمام الأجانب بإقامة عقود شراكة في الجزائر ولقد عمل مجمع صيدال يوميا على تطبيق مبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي على مستوى جميع فروعه حتى أصبح الرائد في صناعة الدواء في الجزائر ومن أجل المحافظة على هذه المكانة عمل المجمع على تطوير برامجه الصناعية ورفع خبراته وتنمية إنتاجه والدخول به للأسواق الأجنبية، تعتبر الشراكة في مجمع صيدال أحد أهم الأساليب التي ساعدته في تطوير قدراته التنافسية، وتمكن المجمع من وتوقيع عقود شراكة مع أكبر المخابر العالمية منها فايز الأمريكية، دار الدواء، وتافكو الأردنية، سبيماكو السعودية، صافوني افانتيس الفرنسية الألمانية ...الخ[1].

ولقد اعتمدت صيدال على نوعين من الشراكة هي[2]:

– الشراكة الصناعية أو ما تسمى المشاريع المشتركة يتم من خلال مساهمة كبيرة للمتعامل الأجنبية في رأس المال،ويضم وحدات مشتركة للإنتاج وإنشاء إدارة ومجالس إدارية خاصة تتولى تسيير المشروع المشترك، وتسمح هذه الصياغة بجلب رؤوس الأموال الأجنبية، تقاسم المخاطر كسب مهارات التسيير والرقابة، اكتسابها التكنولوجيا وطرق تسييرها؛

– الشراكة بعقود التصنيع: وهذا من خلال تصنيع دواء الشريك بالوحدات الانتاجية التابعة للمجمع وتسمح هذه الصيغة بنقل التكنولوجيا ورفع مهارات العمال، الاستغلال كامل للطاقة الانتاجية للوحدات تمكين المجمع من مسايرة آخر للتطورات في مجال صناعة الدواء.

وقد عقدت صيدال ستة شراكات مع مخابر دولية كبرى، تكتسي هذه الشراكات أشكالا عديدة: شراكة صناعية، منح امتياز الرخصة وكذا إنشاء شركات مشتركة، هذه الشركات قائمة على نقل التكنولوجيا والمعرفة والثقة والتكامل بين الشركاء ومن أهم الشراكات نجد[3]:

---

[1] نجوى الحدي، **الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد 22، الجلفة، الجزائر، ص 13.

[2] مرجع نفسه، ص 13.

[3] موقع مجمع صيدال:http //www.saidalgroup.dz/ar/partenariat/potitique-partenariat-Consulté le :25/05/2019

- صيدال فايزر

عقدت هذه الشراكة في عام 1997 تم من خلالها انشاء فايزر صيدال للصناعة، شركة مختلطة بين صيدال (30%) ومخبر فايزر (70%) دخل مصنعها المتواجد في المنطقة الصناعية لود السمارة (الجزائر) في الإنتاج عام 2003؛

- صيدال صانوفي

عقدت هذه الشراكة في عام 1996 تتم من خلالها إنشاء وينثروب فارما صيدال، شركة مختلطة بين صيدال (30%) ومخبر صانوفي (70%) دخل المصنع المتواجد في المنطقة الصناعية لواد السمار (الجزائر) في الإنتاج عام 2001؛

- صيدال –أكديما– بسيماكو– جي بي أم

عقدت هذه الشراكة عام 1996 تم من خلالها إنشاء شركة الدواء العربية التاسيلي (تافكو)، شركة مختلطة بين صيدال (44.51%) وكل من مخبر أكديما (28.98%) بسيماكو (21.97%) و جي بي أم (4.54%) تم انجاز واستلام مصنع طافكو المتواجدة في الجزائر عام 2015؛

- صيدال– شركة شمال افريقيا القابضة

عقدت هذه الشراكة في 2012 تم من خلالها إنشاء صيدال (شركة شمال إفريقيا القابضة للصناعة)، شركة مختلطة بين صيدال (49%) وشركة شمال افريقيا القابضة (49%) والصندوق الوطني للاستثمار (2%)لانشاء وحدة، متخصصة في انتاج الأدوية المضادة للسرطان؛

- صيدال نوفو نورديسك

تهدف هذه الشراكة المبرمة في 2012 إلى انتاج كل أشكال الأنسولين التابعة لمجموعة نوفو نورديسك على شكل قارورات وخراطيش.

والجدول الموالي يوضح أهم عقود الشراكة في مجمع صيدال:

الجدول رقم (03-05):أهم عقود الشراكة المبرمة من طرف مجمع صيدال

عقود الشراكة	تاريخ العقد	المقر	تاريخ الانطلاق
Saidal_pfizer manufacturier	1997-09-08	الدار البيضاء	2002
Saidal_R P S	1996-09-14	واد السمار	2001
SAIDAL_dar aldawa(yoranie)	1999-04	جسر قسنطينة	2002
Saidal_acdima spimac(payz arabes)	1996-05-26	رويبة	2004
Saidal_hayat pharm	2002-12	باتنة	2004
Saidal_abolmed(russie)	2004-03-28	المدية	2004
Saidal_biotechnica	2004-09-22	الطارف	2004
Saidal_mepha(suisse)	2004-02	الطارف	2004

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على الموقع الرسمي للمجمع:
.http //www.saidalgroup.dz/ar/partenariat/potitique-partenariat- Consulté le 25/05/2019

الفرع الثالث: استراتيجيات الشراكة في مجمع صيدال

تعود إستراتيجية الشراكة المتبعة من طرف مجمع صيدال إلى مخطط التنمية المسطر في أواخر الثمانيات والذي حضره مجموعة من خبراء منظمة الـ ONUDI عام 1984 وقد قدم إلى صيدال على أساس أنها تمثل الصناعة الصيدلانية الجزائرية، وذلك لتطبيقه بين سنتين 1988- 1989 وعلى إثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية دخلت الشركات الوطنية الانتاجية مرحلة الاستقلالية، وبدأت هذه الأخيرة الاعتماد على نفسها بعيدا عن دعم الدولة ومنذ ذلك الحين أصبحت صيدال تبحث عن الشراكة وتدعوا بها بشتى الوسائل والامكانات فقد

توجهت هذه الجهود بإنشاء برنامج شراكة صناعية في إطار المخطط التطوري الذي وضعه المجمع وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام اتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلاقة العالمية، من أجل تحقيق بعض الأهداف التالية [1]:

- توسيع مجال النشاط ورفع الحصة السوقية؛
- مواكبة وسائل إنتاج المجمع التكنولوجيا الحديثة؛

[1] يحي فريك، **استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة**، مجمع صيدال، أطروحة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 128، 129.

- المساهمة الفعالة في رفع إمكانات الإنتاج المحلي عن طريق الاستثمار بالشراكة؛
- ضمان مردودية الاستثمارات باختيار أفضل وأنسب الشركاء؛
- تطوير المعرفة العملية بالفروع الإنتاجية لمجمع صيدال وتوسيع قائمة المنتوجات؛
- إدماج المجمع تدريجيا في الأسواق الإقليمية والعالمية.

كما أن المجمع يسعى من خلال الشراكة إلى تغطية احتياجات المواطنين من المنتجات الصيدلانية والأساسية وتوسيع الشبكة الإنتاجية إضافة إلى توسيع مصادر التموين وتخفيض واردات الدواء ولا يأتي هذا الا بتنظيم نشاط الشراكة الصناعية للمجمع من خلال توزيع المهام بطريق دقيقة ومنصفة عل جميع المديريات كل حسب اختصاصه أي على النحو الموالي [1]:

- تحديد وإرساء إستراتيجية المجمع في إطار الشراكة والتطوير الصناعي؛
- البحث عن الشركاء واستقطابهم؛
- تحديد مشاريع الشراكة؛
- التفاوض وإعداد محاضر الاتفاق المطابقة للقوانين المنصوص عليها؛
- التكفل بالعلميات الإدارية والقانونية المرتبطة بتشريعات الشركات المختلطة؛
- المساهمة في متابعة مراحل قيادة وإنجاز المشروع الصناعي؛
- التنسيق ومتابعة التقدم في إنجاز المشاريع الصناعية؛
- مساعدة الشركاء لدى الإدارة المحلية والوطنية للحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالاستثمار (عقد الملكية، رخصة البناء ...الخ).

تقوم مديرية الشراكة والتنمية إضافة لتلك المهام، بالإشراف على كل المراحل والإجراءات اللازمة لإقامة المشروعات المشتركة، كما أن مجمع صيدال اعتمد في مسيرته ثلاثة أشكال للشراكة، يتمثل الشكل الأول في المشاريع المشتركة وما يسمى بالشركات المختلطة، وتتميز هذه الصيغة بتمويل الطرف الأجنبي لجزء من الإنتاج على أن يتقاسم المخاطر مع صيدال كما يشارك الشريك الأجنبي في التسيير ومراقبة المشروع، ويتقبل الشكل الثاني في إبرام عقود التصنيع الامتيازية وتسمى أيضا بعقود التكييف حيث تقوم صيدال من خلالها بتصنيع أدوية

[1] نجوى الحدي ، مرجع سبق ذكره، ص 12.

خاصة كالأطراف الأجنبية في وحدات الإنتاج لمجمع صيدال، سواء لحسابها أو لحساب الشركاء، حيث تستفيد صيدال من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج، وبالمقابل تدفع اتاوة للطرف الأجنبي [1].

الفرع الرابع: تقييم تجربة الشراكة في مجمع صيدال

وقد نتج عن تجربة الشراكة في مجمع صيدال مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي[2]:

- تنويع الإنتاج، حيث كان عدد المنتجات قبل التحالفات الإستراتيجية 200 منتج والآن يبلغ عددها 324 منتج أي نسبة زيادة 62%؛
- الحصول على التكنولوجيا؛
- قدرة مجمع صيدال على المنافسة في السوق المحلية؛
- حصوله على شهادات ISO؛
- تزايد رقم أعماله؛
- التوصل إلى إنتاج الأنسولين ومنافسة الدول العالمية الثلاث المنتجة له وهي Novar tis Aventis, Sanofi, Elililly وهذا سنة 2007؛
- رفع كفاءة الموارد البشرية؛
- إعطاء صورة جيدة لمجمع صيدال لدى الحلفاء الأجانب؛
- إعطاء ثقة أكبر للدواء الجزائري؛
- زيادة الصادرات حيث بلغت سنة 2009 قيمة 3159000دج مقارن بسنة 2000 والمقدرة بـ 1056000دج.

[1] المرجع نفسه، ص16.

[2] فاطمة محبوب، **تأثير الحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية– دراسة حالة مجمع صيدال**، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامع محمد خضير بسكرة، الجزائر، 2009– 2010، ص 137.

وفيما يخص هذا المجمع الذي يعمل حاليا على برنامج طموح للتوسع، فإن تنمية الشراكة تمثل محورا بتوافق مع احتياجاته، واقع السوق وكذا أهداف شركائه استخلاصا للعبر من التحالفات السابقة قمنا بتفتيح المسعى من خلال اقامة شراكة جديدة مبنية على التكامل بين الشركاء المردودية، واستدامة العمليات التي تمت مباشرتها يتواجد مجمع صيدال حاليا بصفة مساهم رئيسي أو بالأغلبية في شركة واحدة كمساهم رئيسي أو بالأغلبية في ثلاث شركات هي في طور الإنشاء كمساهم بالأقلية في ثلاثة شركات؛والمناقشات جارية حاليا مع شركاء آخرين أجريت لإنشاء شركتين جديدتين من أجل تغطية أقسام فلاحي مختلفة؛حيث أن الشركات التي أقامها المجمع تكتسي أشكال عديدة، شراكة صناعية وتجارية، منح امتياز الرخصة وإنشاء شركات مشتركة؛ومن بين المعايير التي تحدد كل شراكة نجد مصداقية الشركاء والنزاهة في الالتزامات وكذا الثقة المتبادلة فنوعية الاتفاقات المتعلقة بمشاريع الأنسولين والأورام التي أنجزت مؤخرا وسير برامجها التنفيذية تشهد إذا لزم الأمر، بصحة هذا المسعى ا[1].

المطلب الثالث: الشراكة في مجال البنى التحتية (ميناء الوسط كنموذج)

بعد انتقال الجزائر إلى صيغة البناء والتشغيل ونقل الملكية Bot قد اختارت واحدة من أحسن الصيغ التمويلية لمواجهة تراجع مواردها المالية بالعملة الصعبة في حين اختارت إنجاز ميناء الحمدانية باللجوء إلى هذه الصيغة، يمكن الحكومة من تفويض الخدمة العمومية حتى تتمكن الحكومة من الاهتمام بأدوارها الطبيعية في ضبط والاهتمام بالخدمات الأساسية من صحة وتعليم ورعاية ونقل.

الفرع الأول: حيثيات إقامة مشروع "ميناء الوسط"

يعتبر "ميناء الوسط" أكبر مشروع اقتصادي تعرفه الجزائر، وقد راهنت عليه لتكون أقوى بلدان القارة الإفريقية والبحر الأبيض المتوسط في مجال مناولة الحاويات، بل وتطمح الى منافسة إسبانيا ومالطا وجيبوتي، حيث توصلت الدراسات التقنية لاختيار منطقة الوسط موقعا لإنجازه وتحديدا بالحمدانية شرق مدينة شرشال، وقد كان هذا المشروع في إطار الشراكة حيث تم الاتفاق على إنشاء شركة مختلطة بين الشريك الوطني ممثلا بمجمع الخدمات المينائية من جهة والشريك الصيني ممثلا بكل من الشركة الصينية العامة للهندسة الانشائية C.S.C.E.C والشركة الصينية لهندسة الموانئ C.H.E.C من جهة أخرى، وذلك وفقا للقاعدة 49/51 من قانون الاستثمار، وتكلف الشركة بانجاز الميناء واستغلاله ويتم الانطلاق في الأشغال بعد حل المسائل المالية والتقنية، وتجدر الإشارة إلى أن الميناء يتربع على مساحة قدرها ألف هكتار ويتكون من 23 رصيفا تسمح بمعالجة 6.5 مليون حاوية

[1] يرجى الرجوع إلى: haaps//fr.calameo.com/read/0012858241201f2e18724:Consulté le:2019/5/25

و25.7 مليون طن من البضائع سنويا؛ ومن المفترض أيضا أن تقدر تكلفة الانجاز بنحو 3.2 مليار دولار، على أن يتم ذلك في مدة سبع سنوات ويفتتح الشطر الأول منه ليدخل حيز الخدمة بعد أربع سنوات [1].

جدول رقم(03-06): اتفاق الشراكة لمشروع ميناء الوسط

النسبة في رأس المال	الشركاء (المساهمون)	
%51	المجمع الوطني العمومي لمصالح الموانئ	شركة جزائرية صينية
%49	China State Construction Corporation	
	China Harbour Engineering Compony	

المصدر: عيسى بدروني، فاروق بادة، **صيغ التمويل الإسلامي كتوجه حديث للسياسة المالية للمؤسسة في الجزائر (عرض نموذج تطبيقي لتمويل مشروع وطني عن طريق الصكوك الإسلامية)**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 02، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، ص 62.

الفرع الثاني: دواعي إقامة المشروع وفق نظام الBOT

جاءت فكرة هذا المشروع لاعتبارات شتى منها ما يلي [2]:

- يعتبر النقل من الركائز الأساسية للتنمية المستدامة والازدهار لأي بلد، فتواجد نظم فعالة منه وشبكات حديثة من شأنها تحقيق الرفاه، فهو يعد عصبا مهما في حياة المجتمعات؛
- تعتمد مبادلات الجزائر التجارية بنسبة 95% منها على النقل البحري؛
- الطابع الاقتصادي للنشاط البحري التجاري المولّد للنمو أدى إلى التفكير في مشروعات إقامة الموانئ البحرية لخدمة حركة التجارة الخارجية وتحصيل الرسوم من السفن العابرة أو إقامة أرصفة إضافية في موانئ قائمة بالفعل، وذلك في إطار خطة شاملة لإعادة تهيئة الموانئ وعصرنتها؛
- توقعات قطاع الموانئ أشارت إلى حجم حركة النقل في منطقة وسط البلاد سيبلغ 35 مليون طن من السلع سنويا ومليوني حاوية في أفاق 2050 مقابل 30% منه فقط يتم تبادله حاليا عبر كل من ميناء الجزائر والتنس؛
- تراجع الموارد المالية وعجز الموازنة العامة الذي أدى إلى صرف النظر عن العديد من المشاريع؛
- تنبه السلطات العامة إلى أن تأخرها في اعتماد نظام البوت لإقامة مشروعات البنية التحتية أضاع عليها عدة فرص وكلفها اعتمادات مالية ضخمة؛

---

[1] سبرينة مانع، ليليا بن منصور، **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 الاقتصادية، العدد 7، مخبر حاضنات الأعمال، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 2017، ص 174- 175.

[2] المرجع نفسه، ص 174.

اجتماع الأسباب السابقة أجبر الدولة على تعديل سياستها لإقناعها بأهمية وضرورة مشروع "ميناء الوسط" لتقرر إقامته وفق لنظام البوت ويكون بذلك أول مشروع في تاريخ الجزائر المستقلة ينظم بهذه الطريقة وقد تمت الموافقة عليه من طرف مجلس الوزراء المنعقد نهاية ديسمبر من السنة الفارطة.

الفرع الثالث: تقييم شراكة مشروع (ميناء الوسط)

يسمح دخول الميناء حيز الخدمة بربط الجزائر بجنوب شرق آسيا والأمريكيتين وإفريقيا بفضل استقبالها لناقلات الحاويات من الجيل الجديد وطاقة معالجة سنوية تقدر بـ 26 مليون طن، كما يقدر عمق الميناء 20 متر مما يجعله قادر على استقبال كل أنواع ناقلات الحاويات ويجعله ميناء مناولة للحاويات دولي بامتياز بقدرة معالجة 6.5 مليون حاوية نموذجية سنويا من خلال 23 رصيفا يتوفر عليها الميناء الذي يتربع على مساحة 1000 هكتار ما يجعله من بين أهم الموانئ في المتوسط وقطب امتياز صناعي بإنجاز منطقتي نشاط تتربع على 2000 هكتار قرب الميناء لاستقبال مشاريع صناعية بفضل ربطه مباشرة بشبكة الطرق الوطنية السريعة والسكك الحديدية[1].

ويعد إنجاز هذا المشروع صفقة رابحة للطرفين، حيث[2]:

– يعتبر مشروع هاما واستراتيجيا بامتياز لما له من انعكاسات على المبادلات التجارية المينائية والبرية للجزائر والقارة الإفريقية ككل؛

– يخصص الميناء للشحن العابر ولديه إمكانيات ضخمة تمكن أنشطته في المستقبل من نقل السلع نحو إفريقيا بعد ربطه بشبكة الطرق السريعة والسكك الحديدية، الأمر الذي سيحول الجزائر إلى بوابة الساحل الإفريقي إضافة إلى تخفيض تكلفة النقل؛

– سيتم إنشاء قطب صناعي بإنجاز منطقتي نشاط تتربع على ألفي هكتار قرب المشروع لاستقبال المشاريع الصناعية، وينتظر أن يتم إرفاقه بمنطقة لوجستية تمتد على مساحة 300 هكتار قصد معالجة النشاطات البحرية؛

– سيمكن هذا الميناء من رفع الطاقة الاستيعابية المينائية الحالية لمنطقة الوسط والتي لم تكن لتتمكن من تلبية حاجيات تطور ونمو حركة التجارة في آفاق 2050؛

– سيتم تدريجيا تحويل بعض نشاطات ميناء الجزائر إلى الميناء الجديد بعد دخوله حيز النشاط .

– المبحث الثالث: تطبيقات الشراكة في المرافق العامة للمياه في الجزائر

---

[1] عيسى بدروني، فاروق بادة، **صيغ التمويل الإسلامي كتوجه حديث للسياسة المالية للمؤسسة في الجزائر (عرض نموذج تطبيقي لتمويل مشروع وطني عن طريق الصكوك الإسلامية)**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد02، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، ص 61.

[2] سبرينة مانع، ليليا بن منصور، مرجع سبق ذكره، ص 174.

لاشك أن الشراكة في مجال الخدمة العمومية هي وسيلة جديدة تهدف لمواكبة التحولات التي شهدتها الجزائر، وأيضا من أجل تبني استراتيجية جديدة تسعى لتقليص دور الدولة وتدخلها في تسيير الخدمات العمومية ومنح هذا الدور لفائدة أعوان ومؤسسات أخرى على غرار القطاع الخاص، وعلى هذا الاساس أصبح من الضروري تخلي الدولة ولو تدريجيا عن تسيير بعض المصالح العمومية خصوصا تلك التي تتمتع بالصفة التجارية والصناعية وهذا لتفادي النقائص والسلبيات التي عرفها التسيير العمومي.

المطلب الأول: الشراكة في تسيير مرافق المياه (الأهمية – الأهداف – التوجه الجديد)

ان الخدمة العمومية للمياه من اختصاص الدولة والبلديات طبقا للمادة لقانون المياه لسنة 2005، حيث تضطلع الدولة والبلدية باختصاص تسييرها، ويتخذ قيام الدولة والبلدية في هذا المقام بأداء هذه الخدمات العمومية للمياه صورة المرفق العام، وبالتالي فتسيير الخدمات العمومية للمياه من قبل الدولة والبلدية يعد تسييرا للمرفق العمومي للمياه، غير أنه وفي اطار القانون نفسه يمكن للدولة الدخول في شراكة من خلال منح امتياز تسيير الخدمة العمومية للمياه أو منح تفويض كلي أو جزئي من تسيير هذه الخدمات لأشخاص معنويين خاضعين للقانون من أجل تطوير جانب التسيير في قطاع الموارد المائية.

الفرع الأول: الأهمية المركزية للشراكة ما بين القطاع العام والقطاع الخاص في مرافق المياه

منذ عام 1990 الى نهاية سنة 2007 فقط وعلى مستوى خدمات التزود بالمياه تم تسجيل أكثر من 260 عقد شراكة مع المتعاملين الخواص في كل من الدول النامية والصاعدة اضافة الى دول أخرى كالصين وماليزيا وروسيا الاتحادية، وبنهاية 2007 فقط وفي مجال التزود بمياه الشرب في المناطق الحضرية تم تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في 44 بلدا من الدول النامية والصاعدة، بحيث أصبح غالبية السكان في عشر دول منها يحصلون على المياه عن طريق متعاملين خواص في اطار الشراكة، وفي العديد من الدول المتبقية يحصل أكثر من ثلث السكان على المياه من متعاملين خواص في اطار الشراكة أيضا ومن ضمنهم الجزائر[1].

وتعتبر منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا المكان الأشد نشاطا في العالم بجانب الصين من حيث الشراكات بين القطاعين العام والخاص في ادارة المياه، وهذا من بين العوامل الأساسية التي أدت الى تحسين أداء المرافق العامة

[1] Philippe Marin**, Partenariats public-privé pour les services d'eau urbains Bilan des expériences dans les pays en développement**, Banque mondiale, Washington, USA , 2009, P 2 , 36

لخدمات المياه خلال السنوات الستة الأخيرة، وهناك الان في عموم المنطقة حوالي 28 مليون شخص يتمتعون بخدمات مياه محسنة من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص، كما يلاحظ دور متزايد للتمويل المقدم من القطاع الخاص، حيث ركزت معظم الشراكات على كفاءة الخدمة، وتشير التجارب الدولية الحالية في كل من البحرين ومصر والأردن وايران والمغرب أن القطاع الخاص أصبح لدية الدافع لتوفير التمويل اللازم للشراكات بين القطاعين العام والخاص والعمل على وجود مرافق مياه تتمتع بأهلية ائتمانية بإمكانها اجتذاب المزيد من التمويل للقطاع الخاص اذا تم التعامل بشكل مناسب مع قضايا تسعير المياه والدعم المالي وضمان المدفوعات[1].

يبدو في هذا السياق أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص في خدمات المياه أصبحت ظاهرة عالمية مسيطرة خلال السنوات الأخيرة نتيجة لعدم كفاية الاستثمارات والضغوط المتزايدة على الميزانيات الحكومية، بالإضافة إلى القلق العام تجاه عدم كفاءة القطاع العام الى جانب الرغبة والدوافع المجتمعية في الحصول على خدمات أفضل، ومع الحاجة إلى مصادر اضافية للتمويل تندفع الحكومات بشكل متزايد إلى تبنى الشراكة لتقديم هذه الخدمات.

الفرع الثاني: الأهداف العامة للشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مرافق المياه في الجزائر

تهدف مشاركة القطاع الخاص في توفير خدمات المياه والتطهير بالأساس لإتاحة فرصة للقطاع الخاص للاستثمار في قطاع المياه من أجل تحقيق عائد مالي الدولة وتخفيف الأعباء عن ميزانيتها، والدفع بتسيير المياه نحو الكفاءة وتحقيق متطلبات المستهلك، وبالتالي فمشاركة القطاع الخاص في تسيير مرافق المياه في الجزائر يعود بالضرورة الى السعي لتحقيق الأهداف التالية[2]:

- الاستفادة من الخبرات والتقنيات الحديثة للقطاع الخاص لتحسين تسيير خدمات المياه؛
- نحسين الأداء الاقتصادي لمرافق المياه في مجال التشغيل والصيانة والاستغلال الأمثل للموارد؛
- توفير استثمارات ذات العلاقة بمرافق المياه بما في ذلك اجراء التوسيعات اللازمة على المرافق؛
- الحد أو تقليل الدعم الحكومي لقطاع المياه وقصره على ذوي الدخل المحدود؛
- الحد من البيروقراطية والفساد في مؤسسات القطاع العام في قطاع المياه؛
- جعل قطاع المياه أكثر استجابة لمتطلبات المستهلكين من حيث كميو المياه و نوعيتها ومدة اتاحتها.

---

[1] البنك الدولي، تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال افريقيا، **ما بعد ندرة المياه الأمن المائي في الشرق الأوسط وشمال افريقيا**، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية، 2017، ص 24.

[1] يعقوب محمد، قنادزة جميلة، **تقييم الشراكة قطاع عام خاص في الجزائر (دراسة حالة قطاع المياه)**، المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 9 ، الجزء 2، يونيو 2017، ص 588.

الفرع الثالث: التوجه الجديد لتسيير خدمات المرافق العامة للمياه في الجزائر

المقصود بالتوجه الجديد هو أن الشراكة من خلال تفويض الخدمة العمومية لمرافق للمياه هي عبارة عن اتفاقية بموجبها يحول شخص من القانون العام كالدولة أو المؤسسات العمومية صاحبة الامتياز بتسيير واستغلال الخدمات ونشاطات الخدمة الوطنية للمياه والتطهير بالإضافة الى بناء المرافق أو اعادة تأهيلها واستغلالها في اطار الشراكة سواء بصفة كلية أو جزئية وبما تتحمله من أرباح وخسائر لمتعاملين عموميين أو خواص لهم المؤهلات المهنية والضمانات المالية الكافية لفرع أو فروع استغلال مرفق عام لهذا الغرض في نطاق معين وعلى أساس شروط محددة يلتزم بها لمدة معينة، وذلك مقابل أجر أو تسعيرة خدمة يدفها المنتفعون لقاء خدمات ذلت نوعية.

1. المؤسسات العامة لتسيير مرافق المياه في الجزائر:

- مؤسسة الجزائرية للمياه ADE

مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشئت سنة 2001، وهي مؤسسة مكلفة بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني، من خلال التكفل بنشاطات إدارة عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية ونقلها ومعالجتها وتخزينها وجرها وتوزيعها والتزويد بها، إضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بعملية التخطيط لبرامج الاستثمار وتنفيذها بما في ذلك العمل على تنمية وتجديد وصيانة الهياكل القاعدية التابعة لها، كما يدخل ضمن نشاط ومهام المؤسسة عملية التقييس ومراقبة نوعية المياه الموزعة والمبادرة بكل عمل يهدف إلى نشر ثقافة اقتصاد المياه من خلال الإعلام والتوعية ومكافحة التبذير[1].

- الديوان الوطني للتطهير ONA

مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشئت سنة 2001، وهي مؤسسة مكلفة بتنفيذ الساسة الوطنية للتطهير بالتشاور مع الجماعات المحلية[2]، تتمثل أبرز مهامه في[3]:

---

[1] **المرسوم التنفيذي رقم 01 – 101 مؤرخ في 27 محرم عام 1422 الموافق 22 أفريل سنة 2001**، الجريدة الرسمية، العدد 24، السنة الثامنة والثلاثون، 22 أفريل سنة 2001، ص 5 .

[2] **المرسوم التنفيذي رقم 01 – 102 مؤرخ في 27 محرم عام 1422 الموافق 22 أفريل سنة 2001**، الجريدة الرسمية، العدد 24، السنة الثامنة والثلاثون، 22 أفريل سنة 2001، ص 12.

[3] المرجع نفسه، ص 12 ، 13.

– مكافحة كل مصادر التلوث المائي في المناطق التابعة لمجال تدخله، وإدارة كل المنشآت المخصصة لتطهير التجمعات الحضرية واستغلالها وصيانتها وتجديدها وتوسيعها وبنائها خاصة منها شبكات جمع مياه الصرف ومحطات الضخ والتصفية وصرف المياه؛

– إعداد وانجاز مختلف المشاريع المرتبطة بمعالجة مياه الصرف المستعملة وصرف مياه الأمطار؛

– إعداد المخططات وانجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والأشغال على مستوى المؤسسة أو لحساب الدولة والجماعات المحلية التي لها علاقة بمجال اختصاصه؛

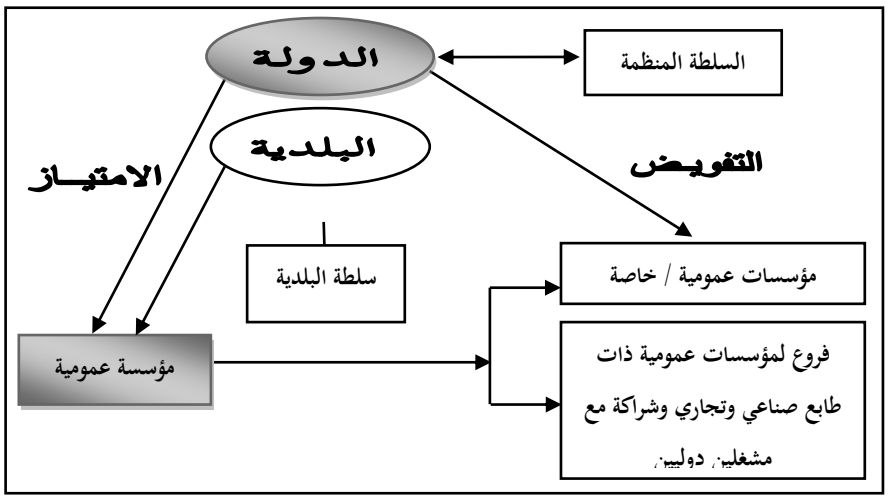
– تسيير المشتركين في الخدمة العمومية للتطهير والقيام بأعمال التحسيس والتوعية والتكوين والبحث في مجال مكافحة التلوث، بالإضافة إلى القيام بدراسة واقتراح سياسات التسعير والأتاوى في مجاب التطهير ويسهر على تطبيقها، كما يعد سياسة ترقية المواد المشتقة الناتجة عن التطهير ويقوم بتنفيذها.

2. الإطار المؤسسي الجديد لتسيير خدمات المرافق العامة للمياه في الجزائر:

عملا بالخيارات الواردة في بنود الاستراتيجية الوطنية للمياه، ومن أجل تكريس إدارة مستدامة لموارد المياه خاصة في قطاع خدمات المياه والصرف، عملت الدولة من خلال قانون المياه لسنة 2005 على دعم التوجه نحو التطبيق الناجع لمبدأ التسيير التجاري في مؤسسات التزود بالمياه، كما قامت بفتح مجال التعاقد مع متعاملي القطاع الخاص بما فيهم الأجانب، وقد أجاز قانون المياه لسنة 2005 منح امتياز إدارة المرفق العام في شؤون الخدمات العمومية للمياه إلى شركات متخصصة عمومية أو خاصة بما في ذلك الأجنبية منها على أساس دفتر شروط ونظام خدمة، كما أجاز القانون منح تفويض لكل أو جزء من إدارة هذه الخدمات، وفي إطار هذا القانون نفسه يمكن للبلدية أيضا استغلال الخدمات العمومية للمياه عن طريق الاستغلال المباشر الذي يتمتع بالاستقلالية المالية [1]، ويوضح الشكل الموالي الإطار المؤسسي الجديد لإدارة خدمات المياه.

[1] **قانون رقم 05 – 12 مؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1426 الموافق 4 أوت سنة 2005**، الجريدة الرسمية، العدد 60، السنة الثانية والأربعون، 4 سبتمبر سنة 2005 ، ص 14.

الشكل (03-02): الإطار المؤسسي الجديد لإدارة خدمات المياه بناء على قانون المياه لسنة 2005



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على موقع وزارة الموارد المائية، تاريخ الاطلاع 20 / 04 /2019

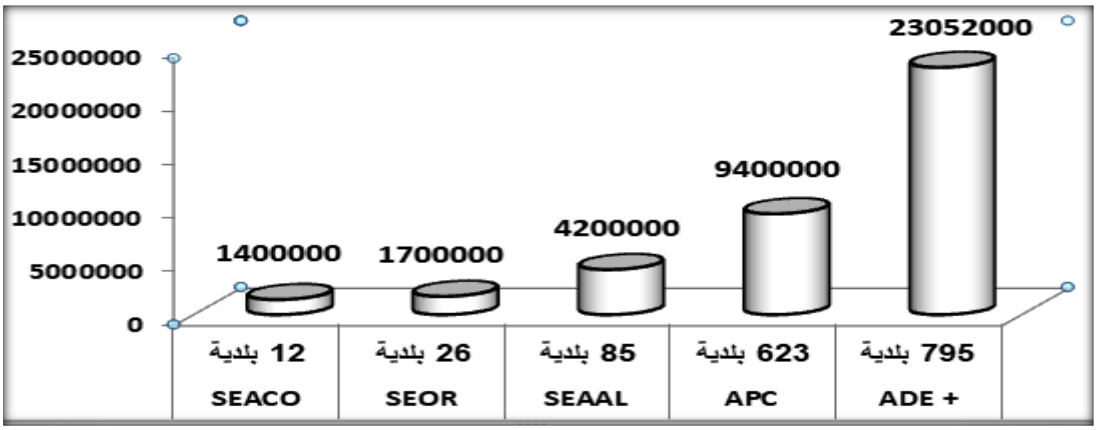
http://mree.gov.dz/wp-content/uploads/2016/03/Cadre-de-gestion.pdf

المطلب الثاني:عقود الشراكة بالتفويض لمرافق المياه في الجزائر

مع ندرة المياه والجفاف وتزايد الطلب على المياه لم يستطع القطاع العمومي السائد ولوحده في الجزائر على التحكم في إدارة قطاع المياه على النحو المنشود و واجه صعوبات جمة خاصة ما تعلق بالجوانب التقنية والإدارية والاقتصادية منعته من الوفاء بالشكل الكامل والمناسب بالاحتياجات المائية للمواطنين، ونظرا لهذا العجز والى جانب الرغبة بتطوير هذا القطاع والاستفادة من الخبرة الأجنبية، قررت الحكومة وبناءا على ما ورد في قانون المياه الجديد الصادر سنة 2005 والذي يسمح بعقود التفويض، اللجوء والاستعانة بالقطاع الخاص وتفويض جزء من الخدمة العامة في مجال التزود بمياه الشرب والتطهير إلى بعض الشركات الأجنبية، وبدأت التجربة بالمدن الكبيرة وهي الجزائر العاصمة، وهران، عنابة- الطارف، وقسنطينة، وذلك في مرحلة أولى، وإذا كللت العملية بالنجاح فمن المنتظر توسيعها وتعميمها على باقي الوطن[1].

[1] المرجع نفسه، ص 12.

شكل (03-04): الأفراد المستخدمين وعدد البلديات في إطار عقود الشراكة في اطار الإدارة بالتفويض في الجزائر سنة 2015



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على موقع وزارة الموارد المائية، تاريخ الاطلاع 20 / 04 /2019

http://mree.gov.dz/wp-content/uploads/2016/03/SPA-2015.pdf

الفرع الأول: المؤسسات المفوضة بتسيير مرافق المياه.

وتتمثل أهم عقود التفويض التي أبرمتها الحكومة الجزائرية ممثلة في كل من مؤسسة الجزائرية للمياه ADEوالديوان الوطني للتطهير ONAمن جهة والمتعاملين الأجانب من جهة أخرى في العقود التالية:

1. مؤسسة المياه والتطهير للجزائرSEAAL

تم خلال سنة 2005 ابرام عقد شراكة عن طريق التراضي ما بين شركة المياه والتطهير الجزائريةSEAAL وشركة سويز للبيئة "SUEZ Environnement" وهي شركة فرنسية رائدة عالميا في مجال إدارة المياه والنفايات، هذا العقد يمتد لأكثر من 5 سنوات وهو عقد ادارة وقد دخل حيز التنفيذ في 1 مارس 2006، وقد تضمن العقد الالتزام في خطوته الأولى التشخيص العام لحالة خدمات المياه والصرف الصحي لولاية الجزائر، ثم في خطوة ثانية تنفيذ الاستراتيجية المناسبة لبلوغ النتائج المرجوة لا سيما التقنية منها وما تعلق بنقل التكنولوجيا العلمية وخبرات التسيير للجانب الجزائري، وقد تم تجديد هذا العقد لثاني مرة ثم للمرة الثالثة تباعا في مجال المرافقة وتحديث خدمات المياه والتطهير ليشمل ولاية تيبازة، وتجدر الاشارة هنا الى أن برامج الاستثمارات التي تتعلق بتحسين الملكية فيتم تمويلها من طرف الدولة الجزائرية[1].

[1] صونية نايل، **نموذج الشراكة الاستراتيجية بين المؤسسات العمومية المسيرة لخدمات المياه والقطاع الخاص في الجزائر**، مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة، العام الثالث، العدد 23، مارس 2018، مركز جيل البحث العلمي، طرابلس، لبنان، ص 50 .

2. مؤسسة المياه والتطهير لقسنطينةSEACO

تمثل مؤسسة المياه والتطهير لقسنطينة SEACO التي تسهر على ضمان تسيير الخدمات العمومية لتطهير المياه وتوزيع المياه الصالحة للشرب بشكل مستمر على مستوى 12 بلدية لولاية قسنطينة نموذجا للشراكة وفق عقد امتياز بين مؤسسة المياه والتطهير لقسنطينة الجزائرية (هذه المؤسسة تشمل كل من مؤسسة الجزائرية للمياه ADE والديوان الوطني للتطهير ONA) ومؤسسة مرسيليا للمياه الفرنسية، وهذا ما يعرف بالتسيير عن طريق التفويض وقد قدر مبلغ هذا العقد بـ 4.3 مليار دينار ولمدة 5 سنوات، وقد أسندت لهذه المؤسسة الجديدة القائمة على أساس الشراكة مهمة تسيير واستغلال المياه وتطهيرها وصيانة مختلف الهياكل (الخزانات والشبكات ومحطات ضخ المياه والابار وغيرها) بالإضافة الى مراقبة نوعية المياه الموزعة و جودتها وأيضا تسيير خدمات الزبائن كالفوترة والتحصيل ومختلف الأشغال التقنية كمعالجة وتسوية المشاكل التي تتعلق بتسربات المياه وانقطاعها والتكفل بطلبات الزبائن بشكل عام[1].

3. شركة المياه والتطهير لوهران SEOR

أنشئت شركة سيور في 01 أفريل 2008 وقد دخلت الخدمة بالوسائل البشرية والمادية ضمن اطار المركز الوطني للتصفية والتطهير بوهران والجزائرية للمياه من أجل ضمان السير العمومي للمرفق العام لخدمات المياه، وبهدف تطوير المرفق العام للخدمات المياه والتطهير بولاية وهران تم الدخول في شراكة مع متعامل أجنبي اسباني Agbar من أجل تأمين السير الحسن والمساعدة التقنية وهذا في اطار اتفاقية شراكة تتمثل في الادارة بالتفويض لمدة 05 سنوات ونصف، وأهم ما ميز عقد هذه الشراكة هو السعي نحو ضمان تأمين استمرارية التزود بمياه الشرب لولاية وهران على مدى 24 ساعة في اليوم وبالكمية والنوعية المناسبة مع التركيز على العمل على جمع وتصفية واعادة استعمال مياه الصرف، اضافة الى التكوين وتحسين خدمة العملاء[2].

---

[1] السعيد دراجي، **عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص الية فعالة لتمويل التنمية المحلية**، مجلة العلوم الانسانية، عدد 41 ، مجلد ب، جوان 2014، جامعة قسنطينة 1، ص 319 .

[2] عبد السلام غيلاني، **تسيير الموارد المائية في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية باتنة**، مذكرو ماجستير (غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، 2012، 2013، ص 133 ، 134 .

4. مؤسسة المياه والتطهير لعنابة SEATA

في 17 / 12 / 2007 تم توقيع عقد ادارة (اتفاقية تفويض تسيير الخدمات العمومية للمياه والتطهير) ما بين مؤسسة تسيير المياه الصالح للشرب والتطهير لعنابة والطارف والمتعامل الألماني جلسن واسرGelsenWasser على أن يدوم هذا العقد مدة 05 سنوات ونصف، وقد تم هذا الاتفاق بعد استنفاذ اجراءات المناقصة والمنافسة، وقد كان يؤمل من ابرام هذا العقد ترقية نوعية الخدمة العمومية المتعلقة بتوزيع مياه الشرب والتطهير، وقد تعهد المتعامل الألماني حسب بنود اتفاق الشراكة بنقل التكنولوجيا المتعلقة بنشاطات توزيع مياه الشرب والقضاء على تسربات المياه، بالإضافة الى تنظيم دورات تكوينية للإطارات الجزائرية لدى المؤسسة، وايضا ضمان استغلال أمثل للثروة المائية، غير أن هذه الشراكة واجهت عدة مشاكل في التسيير ومنيت بالفشل الذريع، فقد تلقت هذه الشركة اعذارا سنة 2010 يتعلق بالتشديد على الوفاء بكل ما جاء في بنود العقد المبرم معها ومع تعذر الشركة عن الالتزام بذلك تم فسخ العقد بعد 03 سنوات من ابرامه أي قبل انقضاء الآجال سنة2011 [1].

الجدول التالي يوضح اهم هذه العقود:

[1] قدور بوضياف، **تفويض تسيير المرفق العمومي للمياه**، مجلة الفقه والقانون، العدد 17، مارس 2014، المملكة المغربية، ص 212 .

جدول (03-07): عقود الشراكة المبرمة في مجال خدمات المياه عن طريق الإدارة بالتفويض

	مؤسسة المياه والتطهير للجزائرSEAAL	شركة المياه والتطهير لوهران SEOR	مؤسسة المياه والتطهير لقسنطينة SEACO	مؤسسة المياه والتطهير لعنابة SEATA
المجال المكاني للنشاط	الجزائر العاصمة، العقد الثاني شمل ولاية تيبازة	ولاية وهران	ولاية قسنطينة	ولاية عنابة وولاية الطارف
المتعاملين الخواص	المتعامل الفرنسي الشركة سويز للبيئة SUEZENVIRONNEMENT	المتعامل الكتلوني الشركة اغبار AGBAR	المتعامل الفرنسي مؤسسة مياه مرسيليا Société des Eaux de Marseille	المتعامل الألماني GelsenWasser
مدة ومبلغ العقد	– أبرم العقد الأول في نوفمبر 2005 لمدة 5 سنوات بمبلغ 120 مليون أورو* – أبرم العقد الثاني في نوفمبر 2011 لمدة 5 سنوات بمبلغ 117.731 مليون أورو	أفريل 2008 لمدة 5 سنوات و6 أشهر بمبلغ 30.5 مليون أورو	سبتمبر 2008 لمدة 5 سنوات و6 أشهر بمبلغ 36.578 مليون أورو	ديسمبر 2007 لمدة 5 سنوات و6 أشهر بمبلغ 23.315 مليون أورو

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على:

-Karim CHENIT, **Rapport sur la Stratégie nationale de gestion intégré des zones côtières en Algérie**, Ministère de l'aménagement du Territoire et de l'environnement, juillet 2012, P13 , 14 .

– *دايفد هال، ساندرا فان نياكارك، تقرير بعنوان: **المياه والكهرباء في الأجواء السياسية في البلدان العربية 2011**، الاتحاد الدولي للخدمات العامة PSIRU، لندن، بريطانيا، 2012، ص26.

http://www.world-psi.org/sites/default/files/documents/research/ar_psiru_waterelec-arab2011-rev_.pdf

الفرع الثاني: العوامل الدافعة لعقود الشراكة في تسيير مرافق المياه

من أجل تلبية الطلب المتزايد على المياه وتحسين الكفاءة التشغيلية لمرافق إدارة المياه، لجأت الحكومة إلى مشاركة القطاع الخاص في إدارة قطاع المياه والصرف الصحي، وعملت على تشجيعه وفقا لسياستها العامة الرامية إلى تحسين وعصرنة إدارة المياه في هذا المجال، والأهم من ذلك الوفاء بالاحتياجات المائية للمواطنين، وقد كان من جملة الشروط المشتركة الواردة في دفتر الشروط لكل العقود التي تم إبرامها مع الأجانب، هو توفير الماء الشروب بشكل مستمر لأغلبية السكان بالمدن الكبرى المعنية بإدارة التفويض بواقع 24/24 ساعة وبسبعة أيام في الأسبوع مع تحسين خدمات التطهير بالمدن المعنية، بالإضافة إلى ذلك تحسين وتطوير أساليب وآليات الإدارة بما في ذلك جودة الخدمة، والارتقاء بتسيير محفظة الزبائن خاصة ما تعلق بنظام الفوترة والتحصيل وفق المعايير الدولية، ومن أهم الشروط التي تم التشديد على الوفاء بها في كل العقود هو إدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة والمراقبة وخاصة نقل المعرفة وذلك بتحويل الخبرة والكفاءة الإدارية من الشركاء الأجانب إلى الموظفين والإطارات الجزائرية، وبشكل عام من أهم البنود التي تهدف عقود الشراكة العمومية في مرافق المياه الى تحقيقها هي[1]:

- العصرنة الدائمة والسعي الى تحقيق تنظيم حديث وملائم في التسيير؛
- التكفل بإدارة وتشغيل وصيانة جميع مرافق المياه والصرف الصحي المعنية في بنود اتفاق الشراكة؛
- محاولة بلوغ المستوى العالمي المقبول في مجال تقديم الخدمات المتعلقة بالمياه والتطهير، كضمان توزيع المياه الصالحة للشرب على نحو مستمر أي على مدى 24 ساعة في اليوم؛
- تحسين قدرات الموظفين عن طريق نقل الخبرة والتكوين وتنمية المهارات والمعارف؛
- تسيير فعال للهياكل والممتلكات؛
- الارتقاء بمستوى الجودة في الخدمات المقدمة؛
- تسيير زبوني clientèle Gestion فعال وحديث وزيادة المردود التقني والتجاري والتقليص من نسبة المياه الغير مفوترة؛
- التركيز على النوعية والجودة والسرعة في انجاز الأشغال، والأهم تقديم مياه صالحة للشرب بكمية كافية ونوعية مناسبة ولأطول مدة للمستهلكين.

[1] يعقوب محمد، قنادزة جميلة، مرجع سبق ذكره، ص 597 - 560 .

المطلب الثالث: تقييم أداء الشراكة عن طريق التفويض لتسيير مرافق المياه في الجزائر

دوما ما يتم الإعلان عن أرقام مثيرة من قبل المتعاملين الأجانب القائمين على إدارة خدمات المياه عن طريق التفويض في الجزائر، سواء في تقاريرهم أو عبر مختلف النشريات الموجودة على المواقع الالكترونية لهذه الشركات من رفع معتبر لعدد السكان المزودين بالماء الشروب، وحجم التغطية الذي توسع وتحقق في زمن قصير سواء ما تعلق بتطهير المياه أو توزيعها والتي تصل في أحيان كثيرة إلى نسبة 100 % وعلى مدار 24/24 ساعة على مدى الأسبوع، ضف إلى ذلك التحسن في نوعية الخدمة المقدمة وارتفاع نسب الفوترة والتحصيل بمعدلات كبيرة، والارتفاع في مستوى سرعة وحجم التدخل بالنسبة لصيانة الشبكات والتخفيض الكبير في الفاقد من المياه، كما تم التصريح بمعدلات كبيرة خاصة بالنسبة للعمال المستفيدين من التكوين والتدريب.

الفرع الأول: قراءة في تقرير الديوان الوطني للتطهير

يسجل التقرير الذي يحمل عنوان "موازنة 2007-2014 وأجندة 2019" الصادر عن الديوان الوطني للتطهير ONA العديد من النقائص في مجال أداء المؤسسات العاملة بعقود الشراكة في تسيير الخدمة العمومية للمياه في الجزائر، والتي بحسبه تبقى نتائجها جد متباينة من متعامل أجنبي لآخر ونورد أهم ما أشار إليه التقرير فيما يأتي[1]:

– بالنسبة للشركة الفرنسية سويزورد في التقرير أن العقد الذي تم توقيعه بالتراضي مع الشركة كان جد مكلف ولم يكن متوازن وكان في غير صالح الطرف الجزائري، أما من ناحية تنفيذ العقد فقد أشار التقرير إلى بعض الجوانب الايجابية سواء بالنسبة لكمية ونوعية المياه الموفرة والموزعة على 24 ساعة، أو إلى اعتماد الشركة لنظم المعلومات الحديثة فيما يتعلق بإدارتها للعملاء والموارد البشرية والمالية وكذلك على بعض المؤشرات المتعلقة بالأداء، وفي مقابل ذلك رصد التقرير عدة جوانب تعد أساسية وجوهرية لم يفي فيها المتعامل بتعهداته الواردة في العقد وبقيت دون المستوى، يذكر منها التقرير ما تعلق بتحويل المعرفة والخبرة وتنظيم الاستخلاف بالإطارات الجزائرية، بالإضافة إلى عدم الاقتصاد في المياه وغياب الرشادة في تثمين التكاليف والأعباء، وفي هذا السياق يقول التقرير أن الديوان الوطني للتطهير ONA قام بتوجيه عدة مراسلات تتعلق بالميزانية والأداء إلى كل من مجلس الإدارة ومدير عام شركة سويز والى مدير شركة سيال أيضا، وتتضمن هذه المراسلات مجالات أساسية لم تعرف أي تحسن، ومنها على

[1]Rapport de l'Office National de l'Assainissement, **BILAN 2007-2014 ET AGENDA 2019**, P 17-25 http//www.ona-dz.org/IMG/pdf/BILAN_2007_-_2014_ET_AGENDA_2019.pdf

سبيل المثال لا الحصر أن حجم الاستهلاك من المياه في الجزائر العاصمة كان كبيرا جدا على مر السنوات بحيث تجاوز المليون م^3 في اليوم مع أنه تم الاتفاق في بنود العقد على 750 ألف م^3 يوميا فقط، وهذا يعتبر هدر كبير للمورد المائي يتنافى ومبدأ اقتصاد المياه، خاصة إذا علمنا أن استهلاك العاصمة باريس لسنة 2011 لم يتعد 490 ألف م^3 يوميا، كما أن تأمين التزود بالمياه على مدى كامل اليوم 24/24 ساعة فقد كان هشا وظرفيا في كثير من الحالات، ولا يعود الفضل في تحقيقه للمتعامل الأجنبي فقط وبشكل حصري وإنما تم تحقيق هذا الهدف بناء على الاستثمارات الضخمة التي تقوم بها الدولة على مستوى الشبكات وقدرات التخزين وهي عملية جد مكلفة ليس سهلا أن تكون دوما قابلة للاستمرار، وأخيرا يشدد التقرير مرة أخرى على التنصل المطلق للمتعامل الفرنسي فيما يتعلق بتحويل المعارف، فرغم مرور أكثر من 9 سنوات من تواجد الشريك الأجنبي فقد لاحظ التقرير وجود عجز كبير وعدم قدرة الإطارات الجزائرية على ضمان التكفل بسير الإدارة في غياب الشريك الأجنبي وذلك لافتقارها الخبرة والدراية الكافية في هذا المجال، كما أشار التقرير كذلك إلى التأخر في عدم تجسيد عدة أهداف أخرى في العقد المبرم وهي على قدر كبير من الأهمية، ومنها أن عمليات الربط الشبكي الجديدة تتأخر بمعدل 30 % ومدة إصلاح التسريبات من المياه تدوم 4 أيام ونصف عوض 1.5 يوم الذي تم تحديده كهدف، أما إصلاح الطرقات عند انتهاء عمليات الحفر فيتم بعد مدة طويلة جدا تقدر بـ 112 يوم مقابل أسبوع فقط وهي المدة المتفق عليها، أما التحصيل المالي من الفوترة فلا زال يقل عن 87 %؛

– بالنسبة للشركة أغبار الاسبانية وعلى عكس عقد التفويض مع سويز، يرى التقرير أن عقد أغبار الاسباني في وهران وعلى الرغم من تسجيل بعض النقائص في البداية إلا أنه كان جد ايجابي على أكثر من صعيد وخاصة فيما تعلق بتحويل المعرفة للطرف الجزائري، ولذلك قررت السلطات العمومية عدم تجديد العقد مرة أخرى مع هذا الشريك والاكتفاء بمجرد تعاون تقني لمدة 3 سنوات أخرى بقيمة 8.442 مليون أورو؛

– بالنسبة للعقد الموقع مع الشريك الألماني في عنابة والطارف، فقد لاحظ التقرير أن المتعامل الألماني قد بالغ بشكل كبير في اللجوء إلى المناولة الخارجية دون ايلاء أي اهتمام بالتكوين والتأطير للكادر المحلي كما تم الاتفاق عليه، والى جانب القصور الكبير الذي شمل جل ما اتفق عليه في العقد فقد تم فسخ العقد في سنة 2011؛

– بالنسبة للعقد المبرم مع شركة المياه والتطهير مع الشريك الفرنسي بولاية قسنطينة، فقد عرف تنفيذ هذا العقد هو الأخر العديد من النقائص وان كان بدرجة أقل عما هو عليه الحال مقارنة بالشريك الألماني، فالشريك الفرنسي لم يستطع بلوغ الهدف المتعلق بالتزويد المائي بـ 24/24 ساعة، كما لم يفي بما جاء في العقد بخصوص تحويل المعارف مما دفع بالسلطات إلى توجيه اعتذارات للشريك الفرنسي؛

– وبالنهاية فقد خلص التقرير الذي جاء به الديوان إلى أن تجربة الإدارة بالتفويض لخدمات المياه والتطهير في الجزائر لم تحقق الأهداف التي تم تسطيرها ولا كانت بمستوى النتائج المنشودة، إذ أن جل ما كان يشغل المتعاملين الأجانب هو التركيز على تفضيلهم للربح بشكل مبالغ فيه وعلى حساب الدولة والمستخدم ومن دون حتى الالتزام بتحويل المعارف للطرف الجزائري.

الفرع الثاني: قراءة في تقرير الاتحاد الدولي للخدمات العامة PSIRU

لا يختلف التقرير الصادر عن الاتحاد الدولي للخدمات العامة PSIRU والذي تناول أداء عقد المتعامل الفرنسي سويز في الجزائر وقد ذهب في نفس اتجاه تقرير الديوان الوطني للتطهير، والذي جاء في فحواه أنه وبالرغم ما تدعيه الشركة الفرنسية من انجازات ضخمة من ناحية تطور الربط الشبكي والتزود بالمياه وزيادة المتصلين بالتطهير، إلا أن ذلك كان بناءا على عقد كلفته 120 مليون أورو وكلفة هكذا عقد أتت باهظة جدا، وأشار تقرير الاتحاد الدولي للخدمات العامة إلى أن شركة سويز لم تستثمر في تحسين العاصمة الجزائرية على أساس أن عقود الإدارة لا تتطلب أي استثمار من الشركات الخاصة، وأن الاستثمارات الحالية المنفذة في الجزائر ما هي إلا كناية عن تسويات غير رسمية، وأن الحكومة الجزائرية قامت باستثمار في توسيع نظام الصرف الصحي بمبلغ 200 مليون أورو سنويا، وان كان هناك بعض التحسن فيرجع إلى الاستثمارات الحكومية المنفذة[1].

ومن الثابت أيضا أن الشركة الفرنسية المفوضة بتسيير خدمات المياه والتطهير بولاية قسنطينة ساهمت في بدايات تنفيذ العقد المبرم معها في احتواء بعض النقائص التي كان يعاني منها مرفق المياه بولاية قسنطينة، الا أنها لم تتمكن باعتراف مسئولي القطاع من تحسين الخدمات وتسيير الخدمة على النحو المتفق عليه، وهو ما أسفر عن فسخ عقد الشراكة باتفاق الأطراف قبل استنفاذ مدته، ومن نتائج الشراكة أيضا مع الشركة الألمانية هو ما تم تسجيله من تأخر في انهاء خطة العمل المتفق عليها، والتخلف عن تنفيذ العملية العقدية كما يحدده دفتر الشروط، فالرغم من وفاء الطرف الجزائري بتسليم الاعتمادات المالية للشركة المفوضة بالتسيير بحسب الشروط والكيفيات المتفق عليها منذ بداية العقد من تاريخ 15 / 10 / 2009، الا أن الشركة الألمانية لم تكن تفي بما ورد في العقد على النحو المتفق عليه، وهو ما أدى الى خلاف أطراف العقد [2].

---

[1] دايفد هال، ساندرا فان نياكارك، (2012) تقرير بعنوان **المياه والكهرباء في الأجواء السياسية في البلدان العربية 2011**، الاتحاد الدولي للخدمات العامة PSIRU، لندن، بريطانيا، ص25 ، 26.يرجى ارجوع الى:
http//www.world-psi.org/sites/default/files/documents/research/ar_psiru_water-elec-arab2011-rev_.pdf

[2] صونية نايل، مرجع سبق ذكره، ص 52 ، 53 .

لا شك أن هناك بعض الايجابيات لهذه العقود من الشراكة ولا يمكن التقليل من أهميتها، لكن ما يتم نشره من قبل هؤلاء المتعاملين الأجانب يبدو أمرا مبالغا فيه بدرجة كبيرة ويجانب الحقيقة في كثير من ما يصرحون به، فقد أكد أكثر من وزير من الذين تعاقبوا على وزارة الموارد المائية ومنهم الوزير السابق عبد الوهاب نوري أن شراكات الإدارة بالتفويض الموقعة مع الشركاء الأجانب لم تنجح جميعها، فعلى سبيل المثال تم فسخ العقد المبرم مع المتعامل الألماني في ولاية عنابة والطارف في سنة 2011، فبحسب تعبير الوزير فان هذه الشراكة كانت فاشلة على طول الخط، كما أن عقد مدينة قسنطينة فوصفه الوزير بالمتوسط على أكثر تقدير على عكس عقد وهران الذي أعتبره من بين العقود الأكثر نجاحا[1].

[1] وكالة الأنباء الجزائرية، **تسيير خدمات المياه عقد الفرنسية (سويز للبيئة) في طور التقييم**، يرجى الرجوع الى:
http//www.aps.dz/ar/economie/25505. Consulté le 20 أفريل 2019

خلاصة :

أثبتت التجارب الدولية المدروسة جدوى آلية الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البوت التي من شأنها أن تساهم الى جانب الانفاق العام في تحقيق التنمية الشاملة والمنشودة وتساعد في انجاز وعصرنة البنية التحتية وخدمات المرافق العامة فقد بينت التجارب الناجحة للشراكة بين القطاع العام الهادف للربحية القومية والقطاع الخاص الهادف للربحية التجارية تحقيق العديد من المزايا لكليهما ،وبتوجيه هذه الشراكة لمشروعات البنية التحتية يظهر دور نظام البوت كأهم أساليب الشراكة بين القطاعين في تحقيق التوازن بين حقوق والتزامات كل طرف (القطاع العام ،القطاع الخاص وجمهور المنتفعين).

وكغيرها من الدول أقدمت الجزائر على التعاقد وفق هذا النظام وهي تشيد بالمزايا المنسوبة إليه وتدعوها حتمية التحديات الاقتصادية الراهنة إلا أن ذلك لا ينفي تعرضها لمخاطر شتى على الرغم من أن هذه التجربة كانت غير ناجحة الى حد ما ويرجع ذلك الى العديد من النقائص والسلبيات التي تعالت هذا النظام وهذا ما يجعل القول على أن التجربة الجزائرية كانت فاشلة الى حد كبير.

الخاتمة العامة

لقد تناولت الدراسة أحد الاشكاليات التي تتعلق بوجود ظواهر اقتصادية في الجزائر لم تعد رغم الجهود التي بذلتها الدولة مواكبة للنموذج الاقتصادي الحديث وفي مقدمتها تحمل الدول عبر ميزانيتها العامة عبء اقامة البنية التحتية وتسيير المرافق العامة من قبل مؤسسات القطاع العام لسنين عديدة، وقد تزامن ذلك مع اكتفاء القطاع الخاص بدور المقاول الذي ينشط في مجال الأعمال البسيطة والخدمات أو العمل بشكل مستقل، وقد تفاقم هذا المشكل بوضوح حين تراجعت الموارد النفطية للدولة وتعاظم الطلب على خدمات البنية التحتية والمرافق العامة وتأكدت ضرورة اضافة المزيد من مشاريع البنية التحتية الحديثة والارتقاء بتسيير خدمات المرافق العامة و عصرنة وتطوير أداء المنشآت القائمة، وفي هذا السياق تعتبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص أحد الحلول المعول عليها ليس فقط كبديل تمويلي لإقامة مشاريع البنية التحتية وتسيير المرافق العامة وحسب، بل أيضا كعامل تنموي باعتبارها كذلك أبرز مخرجات التطور الحاصل على صعيد السياسات الرامية لتحسين بيئة الاقتصاد و تحقيق التطور الاقتصادي الذي يسهم بشكل مباشر في تحقيق أفضل الخدمات للمواطنين حيث تشكل مشاركة مؤسسات القطاع الخاص للحكومة تقديم هذه الخدمات نمطا جديد أو منهجا مستحدثا في أدبيات الاستثمار و المالية العامة، التي تهدف بالدرجة الأولى الى توفير التمويل الازم لتنفيذ و ادارة و تحسين و تطوير المشاريع المتصلة بالبنية التحتية وتسيير المرافق العامة.

أصبح أكيدا أن للشراكة بين القطاعين العام والخاص أهمية كبيرة في انشاء وتحديث البنية التحتية وتسيير المرافق العامة، وقد لقيت قبولا كبيرا في كثير من دول العالم لما لها من أهمية في تخفيف العبء المالي للموازنة العامة للدولة و فتح المجال أمام مؤسسات القطاع الخاص كفاعل جديد ومؤثر في مجال المشروعات العامة، وقد تبنت هذه الدراسة أمثلة حية عن المردود الايجابي للتوجه نحو الشراكة بين القطاعين العام والخاص في توفير بنية تحتية وتسيير للمرافق العامة بأمثلة مختلفة دولية و وطنية لتطوير خدمات البنية التحتية خاصة كل من التجربة الفرنسية والتجربة التركية، ولا شك من أن هذا التوجه والاهتمام الدولي بالشراكة بين القطاعين العام والخاص في انشاء وتنفيذ مشاريع البنية التحتية وتسيير المرافق العامة يدعو الى التساؤل عن مدى توفر هذا الاهتمام في الجزائر وأثر ذلك على ما تواجهه الجزائر ليس فقط من منافسة دولية متزايدة لجذب الاستثمارات الأجنبية واستقطابها بل وخاصة وأن قدرة الجزائر على الاستمرار في الانفاق الحكومي قد بلغت مداها القصوى وأصبح من الصعب على الدولة الوفاء بذلك نتيجة تدني العائدات النفطية.

نتائج الدراسة:

– لقد أثبتت الدراسة **صحة الفرضية الأولى** القائلة بأن الشراكة بين القطاع العام و الخاص تساهم بشكل فاعل في تمويل و تنفيذ مشاريع البنية التحتية وتسيير المرافق العامة، فقد بينت الدراسة أن الشراكة بين القطاع العام والخاص اذا ما أتيحت لها الظروف الملائمة ستساهم بشكل فاعل وستلعب دورا محوريا في التوسع في تشييد واقامة مشاريع جديدة في البنية التحتية وعصرنة المرافق العامة وما يرافق ذلك من جودة في الانشاء وتحسين في الخدمات واقتصاد في التكاليف واقتسام للمخاطر وما ينتج عن ذلك من اتاحة المزيد من خلق لفرص العمل ودفع عملية التنمية الاقتصادية ،كما سيكون لها الأثر الايجابي في معالجة قصور التمويل الحكومي وتخفيف الضغط على ميزانية الدولة، وتحسين تخصيص الموارد المالية للدولة عن طريق الحد من استخدام الدين العام عن طريق تعبئة التمويل الخاص ناهيك عن انتهاء المشاريع في الوقت المحدد وبالميزانية المحددة؛

– تم **نفي صحة الفرضية الثانية** التي مفاداها أن التجارب الدولية التي تبنت نظام الشراكة بين القطاع العام والخاص في انشاء وتنفيذ مشاريع البنية لم تحقق النجاح المنتظر من تطبيقها، فقد أشارت الدراسة الى أن التجارب الدولية التي تبنت نظام الشراكة بين القطاع العام و الخاص في انشاء وتنفيذ مشاريع البني التحتية قد حققت نجاحا و مكاسب جد إيجابية، وعلى سبيل المثال لا الحصر جدوى المشاريع التي تم القيام بها في كل من تركيا و فرنسا وما تمخض عن ذلك من بنية تحتية حديثة وعصرية كالطرق السيارة والمدارس والمستشفيات والجسور وفي مجالات المياه والصرف الصحي والتوليد الخاص بمحطات الكهرباء والطاقة وغيرها، وقد بينت الدراسة ما رافق ذلك من تخفيض في التكلفة وزيادة في الكفاءة الاقتصادية وتحسين في جودة الخدمة؛

– بينت الدراسة أنه على الرغم من أن عقود الشراكة التي أبرمتها الجزائر كانت مشجعة و على درجة كبير ة من الأهمية، وأنها شكلت فرصة لبعض المؤسسات التي عملت على اغتنامها لتطوير قدراتها وتنافسيتها تلبية طلب السوق الوطنية و ولوج الأسواق الخارجية، الا أنها لم تحضى جميعها بكثير من النجاح و الايجابيات وقد اختلف ذلك من مؤسسة ومن مجال لآخر، و هو ما تعكسه تلك النماذج التشاركية المذكورة في عدة مجالات، فقد كانت تجربة الشراكة على قدر كبير من النجاح على مستوى مؤسسة صيدال وبمستوى ايجابي أيضا على مستوى ميناء الوسط في حين كانت النتائج الايجابية جد محدودة و أقل بكثير من المأمول في قطاع السيارات خاصة وأنه قطاع جد واعد لاستقطاب الاستثمار على الرغم من التجربة الواعدة بالنسبة للمجمع الوطني للسيارات الصناعية SNVI، كما أكدت الدراسة أن أداء الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تسيير المرافق العامة للمياه في الجزائر كان جد متباين على مختلف الأبعاد ومن متعامل لآخر، وقد أبرز التحليل أن أغلب العقود التي تمت مع

المتعاملين الأجانب ومع أنها وفقت في بعض الجوانب الا أنها في الأغلب وعلى العموم كانت فاشلة ولم تكن في مستوى التطلعات المنشودة ولم تحقق الأهداف المأمولة من ابرام عقد الشراكة ما عدا التجربة التي تمت على مستوى مدينة وهران وبمستوى متوسط على مستوى مدينة الجزائر، وهذا ما يؤكد **صحة الفرضية الثالثة؛**

بالإضافة إلى النتائج السالفة الذكر والتي تتعلق باختبار الفرضيات، خلصت الدراسة إلى نتائج أخرى جد مهمة وتتمثل في:

– تتعدد خيارات أو أساليب مشاركة القطاع الخاص في مشاريع البنى التحتية وتسيير المرافق العامة بين عقود الخدمة، الإدارة، الإيجار، الامتياز، البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T بمختلف أنواعها، فمن جهة هناك العقود التي تحتفظ فيها الحكومة بالمسؤولية الكاملة عن التشغيل والصيانة واستثمار رأس المال والتمويل والمخاطر التجارية ومن جهة أخرى هناك النماذج التي يضطلع فيها القطاع الخاص بحصة أكبر من المسؤوليات والمخاطرة؛

– من الملائم حصر التجارب الدولية الناجحة ودراسة جميع الخيارات المتاحة لمشاركة القطاع الخاص في مجال انشاء البنية التحتية وادارة المرافق العامة بهدف زيادة الكفاءة الاقتصادية وتحسين جودة الخدمة، مع ضرورة تقييم التجربة الحالية والاستفادة من نتائجها للمرحلة القادمة؛

– لا يمكن انكار الدور الكبير الذي يقوم به القطاع الخاص في ادارة النشاط الاقتصادي، وذلك عند قيامه بتنفيذ واقامة مشاريع البنية التحتية وتسيير المرافق العامة التي تحتاج اليها الدولة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية رغم السلبيات التي قد ترافق عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛

– على اعتبار أن الشراكة أصبحت من الأساليب القوية المطروحة لتسيير واقامة مشاريع البنية التحتية، فان ضمان شراكة ناجحة يقتضي وجود اطار قانوني وتشريعي صالح وداعم للاستثمار يحد من الاجراءات والقيود البيروقراطية التي تواجه مشاركة القطاع الخاص؛

– ان اشراك مؤسسات القطاع الخاص والاستفادة من خبراتها في انشاء وتنفيذ مشاريع البنية التحتية وتسيير المرافق العامة، يعد ضرورة ملحة للتغلب على مواطن الضعف التي تعاني منها مؤسسات القطاع العام؛

– وجوب فهم طبيعة الشراكة و تحليلها من خلال التجديد و التحليل الدقيق لمصالح و توجهات كافة الأطراف المعنية و طريقة تعبيرها عن هذه المصالح و خاصة فيما يتعلق بالدولة و التي غالبا ما تملك دون غيرها زمام المبادرة ثم تتحكم الى حد كبير في شكل و طبيعة تلك الشراكة.

التوصيات:

– مثلما هو الحال في جميع الدول الناجحة في مجال الشراكة يجب العمل على وضع منظومة رقابية مكونة من بعض الأطراف الفاعلة على غرار الأجهزة الحكومية والشعبية تضمن الالتزام بالاتفاقات المبرمة بين الدولة ومؤسسات القطاع الخاص من جهة ومن جهة أخرى تضمن وصول الخدمة للمستهلك بالجودة والسعر المتفق عليه؛

– الدقة في وضع الأطر العامة التي تحدد دور كل شريك و التشديد والحرص على قيام شركة المشروع بالوفاء بالتزاماتها الواردة في عقد الشراكة من نقل للتكنولوجيا المتطورة وتوظيف العمالة المحلية و تدريبها على كافة أعمال الصيانة و التحديث؛

– توفير قاعدة بيانات تتضمن كل المعلومات عن التنظيم الزماني والمكاني لعملية الشراكة وأيضا كل المعلومات عن البنية التحتية والمرافق وخدماتها المطلوب الشراكة فيها؛

– توفير المناخ المناسب و الجاذب للقطاع الخاص و اتاحة الفرصة أمامه لتقديم عروضه بتوفير المعلومات الازمة والدقيقة و اعتماد الشفافية و الوضوح و ذلك لاختيار الشريك الأفضل للقيام بهذه المشروعات، مع وجوب التركيز بشكل كبير على دراسات الجدوى لأن كفائتها تزيد من فرص نجاح المشاريع وفق نظام الشراكة؛

– وضع الخطوط العريضة و الأهداف التنموية المرجوة من عملية الشراكة مع القطاع الخاص ليس فقط على المستوى الاقتصادي أو تحسين أداء الخدمات العامة، و لكن من حيث مردودية ذلك على التنمية بشكل عام وعلاقة تلك الشراكة بتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية؛

آفاق البحث:

لقد ارتبط الموضوع بدراسة "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في انشاء مشاريع البنية التحتية وتسيير المرافق العامة"، وبالنظر لتشعب واتساع عناصر هذا الموضوع، فقد ظهرت لنا من خلال بحثنا هذا العديد من الجوانب المهمة ذات الصلة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص والجديرة بمواصلة البحث فيها، خاصة وأن هذا المجال لازال خصبا للبحث وواعد لاستقطاب اهتمام الدراسات العلمية والعملية، ونذكر هنا على سبيل المثال لا الحصر دراسات حول مدى نجاعة الشراكة الصناعية بين القطاعين العام والخاص وبالتحديد على مستوى قطاع السيارات في الجزائر، وحول مدى مساهمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنويع الاقتصادي في الجزائر، وكذلك حول تشخيص و معالجة التحديات الحالية أمام الشراكة بين القطاعين العام و الخاص في الجزائر.

قائمة المراجع

❖ **الكتب:**

– أبو قحف عبد السلام ،**التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم**، الطبعة3،مركز الإسكندرية للكتاب،،مصر،1997.

– الخضيري محسن أحمد، **التموين بدون نقود**، مجموعة النيل العربية، الطبعة 1، مصر، 2000.

– الرشيد عادل محمود، **إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص" (المفاهيم – النماذج – التطبيقات)**، الأردن، 2006.

– السنوسي أمال البوعيشي، **الخصخصة وآثارها الاقتصادية**، الطبعة 1، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2015.

– الشهاوي إبراهيم، **عقد امتياز المرفق العام** Bot، مصر، 2003.

– العشماوي شكري رجب وآخرون، **نظام البناء و التشغيل و نقل الملكية bot لتمويل و ادارة و تحديث ادارة البنية الأساسية**، الدار الجامعية، مصر،2007.

– العوضي رفعت السيد و بسيوني إسماعيل علي،**الإندماج و التحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية**، الطبعة2،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2007 .

– الفاعوري رفعت عبد الحكيم، **تجارب عربية في الخصخصة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،، مصر، 2004.

– القهوي ليث عبد الله والوادي بلال محمود، **الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص الإطار النظري والتطبيق العلمي**، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

– المتولى محمد،**الاتجاهات الحديثة في خصخصة المرافق العامة بين النظرية و التطبيق**، الطبعة 1 دارالنهضة العربية، مصر، 2004.

– حجازي مرسي السيد، **الخصخصة اعادة ترتيب دور الدولة، دور القطاع الخاص**، الدار الجامعية، لبنان ،بدون سنةنشر.

– حمد غانم محمد، **مشروعات البنية الأساسية بنظام BOT**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009

– دهال رياض، الحاج حسن، **حول طرق الخصخصة**، إصدارات سلسلة أوراق العمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1998.

– رزق عادل، **إدارة الأزمات المالية العامة ''منظومة الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق''**،الطبعة 1، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2010.

– طوبال مي، **دراسة العدوي ونظام bot**، دار الفاروق الاستثمارية، الطبعة1، مصر، 2006.

– عليوة السيد، **دور البنوك كأمناء استثمار**، دار الأمين لنشر والتوزيع، مصر، 2005.

– فراح رشيد، فرحي ليندة، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) أداة للإدارة الحديثة في المرافق العمومية وانشاء مشاريع البنية التحتية (البنية التحتية لإمدادات المياه نموذجا)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.

– ماهر أحمد، **دليل المدير في الخصخصة**، مركز التنمية الإدارية كلية التجارة،، مصر، بدون سنة نشر

– محمد عطية عبد القادر، **دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات Bot**، الطبعة4 ، مصر، 2014.

– مروان محي الدين القطب،**طرق خصخصة المرافق العامة الامتياز_الشركات المختلطة_BOT_تفويض المرفق العام دراسة مقارنة**، الطبعة4، منشورات الحلبي، لبنان،2009.

– نبيه نسرين عبد الحميد، **اثر انتقال عدوى الخصخصة على ثروات الدول العربية**، المكتب الجامعي الحديث، 2012.

– نصار جابر جاد، **عقود البوت bot والتطور الحديث لعقد الالتزام**، دار النهضة العربية، الطبعة 1، مصر، 2002.

– هندي منير إبراهيم، **الخصخصة خلاصة التجارة العالمية**، منشرة المعارف، مصر، 2004،

❖ **المجلات و الدوريات:**

– بلغنو سمية، **دور الشراكة العمومية الخاصة في استثمارات البنية التحتية في ترقية الاستثمار في الجزائر**، مجلة الاقتصاد والمالية JEF، المجلد 04، العدد 02، جامعة الشلف، 2018.

– الحدي نجوى، **الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد 22، الجلفة، الجزائر.

– الهاشم حنان عبد الخضر، **الشراكة بين القطاعين العام و الخاص في الإقتصاد العراقي بين المتظمنات و الرؤية الإستراتيجية للتطبيق**، مجلة العزي للعلوم الإقتصادية و الإدارية،المجلد 13،العدد 6،كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة الكوفة،العراق،2015.

– بدروني عيسى، فاروق بادى، صيغ التمويل الإسلامي كتوجه حديث للسياسة المالية للمؤسسة في الجزائر (عرض نموذج تطبيقي لتمويل مشروع وطني عن طريق الصكوك الإسلامية)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد02، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.

– بن موفق زروق، محمد الطاهر قادري، **تفعيل إستراتيجية الشراكة بين لقطاع العام والخاص كخيار لتحفيز التنويع الاقتصادي على ضوء بعض التجارب الدولية**، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد5، العدد1، مخبر سياسات التنمية الريفية بالمناطق السهبية، الجلفة15/ 06/ 2018.

– بوضياف قدور،**تفويض تسيير المرفق العمومي للمياه**، مجلة الفقه والقانون، العدد 17، مارس 2014، المملكة المغربية.

– حجاح عبد الكريم، بوقموم محمد، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص خيار استراتيجي لتمويل مشاريع البنية التحتية وفق نظام BOT قراءة في تجارب دولية مختارة**، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، مجلة علمية محكمة ومتخصصة، العدد 2، بشار، جوان 2018.

– دراجي السعيد، **عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص الية فعالة لتمويل التنمية المحلية**، مجلة العلوم الانسانية، عدد 41، مجلد ب، جوان 2014، جامعة قسنطينة 1.

– دليل عبد المطلب ،عثمان محمود، عبد اللطيف ابراهيم أحمد علي، **أهمية دراسة الجدوى في تمويل مشروعات البنية التحتية في السودان**، مجلة العلوم الادارية، العدد 02، يناير 2018، جامعة افريقيا العالمية، السودان.

– سعو وسيلة، فرحات عباس، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص في انشاء مشاريع البنية التحتية في تركيا**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، جامعة بشار، 2018 .

– سيروب رشا، **مجالات تطبيق المشاريع التشاركية بين القطاعين العام والخاص وافاقها في سوريا**، مركز دمشق للأبحاث والدراسات (مداد)–دراسات اقتصادية–، دمشق، سوريا، 2017 .

– شرياق رفيق، نظام بناء، تحويل (B .O.T) كبديل لتمويل مشروعات البنية التحتية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 4، ديس مديرية النشر بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ،ميلة ،الجزائر مبر 2016.

– صالح محمد،البشير عبد الكريم، **أسلوب البوت كأداة لتشييد مشروعات البنية التحتية ـ تجارب دولي عربية مختارة ـ** مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، بحوث ودراسات، العدد 17، جامعة شلفة، جوان 2015.

– صلاح محمد، **أسلوب البوت كآلية لتشييد مشروعات البنى التحتية– تجارب دولية وعربية مختارة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، كلية العلوم الاقتصادية والتجارب وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، جوان 2015.

– عثمان أبو بكر أحمد، **عقود البوت ومتطلبات تطبيقها في العراق**، مجلة الرافدين للحقوق، المجلد 10، العدد38، كلية الحقوق، جامعة الموصل، العراق، 2008.

– مانع سبرينة، ليليا بن منصور، 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 الاقتصادية، العدد 7، مخبر حاضنات الأعمال، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 2017.

– محمد يعقوب، جميلةقنادزة، **تقييم الشراكة قطاع عام خاص في الجزائر (دراسة حالة قطاع المياه)**، المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 9، الجزء 2، يونيو 2017.

– مسعود وسيلة، عباس فرحات، الشراكة بين القطاعية العام والخاص في إنشاء مشاريع البنى الحتية في تركيا، جلة بشائر الاقتصادية العدد، جامعة.

– مونيس نادية، **نماذج الشراكة قطاع عام وخاص في مجال البنى التحتية لبعض دول العالم**، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد (4)، العدد 01، مخبر التنمية المحلية والجمعات المحلية، جامعة معسكر، الجزائر، 30- 03- 2019

– نايل صونية، **نموذج الشراكة الاستراتيجية بين المؤسسات العمومية المسيرة لخدمات المياه والقطاع الخاص في الجزائر**، مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة، العام الثالث، العدد 23، مارس 2018، مركز جيل البحث العلمي، طرابلس، لبنان.

– كرمين سميرة، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشروعات البنية التحتية**، مجلة الراصد العلمي، المجلد 06،العدد1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 01، 2019/01/12.

❖ **الملتقيات و المؤتمرات:**

– بولعيد بلعوج، **هل تخوصص المياه**،ورقة بحث مقدمة الملتقى الدولي حول"**اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة**"، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 3، 7 أكتوبر 2004.

– بن أحمد الحسني أحمد بن حسن، **دراسة شرعية اقتصادية لخصخصة مشاريع البنية التحتية بأسلوب البناء والتشغيل ثم الإعادة** "BOT"، المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي، أيام 31 ماي – 3 جوان 2005، كلية الشريعة(جامعة أم القرى)، مكة، المملكة العربية السعودية.

– جدو سامية، **طرق وأساليب خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: **اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة**، مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسط في الفضاء الأورو مغاربي، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 03-05 أكتوبر 2004.

– حملاوي ربيعة، صالح حسين، **شراكة الصناعة كآلية لدعم التنميةومشاريع الصناعات التحويلية في الجزائر، سبل النهوض من الأزمة" مع الإشارة إلى الشركة الوطنية للسيارات الصناعية"**، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 11، الجزائر، دسمبر 2016.

– شيخي بلال، زواتنية عبد القادر، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع البنى التحتية على ضوء التجارب الناجحة لكل من كندا وفرنسا**، ورقة بحث مقدمة إل الملتقى الدولي الثاني عشر حول: إستراتيجيات تمويل الاستثمار في البنى التحتية في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 05-06 نوفمبر 2017.

– نايري بلقاسم، **تحليل متطلبات وطرق الخوصصة على ضوء تجارب الدول النامية**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: **اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة**،مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورومغاربي، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 3-5 أكتوبر 2004

❖ **التقارير:**

– إدارة الدراسات المالية والاقتصادية، الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، دائرة المالية، حكومة دبي في أفريل 2010.

– البرنامج القومي الجديد عن الشراكة مع القطاع الخاص، الوحدة المركزية مع القطاع الخاص، يونيو 2009.

– بطرس غالي يوسف ، **البرنامج القومي لشراكة القطاعين العام والخاص، الوحدة المركزية لشراكة القطاعين العام والخاص**.(وزارة المالية)، الاصدار الثاني سبتمبر 2007،.

– البنك الدولي للإنشاء والتعمير، ترجمة مركز الأهرام للترجمة والنشر، **تقرير عن التنمية في العالم البنية الأساسية من أجل التنمية**،الطبعة الأولى، مطابع الأهرام التجارية، مصر، 1994.

– البنك الدولي، تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال افريقيا، **ما بعد ندرة المياه: الأمن المائي في الشرق الأوسط وشمال افريقيا**، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية، 2017

– البنك الدولي، تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال افريقيا، **ما بعد ندرة المياه: الأمن المائي في الشرق الأوسط وشمال افريقيا**، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية، 2017،

– **تشخيص ومعالجة التحديات الحالية أمام القطاع الخاص للمشاركة في الاستثمار في البنى الأساسية وتشغيلها**،منتدى الرياض الاقتصادي، تنمية اقتصادية مستدامة.، 2017.

– **تكامل البنية التحتية مطلب أساس للتنمية المستدامة**، منتدى الرياض الاقتصادي نحو تنمية اقتصادية مستدامة، الدورة الثالثة 2007، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.

– العلوان أمير محمد، عبد الحكيم عامر السحلي واخرون، **تشخيص و معالجة التحديات الحالية أمام القطاع الخاص للمشاركة في الاستثمار في البنى الأساسية وتشغيلها**، منتدى الرياض الاقتصادي نحو تنمية اقتصادية مستدامة، الدورة الثامنة 2017، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2017 .

– المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والاعمارPECDAR، **ملخص تقرير البنية التحتية التي تحتاجها التجارة الفلسطينية**، رام الله، فلسطين، 2 / 1 / 2008.

– محمد متولي دكروري محمد، **الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجربة المصرية**، وزارة المالية، الادارة العامة للبحوث المالية، ادارة بحوث التمويل، ملف رقم 101، مصر.

معهد تنمية قدرات كبار الموظفين، المدرسة الوطنية للإدارة، **التقرير التأليفي حول الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص**، الدورة الرابعة، تونس، نوفمبر 2010 /2011 .

– مكتب العمل الدولي، البند الأول من جدول الأعمال، الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وثيقة GB .301/Tc/1، مارس 2007، ص 1، على الموقع :

– مكتب شمال إفريقيا، **مؤهلات سلاسل القيمة الإقليمية في شمال إفريقيا**، التشخيص القطاعي،اللجنة الاقتصادية لإفريقيا، الطبعة الأولى، الجزائر، كانون الأول 2018 .

– هال دايفد،فان نياكارك ساندرا، (2012): تقرير بعنوان: **المياه والكهرباء في الأجواء السياسية في البلدان العربية 2011**، الاتحاد الدولي للخدمات العامة PSIRU، لندن، بريطانيا2012-www.world-psi.org .

– وزارة الصناعة والمناجم، المناولة قطاع خلاق للثورة، العدد1، الجزائر، الثلاثي 2018.

❖ **المذكرات:**

– حمدونة محمد أشرف خليل،**العوامل المحددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص ودورها في نمو الاقتصاد الفلسطيني، من وجهة نظر القطاع الخاص بقطاع غزة**، أطروحة الماجستر(غير منشورة)، كلية التجارة، قسم اقتصاديات التنمية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

– الطراونة ولي مصطفى، **التزامات المتعاقد مع الإدارة في عقود البوت**، أطروحة ماجستير،(غير منشورة)، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، مصر، 2014.

– ترغيني صبرينة، **دور التفكير الإستراتيجي رفي تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

– طوبال منى، **صناعة وتركيب السيارات لترقية الاقتصاد المحلي (دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب)**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامع لونيسي علي البليدة 2، الجزائر، يومي 6- 7 نوفمبر 2018.

– غيلاني عبد السلام، **تسيير الموارد المائية في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية باتنة**، مذكرو ماجستير (غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013.

– فريك يحي، **إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة**، مجمع صيدال، أطروحة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

– محبوب فاطمة، تأثير الحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية– دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامع محمد خضير بسكرة، الجزائر، 2010.

– أبو راس عبد العال علي ماهر، **تقييم وتطوير المعايير المستخدمة في اختيار مشاريع البنية التحتية التطويرية (مشاريع الطرق في بلدية غزة كحالة دراسية)**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2016.

– الأمين لكحل،**الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الجزائر،دراسة حالة شركة المياه التطهير لوهران(SFOR)**،مذكرة ماجستير(غير منشورة)،كلية العلوم الإقتصادية و تجارية و علوم التسيير،جامعة تلمسان،الجزائر،2014.

– بوزكري جمال،**الشراكة بين الإتحاد الأروبي و الجزائر و تأثيرها على الاقتصاد الجزائري**،مذكرة ماجستير (غبر منشورة)،كلية علوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،جامعة و هران،الجزائر،2013/2012.

– بوزيدي دارين،**الشراكة كخيار إستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية**،أطروحةدكتوراه (غير منشورة)،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر،بسكرة،الجزائر،2014 .

– سميرة حصايم، **عقود البوتBot إطار استقبال القطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية**، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2011.

– صلاح محمد، **دور الشراكة بين القطاعين العام و الخاص في رفع عوائد الإستثمار في البنى التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء و التشغيل و نقل الملكية**،أطروحة دكتوراه،(غير منشورة)،كلية العلوم الإقتصادية و لتجارية و علوم التسيير،جامعة حسيبة بن بو عليالشلف،الجزائر،2015.

– عيسى بدروني، فاروق بادة، **صيغ التمويل الإسلامي كتوجه حديث للسياسة المالية للمؤسسة في الجزائر (عرض نموذج تطبيقي لتمويل مشروع وطني عن طريق الصكوك الإسلامية)**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 02، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، ص 62

❖ **القوانين والنصوص التشريعية:**

- **المرسوم التنفيذي رقم 01 – 101 مؤرخ في 27 محرم عام 1422 الموافق 22 أفريل سنة 2001**، الجريدة الرسمية، العدد 24، السنة الثامنة والثلاثون، 22 أفريل سنة 2001،

- **المرسوم التنفيذي رقم 01 – 102 مؤرخ في 27 محرم عام 1422 الموافق 22 أفريل سنة 2001**، الجريدة الرسمية، العدد 24، السنة الثامنة والثلاثون، 22 أفريل سنة 2001،

–**قانون رقم 05 – 12 مؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1426 الموافق 4 أوت سنة 2005**، الجريدة الرسمية، العدد 60، السنة الثانية والأربعون، 4 سبتمبر سنة 2005، ص 14

– وكالة الأنباء الجزائرية، **تسيير خدمات المياه: عقد الفرنسية (سويز للبيئة) في طور التقييم**، تاريخ الاطلاع 20 أفريل2019

–المواقع الالكترونية

– www.aps.dz

– dz: http://www.ona

- http ://www.saidalgroup.dz
- http://mree.gov.dz/
- http://snvigroupe.dz/

- -http://www.apur.org/article/490000-m3-volume-eau-potable-

- -http://www.ilo.org/
- -http://www.world-psi.org/

- consomme-jour-paris
- -
- -http://www.aps.dz
- _haaps//fr.calameo.com
- _http://www.world-psi.org/

❖ **مراجع باللغة الفرنسية:**

– Philippe Marin**, Partenariats public-privé pour les services d'eau urbains Bilan des expériences dans les pays en développement**, Banque mondiale, Washington, USA , 2009,

– Rapport de l'Office National de l'Assainissement, **BILAN 2007-2014 ET AGENDA 2019**,

الملخص:

يعتقد غالبا أن القطاع الخاص يحقق مستويات أعلى من الكفاءة مقارنة بالقطاع العام، تأسيسا على هذا المنظور تسعى هذه الدراسة الى تحقيق هدف أساسي مكون من شقين: فمن جهة، تقديم نظرة عامة عن الشراكة بين القطاعين العام والخاص (بما تتضمنه من تمويل- بناء- تشغيل مثل نظام BOT أو التسيير والصيانة)، ثم تسليط الضوء على الأثر الذي تؤديه الشراكة على البنية التحتية وتسيير المرافق العامة، ومن جهة أخرى، تستعرض الدراسة مدى وجاهة المبررات والدوافع التي تستدعي اللجوء الى الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ثم تتعرض لتجارب مختلفة في هذا السياق. من بين أهم النتائج الرئيسية التي انتهت اليها هذه الدراسة، أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تعتبر خيار جيد ومتاح للاستخدام من قبل الحكومات والمؤسسات، وهي أحد الأدوات المهمة التي تسهم بشكل ايجابي ونوعي وكبير أيضا في انشاء وتطوير وإدارة البنية التحتية والمرافق العامة وتحسين كفاءتها.

الكلمات المفتاحية: الشراكة قطاع عام خاص، البنية التحتية، التمويل، مرفق عام، نظام البوتB.O.T

Résumé:

On estime souvent que le secteur privé atteint des niveaux d'efficience plus élevés que le secteur public, pour cette raison, l'objectif de de cette étude est double: d'une part, de fournir un aperçu général sur le Partenariat public-privé (comprenant le financement, la construction, l'exploitation comme le mode B.O.T, ou la gestion et la maintenance de celles-ci) et de mettre en évidence l'impact du partenariat public-privé sur l'infrastructure et la gestion du service public; d'autre part, de présenter également certains arguments qui justifient le recours au partenariat public-privé. A titre d'exemple en effet, des différentes expériences ont connu des projets assis sur ce modèle. Parmi les résultats principaux de cette étude, mentionnons que les partenariats public-privés sont un des outils que les gouvernements et les entreprises peuvent utiliser pour contribuer de façon significative dans la mise en place et la gestion d'infrastructures ainsi que la gestion du service public et l'amélioration de leur efficience.

Mots clés: Partenariats public-privé, Infrastructure, service public, mode B.O.T