

Artical History

Received/ Geliş  
26.07.2019

Accepted/ Kabul  
28.08.2019

Available Online/yayınlanma  
15.09.2019.

**Trends to enhance the role of the private sector in financing  
local development in Algeria**

**توجهات لتعزيز دور القطاع الخاص في تمويل التنمية المحلية في الجزائر**

د.غربي وهيبة - أستاذة محاضرة أ د.خان أحلام-أستاذة محاضرة أ

جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر

**Khene Ahlem-Professor grade A**

**Gherbi Ouahiba-Professor grade A**

**University of Mohamed Khaidar biskra- Algeria**

**الملخص**

في إطار التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها العالم في أواخر القرن العشرين والتي انعكست على دور الدولة، حدث الانتقال من نظام إدارة محلية تسيطر فيه المجالس المحلية المنتخبة إلى نظام إدارة محلية يشارك فيه القطاع الخاص إلى جانبها في تحمل المسؤوليات والسلطات والموارد. ولجأت الإدارات المحلية في العديد من الدول إلى تبني سياسة التحول إلى القطاع الخاص، من خلال إعطاء دور أكبر لهذا القطاع في عملية تقديم الخدمات العمومية والتنمية المحلية أو من خلال إدخال الأساليب التجارية في إدارة أنشطتها.

ستتناول هذه الدراسة بالتحليل الإمكانيات والتحديات الخاصة بتطبيق نماذج الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص لتوفير خدمات عمومية متميزة من أجل تحقيق التنمية المحلية على مستوى المحليات. حيث ستوضح الإطار العام لمسألة إمكانية تطبيق نماذج الشراكة على مستوى الإدارة المحلية من خلال

الأدبيات الاقتصادية والخبرة الدولية. وستناقش أهميتها وفوائدها، وفي إطار ذلك ستطرح الدراسة مجموعة من التوصيات المتعلقة بالموضوع.  
الكلمات المفتاحية: القطاع الخاص، التنمية المحلية، الشراكة

### Abstract

In the context of the political, economic and social developments witnessed by the world in the late twentieth century and reflected in the role of the State, the transition from a local administration system in which the elected local councils controlled a local administration system involving the private sector took responsibility, authority and resources.

In many countries, local administrations have adopted a policy of privatization, by giving greater role to the sector in the delivery of public services and local development, or through the introduction of trade methods in the management of their activities.

This study will analyze the potential and challenges of applying partnership models between local administration and the private sector to provide distinct public services for local development at the local level.

The general framework will clarify the issue of the applicability of partnership models at the local management level through economic literature and international expertise. Its importance and benefits will be discussed, and within this framework the study will present a set of recommendations on the subject.

**Keywords:** private sector, local development, partnership.

### المدخل:

يتوقف تحقيق النمو الاقتصادي المستدام المولد للدخل وفرص العمل بالبلدان النامية على مدى قدرتها على إنشاء وتنمية قطاع خاص مزدهر يتيح فرص عمل جيدة ومستوى أفضل للدخل، ويتحمل مسؤولية اجتماعية، فبدون القوة الديناميكية للمبادرات الخاصة التي تحكمها ضوابط السوق التنافسية سيظل الفقراء تحت وطأة الفقر.

فلا أحد يستطيع أن ينكر أن التدخل المفرط للدولة في ميادين عدة وقطاعات متنوعة سبب لها متاعب جمة. لذا بات لازما التفكير في أطر أخرى تحفز القطاع الخاص على الاضطلاع بأعباء التنمية وتفتح سبل الشراكة بينه وبين القطاع العام وفقا ل ضمانات محددة ومعروفة وهو ما ترجمته قوانين الاستثمار في العديد من الدول ومنها الجزائر. وكأن هذا التطور لوظائف الدولة سيقود حتما إلى التوقف بهدف التمعن في مفهوم جديد لدور الدولة ومفهوم جديد لإدارة المرافق العامة.

اتخذت مساهمة القطاع الخاص في الجزائر أشكالا كثيرة في العملية التنموية منها عقد الامتياز، والذي ارتبط ظهوره بتطور وظائف الدولة. فالدولة حتى وقت قريب كانت تمارس وظائف تقليدية من أمن وعدل ودفاع، غير أنها ونظرا لدواعي موضوعية اضطرت إلى التدخل في ميادين شتى اقتصادية واجتماعية وثقافية وغيرها. وشمل تدخلها كل المشاريع التي عرفت باسم المنافع الكبرى كالكهرباء والغاز والاتصالات والنقل والمحروقات. وظهر على المستوى القانوني والاقتصادي مبدأ الحماية الاقتصادية الذي استوجب هذا التدخل بهدف تلبية وإشباع الحاجات العامة.

### الهدف من الموضوع

يرى كثير من الباحثين أن موضوع الشراكة مازال في المراحل الأولى لوضع مبادئ وقواعد ونظم موحدة تحكم وتنظم أشكال الشراكات المتنوعة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص بحيث تشمل كافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

ونحن في هذا البحث سنصب اهتمامنا على تحقيق التنمية المحلية في الجزائر، والذي يمكن أن يتحقق من خلال إقامة الإدارة المحلية لعلاقات شراكة مع القطاع الخاص وذلك بهدف تقديم خدمة عمومية متميزة تساعد على تحقيق التنمية المحلية.

### إشكالية الدراسة

ولغرض التعرف على دور القطاع الخاص ومشاركته في تحقيق التنمية في الجزائر من خلال تحقيق خدمة متميزة بالإدارة المحلية، سيتم الإجابة على الاشكالية التالية:

ما هي التوجهات التي يمكن اتباعها من أجل تعزيز دور القطاع الخاص في تمويل التنمية المحلية في الجزائر؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية يجب الإجابة على التساؤلات التالية:

1- ما هو دور الشراكة مع القطاع الخاص في تحقيق خدمة متميزة، وما هي أساليبها؟  
2- ما هي الإمكانيات والتحديات الخاصة بتطبيق نماذج المشاركة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص في تقديم الخدمات العمومية؟

3- ما هي الصعوبات التي تواجه الشراكة مع القطاع الخاص؟

4- ما هي متطلبات تحقيق شراكة ناجحة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص؟

### المنهج المتبع:

تماشيا مع طبيعة الدراسة وأهدافها، سنستخدم المنهج الوصفي والتحليلي لمعرفة أهم الإمكانيات والتحديات الخاصة بتطبيق نماذج الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص لتوفير خدمات عمومية متميزة من أجل تحقيق التنمية المحلية على مستوى المحليات.

## I. مفهوم الشراكة مع القطاع الخاص

في إطار التغيير في دور الدولة والإدارة المحلية المرتبط بالتحول إلى القطاع الخاص، ظهرت بعض المفاهيم التي تعكس الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص، كما تعكس طبيعة دور الإدارة المحلية في ظل هذه الشراكة.

### أولاً : مفهوم الشراكة مع القطاع الخاص

تعد الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص أداة تطويرية ومنهجاً إدارياً متكاملًا لتحقيق الحوكمة الرشيدة والتنمية المستدامة التي تسعى إليها الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، فقد حظي هذا الموضوع باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والتنظيمية الحديثة خاصة بعد أن تبين أن الكفاءة المنشودة في إدارة أنشطة المجتمع وبرامجه الاقتصادية والاجتماعية والتي تعتمد على الجمع بين مزايا كل من القطاعين العام والخاص، ولما بدا أنه من الصعب تحقيق الأهداف التنموية التطويرية على أساس الممارسة المنفردة لأي من القطاعين، أصبح من الضروري تطوير تنظيمات تشاركية باعتبارها هدفاً استراتيجياً تسعى إليه كل الدول.

كل الأدبيات التي درست هذا الموضوع وضعت تعريفاً خاصاً بها لا يخرج عن معنى أن الشراكة Public - Private Partnership أو PPP أو 3P تعني: "أوجه التفاعل والتعاون العديدة بين القطاعين العام والخاص المتعلقة بتوظيف إمكانياتها البشرية والمالية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية على أساس من المشاركة، الالتزام بالأهداف، حرية الاختيار، المسؤولية المشتركة والمساءلة من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تم العدد الأكبر من أفراد المجتمع ولها تأثير بعيد المدى على تطلعاتها حتى يتمكن المجتمع من مواكبة التطورات المعاصرة بطريقة فاعلة، وتقديم خدمات عمومية تتميز بمستوى أعلى من الجودة مع الحفاظ على حرية الحصول على هذه الخدمات" (أحمد هماش و يوسف، 2008، الصفحات 189-215).

يتبين من التعريف أن مفهوم الشراكة مفهوم حديث ومتعدد الأوجه ذو أهمية متزايدة، مرتبط بأبعاد عديدة منها البعد الإداري والتنظيمي والتعاوني والاقتصادي والاجتماعي والقانوني.

كما يشير هذا المفهوم إلى: "السيناريوهات التي بمقتضاها يكون للقطاع الخاص دوراً أكبر في تخطيط وتمويل وتصميم وبناء وتشغيل وصيانة الخدمات العمومية". (bettignies & Ross, 2004, p. 2) هذا الدور يتم من خلال ترتيبات تعاقدية بين الحكومة والقطاع الخاص في مشروعات معينة ينشأ بمقتضاها قيام القطاع الخاص بإمداد الحكومة بالأصول والخدمات التي من التقليدي أن يقدمها القطاع العام.

كما تعرف الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنها: "اتفاقية بين جهة حكومية وشريك خاص لاقتسام المخاطر والفرص في العمل التجاري المشترك الذي ينطوي على تقديم الخدمات العمومية". (القهيوي و الوادي، 2012، صفحة 24)

حيث أكدت بعض الدراسات في هذا المجال إلى أن للقطاع الخاص قدرة على التوفير من تكلفة التشغيل مقارنة بالقطاع العام في مجالات الخدمات المحاسبية، وخدمات الخطوط الجوية، وخدمات الصيانة والكهرباء... الخ، أي زيادة إنتاجية العمل حيث يتسارع إيقاعها في مجال الشراكة في الخدمات. وهي دراسة يمكن تبرير نتائجها ب: (لقوشة، 1999، صفحة 151)

أ- ارتباط العمل في قطاع الخدمات العمومية بالنشاط الخلاق للمبادرة، ونشاط تقيده اللوائح الحكومية، والعكس صحيح في القطاع الخاص؛

ب- إن قطاع الخدمات بطبيعته، هو قطاع مدخر لرأس المال. ومن ثم تسارع فيه معدلات الإحلال الرأسمالي، والإجراءات الحكومية قد تحد من إيقاع التسارع، وبالتالي تخفض من إنتاجية العمل والعكس صحيح في القطاع الخاص؛

ج- إن نسبة تكلفة العمل/التكلفة الإجمالية في قطاع الخدمات تفوق دائما النسبة المناظرة في القطاعات الأخرى، ومن ثم فإن انخفاض تكلفة العمل بنسب متساوية في القطاعات الأخرى، يقود إلى خفض التكلفة الإجمالية في قطاع الخدمات بنسبة أكبر مقارنة بالقطاعات الأخرى.

لذلك يتعين على الإدارة المحلية في إطار التنمية الإقليمية أن تبادر طبقا لمهامها وصلاحياتها باتخاذ كل التدابير المادية والبشرية من أجل مساعدة ودعم ترقية القطاع الخاص. كما يتعين عليها بالتنسيق مع الهيئات المركزية جلب ورصد التمويلات المالية الممنوحة لمختلف القطاعات الاستثمارية في إطار التعاون ما بين الولايات من أجل توسيع وترقية نسيج المؤسسات الخاصة، وتشجيع تطوير الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص بوضع سياسة تكاملية بينهما والسهر على توسيع مجال منح الامتياز عن الخدمات العمومية لصالحها. (معاون، 23/22 أبريل 2003، صفحة 3)

ثانياً: دور الإدارة المحلية في إطار الشراكة مع القطاع الخاص

في ظل اقتصاد السوق، أصبح دور الوحدات المحلية يركز على الكيف وليس الكم، وعلى تمكين المواطنين وليس مجرد خدمتهم، وعلى الاهتمام بتوجيه الخدمة وليس تقديمها مباشرة. في هذا الإطار تقوم الإدارة المحلية بمجموعة من الوظائف والأدوار في تقديم وتمويل الخدمات العمومية، بالإضافة إلى هذه الأدوار يجب الاهتمام بتطوير القدرات الإبداعية والتطويرية للسلطات المحلية، والتركيز على إرضاء المواطن وذلك بتقديم له خدمات متميزة، سواء كانت هذه الخدمة تقدم مباشرة أو من خلال الشراكة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(1): أدوار ووظائف الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العمومية

الخدمات العمومية	دور الإدارة المحلية في تقديمها وتمويلها
جمع وإدارة النفايات	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مسؤولية الإدارة المحلية عند كل الدول</li> <li>✓ تزايد الاعتماد على التعاقد مع القطاع الخاص لهذا الغرض</li> <li>✓ التمويل: من خلال الإيرادات العامة للبلديات ورسوم النفايات</li> </ul>
الصحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تضع الحكومة المركزية السياسات العامة</li> <li>✓ تعنى الإدارات المحلية بالرعاية الصحية والوقائية</li> <li>✓ مسؤولية الحكومة المركزية انشاء المستشفيات المتخصصة من أجل الرعاية الطبية</li> <li>✓ تزايد ملحوظ في مشاركة القطاع الخاص في الرعاية الطبية</li> <li>✓ التمويل: عن طريق الإيرادات العامة مع نسبة تغطية من خلال رسوم الاستخدام</li> </ul>
التعليم	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ رياض الأطفال والمدارس الابتدائية مسؤولية الإدارة المحلية / القطاع الخاص</li> <li>✓ الثانويات من مسؤولية الحكومة المركزية / القطاع الخاص</li> <li>✓ التعليم العالي من مسؤولية الحكومة المركزية / القطاع الخاص</li> <li>✓ التمويل: عن طريق الإيرادات العامة</li> </ul>
الرعاية الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تتولى الإدارة المركزية وضع السياسات العامة</li> <li>✓ تقوم الإدارة المحلية بتنفيذ السياسات العامة أعلاه</li> <li>✓ التمويل: من قبل الحكومة المركزية، وجزئيا من قبل المساهمين والضمان الاجتماعي</li> </ul>
التزويد بالمياه والصرف الصحي	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تتولى الحكومة المركزية مسؤولية المشروعات الرأسمالية من خلال: إدارة محلية / مؤسسات عامة</li> <li>✓ تزايد مشاركة القطاع الخاص</li> <li>✓ الصيانة من مسؤولية البلدية</li> </ul>
النقل	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يتعهد في الغالب القطاع الخاص بالنقل الداخلي</li> <li>✓ النقل المحلي: من مسؤولية الإدارة المحلية / القطاع الخاص</li> <li>✓ التمويل: رسوم المستخدمين، وأحيانا مساعدات من الإدارة المحلية</li> </ul>
الإسكان	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ في الغالب تعتبر مسؤولية القطاع الخاص</li> <li>✓ مشاركة من قبل الحكومة المركزية والأدارة المحلية إلى حد ما</li> <li>✓ التمويل: تمول إنشاء المشاريع الرأسمالية من خلال قروض صناديق الإسكان</li> <li>✓ الصيانة: من خلال إيرادات الإيجارات</li> </ul>
حماية البيئة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تتولى الحكومة وضع الأطر التشريعية والتنظيمية</li> <li>✓ تتولى الإدارة المحلية تنفيذ وتطبيق تلك الأطر</li> <li>✓ التمويل: إيرادات عامة / إيرادات البلديات</li> </ul>
الطرق والحدائق العامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تتولى الإدارة المحلية مسؤولية إنشاء وصيانة الطرق والحدائق</li> <li>✓ التمويل: إيرادات البلدية</li> </ul>

المصدر: سمير مُجَّد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص: 36-37

## II. أنواع عقود شراكة القطاع الخاص في مشاريع الخدمات العمومية

إن الاختيارات المؤسسية التي سنتطرق لها تنطوي على درجات متفاوتة من مشاركة القطاع الخاص، ومن ثم فإنها تختلف من حيث مدى تحقيقها للمزايا من تطبيقها.

### أولاً: عقود الخدمة

تضمن تعاقدات الخدمة (اتفاقيات الخدمة) إبرام تعاقدات لأنشطة صيانة أو تشغيل معينة مع القطاع الخاص لفترة تمتد لعدة سنوات، ووفقاً لهذا الأسلوب يضع المورد العام سواء كان إدارة حكومية أو منظمة عامة مجموعة من معايير الأداء للنشاط وأسس تقييم العطاءات والإشراف على القطاع الخاص، ودفع رسوم متفق عليها للخدمة والتي تحدد على أساس إجمالي أو على أساس تكلفة الوحدة أو على أية أسس أخرى، ولتحقيق كفاءة أعظم من تلك التعاقدات ينبغي أن تكون التعاقدات في ظل عطاءات تنافسية يشترك فيها القطاع الخاص وحتى الهيئات العامة. (إبراهيم، 2004، صفحة 256)

وتحتفظ الجهة العامة بمسؤوليتها الكاملة عن تشغيل وإدارة المرفق العام بالكامل، ولكنها تتعهد للقطاع الخاص لتقديم بعض الخدمات كقراءة العدادات وتحصيل الفواتير... الخ. وتتراوح مدة العقود بين السنة وثلاث سنوات (www.investisment.gov.eg/moi-portal-ar/investisment, 2006). ومن المهم أن تكون المنافسة على العقود بين الطرفين القطاع العام والمتعاقد الخاص قائمة على أساس تقييم مقارن وكامل للتكاليف، وعندما تكون الحاجة لتنسيق حازم ورقابة على الجودة كما هو الحال بالنسبة لصيانة البنى التحتية كخط السكة الحديدية، تظل عقود الخدمة ممكنة ولكنها تتطلب إشرافاً دقيقاً من قبل الهيئة العامة. وأحياناً قد يكون الأفضل عملياً أن يتم التعاقد على الوظائف الأساسية للمنظمة العامة مع الإبقاء على الحد الأدنى من العاملين في المنظمة للبت في العقود ومراقبة تنفيذها. (كريستن، 1997، صفحة 69)

من أهم ميزات هذا النموذج:

- ❖ الليونة.
- ❖ حصول أفضل على خدمات متخصصة.
- ❖ توفير أفضل في كلفة الإدارة والجهاز البشري.
- ❖ عمليات لا تعرض للمجازفة التجارية.

### ثانياً: عقود الامتياز

هو عقد تعهد الحكومة إلى شركة أو أفراد بإدارة منظمة أو مرفق عام واستغلاله لمدة محددة. وذلك بواسطة أمواله الخاصة وعماله وموظفيه وعلى مسؤوليته الخاصة. ويتم ذلك مقابل تقاضي رسوم من المنتفعين بخدمات هذا التنظيم وتسود طريقة الامتياز فكرتان:

- ❖ أن العقد أي عقد الامتياز موضوعه إدارة منظمة عامة لإشباع غايات وأهداف اجتماعية.
- ❖ أن الملتزم يدير المرفق العام بدافع الربح الشخصي وتحقيق مصلحته الخاصة، ومع ذلك فإن الحكومة أولا وأخيرا مسؤولة عن سير الإدارة وفقا للحقوق التالية: (الشريف، 2003، صفحة 278)
- حق الرقابة على الملتزم.
- حق توقيع الجزاءات.
- حق تعديل العقد.

#### ثالثا: عقود الإدارة

وهي اتفاق تتعاقد من خلاله منظمة عمومية مع منظمة خاصة لإدارة هذه المنظمة، وبذلك تتحول حقوق التشغيل إلى القطاع الخاص ولا تتحول حقوق الملكية إليها، وتحصل المنظمة الخاصة على رسوم مقابل خدماتها، وتبقى المنظمة العمومية مسؤولة عن نفقات التشغيل والاستثمار. وتستخدم هذه الطريقة في حالات تريد فيها الحكومة تنشيط مؤسسة خاسرة من أجل رفع قيمتها وأسعارها. (الفاعوري، بدون سنة نشر، صفحة 19)

ويعمل هذا الأسلوب وفقا للإجراءات التالية: (Rabah, 1994, p. 39)

- 1- تحتفظ الحكومة بحق ملكية المشروع؛
- 2- تقدم الحكومة الأموال اللازمة لإدارة الخاصة للمشروع؛
- 3- تقوم المنظمة الخاصة بتقديم مجموعة من المهارات الإدارية الضرورية لتطوير وتشغيل وإعادة تأهيل المشروع العام؛
- 4- أحيانا قد تمتلك المنظمة الخاصة نسبة من أسهم المشروع كحافز للإدارة الجيدة.

#### رابعا: عقود التأجير

تقوم الإدارة العامة عن طريقها بتأجير المشروع العام الذي تملكه إلى مستأجر في القطاع الخاص يقوم بتشغيله مقابل دفعات سنوية إلى الإدارة العامة المؤجرة بغض النظر عن مستوى الأرباح التي يحققها المستأجر الذي يتحمل المخاطر التشغيلية. حيث نجد أن المستأجر يقوم بدفع نفقات الصيانة والاستهلاك وضريبة الدخل مما يوجب على المستأجر التشغيل الأمثل للمشروع الحكومي وذلك لتجنب مخاطر الإنفاق المالي للمستأجر. (الفاعوري، بدون سنة نشر، صفحة 20)

وفي هذا النوع من العقود، تظل الإدارة العامة (المؤجر) مسؤولة عن الاستثمار في الأصول الثابتة وخدمة الدين. أما القطاع الخاص (المستأجر) أي مقدم الخدمة فعادة ما تقع عليه مسؤولية تمويل رأس المال العام، وإحلال الأصول ذات العمر الاقتصادي، مثل المواسير صغيرة الحجم في حالة التزويد بالمياه، وبالتالي فإن الفترة التي يغطيها العقد تتراوح بين 6-10 سنوات، أي تكون طويلة نوعا ما لتتماشى مع فترة

الاسترداد الملائمة لتلك الاستثمارات. وعادة ما يتولى القطاع الخاص تحصيل الرسوم مباشرة على أن يرد نسبة متفق عليها إلى الإدارة العامة كإيجار أو كرسوم امتياز. (كريستن، 1997، صفحة 79)

ويتمثل ربح القطاع الخاص في الفرق بين إجمالي الإيرادات المحصلة ومجموع تكلفة التشغيل والرسوم أو الإيجار المدفوع. وهكذا فإن أي وفرة من جراء تحسين الكفاءة تكون من نصيب القطاع الخاص. وينبغي أن يحدد العقد مؤشرات الأداء المستخدمة للحكم على جودة وإجراءات الالتزام بنصوص العقد. والجزاءات في ضعف الأداء ووسائل فض المنازعات. (Rabah, 1994, p. 41)

### الجدول رقم (2) أنواع عقود الشراكة بين القطاع الخاص والإدارة المحلية

مدة التعاقد	المخاطر التجارية	رأس المال الاستثماري	التشغيل والصيانة	ملكية الأصل	أسلوب الشراكة
1-3 سنة	عام	عام	عامة/خاصة	عامة	عقود الخدمة
3-5 سنة	عام	عام	خاصة	عامة	عقود الإدارة
15-30 سنة	خاص	خاص	خاصة	عامة	عقود الامتياز
6-10 سنة	مشترك	عام	خاصة	عامة	عقود التأجير

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

### III. توجهات لتعزيز دور القطاع الخاص في تقديم الخدمات العمومية

#### أولاً : تغير دور الدولة

بداية لا بد من الإشارة بأن النظام الاقتصادي لأية دولة يحدد الدور الذي تقوم به الإدارة الحكومية في النشاط الاقتصادي، وما ينطوي عليه ذلك في النشاط الاجتماعي، والذي ينعكس بدوره على القطاع الخاص وإسهاماته في المجتمع. على سبيل المثال نجد أنه في ظل النظام الاشتراكي يكون دور الإدارة الحكومية واسعاً إلى حد كبير، والذي يشمل في تدخلها المباشر والكبير في كافة مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وفي النتيجة يكون هامشياً. بينما في النظام الرأسمالي الذي يؤمن بالحرية الاقتصادية واعتماد نظام السوق، نجد بأن دور الإدارة الحكومية في تحميل مسؤوليات التنمية يكاد يكون محدوداً. وأن دور القطاع الخاص هو الأساس في النطاق مقارنة بالنظام الاشتراكي. (كايد، 2003، صفحة 62)

إلا أن هناك تحولاً واضحاً في معظم دول العالم نحو إتباع والاعتماد على اقتصاد وآليات السوق، حيث أن اختيار النموذج الاشتراكي وإخفاقه في تحقيق التنمية، أدى إلى تحول غالبية الأنظمة الاشتراكية إلى الأخذ بنظام السوق، وكذلك اتجهت معظم الدول النامية ومنها الدول العربية لتطبيق برامج إصلاح تعتمد على التحرير الاقتصادي، الذي من أهم معالمه تحرير الأنظمة المالية والنقدية والسعرية والتجارية. واقترن ذلك مع تنفيذ برامج للاعتماد بصفة أساسية على القطاع الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية. (Ghislain, 1995, p. 09)

وفي هذا السياق العالمي يأتي تغيير وظيفة الدولة ودورها، وتبعاً لذلك تغيير إدارتها العامة (تغيير وظيفتها ودورها)، وذلك في إطار من العقلانية والرشد والمنهجية العلمية في التعامل مع مفردات التغيير، سياسات وبرامج وخطوات تنفيذ واضحة في اعتبار الموازنة بين قدرتها البشرية والمالية والمؤسسية ومتطلبات التغيير. ومن أهم هذه السياسات: (شعراوي و أخرون، 2001، صفحة 106)

1- في المجال الاقتصادي والمالي والنقدي: وتظهر في

- ◀ تحرير التجارة والأسواق والعمل على توفير بيئة داعمة للأعمال الحرة تدعم الأسواق التنافسية؛
- ◀ تحول الاستثمارات الحكومية من المجال الإنتاجي إلى الاستثمار في المجال البشري وفي قطاعات النسبية الأساسية كالكهرباء والمياه؛
- ◀ إتباع سياسات مالية مواتية تكفل المحافظة على الاستقرار الاقتصادي وتحقيق معدلات نمو قابلة للاستثمار؛
- ◀ إعادة هيكلة كافة قطاعات الاقتصاد وتعديل تشريعاتها وآليات عملها.

2- في المجال التنظيمي والإداري: وتظهر في

- ◀ ترشيح حجم الجهاز الحكومي على ضوء ما تسفر عنه مراجعة وظيفة ودور الدولة؛
- ◀ ترشيح حجم الموظفين في الجهاز الحكومي؛
- ◀ تطوير إدارة الموارد البشرية والمالية؛
- ◀ بناء القدرات المؤسسية وإدارة التغيير، وذلك من خلال إحلال الإجراءات الآلية محل اليدوية وإدخال الأتمتة في إدارة الموارد البشرية.

3- في مجال الرقابة: تتجلى في

- ◀ المراجعة السياسية المتمثلة في تدخل الحكومة في الأنشطة الاقتصادية.
- ◀ كما تقوم الحكومة بدور المراقب من أجل إزالة الآثار السلبية التي تحدث في السوق وذلك من خلال التدخل المباشر أو غير المباشر في السوق لحماية الاقتصاد من آثار سلبية.

ثانياً: زيادة دعم المنافسة في السوق

من أهم عناصر التحرير الاقتصادي هو إضفاء سمة المنافسة على الأسواق لتحقيق الكفاءة في الإنتاج والتوزيع الأمثل للموارد في المجتمع. وتتمثل أهم النشاطات هذا المجال في: (الحميضي، 2004، صفحة 145)

أ- تنمية البنية المؤسسية اللازمة لدعم المنافسة؛

ب- توفير فرص متكافئة بين المشروعات العامة والخاصة حتى تعمل المنشآت الخاصة بحرية، وفي ظل ظروف مماثلة لمنشآت القطاع العام؛

ج- وضع تشريعات لمواجهة الاحتكار، حتى يكون دور الدولة حازما في مواجهة الاحتكارات لحماية المستهلك، وتحقيق هدف الكفاءة الاقتصادية.

وينبغي على الحكومات أن تيسر الدخول في تلك الأنشطة، وذلك بتشجيع تكوين شركات التأجير أو إتباع وسائل أخرى من شأنها أن تتيح للسوق المحلي فرص إعادة بيع المعدات والمركبات. ومن المهم كثيرا أن نحدد بدقة الحواجز المحتملة أمام منافسة جديدة، وذلك عند مراحل محددة أو نقاط دخول معينة إلى السوق. فعلى سبيل المثال إزالة القيود المفروضة على النقل بالحافلات في المدينة بما يسمح استخدام نهايات خطوط الحافلات دون قيد، وفي بعض الأحيان يمكن أن نمارس ضغط المنافسة ضد المتعهدين أو الموردن المحتكرين للخدمة وذلك بتنمية خدمات بديلة، حتى ولو لم تكن تلك البدائل واضحة. (كريستن، 1997، صفحة 103)

#### ثالثا : تنمية الموارد البشرية

لقد تزايدت أهمية تنمية الموارد البشرية في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي نحو سيادة آليات السوق والمنافسة، فضلا عن التطورات التي أحدثتها ثورة المعلومات والتطور الهائل في مجال التكنولوجيا. أين برزت ضرورة تعزيز التأهيل الفني والتدريب المهني إلى تنمية المهارات والقدرات على استخدام التكنولوجيا المتقدمة. وفي هذا الاتجاه يأتي دور الدولة مع القطاع الخاص في انتهاج سياسة العلوم والتكنولوجيا حتى تعمل على توفير القدرات والبنى التحتية للبحث العلمي ودعمه في الجامعات ومراكز البحث وتشجيع عملية الابتكار، وذلك من خلال العمل على ما يلي: (<http://www.mpic-yemen.org/new1/arabic-site/strategie.asp>، 2006)

- 1-تحديد ودراسة الاحتياج الفعلي الحالي والمستقبلي من التخصصات المختلفة؛
- 2-تصميم وتنفيذ برامج مكثفة كتدريب قوة العمل غير الماهرة؛
- 3-تحمل الدولة جزء من برامج تأهيل وإعادة تأهيل عمالة القطاع الخاص؛
- 4-ربط مخرجات التعليم العالي والتعليم الفني والتدريب المهني باحتياجات التنمية.

#### رابعا : تحرير النظامين المالي والنقدي

يعتبر تحرير النظامين النقدي والمالي من الأمور الهامة التي تعد دعائم أساسية لتحرير الاقتصاد والاعتماد على آليات السوق، وهنالك عدة دعائم أساسية ومتلازمة لتحرير هذين النظامين منها:

✚ تحرير سعر الصرف، ويعني إطلاق الحرية لسعر الصرف اتجاه العملات الأخرى وفقا لقوى العرض والطلب، وهذا يؤدي إلى بروز القيمة الحقيقية للعملة المحلية، الأمر الذي يسخر عن تقويم أسعار السلع والخدمات بأسعارها الحقيقية.

✚ تحرير معدلات الفائدة، مما يؤدي إلى زيادة المنافسة بين البنوك وبالتالي تتحسن كفاءة العمليات المصرفية للبنوك، وترفع من كفاءة استخدام القروض.

✚ زيادة استقلالية البنك المركزي مما يسمح بدعم قدرته على وضع السياسة النقدية الملائمة للاقتصاد الوطني مثل معالجة التضخم والركود الاقتصادي.

✚ إنشاء أسواق الأوراق المالية والتي تقوم بدور حيوي في تعبئة الموارد والمدخرات وتنشيط الاستثمار في مختلف القطاعات، ونظرا للزيادة المتوقعة فإن احتياجات القطاع الخاص التمويلية لا بد أن تتزايد وتحتاج إلى مصادر تمويل غير تقليدية، حيث تضيف سوق الأوراق المالية قناة جديدة يمكن أن تكون أكثر فاعلية في تجميع مدخرات الأفراد وجذب رؤوس الأموال الأجنبية وفوائض المغتربين. (Giarrusso, 1995, p. 120)

✚ إصلاح النظام الضريبي: حيث تعد الضرائب من أهم أدوات السياسة المالية التي تعمل على تحقيق الاستقرار الاقتصادي، وزيادة الاستثمارات، وكلما وضحت التشريعات الضريبية وتقلصت مظاهر البيروقراطية شجع على مزيد من الاستثمار. (الحميضي، 2004، صفحة 148)

#### IV. الصعوبات التي تواجه الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص وسبل القضاء عليها

أولاً: الصعوبات

أصبح التحول إلى مشاركة القطاع الخاص مع الإدارة المحلية أمراً مهماً وملحاً، لكن تواجهه بعض العقبات والصعوبات الكبيرة والتي تشكل تحدياً أمام هذا التحول، وهذه الصعوبات هي:

1- **قصور التنظيم التشريعي:** بينت التجارب بأنه متى بدأت الحكومة بالانتقال من إصلاح سياسات الاقتصاد الكلي إلى تفاصيل إعادة هيكلة قطاع مؤسساتها العامة، فإنها غالباً ما تميل إلى إغفال الحاجة لتغييرات قانونية، أو أن تخطئ في تقدير الوقت الذي تتطلبه هذه التغييرات، إلا أن نجاح أو فشل برنامج تحريك الاقتصاد في اتجاه تحقيق كفاءة أعلى قد يتوقف على تغييرات جوهرية في البيئة القانونية، للمساعدة في خلق مناخ تنافسي أكبر ومساءلة أكبر في كلا القطاعين العام والخاص. (إبراهيم، 2004، صفحة 39)

ويمكن إجمال مظاهر قصور التنظيم التشريعي في: (غالبا، 2008، صفحة 226)

✚ الافتقار إلى وجود قواعد وأحكام خاصة باختيار المستثمر وأفضل العروض وغياب أسس التقييم التي تتفق مع طبيعة هذه المشروعات من النواحي المالية والفنية والتشغيلية؛

✚ تتضمن بعض التشريعات العديد من القواعد التي لا تتلاءم مع المبادئ التمويلية والاقتصادية المعاصرة، والتي تتعارض مع طبيعة المشروعات والمرافق العامة في تطبيقاتها الحديثة، بل وتعد هذه التشريعات طاردة للاستثمار الخاص في مجال الخدمات العمومية ومشروعات البنية الأساسية. كما

أدى إصدار بعض القوانين الخاصة التي تنظم الاستثمار الخاص في بعض الأنشطة الاقتصادية الخدمية كالكهرباء والاتصالات... إلى تعددية في التشريعات وتعارض بين التشريعات واللوائح السارية؛

◀ لا يتعرض التنظيم التشريعي إلى كافة صور مشاركة القطاع الخاص. وهو الأمر الذي ألقى بكثير من الغموض حول أشكال الشراكة التي يمكن تطبيقها.

**2- صعوبات متعلقة بالإطار المؤسسي:** إن منح الاحتكارات للمنظمات الحكومية لتنفيذ بعض المشاريع والبرامج يعيق وبشكل واضح تطوير القطاع الخاص. والعديد من الأمثلة حول عدم الكفاية وسوء استخدامات التمويل المحتكر من قبل الحكومات، في الزراعة والتعدين والصناعة ووسائل النقل الداخلي والخدمات العمومية تشير إلى عجز الإدارة الحكومية في إنجاح تلك المشاريع، والتي قد يكون من الأجدر تركها أو ترك البعض منها للقطاع الخاص، أو فتح مجال المنافسة للقطاع الخاص ومنشآته لتقدمها، حيث أن عدم السماح للقطاع الخاص في الدخول في تلك المشاريع يحرم الدول النامية من استثمارات القطاع الخاص المحلي والأجنبي من ناحية، ويحرمها من المهارات والمعرفة والتكنولوجيا التي يمكن أن تصاحب تلك الاستثمارات. (كايد، 2003، صفحة 65)

إضافة إلى ذلك غياب رؤية إستراتيجية موحدة على المستوى المركزي تقوم بمعالجة الشراكة مع القطاع الخاص في تمويل وتشغيل مشروعات الخدمات العمومية، أو وجود تعدد في الجهات المسؤولة عن تنظيم هذه الشراكة وتعد الموافقات والتراخيص اللازمة بشكل مبالغ فيه. حال كل ذلك بالطبع إلى عدم إتمام العديد من المشروعات. كما أن افتقار العديد من القطاعات الاقتصادية والخدمية إلى الخبرة الفنية والمالية والقانونية اللازمة وافتقارها إلى تخطيط إستراتيجي لاحتياجاتها وأولوياتها وجدوى هذه القطاعات من النواحي الاجتماعية والاقتصادية على حد سواء، أدى إلى صعوبة طرحها على القطاع الخاص وتنظيم شراكة معه. (غالب، 2008، صفحة 226)

**3- ضعف الوعي العام:** إن وجود شريحة هامة من المواطنين تعوّدوا على وجود القطاع العام ما تزال تتمسك بفكرة الملكية العامة، على أساس أنها ترتبط بفكرة العدالة التوزيعية ورعاية الدول لجميع أفراد المجتمع أو نتيجة لأن مصالحهم ارتبطت بوجود القطاع العام. ومن ثم تواجه سياسة الشراكة مع القطاع الخاص معارضة شديدة. (حجازي، 2004، صفحة 308)

وتبرز أهمية القيود الاجتماعية في المنشآت ذات النشاط الاحتكاري على مستوى الدولة أو على مستوى مناطقها الجغرافية، مثل منظمات الخدمة العمومية كمرافق المياه والكهرباء والهاتف... الخ، إذ يخشى أن يترتب على تدخل القطاع الخاص لتلك المنشآت أن تتضاعف أسعار الخدمة دون أن يكون هناك مبرر لذلك. (إبراهيم، 2004، صفحة 118)

و يمكن إجمال مظاهر ضعف الوعي العام فيما يلي: (غالبا، 2008، صفحة 225)  
- ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا الشراكة في تمويل وتطوير وتشغيل مشروعات الخدمات العمومية،  
وما لهذه الشراكة من آثار إيجابية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛  
- ضعف الوعي العام بالأشكال المختلفة للشراكة في مشروعات الخدمات العمومية والاعتقاد  
السائد لدى العامة بأن الشراكة تقتصر فقط على الخصخصة ( نقل ملكية القطاع العام إلى القطاع  
الخاص).

#### ثانيا: متطلبات الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص

من خلال مراجعة بعض الدراسات التي حددت متطلبات نجاح هذا الأسلوب يمكن تحديد  
الخطوط العريضة التالية:

**1- إصلاح وتطوير الإطار التشريعي:** نقطة البدء في هذا الصدد تقوم على ضرورة خلق إطار تشريعي  
صالح وداعم للاستثمار الخاص في مشروعات الخدمات العمومية، وهو ما يستلزم إصدار قانون موحد  
لتنظيم شراكة القطاع الخاص في تمويل وإقامة وتشغيل تلك المشروعات. ويجب أن يتم بناء هذا القانون وفق  
الأسس الرئيسية التالية: (غالبا، 2008، صفحة 228)

✓ إزالة كافة القيود غير المرغوب فيها المفروضة على القطاع الخاص في مشروعات الخدمات  
العمومية؛

✓ وضع الإطار القانوني العام المنظم لكافة أشكال شراكة القطاع الخاص دون لبس أو غموض؛  
✓ تحديد السلطات المركزية والمحلية التي يحق لها التعاقد، والجهات التي تختص بإصدار التراخيص  
المتعلقة بالشراكة؛

✓ خلق البنية التشريعية الملائمة لاختيار المستثمر من خلال إجراءات تنافسية ذات فعالية تتفق مع  
طبيعة هذه المشروعات؛

✓ وضع القواعد المنظمة للاستثمار الخاص في كافة القطاعات الاقتصادية والخدمية والمرافق العامة  
دون استثناء.

وتكشف خبرة الدول في مجال الشراكة مع القطاع الخاص الاهتمام بالتشريع الضريبي وأسلوب  
إدارته وتنفيذه. كما يتطلب الأمر وضع قواعد ترحيل الخسائر إلى سنوات لاحقة، وتوضيح كيفية المعاملة  
الضريبية خاصة في حالة الشراكة بأسلوب التأجير. كل هذا إلى جانب مراجعة وتطوير التشريعات الخاصة  
بحقوق الملكية وضماناتها والتشريعات المنظمة لسوق رأس المال والمؤسسات المالية بما فيها القطاع المصرفي.  
هذا فضلا عن التشريعات التي من شأنها أن تحقق استقرار في أسعار الصرف، إضافة إلى تعديل التشريعات  
الخاصة بمراجعة الحسابات بعد إتمام الشراكة.

كما يجب أن يعكس التطوير الذي يدخل على هذه التشريعات روح وفلسفة سياسة الشراكة، وهو ما يقضي بزيادة هامش الحرية والمرونة المتاحة للقطاع الخاص مع وضع ضمانات وضوابط حاسمة لقيامه بمسؤولياته تجاه البيئة والمستهلك والعامل، وكذلك وفائه بحق الدولة عليه ممثلاً في الضرائب على الأرباح المحققة. (إبراهيم، 2004، صفحة 40)

**2- إصلاح وتطوير الهيكل المؤسسي:** يقتضي التغلب على الصعوبات المتعلقة بالإطار المؤسسي لتنفيذ عملية الشراكة، ضرورة إنشاء جهاز متخصص على المستوى المركزي يضطلع بصفة رئيسية بتنظيم الشراكة مع القطاع الخاص، ويهدف إلى تحقيق السياسات التالية: (غالبا، 2008، صفحة 228)

- ✓ توحيد الرؤية الإستراتيجية للدولة في تنظيم الاستثمار الخاص في مشروعات الخدمات العمومية؛
- ✓ خلق الآليات والكوادر الفنية والمالية والإدارية العالية لتنظيم الاستثمار؛
- ✓ دعم وترويج الاستثمار الخاص في هذه المشروعات؛
- ✓ تدعيم الإصلاح الهيكلي للمرافق العامة الاقتصادية والخدمية؛

ومن المهام الرئيسية للجهاز المساعد على تنفيذ عملية الشراكة بما ينسجم مع سياسة الحكومة وأهدافها ضمن التشريعات المعمول بها، وبالتنسيق المباشر مع كافة الجهات والمشروعات ذات العلاقة. وذلك باستخدام الأساليب المثلى للشراكة مع القطاع الخاص بنزاهة وشفافية وكفاءة، القيام بالأنشطة التالية: (الفاعوري، بدون سنة نشر، صفحة 65)

- ✓ اختيار المشروعات العامة الملائمة للشراكة؛
- ✓ تسهيل القيام بالأعمال التحضيرية لتقييم أوضاعها الراهنة والبدائل المتاحة لكل مشروع؛
- ✓ تحديد أسلوب الشراكة المناسب للقطاع الخاص في كل مشروع؛
- ✓ تطوير معايير التأهيل والتقييم للعروض المستدرجة؛
- ✓ تنفيذ عمليات الشراكة بالكامل.

كما يجب أن يتم إنشاء لجان توجيهية للإشراف على شراكة كل مشروع على حدى، بالإضافة إلى تشكيل فريق عمل من الفنيين لإدارة ومتابعة المشروع الذي تجرى به الشراكة.

**3- نشر الوعي العام بأهمية الشراكة مع القطاع الخاص:** لا بد من تكوين رأي عام حول عملية الشراكة مع القطاع الخاص عن طريق إعداد مقالات وتحليلات يعرضها كبار المتخصصين والخبراء في شرح جدوى وأهمية هذا البرنامج في علاج الأمراض المزمنة التي تعاني منها اقتصاديات الدول والنامية منها خاصة، والنظرة المستقبلية لعملية الإصلاحات التي تهدف إلى مزيد من التنمية، ورفع مستوى الدخل لفئات المواطنين، وتوضيح نماذج عملية للدول التي طبقت هذا الأسلوب وما حالفها من نجاحات في مختلف مجالات التنمية. (غرادين، 2002، صفحة 3)

وتدلنا خبرة الشراكة الدولية أن تعبئة الرأي العام لمساندة برنامج الشراكة تعد شرطاً أساسياً وجوهرياً لنجاح هذا البرنامج في الدول النامية. حيث قد تجد حملات التشويه التي يثيرها أعداء هذا البرنامج صدى واسعاً بين عامة الناس وأصحاب الدخول المنخفضة والعاطلين عن العمل. بل إنه من المتوقع أن تلعب القيادات الإدارية للمؤسسات العامة دوراً معروفاً لبرنامج الشراكة نتيجة للمخاوف التي يتعرضون إليها من احتمال حدوث تغيرات واسعة النطاق في المناصب الإدارية. (غرادين، 2002، صفحة 5)

كما يتطلب وجود تأييد شعبي توفير إستراتيجية متكاملة للتوعية بأهمية برنامج الشراكة مع القطاع الخاص بحيث تكون موجهة لكافة الأطراف المعنية بما فيها قيادات الجهات المسؤولة عن توفير الخدمات العمومية والعاملين الذين ينتمون إلى القطاعات التي سيتم جذب القطاع الخاص إليها وجمهور المواطنين. وتكون الأهداف الرئيسية لهذه الإستراتيجية كالاتي: (غالب، 2008، صفحة 229)

✓ عمل توعية على المستويين المحلي والدولي لإعلام الشركات والأطراف المعنية عن وجود وإمكانية تطبيق مثل هذه النوعية من الشراكة؛

✓ توعية الأطراف المشاركة والجهات المعنية على الفرص والتحديات للشراكة بين القطاعين العام والخاص؛

✓ توفير مصادر للمعلومات لجمهور المواطنين وللأطراف المعنية لتوضيح كافة الأمور المتعلقة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص.

### ثالثاً: النتائج المتوقعة للشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص

تهدف الشراكة بين القطاع العام والخاص إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في الدول النامية، حيث يبرز دور الدولة في اتخاذ القرار ورسم السياسات أما دور القطاع الخاص فيبرز في تنفيذ المشاريع والمشاركة في أدائها، بناء على فكرة عدم كفاءة تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية إذا ما اقتصر على أي من الدولة وأجهزتها أو القطاع الخاص بشكل منفرد، ويمكن حصر نتائج الشراكة بالنقاط التالية:

**1- النتائج الاقتصادية:** وأكدت العديد من الأدبيات على فعالية سياسة الشراكة مع القطاع الخاص في تقديم الخدمات في خفض عجز الموازنة، وذلك بسبب قدرة القطاع الخاص على خفض تكلفة الخدمات وتدبير استثمارات التوسع. (لقوشة، 1999، صفحة 161)

كما يمكن أن تعمل سياسة الشراكة على تحسين كفاءة الخدمات، وذلك بسبب أن هناك الكثير من المشكلات التي تواجهها منظمات القطاع العام ومنها التدخل الإداري من قبل المستويات العليا في الحكومة في أعمال هذه المنظمات والتركيز الواضح على الإجراءات فقط ومحدودية رأس المال، لكن حدة هذه المشكلات قد تكون أقل بكثير في حالة القطاع الخاص.

ويمكن عرض المكاسب المتحققة من وراء دعم وجذب الاستثمار الخاص في مشروعات الخدمات العمومية بشكل مجمل كالآتي: (www.investismemt.gov.eg/moi-portal-ar/investisment، 2006)

- 1- معالجة قصور التمويل الحكومي.
- 2- الإسراع بمعدل النمو الاقتصادي والاجتماعي.
- 3- رفع كفاءة تشغيل المرافق العامة الاقتصادية ومستوى مشروعات التنمية الاجتماعية والمشروعات القومية.
- 4- نقل تبعية المخاطر التجارية بشكل أساسي إلى القطاع الخاص.
- 5- نقل التكنولوجيا الحديثة.
- 6- توسيع الملكية الخاصة والتوجه نحو اقتصاد السوق.
- 7- الاستفادة من الاستثمار الخاص لتفعيل بعض سياسات الإصلاح الهيكلي.

**2- النتائج الإدارية:** لا شك في أن الدعوة إلى مشاركة القطاع الخاص في تقديم الخدمات لا تعني تخلي الدولة عن جميع أدوارها، وإنما تعني ببساطة التغيير في هذه الأدوار من المالك إلى الموجه والمشرف. ولذلك تحقق سياسة الشراكة مع القطاع الخاص نتائج إدارية جيدة منها: (الموسوي، 1995، صفحة 72)

✓ التحرر من الروتين،

✓ دعم الاستقلالية المالية والإدارية،

✓ سرعة إنجاز العمل، رفع مستوى الخدمة المقدمة،

✓ مشاركة العاملين في إنجاز القرارات وتحقيق رضا العميل.

**3- النتائج الاجتماعية والعمالية:** إن التحول إلى القطاع الخاص سيؤدي بالتبعية إلى تراجع الأهداف الاجتماعية الحاكمة في المشروعات العامة، كتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين وبخاصة محدودي الدخل منهم وخلق فرص وظيفية للعمالة الوطنية والقضاء على الأمية، ورفع المستوى المعيشي للأفراد. (الموسوي، 1995، صفحة 72)

إلا أن قرار اتباع سياسة الشراكة مع القطاع الخاص لا يعني تخلي الحكومة على مسؤولياتها الاجتماعية في أسلوب وتكلفة تقديم الخدمات إلى المواطنين ولكن على العكس من ذلك فقد أوضحت التجارب على عدم انحصار الدور الحكومي في الرقابة من أجل حماية المواطن، وإنما إلزام المنظمات التي اتبعت سياسة الشراكة بأداء بعض الخدمات التي كانت تؤديها قبل اتباع هذه السياسة. لذلك لا بد من جهد مكثف في مجال التشريع وسن القوانين قبل القيام بشراكة مع القطاع الخاص، والتي تكفل ضمان عملية المنافسة لصالح المستهلك، وخصوصا في المجالات التي تعد مجالات احتكارية بطبيعتها.

إن التأثيرات المباشرة والمتوقعة للشراكة على نسبة العمالة الوطنية المستوعبة وعلى فرص تنميتها وتطويرها واستحالة فرض ذلك على القطاع الخاص الذي تحركه اعتبارات الربحية وضغط التكاليف، الأمر الذي سيؤثر سلبا في هذه العمالة للاحتتمال الكبير باستبدالها بعمالة أرخص وأقل مرونة تماشيا وأهداف القطاع الخاص... الخ، وعموما يهدف المشروع الخاص إلى الحصول على تقنية عالية حديثة بأقل عمالة وأقل مشاكل ممكنة. (الموسوي، 1995، صفحة 73)

والحقيقة أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص خصوصا في مجال المرافق العامة يمكن أن يؤثر إيجابا على العمالة. حيث تظهر أنواع جديدة من فرص العمل التي يمكن أن تستوعب أعدادا كبيرة من الخريجين الجدد، كما تنشأ فرص جديدة نتيجة لتشغيل المرافق العامة بكفاءة ونتيجة لتقديم خدمات جديدة للمستفيدين. (حجازي، 2004، صفحة 342)

#### IV. دور الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص في تمويل التنمية المحلية في الجزائر

اتخذت مساهمة القطاع الخاص في الجزائر أشكالا كثيرة في العملية التنموية منها عقد الامتياز، والذي ارتبط ظهوره بتطور وظائف الدولة. فالدولة حتى وقت قريب كانت تمارس وظائف تقليدية من أمن وعدل ودفاع، غير أنها ونظرا لدواعي موضوعية اضطرت إلى التدخل في ميادين شتى اقتصادية واجتماعية وثقافية وغيرها. وشمل تدخلها كل المشاريع التي عرفت باسم المنافع الكبرى كالكهرباء والغاز والاتصالات والنقل والمحروقات. وظهر على المستوى القانوني والاقتصادي مبدأ الحماية الاقتصادية الذي استوجب هذا التدخل بهدف تلبية وإشباع الحاجات العامة.

أولا: ماهية عقد الامتياز

##### 1- تعريف عقد الامتياز

أ- التعريف التشريعي: " يقصد بالامتياز بمفهوم القانون عقد من عقود القانون العام، تكلف الإدارة بموجبه شخصا اعتباريا عاما أو خاصا قصد ضمان أداء خدمة ذات منفعة عمومية". ( المادة 04 من الأمر 06 المتضمن قانون المياه، 1996)

ب- التعريف الفقهي: اعتبر عقد الامتياز من أشهر العقود الإدارية المسماة، ولعله كما قال أهمها أيضا في الدول غير الاشتراكية. وعرفه أنه "عقد إداري يتولى الملتزم فردا كان أو شركة بمقتضاه وعلى مسؤوليته، إدارة مرفق عام اقتصادي واستغلاله مقابل رسوم يتقاضاها من المنتفعين، مع خضوعه للقواعد الأساسية الضابطة لسير المرافق العامة فضلا عن الشروط التي تضمنتها عقد الامتياز". (الطماوي، 1991، صفحة 108)

وعرف جانب من الفقه في الجزائر عقد الامتياز بأنه: عقد أو اتفاق، تكلف الإدارة المانحة سواء كانت الدولة أو الولاية أو البلدية بموجبه شخصا طبيعيا (فرد) أو شخصا معنويا من القانون العمومي (بلدية مثلا) أو من القانون الخاص (شركة مثلا) يسمى صاحب الامتياز بتسيير واستغلال مرفق عمومي

لمدة محددة، ويقوم صاحب الامتياز بإدارة هذا المرفق مستخدماً عماله وأمواله ومتحملاً المسؤولية الناجمة عن ذلك وفي مقابل القيام بهذه الخدمة أي تسيير المرفق العمومي، يتقاضى صاحب الامتياز مقابل مبلغ مالي يحدد في العقد يدفعه المنتفعين بخدمات المرفق. (بعلي، 2002، صفحة 248)

**2- أركان عقد الامتياز:** يتمتع عقد الامتياز بأركان خاصة تميزه عن غيره من العقود الأخرى هي كما يلي:  
(بوضيف ، بدون سنة نشر، صفحة 190)

◀ الأطراف أو ما يطلق عليه بالجانب العضوي: و يتمثل أساساً أن عقد الامتياز يضم وجوباً جهة إدارية ممثلة في الدولة أو الولاية أو البلدية من جهة وأحد الأفراد أو الشركات من جهة أخرى.  
◀ المحل: ينصب عقد الامتياز أو الالتزام على إدارة مرفق عام عادة ما يكون اقتصادياً فلا يتصور أن تعهد الإدارة لأحد الأفراد أو الشركات بإدارة مرفق إداري لما في ذلك من خطورة تمتد آثارها لفئة المنتفعين. ثم أن المرافق الإدارية عادة لا تستدرج في نشاطها القطاع الخاص بحكم عدم استهدافها لمعيار الربح. وهو المعيار المحرك لهذا القطاع.

◀ الشكل: إن نقل المرفق لأحد الأفراد أو الشركات يتم بموجب وثيقة رسمية تتضمن جميع الأحكام المتعلقة بتسيير المرفق وضمن أداء الخدمة والتي تضعها الإدارة بإرادتها المنفردة ويجب على الملتزم التقيد بها إذا رضي التعاقد مع الدولة أو الولاية أو البلدية. ومن هنا فلا إلزام إلا بموجب دفتر الشروط تحدد فيه الإدارة سلفاً سائر الأحكام المتعلقة بتسيير المرفق بما في ذلك الأحكام التي تمتد آثارها إلى فئة المنتفعين.  
**3- خصائص عقد الامتياز:** يتمتع عقد الإمتياز بالخصائص التالية: (جابر، 2009، الصفحات 15-20)

- ✓ أنه عقد إداري يربط بين سلطة إدارية وبين أحد الأفراد أو الشركات. وليس هناك ما يمنع أن يربط عقد الامتياز بين شخص إداري وشركة من القطاع العام.
- ✓ إن الإدارة في هذا العقد بالذات تتمتع بسلطات استثنائية تفرضها صفتها كشخص من أشخاص القانون العام. وهذا بغرض حماية فئة المنتفعين.
- ✓ يلزم المتعاقد مع الإدارة أن يتولى تسيير مرفق عام يحدده العقد. ويتقيد بكل الضوابط بما فيها المالية. وكذلك تجسيد المساواة بين فئة المنتفعين.
- ✓ يتحمل الملتزم في عقد الامتياز النفقات الناتجة عن تسيير المشروع ويضمن له سيراً منتظماً ومطرداً. وبالمقابل تلتزم جهة الإدارة في حال اختلال توازنه المالي بأن تعيد له هذا التوازن وهذا ما أقره القضاء المقارن.

4- آثار عقد الامتياز: يترتب على عقد الامتياز مجموعة من الآثار منها: (بسيوني، 2006، الصفحات 44-45)

أ- آثار عقد الامتياز على جهة الإدارة: تتمتع الإدارة بثلاثة حقوق أساسية في مواجهة الملتزم: ✓ حق مراقبة تنفيذ العقد طبقا للشروط المتفق عليها، وإجبار الملتزم على تنفيذ هذه الشروط، وتوقيع الجزاءات عليه إذ اقتضى الأمر، وأهم هذه الجزاءات الغرامة المالية. ✓ حق الإدارة في تعديل الشروط اللائحية في العقد، وخاصة تعديل أسعار الانتفاع بخدمات المرفق، وفقا لمتطلبات المصلحة العامة. ✓ حق الإدارة في استرداد المرفق محل الامتياز قبل انتهاء المدة المقررة، وذلك بشراؤه وتعويض الملتزم عما قد يلحقه من أضرار نتيجة لهذا الاسترداد.

ب- آثار عقد الامتياز على المتعاقد: أما عن حقوق المتعاقد الملتزم فتتمثل في: ✓ حقه في تقاضي رسوم المنتفعين بخدمات المرفق العام، بما يضمن له الحصول على ربح معقول نتيجة تحمله مسؤولية إدارة المرفق. ✓ للمتعاقد الحق في الحصول على تعويضات مالية من الإدارة مانحة الامتياز لتعويضه عما قد يصيبه من خسائر أو أضرارا نتيجة فرض شروط معينة، أو رسوم محددة عليه، أو بسبب تغير الظروف الاقتصادية بما يحقق التوازن المالي لعقد الالتزام.

#### ثانيا: عقد امتياز المرافق العامة المحلية

إن عقد امتياز المرفق العام المحلي يختلف من حيث المضمون في البلدية عنه بالنسبة للولاية وهذا ما سنوضحه في هذه النقطة:

1- عقد امتياز المرفق البلدي: " مع مراعاة الأحكام القانونية المطبقة في هذا المجال، تضمن البلدية سير المصالح العمومية البلدية التي تهدف إلى تلبية حاجات مواطنيها وإدارة أملاكها. وبهذه الصفة فهي تحدث إضافة إلى مصالح الإدارة العامة، مصالح عمومية تقنية قصد التكفل على وجه الخصوص بما يأتي: (المادة 149 من قانون البلدية 10/11، 2011)

- التزويد بالمياه الصالحة للشرب وصرف المياه المستعملة.
- النفايات المنزلية والفضلات الأخرى .
- صيانة الطرقات وإشارات المرور.
- الإنارة العمومية.
- الأسواق المغطاة والأسواق الموازية العمومية.
- الحضائر ومساحات التوقف.

- المحاشر.
  - النقل الجماعي.
  - المذابح البلدية.
  - الخدمات الجنائزية وتهيئة المقابر وصيانتها بما فيها مقابر الشهداء.
  - الفضاءات الثقافية التابعة لأملاكها.
  - فضاءات الرياضة والتسلية التابعة لأملاكها.
  - المساحات الخضراء."
- ثم جاءت المادة 150 من ذات القانون لتؤكد على أن المجالات الواردة سابقا يمكن أن تكون محل امتياز، حيث تنص المادة 150 على: "يمكن المصالح العمومية البلدية المذكورة في المادة 149 أعلاه أن تكون محل امتياز طبقا للتنظيم الساري المفعول".
- 2- **عقد امتياز المرفق الولائي:** "...يمكن للولاية أن تنشئ قصد تلبية الحاجات الجماعية لمواطنيها بموجب مداولة المجلس الشعبي الولائي مصالح عمومية ولائبة تتكفل على وجه الخصوص بما يأتي: (المادة 141 من قانون الولاية رقم 07/12، 2012)
- الطرقات والشبكات المختلفة.
  - مساعدة ورعاية الطفولة والأشخاص المسنين أو الذين يعانون من إعاقة أو أمراض مزمنة.
  - النقل العمومي داخل الولاية.
  - حفظ الصحة ومراقبة النوعية.
  - المساحات الخضراء...."
- من خلال هذا النص يتضح لنا المجالات التي للولاية أن تنشئ من خلالها مؤسسات عمومية لتحقيق المنفعة العامة، ثم جاءت المادة 149 من ذات القانون لتبين كيفية استغلال وتسيير هذه المؤسسات حيث تنص: "إذا تعذر استغلال المصالح العمومية الولائية المذكورة في المادة 146 أعلاه عن طريق الاستغلال المباشر أو مؤسسة فإنه يمكن للمجلس الشعبي الولائي الترخيص باستغلالها عن طريق الامتياز طبقا للتنظيم المعمول به".
- ثالثا: مكانة عقد الامتياز في تشريع الإدارة المحلية في الجزائر**
- لجأت السلطات العمومية في الجزائر منذ الاستقلال إلى استخدام عقد الامتياز لكن بنسب متفاوتة بين مرحلة وأخرى وهذا بالنظر للنظام السياسي والاقتصادي السائد. وهذا أمر طبيعي طالما عرفت البلاد أربعة دساتير تضمنت قواعد مختلفة. وأوكل كل دستور دورا مختلفا للدولة وبالتالي لكل من الولاية والبلدية.

فلقد اهتمت السلطة في السنوات الأولى للاستقلال بالتأميم كآلية تحكم في إدارة المشروعات الاقتصادية الكبرى. وبعد صدور قانون البلدية الأول بموجب الأمر 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 كان لزاما على السلطة الاعتراف بعقد الامتياز محاولة منها لتوسيع إدارة المرافق العامة. واعترفت المادة 220 من الأمر المذكور للبلديات باللجوء للامتياز غير أنها جعلت اللجوء لهذه الوسيلة طريقة استثنائية إذ الأصل هو الاستغلال المباشر المكرس بموجب المادة 212 من نفس الأمر. أو الاستغلال بطريق المؤسسة الثابتة بموجب المادة 219 من قانون البلدية. و صدر الأمر 69-38 المؤرخ في 23 ماي 1969 المتضمن قانون الولاية وتضمنت المادة 136 منه إمكانية لجوء الولاية لعقد الامتياز لاستغلال بعض المصالح العمومية بعد مصادقة وزير الداخلية على ذلك.

وبذلك تعذر اللجوء للامتياز بالنسبة للإدارة المحلية إلا إذا ثبت عدم إمكانية إما الاستغلال المباشر أو الاستغلال بطريق المؤسسة.

وطالما تبنت الجزائر النظام الاشتراكي أسلوبا ونمطا اقتصاديا لأكثر من عقدين من الزمن وتكرس ذلك أساسا في الميثاق الوطني وفي دستور الدولة خاصة لسنة 1976 فقد فرض عليها هذا النظام أن تركز أكثر على القطاع العام وتشجع فكرة إنشاء المؤسسات العمومية الاقتصادية المحلية والمقاولات وصولا للهدف الكبير ألا وهو سيطرة الدولة أو القطاع العام على كل النشاطات والقطاعات وهو ما أدى إلى اتساع وظائف الدولة بشكل مفرط وبالنتيجة أدى إلى تضائل نسب اللجوء لعقد الامتياز ومحدوديته كآلية شراكة خاصة مع القطاع الخاص.

ولقد صدرت مراسيم كثيرة عقب ظهور قانون البلدية لسنة 67 تعترف للبلدية كهيئة عمومية بممارسة الامتياز من ذلك المرسوم 67-167 المؤرخ في 24 أوت 1967 المتضمن منح امتياز المحال التجارية ذات الاستعمال أو الطابع السياحي من طرف الدولة للبلديات.

وها هو الأمر 76-130 المؤرخ في 22 يوليو 1967 المتضمن تنظيم النقل البري يعترف صراحة في المادة 22 منه أن الأولوية في مجال النقل البري تعطى للقطاع الاشتراكي أو البلديات أو للأشخاص المعنوية العامة وبصفة استثنائية تعطى لأشخاص طبيعيين (تخفيض دور القطاع الخاص في النقل).

و بعد أن شهدت الدولة دستورا جديدا سنة 1989 أفرغ من الجانب الإيديولوجي جاء قانون البلدية رقم 90-08 المؤرخ في 7 أبريل 1990 ليكرس عقد الامتياز بموجب المادة 138 والتي جاء فيها: إذا لم يكن استغلال المصالح العمومية البلدية استغلالا مباشرا دون أن ينجم عن ذلك ضرر جاز للبلدية منح الامتياز.

يصادق الوالي على هذه الاتفاقيات التي حررت لهذا الغرض بموجب قرار إذا كانت مطابقة لنماذج الاتفاقيات المعمولة حسب قواعد الإجراءات السارية المفعول.

وثبت عقد الامتياز في المادة 130 من القانون رقم 90-09 المؤرخ في 7 أبريل 1990 والمتعلق بالولاية إذا تعذر استغلال المصالح العمومية الولائية في شكل استغلال مباشر أو مؤسسات يمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يرخص باستغلالها عن طريق الامتياز.

يصادق على العقود المبرمة في هذا الصدد بموجب قرار من الوالي. وينبغي أن تكون مطابقة لدفتري الشروط النموذجي المصادق عليه وفقا للقواعد والإجراءات المعمول بها.

وبالرجوع إلى أحكام المادتين المذكورتين نستنتج أن المشرع يشترط على الإدارة المحلية عند اللجوء إلى أسلوب الامتياز في إدارة وتسيير المرافق العامة ما يلي:

أ- تعذر إدارة تسيير المرفق العام بإحدى الطرق العامة كالأستغلال المباشر والمؤسسة العامة نظرا لتنوع وظيفة الدولة وتدخلها في الميدان الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وتوسع نطاق الخدمة.

ب- ضرورة إجراء مداولة من طرف المجلس الشعبي البلدي أو الولائي حسب الحالة . وهو ما يؤكد الطابع الجماعي في اتخاذ قرار اللجوء للامتياز.

ج- إبرام اتفاق بين الطرفين (عقد الامتياز) شريطة أن يكون مطابقا لدفتري الشروط النموذجي الذي يحدد القواعد القانونية السارية على المرافق العامة التي تدار بهذه الطريقة والذي تضعه وتعدده الإدارة مسبقا وبارادتها المنفردة.

د- تصديق الوالي على الاتفاق المتضمن عقد الامتياز كشكل من أشكال الرقابة الإدارية.

ومما هو جدير بالذكر وعند الجمع بين قانون الولاية وقانون البلدية يتبين لنا أن جهة المصادقة على الامتياز وإن كانت واحدة، غير أن المشرع كان أكثر دقة في قانون الولاية حيث احترم في نص المادة 130 سلم الأولويات بشأن أساليب إدارة المرافق العامة فذكر الاستغلال المباشر وتبعه بأسلوب المؤسسة وفي المرتبة الثالثة أسلوب الامتياز. في حين اكتفى في المادة 138 من قانون البلدية بذكر أسلوب الاستغلال المباشر وتبعه بأسلوب الامتياز وأغفل بذلك أسلوب المؤسسة العمومية.

وإذا كان قانون البلدية قد اعترف للبلدية بممارسة اختصاصات ذات طابع اقتصادي وهو ما أعلنت عنه مواد كثيرة من القانون 10/11، إلا أن السياسة الاقتصادية للدولة والتوجه الاقتصادي الجديد أدى إلى تضاعف هذا الدور.

ومن المؤكد أن عدم إقدام البلديات على استغلال المرافق العمومية الاقتصادية بواسطة مؤسسة محلية مستقلة سيؤدي بها حتما إلى اعتماد أسلوب الامتياز بهدف المحافظة على دورها الاقتصادي من جهة وتلبية الحاجة العامة من جهة أخرى وتفعيل قواعد قانون البلدية وهو ما يجعلنا أمام حقيقة لا يمكن إنكارها أن رهان المستقبل سيجعل من عقد الامتياز أحد أهم أدوات وآليات مشاركة القطاع الخاص مع الإدارة العمومية الجزائرية في الاضطلاع بأعباء التنمية الشاملة.

### النتائج والتوصيات:

تناولنا في هذه الدراسة بالتحليل الإمكانات والتحديات الخاصة بتطبيق نماذج الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص لتوفير خدمات عمومية متميزة على مستوى المحليات. حيث تم توضيح الإطار عام لمسألة إمكانية تطبيق نماذج الشراكة على مستوى الإدارة المحلية من خلال الأدبيات الاقتصادية والخبرة الدولية. وناقش أهميتها وفوائدها والتي تتمثل في:

✓ تحقيق كفاءة استخدام الإنفاق العام.

✓ رفع كفاءة تشغيل المرافق العامة الاقتصادية ومستوى مشروعات التنمية الاجتماعية والمشروعات القومية.

✓ نقل تبعية المخاطر التجارية بشكل أساسي إلى القطاع الخاص.

✓ سرعة إنجاز العمل ورفع مستوى الخدمة المقدمة،

كما تمت مناقشة الإمكانيات والتحديات الخاصة بتطبيق نماذج المشاركة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص في تقديم الخدمات العمومية، نذكر منها:

✓ لا يتعرض التنظيم التشريعي إلى كافة صور مشاركة القطاع الخاص. وهو الأمر الذي ألقى بكثير من الغموض حول أشكال الشراكة التي يمكن تطبيقها.

✓ ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا الشراكة في تمويل وتطوير وتشغيل مشروعات الخدمات العمومية، وما لهذه الشراكة من آثار إيجابية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وفي إطار ذلك طرحت الدراسة مجموعة من التوصيات تتمثل في:

✓ خلق بيئة مؤسسية تسمح للمحليات بالاستفادة من تلك الآليات المطبقة لدى كثير من وحدات السلطة المحلية في العديد من بلدان العالم النامي والمتقدم.

✓ عمل توعية على المستويين المحلي والدولي لإعلام الشركات والأطراف المعنية عن وجود وإمكانية تطبيق مثل هذه النوعية من الشراكة؛

✓ توعية الأطراف المشاركة والجهات المعنية على الفرص والتحديات للشراكة بين القطاعين العام والخاص؛

✓ توفير مصادر للمعلومات لجمهور المواطنين وللأطراف المعنية لتوضيح كافة الأمور المتعلقة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص.

### قائمة المراجع

1. (15 07 1996). المتضمن قانون المياه 06 من الأمر 04 المادة
2. bettignies , j., & Ross, T. (2004). the economics of public-private partnerships (Vol. xxx). canada: canadian public policy analyse de politiques.

3. Ghislain , F. (1995). partenariat public/privé pour un développement économique durable. partenariat public/privé l'expérience de l'état Québécois, (p. 9). tunisie.
4. Giarrusso, G. (1995). partenariat public/privé pour un Développement économique durable. La Bourse et Le Marché Financier : exemple concert d'une cohabitation public/ privé, (p. 120). tunisie.
5. <http://www.mpic-yemen.org/new1/arabic-site/strategie.asp> contantain. (2006, 03 17). Récupéré sur <http://www.mpic-yemen.org/new1/arabic-site/strategie.asp> contantain.
6. Rabah, B. (1994). la privatisation. algérie: BEEFM.
7. [www.investisment.gov.eg/moi-portal-ar/investisment](http://www.investisment.gov.eg/moi-portal-ar/investisment). (2006, 02 21). Récupéré sur [www.investisment.gov.eg/moi-portal-ar/investisment](http://www.investisment.gov.eg/moi-portal-ar/investisment)
8. إبراهيم, ه. م. (2004). الخصخصة خلاصة التجارب العربية. مصر: منشأة المعارف.
9. الحميضي, ع. (2004). الاستثمار والتمويل. استطلاع وتحليل برنامج التخصيص واتجاهات الاصلاح الاقتصادي في السعودية. (pp. 145-146), مصر.
10. الطماوي, س. (1991). الأسس العامة للعقود الإدارية. الجزائر: دار الفكر العربي.
11. الفاعوري, ر. (بدون سنة نشر). تجارب عربية في الخصخصة. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
12. المادة 141 من قانون الولاية رقم 12/07. (2012). (29) الجريدة الرسمية رقم 12.
13. المادة 149 من قانون البلدية, (2011). (11/10) جويلية. (03) الجريدة الرسمية رقم 37. الجزائر.
14. الموسوي, ض. (1995). الخصخصة والتصحيحات الهيكلية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
15. بسيوني, ع. (2006). القانون الإداري. مصر: منشأة المعارف.
16. بعلي, م. (2002). القانون الإداري-التنظيم والنشاط الإداري. الجزائر: دار العلوم.
17. بوضياف, ع. (بدون سنة نشر). (الوجيز في القانون الإداري. الجزائر: دار ربحانة للنشر.
18. جابر, و. (2009). طرق إدارة المرافق العامة -المؤسسة العامة والخصخصة. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.
19. حجازي, ا. (2004). اقتصاديات المشروعات العامة. مصر: الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع.
20. رفعت لقوشة. (1999). الاصلاحات الاقتصادية وسياسات الخصخصة في البلدان العربية. قراءات في استراتيجية حركة الخصخصة (صفحة 151). الجزائر: مركز دراسات الوحدة العربية, المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط.
21. زهير عبد الكريم كايد. (2003). الحكمانية قضايا وتطبيقات. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
22. شعراوي, س. & ,أخرون. (2001). إدارة شؤون الدولة والمجتمع. مصر: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة.
23. عبد السلام أحمد هماش, و عبد الحميد يوسف. (2008). عقود المشاركة بين القطاعين العام والخاص. عقود المشاركة وسيادة الدولة (الصفحات 189-215). مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
24. علي الشريف. (2003). إدارة المنظمات الحكومية. مصر: الدار الجامعية.
25. غالب, و. (2008). عقود المشاركة بين القطاعين العام والخاص. عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص. (p. 226). مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
26. غرادين, ع. (2002). الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة. شروط نجاح سياسة الخصخصة في الجزائر , (p. 3). الجزائر.

27. كريستن ك. (1997). خصخصة مشروعات البنية الأساسية). ه. م. إبراهيم (Trad.) مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
28. ليث عبد الله القهيوي، و بلال محمود الوادي. (2012). الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص. الأردن: دار حامد للنشر.
29. مصطفى محمد ا. (1999). الإصلاحات الاقتصادية وسياسة الخصخصة في البلدان العربية. التصحيحات الهيكلية والتحول نحو اقتصاد السوق في البلدان العربية. (p. 44) الجزائر: مركز دراسات الوحدة العربية، المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط.
30. معاون م 22/23). أبريل. (2003) المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد . دور الجماعات المحلية في دعم وتشجيع المشاريع الاستثمارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (p. 3), الجزائر.