

**الشراكة بين القطاعين العام والخاص كآلية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية- دراسة التجربة الجزائرية-**

***Partnership between the public and private sectors as a mechanism for achieving economic and social development – Studying the Algerian experience -***

د.لعكاف عائشة<sup>1</sup>، أ.د. بوكرديد عبد القادر<sup>2</sup>

*Dr. LAKAF Aicha<sup>1</sup>      Pro.Dr. BOUKERDID Abdelkader<sup>2</sup>*

جامعة تيسمسيلت: الإقتصاد الحديث و التنمية المستدامة: [lakafaicha@gmail.com](mailto:lakafaicha@gmail.com)

جامعة تيسمسيلت: الإقتصاد الحديث و التنمية المستدامة: [a.boukerdid@gmail.com](mailto:a.boukerdid@gmail.com)

تاريخ الإرسال: 2023/04/15      تاريخ القبول: 2023/04/27      تاريخ النشر: 2023/05/17

**الملخص :**

تشكل الشراكة بين القطاعين العام والخاص السبيل الوحيد لكثير من الاقتصاديات خاصة النامية منها، من أجل إنشاء وإعادة تمويل البنية التحتية بما يخدم التنمية الاقتصادية، فالاقتصاد لا يمكن أن يتتطور من دون بنى تحتية التي تعتبر أكثر من ضرورية لأي اقتصاد حديث، من أهمها نذكر خدمات الطاقة الكهربائية وشبكات الاتصالات المواكبة لتطورات العصر، ومحطات الصرف الصحي و الجسور و المياه و غيرها... ويكون هدف الدراسة في تشريح الرابط بين الشراكة والتنمية كون كل من القطاعين العام والخاص يمتلك مزايا خاصة يمكن التوليف بينها لتحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية، خاصة في ظل صعوبة تحقيق تلك الأهداف على أساس الأداء الفردي لأي من القطاعين.

و توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها الدور الكبير للشراكة بين القطاعين في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك عند قيامه بتنفيذ وإنشاء وإدارة المشروعات من الطرفين و لتحقيق ذلك ينبغي على الدولة الحرص على أن يكون هناك تعاون مستمر مع الشريك الخاص من أجل الوصول إلى إنجاز أفضل النتائج التي تسعى لتحقيقها، ولكي تكون هناك شراكة حقيقة لابد وأن تكون هناك تسهيلات للطرفين ، كما يجب على الدولة لضمان نجاح برامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص وضع آليات مناسبة تخدم الطرفين .

**الكلمات المفتاحية:** الشراكة بين القطاعين العام والخاص، التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، عقود الشراكة.

<sup>1</sup> لعكاف عائشة [lakafaicha@gmail.com](mailto:lakafaicha@gmail.com)

**Abstract :**

Public-private partnership is the only way for many economies, especially developing ones, to create and refinancing the infrastructure to serve economic development, as the economy cannot develop without infrastructure that is more than necessary for any modern economy, the most important of which are electric power services and communication networks keeping pace with the developments of the times, sewage stations, bridges, water and others.. The aim of the study lies in encouraging the link between partnership and development, since both the public and private sectors possess special advantages that can be combined to achieve the goals of social and economic development, especially in light of the difficulty of achieving these goals on the basis of the individual performance of either sector.

The study reached a set of results, the most important of which is the great role of the partnership between the two sectors in achieving the goals of economic and social development when implementing, establishing and managing projects from both parties. To achieve this, the state should ensure that there is continuous cooperation with the private partner in order to reach a better achievement. The results that it seeks to achieve, and in order for there to be a true partnership, there must be facilities for both parties, and the state must, in order to ensure the success of partnership programs between the public and private sectors, put in place appropriate mechanisms that serve both parties.

**Keywords:** partnership between the public and private sectors, economic and social development, partnership contracts.

**JEL Classification Codes:** O1, H54, h57

**المقدمة :**

تميز القرن العشرون بأنه القرن الأكثر مساهمة في تغيير نوعية ونمط حياة سكان العالم، بل والأكثر مساهمة في تغيير الأفكار واستحداثها، حيث ظهرت فيه العديد من النظريات والأفكار والمبادرات منها ما جاء ليكمل جهوداً سابقة بدأها آخرون ومنها ما كان رياضياً ومترافقاً في الطرح، كما تميز هذا القرن بأنه عصر العولمة وعصر الشركات المتعددة الجنسيات وعصر المبادرات الخاصة واقتصاد السوق، ومع أن منهج "الشراكة بين القطاعين العام والخاص" ليس منهجاً حديثاً، إلا أنه برع وتبloor بشكل جلي في أواخر هذا القرن على وجه الخصوص، كما أن ارتباطه بالتنمية المستدامة ليس بالأمر الجديد أيضاً.

ومفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في جوهره هو آلية أو وسيلة أو ترتيبات لتقديم خدمات معينة، وقد أصبح مصطلحاً شائعاً في دوائر الأعمال والحكومة ولاسيما في مجال التنمية الاقتصادية، ويتفق كثيرون على أن الشراكة أسلوب مهم لتصميم وتنفيذ استراتيجيات التنمية الاقتصادية.

تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة يتضاعف جميع الجهد وجمع الموارد والإمكانيات المتوفرة في المجتمع، بما في ذلك الشراكة بين القطاع العام والخاص خاصة وإن الأساليب التقليدية لم تعد قادرة على توفير الموارد اللازمة لسيرورة عملية التنمية، وذلك في ظل الضغوطات المتزايدة على ميزانيات الحكومات وزيادة الطلب على البنية التحتية في قطاعات عدة.

إن موضوع الشراكة بين القطاعين يكتسي أهمية بالغة فهو يعالج واحد من أهم الآليات الرئيسية في النشاط الاقتصادي، خاصة بعد فشل القطاع العام في قيادة قاطرة النمو الاقتصادي وكذلك بعد فشل برامج التنمية التي اعتمدت بها دول النامية وخاصة العربية منها بعد استقلالها الاقتصادي والتي كانت حكراً على القطاع العام مهملاً بذلك الدور الذي يمكن أن يلعبه القطاع الخاص، وهذا ما انجر عنه عجز الدولة عن تحمل أعباء الإنفاق الاستثماري ما انعكس سلباً على قدرة الدولة في تأمين الخدمات العامة ولاسيما الأساسية منها واستطاعت الكثير من الدول تخفيّ هذه الحالة من خلال اللجوء إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتمويل مشاريع البنية التحتية ذات منفعة عامة.

وميزة هذا المنهج في التنمية أنه يجمع بصورة تكامنية عناصر القوة الموجودة لدى المشاركين، فشركات القطاع الخاص تقدم الموارد المالية والخبرات الإدارية علاوة على ضبط الجودة، ويقدم القطاع العام فهو مسؤول عن القوة التنظيمية والتنسيق الاستراتيجي.

من خلال ما تقدم يمكن صياغة السؤال الرئيسي التالي:

**كيف يمكن للشراكة بين القطاعين العام والخاص المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية؟**

## - التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد أسلوب موحد لتحقيق الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص؟ وما هي أهم العقود المبرمة بينهما؟
- ما هي أهم تجارب الاقتصاد الجزائري في مجال الشراكة أو ما يعرف بعقود الشراكة ما بين القطاع العام والخاص؟
- ما هي الفوائد التي تعود على القطاع العام في مجال الشراكة مع القطاع الخاص من الناحية الاقتصادية والإجتماعية؟

## - أهمية الدراسة:

تبعد أهمية الدراسة من خلال الأهمية الكبيرة لموضوع الشراكة باعتبارها الحل الأمثل لعلاج المشاكل التي تعاني منها الدول خاصة النامية منها في تنفيذ مشاريعها من الناحية الاقتصادية والإجتماعية.

## - الأهداف:

يتمثل هدف الدراسة في بيان أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتحقيق التنمية الاقتصادية والإجتماعية.

## - الدراسات السابقة:

دراسة هشام مصطفى محمد سالم الجمل، الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة كلية الشريعة والقانون، المجلد 31، العدد 04، جامعة طنطا، 2016.

هدفت الدراسة إلى تبيان أهمية موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، نظرا لما يمثله هذا الموضوع من أنه يعد أحد المداخل المهمة المطروحة على الساحة لتنفيذ مشروعات البنية الأساسية، والتي تعد من الركائز التي تعتمد عليها الدول- خاصة الدول النامية- في رسم وتنفيذ خطط التنمية المستدامة ، ولأنها تحفز النمو الاقتصادي، وتحل مشكلة من المشكلات الكبيرة التي تواجهها تلك الدول وهي مشكلة إيجاد التمويل اللازم لتنفيذ تلك المشروعات خاصة مع وجود العجز الدائم والمستمر في موازناتها والذي تعاني منه تلك الدول.

- دراسة دلندة مراد، بن عمران محمد الأخضر، تأثير الشراكة بين القطاعين العام والخاص على أداء المرافق العامة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 05، العدد 1، 2020.

إن الهدف من هذه الدراسة يتمثل في بيان ما لأهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تطوير أداء المرافق العامة وتحسين مستويات الخدمة العمومية التي تقدمها. ومنه فإن الشراكة بين هذين القطاعين يمكنها فعلا أن تحقق نتائج إيجابية بالنسبة لدور المرافق العامة في تقديم الخدمة العمومية، إلا أن هذه النتائج محدودة ومقتنة

بضرورة إيجاد تنظيم قانوني محكم يحول دون تركيز القطاع الخاص في هذه الشراكة على تحقيق الأهداف الربحية فقط التي هي من أهم سماته، وجعلها ترمي لتحقيق المنفعة العامة.

- منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج التحليلي، لتناسبه مع طبيعة البحث وإشكاليته.

للإجابة على الإشكالية تم تقسيم البحث إلى:

1. مدخل إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

2. دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

3. بعض نماذج الشراكة بين القطاعين في الجزائر.

4. فوائد الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

## 1. مدخل إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

### أ. مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص من المفاهيم الحديثة التي انتشرت بشكل كبير في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن العشرين، حيث تبين لحكومات الدول وخاصة الدول النامية والتي تعاني حكوماتها من المديونية الخارجية والعجز في الميزانية العامة لاقتصادياتها أنها أحد الخيارات الإستراتيجية للسياسة الاقتصادية في تنفيذ مشروعات البنية التحتية وغيرها من الأنشطة الأخرى، ومن جهة أخرى فإن تزايد عدد سكان العالم خاصة في الدول النامية أدى إلى تزايد نمو الطلب على خدماتها، ونتيجة لذلك ولعوامل أخرى أهمها عدم استيفاء الاحتياجات التمويلية لهذه المشاريع خاصة في الدول النامية أدى بها أيضاً إلى ضرورة إقامة شراكات مع وحدات من القطاع الخاص، وذلك بعد أن تبين أن تحقيق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية لا تحدث إلا من خلال تكاليف الجهد بين القطاع العام والقطاع الخاص من خلال حشد كافة الإمكانيات المادية والبشرية للقطاعين.

حسب صندوق النقد الدولي: "يسير مفهوم الشراكة بين القطاعين العام إلى الترتيبات التي تسمح للقطاع الخاص بتقديم أصول وخدمات البنية التحتية والتي كانت تقدماً تقليدياً من خلال الحكومة، وتدخل الشراكة في عدة مجالات للبنية التحتية الاقتصادية والاجتماعية، غالباً ما تتركز في بناء وتشغيل المستشفيات والمدارس والسجون والطرق والأنفاق وشبكات إتاحة الطرق والمطارات والموانئ ومحطات المياه والكهرباء".<sup>1</sup>

الشراكة بين القطاعين العام والخاص أسلوب لجأت إليه الحكومات المعاصرة في العديد من الدول إلى تبني سياسات التحول إلى القطاع الخاص بإعطاء هذا الأخير دوراً أكبر في تقديم الخدمات العمومية وتحقيق التنمية أو من خلال إدارة الأنشطة العامة الخاصة المحلية منها اعتماداً على الأساليب التجارية بحيث يتم تنظيم هذه الأنشطة كمشروعات خاصة مستقلة مالياً وتكون مسؤولة عن تقديم الخدمات وتحقيق التنمية.<sup>2</sup>

### ب. أشكال الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

تضمن الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص تكوين علاقة تعاونية بين شريك أو أكثر من الجهات الحكومية، وشريك أو أكثر من القطاع الخاص، كما أن الشراكة قد تكون من خلال تنظيم الأدوار بين الدولة والقطاع الخاص بحيث يكون لكل شريك دور خاص به ولكن يكمل بعضهما الآخر في إطار تنموي واحد، 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 مسانته ومسؤولياته فيها طبقاً لكل أسلوب، حيث تدرج تلك الأساليب بدءاً بعقود الخدمات التي تقوم فيها الدولة بتحمل المسؤولية الكاملة في التمويل والمخاطر واستثمارات التنفيذ، وانتهاء بالشخصية البناء والتشغيل والإدارة بكمليها، بالإضافة إلى الملكية المطلقة له لأصول المشروع

وتتعدد أساليب الشراكة مع القطاع الخاص في تقديم المشروعات الخدمية عامة وتتنوع العقود إلى أنواع متعددة على النحو التالي<sup>3</sup>:

- عقود الخدمة : تعد عقود الخدمة من العقود الملزمة للطرفين، وتم بين هيئة حكومية يكون لها الصالحيات الالزامية وشركة أو أكثر من القطاع الخاص، حيث يقوم الأخير بتقديم بعض الخدمات التي يتم الاتفاق عليها، وتعد هذه العقود من العقود قصيرة الأجل تتراوح مدتها بين سنة وثلاث سنوات، وتنشر هذه العقود على نطاق واسع في دول كثيرة مثل ماليزيا، الهند وغيرها، ومن أمثلة الخدمات التي يقدمها القطاع الخاص في هذه العقود قراءة العدادات وتحصيل الفواتير وصيانة وإحلال وتجديد شبكات

مياه الشرب ومحطات رفع مياه الصرف الصحي وغيرها، وتميز هذه العقود بوجود عنصر المنافسة فيها من خلال التعاقد مع شريك، أو أكثر من القطاع الخاص ومن ثم الاستفادة من خبرته خاصة في التواهي الفنية ، مما يحقق كفاءة كبيرة في التشغيل والأداء.<sup>4</sup>

- عقود الإدارة : هو اتفاق تتعاقد من خلاله هيئة أو مؤسسة حكومية مع شركة خاصة لإدارة هذه المؤسسة. وفي هذه الحالة تتحول فقط حقوق التشغيل إلى الشركة الخاصة وليس حقوق الملكية. وتحصل الشركة الخاصة على رسوم مقابل خدماتها، وبالإمكانربط هذه الرسوم بأرباح الشركة أو بأدائها، كما تبقى المؤسسة العمومية مسؤولة عن نفقات التشغيل والاستثمار، وتتراوح مدة هذا النوع من العقود ما بين ثلاثة إلى خمس سنوات.

- عقود الإيجار: هو عقد يمنح من خلاله مالك الأصول (الحكومة) شركة خاصة حق استخدام هذه الأصول والاحتفاظ بالأرباح لفترة متفق عليها (6-10 سنوات) مقابل دفع إيجار.

وعلى العكس من طريقة عقد الإدارة تتحمل الشركة الخاصة المخاطر التجارية مما يحفزها على تخفيض النفقات والحفاظ على قيمة الأصول، ولكن الدولة تبقى مسؤولة عن الاستثمارات الثابتة وخدمة الديون.

وقد استخدمت هذه الطريقة كثيراً في عدد من الدول الأفريقية والآسيوية في قطاعات مثل المياه والنقل البري والمناجم حيث واجهت الدول المعنية صعوبات في جذب المستثمرين . ففي تايلاند طبقت عقود الإيجار في قطاع السكك الحديدية عام 1985 في عدد معين من خطوط نقل الركاب، ومع عام 1990 نجحت التجربة وجذبت الخطوط المؤجرة عدد كبيراً من الركاب وأصبحت تدر أرباحاً كبيرة.

وفي كوت ديفوار قامت الحكومة بإصلاحات رئيسية في قطاع الكهرباء حيث تعافت مع شركتين فرنسيتين ومستثمرين محليين وخلال فترة عقد الإيجار تحسنت إيرادات قطاع الكهرباء والصيانة بفضل إدخال تقنيات حديثة في التشغيل مما أدى إلى زيادة الطاقة الكهربائية وتطوير الخدمة، كما استخدم هذا النوع من العقود على نطاق واسع في قطاع المياه في فرنسا وأسبانيا، وينفذ حالياً في غينيا وجمهورية التشيك والسنغال وساحل العاج.<sup>5</sup>

- عقود الامتياز: عندما تمنح البلديات عقود امتياز للقطاع الخاص فإنها تحول حقوق التشغيل والتطوير إلى الجهة المستفيدة أي الشركة الخاصة. وقد يتضمن عقد الامتياز كل مواصفات التأجير بالإضافة إلى النفقات الرأسمالية والاستثمارات التي تقع على عاتق صاحب الامتياز.

وترجع الأصول إلى البلديات عند نهاية فترة الامتياز التي عادة ما تتراوح ما بين 15 إلى 30 عاماً وذلك حسب الحياة الافتراضية للاستثمارات. وتتحدد إيرادات صاحب الامتياز بشكل يضمن له تغطية نفقات التشغيل وخدمة الديون واستهلاك استثماراته.

وقد استخدمت هذه الطريقة بنجاح في بعض الدول مثل الأرجنتين حيث طبقت في مجال النقل والمواصلات، السكك الحديدية.

وعلى المستوى الدولي مثلت عقود الامتياز في مشاريع الخدمات حوالي 80% من إجمالي عقود الامتياز في الفترة من ما بين 1988 إلى 1993.

- البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT : يعتبر هذا الأسلوب شكل من أشكال تقديم الخدمات تمنح بمقتضاه الحكومة أو جهة حكومية - لفترة محددة من الزمن - أحد الاتحادات المالية الخاصة والتي يطلق عليها اسم شركة المشروع الحق في تصميم وبناء وتشغيل وإدارة مشروع معين تقرره الحكومة بالإضافة إلى حق الاستغلال التجاري لعدد من السنوات يتفق عليها تكون كافية لتسهيل شركة المشروع تكاليف البناء إلى جانب تحقيق أرباح مناسبة من عائدات المشروع أو أية مزايا أخرى تمنح للشركة ضمن عقد الاتفاق. وتنتقل ملكية المشروع وفقاً لشروط التعاقد أو الاتفاق إلى الجهة المانحة دون مقابل أو مقابل تم الاتفاق عليه م وترجع جذور نظام BOT إلى ما يعرف بعقود الامتياز التي كانت منتشرة في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين في فرنسا وغيرها من الدول، حيث استخدمت فرنسا هذه العقود لتنفيذ مشروعات السكك الحديدية ومحطات الكهرباء والتزويد بمياه الشرب.<sup>6</sup>

كما عرفت مصر هذا النظام في الأربعينات حيث تم وقتما تزويد صاحبة مصر الجديدة بالكهرباء والماء وخطوط الترام وفقاً لهذا النظام . كما يعتبر البعض قناة السويس من الأمثلة الشهيرة لعقود الامتياز في نهايات القرن التاسع عشر. وقد اختفى هذا الأسلوب من مصر تقريباً منذ ثلاثينيات القرن العشرين وخاصة بالنسبة إلى مشروعات الخدمات البلدية، واقتصر تطبيق نظام شبيه به في مجال التنقيب عن الثروات الطبيعية وخاصة البترول.

وفي منتصف الثمانينيات وبالتحديد في عام 1984 تم تطبيق نظام BOT من خلال توقيع اتفاقية تنفيذ نفق المانش الذي يربط بين فرنسا وبريطانيا، وذلك بين كل من الحكومتين البريطانية والفرنسية من جهة وبين شركة يوروتانال من جهة أخرى.

- البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية BOOT : في ظل هذا الأسلوب تقوم الدولة أو إحدى أجهزتها الحكومية بمنح مستثمر القطاع الخاص الحق في إقامة أحد المشروعات الخدمية وتمويله على نفقة الخاصة وتملك أصوله

وتشغيل المشروع وصيانته وتحصيل مقابل تقديم الخدمة لسداد أعباء التمويل وتحقيق فائض ربح مناسب لمدة زمنية متفق عليها على أن تؤول ملكية أصول المشروع للدولة في تلك الفترة الزمنية.

ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب BOT حيث يعتبر نظام BOOT تطبيقاً بارزاً لنظام المشروعات الخاصة ذات المنفعة العامة، حيث تكون ملكية الأصول خلال مدة المشروع خالصة للقطاع الخاص وهو الأمر الذي لا يتحقق في أنواع العقود السابقة الإشارة إليها.

- **البناء والتملك والتشغيل BOO:** يعتبر هذا الأسلوب من أساليب الخصخصة الكاملة، والتي يتم فيها إعطاء القطاع الخاص مسؤوليات البناء والتشغيل والإدارة بكاملها، بالإضافة إلى الملكية المطلقة له لأصول المشروع. ولا يكون التشغيل أو الإدارة بهذا الأسلوب مرتبطاً بمدة زمنية محددة، كما لا يكون هناك التزاماً على القطاع الخاص بنقل الأصول إلى الدولة.

ويستخدم هذا الأسلوب للمشروعات الجديدة التي لم تنشأ بعد.

- **البيع:** قد تتم الخصخصة عن طريق البيع من خلال عدة صور هي: البيع المباشر أو من خلال بيع الأسهم في الأسواق

المالية أو البيع للعاملين والإدارة.

وفي كل الأحوال يكون هذا الأسلوب لمشروعات قائمة بالفعل، ويتحمل القطاع الخاص (ممثلاً في الأفراد أو الشركات أو العاملين) مخاطر التمويل والإدارة والتشغيل والصيانة وغيرها من المخاطر بالإضافة إلى ذلك فإن أصول المشروع لا تعود للدولة بعد ذلك سبقاً<sup>7</sup>.

## 2. دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

إن الغاية الأساسية للتنمية في جميع الأنظمة الاقتصادية -على اختلاف توجهاتها- هي الإنسان، بمعنى تحقيق رفاهيته وتحسين نوعية الحياة له، مع الأخذ في الاعتبار كافة الأبعاد الأخرى التي يتطلبها كالجانب المادي والروحي، والجانب الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي علاوة على الجانب البيئي. ولكي يتم تحقيق ذلك هناك عدد من النقاط يلزم توضيحها حتى يتسعى للشراكة أن تؤدي دورها في تحقيق التنمية، منها ما ذكره Montanheiro أن الشراكة يمكنها أن تساهم في تحقيق أهداف التنمية من خلال المساهمة في إنشاء البنية التحتية، والعمل على تقديم الخدمات التي تلبي الحاجات الأساسية من مسكن وتعليم وصحة، وما يتعلق بها من تحسين لوضع المدارس والمستشفيات وغيرها من الخدمات الالزامية لمجمل السكان، بالإضافة إلى المحافظة على البيئة ، وتحسين نوعية الحياة.<sup>8</sup>

ويمكن توضيح أهم هذه النقاط وغيرها على النحو التالي:

### أ. المشاركة في إقامة مشاريع البنية التحتية وتوفير التمويل اللازم لها :

بعد تطور دور الدولة وتدخلها في العملية الإنتاجية سيطرت الدولة- تبعاً لهذا التطور- على إقامة مشاريع البنية التحتية لاعتبارات كثيرة منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو اجتماعي، ثم تغيرت تلك المفاهيم بالنسبة للدولة الحديثة وأصبحت تستعين بالقطاع الخاص لمساعدتها في تنفيذ وتطوير تلك المشروعات، وهو ما شكل تحدياً كبيراً يواجهه كافة الحكومات سواء في الدول المتقدمة أو في الدول النامية على حد سواء، فالدول تحتاج إلى تقوية وتوسيع اقتصادياتها وزيادة بنيتها التحتية وتحتاج لتمويل هذه المشاريع ببالغ كبرى، لكن المشكلة أن العديد من دول العالم - وخاصة الدول النامية- لا يوجد عندها الموارد المالية لإقامة هذه المشروعات، نظراً لأنها تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة وهي غير قادرة على تلبيتها.

كما تتميز الشراكة مع القطاع الخاص في مجال مشروعات البنية التحتية بقدرته على توفير مصادر تمويلية جديدة، بالإضافة إلى إمداد خزينة الدولة بمصادر إيرادات جديدة، وانخفاض فترة وتكلفة تطوير المشروعات، إضافة إلى تحسين كفاءة التشغيل والاستجابة لاحتياجات المستهلكين، ويعتبر التسعيـر الاقتصادي لخدمات المرافق العامة وخدمـات البنية التـحتية أحد المصـادر الرئـيسية لـتـوفـيرـ التـموـيلـ الذـاتـيـ لـبـرامـجـ طـوـيرـهـاـ وـالتـوـسـعـ فـيـ إـنـتـاجـهـاـ.<sup>9</sup>

وأخيراً تعود الشراكة بين القطاعين الخاص والعام بالفائدة على الكفاية الإدارية للحكومة حيث يمكن إعادة توجيه الموارد المالية والبشرية والإدارية إلى مجالات إستراتيجية أخرى، كما يعد من المزايا التي يحققها القطاع العام من الشراكة في مجال البنية التحتية الزيادة التي تطرأ على الأصول التي يملكتها بعد انتهاء مدة العقد المتفق عليه بعودة المشروعات إليه قانوني، كما تتميز المشاركة مع القطاع الخاص بكفاءة الأداء التي يتميز بها هذا القطاع والتي يتربـبـ عـلـيـهـ تـقـدـيمـ خـدـمـاتـ أـفـضـلـ وـأـرـخـصـ لـصـالـحـ الـمـسـتـهـلـكـينـ،ـ وـمـاـ لـمـ يـتـمـ تـسـعـيرـ هـذـهـ الـخـدـمـاتـ تـسـعـيرـاـ اـقـتـصـادـيـ سـلـيمـ يـسـمـحـ باـسـتـرـدـادـ التـكـالـيفـ،ـ مـعـ تـحـقـيقـ قـدـرـ مـعـقـولـ مـنـ الـرـبـحـ،ـ فـإـنـ اـجـتـذـابـ الـاستـثـمـارـاتـ الـخـاصـةـ سـوـاءـ كـانـتـ مـحـلـيـةـ أـوـ أـجـنبـيـةـ سـيـكـونـ صـعـبـ.

**ب. نقل المعارف والخبرات والتكنولوجيا:** لا شك أن القطاع الخاص يمتلك من الخبرات والمعرفات ووسائل التكنولوجيا الحديثة والبيئة التنظيمية ما لا يتوفر للقطاع العام، وتتوفر مقومات الشراكة الناجحة بين القطاعين سيؤدي إلى نقل هذه الخبرات والمعرفات من القطاع الخاص إلى القطاع العام مما يساهم في تحقيق التنمية عن طريق إكساب الأفراد هذه الخبرات والمعرفات ومن ثم خلق فرص عمل مناسبة لخبراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق الشراكة وبذلك يكون القطاع الخاص قد ساهم في تحقيق التنمية.

**ج. تحقيق الكفاءة الاقتصادية:** إن التخصيص الاقتصادي الكفؤ للموارد الاقتصادية لا يتضمن فقط تحقيق الكفاءة الفنية المتمثلة بالحصول على أقصى قدر ممكن من الناتج، وإنما لابد من تلبية تفضيلات المستهلكين، وحيث أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تعني تكامل أهداف القطاعين حيث يكون القطاع الخاص مدفوعاً بمحفز

الربح بينما القطاع العام يسعى لتلبية احتياجات السكان وتحقيق رفاهيتهم، فإن دور الشراكة هنا أنها تساعد كلاً الطرفين على تقوية الدافعية والطموح وتوزيع المخاطر بين الطرفين.

**د. تحقيق التنمية الاجتماعية:** يعد تحقيق الربح هو الهدف الأساسي للقطاع الخاص، ومع ذلك فإن إحداث التوازن بين هدف القطاع الخاص وأهداف المجتمع الأخرى يعد أمراً ضروري لنجاح بناء دولة المؤسسات القائمة على الشراكة الحقيقية بين القطاع الخاص والقطاع الحكومي، ويتم ذلك عن طريق دمج القطاع الخاص في برامج التنمية الاجتماعية وحل مشكلات المجتمع في مجالات التعليم والصحة والكفالات الاجتماعية ومحاربة الفقر والبطالة وحماية المستهلك، وتحسين وضع الإسكان والمدارس والمستشفيات وغيرها من الخدمات الاجتماعية الازمة لمجموع السكان مما يطور المجتمع المحلي وبالتالي يتغير مفهوم الشراكة إلى شراكة مجتمعية أكثر من تركيزها على جانب الأرباح فقط.

**ه. تحقيق البعد البيئي للتنمية:** إن المحافظة على البيئة من أهم متطلبات التنمية ، حيث أن البيئة هي مصدر الموارد التي تستهدفها عملية التنمية لتلبية الحاجات البشرية، ومع الزيادة السكانية التي تحدث على وجه الأرض فإن ذلك يزيد من استهلاك الموارد البيئية خاصة الموارد غير المتتجدة، بالإضافة إلى الأضرار التي تحدث بالبيئة من النشاط الاقتصادي للدول والأفراد والذي يؤثر سلب على البيئة كالتلود والانبعاثات الحرارية وغيرها من أنواع الملوثات.

### 3. بعض نماذج الشراكة بين القطاعين في الجزائر.

يمتلك الاقتصاد الجزائري تجربة في مجال الشراكة أو ما يعرف بعقود الشراكة ما بين القطاع العام والخاص سواء مع المقيم أو غير المقيم وقد اختبرنا أربع قطاعات أساسية في الاقتصاد الوطني يتمثل القطاع الأول في قطاع إنتاج مواد البناء باعتبار أن قطاع البناء والأشغال العمومية يساهم بشكل فعال في التنمية الاقتصادية وفي دعم النمو الاقتصادي وهي شركة لافار المختصة في إنتاج مواد البناء (الاسمنت، والحصى والخرسانة والجبس)، والقطاع الثاني في المالية والبنوك ويتمثل في بنك البركة الجزائري. أما القطاع الثالث قطاع الخدمات وهي شركة المختلطة الجزائرية الفرنسية "سياكو" لتسهيل شبكة المياه الصالحة للشرب بولاية قسنطينة والقطاع الرابع يتمثل في قطاع السياحة.<sup>10</sup>

#### أ. بنك البركة الجزائري:

هو أول بنك في الجزائر برأس مال مختلط بين القطاع العام والقطاع الخاص، أُنشئ في 20 مايو 1991 برأس مال قدره 500 مليون دج، وبدأ نشاطه في السنة نفسها سبتمبر 1991.

ويساهم فيه كل من بنك الفلاحه والتنمية الريفية الجزائري ومجموعة البركة السعودية، ويخضع لأحكام قانون النقد والقرض رقم 90-10 المؤرخ في 1 أبريل 1990. ويقوم بأداء جميع الأعمال المصرفية والتمويل والاستثمار وفقاً للشريعة الإسلامية .

إن تطور مشروع الشراكة لبنك البركة الجزائر يبين مدى مساهمته في تمويل التنمية على المستوى المحلي والوطني من خلال تمويل مختلف المشاريع الاستثمارية عمليات الاستغلال في مختلف القطاعات الاقتصادية البناء والأشغال العمومية والصناعة والزراعة والخدمات والبني التحتية...الخ.

عرف البنك بعد تأسيسه سنة 1991 مرحلة التوازن المالي عام 1994 مما أدى به سنة 1999 إلى المساهمة في تأسيس شركة تأمين البركة والأمان وهذا ما يدل على دوره الريادي في القطاع المالي في الجزائر وهو الأمر الذي سمح له لاحتلال المرتبة الأولى في الترتيب البنوك ذات الرؤوس الأموال الخاصة. ثم بدا يتسع شيئاً فشيئاً ابتداء من سنة 2002 حتى رفع من رأسمه إلى 2,5 مليار دج في عام 2006 و 10 مليارات في عام 2009.

وبحسب التقرير السنوي لعام 2008 بلغت الحصيلة الإجمالية السنوية لبنك البركة الجزائري أكثر من 72,254 مليار دج وبأرباح صافية تفوق 2,672 مليار دج ، حيث عرفت تطويراً عن الحصيلة المسجلة في سنتي 2007 و 2006 كما يلي على التوالي 56,24 مليار دج و 45,970 مليار دج

#### **ب.شركة لافارج للإسمنت :**

يعد مجمع لافارج المختص في إنتاج مواد البناء (الإسمنت، الحصى، الخرسانة، الجبس)، نموذجاً لعقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص. حيث هو مجمع بالشراكة مع صناعات الإسمنت الجزائر مصنع مفتاح (بالعاصمة) وكذا وحدة الجبس للبيورة بالشراكة مع شركة كوسيدار الجزائرية. ويسيطر مجمع لافارج بالجزائر منذ 2002 مصنعي المسيلة وعكاizer بمعسكر للإسمنت اللذين يمثلان طاقة إنتاج سنوية تقدر بـ 15 مليون طن<sup>8</sup> ( 8 ملايين طن على الترتيب) ويوظف 2600 متعامل. وتبلغ حجم استثمارات شركة لافارج بالجزائر 24 مليار دج أي ما يعادل قرابة 300 مليون دولار.<sup>11</sup>

#### **ج. شركة تسيير المياه والتطهير لقسنطينة:**

تمثل شركة " سياكو" للمياه والتطهير لقسنطينة التي تسهر على ضمان تسيير الخدمات العمومية لتطهير المياه وتوزيع المياه الصالحة للشرب بشكل مستمر على مستوى 12 بلدية لولاية قسنطينة نموذجاً للشراكة وفق عقد امتياز بين شركة المياه والتطهير لقسنطينة الجزائرية وشركة مرسيليا للمياه الفرنسية، أو ما يعرف بالتسخير بالتفويض لمدة 05 سنوات ابتداء من سنة 2009 بمبلغ يقدر بـ 4,3 مليار دج، بحيث أسندت لها مهمة تسيير واستغلال المياه وتطهيرها، وصيانة الهياكل (الخزانات ومحطات ضخ المياه والأبار) بالإضافة إلى مراقبة نوعية المياه الموزعة وجودتها وكذا تسيير خدمات الزبائن والمشاريع كالبحث عن تسربات المياه وأشغال إصال المياه عبر شبكة التوزيع، الفوترة، والتحصيل والتکفل بطلبات الزبائن ومعالجتها. ولهذه العدة إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

- تحقيق تنظيم حديث وملاائم في التسيير.
- ضمان توزيع المياه الصالحة للشرب بشكل مستمر 24 ساعة على 24 ساعة.
- التكوين وتنمية المهارات والمعارف.

-تسهيل فعال للهيأكل والممتلكات.

-توفير خدمات ذات جودة عالية من خلال:

-تسهيل فعال للزيائـن.

-نوعية وسرعة انجاز الأشغال.

-جودة ونوعية المياه الصالحة للشرب.

وتشير إحصائيات الشركة أنها تشغل 2034 عاملاً إلى نهاية سنة 2014، منهم نسبة 44% عمال التأطير و 22% عمال التحكم، 35% عمال التنفيذ.

#### د. القرى السياحية

سجلت الجزائر طلبات مختلفة للاستثمار العربي المباشر ومن بين ما تم اعتماده منها مشاريع ذات طاقة إيواء تقدر بـ 30000 سرير من بينها مشروع مجموعة الدار الدولية سيدار السعودية والتي كانت بدايتها في الجزائر بمشاريع محدودة ولكنها توسيـت لتـشمل مشاريع ضخمة منها مشروع المركز التجاري وحظيرة السيارات بالشراقة وتحـاوز قيمته 60 مليون دولار حيث قدرت مساحته بـ 100 ألف متر مربع.

ولقد اتجهت للاستثمار في قطاع السياحة حيث قدمت طلبات بناء قرى سياحية<sup>12</sup> نموذجية في الشمال ولقد تم الموافقة عليها من قبل المجلس الأعلى للاستثمار وفقاً للمخطط التوجيـي للـهيئة السياحـية 2030 حيث نـتج هذا المخطط بفضل المسار الطويل من الأبحاث، والتحـقيقات والدراسـات والـخبرـات، ونتـيجة لـتفكير طـويل، وـتشـاور واسـع مع الفـاعـلين الوـطـنـيـنـ، والمـحلـيـنـ العمـومـيـنـ والـخـواصـ، على امتداد النـدوـاتـ الجـهـوـيـةـ، والـخـالـاصـ الـقـيـمـ الـتـيـ توصلـتـ إـلـيـهاـ، وـهوـ جـزـءـ لاـ يـتـجـزـأـ مـنـ المـخـطـطـ الوـطـنـيـ للـهـيـئـةـ الإـقـلـيمـيـةـ ، وـالمـصـادـقـ عـلـيـهـ، بـمـقـتضـيـ القـانـونـ 10-02ـ المؤـرـخـ فيـ 29ـ جـوـانـ 2011ـ جـ.ـرـ عـدـدـ 61ـ يـحدـدـ إـسـتـراتـيـجـيـةـ طـمـوـحةـ لـهـيـئـةـ الـجـزاـئـرـ وـتـنـمـيـتـاـ الـمـسـتـدـامـةـ فيـ أـفـقـ 2030ـ فـهـوـ الـوـثـيقـةـ الـتـيـ تـعلـنـ الدـوـلـةـ مـنـ خـالـلـهـ لـجـمـيعـ الـفـاعـلـيـنـ، وـجـمـيعـ الـقـطـاعـاتـ، وـجـمـيعـ الـمـنـاطـقـ عـنـ مـشـروعـهاـ السـيـاحـيـ الإـقـلـيمـيـ لـأـفـاقـ 2030ـ وـالـذـيـ يـوضـعـ الـطـرـيـقـةـ الـتـيـ تـعـتـزـمـ الدـوـلـةـ مـنـ خـالـلـهـ ضـمانـ التـواـزنـ الثـلـاثـيـ، الـعـدـالـةـ الـاجـتمـاعـيـةـ، الـأـداءـ الـاـقـتصـاديـ، وـالـدـعـمـ الـإـيكـوـلـوـجـيـ فيـ إـطـارـ الـتـنـمـيـةـ الـمـسـتـدـامـةـ، عـلـىـ مـسـتـوىـ الـجـزاـئـرـ بـالـنـسـبـةـ لـلـعـشـرـيـنـ سـنـةـ المـقـبـلـةـ<sup>13</sup>.

وـمنـ بـيـنـ الـمـشـارـعـ السـيـاحـيـةـ الـكـبـرـىـ الـتـيـ تـنـاـولـهـاـ الـمـخـطـطـ بـالـشـرـاكـةـ مـعـ مـجمـوعـةـ الـدـوـلـ الـعـرـبـيـةـ وـالـمـمـثـلـةـ فـيـ الـقـرـىـ السـيـاحـيـةـ وـالـمـبـيـنـةـ وـفقـ الـجـدـولـ التـالـيـ:

## الجدول رقم 01 : القرى السياحية المراد إنجازها في إطار المخطط التوجيي 2030

الأسرة	المستثمر	اسم المشروع	الأقطاب
2440	الشركة الإماراتية ELLC	القرية السياحية مسيدة	القطب السياحي شمال شرق
4938	الشركة السعودية سيدار	القرية السياحية سيدي سالم	القطب السياحي شمال شرق
1282	سيفيتال	القرية السياحية أفريون بجاية	القطب السياحي شمال وسط
2697	الشركة الإماراتية ELLC	القرية السياحية صبران بومرداس	القطب السياحي شمال وسط
17510	الشركة الأمريكية التونسية الجزائرية	بومرداس MEDISEA القرية السياحية	القطب السياحي شمال وسط
5985	المجموع الشريكية الإماراتية الكويتية ELLC	القرية السياحية عين طابة الجزائر	القطب السياحي شمال وسط
2004	المجموعة الإماراتية EMIRAL	القرية السياحية موريتي الجزائر	القطب السياحي شمال وسط
460	شركة التنمية الفندقية الجزائرية	القرية السياحية الساحل الجزائري	القطب السياحي شمال وسط
360	الشركة الإماراتية القدرة	القرية السياحية سيدى فرج الجزائر	القطب السياحي شمال وسط
6885	الشركة السعودية سيدار	القرية السياحية زرالدة	القطب السياحي شمال وسط
1240	الشركة الإماراتية إعمار	القرية السياحية العقيد عباس تيبازة	القطب السياحي شمال وسط
1426	مجموعة سيفيتال	القرية السياحية واد بلاج سيزاري تيبازة	القطب السياحي شمال وسط
5900	مراغ وهران	الحلم السياحي وهران	القطب السياحي شمال غرب
220	إقامة هيليو فرنسا	هيليوكريستيل وهران	القطب السياحي شمال غرب
732	الشركة الإماراتية ELLC	موسكاردة تلمسان	القطب السياحي شمال غرب
92	مجموعة SID	قصر ماسين تيميمون - أدرار	القطب السياحي جنوب غرب
1000	المجموعة الإماراتية ELLC	حدائق دينا الجزائر	القطب السياحي شمال وسط
55166			المجموع

المصدر: دولي سعاد، لعلمي فاطمة، استراتيجية التنمية السياحية في الجزائر استناداً للمخطط التوجيي للبنية السياحية 2030، تم

الاطلاع عليه 30/09/2022 ، من الموقع: <http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/7650>

#### 4. فوائد الشراكة بين القطاع العام والخاص:

تتمثل فوائد الشراكة بين القطاعين العام والخاص في<sup>14</sup> :

**أ. خفض التكاليف:** مع توحيد القوات الحكومية والقطاع الخاص، نماذج الشراكة تسمح للحكومة بوضع وتنفيذ مشاريع البنية التحتية وتشغيل وتقديم خدمات أكثر كفاءة؛

**ب. تقاسم المخاطر:** مع الحكومة يمكنها ان تشارك المخاطر مع شريك من القطاع الخاص. يمكن للمخاطر أن تشمل رسوم إضافية، عدم التقييد بالموعد النهائي لتقديم الخدمة، صعوبات في الامتثال لأنظمة البيئية وغيرها، أو خطر أرباح غير كافية لتعطيل تكاليف التشغيل ورأس المال؛

**ج. تحسين مستويات الخدمة أو الحفاظ على المستويات الحالية للخدمة:** يمكن للشراكة إدخال الابتكار في طريقة تنظيم الخدمة وإجرائها.

**د. تحسين الأرباح:** يمكن للشراكة أن تحدد معدلات الاستخدام التي تعكس التكاليف الحقيقية لخدمة محددة. الشراكات بين القطاعين العام والخاص يمكن أيضاً أن تتيح الفرصة لتقديم أصول الإيرادات المبتكرة، التي لن تكون ممكنة من خلال الطرق التقليدية لتوفير الخدمات؛

**ه. تنفيذ أكثر كفاءة:** الكفاءة يمكن تحقيقها من خلال مجموعة من الأنشطة واستحواذات أكثر مرونة والتوظيف، موافقة أسرع لتمويل رأس المال أكثر كفاءة وعملية صنع القرار.

#### الخاتمة

نستخلص في الختام أن التحولات الجديدة التي تشهدتها الاقتصاديات النامية تفرض ضرورة اللجوء إلى إشراك القطاع الخاص مع العام وتحفيز دوره ، بحكم أن القطاع الخاص يمثل قاطرة التنمية المعاصرة ومكافحة الفقر لكثير من دول العالم لما يتميز به من خصائص كمرنة الإدارة والكفاءة والقدرة على التحكم في الإنتاج وتوفير العديد من مناصب الشغل. ولتحقيق الشراكات الجيدة مع القطاعين الخاص والعامل في مجال البنية الأساسية لا بد من إيجاد طرق جديدة تكفل التعاون المفيد بين القطاعين. وأن يتم ذلك مرحلياً، ومن خلال دراسة واعية للأهداف المطلوب تحقيقها من خلال هذه الشراكة.

#### - النتائج:

- للقطاع الخاص دور كبير في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك عند قيامه بتنفيذ وإنشاء وإدارة المشروعات التي تحتاج إليها الدولة.

- ينبغي على الدولة أن يكون هناك تعاون مستمر مع الشريك الخاص من أجل الوصول إلى إنجاز أفضل النتائج التي تسعى لتحقيقها.

- لكي تكون هناك شراكة حقيقية لابد وأن تكون هناك تسهيلات للطرفين مع اعتراف كل طرف بطبيعة أهداف الطرف الآخر، وأنه من حق كل طرف أن يسعى إلى تحقيق أهدافه، في بينما يركز القطاع الخاص على تعظيم أرباحه ، فإننا نجد القطاع العام يركز على تحقيق العائد الاجتماعي والاقتصادي .

- لكي نضمن نجاح برامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص يجب على الدولة وضع آليات مناسبة حتى يكون هناك مشاركة من قطاعات المجتمع المدني، بما يضمن التفاعل مع هذه البرامج، وبناء الثقة بين المواطنين والقطاع الخاص وزيادة الوعي العام بأهمية ومزايا الشراكة خاصة في تمويل وتطوير المشروعات التي تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة كمشاريع البنية التحتية .

#### **التوصيات :على ضوء ما تقدم ندرج التوصيات التالية:**

- يجب على الدولة أن تحدد بوضوح وفق خطة تنمية شاملة برامج الشراكة التي تحتاج إلى تنفيذها، وأن تراعي فيها كافة الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية.
- توسيع مجالات إشراك القطاع الخاص، الذي يقوم على أساس الاستفادة من التكامل بين الدولة و الخواص و القائم على تمويل إقامة مشروعات المرافق العامة و خاصة ما تعلق منها بمرافق البنية التحتية ، و التي تعتبر الهيكل الأساسي الذي تبني عليه كل عملية تنمية.

#### **المراجع و الهوامش**

<sup>1</sup> محمد صلاح, دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنية التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء

والتشغيل ونقل الملكية ، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، نقود وبنوك، 2015، ص.38.

<sup>2</sup> دلندة مراد، بن عمران محمد الأخضر، تأثير الشراكة بين القطاعين العام و الخاص على أداء المرافق العامة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، جانفي 2020، ص.412.

<sup>3</sup> هشام مصطفى محمد سالم الجمل، مدرس بكلية الشريعة و القانون بطنطا، الشراكة بين القطاعين العام و الخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة، العدد الحادي و الثلاثون، الجزء الرابع، 2016، ص.1715.

<sup>4</sup> هشام مصطفى محمد سالم الجمل ، مرجع سبق ذكره.

<sup>5</sup> عيسى نجيبي، بلقاسم تويزة، أهمية اعتماد الشراكة بين القطاع العام والخاص في الفكر التنموي الجديد مع التركيز على التجربة التونسية، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة، العدد الثاني، 2017، ص.38.

<sup>6</sup> عيسى نجيبي، د.بلقاسم تويزة، مرجع سبق ذكره، ص.39.

<sup>7</sup> عيسى نجيبي، د.بلقاسم تويزة، مرجع سبق ذكره، ص.39.

<sup>8</sup> هشام مصطفى محمد سالم الجمل ، مرجع سبق ذكره، ص.1731.

<sup>9</sup> هشام مصطفى محمد سالم الجمل، مرجع سبق ذكره، ص.1734.

<sup>10</sup> سعيد دراجي، عقود الشراكة بين القطاعين العام و الخاص آلية فعالة لتمويل التنمية المحلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 41، جوان 2014، ص.318.

<sup>11</sup> سعيد دراجي، مرجع سبق ذكره، ص 319.

<sup>12</sup> القرى السياحية: هي المكان المستخدم للاسترخاء والراحة أو الترفيه، وجذب الزوار في العطلات. وتقوم المنتجعات بتقديم جميع ما يحتاجه النازلون فيها مثل: الطعام والشراب، والسكن، والرياضة، والترفيه، والتسوق. ويوجد عدد من المدن تكون فيها المنتجعات السياحية أهم أنشطتها الاقتصادية مثل شرم الشيخ في مصر، وتسهيمن المنتجعات بشكل متزايد في جذب السياح والزوار إليها، لذلك تهتم بعض الدول بإنشائها لتكون أحد أهم مقومات السياحة فيها أنظر المرجع: الموسوعة الحرة وكيبيديا ، القرى السياحية من الموقع

<http://ar.wikipedia.org/wiki> :

<sup>13</sup> : دولي سعاد، لعلوي فاطمة، إستراتيجية التنمية السياحية في الجزائر استناداً للمخطط التوجي للهيئة السياحية 2030، تم الاطلاع عليه 30/09/2022 ، من الموقع <http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/7650>

<sup>14</sup> دور الشراكات بين القطاعين العام والخاص من أجل تنمية السياحة في الدول الأعضاء في منظمة التعاون الإسلامي، ورشة العمل 03 سبتمبر - 01 أكتوبر 2014، أنقرة، الجمهورية التركية.