الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

خنشلـــــــــة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

العنوان:

دور الشراكة العمومية الخاصة في تحسين جودة الخدمات العمومية

دراسة حالة مؤسسة "البركة" للتنظيف والتطهير والصيانة و"كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير" خنشلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (ل. م. د) تخصص : تسيير عمومي

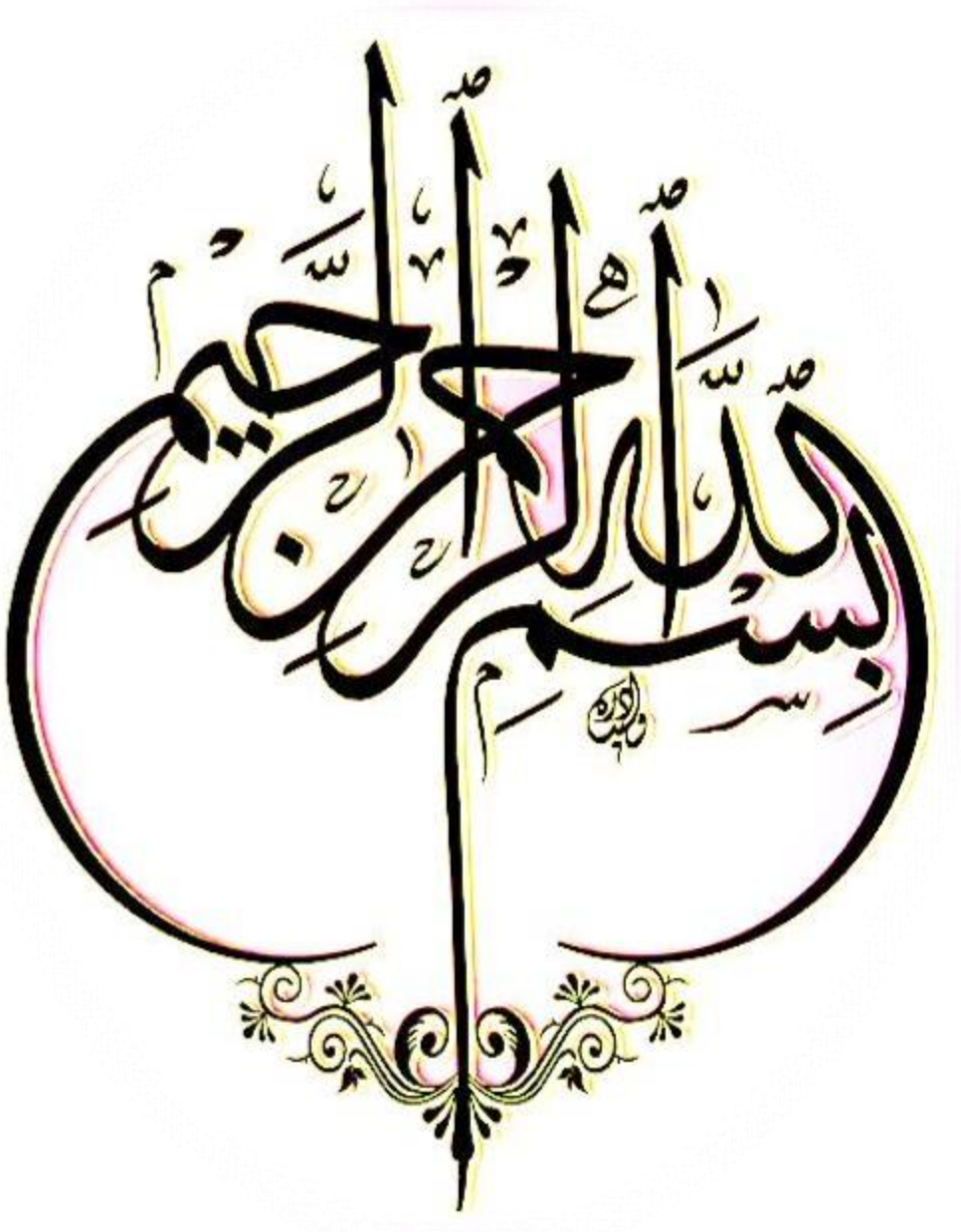
من إعداد الطالبة: بلاع أحلام

تحت اشراف: د.شرف الدين زديرة

لجنة المناقشة:

زديرة شرف الدين	جامعة خنشلة	مشرفا ومقررا
بن منصور ليليا	جامعة خنشلة	رئيسا
عجالي دلال	جامعة خنشلة	مناقشا

السنة الجامعية 2022-2023


بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والعرفان

انطلاقا من قوله تعالى بعد بسم الله الرحمان الرحيم : "لئن شكرتم لأزيدنكم" فإننا نشكر الله عز وجل الذي أعطانا من العلم ما لم نكن نعلم ومنحنا من القوة والمقدرة ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى وإتمام هذا العمل المتواضع.

وانطلاقا من قوله صلى الله عليه وسلم:" لا يشكر الله من لم يشكر الناس" فإنني أتقدم بوافر الشكر إلى الأستاذ المشرف "زديرة شرف الدين" على ما قدمه لي من عناية ونصح وتصويب، وكذا حرصه الشديد على إكمال هذه المذكرة في أحسن صورة.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه المذكرة.

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة عباس لغرور خنشلة على ما قدموه لنا طوال هذه السنوات.

كما أتقدم بالشكر لموظفي كلية العلوم الاقتصادية ومؤسسة البركة على حسن إستقبالهم وعلى المعلومات التي قدموها لي.

كما أسجل صادق شكري وخالص تقديري لكل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

الإهداء:

إلى من ضحيا بشبابهما من أجل أن أبلغ هذه الدرجة، أمي وأبي اطال الله في عمرهما ورزقهما الجنة.

إلى أخي وجدتي اللذان لطالما حلمت أن يكونا معي يوم التخرج.

إلى زوجي ورفيق دربي الذي شاركني من بداية مسيرتي كل لحظة حلوة ومرة عشتها والذي يــزرع في قلبي النور كلما أصبت بخيبة أمل وكل عائلته المحترمين.

إلى إخوتي " إبتسام" و" نعمة" واسلام" الذين شاركوني معاناة ومتاعب هذه المذكرة وفقهم الله.

إلى صديقاتي "أحلام عقون" و " باديس شيماء" الذين قدمو لي الدعم والمساندة.

إلى كل دفعة سنة ثانية ماستر 2023.

إلى كل أساتذتي ومعلمي من الطور الإبتدائي إلى الجامعي.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي ونجاحي.

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح أهداف ونتائج الشراكة	13
02	أشكال الشراكة بين القطاعين العام والخاص	20
03	أوجه الإختلاف الإتفاق بين مفهومي الشراكة والخصخصة	24
04	العقود المبرمة في مجال خدمات المياه عن طريق التفويض بالإدارة	38
05	مختلف مشاريع الشراكة في الجزائر	39
06	المشاريع التي رفع عنها التجميد سنة2016	40

فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01	مبادئ الشراكة بين القطاعين العام والخاص	15
02	أساليب الشراكة بين القطاعين العام والخاص	16
03	العناصر المفتاحية الأربعة لفاعلية إطار PPP	22
04	ايجابيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص المتوخات في أي إقتصاد القائمة على مميزات كل منها	42

الخطة:

المقدمة

الفصل الأول : مدخل نظري للشراكة بين القطاعين العام والخاص.

المبحث الأول: ماهية الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

المطلب الأول: مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

المطلب الثاني: أسباب الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

المطلب الثاث: أهداف الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

المبحث الثاني: أساسيات في الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

المطلب الأول: خصائص الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

المطلب الثاني: مبادئ الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

المطلب الثالث: أنواع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

المبحث الثالث: شروط الشراكة الناجحة والتحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: شروط الشراكة الناجحة بين القطاعين العام والخاص.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه بين القطاعين العام والخاص.

المطلب الثالث: تمييز الشراكة بين القطاع العام والخاص عن الخوصصة.

الفصل الثاني: الشراكة العمومية الخاصة كركيزة في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر.

المبحث الأول: ماهية الخدمة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها.

المطلب الثاني: أنواع ومبادئ الخدمات العمومية.

المطلب الثالث: المعيقات المتعلقة بالخدمات العمومية في القطاع العام.

المبحث الثاني: أساليب نجاح الشراكة العمومية الخاصة في تحسين الخدمات العمومية.

المطلب الأول: الشراكة العمومية الخاصة وسيلة لتقليص النفقات العمومية.

المطلب الثاني: الشراكة العمومة العامة كاسلوب لتحقيق جودة الخدمات.

المطلب الثالث: أسباب توجه الجزائر الى الشراكة.

المبحث الثالث: الشراكة العمومية الخاصة في الجزائر بين النظرية والتطبيق.

المطلب الأول: تجارب الشراكة بين القطاع العام والخاص في الجزائر.

المطلب الثاني: مزايا الشراكة بين القطاع العام والخاص في الجزائر.

المطلب الثالث: معيقات وحلول تفعيل الشراكة العمومية الخاصة في الجزائر.

الفصل الثالث:الشراكة بين"كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير" ومؤسسة البركة"

المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية ومؤسسة البركة.

المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية ومؤسسة البركة.

المطلب الثاني: عقد الشراكة بين جامعة عباس لغرورو مؤسسة البركة.

المبحث الثاني: تقييم الشراكة بين كلية العلوم الاقتصادية ومؤسسة البركة.

المطلب الأول: تحليل الإستمارة .

المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية.

الخاتمة.

مقدمة

مقدمة:

تعتبر المؤسسات العمومية الوسيلة التي تحتاجها أي دولة لتقديم الخدمات العمومية لمختلف أفراد المجتمع بديمومة واستمرارية سعيا إلى رضا متلقي هذه الخدمات، ولكي يتحقق هذا الرضا يجب على هذه المؤسسات الحكومية أن تقدم خدمات ذات جودة عالية، التي تحتاج إلى موارد مالية وكفاءة عالية وهو ما تفتقر إليه الجزائر مع هذه التقلبات الاقتصادية الحاصلة، بالتالي كان لازما على الدولة الجزائرية أن تفكر في طرق جديدة اتسيير وتنظيم هذه المؤسسات العمومية من خلال محاولة إدخال القطاع الخاص مع القطاع العام في إطار الشراكة ومحاولة إيجاد حل لمشكل تسيير المرافق العمومية في الجزائر، دون المساس بمبدأ الخدمة العمومية.

وفي ظل التقدم والتطور التكنولوجي والعلمي وتغير الظروف السياسية والسياسية والاجتماعية ، إزدادت وتنوعت المرافق العامة التي بدورها تؤدي إلى كثرة وتنوع الخدمات العمومية، بالتالي ظهور طرق جديدة وحديثة لإدارة هذه المرافق العامة التي لم تعد تلائمها الطرق التقليدية لإدارتها، فإتخذت الجزائر الشراكة العمومية الخاصة التي ظهرت ضمن الخطاب العالمي للأمم المتحدة والعديد من المؤامرات الدولية منذ تسعينات القرن الماضي، كمنهاج جديد يمكنها من تحقيق استمرارية في تقديم وتحسين الخدمات العامة، بسبب ما يتميز به القطاع الخاص من قدرة على الإبتكار والتجديد وتقديم الخدمات بجودة وإتقان وإستعادة الثقة بين المواطن والإدارة العمومية والحد من تبديد المال العام.

1. إشكالية الدراسة:

تعتبر الشراكة العمومية من أهم المواضيع وأحدثها، حيث لقيت إهتمام كبير من قبل الباحثين والإقتصادين في الأونة الأخيرة، وقد تراوحت الأراء بين المؤيد والمعارض، وقد شهدت الشراكة بأنواعها المختلفة انتشارا في كثير من الدول من بينها الجزائر،التي تبنتها كوسيلة لتحسين ورفع مستوى وجودة الخدمات المقدمة في القطاع العام. وانطلاقا من هذا نطرح التساؤل التالي:

كيف يمكن للشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص أن تساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

الأسئلة الفرعية:

- فيما تتمثل الشراكة العمومية الخاصة؟ وماهي شروط نجاحها؟
- كيف يمكن اعتبار الشراكة العمومية الخاصة وسيلة لتقليص النفقات؟
- ماهي المشاكل التي تعاني منها الخدمة العمومية في الجزائر؟
- كيف نستفيد من الشراكة العمومية الخاصة للنجاح في تحسين جودة الخدمة العمومية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

2. فرضيات الدراسة:

- تعتبر الشراكة وسيلة ربط بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة، يتشاركون في المخاطر والأرباح، بموجب عقد قانوني يتضمن مجموعة من الشروط المتفق عليها.
- لنجاح الشراكة يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط الأساسية حيث يتطلب وجود إطار قانوني وتنظيمي واضح يحكم مختلف جوانبها، احتياجات القطاع العام وقدرات القطاع الخاص.
- تعاني الخدمات العمومية من عدة مشاكل من بينها البطء في أداء الخدمة العمومية، وعدم مواكبتها للتطورات الحاصلة، تفشي ظاهرة الوساطة، الإفتقار إلى الإبتكار والتأطير...إلخ.
- تعمل الشراكة بين القطاعين العام والخاص على تقليص النفقات العمومية بالتالي تخفيف الأعباء على القطاع العام حيث تتميز الشراكة بين القطاعين العام والخاص بقدرتها الكبيرة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة الإجمالية للمشروعات وإستخدام أفضل للموارد المتاحة للمجتمع، تقليص الإنفاق العمومي وتخفيف الضغط على مستوى الميزانية العامة للدولة والتقليص من عجزها.

3. أسباب اختيار الموضوع: الأسباب التي دفعت الطالبة إلى اختيار هذا الموضوع هي:

- **أسباب موضوعية:**

- يعتبر موضوع الشراكة العمومية الخاصة أحد أهم مقياس في قسم علوم التسيير، وهذا ما دفع الطالبة إلى البحث والتوسع في هذا الموضوع.
- دراسة أحد المواضيع الحديثة مؤخرا.
- توضيح مدى تأثير الشراكة العمومية الخاصة على تحسين الخدمات العمومية في الجزائر.

- **أسباب ذاتية:**

- الرغبة في جمع معلومات حول هذا الموضوع.
- ويعود السبب الأول هو إلهام أستاذ المقياس للتوسع في هذا الموضوع.
- الرغبة في إلقاء نظرة عن كيفية تفعيل هذا النظام في المؤسسات العمومية الجزائرية.

4. الدراسات السابقة:

- **محمود عبد الحافظ محمد:** "الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومتطلبات التنمية: الإمكانيات والتحديات، الحالة المصرية في ضوء التجارب الدولية"، تناول الكاتب في كتابه نوعية الخدمات التي سوف يقدمها القطاع الخاص للمجتمع، وتناول كذلك شروط تحقيق نتائج إيجابية من الشراكة العمومية الخاصة، وتطرق كذلك إلى أهم الصعوبات والتحديات التي تواجه الشراكة في التجربة المصرية، واستخلص أن وضع الشراكة بين القطاعين العام والخاص داخل الإستراتيجية العامة للتنمية وجعلها أداة من أدوات تحقيقها,أي لابد أن تكون هذه الشراكة في خدمة التنمية المستدامة وليس العكس.[1]
- **ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي:** "الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص الإطار النظري والتطبيق العلمي"، وقد تناول في دراسته هذه مقدمة للشراكة بين القطاعين العام والخاص، تحليل الشراكة ومراحلها، الإطار القانوني لطبيق عقود الشراكة، ثم تناول في الأخير مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال المسؤولية الاجتماعية، وتوصل إلى أن الشراكة بين القطاع العام والخاص هي عملية منفصلة عن عملية البيع، التي تنتقل فيه المخاطرة كليا إلى الشريك الخاص، وبالتالي الشراكة هي مشاركة في المخاطر ولو بجزء بسيط، وتتركز الأهمية بهذا المجال على العقد الذي سيحكم العلاقة بين الشركاء طيلة فترة الإمتياز الذي يجب أن تكون المرجعية في تحديد كيفية توزيع المخاطر ومتطلبات التأمين عليها.[2]

[1] محمود عبد الحافظ، الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومتطلبات التنمية: الامكانيات والتحديات الحالة المصرية في ضوء، التجارب الدولية، 2013.

[2] القهيوي ليث عبد الله وبلال محمد الوادي، الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص(الاطار النظري والتطبيقي)، ط1،دار احامد للنشر والتوزيع، الاردن.

- **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 الإستثمار في البنى التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ومقل الملكية" حالة بعض إقتصاديات الدول العربية"، فقد عالج إشكالية الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البوت وإعتبرها كحل لمعالجة ورفع عائد الإستثمار في البنية التحتية، من خلال تحليل وإبراز مقومات تنفيذ مشروعات البنية التحتية بين القطاعين العام والخاص وفق نظام BOT في التجربة الجزائرية والمصرية، وقد توصل إلى أن التجربة المصرية في هذا المجال تعتبر ناجحة اذ يمكت للجزائر الإستفادة من نجاحها، أما بالنسبة للجزائر يرى الباحث أن الشراكة لها دور وتأثير سلبي ويرجع ذلك إلى البيروقراطية والفساد إلى جانب المزاحمة بين القطاعين .[1]
- **بجيقة ياسين، كنزة مغيش حامة،** الشراكة بين القطاعين العام والخاص مطلب تنموي للنهوض بالخدمة العمومية في الجزائر،مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقصادية، العدد2، مجلد5،2019، يسعى هذا المقال إلى البحث في ألية الشراكة بين القطاعين العام والخاص كمدخل استراتيجي لتعزيز الخدمة العامة في الجزائر، فبعد تحول الجزائر من النظام الإشتراكي ألى تبني التوجه نحو إقتصاد السوق، ومن خلال سياسات وبرامج إقتصادية عديدة، وعلى الرغم من صراحة هذا الإتجاه في الخطاب الرسمي والسياسي للدولة، إلا إنه لازال يغلب عليه الطابع الريعي، وفرض الأخير نمطا بيروقراطيا موروثا بعد إعتماد النظام الإشتراكي على الواقع الاقتصادي والاجتماعي للدولة، وترك أثرا ملحوظا في توفير الخدمة العامة في الجزائر، إلا أن ذلك لم يمنع من وجود بوادر اولية للشراكة مثل الإستثمار والإمتياز ، كما وضح لنا أهمية شراكات القطاع الخاص مع القطاع العام ودوره في تقديم الخدمة العامة في الجزائر في مجالات متفرقة مثل الطاقة والإتصالات وبناء البنية التحتية، والوقوف على أهم العراقيل التي تحد من تطبيق شراكة بين القطاعين للنهوض بالخدمة العامة في الجزائر.[2]

تشترك الدراسات السابقة مع هذه الدراسة أنها جميعها تتناول موضوع واحد الذي يتمثل في الشراكة العمومية الخاصة واختلفت وتنوعت في الدراسات الميدانية وكذا في طريقة التقديم، حيث تركز هذه

[1] محمد صلاح، اطروحة دكتوراه لعنوان دور الشركة بين القطاعين العام والخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنى التحتية،حالة بعض اقتصاديات الدول العربية، 2014.

[2] بجقينة ياسين، كنزة مغيش حامة، الشراكة بين القطاعين العام والخاص مطلب تنموي للنهوض بالخدمة العمومية في الجزائر، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 05، عدد02

الدراسة عن كيفية مساهمة الشراكة العمومية الخاصة في تحسين جودة الخدمات العمومية، من خـــلال تقديم مجموعة من التجارب التي قامت على أساس عقود شراكة، كما تناولنا في هذه الدراسة نمـــوذج دراسة حالة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومؤسسة البركـــة للتنظيـــف والصيانة والتطهير.

5. مناهج الدراسة:

- **المنهج الوصفي:** " مجموعة من الخطوات المتتابعة التي تقوم على وصف الظاهرة موضوع الدراسة، ولا يقتصر البحث الوصفي على الوصف فقط ولكنه يتعدى ذلك إلى تفسير الظاهرة وتحليل البيانات بهدف التوصل الى حلول للمشكلات أو الإجابة عن تساؤولات أو تفسير علمي للظواهر.[1]

تم إعتماد هذا المنهج في وصف خائص وأنواع ومبررات الشراكة العمومية الخاصة، وكذا في التمييز بين الشراكة والخصخصة، ووصف ماهية الخدمة العمومية ومدى مساهمة الشراكة في تحسين نفقات القطاع العام.

- **منهج دراسة الحالة:** " المنهج الذي يهتم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بدراسة الظواهر والحـــالات الفردية بموقف واحد، فياخذ الفرد أو المجموعة بغرض الوصول إلى تعميمات تنطبق على غيرها من الوحدات المشابهة لها".

يتبين هذا المنهج في دراسة مدى مساهمة الشراكة العمومية الخاصة في تحســـين جـــودة الخـــدمات العمومية في " كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".

6. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التركيز على مختلف الأسباب التي أدت بالجزائر إلـــى تبنـــي أســـلوب الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص من أجل دفع القطاع الخاص إلى تحسين جـــودة الخـــدمات العمومية والإرتقاء بها.

7. حدود الدراسة:

تناولت هذه الدراسة إطارين زماني ومكاني ، يتمثل الإطار الزماني في فترة الدراسة 2023/2020 حيث تشير سنة 2020 إلى سنة إبرام عقد الشراكة بين المؤسستين.

[1] ويراد زواوي، مطبوعة بيداغوجية بعنوان منهجية اعداد مذكرة التخرج، لطلبة السنة الثانية ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة جيلالي ليابس-سيدي بلعباس، 2021/2020.ص41.

أما الإطار المكاني للدراسة فيتمثل في جامعة عباس لغرور خنشلة بالتحديد كلة العلـــوم الاقتصـــادية والتجارية وعلوم التسيير.

8. أدوات جمع المعلومات:

- **الملاحظة:** " عملية مشاهدة السلوك والمشكلات والأحداث ومتابعة سيرها بطريقة عملية منظمـــة هادفة بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات.

تم إعتماد أداة الملاحظة في ملاحظة عمل أعوان النظافة في جامعة عباس لغرور وكذا ملاحظـــة سلوكات أفراد الجامعة من جانب النظافة وكذلك ملاحظة عقد الشراكة بين مؤسسة البركـــة كليـــة العلوم الاقتصادية وجمع المعلومات اللازمة من أجل استجماع نتائج الدراسة.

- **المقابلة:** هي محادثة موجهة بين القائم بالمقابلة وبين شخص أخر أو عدة أشخاص وتعتبـــر مـــن أفضل وسائل جمع البيانات، وهي وسيلة للتعرف على الحقائق، الأراء التي تختلف من فرد لأخر بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، تهدف المقابلة إلى التعرف على جوهر الإنسان الذي لا يمكن أن تصل إليه عن طريق الملاحظة حيث تعرف الأسباب وتكمن الحلول والمعالجات.

إعتمدت المقابلة في التواصل مع مسؤلين الخدمات في الجامعة من خلال طـــرح أســـئلة حـــول موضوع الدراسة ، وكذا مقابلة مع أعوان النظافة وعينة الدراسة للوصول إلى نتائج أدق لتحليلها.

- **الإستبانة:** أداة لجمع البيانات، تتضمن مجموعة من الأسئلة او الجمل الخبرية يطلب من المبحوثين الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث.[1]

إعتمدت هذة الوسيلة في الجانب التطبيقي للدراسة من خلال توزيع إستمارة معلومات على فئـــات عشوائية الدراسة من أجل معرفة مدى مساهمة الشراكة العمومية الخاصة في تحسين جودة خدمات النظافة في كلية العلوم الاقتصادية.

9.صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع والكتب وصعوبة الحصول عليها نظرا لحداثة الموضوع.
- قلة الدراسات السابقة هذا الموضوع خاصة في الجزائر وذلك راجع لصعوبة تطبيقه.

[1] ويراد زواوي، مطبوعة بيداغوجية بعنوان منهجية اعداد مذكرة التخرج، مرجع سابق، ص42-62.

10.الكلمات المفتاحية:

الخوصصة: هي التنازل عن المؤسسات العمومية للقطاع الخاص بإحدى الطرق المنصوص عليها في هذا النظام الإقتصادي الذي تعمم في كثير من الدول سواء الصناعية منها أم من هي في طريق النمو.

الشراكة: علاقة بين طرفين أو أكثر تهدف إلى تقديم قيمة مضافة للمتعاملين، من خلال الإستفادة من القدرات والمهارات المتنوعة للشركاء.

القطاع الخاص: الجزء من الإقتصاد الوطني الذي يملكه ويديره الأفراد سواء في شكل شركات الأشخاص أو شركات الأموال.

القطاع العام: وحدات مؤسسية تكون هي ذاتها وحدات حكومية أو وحدات خاضعة لسيطرة واحدة أو أكثر من الوحدات الحكومية بشكل مباشر أو غير مباشر.

12.أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على ماهية الشراكة بين القطاع العام والخاص والإحاطة بجميع جوانبها.
- التعرف على الصعوبات التي تواجهها الشراكة العمومية الخاصة، وشروط الشراكة الناجحة.
- التعرف على دور الشراكة العمومية الخاصة في تحسين جودة الخدمات العمومية في الجزائر.
- تقييم الشراكة بين جامعة عباس لغرور ومؤوسسة "البركة" للتطهير والنظافة والصيانة.

13.هيكلة الدراسة: تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول وتتمثل فيما يلي:

- **الفصل الأول:** تناول هذا الفصل مدخل نظري للشراكة العمومية الخاصة كما تطرقنا في هذا الفصل إلى تمييز الشراكة عن الخصخصة.
- **الفصل الثاني:** تناول ماهية الخدمة العمومية ، وكذلك دراسة الشراكة العمومية الخاصة في الجزائر، ولخص أهم تجارب الشراكة الجزائرية في مختلف القطاعات.
- **الفصل الثالث:** تناول الدراسة الميدانية للشراكة العمومية الخاصة بين كلية العلوم الاقتصادية خنشلة ومؤسسة البركة للتطهير والتنظيف ، ثم تطرق إلى التعريف بالمؤسستين والهيكل التنظيمي لهما، وكذلك عقد الشراكة المبرم بينهما، وإختتم الفصل بتحليل نتائج الإستمارة.

الفصل الأول: مدخل نظري للشراكة بين القطاعين العام والخاص

تمهيد:

مع التطورات والتغيرات الدولية تنازلت الحكومات على الكثير من وظائفها لصالح المؤسسات الخاصة، فقد أصبحت الدول تعتمد على قوى متحركة ديناميكية تعرف بقوى السوق، والتي أصبحت العنصر الأول في في تسيير الشؤون العمومية بطريقة حديثة، وهذا بدوره أدى بالدول إلى التخلي عن العديد من مهام الخدمة العمومية لصالح القطاع الخاص بهدف تقليص المسؤوليات والتكاليف والحصول على خدمات ذات جودة وإستمرارية وتعرف هذه الألية بالشراكة العمومية الخاصة Private Partnership التي إتسحوذت في الأونة الأخيرة، والجزائر أحد استحواذاتها التي تعد حديثة العهد نسبيا بالإنفتاح الإقتصادي مع مطلع تسعينات القرن الماضي، ومع توسع الدولة الجزائرية عبر ترابها الوطني زادت مسؤوليتها ومهامها في مختلف القطاعات، وخاصة الخدمات العمومية التي أصبحت تشكل عبئا ثقيلا على القطاع العام لوحدة، مما توجب عليه فتح أبواب الشراكة مع القطاع الخاص للنهوض بمختلف الخدمات العمومية في الجزائر من خلال إشراكه في مشاريع البنى التحتيه وكذا الإستفادة من خبراته وتخفيف الأعباء على القطاع العام.

المبحث الأول: ماهية الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

المطلب الأول: مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص

1- مفهوم الشراكة:

- يعتبر مفهوم الشراكة من المفاهيم الحديثة نسبيا، فقد ظهر في القاموس سنة1987 بالصيغة الأتية: "نظام يجمع المتعاملين الإقتصاديين والإجتماعيين"، أما في مجال العلاقات الدولية فإن أصل استعمال كلمة الشراكة تم لأول مرة من طرف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية CNUCED في نهاية الثمانينات، ولقد تم إستعمال كلمة الشراكة من طرف الكثير من الباحثين دون إعطائها مفهوما دقيقا في هذا الإطار يقترح بوستون B.Ponson تعريفا للشراكة بأنها: تتمثل في كل أشكال التعاون ما بين المؤسسات أو المنظمات لمدة معينة تهدف إلى تقوية فعالية المتعاملين من أجل تحقيق الأهداف التي يتم تحديدها"، فالشراكة تبقي المؤوسسة تحافظ على استقلاليتها ومن حيث الأهداف والمصالح الخاصة وتقيم علاقات مشاركة لتحقيق بعض الأهداف المشتركة.[1]
- يعرفه قاموس(1992:733) NEW Wesbter الشراكة بأنها: "رابطة بين الأشخاص الذين يشتركون في المخاطر والأرباح في عمل ما، 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 OVRTION بأنها: "بناء تنظيمي رسمي يعمل على تشكيل السياسات وتنفيذها، يتم عن طريق تجنيد إتحاد من الإهتمامات والإلتزام لعدد من الشركاء المتنوعين للإلتقاء حول أجندة مشتركة".[3]
- حسب القاموس الفرنسي:" نظام ينطوي على الجمع بين اشخاص شركاء إجتماعيين أو إقتصاديين".[4]

---

[1] القهيوي ليث عبد الله وبلال محمد الوادي، الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص(الاطار النظري والتطبيقي)، ط1،دار احامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2012،ص23.

[2] عادل محمود الرشيد، ادارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص "(المفاهيم – النماذج – التطبيقات)، الاردن،2006، ص03.

[3] رشا سيروب، مجالات تطبيق المشاريع التشاركية بين القطاعين العام والخاص وافاقها في سوريا، مركز دمشق للابحاث والدراسات، دراسات اقتصادية، دمشق، سوريا، 2017، ص8.

[4] Larousse , Dictionnair de Français, Edition 2006,p304 .

- حسب القاموس الإنجليزي:" الحالة التي يكون لشخص ما شريكا في مجال الأعمال التجارية، والشريك هو الشخص الذي تقوم بنشاط وتتقاسم الأرباح معه".[1]

2- مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

- 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 جنبا إلى جنب لتحقيق هدف مشترك أو للقيام بمهام معينة. وقد تخدم الشركات غايات متنوعة، بما فيها النهوض بقضية من القضايا أو تنفيذ ضوابط معيارية أو مدونات للسلوك أو تقاسم الموارد والخيرات وتنسيقها. وقد تتكون من نشاط واحد معيين أو قد تتبلور في شكل مجموعة من الأنشطة بل في شكل تحالف دائم، منشئة بذلك توافقا في الأراء 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 ."[2]
- كما عرف صندوق النقد الدولي الشراكة بين القطاعين والخاص بأنها: "الترتيبات التي يقوم فيها القطاع الخاص بتقديم أصول وخدمات تتعلق بالبنية التحتية جرت العادة على أن تقدمها الحكومة".[3]
- وعرفها ليث عبد الله القهيوي وبلال محمود الوادي بأنها:"اتفاق تعاقدي بين القطاعين (العام والخاص) يكون فيه واضح الأهداف، ويتعلق بمساهمة القطاع الخاص على شكل تقديم اصول أو خدمات، والتي كانت الحكومة تقدمها مباشرة".[4]
- وعرفت الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنها:" تعنى باوجه التفاعل والتعاون العديدة بين القطاعين العام والخاص المتعلقة بتوظيف إمكانياتها البشرية والمالية والإدارية والتنظيمية والتكنزلوجية والمعرفية على أساس من المشاركة، الإلتزام بالأهداف، حرية الإختيار، المسؤولية المشتركة، والمساءلة من أجل تحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية التي تهم العدد الأكبر من

[1] Oxford Learner's Pocket Dictionary, New edition, 2003,p311.

[2] مكتب العمل الدولي، البند الاول من جدول الاعمال "الشراكة بين القطاعين العام والخاص" وثيقة 1، مارس 2007، ص1.

[3] برناردين اكتوبي، ريتشارد هيمينغ، غيرد شوارتز،الاستثمار العام والشراكة بين القطاعين العام والخاص، قضايا اقتصادية، صندوق النقد الدولي، العدد 40،2007 ، ص6.

[4] ليث عبد الله القهيوي، مرجع سبق ذكره ، ص24.

أفراد المجتمع ولها تأثير بعيد المدى وعلى تطلعاتها حتى يتمكن المجتمع من مواكبة التطورات المعاصرة بطريقة فاعلة وتحقيق وضع تنافسي أفضل".[1]

- وعموما يمكن تعريف الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص PPP على أنها شكل من أشكال التعاون، أو عقد إتفاق بين القطاعين العام والخاص، يتم بموجبه تكثيف الجهود بين الطرفين فيجال تنفيذ المشروعات التنموية، تسعى الدولة من خلال هذا التعاون إلى تقاسم الأعباء والمخاطر بصفة متساوية مع القطاع الخاص وإشراك هذا الأخير في عملية التنمية المحلية .

المطلب الثاني: أسباب الشراكة بين القطاعين العام والخاص

هناك العديد من الأسباب التي دفعت العقطاع العام على إبرام عقود شراكة مع القطاع الخاص من بينها:

- خلق فرص عمل جديدة.
- نقص التمويل المقدم للبرامج الإجتماعية مايفرض البحث عن مصادر تمويل أخرى.
- تحسين الخدمات المقدمة من القطاع العام من خلال جذب الإستثمارات من القطاع الخاص.
- تعزيز المسائلة بإعتبار الشراكة قائمة على أساس الشفافية والشرعية.
- تحسين القدرة الإدارية للقطاع العام مع تركيز أكبر على النتائج والأداء.
- الإستعانة بالخبرة الإدارية المتطورة للقطاع الخاص لإدارة البرامج المختلفة وإستخدام التكنولوجية التي توفرها إمكانيات القطاع الخاص.
- زيادة الكفاءة والفعالية من خلال الإعتماد على خبرات القطاع الخاص.
- الضغوطات التي تواجه القطاع العام من قبل المواطنين من أجل تحسين خدماتهم تساهم بشكل كبير في الدخول في الشراكة مع القطاع الخاص.[2]

المطلب الثالث: أهداف الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تكمن أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص فيما يلي:

- توزيع المخاطر إلى الطرف القادر على إدارتها بأقل تكلفة.

[1] د.امجد غانم، الشراكات القطاعية القائمة في تقديم الخدمات العامة والبلدية على مستوى الهيئات المحلية، شركة النخبة للاستشارات الادارية، رام الله فلسطين،2009، ص10.

[2] امعوش ديهية، الشراكة بين القطاع العام والخاص كمدخل لتحسين الخدمة المومية في الجزائر – دراسة حالة بلدية عزراقة بولاية تيوي وزو- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسات عامة ادارة محلية ،جامعة مولود معمري تيزي وزو 2016-2017،ص18.

- تجنب إنتظار توفر الأموال تسمح الشراكة المضي بتنفيذ المشاريع حتى في حال عدم توفر رأس المال في موازنة الخزينة مما يحول دون تأخير الإستثمارات ذات حاجة ماسة.
- الإستفادة من الكفاءات التي لدى القطاع الخاص وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين
- وسيلة لتقليص الإنفاق الحكومي وتخفيف الضغط على مستوى الميزانية العامة للدولة والتقليص من عجزها.
- تعزيز الشفافية الشفافية هي تبادل المعلومات مع جميع أصحاب العلاقة.
- ادخال الإبتكار على تصميم المشاريع وتطوير طرق إنجازها وتشغيلها وصيانتها.
- إقتسام المخاطر مع وجود الشراكة يمكن للجهات الحكومية إقتسام المخاطر مع الشريك الخاص.
- تحسين مستويات الخدمة يمكن للشراكة أن تأتي بالإختراعات والإبداع في تنظيم تأدية الخدمات ويمكن للشراكة كذلك إدخال تقنيات جديدة وأحداث الوفورات الكبيرة التي غالبا ماتخفض التكاليف أو تحسن من جودة الخدمة ومستواها.
- الفوائد الإقتصادية: ان الدخول المتزايد للجهات الحكومية في الشركات يساعد على تحريك الشريك الخاص والإسهام في التوظيف بصورة أكبر والنمو الإقتصادي .فالشركات المحلية التي تصبح أكثر قدرة على العمل بنظام الشراكة يمكنها تصدير خبراتها وتحقيق دخل من خارج المنطقة.[1]

جدول رقم (1): جدول يوضح أهداف ونتائج الشراكة.

أهداف الشراكة	التعاون بين أطراف الشراكة
1) خدمة العملاء في الوقت المناسب	- تجنب التأخير - طرح بدائل جديدة - المشاركة في الخطط
2) الأداء الجيد	- جمع الطاقات - تبادل الخبرات
3) خفض التكاليف	- المشاركة في التكاليف الثابتة
4) السيطرة على المخاطر	- تحسين أساليب الإستعمال - المشاركة في تحمل تحمل المخاطر

[1] احسان بكاكرة، دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تمويل وادارة المشاريع وتسيير المرافق العامة- دراسة حالة نماذج بعض تطبيقات الشراكة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة مالية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/جامعة العربي بن مهيدي ام بواقي،2020/2019،ص8-9-10,

5) توفير قيمة أكبرللمستهلك	- زيادة الفهم المتبادل
6) تقديم خط منتجات أقوى	- خلق منتجات إضافية وجديدة - مساندة وخدمة العملاء
7) زيادة القدرات التسويقية	- ابتكار أنماط إستهلاكية جديدة
8) تحسين صورة المؤسسة	- إعلانات مشتركة - التكامل بين الخبرات - التنسيق في البرامج

المصدر:ليث عبد الله القهوي وبلال محمد الوادي، الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص الاطار النظري والتطبيق العلمي، الطبعة1، دار الحامد للنشر والتوزيع،الاردن،2012،ص30.

المبحث الثاني : أساسيات في الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المطلب الأول: خصائص الشراكة بين القطاعين العام والخاص

- إن الشراكة ماهي إلا وسيلة أو أداة لتنظيم علاقات مستقرة ما بين وحدتين أو أكثر فتتطلب هذه العملية جملة من الخصائص نلخصها فيما يلي:
- وضوح توزيع المخاطر بين الشركاء والإتفاق عليه من الجميع.
- التقارب والتعاون المشترك أي لابد من الإتفاق حول حد أدنى من المرجعيات المشتركة تسمح بالتفاهم والإعتراف بالمصلحة العليا للأطراف المتعاقدة.
- علاقات التكافؤ بين المتعاملين.
- خاصية الحركية في تحقيق الأهداف المشتركة.
- الشريك الخاص مسؤول مسؤولية كاملة أمام الحكومة في تقديمه للخدمات والتعبير الواضح والصريح عن مسؤوليات الجهة الحكومية المعنية في مراقبة الأنشطة.[1]
- هي إتفاق طويل أو متوسط بين طرفين أحدهما عمومي والأخر خاص .
- لاتقتصر الشراكة على تقديم حصة في رأس المال بل يمكن أن تتم من خلال تقديم خبرة أو نقل تكنولوجي أو دراية أو معرفة...الخ.

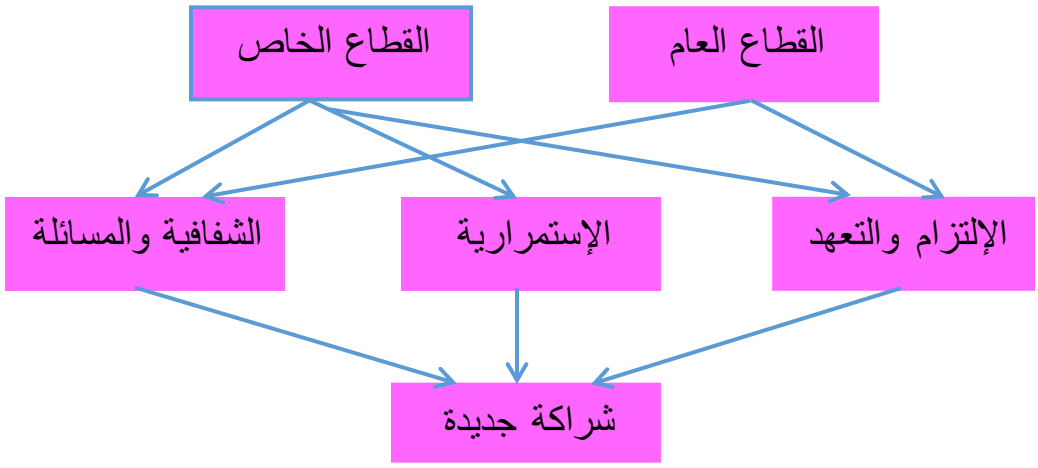
[1] مرابطي اميرة، شعبي لينا ياسمين،الشراكة بين القطاع العام والخاص كبديل تمويلي تنموي للاقتصلد الوطني في ضوء التجارب الدولية –دراسة حالة الخدمة العامة للمياه في لجزائر- ،مذكرة تخرج لاستكمال متطابات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد نقدي وبنكي ، جامعة 8ماي1945 قالمة، ص10

- لابد من أن يكون لكل طرف الحق في إدارة المشروع (إدارة مشتركة)، التقارب والتعاون المشترك على أساس الثقة وتقاسم المخاطر بغية تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.[1]

المطلب الثاني: مبادئ الشراكة بين القطاعين العام والخاص

هناك مبادئ أساسية تقوم عليها عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص وهي ثلاث يبينها المخطط التالي:

الشكل رقم (1): مبادئ الشراكة بين القطاعين العام والخاص.



المصدر:امجد غانم،ملتقى الشركات القطاعية القائمة في تقديم الخدمات العامة على مستوى الهيئات العامة والبلدية(فلسطين:شركة النخبة للاستثمارات الادارية،2007)،ص.11.

- **الإلتزام والتعهد:** حيث يكون لكل طرف دور ومهام يتعهد ويلتزم به في ظل مناخ إداري فعال من أجل انجاز وتنفيذ القرارات التنموية.
- **الإستمرارية:** أي أن مشروع الشراكة بين القطاعين مستمر قد يستمر لفترة طويلة وخلال هذه الفترة قد تحدث تغيرات يمكن أن تؤدي إلى إلغاء مشروع الشراكة لذا يجب الأخذ بعين الإعتبار المدة الزمنية الملائمة لتنفيذ المشروعات.
- **الشفافية:** وتبنى على أساس رؤية واضحة للأساليب التي يتبعها كل طرف لتنفيذ الأهداف الموضوعة مع التعامل بصدق وشفافية مع المتغيرات التي تحدث خلال فترة الشراكة.[2]

[1] ليث عبد الله القهيوي وبلال محمود الوادي،الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص الاطار النظري والتطبيق العلمي،الطبعة1،دار الحامد للنشر ةالتوزيع ،الاردن،2002،ص27.
[2] امجد غانم ، مرجع سبق ذكره،ص10.

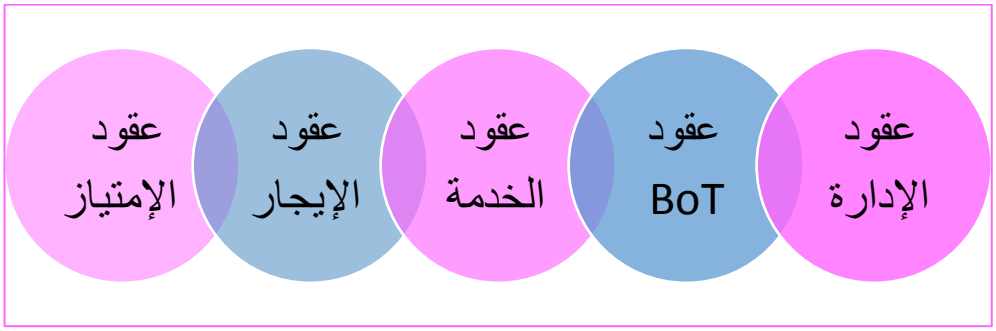
المطلب الثالث: أنواع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

إهتم الباحثون بتصنيف الشراكة وتباينت تصنيفاتهم بإختلاف المداخل النظرية والمفاهيم التي تبنوها في تصنيف الشراكة وجاء بعضها الأخر أكثر تحديدا معتمدا معيار أو أكثر للتصنيف مثل نمط التنظيم وإتخاذ القرار نوع القطاع طبيعة النشاط طبيعة العقد نوع الملكية وغيرها.

وعليه في هذا المطلب سيتم التطرق إلى أنواع العقود في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص بما يخدم بحثي من أنواع الشراكة.

يوجد على المستوى الدولي عدة أنواع من عقود الشراكة تختلف فيها أدوار كل من القطاع العام والقطاع الخاص من أهمها التصنيفات التعاقدية والتي تأخذ عدة أشكال كعقود الخدمة عقود الإدارة عقود الإيجار عقود الإمتياز عقد البناء والتشغيل والتحويل وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): أساليب الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص



المصدر:محمد صلاح،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،"اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود وبنوك "،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف،2014-2015،ص50.

يمكن التمييز بين عدة أشكال للشراكة بين القطاعين العام والخاص وذلك وفقا لمستوى تدخل كلا الجانبين وذكرها فيما يلي:[1]

1- شراكات تعاونية: وتدور حول إدارة وتنظيم الشراكة على أساس تشاركي بين الشركاء بأداء المهام والواجبات ولا يوجد إشراف منفرد لأي طرف بموجب القواعد التي يفرضها.

[1] احسان بكاكرة، مرجع سبق ذكره ،ص11.

2- **شركات تعاقدية:** وتعنى بترتيبات توصيل الخدمات بموجب عقد بين طرفين وتكون العلاقات بين أطراف الشراكة عمودية مع وجود جهة مرجعية تمارس الرقابة والسيطرة على النشاط وعلى الأطراف الأخرى المساهمة في الشراكة وهذه الجهة لا تمارس أداء المهام بل تعتمد على الأطراف الأخرى في ذلك وتكون قادرة على إنهاء الشراكة أحيانا أحاديا إستنادا إلى معيار العقد الذي يحكم العلاقة بين القطاعين العام والخاص وتتمثل:

- **عقود الخدمة:** هو أبسط أشكال الشراكة بين القطاعين وبموجبه يتعاقد القطاع العام مع القطاع الخاص ليقوم هذا بأداء خدمة معينة لفترة قصيرة من الزمن أو لإتمام مشروع محدد ومن أمثلة الخدمات التي يمكن التعاقد من أجل أدائها هي الخدمات الإستشارية أعداد الفواتير الصيانة وإعادة التأهيل الإنشاء والبناء وبالتالي فمشاركة القطاع الخاص تقتصر عاى جانب الصيانة والتشغيل فقط وتبقى ملكية الأصول والتمويل وتحمل المخاطر للدولة.

عقود تبرمها الدولة مع شركات خاصة لتقدم خدماتها الفنية أو الإدارية أو الخدماتية، نظير مبلغ متفق عليه مع إحتفاظ الدولة بكامل السلطة على المرافق إداريا وماليا وفنيا ويطون القطاع الخاص هنا منفذا فقط.[1]

- **مزايا وعيوب عقود الخدمة:**

- **المزايا:** توفير الفرص لدخول عنصر المنافسة من خلال التعاقد مع أكثر من شريك من القطاع الخاص والإستفادة من خبرة القطاع الخاص في النواحي الفنية مما يجعل المرفق العام يقوم بالتركيز على مهامه الأساسية.
- **العيوب:** تضل أعباء التشغيل والصيانة على عاتق الحكومة كما تظل مسؤولية الإستثمارات الرأسمالية والمخاطر التجارية المرتبطة بتشغيل المرفق مرتبطة بالقطاع العام .[2]

- **عقود الإدارة:** هي عبارة عن ترتيبات تقوم بمقتضاها الدولة بشراء خدمات الإدارة من إحدى شركات القطاع الخاص بمعنى أن مشاركة القطاع تتمثل في تولي مهام الإدارة والحصول بذلك على صلاحيات إتخاذ القرارات التشغيلية إلى جانب تحمل جزء من المخاطر التجارية المتعلقة بالمخرجات وجزء من تلك المتعلقة بالمدخلات. ومن الدول التي عملت بعقود الخدمة والإدارة كندا

[1] امال البو عيشي السنوسي، الخصخصة واثارها الاقتصادية، الطبعة1،دار البداية للنشر ةالتوزيع، الاردن،2015،ص34
[2] احسان بكاكرة، مرجع سابق، ص13

كولومبيا غزة ماليزيا المكسيك تركيا والولايات المتحدة الأمريكية وتتراوح مدة هذه العقود بين 3 الى 5 سنوات.

- **مزايا وعيوب عقود الادارة:**

- **المزايا:** تستخدم هذه الطريقة في الحالات التي تريد فيها الدولة تنشيط شركات خاسرة وذلك بإدخال طرق إدارة القطاع الخاص من أجل رفع قيمة هذه الشركات وأسعارها حين تعرض للبيع والميزة الرئيسية لعقد الإدارة من جهة نظر الدولة أنه يسمح لها بالحتفاظ بالملكية كما يمكنها من حل القصور الإداري وذلك بالحصول على أحسن الخبرات الإدارية وفي الوقت نفسه التحكم في نطاق وإستخدام هذه الخبرات من خلال عقد الإدارة.
- **العيوب:** يكمن عيب عقد الإدارة في إزدواجية الإدارة الخاصة والملكية العامة مع تحمل الدولة للمخاطر وأي خسائر ناجمة عن عملية الشراكة.
- **عقود التأجير:** تقوم الشركات الخاصة بتأجير المرفق من الجهة العامة وتتحمل مسؤولية تشغيل وإدارة المرفق وتحصيل الرسوم ويقوم المستأجر بشراء الحق في الإيرادات وبالتالي يتحمل قدرا كبيرا من المخاطر التجارية وتتراوح مدة هذه العقود بين 5 الى 15 سنة ويمكن تمديدها.

ومن الدول التي عملت به التشيك فرنسا غينيا ايطاليا بولندا السنغال اسبانيا والولايات المتحدة الأمريكية.

- **مزايا وعيوب عقود الإيجار:**

- **المزايا:** توفير نفقات التشغيل دون التخلي عن ملكية المشروع وكذا الحصول على دخل سنوي دون التعرض لمخاطر السوق و وقف الدعم والتحويلات المالية الأخرى مما يخفف العبء على الموازنة العامة واستخدام أصول المشروع بدرجة أكبر من الكفاءة.
- **العيوب:** المشكلة الرئيسية المرتبطة بعقود الإيجار هي أنه طالما لا يتم فيها تحويل ملكية الأصول أكثر من الحد الذي يضمن لها عائد مناسب على إستثماراتها خلال فترة التأجير وهذا النوع من العقود مناسب في المشروعات التي هي في حاجة إلى رفع كفاءة التشغيل وليست في حاجة إلى توسعات وتحسينات.[1]

[1] احسان بكاكرة، مرجع سابق،ص14

- **عقود الإمتياز :** هوعقد شبيه بعقد الإيجار ويضاف إليه أن مسؤولية تمويل الإستثمار بما في ذلك التوسع في البنية التحتية تقع على عاتق الشريك الخاص إلى جانب أنه يتحمل المخاطر المتعلقة بالمدخلات والمخرجات كاملة بمفرده في حين تبقى ملكية الأصول لصالح الدولة.

تتحمل الشركات الخاصة مسؤولية التشغيل والإدارة والإستثمار في حين تظل الجهة العامة مالكة لأصول المرفق وقد تقدم هذه الإمتيازات على مستوى الدولة بأكملها أو على مستوى مدينة وتتراوح مدتها بين 30 الى 99 سنة.

- **مزايا وعيوب عقود الامتياز:**
- **المزايا:** تتمثل أن صاحب الإمتياز يبقى المسؤول عن النفقات الرأسمالية والإستثمارات مما يخفف الأعباء المالية عن الدولة.
- **العيوب:** إعطاء حق الإحتكار لعامل الإمتياز بحيث يجعله يمارس نشاطه بمناى عن منافسة غيره، مما لايجعله عرضة لقوى السوق من عرض وطلب ، لهذا من الضروري وجود رقابة وإشراف من قبل الحكومة على أعمال حامل الإمتياز لتقديم خدمة وسلعة بمواصفات جيدة وأسعار معتدلة.[1]
- **عقد البناء والتشغيل والتحويل B.O.T :**

عرفت لجنة الأمم المتحدة القانون النموذجي عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية بأنها شكل من أشكال تمويل المشاريع تمنح بمقتضاه حكومة ما لفترة من الزمن أحد الإتحادات المالية الخاصة ويدعى شركة المشروع إمتيازا لتنفيذ مشروعا معين وعندئذ تقوم شركة المشروع ببنائه وتشغيله وإدارته لعدد من السنوات وتسترد تكاليف البناء وتحقق أرباح من تشغيل المشروع وإستغلاله تجاريا وفي نهاية العقد تنتقل ملكية المشروع إلى الحكومة وغالبا ماتتراوح بين20 إلى30 سنة .

ومن الدول التي عملت به الشيلي ماليزيا المكسيك جنوب إفريقيا والولايات المتحدة الأمريكية.

- **مزايا وعيوب عقد البناء والتشغيل والتحويل B.O.T:**
- **المزايا:**

- معالجة مشكلة الإسراف وسوء إستغلال وسوء إستغلال موارد الإقتصاد القومي بصفة عامة.
- يسمح التمويل عن طريق القطاع الخاص عموما بنقل المخاطر المالية والتجارية وغيرها من المخاطر من الحكومة إلى القطاع الخاص.
- تمكين الدولة من توفير خدمات ضرورية لا تكفي مواردها لتوفيرها.[2]

[1] نسرين عبد الحميد نبيه،اثر انتقال عدوى الخصخصة على ثروات الدول العربية، المكتب الجامعي الحديث، 2012،ص21.
[2] احسان بكاكرة مرجع سابق، ص16-17-18.

- تقليل الإنفاق العام والإقتراض الحكومي وهو ما يؤدي إلى إنخفاض عجز الموازنة في نسبة الدين العام وبالتالي تخفيض معدل التضخم دون ان يكون مصحوبا بزيادة في معدل البطالة.

- **العيوب :**

- قضية الأمن القومي بسبب سيطرة القطاع الخاص أو المستثمر الأجنبي على بعض المشـــروعات الإستراتيجية كالمطارات والطرق.
- الفترة المحددة لمنح الإلتزام أطول من اللازم حينما تحددب 99سنة كما هو الغالب.
- إعداد العقود وهي حزمة من العقود ولمدة طويلة ولإلتزامات متعددة تقوم على منع المنافسة بمـــا يشبه الإحتكار.[1]

الجدول رقم(2): أشكال الشراكة بين القطاعين العام والخاص

شكل الشراكة	ملكية الأصول	الصيانة والتشغيل	الصيانة والتشغيل	التمويل	المخاطر التجارية		المدة
					مدخلات	مخرجات	
عقدالخدمة	عام	مشتركة	عام	عام	عام	عام	1-2سنة
عقد الإدارة	عام	خاص	عام	عام	مشتركة	عام	3-5سنوات
عقد الإيجار	عام	خاص	عام	عام	مشتركة	خاص	8-15سنة
عقد الإمتياز	عام	خاص	خاص	خاص	خاصم	خاص	25-30سنة
بناء تشغيل نقل	مشتركة	خاص	خاص	خاص	خاص	خاص	20-30سنة

Source:The Canadian Council For Public Private Partnerships, Benefits Of Water service public-private Partnerships,paper presented to Walkerton commission onPPPs,canada,2001,p4,

(http://azone.scolarsportal.info/bitstream/1873/7988/1/10294077.pdf)

[1] احسان بكاكرة ، مرجع سابق،ص18.

المبحث الثالث: شروط الشراكة الناجحة والتحديات التي تواجهها

المطلب الأول: شروط الشراكة الناجحة بين القطاعين العام والخاص

من أجل شراكة ناجحة وفعالة بين القطاعين العام والخاص يتوجب عليها أن تتضمن العديد من الشروط والتي لخصها kolzow في النقاط التالية:

1- الإستمرارية في السياسات المتعلقة بالشراكة بما فيها القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وتقليل عدم التاكد المحيط بالأعمال لتشجيع الأفراد الذين يخاطرون إقتصاديا على الإنخراط في الشركات.

2- الرغبة والقدرة على رعاية الريادة وتشجيع المخاطرة ورعاية المشاريع المرتبطة بها.

3- توفر تنظيم فعال يمكن من إلتحام الإهتمامات الفردية بالإهتمامات العامة.

4- توفر شبكة للجماعات والأفراد الرئيسيين المعنيين بالشراكة تشجع اتصالهم بالقيادة وتذيب الفروق بين الإهتمامات المتنافسة.

5- وجود تصور مجتمعي مشترك وواقعي للشراكة مبني على نقاط القوة والضعف للمجتمع، وفهم مشترك لإمكانات المنظمة المراد تنميتها.

6- توفير ثقافة مجتمعية داعمة للشراكة تشجع القيادة، ومشاركة المواطنين في أنشطة الشراكة ذات الإهتمام التنموي بعيد المدى.

7- المنفعة المتبادلة من خلال بناء المشاريع بحيث توفر الفرص للشريكين.

8- المسؤولية المشتركة في الإلتزامات والمخاطرة.

9- المشاركة في السلطة والمسؤولية بين القطاعين.

10- صنع القرارات الرئيسية من خلال خطة متينة في بداية المشروع.[1]

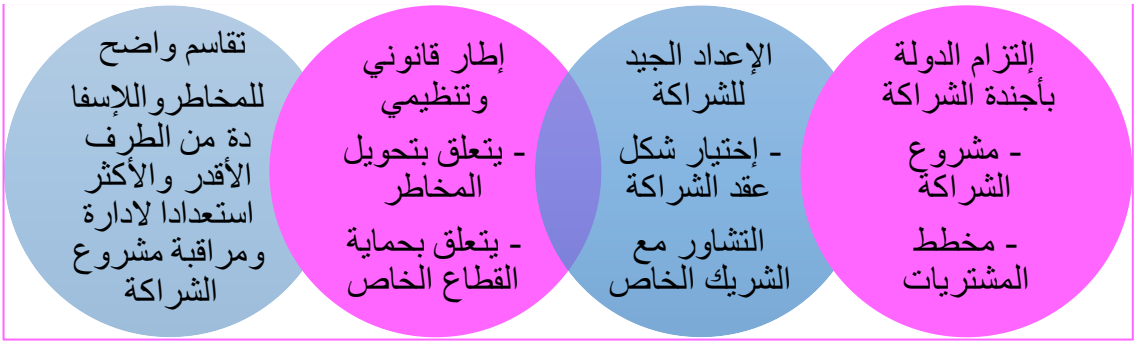
11- إن نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتطلب وجود إطار قانوني وتنظيمي واضح يحكم مختلف جوانبها خاصة في ظل تباين الأطر القانونية من دولة لأخرى ولعل أهم ما يجب التركيز عليه هو التقسيم الجيد للمخاطر والمسؤوليات كما يتطلب الأمر الإعداد الجيد للشراكة من خلال الإستناد إلى أسس علمية فيما يتعلق بإختيار المشروع الذي سيتم إنجازه ثم إختيار الشكل

[1] عادل محمود الرشيد، ادارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص (المفاهيم-النماذج-التطبيقات)، الاردن،2006،ص21.

الأمثل للشراكة بالإعتماد على مجموعة من العوامل أهمها المشكلة المراد معالجتها .احتياجات القطاع العام وقدرات القطاع الخاص. ولا تأتي العناصر السابقة كلها إلا اذا إقترنت بإلتزام الدولة بأجندة الشراكة.[1]

يوضح الشكل التالي العناصر الأساسية الأربعة التي يجب أن يتضمنها إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتي من شأنها أن تزيد من فعاليته:

الشكل رقم (3): العناصر المفتاحية الأربعة لفاعلية اطار PPP



Source: Iain Menzies, Delivering Universal and Sustainable Water services: Partnering With the Private Sector, Water and Sanitation Program, guidance not, world Bank, 2016, p4.

المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص :

أولا: سلبيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

بالرغم من كل التفاؤل الإيجابي التي يصرح به أصحاب الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومردودها في مقابل تحسين الخدمة العمومية المقدمة في الجزائر إلا أنها لاتزال تعاني من بعض النقائص التي تعيق الأهداف المرجوة وتترجمها في مخاطر تعود بالسلب على تقديم الخدمة العمومية على القطاع العام وعلى المجتمع ككل ومن بينها نجد:

1- بالنسبة للقطاع العام:

مخاطر سياسية وتنظمية من خلال تغير المشاريع والبرامج بما يؤثر على الشراكة بين القطاعين بتغير النخبة السياسية نفسها وبالتالي تغير في الرؤى.

[1] وزارة المالية، دليل احكام واجراءات عقود الشراكة بين الجهات الاتحادية والقطاع الخاص، دولة الامارات العربية المتحدة، 2014، ص23.

إنخفاض جودة الخدمة المقدمة لتوسعه أو إنتشارها وإزدياد الطلب على المرافق العمومية والخدمات العامة للمواطنين وضعف أليات التقييم والرقابة المفروضة على الشريك الخاص وجودة الخدمة المقدمة.

الدولة تفقد السيطرة على الكلفة والجودة لأن مسؤلية القطاع القطاع العام في عقود الشراكة هي تقديم الخدمة فقط.[1]

2- بالنسبة للقطاع الخاص:

- إنخفاض العائد أو خسارة جزء رأس المال المستثمر.

تدني مستوى الخدمة المقدمة من قبل الشريك الخاص عن المستويات المرغوبة مجتمعيا أو وفق الشروط والمعايير المعمول بها دوليا.

- التهرب من تكاليف الصيانة. يلاحظ في المشاريع الخدمية تهرب القطاع الخاص عن تقديم متابعة للخدمات الموكلة إليه وكذا متابعة صيانة مشاريع الشراكة وذلك لإنعدام المسؤولية الإجتماعية من جهة وضعف الرقابة والمسالة من جهة أخرى وهذا مايلاحظ في مشاريع البنى التحتية التي تعاني من نقص صيانة وهذا هو حال بعض المشاريع أن نقل الأغلب.
- عدم التقيد بمعايير التنمية البيئية والإستدامة في إستغلال البنى التحتية والمرفق العام وعند تقديم الخدمة العمومية.[2]

3- غلبة وهيمنة أحد الشركاء على الأخر يمحي مبدأ المساواة.

4- عدم القدرة على تسوية الخلافات البسيطة تؤدي في أغلب الأحيان في إشكاليات أكبر.

5- فقد الملكية في حالة إخفاق وإفلاس أحد الأطراف بالإلتزام بوعوده.

<u>ثانيا: إيجابيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص</u>

1. القدرة على التعلم والتكيف لتطوير مهارات، أو التعاون من أجل تطوير النتجات والخدمات.
2. أكثر من مالك للمشروع يسهل السيولة المادية الأزمة لبدأ المشروع ناشئ بمزانية عالية.
3. إكتساب الكثير من المهارات والخبرات بإنضمام شركاء جدد للمساهمة في زيادة الأرباح والتأثير إيجابيا على زيادة الإيرادات.

[1] صلاح محمد، البشير عبد الكريم، اسلوب البوت كالية لتشييد مشروعات البنية التحتية_تجارب دولية وعربية مختارة_ ، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد السابع عشر، جوان 2015، ص190.

[2] بجقينة ياسين، كنزة مغيش حامة، الشراكة بين القطاعين العام والخاص مطلب تنموي للنهوض بالخدمة العمومية في الجزائر، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 05، عدد02، ص 396.

4. الشراكة تخلق إدارة أفضل وتخطيط مالي وفرص توسعة للمشروع يصعب إيجادها في مشروع فردي.
5. في حالة وقوع خسائر يتشارك الأطراف في المسؤولية مما يجعل الدعم المعنوي أكبر.
6. هناك نسبة متدنية في إتخاذ قرارات متهورة.[1]

المطلب الثالث: تمييز الشراكة بين القطاع العام والخاص عن الخصخصة.

1- **تعريف الخصخصة:** الخصخصة هي نقل ملكية عمومية ونقل التصرف من القطاع العام للقطاع الخاص لبعض الأنشطة الصناعية والتجارية وكذلك نقل المنشات من القطاع العام إلى القطاع الخاص من خلال تخلي الدولة عن جزء أو جميع الأسهم التي كانت بجوزها لفائدة الخواص.[2]

2- أوجه الإختلاف والإتفاق بين مفهومي الشراكة والخصخصة:

جدول رقم(3): أوجه الإختلاف والإتفاق بين مفهومي الشراكة والخصخصة

أوجه الإختلاف	أوجه الإتفاق
ملكية الأصول يتم نقل بعص أو كل ملكية المشروع للقطاع الخاص في الخصخصة بينما في الشراكة يتم نقل ملكية أصول بعض المشروعات لفترة زمنية محددة ثم تعود الملكية للدولة وفقا لعقد إبرم بين الطرفين.	ترى بعض الأدبيات أن أشكال الشراكة شكل من أشكال الخصخصة بالمعنى الواسع للمفهوم.
جودة الخدمة أو المنتج في الخصخصة هناك محدودية لتجكم الدولة في جودة المنتج أو الخدمة لكن الشراكة مع الدولة تفرض اشتراطات ومعايير فنية في جودة المنتج أو الخدمة.	يسعيان لرفع كفاءة الخدمات وتحسين جودته. يقومان على فكرة التكامل بين المزايا النسبية. مسؤولان أساسيان في تقديم خدمات للمجتمع.
المسؤولية في الخصخصة تظل الحكومة مسؤولة عن جودة وكفاية الخدمة بينما في الشراكة المسؤولية مشتركة بين الحكومة والأطراف الأخرى.	تم طرح المفهومين من قبل المنظمات الدولية خاصة من قبل البنك الدولي.

المصدر: محمد عبد العال عيسى، الشراكة بين القطاعين العام والخاص: المفهوم والاسباب والدوافع والصور، المجلة العربية للادارة، المجلد الثالث والثلاثون، العدد الثالث، مركز جيل البحث العلمين الجزائر، سبتمبر2018،ص41.

1

[2] انفال سريدي، واقع الشراكة عام خاص في الجزائر- دراسة حالة كل من المؤسسات CYCMA و ETER ALGERIE - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945، قسم علوم التسيير، 2017-2018,ص18.

خلاصة الفصل:

تعتبر الشراكة علاقة تعاونية ثنائية بين قطاعين مختلفين يتمثلان في القطاع العام (الحكومي) والقطاع الخاص (غير الحكومي) ،بسبب رغبتهما في خلق فرص عمل جديدة وتحسين الخدمات المقدمة من القطاع العام من خلال جذب الإستثمارات من القطاع الخاص، هذه الأسباب تعطي الشراكة العمومية الخاصة أهمية كبيرة تتجلى في القدرة على توزيع المخاطر إلى الطرف القادر على قيادتها بأقل تكلفة كما تعتبر الشراكة وسيلة لتقليص الإنفاق الحكومي وتخفيف الضغط على مستوى الميزانة العامة للدولة والتقليص من عجزها.

الفصل الثانى :

الشراكة العمومية الخاصة كركيزة في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

المقدمة:

تحتل الخدمات أهمية كبيرة في حياة الأفراد نتيجة تطور الحياة العصرية ، ويرتبط مفهـــوم الخدمـــة بمفهوم الدولة الذي برز وظهر بوجودها وقد كانت الدولة تقتصر وإلى غاية القرن 18 على وظـــائف الأمن والجيش إلا أن هذا الدور قد توسع ليشمل عدة مجالات بما فيها التي كانت حكرا على الأفراد، حيث اتضح أن الدولة تتدخل في حدود اسمح باستقرار سياسي، إقتصادي وإجتمـــاعي وغيرهـــا،التي تعتبر بدورها خدمات عمومية التي سعت إلى تطويرها،وبالتالي سعت من خلال ذلك إلى ربط مفهوم الخدمات العمومية بالقطاع الخاص بما يعرف بالشراكة العمومية الخاصة.

المبحث الأول:ماهية الخدمة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها.

نظرا لتزايد دور الخدمات في الحياة المعاصرة ولمختلف المجتمعات، أصبح التركيز عليها واحدا من الإتجاهات الحديثة والمهمة، وقد عرفت هذه الأخيرة توسعا كبيرا في السنوات الأخيرة حيث تزايد الإهتمام بها في الوقت الحاضر نظرا لتنوعها وتوسعها لتشمل كل مرافق الحياة اليومية للمجتمعات وكذا خدمات جديدة.

أولا: تعريف الخدمة

إن إعطاء تعريف محدد وشامل للخدمة يعد إمرا صعبا فقد اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد تعريف الخدمة، وبناء على ذلك تعددت التعاريف وتنوعت بسبب تركيز كل واحد منهم على جانب معين منها وإن إشتركت في بعض العناصر.

الخدمة لغة مأخوذة من اللاتينية Servitium وأخذ هذا المفهوم بعدا في الأدبيات بداية من الثورة الصناعية وما أفرزته من دراسات ميدانية حول واقع العمل والإنتاج والإستهلاك...الخ.[1]

عرفها stanton بأنها "النشاطات الغير ملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل والتي ليست بالضرورة مرتبطة بسلعة."[2]

أما كوتلر kotler فقد عرفها على أنها "نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف لطرف أخر وتكون أساسا غير ملموسة ، ولا ينتج عنها أية ملكية، وإن إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس."[3]

كما عرفها الباحثان Voss et Norman بأنها" تفاعل إجتماعي بين مجهز الخدمة والزبون، بهدف هذا التفاعل الى تحقيق الكفاءة لكليهما."[4]

---

[1] سيد عبد المقصود: "محاضرات غير منشورة لطلبة الماجيستير في مقياس الخدمة العامة"، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر،2003-2004.

[2] حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات: مدخل وظيفي- استراتيجي، تطبيقي،عمان: دار اليازوردي للطباعة والنشر،2008،ص33-34,

[3] هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، عمان: دار وائل للنشر، 2005،ص18.

[4] قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات، عمان، دار الشروق،2006،ص42.

وعرفتها جمعية التسويق الأمريكية: "الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو تقدم مرتبطة مع السلع المباعة".[1]

وعرفها Adrian Palmer بالقول " أن الخدمة هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد."[2]

فعلى الرغم من وجود تعريفات متعددة إلا أن Gronroos إستطاع أن يشمل كل تلك التعريفات في تعريف متكامل لهذا المفهوم حيث يرى أن: "الخدمة هي نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون إلى حد ما غير ملموسة والتي تنطوي غالبا على تفاعل وتأثير بين الزبون من جهة والهياكل والموارد البشرية والسلع والأساليب المهياة للأستجابة لرغبات هذا الزبون من جهة أخرى، ويمكن تلخيص تعاريف الخدمة بكل تنوعاتها على ضوء ذلك بالتعريف التالي: " الخدمات هي نشاطات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له المنفعة ".[3]

ثانيا: خصائص الخدمات العمومية

تتميز الخدمة العمومية بمجموعة من الخصائص والسمات وتتمثل أبرزها في:

1- **اللاملموسية:** أن أبرز ما يميز الخدمة أنها غير ملموسة بمعنى أنه ليس لها وجود مادي أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الإنتفاع بها عند الحاجة ، أي أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادرا على إصدار أحكام وقرارات مستندة عن تقييم محسوس، فالمستهلك لايمكنه تفحص الخدمة أو تذوقها أو لمسها كما هو الحال في السلع الملموسة.
2- **التلازمية:** وتعني عدم القدرة على فصل الخدمة عن مقدمها، ومنه فإن حالة عدم الإنفصال تعني درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها فالأستاذ لايستطيع تقديم خدماته بدون حضور الطلاب والطبيب بدون مرضى.
3- **التباين:** فالخدمة متغيرة حسب أوقات وظروف تحققها، لذلك في غالب الأحيان يستحيل أو يصعب التحكم في كل جوانب تقديمها، حيث تختلف الخدمات من شخص لأخر داخل المؤسسة وحتى لدى

[1] محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق:" اساسيات التسويق الشامل والمتكامل"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،2002، ص391.
[2] حميد الطائي، بشير العلاق، المرجع السابق الذكر، ص34.
[3] زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، بيروت: شركة مطابع الارز،2000،ص39.

الشخص الواحد بسبب تغير المزاج ، المواقف، الكفاءة، الحاجات، وغيرها من العوامل التي تؤثر على جودة الخدمة.

4- **الفناء:** وهي عدم قابلية التخزين، حيث أن درجة عدم ملموسية الخدمة تزيد في درجة فناء الخدمة بحيث لايمكن تخزينها أو إعادة إستعمالها لاحقا مثل الأماكن الشاغرة في الطائرة أو السينما فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها وبالتالي عدم إمكانية تخزينها.

5- **عدم انتقال الملكية:** هذه الصفة تميز الخدمة عن السلعة ذلك لأن العميل يمكنه الإستفادة من الخدمة لمدة معينة دون إمتلاكها كإستعمال وسائل النقل بالنسبة لخدمة النقل، وإستعمال غرف الفنادق... وإن الذي قد يدفعه المستفيد لايكون إلا لقاء الإستعمال فالمستفيد له حق الإنتفاع بها دون تملكها.

6- **صعوبة قياس الجودة:** الجودة في مجال الخدمات من أكثر العمليات صعوبة في قياسها لكون الخدمة غير ملموسة ،حيث يرى العديد من الباحثين أن جودة الخدمة تتمثل في تحقيق رغبات العميل وأن متلقي الخدمة يحكم على مستوى جودتها عن طريق مقارنة ما حصل عليه مع ماتوقعه منها.[1]

المطلب الثاني: أنواع ومبادئ الخدمات العمومية.

أولا: أنواع الخدمات العمومية

هناك العديد من التقسيمات المقدمة للخدمات العمومية إلا أنها تشترك في الكثير من المحاور ومن بين هذه التقسيمات نذكر:

- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وضمان تقدمه: ومن بين هذه الخدمات، الخدمات الصحية، الخدمات التعليمية، وهذا النوع من الخدمات يجب على الدولة أن تقدمها وتوفرها حتى لو كانت ذات تكلفة مرتفعة.
- خدمات ضرورية لأفراد المجتمع : وهي الخدمات التي لايمكن الإستغناء عنها، ومثال ذلك التزويد بالماء، الغاز، الكهرباء، النقل...الخ.

وهذا النوع من الخدمات لم يعد من اختصاص الدولة فقط وإنما يتدخل القطاع الخاص في تقديمها. ويتم إدارتها على أسس تجارية.

[1] يطو رزيقة، دور البلديات في تقديم الخدمات العمومية المحلية في الجزائر، دراسة حالة بلدية الحراش،مذكرة نيل شهادة الماجيستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية،تخصص ادارة الجمعات المحلية، جامعة الجزائر -3-،ص47_49,

- خدمات ذات منفعة إجتماعية وثقافية: وهي الخدمات التي يستفيد منها أفراد المجتمع وقد تكون غير مهمة لبعض الأفراد أو المجتمعات مثل: المكتبات العامة، المتاحف، والمنتزهات العامة.
- خدمات ذات طبيعة إجتماعية: هي الخدمات التي يمكن أن يؤديها الفرد بنفسه بما يتناسب مع إمكانياته وفي حالة عدم تمكن الفرد من تأدية هذه الخدمات تتدخل السلطات العمومية في أداء وتوفير هذه الخدمات، مثل السكن.
- خدمات إدارية: مثل خدمات الحالة المدنية.[1]

ثانيا: مبادئ الخدمات العمومية,

هناك مجموعة من المبادئ لتقديم الخمات العمومية وتتمثل فيما يلي:

- **مبدأ الإستمرارية la continuité :**

يجب أن يتسم تقديم الخدمة العمومية بالإستمرارية والإنتظام وذلك بإتاحة الخدمة لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة، إلا في حالات يتعذر على هيئات تقديم الخدمة أن تستمر في تقديمها.

- **مبدأ المساواة l'egalité :**

هي مبدأ أساسي في تقديم الخدمة العامة كما أنه عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية، مضمون هذا المبدأ أنه ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العامة وأن تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المتشابهة، وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة، ويحصلوا على جميع الضمانات، هذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمة العامة بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون إستثناء وبصورة عادلة.[2]

- **مبدأ الموائمة la mutabilité:**

إن المنفعة العامة ومن ثم الخدمة العامة تتطور مع مرور الزمن وتطور المجتمعات ومن ثم فمن الضروري وفقا لهذا المبدأ ان تقدم الخدمة بكفاءة، وأن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن أو الزبون على إعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته يتميز بالتغير وعدم الثبات.[3]

---

[1] امعوش ديهية، مرجع سابق،ص29-30.
[2] ليلى بن عيسى، اهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، رسالة ماجيستير، جامعة بسكرة :كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2005-2006، ص9.
[3] ليلى بن عيسى، مرجع سابق،ص9.

المطلب الثالث: المعيقات المتعلقة بالخدمات العمومية في القطاع العام

لقد ظهرت للوجود العديد من المشكلات التي تعترض أداء القطاع العام في مجـــال تقـــديم الخـــدمات العامة، والواقع أن هذه المشكلات كثيرة ومتعددة يمكننا الإشارة إلى أهمها فيما يلي:

- البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج هذه الخدمة، سواء إرتبط هذا البطء بعوامل ترجع للمرافق العمومية ذاتها، او بالإمكانيات المادية التي تمنحها الدولة لهذه الأخيرة، أو بالنظام القانوني الذي يحكم نشاطها.
- سوء تقديم الخدمة العمومية، وعدم مواكبتها للتطورات الحاصلة، وبذلك يتم تقديم خدمة عموميـــة لاترقى إلى الإشباع الفعلي للحاجات العامة.
- التمييز في أداء الخدمة بسبب تفشي ظاهرة الوساطة.
- إنتشار الرشوة والفساد الإداري بالمرفق العامة.
- الإفتقار إلى الإبتكار والتأطير الناتج عن سوء إنتهاج ورسم معالم سياسات مخططة ومدروسة قصد التغيير في عمليات وإجراءات إنتاج وتقديم الخدمات العامة للجمهور، وذلك بسبب قصور السياسة العامة المنتهجة في الدولة.
- ضعف نظام المتابعة والتقييم للخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة بغرض التحقق من حصـــول الخدمات للمواطنين وفقا للقوانين والتشريعات المنظمة لها، وذلك بسبب القصور القصور الـــذي يشوب النظم التشريعية التي تحكم نشاط المرافق العامة، وتحدد طرق تقديم الخدمات العامة.[1]
- إنتشار البيروقراطية وما يترتب عليها من بطء في أداء الخدمة العمومية ووكذا تعقيد الإجـــراءات الضرورية لإنتاج الخدمة.
- إنتشار ظاهرة الرشوة في مجال الخدمات العمومية.
- ضعف الإتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين جماهير الخدمة، الأمر الذي يؤدي إلى وجود فجوة بين الخدمات المحققة وما ينوقعه المواطنون.
- سوء إستخدام الموارد المتاحة في القطاع العام.
- إنتشار ظاهرة الفساد الإداري ما يؤثر سلبا عاى مستوى أداء الخدمة العمومية.
- سوء تقديم الخدمات العمومية.

[1] مرزيق عدمان، التسيير العمومي "بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة" دار جسور،الجزائر، الطبعة 1،2015،ص415,

- إنتشار ظاهرة الوساطة والمحسوبية مما يؤدي إلى عدم المساواة في تقديم الخدمات العمومية.
- المركزية الإدارية بالنسبة لتسيير المشروعات الحكومية الضخمة.
- إنتشار ظاهرة الفساد الإداري ما يؤثر سلبا على مستوى أداء الخدمة العمومية.[1]

من الملاحظ أن الخدمة العمومية تعاني من مشاكل عدة في القطاع العام، هذا مايجعل الخدمات المقدمة لا تلبي حاجيات الأفراد، مما تعاني من مشاكل في القطاع العام، هذا مايجعل الخدمات المقدمة لا تلبي حاجيات الأفراد، مما أوجب على القطاع العام البحث عن أساليب أخرى لتسيير قصد الوصول إلى جودة الخدمات.

المبحث الثاني: أساليب نجاح الشراكة العمومية الخاصة في تحسين الخدمات العمومية.

المطلب الأول: الشراكة العمومية الخاصة وسيلة لتقليص النفقات العمومية.

تعمل الشراكة بين القطاعين العام والخاص على تقليص النفقات العمومية بالتالي تخفيف الأعباء على القطاع العام ويظهر هذا الدور في:

- تقوم المشروعات الكبرى بضخ موارد مالية وإستثمارات بأسواق السلع وأسواق المال المحلية حيث توفر الشراكة موارد مالية إضافية تؤدي إلى إنخفاض في النفقات الحكومية، وتخفيض العجز في الموازنة العامة للدولة دون تأثر الإستثمارات وعملة التنمية.
- تتميز الشراكة بين القطاعين العام والخاص بقدرتها الكبيرة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة الإجمالية للمشروعات وإستخدام إفضل للموارد المتاحة للمجتمع.
- عمل حسابات دقيقة حول تكلفة توفير المشروعات من خلال نموذج الشراكة ومقارنة ذلك بالبدائل المتاحة أمام الحكومة كالاقتراض مثلا، ومن ثم إختيار البديل الأقل تكلفة.
- ضرورة وضوح حجم المستحقات والاعباء المالية المرتبطة بنماذج الشراكة وذلك بان ترفق بالموازنة العامة التقارير التكميلية حتى لا تصبح الشراكة طريقة لإخفاء المديونية العامة وما قد يترتب على ذلك من مشكلات عند حلول أجال تلك المستحقات.[2]
- الإستفادة من رأس مال القطاع الخاص في إنشاء المشاريع وإستغلالها.

[1] امعوش ديهية ، حماد طاوس، مرجع سبق ذكرة،ص31.
[2] عبد الحافظ، مرجع سبق ذكره،ص42_43.

- تقليص الإنفاق العمومي وتخفيف الضغط على مستوى الميزانية العامة للدولة والتقليص من عجزها.
- إستقطاب الإستثمارات المالية الخاصة لإنجاز المشاريع الكبرى في مجال الخدمات العامة والمرافق العمومية التي تعجز المؤسسات العمومية على إنجازها دون شراكة مع القطاع الخاص.[1]

فالشراكة بين القطاع العام والخاص بمقدورها التقليص من النفقات على عاتق القطاع العام من خلال الإستفادة وإستغلال موارد وإمكانيات وكفاءة القطاع الخاص وتحمل المسؤولية من كلا الطرفين في حالة حدوث عجز أو خسائر.

المطلب الثاني: الشراكة العمومية الخاصة كأسلوب لتحقيق جودة الخدمات.

إن الشراكة بين القطاع العام والخاص تعد من بين أهم الأليات التي يمكنها أن تحقق دورا ايجابيا في مجال الإضطلاع بتحسين دور المرافق العامة في تقديم الخدمات العامة من خلال:

- تطوير الخدمات المقدمة والرفع من مستوى جودتها من أجل تحقيق رفاهية المواطنين.
- تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتوسيع نطاق الخدمات وذلك من خلال الزيادة في استثمار الموارد وتوسيع نطاق الخدمات وتحسين الخدمة المقدمة لأفراد المجتمع.
- تحقيق مستويات عالية من الإنتاج وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى المعيشة.
- إدخال تقنيات جديدة تقوم على تحسين الخدمات العمومية.
- الشراكة بين القطاع العام والخاص عبارة عن تقنيات تعاقدية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات العمومية ورفع درجة جودة خدماتها.
- إنجاز المشاريع في أقل وقت ممكن.[2]

وعلى هذا الأساس تعد هذه الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص وسيلة فعالة لتحسين مستوى تقديم الخدمات العامة، وذلك اذا ماتم إستغلالها بالشكل الذي يحقق هذه الأخيرة.

[1] امعوش ديهية، حماد طاووس، مرجع سابق ،ص36.
[2] عبد الحافظ، مرجع سابق ذكره، ص ص، 44،45.

المطلب الثالث: أسباب توجه الجزائر إلى الشراكة.

إن عقود الشراكة وبالنظر إلى كونها شكلا استثماريا جديدا يتماشى مع سياسة إقتصاد السوق لها دوافع داخلية فرضها واقع الإقتصاد الجزائري، وإخرى خارجية فرضها واقع الأسواق الخارجية والمتغيرات الدولية.

أولا: الأسباب الداخلية.

1- فشل سياسة إعادة الهيكلة في التكريس الفعلي للإقتصاد المختلط:

لقد عرف الإستثمار الأجنبي في ظل مرحلة إعادة الهيكلة إعادة تنظـيم لكيفيـات تـدخل الرأسـمال الأجنبي، ومن هذا المنطق عمدت السلطة الجزائرية الى إصدار القانون 13/82 المتعلق بالشـركات ذات الإقتصاد المختلط والذي يعني انفتاحا جزئيا على الرأسمال الأجنبي، إلا أنه كشفت حصيلة تطبيقه عن إنشاء شركتين فقط، رغم ما صاحب هذا القانون من خطاب تحفيزي ولم يتغير الوضع حتى بعد تعديله بموجب القانون 13/86 والذي بقي حبرا على ورق.

2- أزمة 1986 والحاجة إلى رؤوس الأموال الخاصة:

إن سنة 1986 والتي شهد العالم خلالها أزمة إنخفاض سعر البترول كان لها الأثر الكبير في إعـادة النظر في عدة كيانات إقتصادية نشأت خلال العهد الإشتراكي ومن بينها الشراكة ذات النظام المختلط، وكذا المؤسسة العمومية وهي الممثل للقطاع العمومي في هذه الشـراكة، حيـث عـرف الاقتصـاد الجزائري ركودا كبيرا ووضعا متازما من خلال نقص رؤوس الأموال الوطنية وسوء تسييرها، وكذا مشكل ثقل المديونية المقدرة ب20 مليار دينار وهو ما أدى إلى ضرورة فتح المجال لدخول الشـريك الخاص سواء الوطني أو الأجنبي في النشاط الإقتصادي.[1]

3- إعادة النظر في مركز المؤسسة العمومية:

في إطار سياسة إعادة الهيكلة، كان من الضروري إعادة النظر في مركز المؤسسة العمومية، وهو ما تم بالفعل سنة 1988 من خلال القانون التوجيهي للموسسات العمومية الاقتصادية 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والذي إعتبر بداية التوجه نحو إستقلالية المؤسسة العمومية الإقتصادية، ذلك أن هذا القانون يفصل بصورة واضحة بين حق ملكية الرأسمال من طـرف المؤسسـات وصـلاحية الإدارة والتسيير فيها، وبموجبه اصبح للمؤسسة العامة الإقتصادية شخصية معنوية متميزة عن الدولـة هـذه

[1] ريم خيدر، الشراكة في ظل اقتصاد السوق ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، كلية الحقوق،2015/2014 ص77-78.

الأخيرة تعد مالكة مساهمة في رأسمال المؤسسات لكن لا تتدخل في إدارتها وتسييرها وبذلك فقد أصبح لهذا التوجه أثر على مركز الشركة ذات الإاقتصلد المختلط وضرورة إعادة النظر في مدلول التعاون بين القطاعين العام والخاص.

ثانيا: الأسباب الحارجية للشراكة

إن المؤثرات الخارجية التي عرفتها الأسواق العالمية، تعد من بين الدوافع التي دفعت الجزائر إلى تبني الشراكة، وتتلخص هذه المؤثرات أساسا في :

1- عولمة الأعمال:

أضحت العولمة اليوم واقعا موضوعيا، فما من دولة حاليا تستطيع أن تصرف النظر عن شكل إرتباطها بالاقتصاد العالمي، نظرا لعولمة الأعمال والنشاطات الاقتصادية، وهذا يفرض على المؤسسات الاقتصادية البحث خارج حدود إقليمها عن أسواق جديدة بحثا عن رؤية عالمية ودولية جديدة فالإنفتاح التجاري يسهل الإنتشار العالمي للإبداع من خلال تبادل الخدمات (منح الرخص والبراءات، والشراكات التقنية، وخدمات الشركات)، اذ انه يعد محركا للنمو.

2- سياسة التعديل الهيكلي:

إن أزمة1986 أدت إلى سقوط سعر البرميل إلى أقل من 10 دولار مما جعل الجزائر تعاني ضائقة مالية، حيث لم تكن تملك انذاك سوى أقل من 3 مليار دولار من إحتياطي الصرف مقابل مديونية خارجية تزيد عن 20 مليار دولار، وهو وضع إدى إلى إضطرابات قاسية دفعت بالجزائر إلى القبول بإجراء تعديل هيكلي جد اليوم مقابل إعادة جدولة مديونيتها الخارجية.[1]

[1] ريم خيدر، مرجع سابق.

المبحث الثالث: الشراكة العمومية الخاصة في الجزائر بين النظرية والتطبيق

المطلب الإول: تجارب الشراكة بين القطاع العام والخاص في الجزائر.

يحظى الإقتصاد الجزائري في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص سواء المحلي أو الأجنبي ببعض التجارب، ولهذا سوف نتطرق إلى أبرز النماذج التي تم إطلاقها في إطار عقود الشراكة عام–خاص في كل من قطاعات المياه والصرف الصحي، المواصلات والإتصالات وأخيرا قطاع الطاقة.

أولا: الشراكة العمومية الخاصة في قطاع المياه والصرف الصحي.

في مجال قطاع المياه والصرف الصحي تم إبرام عقد شراكة بين كل من الجزائرية للمياه(ADE) والديوان الوطني للتطهير (ONA) من جهة (السلطة المفوضة) ومتعاملين خواص أجانب من جهة أخرى (المفوض له)، وذلك لتسيير الخدمات العمومية للمياه والتطهير في كل من ولايات الجزائر العاصمة، وهران، عنابة، الطارف، قسنطينة.

وهذا في إطار قانون رقم 05–12 الصادر في 4 اوت 2005 والمتعلق بالمياه وتحديدا المواد[100، 104، 105، 106]، والجدول التالي يوضح اسماء المتعاقدين الأجانب وأهم البنود المتفق عليها مع الجزائرية للمياه والديوان الوطني للتطهير.[1]

[1] حجاج كريم، بوقموم محمد، التجربة الجزائرية في ادارة الخدمة العامة للمياه، دراسة تحليلية للشراكة بين القطاع العام والخاص، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 11، العدد2، 2018.ص124,

الجدول رقم (4) : العقود المبرمة في مجال خدمات المياه عن طريق التفويض بالإدارة

(عقود الإدارة/عقود التسيير)

الجهة الحكومية	مؤسسة المياه والتطهير SEAAL	شركة المياه والتطهير لوهران SEOR	مؤسسة المياه والتطهيرلقسنطينة SEACO	مؤسسة المياه والتطهير لعنابة SEATA
المجال المكاني	– الجزائرالعاصمة – تيبازة	– وهران	– قسنطينة	– عنابة – الطارف
المتعاملين الخواص	المتعامل الفرنسي Environnement SYZالشركة سويز للبيئة.	المتعامل الكتالوني الشركة اغبار AGBAR	المتعامل الفرنسي مؤسسة مياه مرسيليا Les Eaux de Marseille	المتعامل الالماني Gelsem Nasser
مدة العقد + مبلغ العقد	ابرم العقد الاول في نوفمبر2005 لمدة 5سنوات بمبلغ 120 مليون اورو ابرم العقد الثاني في نوفمبر 2011 لمدة 5سنوات بمبلغ 117 ,731 نليوم اورو.	افريل 2008 لمدة 5 سنوات و6 اشهر بمبلغ 30.5 مليون اورو.	سبتمبر 2008 لمدة 5سنوات و6اشهر بمبلغ 36.568 مليون اورو.	ديسمبر 2007 لمدة 5 سنوات و6اشهر بمبلغ 23.315 مليون اورو.

المصدر: حجاج كريم، بوقموم محمد، التجربة الجزائرية في ادارة الخدمة العامة للمياه، دراسة تحليلية للشراكة بين القطاع العام والخاص، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 11، العدد2، 2018

ثانيا: الشراكة العمومية الخاصة في الجزئر في مختلف القطاعات.

الجدول رقم (5): جدول يوضح مختلف مشاريع الشراكة العمومية الخاصة في الجزائر

القطاع	الشريك العام	الشريك الخاص	مدة العقد	تكلفة العقد
قطاع المواصلات (مشروع الميناء التجاري الجديد)	المجمع العمومي الوطني لمصالح الموانئ.	شركة موانئ شنغهاي الصينية.	خلال 17جانفي 2016 لمدة سبع سنوات	3.3 مليار دولار امريكي.
قطاع الاتصالات (تعميم خدمة ADSLعلى كامل الوطن)	اتصالات الجزائر Algérie Telecom	شركة سيسيكو وستونصفت الامركيتين SISCO - STONSFT	مارس 2012 لمدة 15 سنة	بين 133-1129 مليون دولار
قطاع الطاقة (رفع معدل استرجاع البترول في حوض رهد البغل)	شركة سونطراك الجزائرية.	شركة انداركو الامريكية.	15 افريل 1996 .	بين 910- 109 مليون دولار.

المصدر: من اعداد الطالبة.

ثالثا: المشاريع المستقبلية ضمن الشراكة عام – خاص.

برمجت الحكومة الجزائرية أحد عشر مشروع في البنية التحتية في إطار الشراكة عام-خاص لكن جراء الأزمة المالية بعد 2014 نتيجة إنهيار أسعار النفط قررت الحكومة تجميد هذه المشاريع، لكن في سنة 2016 قررت رفع التجميد عن مجموعة من المشاريع التي سوف نتطرق اليها.[1]

[1] امال سحالي، سلمى مزهود، تقييم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر خلال الفترة (1990- 2018)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة محمد الصديق بن يحي،جيجل، 2019-2018.ص81 .

الجدول (6): المشاريع التي رفع عنها التجميد سنة 2016

القطاع	اسم المشروع	القيمة المالية مليار دولار	للشريك الخاص
النقل	الطريق اجتنابي السيار للعاصمة 260 كلم.	335	البنك الافريقي للتنمية
	ترامواي بجاية على طول 7 كلم.	30.5	البنك الافريقي للتنمية BAD
	توسيع مترو الجزائر (ساحة الشهداء– شوفالي 9.5 كلم)	168	البنك العالمي
	ميترو وهران 19.5 كلم.	74	البنك العالمي
المياه	انجاز محطة تطهير للمياه القذرة ببو داود ولاية بومرداس	3	البنك الافريقي للتنمية BAD
الصحة	المركز الاستشفائي لقسنطينة بقدرة استعابية يقدرب500سرير.	84	البنك الافريقي للتنمية

المصدر: امال سحالي، سلمى مزهود، تقييم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر خلال الفترة (1990– 2018)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة محمد الصديق بن يحي،جيجل، 2019–2018.ص81.

المطلب الثاني: مزايا الشراكة بين القطاع العام والخاص في الجزائر

حققت الشراكة بين القطاع العام والخاص في الجزائر العديد من النتائج الإيجابية ومن بينها:

- في المجال الإقتصادي: حققت الشراكة نموا اقتصاديا معتبرا، فالعديد من المؤسسات العمومية كانت على وشك الإفلاس لكن بفضل تدخل القطاع الخاص أنقذ الموقف مثل شركة صيدال في منتصف التسعينيات. وساهمت الشراكة بين القطاعين في تقليص النفقات العمومية وكذا تخفيف العبء على القطاع العام.

كما أن للشراكة بين القطاعين دورا فعالا في القضاء على الأزمة الإقتصادية التي عرفتها الجزائر في الثمانينات والتسعينات، حيث إستفاد القطاع العام من موارد القطاع الخاص.

ساهمت شراكة مجمع صيدال مع المخابر الأجنبية في تحقيق تنمية اقتصادية بحيث اصبحت الجزائر في الثمانينات والتسعينات، حيث إستفاد القطاع العام من موارد القطاع الخاص.

- مجال الخدمات: ساهمت هذه الشراكة في تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين خاصة في مجال المياه. وكذا إنشاء مرافق عمومية من خلال الشراكات التي قامت بها الجزائر مع المقاولين الخواص. حيث ساهمت في تحسين المرافق العمومية وكذا تحقيق السرعة في الإنجاز.

كما عرفت الجزائر تطورا ملحوظا في مجال الإتصالات نتيجة للشراكة التي قامت بها مع القطاع الخاص بالإضافة إلى مساهمة الشراكة بين القطاعين في خلق مناصب شغل جيدة وهذا ماساهم من تقليص نسبة البطالة وفتح المجال للاستثمارات الخاصة.[1]

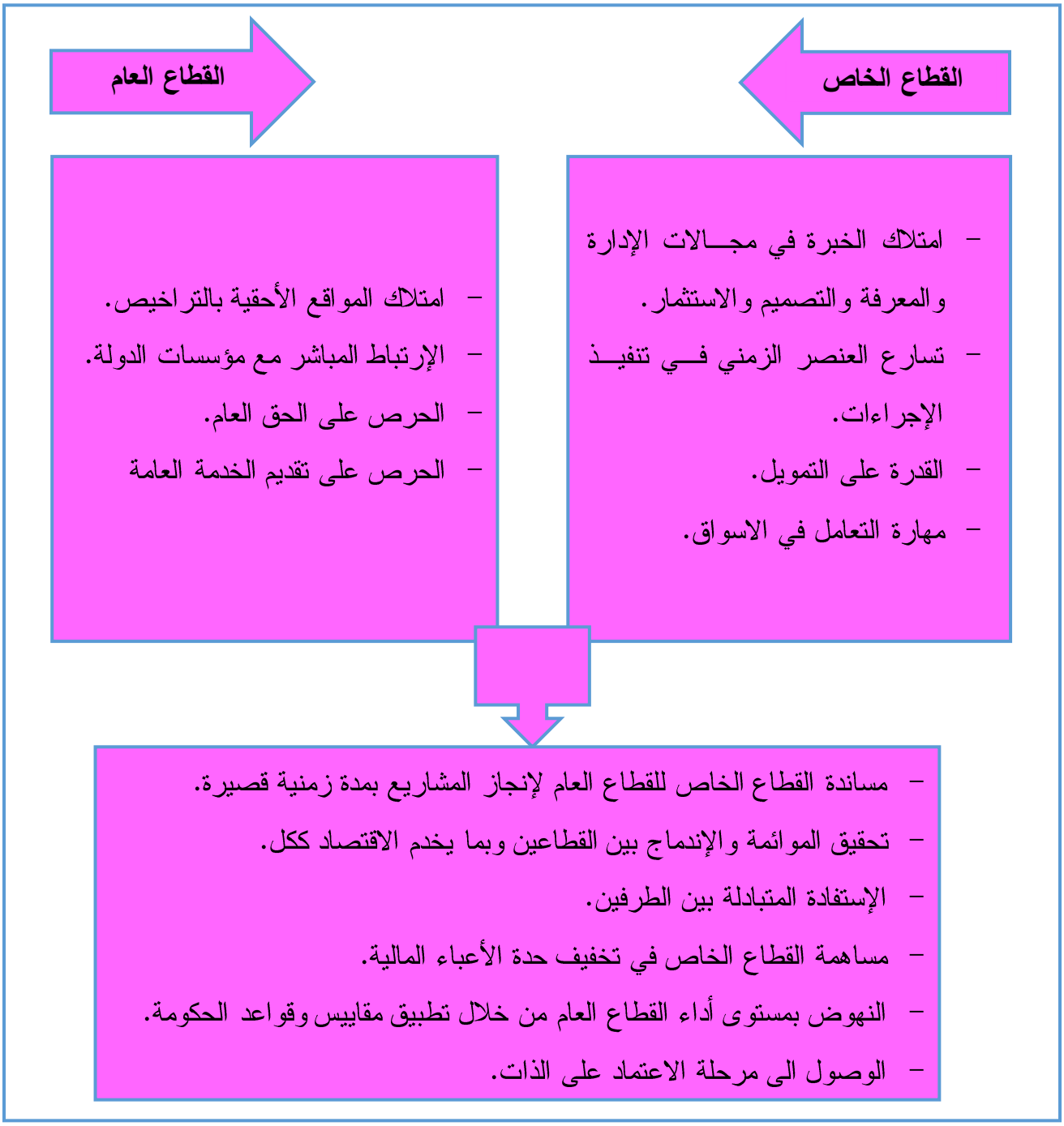
- مساندة القطاع الخاص للقطاع العام لإنجاز وتنفيذ المشاريع خلال المدد الزمنية المطلوبة والمحاولة في إنجاحها، عن طريق إمداد الأخير بالتمويل والمعرفة والخبرة في إدارة المشاريع.
- تحقيق الموائمة والإندماج بين عنصري(السعي لتحقيق الأرباح) والسعي لتحقيق (المنافع الإجتماعية) عن طريق إعطائها بعد اقتصادي واسع في السياسات الاقتصادية المعتمدة، وفي إدارة المشاريع وفق أسس إقتصادية سليمة.
- النهوض بمستوى أداء القطاع العام، من خلال تطبيق مقاييس وقواعد الحوكمة، وتحسين كمية ونوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.[2]

ويمكن إنجاز ايجابيات الشراكة في المخطط التالي:

[1] امعوش ديهية، مرجع سبق ذكره، ص60-61.

[2] عوامري فايزة، هرامزة مروة، مساهمة الشراكة بين القطاع العام والخاص في تمويل وادارة المشاريع والمرافق العامة، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قالمة،2018.ص15.

الشكل رقم(4): إيجابيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص المتوخاة في أي اقتصاد القائمة على مميزات كم منهما:



المصدر : عوامري فايزة، هرامزة مروة، مساهمة الشراكة بين القطاع العام والخاص في تمويل وادارة المشاريع والمرافق العامة، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قالمة،2018.ص15.

المطلب الثالث: معيقات وحلول تفعيل الشراكة العمومية الخاصة في الجزائر.

أولا: المعيقات.

هناك جملة من العوامل التي تعتبر بمثابة قيود تحد من تطور الشراكة بين القطاع العام والخاص ومن بينها:

العراقيل الأجتماعية: هناك مجموعة من العوامل الإجتماعية تساهم في عرقلة الشراكة بين القطـــاعين العام والخاص وتتمثل في : انخفاض الوعي لدى أغلب أفراد المجتمع ، وعدم وجود دراية لديهم عن الشراكة بين القطاعين، وكذا ضعف السياسات التكوينية والتعليمية المنتهجة والتي لديها تأثيرا بالغـــا على القوة العاملة المستخدمة في القطاعات الاقتصادية والخدماتية. فمن متطلبات الشراكة كما ســـبق التطرق إليها وجود ثقافة مجتمعية تدعم عملية الشراكة.

العراقيل السياسية والأمنية: عرفت الجزائر أزمة سياسية وأمنية تعود جذورها إلى عشرية التسعينيات.

فعدم الإستقرار السياسي والإمني يعتبر عائقا أساسيا يعرقل عملية الشراكة بين القطاع العام والخاص وخاصة مع الأجانب، فالقطاع الخاص الأجنبي لن يخاطر بموارده لعقد شراكة مع دولة تعاني من عدم استقرار الأوضاع الأمنية. بعد تولي الرئيس عبد العزيز بوتفليقة الحكم، والذي ركزت سياساته علـــى إعادة الأمن والإستقرار للبلاد من خلال ما عرف بقانون الوئام المدني والمصالحة الوطنيـــة ، إلا أن الجزائر لازالت تعاني من عدم الإستقرار الأمني وهذا يظهر من خلال أحداث "تفنتورين" سنة 2013 وأحداث عين صالح سنة 2016. فمرور الجزائر بمرحلة عدم الإستقرار السياسي وســـوء الوضـــع الأمني، ساهما في طرد رؤوس الأموال الخاصة الأجنبية والمحلية. من ناحية أخرى فـــان الجزائـــر وعلى غرار البلدان النامية الأخرى، لازالت القرارات الإقتصادية تتأثر بالمواقف السياسية.

العراقيل القانونية: تتميز القوانين والتشريعات بعدم الإستقرار، تعدد القوانين والأنظمة وعدم وضوحها وكثرة التعديلات التي تطالها.[1]

العراقيل الادارية: تعتبر العراقيل الإدارية من أهم العراقيل التي تقف أمام تطور الشراكة بين القطاع العام والخاص، منها: سوء التسيير الإداري الناتج عن نقص الموارد البشرية المؤهلة وكـــذا الخبـــرة

[1] امعوش ديهية، مرجع سابق، ص61-62.

والتأهيل العلمي، وإنتشار الفساد الإداري بكل أنواعه، انتشار البيروقراطية وكذا البطء في المعاملات الإدارية، الرشوة الوساطة وكذا المحسوبية.

العراقيل المالية: وتتمثل في إرتفاع تكلفة رأس المال الضرورية لنشاط القطاع الخاص التي تؤثر في عملية تمويل ونمو وتطور هذا القطاع، وكذا إنتشار الوساطة المالية وتقلبات أسعار الصرف، ومعوقات ضريبية متمثلة في إرتفاع تكاليف الضرائب والرسوم.

ما يمكن الوصول إليه أن الإقتصاد الجزائري إقتصاد ريعي، يعتمد فقط على عوائد البترول ففي كل مرة يحدث إنهيار لأسعار البترول يتأثر وبدرجة كبيرة الإقتصاد الوطني فنفس السيناريو الذي حدث سنة1988 يتكرر سنة2015. كما أن الدولة الجزائرية تتخوف من القطاع الخاص وتحتكر معظم القطاعات ولا تسمح التدخل فيها.

ثانيا: الحلول.

من أجل تجاوز العراقيل المذكورة في المطلب السابق لابد من:

- الحد من تعاظم مكانة القطاع العام وتعزيز مكانة القطاع الخاص: تشير الأدبيات الاقتصادية أنه من الضروري منح القطاع الخاص الحرية في ممارسة النشاطات إلى جانب القطاع العام كونه عنصرا مهما لتميزه بالكفاءة في الأداء، والرشادة في التسيير، كما يقوم بتقديم خدمات ذات جودة وكذا تخفيف العبء على القطاع العام.
- توفير مناخ ملائم ومحفز للأعمال: من أهم الأليات التي وجب تحقيقها كشرط رئيسي في بناء استراتيجية لتطوير الشراكة بين القطاع العام والخاص توفيرأفضل الظروف التي ينشط فيها القطاع الخاص.
- تحقيق الشفافية: من مبدأ ومتطلبات الشراكة الناجحة كما سبق التطرق إليها وجود الشفافية، فهي تقوم على خلق مناخ تسود فيه الثقة بين القطاع العام والخاص كما تساهم في التقليل من نسبة المخاطر.[1]
- توفير وتطوير البنية التحتية: تلعب البنية التحتية بما تحتويه من شبكات الطرقات والموانئ والمطارات وغيرها دورا هاما في تطوير الشراكة بين القطاع العام والخاص بحيث تعتبر من

[1] المرجع السابق.

الخدمات الأساسية التي تساعد على تسهيل وتسريع أداء المعاملات، فتدهور البنى التحتية يؤدي إلى عرقلة الشراكة ودخول الخواص الأجانب.

- تنمية الموارد البشرية: تعتبر تنمية الموارد البشرية بمثابة إستثمار لرأس مال البشري، فهي عبارة عن عملية تنمية وتطويرمهارات وقدرات القوى العاملة عن طريق عمليات التدريب والتكوين وزيادة الكفاءات وتطوير نظم الإدارة وأساليب التسيير وتطوير عمليات التجديد والإبتكار.
- تحقيق الإستقرار السياسي والأمني: يلعب الإستقرار السياسي والأمني دورا هاما في تفعيل الشراكة بين القطاع العام والخاص، لأن القطاع الخاص خاصة الاجنبي لن يخاطر بنقل خبرته وراس ماله لدولة تتسم بعدم إستقرار الأوضاع السياسية والأمنية فكلما كانت الأوضاع السياسية والأمنية مستقرة كلما إرتفعت نسبة الشراكة.
- وضع إطار قانوني واحد ينظم الشراكة بين القطاع العام والخاص ويحدد دور كل قطاع ويضمن حماية كل طرف.
- القضاء على مظاهر الفساد.
- إختيار مسيرين ذوي كفاءة ومؤهلين للعمل، في نظام تسيري جديد قائم على الفعالية.
- منح إمتيارات وحوافز من شأنها أن تعزز من الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- إعطاء فرص لرجال الأعمال الذين يمتازون بالإبداع والتنظيم.
- توفير مناخ سياسي من فبل السلطات الحاكمة من أجل عمل القطاع الخاص يكل حرية.[1]

[1] مرجع سبق ذكره.

خلاصة الفصل:

تعتبر الخدمات العمومية وسيلة ربط بين مجهز الخدمة والزبون من خلال مجموعة من المبادئ تتمثل في (المساواة–الموائمة– الاستمرارية)، ومن أجل تطوير هذا المفهوم تم ربط الخدمات العمومية بالشراكة العمومية الخاصة، التي تعتبر وسيلة لتقليص النفقات العمومية من خلال تحقيق الكفاءة الإنتاجية مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة الإجمالية للمشروعات وإستخدام أفضل الموارد المتاحة للمجتمع، كما تسعى الشراكة إلى تحقيق جودة للخدمات العمومية من خلال إدخال تقنيات جديدة ومساهمة القطاع الخاص في تخفيف حدة الأعباء المالية، ولنجاح تفعيل هذه الشراكة في الجزائر بشترط وجود إطار قانوني واحد ينظم الشراكة بين القطاعين العام والخاص ويضمن حماية كل طرف وكذا تفعيل قانون التمليك للأجانب من أجل الإزدهار بهذه المشاريع والخدمات.

الفصل الثالث:

الشراكة بين "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير" ومؤسسة "البركة"

تمهيد:

لقد تناولنا في الفصلين السابقين الدراسة النظرية للشراكة العمومية الخاصة بصفة عامة كعامل في تحسين الخدمات العمومية وبصفة خاصة الشراكة العمومية الخاصة كمدخل لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر، وسنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة الشراكة لخدمات النظافة لفائدة جامعة عباس لغرور وبالتحديد في كلية العلوم الاقتصادية، لمعرفة مدى تحسين وتطويرالشراكة للخدمة العمومية في الكلية من خلال إتباع أسلوب المقابلة والإستبيان لجمع وتحليل المعلومات اللازمة.

المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية ومؤسسة البركة.

المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية ومؤسسة البركة.

اولا: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خنشلة.

فتحت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أبوابها في السنة الجامعية2001/ 2002 على أساس مركز جامعي ذلك بمقتضى القرار الوزاري المؤوخ في 26 ماي 2002 ، المتعلق بالتسوية القانونية القانونية مع فتح فروع وتخصصات جديدة خلال السنة الجامعية 2003/2002 ليستمر عدد الطلبة والأساتذة في الإرتفاع معتمدا النظام الكلاسيكي في مجال التكوين البيداغوجي متكونة من معاهد(علوم اقتصادية / علوم التسيير / إعلام الي للتسيير).

خلال السنة الجامعية 2006/ 2007 بدأ العمل بالنظام الجديد ل.م.د وفق المرسوم 371/04 المؤرخ في 2004/11/21 ليعتمد النظام في مجال التكوين البيداغوجي مع التخلي نهائيا على النظام الكلاسيكي خلال السنة الجامعية 2009/2008.

تم ترقية المركز الجامعي خنشلة إلى جامعة وفق المرسوم التنفيذي رقم 12 –146 المؤرخ في 2012/06/04 ترقى بدوره المعهد الى كلية.

وعند السنة الجامعية 2023/2022 بلغ عدد الطلبة في الكلية 1972 طالب حيث يؤطرهم:

- 69 أستاذ موزعين على الرتب التالية– 11 أستاذ تعليم العالي– 34 أستاذ محاضر أ – 10 أستاذ تعليم العالي – 34 أستاذ محاضر ب– 10 أستاذ مساعد أ.

ويسهر على خدمتهم:

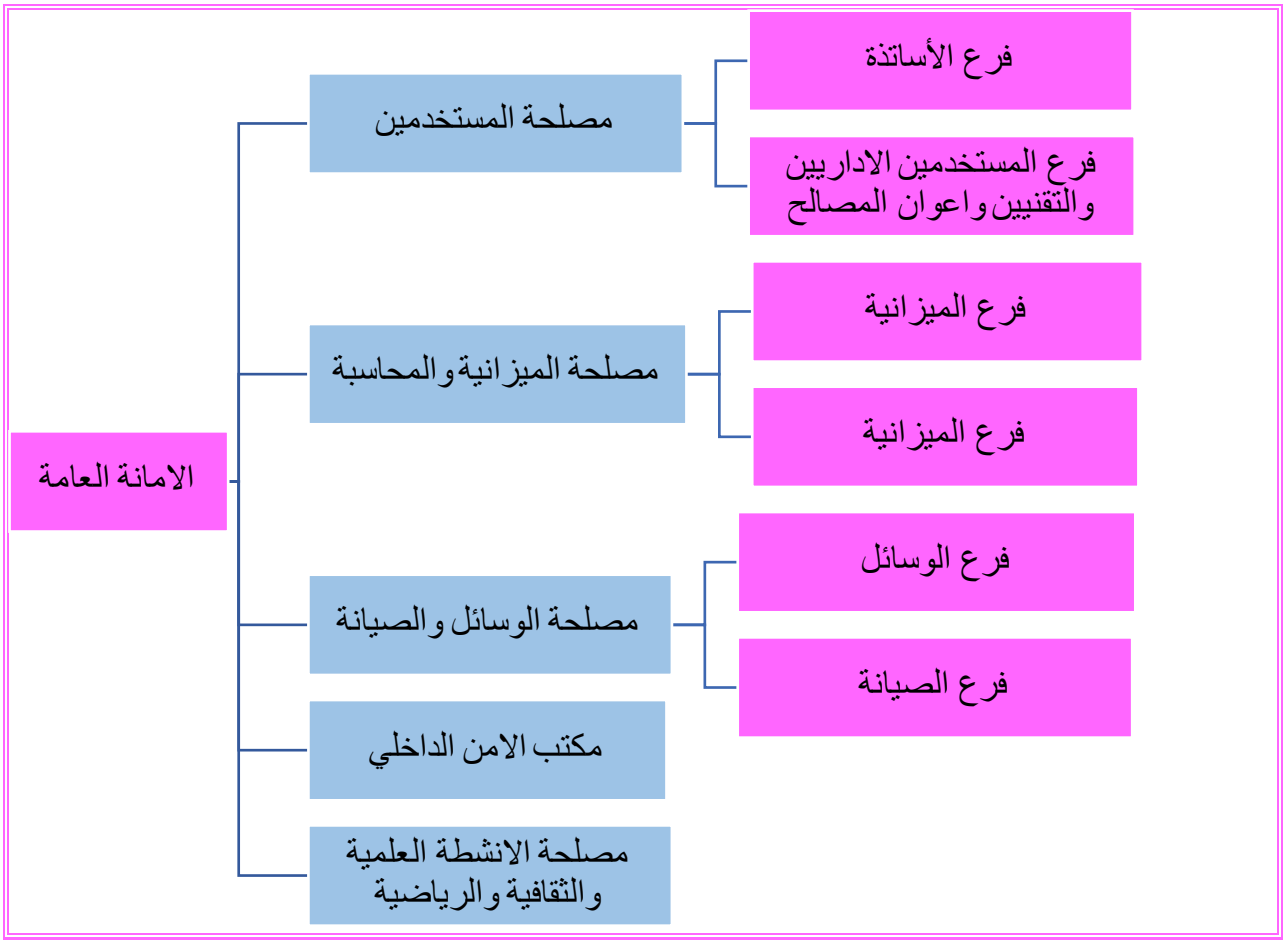
- 30 موظف إداري دائم.
- 39 عامل مهني = 33 امن و وقاية + 4 صيانة + 2 عاملات نظافة.

الموقع والهياكل البيداغوجية:

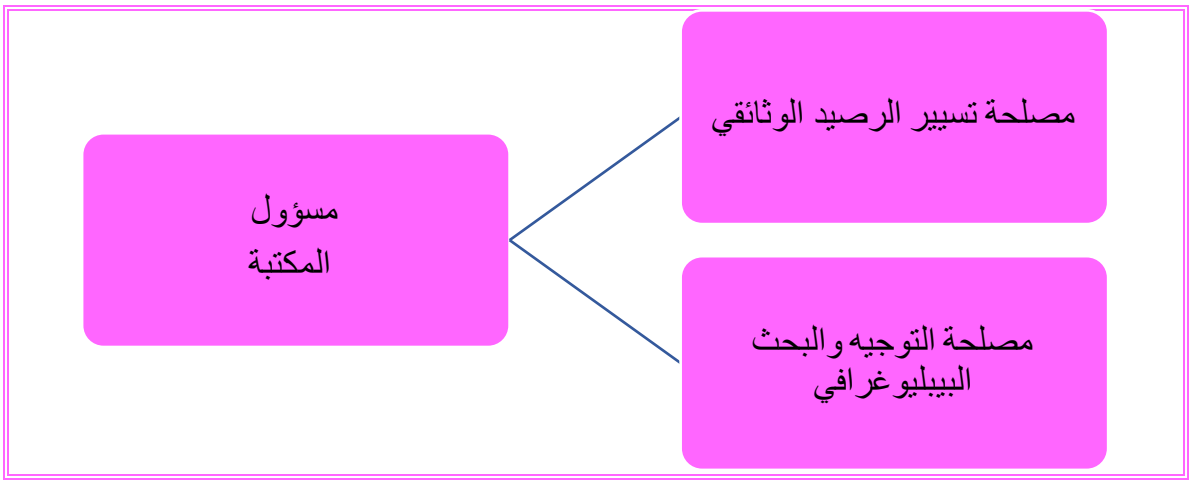
تقع كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بالقطب الجامعي الجديد خنشلة، وهـــو مجمـــع مستقل عن باقي الكليات ويتشكل من جناحين: الأول إداري والثاني بيداغوجي يتكون من 7 مدرجات و30 قاعة أعمال موجهة وقاعة تطبيق للإعلام الي ب25 جهاز + قاعة للأنترنت ب11 جهاز + قاعة للأساتذة، بالاضافة إلى مكتبة خاصة بالكلية تحتوي على 5500 إصدار وقاعة مطالعة ب200 مقعد.

الشكل رقم(01): يمثل الهيكل التنظيمي لعمادة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

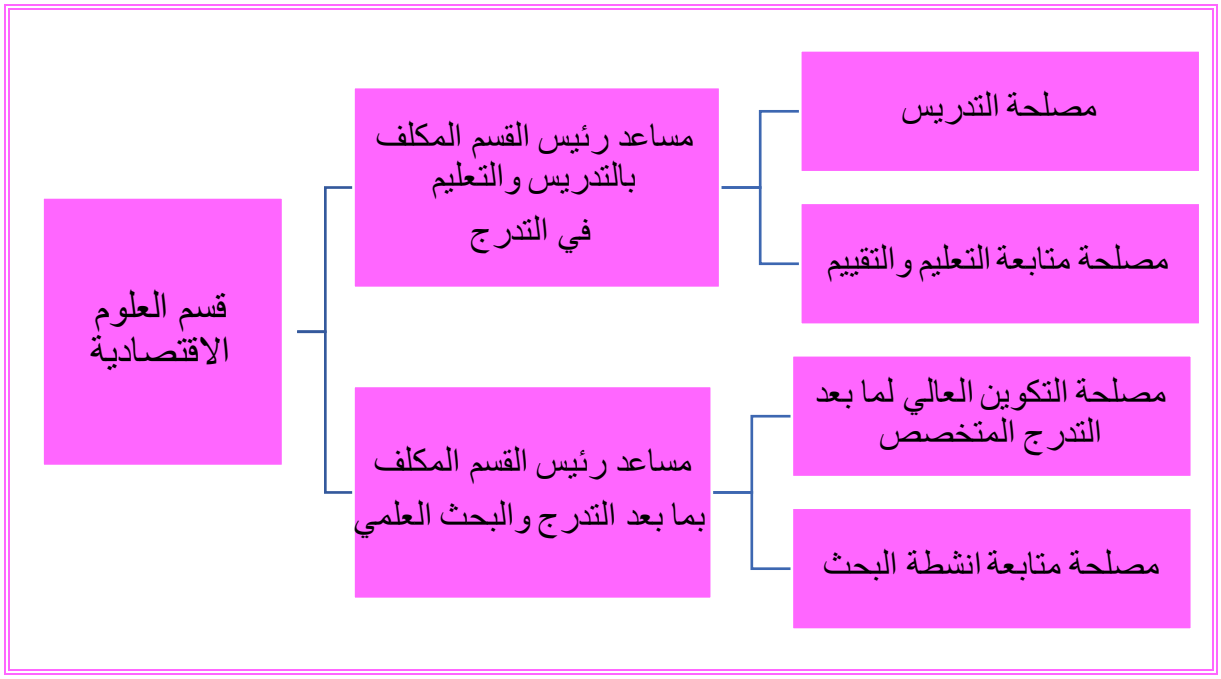
الشكل رقم(02): يمثل الهيكل التنظيمي للأمانة العامة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.



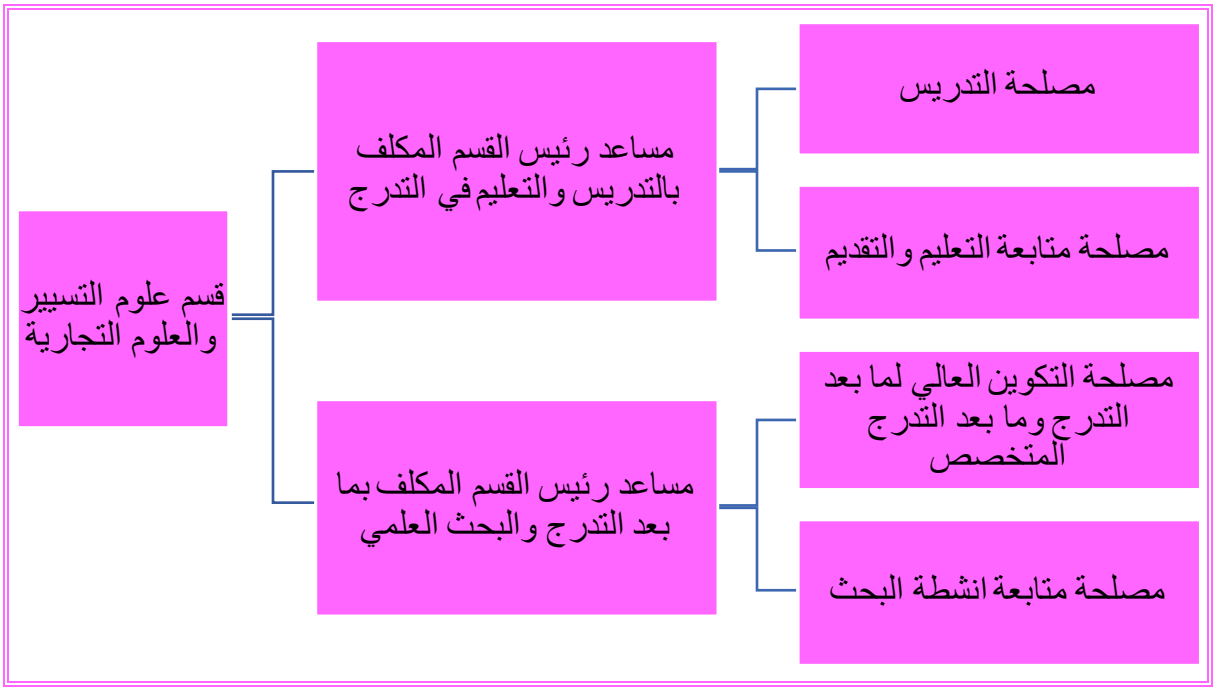
الشكل رقم(03): يمثل الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الشكل رقم(04): يمثل الهيكل التنظيمي لقسم العلوم الاقتصادية



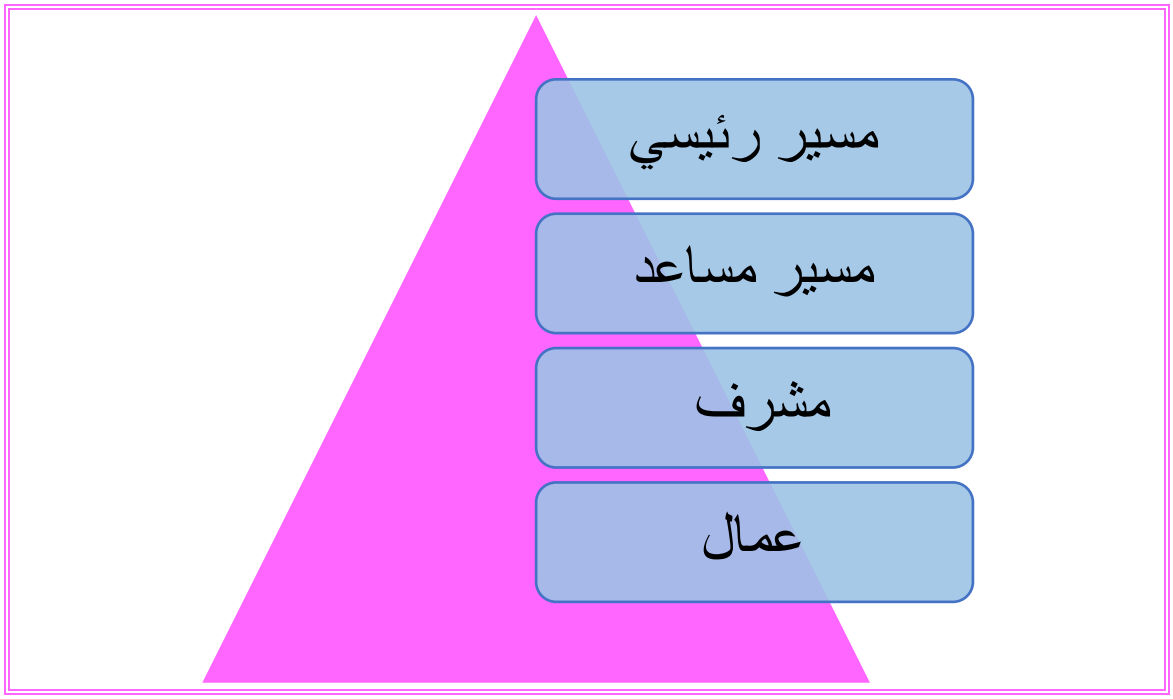
الشكل رقم (05):الهيكل التنظيمي لقسم علوم التسيير والعلوم التجارية



ثانيا: التعريف بمؤسسة البركة للنظافة والتطهير.

مؤسسة البركة للنظافة والتطهير أو ما يعرف بمؤسسة محمد ياسين عبد الرحماني للتنظيف والصيانة والتطهير ، هي مؤسسة خاصة مقرها الأصلي ولاية بسكرة، طريق حي الواد مقابل المحكمة رقم 216 حي 220 بلدية سيدي عقبة بسكرة ، ولها عدة فروع في مختلف الولاية من بينها ولاية تيسمسيلت، ولاية خنشلة، الجزائر العاصمة..إلخ ، تقدم خدمات مختلفة من بينها أشغال الصيانة والتطهير، قامت بعقد شراكة عمومية خاصة مع عدة أنواع من المؤسسات من بينها: جامعة تيسمسيلت، جامعة بن عكنون بالجزائر العاصمة، مستشفى مصطفى باشا بالجزائر العاصمة، جامعة بسكرة، مستشفى ولاية بسكرة، مخبربطريق حمام الصالحين ولاية خنشلة، جامعة الغابات ولاية خنشلة، حضانة حي 120 سكن ولاية خنشلة، تتميز بتقديم خدمات ذات جودة وشفافية واتقان .

الشكل رقم (06):الهيكل التظيمي لمؤسسة البركة للنظافة والتطهير في جامعة خنشلة



المطلب الثاني: عقد الشراكة بين "جامعة عباس لغرور" ومؤسسة" البركة".

عانت جامعة عباس لغرور من مشكل النفايات نظرا لإمتلاكها عدد قليل من العمال المختصين في مجال النظافة، ونظرا لكبر مساحتها وكثرة روادها من طلبة وعمال ...الخ، فهذا العدد من العمال غير قادرين على تلبية حاجياتها مما زاد من ظغوطات الطلبة والعمال من أجل تحسين الخدمة في مجال النظافة، حيث يقوم هؤلاء إلى القيام باحتجاجات وغلق الجامعة في كثير من الاحيان، هذا ما دفع مسؤولين الجامعة إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة هذا النقص، فقامت جامعة عباس لغرور بالإتجاه الى المؤسسة الخاصة "البركة" للتطهير والتنظيف والصيانة، كونها تملك أحدث التقنيات وعدد كبير من العمال وخدمات ذات جودة، وقدمت سعر أدنى مقارنة بالمؤسسات الخاصة الأخرى، ثم أبرمت الجامعة عقد شراكة مع هذه الأخيرة .

الشكل رقم (1): نموذج عقد الشراكة بين جامعة عباس لغرور ومؤسسة البركة:

مشروع شراكة مبرمة بين:

السيد: .....مدير جامعة عباس لغرور خنشلة.

والمعبر عنه في هذه الصفقة ب: ....." المصلحة المتعاقدة" .....

من جهة

والسيد: مؤسسة محمد ياسين عبد الرحماني للتنظيف والصيانة والتطهير والمعبر عنه في هذه الصفقة ب: ..... " المتعامل المتعاقد".....

هذا العقد مؤهل تقنيا وأقل عرض مالي

حرر ب: خنشلة في 2020/11/23

امضاء ممثل المصلحة المتعاقدة امضاء المتعامل المتعاقد

طريقة سير عمليات التنظيف:

أولا: عمليات التنظيف اليومية:

- تتم عملية التنظيف في كل المقرات الإدارية والبيداغوجية، المحيط، المكاتب، (دورات المياه- المساحات الداخلية- الأروقة والممرات المحددة من طرف المصلحة المتعاقدة).
- تنظيف وتعطير دورات المياه بشكل دوري خلال اليوم.
- تنظيف وصيانة المساحات الخضراء وكذا الممرات وكل الطرق المعنية سابقا من طرف المصلحة المتعاقدة.
- تطهير الموقع بإستعمال أكياس بلاستيكية كبيرة مخصصة ومحكمة الإغلاق وتوصيلها إلى موقع الجمع.

ثانيا: عمليات التنظيف الأسبوعية:

بالإضافة إلى عمليات التنظيف اليومية، يخصص يوم أسبوعيا للقيام بالعمليات التالية:

- تنظيف زجاج النوافذ والأبواب بواسطة مواد خاصة وعتاد خاص بتنظيف الزجاج.
- تنظيف المكاتب بمواد خاصة.

1. أوقات العمل:

على المتعامل المتعاقد الإلتزام بتوفير النظافة لهياكل جامعة عباس لغرور خنشلة كل أيام الأسبوع ماعدى أيام العطل القانونية، وذلك خلال أوقات العمل :

الفترة الصباحية: (من الساعة 07:30 صباحا إلى غاية الساعة 12:00 مساءا)

الفترة المسائية:(من الساعة 13:00 زوالا إلى غاية الساعة 16:00 مساءا)

2. التأمينات:

يكوم المتعامل المتعاقد مسؤولا بصفة عامة عن الحوادث المادية والجسدية التي يرتكبها نتيجة أخطاء الأعوان، وعليه فالمتعامل الخاص يلزم أن يتعاقد مع مؤسسات التأمينات الضرورية لتغطية الأخطار الناجمة عن تنفيذ عقد الشراكة.

3. شروط العقد:

- لباس العمل يكون محترم ولائق ونظيف ، يعاقب كل عامل لايلبس الهندام الرسمي ويعتبر غائبا عن العمل.
- احترام تشريع العمل والأحكام اواردة في القانون 90/11 المؤوخ في 1990/04/12 المتعلق بتنصيب العمال ومراقبة التشغيل.
- اليد العاملة المحلية توظف عن طريق وكالات التشغيل المحلية وإثبات تأمين أعوان النظافة .
- مواد النظافة محسوبة ضمن الكشف الكمي والكيفي وعليه لا يمكن للمتعامل المتعاقد المطالبة بقيمتها.
- يجب ان تتوفر شروط في أعوان النظافة(ذو لياقة بدنية جيدة– صحيح عقليا– سنه من 21حتى45 سنة).
- متابعة ومراقبة تنفيذ الصفقة، يكون تابع للمصلحة المتعاقدة، ولا تكون هاته القائمة سارية العمل إلا بعد التأشير عليها من طرف المصلحة المتعاقدة.
- يكون كشف الحضور اليومي لأعوان النظافة بإشراف وتحت رقابة المصلحة المتعاقدة.

4. نوع عقد الشراكة:

عقد شراكة تقديم خدمات النظافة لفائدة جامعة عباس لغرور رقم 2020/03 هو" عقد" خدمة بين مؤسسة معمومية ومؤسسة خاصة "، حرر يوم 2020/11/23 ، لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد لا تتجاوز 5 سنوات، وفق شروط متفق عليها في العقد، بمبلغ شهري قيمته 200000 دينار جزائري للعامل الواحد خلال شهر أي مايقارب 2400000 الف دينار جزائري ، تدخل تحت الباب 18/21: اشغال الصيانة، المادة03: مصاريف الصيانة.

الشـــكل رقـــم (2): هيكـــل توزيـــع أعـــوان النظافـــة علـــى جامعـــة عبـــاس لغـــرور:

المبحث الثاني: تقييم الشراكة بين " كلية العلوم الاقتصادية" و مؤسسة "البركة".

المطلب الأول: تحليل الاستمارة

منهجية الدراسة الميدانية:

1- **عينة الدراسة:** لإختيار عينة الدراسة اعتمدت الطالبة على عينة عشوائية تتمثل في طلبة وموظفين داخل الكلية ، ونظرا للعددهم الكبير تم اختيار 100 فرد، حيث وزعت عليهم الإستمارة وتم الإجابة عليها كلها.

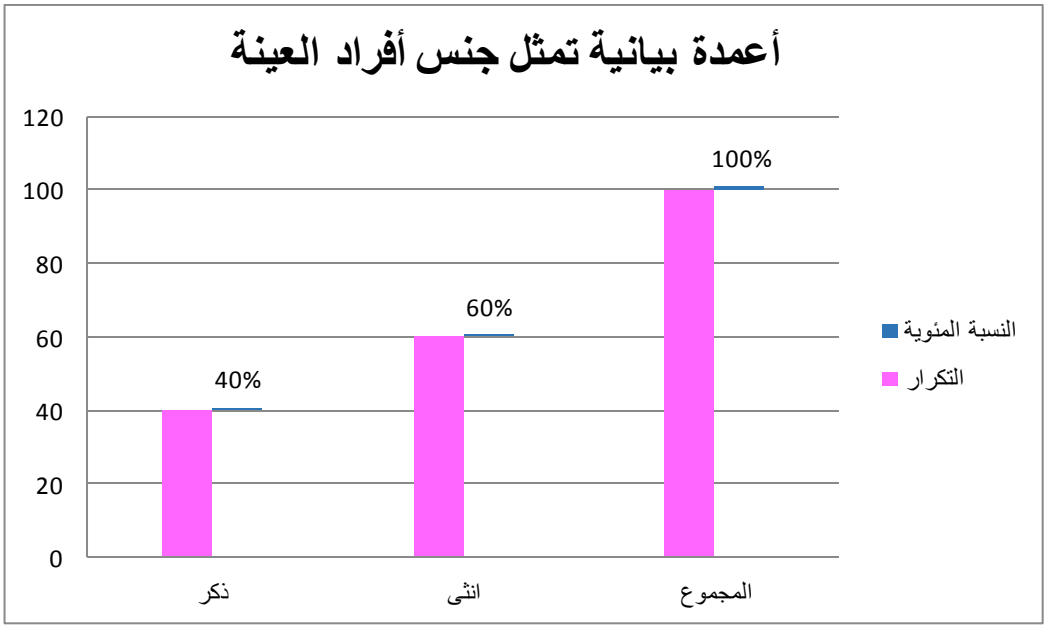
2- **المعالجة الاحصائية:** اعتمدت الطالبة على النسب المؤوية لتحليل نتائج الإستمارة، وهي أداة من أدوات الإحصاء وتحسب النسبة المئوية بقسمة التكرار على المجموع الكلي للعينة ويضرب في 100(النسبة المئوية= عدد التكرارات×100).

I. تحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (1) يبين جنس أفراد العينة:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	40	%40
انثى	60	%60
المجموع	100	100 %

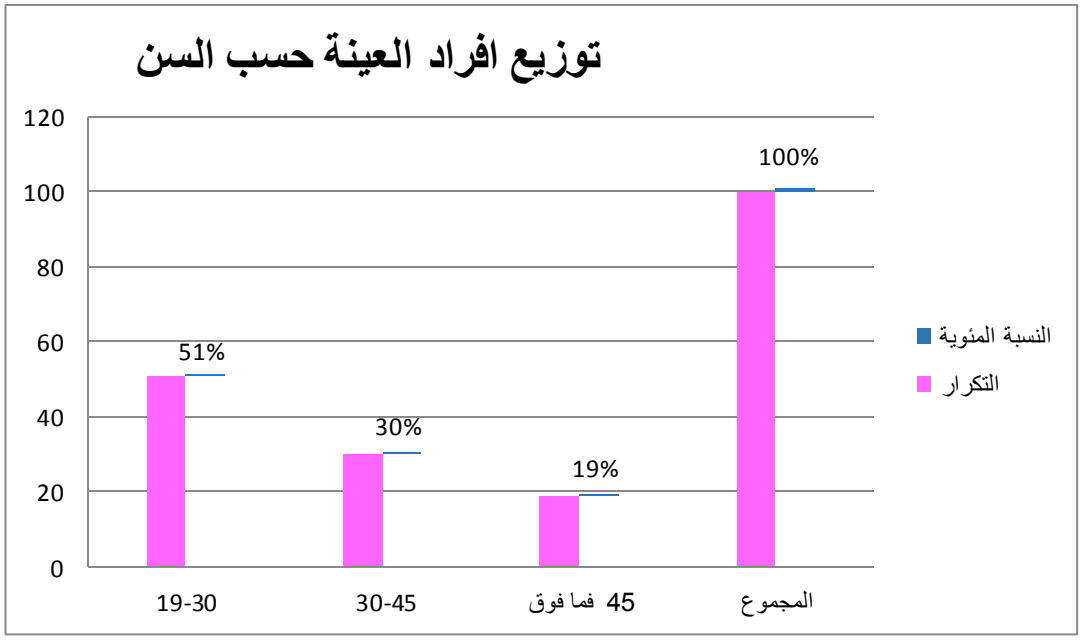
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والأعمدة البيانية أن عدد الإناث من العينة أكبر من عدد الذكور بنسبة %20.



الجدول رقم(2) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:

الأفراد	التكرار	النسبة المئوية
19-30	51	51%
30-45	30	30%
45 فما فوق	19	19%
المجموع	100	100%

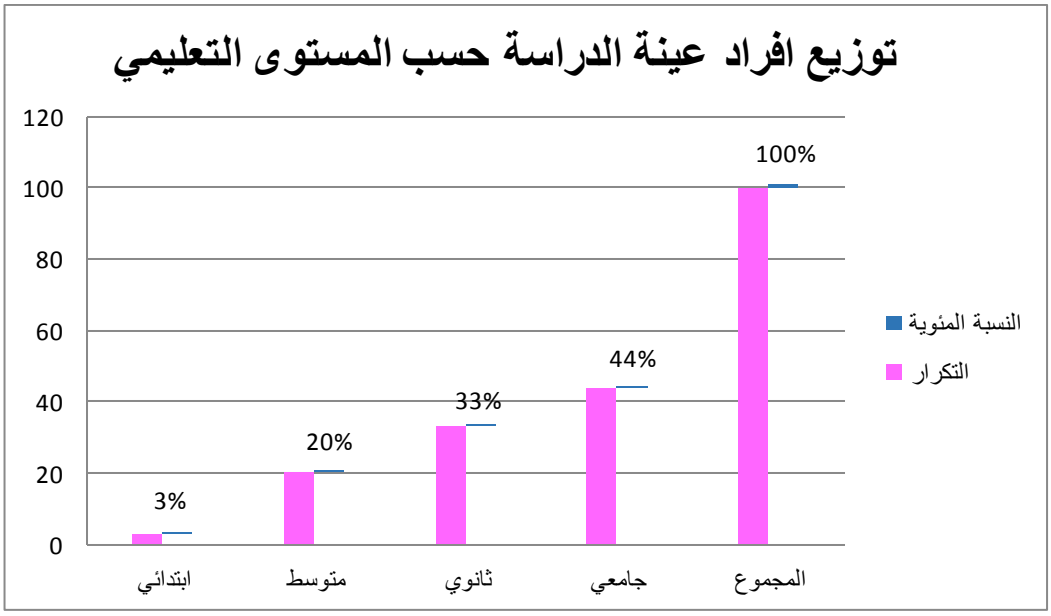
نلاحظ من خلال الجدول والأعمدة البيانية أن أكبر نسبة في أفراد العينة تنحصر أعمارهم مابين 19-30 سنة بنسبة 51% ، ثم تليه الفئة التي تنحصر أعمارهم من 30-45 سنة والتي تمثل 30% ، في حين 20% من أفراد العينة تمثل الفئة العمرية 45 سنة فما فوق وهي الأقل نسبة، اذا عينة الدراسة تغلبها فئة الشباب.



الجدول رقم(3) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
إبتدائي	3	3%
متوسط	20	20%
ثانوي	33	33%
جامعي	44	44%
المجموع	100	100%

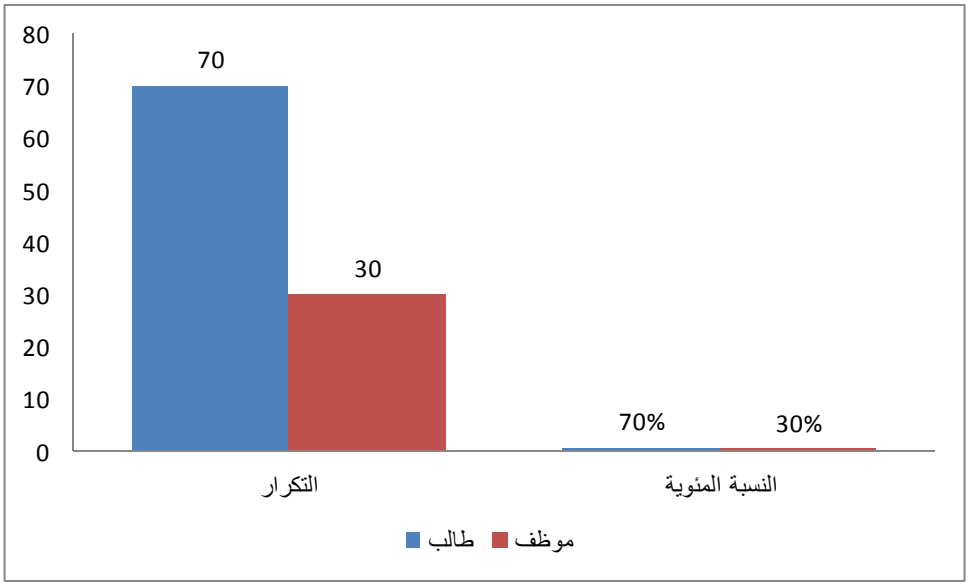
من خلال الجدول نلاحظ أن المستوى التعليمي الأعلى لأصحاب المستوى الجـــامعي بنســـبة 44% ، ويليها المستوى الثانوي بنسبة 33% ، ثم نسبة 20% التي تمثل ذوى المستوى المتوسط، وأخيرا أقل مستوى للعينة هو المستوى الإبتدائي بنسبة3%، اذا المستوى التعليمي الجامعي هو الغلب على عينـــة الدراسة.



الجدول رقم(4): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المهنية

الحالة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
طالب	70	70%
موظف	30	30%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول والأعمدة البيانية يتضح أن نسبة الطلاب هي النسبة الأكثر حيث تقدر 70% ، ثـم تليها نسبة 30% وهي تمثل أفراد العينة الموظفين.



II. تحليل البيانات المتعلقة بالخدمات العمومية على مستوى جامعة خنشلة:

من خلال الجدول والأعمدة البيانية أعلاه يتبين لنا أن:

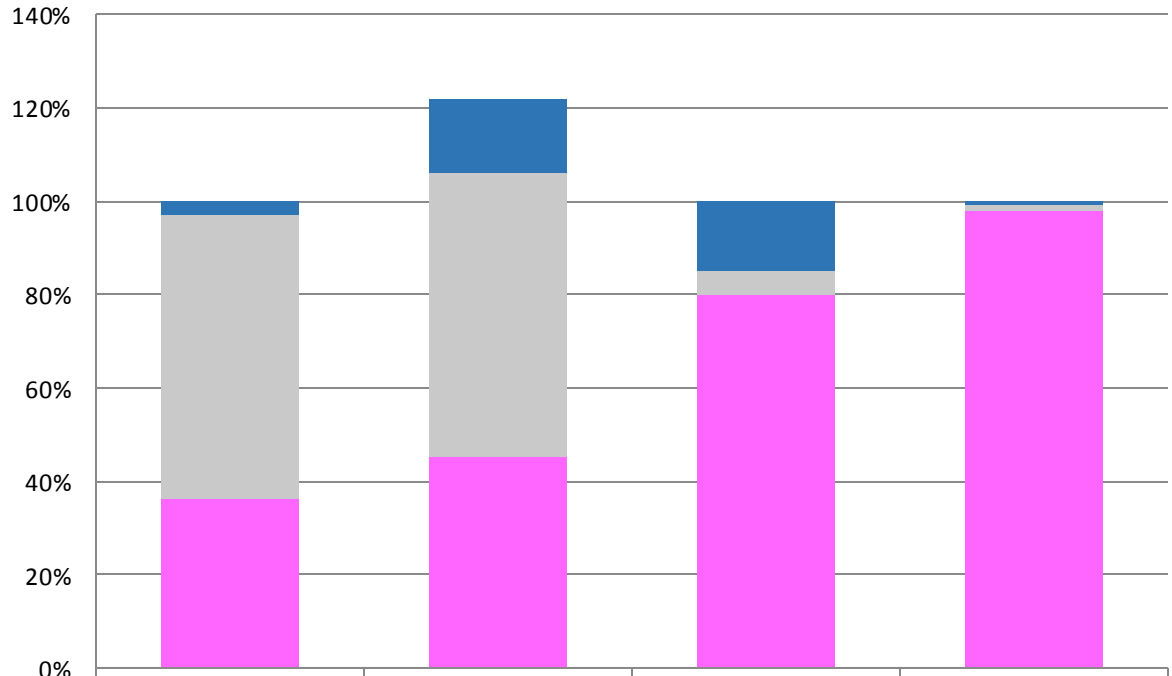
1- نلاحظ أن 36 % من أفراد العينة توافق على الخدمات التي تقدمها الجامعة ، في حين نسبة 61% لا توافق على الخدمات التي تقدمها الجامعة، و 3% فقط من أفراد العينة محايدة، وهذه إشارة على عدم الرضى العام للمبحوثين عن الخدمات المقدمة من قبل الجامعة.

2- يتبين لنا أن 45% من أفراد العينة ترجح سبب عدم موافقتهم عن الخدمات المقدمة من الجامعة إلى رداءة الخدمة وعدم توفر الإمكانيات، في حين 61% من أفراد العينة لا توافق على ذلك، أما نسبة 16% فهي محايدة، وهذه إشارة إلى أن رداءة الخدمة وعدم توفر الإمكانيات ليست هي فقط السبب لعدم رضى أفراد العينة بل هناك أسباب أخرى.

3- نلاحظ من خلال هذه النتائج أن نسبة 5% من افراد العينة لا يوافقون على أن الجامعة تقوم بحملات تحسيسة من أجل محيط نظيف، بينما وافقوا80% على أن الجامعة تقوم بحملات تحسيسية ،أما الفئة المحايدة تراوحت نسبتها في ما يعادل 15%، وهذا يشير أن الجامعة تقوم بحملات تحسيسة من أجل محيط نظيف.

4- يتضح من خلال المعطيات أن 98% من أفراد العينة اجابو ب "موافق" أي أن الجامعة تقوم بتخصيص صناديق لرمي النفايات وأن عدد الصناديق يتناسب مع عدد الرائدين إليها، بينما تنفي الفئة المحايدة والغير موافقة ذلك.

البيانات المتعلقة بالخدمات العمومية على مستوى جامعة خنشلة.

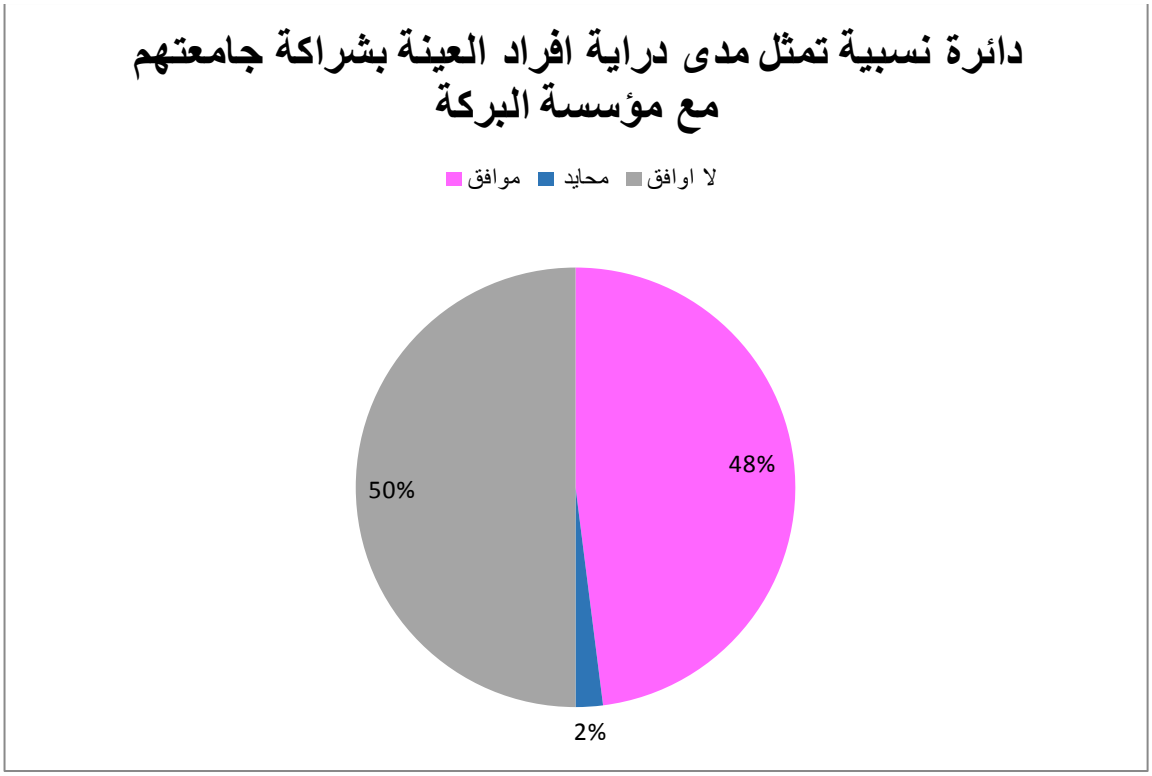


	هل توافق على الخدمات التي تقدمها الجامعة بصفة عامة 1	في حالة انك لا توافق هل يرجع ذلك الى ردائة الخدمة وعدم توفر الامكانيات 2	هل تقوم الجامعة بحملات تحسيسيةمن اجل محيط نظيف 3	هل تخصص جامعتك صناديق لرمي النفايات؟ وهل يتناسب مع عدد الرائدين اليها؟ 4
محايد	3%	16%	15%	1%
لا اوفق	61%	61%	5%	1%
موافق	36%	45%	80%	98%

III. تحليل بيانات الشراكة بين جامعة عباس لغرور كلية العلوم الاقتصادية ومؤسسة البركة:

الجدول(1): يبين مدى دراية أفراد العينة بشراكة جامعتهم مع مؤسسة البركة

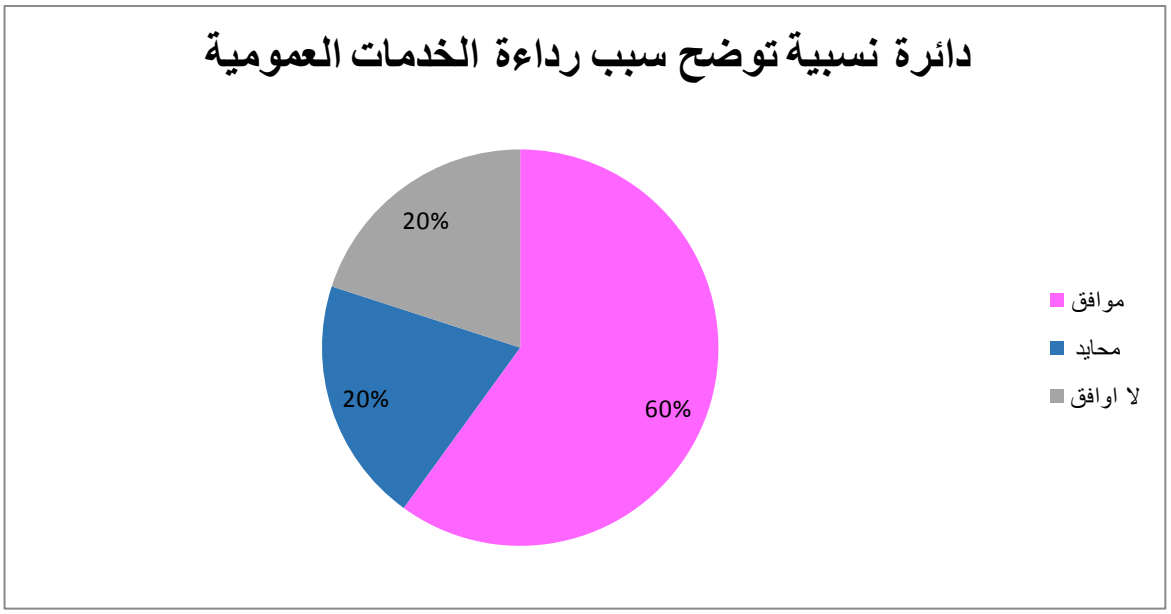
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	48	48%
لأوافق	50	50
محايد	2	2%
المجموع	100	100%



من خلال الجدول والدائرة النسبية نلاحظ ان 48% من العينة على دراية بهذه الشراكة ، و50% من العينة لايدركون أن جامعتهم أبرمت عقد شراكة مع المؤسسة الخاصة "البركة"، بينما 2% من العينـــة فئة محايدة.

الجدول(2): يبين مدى اتجاه الجامعة إلى عقد الشراكة مع المؤسسة الخاصة بسبب رداءة الخدمة.

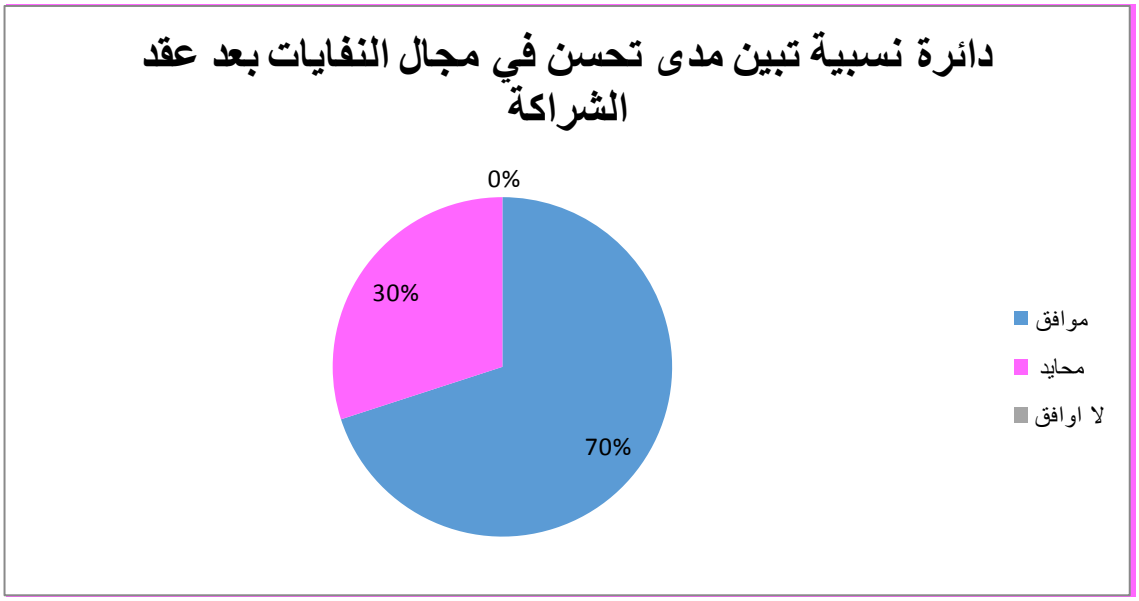
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	60	60%
لأوافق	20	20%
محايد	20	20%
المجموع	100	100%



انطلاقا من المعطيات نلاحظ إختلاف في أراء أفراد العينة حيث يرى60% أن سبب لجوء الجامعة وغيرها من المؤسسات العمومية إلى إبرام عقد شراكة هو سوء الخدمات المقدمة فقط ، أما 20% من العينة لايوافق هلى ذلك بل يرى أن لها عدة أسباب أخرى للجوء إلى الشراكة، و20% من العينة محايد.

الجدول(3): يبين مدى تحسن الخدمات في مجال النفايات بعد عقد الشراكة.

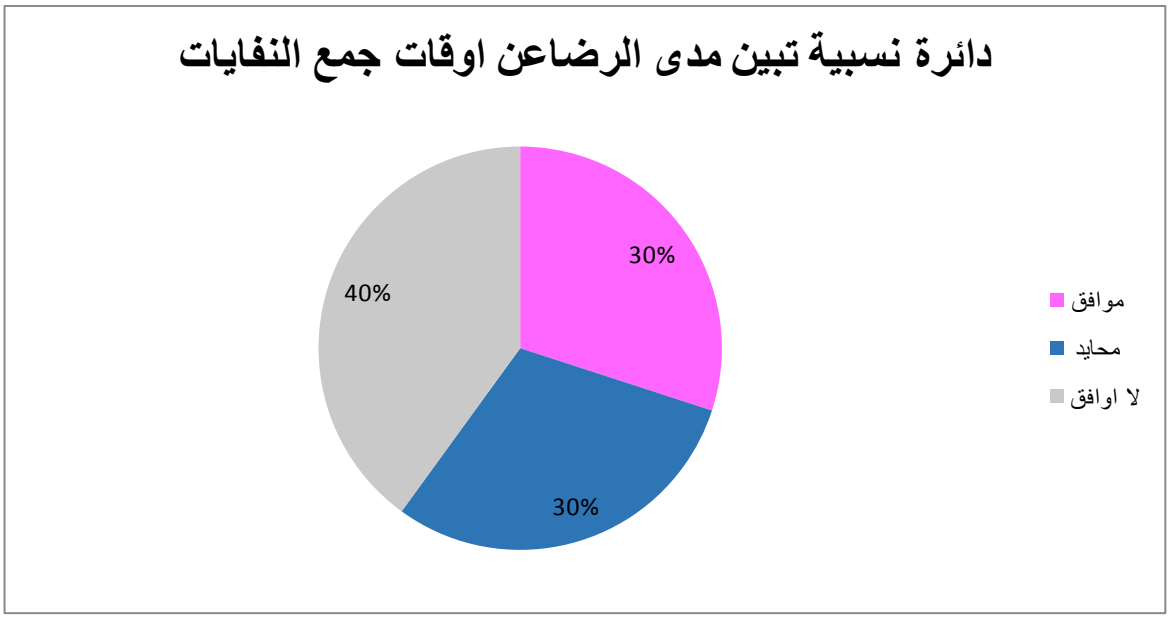
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	70	70%
لأوافق	0	0%
محايد	30	30%
المجموع	100	100%



نلاحظ من خلال هذه النتائج أن70% التمسوا تحسنا في جودة الخدمات المقدمة، بينما 0% تمثل الفئة الغير موافقة على التحسن، و30% فئة محايدة لهذا التحسن، إذا نقول أن الشراكة ساهمت في تحسين الخدمة العمومية المقدمة في الجامعة.

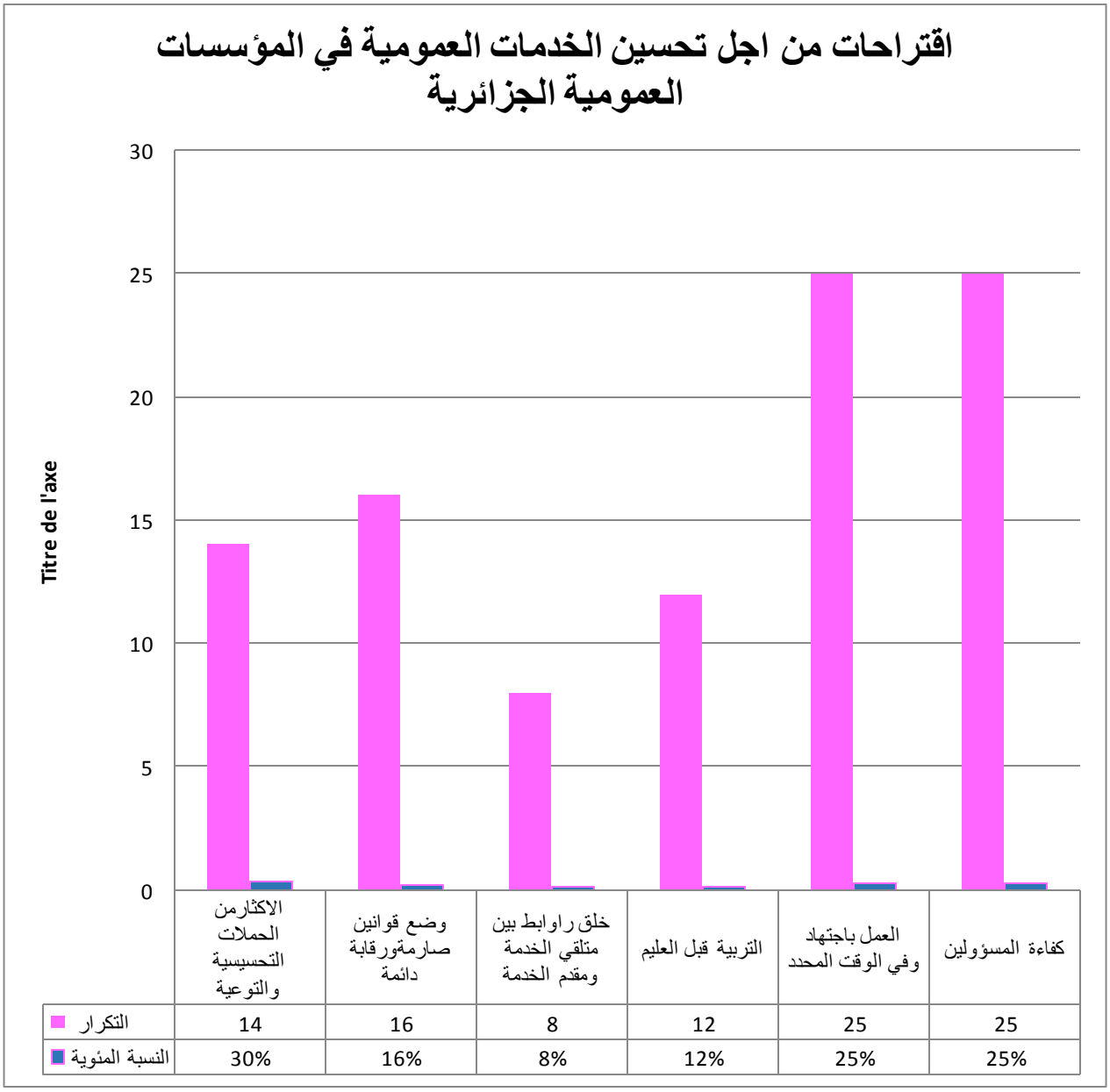
الجدول(4): يبين مدى موافقة العينة على وقت جمع النفايات.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	30	30%
لأوافق	40	40%
محايد	30	30%
المجموع	100	100%



نلاحظ من خلال الجدول والدائرة النسبية أن نسبة 30% من أفراد العينة أجـــابو ب "موافـــق" أي أن أوقات جمع النفايات تكون في وقت مناسب، أما نسبة 30% اجابو "محايد"، بينما 40% أخرى أجابو "لاأوافق" أي أن أوقات التنظيف لا تكون في الوقت المخصص لها. بالتالي تشير هذه النتائج بعدم إلتزام المؤسسة بساعات العمل الموجودة في العقد.

الجدول رقم(5): تمثل اقتراحات من أجل تحسين الخدمات العمومية في المؤسسات العمومية .



انطلاقا مما سبق نلاحظ أن أغلب الإقتراحات من أجل تحسين الخدمات العمومية تتلخص فيمايلي:

- 30% من أفراد العينة اقترحو الإكثار من الحملات التحسيسية من أجل النظافة وكذا التوعية الدائمة.
- 16% يرون أن أحسن اقتراح من أجل تحسين الخدمات العمومية هو وضع قوانين صارمة ورقابة دائمة للأنشطة العمومية والمرافق.

- بينما يعتقد 8% من عينة الدراسة أن الحل هنا معنوي أكثر من أن يكون ماديا حيث يجب خلق روابط بين متلقي الخدمة ومقدم الخدمة.
- 18% يرون أن الأمر شخصي حيث تجب التربية قبل التعليم من خلال زرع مبادئ وقيم في المجتمع.
- يقترح 25% من أفراد العينة وجوب العمل بإجتهاد وفي الوقت المناسب وتفادي أي تماطل ويرى 25% أخرون من نفس العينة أنه يجب تعيين مسؤولين يملكون كفاءة عالية من أجل ضمان التسيير الحسن للمؤسسة.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة.

سنتطرق في هذا المطلب الأخير إلى أهم نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال الدراسة الميدانية التي تضمنت موضوع الشراكة بين جامعة عباس لغرور –خنشلة– بالتحديد "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير" و المؤسسة الخاصة البركة والتي استهدفت طاقم الكلية والجامعة (طلبة – عمال) تم التوصل الى النتائج التالية:

ساهمت الشراكة بين جامعة عباس لغرور خنشلة ومؤوسسة " البركة للتنظيف والتطهير والصيانة" نوعا ما في تحسين جودة الخدمات المقدمة للجامعة في مجال النظافة ، حيث ان نسبة 60% من العينة المدروسة التمسوا تحسنا في هذا المجال مقارنة قبل عقد هذه الشراكة.

التمس أفراد العينة تحسنا في جودة الخدمة المقدمة الذي يظهر في الإلتزام بمواعيد العمل، المثول اليومي للعمل يوميا، إنجاز الخدمات في وقت قياسي ووجيز، رقابة مستمرة من طرف ممثل الأعوان، المعاملة الطيبة وحسن السلوك للمنتمين للجامعة، إمتلاك أحدث التقنيات التي توفر الجهد والمال ، التميز بكفاءة أكثر من القطاع العام،

وذكر 49% من الفئة المدروسة أن الخدمات قبل الشراكة كانت رديئة جدا مقارنة بالخدمات بعد عقد الشراكة، حيث كان هناك ردائة كبير في نوعية وسرعة الخدمة ، وكذا المواد الأولية للتنظيف، عدد العاملين قليل جدا مقارنة بالوسط الجامعي وكذلك سن العاملين كبير جدا على هذا العمل، كما التمسوا

إنعدام الحملات التحسيسة الخاصة بالنظافة قبل الشراكة ، إذا نستنتج أن الشراكة ساهمت في نشر الوعي والثقافة في هذا الجانب.

كما نجد أن للشراكة بين القطاع العام والخاص عدة صعوبات توتجهها من بينها، الأجر القليل الذي يتلقاه عون الأمن في القطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام، كما أن نجد أن فئة من الملتحقون بالجامعة لايحترمون الأماكن المخصصة لرمي النفايات ويتلفون الجدران بالخربشات ..الخ، بل يرمون فضلاتهم في أماكن عامة ، وكذلك لا يحترمون أوقات التنظيف مما يصعب العمل على أعوان النظافة .

في حين نجد أن جامعة عباس لغرور لا تشتكي من أي تقصير من قبل مؤسسة البركة للتنظيف حيث ترى أنها تقوم بعملها بإإقان وتفان، وتلتزم بكل الشروط الموقعة في العقد ، وهذا ما دفعها إلى تجديد العقد معها لمدة 3 سنوات متتالية ، بل ترى الجامعة أن المواطن هو أكبر عدو للجامعة وكذا لنفسه فالجامعة هي مؤسسة تربوية ثم تعليمية، لذا يجب على هذه الفئة المضرة بالجامعة التحضر ورمي النفايات في مكانها الخاص كما علمنا ديننا أن إماطة الأذى عن الطريق صدقة.

كما نرى قبول شديد لفكرة الشراكة وتم اعتبارها عنصر ايجابي في تحسين جودة الخدمة ، لكن وجب على الجامعة الأخذ بعين الإعتبار الإقتراحات المقدمة من طرف أفراد العينة ، ونشر التوعية من خلال القيام بحملات تحسيسية دائمة، ووضع قوانين صارمة ووضع عقوبات في حالة عدم إحترام أداب الجامعة، وكذلك يجب على كل شخص منا أن يزرع في نفسه فكرة التربية قبل التعليم.

خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال هذا الفصل التطبيقي للدراسة بين جامعة عباس لغرور ومؤسسة "البركة" للتطهير والتنظيف بعد تحليل الإستبيان، أأن الشراكة بين القطاع العام والخاص تساهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة الخدمات العمومية، نظرا لإمكانيات وخبرة وسرعة وكفاءة القطاع الخاص، التي تزيل عبئ على عاتق القطاع العام ، لكن لا ننسى يجب أن تتوفر ثقافة مجتمعية ونشر الوعي والتربية فالقطاع الخاص وحده لايكفي للتحقيق الجودة والرضى المبتغى.

خاتمة

خاتمة:

لقد تناولت الدراسة أحد الإشكاليات التي تتعلق بجودة الخدمات في الجزائر، التي لم تحقق رغم الجهود التي بذلتها الدولة للوصول إلى رضى الزبون ولكن باءت بالفشل، فالعديد من المرافق العمومية تعاني من عدة ضغوطات في مجال الخدمات العمومية، وفي مقدمتها متطلبات المواطنين المتزايـــدة، وكـــذا الضغوطات الموجهة إلى المؤسسات العمومية من أجل تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها للمواطنين وكذلك نقص التمويل، ومن هنا ظهرت الشراكة العمومية الخاصة كوسيلة لتحقيق جـــودة الخـــدمات العمومية من خلال تعاون القطاعين العام والخاص على حل مشاكل البيروقراطية ونقص الكفـــاءات، وكذا توفير إمكانيات مبتكرة للوصول إلى خدمة ذات جودة بتكلفة أقل.

تبنت الجزائر الشراكة العمومية الخاصة، والتي تعتبر من بين الدول التي تعاني من رداءة الخـــدمات العمومية، والتي تظهر في بطء أداء الخدمة العمومية نظرا لتراجع الإمكانيات المادية التي تمنحهـــا الدولة لهذه الأخيرة، وكذلك سوء تقديم الخدمة بسبب التمييز الذي ينتشر نتيجة للوساطة التي تؤدي إلى مايعرف بالفساد الإداري، كما يعتبر الإفتقار إلى الإبتكار سواء المادي أو المعنوي الذي يتمثـــل فـــي ضعف الإتصال بين الإدارة ومتلقي الخدمة.

وقد أظهرت الدراسة مدى مساهمة الشراكة بين القطاع العام والخاص في الجزائر في تحسين جـــودة الخدمات العمومية من خلال الإستفادة من رأس مال القطاع الخاص في إنشاء المشاريع وإســـتغلالها وكذا تقليص الإنفاق الحكومي وتخفيف الضغط على مستوى الميزانية العامة للدولة وكذلك من خـــلال إدخال تقنيات جديدة تقوم على تحسين الخدمة العمومية.

نتائج الدراسة:

- لقد أثبتت الدراسة صحة الفرضيات المذكورة فالشراكة تلزم وجود طرفين أحدهما حكومي والأخر غير حكومي وفق عقد قانوني يتقاسمون فيه الأرباح والمخاطر وفق شروط متفق عليها، ويعتبر العقد القانوني الشرط الأساسي لنجاح الشراكة.
- كذلك نستخلص أن الشراكة العمومية الخاصة وسيلة لتقليص النفقات العمومية التي تدفع إلى تخفيض الأعباء على القطاع العام مما يؤدي إلى استخدام أمثل للموارد المتاحة وتخفيف الضغط على الميزانية العمومية للدولة.

بالإضافة إلى النتائج سالفة الذكر والتي تتعلق بإختبار صحة الفرضيات توصلت الدراسة إلى نتائج أخرى جد مهمة وتتمثل في:

- من المبررات التي دفعت الجزائر إلى تبني الشراكة العمومية الخاصة هي عدم قدرة الحكومة على تحقيق جودة الخدمة العمومية، نقص التمويل، نقص الكفاءة، إنعدام التكنولوجيا للقطاع العمومي.

اقتراحات الدراسة:

من متطلبات نجاح الشراكة بين القطاع العام والخاص في الجزائر يجب:

- وضع ترسانة قانونية قوية لتمكن الدولة من التعامل مع القطاع الخاص بكل شفافية.
- وضع قانون التمليك للأجانب,
- تفعيل رقابة فعالة في الإدارات من أجل القضاء على البروقراطية.
- تفعيل قوانين تشجع الإستثمار.
- وضع إطار قانوني واحد ينظم الشراكة بين القطاع العام والخاص ويحـــدد دور كـــل قطـــاع ويضمن حماية كل طرف.
- القضاء على مظاهر الفساد.
- إختيار مسيرين ذوي كفاءة ومؤهلين للعمل، في نظام تسيري جديد قائم على الفعالية.
- منح إمتيارات وحوافز من شأنها أن تعزز من الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- إعطاء فرص لرجال الأعمال الذين يمتازون بالإبداع والتنظيم.
- توفير مناخ سياسي من فبل السلطات الحاكمة من أجل عمل القطاع الخاص يكل حرية.
- إجراء دراسات الجدوى اللازمة لإختيار المشروعات التي سيتم إخضاعها لعمليات الشراكة.

أفاق الدراسة: يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع التي لها صلة بموضوع البحث والتي من الممكن أن تكون عنواين بحوث مستقبلية:

- الشراكة العمومية الخاصة ودورها في التنمية المحلية.
- دور الشراكة العمومية الخاصة في النهوض بالمشاريع المبتكرة.

فهرس المحتويات:

الإهداء

الشكر

خطة البحث

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

مقدمة عامة.....أ

الفصل الأول : مدخل نظري للشراكة بين القطاعين العام والخاص

المبحث الأول: ماهية الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص.....10

المطلب الأول: مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....10

المطلب الثاني: أسباب الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....12

المطلب الثاث: أهداف الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....12

المبحث الثاني: أساسيات في الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....14

المطلب الأول: خصائص الشراكة بين القطاعين العام ةالخاص.....14

المطلب الثاني: مبادئ الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....15

المطلب الثالث: أنواع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....16

المبحث الثالث: شروط الشراكة الناجحة والتحديات التي تواجهها.....21

المطلب الأول: شروط الشراكة الناجحة بين القطاعين العام والخاص.....21

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه بين القطاعين العام والخاص.....22

المطلب الثالث: تمييز الشراكة بين القطاع العام والخاص عن الخوصصة.....24

الفصل الثاني: الشراكة العمومية الخاصة كركيزة في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر

المبحث الأول: ماهية الخدمة العمومية.....28

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها.....28

المطلب الثاني: أنواع ومبادئ الخدمات العمومية.....30

المطلب الثالث: المعيقات المتعلقة بالخدمات العمومية في القطاع العام.....32

المبحث الثاني: أساليب نجاح الشراكة العمومية الخاصة في تحسين الخدمات العمومية

المطلب الأول: الشراكة العمومية الخاصة وسيلة لتقليص النفقات العمومية.....33

المطلب الثاني: الشراكة العمومة العامة كاسلوب لتحقيق جودة الخدمات.....34

المطلب الثالث: أسباب توجه الجزائر الى الشراكة.....35

المبحث الثالث: الشراكة العمومية الخاصة في الجزائر بين النظرية والتطبيق.....37

المطلب الأول: تجارب الشراكة بين القطاع العام والخاص في الجزائر.....37

المطلب الثاني: مزايا الشراكة بين القطاع العام والخاص في الجزائر.....40

المطلب الثالث: معيقات وحلول تفعيل الشراكة العمومية الخاصة في الجزائر.....43

الفصل الثالث:الشراكة بين"كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير" ومؤسسة البركة"

المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية ومؤسسة البركة.....49

المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية ومؤسسة البركة.....49

المطلب الثاني: عقد الشراكة بين جامعة عباس لغرور و مؤسسة البركة.....54

المبحث الثاني: تقييم الشراكة بين كلية العلوم الاقتصادية ومؤسسة البركة.....58

المطلب الأول: تحليل الإستمارة 58

المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية.....70

الخاتمة.....74

قائمة الملاحق.

قائمة المراجع.

الملخص.

قائمة الملاحق

إستمارة بعنوان:

دور الشراكة العمومية الخاصة في تحسين جودة الخدمات العمومية

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصلدية والتجارية وعلوم التسيير خنشلة المؤسسة الخاصة البركة للتنظيف

في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية تخصص تسيير عمومي، والموسومة ب: "دور الشراكة العمومية الخاصة في تحسين جودة الخدمات العموميـــة"، نرجـــو مـــن سيادتكم ملء هذه الإستمارة وذلك بالإجابة على الأسئلة المطروحة مع مراعاة الدقـــة قـــدر الإمكـــان، ونحيطكم علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم.

ملاحظة: وضع علامة (×) في المكان المناسب، والإجابة على الأسئلة في المكان المخصص لها.

السنة الجامعية 2024/2023

قائمة الملاحق

I. البيانات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر ..... أنثى .....

2- السن:

19-30 ..... 30-45 ..... 45 فما فوق .....

3- المستوى التعليمي:

إبتدائي ..... متوسط ..... ثانوي ..... جامعي .....

4- الحالة المهنية:

طالب ..... موظف .....

II. الخدمات العمومية على مستوى جامعة خنشلة:

1- هل توافق على الخدمات التي تقدمها الجامعة بصفة عامة؟

موافق ..... محايد ..... لا اوافق .....

2- في حالة انك لا توافق هل يرجع ذلك إلى ردائة الخدمة وعدم توفر الامكانيات؟

موافق ..... محايد ..... لا اوافق .....

3- هل تخصص جامعاتك صناديق لرمي النفايات؟ وهل يتناسب مع عدد الرائدين إليها؟

موافق ..... محايد ..... لا اوافق .....

III. الشراكة بين جامعة عباس لغرور ومؤسسة البركة لجمع النفايات:

1- هل أنت على دراية أن جامعتك قد قامت بعقد شراكة مع مؤسسة البركة لجمع النفايات ؟

موافق ..... محايد ..... لا اوافق .....

2- في رأيك هل تتجه الجامعة إلى عقد شراكة مع المؤسسات الخاصة بسبب رداءة الخدمات العمومية؟

موافق ..... محايد ..... لا اوافق .....

3- هل لاحظت تحسنا في مجال جمع النفايات بعد عقد هذه الشراكة؟

موافق ..... محايد ..... لا اوافق .....

4- هل أنت موافق على وقت جمع النفايات؟

موافق ..... محايد ..... لا اوافق .....

5- ماهي إقتراحات من أجل تحسين الخدمات العمومية بصفة عامة في المؤسسات العمومية الجزائرية؟

.....

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abbes Laghrour –Khanchela
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم : 68 / ك ع إ ت ع ت/ ق ع ت ع ت/2023

استمارة تقييم المتربص(ة)

الاسم و اللقب : بلاع أحلام

تاريخ الميلاد : 1998/01/17 مكان الميلاد: خنشلة

رقم التسجيل: 1734060499 التخصص: تسيير عمومي

عنوان المذكرة : دور الشراكة العمومية الخاصة في تحسين جودة الخدمات العمومية

مكان التربص : كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير (المؤسسة الخاصة للتنظيف " البركة ")

عناصر المواظبة	العلامة	ملاحظة
المواظبة	04/..04.....	
المبادرة	04/..04.....	
المعارف التطبيقية	04/..03.....	
قدرة العمل	04/..04.....	
العلاقة مع العمال	04/..04.....	
العلامة النهائية	20/..19.....	

ملاحظات اخرى: .....

عميد الكلية

مسؤول المؤسسة

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1- القهيوي ليث عبد الله وبلال محمد الوادي، الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص(الاطار النظري والتطبيقي)، ط1،دار احامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.

2- احسان بكاكرة، دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تمويل وادارة المشاريع وتسيير المرافق العامة– دراسة حالة نماذج بعض تطبيقات الشراكة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة مالية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/جامعة العربي بن مهيدي ام بواقي،2019.

3- امال سحالي، سلمى مزهود، تقييم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر خلال الفترة (1990– 2018)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة محمد الصديق بن يحي،جيجل، 2019–2018.

4- د.امجد غانم، الشراكات القطاعية القائمة في تقديم الخدمات العامة والبلدية على مستوى الهيئات المحلية، شركة النخبة للاستشارات الادارية، رام الله فلسطين،2009.

5- امعوش ديهية، الشراكة بين القطاع العام والخاص كمدخل لتحسين الخدمة المومية في الجزائر – دراسة حالة بلدية عزراقة بولاية تيوي وزو– مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسات عامة ادارة محلية ،جامعة مولود معمري تيزي وزو 2016– 2017.

6- انفال سريدي، واقع الشراكة عام خاص في الجزائر– دراسة حالة كل من المؤسسات CYCMA و ETER ALGERIE– مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945، قسم علوم التسيير، 2017–2018.

7- برناردين اكتوبي، ريتشارد هيمينغ، غيرد شوارتز،الاستثمار العام والشراكة بين القطاعين العام والخاص، قضايا اقتصادية، صندوق النقد الدولي، العدد 40،2007.

8- بجقينة ياسين، كنزة مغيش حامة، الشراكة بين القطاعين العام والخاص مطلب تنموي للنهوض بالخدمة العمومية في الجزائر، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 05، عدد02.

9- حجاج كريم، بوقموم محمد، التجربة الجزائرية في ادارة الخدمة العامة للمياه، دراسة تحليلية للشراكة بين القطاع العام والخاص، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 11، العدد2، 2018.

10- حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات: مدخل وظيفي- استراتيجي، تطبيقي،عمان: دار اليازوردي للطباعة والنشر،2008.
11- رشا سيروب، مجالات تطبيق المشاريع التشاركية بين القطاعين العام والخاص وافاقها في سوريا، مركز دمشق للابحاث والدراسات، دراسات اقتصادية، دمشق، سوريا.
12- ريم خيدر، الشراكة في ظل اقتصاد السوق ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، كلية الحقوق،2015/2014.
13- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، بيروت: شركة مطابع الارز،2000.
14-سيد عبد المقصود: "محاضرات غير منشورة لطلبة الماجيستير في مقياس الخدمة العامة"، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر،2003-2004.
15-صلاح محمد، البشير عبد الكريم، اسلوب البوت كالية لتشييد مشروعات البنية التحتية_تجارب دولية وعربية مختارة_ ، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد السابع عشر، جوان 2015.
16- عادل محمود الرشيد، ادارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص "(المفاهيم – النماذج – التطبيقات)، الاردن،2006.
17- عوامري فايزة، هرامزة مروة، مساهمة الشراكة بين القطاع العام والخاص في تمويل وادارة المشاريع والمرافق العامة، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قالمة،2018.
18- قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات، عمان، دار الشروق،2006.
19-ليلى بن عيسى، اهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، رسالة ماجيستير، جامعة يسكرة :كلية العلوم الاقتصلدية والتسيير، 2005-2006.
20-محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق:" اساسيات التسويق الشامل والمتكامل"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،2002.
21- محمود عبد الحافظ، الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومتطلبات التنمية: الامكانيات والتحديات الحالة المصريةفي ضوء، التجارب الدولية، 2013.
22-محمد صلاح، اطروحة دكتوراه لعنوان دور الشركة بين القطاعين العام والخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنى التحتية،حالة بعض اقتصاديات الدول العربية، 2014.
23- مرزيق عدمان، التسيير العمومي "بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحدبثة" دار جسور،الجزائر، الطبعة 1،2015.
24- مرابطي اميرة، شعبي لينا ياسمين،الشراكة بين القطاع العام والخاص كبديل تمويلي تنموي للاقتصلد الوطني في ضوء التجارب الدولية -دراسة حالة الخدمة العامة للمياه في لجزائر-

،مذكرة تخرج لاستكمال متطابات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد نقدي وبنكي ، جامعة 8ماي1945 قالمة.

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

26- مكتب العمل الدولي، البند الاول من جدول الاعمال "الشراكة بين القطاعين العام والخاص" وثيقة 1، مارس 2007.

27- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، عمان: دار وائل للنشر، 2005.

28-وزارة المالية، دليل احكام واجراءات عقود الشراكة بين الجهات الاتحادية والقطاع الخاص، دولة الامارات العربية المتحدة، 2014.

29-ويراد زواوي، مطبوعة بيداغوجية بعنوان منهجية اعداد مذكرة التخرج، لطلبة السنة الثانية ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة جيلالي ليابس–سيدي بلعباس، 2021/2020.

30- يطو رزيقة، دور البلديات في تقديم الخدمات العمومية المحلية في الجزائر، دراسة حالة بلدية الحراش ، مذكرة نيل شهادة الماجيستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية،تخصص ادارة الجمعات المحلية، جامعة الجزائر .

قائمة المراجع الاجنبية:

1- Iain Menzies, Delivering Universal and Sustainable Water services:Partnering With the Private Sector.Water and Sanitation Program, guidance not, world Bank, 2016.

2- Larousse, Dictionnaire de Français, Edi: The Canadian Council For Public Privat Partnerships, Benefits Of Water service public-private Partnerships, paper presented to Walkerton commission.

3- onPPPs, canada, 2001tion 2006.

4- Oxford Learner’s Pocket Dictionary, New édition, 2003.

5- (http://azone.scolarsportal.info/bitstream/1873/7988/1/10294077.pdf)

الملخص:

تعتبر الشراكة مفهوم حديث نسبيا، وهي شكل من اشكال التعاون بين القطاعين العام والخاص، من اجل تحسين الخدمات العمومية من خلال تقاسم المخاطر والاعباء.

لجات الجزائر الى الية الشراكة العمومية الخاصة لتحسين جودة الخدمات العمومية من خلال تقليص النفقات العمومية وفق قوانين واستراتيجيات معينة.

تناولت دراسة الجانب التطبيقي للشراكة بين جامعة عباس لغرور ومؤسسة " البركة " للتطهير الصيانة والتنظيف، حيث تبين ان الشراكة العمومية الخاصة تساهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة الخدمات العمومية ، لكن القطاع الخاص لوحدة لا يكفي للوصول الى خدمة ذات جودة بالمعايير المطلوبة ، بل يجب توفر الوعي والثقافة المجتمعية .

Résumé:

Concept relativement récent, le partenariat est une forme de collaboration entre les secteurs publics et privé visant à améliorer les services publics grâce au partage des risques et des charges.

L'Algérie a eu recours au mécanisme du partenariat public- privé pour améliorer la qualité des services publics en réduisant les dépenses publiques conformément à certaines Lois ET stratégies.

L' étude a porté sur l'aspect appliqué du partenariat entre l'Université Abbas Laghrour et Fondation « Al Baraka » pour le nettoyage et l' entretien, ou il a été constaté que le partenariat public- privé contribue de manière significative à l'amélioration de la qualité des services publics , mais que le secteur privé seul ne suffit pas pour atteindre un service de qualité répondant aux normes requises, mais que la sensibilisation et la culture communautaire doivent être disponibles.