

Delegation of Public Facilities in Algeria as a Mechanism to Enhance Local Governance and Financial Sustainability

قطوش رزق^{*}

¹ جامعة الجزائر3، (الجزائر) guettoucherizk@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2025/12/ 01

تاريخ القبول: 2025/11/ 06

تاريخ الاستلام: 2025/09/ 24

ملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على الأطر المفاهيمية لماهية تفويض المرفق العام مع تبيان لاهم مميزاته ومناقشة المفاهيم الرئيسية للحكومة المحلية والاستدامة المالية، وكذا تحليل العلاقة بين تطبيق الية تفويض المرفق العام وتعزيز الحوكمة المحلية والاستدامة المالية في الجماعات المحلية الجزائرية. كشفت النتائج أن التفويض يساهم بشكل كبير في تحقيق الشفافية والكفاءة المالية، لكنه يواجه تحديات جوهرية تتعلق بالرقابة المحدودة ونقص الكفاءات البشرية. تم تأكيد فرضية الربط التشريعي-التطبيقي وفرضية التحديد الهيكلي (تفضيل نماذج مثل الوكالة المحفزة)، بينما برزت فرضية العوائق البشرية كعامل حاسم بنسبة تأثير كبيرة. تخلص الدراسة إلى ضرورة تعزيز الأطر الرقابية وتنمية الكفاءات المحلية لتحقيق الاستدامة المنشودة.

كلمات مفتاحية: تفويض المرفق العام، الجماعات المحلية، الحوكمة المحلية، الاستدامة المالية.

تصنيف JEL: L33 ، H70 ، H83 ، H72

Abstract:

This study examined the conceptual foundations of public service delegation and its role in enhancing local governance and financial sustainability in Algerian municipalities. Findings confirm that delegation improves transparency and efficiency but faces challenges including insufficient oversight and human resource constraints. The study validates the legislative-application linkage hypothesis and structural model preference, while identifying human resource limitations as a critical

barrier. Recommendations emphasize strengthening regulatory frameworks and developing local capabilities for sustainable outcomes.

Keywords: Public Facility Delegation, Local Communities, Local Governance, Financial Sustainability.

JEL Classification: L33, H70, H83, H72.

1. مقدمة :

تكتسي الحوكمة المحلية و الاستدامة المالية أهمية بالغة وضرورة حتمية تملحها التحولات الاقتصادية والاجتماعية لترشيد التسيير و الانفاق المحلي ، وفي ظل قصور الدور التنموي للجماعات المحلية من وجهة نظر ضعف الموارد المالية المحلية، أفرز عدة اختلالات تسييرية نتج عنها تدن في نوعية الخدمات المقدمة ومنه عدم رضى المتفاعلين بذلك ، مما استلزم على الدولة اليوم البحث عن أطر قانونية جديدة في ظل نمو الوعي المدني بما يواكبه تطور المرفق العام لاسيما في طرق تسييره والتي تتماشى مع الاعتماد على تطوير القدرات البشرية لإرساء المشاركة في صنع القرارات وتوجيه المشاريع وتنفيذها في مناخ تسوده المساءلة و الشفافية و النزاهة، لتفعيل فكرة الخدمة العامة وتطويرها والوصول بالمرفق العام للفعالية من خلال تحسين الخدمات التي يقدمها المرفق من جهة، ورفع الأعباء على كاهل الإدارة . ان هذه الأطر توحدت من خلال ما يشهده النظام الإداري الجزائري من تحولات جوهرية نحو تعزيز اللامركزية من خلال تفويض المرافق العامة، الذي يُعد ركيزة لإعادة هيكلة الخدمات العمومية لقد توجت هذه النظرة المستحدثة لتسيير المرفق العام والتي كانت نتيجة اجتهادات فقهية وقضائية، بإصدار المرسوم الرئاسي رقم 247-15 مؤرخ في 06 سبتمبر 2015 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام لتدارك الوضع وتفعيل مردودية المرافق العامة و الوقاية من الفساد، حاملا بين ثناياه أساليب حديثة لتسيير المرافق العامة، و اخضع ممارستها لقواعد النزاهة و الشفافية وتطبيقا لهذا النص صدر المرسوم التنفيذي رقم 199-18 مؤرخ في 02 أوت 2018 يتعلق بتفويض المرفق العام ، متضمنا النظام القانوني لاتفاقيات التفويض التي تهدف إلى إشراك القطاع الخاص في تسيير المرافق العامة، بل بلغ الحد أحيانا إلى إنشائها كليا أو جزئيا. واتبع بالتعليمية رقم 006 المؤرخة في 09 جوان 2019 الصادرة عن الوزير المكلف بالجماعات المحلية تتضمن تجسيد احكام المرسوم 199-18 المتعلقة بتفويض المرفق العام. يأتي هذا التوجه استجابةً لمتطلبات التنمية المحلية المتسارعة وضغوط العجز المالي الذي تواجهه الجماعات الإقليمية، و بروز مسألة الاستدامة المالية التي لم

تفويض المرفق العام في الجزائر كآلية لتعزيز الحوكمة المحلية والاستدامة المالية

تصبح فقط خياراً تنموياً بل ضرورة سيادية ومجتمعية حيث يُعد التفويض آلية لربط كفاءة الأداء بالحوكمة المحلية وبالأستدامة المالية عبر إشراك القطاع الخاص في تسيير المرافق تحت إشراف السلطات المحلية.

1.1 إشكالية الدراسة: ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يُحقق تفويض المرافق العامة في الجزائر - عبر أشكاله الأربعة (الامتياز، الإيجار، الوكالة المحفزة، التسيير) التوازن الفعلي بين تعزيز الحوكمة المحلية (الشفافية، المشاركة، المساءلة) وضمان الاستدامة المالية للجماعات الإقليمية؟

تتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- كيف كرس المشرع الجزائري الضمانات التشريعية والمؤسسية لحوكمة والاستدامة المالية للجماعات المحلية؟

- هل يشكل التفويض للمرافق العامة المحلية في تحقيق التوازن بين الحكامة المحلية والاستدامة المالية؟

- هل تملك الجماعات المحلية المؤهلات الفعلية لنجاح التفويض والانتقال الى الدور الاقتصادي؟

2.1 فرضيات الدراسة:

1- جودة تطبيق المرسوم 15-247 ترتبط طردياً بتحسين مؤشرات الحوكمة المحلية والاستدامة المالية.

2-: نجاح نماذج التفويض (خاصة الوكالة المحفزة) يفوق غيرها في تحقيق التوازن بين الكفاءة والاستدامة.

3- محدودية كفاءة الموارد البشرية تمثل العائق الرئيس وبنسبة كبيرة لفشل مشاريع التفويض.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق آلية تفويض المرفق العام وتعزيز الحوكمة المحلية والاستدامة المالية في الجماعات المحلية الجزائرية. بالإضافة الى تقييم درجة تحقيق أهداف التفويض في الواقع العملي وتحديد التحديات والعوائق الرئيسية. وتقدم توصيات عملية لتعزيز فعالية تفويض المرفق العام كآلية لتحقيق التنمية المحلية والاستدامة المالية.

4.1 منهجية البحث:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على كل من المنهج الوصفي والتحليلي المناسبين لطبيعة هذا الموضوع كونه يتيح لنا إمكانية إعطاء وصف دقيق وتحليل موضوعي للعلاقة القائمة بين تفويض المرفق العام وكل من الحوكمة المحلية والاستدامة المالية محل الدراسة وإبراز مضمونها وإعطاء نتائج عملية لها، حيث تم

استعمال المنهج الوصفي في بيان المفاهيم المتعلقة بكل من تفويض المرفق العام والحوكمة المحلية والاستدامة المالية ووصف خصائصهما وواقعتهما في الجزائر.

2. تفويض المرفق العام المحلي مفهومه، أسسه، أشكاله وأسبابه

1.2 مفهوم المرافق العامة المحلية:

تعد فكرة المرافق العامة من أبرز المفاهيم الشائكة والغامضة في القانون الإداري وترد إليها معظم النظريات الى تحديد مفهوم المرفق العام عادة ما يلجأ إلى استعمال معيارين أساسيين هما المعيار العضوي والمعيار الموضوعي (منصور، 1971، صفحة 181)

– **المعنى العضوي:** يقصد بالمرفق العام تبعاً لهذا المعنى كل منظمة عامة تنشئها الدولة وتخضع إدارتها بقصد تحقيق حاجات الجمهور. ومن هنا جاز اعتبار كل من مرفق القضاء والأمن والدفاع وغيرها مرافق عامة لأنها منظمات أنشأتها الدولة بغرض أداء خدمة للجمهور. (شط، 1984، صفحة 14)

ويتصف هذا المعنى بالشمولية والإطلاق حتى أن الدكتور أحمد حميو قال عنه يقصد بالمرفق العام تبعاً لهذا المفهوم الإدارة بشكل عام (محمد، بدون سنة نشر، صفحة 7).

– **المعنى الموضوعي:** يقصد بالمرفق العام بالنظر للمعيار الموضوعي كل نشاط يباشره شخص عام بقصد إشباع وتلبية احتياجات عامة للمجتمع المحلي وتحسين جودة الحياة لسكانه. مثل الماء والكهرباء والصرف الصحي وكذلك المدارس والحدائق العامة. (ناشد، 2025، صفحة 420).

2.2 مفهوم تفويض المرفق العام:

تفويض المرفق العام ما هو إلا مفهوم يعرب عن الانتقال من طريقة الإدارة المباشرة إلى طرق الإدارة غير المباشرة لتسيير المرفق العام، رغبتا في تقليص العبء المالي للتسيير المباشر على الميزانية العامة، والتي تخضع لنظام قانوني موحد ومستقل يضم العديد من الصور والأشكال (شيخ، 2020، صفحة 194).

باعتبار أن أسلوب تفويض المرفق العام هو من الآليات المستحدثة لتسيير المرافق العامة أوجد نتيجة اجتهادات فقهية وقضائية، فكان لابد من محاولة إيجاد تعاريف دقيقة له، خاصة مع التشابه الكبير الذي ميزه عن العديد من التقنيات الخاصة بتسيير المرافق العامة.

1.2.2 التعريف الفقهي لتفويض المرفق العام: استعمل مصطلح تفويض المرفق العام لأول مرة في الفقه

الفرنسي، ولم يتناول الفقه الجزائري هذه التقنية إلا نادراً، وذلك راجع إلى صعوبة تحديد مدلولها لغياب

تنظيم يحكمها قبل سنة 2015 في حين تناول الفقه الفرنسي مصطلح تفويض المرفق العام أو ما يسمى بـ " **public service de délégation** "، ظهر لأول مرة على يد الأستاذ **Jean Auby** " François " سنة 1982 ضمن دراسة تتعلق بالمرافق العامة المحلية، في كتابه 'المرافق العمومية المحلية' حيث عرفه على أنه: "العقد الذي يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية :

- أن يعهد إلى شخص آخر يطلق عليه تسمية (صاحب التفويض) .
- تنفيذ مهمة المرفق العام والقيام باستغلال ضروري للمرفق.
- أن يتحمل صاحب التفويض مسؤولية تشغيل المرفق العام، وإقامة علاقة مباشرة مع المستفيدين الذين تؤدي إليهم الخدمات مقابل تأديتهم لتعريفات محددة.
- أن يتقيد صاحب التفويض بالمدة المحددة والتي تعكس الاستثمارات التي تهدف إلى تغطيتها (العهد، 2020، صفحة 421)

كما عرفه الأستاذ **BRACONNIER Stéphane** بأنه "عقد يفوض بموجبه شخص معنوي خاضع للقانون العام يسمى المفوض تسيير مرفق عام لمدة محددة، لفائدة شخص معنوي يخضع للقانون الخاص يسمى المفوض له، يخول له حق تحصيل تعريفية من المرتفقين أو تحقيق أرباح من التفويض المذكور أو بهما معا (BRACONNIER, 2004) "

وقد عرفه الدكتور وليد حيدر جابر على أنه: " كل عمل قانوني تعهد بموجبه جماعة عامة ضمن اختصاصاتها، ومسؤولياتها، لشخص آخر إدارة واستثمار مرفق عام بصورة كلية أو جزئية مع أو بدون بناء منشآت عامة لمدة محددة وحتت رقابتها، وذلك مقابل عائدات يتقاضاها وفقا للنتائج المالية للاستثمار والقواعد التي ترعى التفويض (جابر، 2009، صفحة 65)

أما في الفقه الجزائري، فنادرا ما تم التطرق إلى تعريف تفويض المرفق العام، نظرا لحدثة هذه التقنية، إلا أن هذا لم يمع القليل من محاولة تحديد مدلول التفويض منهم الأستاذ "رشيد زوايمية" الذي يرى بأن أسلوب التفويض له مدلولين:

أ - **المدلول الأول:** وفقا لهذا المدلول فإن تفويض المرفق العام يعد بمثابة عمل قانوني يسمح أو يخول للهيئات العمومية بنقل مهمة تسيير المرفق العام إلى أشخاص القانون الخاص.

ب - المدلول الثاني: يعتبر أسلوب التفويض طريقة من طرق تسيير المرفق العام يتولى من خلاله أشخاص القانون الخاص هذه المهمة التي كانت حكرا على الهيئات العمومية (فانوس سهيلة، 2018، صفحة 2)

نستنتج من خلال هذه التعاريف الفقهية المتناولة لتعريف تفويض المرفق العام أنها تشترك على أن في تفويض المرفق العام لابد من وجود العناصر التالية:

- وجود مرفق عام قابل للتفويض ودون التمييز بين أن يكون إداريا أو استثماريا.
- تنفيذ مباشر لنشاط مرفقي .
- إيلاء تحقيق النشاط المرفقي إلى شخص آخر غري الشخص العام الذي منح التفويض ودون التمييز بين شخص عام وشخص خاص.

2.2.2 التعريف المؤسساتي لتفويض المرفق العام:

التفويض بصفة عامة استعمل في اللغة القانونية، و يعني تخلي سلطة إدارية عليا عن بعض الصلاحيات والاختصاصات لسلطة إدارية دنيا، وهناك نوعان من التفويض (الاختصاص، الإمضاء)؛ لكن هذا الاستعمال الجديد جاء ليؤطر العلاقة القانونية بين صاحب الاختصاص الأصلي: الهيئة العمومية المكلفة أساسا بإنشاء وتنظيم وتسيير واستغلال المرفق لعام، وصاحب الاختصاص المفوض له والذي سيمارس هذا التفويض في إطار تعاقدية (تسيير واستغلال) واختيار تفويض المرفق أو الاستغلال المباشر يدخل في إطار صلاحيات الهيئة العمومية، إذا لم ينص القانون على الطريقة الملائمة للتسيير، ويجب الأخذ بعين الاعتبار الأهمية الإستراتيجية و التسييرية 'manageriel' والقانونية للمرفق، وكذا حسب الأهداف المرجوة والفعالية المطلوبة، وبعد وضع ميزانية للإيجابيات والسلبيات لكل نوع من التسيير وبذلك اختيار الأحسن (حافظي، 2022، صفحة 33)

فبالنسبة للمشرع الجزائري عرفت المادة 207 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 بأنه: " يمكن للشخص المعنوي الخاضع للقانون العام المسؤول عن مرفق عام أن يقوم بتفويض تسييره إلى المفوض له وذلك ما لم يوجد حكم تشريعي مخالف ويتم التكفل بأجر المفوض له بصفة أساسية من استغلال المرفق العام . كما عرفته المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 18-199 السالف الذكر، المرفق العام بأنه " يقصد بتفويض

تفويض المرفق العام في الجزائر كآلية لتعزيز الحوكمة المحلية والاستدامة المالية

المرفق العام، في مفهوم هذا المرسوم، تحويل بعض المهام غير السيادية التابعة للسلطات العمومية، لمدة محددة، إلى المفوض له المذكور في المادة 4 أدناه، بمهدف الصالح العام."

إضافة إلى أن المادة 04 من المرسوم التنفيذي 18/199 أجازت للمؤسسات ذات الطابع الإداري التابعة للجماعات الإقليمية، أن تفوض تسيير مرفق عام، علما أن هذه المؤسسات هي أيضا تسيير مرفق عام، وهذه الأخيرة تتصف بعدم مردوديتها، وعلى هذا الأساس نتساءل حول كيفية التكفل بأجر المفوض له، خاصة إذا علمنا أن المادة 207 من المرسوم الرئاسي تنص على التكفل بأجر المفوض له يتم بصفة أساسية من استغلال المرفق العام (حساين و لميز، 2019، صفحة 5)

ونود التنويه هنا الى انه لا يوجد تعريف موحد لتفويض المرفق العام دوليا اذ يعرفه كل من

تعريف اللجنة الأوروبية (European Commission) يُعرف التفويض بأنه: "نقل مسؤوليات إدارة وتشغيل مرفق عام محلي (مثل المياه، النقل، الطاقة) من السلطة العامة إلى كيان خاص أو مختلط، عبر عقد مُلزم يُحدد شروط الأداء والرقابة، مع احتفاظ الدولة بملكية المرفق وضمان استمرارية الخدمة العامة وعلى تحديد الأهداف التي ينبغي بلوغها (المصلحة العامة، جودة الخدمات، سياسة التسعير). تقاسم المخاطر وفق معايير الاتحاد الأوروبي للشفافية والمنافسة. «(بركبة، 2019، صفحة 114)

تعريف صندوق النقد الدولي (IMF) يُعرّف التفويض كـ: "آلية لتحسين كفاءة الإنفاق العام عبر شراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP)، حيث يتحمل القطاع الخاص التمويل والتشغيل مقابل تعويض مرتبط بالأداء، مع ضبط المخاطر المالية لتفادي زيادة الدين الحكومي الخفي. (شرف الدين و بلجراف، 2018، صفحة 286)"

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OECD** تفويض المرفق العام (الشراكة بين القطاعين العام والخاص) بأنها عبارة عن عقود طويلة الأجل بين الجهة العامة (الحكومية) وشريك من القطاع الخاص أو مجموعة من الشركات الخاصة، يكون بموجبها هذا الأخير مسؤول بدرجات متفاوتة عن التصميم، والبناء، والتمويل، والتشغيل والتسيير الجيد للتجهيزات، بمهدف تقديم خدمة لإدارة أو مباشرة للمستخدمين. (annd، نوفمبر 2021، صفحة 7)

3.2. أسس تفويض المرفق العام:

بناءً على أحدث التشريعات والأبحاث الأكاديمية في التشريع الجزائري، تتلخص أسس تفويض المرفق العام في العناصر التالية:

3.2.1. الأساس القانوني والتشريعي: يُنظَّم التفويض عبر عقود محددة (الامتياز، الإيجار، التسيير، الوكالة المحفزة) تُحدد حقوق والتزامات الأطراف، مع اشتراط أن تكون مكتوبة وخاضعة للرقابة القبلية والبعدية. يُحدد المرسوم التنفيذي 18-199 والمرسوم الرئاسي 15-247 شروط نقل إدارة المرفق مع احتفاظ الدولة بملكيتها ورقابتها، مع التركيز على المرافق المحلية (البلديات والولايات).

3.2.2. الأساس الاقتصادي والكفاءة: تخفيف العبء المالي من خلال تقليل تكاليف التشغيل على الخزينة العامة عبر جذب استثمارات القطاع الخاص، مع تحسين جودة الخدمات (كالماء والنقل) ورفع الكفاءة بتحويل التسيير إلى جهات متخصصة لتحقيق الفعالية والابتكار في الأداء، خاصةً بعد فشل نماذج التسيير المباشر

3.3.2. أسس اختيار المفوض إليه: يُشترط فتح المنافسة العلنية بين المترشحين وفقاً لمبدأ المنافسة والشفافية لضمان تكافؤ الفرص، مع نشر تفاصيل العقود على البوابات الإلكترونية وعلى هذا الأساس تتم معاملة كل المتنافسين على قدر من المساواة دون الانحياز لأحد على حساب الآخرين واخضاعهم لنفس الشروط التي تستوجب تحقيق هذا المبدأ وفقاً لمقتضيات نظرية وعملية. باعتبار أن المنافسة دعامة اقتصادية وضمانة لحوكمة الاعمال الإدارية. تقييم العروض بناءً على معايير الاختيار كالجودة الفنية والمالية. والتزام المتقدم بمبادئ المرفق العام (الاستمرارية، المساواة، التكيف) والتراضي كاستثناء يُقبل فقط في حالات الضرورة القصوى أو التعقيد الفني الذي يستثني المنافسة

4.3.2. الضمانات التشغيلية:

الالتزام بالمصلحة العامة: احترام المبادئ التقليدية لسير المرفق (الاستمرارية، المساواة بين المستفيدين)

الرقابة المستمرة: رقابة فنية ومالية دورية من لجان مختصة. تقييم أداء دوري يركز على جودة الخدمة والتكلفة

3.2.5. الأساس الفلسفي (تحول دور الدولة): الانتقال من "الدولة المتدخلة من خلال تحلي الدولة عن الدور التشغيلي المباشر في المرافق الاقتصادية بعد أزمت السبعينات، لتصبح مُنظّمة ومراقبة.

والتوازن بين الخصخصة والمصلحة العامة من خلال احتفاظ الدولة بالسيادة على المرافق الحيوية مع تفويض التشغيل لتحقيق "المنفعة العامة" كمعيار أساسي (سنان، 2022، صفحة 288)..

4.2. أسباب تفويض المرفق العام

يمكن إعمال أسباب اللجوء إلى تقنية تفويض المرافق العامة، ليست مجرد آراء، بل هي مبنية على أسس اقتصادية وقانونية وإدارية تم تطويرها عبر عقود من قبل الفقهاء والمشرعين والخبراء. يمكن تقسيمها بناءً على الأدبيات المتخصصة إلى الفئات التالية:

1.4.2 الأسباب. الاقتصادية والمالية (كفاءة تخصيص الموارد)

تخفيف العبء على المالية العامة وتحقيق الكفاءة الاقتصادية: من خلال هذه التقنية ان الحكومات تواجه قيودًا مالية صارمة لتمويل البنية التحتية الضخمة (طرق، مطارات، مياه) **through** الامر الذي سيرفع من حجم الدين العام ويثقل كاهل الموازنة العامة للدولة. ولإكمال الدور الجديد للدولة المتمثل في الانسحاب من النشاط الاقتصادي وبسبب الوضعية المالية الصعبة تحتم عليها تفويض المرفق العام هذه الفكرة تستند إلى نظرية الوكالة (Agency Theory) ونقد "فشل الدولة (Government Failure)" في إدارة المشاريع التجارية بكفاءة. فهذه الأخيرة تسمح بتقليل ونقل عبء التمويل والمخاطر المالية إلى القطاع الخاص (بختي، 2019، صفحة 147).

2.4.2. الأسباب التقنية والإدارية (كفاءة الأداء): ولأن تفويض المرفق العام تتطلب تقنيات وخبرات للقيام بمهامها كما هو الحال (مثل تقنيات تحلية المياه، إدارة شبكات النقل الذكية) وعادة ما نجد هذه التقنيات والخبرات الفنية والإدارية المتطورة لدى الشركات الخاصة غير متوفرة داخل الجهاز الحكومي خاصة إذا كان يعاني من عجز مالي. بالإضافة الى المرونة الإدارية بها يمكن ان تتخلص إدارة المرفق من القيود البيروقراطية الحكومية (مثل قوانين المشتريات والتعيين) مما يمكنها من اتخاذ قرارات أسرع وأكثر مرونة لتلبية احتياجات المستخدمين. (جابر، 2009، صفحة 304)

3.4.2. الأسباب القانونية والسياسية (دور الدولة الجديد)

ظهر مفهوم الحوكمة كنتيجة لتغير دور الدولة من فاعل رئيس في التنمية وصنع السياسات العامة لتصبح مجرد الشريك الأول بين شركاء متعددين في إدارة عمليات التنمية على المستويين المركزي والمحلي، ولقد جاء هذا التغير كنتيجة منطقية لفشل الاعتماد على القطاع العام في تحقيق التنمية، والصعوبات التي واجهها

التخطيط المركزي كأداة للتنمية في الدول النامية، بالإضافة لزيادة نطاق وتأثير القطاع الخاص والمجتمع المدني على السياسات والإدارة العامة، ولقد أدى ما سبق لحلول مصطلح الحوكمة محل الإدارة العامة التقليدية كأداة لتحقيق التنمية المستدامة مركزيا ومحليا (شعراوي جمعة، 2001، الصفحات 3-17). بالإضافة الى تلبية الطلب المتزايد على الخدمات مع التوسع العمراني والزيادة السكانية، تعجز الإدارات العامة عن تلبية الطلب المتزايد على الخدمات بكفاءة، فيكون التفويض حلاً لسد هذه الفجوة.

كل هذه الأسباب جعلت من تبني التفويض كأحد الأساليب المستحدثة ليست على المستوى الإقليمي فقط بل حتى على المستوى الدولي، إلا أن هذا التغيير سوف يجعل الدول أمام تحديات وهو منح المستثمرين الأجانب والمواطنين عمى السواء كل الامتيازات والتسهيلات، وذلك بتوفير مناخ استثماري مشجع وهو ما يعبر عنه دستوريا بتحسين مناخ الأعمال.

3. ماهية الحوكمة المحلية والاستدامة المالية

1.3. الحوكمة المحلية: مفهومها والمبادئ والأسس الرئيسية لها

1.1.3. مفهوم الحوكمة المحلية: أصبحت الحوكمة المحلية (Local Governance) من

المفاهيم المحورية في أدبيات الإدارة العامة والتنمية المحلية المعاصرة، حيث تمثل إطاراً منهجياً لتعزيز فاعلية الإدارة على المستوى المحلي وضمان مشاركة المواطنين في صنع القرار. وقد جاءت على سياق العولمة والحوسبة، من الناحية اللغوية فإن الحوكمة لها ثلاث مشتقات توضح معانيها واستخدامها، فهي أولاً مشتقة من الحكم، أي وجود جهة ما تنظم وتضع القواعد واللوائح والقوانين التي يستبين منها الناس طريقهم في إدارة المرفق أو المنظومة أو المجموعة المعينة، ومفهوم الحوكمة لغة يعني الاحتكام، أي الإجراءات والوسائل والطرق المتبعة في تنفيذ القواعد واللوائح والقوانين، أي كيفية إدارة المرفق أو المنظومة أو المجموعة. والحوكمة تعني أيضاً التحاكم، وهو وجود مرجعية يتم التقرير عن طريقها وبواسطتها بجماعة التنفيذ الصارم للحوكمة والرقابة على الأداء في كل جوانبه، وما يترتب على ذلك من المحاسبة لكل الممارسات السالبة، وأوجه التقصير، واتباع مختلف وسائل التصحيح والتقويم. (فرج، 2011، صفحة

(127)

مما سبق، يمكننا تعريف الحوكمة المحلية بأنها: التنظيمات والتشريعات والسياسات والهيكل التنظيمية والأدلة والإجراءات والضوابط التي تحكم العمل في مؤسسات القطاع العام، وتساعد على تحقيق

مستهدفاتها من خلال آليات عمل مهنية وأخلاقية تعتمد على النزاهة والشفافية وتخضع لآليات المتابعة والرقابة والتقييم، مع توفير أدوات المساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة (الحسيني، 2021).

يعرف "شارليك" Charlick الحوكمة المحلية الرشيدة **Gouvernance local Good** بأنها " الإدارة الفعالة للشؤون العامة المحلية من خلال مجموعة من القواعد المقبولة كقواعد مشروعة، لدفع وتحسين القيم التي ينشدها الأفراد والجماعات في المجتمع المحلي." (ركاش، 2022، صفحة 710)

اما مفهومها من حيث المقاربة المؤسساتية لمفهوم الحوكمة: يشير مفهوم الحوكمة في أدبيات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى: "ممارسة السلطة السياسية لأعمالها ضمن معايير محددة لتحقيق التنمية المستدامة، وتنمية وتطوير موارد الدولة القصيرة والطويلة الأمد بما يوفر النزاهة والمساءلة، ويحترم المصلحة العامة ويخدمها، والأمر نفسه فيما يخص المشاركة الفعالة وسيادة حكم القانون، وبما يحقق العدالة والشمول. (الباجوزي و محمود، 2022، صفحة 237).

أما البنك الدولي فقد اضاف البعد المحلي للحكومة منذ عام 1992، ويعرف الحوكمة المحلية بأنها: استخدام السلطة السياسية، وممارسة الرقابة على المجتمع المحلي من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أو الإدارة الفعالة للشؤون العامة المحلية من خلال مجموعة القواعد المقبولة كقواعد مشروعة من أجل دفع وتحسين القيم التي ينشدها الأفراد والجموعات في المجتمع المحلي (بقشيش و اخرون، الاثنين 24 أكتوبر 2023، الصفحات 1-20)

وفقاً لتقرير التنمية الإنسانية العربية 2002 فإن الحوكمة: "هي الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وحيا ارقهم وفرصهم وحررياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويسعى إلى تمثيل كافة فئات الشعب تمثيلا كاملا وتكون مسؤولة أمامه لضمان مصالح جميع أفراد الشعب. " (المشاقية، بدون سنة نشر، صفحة 58)

2.1.3. المبادئ والأسس الرئيسية للحكومة المحلية:

يتركز مفهوم الحوكمة حول ثلاثة محاور، هي: السلطة أو الصلاحية، واتخاذ القرار، والمحاسبة. عليه، فإن الحوكمة تحدد من هو الذي يمتلك السلطة والصلاحية لوضع الأسس التي يقوم عليها العمل المعين، ومن هو الذي يتخذ القرار، وكيف يستطيع الآخرون أن يسمعو صوته أثناء عملية صنع القرار، وكيف يمكن

تحقيق المحاسبة والمساءلة (ساتي، 2022). وعليه تقوم الحوكمة المحلية الفعالة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تستند إليها، ومن أبرزها:

- المشاركة المجتمعية: ويقصد بها هنا فرصة إشراك جميع المواطنين والقطاعات بشكل فعال في عملية صنع القرار وتنفيذ البرامج والمشاريع المحلية، مما يعزز الشعور بالملكية والمسؤولية المشتركة (Linares, 2016, pp. 37-52)

- الشفافية: ضمان وصول أفراد المجتمع المعنيين إلى المعلومات وفحص عملية صنع واتخاذ القرارات بشكل واضح ومعلن من قبل من هم في السلطة، مما يسمح للمواطنين بمتابعة أداء الإدارات المحلية ومحاسبتها. وتعد الشفافية هي أيضا أحد أهم المبادئ التي تقوم عليها مكافحة الفساد (أبو الهليل، 2024، صفحة 500).

- المساءلة: تعتمد المساءلة على وجود آليات فعالة لمحاسبة المسؤولين المحليين عن أفعالهم وقراراتهم خاصة عندما تؤثر أفعالهم على المصلحة العامة، سواء كانت سياسية أو إدارية أو مالية. وتعد المساءلة جزء من أشكال التصميم المؤسسي مما يعني ضمينا أن الضوابط والتوازنات الرسمية يمكن ويجب أن تبنى في أي بنية دستورية (Johnston, 2002, p. 2)

- الفاعلية والكفاءة: تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تلبية احتياجات المجتمع بأقل التكاليف وتبسيط الإجراءات الحكومية والحد من الروتين واستخدام التكنولوجيا المناسبة وأقصى قدر من الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الجودة وان تتوافق أهداف الأداء الفردية مع برامج الوكالة وأهدافها (UNODC, 2021).

3.1.3. الأطر القانونية والمؤسسية

تتطلب الحوكمة المحلية وجود أطر قانونية ومؤسسية داعمة، تشمل اللامركزية الإدارية: نقل الصلاحيات والموارد من الحكومة المركزية إلى الوحدات المحلية. وكذا استقلالية الوحدات المحلية: تمتع الهيئات المحلية بقدر من الاستقلال في إدارة شؤونها ومواردها. وكذا الأطر التنظيمية: وجود قوانين وأنظمة واضحة تنظم عمل الإدارات المحلية وعلاقتها مع الجهات.

2.3. مفهوم الاستدامة المالية المحلية:

ان الاستدامة المالية في العمل البلدي تقتضي زيادة كفاءة النفقات الرأسمالية والتشغيلية، والتخطيط الأمثل للميزانيات، وتنمية إيرادات الاستثمار، وتنويع مصادر الدخل. كما تؤكد الاستدامة المالية على خصخصة الخدمات البلدية، وتوفير موارد لدعم الفئات المستضعفة في المجتمع، وتوفير خيارات اقتصادية بالشراكة مع القطاع الخاص ال تؤثر سلباً على البيئة والمجتمع (بن سعد الزامل، 6-8 أكتوبر 2024).

في حين عرفت الاستدامة المالية بأنها "هي قدرة البلدية على الحفاظ على تدفقات مالية متوازنة ومستقرة على المدى الطويل، وتجنب العجز المالي المزمع والتقلبات الحادة في الإيرادات. (Hajilou, Mirehei, & Pilehvar, 2018, pp. 77-106)

وبحسب صندوق النقد الدولي، فإنَّ الاستدامة المالية تهدف الى تحقيق الاستدامة التي تتماشى مع أولويات الإنفاق الحكومي لزيادة فاعلية الحوكمة ودعم النمو الاقتصادي، ولهذا فإنَّ حوكمة النفقات العامة تلعب دوراً محوري في تعزيز الاستدامة المالية كونها تنعكس في ضبط النفقات وتعظيم الإيرادات، وضعف إجراءات الحوكمة ينعكس سلباً على الاستدامة المالية (علاء بن سعد بن رجاء الله و أحمد كنة، 2025، صفحة 150)

من هذه التعاريف نستنتج ان الاستدامة المالية للجماعات المحلية هي مفهوم متعدد الأبعاد، لا يقتصر فقط على تحقيق إيرادات كافية، بل يشمل قدرة البلدية على تمويل أنشطتها والتزاماتها من خلال إيراداتها الذاتية (الاكتفاء الذاتي المالي)، تحقيق أقصى استفادة من الموارد المالية المتاحة عبر تحسين جباية الإيرادات وترشيد الإنفاق (الكفاءة المالية)، قدرة البلدية على الصمود في وجه الصدمات الاقتصادية والمالية المفاجئة والتكيف معها (المرونة المالية)

4. دور اتفاقية التفويض في الحوكمة المحلية والاستدامة المالية للجماعات المحلية

1.4. دور تفويض المرفق العام في تحقيق الحوكمة المحلية

يُعدّ تفويض المرفق العام (Public Service Delegation / PPP) أحد أبرز الآليات الحديثة وأداة استراتيجية لتكريس الحوكمة المحلية الرشيدة عبر الشفافية، الكفاءة، والمشاركة، بما يجعل الجماعات المحلية أكثر قدرة على التفاعل مع حاجات المواطنين وتحقيق التنمية المستدامة في بيئة محلية متغيرة.

1.1.4. تعزيز الشفافية والمساءلة: عقود التفويض تُضع العلاقة بين الجماعة المحلية والقطاع الخاص لإطار قانوني واضح، يحدد الحقوق والالتزامات، ويلزم الطرفين بتقديم تقارير دورية. هذا يعزز مبدأ

المساءلة (Accountability) ويُسهّم في رفع مستوى ثقة المواطن في الإدارة المحلية (تقرير الحوكمة في المنطقة العربية، العدد الخامس، 2024)

2.1.4. تحسين الكفاءة والفعالية: اعتماد القطاع الخاص في إدارة مرافق محلية (النقل، النظافة، الإنارة...) يمكّن من الاستفادة من خبرته التقنية وقدرته على الابتكار، وهو ما يرفع من كفاءة الخدمات وجودتها مقارنة بالأساليب البيروقراطية التقليدية. وتتطلب بيئة الأعمال السليمة قيام القطاع العام بتوفير البنية التحتية اللازمة، كما أن سيادة القانون وحماية حقوق الملكية والحقوق التعاقدية شرطان أساسيان لنجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص (تقرير الحوكمة في المنطقة العربية، 2024، صفحة 26)

3.1.4. تكريس المشاركة والشراكة: التفويض يعكس مقارنة تشاركية للحوكمة، إذ يتيح للقطاع الخاص، وأحياناً المجتمع المدني، دوراً أكبر في صياغة وتنفيذ المشاريع المحلية. هذا النموذج، المعروف بالحوكمة التعاقدية، يوسع نطاق المشاركة في صنع القرار والتنفيذ، ويُعد شرطاً أساسياً لضمان نجاح السياسات المحلية وتحقيق التنمية الشاملة. هذا النموذج من الحوكمة التعاقدية (Contractual Governance) يتماشى مع توصيات الأمم المتحدة لتعزيز الديمقراطية التشاركية على المستوى المحلي (Nations United, 2008, p. 13)، وترسيخ استقلالية القرار المحلي فالتفويض يخفف من المركزية المفرطة، وهو ما يتقاطع مع توجهات التشريعات الجزائرية في تعزيز دور الجماعات الإقليمية كفاعلين مستقلين في التنمية المحلية.

2.4. دور تفويض المرفق العام في تحقيق الاستدامة المالية للجماعات المحلية: تُظهر أدبيات المالية المحلية، أن الاستدامة المالية للجماعات المحلية لا يمكن ضمانها فقط بالجباية المحلية أو الإعانات المركزية، بل تتطلب تنويع الموارد عبر آليات مبتكرة مثل تفويض المرافق العمومية. الذي يُسهّم بشكل فعال في بناء استدامة مالية محلية، عبر توفير موارد ذاتية مستقرة، تخفيف الأعباء، وتنشيط الدورة الاقتصادية. وهو ما يجعل منه رافعة أساسية لتكريس التنمية المحلية المستدامة واستقلالية الجماعات الإقليمية.

1.2.4. تنويع مصادر الإيرادات الذاتية: عبر عقود التفويض، تحصل الجماعات المحلية على عوائد مالية مستقرة (رسوم، مقابل استغلال، أرباح مشاركة)، وهو ما يخفف تبعيتها للدولة المركزية ويمنحها قدرة

تفويض المرفق العام في الجزائر كآلية لتعزيز الحوكمة المحلية والاستدامة المالية

أكبر على التخطيط المالي أن اعتماد الشراكات مع القطاع الخاص يعد بديلاً استراتيجياً لتمويل التنمية المحلية وتجاوز محدودية التمويل المركزي.

4.2.2. تخفيف الأعباء المالية المباشرة: يعتبر تفويض المرفق العام خياراً استراتيجياً للحكم الراشد ولترشيد نفقات الجماعات المحلية، ووسيلة لثمين الموارد المالية المحلية، أو بالأحرى هو الآلية التي تؤدي إلى حسن صرف الأموال العمومية المحلية وتسييرها بعقلانية دون تبذير أو إسراف، ومنه تحقيق التوازن المالي للجماعات المحلية. لذلك فإن هذا الخيار يؤدي بالضرورة إلى ترشيد الإنفاق العام المحلي؛ لأنه يوفر استقراراً مالياً للسلطة المفوضة عندما تمول المرفق العام بنفسها في حالات تفويضه (باديس و بوزاد، 2025، صفحة 485)

4.2.3. ضمان استمرارية تمويل التنمية وتحفيز الدورة الاقتصادية محلياً: من أهم الشروط التي يبنى عليها الحكم الراشد غالباً ما ينبغي لعقود التفويض للمرفق العام أن تكون متوسطة أو طويلة الأمد، ما يوفر للجماعات المحلية موارد مالية مستدامة يمكن إعادة استثمارها في مشاريع تنمية جديدة. أن مثل هذه العقود تتيح موارد طويلة الأجل تعزز استقرار التنمية المحلية. تفويض المرافق لا يولد فقط إيرادات مالية، بل يخلق فرص عمل ويُنشط المحيط الاقتصادي المحلي، مما يزيد من إيرادات الضرائب غير المباشرة، ويُغذي الدورة المالية للجماعة. وترتبط التنمية الاقتصادية ارتباطاً وثيقاً بحوكمة عقود تفويض المرفق العام؛ لأن عقود التفويض لا يمكن لها تدعيم الدور الاقتصادي للجماعات المحلية إلا عن طريق آلية الحكم الراشد، التي تؤدي إلى زيادة في مستويات الإنتاج وتحفيز الاستثمار وتوفير الإمكانيات التي ترفع المستوى المعيشي للمجتمع المحلي. (حربي و حجام، 2021، صفحة 603)

4.2.4. تعزيز الاستقلالية المالية: تعتبر الموارد التعاقدية الناتجة عن التفويض ركيزة للاستقلالية المالية، حيث تمكن الجماعات من تقليل اللجوء الدائم للإعانات أو القروض، وتضمن لها مرونة مالية أكبر لمواجهة الأزمات. فمبدأ التمويل الذاتي يعتبر نظام مالي قائم على الاستغناء تدريجياً عن إعانات ومنح الدولة بغرض دعم ميزانية الجماعات المحلية، (شريط و رابحي، 2019، صفحة 247). إذ يمكن أن يساهم هذا الأسلوب في تقليص حجم الضغط الضريبي والتقليل من الإعانات المركزية المكبلة لاستقلالية الجماعات الإقليمية التي تعتمد عليها بالأساس ميزانية تلك الهيئات، إضافة إلى ذلك تدفع تقنية التفويض المواطنين القاطنين في تلك المناطق إلى المساهمة في تمويل احتياجاتهم، وذلك إما بالاشتراك الاختياري (جليل، 2018، صفحة 100). نتيجة لكل ما تم ذكره، يمكن القول أن تقنية التفويض كأسلوب

لتسيير المرفق العام المحلي، تعتبر النموذج الأمثل لخلق مصادر تمويل جديدة كفيلة بضبط التوازن المالي لميزانية الجماعات المحلية. (بن الطيب و لعروسي، 2022، الصفحات 287-288)

5. خاتمة:

من خلال كل ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة وإجابا على الفرضيات المطروحة التي مفادها

- يدعم نجاح الإطار التشريعي (الفرضية 1) نظرية الحوكمة الرشيدة، حيث أن القواعد الواضحة والإلزام بالشفافية هما حجر الزاوية لمكافحة الفساد وبناء الثقة. ومع ذلك، فإن الفجوة بين التشريع والتطبيق تعكس إشكالية كلاسيكية في الإدارة العامة تتمثل في ضعف القدرة على التنفيذ (Implementation Gap). يحتاج القانون إلى آليات تنفيذية قوية وبشرية كافية لتحقيق غاياته.
- يفسر تفوق نموذج الوكالة المحفزة (الفرضية 2) من خلال نظرية الوكالة (Agency Theory) هذا النموذج يصمم عقداً يوازن بين مصالح الطرفين (الموكل - الجماعة، والوكيل - المفوض له) بشكل أفضل من النماذج الأخرى. فهو يحد من المخاطر المالية على الجماعة مقارنة بنموذج الامتياز الكامل، بينما يوفر حوافز أداء قوية للمفوض له مقارنة بنموذج التسيير البسيط، مما يحقق التوازن الأمثل بين المخاطرة والحافز.
- تؤكد قوة فرضية العوائق البشرية (الفرضية 3) على أن أفضل التشريعات تظل حبراً على ورق بدون الكفاءات القادرة على تطبيقها. هذا يتوافق مع أدبيات التنمية التي تؤكد أن رأس المال البشري هو العامل الحاسم في نجاح أي إصلاح إداري أو اقتصادي. الاستثمار في التدريب وبناء القدرات للإدارات المحلية ليس خياراً تكميلياً بل هو شرط أساسي مسبق لأي تفويض ناجح.

النتائج:

- وجود إطار تشريعي متقدم: يعد المرسومان 15-247 و 18-199 إطاراً قانونياً متطوراً يتوافق مع المعايير الدولية لدعم الشفافية والمنافسة في تفويض المرافق العامة.
- تفاوت فعالية نماذج التفويض: أثبتت نماذج مثل الوكالة المحفزة تفوقها في تحقيق التوازن بين مصالح الجماعة المحلية وكفاءة القطاع الخاص، بينما قد تنطوي النماذج الأخرى على مخاطر أعلى.
- الهوة التطبيقية: العائق الرئيسي لا يكمن في التشريع بل في ضعف القدرات التنفيذية والرقابية للإدارات المحلية ونقص الكفاءات البشرية المتخصصة، والذي يقدر تأثيره بأكثر من العناصر الأخرى إلى نجاح العمليات.

تفويض المرفق العام في الجزائر كآلية لتعزيز الحوكمة المحلية والاستدامة المالية

- تحسن محدود في الاستدامة المالية: يساهم التفويض في تنويع مصادر إيرادات الجماعات وتخفيف الأعباء التشغيلية المباشرة، لكن هذه المكاسب تظل مقيدة بفعالية الرقابة وإدارة العقود.

- التوصيات

بناءً على النتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تعزيز القدرات الرقابية: إنشاء هيئات رقابية محلية متخصصة مستقلة أو تعزيز دور أجهزة الرقابة الموجودة (مثل المجالس الشعبية المحلية) لمتابعة أداء المفوض له وضمان التزامه بمعايير الجودة والسعر.

- استثمار عاجل في بناء الكفاءات: تطوير برامج تدريبية مكثفة ومتخصصة لموظفي الجماعات المحلية تشمل مهارات التفاوض، صياغة العقود، الإدارة المالية، والرقابة الفنية، للتعامل مع تعقيدات عقود التفويض.

- تفضيل النماذج المتوازنة: تشجيع الجماعات المحلية على اعتماد نماذج تفويض مثل الوكالة المحفزة التي توازن بين نقل الكفاءة والاحتفاظ بالسيطرة على المرفق، مع إجراء دراسات جدوى دقيقة قبل الاختيار.

- تعزيز الشفافية والمشاركة: تفعيل المادة 10 من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد من خلال نشر جميع عقود التفويض وتقارير الأداء على بوابة إلكترونية موحدة، وإشراك المجتمع المدني والمستفيدين في عمليات التقييم.

- تطوير أدوات التقييم: وضع نظام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضح ومحدد في كل عقد لقياس الأداء الفني والمالي والمردودية الاجتماعية للمرفق المفوض، مما يجعل عملية المساءلة موضوعية وقابلة للقياس. خلاصة القول يمثل تفويض المرفق العام آلية واعدة لتمكين الجماعات المحلية الجزائرية من تحقيق الحوكمة الرشيدة والاستدامة المالية. إلا أن تحقيق هذه الآلية لإمكاناتها الكاملة مرهون بمعالجة التحدي الجوهري المتمثل في بناء القدرات البشرية والمؤسسية المحلية. بدون ذلك، سيظل الإطار القانوني المتقدم حبراً على ورق، وسيستمر الفارق بين الطموح التشريعي والواقع التطبيقي قائماً.

- إفرا د تفويض المرفق العلم وخصه بنظام قانوني مستقل، يشمل كافة الأحكام المتعلقة به ويوضح حقوق وواجبات كل طرف، ويتضمن آليات قانونية موحدة وخاصة بعقود التفويض المرفقي.

- تطوير إطار استراتيجي لتعزيز استدامة عمل الجماعات المحلية هو أحد الأولويات الهامة التي يمكن أن تسرع من تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في السنوات القادمة إن فهم مؤشرات العمل البلدي المستدام أمر بالغ الأهمية لاكتشاف الفجوات والتحديات التي تواجه منظومة العمل البلدي سواء في الشراكات،

ودعم التحول الرقمي والبيانات، ودمج الممارسات المستدامة، وتعزيز المشاركة المجتمعية، والحوكمة الفاعلة، والاستدامة المالية. إن صياغة إطار استراتيجي شامل لاستدامة العمل البلدي يؤكد على التوازن بين البعد الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي في كافة مستويات العمل البلدي بما في ذلك المستوى التشريعي، والإجرائي، والتنفيذي مع المواءمة بين احتياجات المجتمع والموارد الكامنة في المدن ضمن مفاهيم الاستدامة. وختاماً توصي الورقة البحثية بالعمل على تطوير خطة تنفيذية مرتبطة ببرنامج زمني لتحقيق الأولويات الاستراتيجية لاستدامة العمل البلدي بما في ذلك تعزيز الشراكات، والتحول الرقمي، وتضمين الممارسات المستدامة، والمشاركة المجتمعية، والحوكمة، والاستدامة المالية.

6. قائمة المراجع:

- annd, ش. ١. (نوفمبر 2021). دليل المجتمع المدني حول الشراكة بين القطاعين العام والخاص. بيروت - لبنان.
- BRACONNIER, S. (2004). *Droit des services publics*. Paris : presse universitaire de France .
- Hajilou, M., Mirehei, & Pilehvar, M. (2018, January). Financial Sustainability of Municipalities and Local Governments in Small-Sized Cities; a Case of Shabestar Municipality LEX LOCALIS. *JOURNAL OF LOCAL SELF-GOVERNMENT*, Vol. 16(No. 1), pp. 77-106.
- Johnston, M. (2002). Good governance: rule of law, transparency, and accountability. . *Department of Political Science, Colgate University*, p. 2.
- Linares, A. (2016, december). Access and citizen participation. An update of indicators for the democratization of communications . Intercom,. *Intercom, Rev. Bras. Ciênc. Comun*(39(3)), pp. 37-52.
- Nations United. (2008). *GUIDEBOOK ON Promoting Good Governance In Public Private Partnerships*. New York and Geneva.: Economic Commission for Europe , New York and Geneva.
- UNODC (2021, novembre 04). what is good governance. Corruption and Good Governance Récupéré sur Education For Justice. Vienna, Austria. Récupéré sur https://grace.unodc.org/grace/uploads/documents/academics/Anti-Corruption_Module_2_Corruption_and_Good_Governance.pdf
- World Bank Group. (2023). *A Sustainable World Needs Sustainable Finance*. Récupéré sur <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2023/12/07/a-sustainable-world-needs-sustainable-finance>

الباجوزي، أ. و محمود، ن. (أبريل 2022). *الحوكمة المحلية كمدخل لإدارة العمل التنموي المحلي دراسة نظرية بالإشارة للحالة المصرية*. مجلة كلية الاقتصاد و العلوم السياسية . جامعة القاهرة، المجلد الثالث والعشرون (العدد الثاني) وص 237 .

الحسيني، ع. (01 سبتمبر 2021). *حوكمة القطاع العام..فاعلية وكفاءة*. تم تصفحه على الرابط: <https://www.alarabiya.net/saudi-today/views/2021/09/01>

تفويض المرفق العام في الجزائر كآلية لتعزيز الحوكمة المحلية والاستدامة المالية

- الرفاعي علاء بن سعد بن رجاء الله، و الوليد نور الهدى أحمد كنة. (فبراير، 2025). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام ودورها في تعزيز الاستدامة المالية في المملكة العربية السعودية. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد (12)، (العدد 115)، صفحة 150.
- العيد، أ. (2020). تفويض المرفق العام مفهومه أسسه أشكاله في ظل المرسوم التنفيذي 199/18. *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، المجلد 13 (العدد 2)، ص 421.
- المشاقبة، أ. (بدون سنة نشر). الإصلاح السياسي والحكم الراشد (إطار نظري)، الاردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
- باديس، ع. و بوزاد، أ. (2025). عقود تفويض المرفق العام المحلي: بين أساسيات الحكم الراشد وضروريات المناجمنت العمومي الحديث"، *المجلة الأكاديمية للبحث القانوني*، المجلد 16 (العدد 01)
- بختي، ب. (01 جوان 2019). تفويض المرفق العام الاسباب والدوافع - دراسة حالة الجزائر. *مجلة المستقبل للدراسات القانونية والسياسية* مجلة محكمة تصدر عن معهد الحقوق والعلوم السياسية المركز الجامعي افلو، المجلد 03 (العدد 01)، ص 147.
- بركبة، ح. (جوان 2019). تعزيز تقنية تفويض المرفق العام في فرنسا وتحديات تطبيقها في الجزائر. *مجلة السياسة و القانون*، المجلد 11 (العدد الثاني)، ص 114.
- بقشيش، ع &، اخرون. (الانين 24 أكتوبر 2023). حوكمة تسيير الموارد المالية المحلية ودورها في التنمية المحلية في الجزائر. مقدمة ضمن ملتقى الوطني الحضوري وعن بعد بعنوان: "الجماعات المحلية في الوطن العربي- الرهانات والتحديات". (pp. 1-20) غرداية: جامعة غرداية.
- بن سعد الزامل، و. (6-8 أكتوبر 2024). إطار استراتيجي لاستدامة العمل البلدي في ظل مستهدفات الرؤية الوطنية 2030. مؤتمر العمل البلدي الخليجي الثاني عشر "العمل البلدي المستدام". الرياض.
- تقرير الحوكمة في المنطقة العربية (2024)، العدد الخامس. بيروت، لبنان.: مطبوعات لألم المتحدة تصدر عن الإسكوا، بيت الأمم المتحدة، ساحة رياض الصلح، تم تصفحه في 2 جويلية 2025، على الرابط <https://www.unescwa.org/sites/default/files/pubs/pdf/arab-governance-report-5-arabic.pdf>
- جابر، و. ح. (2009). التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة دراسة مقارنة. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.
- حربي، س &، حجام، أ. (2021). الحكم الراشد والتنمية المحلية بالجزائر. *المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية*، المجلد 05 (العدد 02)
- ركاش، ج. (2022). الحوكمة المحلية مدخل لتدبير الشأن المحلي وترقية أداء الجماعات المحلية في الجزائر بحث في مضامين البناء والتمكين. *مجلة السياسة العالمية*، المجلد 6 (العدد 1)، ص 710.
- سلي، ع. (2022). الإصلاح السياسي والحكم الراشد (إطار نظري)، *مجلة الامن والقانون* (العدد الثاني).
- سامية حساين، و أمينة ليز. (2019). قراءة نقدية في تفويض المرفق العام على ضوء المرسوم الرئاسي. *مجلة البحوث في الحقوق و العلوم السياسية*. جامعة ابن خلدون، المجلد 4 (عدد 02)، صفحة 5.

- سعاد حافظي. (2022). ابرام اتفاقيات تفويض المرفق العام دراسة علة ضوء المرسوم الرئاسي 15-247 المتعلق بتنظيم الصفقات وتفويض المرفق العام والمرسوم التنفيذي 18-199 المتعلق بتفويض المرفق العام. مجلة قانون النقل والنشاطات المينائية، المجلد IX (العدد خاص)، صفحة 33.
- سنان، ع. (2022). *خصخصة المرافق العامة*. دروب المعرفة للنشر والتوزيع.
- شرف الدين، و &، بلجرف، س. (28-29 نوفمبر 2018). عقود الشراكة بين القطاع العام والحاص ودورها في بناء وتشغيل البنية التحتية. كتاب أعمال الملتقى الدولي الاول بعنوان " التحولات الجديدة لادارة المرفق العام في الجزائر . كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر.
- شطا، ح. م. (1984). *تطور وظيفة الدولة . المرافق العامة*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- شعراوي جمعة، س. (2001). مفهوم ادارة شؤون الدولة والمجتمع - اشكالية نظرية. مركز دراسات واستشارات الادارة العامة بجامعة القاهرة، ص ص 3-17.
- شيخ، ع. ا. (2020). أشكال تفويض المرفق العام في ظل المرسوم التنفيذي رقم 18-199 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، المجلد 12 (العدد 02 القسم (أ))، ص 194
- عبد القادر بن الطيب، و حليم لعروسي. (أكتوبر، 2022). اتفاقية التفويض ودورها في تحسين مالية الجماعات الاقليمية. مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 07.
- فانوس سهيلة. (2018). تفويض المرافق العمومية في التشريع الجزائري. اطروحة دكتوراه كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة مولود معمري. تيزي وزو.
- فرج، ش. (31 ديسمبر 2011). الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الانفاق الحكومي. مجلة معارف العلوم القانونية والاقتصادية، المجلد 6 (العدد 11)، ص 127.
- فضيل شريط، و مصطفى راجي. (ديسمبر، 2019). صلاحيات السلطة المفوضة في تفويض مرافق الجماعات المحلية وفقا للرسوم، 18-199. مجلة العلوم الانسانية، مجلد 30 (عدد 3).
- محمد، ب. (بدون سنة نشر). مطبوعة ادارة المرفق العام . محاضرات في مقياس ادارة المرافق العامة. (ص 7) . تلمسان: جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان.
- منصور، ش. ت. (1971). القانون الاداري دراسة مقارنة (ط 1) . بغداد: دار الطبع والنشر الاهلية.
- مونية جليل. (2018). تفويض المرفق العام كآلية فعالة للتمويل المحلي في ضل المرسوم الرئاسي، 15-247. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، مجلد 08 (عدد 04).
- ناشد، ن. ا. (2025 يوليو). تطوير المرافق العامة المحلية لدعم المشروعات الاستثمارية. مجلة روح القانون (المائة وأحد عشر)، ص 420.
- هديل وائل أبو الهطيل. (02 أكتوبر، 2024). الجوانب القانونية لتطبيق الحوكمة في القطاع العام ودورها في مكافحة الفساد الاداري. مجلة القانون العام - كلية الحقوق - جامعة الملك عبد العزيز، الاصدار السابع (العدد اثنان وسبعون).