

## آليات التمويل البديل في ظل قصور الموارد المالية للجماعات المحلية الحدودية

*Alternative financing mechanisms in light of the insufficiency of financial resources in border local authorities*أيوب بومعوش<sup>1\*</sup>Ayyoub BOUMAOUCHE<sup>\*1</sup><sup>1</sup> جامعة قسنطينة 3 صالح بونيدر، (الجزائر)، ayyoub.boumaouche@univ-constantine3.dz

تاريخ النشر: 2026/06/11

تاريخ القبول: 2026/05/15

تاريخ الإرسال: 2024/01/31

## ملخص

"يدرس المقال تمويل التنمية المحلية بكفاءة أعلى تضمن الإستدامة المالية، من خلال التوجه نحو الأدوات التمويلية البديلة وفقاً لمقاربات إقتصادية خالصة. وخلص المقال إلى وجوب توفر بنية تحتية تنظيمية وقانونية تسهل النفاذ إلى الخدمات المالية المختلفة، إلى جانب دعم شراكات الجماعات المحلية مع القطاع الخاص."

**الكلمات المفتاحية:** آليات التمويل البديلة، مبادرة التمويل الخاص (PFI)، الجماعات المحلية.

**Abstract:**

This article examines the efficiency of local development financing to ensure fiscal sustainability by transitioning toward alternative financing tools in accordance with purely economic approaches. The study concludes that establishing a regulatory and legal infrastructure is imperative to facilitate access to various financial services, alongside fostering partnerships between local units and the private sector."

**Keywords:** Alternative Financing Mechanisms, Private Finance Initiative (PFI), Local Authorities.

\* المؤلف المرسل

## 1. مقدمة

تعد وفرة الموارد المالية المتاحة، والتي يمكن تحصيلها من مصادر متعددة، أحد أبرز المقومات الأساسية لنجاح التنمية المحلية، لا سيما في البلديات النائية والحدودية. إذ تعكس هذه الوفرة مدى إستقلالية الجماعات المحلية عن موارد الحكومة المركزية في تحقيق التنمية المنشودة، بما يستجيب للخصوصيات الإقتصادية والإجتماعية لكل منطقة، وتتمحور أهمية التمويل البديل في التنمية المحلية حول تعزيز القدرة على الإكتفاء الذاتي، وتنمية الموارد المحلية، وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويسهم تنوع هذه المصادر البديلة في تحفيز الابتكار والمرونة عند تنفيذ المشاريع والبرامج التنموية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة على المستوى المحلي. ومع ذلك، تظل مصادر التمويل المحلية رهينة الآليات التقليدية، فضلاً عن أساليب التعاقد الكلاسيكية، مثل (عقود الخدمات وعقود الإدارة - Service and Management Contracts)، والتي أثبتت عدم نجاعتها وعجزها عن تلبية الإحتياجات الأساسية للمجتمعات المحلية؛ نظراً لمردوديتها الضعيفة—كالضرائب والرسوم المحلية وإيرادات الأملاك العامة—التي تستوجب أصلاً وجود نسيج صناعي وتجاري كثيف لتحقيق العوائد المرجوة. يضاف إلى ذلك الإعانات الحكومية التي غالباً ما تستنزف في النفقات الإجبارية ونفقات التسيير، لتظل عمليات التجهيز والبنية التحتية رهينة غياب مصادر تمويل مستدامة ومستقرة ومبتكرة. وتأسيساً على هذه التحديات التمويلية، يغدو من الضروري إعادة صياغة المقاربات المالية المحلية وتطوير نماذج تمويلية مبتكرة. وبناء على ذلك، تتبلور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي أبرز آليات التمويل البديلة الكفيلة بتحقيق تنمية محلية مستدامة في المناطق النائية والحدودية؟

نقترح الفرضيات الآتية كحل مؤقت للإشكالية:

1. إعتداد آليات تمويل بديلة وغير تقليدية تمكن من فسخ مجال أوسع لتخطيط مستدام

وناجع.

2. وضع بنية تحتية تنظيمية وقانونية لتطوير النظام المالي وخاصة إنسيابية النفاذ الى الخدمات المالية يسمح بتخطي الفجوات التمويلية ويشجع الإستثمار في المناطق النائية والحدودية.

3. يسهم تفعيل الشراكة بين الجماعات المحلية والقطاع الخاص، وفق مقاربة التمويل الخاص (PFI)، في تحفيز الاستثمار المحلي وتطوير البنى التحتية بالمناطق العاجزة مالياً.

للإجابة عن الإشكالية والتحقق من صدق الفرضيات اعتمدنا على الخطة الآتية:

1. التحديات التمويلية للوحدات المحلية في الجزائر.

2. زيادة الحيز المالي لتمويل مشروعات البنية التحتية والمشاريع الإستثمارية.

3. الشراكات الاستثمارية بين الوحدات المحلية و القطاع الخاص.

## 2. التحديات التمويلية للوحدات المحلية في الجزائر

يرتبط مبدأ الاستقلالية بتمكين الجماعات المحلية المنتخبة—في إطار اللامركزية—من الوسائل المالية والإدارية والتقنية والبشرية الكفيلة بأداء أدوارها التنموية الاقتصادية؛ إذ لا تقتصر وظيفة هذه المجالس على التمثيل الصوري<sup>1</sup>، وإنما تعكس كفاءة أدوات التمويل الذاتي ووسائله مدى نجاعة التنظيم الإداري اللامركزي، كما تعدّ مؤشراً على فاعلية نظم الإدارة المحلية، ومن ثم نجاعة السياسة التنموية برمتها<sup>2</sup>. وتتجسد الأهداف التنموية بمرونة واستقلالية أكبر—على مستويي التخطيط والتنفيذ—كلما زادت القدرة على تعبئة الموارد الذاتية وإحصائها وتحصيلها. وفي المقابل، فإن استحواذ الدولة على السلطة الجبائية والسياسة الضريبية يكرس بيئة تنظيمية داعمة للمركزية التي تستأثر بتوزيع الموارد المالية، مما يتيح لها التحكم في مسار العملية التنموية من خلال الهيمنة على أبرز العوائد والإيرادات الضريبية.

### 1.2 العجز التمويلي على المستوى المركزي:

يكرس الإعتماد على الآليات التقليدية لتمويل التنمية المحلية تبعية شبه كلية للجماعات المحلية (تسييراً وتجهيزاً) للموازنة العامة للدولة. ويتجلى ذلك في شكل برامج دعم متعددة، منها

على سبيل المثال لا الحصر: الصندوق المشترك للجماعات المحلية (FCCL)، فضلاً عن البرامج التنموية البلدية (PDC)، والبرامج التنموية القطاعية (PSD). ويأتي هذا الإعتماد نتيجة عجز هذه الجماعات عن تلبية إحتياجاتها من مصادرها الذاتية؛ إذ غالباً ما تكون الجباية المحلية، والرسوم، وعوائد الممتلكات غير كافية لتغطية نفقات التسيير، فضلاً عن تمويل برامج التجهيز والمشاريع الإستثمارية ذات النجاعة الإقتصادية.

ومن جهة أخرى، فإن تركيز معظم الموارد الجبائية ذات المردودية العالية في الأنشطة الإقتصادية—مثل الرسم على النشاط المهني الذي يمثل 46.97% من مجموع الجباية المحلية—يؤدي إلى إضعاف أكبر للبلديات الريفية والصحراوية والحدودية التي تفتقر لهذه الأنشطة والموارد الجبائية. وفي هذا السياق، تشير الدراسات الصادرة عن المركز الوطني للدراسات والتخطيط إلى أن 56% من البلديات التي تعاني عجزاً مالياً هي بلديات ريفية (نائية)، في حين لا تتجاوز نسبة العجز في البلديات الحضرية 18%<sup>3</sup>.

وقد إقتصرت تركيز هذه البرامج في الواقع العملي على الإحتياجات التنموية الآنية (أو الظرفية)، دون التأسيس لتوطين محددات التنمية المحلية المستدامة وتنويعها، بما يشمل صيانة البنية التحتية وتطويرها. إذ إن ترقية آليات التنمية—وفي مقدمتها ضمان الإستدامة التمويلية—تكفل إستمرار هذه العملية لحمايتها من المظاهر الظرفية أو النتائج السطحية؛ إذ إن عملية التنمية المحلية منظومة منهجية تنشأ في بيئة متكاملة تشمل الأبعاد السياسية، والإقتصادية، والتنظيمية، والمالية.

ويؤدي الإصرار في الإعتماد على مصادر التمويل التقليدية، مع الإبقاء على بنية تشريعية وقانونية جامدة وأحياناً مثبتة في القطاع المالي، إلى تفاقم العجز المالي للجماعات المحلية، لا سيما البلديات الأقل دخلاً الواقعة في المناطق النائية والحدودية، ونتيجة لذلك، تفقد التنمية المحلية قدرتها الذاتية على التطور، وتدخل في حلقة مفرغة جراء إعتمادها شبه الكلي

على الإعانات والتحويلات المركزية. وتتضاعف هذه الإشكالية بالنظر لإرتباط الموازنة العامة بإيرادات الجباية النفطية التي تتأثر مباشرة بتقلبات أسعار النفط، وهو ما تجسد بوضوح بعد عام 2014؛ حيث تسجل الدول الربعية—ومنها الجزائر—عجزاً مالياً حاداً عند حدوث الصدمات السوقية الخارجية. وتشكل هذه الإختلالات المالية تحدياً هيكلياً أمام جهود التنمية المحلية، مما يستوجب تبني آليات تمويلية محلية ذاتية كفيلة بتغطية هذا العجز كإجراء أولي، تمهيداً للتخلي التدريجي عن المصادر التقليدية لاحقاً.

يوضح الجدول أدناه تطور مؤشرات الفائض والعجز في الموازنة العامة بالجزائر كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة الممتدة من عام 2000 إلى غاية 2020.

الجدول رقم 01: تطور رصيد الموازنة العامة كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي في الجزائر (2000-2020)

| السنة  | 2000 | 2005 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015  | 2016  | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|------|------|------|------|
| الرصيد | 9.4  | 13.6 | 00   | 0,1- | -4,4 | 0,4- | -7,3 | 15,3- | 13,1- | -6,5 | -4,4 | -5,6 | -6,2 |

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات صندوق النقد الدولي 2022.

وتظهر القراءة التحليلية لبيانات الجدول إختلالاً هيكلياً واضحاً في قيم الرصيد المالي (الفائض والعجز)، وهو ما يتسق طردياً مع حجم الجباية البترولية المحصلة جراء تقلبات أسعار النفط في السوق العالمية. ويتجلى هذا التأثير بوضوح بدءاً من عام 2014 وصولاً إلى غاية عام 2016؛ حيث شهدت هذه المرحلة تراجعاً حاداً في أسعار الخام التي إنخفضت من 112 دولاراً للبرميل إلى 53 دولاراً بنهاية عام 2014، مسجلة بذلك أدنى مستوى لها منذ عام 2009، قبل أن تواصل تراجعها الحاد لتصل إلى 27 دولاراً للبرميل مع مطلع عام 2016.<sup>4</sup>

## 2.2 أسباب العجز التمويلي على المستوى المحلي:

تتعدد الأسباب الكامنة وراء تفاقم العجز المالي في البلديات الجزائرية، وتتنوع على عدة عوامل هيكلية وتنظيمية، أبرزها:

أ. السياسة الضريبية الغير متجانسة: تتسم الضرائب المخصصة كلياً لفائدة البلديات—مثل الرسم العقاري، ورسم التطهير، ورسم الإقامة—بالتعدد وعدم التجانس، فضلاً عن عدم توافقها مع الخصوصيات الاقتصادية لكل منطقة. يضاف إلى ذلك ضالة مساهمتها المالية، لا سيما الرسم العقاري الذي يتأثر بضعف التسيير الإداري والفساد وعجزه عن ضبط الحظيرة العقارية وتطوير الوعاء الضريبي.

ب. الرسم على النشاط المهني (TAP) كسبب للعجز وبدائله التشريعية: يشكل الرسم على النشاط المهني نموذجاً بارزاً لاختلال التوازن المالي المحلي؛ فرغم أهميته الهيكلية السابقة، إلا أن تحصيله الفعلي ارتبط تاريخياً طردياً بكثافة النسيج الصناعي والتجاري. هذا الوضع أدى إلى تدني مردوديته وتعميق العجز التمويلي في البلديات النائية والحدودية التي تفتقر لهذه الأنشطة. وحرصاً من المشرع على معالجة هذه التشوهات الضريبية ودعم الاستثمار، قضى قانون المالية لسنة 2024 بإلغاء الكلي والنهائي للرسم (TAP). ولتغطية الفجوة التمويلية وحماية ميزانيات البلديات من العجز المالي، استحدثت الدولة آليات بديلة ومباشرة للتضامن الجبائي، تمثلت أساساً في:<sup>5</sup>

—تأسيس "الرسم المحلي للتضامن" (TLS): وهو رسم يخصص كاملاً لفائدة الجماعات المحلية، ويفرض على أنشطة نقل المحروقات بواسطة الأنابيب والنشاطات المنجمية.

—إعادة توجيه الرسم على المنتجات البترولية: عبر التخصيص الكلي لعائداته لفائدة الجماعات المحلية لتعويض الأثر المالي لإلغاء الـ TAP.

—تحويل كامل ناتج "الرسم على السكن": وتوسيع الوعاء الضريبي لرسوم محلية أخرى كالرسم على الإقامة ورفع القمامات لضمان تدفقات مالية مستقرة للبلديات الضعيفة

ت. الرسم على القيمة المضافة (TVA): توزع عائدات هذا الرسم وفق نسب غير متكافئة؛ إذ تستأثر الموازنة المركزية بالحصيلة الكبرى بنسبة 85%، مقابل تخصيص حصة محدودة لا تتعدى 6% لصالح البلدية.<sup>6</sup>

ث. التهرب الضريبي والإتساع الهيكلي للإعفاءات: يتجسد التهرب الضريبي في تقديم المكلفين تصريحات غير دقيقة أو مزيفة حول أرباحهم ودخلهم، مدفوعاً بنقص الوسائل المادية والبشرية للرقابة وضيق نطاق الرقمنة. أما كثرة الإعفاءات الضريبية فتشكل أداة لدعم مؤشرات الإقتصاد الكلي وجذب الاستثمارات، لكنها تأتي على حساب الإيرادات الجبائية الذاتية للجماعات المحلية، خاصة في المناطق النائية والحدودية المستهدفة بهذه التحفيزات<sup>7</sup>.

ج. محدودية كفاءة إدارة الموارد المالية: يعزى العجز المالي في كثير من الأحيان إلى ضعف آليات التخطيط والتسيير والتنفيذ الفعالة داخل الهياكل البلدية، مما يترتب عليه غياب الرؤية الاستراتيجية في توزيع الموارد وتعبئتها، وتعميق فجوة العجز التمويلي.

### 3. توسيع الحيز المالي لتمويل مشروعات البنية التحتية والإستثمارية

يبرز التوجه نحو تنويع مصادر تمويل الجماعات المحلية بطرق غير تقليدية كإجراء مستعجل لتقليص التبعية للمركزية المالية. وتعد البلديات الهيئات الإقليمية المنوط بها إدارة الشؤون المحلية؛ ومن ثم، فإنها تحتاج إلى مصادر تمويل إضافية لتنفيذ المشاريع، وتقديم الخدمات العامة، وتطوير البنية التحتية، وأبرز هذه المصادر الاقتراض وإصدار السندات متوسطة وطويلة الأجل.

#### 1.3 القروض:

بالرغم من أن المادة 170 من القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية تنص على أن القرض العام يعد مورداً من موارد ميزانيتها، وتأكيد المادة 151 من القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية على المبدأ ذاته، دون اشتراط صريح للحصول على ترخيص مسبق من السلطة الوصية، مما يمنح إمكانية اللجوء إلى هذا الإجراء لتمويل المشاريع؛ إلا أن هذه الآلية تظل مغيبة لدى الجماعات المحلية لعدة أسباب تنظيمية تشمل شروطاً وضوابط دقيقة، فضلاً عن غياب بيئة مؤسساتية مصرفية متخصصة

في تمويل الجماعات الإقليمية باستثناء بنك التنمية المحلية، مما يشكل عقبات هيكلية تقوض إستفادة الجماعات المحلية من هذه المصادر التمويلية.

أصبح تطوير النظام المالي—بما يشمل تنشيط الأسواق المالية الفعالة وتعزيز النفاذ إلى الخدمات المصرفية—ضرورة ملحة لضمان القدرة على تعبئة المدخرات الوطنية وتحفيز الإستثمار المنتج. وفي هذا السياق، ينبغي ألا ترتبط عمليات الإقتراض بسد العجز المالي، أو توجه لدعم ميزانيات التسيير؛ بل يجب توجيه القروض حصراً نحو تمويل التنمية والأنشطة الإستثمارية ذات المردودية الإنتاجية المدرجة تحت بند التجهيز والإستثمار.

ويسهم هذا التوجه في دعم الهياكل الإنتاجية أو إستحداثها، لا سيما في الجماعات المحلية التي تفتقر إلى بنية تحتية جاذبة للإستثمار أو أنشطة اقتصادية حيوية، كالبلديات النائية والحدودية. ويعد هذا الإجراء استثنائياً تقتضيه المراحل التتموية الأولى؛ تمهيداً للانتقال التدريجي نحو الإعتماد على الموارد الضريبية من الأنشطة المستحدثة في مراحل متقدمة. وبناء على ذلك، يتطلب منح بعض التسهيلات الإستثنائية والمشروطة بالأداء لهذه البلديات النائية، من خلال تطوير بيئة مؤسسية وتشريعية وتنظيمية مرنة، تسمح لأدوات التمويل البديلة بالعمل بانسيابية وكفاءة.

الجدول رقم (02): مقارنة مؤشرات تطور المؤسسات والأسواق المالية بين الجزائر وبعض الدول المختارة (2020)

| مؤشر التطور المالي   |                                   |                 |                            |                             |                              |                                   |                 |                             |                  |         |
|----------------------|-----------------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------|-----------------------------|------------------|---------|
| تطور الأسواق المالية |                                   |                 |                            | أرباح<br>الأسواق<br>المالية | تطور المؤسسات المالية        |                                   |                 |                             | التطور<br>المالي |         |
| أرباح<br>الأسواق     | التفادى الى<br>الخدمات<br>المالية | العمق<br>المالي | تطور<br>الاسواق<br>المالية |                             | أرباح<br>المؤسسات<br>المالية | التفادى الى<br>الخدمات<br>المالية | العمق<br>المالي | تطور<br>المؤسسات<br>المالية |                  |         |
| 1.00                 | 0.68                              | 0.99            | 0.90                       | 0.66                        | 0.66                         | 0.80                              | 0.80            | 0.84                        | 0.88             |         |
| 0.07                 | 0.50                              | 0.22            | 0.27                       | 0.72                        | 0.72                         | 0.40                              | 0.43            | 0.54                        | 0.41             | المغرب  |
| 0.32                 | 0.36                              | 0.15            | 0.27                       | 0.83                        | 0.83                         | 0.11                              | 0.10            | 0.33                        | 0.30             | مصر     |
| 0.000                | 0.004                             | 0.001           | 0.002                      | 0.84                        | 0.84                         | 0.10                              | 0.07            | 0.32                        | 0.16             | الجزائر |

المصدر: إعداد الباحث إعتقاداً على بيانات صندوق النقد الدولي 2020.

يقدم الجدول أعلاه قراءة مقارنة لمستوى تطور المؤسسات والأسواق المالية في الجزائر مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية كنموذج مرجعي، وبعض الدول النامية في منطقة شمال إفريقيا. وينصب الإهتمام في هذا السياق على مؤشري العمق المالي والنفوذ إلى الخدمات المالية، بهدف تبيان مدى مساهمة المنظومة المالية في دعم مسارات التنمية المحلية.

وتشير البيانات الإحصائية إلى أن مؤشرات العمق المالي والنفوذ إلى الخدمات المالية في الجزائر تسجل أدنى مستوياتها مقارنة بالدول الإقليمية المقارنة؛ حيث يقصد بالعمق المالي (Financial Deepening) قدرة الكيانات المعنوية والأفراد على الوصول إلى الخدمات المالية بمرونة، من خلال وسطاء ماليين (Financial Intermediaries) يتسمون بالكفاءة والتطور، بما يضمن توجيه المدخرات نحو إستثمارات منتجة ومربحة بكلفة منخفضة وعوائد مستدامة، لتشكل بذلك مظلة أوسع من الخدمات الداعمة للتنمية<sup>8</sup>.

ويعزى الإرتفاع الملاحظ في مؤشر كفاءة (أرباح) المؤسسات المالية بالجزائر إلى وجود فجوة هيكلية؛ حيث يقل معدل الإستثمار المحلي بشكل ملحوظ عن معدل الإدخار. فالمدخرات المحلية لا تجد القنوات الإستثمارية الكافية لإستيعابها، وتتجنب المخاطر الائتمانية اللازمة نتيجة لضعف آليات التحفيز المالي والكبح المالي (Financial Repression)؛ مما يؤدي إلى تضخم الكتلة النقدية المودعة لدى البنوك العمومية دون توظيف حقيقي. وكان من المفترض توجيه هذه السيولة لمساندة الجماعات المحلية في تمويل مشاريع التجهيز والبنية التحتية، وتحفيز معدلات التنمية الإقتصادية المنشودة.

## 2.2 إصدار السندات البلدية (Municipal Bonds):

تعد السندات البلدية أدوات دين مالي تصدرها الجماعات المحلية (كالبلدية أو الولاية) بهدف تمويل المشاريع العامة؛ مثل شبكات الطرق، والمنشآت التربوية، ومختلف مشاريع البنية التحتية المحلية. كما يمكن توجيه عوائد هذه السندات لتمويل الإستثمارات المحلية المنتجة<sup>9</sup>.

وتتميز هذه الأدوات التمويلية غالباً بإعفاؤها من الضرائب المركزية والمحلية، مما يجعلها وعاء استثمارياً جذاباً للمستثمرين الباحثين عن المزايا الجبائية.

ومن خلال هذه الآلية، تستطيع البلدية تعبئة الموارد المالية من الأسواق عبر طرح السندات للمستثمرين، مقابل التزامها بدفع فوائد دورية محددة لقاء الإلتحاق الفوري بتلك التدفقات النقدية؛ ويفضل في هذا السياق الإعتماد على سندات ذات تكلفة تمويلية منخفضة (بأسعار فائدة ميسرة) وأجال استحقاق متوسطة وطويلة الأجل.

### 1.2.2 أنواع السندات:

وتأتي السندات البلدية في نوعين رئيسيين: سندات الإلتزام العام وسندات الإيرادات<sup>10</sup>.  
أ-سندات الإلتزام العام (General Obligation Bonds): تدعم هذه السندات بالجدارة الإئتمانية الكاملة للجهة المصدرة؛ مما يعني قيام الجماعات المحلية بتوظيف سلطاتها الجبائية والضريبية لتأمين سداد قيمة السندات وفوائدها. ويتلاءم هذا النوع مع البلديات التي تتمتع بوعاء ضريبي مرتفع ومستقر، مستندة في ذلك إلى نسيج صناعي وتجاري كثيف يضمن لها التدفقات النقدية اللازمة للوفاء بالتزاماتها المالية.

ب- سندات الإيرادات (Revenue Bonds): يعتمد في سداد هذه السندات على العوائد المالية الحصرية الناتجة عن مشروع استثماري محدد (مثل مواقف السيارات، أو حدائق التسلية، أو أي مشروع إنتاجي آخر). وتسهم هذه السندات في خلق قيمة مضافة للبلدية؛ إذ تكتسب جدوى إقتصادية وتنموية عالية، لا سيما في البلديات ذات النسيج الصناعي المحدود والبنية التحتية غير المتطورة—كالبلديات النائية والحدودية—التي تفتقر لوعاء ضريبي وجبائي مرتفع.

### 2.2.2 مميزات السندات البلدية:

تتسم السندات البلدية بعدة خصائص ومزايا تجعلها أداة تمويلية فاعلة، وأبرزها:  
- طول آجال الاستحقاق: تمتد فترات إستحقاقها عادة إلى فترات طويلة الأجل (10 سنوات أو أكثر)، وتمنح أسعار فائدة أعلى مقارنة بالسندات قصيرة الأجل (من سنة إلى 5 سنوات)، مما

يتيح للجماعات المحلية هامشاً زمنياً كافياً للوفاء بمستحققاتها إذا ما وجهت عوائدها نحو مشاريع ريعية ومدروسة.

- توفير وعاء استثماري آمن وجذاب: توفر هذه السندات دخلاً ثابتاً للمستثمرين يتميز بالإعفاء الجبائي، مما يستقطب كبار المستثمرين. فضلاً عن إتسامها بإنخفاض معدلات التقلب والمخاطرة مقارنة بالأدوات الاستثمارية الأخرى، وهو ما يسمح بتعبئة السيولة وتوجيهها لتمويل مشاريع التنمية المحلية، وتنشيط النسيج الصناعي، وتطوير البنية التحتية في البلديات التي تعاني عجزاً تموالياً زمنياً<sup>11</sup>.

أما من حيث تكلفة التمويل (أسعار الفائدة)، والتي قد تشكل بيئة خصبة للجدل الفقهي والتشريعي في البيئات الإسلامية، فيمكن الإستعاضة عنها بآليات "الإعفاءات الضريبية المضاعفة" عوضاً عن الفوائد التقليدية؛ مما يسهم في امتصاص الكتلة النقدية المتداولة في السوق الموازية، عبر حملات توعوية تبين العوائد الذاتية والمجتمعية لهذه الاستثمارات البديلة.

وفيما يتعلق بآليات الضمان، يمكن للصندوق المشترك للجماعات المحلية (FCCL) الاضطلاع بدور الضامن الإستراتيجي لهذه السندات، بدلاً من دوره التقليدي المتمثل في تقديم إعانات متذبذبة وغير مستدامة؛ مما يساعد البلديات على فك الارتباط بمصادر التمويل التقليدية والتوجه نحو الإيرادات الذاتية. وتجد هذه التجربة سنداً لها في الممارسات الدولية؛ إذ تصدر هذه السندات في المملكة المتحدة عبر الوكالة البريطانية للسندات البلدية (UK MBA)، بينما يتم ضمانها في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل الصندوق العام للحكومة<sup>12</sup>. وبناء على ذلك، يقترح كخطوة أولى أن تساهم المؤسسات العمومية في الإكتتاب الأولي لتشجيع القطاع الخاص، ومنح الوقت الكافي لنضج الأطر القانونية والتنظيمية وبناء الثقة بين الجماعات المحلية والمستثمرين.

يتوجب على البلديات الالتزام التام بالتشريعات واللوائح الوطنية التي تنظم سبل الإستدانة المحلية وإستخدام الأموال العامة بكفاءة وشفافية؛ مع ضرورة إعداد دراسات جدوى مالية معمقة وتقييم دقيق للمخاطر قبل إتخاذ أي قرار يتعلق باللجوء إلى هذه القنوات التمويلية البديلة.

### 3.2 الإطار المؤسسي للسياسة المالية العامة:

يترتب على غياب إطار ملائم للمالية العامة—لا سيما في بلدان الأسواق الصاعدة كثيفة الإعتماد على جباية الموارد الطبيعية المعرضة للصدمات السوقية—تداعيات سلبية على الإستثمار والتنمية، فضلاً عن نشوء مخاطر تهدد إستدامة التمويل اللازم للسياسات التنموية طويلة الأجل؛ كالصحة والتعليم والإسكان<sup>13</sup>. وبناء على ذلك، فإن الجماعات المحلية التي تعاني عجزاً مالياً ومديونية مزمنة، وتعتمد بشكل شبه كلي على إعانات الموازنة العامة، تكون أول المتضررين من هذه الصدمات الخارجية.

ومن جهة أخرى، فإن إمكانية لجوء هذه الجماعات الإقليمية إلى أدوات التمويل البديلة (كالقروض والسندات البلدية) التي تتطلب خططاً وإستراتيجيات طويلة المدى، تصطدم بالبنية الهيكلية لهذه المجالس المحلية؛ كونها مجالس منتخبة لعهدات محددة زمنياً، مما يحد من قدرتها على إتخاذ مبادرات تمويلية تتجاوز فترتها التمثيلية.

ولتجاوز هذه المعضلة، يتطلب الأمر بناء إطار مؤسسي مستدام للسياسة المالية العامة على المستوى المحلي، يتسم بالطابع التكنوقراطي المستقر، ويتمثل في مجلس مستقل للمالية العامة يكون معيناً لا منتخباً، ترافقه لجنة فنية بعيدة عن التجاذبات السياسية للمجالس المنتخبة وتعنى بالتخطيط والتنمية طويلة الأجل. وتتولى هذه الهياكل تقديم المشورة الفنية للمجالس المحلية بشأن قضايا المالية العامة، وإعداد توصيات تقنية وتوقعات مالية كلية، فضلاً عن التحذير المبكر من المخاطر الكامنة في القرارات الاقتصادية المرتبطة بهذه القنوات التمويلية البديلة.

### 3. الشراكات الاستثمارية بين الوحدات المحلية والقطاع الخاص

يمثل هذا النوع من الشراكات نقطة إنقاء للمصالح والمنافع المتبادلة بين الطرفين؛ فبالنسبة للقطاع الخاص، تكمن المصلحة في تحقيق عوائد استثمارية مجدية على المدينين المتوسط والطويل. وفي المقابل، تجني الجماعات المحلية منافع إقتصادية وإجتماعية متعددة، لا سيما في المناطق التي تفتقر إلى بنى تحتية فعالة وتعجز الموازنات التقليدية عن تمويلها؛ مما يدفعها نحو البحث عن مصادر تمويلية مكملة لتوليد الإيرادات، إلى جانب تحسين جودة الخدمات العامة وتقليل التكاليف التشغيلية.

#### 1.3 مفهوم الشراكات بين الوحدات المحلية والقطاع الخاص.

والمقصود بالشراكة هنا أن تكون في شكل شراكة بين الجماعات المحلية والقطاع الخاص (Public-Private Partnership – PPP)، وليس الشراكة ذات البعد الاقتصادي المجرد؛ كالتى تتم بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الاستثمارية الأجنبية أو الخاصة الوطنية، مثلما تم التوقيع عليه في ميثاق الشراكة بين القطاعين العام والخاص يوم 23 ديسمبر 2017 من طرف الثلاثية التي جمعت بين الحكومة ومنظمات أرباب العمل والمركزية النقابية، والتي حددت نهج وأساليب تنفيذ الشراكة بين المؤسسات العمومية والخاصة<sup>14</sup>.

إذ جاء في تعريف صندوق النقد الدولي (IMF) لشراكة الـ PPP: أنها مجموعة الترتيبات التي يقوم فيها القطاع الخاص بتمويل الأصول والخدمات المتعلقة بالبنية التحتية والتي جرت العادة أن تقدمها الحكومة، في شكل عقود امتياز وعقود التأجير التشغيلي، لتشتمل هذه الترتيبات على مجموعة واسعة من مشاريع البنية التحتية؛ كشبكات الطرق، الجسور، المستشفيات، والمدارس<sup>15</sup>.

وفي سياق متصل، يشير تعريف المجلس القومي للشراكة بين القطاعين العام والخاص (NCPMP) إلى توسيع نطاق الجهات الحكومية الكفيلة بإبرام هذا النوع من الإتفاقيات التعاقدية،

لتشمل المستويين المركزي والمحلي (الولاية والبلدية). ويسمح هذا الإتفاق بمشاركة الموارد وتقاسم المخاطر والعوائد المتأتية عند تقديم الخدمة أو إستغلال المرفق العام<sup>16</sup>.

وينصب التركيز في هذا النوع من الآليات التعاقدية على توفير مصادر تمويل غير تقليدية للجماعات المحلية، لا سيما العاجزة منها؛ حيث يذكر تقرير لجنة تنمية القطاع الخاص التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تسهم في الوصول إلى بدائل تمويلية أكثر شمولاً، وتنمية المهارات والخبرات، وتقديم الخدمات الأساسية بشكل مستدام<sup>17</sup>. ويتأكد هذا الدور في البلديات التي تفتقر لمصادر التمويل الذاتي وتعجز عن إنشاء البنى التحتية وتسييرها وصيانتها؛ مما يتطلب إستغلال هذه الآلية كنموذج لتمويل المشاريع العمومية الإطارية (Public Framework Projects) التي تستوجب عمالة مؤهلة ونفقات نقدية ضخمة. ومن ثم، يتوجب على الجماعات المحلية التوجه تدريجياً نحو القطاع الخاص كعنصر تمويلي إضافي لسد الفجوات المالية، وخاصة في البلديات النائية والحدودية.

ويعتمد النموذج المتبع في الجزائر على 'تفويض المرفق العام' الذي عرفه المشرع الجزائري بموجب المادة 207 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247<sup>18</sup> على أنه قيام الشخص المعنوي الخاضع للقانون العام بتفويض تسيير المرفق العام المسؤول عنه إلى مفوض له، يتحمل بموجب اتفاقية مسؤولية التسيير والأخطار الناجمة عن ذلك مقابل العوائد المالية الناتجة عن إستغلال المرفق. ويأخذ هذا التفويض صيغاً تعاقدية متعددة؛ مثل عقود الإيجار، والوكالة المحفزة، وعقود الامتياز. وتتشابه هذه الصيغ—المعتمدة بكثرة في الجزائر—مع النموذج الفرانكفوني الذي يركز أصلاً على تامين الأصول والملكيات القائمة عبر رفع كفاءتها وصيانتها وتسييرها مقابل دفع إتاوات، بينما تظل السلطة المفوضة في جل الحالات (بإستثناء بعض عقود الإمتياز) هي الممول الأساسي لإقامة المرفق العام. وهو الواقع القانوني المكرس تشريعياً في تسيير المصالح العمومية بموجب المادة 138 من قانون البلدية<sup>19</sup>، والمادة 130 من قانون الولاية<sup>20</sup>.

بيد أنه يتوجب التركيز على الجماعات المحلية النائية والحدودية التي تفتقر أساساً للبنية التحتية أو المرافق العامة، وتعجز في الوقت ذاته عن تحمل تكاليف إنشائها أو الإعتماد على الإنفاق الحكومي بمفرده لإقامة مشروعات الخدمات والمرافق الأساسية. وبناء على ذلك، ومن منظور النجاعة التمويلية، يبرز النموذج الأنجلوساكسوني كبديل أمثل لخدمة توجهات التنمية المحلية ضمن ما يعرف بـ 'مبادرة التمويل الخاص' (Private Finance Initiative - PFI)؛ حيث يتيح هذا النموذج إستحداث مصفوفة واسعة من العقود حسب طبيعة الإستثمار<sup>20</sup> ، لكن يظل المبدأ واحداً وهو الإعتماد على رأسمال القطاع الخاص في تمويل المشاريع، ولا سيما مرافق البنية التحتية والخدمات الأساسية. وتتعدد صيغ هذا النموذج، ومن أبرزها: عقد التصميم، البناء، التمويل، التشغيل والصيانة (DBFOM)، وعقد البناء، والتشغيل، ونقل الملكية (BOOT)، وعقد التصميم، البناء، التسيير والتمويل (DCMF).

### 2.3 مزايا الشراكة في إطار مبادرة التمويل الخاص:

- الإستفادة من رؤوس الأموال المتوفرة لدى القطاع الخاص، وما يمتلكه من خبرات ومعارف متقدمة في إدارة المشاريع؛ وتدفع هذه الشراكة الرغبة المشتركة في تحقيق أقصى منفعة ممكنة عبر إستثمار عامل الوقت في مراحل التصميم، والتنفيذ، والتشغيل.

- الحد من الإعتماد على الإنفاق الحكومي التقليدي، لا سيما في الدول التي تشهد تذبذباً في تحصيل إيرادات الجباية النفطية جراء تقلبات أسواق الموارد الطبيعية (كالدول الريعية)؛ ويتحقق ذلك من خلال إسناد المشروعات الهيكلية التي تتطلب رؤوس أموال وإستثمارات ضخمة إلى كفاءة القطاع الخاص<sup>21</sup>.

- إعتماد مقارنة النجاعة لإقتصادية عند التخطيط للتنمية المستدامة، من خلال التركيز على تطوير المرفق العام وصيانتها؛ حيث يتم تامين الأصول عبر عوائد مالية ناتجة عن إستغلالها بما يحقق منافع متبادلة لطرفي الشراكة، مشروطة بضمان جودة الخدمة وإستدامتها، وهو ما

يصب في نهاية المطاف ضمن المكاسب الاجتماعية التي تشكل نواة التنمية المحلية المستدامة، المساهمة الفعلية في إقامة مشاريع البنية التحتية وتأمين التدفقات التمويلية اللازمة لتنفيذها.

- إضفاء المرونة وسرعة التكيف مع المقاربات الإقتصادية في التمويل والتنفيذ داخل الأجهزة البيروقراطية الحكومية وخاصة الجماعات المحلية التي تمتلك مقومات التنمية مثل الأوعية العقارية سواء كانت صناعية أو فلاحية إضافة الى المقومات السياحية وخاصة المناطق الحدودية، لكنها تفتقد الى روح المخاطرة والمنافسة والابتكار من خلال توزيع المخاطر الناجمة عن إقامة المشاريع وتوسيع الخيارات في إتخاذ القرارات والسياسات الإقتصادية.

### 3.3 نماذج من مبادرة التمويل الخاص (PFI):

يتطلب هذا النوع من القنوات التمويلية عناية دقيقة؛ نظراً للطبيعة المعقدة لعقودها، فضلاً عن حاجتها للإستناد إلى بيئة سياسية وإقتصادية مستقرة، ومنظومة تشريعية وتنظيمية محددة بدقة. ومع ذلك، تظل هذه المبادرة من الأساليب الفعالة لتأمين مصادر تمويل تتحمل مخاطر البناء، والتشغيل، والإدارة. ويبرز في هذا الإطار نموذجان رئيسيان يمكن تطبيقهما ضمن البيئة الإقتصادية والسياسية للجزائر، لا سيما وأن الدولة تسعى للحفاظ المستمر على طابعها الإجماعي، وتحديدًا في مشاريع الخدمات العمومية؛ تلافياً للإنجراف نحو الخصخصة المفرطة التي قد تفقد الدولة قدرتها السيادية والتوجيهية على المشاريع ذات البعد الإجماعي الحاد؛ كالتعليم، والإسكان، والصحة.

### 1.3.3 عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT):

يعد مصطلح (BOT) اختصاراً للمراحل الثلاث التي يمر بها العقد، وهي: البناء، والتشغيل، ونقل الملكية (Build, Operate, Transfer). ويعتمد هذا النوع من الشراكات الإستثمارية على توجيه التمويل الكلي لمشروعات البنية التحتية، وتطويرها، وبناء المجمعات الصناعية من قبل شركة المشروع؛ وهي أداة تمويلية متميزة؛ إذ جاء في تقرير لجنة الأمم المتحدة

للقانون التجاري الدولي (UNCITRAL) أنه يسمح بموجبها لأي كيان خاص أو مستثمر بتصميم مشروع معين وتشبيده، ثم تشغيله وإدارته وإستغلاله تجارياً لعدد من السنين كاف لإسترداد التكاليف الرأسمالية للبناء، إلى جانب تحقيق أرباح عادلة ومناسبة من العائدات المتأتية من تشغيل المرفق<sup>22</sup>.

### 2.3.3 عقود البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية BOOT:

يعد مصطلح (BOOT) اختصاراً للمراحل الأربع للعقد، وهي: البناء، والتملك، والتشغيل، ونقل الملكية (Build, Own, Operate, Transfer). ويستخدم هذا الأسلوب بشكل خاص في المشروعات الخدمية الكبرى، حيث تمنح بموجبه الأجهزة الحكومية—ومنها الجماعات المحلية—مستثمري القطاع الخاص الحق في إقامة المشروع وتشبيده بالاعتماد على التمويل، والتشغيل، والصيانة الذاتية. وتكمن الميزة الفاصلة بين صيغتي (BOT) و (BOOT)\*\* في منح القطاع الخاص حق الملكية المؤقتة لأصول؛ مما يدرج المشروع ضمن منظومة المشاريع الخاصة ذات المنفعة العامة. ويتم تحصيل رسوم المقابل الخدمي لتغطية أعباء التمويل وتحقيق هامش ربح عادل خلال العهدة الإستثمارية التي تكون فيها ملكية الأصول خالصة للمستثمر. وبناء على ذلك، لا يخضع المشروع خلال فترة التشغيل والصيانة لهيمنة السلطة العامة—وإن ظل خاضعاً لآليات رقابتها الفنية والقانونية—على أن تؤول ملكية كافة أصول المرفق إلى الجهة الحكومية المانحة في نهاية المدة الزمنية المحددة تعاقدياً<sup>23</sup>.

## 4. خاتمة

تأسيساً على ما تقدم، يستنتج أن تدهور البنية التحتية التنظيمية والقانونية في القطاع المالي يحد من إمكانية الاعتماد على الأدوات التمويلية طويلة الأجل في السوق المالية—كالقروض والسندات—ويجبر الجماعات المحلية على الإستمرار في الإرتهان لمصادر التمويل التقليدية. وفي المقابل، يشكل القطاع المالي المتطور بمكوناته كافة (المؤسسات المالية والأسواق

المالية المتعاملة بالأوراق النقدية) ركيزة أساسية لدعم التنمية المحلية؛ من خلال تسهيل النفاذ إلى الخدمات المالية، وتوفير الحلول التمويلية الملائمة للجماعات المحلية العاجزة، بما يضمن تحفيز الإستثمار وتمويل القطاعات الإنتاجية.

وبناء على ذلك، يصبح التركيز على الإصلاحات الهيكلية الرامية إلى تطوير القطاع المالي وتنويعه ضرورة حتمية لتعبئة المدخرات الوطنية وإستغلالها؛ وذلك عبر تعزيز دور الأسواق المالية في توفير السيولة اللازمة، وتشجيع عمليات الإقتراض، وتمكين الجماعات المحلية من إصدار السندات البلدية في ظل نظام رقابي وإشرافي صارم.

ومن جهة أخرى، يسهم تفعيل الشراكة بين الجماعات المحلية والقطاع الخاص—ضمن نماذج ذات أبعاد إنشائية وتنموية—في تخفيف العبء المالي عن الميزانية العامة للدولة، ومعالجة العجز المزمّن في ميزانيات البلديات النائية والحدودية. وتتيح هذه الشراكة إستقطاب الرأسمال الخاص والإستفادة من كفاءته الإدارية في تسيير المشاريع، وإلتزامه الصارم بأجال التسليم مدفوعاً ببحثه عن العوائد الإقتصادية، والتي تنعكس تلقائياً على الأبعاد التنموية والمجتمعية، في ظل منظومة تشريعية وتنظيمية تستوعب كافة الجهود في العملية التنموية.

## 5. الهوامش والمراجع

- <sup>1</sup> غلاب عبد الكريم. (1983). مع الشعب في البرلمان: دراسات تحليلية للاوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، مطبعة النجاح الجديدة، المغرب. ص 98.
- <sup>2</sup> خنفري خيضر، تمويل التنمية المحلية في الجزائر. واقع وآفاق، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية- فرع التحليل الاقتصادي-، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2010-2011، ص 100.
- <sup>3</sup> كيلالي عواد، تمويل الجماعات المحلية، مذكرة ماجستير في القانون العام في إطار مدرسة الدكتوراه تخصص الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، السنة الجامعية 2016/2017، ص 172.
- <sup>4</sup> خبيصة، محمد. (10 أكتوبر 2018). رحلة برميل النفط من 2014 حتى 2018 (إطار). وكالة الأناضول. تم الاطلاع عليه بتاريخ 27 ديسمبر 2024، متاح على الرابط: [aa.com.tr](http://aa.com.tr).
- <sup>5</sup> السعيد، زنات، وعويّنة، فاطمة. (2024). من منظور الجباية المحلية في النظام الجبائي الجزائري: ماذا يعني التخلي عن الرسم على النشاط المهني (TAP) واستحداث رسم محلي للتضامن (TLS) وفقاً للتدابير الجبائية لقانون المالية لسنة 2024؟ مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 19(1)، 311-318.
- <sup>6</sup> قشام، إسماعيل، وشقراني، محمد. (2016). تمويل التنمية المحلية في الجزائر: المعوقات وسبل النجاح. مجلة البديل الاقتصادي، (6)، ص 72.

- <sup>7</sup> عبد الرحيم نادية، سافي أحمد (2021)، آليات تمويل الجماعات المحلية، أسباب العجز والحلول مع دراسة حالة بلدية أولاد بوجمعة بولاية عين تموشنت، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، م01، ع01، ص52.
- <sup>8</sup> أنور محمود عبد العال النقيب (جويلية 2021)، العلاقة السببية بين العمق المالي والنمو الإقتصادي: حالة مصر، المجلة العلمية للدراسات البحثية والبحوث المالية والتجارية، م02، ع02، ص1115.
- <sup>9</sup> Faster Capital، Understanding Municipal Bonds An Introduction To Their Features And Uses! ,17/12/ 2023, vu en 27 /01/ 2024 , site web : <https://fastercapital.com/content/Understanding-Municipal-Bonds---An-Introduction-To-Their-Features-And-Uses.html> .
- <sup>10</sup> خاطر، يزن. (2022، 07 أوت). ما هي السندات البلدية؟ دليل تداول المعرفي - Finance. تم الاطلاع عليه بتاريخ 27 جانفي 2024، متاح على الرابط: <https://financevi.com/wiki> .
- <sup>11</sup> يزن خاطر، مرجع سبق ذكره.
- <sup>12</sup> Faster Capital , Op.cit .
- <sup>13</sup> باسكونيان، فيليبي لارين. (2022، مارس). مؤسسات المالية العامة والجائحة. مجلة التمويل والتنمية، 59(1)، 20-22. مسترجع من موقع صندوق النقد الدولي على الرابط: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/fandd/article/2022/march/ar/larrain.pdf>
- <sup>14</sup> Forum des Chefs d'Entreprise (FCE). (2017, December 25). Charte sur le partenariat Sociétaire: Une nouvelle approche pour le partenariat public-Privé. Retrieved November 4, 2024, from <http://fce.dz>.
- <sup>15</sup> Bettignies, Jean-Etienne, and Thomas W. Ross. 2004. "The Economics of Public-Private Partnerships." Canadian Public Policy / Analyse de Politiques 30(2): 135–154.
- <sup>16</sup> National Council for Public-Private Partnerships. (n.d.). About NCPPP. <https://www.ncppp.org>
- <sup>17</sup> دراجي، السعيد. (2014). عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص: آلية فعالة لتمويل التنمية المحلية. مجلة العلوم الإنسانية، 25(2)، ص313.
- <sup>18</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. مرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436 الموافق 16 سبتمبر سنة 2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50، الصادر بتاريخ 20 سبتمبر 2015.
- <sup>19</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. قانون رقم 90-08 مؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990، يتعلق بالبلدية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، الصادر بتاريخ 11 أبريل 1990.
- <sup>20</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. قانون رقم 90-09 مؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990، يتعلق بالولاية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، الصادر بتاريخ 11 أبريل 1990.
- <sup>21</sup> لجمال، هشام مصطفى محمد سالم. (2016). الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة. مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، 31(4)، ص1708
- <sup>22</sup> Cabrera, D. A., & Morales, L. M. (2020). Public-private partnership and Infrastructure: An empirical study from latin america. Journal of Entrepreneurship & Project Management, 4(2), 34-46 .
- <sup>23</sup> مسعودي، إشراق. (2022). الشراكة بين القطاعين العام والخاص كآلية حديثة لإنشاء وتسيير المرفق العام في الجزائر: دراسة مقارنة. مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية، 5(1)، ص15.