

الشراكة بين القطاعين العام والخاص ودورها في تحقيق التنمية المستدامة

إعداد الطالب/ عبدالله سميج محمد صويلح
الرقم الاكاديمي / ٢٥٣٠٠١٨٦٣

إشراف/
د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد

العام الدراسي:
2026

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

في ختام هذا المشوار الأكاديمي، أقف وقفة شكر وامتنان، مدركاً أن الإنجاز الحقيقي لا يكتمل إلا بفضل الله ثم بدعم الآخرين ومؤازرتهم.

أتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة ميدأوشن على ما وفّرت من بيئة أكاديمية محفّزة وداعمة، وعلى الجهود المبذولة في تطوير مسيرة البحث العلمي وتمكين طلابها من الوصول إلى أعلى درجات المعرفة. كما أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى المشرفين الكريمين الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد، اللذين لم يبخلا علينا بتوجيهاتهما السديدة ونصائحهما القيّمة في كل مرحلة من مراحل إعداد هذه الرسالة، وكان صبرهما وحسن متابعتهما خير عون لنا على إتمام هذا العمل.

ثم يعجز القلم عن الوفاء حين يصل الشكر إلى من لا تكفي الكلمات للتعبير عن الدين لهم، والديّ الكريمين اللذين لم يتوقفا عن الدعاء والعطاء، فكانا السند الأول والملجأ الأعظم في كل لحظة صعبة مرّت خلال هذه المسيرة. أسأل الله أن يمدّ في أعمارهما وأن يرزقهما الصحة والعافية، وأن يجعل هذا العمل صدقة جارية في موازين حسناتهما.

وإلى إخوتي وأخواتي الذين كانت مؤازرتهم وتشجيعهم وقوداً يُذكى في أوقات الفتور، شكر من القلب على كل كلمة دعم وكل ابتسامة طمأنينة. وإلى أصدقائي وكل من أسهم ولو بكلمة تشجيع أو فكرة نافعة، أهدي خالص شكري وتقديري.

وفي النهاية، أدرك أن هذا العمل لا يخلو من قصور، إذ الكمال لله وحده، غير أنه قُدم بأمانة وإخلاص ابتغاء وجه الله أولاً، ثم خدمةً للعلم وللوطن العربي الكبير. وما توفيقي إلا بالله، عليه توكلت وإليه أنيب.

فهرس المحتويات :

5.....	المستخلص :
7.....	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.....
8.....	1.1 المقدمة.....
9.....	1.2 مشكلة الدراسة.....
9.....	1.3 أهمية الدراسة.....
9.....	1.3.1 أولاً: الأهمية النظرية.....
9.....	1.3.2 ثانياً: الأهمية التطبيقية.....
10.....	1.4 أهداف الدراسة.....
10.....	1.4.1 أولاً: الأهداف الرئيسية.....
10.....	1.4.2 ثانياً: الأهداف الفرعية.....
11.....	1.5 تساؤلات الدراسة.....
11.....	1.5.1 التساؤل الرئيسي.....
11.....	1.5.2 التساؤلات الفرعية.....
12.....	1.6 فروض الدراسة.....
13.....	1.7 النظرية العلمية المتبعة لاعداد البحث.....
15.....	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.....
15.....	2.1 تمهيد.....
16.....	2.2 المحور الأول: الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....
16.....	2.2.1 أولاً: مفهوم الشراكة وتعريفاتها.....
17.....	2.2.2 ثانياً: نشأة الشراكة وتطورها.....
	2.2.3 ثالثاً: أنواع الشراكة ونماذجها: BOT, BOOT, DBFO, عقود
18.....	الإدارة.....
20.....	2.3 المحور الثاني: التنمية المستدامة.....
20.....	2.3.1 أولاً: مفهوم التنمية المستدامة.....
21.....	2.3.2 ثانياً: أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة.....
22.....	2.3.3 ثالثاً: أهداف التنمية المستدامة 2030.....
23.....	2.4 المحور الثالث: العلاقة بين الشراكة والتنمية المستدامة.....
25.....	2.5 النظريات المفسرة للدراسة.....
25.....	2.5.1 نظرية التنمية المستدامة.....
	2.5.2 نظرية رأس المال
26.....	الاجتماعي.....

27.....	2.5.3 نظرية الحوكمة الرشيدة.....
28.....	2.5.4 نظرية إدارة المخاطر.....
29.....	2.6 الدراسات السابقة.....
30.....	2.6.1 المحور الأول: الدراسات المتعلقة بمفهوم الشراكة.....
	2.6.2 المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بتجارب الشراكة في الدول العربية.....
31.....	2.6.3 المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالشراكة والتنمية المستدامة.....
32.....	2.6.4 المحور الرابع: الدراسات المتعلقة بتحديات الشراكة وعوامل النجاح.....
33.....	2.7 ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.....
34.....	2.8 نموذج الدراسة المقترح.....
35.....	
36.....	الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
36.....	3.1 منهج الدراسة.....
37.....	3.2 مصادر البيانات.....
38.....	3.3 أداة الدراسة (الاستبانة).....
39.....	3.4 مجتمع الدراسة وعينتها الفعلية.....
40.....	3.5 الأساليب الإحصائية.....
41.....	3.6 حدود الدراسة ومحدداتها.....
41.....	3.6.1 الحد الموضوعي.....
41.....	3.6.2 الحد المكاني.....
41.....	3.6.3 الحد الزمني.....
42.....	الفصل الرابع : النتائج والتوصيات.....
42.....	4.1 مقدمة.....
43.....	4.2 تحليل البيانات.....
44.....	4.2.1 أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
46.....	4.2.2 ثانياً: تحليل البيانات الكمية المتعلقة بمحاور الاستبانة.....
48.....	4.2.3 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة.....
50.....	4.3 عرض أبرز النتائج المستخلصة.....
52.....	4.4 التوصيات.....
52.....	4.4.1 توصيات لصانعي القرار الحكوميين.....
53.....	4.4.2 توصيات للقطاع الخاص.....

54.....	4.4.3 توصيات للمنظمات الإقليمية
55.....	4.4.4 توصيات للباحثين الأكاديميين
56.....	الملاحق
56.....	الاستبانة
58.....	قائمة المصادر والمراجع
60.....	الجدول والأشكال
62.....	قائمة الجداول
62.....	جدول 1: توزيع عينة الدراسة وفق الجنس
62.....	جدول 2: توزيع عينة الدراسة وفق الفئة العمرية
63.....	جدول 3: توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي
63.....	جدول 4: توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة
64.....	جدول 5: توزيع عينة الدراسة وفق القطاع
64.....	جدول 6: توزيع عينة الدراسة وفق الدولة
65.....	جدول 7: معامل ألفا كرونباخ لمحاول الاستبانة
65.....	جدول 8: محاور الشراكة
65.....	جدول 9: محاور التنمية المستدامة
	جدول 10: مصفوفة الارتباط بين أبعاد الشراكة والتنمية
66.....	المستدامة
66.....	جدول 11: نتائج تحليل الانحدار المتعدد
66.....	جدول 12: ملخص نموذج الانحدار
	جدول 13: المتوسطات الوصفية للشراكة والتنمية المستدامة بحسب الدولة
66.....	الدولة
66.....	قائمة الأشكال

Abstract :

Public-Private Partnership and Its Role in Achieving Sustainable Development in Arab Countries (Pilot Study)

The world today is witnessing rapid economic and social transformations that have rendered governments alone incapable of meeting the growing demands of comprehensive development. Public-Private Partnership (PPP) has emerged as one of the most significant tools that countries rely on to finance development projects and build infrastructure. This study examines the role of PPP in achieving sustainable development by analyzing legislative and institutional frameworks, partnership models, governance and transparency, and risk- and finance-sharing mechanisms, measuring their effect on the economic, social, and environmental dimensions of sustainable development.

The study originated from a research problem concerning the gap between the considerable theoretical potential of PPP and its limited practical implementation in Arab countries, guided by the main research question: What is the role of Public-Private Partnership in achieving sustainable development? Eight sub-questions and six main hypotheses were derived accordingly.

The study adopted a descriptive-analytical approach using a questionnaire as the primary data-collection tool. Due to limited access to a balanced representative sample across the Arab countries originally targeted, the actual field application was confined to an exploratory sample of 31 respondents, concentrated mainly in the Kingdom of Saudi Arabia (24 respondents), with limited representation from Egypt, the UAE, and Jordan (2–3 respondents each). This positions the present work as a preliminary pilot study.

Statistical analysis showed relatively high levels of both partnership implementation and sustainable development dimensions, with governance and transparency ranking first among partnership dimensions. Correlation analysis revealed a strong, statistically significant positive relationship between partnership and overall sustainable development ($r = 0.826$), with all sub-dimension correlations significant at the 0.01 level. Multiple regression analysis showed that the four partnership dimensions jointly explained approximately 68.4% of the variance in sustainable development ($R^2 = 0.684$, $F = 14.063$, $p < 0.001$).

The main hypothesis was preliminarily supported, while the hypothesis concerning cross-country differences could not be tested statistically due to small sample sizes in three of the four represented countries—a key limitation explicitly acknowledged in this study.

The study recommends developing unified legislative frameworks, strengthening governance mechanisms, and—most importantly—conducting future research with a larger, more balanced stratified sample (at least 15–20 respondents per country) to enable valid cross-country statistical comparisons.

Keywords: Public-Private Partnership (PPP); Sustainable Development; Governance; Legislative Frameworks; Saudi Arabia; Project Management.

الفصل الأول

1.1 المقدمة:

يشهد العالم تغيرات اجتماعية واقتصادية متسارعة، مما يُصعّب على الحكومات تلبية الاحتياجات المتزايدة للتنمية الشاملة بمفردها. وفي هذا السياق، برزت فكرة الشراكة بين القطاعين العام والخاص كإحدى أبرز الوسائل التي تستخدمها الدول لتمويل مشاريع البنية التحتية والتنمية. وتُعدّ هذه الشراكة حاليًا من أهم التوجهات العالمية في تمويل البنية التحتية والخدمات العامة في قطاعات حيوية كالاتصالات والطاقة، والنقل، والصحة والتعليم.

يواجه العالم العربي تحديات جمة على المستوى الوطني، أبرزها تغير المناخ، وارتفاع تكاليف التمويل، وتقلبات الأوضاع الاقتصادية الدولية. ومع ذلك، تُتيح الشراكة بين القطاعين العام والخاص فرصًا استثنائية لدعم الاقتصادات العربية وتعزيز التعاون والتكامل بين مختلف الجهات المعنية. وقد رحّبت العديد من الدول العربية بهذا التعاون باعتباره أداة فعّالة لتنفيذ مشاريعها في مجال الخدمات العامة والبنية التحتية، لا سيما في سياق أهدافها الاقتصادية وخططها الرامية إلى تلبية الاحتياجات المتزايدة لسكانها. وفي ضوء أهداف التنمية المستدامة لعام 2030، يُعدّ هذا التعاون بالغ الأهمية. يتطلب التنفيذ الناجح لخطة التنمية المستدامة لعام 2030، ولا سيما الهدف 17.16 الذي يتناول دور الشراكات في التنمية، تعاونًا طموحًا بين العديد من الجهات المعنية. وقد أثبتت التجارب الناجحة داخل العالم العربي وخارجه، وخاصة في مجالات البنية التحتية والطاقة المتجددة والتعليم والرعاية الصحية والنقل - وهي قطاعات تُعدّ محركات النمو والقوة الدافعة وراء التنمية الشاملة والمستدامة - أن هذا التعاون قادر على إحداث أثر ملموس.

وتُعدّ دول مجلس التعاون الخليجي من أبرز الدول العربية التي تمتلك تجارب رائدة في هذا المجال. وتسعى جميعها إلى الاستفادة من الشراكات مع القطاع الخاص لتنويع اقتصاداتها، وتحسين بنيتها التحتية، وتحقيق التنمية المستدامة. وتكتسب الشراكات بين القطاعين العام والخاص شعبية متزايدة في المملكة العربية السعودية باعتبارها عنصرًا أساسيًا في التنويع الاقتصادي وتقليل الاعتماد على النفط. ويهدف برنامج رؤية 2030 إلى زيادة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي من 40% إلى 65%. بهدف تعزيز مشاركة القطاع الخاص في المبادرات الاستراتيجية وتشجيع الاستثمار في المشاريع ذات القيمة الاقتصادية والاجتماعية العالية، أصدرت دولة الإمارات العربية المتحدة القانون الاتحادي رقم ١٢ لسنة ٢٠٢٣، الذي ينظم مشاريع الشراكة على المستوى الاتحادي. لذا، ومن خلال دراسة الأطر التنظيمية والتجارب العملية والصعوبات التي تواجهها هذه الشراكات، تهدف هذه الدراسة إلى بحث دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية. ويتمثل الهدف النهائي في وضع توصيات عملية تُسهم في تعزيز هذا النموذج التنموي.

1.2 مشكلة الدراسة:

تواجه الدول العربية تحديات تنموية متزايدة تفوق قدرة القطاع العام على معالجتها بمفرده. فعلى سبيل المثال، تُشكل مشاريع البنية التحتية للمياه وحدها 110.8 مليار دولار من أصل عجز تمويل البنية التحتية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، والذي يبلغ 994 مليار دولار. وعلى نطاق أوسع، تشير التوقعات إلى أن منطقة الخليج وحدها ستشهد بحلول عام 2023 فجوة تمويلية بقيمة تريليوني دولار في مشاريع البنية التحتية المعروفة والمخطط لها، ولكن لم تُمنح بعد. فعلى سبيل المثال، تتجاوز احتياجات مصر من البنية التحتية للعشرين عامًا القادمة 675 مليار دولار، في حين أن قدرة الحكومة المصرية المتوقعة على التمويل لا تتجاوز 445 مليار دولار، مما يؤدي إلى فجوة تمويلية بقيمة 230 مليار دولار، لا سيما في قطاعي المياه والنقل.

ورغم إدراك الدول العربية لأهمية التعاون بين القطاعين العام والخاص في سد هذه الفجوات، إلا أن التنفيذ الفعلي لا يزال يعاني من عيوب واضحة. وتشير الدراسات إلى أن دول مجلس التعاون الخليجي تتبنى سياسات مختلفة، وأحياناً غامضة، فيما يتعلق بتنفيذ هذه الشراكات. كما أن مجالات التعاون في هذه الدول أقل مقارنةً بنظيراتها في الدول المتقدمة، إضافةً إلى عدد من العوائق والصعوبات المشتركة التي تحول دون نجاح تنفيذ هذه الشراكات.

وأبرز هذه المشكلات، التي رصدتها التقارير والأبحاث الدولية، هي:

أولاً: قصور الأطر المؤسسية والتشريعية، إذ تفتقر العديد من الدول العربية إلى إطار قانوني متماسك ينظم عمليات الشراكات، وتعريف موحد لها، ومعايير معترف بها عالمياً، مثل المحاسبة والتقارير الموحدة.

ثانياً: محدودية القدرات المؤسسية، حيث تُعدّ قدرة المؤسسة على إنشاء الشراكات والإشراف عليها وتقييمها شرطاً أساسياً لضمان فعاليتها في تقديم الخدمات الأساسية.

ثالثاً: ضعف الاستثمار الخاص، إذ تسبب تفشي جائحة كوفيد-19 في انخفاض حاد في تدفق تعهدات التمويل لمشاريع الشراكة في الدول النامية عام 2020، ولم يتعاف هذا التدفق بشكل كامل حتى الآن.

رابعاً: ثمة مشكلات هيكلية، كغياب الشفافية وضعف بيئة المنافسة في بعض الأسواق العربية، فضلاً عن وجود روابط غير رسمية بين الحكومة والقطاع الخاص، ما يُخلّ بتوازن المنافسة في السوق، ويُضعف الكفاءة الفنية للقطاع العام في تنفيذ مشاريع البنية التحتية عبر آليات الشراكة.

وبناءً على ما سبق، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول الفجوة القائمة بين الإمكانيات النظرية الهائلة للشراكات بين القطاعين العام والخاص كآلية للتنمية المستدامة، وبين التطبيق العملي المحدود وضعف نتائجها في الدول العربية. وتستدعي هذه الفجوة بحثاً معمقاً في أسبابها، واستراتيجيات حلها بما يُعزز دور هذه الشراكات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

1.3 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من بُعدين رئيسيين: الأهمية النظرية، والأهمية التطبيقية:

1.3.1 أولاً: الأهمية النظرية

- إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع: تُسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة المتعلقة بآليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص من منظور إدارة المشاريع، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة المعمقة، لا سيما في السياق العربي.
- التوافق مع أجندة التنمية العالمية: يعتمد تنفيذ أجندة التنمية المستدامة لعام 2030 وتحقيقها، ولا سيما الهدف 17.16 المتعلق بدور الشراكات في التنمية، على بناء شراكات طموحة بين مختلف الجهات المعنية. ونتيجة لذلك، تُعدّ دراستنا في صميم هذه الأجندة العالمية، وتُساهم في صياغتها على المستوى العربي.
- سدّ الفجوة البحثية: فيما يتعلق بأساليب تنفيذ الشراكات، تتبنى دول مجلس التعاون الخليجي قواعد متنوعة، غالباً ما تكون غامضة، كما أن نطاق هذه الشراكات أقل من نطاقها في دول أخرى حول العالم. وهذا يُشير إلى حاجة بحثية حقيقية تسعى هذه الدراسة إلى تلبيتها.

1.3.2 ثانياً: الأهمية التطبيقية

- استجابةً لمتطلبات التحول الاقتصادي العربي، أولى صندوق النقد العربي أولوية قصوى للشراكات بين القطاعين العام والخاص في خطته الاستراتيجية الخمسية (2020-2025)، مُقرّاً بأهميتها في تعزيز الاستفادة المالية وإصلاح المالية العامة في الدول الأعضاء. ويتحقق ذلك من خلال استخدام التمويل الخاص وتنفيذ مشاريع التنمية بطريقة مبتكرة وفعالة، مما يُتيح للحكومات إعادة توجيه الموارد إلى قطاعات حيوية أخرى وتقليل اعتمادها على الديون. كما تُعدّ الشراكات بين القطاعين العام والخاص أساسية لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، وتشجيع ريادة الأعمال، وتعزيز أسواق الدين.
- دعم صانعي القرار: تُوفّر الشراكات بين القطاعين العام والخاص إطاراً تعاونياً يُسهّل على المؤسسات العامة والخاصة تبادل الموارد والمعرفة، مما يُحسّن العوائد الاقتصادية، ويُقلّل مخاطر الاستثمار، ويُحسّن جودة الخدمات. وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم اقتراحات عملية لمساعدة صانعي القرار على إنشاء إطار مؤسسي وتشريعي أكثر كفاءة.
- مواكبة التطورات التشريعية الإقليمية: تسعى وزارة المالية في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص، إدراكاً لدورها المحوري في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وبالتالي تعزيز النمو الاقتصادي المستدام وتحقيق الرخاء الشامل لجميع فئات المجتمع. وتهدف هذه الدراسة إلى تقييم آثار هذه الإصلاحات التشريعية واستخلاص الدروس منها.
- تقديم نموذج عملي: استناداً إلى تجارب ناجحة داخل المنطقة العربية وخارجها، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار عمل عملي مقترح يمكن للحكومات العربية والمنظمات الخاصة والمنظمات الدولية استخدامه لإنشاء شراكات أكثر فعالية وكفاءة واستدامة.
- يُعدّ توقيت هذه الدراسة بالغ الأهمية نظراً للتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم العربي، والتي تجعل الشراكات بين القطاعين العام والخاص ضرورية لتحقيق التنمية المستدامة وتنويع مصادر الإيرادات الوطنية بعيداً عن الاعتماد على الموارد الريعية.

1.4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1.4.1 أولاً: الأهداف الرئيسية

- فهم مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص: توضيح المبادئ الأساسية والهيكل النظرية للشراكة بين القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى أنواعها ونماذجها المختلفة التي طبقت في الدول العربية.
- تحليل دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة: بحث ودراسة السبل التي تُسهم بها الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مساعدة الدول العربية على تحقيق أهدافها التنموية المستدامة على المستويات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.
- تقييم الأطر المؤسسية والتشريعية: تحديد مدى ملائمة الأطر القانونية والمؤسسية التي تُنظم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية لتحقيق التنمية المستدامة.
- تحديد التحديات والعقبات: تحديد أهم العوائق المؤسسية والمالية والتشريعية التي تُعيق التنفيذ الناجح للشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية.

1.4.2 ثانياً: الأهداف الفرعية

- دراسة التجارب العربية الناجحة: تحديد وتقييم أبرز نماذج الشراكة الفعالة في قطاعات البنية التحتية والطاقة والصحة والتعليم والمياه في الدول العربية، واستخلاص الدروس منها.
- تقييم مدى توافق مبادرات الشراكة الحالية في الدول العربية مع أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030، وتحديد الهدف 17 المتعلق بالشراكات.
- مقارنة التجارب العربية: تحليل ومقارنة تجارب تنفيذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مختلف الدول العربية، بهدف تحديد أوجه التشابه والاختلاف، وعوامل النجاح، ومواطن الإخفاق.
- لتمكين صانعي القرار والمؤسسات المعنية في الدول العربية من توسيع نطاق نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتعزيز دوره في تحقيق التنمية المستدامة، من الضروري تصميم مناهج ومقترحات واقعية وقابلة للتطبيق.

1.5 تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

1.5.1 التساؤل الرئيسي

ما دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية؟

1.5.2 التساؤلات الفرعية

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

- التساؤل الأول: ما المفاهيم الأساسية والأطر النظرية للشراكة بين القطاعين العام والخاص، وما أبرز نماذجها وأنواعها المعتمدة في الدول العربية؟
- التساؤل الثاني: ما مستوى إسهام الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الدول العربية على الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؟
- التساؤل الثالث: ما مدى ملاءمة الأطر التشريعية والمؤسسية الناجمة لعمل الشراكات في الدول العربية لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة؟
- التساؤل الرابع: ما أبرز التحديات والعقبات التي تحول دون تفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص بصورة فاعلة في الدول العربية على المستويات التشريعية والمؤسسية والتمويلية؟
- التساؤل الخامس: ما أبرز التجارب العربية الناجحة في تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وما الدروس المستفادة منها في قطاعات البنية التحتية والطاقة، والصحة، والتعليم، والمياه؟
- التساؤل السادس: ما مدى انسجام مشاريع الشراكة القائمة في الدول العربية مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة 2030، ولا سيما الهدف السابع عشر المتعلق بالشراكات من أجل التنمية؟
- التساؤل السابع: ما أوجه التشابه والاختلاف بين تجارب الدول العربية في تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وما العوامل المحددة للنجاح والإخفاق؟

- التساؤل الثامن: ما الآليات والتوصيات العملية التي يمكن اعتمادها لتطوير منظومة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية بما يُعزز دورها في تحقيق التنمية المستدامة؟

1.6 فروض الدراسة

انطلاقاً من تساؤلات الدراسة وأهدافها، تنطلق هذه الدراسة من الفروض الآتية:

الفرض الرئيسي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية.

الفروض الفرعية

- الفرض الأول: ترتبط درجة التنمية المستدامة التي تحققت في الدول العربية ارتباطاً إيجابياً بجودة الأطر المؤسسية والقانونية التي تنظم الشراكات بين القطاعين العام والخاص.
- بمعنى: كلما كانت التشريعات أكثر وضوحاً وفاعلية، كلما تحققت التنمية المستدامة بصورة أفضل.
- الفرض الثاني: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين حجم الاستثمار الخاص في مشاريع الشراكة ومستوى تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في الدول العربية.
- بمعنى: كلما ارتفع حجم الاستثمار الخاص في مشاريع الشراكة، كلما تحسنت مؤشرات التنمية الاقتصادية.
- الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الدول العربية في مستوى تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص تُعزى إلى اختلاف الأطر التشريعية والقدرات المؤسسية.
- بمعنى: ليست كل الدول العربية في مستوى واحد، والفارق يعود للتشريعات والمؤسسات.
- الفرض الرابع: تُسهم الشراكة بين القطاعين العام والخاص إسهاماً إيجابياً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة 2030 في الدول العربية، ولا سيما في قطاعات البنية التحتية والطاقة، والمياه، والصحة، والتعليم.
- بمعنى: الشراكة ليست مجرد أداة تمويلية، بل لها أثر مباشر على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- الفرض الخامس: تُشكل التحديات التشريعية والمؤسسية والتمويلية عائقاً رئيسياً أمام تفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية، مما يُضعف دورها في تحقيق التنمية المستدامة.
- بمعنى: العقبات ليست عشوائية، بل يمكن تصنيفها وقياس أثرها على فاعلية الشراكة.
- الفرض السادس: تتوافر علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نجاح تجارب الشراكة في الدول العربية ومستوى الشفافية والحوكمة الرشيدة المعتمدة في إدارة هذه الشراكات.
- بمعنى: الحوكمة والشفافية هما مفتاح نجاح الشراكات لا مجرد عامل ثانوي.

المتغير التابع	المتغير المستقل	الفرض	التسلسل
التنمية المستدامة	جودة التشريعات	الأطر التشريعية والمؤسسية	١
التنمية الاقتصادية	الاستثمار الخاص	حجم الاستثمار الخاص	٢
مستوى التطبيق	الأطر والقدرات	الفرق بين الدول العربية	٣
أهداف التنمية	الشراكة	أثر الشراكة على أهداف ٢٠٣٠	٤
فاعلية الشراكة	التحديات	التحديات كعائق	٥
نجاح الشراكات	الحوكمة	الحوكمة والشفافية	٦

1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة إلى منظومة متكاملة من النظريات العلمية التي تُؤطر موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وعلاقتها بالتنمية المستدامة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: النظريات الأساسية المرتبطة بالشراكة:

- نظرية الوكالة: تُعدّ هذه النظرية من أكثر النظريات توظيفاً في دراسات الشراكة بين القطاعين، إذ تُعالج العلاقة بين الموكل (الحكومة) والوكيل (القطاع الخاص)، وما قد ينشأ بينهما من تعارض في المصالح وعدم تماثل في المعلومات. وتُساهم هذه النظرية في تفسير أهمية الأطر التعاقدية والحوافز والرقابة في ضمان تحقيق أهداف الشراكة.
- التوظيف في الدراسة: تحليل العلاقة التعاقدية بين الحكومات العربية والشركاء من القطاع الخاص، وآليات ضمان توافق مصالح الطرفين.
- نظرية التعاقد الناقص: تنطلق هذه النظرية من أن العقود لا يمكن أن تكون شاملة لكل الحالات المستقبلية المحتملة، مما يستدعي وجود آليات مرنة لإعادة التفاوض وتسوية النزاعات. وهي نظرية بالغة الأهمية في سياق مشاريع الشراكة طويلة الأمد.
- التوظيف في الدراسة: فهم طبيعة العقود في مشاريع الشراكة العربية ومعالجة الثغرات التعاقدية.
- نظرية أصحاب المصلحة: تُركز هذه النظرية على ضرورة مراعاة مصالح جميع الأطراف المعنية بالمشروع، لا المساهمين فقط، بما يشمل المجتمعات المحلية والحكومات والمستخدمين النهائيين والشركاء التجاريين. وتُعدّ هذه النظرية ركيزة أساسية في ربط الشراكة بأهداف التنمية المستدامة.
- التوظيف في الدراسة: تحليل أثر مشاريع الشراكة على مختلف فئات المجتمع في الدول العربية وضمان توزيع المنافع بصورة عادلة.

ثانياً: النظريات المرتبطة بالتنمية المستدامة

- نظرية التنمية المستدامة: تقوم هذه النظرية على مبدأ تلبية احتياجات الأجيال الحاضرة دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، وذلك من خلال التوازن بين ثلاثة أبعاد متكاملة: البعد الاقتصادي، والبعد

الاجتماعي، والبُعد البيئي. وقد أُرست تقرير بروننتلاند (1987) ثم أهداف التنمية المستدامة 2030 الإطار العالمي لهذه النظرية.

- التوظيف في الدراسة: قياس مدى إسهام الشراكات في تحقيق الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة في الدول العربية.
- نظرية رأس المال الاجتماعي: تُشير هذه النظرية إلى أن الثقة والشبكات والمعايير المشتركة بين الأطراف الفاعلة تُمثل رأس مال حقيقياً يُيسّر التعاون ويرفع كفاءة المؤسسات. وفي سياق الشراكة بين القطاعين، تُساعد هذه النظرية على فهم أهمية بناء الثقة المتبادلة بين الحكومات والقطاع الخاص.
- التوظيف في الدراسة: تحليل دور الثقة والعلاقات المؤسسية في نجاح الشراكات العربية أو إخفاقها.

ثالثاً: النظريات المرتبطة بإدارة المشاريع

- نظرية الحوكمة الرشيدة: تُركز هذه النظرية على المبادئ الجوهرية للحكم الجيد كالشفافية والمساءلة والمشاركة وسيادة القانون والفاعلية، وهي مبادئ تُعدّ شرطاً أساسياً لنجاح مشاريع الشراكة وضمان تحقيقها لأهداف التنمية.
- التوظيف في الدراسة: تقييم مستوى الحوكمة في إدارة مشاريع الشراكة في الدول العربية وأثره على مخرجاتها التنموية.
- نظرية إدارة المخاطر في المشاريع: تُعالج هذه النظرية كيفية تحديد المخاطر وتقييمها والتخطيط لها والاستجابة لها في سياق المشاريع الكبرى، وهي محورية في فهم آليات توزيع المخاطر بين القطاعين العام والخاص في مشاريع الشراكة.
- التوظيف في الدراسة: تحليل آليات تقاسم المخاطر في مشاريع الشراكة العربية وأثرها على استدامة المشاريع.

النظرية	المجال	التوظيف في الدراسة
نظرية الوكالة	الشراكة	العلاقة التعاقدية بين الحكومة والقطاع الخاص
نظرية التعاقد الناقص	الشراكة	إدارة الثغرات في عقود الشراكة
نظرية أصحاب المصلحة	الشراكة	توزيع المنافع على جميع الأطراف
نظرية التنمية المستدامة	التنمية	قياس الأبعاد الثلاثة للتنمية
نظرية رأس المال الاجتماعي	التنمية	دور الثقة في نجاح الشراكات
نظرية الحوكمة الرشيدة	إدارة المشاريع	تقييم الشفافية والمساءلة
نظرية إدارة المخاطر	إدارة المشاريع	توزيع المخاطر واستدامة المشاريع

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

2.1 مقدمة

مقدمة: في ضوء التركيز العالمي المتزايد على أهداف التنمية المستدامة لعام 2030، والحاجة الملحة لإيجاد خيارات تمويلية مبتكرة تُساعد الحكومات على مواجهة تحديات التنمية المتفاقمة، حظي موضوع الشراكات بين القطاعين العام والخاص باهتمام متزايد من الباحثين والأكاديميين على الصعيدين الدولي والعربي. وقد تناولت الدراسات السابقة هذا الموضوع من زوايا متعددة، شملت الأطر النظرية، والتطبيقات العملية، والتقييمات المقارنة، مما أضاف إلى رصيد وافر من المعلومات التي يُمكن الاستناد إليها كأساس.

أهمية مراجعة الدراسات السابقة:

يُعدّ استعراض الدراسات السابقة عنصراً منهجياً أساسياً في أي بحث علمي شامل، وذلك لعدة أسباب: أولاً، يُمكن للباحث تحديد موقع دراسته بدقة ضمن مجال المعرفة العلمية من خلال مراجعة أعمال الباحثين السابقين، والحدّ من التكرار غير الضروري، والبناء على أعمالهم. ثانياً، يُمكن للباحث تقديم إسهام علمي حقيقي يُثري المعرفة في هذا الموضوع من خلال تحديد الثغرات البحثية التي لم تُسدّ بعد بفضل الدراسات السابقة. ثالثاً، يُسهم ذلك في ابتكار أدوات القياس وتطوير منهجية الدراسة، إذ يستفيد الباحث من الخبرات المنهجية السابقة، سواء أكانت فعّالة أم كشفت عن قيود ومشكلات يُمكن تلافيها. رابعاً، يُظهر ذلك ارتباط الدراسة بتقاليد بحثية عريقة ومستمرة، ويُعزز عمقها النظري ومصادقيتها. المحاور الرئيسية للدراسات السابقة: استناداً إلى المسح الشامل للأدبيات ذات الصلة، يمكن تصنيف الدراسات السابقة في هذا الموضوع ضمن أربعة محاور رئيسية:

2.2 المحور الأول: بحث حول فكرة التعاون وأسسها النظرية

يتضمن البحث دراسة تطور مفهوم الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وأشكالها ونماذجها المختلفة (مثل نموذج البناء والتشغيل والتحويل (BOT) ونموذج التصميم والبناء والتمويل والتشغيل (DBFO))، بالإضافة إلى دراسة الأسس النظرية لهذه الشراكات.

2.3 المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بتجارب الشراكة في الدول العربية

وتتضمن الدراسات التي رصدت وحللت تجارب دول عربية بعينها في تطبيق الشراكة، كدراسات الخليج العربي ومصر والمغرب والأردن وتونس وفلسطين، واستخلصت الدروس المستفادة من هذه التجارب.

2.4 المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالشراكة والتنمية المستدامة

كانت الدراسات التي بحثت في أهمية الشراكات في المجالات الحيوية بما في ذلك البنية التحتية والطاقة المتجددة والمياه والصحة والتعليم من بين الدراسات التي ربطت مبادرات الشراكة بأهداف التنمية المستدامة وقامت بتقييم تأثيرها على المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

2.5 المحور الرابع: الدراسات المتعلقة بتحديات الشراكة وعوامل النجاح

ويشمل البحث دراسة العقبات المؤسسية والمالية والقانونية التي تمنع تنفيذ الشراكات في السياقات العربية، بالإضافة إلى الدراسات التي حددت العناصر الحاسمة التي تحدد ما إذا كانت مبادرات الشراكة تتجج أم تفشل. موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة

على الرغم من ثراء وتنوع الأبحاث السابقة، يُظهر تحليلٌ دقيق أن معظم الدراسات تُركز على تجارب دولة عربية واحدة، أو على قطاع صناعي مُحدد دون مراعاة الصورة الكلية، أو على الجانب المالي فقط دون اتباع نهج شامل لأهداف التنمية المستدامة. علاوة على ذلك، يغيب منظور إدارة المشاريع عن العديد من الدراسات التي تتناول هذه الشراكات. وهنا تكمن القيمة المضافة لهذه الدراسة: فهي تهدف إلى تجاوز هذه القيود من خلال تبني نهج أكثر شمولية يتضمن ربطاً منهجياً بين الشراكات وأهداف التنمية المستدامة لعام 2030، وتحليلاً مُقارناً لتجارب الدول العربية، واستخدام أدوات إدارة المشاريع لتقييم هذه الشراكات ووضع آليات لتنفيذها.

2.6- الدراسات السابقة

تُقسّم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة إلى أربعة محاور رئيسية على النحو الآتي:

2.6.1 المحور الأول: الدراسات المتعلقة بعوامل نجاح الشراكة في الدول العربية الدراسة الأولى:

Alshahrani et al. (2023) بعنوان: *"Critical Success Factor of PPP for Affordable Housing Provision in Makkah, Saudi Arabia"* نُشرت في مجلة جامعة أم القرى للهندسة والعمارة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم عناصر نجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مشاريع الإسكان الميسر بمكة المكرمة. وخلصت إلى أن الإطار القانوني وبيئة الاستثمار هما أهم عنصرين يضمنان نجاح هذه الشراكات في المملكة العربية السعودية. الفوائد: تقدم هذه الدراسة نموذجاً مفيداً من السياق السعودي، يمكن أن يُشكّل أساساً للبحوث المستقبلية، كما تُبرز أهمية الاعتبارات التشريعية في نجاح الشراكات.

الدراسة الثانية:

Alqahtani et al. (2024) بعنوان: *"Appraising Critical Success Factors in Sustainable Housing Projects: A Comparative Study of PPP Modalities in Saudi Arabia"* نُشرت في مجلة Heliyon. في سياق رؤية 2030، تناولت هذه الدراسة عناصر النجاح الرئيسية للشراكات بين القطاعين العام والخاص في مشاريع الإسكان المستدام بالمملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت الدراسة منهجاً متكاملاً شمل استطلاعاً لأراء أصحاب المصلحة الرئيسيين، ومقابلات منظمة، ودراسة للأدبيات ذات الصلة. وركزت الدراسة بشكل كبير على الجوانب الفنية، مع التركيز بشكل خاص على تقاسم المخاطر والاستدامة. الفوائد: تقدم هذه الدراسة إطاراً منهجياً شاملاً يمكن تطبيقه في تطوير أدوات قياس البحث.

الدراسة الثالثة:

Al-Jarallah et al. (2024) بعنوان: *"Quantitative Analysis of Critical Success Factors in the Development of PPP Project Briefs in the UAE"* نُشرت في مجلة Buildings.

صنّفت هذه الدراسة العناصر الأساسية لإنشاء مبادرات الشراكة في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى سبع مجالات رئيسية. وأكدت أن الإمارات العربية المتحدة تمتلك أكبر سوق للشراكات بين القطاعين العام والخاص بين دول مجلس التعاون الخليجي، وأن صدور القانون الاتحادي رقم ١٢ لسنة ٢٠٢٣ قد عزز هذا التوسع. الفوائد: تُعزز هذه الدراسة البُعد المقارن للبحث من خلال تقديم نموذج مقارن من بيئة الخليج.

2.6.2 المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالشراكة والتنمية الاقتصادية الدراسة الأولى:

Yeboah (2024) بعنوان: *"Bridging the Gap: Public-Private Partnerships in Sustainable Building for Developing Countries"* ، نُشرت في مستودع Munich Personal RePEc Archive.

تُسهّم الشراكات بين القطاعين العام والخاص في جذب الاستثمارات الخاصة، ودعم التمويل العام، وتعزيز التنمية المستدامة على نطاق واسع، وفقاً لهذه الدراسة. ولتخفيف القيود المالية واستقطاب المزيد من المستثمرين، تعمل هذه الشراكات أيضاً على تحسين المهارات التقنية، وتعزيز تبادل المعلومات، واستخدام أحدث التقنيات، والاستفادة من آليات تقاسم المخاطر. وقد أكد التقرير على ضرورة وجود آليات للرصد والإشراف، ومبادرات لبناء القدرات، وسياسات داعمة. الفوائد: يقدم هذا البحث إطاراً شاملاً لفهم كيفية عمل الشراكات في الدول النامية، وهو أمر بالغ الأهمية في السياق العربي محل الدراسة.

الدراسة الثانية:

Ouahbi & Benali (2025) بعنوان: *"From Infrastructure to Growth: Evaluating PPP Investments in Morocco"* ، نُشرت في European Scientific Journal.

تناولت هذه الدراسة تأثير الشراكات بين القطاعين العام والخاص على التنمية الاقتصادية في المغرب خلال الفترة من عام 1993 إلى عام 2023. وتم فحص ديناميكيات هذه الشراكات على المديين القصير والطويل باستخدام نموذج الانحدار الذاتي الموزع (ARDL). وخلصت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن استثمارات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على نمو الناتج المحلي الإجمالي على المدى الطويل، إلا أن هذا التأثير قد يتأثر سلباً بتزايد المشاريع غير الفعالة. الاستنتاجات الرئيسية: يدعم هذا التحليل النظريات الأساسية من خلال تقديم دليل كمي على العلاقة بين الشراكات بين القطاعين العام والخاص والنمو الاقتصادي في السياق العربي.

الدراسة الثالثة:

ADIO Report (2024) بعنوان: *"Abu Dhabi Accelerates Sustainable Development Through Public-Private Partnerships"* . صادر عن مكتب الاستثمار في أبو ظبي .

بحسب بيانات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تشهد الدول التي تستخدم الشراكات في تطوير البنية التحتية نمواً اقتصادياً سنوياً متوسطاً بنسبة 1.5%. كما تُبرز هذه البيانات كيف أبرمت أبوظبي اتفاقيات تعاون بقيمة إجمالية بلغت 2.4 مليار درهم إماراتي بين عامي 2020 و2024، مما أدى إلى توفير حوالي 450 فرصة عمل تشغيلية و5000 فرصة عمل خلال مرحلة الإنشاء.

الفوائد: استنادًا إلى تجربة خليجية ناجحة، تُقدم هذه الورقة أدلة عملية وملموسة حول كيفية تأثير الشراكات على التنمية المستدامة.

2.6.3 المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالشراكة في قطاعات التعليم والخدمات الدراسة الأولى:

Hassan et al. (2022) بعنوان: *"Exploring Critical Success Factors for PPP: Case Study - The Educational Sector in Egypt"* ، نُشرت في مجلة ScienceDirect.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد معايير النجاح الأساسية اللازمة لضمان التنفيذ الفعال لمبادرات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم بمصر. قُسمت هذه المعايير إلى أربع فئات: التشغيلية والإدارية، والقانونية، والاقتصادية والمالية، والسياسية. استُخدم في الدراسة تحليل المعادلات الهيكلية، والاستبيانات، والمقابلات شبه المنظمة. ووفقًا لنتائج الدراسة، فإن أهم هذه المعايير هي الجوانب الإدارية والتشغيلية، تليها الجوانب القانونية، ثم السياسية، وأخيرًا الاقتصادية والمالية. الفوائد: تُقدم هذه الدراسة نموذجًا تحليليًا ومنهجيًا من السياق المصري، يُمكن تطبيقه في دول عربية أخرى.

الدراسة الثانية:

El Khatib et al. (2024) بعنوان: *"Critical Success Factors in Delivering PPP-Based Power Infrastructure Projects: Insights from the UAE Energy Sector"* ، نُشرت في مجلة IJTOP.

إضافةً إلى تسليط الضوء على أهمية الأطر التنظيمية في ضمان استدامة هذه المشاريع، تناولت هذه الدراسة عوامل النجاح الحاسمة في مشاريع الشراكة في قطاع الطاقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مؤكدةً أن الاستثمار في الطاقة المتجددة من خلال آليات الشراكة يُعدّ ركيزةً أساسيةً لتحقيق التنمية المستدامة وتنويع مصادر الطاقة. الفوائد: تُبرز هذه الدراسة قطاع الطاقة كأحد أهم قطاعات الشراكة وأكثرها تأثيرًا في التنمية المستدامة في العالم العربي.

2.6.4 المحور الرابع: الدراسات المتعلقة بالأطر التشريعية للشراكة في الخليج الدراسة الأولى:

AGSI Report (2025) بعنوان: *"Public-Private Partnerships Becoming the It Couple for Gulf Infrastructure Development"* . صادر عن معهد الخليج وشبه الجزيرة العربية.

تتناول هذه الدراسة التطور التشريعي لترتيبات التعاون في دول مجلس التعاون الخليجي. وتشير إلى أن دولة الإمارات العربية المتحدة اعتمدت نهجًا هجينًا يجمع بين التشريعات الإماراتية المحلية والمرسوم الاتحادي رقم ١٢ لسنة ٢٠٢٣، بينما ركزت المملكة العربية السعودية على الخصخصة من خلال قانون مشاركة القطاع الخاص لعام ٢٠٢١. وتؤكد الدراسة أن استخدام الشراكات لتنويع الاقتصادات، وتحسين البنية التحتية، وتحقيق التنمية المستدامة، يُعد هدفًا مشتركًا في جميع أطر عمل دول مجلس التعاون الخليجي.

الفوائد: من خلال تقديم خريطة تشريعية مقارنة لدول الخليج، تُعزز هذه الدراسة الجانب المقارن للدراسة.

BDO Report (2025) بعنوان: *"Public-Private Partnerships in Saudi Arabia: A Path to Vision 2030's Success"*.

أكد هذا التقرير أن الشراكات تؤدي دوراً محورياً في توليد فرص العمل وتنمية رأس المال البشري وتعزيز مشاركة المرأة في سوق العمل، وأن المملكة تبني من خلال استثماراتها الاستراتيجية في الطاقة المتجددة والتقنيات الرقمية اقتصاداً متنوعاً ومرناً يُقلل الاعتماد على النفط، غير أن التحديات التشريعية لا تزال تُمثّل عائقاً رئيسياً أمام التطبيق الأمثل للشراكة.

أوجه الاستفادة: يُجسّد هذا التقرير الربط العضوي بين الشراكة وأهداف التنمية المستدامة في السياق السعودي تحديداً.

2.7 ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

وجه المقارنة	الدراسات السابقة	هذه الدراسة
النطاق الجغرافي	دولة عربية واحدة في الغالب	الدول العربية مجتمعةً بمنهج مقارنة
القطاع	قطاع واحد محدد	شامل لعدة قطاعات
المنظور	تمويلي أو تشريعي فقط	متكامل يجمع إدارة المشاريع والتنمية المستدامة
التوقيت	قبل التحولات التشريعية 2023-2024	يُغطي أحدث التطورات التشريعية في المنطقة
الربط بأهداف 2030	جزئي	منهجي ومباشر

-الإطار النظري

2.1 تمهيد:

يُرسخ الإطار النظري الأساس العلمي للأسئلة والحجج والتحليلات، ويُحدد المفاهيم الأساسية التي تُشكل الركيزة الفكرية لهذه الدراسة. ويُعدّ مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص وأبعادها، وتطبيقها على فكرة التنمية وأهدافها، وتفاعل الأساليب التكميلية المختلفة، المحورين الرئيسيين للقطاعين اللذين يتناولهما هذا الإطار.

2.2 المحور الأول: الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

2.2.1 أولاً: مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتعريفاتها:

تختلف تعريفات الشراكة بين القطاعين العام والخاص باختلاف الجهات المعنية. وفيما يلي بعض التعريفات الأكثر شيوعاً:

تُعرّف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنها اتفاقيات طويلة الأجل بين الحكومة وشريك من القطاع الخاص، حيث يستخدم الشريك أصولاً رأسمالية لتقديم وتمويل الخدمات العامة مع تقاسم المخاطر المرتبطة بها.

ووفقاً لمكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، تُعدّ الشراكة بين القطاعين العام والخاص مبادرة تعاونية طويلة الأجل، قد تمتد من بضع سنوات إلى ثلاثين عاماً أو أكثر. ويتقاسم المشاركون فيها المخاطر والواجبات والمنافع لتوفير الأصول أو الخدمات العامة.

أما في المملكة العربية السعودية، فيُعرّف قانون الخصخصة الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنها عقد يتعلق بالخدمات العامة أو البنية التحتية، يُنشئ صلة بين الحكومة وطرف من القطاع الخاص، ويمتد لمدة خمس سنوات على الأقل.

التعريف التشغيلي لهذه الدراسة هو: وفقاً لهذه التعريفات، فإن التعريف التشغيلي للدراسة للشراكة بين القطاعين هو كما يلي: اتفاقية تعاون طويلة الأجل بين وكالة حكومية وشريك خاص، تستند إلى تبادل الخبرات والموارد والمخاطر والعوائد، بهدف تقديم خدمة أو منتج للمنفعة العامة بكفاءة أعلى مما يمكن لأي طرف تحقيقه بمفرده.

2.2.2 ثانياً: نشأة الشراكة وتطورها: منذ نشأة الدول ذات السيادة، تعاونت الشركات والحكومات والجهات الفاعلة في القطاع الخاص. إلا أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص، بمفهومها المعاصر، ظهرت لأول مرة في أواخر القرن العشرين، وارتبطت بسياسات نيوليبرالية تهدف إلى تعزيز مشاركة القطاع الخاص في الإدارة العامة. وقد رأت الحكومات في هذه الاستراتيجية وسيلة لتمويل مصالح القطاع العام أو إنشاء أصول جديدة خارج الميزانية. وشهد استخدام أنظمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص نمواً ملحوظاً على مستوى العالم في العقود الأخيرة، لا سيما في ظل الضغوط المالية المتزايدة على الميزانيات الحكومية والطلب المتزايد على البنية التحتية والخدمات.

2.2.3 ثالثاً: أنواع الشراكة ونماذجها: يتوقف شكل التعاقد بين القطاعين العام والخاص على المهام التي يتولاها القطاع الخاص وحجم المشاركة بين القطاعين في أطر عدة تشمل تصميم المشروع وتمويله وتشغيله وصيانته وتوزيع أبرز نماذج الشراكة على النحو الآتي:

- نموذج البناء والتشغيل والتحويل (BOT - Build, Operate, Transfer): يتولى فيه القطاع الخاص تمويل المشروع وبناء وتشغيله لفترة محددة ثم تحويل ملكيته إلى الجهة الحكومية، وهو من أكثر النماذج شيوعاً في مشاريع البنية التحتية العربية كمحطات الطاقة والمياه.
- نموذج البناء والامتلاك والتشغيل والتحويل (BOOT - Build, Own, Operate, Transfer): يمتلك فيه القطاع الخاص المشروع طوال فترة العقد قبل تحويله للقطاع العام، وهو النموذج السائد في مشاريع تحلية المياه في المملكة العربية السعودية.
- نموذج التصميم والبناء والتمويل والتشغيل (DBFO - Design, Build, Finance, Operate): يتحمل فيه القطاع الخاص مسؤولية المراحل الأربع كاملةً مقابل رسوم أداء من الجهة الحكومية.
- عقود الإدارة والتشغيل (O&M - Operation & Maintenance): تُسند فيها إدارة مرفق قائم إلى القطاع الخاص مع بقاء الملكية للدولة، وتُستخدم في قطاعات كالمطارات والموانئ.
- عقود الامتياز (Concession Contracts): تُعطي الشريك من القطاع الخاص الحق في بناء المشروع وتشغيله بشكل كامل، وهي من أبرز العقود التي تفاضل بينها النظام السعودي إلى جانب عقود الخدمة وعقود الإدارة وعقود التأجير وعقود الشراكة والمشروع المشترك.

رابعاً: خصائص الشراكة بين القطاعين العام والخاص
تتميز الشراكة بين القطاعين بجملة من الخصائص الجوهرية:

المضمون	الخاصية
تمتد عادةً من 5 إلى 30 سنة أو أكثر	الطول الزمني
توزيع المخاطر بين الطرفين وفق القدرة على إدارتها	تقاسم المخاطر
يتحمل القطاع الخاص جزءاً من التمويل	التمويل المشترك
استفادة القطاع العام من كفاءة القطاع الخاص وابتكاره	نقل الخبرة
تحكمها عقود محددة توضح حقوق وواجبات كل طرف	الطابع التعاقدي
الهدف النهائي تقديم خدمة للمجتمع	خدمة المصلحة العامة

خامساً: مزايا الشراكة بين القطاعين وتحدياتها:

المزايا:

تتجلى أبرز مزايا الشراكة في: سد الفجوات التمويلية في الموازنات الحكومية، ورفع كفاءة تقديم الخدمات العامة، ونقل المعرفة والتقنية من القطاع الخاص، وتوزيع المخاطر بصورة عادلة، وتحفيز الابتكار وجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

التحديات:

من جهة أخرى، تواجه الشراكات عدة صعوبات، أبرزها غياب التفاهم المتبادل بين القطاعين وسرية المعلومات المالية، مما يُصعب تقييم فعالية هذه الشراكات. إضافةً إلى ذلك، تعاني بعض الدول العربية من قصور في القدرات المؤسسية، وضعف في الأطر التشريعية، وتحديات في تحقيق التوازن بين المصلحة العامة ومصالح القطاع الخاص.

2.3 المحور الثاني: التنمية المستدامة

2.3.1 أولاً: مفهوم التنمية المستدامة: ترسّخ مفهوم التنمية المستدامة دولياً منذ صدور تقرير برونتلاند عام 1987 الذي عرّفها بأنها "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها". وقد تطور هذا المفهوم ليُجسّد اليوم إطار أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة 2030.

2.3.2 ثانياً: أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة: لا بد لتحقيق التنمية المستدامة من التوفيق بين ثلاثة عناصر أساسية هي:

النمو الاقتصادي والإدماج الاجتماعي وحماية البيئة.

- البُعد الاقتصادي

يشمل تحقيق النمو الاقتصادي المستدام وتوليد فرص العمل وتطوير البنية التحتية وتنويع مصادر الدخل

الوطني، وهو البُعد الأكثر ارتباطاً المباشر بمشاريع الشراكة بين القطاعين.

- البُعد الاجتماعي

يشمل تحقيق العدالة الاجتماعية والتوزيع العادل للخدمات والقضاء على الفقر وتوفير التعليم والرعاية الصحية لجميع فئات المجتمع، ولا سيما الفئات المهمشة.

- البُعد البيئي

يشمل حماية الموارد الطبيعية ومواجهة التغير المناخي وتشجيع الطاقة المتجددة والحد من التلوث وضمان الاستخدام الرشيد للموارد للأجيال القادمة.

2.3.3 ثالثاً: أهداف التنمية المستدامة 2030: تشمل خطة التنمية المستدامة لعام 2030 سبعة عشر هدفاً للتنمية المستدامة متكاملة وغير قابلة للتجزئة تُوازن الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وترتبط الشراكة بين القطاعين العام والخاص ارتباطاً مباشراً بعدد من هذه الأهداف، أبرزها:

الهدف	الصلة بالشراكة
الهدف 6	المياه النظيفة والصرف الصحي
الهدف 7	الطاقة النظيفة بأسعار معقولة
الهدف 8	العمل اللائق والنمو الاقتصادي
الهدف 9	الصناعة والابتكار والبنية التحتية
الهدف 11	مدن ومجتمعات مستدامة
الهدف 17	الشراكات من أجل التنمية

2.4 المحور الثالث: تتكامل الشراكة والتنمية المستدامة: فالتنمية المستدامة والشراكات بين القطاعين العام والخاص ترتبطان ارتباطاً وثيقاً. ولتحقيق التغييرات المطلوبة، حثّ الأمين العام للأمم المتحدة جميع فئات المجتمع على العمل معاً لعشر سنوات على ثلاثة مستويات، بما في ذلك المبادرات الشعبية، ومنها مبادرات القطاع الخاص.

ويتجلى هذا الترابط في ثلاث مجالات رئيسية:

أولاً: الشراكات كأداة للتنمية: تُمكن الشراكات الدول من تنفيذ مشاريع البنية التحتية والخدمات الحيوية اللازمة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وذلك بسدّ فجوات التمويل الهائلة التي تعجز الميزانيات الحكومية عن تغطيتها.

ثانياً: التنمية المستدامة كإطار للتعاون: تُوجّه أهداف التنمية المستدامة مبادرات التعاون نحو تحقيق أثر تنموي حقيقي يتجاوز الجانب التجاري، ما يضمن تلبية هذه المبادرات لاحتياجات المجتمع وتعزيز الصالح العام.

ثالثاً: الشراكة كهدف تنموي في حد ذاته: يُقرّ الهدف السابع عشر من أهداف التنمية المستدامة بأن تحقيق التنمية يستلزم حتمًا التعاون والشراكة بين جميع أصحاب المصلحة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

تُعدّ منهجية الدراسة الركيزة الإجرائية التي يستند إليها الباحث في تنظيم بحثه وتوجيه خطواته نحو تحقيق أهدافه والإجابة عن تساؤلاته، إذ لا يكتسب البحث العلمي قيمته الأكاديمية إلا بقدر ما يتسم به من منهجية، واضحة، ودقيقة، ومُحكمة. وتتضمن منهجية هذه الدراسة تحديد المنهج العلمي المتبع، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، والأساليب الإحصائية المُوظَّفة في تحليل البيانات، فضلاً عن حدود الدراسة ومحدداتها.

-المنهجية وطرق البحث-

ملاحظة منهجية مهمة: صُمِّمت هذه الدراسة أصلاً لتشمل خمس دول عربية وعينة مستهدفة من (150) مبحوثاً، مع جانب نوعي مكمل (20 مقابلة معمّقة). ونظراً لمحدودية الوصول إلى عينة ممثلة بهذا الحجم والتنوع خلال الفترة الزمنية المتاحة لإنجاز البحث، اقتصر التطبيق الميداني الفعلي على عينة استطلاعية كمية فقط بلغت (31) مفردة، تركّزت بصورة أساسية في المملكة العربية السعودية مع تمثيل محدود من مصر والإمارات والأردن، دون تنفيذ الجانب النوعي (المقابلات) فعلياً. وبناءً عليه، تُصنّف هذه الدراسة بصورتها الحالية كدراسة استطلاعية أولية (Pilot Study)، وقد غُذِلت فقرات هذا الفصل بما يعكس هذا الواقع الفعلي بصراحة وأمانة علمية، مع الإشارة إلى التصميم الأصلي الأوسع كخطة مستقبلية موصى بها.

3.1 أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للأسباب الآتية:

- المنهج الوصفي التحليلي: يُعدّ الأنسب لطبيعة هذه الدراسة، إذ يُمكن الباحث من وصف ظاهرة الشراكة بين القطاعين وصفاً دقيقاً، ثم تحليل أبعادها وعواملها ودراسة العلاقات بين متغيراتها.
- المنهج المقارن: يُستعان به في استعراض تجارب عدة دول عربية من خلال مراجعة الأدبيات والتقارير الدولية ذات الصلة (دون أن يمتد ذلك إلى المقارنة الإحصائية الميدانية الكاملة، التي تتطلب عينة متوازنة من كل دولة لم تتوافر في هذه المرحلة).
- منهج دراسة الحالة: وُظِف في تحليل تجربة المملكة العربية السعودية بوصفها النموذج التطبيقي الأكبر في العينة الفعلية، إلى جانب الإشارة المرجعية إلى تجارب الدول العربية الأخرى المستخلصة من الأدبيات.

3.2 ثانياً: مصادر البيانات

- البيانات الأولية: جُمِعت عبر استبانة إلكترونية وُرِّعت على عينة من المختصين والعاملين في مجال الشراكة بين القطاعين، بصورة رئيسية في المملكة العربية السعودية.
- البيانات الثانوية: استُكملت بمصادر ثانوية متنوعة تشمل التقارير الدولية الصادرة عن الأمم المتحدة وصندوق النقد العربي والبنك الدولي، والدراسات الأكاديمية المنشورة في المجلات المحكّمة، والتشريعات النازمة للشراكة في الدول العربية.

3.3 ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبانة)

صُمِّمت الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، واشتملت على ثلاثة أجزاء رئيسية تضم سبعة محاور:

عدد الفقرات	المحور
6 فقرات	البيانات الشخصية والمهنية
8 فقرات	الأطر التشريعية والمؤسسية للشراكة
8 فقرات	نماذج الشراكة والبيات تطبيقها
7 فقرات	الحوكمة والشفافية في الشراكة
7 فقرات	تفاسم المخاطر والتمويل
6 فقرات	أثر الشراكة على التنمية الاقتصادية
6 فقرات	أثر الشراكة على التنمية الاجتماعية
6 فقرات	أثر الشراكة على التنمية البيئية
54 فقرة	المجموع

اعتمد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين، من (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة. صدق *الأداة* وثباتها: تحقق الباحث من الصدق الظاهري للأداة من خلال صياغتها استناداً إلى الأدبيات العلمية المعتمدة، كما تم قياس الثبات إحصائياً عبر معامل ألفا كرو نباخ بعد جمع البيانات الفعلية (انظر نتائج الثبات في الفصل الرابع، جدول 7).

3.4 رابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها الفعلية

يتكون مجتمع الدراسة نظرياً من جميع المختصين والمسؤولين والباحثين في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية. وكانت الخطة الأصلية للدراسة تستهدف عينة عشوائية طبقية من (150) مبحوثاً موزعة على خمس دول عربية (السعودية، الإمارات، مصر، المغرب، الأردن)، مع جانب نوعي مكمل يشمل (20) مقابلة معمقة.

نظراً لقيود الوقت والوصول إلى المبحوثين، تعذر تنفيذ هذه الخطة كاملةً. اقتصر التطبيق الفعلي على عينة متيسرة (Convenience Sample) بلغت (31) مفردة، تركّزت بصورة كبيرة في المملكة العربية السعودية (24 مفردة، 77.4%)، مع تمثيل محدود من مصر (3) والإمارات (2) والأردن (2)، ولم تشمل المغرب. كما لم يُنفذ الجانب النوعي (المقابلات المعمّقة) في هذه المرحلة. هذا التركز يحد من تنوع العينة وقابلية تعميم النتائج، وهو ما يُناقش بالتفصيل في محددات الدراسة أدناه.

3.5 خامساً: الأساليب الإحصائية

وُظِّفَت الأساليب الإحصائية الآتية:

الغرض	الأسلوب
وصف خصائص عينة الدراسة	التكرارات والنسب المئوية
قياس مستوى الموافقة على فقرات الاستبانة	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
قياس ثبات أداة الدراسة	معامل ألفا كرو نباخ
قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة	معامل ارتباط بيرسون
اختبار الفرض الرئيسي والفروض المتعلقة بالتأثير	تحليل الانحدار المتعدد
دراسة الفروق بين مجموعتين (كالجنس)	اختبار (T-test)

لم يُطَبَّق اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين الدول العربية، ولم تُطَبَّق نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، لعدم توافر عدد كافٍ من الحالات في كل دولة (سوى السعودية)، خلافاً للخطة الإحصائية الأصلية الموسَّعة. يُوصى باعتماد هذين الأسلوبين في أي بحث مستقبلي يُطَبَّق على عينة أكبر وأكثر توازناً.

-مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة نظرياً من جميع المختصين والمسؤولين والباحثين في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية. وكانت الخطة الأصلية للدراسة تستهدف عينة عشوائية طبقية من (150) مبحوثاً موزعة على خمس دول عربية (السعودية، الإمارات، مصر، المغرب، الأردن)، مع جانب نوعي مكمل يشمل (20) مقابلة معمّقة.

نظراً لقيود الوقت والوصول إلى المبحوثين، تعدّ تنفيذ هذه الخطة كاملةً. اقتصر التطبيق الفعلي على عينة متيسرة (Convenience Sample) بلغت (31) مفردة، تركّزت بصورة كبيرة في المملكة العربية السعودية (24 مفردة، 77.4%)، مع تمثيل محدود من مصر (3) والإمارات (2) والأردن (2)، ولم تشمل المغرب. كما لم يُنفذ الجانب النوعي (المقابلات المعمّقة) في هذه المرحلة.

اقتصرت الدراسة في جانبها الميداني الفعلي على عينة تركّزت بشدة في القطاع الخاص (80.6%)، مع تمثيل محدود للقطاع الحكومي (12.9%) والأكاديمي (6.5%)، ودون أي تمثيل لممثلي المنظمات الدولية. هذا التركيز يحد من تنوع العينة وقابلية تعميم النتائج، وهو ما يُناقش بالتفصيل في حدود الدراسة أدناه.

3.6-حدود البحث

3.6.1 الحدود الموضوعية: تنحصر الدراسة في موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص (بأبعادها الأربعة: الأطر التشريعية، نماذج الشراكة، الحوكمة، تقاسم المخاطر) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة (بأبعادها الثلاثة: الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)

3.6.2 الحدود المكانية: كانت الخطة الأصلية تشمل خمس دول عربية. أما الحدود المكانية الفعلية للتطبيق الميداني، فاقترنت بصورة رئيسية على المملكة العربية السعودية، مع تمثيل محدود جداً من مصر والإمارات والأردن، ودون أي تمثيل للمغرب.

3.6.3 الحدود الزمانية: تنحصر الحدود الزمانية النظرية للدراسة (مراجعة الأدبيات) في الفترة من 2015 إلى 2024. أما البيانات الميدانية، فقد جُمعت خلال فترة محددة لتنفيذ الجانب التطبيقي من الدراسة.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة في جانبها الميداني على المختصين والعاملين في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص، دون تمثيل فعلي لفئة المستفيدين النهائيين من خدمات مشاريع الشراكة.

محددات الدراسة:

- صغر حجم العينة الفعلية (31 مفردة) نسبياً، مما يحد من قوة بعض الاختبارات الإحصائية.
- عدم توازن العينة بين الدول (77.4% من السعودية وحدها)، ما حال دون اختبار الفرض الثالث (الفروق بين الدول) إحصائياً بمصادقية.
- عدم تنفيذ الجانب النوعي (المقابلات المعمّقة) المخطّط له أصلاً، لقيود الوقت.
- اعتماد أسلوب العينة المتيسرة بدل العينة العشوائية الطبقية المخطّط لها أصلاً، مما يقلل من إمكانية تعميم النتائج.
- توصي الدراسة بصراحة بإجراء بحث مستقبلي موسّع يطبّق التصميم المنهجي الأصلي كاملاً (150 مبحوثاً عبر خمس دول، مع المقابلات المعمّقة) للتحقق من النتائج الحالية وتعميمها بثقة أكبر.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

4.1-مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، بعد أن تناولت الفصول السابقة الإطار النظري للدراسة ومنهجيتها وأدواتها. ويهدف هذا الفصل إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها، من خلال تحليل البيانات الكمية التي جُمعت عبر الاستبانة، الأداة الوحيدة التي طُبِّقت فعلياً في هذه المرحلة الاستطلاعية. ويأتي هذا الفصل بوصفه محصلة الجهد البحثي الذي بدأ بصياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وانتقل عبر الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة، إلى التحقق الميداني الاستطلاعي من واقع الشراكة لدى العينة المتاحة فعلياً. ويتوزع هذا الفصل على المحاور الآتية:

- **4.2.1 أولاً:** عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وتحليل البيانات الأولية الخاصة بالمبحوثين من حيث الجنس والفئة العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والقطاع والدولة.
 - **4.2.2 ثانياً:** تحليل البيانات الكمية المتعلقة بمحاور الاستبانة، من خلال استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على فقرات كل محور، واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
 - **4.2.3 ثالثاً:** اختبار فروض الدراسة الستة التي صيغت في الفصل الأول، والتحقق من مدى دعم البيانات الميدانية لها أو نفيها، مع تفسير هذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.
 - رابعاً: عرض أبرز النتائج المستخلصة من التحليل الكمي، وربطها بتساؤلات الدراسة وأهدافها
 - خامساً: صياغة مجموعة من التوصيات العملية القابلة للتطبيق، الموجهة لصانعي القرار والمؤسسات المعنية بالشراكة بين القطاعين في الدول العربية، بما يُعزز دور هذه الشراكات في تحقيق التنمية المستدامة.
- وتجدر الإشارة إلى أن هذا الفصل يُمثّل حلقة الوصل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة، إذ يُترجم المفاهيم والفروض التي صيغت سابقاً إلى نتائج ملموسة ومؤشرات قابلة للقياس، تُقضي في نهاية المطاف إلى توصيات تخدم الغاية الأساسية من هذه الدراسة.

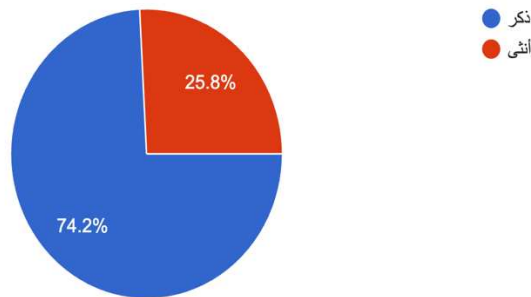
تحليل البيانات

أولاً: الخصائص الديموغرافية (ن = 31)

جدول (1): توزيع عينة الدراسة وفق الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	23	74.2%
أنثى	8	25.8%
المجموع	31	100%

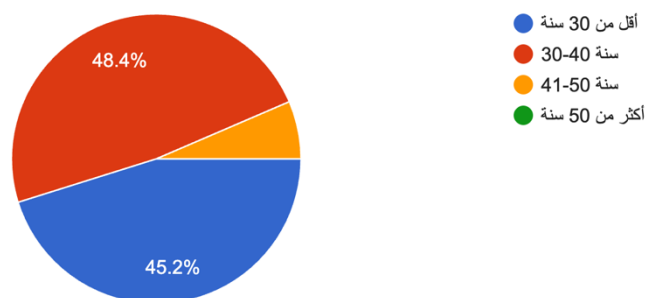
يُرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة
31 responses



جدول (2): توزيع عينة الدراسة وفق الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	14	42.2%
سنة 30 - 40	15	48.4%
سنة 41 - 50	2	6.4%
المجموع	31	100%

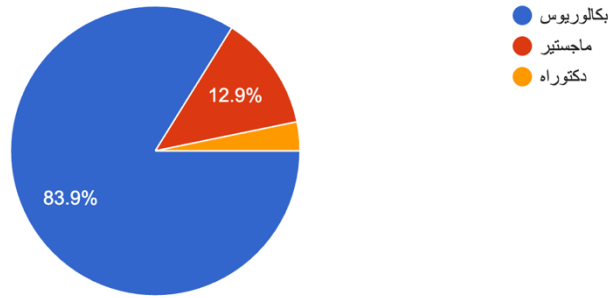
الفئة العمرية
31 responses



جدول (3): توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
بكالوريوس	26	83.9%
ماجستير	4	12.9%
دكتوراه	1	3.2%
المجموع	31	100%

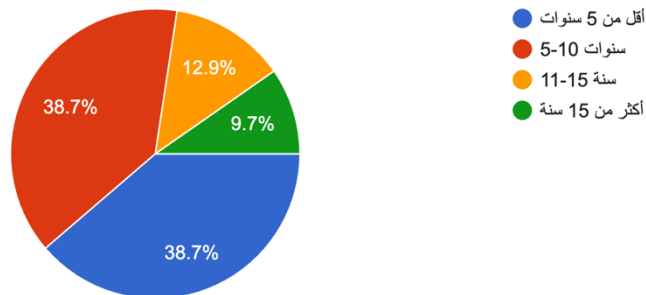
المؤهل العلمي
31 responses



جدول (4): توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	12	38.7%
سنوات 5 - 10	12	38.7%
سنة 11 - 15	4	12.9%
أكثر من 15 سنة	3	9.7%
المجموع	31	100%

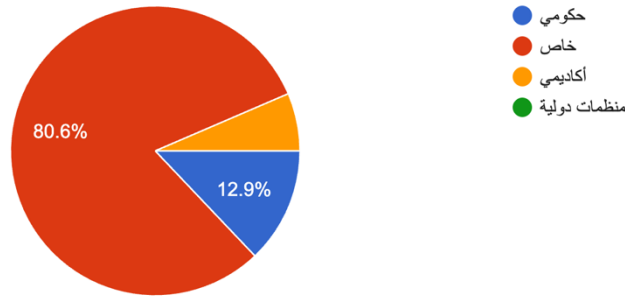
سنوات الخبرة
31 responses



جدول (5): توزيع عينة الدراسة وفق القطاع

القطاع	العدد	النسبة %
خاص	25	80.6%
حكومي	4	12.9%
أكاديمي	2	6.5%
المجموع	31	100%

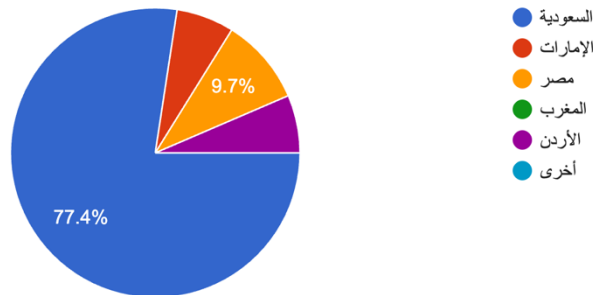
القطاع الذي تعمل فيه
31 responses



جدول (6): توزيع عينة الدراسة وفق الدولة

الدولة	العدد	النسبة %
المملكة العربية السعودية	24	77.4%
الإمارات العربية المتحدة	2	6.5%
جمهورية مصر العربية	3	9.7%
المملكة الأردنية الهاشمية	2	6.5%
المجموع	31	100%

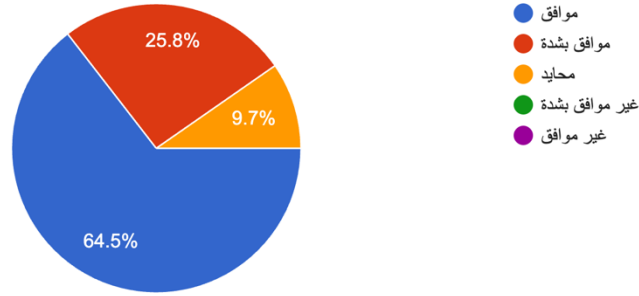
الدولة
31 responses



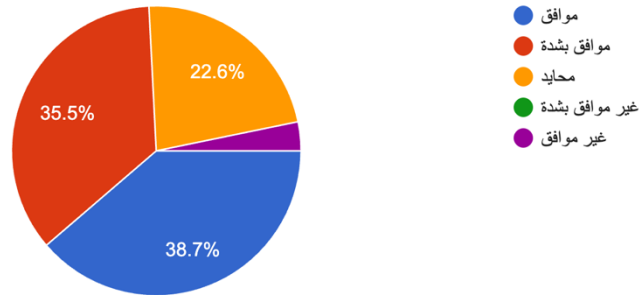
ثانياً: ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرو نباخ)
جدول (7): معامل ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ
الأطر التشريعية والمؤسسية	7	0.445
نماذج الشراكة وآليات تطبيقها	8	0.659
الحوكمة والشفافية	7	0.474
تقاسم المخاطر والتمويل	7	0.452
التنمية الاقتصادية	5	0.724
التنمية الاجتماعية	6	0.751
التنمية البيئية	6	0.802
الأداة ككل	46	0.913

يُرجى تحديد درجة موافقتك على كل فقرة من الفقرات الآتية
31 responses

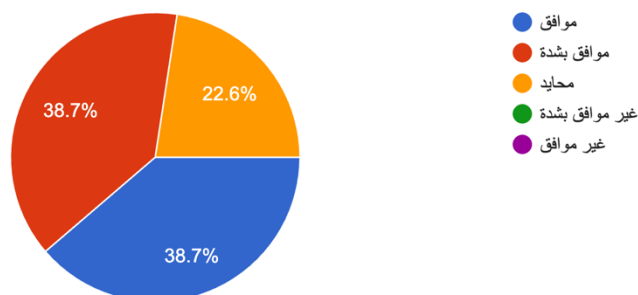


تتسم الأطر القانونية للشراكة بالاستقرار وعدم التغير المتكرر
31 responses



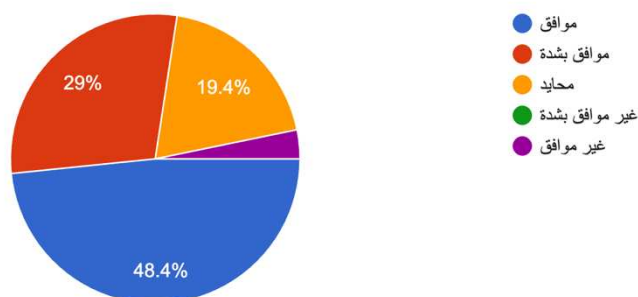
توجد جهة مؤسسية مختصة بالإشراف على مشاريع الشراكة و متابعتها

31 responses



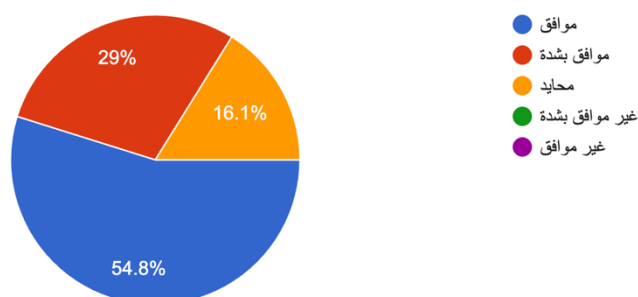
تضمن التشريعات الحالية حقوق كل من القطاعين العام و الخاص بصورة متوازنة

31 responses



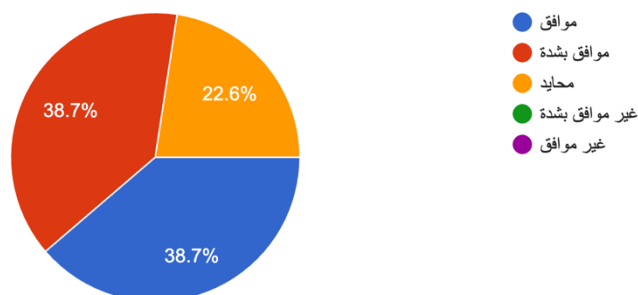
تُطبَّق إجراءات واضحة ومحددة لترسية مشاريع الشراكة

31 responses



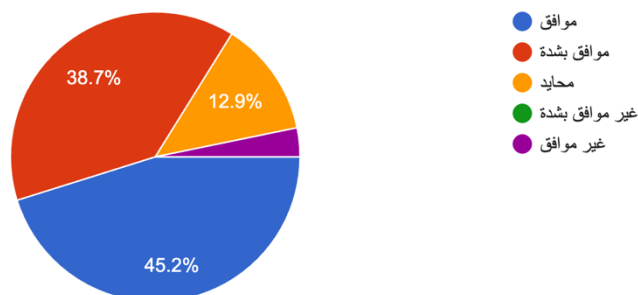
تتوافر آليات فعالة لتسوية النزاعات الناشئة عن عقود الشراكة

31 responses



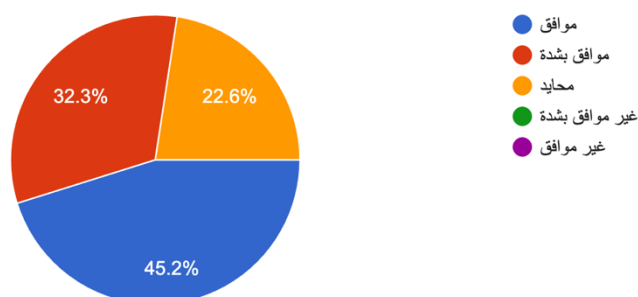
تمتلك الجهات الحكومية القدرة الفنية الكافية للتفاوض على عقود الشراكة

31 responses



تتماشى التشريعات الحالية مع أفضل الممارسات الدولية في مجال الشراكة

31 responses



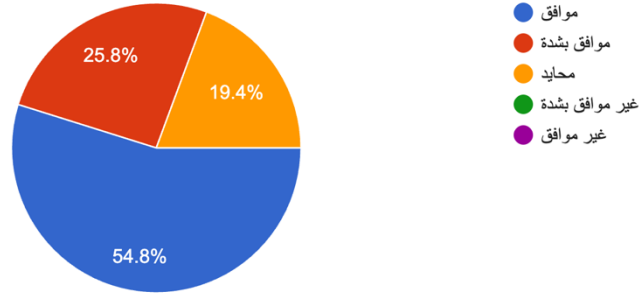
ثالثاً: تحليل المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة

جدول (8): محاور الشراكة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	0.36	4.20	الحوكمة والشفافية
4	0.44	4.06	نماذج الشراكة وآليات تطبيقها
3	0.35	4.09	تقاسم المخاطر والتمويل
2	0.37	4.12	الأطر التشريعية والمؤسسية

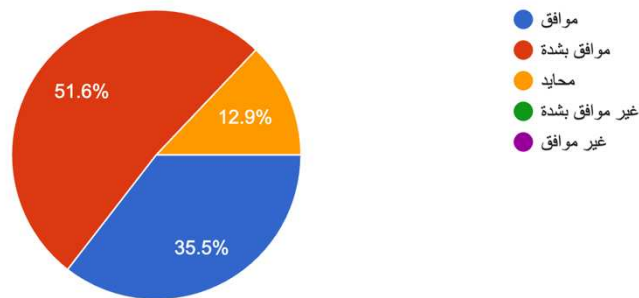
نماذج الشراكة وآليات تطبيقها

31 responses

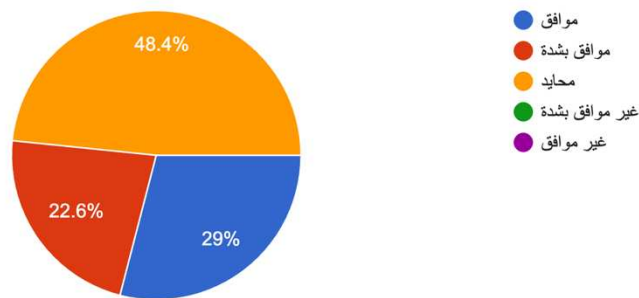


يُختار نموذج الشراكة المناسب بناءً على دراسة جدوى دقيقة

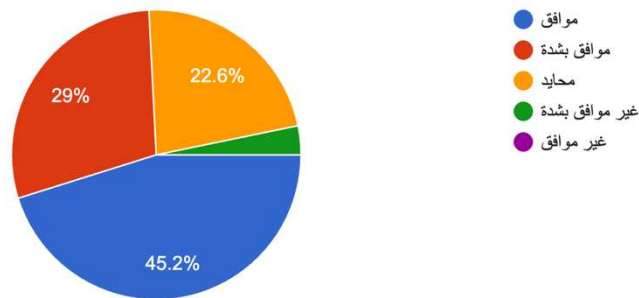
31 responses



تُحدّد مسؤوليات كل طرف في عقد الشراكة بصورة واضحة و مفصّلة
31 responses



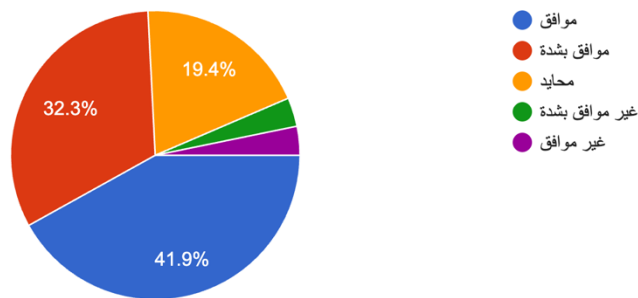
تتسم آلية اختيار الشريك الخاص بالشفافية والنتافسية
31 responses



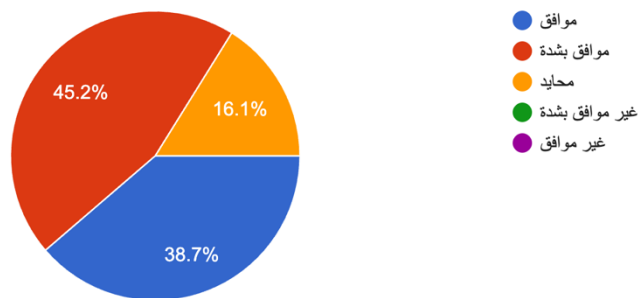
جدول (9): محاور التنمية المستدامة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
2	0.55	4.04	التنمية الاقتصادية
1	0.57	4.09	التنمية البيئية
3	0.57	4.03	التنمية الاجتماعية

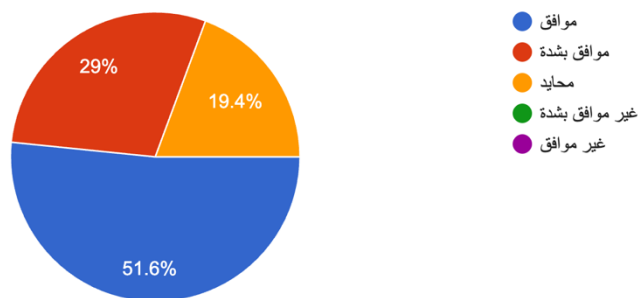
تُراعى معايير الكفاءة والخبرة عند اختيار الشريك الخاص
31 responses



تُطبّق آليات رقابة دورية على أداء مشاريع الشراكة بعد ترسيتها
31 responses



يُساهم تنوع نماذج الشراكة في زيادة فاعلية تنفيذ المشاريع
31 responses



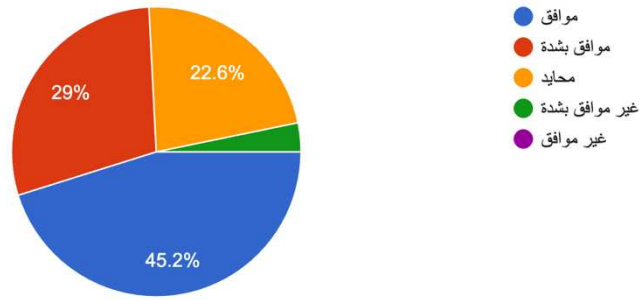
رابعاً: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة (معامل ارتباط بيرسون)

جدول (10): مصفوفة الارتباط بين أبعاد الشراكة والتنمية المستدامة

المحاور	التنمية الاقتصادية	التنمية الاجتماعية	التنمية البيئية
الأطر التشريعية والمؤسسية	0.557	0.514	0.624
نماذج الشراكة وآليات تطبيقها	0.557	0.606	0.557
الحوكمة والشفافية	0.497	0.577	0.606
تقاسم المخاطر والتمويل	0.473	0.650	0.598

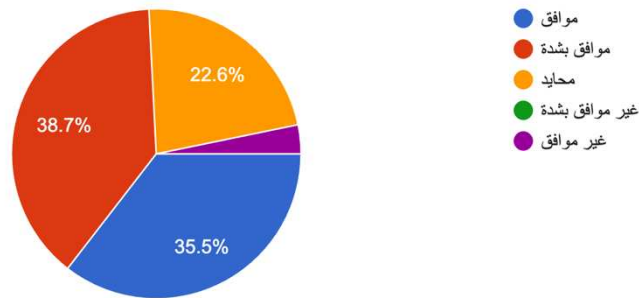
تتوافر المرونة الكافية لتعديل بنود العقد عند الحاجة دون التأثير على سير المشروع

31 responses

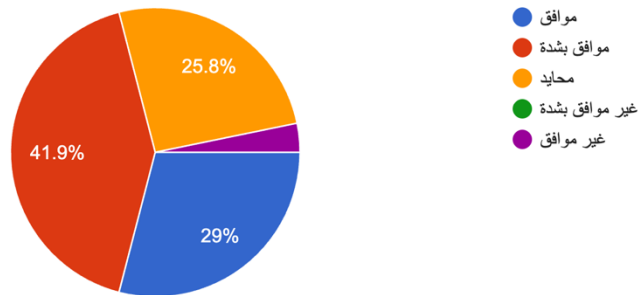


الحوكمة والشفافية

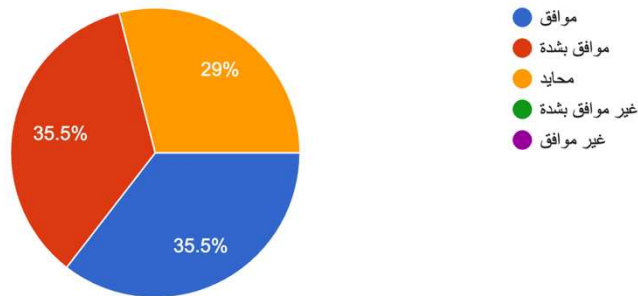
31 responses



تخضع عقود الشراكة لآليات رقابة ومساءلة واضحة
31 responses



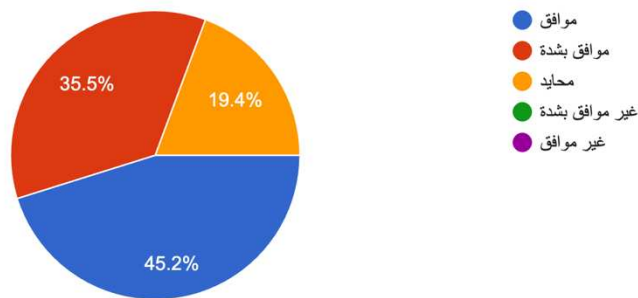
تتخذ القرارات المتعلقة بمشاريع الشراكة بناءً على معايير موضوعية وشفافة
31 responses



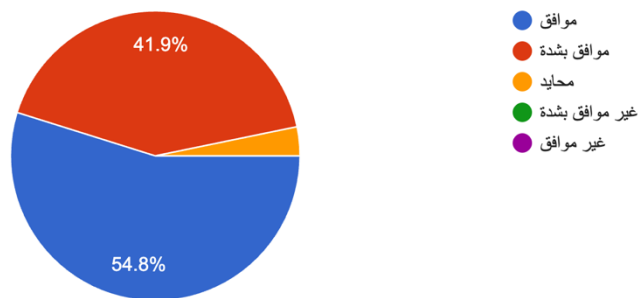
خامساً: تحليل الانحدار المتعدد (اختبار أثر الشراكة على التنمية المستدامة)
جدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمتغير التابع (التنمية المستدامة الكلية)

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
الثابت	-1.151	0.718	-1.602	0.121
الأطر التشريعية والمؤسسية	0.314	0.191	1.643	0.112
نماذج الشراكة وآليات تطبيقها	0.317	0.163	1.944	0.063
الحوكمة والشفافية	0.368	0.203	1.817	0.081
تقاسم المخاطر والتمويل	0.264	0.225	1.170	0.253

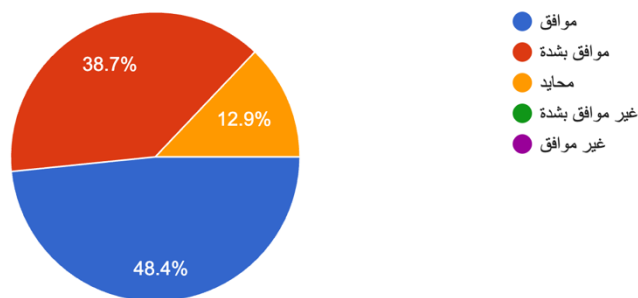
تُتخذ القرارات المتعلقة بمشاريع الشراكة بناءً على معايير موضوعية وشفافة
31 responses



تُعَد مكافحة الفساد جزءاً أساسياً من منظومة إدارة مشاريع الشراكة
31 responses

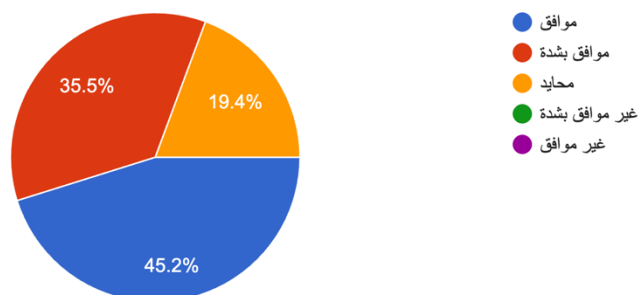


تُشارك الجهات المعنية كافة في عملية صنع القرار المتعلق بالشراكة
31 responses



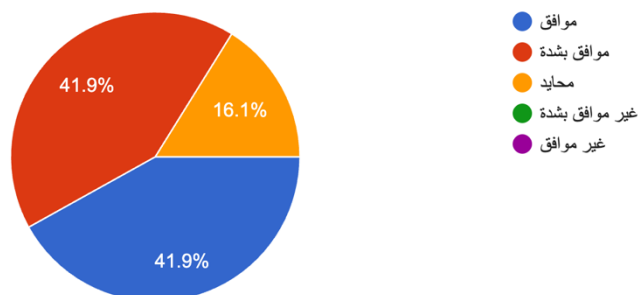
تتوافر تقارير دورية حول تقدم تنفيذ مشاريع الشراكة وأدائها.

31 responses



تُعزّز الحوكمة الرشيدة ثقة القطاع الخاص في الدخول بمشاريع شراكة جديدة

31 responses



جدول (12): ملخص نموذج الانحدار

المؤشر	القيمة
معامل الارتباط المتعدد (R)	0.827
معامل التحديد (R^2)	0.684
معامل التحديد المعدّل ($Adjusted R^2$)	0.635
قيمة (F)	14.063
مستوى الدلالة (Sig. F)	0.000003

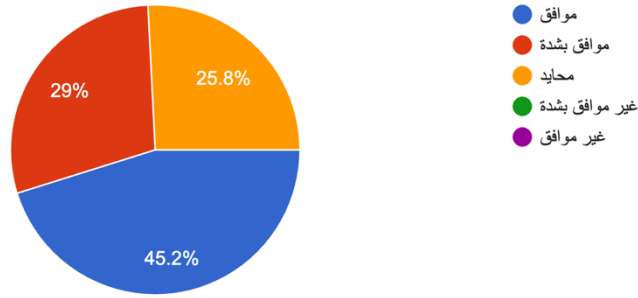
سادساً: العرض الوصفي للفروق بين الدول

جدول (13): المتوسطات الوصفية للشراكة والتنمية المستدامة بحسب الدولة

الدولة	العدد	متوسط الشراكة الكلية	متوسط التنمية المستدامة الكلية
السعودية	24	4.13	4.04
الإمارات	2	4.18	4.15
الأردن	2	3.95	3.90
مصر	3	4.05	4.02

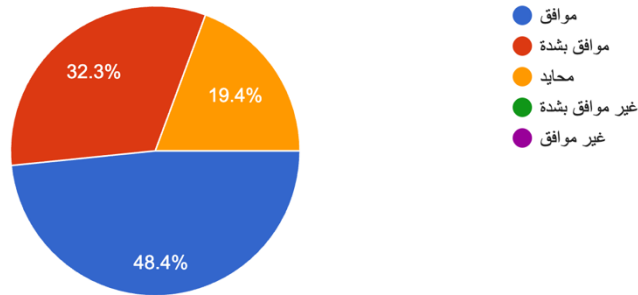
تتوافر آليات واضحة لتسعير المخاطر المالية والتشغيلية في عقود الشراكة

31 responses



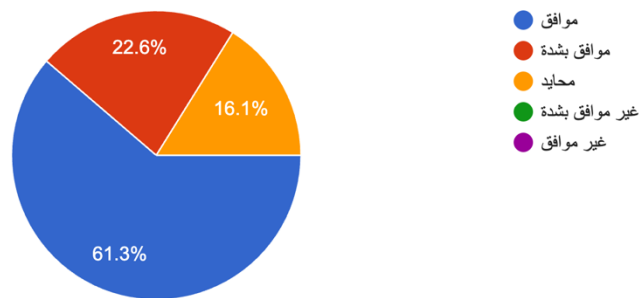
تُسهّم الشراكة في تخفيف العبء المالي على الموازنة الحكومية

31 responses



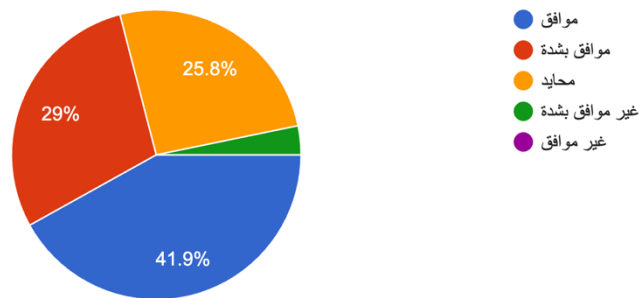
تُراعى القدرة المالية لكل طرف عند توزيع المخاطر في العقد.

31 responses



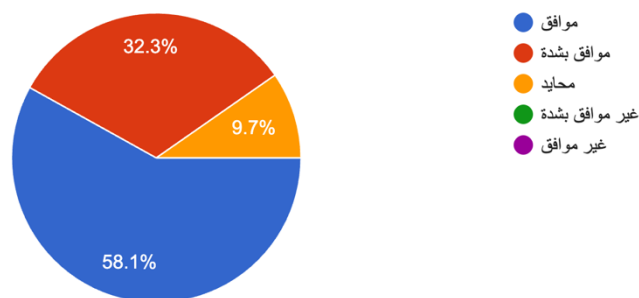
تتوافر ضمانات حكومية كافية لتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في مشاريع الشراكة

31 responses



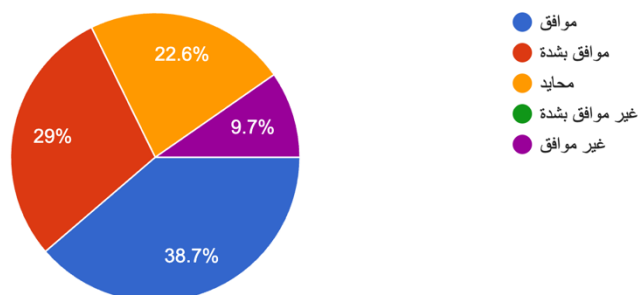
تُسهّم آليات تقاسم المخاطر في استدامة مشاريع الشراكة على المدى الطويل

31 responses



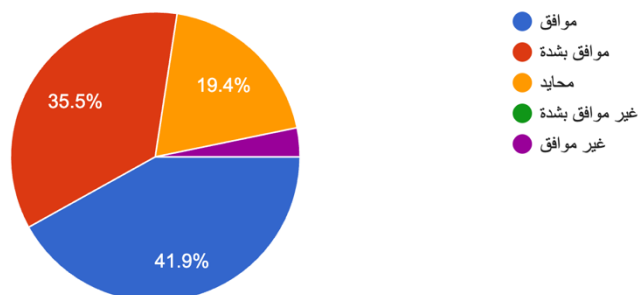
التنمية الاقتصادية

31 responses



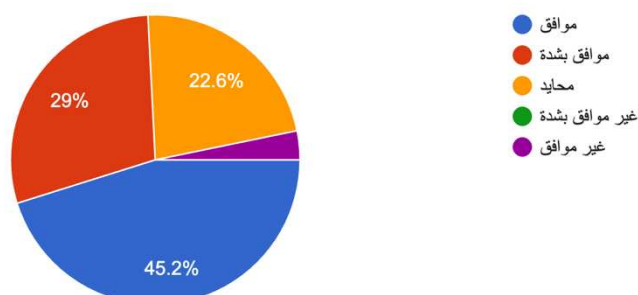
تُسهل المشاركة في تنويع مصادر الدخل الوطني

31 responses

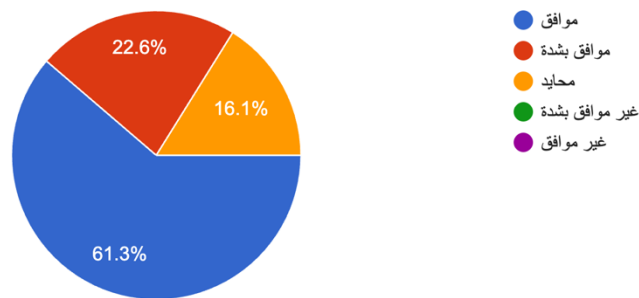


تُسهل المشاركة في تطوير البنية التحتية الاقتصادية

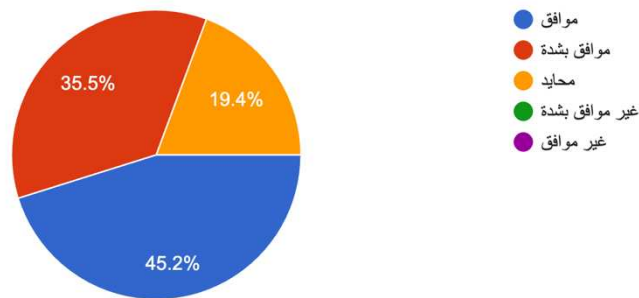
31 responses



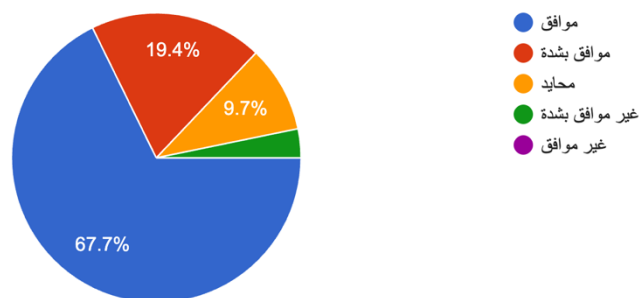
تُسهم الشراكة في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة
31 responses



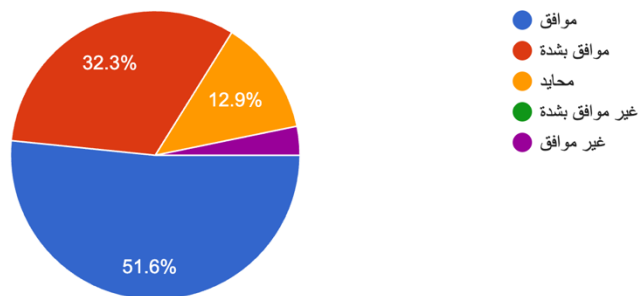
تُسهم الشراكة في رفع كفاءة تقديم الخدمات الاقتصادية
31 responses



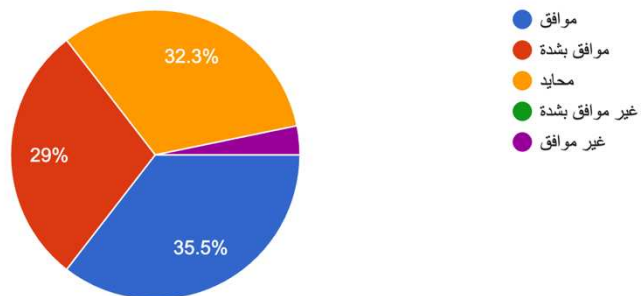
التنمية الاجتماعية
31 responses



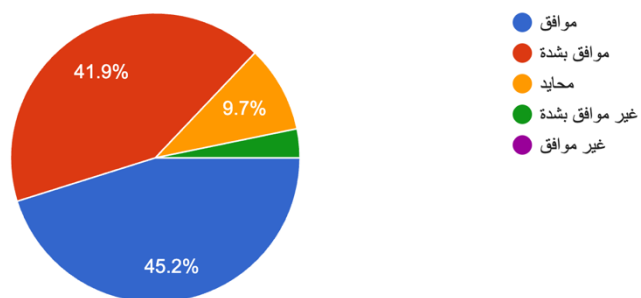
تُسهم الشراكة في تحقيق عدالة أكبر في توزيع الخدمات بين المناطق
31 responses



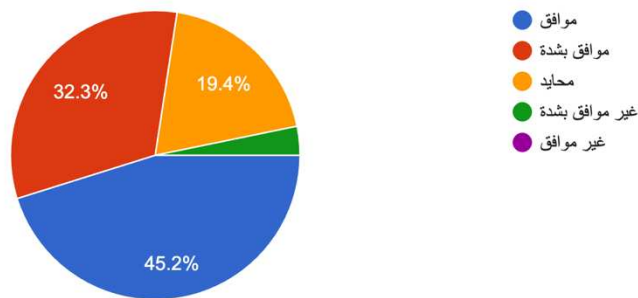
تُسهم الشراكة في تحسين مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات العامة
31 responses



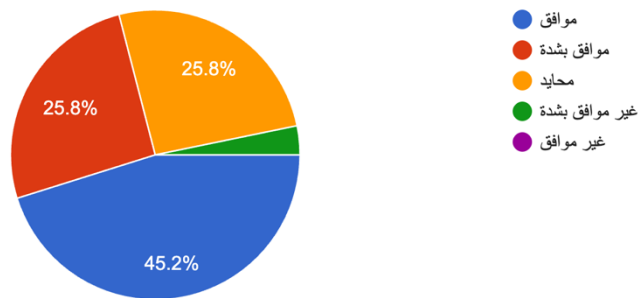
تُسهم الشراكة في تمكين الفئات المهمشة من الوصول إلى الخدمات الأساسية
31 responses



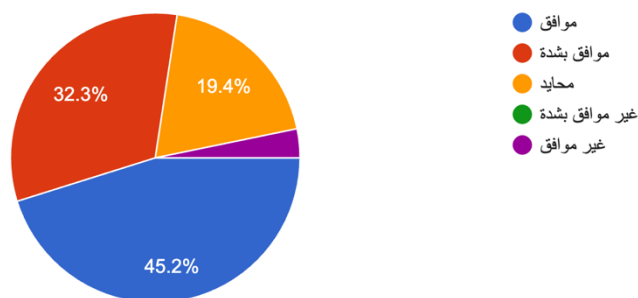
تُسهم الشراكة في تعزيز مشاركة المرأة في سوق العمل
31 responses



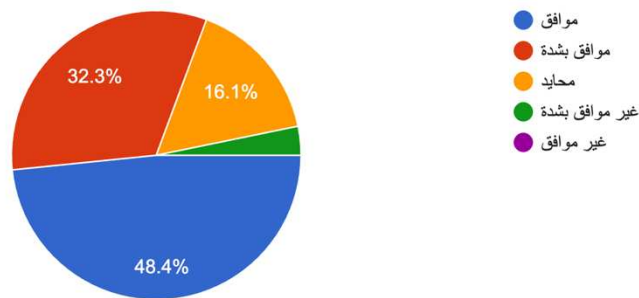
تُسهم الشراكة في رفع مستوى الوعي المجتمعي بأهمية التنمية المستدامة
31 responses



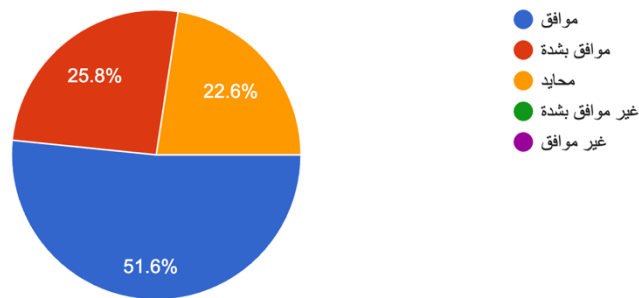
التنمية البيئية
31 responses



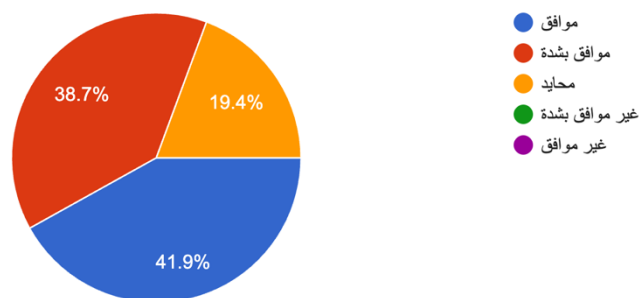
تُسهم الشراكة في الحد من التلوث البيئي الناتج عن المشاريع التنموية
31 responses



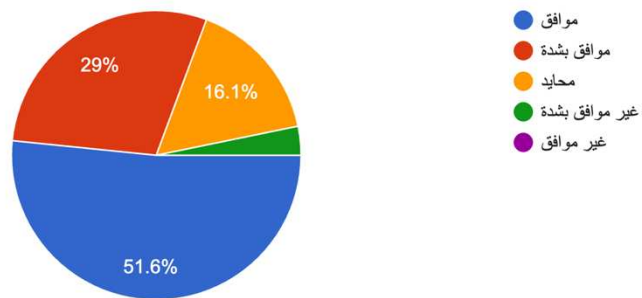
تُسهم الشراكة في ترشيد استخدام الموارد الطبيعية كالمياه و الطاقة
31 responses



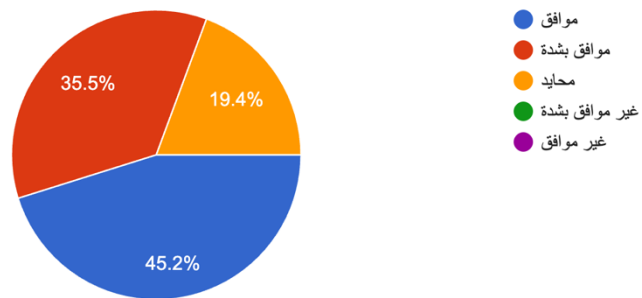
تُراعى المعايير البيئية عند تصميم وتنفيذ مشاريع الشراكة
31 responses



تُسهم الشراكة في مواجهة تحديات التغيّر المناخي
31 responses



تُسهم الشراكة في تحقيق استدامة بيئية طويلة الأمد للمشاريع المنفّذة
31 responses



-النتائج

تمهيد

في ضوء ما تم عرضه من تحليل للبيانات الديموغرافية والإحصائية في المحور السابق، يستعرض هذا الجزء أبرز النتائج التي خلصت إليها الدراسة، مرتبطة مباشرة بتساؤلاتها وبالفروض القابلة للاختبار إحصائياً في حدود العينة المتاحة (ن=31)

أولاً: النتائج المتعلقة بواقع تطبيق الشراكة بين القطاعين

- أظهرت النتائج أن المستوى العام لتطبيق أبعاد الشراكة بين القطاعين في عينة الدراسة الاستطلاعية جاء بدرجة "موافق بشدة" (متوسط حسابي يتجاوز 4.0 في جميع المحاور)، مما يعكس إدراكاً إيجابياً مرتفعاً من المبحوثين، مع التحفظ المعتاد على تعميم هذا المستوى نظراً لتركز العينة في القطاع الخاص بالسعودية.
- تصدرت محور الحوكمة والشفافية بقية المحاور (م=4.20)، يليه الأطر التشريعية (4.12)، فتقاسم المخاطر (4.09)، فنماذج الشراكة (4.06)

ثانياً: النتائج المتعلقة بمستوى التنمية المستدامة

- جاء البُعد البيئي في الصدارة (م=4.09)، يليه الاقتصادي (4.04)، ثم الاجتماعي (4.03) — بفروق طفيفة جداً بين الأبعاد الثلاثة.

ثالثاً: نتائج اختبار الفروض القابلة للاختبار إحصائياً

الفرض	نتيجة الاختبار
الفرض الرئيسي: علاقة الشراكة بالتنمية المستدامة ككل	تحقق — $0.001 > r = 0.826, p$
الفرض الأول: علاقة الأطر التشريعية بالتنمية المستدامة	تحقق — علاقات دالة عند (0.01) مع الأبعاد الثلاثة
الفرض الثاني: علاقة أبعاد الشراكة بالتنمية الاقتصادية	تحقق جزئياً — النموذج الكلي دالّ ($0.001 > R^2 = 0.684, p$)، دون دلالة كل معامل بمفرده
الفرض الثالث: الفروق بين الدول العربية	لم يُختبر إحصائياً — صغر حجم العينة في 3 من 4 دول يمنع إجراء ANOVA بمصدقية
الفرض السادس: علاقة الحوكمة بالتنمية المستدامة	تحقق — من أقوى العلاقات (تراوحت ارتباطاتها بين 0.497 و0.606)

رابعاً: ملاحظة منهجية حول الفروق بين الدول

لم تُختبر الفروق بين الدول العربية إحصائياً في هذه الدراسة، رغم تحسّن التمثيل الجغرافي الوصفي (أربع دول بدل دولة واحدة في التحديث الأخير). والسبب أن ثلاثاً من هذه الدول ممثلة بعينات صغيرة جداً (2-3 أفراد) لا تكفي لإجراء تحليل تباين موثوق. عُرضت المتوسطات الوصفية لكل دولة (جدول 13) لأغراض استكشافية فقط، دون أي استنتاج مقارنة قاطع.

خامساً: الإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة

في ضوء النتائج السابقة، وفي حدود العينة الاستطلاعية المتاحة، يمكن القول إن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تؤدي دوراً إيجابياً ومؤثراً في تحقيق التنمية المستدامة من منظور أفراد العينة، مع تصدر بُعد الحوكمة والشفافية بين عوامل التأثير. وتبقى هذه نتيجة استطلاعية أولية لا يجوز تعميمها على مستوى الدول العربية ككل دون بحث ميداني موسّع.

4.4 -التوصيات

تمهيد

استناداً إلى النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة الاستطلاعية، وفي ضوء ما كُشف من واقع تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص لدى عينة الدراسة، تقدّم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية، مصنّفة وفق محاورها الرئيسية.

أولاً: توصيات متعلقة بالأطر التشريعية والمؤسسية

- العمل على تطوير منظومة تشريعية موحّدة وواضحة تنظم عمل الشراكات بين القطاعين، بما يضمن استقرارها وعدم تغييرها المتكرر.
- إنشاء أو تعزيز وحدات متخصصة بالشراكة ضمن الجهات الحكومية، تتمتع بكفاءات فنية متخصصة في التفاوض على العقود وإدارتها.

ثانياً: توصيات متعلقة بالحوكمة والشفافية

- تعزيز آليات الإفصاح والشفافية حول مشاريع الشراكة من خلال نشر التقارير الدورية وبيانات الأداء، خاصةً أن هذا المحور جاء الأعلى تقييماً بين أبعاد الشراكة في عينة الدراسة، مما يستدعي البناء على هذه النقطة القوية وترسيخها.
- تفعيل أنظمة الرقابة والمساءلة المستقلة على مشاريع الشراكة.

ثالثاً: توصيات متعلقة بتقاسم المخاطر والتمويل

- تطوير آليات أكثر دقة لتسعير المخاطر المالية والتشغيلية في عقود الشراكة.
- توسيع نطاق الضمانات الحكومية الموجّهة لتشجيع القطاع الخاص، خصوصاً في القطاعات ذات العائد الاجتماعي المرتفع.

رابعاً: توصيات متعلقة بتعزيز البُعد الاجتماعي للشراكة

- إلزام مشاريع الشراكة بمعايير اجتماعية واضحة ضمن شروط الترسية، خاصةً أن البُعد الاجتماعي جاء الأقل تقييماً (نسبياً) بين أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة في عينة الدراسة، مما يستدعي اهتماماً أكبر به مستقبلاً.
- ربط تقييم نجاح مشاريع الشراكة بمؤشرات قياس مرتبطة بأهداف التنمية المستدامة 2030.

خامساً: توصيات للدراسات المستقبلية (الأهم)

- تنفيذ التصميم المنهجي الأصلي للدراسة كاملاً: عينة عشوائية طبقية أكبر (150 مفردة فأكثر) موزّعة بصورة متوازنة على خمس دول عربية على الأقل (لا تقل حصة كل دولة عن 15-20 مفردة)، للتمكن من اختبار الفروق بين الدول إحصائياً بمصادقية.
- استكمال الجانب النوعي للدراسة فعلياً عبر إجراء مقابلات معمّقة حقيقية مع مسؤولين وخبراء، لم تُنفذ في هذه المرحلة الاستطلاعية.
- توسيع تمثيل الفئات المهنية (الأكاديميين، ممثلي المنظمات الدولية) والمؤهلات العلمية (ماجستير، دكتوراه) في العينة، إذ تركّزت العينة الحالية بشدة في القطاع الخاص وحملة البكالوريوس.
- إجراء دراسات قطاعية متخصصة (كقطاع الطاقة المتجددة أو الصحة) بصورة معمّقة.
- إجراء دراسات طولية (Longitudinal) ترصد تطور مشاريع الشراكة على مدى زمني أطول.

المراجع

-المراجع العربية-

- صندوق النقد العربي. (2022). الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتمويل مشاريع البنية التحتية في الدول العربية. الواقع، التحديات، الآفاق. أبو ظبي: صندوق النقد العربي.
- صندوق النقد العربي. (2021). التقرير الاقتصادي العربي الموحد لعام 2020. أبو ظبي: صندوق النقد العربي.
- صندوق النقد العربي. (2020). موجز سياسات، العدد الأول: أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية. أبو ظبي: صندوق النقد العربي.
- الشبكة العربية للمنظمات الأهلية (ANND) دليل المجتمع المدني حول الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC) كيفية تعريف الشراكة بين القطاعين العام والخاص
- عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص: الخصائص والمبادئ. (2023)
- الشراكة الإستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في مرحلة إعادة الإعمار: دراسة تحليلية للشراكة في قطاع الاتصالات في سورية. (2022). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية
- الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتطوير التعليم العالي. (2022)
- الشراكة بين القطاعين العام والخاص وجدلية العلاقة بين الدولة والسوق في الفكر المعاصر.
- الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي. (2023). تمويل الشراكة بين القطاعين العام والخاص من أجل تطوير منظومات التعليم في البلدان العربية.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية. (2022). نشرة الشراكة بين القطاعين العام والخاص. عمان: وحدة دعم تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية.
- المجلس الأعلى للسلطة القضائية بالمغرب. عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص. الرباط: المجلس الأعلى للسلطة القضائية.
- التكييف القانوني لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في العراق.

- Adebayo, A.A., Lulofs, K., Heldeweg, M.A. (2023). Indicators, strategies, and rule settings for sustainable public-private infrastructure partnerships. *Sustainability*, 15(12), 9422.
- Agarchand, N., Laishram, B. (2017). Sustainable infrastructure development challenges through PPP procurement process. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 642-662.
- Akomea-Frimpong, I., Jin, X., Osei-Kyei, R., Kukah, A.S. (2021). Public-private partnerships for sustainable infrastructure development in Ghana: a systematic review and recommendations. *Smart and Sustainable Built Environment*, 12(2), 237-257.
- Akomea-Frimpong, I., Jin, X., Osei-Kyei, R. (2022). Mapping studies on sustainability in the performance measurement of public-private partnership projects: a systematic review. *Sustainability*, 14(12), 7174.
- Akomea-Frimpong, I., Jin, X., Osei-Kyei, R., Pariafsai, F. (2023). Critical managerial measures on financial risks of sustainable public-private partnership projects: a PRISMA review. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 28(3), 398-422.
- Alqahtani, F.K., Al-Jadhai, S., Alromihy, H., Alsaud, M., Sherif, M., Mohamed, A.G. (2024). Appraising critical success factors in sustainable housing projects: a comparative study of PPP modalities in Saudi Arabia. *Heliyon*, 10(12), e32854.
- Anwar, B., Xiao, Z., Akter, S., Rehman, R. (2017). Sustainable urbanization and development goals strategy through public-private partnerships in a South-Asian metropolis. *Sustainability*, 9(11), 1940.
- Berrone, P., Ricart, J., Duch, A., Bernardo, V., Salvador, J., Peña, J.P., Planas, M.R. (2019). EASIER: an evaluation model for public-private partnerships contributing to the sustainable development goals. *Sustainability*, 11(8), 2339.
- Bolton, P., Musca, X., Samama, F. (2020). Global public-private investment partnerships: a financing innovation with positive social impact. *Journal of Applied Corporate Finance*, 32(2), 31-41.

- Castelblanco, G., Guevara, J. (2022). Building bridges: unraveling the missing links between public-private partnerships and sustainable development. *Project Leadership and Society*, 3, 100059.
- Chen, B. (2021). Public-private partnership infrastructure investment and sustainable economic development: an empirical study based on efficiency evaluation and spatial spillover in China. *Sustainability*, 13(15), 8146.

الملاحق

-الاستبانة

الجزء الأول: البيانات الشخصية والمهنية

يُرجى وضع علامة (✓) (أمام الإجابة المناسبة)

الجنس:

ذكر () أنثى ()

الفئة العمرية

أقل من 30 سنة () 30-40 سنة () 41-50 سنة () أكثر من 50 سنة ()

المؤهل العلمي

بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه ()

سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات () 5-10 سنوات () 11-15 سنة () أكثر من 15 سنة ()

القطاع الذي تعمل فيه

حكومي () خاص () أكاديمي () منظمات دولية ()

الدولة

السعودية () الإمارات () مصر () المغرب () الأردن () أخرى ()

الجزء الثاني: محاور الشراكة بين القطاعين العام والخاص

يُرجى تحديد درجة موافقتك على كل فقرة من الفقرات الآتية:

المحور الأول: الأطر التشريعية والمؤسسية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					توجد تشريعات واضحة تنظم عمل الشراكة بين القطاعين في بلدي.
					تتسم الأطر القانونية للشراكة بالاستقرار وعدم التغير المتكرر.
					توجد جهة مؤسسية مختصة بالإشراف على مشاريع الشراكة ومتابعتها.
					تضمن التشريعات الحالية حقوق كل من القطاعين العام والخاص بصورة متوازنة.

					تُطبَّق إجراءات واضحة ومحددة لترسية مشاريع الشراكة.
					تتوافر آليات فعالة لتسوية النزاعات الناشئة عن عقود الشراكة.
					تمتلك الجهات الحكومية القدرة الفنية الكافية للتفاوض على عقود الشراكة.
					تتماشى التشريعات الحالية مع أفضل الممارسات الدولية في مجال الشراكة.

المحور الثاني: نماذج الشراكة وآليات تطبيقها

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تتنوع نماذج الشراكة المطبَّقة (BOT، BOOT، DBFO، عقود الامتياز) بما يخدم طبيعة كل مشروع.					
يُختار نموذج الشراكة المناسب بناءً على دراسة جدوى دقيقة.					
تُحدَّد مسؤوليات كل طرف في عقد الشراكة بصورة واضحة ومفصلة.					
تتسم آلية اختيار الشريك الخاص بالشفافية والتنافسية.					
تُراعى معايير الكفاءة والخبرة عند اختيار الشريك الخاص.					
تُطبَّق آليات رقابة دورية على أداء مشاريع الشراكة بعد ترسيته.					
يُسهّم تنوع نماذج الشراكة في زيادة فاعلية تنفيذ المشاريع.					
تتوافر المرونة الكافية لتعديل بنود العقد عند الحاجة دون التأثير على سير المشروع.					

المحور الثالث: الحوكمة والشفافية

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تُنشر معلومات كافية عن مشاريع الشراكة للجمهور.					
تخضع عقود الشراكة لآليات رقابة ومساءلة واضحة.					
تُتخذ القرارات المتعلقة بمشاريع الشراكة بناءً على معايير موضوعية وشفافة.					
تُعدّ مكافحة الفساد جزءاً أساسياً من منظومة إدارة مشاريع الشراكة.					
تُشارك الجهات المعنية كافة في عملية صنع القرار المتعلق بالشراكة.					

					تتوافر تقارير دورية حول تقدم تنفيذ مشاريع الشراكة وأداءها.
					تُعزّز الحوكمة الرشيدة ثقة القطاع الخاص في الدخول بمشاريع شراكة جديدة.

المحور الرابع: تقاسم المخاطر والتمويل

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تُوزَّع المخاطر في مشاريع الشراكة بصورة عادلة بين القطاعين.					
يُسهم القطاع الخاص بجزء حقيقي من التمويل اللازم لمشاريع الشراكة.					
تتوافر آليات واضحة لتسعير المخاطر المالية والتشغيلية في عقود الشراكة.					
تُسهم الشراكة في تخفيف العبء المالي على الموازنة الحكومية.					
تُراعى القدرة المالية لكل طرف عند توزيع المخاطر في العقد.					
تتوافر ضمانات حكومية كافية لتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في مشاريع الشراكة.					
تُسهم آليات تقاسم المخاطر في استدامة مشاريع الشراكة على المدى الطويل.					

الجزء الثالث: محاور التنمية المستدامة

يُرجى تحديد درجة موافقتك على كل فقرة من الفقرات الآتية:

المحور الخامس: التنمية الاقتصادية

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تُسهم مشاريع الشراكة في تحقيق نمو اقتصادي ملموس.					
تُسهم مشاريع الشراكة في توليد فرص عمل جديدة.					
تُسهم الشراكة في تنويع مصادر الدخل الوطني.					
تُسهم الشراكة في تطوير البنية التحتية الاقتصادية.					
تُسهم الشراكة في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة.					
تُسهم الشراكة في رفع كفاءة تقديم الخدمات الاقتصادية.					

المحور السادس: التنمية الاجتماعية

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تُسهم مشاريع الشراكة في تحسين جودة الخدمات الصحية والتعليمية.					
تُسهم الشراكة في تحقيق عدالة أكبر في توزيع الخدمات بين المناطق.					
تُسهم الشراكة في تحسين مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات العامة.					
تُسهم الشراكة في تمكين الفئات المهمشة من الوصول إلى الخدمات الأساسية.					
تُسهم الشراكة في تعزيز مشاركة المرأة في سوق العمل.					
تُسهم الشراكة في رفع مستوى الوعي المجتمعي بأهمية التنمية المستدامة.					

المحور السابع: التنمية البيئية

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تُسهم مشاريع الشراكة في تعزيز استخدام الطاقة المتجددة.					
تُسهم الشراكة في الحد من التلوث البيئي الناتج عن المشاريع التنموية.					
تُسهم الشراكة في ترشيد استخدام الموارد الطبيعية كالمياه والطاقة.					
تُراعى المعايير البيئية عند تصميم وتنفيذ مشاريع الشراكة.					
تُسهم الشراكة في مواجهة تحديات التغير المناخي.					
تُسهم الشراكة في تحقيق استدامة بيئية طويلة الأمد للمشاريع المنفذة.					

-الملخص-

يشهد العالم اليوم تحولات اقتصادية واجتماعية متسارعة، باتت معها الحكومات وحدها غير قادرة على تلبية المتطلبات المتزايدة للتنمية الشاملة، مما جعل من الشراكة بين القطاعين العام والخاص أحد أبرز الأدوات التي تعتمد عليها الدول لتمويل مشاريعها التنموية وتطوير بنيتها التحتية. وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال تحليل الأطر التشريعية والمؤسسية، ونماذج الشراكة وآليات تطبيقها، ومستوى الحوكمة والشفافية، وآليات تقاسم المخاطر والتمويل، وقياس أثرها على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة.

انطلقت الدراسة من مشكلة بحثية تتمثل في الفجوة القائمة بين الإمكانيات النظرية الكبيرة للشراكة بين القطاعين كآلية للتنمية المستدامة، وبين محدودية تطبيقها الفعلي في الدول العربية، واسترشدت بتساؤل رئيسي مفاده: ما دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة؟ وانبثقت منه ثمانية تساؤلات فرعية وستة فروض رئيسية اختبرت العلاقة بين أبعاد الشراكة وأبعاد التنمية المستدامة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات. ونظراً لمحدودية الوصول إلى عينة ممثلة بصورة متوازنة لعدد من الدول العربية المستهدفة أصلاً في خطة الدراسة، اقتصر التطبيق الميداني الفعلي على عينة استطلاعية بلغت (31) مفردة، تركّزت بصورة أساسية في المملكة العربية السعودية (24 مفردة)، مع تمثيل محدود من مصر والإمارات والأردن (2-3 مفردات لكل منها). وهو ما يجعل هذه الدراسة بمثابة دراسة استطلاعية أولية (Pilot Study) يمكن البناء عليها مستقبلاً بعينة أوسع وأكثر توازناً جغرافياً.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تطبيق أبعاد الشراكة، ومستوى تحقق أبعاد التنمية المستدامة من وجهة نظر أفراد العينة، جاءا بدرجة مرتفعة، مع تصدر محور الحوكمة والشفافية بين أبعاد الشراكة. وكشف تحليل الارتباط عن وجود علاقة موجبة قوية ودالة إحصائياً بين الشراكة والتنمية المستدامة ككل ($r = 0.826$)، بل إن جميع معاملات الارتباط الفرعية بين أبعاد الشراكة الأربعة وأبعاد التنمية المستدامة الثلاثة جاءت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). كما أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد الشراكة الأربعة تُفسّر مجتمعةً نحو (68.4%) من التباين في مستوى التنمية المستدامة ($R^2 = 0.684$)، وهو نموذج دالّ إحصائياً ككل ($F=14.063, p<0.001$).

وفي ضوء هذه النتائج، تحقّق الفرض الرئيسي للدراسة بصورة مبدئية، فيما تعدّ اختبار الفرض المتعلق بالفروق بين الدول العربية إحصائياً (تحليل التباين)، نظراً لصغر حجم العينة في ثلاث من أربع دول مُمثّلة، وهو ما اعتُبر أحد أبرز محددات هذه الدراسة الواجب الإفصاح عنه بصراحة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها: ضرورة تطوير الأطر التشريعية والمؤسسية النازمة للشراكة، وتعزيز آليات الحوكمة والشفافية، وتوسيع نطاق الضمانات الحكومية المشجّعة لاستثمار القطاع الخاص، إلى جانب التوصية الأهم بإجراء دراسات مستقبلية على عينة عشوائية طبقية أكبر وأكثر توازناً (15-20 مفردة على الأقل من كل دولة)، بما يتيح اختبار الفروق بين الدول العربية إحصائياً بمصادقية، وتعميم النتائج على نطاق عربي أوسع.

الكلمات المفتاحية: الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛ التنمية المستدامة؛ الحوكمة؛ الأطر التشريعية؛ المملكة العربية السعودية.

Midocean University
College of Management
Department of Project Management



Public-Private Partnership and Its Role in Achieving Sustainable Development in Arab
Countries

Prepared by:

Name: Abdullah Sameeh Soeleh

ID:253001863

Supervised by:

Dr. Faisal Abdel Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2026