

نموذج

مشروع خطة أطروحة لتسجيل درجة الدكتوراه في الإدارة

العنوان باللغة العربية:

نموذج مقترح للشراكة بين القطاعين العام والخاص لتعزيز الحوكمة البيئية
على إدارة الأداء في الخدمات البيئية بالمملكة العربية السعودية

العنوان باللغة الإنجليزية:

**A Proposed Public-Private Partnership (PPP) Model
For Enhancing Environmental Governance and
Improving Performance Management Efficiency in
Environmental Services In Saudi Arabia**

عادل بن علي حماص
242001104
كلية الإدارة

: اسم الباحث
: الرقم الجامعي
: الكلية

1447 هـ - 2025 م

جدول المحتويات

3	مقدمة الدراسة:
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها:
4	1. مشكلة الدراسة
4	2. أسئلة الدراسة
5	أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):
5	1. الوصول إلى تمويل وخبرة القطاع الخاص:
5	2. تعزيز الكفاءة والابتكار:
6	3. تقاسم المخاطر وإدارتها:
6	4. تحسين الخدمات العامة وتحقيق قيمة مقابل المال:
6	5. التحفيز الاقتصادي والنمو:
8	أهداف الدراسة:
8	1. الهدف العام
8	2. الأهداف الفرعية
8	فرضيات الدراسة:
9	نموذج الدراسة
10	الدراسات المرجعية:
10	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:
11	إجراءات الدراسة:
11	1. منهج الدراسة:
11	2. مجتمع وعينة الدراسة:
11	مجتمع الدراسة:
11	عينة الدراسة:
12	حدود الدراسة: (المكانية ، الزمانية ، البشرية):
12	وسائل جمع بيانات الدراسة:
12	المعالجات الإحصائية المقترحة:
12	خطوات تنفيذ خطة الدراسة:
13	المراجع:

مقدمة الدراسة:

تُمثل الشراكات بين القطاعين العام والخاص نهجًا تعاونيًا لتوفير البنية التحتية والخدمات العامة، حيث تتعاون جهة حكومية مع شركة من القطاع الخاص. وقد اكتسب هذا النموذج زخمًا عالميًا كبيرًا في ظل سعي الحكومات إلى إيجاد طرق مبتكرة لتمويل وبناء وتشغيل المشاريع الأساسية التي قد تواجهها قيودًا في التمويل أو تحديات في الكفاءة (Investopedia, 2024).

في جوهرها، تتضمن الشراكة بين القطاعين العام والخاص اتفاقية تعاقدية طويلة الأجل بين القطاعين. وخلافًا للمشتريات العامة التقليدية، حيث تتولى الحكومة تصميم المشروع وتمويله وتشغيله، عادةً ما تنقل هذه الشراكات مسؤوليات ومخاطر كبيرة إلى الشريك الخاص. ويشمل ذلك تصميم وبناء وتمويل وتشغيل وصيانة الأصول، مثل الطرق والجسور والمستشفيات والمدارس ومرافق معالجة المياه وأنظمة النقل العام، بالإضافة إلى الخدمات مثل التفتيش والصيانة وإعداد التقارير والعمليات ومراقبة الجودة وغيرها.

ويعد الأساس المنطقي وراء اعتماد الشراكات بين القطاعين العام والخاص متعدد الجوانب. فكثيرًا ما تستغل الحكومات خبرة القطاع الخاص وكفاءته وإمكانية حصوله على رأس المال لتسريع إنجاز المشاريع، وتحقيق قيمة أفضل مقابل المال، وتشجيع الابتكار. أما بالنسبة للقطاع الخاص، فتتيح الشراكات بين القطاعين العام والخاص فرصًا تجارية جديدة وإمكانية تحقيق تدفقات إيرادات طويلة الأجل، غالبًا ما ترتبط بالأداء وتقديم خدمات محددة (Investopedia, 2024).

يشهد القطاع البيئي في المملكة العربية السعودية تحولاً جذرياً، مدفوعاً بمبادرات وطنية طموحة ووعي متزايد بالتحديات البيئية الفريدة التي تواجهها البلاد. ورغم اعتماد المملكة تاريخياً على النفط، فإنها تخطو الآن خطوات واسعة نحو مستقبل أكثر استدامة في إطار رؤيتها 2030 التي تُشكل جوهر التحول البيئي في المملكة. تُمثل رؤية 2030 إطاراً استراتيجياً شاملاً للتنوع الاقتصادي والتنمية المستدامة، يركز على إعادة بناء الإطار المؤسسي وتعزيز مشاركة القطاع الخاص في جميع القطاعات، بما في ذلك القطاع البيئي (Vision2030, 2025).

يتطور المشهد التنظيمي البيئي باستمرار، حيث يعمل القانون البيئي الأخير (الذي دخل حيز التنفيذ في يناير 2021) على توسيع نطاق الالتزامات والعقوبات في حالة عدم الامتثال بشكل كبير، بما يتماشى مع رؤية 2030. وفي الخلاصة، يمر القطاع البيئي في المملكة العربية السعودية بمرحلة محورية انطلاقاً من رؤية 2030 وإعادة هيكلة القطاع وإطلاق الإستراتيجية الوطنية للبيئة، حيث تعمل المملكة بنشاط على مواجهة تحدياتها البيئية من خلال أهداف طموحة، ولوائح جديدة، وإنشاء مراكز متخصصة، واستثمارات كبيرة في التقنيات الخضراء والممارسات المستدامة، واستثمارات ضخمة في الشراكات بين القطاعين العام والخاص. ورغم التعقيدات المتأصلة، تُرسخ المملكة مكانتها كلاعب رئيسي في الجهود البيئية الإقليمية والعالمية. وعليه، يأتي الدور بضرورة عمل دراسات من مفادها تقييم الفجوة الحالية في الشراكات بين القطاعين العام والخاص حتى تتناسب مع الهيكلية الحديثة. ويشمل ذلك تقييم الخدمات البيئية الحالية وهو ما تستهدفه هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

1. مشكلة الدراسة

لاتخلو الشراكات بين القطاعين العام والخاص من التعقيدات. فهي تتطلب تخطيطاً دقيقاً، وأطراً قانونية وتنظيمية متينة، وتوزيعاً شفافاً للمخاطر بين الشركاء. وبينما يتحمل القطاع الخاص عادةً مخاطر الإنشاء والتشغيل، يتحمل القطاع العام المسؤولية النهائية عن ضمان تقديم الخدمات العامة وحماية المصلحة العامة (Investopedia, 2024). وبالتالي، يعد التخطيط والحوكمة لأي قطاع ما جوهر الأساس في إعادة الهيكلة والتنظيم نحو نجاح مثمر وأداء متميز.

إلى جانب إعادة الهيكلة التنظيمية للقطاع البيئي التي تم تطبيقها في المملكة العربية السعودية، لا يزال انخراط القطاع الخاص فيه محدوداً. وتهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى اقتراح نموذج للشراكة بين القطاعين العام والخاص في القطاع البيئي، من شأنه تعزيز الحوكمة المطبقة حالياً وزيادة كفاءة تقديم الخدمات من حيث التشغيل والتكلفة. عليه، قامت الوزارة بإطلاق الإستراتيجية الوطنية للبيئة في عام 2018 والتي اقتضت إنشاء المراكز الوطنية الخمسة وصندوق البيئة وذلك بهدف إعادة هيكلة القطاع وبحث سبل إشراك القطاع الخاص وتحقيق العوائد. حيث نتج عن عدم الإدارة السليمة وتخطيط الشراكات بين القطاعين العام والخاص بالشكل المناسب مسبقاً أعباء اقتصادية يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

1. تكاليف مباشرة: مثل الرعاية الصحية، والتدهور الزراعي، ومعالجة المياه، وتضرر البنية التحتية.
2. تكاليف غير مباشرة: مثل انخفاض الإنتاجية، وضعف فاعلية النظام البيئي، والتأثير على السياحة، وجودة الحياة.
3. تكاليف مستقبلية: الآثار طويلة المدى مثل تغير المناخ، والتصحر، واستنفاد الموارد.

عليه، تواصل المملكة العربية السعودية، من خلال رؤية 2030 و الإستراتيجية الوطنية للبيئة والمبادرات الضخمة مثل المبادرة السعودية الخضراء (Saudi Vision 2030, SGI) محاولة مواجهة هذه التكاليف، واستثمرت في مشاريع دامة وممارسات للتخفيف من الآثار والتوجه نحو اقتصاد أكثر اخضراراً. على سبيل المثال، من المتوقع استثمار أكثر من 6 مليارات ريال سعودي في المشاريع البيئية بحلول عام 2030 (World Leaders Magazine, 2024)، مما يشير إلى الحاجة الملحة للقطاع الخاص ويشير إلى حجم الفرص المتاحة. ومن هنا، تنبع مشكلة الدراسة في بحث سبل الشراكة بين القطاعين العام والخاص في القطاع البيئي وذلك من خلال دراسة الخدمات البيئية التي يقدمها القطاع الخاص حالياً.

2. أسئلة الدراسة

سيتناول البحث عدة أسئلة لبحث الإجابة عنها، ويمكن تقسيم أسئلة الدراسة على 3 محاور رئيسية كالتالي،

1. الإطار المؤسسي والاستراتيجي
أ. إلى أي مدى تنسجم رؤية المملكة 2030 مع مفاهيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المجال البيئي؟
ب. ما مدى وضوح الأطر التشريعية والتنظيمية الحاكمة للشراكات البيئية في المملكة العربية السعودية؟
2. الواقع الحالي للشراكات البيئية
أ. ما هي أبرز أشكال الشراكات الحالية بين القطاعين العام والخاص في قطاع البيئة السعودية؟
ب. ما التحديات التي تواجه تطبيق الشراكات في تحسين الحوكمة البيئية وإدارة الأداء؟
3. النموذج المقترح

- أ. ما مدى الحاجة إلى نموذج شراكة جديد في قطاع الخدمات البيئية لتحقيق كفاءة الأداء؟
- ب. ما الخصائص والمؤشرات التي يجب أن يتضمنها النموذج المقترح لتحقيق فعالية واستدامة الشراكة؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تكمن أهمية الدراسة في تطوير نموذج شراكة بين القطاعين العام والخاص بتفاصيل دقيقة لخدمة بيئية من اختيار الباحث، وحيث أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص حذت نحو اتجاه مختلف وأكثر فاعلية بعد إطلاق رؤية المملكة 2030 وتعد حتى اليوم في مراحل مبدئية عند الأخذ بالاعتبار الخدمات الأساسية والهيكلية التنظيمية، فإن أهمية الدراسة تكمن أيضاً في أهمية الشراكة بين القطاعين. في جوهرها، تُعدّ الشراكات بين القطاعين العام والخاص أداة إستراتيجية للحكومات لتحسين تقديم الخدمات العامة من خلال تسخير نقاط قوة كلا من القطاعين في علاقة طويلة الأمد تعود بالنفع على الطرفين. وتتبع أهميتها من مجموعة واسعة من المزايا التي يُمكن أن تُقدمها، مثل:

1. الوصول إلى تمويل وخبرة القطاع الخاص:

- أ. سد فجوات التمويل: غالباً ما تواجه الحكومات قيوداً على الميزانية، وخاصةً في مشاريع البنية التحتية واسعة النطاق. من دورها، تتيح الشراكات بين القطاعين العام والخاص الوصول إلى رأس المال الخاص، مما يُمكن من إنجاز المشاريع في وقت أسرع، أو حتى يُمكن من تنفيذها من الأساس، بالإضافة إلى توزيع التكاليف على فترة زمنية أطول.
- ب. الاستفادة من المهارات المتخصصة: تُقدّم الشركات الخاصة معارف وخبرات متخصصة وأساليب مبتكرة قد لا تكون متاحة في القطاع العام. وهذا يُمكن أن يؤدي إلى تصميم وبناء وتشغيل أكثر كفاءة للمشاريع.

2. تعزيز الكفاءة والابتكار:

- أ. تحسين إنجاز المشاريع: غالباً ما يُقدم شركاء القطاع الخاص تقنيات إدارة مشاريع متطورة، وعمليات مبسطة، وتركيزاً على الأداء، مما يُسهم في تسريع إنجاز المشاريع وتقليل التأخير.
- ب. الابتكار: تُحرك الكيانات الخاصة دوافع الربح والمنافسة، مما يُعزز الابتكار في التكنولوجيا والعمليات وتقديم الخدمات. وهذا يؤدي إلى حلول ذات جودة أعلى وفعالية من حيث التكلفة.
- ت. نهج التكلفة الشاملة: غالباً ما تُراعي الشراكات بين القطاعين العام والخاص دورة حياة المشروع بأكملها، مما يُحفز الشركاء من القطاع الخاص على تحسين أعمال البناء والصيانة المستمرة لتقليل التكاليف على المدى الطويل.

3. تقاسم المخاطر وإدارتها:

- أ. التوزيع الأمثل للمخاطر: تُتيح الشراكات بين القطاعين العام والخاص توزيع المخاطر بين الكيانات العامة والخاصة، حيث يتحمل كل طرف المخاطر التي يُعدّ الأقدر على تقييمها والتحكم فيها ومواجهتها. ويشمل ذلك مخاطر البناء، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر المالية.
- ب. المساءلة: غالبًا ما تتضمن الاتفاقيات التعاقدية في الشراكات بين القطاعين العام والخاص مؤشرات ومعايير أداء واضحة، تُحمّل الشركاء من القطاع الخاص مسؤولية تحقيق الأهداف. وغالبًا ما ترتبط ربحيتهم بهذه المقاييس.

4. تحسين الخدمات العامة وتحقيق قيمة مقابل المال:

- أ. خدمات ذات جودة أعلى: من خلال دمج كفاءة القطاع الخاص وابتكاراته، يمكن أن تؤدي الشراكات بين القطاعين العام والخاص إلى تحسين جودة الخدمات العامة وسرعة تقديمها، بدءًا من شبكات النقل ومرافق الرعاية الصحية ووصولًا إلى المؤسسات التعليمية.
- ب. قيمة مقابل المال: في حين أن التكاليف الأولية قد تكون أعلى في بعض الأحيان، إلا أن القيمة الإجمالية مقابل المال يمكن أن تكون أكبر بفضل كفاءة التكلفة على المدى الطويل، وسرعة التسليم، وتحسين الجودة.
- ج. التركيز على الكفاءات الأساسية: تُتيح الشراكات بين القطاعين العام والخاص للقطاع العام التركيز على السياسات والتخطيط والتنظيم، وتفويض العمليات اليومية والمشاريع ذات رأس المال المرتفع إلى القطاع الخاص.

5. التحفيز الاقتصادي والنمو:

- أ. خلق فرص العمل: يمكن للمشاريع الكبيرة الممولة من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص تحفيز النشاط الاقتصادي، مما يؤدي إلى خلق فرص عمل في قطاعات البناء والمعدات وخدمات الدعم وغيرها من الصناعات ذات الصلة.
- ب. فرص الاستثمار: تُتيح الشراكات بين القطاعين العام والخاص فرصًا استثمارية جديدة للشركات الخاصة، مما يساعدها على تطوير الخبرات والمهارات التي يمكن إعادة تطبيقها في مشاريع أخرى.
- ج. تطوير البنية التحتية: تعتبر الشراكات بين القطاعين العام والخاص ضرورية لسد فجوات البنية التحتية، وخاصة في المجتمعات والبلدان النامية، مما يمكن أن يجذب المزيد من الشركات والمزيد من النمو الاقتصادي.

لذلك، تعد الشراكات بين القطاعين العام والخاص مهمة لأنها توفر آلية قوية للحكومات لشراء وتنفيذ البنية التحتية والخدمات العامة الأساسية من خلال تسخير الموارد المالية والخبرة والابتكار في القطاع الخاص، بهدف تحقيق نتائج أكثر كفاءة وأعلى جودة وفي الوقت المناسب للمواطنين (Investopedia, 2024).

وعلى الرغم من التطور المشهود في الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وإعادة هيكلة القطاع البيئي، فإنه ووفقاً للعديد من الدراسات، يفتقر هذا القطاع إلى التميز التشغيلي والمشاركات الكافية بين القطاعين العام والخاص لتعزيز الإمكانيات وزيادة الكفاءة وخفض التكاليف. ونظراً لطبيعتها، تواجه المملكة عدة تحديات بيئية جسيمة، منها (Devix, 2025):

1. ندرة المياه: تمثل تحدياً كبيراً باعتبار أن المنطقة الجغرافية قاحلة، مما يؤدي إلى الاعتماد الكبير على تحلية المياه (وهي عملية كثيفة الاستهلاك للطاقة) والمياه الجوفية.
2. تلوث الهواء والماء والتربة: ينجم عن الأنشطة الصناعية والتوسع الحضري وقضايا إدارة النفايات والتصحر.
3. التصحر وتدهور الأراضي: يتفاقمان بسبب تغير المناخ والرعي الجائر والاستخدام غير المستدام للأراضي.
4. فقدان التنوع البيولوجي: معظم النظم البيئية المتنوعة مهددة، بما في ذلك الحياة البرية والبحرية.
5. آثار تغير المناخ: من المتوقع أن يتأثر الشرق الأوسط بشدة بارتفاع درجات الحرارة، وتغير أنماط هطول الأمطار، وزيادة وتيرة الظواهر الجوية المتطرفة.

تشكل مشكلة ظاهرة التصحر والاعتماد الاقتصادي على النفط مخاوف اقتصادية جسيمة وتعد أيضاً أمراً مقلقاً يزيد من أعباء الأجهزة القائمة على مكافحة هذه الظواهر الطبيعية. عليه، فقد وضعت عدة دراسات سابقة التقديرات المناسبة لتقييم تكلفة التدهور البيئي في المملكة ومنها:

1. دراسة البنك الدولي لعام 2014: من الأرقام الرئيسية التي يُستشهد بها كثيراً دراسة أجراها البنك الدولي عام 2014، والتي قدرت أن تكلفة التدهور البيئي في المملكة العربية السعودية تجاوزت 86 مليار ريال سعودي، أي ما يعادل 3٪ من الناتج المحلي الإجمالي، وذلك بسبب عدم الالتزام بالضوابط والمعايير البيئية. وقد سُلِّطَ نائب وزير البيئة السعودي الضوء مؤخراً على هذا الرقم في فبراير 2024، مؤكداً على أهميته المستمرة (World Bank, 2014).
2. تلوث الهواء: يُعدّ تلوث الهواء مساهماً رئيسياً في تكاليف التدهور البيئي. فقد أشار تقرير للبنك الدولي عام 2022 إلى أن تلوث الهواء يُكلف منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بأكملها حوالي 141 مليار دولار سنوياً، أي ما يعادل 2٪ من الناتج الاقتصادي للمنطقة، مما يؤدي إلى مشاكل صحية كبيرة ومعدلات وفيات. ورغم عدم تقديم رقم محدد للمملكة العربية السعودية وحدها في هذا التقرير، إلا أنه بالنظر إلى النشاط الصناعي والتحضر في المملكة، فإن حصتها ستكون كبيرة. كما تُظهر الدراسات أن زيادة انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في المملكة العربية السعودية بنسبة 10٪ يمكن أن تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العمال وإنتاجية رأس المال المستثمر (World Bank, 2022).
3. تدهور الأراضي: تواجه المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة في مجال تدهور الأراضي، حيث تُصنّف 95٪ من أراضيها على أنها صحراوية. في عام 2019، أثر تدهور الأراضي على 20 مليون هكتار، أي أكثر من 10٪ من أراضي المملكة. تشمل التكاليف الاقتصادية المرتبطة بتدهور الأراضي انخفاض الإنتاجية الزراعية، وفقدان سبل العيش، وزيادة الإنفاق العام على النقل والاستعادة البيئية. ويسلط هدف اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر لاستعادة 1.5 مليار هكتار عالمياً بحلول عام 2030 الضوء على حجم هذه المشكلة (UNCCD, 2024).

4. إدارة مياه الصرف الصحي: وجدت دراسة ركزت على تكاليف التدهور البيئي الناتج عن عدم إعادة استخدام مياه الصرف الصحي المعالجة بالكامل في المملكة العربية السعودية أنه في عام 2019، بلغ إجمالي التكاليف التي يتحملها الاقتصاد السعودي لمعالجة مياه الصرف الصحي 658.67 مليون دولار أمريكي. شكلت التكاليف المباشرة 75.5% من هذا الإجمالي، بينما شكلت التكاليف غير المباشرة نسبة 24.5% المتبقية (World Leaders Magazine, 2025).
5. الآثار الصحية: يؤثر التدهور البيئي، وخاصة تلوث الهواء والماء، بشكل مباشر على الصحة العامة. يؤدي هذا إلى زيادة تكاليف الرعاية الصحية، وانخفاض الإنتاجية بسبب الأمراض، وارتفاع معدل الإصابة بأمراض مثل أمراض الجهاز التنفسي والسرطان (WHO, 2024).
6. الاستهلاك غير المستدام للموارد: تُعد المملكة العربية السعودية من أكبر مستهلكي المياه للفرد في العالم، على الرغم من وقوعها في إحدى أكثر المناطق جفافاً. هذا الاعتماد غير المستدام على مصادر المياه المحدودة، والذي يتفاقم بسبب التصحر، يُهدد بشكل أكبر توافر الموارد والإنتاجية الزراعية (CITA, 2024).

أهداف الدراسة:

1. الهدف العام

تسعى هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج شراكة فعال بين القطاعين العام والخاص يساهم في تعزيز الحوكمة البيئية وإدارة الأداء في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة تحليلية تطبيقية لواقع الشراكات البيئية وتقييم أطرها التنظيمية والتشغيلية.

2. الأهداف الفرعية

- أ. تحليل مدى توافق رؤية المملكة 2030 مع مفاهيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المجال البيئي.
- ب. استكشاف الأطر التشريعية والتنظيمية القائمة لتنفيذ الشراكات البيئية في المملكة.
- ت. تحديد واقع وأشكال الشراكات البيئية المطبقة حالياً، وتقييم كفاءتها.
- ث. تحديد المعوقات والتحديات التي تواجه تفعيل الشراكات البيئية من منظور تشغيلي وإداري.
- ج. اقتراح نموذج متكامل للشراكة بين القطاعين العام والخاص يهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية لخدمة بيئية محددة.
- ح. تقديم مجموعة من التوصيات لدعم الحوكمة البيئية وتعزيز الأداء المؤسسي في القطاعات المعنية.

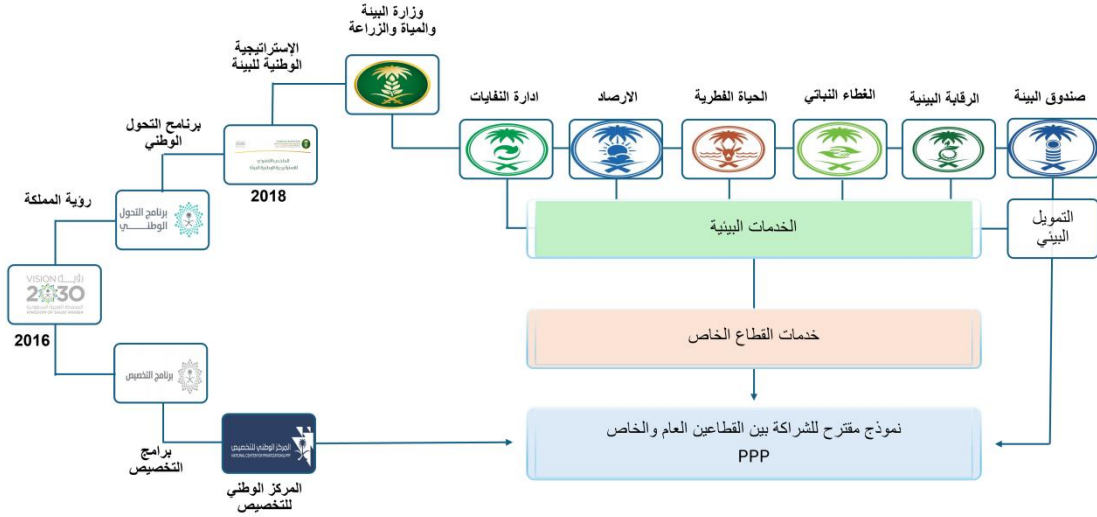
فرضيات الدراسة:

الافتراض الرئيسي للدراسة هو أن الهيكل الحالي لحوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في القطاع البيئي يفتقر إلى المشاركة المطلوبة مع القطاع الخاص لزيادة كفاءة الخدمات المقدمة وخفض التكاليف التشغيلية على عاتق القطاع العام. وعليه، يمكن صياغة الفرضيات كالاتي:

1. الفرضية الرئيسية H1: يساهم تبني نموذج شراكة فعال بين القطاعين العام والخاص في تعزيز الحوكمة البيئية وتحسين كفاءة تقديم الخدمات البيئية في المملكة العربية السعودية.
2. الفرضيات الفرعية:
 - أ. H1-a: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الإطار التنظيمي للشراكة وبين كفاءة تقديم الخدمات البيئية.
 - ب. H1-b: تساهم مشاركة القطاع الخاص في تحسين الأداء التشغيلي للخدمات البيئية مقارنة بالوضع الحالي.

نموذج الدراسة

تعتمد الدراسة على المراجعة النظرية لإعادة هيكلة القطاع البيئي الحالية، بما في ذلك رؤية 2030 والإستراتيجية الوطنية للبيئة. ثم إجراء دراسة جدوى، وجمع البيانات وتحليلها لخدمة بيئية مختارة، لاقتراح نموذج شراكة بين القطاعين العام والخاص مناسب لها.



وتعد المتغيرات الأساسية هي الخدمات البيئية التي تقدمها الجهات الحكومية، بينما تعد المتغيرات التابعة هي الشراكات الحالية مع القطاع الخاص إن وجدت. أخيراً، سيتم اختيار خدمة بيئية لا توجد لها حوكمة حالية مع القطاع الخاص وبالتالي يتم دراستها وتكون المتغيرات الوسيطة والمعدلة هي البنود، والمعايير الخاصة بالدراسة التي سيتم اختيارها لتمثيل نموذج مناسب للشراكة مع القطاع الخاص مثل الرسوم إن وجدت، التكاليف الرأس مالية والتشغيلية، عدد الموظفين، وغيرها من عناصر دراسات الجدوى. عليه، ستساهم هذه الدراسة في تمكين القطاع الخاص من المشاركة في تقديم الخدمات البيئية مع القطاع العام وذلك عن طريق النموذج المقترح، عليه المساهمة في خفض التكاليف على عاتق القطاع العام والتمويل البيئي القادم من صندوق البيئة.

الدراسات المرجعية:

سيتم جمع المراجع طوال فترة البحث وحسب الحاجة. وتشمل بعض الوثائق والمراجع التي تم اختيارها حالياً مايلي:

1. رؤية المملكة العربية السعودية 2030: <https://www.vision2030.gov.sa/en> ، وتشمل الإطار المؤسسي والأهداف والمبادرات والمشاريع والمؤشرات لإعادة هيكلة النظام الحكومي شاملاً كافة القطاعات.
2. المواقع الإلكترونية لكافة الجهات الحكومية المستهدفة مثل وزارة البيئة والمياه والزراعة والمراكز الوطنية البيئية ومركز التخصيص وغيرها: كافة المواقع الإلكترونية للجهات الممثلة لقطاع البيئة والتي تم ذكرها في القسم التالي. وتمثل مصادر ذات أهمية للحصول على البيانات والمعلومات والمؤشرات المتعلقة بالخدمات البيئية.
3. الإستراتيجية الوطنية للبيئة في المملكة العربية السعودية – وزارة البيئة والمياه والزراعة 2018: تقرير شامل قامت بإصداره وزارة البيئة والمياه والزراعة عام 2018 ويشمل الإطار المؤسسي النظري والتنفيذي لإعادة هيكلة قطاع البيئة شاملاً تحليل الفجوة الحالية.
4. دليل تخطيط وتطوير قطاع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الصادر عن المركز الوطني للتخصيص (NCP) 2022: دليل يشمل الأطر التنفيذية لإجراءات بناء الشراكة مع القطاع الخاص في الجهات القطاعية بالمملكة والصادر من المركز الوطني للتخصيص عام 2022.
5. برنامج العمل البيئي في المملكة العربية السعودية (SAEP): تقرير يشمل تكلفة التدهور البيئي في عام 2014 والصادر من البنك الدولي قسم الممارسات العالمية للبيئة والموارد الطبيعية في 2016 والمختص بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.
6. الخطة التنفيذية للإستراتيجية الوطنية للبيئة، الصادرة عن وزارة البيئة والمياه والزراعة: تقرير يشمل كافة الأهداف والمبادرات لتنفيذ الإستراتيجية الوطنية للبيئة، كما يشمل بطاقات المبادرات ومؤشرات الأداء وتوزيعها على الجهات المعنية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

1. الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP): تم تعريفها في مقدمة الأطروحة
2. الحوكمة البيئية: الإجراءات والتشريعات وإعادة الهيكلة لقطاع البيئة التي ستساهم في تنظيم القطاع بشكل مؤسسي أفضل.
3. كفاءة الخدمات: جودة الخدمة المقدمة من حيث الإجراءات التشغيلية ومن حيث التكاليف الرأس مالية والتشغيلية وجودة المخرجات.
4. برنامج التحول الوطني (NTP): البرنامج الذي استندت عليه الرؤية في إعادة هيكلة الجهات الحكومية والربط بينها.
5. الإستراتيجية الوطنية للبيئة (NET): الإستراتيجية المعنية بإعادة هيكلة قطاع البيئة والتي تم إطلاقها من قبل وزارة البيئة والمياه والزراعة.
6. وزارة البيئة والمياه والزراعة (MEWA): الجهة الحكومية الرئيسية المسؤولة عن السياسات البيئية والتشريعات والتخطيط.
7. المركز الوطني للالتزام البيئي (NCEC): يضمن الالتزام بالمعايير واللوائح البيئية، بما في ذلك إصدار التصاريح البيئية، ومراقبة التلوث، وتطبيق العقوبات.

8. المركز الوطني للغطاء النباتي ومكافحة التصحر (NCVC): يركز على التشجير، وإعادة تأهيل الأراضي، ومكافحة التصحر.
9. المركز الوطني للحياة الفطرية (NCW): مسؤول عن تنمية وحماية الحياة الفطرية البرية والبحرية.
10. المركز الوطني للأرصاد الجوية (NCM): يُقدّم خدمات الأرصاد الجوية، ويرصد جودة الهواء.
11. المركز الوطني لإدارة النفايات (MWAN): يُشرف على استراتيجيات ومبادرات إدارة النفايات.

إجراءات الدراسة:

1. منهج الدراسة:

يعد منهج الدراسة مزيج بين الوصفي والتحليلي. ويتضح القسم الوصفي من خلال التقييم النظري للأدبيات الموجودة والمراجعة العامة للمعلومات المتعلقة بموضوع الرسالة. ومن ثم، يتدرج البحث وصولاً إلى القسم التحليلي الفني لاختيار خدمة بيئية كنموذج وعمل دراسات الجدوى اللازمة لها لاقتراح نموذج شراكة بين القطاع العام والخاص لها شاملةً تحاليل الكفاءة التشغيلية والمالية.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

الجهات المتمثلة في القطاع البيئي بالمملكة وعددها 7 وهي وزارة البيئة والمياه والزراعة والمركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي والمركز الوطني لتنمية الغطاء النباتي ومكافحة التصحر والمركز الوطني لتنمية الحياة الفطرية والمركز الوطني للأرصاد والمركز الوطني لإدارة النفايات وصندوق البيئة. ويعد مجتمع الدراسة الدقيق هو الخدمات البيئية التي تقدمها هذه الجهات. بالإضافة، الجهة المعنية بالشراكة بين القطاعين العام والخاص وهي المركز الوطني للتخصيص.

عينة الدراسة:

تعد عينة الدراسة هي الخدمة البيئية التي سيتم اختيارها لعمل نموذج شراكة بين القطاع العام والخاص لها. ويشمل النموذج إعداد دراسة جدوى شاملة تشمل التكاليف التشغيلية والرأس مالية وعدد الموظفين وساعات العمل وتحليل المدخلات والمخرجات وحساب الرسوم والعوائد إن وجدت وغيرها من العناصر. ويكون الهدف الرئيسي هو خلق نموذج تشغيلي إداري لخدمة بيئية لمشاركة القطاع الخاص بها من شأنه إيجاد عوائد للجهة المعنية أو تقليل التكاليف التشغيلية أو ميزانية الجهة، بالإضافة إلى رفع جودة المخرجات وخلق سوق عمل جديد يوفر الوظائف والفرص.

حدود الدراسة: (المكانية ، الزمانية ، البشرية):

تختص الدراسة بتقييم القطاع البيئي في المملكة العربية السعودية منذ انطلاق الرؤية وحتى 2030 وتقييم الهيكل التنظيمي لها. كما ستركز الرسالة بشكل أدق على الموارد البشرية والمعلومات الأخرى الهامة الخاصة بالخدمة التي سيتم اختيارها كنموذج للدراسة.

وسائل جمع بيانات الدراسة:

المصادر الحكومية المتعلقة بالدراسة، المنصات الإلكترونية للجهات المختصة، والبيانات الثانوية عبر الإنترنت، والاستبيانات الخاصة بالبيانات الدقيقة للخدمة المختارة عند الحاجة وحسب المعلومات المطلوبة والمقابلات الشخصية مع الأشخاص والجهات ذوي العلاقة.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

تستهدف الدراسة اقتراح نموذج شراكة بين القطاع العام والخاص لخدمة بيئية مختارة، عليه، فإن كافة الحسابات والدراسات المطلوبة للنموذج المقترح تدخل ضمن نطاق المعالجات الإحصائية المقترحة مثل عدد العاملين وساعات العمل والتكاليف التشغيلية والرأس مالية والأجهزة والمعدات ودراسات الجدوى لفرض رسوم تشغيلية وغيرها. يعد التحليل وصفي كمي لتحليل الجدوى والتحليل المالي مثل تحليل التكاليف، وتحليل الكفاءة، وسيتم استخدام برنامج Excel.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

1. المراجعة الأدبية ابتداءً من رؤية المملكة ومبادرات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
2. الإستراتيجية الوطنية للبيئة والهيكل التنظيمية لقطاع البيئة.
3. التعريف بالجهات المعنية ومهامها.
4. تحديد الخدمات البيئية المتوفرة.
5. اختيار خدمة بيئية كنموذج وإعداد دراسة جدوى لها واقتراح نموذج شراكة مع القطاع الخاص.

المراجع:

• المراجع العربية

1. صحيفة مال، ميزانية قطاع البيئة، 6 ديسمبر 2023، <https://maaal.com/archives/202312/> تمت الزيارة في جولي 2
2. صحيفة اليوم، ميزانية السعودية 2024، 13 فبراير، 2025، <https://www.alyaum.com/articles> تمت الزيارة في جولي 2

• المراجع الأجنبية

1. J. Brown & M.Kazel, Investopedia, Public Private Partnerships (PPPs): Definition, How they work, and Examples, 2024, <https://www.investopedia.com/terms/p/public-private-partnerships.asp>. Accessed July 2nd.
2. Hansard, UK Parliament, Project Aquatrine: Award of Contract, 2005, www.hansard.parliament.uk. Accessed July 2nd.
3. Sarah Lee, Sustainable Energy Through Collaborative Partnerships, 2025, www.numberanalytics.com Accessed July 3rd.
4. S. Cassie, How PPPs are shaping a greener, more inclusive infrastructure future, 2024, www.tbhconsultancy.com Accessed Jun 30th.
5. Ragya Wael, Leaders MENA Magazine, KSA to invest 6Bln in Environmental Projects by 2030, February 26, 2024 <https://www.leaders-mena.com/ksa-to-invests-sar-6bln-in-environmental-projects-by-2030/>. Accessed July 3rd.
6. Shabtai Gold, Air, water pollution cost MENA economies 2% in GDP losses, 8 February 2022. <https://www.devex.com/news/air-water-pollution-cost-mena-economies-2-in-gdp-losses-world-bank-102610> Accessed July 2nd.
7. S. El-Kogali, World Bank, fostering a sustainable future: the role of land restoration in Saudi Arabia, June 3rd, 2024, <https://blogs.worldbank.org/en/arabvoices/fostering-a-sustainable-future--the-role-of-land-restoration-in-saudi-arabia> Accessed July 2nd.
8. Alberto Noriega, Driving Economy, Soil degradation, an urgent threat to humanity, Saudi Arabia warns, 12 November, 2024, <https://www.drivingeco.com/en/Soil-degradation-urgent-threat-humanity-alert-saudi-arabia/> Accessed July 1st.
9. UNCCD, Land degradation Neutrality – News & Stories – UNCCD, <https://www.unccd.int/land-and-life/land-degradation-neutrality/news-stories> Accessed July 3rd.
10. Shenghui Chen, Estimating cost of environmental degradation, Research Gate, January 2019 https://www.researchgate.net/publication/346026952_What_is_the_Cost_of_Environmental_Degradation Accessed July 2nd.
11. World Health Organization (WHO), Exposure and Health Impacts of Air Pollution, <https://www.who.int/teams/environment-climate-change-and->

- health/air-quality-energy-and-health/health-impacts/exposure-air-pollution
Accessed June 30th.
12. Eric Koons, Climate Impacts Tracker in Asia, Saudi Arabia's Environmental Issues: At Odds with Fossil Fuels, February 21st, 2024,
<https://www.climateimpactstracker.com/saudi-arabia-environmental-issues/>
Accessed July 4th.
 13. Saudi Vision 2030, Saudi Green Initiative, www.vision2030.gov.sa Accessed Jun 30th
 14. Ministry of Environment, Water and Agriculture, www.mewa.gov.sa
Accessed July 1st.
 15. National Center for Environmental Compliance, www.ncec.gov.sa Accessed July 1st.
 16. National Center for Vegetation Cover and Desertification Combat,
www.ncvc.gov.sa Accessed July 1st.
 17. National Center for Wildlife Conservation, www.ncw.gov.sa Accessed July 1st.
 18. National Center for Meteorology, www.ncm.gov.sa Accessed July 1st.
 19. National Center for Waste Management, www.mwan.gov.sa Accessed July 1st.
 20. Environmental Fund, www.ef.gov.sa Accessed July 1st.



نموذج مقترح للشراكة بين القطاعين العام والخاص لتعزيز الحوكمة البيئية وإدارة الأداء في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة كفاءة الخدمات

الرقم	القسم (مكونات الخطه)	الملاحظة	توصيات تطويرية	مثال مقترح
1	العنوان	العنوان مناسب مبدئيًا من حيث البنية ويعكس عناصر رئيسية (المتغير المستقل، التابع، والبيئة التطبيقية)، إلا أنه يمكن اقتراح الصياغة التالية لتكون أكثر دقة وأكاديمية:	نموذج مقترح للشراكة بين القطاعين العام والخاص لتعزيز الحوكمة البيئية ورفع كفاءة إدارة الأداء في الخدمات البيئية بالمملكة العربية السعودية (تم التعديل وفقاً للمثال المقترح – الصفحة الأولى)	الصياغة المقترحة: "نموذج مقترح للشراكة بين القطاعين العام والخاص لتعزيز الحوكمة البيئية على إدارة الأداء في الخدمات البيئية بالمملكة العربية السعودية" بالإنجليزية: A Proposed PPP Model for Enhancing "Environmental Governance and Improving Performance Management Efficiency in "Environmental Services in Saudi Arabia
2	المقدمة	(1) المقدمة طويلة ومتشعبة (قراءة 3 صفحات)، ما يشتت القارئ ويضعف الأثر العلمي للطرح. (2) تضم معلومات مكررة تظهر لاحقاً في المشكلة والأهمية (مثل الهياكل الحكومية والإطار التشريعي). (3) الطرح يميل إلى الوصف دون ربط تحليلي مباشر بين المشكلة وموضوع البحث المقترح. (4) لا تتضمن فقرة ختامية تمهّد للقضية البحثية بشكل مباشر، مثل بيان وجود فجوة بحثية أو حاجة لحل تطبيقي.	لرفع المستوى العلمي للمقدمة وجعلها أكثر تركيزاً وفاعلية، يوصى بالتالي: الاختصار والتنظيم: (1) تقليص المقدمة إلى حدود 500-600 كلمة مع المحافظة على عمق الطرح. (2) تنظيمها إلى ثلاث فقرات رئيسية: (1) مقدمة عن الشراكات PPP ، (2) تحديات البيئة في السعودية، (3) الحاجة إلى نموذج شراكة بيئية. الفصل بين المحتوى الوصفي والتحليلي: وضع تفصيلات الهياكل والمراكز البيئية السعودية في فصل "الإطار المؤسسي" لاحقاً وليس في المقدمة. إبراز العلاقة التحليلية بين الشراكات البيئية والحوكمة الفعالة. توضيح التحدي القائم (قلة الشراكات أو ضعف كفاءتها) كمنطلق للدراسة. صياغة فقرة ختامية قوية: تضمنين فقرة تنتهي ببيان الفجوة العلمية والتطبيقية، مثل: "من هنا تنبع الحاجة إلى دراسة علمية تقترح نموذجاً تطبيقياً لتعزيز فاعلية الشراكات في قطاع البيئة..."	تم التعديل، صفحة 3. حذف بعض الجمل وإضافة جمل أخرى وتقليص المقدمة لعدد الكلمات المطلوب وضبط المنهجية
3	مشكلة الدراسة	غياب الصياغة المباشرة للمشكلة البحثية: لا توجد فقرة صريحة تبدأ بـ "تتمثل مشكلة الدراسة في..."، مما يُضعف الجانب الأكاديمي المنهجي. خلط بين وصف الخلفية ومشكلة الدراسة: ما زالت المشكلة مغمورة في السرد التاريخي والتشريعي، دون إبراز الفجوة البحثية بأسلوب واضح ومركز. كثافة السرد على حساب الدقة: النص طويل جداً ويحتوي على معلومات تفصيلية (مثل المشاريع الدولية وأرقام اقتصادية) يمكن نقلها لفصول	لرفع جودة صياغة "مشكلة الدراسة"، يُنصح بالآتي: من حيث الهيكل: - البدء بفقرة افتتاحية تُبرز أهمية الحوكمة البيئية. - يليه عرض واقع الشراكات البيئية في السعودية. - ثم تسليط الضوء على القصور (ضعف/غياب النماذج/قلة الكفاءة). - وتُختَم بعبارة مباشرة على شكل: "ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في..." من حيث المحتوى: - تقليص حجم النص وتحويل البيانات والأمثلة إلى الملاحق أو الفصول النظرية. - التركيز على فجوة معرفية تطبيقية قابلة للقياس والاختبار.	تم حذف بعض الجمل وإضافة أخرى لربط الفقرات وتنفيذ الملاحظات تم التعديل (صفحة 4).

		أخرى. غياب التحديد الواضح لنطاق المشكلة: لا يُفهم بدقة ما إذا كانت المشكلة تتعلق بضعف الهيكل المؤسسي، أم بعدم وجود نموذج شراكة بيئية فعّال، أم بكلاهما.		
4	أسئلة الدراسة	ضعف البناء المنهجي للأسئلة: جميع الأسئلة صيغت بصيغة "ما هو...؟" أو "ما مدى...؟"، دون تدرج منطقي أو تسلسل بحثي واضح. افتقاد الأسئلة للدقة البحثية: بعضها عام جدًا مثل: "ما هو الإطار العام لتنفيذ هذه الشراكة؟" دون تحديد نوع الشراكة أو نطاقها. لا تُصنّف الأسئلة ضمن محاور (تشريعية، مؤسسية، تطبيقية) مما يصعب الربط بينها وبين الأهداف والفرصيات. غياب أدوات القياس أو الأبعاد المفترضة داخل الأسئلة	إعادة صياغة الأسئلة بصيغة بحثية أكثر دقة ووضوحًا. تصنيفها إلى محاور (مثلًا: أسئلة تحليلية للواقع – أسئلة استكشافية – أسئلة تطويرية). التقليل من الأسئلة العامة المفتوحة، والتركيز على القابلة للدراسة والقياس.	يمكن اقتراح أسئلة الدراسة بالشكل التالي: المحور الأول: الإطار الاستراتيجي والمؤسسي 1. إلى أي مدى تتسجم رؤية المملكة 2030 مع مفاهيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المجال البيئي؟ 2. ما مدى وضوح الأطر التشريعية والتنظيمية الحاكمة للشراكات البيئية في المملكة العربية السعودية؟ المحور الثاني: الواقع الحالي للشراكات البيئية 3. ما هي أبرز أشكال الشراكات الحالية بين القطاعين العام والخاص في قطاع البيئة السعودي؟ 4. ما التحديات التي تواجه تطبيق الشراكات في تحسين الحوكمة البيئية وإدارة الأداء؟ المحور الثالث: النموذج المقترح 5. ما مدى الحاجة إلى نموذج شراكة جديد في قطاع الخدمات البيئية لتحقيق كفاءة الأداء؟ 6. ما الخصائص والمؤشرات التي يجب أن يتضمنها النموذج المقترح لتحقيق فعالية واستدامة الشراكة؟ تم التعديل وفقاً للنموذج المقترح (صفحة 5)
5	أهمية الدراسة			
6	أهداف الدراسة	1. الأهداف المدرجة جاءت في صورة أسئلة مكررة، وهي في الحقيقة أسئلة دراسة لا أهداف. 2. لا يظهر تسلسل منطقي بين هدف عام وأهداف فرعية مترتبة. 3. تفتقر الأهداف إلى أفعال بحثية دقيقة(مثل: تحليل، تقييم، قياس، استكشاف...) 4. لا تميز الأهداف بين ما هو نظري (تحليلي) وما هو تطبيقي (ميداني).	- فصل الأهداف عن أسئلة الدراسة وعدم صياغتها على شكل أسئلة. - البدء بهدف عام واضح، ثم تحديد أهداف فرعية تدرج تحته. - استخدام أفعال بحثية مناسبة تعبر عن طبيعة كل هدف. - الربط بين الأهداف ومحاور الدراسة (التشريعي – المؤسسي – البيئي – التحليلي).	الهدف العام: تسعى هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج شراكة فعال بين القطاعين العام والخاص يسهم في تعزيز الحوكمة البيئية وإدارة الأداء في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة تحليلية تطبيقية لواقع الشراكات البيئية وتقييم أطرها التنظيمية والتشغيلية. الأهداف الفرعية: 1. تحليل مدى توافق رؤية المملكة 2030 مع مفاهيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المجال البيئي. 2. استكشاف الأطر التشريعية والتنظيمية القائمة لتنفيذ الشراكات البيئية في المملكة.

		5. لا تظهر الأهداف علاقة مباشرة بمتغيرات يمكن اختبارها لاحقاً.	
7	فروض الدراسة	1. لا توجد فرضيات فرعية تفصيلية، بل فقط فرضية عامة واحدة. 2. الفرضية مصاغة بأسلوب وصفي وليس بصيغة إحصائية قابلة للاختبار (hypothesis testing). 3. لم يُبين المتغير المستقل (PPP governance framework) والمتغير التابع (operational efficiency). 4. لا توجد فرضيات بديلة (H_1) ومقابلة (H_0) ، كما هو متعارف عليه في البحوث الكمية. 5. الصياغة غير دقيقة من حيث اللغة الأكاديمية (تستخدم "يفقر إلى..." بدلاً من صيغة إحصائية إيجابية أو سلبية).	• إدراج فرضية رئيسية مع مجموعة من الفرضيات الفرعية المرتبطة بأبعاد الدراسة. • التأكيد على أن تكون الفرضيات قابلة للقياس (measurable) والتحقق الإحصائي. • الفصل بين الفرضيات السببية (علاقة تأثير) والارتباطية (علاقة ارتباط). • استخدام أسلوب الفرضيات الصفرية (Null Hypothesis) والبديلة (Alternative Hypothesis) إذا كانت الدراسة كمية تجريبية.
8	النموذج النظري	1. لم تُحدد المتغيرات المستقلة، التابعة، الوسيطة أو المعدلة بشكل واضح. 2. النموذج النظري مبني فقط على مراجعة الأدبيات، دون الربط بنظرية أو إطار مفاهيمي يدعمه (مثل نظرية الحوكمة أو نظرية الوكالة). 3. لم يتم تقديم مبررات كافية لاختبار هذا النموذج، ولا كيفية اشتقاقه من الدراسات السابقة. 4. النموذج يبدو أقرب إلى تصور تطبيقي تنفيذي أكثر من كونه نموذجاً نظرياً أكاديمياً قابلاً للاختبار.	يجب تمثيل النموذج النظري برسم بياني واضح يوضح العلاقات بين: - الإطار المؤسسي - أدوات الحوكمة - مستوى مشاركة القطاع الخاص - مؤشرات الأداء البيئي أو كفاءة الخدمة توضيح الفرضيات المرتبطة بكل علاقة في النموذج. يفضل ربط النموذج بنظرية حاكمية) مثل: نظرية القيم العامة Public Value ، أو نظرية الحوكمة (Governance Theory). توضيح نوع العلاقة بين المتغيرات: سببية أم ارتباطية.
		3. تحديد واقع وأشكال الشراكات البيئية المطبقة حالياً، وتقييم كفاءتها. 4. تحديد المعوقات والتحديات التي تواجه تفعيل الشراكات البيئية من منظور تشغيلي وإداري. 5. اقتراح نموذج متكامل للشراكة بين القطاعين العام والخاص يهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية لخدمة بيئية محددة. 6. تقديم مجموعة من التوصيات لدعم الحوكمة البيئية وتعزيز الأداء المؤسسي في القطاعات المعنية. (تم التعديل وفقاً للملاحظات)	الفرضية الرئيسية: H₁: يسهم تبني نموذج شراكة فعال بين القطاعين العام والخاص في تعزيز الحوكمة البيئية وتحسين كفاءة تقديم الخدمات البيئية في المملكة العربية السعودية. الفرضيات الفرعية: 1. H_{1.1}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الإطار التنظيمي للشراكة وبين كفاءة تقديم الخدمات البيئية. 2. H_{1.2}: تسهم مشاركة القطاع الخاص في تحسين الأداء التشغيلي للخدمات البيئية مقارنة بالوضع الحالي. (تم التعديل وفقاً للملاحظات - صفحة 8-9)

9	المصطلحات	1. معظم التعريفات المقدمة هي تعريفات اسمية (تعريف من خلال الاسم أو الاختصار) وليست تعريفات إجرائية توضح كيف ستُقاس هذه المتغيرات في الدراسة. 2. لم يتم تقديم مصادر علمية أو تنظيمية لتعريف تلك المصطلحات (مثلاً: لا توجد إحالة إلى وثائق رسمية أو أدبيات بحثية). 3. لا توضح التعريفات العلاقة الوظيفية لكل مصطلح ضمن النموذج النظري للدراسة. 4. غابت تعريفات متغيرات رئيسة مثل: ○ الشراكة بين القطاعين العام والخاص (بصيغتها التطبيقية/العملية) ○ الحوكمة البيئية ○ كفاءة الخدمات ○ الأداء البيئي ○ مؤشرات تقييم الخدمة ○	تم التعديل جزئياً، تم توضيح المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيلة وكيفية حوكمتها وربطها مع الهيكل التنظيمي). (تم التعديل، تم إضافة تعريفات للمسميات، وتم إضافة المصطلحات الإجرائية وتعريفاتها – صفحة 10).
10	الدراسات السابقة	1. عدم تصنيف الدراسات: لم تُقسَّم الدراسات بحسب علاقتها بمتغيرات البحث (مثل: الشراكة، الحوكمة، الأداء البيئي). 2. لا توجد إشارة إلى الفجوة البحثية التي تستند إليها الدراسة بعد مراجعة تلك الدراسات. 3. لم يتم التمييز بين الدراسات المحلية والإقليمية والدولية أو إبراز اختلاف السياقات. 4. لا يوجد جدول مقارنة يوضح أوجه الاتفاق والاختلاف أو كيفية الإفادة من كل دراسة. 5. معظم ما تم ذكره تقارير ومصادر معلوماتية، وليست دراسات بحثية منشورة في مجلات محكمة.	تقديم مراجعة سردية نقدية لكل دراسة، توضح أهدافها، منهجها، النتائج الرئيسية، ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة. تقسيم الدراسات إلى: (دراسات تناولت الشراكة – دراسات تناولت الحوكمة البيئية – دراسات تناولت الكفاءة/الأداء – دراسات دمجت القطاعين العام والخاص في الخدمات البيئية). بيان أوجه الاستفادة من كل دراسة: مثل تحديد الأداة، أو المفاهيم النظرية، أو المنهج، أو بناء النموذج. إبراز الفجوة البحثية التي لم تُغط في الأدبيات السابقة، والتي تستهدف الدراسة الحالية معالجتها. استخدام مراجع علمية محكمة (من قواعد بيانات مثل Scopus، Web of Science)، وليس الاكتفاء بالمصادر الحكومية أو الإعلامية. المرجعية العلمية (تم التعديل، تم إضافة بيان تعريفي لكل دراسة مرجعية وما تحتويه من معلومات مساهمة للدراسة. صفحة 10)

11	المنهجية	1. عدم تحديد نوع المنهج بدقة (مثل: منهج وصفي تحليلي – دراسة حالة – منهج مختلط) مع التبرير المنطقي لاختياره. تحديد ما إذا كان البحث سيأخذ منحى كمي (استبيانات)، أو نوعي (مقابلات)، أو مزيج (Mixed Methods). تحديد الأداة الأساسية: استبيان/ مقابلة/ تحليل وثائق... مع بيان خصائصها، وكيف سيتم تصميمها والتحقق من صدقها وثباتها. تحديد المجتمع بدقة (الجهة، عددها، خصائصها)، وبيان طريقة اختيار العينة (احتمالية/ غير احتمالية – قصدية – عشوائية). تحديد طرق التحليل المقترحة (مثلاً: تحليل وصفي – تحليل جدوى – تحليل مالي – تحليل كفاءة – تحليل مضمون...). ذكر الأدوات التحليلية بوضوح (مثل: اختبار t – تحليل التباين – تحليل الانحدار – تحليل الكلفة – مؤشرات الأداء). 2. لم يتم توضيح طريقة تحليل البيانات بوضوح (مثلاً، هل ستستخدم برامج مثل SPSS أو تحليل مضمون؟). 3. عينة الدراسة غير محددة بدقة: لم يُذكر حجمها، طريقة اختيارها، أو معيار التمثيل. 4. المعالجات الإحصائية المقترحة جاءت عامة جداً، ولم يُذكر نوع التحليلات أو مقاييس الثبات والصدق.	(تم التعديل وفقاً للتضليل ووفقاً لما يتلائم مع طبيعة ومنهجية البحث، صفحة 11)
12	المعالجات الإحصائية	1. عدم تحديد نوع التحليلات الإحصائية المستخدمة (وصفي/استدلالي). 2. غياب التحديد الدقيق للأدوات الإحصائية: لم يوضح هل سيستخدم مثلاً تحليل التباين (ANOVA) أو تحليل الانحدار أو اختبار T؟ 3. لم يُذكر اسم البرنامج الإحصائي الذي سيتم استخدامه (SPSS)، Excel، (R...). 4. لا توجد منهجية واضحة للتعامل مع البيانات (مثل التحقق من صدق الأداة أو معامل الثبات إذا استُخدمت استبانة). 5. غابت المؤشرات الإحصائية التي يمكن استخدامها لتقييم الكفاءة التشغيلية، كتحليل التكاليف أو مؤشر الكفاءة النسبية. (DEA)	(تم التعديل وفقاً للتضليل، صفحة 12) تم إضافة ما يتلائم مع طبيعة ومنهجية البحث. تقسيم المعالجات إلى: تحليلات وصفية (متوسطات، انحرافات) وتحليلات استدلالية (ANOVA، T-test، الانحدار...). تحديد الأدوات المناسبة لطبيعة البيانات (مثل: اختبار كفاءة – تحليل مالي – تحليل جدوى). اختيار الأدوات تحديد البرنامج المستخدم (مثل SPSS، Excel، أو Python مع مبررات الاستخدام). برنامج التحليل كل هدف أو فرضية يجب أن يقابلها أداة تحليلية مناسبة. إدراج مؤشرات مثل: التكلفة مقابل الناتج، زمن الإنجاز، عدد المستفيدين، مؤشر الكفاءة المالية أو مؤشرات قياس الأداء

13	التوثيق والمراجع	1. عدم وجود توثيق داخل المتن(in-text citation) بشكل علمي) مثل APA أو Chicago ، رغم كثافة الاقتباسات. 2. بعض الروابط غير موثقة بتاريخ الزيارة أو الوصول (Accessed date). 3. عدم التمييز بين مراجع أكاديمية (Peer-reviewed) ومراجع إعلامية أو وصفية(مثل الصحف). 4. لم تذكر بيانات النشر كاملة لبعض المراجع (المؤلف، العنوان، الناشر، السنة). 5. غياب مراجع دراسات سابقة منشورة في مجلات علمية محكمة عن الشراكة أو الحوكمة البيئية. 6. بعض المراجع الإلكترونية لا تصلح أن تكون مصدرًا رئيسيًا لدراسة (مكتوراه) مثل(“m.x-mol.net“	اعتماد نمط موحد مثل APA 7th في جميع التوثيق داخل المتن والمراجع. نظام التوثيق تضمنين دراسات أكاديمية محكمة منشورة في Scopus/WoS عن: PPP – Environmental Governance – Performance Efficiency. إثراء المراجع فصل المراجع إلى: (١) كتب، (٢) مقالات علمية، (٣) تقارير رسمية، (٤) مصادر إلكترونية. تنظيم المراجع كتابة رابط الموقع كاملاً + تاريخ الاطلاع. توثيق إلكتروني سليم إدراج مقارنات علمية مع دول أخرى طبقت نماذج PPP في البيئة. إضافة دراسات مقارنة	1- يوجد توثيق داخل متن البحث 2- تم إضافة تواريخ الزيارة 3- 4- تم إضافة أسماء الكتاب 5- لا يوجد 6- تم حذف المرجع
	الصياغة الأكاديمية			تدقيق لغوي شامل. 1. استخدام اللغة الأكاديمية لكتابة الرسائل العلمية (تجنب الحشو، والتكرار، والتراكيب العامية).
التقييم النهائي		التوصية النهائية: بعد مراجعة متكاملة لأجزاء خطة البحث، فإن الخطة تُظهر جدية الباحث وفهمه للسياق الوطني والاستراتيجي لموضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في القطاع البيئي في المملكة العربية السعودية، كما تعكس قدرة جيدة على جمع المعلومات والتوثيق من مصادر رسمية وعالمية. ومع ذلك، هناك حاجة إلى إعادة ضبط أكاديمي منهجي للخطة، يتمثل في: نقاط القوة: - عنوان موضوعي، حديث، مرتبط برؤية المملكة 2030. - موضوع ذو قيمة تطبيقية ووطنية عالية. - إلمام واسع بالخلفية المؤسسية والتنظيمية للقطاع البيئي. - وفرة في المراجع الحكومية والدولية. - وضوح في اختيار الخدمة البيئية كنقطة انطلاق لبناء النموذج المقترح. نقاط التحسين المطلوبة: - إعادة الصياغة الأكاديمية لعدة أقسام لجعلها أكثر تركيزاً، وتحليلية بدلاً من وصفية. - تحسين أسئلة الدراسة وصياغة الفرضيات بصيغة علمية دقيقة وقابلة للقياس. - شرح أو توضيح النموذج النظري برسوم أو بنية مفاهيمية واضحة (إن أمكن).		

4. تعزيز الجانب المنهجي بتحديد أدوات جمع البيانات الفعلية وتصميم الدراسة التجريبية أو التحليلية.
5. إضافة توثيق داخل النص وفق نمط أكاديمي موحد) مثل (APA).

نقاط تفصيلية موجهة للطلاب لتطوير خطة الدكتوراه

القسم	موجّه للطلاب	نقاط موجهة للطلاب
العنوان	صياغة جيدة مبدئيًا؛ يُقترح تطويرها لتكون أكثر تركيزًا أكاديميًا وربطًا مباشرًا بالحوكمة والأداء البيئي.	-تأكد من أن العنوان يتضمن المتغيرات الأساسية (الشراكة، الحوكمة، الأداء البيئي) -استخدم صياغة أكاديمية دقيقة توضح العلاقة بين المفاهيم. -يُقترح استخدام الصيغة: 'نموذج مقترح للشراكة'...
المقدمة	تقليص المقدمة لـ 500-600 كلمة، تنظيمها في ثلاث فقرات، وإنهائها بفقرة توضح الفجوة البحثية.	-اختصر المقدمة إلى 500-600 كلمة كحد أقصى. -نظّمها في ثلاث فقرات: (عن PPP ، عن البيئة بالسعودية، الحاجة إلى النموذج) -تجنب السرد الزائد والتكرار، وأنه المقدمة ببيان فجوة علمية واضحة.
مشكلة الدراسة	إعادة صياغة واضحة تبدأ بعبارة مباشرة لمشكلة الدراسة، مع تقليص السرد وتحويل البيانات للفصول المناسبة.	-ابدأ فقرة المشكلة بعبارة مباشرة: 'تتمثل مشكلة الدراسة في...'. -حدد بدقة هل المشكلة مؤسسية أم نموذجية أم كفاءة تنفيذ. -انقل السرد التاريخي والبيانات إلى الفصول الأخرى لتقليل التشويش.
أسئلة الدراسة	إعادة صياغة الأسئلة بصيغة بحثية دقيقة، وتصنيفها لمحاور، والابتعاد عن الأسئلة العامة.	-صغ الأسئلة بصيغة بحثية دقيقة وقابلة للقياس. -صنّفها إلى محاور (مثل تشرعية، تنظيمية، تطبيقية). -تجنب الأسئلة العامة مثل: 'ما هو الإطار العام...؟'
أهداف الدراسة	صياغة هدف عام يتبعه أهداف فرعية بفعل بحثي دقيق، وربط الأهداف بمحاور البحث.	-لا تكتب الأهداف على شكل أسئلة. -ابدأ بهدف عام، يليه أهداف فرعية مترابطة. -استخدم أفعال بحثية دقيقة مثل: تحليل، تقييم، استكشاف.
فروض الدراسة	كتابة فرضية رئيسية واضحة وعدة فرضيات فرعية قابلة للاختبار بلغة إحصائية دقيقة.	-اكتب فرضية رئيسية واضحة بلغة إحصائية. -صغ فرضيات فرعية تغطي محاور البحث. -استخدم H0/H1 إن كانت الدراسة كمية، ووضح المتغيرات بوضوح.

النموذج النظري	رسم النموذج النظري بوضوح، تحديد المتغيرات، وربطه بنظرية حاكمة، وتوضيح العلاقات بين المتغيرات.	-ارسم النموذج النظري بشكل مرئي يوضح المتغيرات والعلاقات بين المتغيرات المستقلة، التابعة، الوسيطة إن وجدت. -اربط النموذج بنظرية معتمدة (مثلاً: الحوكمة أو القيم العامة).
المصطلحات	صياغة تعريفات إجرائية للمصطلحات الأساسية، مدعّمة بمصادر علمية رسمية، وتوضيح وظيفة المصطلح في الدراسة.	-عرّف المفاهيم الأساسية بطريقة إجرائية توضح كيفية القياس -استند إلى مصادر علمية أو تنظيمية معتمدة. -صنّف المصطلحات إلى: عامة، مؤسسية، إجرائية.
الدراسات السابقة	تصنيف الدراسات بحسب متغيرات البحث، عرض نقدي، إبراز الفجوة، استخدام دراسات محكمة فقط.	-صنّف الدراسات حسب المتغيرات (شراكة، حوكمة، كفاءة) -أبرز الفجوة العلمية التي لم تُغط بعد. -استخدم فقط الدراسات المنشورة في مجلات محكمة مع مراجعة نقدية.
المنهجية	تحديد نوع المنهج وأداة الدراسة، وصف العينة، مبررات التحليل، وتوضيح كيفية تطبيقها.	-حدد نوع المنهج المستخدم (وصفي، تحليلي، مختلط) -وضّح أدوات الدراسة (استبيان، مقابلات...) ومبرر الاختيار. -صف العينة، وطريقة اختيارها، ومجتمع الدراسة بوضوح.
المعالجات الإحصائية	تقسيم المعالجات إلى وصفية واستدلالية، اختيار أدوات ملائمة وتحليل كفاءة، تحديد برنامج التحليل.	-حدد ما إذا كنت ستستخدم تحليلاً وصفيًا أو استدلالياً أو كليهما. -اختر أدوات تحليل مناسبة (T-test) ، (ANOVA...) لكل فرضية. -وضّح برنامج التحليل المستخدم (SPSS) ، (Excel...) وأسباب اختياره.
التوثيق والمراجع	توثيق متنسق وفق APA، إدراج مراجع محكمة، فصل المراجع بأنواعها، توثيق إلكتروني سليم.	-استخدم نمط APA 7th للتوثيق داخل المتن وفي قائمة المراجع. -افصل المراجع إلى: كتب، مقالات، تقارير، إلكترونية. -راجع الروابط الإلكترونية وأضف تاريخ الاطلاع.
الصياغة الأكاديمية	تجنب التكرار، التدقيق اللغوي الشامل، استخدام لغة أكاديمية دقيقة خالية من الحشو.	-تجنّب الحشو اللغوي والتكرار، وراجع التراكيب النحوية. -استخدم لغة علمية رصينة خالية من التعميمات والمجاز. -أجر تدقيقاً لغوياً نهائياً للنص كاملاً.
التوصية النهائية	الموضوع جيد وجدير بالدراسة، يلزم ضبط منهجي دقيق للصياغة، النموذج، الفرضيات، والمنهج، مع إبراز القيمة التطبيقية.	لديك موضوع واعد يتماشى مع رؤية المملكة 2030. أعد صياغة الأقسام لتكون أكاديمية، مركزة، قابلة للقياس حسن المنهجية والنموذج النظري والتوثيق لرفع الجاهزية الأكاديمية.