

بحث بعنوان:

الأثر الاقتصادي لمشاريع التخصيص على الاستثمار والتوظيف وجودة الخدمات

(دراسة تطبيقية على قطاعات مختارة في إطار رؤية 2030)

إعداد الطالب/

زياد عبدالله العساف

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات :

5.....	الفصل الأول : الإطار العام للبحث
5.....	أولاً- المقدمة :
6.....	ثانياً- مشكلة الدراسة :
7.....	ثالثاً- أسئلة الدراسة :
7.....	رابعاً- أهداف الدراسة :
8.....	خامساً- فرضيات الدراسة :
8.....	سادساً- أهمية الدراسة :
9.....	سابعاً- مبررات اختيار الموضوع :
9.....	ثامناً-حدود الدراسة :
10	تاسعاً- مصطلحات الدراسة :
12	عاشراً- الإطار النظري للدراسة :
13	الحادي عشر- الدراسات السابقة :
17	الثاني عشر- منهجية الدراسة :
18	الثالث عشر-مجتمع الدراسة وعينتها :
18	الرابع عشر- أدوات جمع البيانات :
19	الخامس عشر-مصادر البيانات المتوقعة :
19	السادس عشر- متغيرات الدراسة :
20	السابع عشر-النموذج التصوري للدراسة :
21	الثامن عشر-أساليب التحليل الإحصائي :
21	التاسع عشر - الصدق والثبات :
21	العشرون- الاعتبارات الأخلاقية :

21	الواحد والعشرون- النتائج المتوقعة مبدئيًا :
22	الثاني والعشرون- الخطة الأولية لفصول الرسالة :
23	الفصل الثاني: الإطار النظري والنظامي للتخصيص
23	تمهيد :
23	1-2 مفهوم التخصيص :
24	2-2 خصائص التخصيص:
24	3-2 نماذج التخصيص وصيغ مشاركة القطاع الخاص:
26	4-2 الشراكة بين القطاعين العام والخاص:
26	5-2 التخصيص في الأدبيات الاقتصادية:
28	6-2 الدروس المستفادة من الدراسات الأجنبية الحديثة:
29	7-2 التخصيص في النظام السعودي ورؤية السعودية 2030:
29	8-2 نظام التخصيص واللائحة التنفيذية:
30	9-2 الاستراتيجية الوطنية للتخصيص:
31	الفصل الثالث: الواقع التطبيقي لمشاريع التخصيص في القطاعات المختارة
31	1-3 مبررات اختيار القطاعات:
32	2-3 الصورة العامة لمحفظة مشاريع التخصيص:
32	3-3 قطاع البيئة والمياه والزراعة:
34	4-3 قطاع النقل والخدمات اللوجستية:
35	5-3 قطاع الصحة:
37	6-3 المقارنة الأولية بين القطاعات المختارة:
37	7-3 محددات نجاح مشاريع التخصيص في القطاعات المختارة:
39	الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية وقياس الأثر الاقتصادي
39	1-4 منهج التحليل :
39	2-4 بناء قاعدة البيانات:

41	3-4 المؤشرات المستخدمة في القياس:
41	4-4 البيانات الكمية:
42	5-4 تحليل الاستثمار الخاص:
43	6-4 تحليل خلق الوظائف:
44	7-4 تحليل جودة الخدمات:
44	8-4 نتائج تحليل الارتباط والانحدار الافتراضي:
45	9-4 نتائج المقابلات:
46	10-4 المقارنة بين القطاعات في ضوء النتائج:
47	11-4 اختبار الفرضيات:
48	الفصل الخامس: المناقشة والاستنتاجات والتوصيات
48	1-5 مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري:
49	2-5 مناقشة النتائج في ضوء السياق السعودي:
49	3-5 أبرز الاستنتاجات:
50	4-5 التوصيات العملية:
51	5-5 توصيات خاصة بكل قطاع:
52	6-5 نموذج مقترح لمتابعة أثر مشاريع التخصيص:
52	7-5 مقترحات لدراسات مستقبلية:
53	9-5 الخاتمة العامة :
54	قائمة المراجع:

الفصل الأول : الإطار العام للبحث

أولاً- المقدمة :

تُعَدُّ رؤية السعودية 2030 الإطار المرجعي الأهم للتحويل الاقتصادي والمؤسسي في المملكة العربية السعودية؛ إذ استهدفت منذ إطلاقها إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني على نحوٍ يرفع كفاءة الإنفاق، ويزيد مساهمة القطاع الخاص، ويعزز تنافسية القطاعات الخدمية والإنتاجية. وقد نصت الرؤية على رفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي من 40% إلى 65%، كما ربطت بين تنويع الاقتصاد وبين تحسين جودة الخدمات من خلال تخصيص بعض الخدمات الحكومية، وتحسين بيئة الأعمال، وجذب الاستثمارات النوعية (رؤية السعودية 2030، 2016). كما أظهرت وثائق الأداء الحديثة للرؤية أن مساهمة القطاع الخاص بلغت 47% في عام 2024، متجاوزة المستهدف السنوي لذلك العام، وهو ما يعكس تسارعاً ملموساً في تنفيذ مستهدفات التحويل الاقتصادي (الملخص التنفيذي لرؤية السعودية 2030، 2024).

وفي هذا السياق، برز برنامج التخصيص بوصفه أحد الأدوات التنفيذية الرئيسة لتحقيق مستهدفات الرؤية، من خلال توسيع مشاركة القطاع الخاص في تقديم الخدمات العامة وتشغيل الأصول ورفع كفاءتها. وتشير وثائق المركز الوطني للتخصيص إلى أن دوره لا يقتصر على تهيئة البيئة النظامية والتنظيمية لمشاريع التخصيص والشراكة، بل يمتد إلى جذب المستثمرين المحليين والدوليين، وتعظيم الأثر الاقتصادي والاجتماعي والمالي لهذه المشاريع، بما ينعكس على تحسين جودة الحياة والخدمات للمواطنين والمقيمين (المركز الوطني للتخصيص، 2023أ). كما تُظهر الوثائق الرسمية أن المملكة نشرت محفظة تضم 200 مشروع تخصيص وشراكة عبر 16 قطاعاً، وأن المشاريع الممنوحة حتى الربع الثالث من عام 2023 بلغت 50 مشروعاً في 7 قطاعات، بقيمة تُقدَّر بنحو 28 مليار ريال من استثمارات القطاع الخاص، إضافة إلى 7.8 مليارات ريال عوائد متولدة من عمليات الشراكة والأصول المخصصة (المركز الوطني للتخصيص، 2023ب).

ومن الناحية النظرية، لا يُنظر إلى التخصيص في الأدبيات الاقتصادية على أنه مجرد نقل للملكية أو التشغيل من القطاع العام إلى الخاص، بل باعتباره أداة لإعادة توزيع الأدوار الاقتصادية وتحسين الكفاءة وتحفيز الاستثمار ورفع الإنتاجية، شريطة أن يتم في إطار تنظيمي وحوكمي واضح. فقد بينت دراسات دولية بارزة أن الخصخصة قد تسهم في تحسين الربحية والإنتاجية والاستثمار والتوسع في تقديم الخدمات، إلا أن حجم الأثر واتجاهه يختلفان بحسب القطاع، ودرجة المنافسة، والحوكمة، وجودة التصميم المؤسسي (La Porta and López-de-Silanes, 1999؛ Li and Xu, 2004؛ OECD, 2019).

ومن هنا، فإن دراسة الأثر الاقتصادي لمشاريع التخصيص في السياق السعودي لا ينبغي أن تظل في مستوى الطرح العام، بل يجب أن تنتقل إلى القياس التطبيقي المقارن في

قطاعات مختارة تسمح بمتابعة أثر التخصيص على الاستثمار الخاص، وخلق الوظائف، وتحسين جودة الخدمات .

كما أن أهمية هذا الموضوع تتعاضد في ضوء التطورات التي شهدتها الاقتصاد السعودي منذ عام 2016؛ إذ تشير تقارير المؤسسات الدولية إلى أن المملكة حققت تقدمًا واضحًا في مسار الإصلاحات الهيكلية، وتحسين البيئة التنظيمية، وزيادة الاستثمار، وتعزيز التوظيف، وهو ما يجعل تقييم دور مشاريع التخصيص في هذه التحولات أمرًا ضروريًا لفهم مدى إسهامها الفعلي في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 (IMF, 2024؛ World Bank, 2026).

وعليه، فإن هذه الدراسة تنطلق من الحاجة إلى بناء تقدير علمي منظم للأثر الاقتصادي لمشاريع التخصيص، يتجاوز الوصف العام إلى فحص المؤشرات القابلة للقياس والتحليل .

ثانيًا- مشكلة الدراسة :

على الرغم من التوسع الملحوظ في مشاريع التخصيص في المملكة العربية السعودية، وتعدد القطاعات التي دخلت ضمن نطاق الشراكة مع القطاع الخاص أو إعادة هيكلة تقديم الخدمات فيها، فإن السؤال العلمي الأهم لم يعد متعلقًا بوجود التخصيص في حد ذاته، وإنما بمدى تحقق آثاره الاقتصادية الفعلية. فالرؤية والوثائق التنفيذية تؤكد أن الغاية من التخصيص لا تقف عند حدود تخفيف العبء عن المالية العامة، وإنما تمتد إلى تعزيز مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد، وتحسين كفاءة التشغيل، والارتقاء بجودة الخدمات (رؤية السعودية 2030، 2016؛ المركز الوطني للتخصيص، 2023). غير أن هذا الطموح الاستراتيجي يحتاج إلى دراسات قياسية تطبيقية تُظهر مقدار ما تحقق فعليًا في القطاعات التي شهدت مشاريع تخصيص أو شراكات مؤسسية .

وتزداد أهمية هذه الإشكالية إذا أخذنا في الاعتبار أن الأدبيات الدولية لا تقدم حكمًا واحدًا ونهائيًا على نتائج الخصخصة؛ إذ توصلت بعض الدراسات إلى تحسن واضح في الاستثمار والإنتاجية والتوسع الخدمي، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن النجاح يتوقف على شروط مصاحبة، مثل المنافسة والتنظيم والحوكمة وآليات التقييم اللاحق (Boubakri, Chong and López؛ D'Souza and Megginson, 1999؛ and Cosset, 1998 de-Silanes, 2003). كما أن الأدبيات العربية والسعودية، على أهميتها، ما تزال في كثير من الأحيان مركزة على قطاع واحد أو على المدركات والاتجاهات أكثر من تركيزها على القياس الاقتصادي المقارن لنتائج التخصيص عبر أكثر من قطاع .

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في وجود حاجة علمية إلى قياس الأثر الاقتصادي لمشاريع التخصيص في قطاعات مختارة في المملكة العربية السعودية، من خلال فحص ثلاثة أبعاد مترابطة هي: الاستثمار الخاص، وخلق الوظائف، وتحسين جودة الخدمات، وذلك في ضوء مستهدفات رؤية السعودية 2030.

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس الآتي: ما الأثر الاقتصادي لمشاريع التخصيص في قطاعات مختارة في المملكة العربية السعودية على الاستثمار الخاص، وخلق الوظائف، وتحسين جودة الخدمات في ضوء رؤية السعودية 2030؟

ثالثاً- أسئلة الدراسة :

1. ما الإطار المفاهيمي والتنظيمي لمشاريع التخصيص في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية السعودية 2030؟
2. ما واقع مشاريع التخصيص في القطاعات المختارة من حيث الحجم، والانتشار، وطبيعة العقود، ومستوى التطبيق؟
3. ما أثر مشاريع التخصيص في جذب الاستثمار الخاص داخل القطاعات المختارة؟
4. ما أثر مشاريع التخصيص في خلق الوظائف، ولا سيما الوظائف المرتبطة بالقطاع الخاص؟
5. ما أثر مشاريع التخصيص في تحسين جودة الخدمات في القطاعات المختارة؟
6. هل تختلف درجة الأثر الاقتصادي لمشاريع التخصيص باختلاف القطاع؟
7. ما أبرز العوامل التنظيمية والمؤسسية التي تعزز أو تحد من تحقق الأثر الاقتصادي المتوقع لمشاريع التخصيص؟

رابعاً- أهداف الدراسة :

الهدف الرئيس :

قياس الأثر الاقتصادي لمشاريع التخصيص في قطاعات مختارة في المملكة العربية السعودية من خلال تحليل أثرها على الاستثمار الخاص، وخلق الوظائف، وتحسين جودة الخدمات في ضوء رؤية السعودية 2030.

الأهداف الفرعية :

1. تأصيل الإطار المفاهيمي والنظامي للتخصيص والشاركة مع القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
2. رصد واقع مشاريع التخصيص في القطاعات المختارة خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة.
3. تحليل أثر مشاريع التخصيص في جذب الاستثمار الخاص.

4. تحليل أثر مشاريع التخصيص في خلق الوظائف.
5. قياس أثر مشاريع التخصيص في تحسين جودة الخدمات.
6. المقارنة بين القطاعات المختارة للكشف عن الفروق في حجم الأثر واتجاهه.
7. تقديم توصيات عملية لتعزيز الأثر الاقتصادي والاجتماعي لمشاريع التخصيص.

خامساً- فرضيات الدراسة :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاريع التخصيص وزيادة الاستثمار الخاص في القطاعات المختارة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاريع التخصيص وخلق الوظائف في القطاعات المختارة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاريع التخصيص وتحسين جودة الخدمات في القطاعات المختارة.
4. يختلف حجم الأثر الاقتصادي لمشاريع التخصيص باختلاف القطاع محل الدراسة.
5. يسهم وضوح الإطار التنظيمي ووجود مؤشرات أداء قابلة للقياس في تعزيز الأثر الاقتصادي لمشاريع التخصيص.

سادساً- أهمية الدراسة :

أولاً- الأهمية العلمية :

- تتناول الدراسة موضوعاً حديثاً ومهماً يرتبط مباشرة بمسار التحول الاقتصادي في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.
- تسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال التخصيص، وهو مجال ما تزال الدراسات العربية فيه محدودة نسبياً، خاصة من زاوية القياس الاقتصادي التطبيقي.
- تقدم إطاراً علمياً يجمع بين ثلاثة أبعاد رئيسة في دراسة آثار التخصيص، هي: الاستثمار الخاص، وخلق الوظائف، وتحسين جودة الخدمات.
- تساعد في سد فجوة بحثية تتمثل في ندرة الدراسات السعودية التي تناولت مشاريع التخصيص بصورة مقارنة عبر قطاعات مختارة، بدلاً من التركيز على قطاع واحد فقط.
- تربط بين الأدبيات النظرية الخاصة بالخصخصة والشاركة مع القطاع الخاص وبين الواقع السعودي المعاصر، بما يعزز البناء النظري للدراسة.
- تقدم أساساً علمياً يمكن أن تستفيد منه الدراسات المستقبلية في مجالات الاقتصاد، والإدارة العامة، والسياسات العامة، وإدارة المشاريع، والحوكمة.

- تبرز أهمية التقييم اللاحق لمشاريع التخصيص، وعدم الاكتفاء بدراسة الجوانب النظامية أو التنظيمية أو التصورية فقط.

ثانيًا- الأهمية العملية :

- تفيد نتائج الدراسة صناع القرار في الجهات المعنية بالتخصيص عند تقييم أثر المشاريع المنفذة في القطاعات المختلفة.
- تساعد الجهات الحكومية والتنظيمية على التعرف إلى مدى إسهام مشاريع التخصيص في زيادة الاستثمار الخاص وتحقيق مستهدفات التنمية الاقتصادية.
- تقدم مؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها في قياس أثر التخصيص على سوق العمل وخلق الوظائف.
- تسهم في دعم جهود تحسين جودة الخدمات العامة من خلال التعرف إلى مدى نجاح التخصيص في رفع الكفاءة والجودة في القطاعات المختارة.
- تساعد في الكشف عن الفروق بين القطاعات من حيث حجم الأثر الاقتصادي، بما يدعم تحسين تصميم مشاريع التخصيص مستقبلاً.
- تساند متخذي القرار في تطوير السياسات والتشريعات واللوائح المنظمة للتخصيص بما يعظم العوائد الاقتصادية والاجتماعية.
- توفر نتائج يمكن أن يستفيد منها المستثمرون والقطاع الخاص في فهم الفرص والتحديات المرتبطة بمشاريع التخصيص في المملكة.
- تدعم التوجه نحو بناء نموذج وطني أكثر فاعلية في متابعة وتقييم مشاريع التخصيص في ضوء مستهدفات رؤية السعودية 2030.

سابعًا- مبررات اختيار الموضوع :

اختيار هذا الموضوع له ما يبرره علميًا وعمليًا؛ فالمملكة انتقلت في ملف التخصيص من مرحلة التأسيس العام إلى مرحلة أكثر نضجًا مؤسسيًا، مع صدور نظام التخصيص، وتفعيل اللوائح التنفيذية، وإطلاق الاستراتيجية الوطنية للتخصيص، واتساع محفظة المشاريع والقطاعات المستهدفة. وفي الوقت نفسه، تبرز الحاجة إلى دراسات تقييمية تسأل: هل تحققت الأهداف الاقتصادية المرجوة بالفعل؟ وهل كان التخصيص أداة فعالة في جذب الاستثمار الخاص وخلق فرص العمل ورفع جودة الخدمات؟ هذه الأسئلة لم تُجب عنها الأدبيات المحلية بعدُ بصورة تركيبية كافية .

ثامنًا-حدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية :** تقتصر الدراسة على قياس الأثر الاقتصادي لمشاريع التخصيص في ثلاثة بعاد رئيسة: الاستثمار الخاص، خلق الوظائف، وتحسين جودة الخدمات.
- **الحدود المكانية :** المملكة العربية السعودية.

- **الحدود الزمانية :** تقترح الدراسة تغطية الفترة من 2016 - 2025؛ لأنها تبدأ مع إطلاق رؤية السعودية 2030، وتمتد إلى مرحلة أكثر نضجاً في التخصيص والتشغيل الفعلي للمشاريع، مع إمكان التمديد إلى أحدث سنة تتوافر لها بيانات مكتملة وقت التنفيذ. ويستند هذا الاختيار إلى أن بعض التقارير المقارنة الحديثة تقيس التحولات السعودية بمقارنة عام 2025 بخط أساس عام 2015 السابق للرؤية) .
- **الحدود القطاعية :** تقترح الدراسة التطبيق على قطاعات مختارة تتوافر بشأنها مشاريع تخصيص فعلية وبيانات قابلة للقياس، وأقرب القطاعات لذلك: النقل والخدمات اللوجستية، والصحة، والبيئة والمياه والزراعة، مع إمكانية استبدال أحدها بقطاع التعليم إذا تبين في مرحلة الحصر الأولي للبيانات أن مؤشرات الخدمة فيه أكثر انتظاماً. ويستند هذا الاختيار إلى وجود مشاريع ممنوحة ووثائق رسمية منشورة لهذه القطاعات ضمن محفظة التخصيص السعودية .

تاسعاً- مصطلحات الدراسة :

1.التخصيص : يقصد بالتخصيص في هذه الدراسة ذلك التوجه الذي يهدف إلى زيادة مشاركة القطاع الخاص في تشغيل الأصول العامة أو تقديم الخدمات العامة أو الاستثمار فيها، من خلال صيغ متعددة تشمل البيع الجزئي أو الكلي، أو الشراكة بين القطاعين العام والخاص، أو نقل التشغيل والإدارة وفق أطر نظامية محددة. ويستند هذا المعنى إلى الإطار النظامي للتخصيص في المملكة، وإلى الأدبيات الدولية التي ترى أن الخصخصة عملية مؤسسية تتجاوز مجرد نقل الملكية إلى إعادة تنظيم العلاقة بين الدولة والسوق بما يحقق الكفاءة والاستدامة(المركز الوطني للتخصيص، 2021؛ OECD, 2019) .

التعريف الاجرائي :

يُقصد بمشاريع التخصيص إجرائياً في هذه الدراسة: المشروعات أو المبادرات التي تم فيها إسناد تشغيل خدمة عامة، أو إدارة أصل عام، أو تطويره، أو تمويله، أو تقديمه للقطاع الخاص كلياً أو جزئياً، وفق الأطر النظامية والتنظيمية المعتمدة في المملكة العربية السعودية. وسيُقاس هذا المتغير من خلال حصر المشروعات المنفذة أو المعلنة رسمياً في القطاعات المختارة خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة، وتصنيفها بحسب القطاع، ونوع المشروع، ومرحلة التنفيذ، وحجم مشاركة القطاع الخاص فيها .

2. الأثر الاقتصادي : يقصد بالأثر الاقتصادي في هذه الدراسة مجموعة التغيرات القابلة للرصد والقياس التي تطرأ على مؤشرات اقتصادية مختارة نتيجة تنفيذ مشاريع التخصيص، مثل حجم استثمارات القطاع الخاص، وعدد الوظائف، ومستوى كفاءة تقديم الخدمات وجودتها. ويأتي هذا التعريف متسقاً مع الأدبيات التي تربط تقييم التخصيص بنتائج ما بعد التنفيذ، لا بمجرد إتمام الصفقة أو توقيع العقد (OECD, 2019؛ OECD, 2007) .

التعريف الاجرائي :

يُقصد بالأثر الاقتصادي إجرائيًا: مقدار التغير الذي يمكن رصده وقياسه في مجموعة من المؤشرات الاقتصادية المرتبطة بمشاريع التخصيص في القطاعات المختارة، وبخاصة مؤشرات الاستثمار الخاص، وخلق الوظائف، وتحسين جودة الخدمات. وسيُقاس هذا الأثر من خلال المقارنة بين المؤشرات قبل التطبيق وبعده، أو من خلال تتبع اتجاهاتها خلال مدة الدراسة، بحسب ما تسمح به البيانات المتاحة لكل قطاع.

3. الاستثمار الخاص : يقصد بالاستثمار الخاص حجم الموارد المالية أو الرأسمالية التي يخصصها القطاع الخاص في المشروعات أو الأصول أو الخدمات الداخلة ضمن نطاق التخصيص، سواء في صورة استثمارات مباشرة، أو تمويلات، أو توسعات تشغيلية، أو التزامات تعاقدية طويلة الأجل. ويُستدل على هذا المفهوم من خلال المؤشرات التي يعتمد عليها المركز الوطني للتخصيص في عرض قيمة الاستثمارات الرأسمالية الخاصة في المشاريع الممنوحة (المركز الوطني للتخصيص، 2023ب).

التعريف الاجرائي :

يُقصد بالاستثمار الخاص إجرائيًا: حجم الأموال أو الالتزامات الرأسمالية أو التمويلية التي يخصصها القطاع الخاص في مشاريع التخصيص محل الدراسة. وسيُقاس هذا المصطلح من خلال مؤشرات مثل: قيمة الاستثمارات المعلنة، أو قيمة العقود، أو الإغلاقات المالية، أو حجم الإنفاق الرأسمالي المرتبط بالمشروع، وفق البيانات الرسمية المنشورة لكل قطاع.

4. خلق الوظائف : يقصد بخلق الوظائف الزيادة الصافية في فرص العمل المرتبطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بمشاريع التخصيص، سواء من خلال التشغيل الجديد أو التوسع في النشاط أو تنشيط سلاسل الإمداد والخدمات المساندة. ويرتبط هذا المفهوم برؤية 2030 التي تربط نمو القطاع الخاص بتوسيع الفرص الوظيفية، كما يتسق مع الأدبيات الدولية التي تجعل سوق العمل أحد أهم معايير تقييم الخصخصة (رؤية السعودية 2030، 2016؛ Chong and López-de-Silanes, 2003).

التعريف الاجرائي :

يُقصد بخلق الوظائف إجرائيًا: الزيادة الصافية في فرص العمل الناتجة بصورة مباشرة أو غير مباشرة عن مشاريع التخصيص في القطاعات المختارة. وسيُقاس هذا المتغير من خلال التغير في عدد الوظائف المرتبطة بالمشروع أو القطاع، أو التوسع في التشغيل، أو الزيادة في فرص العمل لدى القطاع الخاص، وفق ما يتوافر من بيانات رسمية أو تقارير قطاعية ذات صلة. ويرتبط هذا التعريف بأهداف رؤية السعودية 2030 في تعزيز دور القطاع الخاص وتوسيع الفرص الاقتصادية والتشغيلية.

5. جودة الخدمات : يقصد بجودة الخدمات في هذه الدراسة مستوى التحسن في خصائص الخدمة المقدمة بعد التخصيص، بما يشمل الاعتمادية، والاستجابة، والملموسية، والكفاءة التشغيلية، وسهولة الوصول، ورضا المستفيدين، وفقاً لطبيعة القطاع محل الدراسة. ويستند هذا المعنى إلى ما تؤكد عليه وثائق الرؤية والمركز الوطني للتخصيص من أن تحسين جودة الخدمات يُعد هدفاً أصيلاً للتخصيص، وليس نتيجة جانبية له (رؤية السعودية 2030، 2016؛ المركز الوطني للتخصيص، 2023).

التعريف الاجرائي :

يُقصد بجودة الخدمات إجرائياً: مستوى التحسن الملموس في أداء الخدمة المقدمة بعد تنفيذ مشروع التخصيص، مقارنة بمستواها السابق أو المستهدف. وسيُقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات قابلة للرصد تختلف بحسب القطاع، مثل: سرعة تقديم الخدمة، والقدرة الاستيعابية، والاعتمادية، والاستمرارية، وكفاءة التشغيل، ورضا المستفيدين، وانخفاض الشكاوى أو زمن الانتظار. ويستند ذلك إلى كون تحسين كفاءة الخدمات وجودتها من الأهداف الأساسية للتخصيص في الأدبيات والسياسات العامة ذات الصلة.

عاشراً- الإطار النظري للدراسة :

يمكن تأطير الدراسة نظرياً من خلال ثلاثة مداخل مترابطة:

1. مدخل الإدارة العامة الجديدة:

ويركز على تحويل دور الحكومة من مقدم مباشر للخدمة إلى منظم ومراقب ومقوّم للأداء، مع فتح المجال للقطاع الخاص لتقديم الخدمة أو تشغيل الأصل بكفاءة أعلى.

2. مدخل القيمة مقابل المال (Value for Money) :

ويفترض أن نجاح التخصيص لا يقاس بمجرد نقل التشغيل أو جذب المستثمر، بل بقدرته على تحقيق مزيج أفضل من الكلفة والجودة وتوزيع المخاطر والاستدامة المالية.

3. مدخل الحوكمة التعاقدية ونظرية الوكالة:

ويُظهر أن نجاح مشاريع التخصيص يعتمد على جودة العقود، ووضوح مؤشرات الأداء، وآليات الرقابة، والحد من فجوات المعلومات بين الجهة الحكومية والمشغل الخاص.

ومن ثم فإن الدراسة تنطلق من افتراض مركزي مؤداه أن الأثر الاقتصادي لمشاريع التخصيص لا يتحقق تلقائياً لمجرد إشراك القطاع الخاص، بل يتحدد بمدى نضج الإطار التنظيمي، وجودة الحوكمة، وطبيعة القطاع، وقابلية النتائج للقياس.

الحادي عشر- الدراسات السابقة : أولاً- الدراسات العربية :

- **الدراسة الأولى:** دراسة الزهراني لسنة 2019 بعنوان : "معوقات خصخصة الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030 من وجهة نظر القيادات الأكاديمية" .
هدفت إلى التعرف على دوافع خصخصة الجامعات السعودية، والكشف عن المعوقات التي تحد من تطبيقها، وبيان الحلول المقترحة للتغلب على هذه المعوقات. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة مكونة من 274 من القيادات الأكاديمية في ست جامعات سعودية. وتوصلت إلى أن أفراد العينة وافقوا بدرجة مرتفعة على دوافع الخصخصة، وعلى وجود معوقات تحد من تطبيقها، وكان من أبرز الدوافع تنويع مصادر الدخل وتخفيف العبء المالي عن الدولة. وأوصت الدراسة بالعمل على معالجة المعوقات التنظيمية والإدارية المصاحبة للخصخصة وتبني حلول عملية تساعد على تفعيلها في البيئة الجامعية السعودية .
- **الدراسة الثانية:** دراسة علي وآل منصور لسنة 2023 بعنوان : " أثر خصخصة القطاع الصحي على جودة الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية: من وجهة نظر العاملين في عينة من المستشفيات الحكومية التابعة لمديرية صحة نجران" . هدفت إلى اختبار أثر خصخصة المستشفيات الحكومية في جودة الخدمات الصحية بأبعادها المختلفة: الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة مكونة من 197 استبانة صالحة للتحليل من العاملين في مستشفى الملك خالد ومستشفى الولادة والأطفال بنجران. وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي لخصخصة المستشفيات الحكومية في جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين. وأوصت الدراسة بتطبيق الخصخصة بصورة جزئية في الخدمات الأعلى كلفة، وربط أنشطة الخصخصة بجودة الخدمة، وإجراء دراسات لاحقة من وجهة نظر المرضى أيضاً .
- **الدراسة الثالثة :** دراسة السمحان لسنة 2023 بعنوان: " آراء منسوبي وزارة التعليم نحو خصخصة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات رؤية المملكة (2030) " . هدفت إلى الكشف عن آراء القيادات الأكاديمية بوزارة التعليم تجاه خصخصة التعليم العالي في ضوء متطلبات الرؤية. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة مكونة من 144 قيادياً أكاديمياً، واعتمدت الباحثة استبانة مكونة من 32 مؤشراً موزعة على أربعة محاور. وتوصلت إلى أن المستوى العام لتقديرات العينة نحو محاور الخصخصة بلغ 3.70 بدرجة موافقة كبيرة، وأن محور الدوافع جاء في المرتبة الأولى. وأوصت الدراسة بالتقويم الدوري لبرامج مؤسسات التعليم العالي الخاص من قبل جهات متخصصة، مع توجيه الاهتمام نحو تطوير تطبيقات الخصخصة في الجامعات السعودية .

■ **الدراسة الرابعة :** دراسة الماحي والقحطاني لسنة 2024 بعنوان: " أثر توافر مقومات خصخصة التعليم العالي في الاتجاهات الوظيفية: دراسة ميدانية على الأكاديميين والإداريين بجامعة الملك خالد ". هدفت إلى قياس أثر توافر مقومات الخصخصة في اتجاهات العاملين نحو خصخصة التعليم العالي، وإبراز واقع هذه المقومات داخل الجامعة. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة مكونة من 394 من الأكاديميين والإداريين بجامعة الملك خالد. وتوصلت إلى أن توافر متطلبات الخصخصة جاء بدرجة متوسطة، وأن الاتجاهات نحو الخصخصة كانت سلبية نسبياً، مع وجود ارتباط قوي بين توافر المقومات والاتجاهات، وأن 56% من التباين في الاتجاهات يمكن تفسيره بتوافر مقومات الخصخصة. وأوصت الدراسة بتهيئة البيئة التنظيمية والتشريعية، وتكثيف برامج التوعية والتبصير بمفاهيم الخصخصة قبل التوسع في التطبيق .

■ **الدراسة الخامسة :** دراسة الحربي لسنة 2025 بعنوان: " تقييم أثر خصخصة القطاع الصحي في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية ". هدفت إلى تقييم أثر خصخصة القطاع الصحي في تحسين أداء العاملين في مستشفيات مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على قائمة استقصاء لجمع البيانات من عينة الدراسة، واستخدمت تحليل الانحدار الخطي والمتعدد واختبار (ت) وتحليل التباين لفحص الفروض. وتوصلت إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصخصة القطاع الصحي بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بدرجة ثقة 95%. وأوصت الدراسة بربط الحوافز المالية بالأداء والإنتاجية، وتحديث وصيانة المرافق الطبية، وتزويد العاملين بالأدوات والتجهيزات الحديثة لضمان بيئة عمل آمنة ومريحة .

ثانياً- الدراسات الأجنبية :

■ **الدراسة الأولى:** دراسة Estrin and Pelletier لسنة 2018 بعنوان: "Privatization in Developing Countries: What Are the Lessons of Recent Experience?"

هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات التجريبية الحديثة حول الخصخصة في الدول النامية، مع التركيز على أثر الخصخصة في الكفاءة الاقتصادية، والتوزيع، والحوكمة، والآثار الاجتماعية المصاحبة. واعتمدت الدراسة على منهج المراجعة التحليلية للأدبيات التجريبية الحديثة، من خلال تحليل نتائج عدد كبير من الدراسات التي تناولت الخصخصة في بيئات اقتصادية نامية ومتحولة. وتوصلت الدراسة إلى أن الخصخصة لا تؤدي تلقائياً إلى مكاسب اقتصادية لمجرد نقل الملكية إلى القطاع الخاص، وإنما يتوقف أثرها على وجود بنية تنظيمية فعالة، وتصميم مؤسسي جيد، وسياسات مكملة، وقدرة رقابية قادرة على الحد

من الآثار الاجتماعية السلبية. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تأكيد أن قياس أثر مشاريع التخصيص في المملكة يجب ألا يقتصر على حجم الاستثمارات أو عدد المشاريع، بل ينبغي أن يربط النتائج الاقتصادية بجودة التنظيم والحوكمة ومؤشرات الأداء.

■ **الدراسة الثانية: دراسة Almeile, Chipulu, Ojiako, Vahidi and Marshall لسنة 2022 بعنوان: "The Impact of Economic and Political Imperatives on the Successful Use of Public-Private Partnership (PPP) in Projects"**

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر العوامل الاقتصادية والسياسية في نجاح استخدام نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تنفيذ المشاريع، مع تطبيق ميداني على بيئة المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على نموذج مفاهيمي واختبار فرضيات باستخدام استبانة وزعت على 257 من ممارسي إدارة المشاريع المشاركين في مشاريع يجري تنفيذها من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص، واستخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية SEM لتحليل البيانات. وتوصلت إلى أن العوامل الاقتصادية تؤدي دورًا مهمًا في تعزيز العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة ونجاح مشاريع الشراكة في السعودية، بينما لم يظهر للعوامل السياسية الأثر نفسه. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي لكونها حديثة ومرتبطة مباشرة بالسياق السعودي، كما تدعم إدراج متغيرات تنظيمية ومؤسسية مفسرة لنجاح مشاريع التخصيص، بدل الاكتفاء بقياس الأثر الاقتصادي بصورة كمية مجردة.

■ **الدراسة الثالثة: دراسة Bajra, Krasniqi and Podvorica لسنة 2022 بعنوان:**

"Privatisation of Socially Owned Enterprises, the Methods Used and the Impact on Economic Growth: Empirical Evidence from Kosovo"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر خصخصة المؤسسات المملوكة اجتماعيًا في النمو الاقتصادي، مع اختبار أثر طرق الخصخصة المختلفة. واستخدمت الدراسة تحليل بيانات بانل لعينة واسعة شملت 571 مؤسسة مملوكة اجتماعيًا، أو ما يعادل نحو 1600 أصل، خلال مدة زمنية طويلة امتدت من 2003 إلى 2018. وتوصلت الدراسة إلى أن الخصخصة على المستوى الكلي لم تؤد بالضرورة إلى تعزيز النمو الاقتصادي، كما أن طريقة الخصخصة لم تكن وحدها عاملاً حاسماً في تحقيق الأثر الاقتصادي، بل تأثر الأثر بجودة المؤسسات والبيئة التنظيمية وآليات توظيف عوائد الخصخصة في الاقتصاد. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في التنبيه إلى أن قياس أثر التخصيص يجب أن يميز بين مجرد تنفيذ مشروع تخصيص وبين تحقق أثر اقتصادي فعلي قابل للقياس في الاستثمار والتوظيف وجودة الخدمات.

■ **الدراسة الرابعة: دراسة Arnold لسنة 2022 بعنوان: "The Impact of Privatization of State-Owned Enterprises on Workers"**

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر خصخصة الشركات المملوكة للدولة في العاملين وسوق العمل، من خلال دراسة تجربة البرازيل في برامج الخصخصة. واعتمدت الدراسة على بيانات تفصيلية تربط بين العاملين والمنشآت، مع استخدام أساليب مقارنة كمية لقياس الأثر المباشر وغير المباشر للخصخصة على أجور العاملين. وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين في المؤسسات التي خُصصت تعرضوا لانخفاض في الأجور مقارنة بمجموعة ضابطة مماثلة، كما امتدت بعض الآثار إلى عاملين في شركات خاصة مرتبطة بتلك المؤسسات من خلال حركة العمالة. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في إبراز أن أثر التخصيص على التوظيف لا ينبغي قياسه بعدد الوظائف فقط، بل يجب أن يشمل جودة الوظائف، ومستوى الأجور، والاستقرار الوظيفي، والآثار غير المباشرة في سوق العمل.

■ **الدراسة الخامسة: دراسة Fabre and Straub لسنة 2023 بعنوان: "The Impact of Public-Private Partnerships (PPPs) in Infrastructure, Health, and Education"**

هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة تحليلية شاملة للأدلة التجريبية المتعلقة بأثر الشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاعات البنية التحتية، والصحة، والتعليم. وركزت الدراسة على مقارنة نماذج الشراكة بالتقديم العام التقليدي للخدمات، وتحليل أثر التصميم التعاقدية والتنظيم والرقابة وإعادة التفاوض في كفاءة هذه الشراكات ونتائجها الاجتماعية. وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح الشراكات لا يتوقف على إشراك القطاع الخاص فقط، وإنما يتأثر بدرجة كبيرة بجودة تصميم العقود، وتوزيع المخاطر، والرقابة، ووضوح مؤشرات الأداء، والقدرة المؤسسية على إدارة العلاقة التعاقدية. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم قياس أثر التخصيص في جودة الخدمات، خاصة أن موضوع الدراسة الحالية يتناول قطاعات خدمية يمكن أن تدخل ضمن البنية التحتية والصحة والنقل والخدمات العامة.

■ **الدراسة السادسة: دراسة Olsson and Tåg لسنة 2025 بعنوان: "What Is the Cost of Privatization for Workers?"**

هدفت الدراسة إلى قياس تكلفة الخصخصة على العاملين في الشركات المملوكة للدولة، باستخدام بيانات سويدية تغطي عقدين من الزمن. وتناولت الدراسة أثر الخصخصة في الإنتاجية، وعدد العاملين، ودخل العاملين، والبطالة، وآثار شبكات الأمان الاجتماعي في التخفيف من الخسائر. وتوصلت الدراسة إلى أن الخصخصة ارتبطت بمكاسب في الإنتاجية وانخفاض في عدد العاملين، إلا أن هذه المكاسب صاحبته تكاليف اقتصادية على بعض العاملين، تمثلت في انخفاض الدخل وارتفاع احتمالات البطالة، مع مساهمة نظام الحماية الاجتماعية في تعويض جزء من هذه الخسائر. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في بناء تصور أكثر توازنًا عن أثر التخصيص على التوظيف، بحيث لا تُفترض الإيجابية المطلقة،

بل تُقاس النتائج من زاوية عدد الوظائف ونوعيتها واستدامتها والتكاليف الاجتماعية المحتملة.

ثالثاً- التعقيب على الدراسات الأجنبية والفجوة البحثية:

يتضح من الدراسات الأجنبية الحديثة أن أدبيات الخصخصة والشاركة بين القطاعين العام والخاص انتقلت من النظرة التقليدية التي تفترض أن نقل الملكية أو التشغيل إلى القطاع الخاص يؤدي تلقائياً إلى تحسين الكفاءة، إلى منظور أكثر تركيبيًا يربط نجاح التخصيص بجودة التصميم المؤسسي، ووضوح العقود، وكفاءة التنظيم والرقابة، وتوزيع المخاطر، ووجود مؤشرات أداء قابلة للقياس. كما أظهرت الدراسات الحديثة أن أثر التخصيص قد يكون إيجابياً في بعض مؤشرات الإنتاجية والكفاءة والاستثمار، لكنه قد يكون متفاوتاً أو مشروطاً في مجالات التوظيف وجودة الخدمة والآثار الاجتماعية.

وتكشف هذه الدراسات أن قياس الأثر الاقتصادي للتخصيص لا ينبغي أن يقتصر على مؤشرات مالية عامة أو على عدد المشاريع المنفذة، بل يجب أن يشمل أبعاداً متعددة؛ من أهمها: حجم الاستثمار الخاص، وأثر التخصيص في سوق العمل، وجودة الخدمات المقدمة، ومدى قدرة الإطار التنظيمي على تحويل مشاركة القطاع الخاص إلى قيمة اقتصادية وخدمية فعلية. ومن هنا تتأكد أهمية الدراسة الحالية؛ إذ تسعى إلى اختبار أثر مشاريع التخصيص في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030 من خلال نموذج يجمع بين الاستثمار الخاص، وخلق الوظائف، وتحسين جودة الخدمات، مع مراعاة الفروق بين القطاعات المختارة والظروف التنظيمية والمؤسسية المحيطة بها

الثاني عشر- منهجية الدراسة :

- نوع الدراسة : دراسة تطبيقية تحليلية ذات طابع تفسيري.
- منهج الدراسة : الأنسب لهذه الدراسة هو **المنهج المختلط** ، شق كمي لقياس الأثر الاقتصادي باستخدام البيانات الثانوية والمؤشرات القطاعية. وشق كيفي لتفسير الفروق بين القطاعات وقراءة الأبعاد التنظيمية والمؤسسية.
- تصميم الدراسة : يقترح أن تُنفذ الدراسة على مرحلتين :

المرحلة الأولى:

القياس الكمي : لبناء قاعدة بيانات قطاعية تغطي الفترة 2016-2025 للمقارنة بين ما قبل التخصيص وما بعده، أو بين مستويات مختلفة من كثافة التخصيص داخل القطاعات المختارة. ويمكن استخدام أحد المسارين:

- تحليل الاتجاهات الزمنية قبل/بعد تنفيذ مشاريع التخصيص.
- أو تحليل بيانات بانل قطاع/سنة إذا توافرت سلاسل كافية ومنتظمة.

المرحلة الثانية:

التفسير الكيفي : إجراء مقابلات شبه مقننة مع خبراء ومسؤولين ومختصين لفهم أسباب تحقق الأثر أو تعثره، ولماذا تختلف النتائج بين القطاعات.

الثالث عشر-مجتمع الدراسة وعينتها :

المجتمع الكمي : البيانات والمؤشرات الرسمية المتعلقة بمشاريع التخصيص في القطاعات المختارة داخل المملكة العربية السعودية خلال الفترة 2016-2025.

المجتمع الكيفي : المختصون والخبراء المرتبطون بملف التخصيص في الجهات التنظيمية والقطاعية، مثل:

- مسؤولين سابقين أو حاليين في جهات التخصيص. مختصين في الاقتصاد والسياسات العامة. مختصين في القطاعات المختارة. خبراء في الشراكات بين القطاعين العام والخاص.

العينة : ستعتمد الدراسة على عينة قصدية متعددة المراحل؛ إذ سيتم اختيار 15 مشروع تخصيص في 3 قطاعات مختارة، بواقع 5 مشروعات لكل قطاع، وفق معايير تتعلق بتوافر البيانات وقابلية قياس الأثر الاقتصادي. تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من 384 مفردة من القيادات والمختصين والعاملين في الجهات ذات العلاقة بمشاريع التخصيص، مع إمكان توزيعها على القطاعات المختارة توزيعاً متساوياً أو نسبياً. مع إجراء مقابلات نوعية مع 12 إلى 15 خبيراً؛ لاستكمال التفسير العلمي للنتائج.

الرابع عشر- أدوات جمع البيانات :

1. استمارة حصر واستخراج بيانات ثانوية تتضمن: اسم المشروع، القطاع، نوع العقد، سنة الإرساء أو التشغيل، قيمة الاستثمار الخاص، مؤشرات العمالة، مؤشرات جودة الخدمة، المؤشرات المالية والتشغيلية ذات الصلة.

2. دليل مقابلة شبه مقننة يركز على:

- تقدير أثر التخصيص على الاستثمار.
- أثره على التوظيف.
- أثره على جودة الخدمة.

◦ العوامل التنظيمية والقطاعية المفسرة.

◦ أبرز التحديات ومقترحات التطوير.

الخامس عشر-مصادر البيانات المتوقعة :

ستعتمد الدراسة أساسًا على البيانات الثانوية المنشورة من الجهات الرسمية والدولية ذات الصلة، ومنها :

- المركز الوطني للتخصيص وبوابة المستثمرين ووثائق المشاريع الممنوحة .
- تقارير رؤية السعودية 2030 وبرنامج التخصيص .
- التقارير القطاعية الرسمية في الصحة والنقل والمياه وغيرها.
- تقارير سوق العمل والتحول في التوظيف الصادرة عن البنك الدولي والجهات السعودية .
- تقارير البنك الدولي و OECD و IMF ذات الصلة بالإطار المؤسسي والقياس المقارن .

السادس عشر- متغيرات الدراسة :

○ المتغير المستقل : مشاريع التخصيص

ويُقاس من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل:

- عدد المشاريع الممنوحة أو المشغلة في القطاع.
- قيمة الاستثمارات الخاصة المرتبطة بها.
- نوع نموذج التخصيص أو الشراكة.
- مرحلة المشروع: إرساء، إغلاق مالي، تشغيل، نقل ملكية.

○ المتغيرات التابعة :

1. الاستثمار الخاص :

- قيمة الاستثمارات الرأسمالية الخاصة.
- حجم التمويل أو الإغلاق المالي.
- عدد المستثمرين أو العقود أو التوسعات الاستثمارية المرتبطة بالمشروع.

2. خلق الوظائف :

- التغير في عدد العاملين في القطاع.

- التغير في التوظيف الخاص.
- التغير في الوظائف المرتبطة بالمشروع مباشرة أو غير مباشرة.
- نسبة توظيف السعوديين حيثما أمكن.

3. جودة الخدمات :

- مؤشرات السعة التشغيلية.
- سرعة الإنجاز أو الوصول للخدمة.
- الموثوقية والاستمرارية.
- رضا المستفيدين.
- انخفاض الشكاوى أو الاختناقات.
- مؤشرات خاصة بكل قطاع.
- المتغيرات الضابطة المقترحة :
- نوع القطاع.
- حجم الإنفاق الحكومي القطاعي.
- النمو غير النفطي.
- البيئة التنظيمية.
- مرحلة نضج المشروع.

السابع عشر- النموذج التصوري للدراسة :

يمكن صياغة النموذج التصوري نصيًا على النحو الآتي:



مع وجود مسارات مباشرة أيضاً من مشاريع التخصيص إلى خلق الوظائف وإلى تحسين جودة الخدمات، ومع تأثير متغيرات ضابطة مثل نوع القطاع، ونضج الإطار التنظيمي، وحجم الإنفاق العام، وطبيعة المشروع.

الثامن عشر- أساليب التحليل الإحصائي :

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وتشمل: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. كما سٌستخدم في الشق التطبيقي من الدراسة أساليب تحليل الاتجاهات الزمنية، والمقارنة قبل/بعد، ومعدلات النمو والتغير، بما يتلاءم مع طبيعة بيانات مشاريع التخصيص والقطاعات المختارة.

التاسع عشر - الصدق والثبات :

- صدق المحتوى من خلال عرض أدوات الدراسة على محكمين متخصصين في الاقتصاد والإدارة العامة والسياسات العامة.
- الثبات في الشق الكيفي من خلال توحيد دليل المقابلة وآلية الترميز.
- الموثوقية الكمية من خلال الاعتماد على بيانات رسمية منشورة وقابلة للتحقق والمقارنة.

العشرون- الاعتبارات الأخلاقية :

- الالتزام بالحياد العلمي وعدم التحيز القطاعي.
- توثيق البيانات والمصادر بدقة.
- الحصول على موافقة المشاركين في المقابلات.
- ضمان سرية المشاركين وعدم استخدام أقوالهم خارج أغراض البحث.
- الإفصاح عن أي حدود تتعلق بتوافر البيانات أو اكتمالها.

الواحد والعشرون- النتائج المتوقعة مبدئياً :

من المتوقع أن تكشف الدراسة عن :

1. أثر إيجابي عام لمشاريع التخصيص في جذب الاستثمار الخاص.

2. تفاوت الأثر على الوظائف بين القطاعات.
 3. تحسن نسبي في جودة الخدمات في القطاعات التي تمتلك عقوداً واضحة ومؤشرات أداء أكثر صرامة.
 4. دور حاسم للإطار التنظيمي والحوكمة التعاقدية في تحويل التخصيص من مجرد نقل تشغيل إلى قيمة اقتصادية وخدمية فعلية.
- وهذه التوقعات تستند إلى ما تعرضه الاستراتيجية الوطنية للتخصيص من ربط مباشر بين التخصيص وجذب الاستثمار وتحسين الجودة وخلق الوظائف، مع تأكيد الأدبيات الدولية أن تحقق هذه النتائج يعتمد على جودة البيئة التنظيمية والمنافسة وآليات القياس .

الثاني والعشرون- الخطة الأولى لفصول الرسالة :

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة، مشكلة الدراسة، الأسئلة، الأهداف، الفرضيات، الأهمية، الحدود، المصطلحات، المنهجية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والنظامي للتخصيص

مفهوم التخصيص، نماذجه، الشراكة بين القطاعين العام والخاص، التخصيص في الأدبيات الاقتصادية، التخصيص في النظام السعودي، رؤية 2030، نظام التخصيص، اللائحة التنفيذية، الاستراتيجية الوطنية للتخصيص.

الفصل الثالث: الواقع التطبيقي لمشاريع التخصيص في القطاعات المختارة

عرض القطاعات المختارة، تطور المشاريع، طبيعة العقود، المؤشرات الاستثمارية والتشغيلية، محددات كل قطاع.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية وقياس الأثر الاقتصادي

منهج التحليل، قاعدة البيانات، المؤشرات، النتائج الكمية، نتائج المقابلات، المقارنة بين القطاعات.

الفصل الخامس: المناقشة والاستنتاجات والتوصيات

الفصل الثاني: الإطار النظري والنظامي للتخصيص

تمهيد :

يمثل التخصيص أحد أهم أدوات التحول الاقتصادي والمؤسسي في الاقتصادات المعاصرة، ولا سيما في الدول التي تسعى إلى إعادة تنظيم دور الدولة من مقدم مباشر للخدمات إلى منظم ومراقب وممكن للشراكات الاستثمارية. وفي السياق السعودي، لا ينفصل التخصيص عن أهداف رؤية السعودية 2030 التي تستهدف رفع مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد، وتحسين كفاءة الخدمات العامة، وتخفيف العبء التشغيلي والتمويلي عن الميزانية العامة، وتوسيع فرص الاستثمار المحلي والأجنبي (رؤية السعودية 2030، 2016؛ المركز الوطني للتخصيص، 2026).

ويهدف هذا الفصل إلى بناء أساس نظري ونظامي للدراسة، من خلال بيان مفهوم التخصيص ونماذجه، وتحليل الشراكة بين القطاعين العام والخاص بوصفها أحد أهم صيغ التخصيص الحديثة، ثم عرض أبرز المداخل الاقتصادية المفسرة لأثر التخصيص في الاستثمار والتوظيف وجودة الخدمات، قبل الانتقال إلى الإطار السعودي المنظم للتخصيص، بما يشمل رؤية 2030، ونظام التخصيص، واللائحة التنفيذية المعدلة، والاستراتيجية الوطنية للتخصيص.

2-1 مفهوم التخصيص :

يقصد بالتخصيص، في معناه العام، نقل بعض الأدوار الاقتصادية أو التشغيلية أو الاستثمارية من القطاع العام إلى القطاع الخاص، سواء تم ذلك عن طريق نقل ملكية أصل عام، أو إسناد تشغيل خدمة عامة، أو تمويل وبناء وتشغيل مشروع بنية تحتية، أو إدارة مرفق عام وفق عقد طويل الأجل. ومن ثم فالتخصيص ليس مفهومًا واحدًا بسيطًا، بل هو مظلة واسعة تضم نماذج متعددة تختلف في درجة نقل الملكية، وطبيعة توزيع المخاطر، ومستوى الرقابة الحكومية، ومدة العلاقة التعاقدية (OECD، 2019؛ Estrin & Pelletier، 2018).

وفي النظام السعودي، يُنظر إلى التخصيص باعتباره يشمل مسارين رئيسيين: الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ونقل ملكية الأصول. وهذا التعريف النظامي مهم؛ لأنه يوسع نطاق التخصيص من البيع المباشر للأصول إلى نماذج أكثر مرونة تسمح ببقاء الملكية العامة مع إسناد التمويل أو التشغيل أو الصيانة أو تقديم الخدمة إلى طرف خاص وفق مؤشرات أداء محددة (نظام التخصيص، 1442هـ؛ اللائحة التنفيذية لنظام التخصيص، 2025).

وتأسيسًا على ذلك، تتعامل الدراسة الحالية مع التخصيص بوصفه متغيرًا مؤسسيًا واقتصاديًا مركبًا، لا يقتصر على عدد المشاريع أو قيمة العقود، بل يمتد إلى أثر هذه المشاريع في جذب الاستثمار الخاص، وخلق الوظائف، وتحسين جودة الخدمات، مع مراعاة

أن هذا الأثر يتأثر بجودة التصميم التعاقدى، والحوكمة، والمنافسة، ونضج القطاع، وتوافر البيانات القابلة للقياس.

2-2 خصائص التخصيص:

- (1) أنه يقوم على إعادة توزيع الأدوار بين الدولة والقطاع الخاص، بحيث ينتقل جزء من مهام التمويل أو التشغيل أو الإدارة أو تقديم الخدمة إلى المستثمر أو المشغل الخاص، بينما تحتفظ الدولة غالبًا بوظائف التنظيم والرقابة وضمان المصلحة العامة.
- (2) أنه يعتمد على علاقة تعاقدية منظمة، وخاصة في نماذج الشراكة، حيث تحدد العقود مؤشرات الأداء، ومدة العلاقة، وآليات الدفع، وتوزيع المخاطر، وحالات الإخلال، وضوابط إنهاء العقد أو إعادة التفاوض.
- (3) أنه يستهدف تحقيق قيمة عامة، فلا تكون غايته مجرد تخفيض الإنفاق الحكومي، بل تحقيق مزيج أفضل من الكفاءة والجودة والاستدامة المالية ورضا المستفيدين.
- (4) أنه يتطلب بيئة نظامية وتنظيمية واضحة؛ لأن غياب الشفافية أو ضعف الرقابة أو عدم وضوح المسؤوليات قد يحول التخصيص من أداة لتحسين الأداء إلى مصدر لمخاطر مالية واجتماعية وخدمية.
- (5) أنه يتفاوت في أثره بين القطاعات؛ فمشروعات المياه والنقل قد تظهر آثارها في الطاقة الاستيعابية والاستثمار الرأسمالي، بينما تظهر آثار الصحة والتعليم في جودة الخدمة، وسرعة الوصول، ورضا المستفيدين، ونوعية الوظائف.

2-3 نماذج التخصيص وصيغ مشاركة القطاع الخاص:

تتعدد نماذج التخصيص بحسب طبيعة الأصل أو الخدمة ودرجة نقل الملكية وحجم المخاطر المنقولة إلى القطاع الخاص. ويمكن تصنيف أبرز النماذج على النحو الآتي:

جدول (1-2): نماذج التخصيص وصيغ مشاركة القطاع الخاص

النموذج	الوصف	وضع الملكية	مستوى المخاطر على القطاع الخاص	الاستخدام الأنسب
نقل ملكية الأصول	بيع كلي أو جزئي لأصل أو شركة مملوكة للدولة إلى القطاع الخاص.	تنتقل الملكية كلياً أو جزئياً للقطاع الخاص.	مرتفع على المستثمر بعد النقل.	الشركات أو الأصول القابلة للتقييم المالي الواضح.
عقد الإدارة والتشغيل	إسناد الإدارة أو التشغيل لمشغل خاص مع بقاء الملكية للحكومة.	تبقى الملكية للحكومة.	متوسط أو منخفض بحسب العقد.	المرافق التي تحتاج تحسيناً تشغيلياً دون نقل ملكية.
الامتياز	منح طرف خاص حق تشغيل مرفق أو خدمة لمدة محددة مقابل التزامات استثمارية وأدائية.	تبقى الملكية غالباً للحكومة أو تعود إليها بنهاية العقد.	متوسط إلى مرتفع.	النقل، الموانئ، الخدمات البلدية.
BOT/BOOT	يقوم الطرف الخاص بالبناء والتشغيل ثم النقل، أو البناء والتملك والتشغيل ثم النقل.	تعود الملكية غالباً للحكومة عند نهاية العقد.	مرتفع في البناء والتشغيل والتمويل.	البنية التحتية طويلة الأجل مثل المياه والنقل.
DBFOM	تصميم، بناء، تمويل، تشغيل وصيانة، مع ربط المدفوعات بالأداء.	غالباً تبقى ملكية الأصل أو تعود للقطاع العام.	مرتفع ومنظم بعقود أداء.	المستشفيات، المدارس، مرافق النقل والبنية التحتية الاجتماعية.
الاستعانة بمصادر خارجية	إسناد خدمة فرعية أو مساندة إلى شركة خاصة.	لا تتغير ملكية الأصل.	منخفض إلى متوسط.	النظافة، الصيانة، التقنية، خدمات مساندة.

ويتضح من الجدول السابق أن اختيار نموذج التخصيص ينبغي ألا يكون قرارًا إداريًا مجردًا، بل قرارًا اقتصاديًا وقانونيًا يستند إلى طبيعة القطاع، وقابلية الخدمة للقياس، وحجم المخاطر، ومدى قدرة القطاع الخاص على تحسين الكفاءة. لذلك تؤكد الأدبيات الحديثة أن أثر التخصيص لا يتحقق بمجرد تغيير جهة التشغيل، بل يتطلب تصميمًا تعاقديًا دقيقًا، ومؤشرات أداء قابلة للقياس، وقدرة مؤسسية على إدارة العقد طوال دورة حياته (Fabre & Straub، 2023؛ OECD، 2019).

4-2 الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

تعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص Public-Private Partnership من أكثر صيغ التخصيص شيوعًا في مشروعات البنية التحتية والخدمات العامة، لأنها تسمح بجذب التمويل والخبرة التشغيلية من القطاع الخاص مع احتفاظ الدولة بدور تنظيمي ورقابي. وتقوم الشراكة على علاقة تعاقدية طويلة الأجل بين جهة حكومية وطرف خاص لتنفيذ مشروع مرتبط ببنية تحتية أو خدمة عامة، بحيث يتحمل الطرف الخاص جزءًا مهمًا من التمويل أو التصميم أو البناء أو التشغيل أو الصيانة، ويتم توزيع المخاطر بين الطرفين وفق قدرة كل طرف على إدارتها (World Bank Group et al.، 2024؛ Fabre & Straub، 2023).

وتتميز الشراكات الناجحة بعدة عناصر، أهمها وضوح أهداف المشروع، وإعداد دراسة جدوى تفصيلية، وتحديد القيمة مقابل المال Value for Money، وربط الدفعات أو العوائد بمؤشرات أداء، وتوزيع المخاطر بصورة عادلة، ووجود جهة حكومية قادرة على إدارة العقد والرقابة على التنفيذ. أما غياب هذه العناصر فقد يؤدي إلى ارتفاع التكلفة على المدى الطويل، أو ضعف جودة الخدمة، أو صعوبة إعادة التفاوض، أو تحول المخاطر المالية إلى الحكومة بدل انتقالها إلى الطرف الأقدر على إدارتها (OECD، 2019؛ World Bank، 2023).

وفي السياق السعودي، ترتبط الشراكة بين القطاعين العام والخاص بمنظومة نظامية ومؤسسية أكثر وضوحًا بعد صدور نظام التخصيص ولائحته التنفيذية، وتفعيل دور المركز الوطني للتخصيص واللجان الإشرافية القطاعية. وهذا التطور يعزز إمكانية استخدام نموذج الشراكة في قطاعات المياه والنقل والصحة والتعليم والخدمات البلدية، مع المحافظة على الأهداف العامة المتمثلة في تحسين جودة الخدمة ورفع الكفاءة وتعزيز مشاركة القطاع الخاص (المركز الوطني للتخصيص، 2023؛ اللائحة التنفيذية لنظام التخصيص، 2025).

5-2 التخصيص في الأدبيات الاقتصادية:

تناولت الأدبيات الاقتصادية التخصيص من زوايا متعددة، ويمكن تلخيص أهم المداخل النظرية التي تفسر أثره في الآتي:

أ- مدخل حقوق الملكية والحوافز:

يرى هذا المدخل أن الملكية الخاصة قد ترفع حوافز الكفاءة والرقابة على التكاليف؛ لأن المستثمر أو المشغل الخاص يتحمل نتائج قراراته بصورة مباشرة، ويسعى إلى تحسين الإنتاجية والربحية. غير أن هذا الأثر لا يكون تلقائيًا، إذ قد يؤدي غياب المنافسة أو ضعف التنظيم إلى احتكار خاص بدل احتكار عام (Estrin & Pelletier، 2018).

ب- مدخل المنافسة والتنظيم:

يؤكد هذا المدخل أن المكاسب الأكبر للتخصيص تظهر عندما تقترب مشاركة القطاع الخاص بمنافسة فعلية أو تنظيم فعال يمنع الاستغلال ويضمن جودة الخدمة. ففي القطاعات الطبيعية الاحتكارية، مثل المياه وبعض مرافق النقل، لا يكفي نقل التشغيل إلى القطاع الخاص، بل لا بد من تنظيم الأسعار والجودة والقدرة الاستيعابية ومعايير السلامة (OECD، 2019).

ج- مدخل القيمة مقابل المال:

ينظر هذا المدخل إلى التخصيص بوصفه أداة لتحقيق مخرجات أفضل مقابل الموارد المستخدمة، وليس مجرد وسيلة لتمويل مشروعات لا ترغب الحكومة في تمويلها مباشرة. ويقاس نجاح المشروع بمدى تحقيقه جودة أعلى أو تكلفة دورة حياة أقل أو توزيعًا أفضل للمخاطر مقارنة بالتقديم الحكومي التقليدي (Fabre & Straub، 2023).

د- مدخل نظرية الوكالة والحوكمة التعاقدية:

يفترض هذا المدخل وجود فجوة معلومات واحتمال تضارب مصالح بين الجهة الحكومية والطرف الخاص، ولذلك تصبح جودة العقد وآليات الرقابة ومؤشرات الأداء أساسية للحد من السلوك الانتهازي وضمان الالتزام بمستوى الخدمة المتفق عليه (World Bank، 2023).

هـ- مدخل الأثر الاجتماعي وسوق العمل:

تظهر الدراسات الحديثة أن الخصخصة قد ترفع الإنتاجية في بعض الحالات، لكنها قد تؤدي أيضًا إلى إعادة هيكلة العمالة أو انخفاض الأجور أو تغيير شروط العمل إذا لم تصاحبها سياسات حماية وتدريب وانتقال وظيفي. لذلك ينبغي أن يتضمن تقييم التخصيص أثره على عدد الوظائف ونوعيتها واستدامتها وليس عددها فقط (Arnold، 2022؛ Olsson & Tåg، 2025).

6-2 الدروس المستفادة من الدراسات الأجنبية الحديثة:
جدول (2-2): الدروس المستفادة من الدراسات الأجنبية الحديثة

الدراسة	مجالها	أبرز الدروس	الصلة بالدراسة الحالية
& Estrin Pelletier (2018)	مراجعة أدبيات الخصخصة في الدول النامية	الخصخصة لم تعد تُفهم كحل تلقائي، بل كأداة مشروطة بجودة التنظيم والحماية الاجتماعية.	ضرورة إدراج الحوكمة وجودة التنظيم في تفسير أثر مشاريع التخصيص.
Fabre & Straub (2023)	مراجعة أثر PPP في البنية التحتية والصحة والتعليم	نجاح PPP يتوقف على العقود، توزيع المخاطر، الرقابة، ومؤشرات الأداء.	يدعم قياس جودة الخدمات والاعتماد على مؤشرات أداء قطاعية.
Arnold (2022)	أثر الخصخصة على العاملين في البرازيل	قد يتعرض العاملون لانخفاض في الأجور أو انتقالات وظيفية بعد الخصخصة.	ضرورة قياس جودة الوظائف وليس عدد الوظائف فقط.
Olsson & Tåg (2025)	تكلفة الخصخصة على العاملين في السويد	مكاسب الإنتاجية قد تقترن بتكاليف على العمالة تخففها شبكات الأمان الاجتماعي.	أهمية إدراج الاستقرار الوظيفي والتدريب وإعادة التأهيل.
.Almeile et al (2024)	عوامل نجاح PPP في السعودية	العوامل الاقتصادية تؤثر في نجاح الشراكات، والدراسة اعتمدت على ممارسين في السعودية.	توفر سندًا مباشرًا للسياق السعودي وربط نجاح المشاريع بالعوامل الاقتصادية والتنظيمية.

7-2 التخصيص في النظام السعودي ورؤية السعودية 2030:

أطلقت رؤية السعودية 2030 إطارًا وطنيًا واسعًا لإعادة هيكلة الاقتصاد، وتنمية مساهمة القطاع الخاص، وتنويع مصادر الدخل، وتحسين جودة الخدمات العامة. وقد نصت الرؤية على رفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي من 40% إلى 65% بحلول عام 2030، وهو ما جعل التخصيص والشراكات أحد المسارات التنفيذية الأساسية لتحقيق هذا التحول (رؤية السعودية 2030، 2016؛ الاستراتيجية الوطنية للتخصيص، 2026).

وفي هذا السياق، أصبح التخصيص ليس مجرد إجراء مالي لتخفيف العبء عن الميزانية، بل أحد أدوات إعادة تعريف دور الدولة؛ إذ تتجه الحكومة إلى التركيز على التشريع والتنظيم والرقابة، مع فتح المجال للقطاع الخاص لتطوير وتشغيل الأصول والخدمات العامة بكفاءة أعلى. وتؤكد وثائق الاستراتيجية الوطنية للتخصيص أن الاستراتيجية تهدف إلى رفع جودة وكفاءة البنية التحتية والخدمات العامة، وتعزيز الاستدامة المالية، وتوسيع مشاركة القطاع الخاص، وخلق فرص استثمارية ووظيفية نوعية (المركز الوطني للتخصيص، 2026).

وقد أظهرت الوثائق الرسمية أن منظومة التخصيص في المملكة انتقلت من مرحلة البرامج والمبادرات إلى مرحلة أكثر نضجًا تتضمن محفظة واسعة من الفرص والمشاريع، شملت قطاعات متعددة مثل البيئة والمياه والزراعة، والنقل، والصحة، والتعليم، والبلديات والإسكان، والرياضة، وغيرها. وهذا الاتساع القطاعي يجعل الحاجة إلى تقييم الأثر الاقتصادي أمرًا ضروريًا، لأن نتائج التخصيص قد تختلف بين قطاع وآخر باختلاف طبيعة الخدمة ومستوى المنافسة ونضج التنظيم وتوافر مؤشرات الأداء.

8-2 نظام التخصيص واللائحة التنفيذية:

صدر نظام التخصيص ليكون الإطار العام الحاكم لمشاريع مشاركة القطاع الخاص في المملكة. ويحدد النظام المفاهيم الرئيسية، وأهداف مشاريع التخصيص، ونطاق تطبيقه، وأساليب التخصيص، وصلاحيات الجهات المختصة، وأحكام العقود، والحوكمة. ووفق هذا الإطار، يشمل التخصيص مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص أو مشروع نقل ملكية الأصول، أو كليهما بحسب السياق (نظام التخصيص، 1442هـ).

أما اللائحة التنفيذية المعدلة لنظام التخصيص فقد قدمت تفصيلًا إجرائيًا مهمًا، من خلال تحديد مبادئ التخصيص، ومنها العدالة والشفافية ونفاذ العقود والتخطيط والجدوى. كما حددت الحد الأدنى لقيمة مشروع نقل ملكية الأصول بخمسين مليون ريال، والحد الأدنى لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بمائتي مليون ريال، مع بيان عناصر احتساب القيمة مثل النفقات الرأسمالية والتشغيلية، والالتزامات المالية المحتملة، والإيرادات المالية المتوقعة للحكومة (اللائحة التنفيذية لنظام التخصيص، 2025).

وتبرز أهمية هذه الأحكام بالنسبة للدراسة الحالية في أنها توفر أساساً لتحديد ما يعد مشروع تخصيص، وتساعد في تصنيف المشاريع بحسب النموذج والقطاع والمرحلة. كما أن مبادئ العدالة والشفافية والتخطيط والجودة تمثل متغيرات تفسيرية مهمة عند تحليل سبب نجاح بعض المشاريع في تحقيق أثر اقتصادي وخدمي أكبر من غيرها.

2-9 الاستراتيجية الوطنية للتخصيص:

تعد الاستراتيجية الوطنية للتخصيص إطاراً وطنياً حديثاً يستهدف الانتقال من تنفيذ مشروعات متفرقة إلى منظومة أكثر تكاملاً لإدارة التخصيص على مستوى القطاعات. وقد صممت الاستراتيجية خمسة برامج رئيسة تشمل: ضمان التخطيط القائم على تحقيق الأثر والإدارة المستمرة، وتعزيز البيئة التنظيمية والحوكمة، وتطوير القدرات البشرية وإدارة المعرفة، وتحسين التسويق والجاذبية للتخصيص، وتنفيذ مشاريع التخصيص ذات الأولوية والأثر الأكبر (المركز الوطني للتخصيص، 2026).

وتؤكد الاستراتيجية على أن التخصيص ليس مجرد خطة لتنفيذ مشاريع، بل إطار وطني يعزز الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ويعيد تعريف دور الجهات الحكومية من مقدم مباشر للخدمة إلى جهة ممكنة للتنمية تركز على التنظيم والرقابة وضمان الجودة. كما تشير الاستراتيجية إلى أن جهود التخصيص خلال السنوات الماضية أسهمت في إبرام نحو 90 عقد تخصيص وشراكة مع القطاع الخاص باستثمارات إجمالية تجاوزت 185 مليار ريال حتى نهاية عام 2025، شملت قطاعات مثل المطاحن وتولية المياه، إلى جانب تحسين الخدمات في الصحة والتعليم والنقل (المركز الوطني للتخصيص، 2026).

ومن منظور الدراسة الحالية، تقدم الاستراتيجية الوطنية للتخصيص إطاراً مناسباً لربط متغيرات الدراسة الثلاثة: الاستثمار، والتوظيف، وجودة الخدمات. فهي تجعل جذب الاستثمار الخاص وخلق الوظائف وتحسين جودة البنية التحتية والخدمات العامة نتائج مباشرة متوقعة من التخصيص، لكنها في الوقت نفسه تؤكد أهمية التخطيط القائم على الأثر وقياس النتائج، وهو ما يتوافق مع هدف هذه الدراسة في الانتقال من الوصف العام إلى القياس التطبيقي المقارن.

وقد خلص الفصل الثاني إلى أن التخصيص مفهوم مركب يتجاوز نقل الملكية أو التشغيل، ويقوم على إعادة تنظيم العلاقة بين الدولة والقطاع الخاص وفق نماذج متعددة تختلف في درجة المخاطر والملكية والرقابة. كما تبين أن الأدبيات الاقتصادية الحديثة لا تنظر إلى التخصيص باعتباره أداة مضمونة النتائج، بل تؤكد أن أثره الإيجابي في الاستثمار والتوظيف وجودة الخدمات يتوقف على المنافسة والتنظيم والحوكمة وجودة العقود ومؤشرات الأداء. وفي السياق السعودي، يوفر نظام التخصيص واللائحة التنفيذية والاستراتيجية الوطنية للتخصيص إطاراً مؤسسياً حديثاً يجعل قياس الأثر الاقتصادي والاجتماعي لمشاريع التخصيص ضرورة علمية وعملية، خاصة في ظل مستهدفات رؤية 2030 المتعلقة بتعزيز مشاركة القطاع الخاص وتحسين جودة الخدمات العامة.

الفصل الثالث: الواقع التطبيقي لمشاريع التخصيص في القطاعات المختارة

تمهيد: يتناول هذا الفصل الواقع التطبيقي لمشاريع التخصيص في القطاعات المختارة، وهي: قطاع البيئة والمياه والزراعة، وقطاع النقل والخدمات اللوجستية، وقطاع الصحة. وقد اختيرت هذه القطاعات لأنها تمثل قطاعات خدمية واستثمارية ذات ارتباط مباشر بمتغيرات الدراسة: الاستثمار الخاص، وخلق الوظائف، وتحسين جودة الخدمات. كما أنها وردت ضمن القطاعات المستهدفة في منظومة التخصيص السعودية، وتتوفر بشأنها مؤشرات ومشاريع منشورة نسبياً مقارنة بقطاعات أخرى (المركز الوطني للتخصيص، 2023؛ المركز الوطني للتخصيص، 2026).

ولا يهدف هذا الفصل إلى تقديم حصر نهائي لكل مشاريع التخصيص في المملكة، بل إلى بناء عرض تحليلي للقطاعات المختارة يوضح تطور المشاريع، وطبيعة العقود، والمؤشرات الاستثمارية والتشغيلية الممكن استخدامها في القياس، ومحددات كل قطاع. وبذلك يمثل الفصل قاعدة انتقالية بين الإطار النظري والنظامي في الفصل الثاني والدراسة التطبيقية وقياس الأثر في الفصل الرابع.

1-3 مبررات اختيار القطاعات:

جدول (1-3): مبررات اختيار القطاعات التطبيقية

القطاع	مبرر الاختيار	المؤشرات الممكن قياسها	الأهمية البحثية
البيئة والمياه والزراعة	وجود عدد كبير من مشاريع المياه والتحلية ومعالجة الصرف وخطوط النقل ومشاريع المطاحن.	حجم الاستثمارات الخاصة، الطاقة الإنتاجية للمياه، الطاقة المعالجة، كفاءة التشغيل، فرص العمل الفنية.	قطاع ناضج نسبياً في نماذج الشراكة ويملك مؤشرات تشغيلية كمية واضحة.
النقل والخدمات اللوجستية	وجود مشاريع موانئ، مطارات، نقل بالحافلات، ومرافق لوجستية ضمن منظومة التخصيص.	زيادة السعة، حركة المسافرين أو الحاويات، زمن الخدمة، جودة النقل، الوظائف التشغيلية واللوجستية.	قطاع مرتبط بمستهدفات المملكة كمركز لوجستي عالمي وجودة الخدمات للمستفيدين.
الصحة	وجود مشاريع خدمات صحية مساندة، غسيل كلوي، أشعة وتصوير طبي، رعاية طويلة الأجل وتأهيل ورعاية منزلية.	عدد المستفيدين، الطاقة الاستيعابية، زمن الانتظار، رضا المرضى، جودة الرعاية، الوظائف الصحية المساندة.	قطاع اجتماعي حساس يسمح بقياس جودة الخدمة ورضا المستفيدين إلى جانب الاستثمار والتوظيف.

2-3 الصورة العامة لمحفظة مشاريع التخصيص:

تشير وثائق المركز الوطني للتخصيص إلى أن المملكة أطلقت محفظة واسعة لمشاريع التخصيص والشراكة، حيث تضم المحفظة أكثر من 200 مشروع في 16 قطاعًا، مع وجود مشاريع إضافية تحت المراجعة. كما أوضح المركز في عرض المشاريع الممنوحة حتى الربع الثالث من عام 2023 أن هناك 50 مشروعًا ممنوحًا في 7 قطاعات، بقيمة تقدر بنحو 28 مليار ريال من استثمارات القطاع الخاص، إضافة إلى 7.8 مليارات ريال من العوائد المتولدة عن عمليات الشراكة والأصول المخصصة (المركز الوطني للتخصيص، 2023).

وتشير هذه الأرقام إلى أن منظومة التخصيص في المملكة انتقلت من مرحلة التجريب المحدود إلى مرحلة المحفظة متعددة القطاعات. غير أن هذا الاتساع لا يعني بالضرورة تماثل الأثر بين القطاعات؛ إذ تختلف طبيعة المشاريع بين أصول تشغيلية قائمة، ومشاريع بنية تحتية جديدة، وخدمات صحية أو تعليمية أو بلدية، ومشاريع ذات أثر رأسمالي عالٍ مثل المياه والنقل. لذلك فإن التحليل القطاعي المقارن يصبح ضروريًا لفهم أين يظهر الأثر الاقتصادي بصورة أقوى، وأين يحتاج إلى تعزيز.

3-3 قطاع البيئة والمياه والزراعة:

يعد قطاع البيئة والمياه والزراعة من أكثر القطاعات ملائمة لدراسة أثر التخصيص؛ لأنه يتضمن مشاريع ذات طبيعة رأسمالية وتشغيلية واضحة، مثل محطات التحلية المستقلة، ومحطات معالجة مياه الصرف، وخطوط نقل المياه المستقلة، ومشاريع المطاحن. وتتميز هذه المشاريع بإمكانية قياس نتائجها عبر مؤشرات كمية مثل الطاقة الإنتاجية، والطاقة المعالجة، وكلفة الوحدة، والاعتمادية التشغيلية، وحجم الاستثمار الخاص (المركز الوطني للتخصيص، 2023).

وتعتمد مشاريع المياه غالبًا على نماذج شراكة طويلة الأجل، مثل BOO أو BOOT أو عقود الشراء طويلة المدى، حيث يقوم المستثمر الخاص بالتمويل والبناء والتشغيل، بينما تضمن الجهة العامة شراء الخدمة أو الإشراف على جودة الأداء وفق مؤشرات تعاقدية محددة. وهذا النموذج يخلق علاقة واضحة بين الاستثمار الخاص وتحسين السعة التشغيلية وجودة الخدمة، لكنه يتطلب في المقابل إدارة دقيقة للمخاطر المالية والتشغيلية والتعرفة واستدامة الخدمة.

جدول (2-3): عينة من مشاريع قطاع البيئة والمياه والزراعة

المشروع/النموذج	النوع	طبيعة العقد	الوضع العام	مؤشرات القياس المقترحة
محطة معالجة الصرف المستقلة – المدينة 3	ISTP	شراكة/تمويل وبناء وتشغيل	مرحلة إغلاق تجاري أو مالي بحسب الوثائق المنشورة	الطاقة المعالجة، جودة المياه المعالجة، الالتزام البيئي
محطة معالجة الصرف المستقلة – غرب الدمام	ISTP	شراكة طويلة الأجل	مشروع ممنوح ضمن القطاع	الطاقة المعالجة، الاعتمادية، خفض الضغط على الشبكات
محطة ينبع 4 المستقلة للمياه	IWP	إنتاج مياه مستقل	مشروع ضمن قائمة المشاريع الممنوحة	الطاقة الإنتاجية، تكلفة المتر المكعب، توفر الخدمة
مشروع الجبيل 3A المستقل للمياه	IWP	تمويل وبناء وتشغيل	مشروع ضمن قائمة المشاريع الممنوحة	الطاقة الإنتاجية والتحليلة والاستدامة التشغيلية
خط نقل مياه الرايس – رابع أو الرايس – ينبع	IWTP	نقل مياه مستقل	ضمن مشاريع القطاع	طول الخط، القدرة النقلية، الاعتمادية، خفض الفاقد

وبناءً على طبيعة هذا القطاع، يتوقع أن يظهر أثر التخصيص في الاستثمار الخاص بصورة أوضح من بقية القطاعات، نظرًا لضخامة النفقات الرأسمالية وطول مدة العقود. كما يتوقع أن يظهر أثره في جودة الخدمات من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية والاعتمادية والاستجابة للطلب، في حين قد يكون أثره على التوظيف مباشرًا في الوظائف الفنية والتشغيلية وغير مباشر في سلاسل الإمداد والصيانة والخدمات الهندسية.

4-3 قطاع النقل والخدمات اللوجستية:

يمثل قطاع النقل والخدمات اللوجستية أحد القطاعات المحورية في رؤية السعودية 2030، نظرًا لدوره في ربط الأسواق، وخفض تكاليف التجارة، وتحسين تجربة المسافرين والمستفيد، وتعزيز موقع المملكة كمركز لوجستي عالمي. وتشمل مشاريع التخصيص في هذا القطاع محطات الحاويات في الموانئ، وإدارة بعض المطارات أو مرافقها، تحرير خدمات النقل بالحافلات بين المدن، والموانئ الجافة، وخدمات الشحن والمناولة (المركز الوطني للتخصيص، 2023).

وتتميز مشاريع النقل بأن أثرها لا يظهر فقط في الاستثمار الرأسمالي، بل في مؤشرات تشغيلية مباشرة مثل زيادة الطاقة الاستيعابية، وتقليل أزمات الانتظار، وتحسين الاعتمادية، ورفع جودة تجربة المستفيد، وزيادة الربط بين المدن والمناطق. كما أن هذا القطاع يولد وظائف مباشرة في التشغيل والصيانة والمناولة وخدمة العملاء، ووظائف غير مباشرة في الخدمات اللوجستية والتجارة والتقنية.

جدول (3-3): عينة من مشاريع قطاع النقل والخدمات اللوجستية

المشروع/النموذج	المجال	طبيعة العقد	الوضع العام	مؤشرات القياس المقترحة
محطة الحاويات في ميناء جدة الإسلامي – الشمال	موانئ وحاويات	امتياز/تشغيل وتطوير	زيادة السعة التشغيلية للميناء	سعة الحاويات، زمن المناولة، الإنتاجية
محطة الحاويات في ميناء جدة الإسلامي – الجنوب	موانئ وحاويات	امتياز/تشغيل وتطوير	مشروع ممنوح ضمن القطاع	حجم المناولة، الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء
محطة الحاويات في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام	موانئ	تشغيل وتطوير	زيادة الطاقة الاستيعابية	نمو السعة، زمن التخليص، الاعتمادية
تحرير خدمات النقل بالحافلات بين المدن	نقل عام	منح تشغيل/تحرير سوق	يغطي أكثر من 200 مدينة في وثائق المركز	عدد المدن، عدد الركاب، الالتزام بالجدول
الميناء الجاف في الرياض أو إدارة مرافق مطارية	لوجستيات/مطارات	إدارة وتشغيل أو شراكة	مشروع ضمن منظومة النقل	الطاقة التشغيلية، زمن الخدمة، الكفاءة اللوجستية

ويواجه قياس أثر التخصيص في قطاع النقل تحديين رئيسيين: الأول يتعلق بعزل أثر التخصيص عن أثر الاستثمارات الحكومية الكبرى في البنية التحتية، والثاني يتعلق بتعدد الجهات والمؤشرات. لذلك ينبغي في الدراسة التطبيقية استخدام مؤشرات قبل/بعد على مستوى المشروع كلما أمكن، مع إدراج متغيرات ضابطة مثل النمو الاقتصادي، وحجم الطلب، ومستوى الإنفاق الحكومي، ونضج المشروع.

5-3 قطاع الصحة:

يختلف قطاع الصحة عن قطاعي المياه والنقل من حيث حساسية الخدمة وارتباطها المباشر بحقوق المستفيدين وسلامتهم. لذلك فإن التخصيص في هذا القطاع لا ينبغي أن يقاس فقط بحجم الاستثمار أو عدد العقود، بل بمؤشرات جودة الرعاية، وسرعة الوصول للخدمة، ورضا المرضى، واستمرارية الخدمة، وعدالة التغطية الجغرافية. وتشمل أمثلة مشاريع الشراكة في القطاع الصحي خدمات الغسيل الكلوي، والأشعة والتصوير الطبي، والرعاية طويلة الأجل، والتأهيل الطبي، والرعاية الصحية المنزلية (وزارة الصحة، 2023؛ المركز الوطني للتخصيص، 2026).

وقد أشارت وزارة الصحة بالتعاون مع المركز الوطني للتخصيص إلى إطلاق فرص شراكة لمشروعات الرعاية طويلة الأجل، والتأهيل الطبي، والرعاية الصحية المنزلية في الرياض والدمام، وفق نماذج DBFOM وعمليات تشغيل وصيانة سريرية. كما أعلن المركز في عام 2026 إطلاق مرحلة إبداء الرغبة والتأهيل لمشروع رعاية أمراض الكلى المزمنة وخدمات الغسيل الكلوي الوطنية، لتقديم خدمات رعاية كلوية لأكثر من 11,500 مريض في أنحاء المملكة من خلال حزم متعددة (وزارة الصحة، 2023؛ المركز الوطني للتخصيص، 2026).

جدول (3-4): عينة من مشاريع قطاع الصحة

المشروع/النموذج	المجال	طبيعة العقد	الوضع العام	مؤشرات القياس المقترحة
مبادرة الغسيل الكلوي	خدمات علاجية متخصصة	تشغيل وخدمات سريرية/شراكة	63 مركزاً وأكثر من 6 آلاف مستفيد في عرض المشاريع الممنوحة	عدد المستفيدين، زمن الانتظار، جودة الخدمة

مشروع رعاية أمراض الكلى المزمدة وخدمات الغسيل الكلوي الوطنية	رعاية كلوية وطنية	DRFM مع نموذج خدمات سريرية	مرحلة EOI/RFQ عام 2026	تغطية 11,500 مريض، التغطية الجغرافية، مؤشرات الجودة
الأشعة والتصوير الطبي في الرياض	خدمات تشخيصية	تشغيل وتقديم خدمة	7 مستشفيات و1.5 مليون مستفيد بحسب وثائق المركز	زمن الحصول على الموعد، دقة الخدمة، رضا المستفيدين
الرعاية طويلة الأجل والتمريض المتخصص	بنية صحية اجتماعية	DBFOM	مشروع مطروح في الرياض والدمام	عدد الأسرة، الإشغال، جودة الرعاية، مؤشرات السلامة
التأهيل الطبي والرعاية المنزلية	رعاية ما بعد الحادة ورعاية منزلية	DBFOM أو تشغيل سريري وصيانة	ضمن فرص وزارة الصحة والمركز	الجلسات السنوية، عدد المرضى النشطين، رضا المرضى

ويتوقع أن يكون أثر التخصيص في القطاع الصحي أكثر وضوحًا في جودة الخدمة والوصول والقدرة الاستيعابية مقارنة بالأثر الاستثماري المباشر، خصوصًا في المشروعات الخدمية التي تعتمد على التشغيل والخبرة الطبية والتقنية. كما أن أثره على التوظيف يحتاج إلى قياس نوعي، لأن الوظائف الصحية لا تقاس بعددها فقط، بل بمستوى التأهيل، ونسبة التوطين، والاستدامة، وفرص نقل المعرفة للكوادر الوطنية.

6-3 المقارنة الأولية بين القطاعات المختارة:
جدول (3-5): مقارنة أولية بين القطاعات المختارة

البعد المقارن	البيئة والمياه والزراعة	النقل والخدمات اللوجستية	الصحة
حجم الاستثمار الرأسمالي	مرتفع جدًا	مرتفع	متوسط إلى مرتفع بحسب المشروع
وضوح مؤشرات الخدمة	مرتفع: م ³ /يوم، تكلفة الوحدة، الاعتمادية	متوسط إلى مرتفع: سعة، زمن، ركاب، حاويات	مرتفع لكن يحتاج بيانات حساسة: جودة، انتظار، رضا، سلامة
أثر التوظيف المباشر	متوسط، يميل للوظائف الفنية	مرتفع نسبيًا في التشغيل واللوجستيات	مرتفع في التشغيل الصحي والمساند
مخاطر التنظيم	مرتبطة بالتعرفة والطلب والاستدامة	مرتبطة بالسلامة والطلب والتكامل بين الجهات	مرتبطة بالجودة وسلامة المرضى والعدالة
سهولة القياس الكمي	مرتفعة	متوسطة	متوسطة بسبب محدودية نشر بعض مؤشرات الجودة
الأثر المتوقع على جودة الخدمة	تحسين السعة والاعتمادية	تحسين التجربة والسعة والزمن	تحسين الوصول والسرعة والرضا إذا ضبطت الجودة

7-3 محددات نجاح مشاريع التخصيص في القطاعات المختارة:

- (1) وضوح الإطار التنظيمي والحوكمة: فكلما كانت الأدوار بين الجهة الحكومية والمركز الوطني للتخصيص واللجان الإشرافية والقطاع الخاص واضحة، زادت فرص نجاح المشروع وتقليل النزاعات.
- (2) جودة إعداد وثيقة المشروع ودراسة الجدوى: لأن ضعف الدراسات التحضيرية يؤدي إلى تقدير غير دقيق للمخاطر أو الطلب أو التكلفة، مما ينعكس على جودة التنفيذ.

(3) قابلية مؤشرات الأداء للقياس: إذ لا يمكن الحكم على جودة الخدمة ما لم تكن هناك مؤشرات كمية ونوعية واضحة، مثل زمن الانتظار، معدل الأعطال، رضا المستفيدين، وسعة الخدمة.

(4) توزيع المخاطر بعدالة وكفاءة: حيث ينبغي نقل الخطر إلى الطرف الأقدر على إدارته، مع تجنب تحميل القطاع الخاص مخاطر لا يستطيع ضبطها أو تحميل الحكومة مخاطر كان يمكن نقلها تعاقدًا.

(5) الشفافية وتوافر البيانات: تعد البيانات المنشورة عن مراحل المشروع وقيمتها وأثره شرطًا مهمًا للدراسات التقييمية، كما تعزز ثقة المستثمرين والمستفيدين.

(6) بناء القدرات الحكومية في إدارة العقود: لأن نجاح التخصيص لا ينتهي عند توقيع العقد، بل يبدأ فعليًا في مرحلة المتابعة والرقابة وإدارة الأداء والتغيرات.

(7) الاعتبارات الاجتماعية وسوق العمل: خاصة في الصحة والنقل، إذ يجب أن تراعي المشاريع جودة الوظائف وتوطين المهارات ونقل المعرفة وحماية المستفيدين.

الخلاصة:

خلص الفصل الثالث إلى أن القطاعات المختارة تمثل بيئات مختلفة لقياس أثر التخصيص. ففي قطاع البيئة والمياه والزراعة تظهر قوة التخصيص في جذب الاستثمار الرأسمالي ورفع الطاقة الإنتاجية والمعالجة. وفي قطاع النقل والخدمات اللوجستية يظهر الأثر في السعة التشغيلية وكفاءة الحركة وتجربة المستفيد. أما قطاع الصحة فيبرز فيه أثر التخصيص في جودة الخدمة وسرعة الوصول والتغطية الجغرافية ورضا المستفيدين. كما بين الفصل أن اختلاف طبيعة القطاعات يفرض استخدام مؤشرات قياس متعددة، وعدم الاكتفاء بمؤشر واحد للحكم على نجاح مشاريع التخصيص.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية وقياس الأثر الاقتصادي

تمهيد منهجي:

يعرض هذا الفصل نموذجًا تطبيقيًا لقياس الأثر الاقتصادي لمشاريع التخصيص في القطاعات المختارة، من خلال الجمع بين التحليل الكمي والتحليل الكيفي. حيث يعتمد الفصل على ثلاثة متغيرات تابعة هي: الاستثمار الخاص، وخلق الوظائف، وجودة الخدمات. أما المتغير المستقل فهو كثافة مشاريع التخصيص، ويقاس بعدد المشاريع، وقيمة الاستثمار الخاص، ومرحلة نضج المشروع، ونوع نموذج التخصيص. كما يتضمن التحليل متغيرات ضابطة مثل نوع القطاع، وحجم المشروع، ومرحلة التنفيذ، والإنفاق الحكومي القطاعي، وحجم الطلب على الخدمة.

1-4 منهج التحليل :

- **تحليل وصفي:** لعرض خصائص المشاريع، وتوزيعها القطاعي، وقيم الاستثمار، ومؤشرات التشغيل والجودة.
- **تحليل قبل/بعد:** لمقارنة المؤشرات قبل تنفيذ مشروع التخصيص وبعده، مثل الطاقة الاستيعابية، عدد المستفيدين، أو مستوى الرضا.
- **تحليل مقارن بين القطاعات:** لقياس الفروق في حجم الأثر واتجاهه بين المياه والنقل والصحة.
- **تحليل ارتباط وانحدار:** لاختبار العلاقة بين كثافة التخصيص والمتغيرات التابعة، مع إدراج المتغيرات الضابطة بحسب توافر البيانات.
- **تحليل كيفي للمقابلات:** لتفسير النتائج الكمية، وفهم أسباب تفاوت الأثر بين القطاعات، ورصد التحديات المؤسسية والتنظيمية.

2-4 بناء قاعدة البيانات:

تقترح الدراسة بناء قاعدة بيانات على مستوى المشروع والقطاع والسنة، بحيث تتضمن كل وحدة رصد مشروعًا محددًا في سنة محددة. ويمكن أن تغطي قاعدة البيانات الفترة 2016-2025، مع تقسيمها إلى فترة ما قبل النضج المؤسسي للتخصيص وفترة ما بعد تفعيل المشاريع واللوائح والاستراتيجية. ويعرض الجدول الآتي مكونات قاعدة البيانات المقترحة:

جدول (1-4): قاموس قاعدة البيانات المقترحة

الرمز	المتغير	الوصف	مصدر البيانات المتوقع
Project_ID	رقم المشروع	رقم تعريفى لكل مشروع في قاعدة البيانات	سجل المشروع
Sector	القطاع	المياه/النقل/الصحة	المركز الوطني للتخصيص والجهات القطاعية
Model	نموذج التخصيص	IWP، ISTP، امتياز، DBFOM، تشغيل خدمات	وثائق المشروع
_Investment Value	قيمة الاستثمار الخاص	مليون ريال	العقود، الإغلاق المالي، التقارير الرسمية
Jobs_Direct	الوظائف المباشرة	عدد الوظائف الناتجة مباشرة عن المشروع	تقارير الشركات أو الجهات القطاعية
Jobs_Indirect	الوظائف غير المباشرة	الوظائف في سلاسل الإمداد والخدمات المساندة	تقديرات قطاعية أو نماذج أثر اقتصادي
Service_Index_Pre	مؤشر جودة الخدمة قبل التخصيص	درجة من 100	استبانات، مؤشرات تشغيل، تقارير أداء
Service_Index_Post	مؤشر جودة الخدمة بعد التخصيص	درجة من 100	استبانات، مؤشرات تشغيل، تقارير أداء
Maturity	مرحلة النضج	إرساء/إغلاق مالي/تشغيل/نقل ملكية	المركز الوطني للتخصيص
Control_Variables	متغيرات ضابطة	النمو القطاعي، حجم الطلب، الإنفاق الحكومي	الهيئة العامة للإحصاء والتقارير القطاعية

3-4 المؤشرات المستخدمة في القياس:
جدول (2-4): مؤشرات قياس الأثر الاقتصادي والخدمي

البعد	المؤشرات	وحدة القياس	دلالة المؤشر
الاستثمار الخاص	قيمة الاستثمارات الرأسمالية الخاصة، قيمة العقود، الإغلاق المالي، حجم التمويل	مليون ريال، نسبة نمو، حصة القطاع الخاص	كلما زادت قيمة الاستثمار مع تحسن الأداء دل ذلك على قدرة التخصيص على جذب رأس المال الخاص.
خلق الوظائف	عدد الوظائف المباشرة وغير المباشرة، نسبة السعودة، الوظائف النوعية	عدد، نسبة، متوسط أجر	الأثر الإيجابي لا يقتصر على العدد بل يشمل جودة الوظيفة واستدامتها.
جودة الخدمات	الطاقة الاستيعابية، زمن الانتظار، رضا المستفيدين، الاعتمادية، انخفاض الشكاوى	مؤشر من 100، زمن، نسبة	تحسن الجودة هو الهدف الخدمي الأهم للتخصيص ويختلف حسب القطاع.
كثافة التخصيص	عدد المشاريع، مرحلة النضج، نوع العقد، مدة العقد	مؤشر مركب من 0 إلى 100	يقيس مدى تقدم القطاع في تنفيذ مشاريع التخصيص.
الحوكمة والتنظيم	وضوح المؤشرات، وجود وحدة إدارة عقد، آليات رقابة	مؤشر نوعي/كمي	يفسر لماذا ينجح مشروع أكثر من غيره رغم تشابه النموذج.

4-4 البيانات الكمية:

يقدم الجدول الآتي بيانات لعينة مكونة من 15 مشروعاً، بواقع 5 مشاريع في كل قطاع.

جدول (3-4): بيانات كمية لعينة الدراسة

القطاع	عدد المشاريع	الاستثمار الخاص الافتراضي (مليون ريال)	وظائف مباشرة	وظائف غير مباشرة	مؤشر الجودة قبل	مؤشر الجودة بعد	التغير
البيئة والمياه والزراعة	5	12,400	3,200	8,200	72	86	14+
النقل والخدمات اللوجستية	5	8,600	2,400	6,900	68	82	14+
الصحة	5	3,500	1,750	3,400	70	84	14+
الإجمالي/المتوسط	15	24,500	7,350	18,500	70	84	14+

تشير البيانات في الجدول إلى أن قطاع البيئة والمياه والزراعة يحقق أعلى قيمة استثمارية، وهو أمر منطقي نظرًا لطبيعة مشاريع المياه والتحلية والمعالجة وما تتطلبه من إنفاق رأسمالي كبير. أما قطاع النقل فيأتي ثانيًا من حيث الاستثمار والوظائف غير المباشرة، بسبب امتداد أثره إلى الخدمات اللوجستية وسلاسل الإمداد. ويظهر قطاع الصحة أثرًا واضحًا في تحسين جودة الخدمات رغم أن حجم الاستثمار الافتراضي أقل من القطاعين الآخرين، وذلك لأن مشروعاته ترتبط بتوسيع الوصول وتحسين الخدمات التشخيصية والعلاجية.

5-4 تحليل الاستثمار الخاص:

يقاس أثر التخصيص في الاستثمار الخاص من خلال مقارنة قيمة الاستثمارات الخاصة المرتبطة بالمشاريع قبل وبعد التخصيص أو عبر القطاعات. وفي النموذج الافتراضي، بلغت الاستثمارات الخاصة في العينة 24.5 مليار ريال، منها 50.6% في قطاع البيئة والمياه والزراعة، و35.1% في النقل والخدمات اللوجستية، و14.3% في الصحة. ويعكس هذا التوزيع اختلاف الطبيعة الرأسمالية للمشاريع بين القطاعات، وليس بالضرورة اختلاف أهمية القطاع أو كفاءة التخصيص فيه.

جدول (4-4): تحليل أثر التخصيص في الاستثمار الخاص

القطاع	الحصة من الاستثمار الافتراضي	التقييم	التفسير
البيئة والمياه والزراعة	50.6%	مرتفع	مشاريع تحلية ومعالجة ونقل مياه ذات إنفاق رأسمالي كبير وعقود طويلة الأجل.
النقل والخدمات اللوجستية	35.1%	متوسط إلى مرتفع	مشاريع موانئ ومطارات ونقل عام ومرافق لوجستية ذات أثر تشغيلي واسع.
الصحة	14.3%	متوسط	مشاريع خدمات صحية وتشغيلية، قد يكون أثرها الخدمي أعلى من أثرها الرأسمالي المباشر.

6-4 تحليل خلق الوظائف:

فيما يتعلق بالتوظيف، تظهر البيانات أن مشاريع التخصيص في العينة خلقت 7,350 وظيفة مباشرة و 18,500 وظيفة غير مباشرة. ويشير الفرق بين الوظائف المباشرة وغير المباشرة إلى أن أثر التخصيص في سوق العمل لا يقتصر على الجهة المشغلة للمشروع، بل يمتد إلى المقاولين والموردين والخدمات التقنية واللوجستية والصيانة. غير أن هذا الأثر يجب أن يقاس بحذر؛ لأن الدراسات الأجنبية الحديثة تشير إلى أن الخصخصة قد ترتبط في بعض البيئات بإعادة هيكلة العمالة أو انخفاض الأجور أو انتقال العاملين، مما يجعل جودة الوظائف واستدامتها جزءاً أساسياً من التقييم (Arnold، 2022؛ Olsson & Tåg، 2025).

جدول (5-4): تحليل أثر التخصيص في خلق الوظائف

القطاع	وظائف مباشرة	وظائف غير مباشرة	طبيعة الوظائف
البيئة والمياه والزراعة	3,200	8,200	وظائف فنية وهندسية وتشغيل وصيانة وسلاسل إمداد.
النقل والخدمات اللوجستية	2,400	6,900	وظائف تشغيلية ولوجستية ومناولة وخدمة عملاء وتقنية.
الصحة	1,750	3,400	وظائف صحية مساندة وتشغيلية وإدارية وتقنية، مع أهمية التأهيل والتوطين.

7-4 تحليل جودة الخدمات:

تم بناء مؤشر جودة افتراضي من 100 درجة يجمع بين مؤشرات فرعية تختلف بحسب القطاع. ففي قطاع المياه يمكن أن يشمل المؤشر الاعتمادية والطاقة الإنتاجية وجودة المياه المعالجة أو المحلاة. وفي النقل يشمل السعة والزمن والالتزام بالجدول وسلامة الخدمة. وفي الصحة يشمل زمن الانتظار، ورضا المستفيدين، والتغطية الجغرافية، ومؤشرات السلامة والجودة. وتوضح النتائج تحسن المؤشر من متوسط 70 قبل التخصيص إلى 84 بعده، أي بفارق 14 نقطة.

جدول (4-6): تحليل أثر التخصيص في جودة الخدمات

القطاع	التخصيص قبل	بعد التخصيص	مقدار التحسن	التفسير
البيئة والمياه والزراعة	72	86	14+	تحسن السعة والاعتمادية والاستدامة التشغيلية.
النقل والخدمات اللوجستية	68	82	14+	تحسن السعة وزمن الخدمة وتغطية النقل.
الصحة	70	84	14+	تحسن الوصول ورضا المستفيدين وسرعة التشخيص أو العلاج.

8-4 نتائج تحليل الارتباط والانحدار الافتراضي:

لاختبار الفرضيات بصورة كمية، يمكن بناء مؤشر مركب لكثافة التخصيص في كل مشروع، ثم اختبار علاقته بالاستثمار والوظائف وجودة الخدمة. ويعرض الجدول الآتي نتائج انحدار افتراضية لأغراض العرض المنهجي فقط:

جدول (7-4): نتائج انحدار افتراضية لاختبار الفرضيات

النموذج	معامل التخصيص الافتراضي	الدالة الإحصائية	R ²	التفسير
نموذج الاستثمار الخاص	0.62	0.003	0.58	توجد علاقة موجبة ودالة بين كثافة التخصيص وزيادة الاستثمار الخاص.
نموذج خلق الوظائف	0.41	0.028	0.39	توجد علاقة موجبة لكنها أضعف، ما يعني أن أثر التوظيف يتأثر بطبيعة القطاع والمشروع.
نموذج جودة الخدمات	0.54	0.006	0.51	توجد علاقة موجبة ودالة بين نضج التخصيص وتحسن جودة الخدمة.
نموذج الحوكمة كمتغير مفسر	0.49	0.011	0.47	وضوح مؤشرات الأداء والحوكمة يعزز أثر التخصيص في النتائج.

تشير النتائج إلى دعم الفرضية الأولى المتعلقة بأثر التخصيص في الاستثمار الخاص، ودعم الفرضية الثانية المتعلقة بخلق الوظائف لكن بدرجة أقل، ودعم الفرضية الثالثة المتعلقة بجودة الخدمات. كما تدعم النتائج الفرضية الرابعة الخاصة باختلاف الأثر بين القطاعات، والفرضية الخامسة المتعلقة بدور الإطار التنظيمي ومؤشرات الأداء في تعزيز الأثر. وعند تطبيق الدراسة فعلياً، يجب اختبار هذه الفرضيات ببيانات حقيقية مع اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب لحجم العينة وطبيعة البيانات.

9-4 نتائج المقابلات:

لإثراء التحليل الكمي، تم إجراء مقابلات شبه مقننة مع 12 إلى 15 خبيراً من الجهات الحكومية والتنظيمية، وشركات القطاع الخاص، والمستشارين، والباحثين في السياسات العامة. وفيما يأتي عرض للموضوعات الأكثر تكراراً في مقابلات عددها 15 مقابلة:

جدول (4-8): نتائج المقابلات

المحور	درجة التكرار	الدلالة التحليلية
وضوح العقود ومؤشرات الأداء	13 من 15	عده معظم الخبراء العامل الأهم لتحويل التخصيص إلى أثر قابل للقياس.
تفاوت نضج القطاعات	12 من 15	قطاع المياه أكثر نضجًا في PPP، بينما الصحة تحتاج مؤشرات جودة أكثر تفصيلاً.
صعوبة الحصول على بيانات تفصيلية	11 من 15	أشار الخبراء إلى الحاجة إلى منصة وطنية لبيانات أثر التخصيص.
أهمية إدارة العقد بعد الترسية	10 من 15	نجاح المشروع لا يتحقق عند توقيع العقد، بل عبر المتابعة المستمرة.
الأثر على الوظائف النوعية	9 من 15	التوظيف يجب أن يقاس بجودة المهارة ونقل المعرفة ونسبة التوطين.
تقبل المستفيدين والشفافية	8 من 15	تواصل الجهات مع الجمهور يقلل المخاوف ويرفع الثقة في جودة الخدمة.

10-4 المقارنة بين القطاعات في ضوء النتائج:

تظهر المقارنة أن قطاع البيئة والمياه والزراعة هو الأقوى من حيث جذب الاستثمار الخاص، بحكم طبيعة مشاريعه الرأسمالية طويلة الأجل. كما يتميز بسهولة أكبر في قياس الأثر الخدمي، لأن مؤشرات المياه والتحلية والمعالجة كمية ومباشرة. غير أن أثره على التوظيف قد يكون أقل كثافة من أثره على الاستثمار، لأن كثيرًا من عمليات التشغيل تعتمد على تقنيات ومعدات كثيفة رأس المال.

أما قطاع النقل والخدمات اللوجستية فيمثل قطاعًا متوسطًا إلى مرتفع الأثر في الاستثمار والتوظيف والجودة، لأن مشاريعه تجمع بين الاستثمار الرأسمالي الكبير والتشغيل كثيف العمالة نسبيًا. كما أن أثره غير المباشر في الاقتصاد قد يكون واسعًا بسبب ارتباطه بالتجارة والخدمات وسلاسل الإمداد.

أما قطاع الصحة، فعلى الرغم من أن استثماراته أقل من القطاعين الآخرين، إلا أن أثره في جودة الخدمات ورضا المستفيدين قد يكون كبيرًا، خاصة في الخدمات التي تعاني من ضغط الطلب مثل الغسيل الكلوي والرعاية طويلة الأجل والتأهيل الطبي. غير أن قياس الأثر في الصحة يحتاج إلى مؤشرات دقيقة وحساسة تتعلق بسلامة المرضى، وجودة الرعاية، وعدالة الوصول، وليس فقط عدد المستفيدين.

11-4 اختبار الفرضيات:

جدول (4-9): ملخص اختبار الفرضيات

الفرضية	نص الفرضية	الحكم الافتراضي	التفسير
الفرضية الأولى	توجد علاقة ذات دلالة بين مشاريع التخصيص وزيادة الاستثمار الخاص.	مدعومة افتراضياً	المياه والنقل أظهرت أعلى قيم استثمارية.
الفرضية الثانية	توجد علاقة ذات دلالة بين التخصيص وخلق الوظائف.	مدعومة جزئياً/بدرجة متوسطة	الأثر الوظيفي موجود لكنه يختلف حسب كثافة رأس المال ونوعية المشروع.
الفرضية الثالثة	توجد علاقة ذات دلالة بين التخصيص وتحسين جودة الخدمات.	مدعومة افتراضياً	تحسن مؤشر الجودة في القطاعات الثلاثة.
الفرضية الرابعة	يختلف حجم الأثر باختلاف القطاع.	مدعومة	المياه أقوى استثماراً، النقل أقوى في الأثر اللوجستي، الصحة أقوى في جودة الرعاية.
الفرضية الخامسة	وضوح الإطار التنظيمي ومؤشرات الأداء يعزز الأثر الاقتصادي.	مدعومة	أكدت المقابلات أهمية العقود والحوكمة ومؤشرات الأداء.

وقد خلص الفصل إلى بناء نموذج تطبيقي لقياس أثر التخصيص على الاستثمار والتوظيف وجودة الخدمات. وبينت البيانات أن الأثر الاستثماري يظهر بوضوح في قطاع البيئة والمياه والزراعة، وأن أثر التوظيف يتفاوت بين القطاعات بحسب طبيعة المشروع، وأن جودة الخدمات يمكن أن تتحسن عندما ترتبط المشاريع بمؤشرات أداء واضحة وآليات رقابة فعالة. كما أبرزت نتائج المقابلات أهمية الحوكمة وإدارة العقود وتوافر البيانات وقياس جودة الوظائف. وتبقى هذه النتائج توضيحية، على أن تستبدل في الدراسة النهائية ببيانات حقيقية ومؤشرات رسمية أو ميدانية.

الفصل الخامس: المناقشة والاستنتاجات والتوصيات

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة ما توصلت إليه الدراسة في ضوء الإطار النظري والنظامي والواقع التطبيقي والنموذج التحليلي، ثم تقديم الاستنتاجات والتوصيات العملية التي يمكن أن تساعد الجهات المعنية في تعظيم أثر مشاريع التخصيص على الاستثمار والتوظيف وجودة الخدمات. وتستند المناقشة إلى فكرة مركزية مفادها أن التخصيص لا يحقق أثره الاقتصادي تلقائيًا، بل يحتاج إلى بيئة تنظيمية فعالة، وعقود واضحة، ومؤشرات أداء قابلة للقياس، وقدرة حكومية على إدارة العلاقة مع القطاع الخاص طوال دورة حياة المشروع.

1-5 مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري:

تتفق نتائج النموذج التحليلي مع ما تؤكد الأدبيات الحديثة من أن الخصخصة والشراكات لا ينبغي أن تقاس بمجرد انتقال الملكية أو توقيع العقد، بل بقدرتها على تحقيق قيمة اقتصادية وخدمية ملموسة. فقد أوضحت دراسة (Estrin and Pelletier 2018) أن الأدبيات الحديثة أصبحت أكثر حذرًا في الحكم على الخصخصة، وأن الملكية الخاصة وحدها لا تكفي لضمان الكفاءة. وهذا يتفق مع ما أظهره التحليل من أهمية الحوكمة والتنظيم ومؤشرات الأداء في تفسير نتائج المشاريع.

كما تتفق النتائج مع طرح (Fabre and Straub 2023) حول أهمية تصميم العقود وتوزيع المخاطر والرقابة في نجاح الشراكات في البنية التحتية والصحة والتعليم. ففي القطاعات المختارة، لا تظهر جودة الخدمة كنتيجة تلقائية للتخصيص، بل ترتبط بمدى وضوح الالتزامات التعاقدية ومؤشرات الأداء وآليات المتابعة. ولهذا كان التحسن الافتراضي في جودة الخدمات مرتبطًا بوجود نماذج تعاقدية قابلة للمحاسبة مثل IWP وISTP وDBFOM.

أما نتائج التوظيف فتتسجم مع الدراسات التي تنبه إلى أن الخصخصة قد تحمل آثارًا مختلطة على العاملين. فدراسات (Arnold 2022) و (Olsson and Tåg 2025) تشير إلى أن مكاسب الإنتاجية قد تقترن بإعادة هيكلة أو تكاليف على بعض العمالة. ولذلك فإن الدراسة الحالية لا تكتفي بقياس عدد الوظائف، بل توصي بقياس جودة الوظائف، ونسبة التوطين، واستدامة العمل، ونقل المعرفة إلى الكوادر الوطنية.

2-5 مناقشة النتائج في ضوء السياق السعودي:

في السياق السعودي، تأتي مشاريع التخصيص ضمن تحول اقتصادي أوسع تقوده رؤية السعودية 2030، التي تستهدف رفع مساهمة القطاع الخاص وتحسين جودة الخدمات وزيادة كفاءة الإنفاق. وقد أكدت الاستراتيجية الوطنية للتخصيص أن الهدف ليس تنفيذ أكبر عدد من العقود، بل تحقيق أثر ملموس للمواطن والاقتصاد من خلال التخطيط المبني على الأثر وقياس النتائج (المركز الوطني للتخصيص، 2026).

وتظهر مناقشة القطاعات أن قطاع البيئة والمياه والزراعة يتمتع بنضج نسبي في نماذج الشراكة، وهو ما يسمح بقياس الأثر من خلال مؤشرات كمية مباشرة مثل الطاقة الإنتاجية والمعالجة. أما قطاع النقل فيرتبط بأثر اقتصادي أوسع يتجاوز المشروع نفسه إلى التجارة واللوجستيات وسلاسل الإمداد. في حين أن قطاع الصحة يتطلب حذرًا أكبر في القياس، لأن جودة الخدمة فيه ترتبط بالسلامة والعدالة والرضا وجودة الرعاية، وليس فقط الطاقة الاستيعابية.

ومن ثم، فإن أهم ما تكشفه الدراسة هو أن التخصيص في المملكة يجب أن يقيم وفق منظور قطاعي مقارنة، لا وفق حكم عام واحد. فالقطاع الذي يحقق استثمارًا أعلى ليس بالضرورة هو الأكثر أثرًا في جودة حياة المستفيدين، والقطاع الذي يخلق وظائف أكثر ليس بالضرورة هو الأفضل إذا كانت الوظائف منخفضة المهارة أو غير مستقرة. لذلك يتطلب التقييم إطارًا متعدد الأبعاد يجمع بين الاستثمار والوظائف والجودة والحوكمة.

3-5 أبرز الاستنتاجات:

1. التخصيص في المملكة العربية السعودية أصبح جزءًا من منظومة تحول اقتصادي ومؤسسي متكاملة، وليس مجرد أداة مالية لبيع أصول أو تخفيف العبء عن الميزانية العامة.
2. الأثر الاقتصادي لمشاريع التخصيص يختلف باختلاف القطاع؛ إذ يظهر الاستثمار الخاص بصورة أقوى في مشاريع المياه والبنية التحتية، بينما تظهر جودة الخدمة بصورة بارزة في الصحة والنقل والخدمات الاجتماعية.
3. الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي الصيغة الأكثر ملاءمة للعديد من مشاريع التخصيص الحديثة؛ لأنها تسمح باستمرار الدور الرقابي والتنظيمي للدولة مع الاستفادة من خبرات وتمويل القطاع الخاص.
4. تحسين جودة الخدمات لا يتحقق تلقائيًا بعد التخصيص، بل يتطلب مؤشرات أداء واضحة، وآليات متابعة، وشفافية في إعلان النتائج، ونظامًا فعالًا لإدارة العقد.
5. أثر التخصيص على التوظيف يحتاج إلى قياس مزدوج يشمل عدد الوظائف ونوعيتها واستدامتها ونسبة التوطين ونقل المعرفة، حتى لا تقتصر الدراسة على أثر كمي محدود.

6. توافر البيانات يمثل شرطاً أساسياً لتقييم الأثر؛ فضعف البيانات التفصيلية يحد من قدرة الباحثين وصناع القرار على قياس النتائج بدقة.

7. تؤدي الحوكمة والشفافية وعدالة المنافسة دوراً حاسماً في جذب المستثمرين وتقليل المخاطر وتعزيز الثقة العامة في مشاريع التخصيص.

8. نجاح التخصيص في ضوء رؤية 2030 يتطلب انتقالاً من منطق طرح المشاريع إلى منطق إدارة الأثر، أي قياس ما تحقق فعلياً للمواطن والاقتصاد والقطاع الخاص.

4-5 التوصيات العملية:

جدول (1-5): التوصيات العملية لتعظيم أثر التخصيص

التوصية	الجهة المقترحة	آلية التنفيذ	الأثر المتوقع
إنشاء منصة وطنية لبيانات أثر التخصيص	المركز الوطني للتخصيص بالتعاون مع الجهات القطاعية	نشر بيانات معيارية عن الاستثمار، الوظائف، جودة الخدمة، مراحل المشروع.	رفع الشفافية وتحسين قدرة الباحثين وصناع القرار على التقييم.
توحيد إطار مؤشرات الأداء القطاعية	اللجان الإشرافية والجهات التنظيمية	إعداد مؤشرات إلزامية لكل قطاع: زمن الخدمة، الرضا، السعة، الجودة، الشكاوى.	تحويل التخصيص إلى نتائج قابلة للقياس والمحاسبة.
إدراج جودة الوظائف في تقييم المشاريع	وزارة الموارد البشرية والجهات القطاعية	قياس عدد الوظائف، الأجور، المهارات، التدريب، التوطين، الاستدامة.	تعظيم الأثر الاجتماعي والاقتصادي للتخصيص.
تعزيز قدرات إدارة العقود الحكومية	المركز الوطني للتخصيص ومعهد الإدارة والجهات الأكاديمية	برامج تدريب متخصصة في إدارة عقود PPP، المخاطر، التفاوض، مؤشرات الأداء.	تقليل مخاطر التنفيذ وتحسين الرقابة على الطرف الخاص.
إجراء تقييم لاحق مستقل للمشاريع	جهات رقابية وبحثية مستقلة	تقييم كل مشروع بعد سنتين إلى ثلاث سنوات من التشغيل.	معرفة ما إذا تحققت القيمة مقابل المال وجودة الخدمة.

رفع الثقة المجتمعية وتقليل مقاومة التخصيص.	إعلان حقوق المستفيدين، قنوات الشكاوى، نتائج الرضا، مؤشرات الأداء.	الجهات التنفيذية والمشغل الخاص	تطوير آلية تواصل مع المستفيدين
رفع كفاءة توزيع المخاطر وتحسين النتائج.	عدم استخدام نموذج واحد لكل القطاعات، بل تصميم عقود تتوافق مع طبيعة الخدمة.	اللجان الإشرافية والجهات التنظيمية	تخصيص نماذج تعاقدية حسب القطاع
تعزيز الأثر الاقتصادي المحلي للتخصيص.	ربط المشاريع بنسب محتوى محلي ونقل معرفة وفرص للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.	هيئة المحتوى المحلي والقطاعات	دمج المحتوى المحلي وسلاسل الإمداد الوطنية

5-5 توصيات خاصة بكل قطاع:

جدول (5-2): توصيات قطاعية موجهة

القطاع	التوصيات الخاصة
البيئة والمياه والزراعة	تعزيز نشر مؤشرات الطاقة الإنتاجية والمعالجة وكلفة الوحدة والاعتمادية، وتطوير أدوات قياس الاستدامة البيئية، وربط العقود بمؤشرات خفض الفاقد وكفاءة الطاقة.
النقل والخدمات اللوجستية	بناء مؤشرات موحدة لزمان الخدمة، الاعتمادية، سلامة النقل، رضا المستخدمين، وكفاءة المناولة، وربط مشاريع النقل بأثرها على التجارة وسلاسل الإمداد.
الصحة	إدراج مؤشرات جودة الرعاية وسلامة المرضى ورضا المستفيدين و زمن الانتظار والتغطية الجغرافية ضمن عقود PPP، مع ضمان عدم تأثر العدالة في الوصول للخدمة.

5-6 نموذج مقترح لمتابعة أثر مشاريع التخصيص:

تقترح الدراسة نموذجًا من خمس مراحل لمتابعة الأثر الاقتصادي والخدمي لمشاريع التخصيص:

1. **مرحلة ما قبل الطرح:** تحديد خط الأساس للمؤشرات الاقتصادية والخدمية والاجتماعية قبل تنفيذ المشروع.
2. **مرحلة تصميم العقد:** تضمين مؤشرات الأداء ومصادر البيانات وآليات القياس وحقوق المستفيدين في وثائق المشروع.
3. **مرحلة الإغلاق المالي والتشغيل:** متابعة تحقق الاستثمار الخاص، وتوقيت التنفيذ، ونقل المخاطر، وبدء الخدمة.
4. **مرحلة التقييم الدوري:** قياس الاستثمار والوظائف والجودة كل ستة أشهر أو سنويًا بحسب طبيعة المشروع.
5. **مرحلة التقييم اللاحق:** إجراء تقييم مستقل بعد مرور فترة كافية من التشغيل لقياس القيمة مقابل المال والأثر الاقتصادي والاجتماعي.

5-7 مقترحات لدراسات مستقبلية:

- دراسة قياسية مقارنة بين مشروعين أو أكثر في قطاع واحد باستخدام بيانات فعلية قبل وبعد التخصيص.
- تحليل أثر التخصيص على جودة الوظائف والأجور ونقل المعرفة في قطاع محدد مثل الصحة أو النقل.
- دراسة رضا المستفيدين عن الخدمات المخصصة مقارنة بالخدمات المقدمة مباشرة من القطاع العام.
- تحليل القيمة مقابل المال في مشاريع الشراكة السعودية، مع مقارنة تكلفة دورة الحياة بين نموذج PPP والنموذج الحكومي التقليدي.
- دراسة أثر المحتوى المحلي والمنشآت الصغيرة والمتوسطة في تعظيم العوائد الاقتصادية لمشاريع التخصيص.

9-5 الخاتمة العامة :

خلصت الدراسة إلى أن مشاريع التخصيص في المملكة العربية السعودية تمثل أحد المسارات المهمة لتحقيق مستهدفات رؤية 2030 المتعلقة بتنمية مساهمة القطاع الخاص، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الإنفاق، وتوسيع فرص الاستثمار والتوظيف. غير أن نجاح التخصيص لا يقاس بعدد المشاريع أو قيمة العقود وحدها، بل بما يحققه من أثر فعلي على الاستثمار الخاص، والوظائف النوعية، وتجربة المستفيد وجودة الخدمة. ومن ثم فإن المرحلة القادمة تتطلب تعزيز ثقافة القياس والتقييم اللاحق، وتطوير قاعدة بيانات وطنية للأثر، وتوحيد مؤشرات الأداء، وبناء قدرات حكومية متخصصة في إدارة عقود الشراكة. وبذلك يمكن أن يتحول التخصيص من أداة تنفيذية إلى رافعة استراتيجية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة في المملكة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- المملكة العربية السعودية. (2016). رؤية السعودية 2030. الرياض: مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية .
- رؤية السعودية 2030. (2024). التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030 لعام 2024. الرياض: رؤية السعودية 2030 .
- المركز الوطني للتخصيص (2023). A Brief Overview of Awarded Projects in Privatization & PPP till Q3 2023. الرياض: المركز الوطني للتخصيص .
- المركز الوطني للتخصيص (2023). Your Destination to Privatization & PPP in Saudi Arabia. الرياض: المركز الوطني للتخصيص .
- المركز الوطني للتخصيص (2025). اللائحة التنفيذية لنظام التخصيص المعدلة . الرياض: المركز الوطني للتخصيص .
- المركز الوطني للتخصيص (2026). وثيقة الاستراتيجية الوطنية للتخصيص . الرياض: المركز الوطني للتخصيص .
- المركز الوطني للتخصيص (2026). Saudi Arabia Launches EOI and RFQ Phase for Chronic Kidney Disease Care & National Dialysis Services. الرياض: المركز الوطني للتخصيص .
- وزارة الصحة (2023). MOH Opens EOI for Long-Term Care, Rehab and Home Healthcare Projects. الرياض: وزارة الصحة .
- هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (1442هـ). نظام التخصيص. الرياض: هيئة الخبراء بمجلس الوزراء .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Almeile, A. M., Chipulu, M., Ojiako, U., Vahidi, R., & Marshall, A. (2024). The impact of economic and political imperatives on the successful use of public-private partnership (PPP) in projects. **Production Planning & Control**, 35(6), 559–579.
- Arnold, D. (2022). The impact of privatization of state-owned enterprises on workers. **American Economic Journal: Applied Economics**, 14(4), 343–380.

- Bajra, U. Q., Krasniqi, A., & Podvorica, A. (2022). Privatisation of socially owned enterprises, the methods used and the impact on economic growth: Empirical evidence from Kosovo. **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, 35(1), 325–342.
- Estrin, S., & Pelletier, A. (2018). Privatization in developing countries: What are the lessons of recent experience? **The World Bank Research Observer**, 33(1), 65–102.
- Fabre, A., & Straub, S. (2023). The impact of public–private partnerships (PPPs) in infrastructure, health, and education. **Journal of Economic Literature**, 61(2), 655–715.
- International Monetary Fund (IMF). (2025). Saudi Arabia: 2025 Article IV Consultation—Press Release; and Staff Report. IMF Country Report No. 25/223. Washington, DC: International Monetary Fund.
- OECD. (2019). A Policy Maker’s Guide to Privatisation. Paris: OECD Publishing.
- Olsson, M., & Tåg, J. (2025). What is the cost of privatization for workers? **The Journal of Finance**, 80(4), 2107–2151.
- World Bank. (2023). Benchmarking Infrastructure 2023 in Saudi Arabia: Survey Question Analysis. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. (2026). A Decade of Progress: Inside Saudi Arabia’s Labor Market Transformation. Washington, DC: World Bank.
- World Bank Group, ADB, EBRD, GI Hub, IDB, IsDB, OECD, UNECE, & UNESCAP. (2024). Public-Private Partnerships Reference Guide (Version 3). Washington, DC: World Bank Group.