

الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتوفير خدمات أساسية بتكلفة مناسبة

أسم الطالب
أحمد عبد الرزاق كركدان

مشروع تخرج ١
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي
٢٠٢٦- الفصل الدراسي الثاني

٢	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٣	١,١ المقدمة.....
٤	١,٢ مشكلة الدراسة.....
٥	١,٢,١ فجوات على المستوى النظري.....
٥	١,٢,٢ فجوات على المستوى التطبيقي.....
٥	١,٣ أهمية الدراسة.....
٦	١,٣,١ على المستوى النظري.....
٧	١,٣,٢ على المستوى التطبيقي.....
٨	١,٤ أسئلة البحث.....
٩	١,٥ أهداف الدراسة.....
٩	١,٥,١ الأهداف الفرعية.....
٩	١,٦ فرضيات الدراسة.....
١٠	١,٧ نموذج البحث.....
١١	١,٨ منهجية الدراسة.....
١٢	١,٩ نطاق الدراسة.....
١٢	١,١٠ مخطط المشروع.....
١٣	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٤	٢,١ المقدمة.....
١٥	٢,٢ المتغير المستقل: الشراكات بين القطاع العام والخاص.....
١٨	٢,٣ المتغير التابع: توفير الخدمات الأساسية بتكلفة مناسبة.....
١٩	٢,٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٣	٢,٥ الخاتمة.....
٢٥	المراجع.....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

شهدت العقود الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بالشراكات بين القطاعين العام والخاص بوصفها أحد الأساليب الحديثة التي تلجأ إليها الحكومات لتحسين كفاءة الخدمات العامة وتلبية احتياجات المجتمع المتنامية. وقد برز هذا التوجه نتيجة التحديات المالية والإدارية التي تواجهها العديد من الحكومات في توفير الخدمات الأساسية بجودة عالية وتكلفة مناسبة، مما دفعها إلى الاستفادة من خبرات وإمكانات القطاع الخاص في تمويل المشروعات وإدارتها وتشغيلها.

وتُعرف الشراكات بين القطاعين العام والخاص بأنها ترتيبات تعاونية تجمع بين الجهات الحكومية والمؤسسات الخاصة بهدف تنفيذ المشروعات العامة أو تقديم الخدمات الأساسية، مع توزيع المسؤوليات والمخاطر والعوائد بين الطرفين. وقد أثبتت هذه الشراكات نجاحها في العديد من المجالات، مثل الصحة والتعليم والنقل والبنية التحتية، من خلال تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي.

وتكمن أهمية هذا الموضوع في دوره في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الاستدامة المالية، خاصة في ظل تزايد الطلب على الخدمات الأساسية. ومن هنا يسعى هذا البحث إلى دراسة دور الشراكات بين القطاعين العام والخاص في توفير الخدمات الأساسية بتكلفة مناسبة، وبيان أثرها في تحسين جودة الخدمات وتعزيز الاستفادة من الموارد المتاحة، إضافة إلى استعراض أبرز التحديات التي تواجه تطبيقها وسبل تطويرها لتحقيق أفضل النتائج للمجتمع (البوابة الوطنية الموحدة، ٢٠٢٦)

وتُعرف الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنها تعاقد طويل الأمد بين جهة حكومية وجهة من القطاع الخاص لتنفيذ مشروع أو تقديم خدمة عامة، بحيث يتحمل القطاع الخاص جزءًا كبيرًا من المخاطر والمسؤوليات الإدارية والتشغيلية، ويرتبط العائد الذي يحصل عليه بمستوى أدائه (وحدة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ٢٠٢٥). وتقوم هذه الشراكات على الاستفادة من خبرات وإمكانات القطاع الخاص في التمويل والتنفيذ والإدارة، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات العامة ورفع كفاءة استخدام الموارد وتحقيق قيمة أفضل مقابل التكلفة. وقد أصبحت الشراكات بين القطاعين العام والخاص أداة مهمة لدعم مشروعات البنية التحتية والخدمات الأساسية، خاصة في ظل تزايد الطلب على الخدمات العامة والحاجة إلى تعزيز التنمية المستدامة. (وحدة مشروعات الشراكة)

١,٢ مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على مدى إسهام الشراكات بين القطاعين العام والخاص في توفير الخدمات الأساسية بجودة عالية وتكلفة مناسبة، في ظل اختلاف أهداف القطاع العام الذي يركز على تحقيق المصلحة العامة وتقديم الخدمات للمجتمع، والقطاع الخاص الذي يسعى إلى تحقيق العائد والربح. كما تبرز المشكلة في وجود تحديات تنظيمية وإدارية قد تؤثر في فاعلية هذه الشراكات وقدرتها على تحقيق أهدافها التنموية.

وتعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص من الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها الحكومات لتحسين كفاءة الخدمات العامة وتطوير البنية التحتية، من خلال الاستفادة من الإمكانيات المالية والخبرات الفنية والإدارية التي يمتلكها القطاع الخاص. وقد أصبحت هذه الشراكات أداة مهمة لدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمساهمة في تلبية احتياجات المجتمع المتزايدة من الخدمات الأساسية، وذلك من خلال توزيع المسؤوليات والموارد بين القطاعين بما يحقق المنفعة العامة (السدره والدوسري، ٢٠١٩).

وعلى الرغم من المزايا المتعددة التي تحققها الشراكة بين القطاعين العام والخاص، إلا أن نجاحها يعتمد على وجود أطر تنظيمية وتشريعية واضحة، وعقود فعالة تضمن تحقيق التوازن بين أهداف القطاع العام الرامية إلى خدمة المجتمع وأهداف القطاع الخاص المرتبطة بتحقيق العائد الاستثماري. وقد يؤدي اختلاف أولويات الطرفين إلى ظهور تحديات تؤثر في كفاءة تنفيذ المشروعات وتحقيق أهدافها التنموية والخدمية (السدره والدوسري، ٢٠١٩).

كما تواجه الشراكات بين القطاعين العام والخاص مجموعة من التحديات الاقتصادية والإدارية والتنظيمية التي قد تحد من قدرتها على توفير الخدمات الأساسية بكفاءة وتكلفة مناسبة. ومن أبرز هذه التحديات ارتفاع تكاليف تمويل المشروعات، وصعوبة توزيع المخاطر بين الأطراف المشاركة، وضعف بعض الكفاءات الإدارية اللازمة لإدارة عقود الشراكة ومتابعة تنفيذها، بالإضافة إلى قصور بعض الأنظمة الرقابية والتشريعية المنظمة لهذه الشراكات، الأمر الذي قد ينعكس على جودة الخدمات واستدامتها (الأعرج ٢٠٢٢).

وتتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى التعرف على مدى إسهام الشراكات بين القطاعين العام والخاص في توفير الخدمات الأساسية بكفاءة وتكلفة مناسبة، والكشف عن أبرز التحديات التي تواجه تطبيقها، ومدى تأثير تلك التحديات على تحقيق الأهداف التنموية والخدمية المرجوة

١,٢,١ فجوات على المستوى النظري

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم الشراكات بين القطاعين العام والخاص وأهميتها في دعم التنمية، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي توضح دور هذه الشراكات في توفير الخدمات الأساسية بتكلفة مناسبة وتحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

١,٢,٢ فجوات على المستوى التطبيقي

تواجه بعض الجهات تحديات عند تطبيق الشراكات بين القطاعين العام والخاص، مثل اختلاف الأهداف بين الأطراف المشاركة، والإجراءات التنظيمية والإدارية، وآليات توزيع المخاطر والمسؤوليات، مما قد يؤثر على كفاءة الخدمات المقدمة وجودتها، ويستدعي دراسة واقع هذه الشراكات ومدى فاعليتها في تحقيق أهدافها

١,٣ أهمية الدراسة

تواجه الجهات المسؤولة عن تطبيق الشراكات بين القطاعين العام والخاص العديد من التحديات العملية التي قد تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها التنموية والخدمية. فمن الناحية الاقتصادية، تتطلب مشروعات الشراكة استثمارات رأسمالية مرتفعة وطويلة الأجل، مما يدفع القطاع الخاص إلى السعي لتحقيق عوائد استثمارية مناسبة قد تنعكس على تكلفة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما أن محدودية القدرة الشرائية لبعض الفئات المستفيدة قد تستدعي تدخل الحكومات لتقديم الدعم المالي، الأمر الذي قد يؤثر على الكفاءة الاقتصادية المتوقعة من الشراكة.

وعلى المستوى الإداري والتشغيلي، تعاني بعض الجهات الحكومية من نقص الخبرات والكفاءات المتخصصة في إعداد عقود الشراكة وإدارتها ومتابعة تنفيذها، إضافة إلى محدودية مرونة بعض العقود طويلة الأجل في التعامل مع المتغيرات الاقتصادية أو الظروف الطارئة، مما قد يؤدي إلى نشوء نزاعات بين الأطراف أو التأثير على جودة الخدمات المقدمة.

أما على المستوى التنظيمي والقانوني، فتتمثل التحديات في غياب أو ضعف الأطر التشريعية والتنظيمية الداعمة، وعدم وضوح آليات تحديد الحقوق والالتزامات بين الأطراف المشاركة، بالإضافة إلى ضعف الرقابة على بعض المشروعات، الأمر الذي قد يؤدي إلى زيادة المخاطر القانونية والإدارية أو ظهور ممارسات احتكارية تؤثر في جودة الخدمات وتكلفتها. وتبرز هذه التحديات الحاجة إلى دراسة واقع الشراكات بين القطاعين العام والخاص وتحليل المعوقات التي تواجهها، ومدى تأثيرها في تحقيق أهدافها المتعلقة بتوفير الخدمات الأساسية بكفاءة وجودة عالية وتكلفة مناسبة للمستفيدين

١,٣,١ على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بالشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتوضيح دورها في توفير الخدمات الأساسية وتحسين جودتها، كما تساعد في توسيع الفهم النظري للتحديات والعوامل المؤثرة في نجاح هذه الشراكات.

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها لموضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في توفير الخدمات الأساسية بتكلفة مناسبة، والذي يُعد من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة العامة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد ازدادت أهمية هذا النوع من الشراكات في السنوات الأخيرة نتيجة التحديات التي تواجه الحكومات في تلبية الطلب المتزايد على الخدمات الأساسية، مثل التعليم والصحة والنقل والمياه والطاقة، في ظل محدودية الموارد المالية وارتفاع تكاليف التشغيل والصيانة. ومن هذا المنطلق أصبحت الشراكة بين القطاعين العام والخاص إحدى الآليات الحديثة التي تسهم في تعزيز كفاءة تقديم الخدمات وتحسين جودتها وضمان استدامتها بما يحقق المصلحة العامة.

كما تكتسب الدراسة أهميتها من مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالشراكات بين القطاعين العام والخاص، من خلال توضيح دور هذه الشراكات في تحقيق التوازن بين توفير الخدمات الأساسية جودة عالية والمحافظة على تكلفة مناسبة للمستفيدين. كذلك تسعى الدراسة إلى إبراز أهمية الاستفادة من إمكانات القطاع الخاص وخبراته الإدارية والفنية والمالية في تطوير الخدمات العامة، بما يساعد على رفع كفاءة الأداء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمجتمع. وتوفر الدراسة أساساً علمياً يمكن أن تستفيد منه الدراسات المستقبلية والباحثون المهتمون بمجال الإدارة العامة والشراكات التنموية.

١,٣,٢ على المستوى التطبيقي:

تساعد نتائج الدراسة الجهات الحكومية والقطاع الخاص في التعرف على أفضل الممارسات التي تسهم في تعزيز نجاح الشراكات وتحسين جودة الخدمات الأساسية، كما تقدم تصوراً حول التحديات التي تواجه هذه الشراكات وسبل التغلب عليها بما يحقق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات. وتتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في دعم الجهات الحكومية ومتخذي القرار عند التخطيط لمشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتنفيذها، بما يسهم في توفير الخدمات الأساسية للمواطنين بكفاءة أعلى وتكلفة أكثر ملاءمة. كما تساعد الدراسة في التعرف على الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز دور القطاع الخاص في دعم الخدمات العامة دون الإخلال بمبدأ العدالة في حصول المستفيدين على تلك الخدمات.

وتبرز أهمية الدراسة أيضاً في سعيها إلى تسليط الضوء على كيفية تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية للقطاع الخاص والأهداف الاجتماعية التي يسعى القطاع العام إلى تحقيقها، بما يضمن استدامة الخدمات الأساسية وتحسين جودتها وتوسيع نطاق الاستفادة منها. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بالشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتحسين إدارة الموارد وتوزيع المخاطر بين الأطراف المشاركة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة الخدمات المقدمة ورضا المستفيدين عنها.

وتكتسب الدراسة أهمية إضافية في ظل التوجهات التنموية الحديثة التي تشجع على توسيع مشاركة القطاع الخاص في تنفيذ وإدارة المشروعات العامة، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ويساعد على توفير خدمات أساسية أكثر جودة واستدامة وبتكلفة مناسبة للمستفيدين، الأمر الذي يدعم جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويعزز من قدرة الحكومات على تلبية احتياجات المجتمع المتزايدة (الهيئة العامة للشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، د.ت).

١,٤ اسئلة البحث

- كيف تسهم الشراكات بين القطاعين العام والخاص في توفير الخدمات الأساسية بتكلفة مناسبة؟

١,٤,١ الأسئلة الفرعية:

١. ما المقصود بالشراكات بين القطاعين العام والخاص؟
٢. ما أهمية الشراكات بين القطاعين العام والخاص في توفير الخدمات الأساسية؟
٣. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق هذه الشراكات؟
٤. كيف تؤثر هذه الشراكات في تحسين جودة الخدمات الأساسية؟
٥. ما السبل التي تعزز نجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص؟

١,٥ أهداف البحث

الهدف العام:

- التعرف على دور الشراكات بين القطاعين العام والخاص في توفير الخدمات الأساسية بتكلفة مناسبة.

١,٥,١ الأهداف الفرعية:

التعرف على مفهوم الشراكات بين القطاعين العام والخاص وأهميتها في توفير الخدمات الأساسية. بيان دور الشراكات بين القطاعين العام والخاص في توفير الخدمات الأساسية بتكلفة مناسبة. التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الشراكات بين القطاعين العام والخاص. توضيح أثر الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تحسين جودة الخدمات الأساسية. اقتراح عدد من السبل التي تسهم في تعزيز نجاح الشراكات بين القطاعين العام والخامسة

١,٦ فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة إيجابية بين الشراكات بين القطاعين العام والخاص وتوفير الخدمات الأساسية بتكلفة مناسبة.

الفرضية الفرعية الأولى:

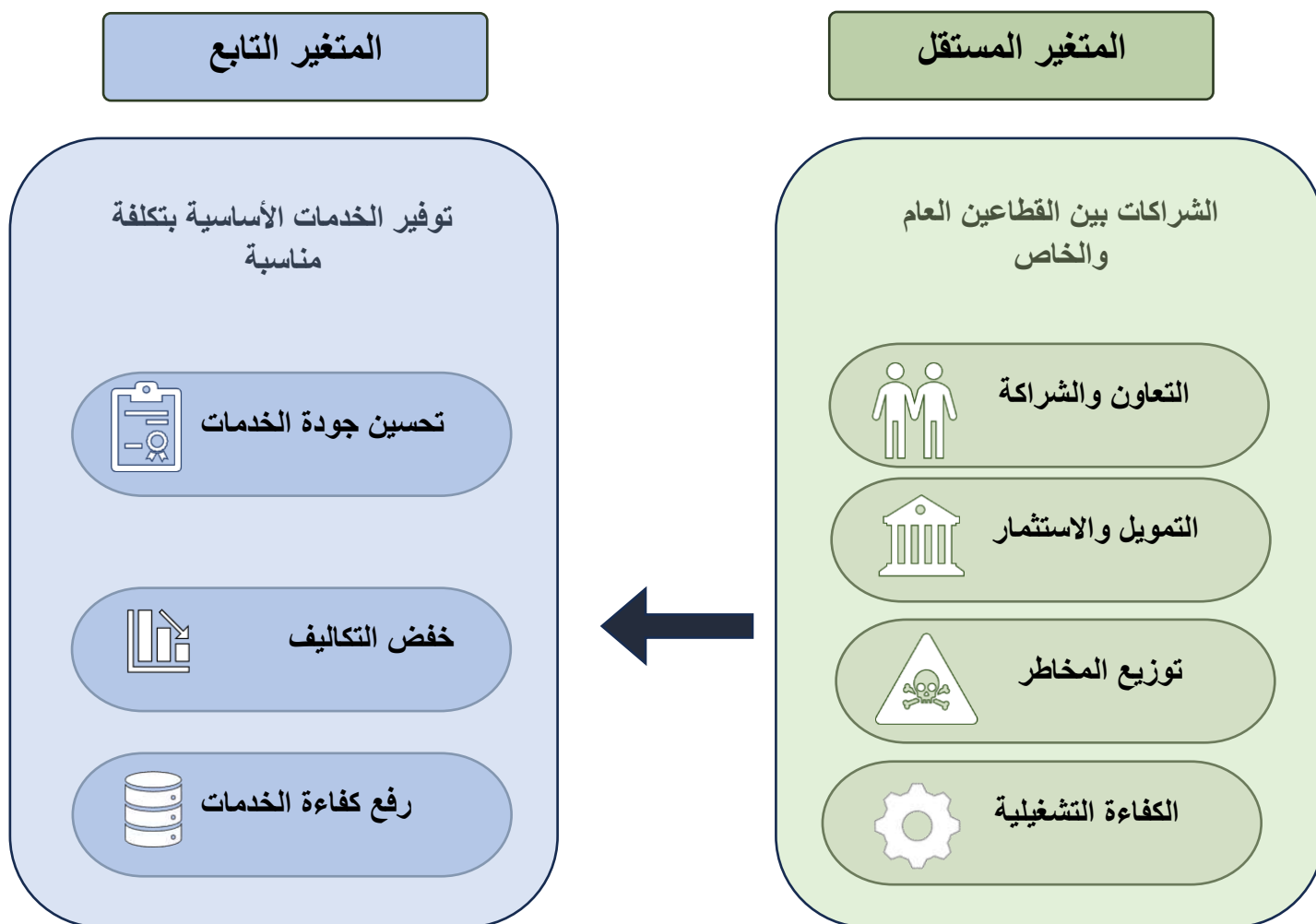
توجد علاقة إيجابية بين الشراكات بين القطاعين العام والخاص وتحسين جودة الخدمات الأساسية.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة إيجابية بين الشراكات بين القطاعين العام والخاص وخفض تكاليف تقديم الخدمات الأساسية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة إيجابية بين الشراكات بين القطاعين العام والخاص ورفع كفاءة تقديم الخدمات الأساسية



الشكل (١) : نموذج الدراسة (إعداد الباحث)

١,٨ منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يهدف إلى وصف وتحليل دور الشراكات بين القطاعين العام والخاص في توفير الخدمات الأساسية بتكلفة مناسبة، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والمقالات العلمية والتقارير والوثائق الرسمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليلها للوصول إلى نتائج تسهم في الإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافه.

وتتمثل منهجية الدراسة في العناصر الآتية:

- فلسفة البحث: اعتمدت الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism)، التي تقوم على تحليل الظواهر بصورة موضوعية من خلال الاعتماد على المصادر العلمية الموثوقة للوصول إلى نتائج منطقية ومدعومة بالأدلة.
- منهج البحث: اتبعت الدراسة المنهج الاستنتاجي (Deductive Approach)، وذلك بالاستناد إلى النظريات والدراسات السابقة المتعلقة بالشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتحليلها للوصول إلى استنتاجات تتوافق مع أهداف الدراسة.
- استراتيجية البحث: اعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات (Literature Review) من خلال تحليل الدراسات السابقة والكتب والمقالات العلمية والتقارير ذات العلاقة بموضوع البحث.
- نوع البحث: اعتمدت الدراسة على البحث النوعي (Qualitative Research)، وذلك بالاعتماد على تحليل المعلومات والبيانات المستمدة من المصادر الثانوية.
- الأفق الزمني: اتبعت الدراسة التصميم المقطعي (Cross-sectional)، حيث تناولت موضوع الدراسة خلال فترة زمنية محددة بالاعتماد على الأدبيات المتاحة.
- تقنيات وإجراءات جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية، والتي تشمل الكتب والدراسات السابقة والمقالات العلمية والتقارير والوثائق الرسمية المتعلقة بالشراكات بين القطاعين العام والخاص، ثم تحليلها واستخلاص النتائج للإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافه.

١,٩ نطاق الدراسة

الحدود الموضوعية:

تتناول الدراسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتركز على دورها في توفير الخدمات الأساسية بتكلفة مناسبة، مع بيان أهميتها وأهدافها والتحديات التي تواجه تطبيقها.

الحدود الزمنية:

تم إعداد الدراسة خلال الفصل الدراسي الحالي للعام الجامعي (الفصل الدراسي الثاني).

الحدود البشرية:

لا تشمل الدراسة على عينة بشرية، لاعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، والاستناد إلى الكتب والدراسات السابقة والأبحاث والتقارير الرسمية.

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على المملكة العربية السعودية، مع الاستفادة من بعض التجارب الدولية في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص عند الحاجة.

١,١٠ مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢،١ المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الشراكات بين القطاع العام والخاص في توفير الخدمات الأساسية بتكلفة مناسبة. ويهدف استعراض الأدبيات السابقة إلى بناء أساس علمي للبحث، والتعرف على أبرز المفاهيم والنتائج التي توصلت إليها الدراسات، إضافة إلى تحديد الجوانب التي ما زالت تحتاج إلى مزيد من البحث. وتتبع أهمية هذا الموضوع من تزايد اعتماد الحكومات على نماذج الشراكة مع القطاع الخاص بهدف تحسين كفاءة الإنفاق، وتطوير البنية التحتية، ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وتشير الأدبيات إلى أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص لا تعني مجرد انتقال تقديم الخدمة من الحكومة إلى القطاع الخاص، وإنما هي ترتيبات تعاقدية طويلة الأجل يتم من خلالها توزيع الأدوار والمخاطر والموارد بين الطرفين. ويظل القطاع العام مسؤولاً عن حماية المصلحة العامة ووضع المعايير والرقابة، بينما يمكن للقطاع الخاص أن يوفر التمويل والخبرة الإدارية والتقنية والقدرة على الابتكار. ومن ثم فإن نجاح الشراكة يرتبط بقدرتها على تحقيق توازن بين الكفاءة الاقتصادية وجودة الخدمة وعدالة الوصول إليها.

ويركز البحث الحالي على جانب مهم يتمثل في توفير الخدمات الأساسية بتكلفة مناسبة. وتعد الخدمات الأساسية، مثل المياه والكهرباء والصحة والنقل والتعليم والخدمات البلدية، من الخدمات التي ترتبط بصورة مباشرة بمستوى رفاه المجتمع واستقراره. لذلك لا يكفي أن تكون الخدمة متاحة، بل ينبغي أن تكون ذات جودة مناسبة وقابلة للتحمل من الناحية المالية بالنسبة للمستفيدين. ويجعل ذلك من دراسة العلاقة بين الشراكات وتكلفة الخدمات موضوعاً يتطلب النظر إلى الجودة والكفاءة والاستمرارية إلى جانب التكلفة.

وقد تم تنظيم الدراسات السابقة في هذا الفصل وفق متغيرات البحث؛ إذ يتناول الجزء الأول المتغير المستقل، وهو الشراكات بين القطاع العام والخاص، ثم يتناول المتغير التابع، وهو توفير الخدمات الأساسية بتكلفة مناسبة، ثم تُناقش العلاقة بين المتغيرين، وصولاً إلى توضيح الصورة التي تقدمها الدراسات السابقة بالنسبة للبحث الحالي. ويتوافق هذا التنظيم مع نموذج البحث الذي يربط بين الشراكات وبين تحسين جودة الخدمات وخفض التكاليف ورفع كفاءة الخدمات.

٢,٢ المتغير المستقل: الشراكات بين القطاع العام والخاص

تعد الشراكات بين القطاع العام والخاص من الأساليب الحديثة نسبيًا في إدارة وتمويل المشروعات والخدمات العامة، وقد توسع استخدامها نتيجة الضغوط التي تواجهها الحكومات في تمويل البنية التحتية وتلبية الطلب المتزايد على الخدمات. وتقوم فكرة الشراكة على الاستفادة من المزايا النسبية لكل قطاع، بحيث يحتفظ القطاع العام بدوره في التنظيم والرقابة وحماية المصلحة العامة، بينما يساهم القطاع الخاص بالتمويل والخبرة والمرونة الإدارية والتقنية. وهذا الترتيب يجعل الشراكة وسيلة للتكامل بين قدرات الطرفين بدلًا من النظر إليها باعتبارها مجرد نقل للمسؤولية من القطاع العام إلى الخاص.

وتتطلب الشراكة الفعالة تحديدًا واضحًا للأدوار والمسؤوليات، بحيث يعرف كل طرف ما يقع عليه من التزامات خلال مراحل المشروع المختلفة. كما تحتاج إلى عقود واضحة تحدد مستويات الأداء المطلوبة وآليات المتابعة والتعامل مع المخاطر والتغيرات التي قد تحدث خلال فترة الشراكة. ويظهر من ذلك أن وجود القطاع الخاص لا يمثل في حد ذاته ضمانًا لنجاح المشروع، وإنما تتحدد النتائج بدرجة كبيرة من خلال طريقة تصميم العلاقة وإدارتها.

أظهرت دراسة (Marin 2009) أهمية الشراكات في قطاع المياه في الدول النامية، حيث راجعت أكثر من ٦٥ مشروعًا كبيرًا للشراكة في مرافق المياه الحضرية. وركزت الدراسة على أربعة أبعاد للأداء، هي توسيع الوصول إلى الخدمة، وجودة الخدمة، والكفاءة التشغيلية، ومستويات التعرفة. وبينت الدراسة أن نتائج الشراكة تختلف بحسب طبيعة المشروع والإطار التنظيمي والعقدي، وأن مشاركة القطاع الخاص يمكن أن تساعد في تحسين الأداء وتوسيع نطاق الخدمات عندما تكون الأدوار واضحة وتوجد رقابة حكومية فعالة. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تربط بين الشراكة وبين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للخدمة، وليس مجرد زيادة مشاركة القطاع الخاص.

كما تناولت دراسة Gassner و Popov و Pushak (2009) أثر مشاركة القطاع الخاص في أداء مرافق الكهرباء والمياه، وناقشت الدراسة ما إذا كانت المرافق التي يديرها القطاع الخاص تحقق أداء أفضل من المرافق التي تديرها الدولة. وأكدت الدراسة أن الخدمات العامة مثل المياه والكهرباء تتميز بخصائص تجعل المنافسة فيها محدودة، ولذلك لا يمكن افتراض أن التحول إلى الإدارة الخاصة يؤدي تلقائيًا إلى خفض التكاليف أو تحسين الأداء. وتبرز هذه النتيجة أهمية تصميم الشراكة بصورة تحقق الحوافز الاقتصادية مع الحفاظ على متطلبات الخدمة العامة.

وفي السياق السعودي، تناولت دراسة (Al-Hanawi et al. (2020) العوائق التي تواجه تنفيذ الشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية. وأظهرت الدراسة أهمية الجوانب القانونية والتنظيمية والشفافية والمساءلة وتوافر المتخصصين القادرين على إدارة مشروعات الشراكة. وتكتسب هذه النتائج أهمية للبحث الحالي لأن الشراكات التي تستهدف توفير الخدمات الأساسية تحتاج إلى بيئة مؤسسية مستقرة تستطيع تنظيم العلاقة بين الطرفين وتقليل المخاطر والتكاليف غير الضرورية.

كما تناولت دراسة (Al-Muawi et al. (2021) أثر الشراكة بين القطاعين العام والخاص على جودة خدمة النقل المدرسي في محافظة المخوة بمنطقة الباحة، وشملت الدراسة 338 طالبًا. ووجدت الدراسة فروقًا ذات دلالة إحصائية في جودة خدمات حافلات الشراكة، إضافة إلى تحسن رضا المستفيدين ومستويات الأمن والسلامة بعد تطبيق الشراكة. وتوضح هذه الدراسة أن الشراكة يمكن أن تسهم في تحسين جودة الخدمة عندما يكون هناك تعاون واضح بين القطاع العام والقطاع الخاص، وهو ما يدعم إدراج جودة الخدمة ضمن نتائج المتغير التابع في البحث الحالي.

وتشير هذه الدراسات مجتمعة إلى أن المتغير المستقل في البحث الحالي لا ينبغي أن يُفهم باعتباره مجرد وجود عقد شراكة، وإنما بوصفه علاقة متكاملة تتضمن التعاون والشراكة، والكفاءة التشغيلية، وتوزيع المخاطر، والتمويل والاستثمار. وهذه الأبعاد تمثل الجوانب التي يمكن من خلالها تقييم فاعلية الشراكة ومدى قدرتها على تحقيق نتائج أفضل للمستفيدين. ويؤكد نموذج البحث الحالي هذه الأبعاد ضمن المتغير المستقل.

تتضح أهمية الشراكات بين القطاع العام والخاص بصورة أكبر عند النظر إلى الأبعاد التي تقوم عليها الشراكة، وليس إلى وجودها بوصفها نموذجًا تعاقديًا فقط. فالتعاون بين الطرفين يمثل أساسًا مهمًا لنجاح المشروع، لأنه يحدد كيفية تبادل المعلومات وتنسيق الأعمال ومتابعة مستوى الأداء. وكلما كانت الأدوار والمسؤوليات واضحة، أصبح من الأسهل على الطرفين التعامل مع المشكلات التشغيلية واتخاذ القرارات المناسبة، كما تقل احتمالية حدوث التعارض بين أهداف القطاع العام وأهداف القطاع الخاص. ويأخذ البحث الحالي هذا الجانب في الاعتبار من خلال إدراج التعاون والشراكة ضمن أبعاد المتغير المستقل.

ويعد التمويل والاستثمار من الجوانب المهمة في الشراكات، خصوصًا في المشروعات المرتبطة بالخدمات الأساسية التي تحتاج إلى استثمارات كبيرة في الإنشاء والتشغيل والصيانة. ويمكن لمشاركة القطاع الخاص أن توفر مصادر تمويل وخبرات استثمارية تساعد على تنفيذ المشروعات وتطويرها، إلا أن التمويل الخاص

لا يعني بالضرورة انخفاض التكلفة؛ إذ ترتبط تكلفة التمويل بدرجة المخاطر والعائد المتوقع وطبيعة المشروع. ولذلك فإن الاستفادة من التمويل الخاص تتطلب اختيار الهيكل المالي المناسب وربطه بأهداف الخدمة العامة، بحيث لا تتحول تكلفة التمويل إلى عبء إضافي على المشروع أو المستفيدين. ويرتبط بذلك توزيع المخاطر بين الطرفين، وهو من العناصر التي تميز الشراكة عن بعض أشكال التعاقد التقليدي. فالمخاطر المتعلقة بالبناء أو التشغيل أو الصيانة يمكن أن يتحملها الطرف الأكثر قدرة على إدارتها، بينما قد تبقى بعض المخاطر المرتبطة بالسياسات العامة أو القرارات الحكومية ضمن مسؤولية القطاع العام. ويساعد التوزيع المناسب للمخاطر على تقليل احتمالية حدوث تكاليف غير متوقعة، كما يوفر حوافز للطرف المسؤول عن الخطر لتحسين أدائه. ويؤكد نموذج البحث الحالي هذا الجانب من خلال إدراج توزيع المخاطر ضمن أبعاد المتغير المستقل.

كما تمثل الكفاءة التشغيلية بعداً أساسياً في تقييم الشراكات، لأن الهدف من الاستفادة من خبرة القطاع الخاص لا يقتصر على توفير التمويل، وإنما يشمل تحسين طريقة تشغيل المشروع واستخدام الموارد. ويمكن أن تظهر الكفاءة في تقليل الهدر، وتحسين الصيانة، وتقليل الأعطال، وتحسين استغلال الموارد البشرية والتقنية. وقد ركزت الدراسات السابقة في قطاع المياه والكهرباء على الكفاءة التشغيلية باعتبارها أحد المؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم أثر مشاركة القطاع الخاص، وهو ما يدعم إدراجها ضمن نموذج الدراسة الحالية.

ومن ناحية أخرى، تحتاج الشراكة إلى رقابة حكومية مستمرة حتى لا تتعارض الأهداف التجارية مع المصلحة العامة. فالقطاع العام يظل مسؤولاً عن تحديد مستوى الخدمة ومتابعة الالتزام بالمعايير وحماية المستفيدين، بينما يتحمل القطاع الخاص مسؤوليات التنفيذ والتشغيل التي ينص عليها العقد. ولذلك فإن وضوح العقود ومؤشرات الأداء وآليات المتابعة يمثل جزءاً أساسياً من نجاح الشراكة، خصوصاً في الخدمات الأساسية التي لا يستطيع المستفيد الاستغناء عنها بسهولة.

وتشير الدراسات السابقة إلى أن نجاح الشراكات يختلف باختلاف البيئة التي تطبق فيها. فقد أوضحت دراسة Marin (2009) عند مراجعة تجارب الشراكة في مرافق المياه الحضرية أن تقييم الأداء يجب أن يشمل الوصول إلى الخدمة والجودة والكفاءة ومستويات التعرفة، بينما أوضحت دراسة Gassner et al. (2009) أن مشاركة القطاع الخاص لا تؤدي تلقائياً إلى تحسين الأداء، وأن طبيعة القطاع والبيئة التنظيمية والمنافسة تؤثر في النتائج. ومن ثم فإن أبعاد الشراكة في البحث الحالي تمثل مجموعة مترابطة تساعد على تفسير مدى فاعلية الشراكة وليس مجرد وجودها

٢,٣ المتغير التابع: توفير الخدمات الأساسية بتكلفة مناسبة

يرتبط مفهوم توفير الخدمات الأساسية بتكلفة مناسبة بعدة أبعاد مترابطة، أهمها إتاحة الخدمة، وجودتها، وكفاءة تقديمها، وقدرة المستفيدين على تحمل تكلفتها. ولذلك فإن قياس نجاح أي نموذج لتقديم الخدمات العامة ينبغي ألا يقتصر على انخفاض الإنفاق الحكومي، بل يجب أن ينظر أيضًا إلى أثر النموذج في المستفيد النهائي. فالمصلحة العامة تتحقق عندما تكون الخدمة متاحة ومستمرة وذات جودة مقبولة، وفي الوقت نفسه لا تشكل تكلفتها عبئًا غير مناسب على المستفيدين.

وتعد دراسة (Marin (2009 من أبرز الدراسات التي تناولت هذه الأبعاد بصورة مباشرة في قطاع المياه. فقد درست الدراسة أداء أكثر من 65 مشروعًا للشراكة في مرافق المياه الحضرية، وركزت على الوصول إلى الخدمة وجودة الخدمة والكفاءة التشغيلية ومستويات التعرفة. ويشير ذلك إلى أن التكلفة المناسبة لا تعني فقط أن تكون التعرفة منخفضة، وإنما ينبغي أن تتوازن مع جودة الخدمة واستدامة المرفق. فإذا كانت الخدمة رخيصة لكنها ضعيفة الجودة أو غير منتظمة، فإن ذلك لا يمثل بالضرورة نتيجة إيجابية.

كما تناولت دراسة (Gassner et al. (2009 أداء خدمات الكهرباء والمياه، وأوضحت أن العلاقة بين مشاركة القطاع الخاص والكفاءة ليست علاقة تلقائية. فقد تختلف النتائج من مشروع إلى آخر وفقًا لخصائص السوق وطبيعة الخدمة ونظام الرقابة. وتؤكد هذه النتيجة ضرورة دراسة الكفاءة الاقتصادية ضمن السياق المؤسسي للمشروع، وعدم افتراض أن القطاع الخاص سيخفض التكلفة بمجرد مشاركته.

وتأتي دراسة (Kariuki and Schwartz (2005 لتدعم هذا الاتجاه من خلال مراجعة واسعة للأدبيات المتعلقة بمقدمي خدمات المياه والكهرباء على نطاق صغير. وركزت الدراسة على الانتشار والهيكل والتسعير والخصائص التشغيلية لمقدمي الخدمات الخاصة. وتوضح أهمية التسعير في تقييم قدرة المستفيدين على الوصول إلى الخدمة، خصوصًا في البيئات التي تعاني من ضعف التغطية أو محدودية الموارد. ويبين ذلك أن السعر لا يمكن فصله عن إمكانية الوصول إلى الخدمة عند تقييم مدى مناسبتها للمستفيد.

وفي ضوء هذه الدراسات، يمكن النظر إلى توفير الخدمة الأساسية بتكلفة مناسبة باعتباره قدرة الجهة المقدمة للخدمة على تحقيق مستوى مقبول من الجودة والاستمرارية والتغطية، مع المحافظة على تكلفة يمكن للمستفيد تحملها، وبما يضمن في الوقت نفسه الاستدامة المالية للمشروع. ومن هنا تظهر أهمية الشراكة باعتبارها نموذجًا قد يجمع بين التمويل العام والخبرة الخاصة والرقابة الحكومية.

ويشمل المتغير التابع في البحث الحالي ثلاثة أبعاد أساسية هي تحسين جودة الخدمات، وخفض التكاليف، ورفع كفاءة الخدمات. ويعني ذلك أن الباحث لا ينظر إلى التكلفة المناسبة باعتبارها انخفاضاً في السعر فقط، وإنما باعتبارها نتيجة لتوازن بين ما يدفعه المستفيد وبين مستوى الخدمة التي يحصل عليها. وهذا يتفق مع الدراسات التي تؤكد أهمية الجمع بين مؤشرات الجودة والكفاءة والتكلفة عند تقييم الخدمات الأساسية.

ويظهر كذلك أن جودة الخدمة تمثل جانباً أساسياً في الحكم على نجاح الشراكة؛ إذ قد يؤدي التركيز المفرط على خفض التكلفة إلى تقليل الإنفاق على الصيانة أو الموارد اللازمة، وهو ما قد ينعكس على مستوى الخدمة. وفي المقابل، فإن زيادة الإنفاق دون تحسن في الجودة أو الكفاءة لا تحقق القيمة المتوقعة من الشراكة. لذلك فإن الأبعاد الثلاثة للمتغير التابع ينبغي أن تُدرس بصورة مترابطة.

وتدعم النتائج الواردة في الدراسات السعودية هذا التصور؛ فقد أظهرت دراسة Al-Muawi et al. (2021) أهمية جودة الخدمة ورضا المستفيدين والأمن والسلامة في تقييم الشراكة في النقل المدرسي، بينما أظهرت دراسة Al-Hanawi et al. (2020) أن العوامل التنظيمية والمؤسسية قد تؤثر في قدرة الشراكة على تحقيق المنافع المتوقعة. وبذلك يصبح توفير الخدمة بتكلفة مناسبة نتيجة لتأثر جودة الإدارة والتنظيم والرقابة إلى جانب التمويل والتشغيل.

٢،٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

توضح الدراسات السابقة وجود علاقة محتملة بين الشراكات بين القطاع العام والخاص وبين تحسين توفير الخدمات الأساسية، إلا أن هذه العلاقة ليست بالضرورة مباشرة أو مضمونة. فالشراكة يمكن أن توفر للقطاع العام موارد إضافية وخبرات فنية وإدارية، وقد تساعد في توزيع المخاطر وتحسين إدارة المشروع، لكن أثرها النهائي يعتمد على طريقة تصميم العقد وآليات الرقابة والتمويل والتسعير. ولذلك فإن فاعلية الشراكة يجب أن تقاس بالنتائج التي تحققها للمستفيد وليس بمجرد مشاركة القطاع الخاص.

في قطاع المياه، أوضحت دراسة Marin (2009) أن تقييم الشراكات ينبغي أن يركز على النتائج الفعلية للسكان، بما في ذلك توسيع الوصول إلى الخدمة وتحسين الجودة والكفاءة ومستويات التعرفة. وهذا يوضح أن الشراكة الناجحة هي التي تحقق قيمة مضافة للمستفيدين، وليس فقط التي تنقل مسؤولية التشغيل إلى

شركة خاصة. ومن هذا المنظور، فإن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع تمر عبر تحسين طريقة تقديم الخدمة وليس عبر تغيير الجهة المقدمة لها فقط.

أما دراسة (Gassner et al. (2009 فتقدم رؤية أكثر حذرًا، إذ تؤكد أن مشاركة القطاع الخاص لا تؤدي بالضرورة إلى خفض التكلفة في جميع الحالات. ويرجع ذلك إلى أن بعض الخدمات الأساسية تتميز بطبيعة احتكارية أو شبه احتكارية، مما يجعل المنافسة محدودة. لذلك تصبح الرقابة الحكومية والتنظيم الاقتصادي من الأدوات الأساسية لحماية المستفيدين من ارتفاع الأسعار أو انخفاض جودة الخدمة. وتوضح هذه النتيجة أن أثر الشراكة يتوقف على البيئة التي تعمل فيها.

وفي السياق السعودي، توضح دراسة (Al-Hanawi et al. (2020 أن وجود عقبات قانونية وتنظيمية وضعف الشفافية ونقص الخبرات المتخصصة يمكن أن يحد من قدرة الشراكة على تحقيق أهدافها. وعليه فإن العلاقة بين الشراكة وتوفير الخدمات بتكلفة مناسبة تمر عبر مجموعة من العوامل التي تحدد مدى نجاحها، مثل جودة التنظيم، ووضوح العقود، وتوزيع المخاطر، ووجود مؤشرات أداء، وآليات رقابية فعالة.

كما تشير دراسة (Al-Muawi et al. (2021 إلى إمكانية انعكاس الشراكة بصورة إيجابية على جودة الخدمة ورضا المستفيدين في قطاع النقل المدرسي. ويمكن تفسير ذلك بأن الجمع بين إشراف القطاع العام وقدرات القطاع الخاص التشغيلية قد يرفع مستوى الخدمة ويعزز السلامة والكفاءة. وهذا يتوافق مع الفرضية الفرعية الأولى في البحث الحالي التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين الشراكات وتحسين جودة الخدمات الأساسية.

وترتبط الشراكات كذلك بخفض تكاليف تقديم الخدمات من خلال إمكانية تحسين استخدام الموارد، وتقليل الهدر، والاستفادة من الخبرات الخاصة، وتحسين عمليات التشغيل والصيانة. إلا أن هذا الأثر لا يتحقق تلقائيًا؛ فقد تؤدي تكلفة التمويل أو ضعف المنافسة أو ارتفاع تكاليف التعاقد والرقابة إلى نتائج مختلفة. ولذلك تأتي الفرضية الفرعية الثانية في البحث الحالي لاختبر العلاقة بين الشراكات وخفض تكاليف تقديم الخدمات الأساسية بدل افتراضها بصورة مسبقة.

أما رفع كفاءة الخدمات فيمكن أن ينتج عن تحسين الإدارة والتشغيل وتوزيع المسؤوليات بين الطرفين، وربط الأداء بمؤشرات واضحة. وتدعم الأدبيات التي تناولت مرافق المياه والكهرباء أهمية الكفاءة التشغيلية عند تقييم الشراكات، إلا أنها تؤكد في الوقت نفسه ضرورة مراعاة طبيعة السوق والتنظيم. ومن هنا تنطلق

الفرضية الفرعية الثالثة التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين الشراكات ورفع كفاءة تقديم الخدمات الأساسية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الشراكة قد تسهم في توفير الخدمات الأساسية بتكلفة مناسبة عندما تحقق كفاءة أعلى من البدائل التقليدية، وتضمن استمرارية الخدمة، وتوزع المخاطر بصورة مناسبة، وتخضع لرقابة تحمي المصلحة العامة. أما إذا غابت هذه الشروط فقد تتحول الشراكة إلى مصدر لتكاليف إضافية أو تفاوت في الوصول إلى الخدمة. ولذلك فإن البحث الحالي يتعامل مع الشراكة باعتبارها وسيلة يمكن أن تحقق قيمة أفضل مقابل الموارد المستخدمة عندما تكون مصممة ومدارة بصورة جيدة.

ويتوافق هذا التصور مع نموذج البحث الذي يحدد المتغير المستقل في الشراكات بين القطاعين العام والخاص، بأبعاد التعاون والشراكة والكفاءة التشغيلية وتوزيع المخاطر والتمويل والاستثمار، والمتغير التابع في توفير الخدمات الأساسية بتكلفة مناسبة، بأبعاد تحسين جودة الخدمات وخفض التكاليف ورفع كفاءة الخدمات ومن ثم فإن العلاقة المفترضة ليست علاقة مالية فقط، وإنما علاقة متعددة الأبعاد تجمع بين الأداء الاقتصادي والخدمي والتنظيمي.

يمكن تفسير العلاقة بين الشراكات بين القطاع العام والخاص وتوفير الخدمات الأساسية بتكلفة مناسبة من خلال قدرة الشراكة على الجمع بين الموارد والخبرات والقدرات الإدارية للطرفين. فعندما يكون التعاون منظماً، والتمويل مناسباً، والمخاطر موزعة بصورة عادلة، والكفاءة التشغيلية مرتفعة، فمن المتوقع أن ينعكس ذلك على نتائج الخدمة. ويتوافق هذا التصور مع نموذج البحث الحالي الذي يربط أبعاد الشراكة بتحسين جودة الخدمات وخفض التكاليف ورفع كفاءة الخدمات.

ويظهر أثر الشراكة على جودة الخدمات من خلال إمكانية الاستفادة من الخبرة الفنية والتقنية للقطاع الخاص، إلى جانب الرقابة التي يمارسها القطاع العام على مستوى الخدمة. فإذا ارتبطت مسؤوليات الشريك الخاص بمؤشرات أداء واضحة، فإن لديه حافزاً للمحافظة على مستوى الخدمة وتحسينه. وقد دعمت دراسة Al-Muawi et al. (2021) هذا الجانب من خلال دراسة النقل المدرسي في المملكة العربية السعودية، حيث تناولت جودة الخدمة ورضا المستفيدين والأمن والسلامة بوصفها مؤشرات مهمة لتقييم أثر الشراكة.

أما العلاقة بين الشراكة وخفض التكاليف فتحتاج إلى النظر إليها بصورة أكثر دقة؛ إذ يمكن للشراكة أن تساعد في تقليل التكاليف من خلال رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين إدارة الموارد والصيانة والاستفادة من الخبرات المتخصصة. وفي الوقت نفسه، قد تؤدي بعض العوامل إلى زيادة التكلفة، مثل ارتفاع تكلفة

التمويل أو ضعف المنافسة أو ارتفاع تكاليف التعاقد والرقابة. ولذلك لا يمكن اعتبار مشاركة القطاع الخاص سبباً مباشراً لخفض التكلفة في جميع الحالات، بل يتوقف الأثر على جودة تصميم الشراكة والإطار التنظيمي الذي تعمل فيه.

وتوضح دراسة (Marin (2009 أهمية الربط بين التكلفة والجودة والكفاءة عند تقييم الخدمات الأساسية؛ إذ تناولت الدراسة مستويات التعرف إلى جانب الوصول إلى الخدمة وجودتها والكفاءة التشغيلية. ويشير ذلك إلى أن التكلفة المناسبة لا تعني الوصول إلى أقل سعر ممكن فقط، وإنما تعني تحقيق توازن بين ما يدفعه المستفيد وبين مستوى الخدمة التي يحصل عليها واستدامة تقديمها. ومن هنا فإن خفض التكلفة في البحث الحالي يرتبط بالحفاظ على جودة الخدمة وعدم التضحية بالمستوى المطلوب منها.

كما ترتبط الشراكة برفع كفاءة الخدمات من خلال تحسين العمليات التشغيلية وتوزيع المسؤوليات والاستفادة من الخبرة الخاصة. وتزداد أهمية هذا الجانب عندما تكون الخدمات الأساسية واسعة النطاق أو تحتاج إلى تشغيل وصيانة مستمرة. فرفع الكفاءة قد يؤدي إلى تقليل الهدر وتحسين استخدام الموارد وتقليل الأعطال، وهو ما يمكن أن ينعكس في النهاية على تكلفة الخدمة وجودتها. ولهذا يمثل رفع كفاءة الخدمات أحد الأبعاد الأساسية للمتغير التابع في البحث الحالي.

ولا تقتصر العلاقة بين المتغيرين على الجوانب الاقتصادية والتشغيلية، بل تشمل كذلك الجوانب التنظيمية. فقد أشارت دراسة (Al-Hanawi et al. (2020 في السياق السعودي إلى وجود عوامل تنظيمية ومؤسسية يمكن أن تمثل عوائق أمام تنفيذ الشراكات في القطاع الصحي. وهذا يعني أن ضعف التنظيم أو نقص الخبرات اللازمة لإدارة العقود قد يحد من المنافع التي يفترض أن تحققها الشراكة، حتى مع توافر التمويل والقدرات الخاصة. وبالتالي فإن الرقابة والشفافية ووضوح المسؤوليات تعد عناصر مساندة لتحقيق العلاقة الإيجابية المتوقعة بين الشراكة ونتائج الخدمة.

وبناءً على ما سبق، فإن العلاقة التي يفترضها البحث الحالي بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي علاقة متعددة الأبعاد؛ فالتعاون والتمويل والاستثمار وتوزيع المخاطر والكفاءة التشغيلية يمكن أن تؤثر في جودة الخدمات وتكلفتها وكفاءتها. ولا يعني ذلك أن جميع الشراكات تحقق النتائج نفسها، وإنما يعني أن فاعلية الشراكة يمكن أن تزيد عندما تتوافر الشروط التي تساعد على إدارة الموارد والمخاطر والأداء بصورة مناسبة. وهذا يتوافق مع الفرضيات التي تركز على تحسين جودة الخدمات، وخفض تكاليف تقديمها، ورفع كفاءة تقديم الخدمات الأساسية.

وبذلك يمكن النظر إلى توفير الخدمات الأساسية بتكلفة مناسبة باعتباره نتيجة نهائية لتفاعل مجموعة من العوامل، وليس نتيجة للتمويل الخاص وحده. فكلما كانت العلاقة بين الطرفين أكثر وضوحًا، وتوزيع المخاطر أكثر ملاءمة، والعمليات التشغيلية أكثر كفاءة، والرقابة الحكومية أكثر فاعلية، زادت إمكانية تحقيق خدمة جيدة بتكلفة مناسبة. وفي المقابل، فإن ضعف أحد هذه العناصر قد يقلل من قدرة الشراكة على تحقيق القيمة المتوقعة منها. ومن ثم فإن هذا التحليل يدعم النموذج الذي اعتمد عليه البحث الحالي في دراسة العلاقة بين الشراكات وبين توفير الخدمات الأساسية بتكلفة مناسبة.

٢,٥ الخاتمة

ناقش هذا الفصل الدراسات السابقة ذات الصلة بالشراكات بين القطاع العام والخاص وتوفير الخدمات الأساسية بتكلفة مناسبة، وتم تنظيمها بما يتوافق مع متغيرات البحث والعلاقة المفترضة بينهما. وأظهر العرض أن الشراكات تمثل نموذجًا يمكن أن يجمع بين قدرات القطاع العام في التنظيم والرقابة وحماية المصلحة العامة، وقدرات القطاع الخاص في التمويل والخبرة الفنية والإدارية والمرونة التشغيلية. وأوضحت الدراسات الدولية أن الشراكة يمكن أن تؤدي إلى تحسين الوصول إلى الخدمات ورفع الجودة والكفاءة في بعض الحالات، خصوصًا عندما تكون العقود واضحة وتوجد رقابة وتنظيم فعالان. كما بينت أن مشاركة القطاع الخاص لا تضمن وحدها خفض التكاليف، وأن طبيعة الخدمة ودرجة المنافسة ونظام التسعير تؤثر بصورة كبيرة في النتائج. وهذا يتفق مع دراسة (Marin (2009 ودراسة Gassner et al. (2009 في التأكيد على ضرورة تقييم النتائج الفعلية للخدمة.

وفي البيئة السعودية، تشير الدراسات إلى أهمية تطوير الأطر التنظيمية والقدرات المؤسسية وتعزيز الشفافية والمساءلة، إلى جانب الاستفادة من قدرات القطاع الخاص. كما تظهر دراسة Al-Muawi et al. (2021 إمكانية تحقيق نتائج إيجابية في جودة الخدمة ورضا المستفيدين والسلامة عندما تكون الأدوار واضحة وتوجد متابعة لمؤشرات الأداء، بينما تؤكد دراسة Al-Hanawi et al. (2020 أهمية معالجة العوائق القانونية والتنظيمية ونقص الخبرات المتخصصة.

وبالنسبة للمتغير التابع، فإن توفير الخدمات الأساسية بتكلفة مناسبة لا يعني انخفاض السعر فقط، بل يتطلب تحقيق توازن بين التكلفة وجودة الخدمة واستمراريتها وإمكانية الوصول إليها وكفاءة تقديمها. ولذلك فإن

أبعاد المتغير التابع في البحث الحالي، وهي تحسين جودة الخدمات وخفض التكاليف ورفع كفاءة الخدمات، تمثل جوانب مترابطة يمكن من خلالها تقييم مدى نجاح الشراكات في تحقيق الهدف العام للدراسة.

وبناءً على الدراسات السابقة، يتضح أن العلاقة بين الشراكات وتوفير الخدمات الأساسية ليست تلقائية، وإنما تتأثر بتصميم الشراكة والإطار القانوني والتنظيمي ووضوح العقود وتوزيع المخاطر والتمويل وآليات الرقابة. ومن ثم فإن البحث الحالي يركز على دراسة هذه العلاقة بصورة تتوافق مع نموذج البحث وفرضياته، بدل افتراض أن مشاركة القطاع الخاص تؤدي بالضرورة إلى نتائج إيجابية.

وتتمثل أهمية هذا الطرح في أنه يربط بين المصلحة العامة وحوافز القطاع الخاص واحتياجات المستفيدين. فنجاح الشراكة لا يقاس فقط بزيادة حجم مشاركة القطاع الخاص، وإنما بقدرتها على تحقيق نتائج ملموسة للمجتمع من خلال خدمة ذات جودة مناسبة، وتكلفة يمكن تحملها، وكفاءة في استخدام الموارد. وبذلك يوفر هذا الفصل الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة في تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وبذلك تتوافق الخاتمة مع الفرضيات الواردة في البحث، وهي وجود علاقة إيجابية بين الشراكات وتحسين جودة الخدمات الأساسية، ووجود علاقة إيجابية بين الشراكات وخفض تكاليف تقديم الخدمات الأساسية، ووجود علاقة إيجابية بين الشراكات ورفع كفاءة تقديم الخدمات الأساسية.

٢,٦ المراجع

(١) الأعرج، وائل محمد عبد. (٢٠٢٢). التحديات التي تواجه الشراكة بين القطاع الخاص والعام والبلديات. المجلة العربية للنشر العلمي، (٤٢).

(٢) البوابة الوطنية الموحدة. (د.ت.). الشراكة مع القطاع الخاص. المملكة العربية السعودية. تم الاسترجاع في ٢٥ يونيو ٢٠٢٦، من البوابة الوطنية الموحدة السعودية

(٣) السدره، مها ناصر، والدوسري، نوره ناصر. (٢٠١٩). عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.

(٤) الهيئة العامة للشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص. (د.ت.). ما هي فوائد الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟ تم الاسترجاع في ٢٥ يونيو ٢٠٢٦، من الهيئة العامة للشراكة بين القطاع العام والخاص (تونس)

(٥) وحدة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص. (د.ت.). الأسئلة الأكثر تكرارًا. تم الاسترجاع في ٢٥ يونيو ٢٠٢٦، من وحدة مشروعات الشراكة الأردنية

المراجع باللغة الإنجليزية

- 1) Commonwealth Secretariat. (2010). Public–Private Partnerships Policy and Practice: A Reference Guide. Commonwealth Secretariat.
- 2) Al-Hanawi, M. K., Almubark, S., Qattan, A. M. N., Cenkier, A., & Kosycarz, E. A. (2020). Barriers to the implementation of public-private partnerships in the healthcare sector in the Kingdom of Saudi Arabia. *PLOS ONE*, 15(6), e0233802.
- 3) Al-Muawi, A. S., Taibah, H. A. Q., & Jafri, A. O. (2021). The effect of public-private partnership on service quality: A field study on school

transportation in Al-Makhwah Governorate, Saudi Arabia. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 5(5), 68–88.

- 4) Gassner, K. B., Popov, A., & Pushak, N. (2009). *Does private sector participation improve performance in electricity and water distribution?* World Bank.
- 5) Kariuki, R. M., & Schwartz, J. (2005). *Small-scale private service providers of water supply and electricity: A review of incidence, structure, pricing, and operating characteristics.* World Bank.
- 6) Marin, P. (2009). *Public-private partnerships for urban water utilities: A review of experiences in developing countries.* World Bank.