

عرض مبدئي لخطة بحث الماجستير

أثر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية

دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في ضوء رؤية المملكة 2030

جميل نادر العجمي (Gameel Nader Alagami)

261002197

st.midocean.edu.km@261002197

ماجستير إدارة الأعمال

أ.د فايز جراد

2026

إعداد الطالب:

الرقم الجامعي:

البريد الجامعي:

التخصص:

إشراف:

العام الدراسي:

تشهد المملكة العربية السعودية، في إطار رؤية 2030، تحولاً جوهرياً في فلسفة تمويل وإدارة المشاريع التنموية، إذ برزت الشراكة بين القطاعين العام والخاص (Public-Private Partnership) كأحد أهم الأدوات الاستراتيجية لتنفيذ مشاريع البنية التحتية وتقديم الخدمات العامة بكفاءة أعلى وعبء أقل على الموازنة العامة للدولة. ويتسق هذا التوجه مع الاتجاه العالمي الذي تتبناه المؤسسات الدولية، حيث يُعرّف هذا النمط من الشراكة بوصفه عقداً طويل الأجل بين طرف خاص وجهة حكومية لتقديم أصل أو خدمة عامة، يتحمل فيه الطرف الخاص قدراً معتبراً من المخاطرة والمسؤولية الإدارية، ويكون عائدته مرتبطاً بالأداء.

ميدانياً، يضم المركز الوطني للتخصيص والشراكة الاستراتيجية في المملكة حالياً أكثر من 200 مشروع شراكة معتمد، موزعة على 17 قطاعاً تشمل البنية التحتية الصلبة كالنقل والطاقة والمياه، والبنية التحتية الاجتماعية كالصحة والتعليم والإسكان، في إطار مساعٍ مستمرة لاستقطاب الاستثمار المحلي والعالمي ورفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي من 40% إلى 65% بحلول عام 2030.

وعلى الرغم من هذا الزخم التطبيقي والسياسي، لا تزال الأدبيات العربية محدودة في تناول العلاقة الدقيقة بين جودة تصميم وحوكمة مشاريع الشراكة من جهة، وتحقيق الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي) من جهة أخرى، وخاصة في السياق السعودي بعد انطلاق رؤية 2030. ويأتي هذا البحث ليسهم في سد هذه الفجوة المعرفية من خلال دراسة تطبيقية تستهدف مشاريع البنية التحتية الممولة عبر آليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المملكة، وتقدّم الفصول التالية عرضاً لمشكلة الدراسة وأهدافها

وتساؤلاتها وفروضها، يليه استعراض تحليلي للدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية، ثم المنطلقات النظرية والمنهجية المقترحة لتنفيذ البحث.

رغم الجهود الحكومية الكبيرة لتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص ضمن برنامج التخصيص ورؤية المملكة 2030، تواجه كثيراً من مشاريع الشراكة تحديات مرتبطة بالأطر التنظيمية والتشريعية، وآليات توزيع المخاطر بين الأطراف المتعاقدة، وضعف منظومة الحوكمة والشفافية في بعض المراحل، فضلاً عن غياب مؤشرات قياس واضحة تربط هذه المشاريع بمخرجات التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة. وقد أشارت دراسات سابقة إلى أن الأدلة التجريبية حول الفائدة الفعلية لمشاريع الشراكة لا تزال محدودة مقارنة بالخطاب السياسي المصاحب لها، لكون كثير من هذه المشاريع ما زالت في مراحل مبكرة من التنفيذ يصعب معها تقييم نتائجها النهائية بدقة.

ومن هذا المنطلق، تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الشراكة بين القطاعين العام والخاص على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية؟

أ) الأهمية العلمية

- إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص وربطها منهجياً بأبعاد التنمية المستدامة الثلاثة.
- سد فجوة معرفية في قياس العلاقة بين جودة حوكمة مشاريع الشراكة ونتائج الاستدامة في السياق السعودي بعد رؤية 2030.
- تقديم إطار نظري يجمع بين نظرية أصحاب المصلحة والنظرية المؤسسية والإطار المرجعي الدولي للشراكة بين القطاعين العام والخاص.

ب) الأهمية التطبيقية

- تزويد صناع القرار في الجهات الحكومية المعنية بالشراكة بتوصيات عملية لتحسين تصميم وحوكمة المشاريع المستقبلية.
- مساعدة الشركات والمستثمرين من القطاع الخاص على فهم محددات نجاح مشاريع الشراكة في السوق السعودية.
- دعم متابعة وتقييم التقدم المحرز في مؤشرات رؤية 2030 ذات الصلة بالتنمية المستدامة والقطاع الخاص.

الهدف العام

تحليل أثر الشراكة بين القطاعين العام والخاص على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الخاصة

1. تحديد أهم أنماط وآليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص المطبقة في مشاريع البنية التحتية السعودية.
2. قياس أثر جودة حوكمة مشاريع الشراكة (الشفافية، توزيع المخاطر، الإطار التنظيمي) على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة.
3. تقييم مساهمة مشاريع الشراكة في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة (خلق فرص العمل، جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين).
4. الكشف عن أثر مشاريع الشراكة على البعد البيئي للتنمية المستدامة في القطاعات المعنية.
5. تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه نجاح مشاريع الشراكة في السياق السعودي، وتقديم إطار مقترح لتعزيز مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

- ما أبرز أنماط وآليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص المطبقة في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر جودة حوكمة مشاريع الشراكة على تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة؟
- ما أثر مشاريع الشراكة على تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة؟
- ما أثر مشاريع الشراكة على تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة؟
- ما أبرز التحديات التي تحد من فاعلية مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المملكة، وكيف يمكن تجاوزها؟

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكة بين القطاعين العام والخاص على تحقيق التنمية المستدامة في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة حوكمة مشاريع الشراكة (الشفافية وتوزيع المخاطر) على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة.
- H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة.
- H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص على البعد البيئي للتنمية المستدامة.

يستعرض هذا المبحث أبرز الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث وفق الترتيب الموضوعي، بدءاً بالدراسات التي تناولت الشراكة بين القطاعين العام والخاص في السياق السعودي بشكل عام، ثم الدراسات القطاعية (الصحة، التعليم العالي، السياحة)، مع تحليل نقدي لكل دراسة من حيث الهدف والمنهجية وأهم النتائج وعلاقتها بالبحث الحالي.

1. دراسة حلوفي (Halloufi, 2022)

المراجع الكامل: Halloufi, S. (2022). Public–Private Partnership with reference to the experience of Saudi Arabia Kingdom. Finance and Business Economies Review, 6(1), 293–314.

هدف الدراسة: تسليط الضوء على الأهمية المتنامية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، واستعراض الفرص المتاحة لاستقطاب الاستثمارات الخاصة في قطاعات كالطيران والمياه وإدارة الموانئ.

المنهجية: منهج وصفي تحليلي يعتمد على مراجعة الأطر التنظيمية والتجارب التطبيقية للشراكة في ضوء رؤية 2030.

أهم النتائج: خلصت الدراسة إلى أن الشراكة بين القطاعين يمكن أن تتطور بنجاح متى ما تمتعت بهيكلية سليمة، وهو ما أثبتته خطوات المملكة في فتح قطاعات جديدة وإصلاح الأنظمة والتشريعات.

العلاقة بالبحث الحالي: توفر هذه الدراسة خلفية مؤسسية وتنظيمية عامة عن واقع الشراكة في المملكة، لكنها لا تقيس أثرها كمياً على أبعاد التنمية المستدامة، وهو ما يسعى البحث الحالي لمعالجته.

2. دراسة الحناوي وقطان (Al-Hanawi & Qattan, 2019)

المرجع الكامل: Al-Hanawi, M. K., & Qattan, A. M. N. (2019). An Analysis of Public-Private Partnerships and Sustainable Health Care Provision in the Kingdom of Saudi Arabia. Health Services Insights, 12, 1–12

هدف الدراسة: تحليل مدى صلاحية الشراكة بين القطاعين العام والخاص كحل مستدام لتمويل قطاع الصحة في المملكة، في ضوء تجربة المملكة المتحدة في تحديث النظام الصحي. المنهجية: مراجعة أدبية شاملة (Desk Research) لمصادر أكاديمية وتقارير رسمية باستخدام قواعد بيانات متعددة.

أهم النتائج: أكدت الدراسة أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص قد تمثل وسيلة قابلة للتطبيق لتحسين جودة وتمويل الرعاية الصحية، إلا أن الأدلة التجريبية حول جدواها لا تزال محدودة، وأوصت بالحذر عند تقييم منافعها ومخاطرها نظراً لحدثة معظم المشاريع.

العلاقة بالبحث الحالي: تبرز هذه الدراسة إشكالية محورية يبني عليها البحث الحالي، وهي ضعف الأدلة الكمية التجريبية حول أثر الشراكة على نتائج الاستدامة، مما يبرر اعتماد منهج مختلط في الدراسة الحالية لتجاوز هذا القصور المنهجي.

3. دراسة سملالي وآخرون (Semlali et al., 2023)

المرجع الكامل: Semlali, Y., Bellali, A., Ouassaf, S., Guendouz, A., Elrayah, M., Khababa, N., & Bengana, I. (2023). Challenges of the public-private sector partnership in

higher education (KFU cases): SEModelling approach. Social Sciences &

.Humanities Open

هدف الدراسة: تقييم التطبيقات الحالية والمستقبلية للشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص في التعليم العالي بالمملكة، مع التركيز على حالة جامعة الملك فيصل.

المنهجية: منهج كمي باستخدام استبيان إلكتروني موزع على 100 من القيادات الأكاديمية، وتحليل البيانات بأسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM).

أهم النتائج: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الحالية للشراكة المجتمعية والتحديات التي تواجهها، وكذلك بين آليات تطوير هذه الشراكات والممارسات القائمة.

العلاقة بالبحث الحالي: تقدم هذه الدراسة نموذجاً منهجياً كميّاً (SEM) يمكن الاستفادة منه في تصميم أداة القياس الكمي للبحث الحالي، إلا أنها تقتصر على قطاع التعليم العالي دون تناول قطاعات البنية التحتية الأخرى.

4. دراسة سامبييري ومازيتو (Sampieri & Mazzetto, 2025)

المرجع الكامل: Sampieri, S., & Mazzetto, S. (2025). Public–Private Partnership for the

Sustainable Development of Tourism Hospitality: Comparisons Between Italy and

.Saudi Arabia. Sustainability, 17(15), 6662

هدف الدراسة: فحص دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تعزيز التنمية المستدامة لوجهات سياحية عبر تحليل مقارنة لمشروعين تراثيين بارزين، هما دار تنتورة في العلا بالمملكة العربية السعودية، ومشروع Sextantio في إيطاليا.

المنهجية: منهج مختلط يجمع بين مؤشرات كمية (الربحية المتوقعة وحجم السياحة وفرص التوظيف) ورؤى نوعية مستمدة من مقابلات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

أهم النتائج: أظهرت الدراسة أن نموذج العلا يمثل شراكة ذات طابع حكومي تمويلي مندمجة ضمن استراتيجية رؤية 2030، بينما يعكس النموذج الإيطالي مبادرة خاصة ذات طابع تنموي مجتمعي، وأن اختلاف هيكل التمويل والحوكمة يفسر التباين في نتائج الاستدامة بين النموذجين.

العلاقة بالبحث الحالي: تؤكد هذه الدراسة أهمية اعتماد منهج مختلط يجمع بين المؤشرات الكمية والرؤى النوعية لقياس أثر الشراكة على الاستدامة، وهو النهج الذي يتبناه البحث الحالي، مع توسيع نطاق التحليل ليشمل قطاعات بنية تحتية متعددة بدلاً من قطاع واحد.

5. دراسة ابن نعمان وبوزيدة (2016)

المرجع الكامل: محمد بن نعمان، وحמיד بوزيدة. (2016). دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 2.

هدف الدراسة: استكشاف الإطار المفاهيمي للعلاقة بين الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتحقيق التنمية المستدامة في السياق العربي بشكل عام.

المنهجية: منهج وصفي تحليلي مبني على مراجعة مفاهيمية ونظرية للأدبيات العربية والدولية حول الموضوع.

أهم النتائج والعلاقة بالبحث الحالي: تقدم الدراسة تأصيلاً مفاهيمياً مفيداً للعلاقة بين المتغيرين، إلا أنها ذات طابع نظري عام لا يستند إلى بيانات ميدانية أو قياس كمي، وهو ما يميز البحث الحالي الذي يعتمد دراسة تطبيقية ميدانية على مشاريع فعلية بالمملكة.

تحليل ومقارنة الدراسات السابقة

بمقارنة الدراسات السابقة يتضح اتفاقها جميعاً على أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة تنمية واعدة، إلا أنها تتباين في تقييم مدى نضج الأدلة التجريبية الداعمة لهذا الدور؛ فبينما تميل بعض الدراسات (كدراسة حلوفي) إلى تبني نظرة إيجابية مستندة إلى المؤشرات الرسمية للتقدم، تدعو دراسات أخرى (كدراسة الحناوي وقطان) إلى الحذر المنهجي نظراً لحدثة كثير من المشاريع وصعوبة الحكم على نتائجها النهائية. كما تتباين الدراسات من حيث المنهجية، إذ اعتمد بعضها المنهج الوصفي والمراجعة الأدبية، في حين اعتمد بعضها الآخر (كدراسة سملاي وآخرون، ودراسة سامبييري ومازيتو) أساليب كمية ومختلطة أكثر دقة، وهو الاتجاه الذي يتبناه البحث الحالي.

استناداً إلى المراجعة التحليلية السابقة، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي لمعالجتها في النقاط التالية:

- التركيز القطاعي: معظم الدراسات السعودية المتاحة ركزت على قطاع واحد بعينه (الصحة، أو التعليم العالي، أو السياحة)، دون وجود دراسة شاملة تتناول مشاريع الشراكة عبر قطاعات البنية التحتية المتعددة معاً.
 - ندرة الأدلة الكمية: اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على المنهج الوصفي أو دراسة الحالة، في حين لا تزال الأدلة الكمية التي تربط جودة حوكمة الشراكة بالأبعاد الثلاثة للاستدامة محدودة في السياق السعودي بعد انطلاق رؤية 2030.
 - غياب التكامل بين أبعاد الاستدامة: لم تتناول الدراسات السابقة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للاستدامة معاً ضمن إطار تحليلي واحد مرتبط بمتغيرات حوكمة الشراكة.
 - محدودية الفترة الزمنية: لم تتناول الدراسات السابقة آخر التطورات التنظيمية والمشاريع المعتمدة حديثاً ضمن برنامج التخصيص الوطني حتى عام 2026.
- ويسعى البحث الحالي لمعالجة هذه الفجوة من خلال تبني منهج مختلط (كمي وكيفي) يستهدف عينة من مشاريع الشراكة في قطاعات بنية تحتية متعددة بالمملكة العربية السعودية، ويربط بشكل متكامل بين جودة حوكمة هذه المشاريع وتحقيق الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة.

يستند البحث الحالي إلى إطار نظري متعدد المستويات يجمع بين نظريات تفسر سلوك وبنية العلاقة التعاقدية بين القطاعين العام والخاص من جهة، ونظريات تؤصل لمفهوم التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة من جهة أخرى، وذلك بهدف بناء نموذج تفسيري متكامل يربط بين جودة حوكمة الشراكة ومخرجاتها التنموية. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل نظرية ومسوغات توظيفها في الدراسة الحالية:

أولاً: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

طرح فريمان (Freeman, 1984) نظرية أصحاب المصلحة بوصفها إطاراً إدارياً يقوم على أن نجاح أي منظمة أو مشروع لا يتحقق بتعظيم مصلحة طرف واحد فقط (كالمساهمين)، بل بتحقيق توازن ديناميكي بين مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمشروع. وتُعد مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ميداناً خصباً لتطبيق هذه النظرية، إذ تضم بطبيعتها أصحاب مصلحة متعددين ومتباينة أولوياتهم: الجهة الحكومية الراعية التي تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة وكفاءة الإنفاق، والمستثمر أو المشغل الخاص الذي يستهدف العائد الاقتصادي المجزي، والمستفيدين النهائيين من الخدمة أو المنشأة الذين يبحثون عن الجودة والاستمرارية، فضلاً عن المجتمعات المحلية والجهات التنظيمية والبيئية المعنية.

وتُستخدم هذه النظرية في الدراسة الحالية كأساس لتفسير أحد أهم أبعاد المتغير المستقل، وهو 'جودة حوكمة الشراكة'، إذ يُفترض أن قدرة إدارة المشروع على الموازنة بين مصالح أصحاب المصلحة المتعددين، ودمج توقعاتهم في مراحل التصميم والتنفيذ والتشغيل، تنعكس

إيجاباً على مستوى تحقيق أبعاد الاستدامة الثلاثة، بينما يؤدي تهميش أحد الأطراف (كالمجتمعات المحلية أو المستفيدين) إلى إخفاق المشروع في تحقيق الاستدامة الاجتماعية أو البيئية حتى وإن نجح اقتصادياً.

ثانياً: النظرية المؤسسية (Institutional Theory)

قدّم ديماجيو وباول (DiMaggio & Powell, 1983) إطاراً نظرياً يفسّر كيف تتشكّل ممارسات المنظمات وهياكلها تحت تأثير ثلاث آليات رئيسية للتماثل المؤسسي: الآلية القسرية الناتجة عن الأنظمة والتشريعات الحكومية، والآلية المعيارية المرتبطة بالمعايير المهنية السائدة، والآلية المحاكاتية التي تدفع المنظمات لتقليد النماذج الناجحة في بيئتها. وتنطبق هذه الآليات الثلاث بوضوح على واقع مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، حيث تخضع هذه المشاريع لإطار تشريعي قسري يمثله نظام التخصيص ولوائح المركز الوطني للتخصيص والشراكة الاستراتيجية، ولمعايير مهنية دولية تتبناها الجهات المنفذة (كمعايير مجموعة البنك الدولي)، إضافة إلى محاكاة نماذج شراكة ناجحة سبق تطبيقها إقليمياً ودولياً.

وتوظّف هذه النظرية في الدراسة الحالية لتفسير البُعد الثاني من متغير جودة الحوكمة، وهو 'قوة الإطار التنظيمي والتشريعي'، إذ يُفترض أن نضج البيئة المؤسسية الناضجة للشراكة (وضوح الأدوار، آليات الرقابة، الشفافية التعاقدية) يمثل شرطاً ضرورياً لتحويل النية السياسية المعلنة في رؤية 2030 إلى نتائج تنموية فعلية وقابلة للقياس على أرض الواقع.

ثالثاً: نظرية الوكالة (Agency Theory) وتوزيع المخاطر

تناول جنسن وميكلنغ (Jensen & Meckling, 1976) العلاقة التعاقدية بين 'الأصيل' (Principal) و'الوكيل' (Agent) في ظل تباين المعلومات والمصالح بينهما، وما ينتج عن ذلك من

تكاليف وكالة ومخاطر أخلاقية. وتُعد هذه النظرية ذات صلة مباشرة بعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، إذ تمثل الجهة الحكومية 'الأصيل' الذي يفوض الطرف الخاص ('الوكيل') بتنفيذ وتشغيل الأصيل أو الخدمة العامة، مع ما يصاحب ذلك من تحديات في تصميم آليات الحوافز والرقابة التي تضمن توافق مصلحة الطرف الخاص مع الهدف التنموي العام بدلاً من تعظيم ربحه على حساب جودة الخدمة أو استدامتها.

وتُستخدم هذه النظرية لتفسير بُعد ثالث من جودة الحوكمة، وهو 'عدالة توزيع المخاطر' بين الطرفين المتعاقدين، بوصفه أحد أهم مقومات نجاح العقد طويل الأجل، حيث تشير الأدبيات إلى أن التوزيع غير المتوازن للمخاطر (سواء بتحميل الطرف الخاص مخاطر لا يستطيع إدارتها، أو العكس) ينعكس سلباً على استدامة المشروع وجودة مخرجاته.

رابعاً: نظرية القيمة مقابل المال (Value for Money)

تُعد القيمة مقابل المال أحد المرتكزات المنهجية الأساسية في أدبيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص كما وردت في الدليل المرجعي الصادر عن مجموعة البنك الدولي وشركائها من المؤسسات التنموية الدولية، وتقوم على مقارنة الكلفة والمنفعة الكلية لتنفيذ المشروع عبر آلية الشراكة مقارنة بأسلوب التنفيذ الحكومي التقليدي، مع الأخذ بالحسبان عوامل الجودة والزمن والمخاطر طوال دورة حياة المشروع، لا الكلفة المالية المباشرة فحسب.

ويعرّف هذا الإطار المرجعي الشراكة بين القطاعين العام والخاص بوصفها عقداً طويل الأجل بين طرف خاص وجهة حكومية لتقديم أصل أو خدمة عامة، يتحمل فيه الطرف الخاص مخاطرة ومسؤولية إدارية معتبرة، ويرتبط عائده بمستوى الأداء المحقق؛ وهو التعريف الإجرائي الذي تبناه الدراسة الحالية أساساً لقياس متغير 'جودة الشراكة'، وتُستخدم فلسفة

القيمة مقابل المال لتفسير البُعد الاقتصادي للاستدامة تحديداً، بوصفها معياراً يربط بين الكفاءة المالية للمشروع واستدامته على المدى الطويل.

خامساً: نظرية الأبعاد الثلاثة للاستدامة (Triple Bottom Line)

قدّم إلكينغتون (Elkington, 1997) إطار 'الأبعاد الثلاثة' الذي أعاد تعريف مفهوم الأداء المؤسسي الناجح بحيث يتجاوز البُعد المالي البحت (الربح) ليشمل بُعدين إضافيين متلازمين، هما البُعد الاجتماعي (الناس) والبُعد البيئي (الكوكب)، على أن يتحقق النجاح الحقيقي والمستدام فقط عند تكامل الأبعاد الثلاثة معاً دون طغيان أحدها على الآخر. ويشكّل هذا الإطار الأساس النظري المباشر للمتغير التابع في الدراسة الحالية 'التنمية المستدامة'، إذ تُبنى عليه محاور أداة القياس الثلاثة: الأداء الاقتصادي (كفاءة الإنفاق، العائد على الاستثمار، استدامة التمويل)، والأداء الاجتماعي (خلق فرص العمل، جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين، رضا المجتمع المحلي)، والأداء البيئي (كفاءة استخدام الموارد، الحد من الأثر البيئي، الالتزام بمعايير الاستدامة البيئية).

الإطار التكاملي المقترح للدراسة

بالجمع بين النظريات الخمس السابقة، تقترح الدراسة الحالية نموذجاً تفسيرياً مفاده أن جودة حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص - بأبعادها الأربعة (التوازن بين أصحاب المصلحة، قوة الإطار التنظيمي، عدالة توزيع المخاطر، وتحقيق القيمة مقابل المال) - تمثل المتغير المستقل الذي يؤثر تأثيراً مباشراً على الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي) بوصفها المتغير التابع، وهو ما يوفر الأساس النظري لصياغة فروض الدراسة وبناء أداة الاستبانة المرفقة في نهاية هذا العرض.

تتبع الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods) الذي يجمع بين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي، وذلك على مرحلتين متكاملتين:

- المرحلة النوعية: مقابلات شبه منظمة مع مسؤولين في الجهات الحكومية المشرفة على مشاريع الشراكة، ومديري مشاريع من القطاع الخاص، لاستكشاف ممارسات الحوكمة والتحديات الفعلية التي تواجه هذه المشاريع.
- المرحلة الكمية: استبيان موزع على عينة من العاملين والخبراء المرتبطين بمشاريع الشراكة، لقياس العلاقة الإحصائية بين جودة حوكمة الشراكة وتحقيق الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، واختبار فروض الدراسة.

ويهدف الجمع بين المرحلتين إلى تعزيز صدق النتائج عبر التثليث المنهجي (Methodological Triangulation)، بحيث تُستخدم النتائج النوعية لتعميق فهم النتائج الكمية وتفسيرها.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين والمسؤولين في الجهات الحكومية المشرفة على مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص (كالمركز الوطني للتخصيص والشراكة الاستراتيجية والوزارات القطاعية ذات العلاقة)، إضافة إلى ممثلي الشركات الخاصة المتعاقدة ضمن مشاريع الشراكة المعتمدة، وعدد من الخبراء الأكاديميين في مجال إدارة المشاريع والاقتصاد التنموي.

عينة الدراسة: عينة عشوائية طبقية من العاملين في عدد من مشاريع الشراكة المعتمدة عبر قطاعات متعددة (النقل، الطاقة، المياه، الصحة، التعليم) في مدن الرياض وجدة والدمام، بحيث لا يقل حجم العينة الكمية عن 150 مفردة، إلى جانب 10-12 مقابلة مع خبراء ومسؤولين للمرحلة النوعية.

- دليل المقابلة شبه المنظمة: (10-12 سؤالاً) موجّه لمسؤولي الشراكة والمستثمرين، لاستكشاف ممارسات الحوكمة والتحديات والمعوقات.
- الاستبيان: مكوّن من جزأين رئيسيين.
- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية للمشاركين.
- الجزء الثاني: مقياس ليكرت الخماسي لقياس أربعة محاور رئيسية: جودة حوكمة الشراكة (10 بنود)، البعد الاقتصادي للاستدامة (8 بنود)، البعد الاجتماعي للاستدامة (8 بنود)، والبعد البيئي للاستدامة (6 بنود).
- اختبارات الصدق والثبات: صدق المحكمين من خلال عرض الأداة على نخبة من الأكاديميين والمختصين، ومعامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات الاستبيان الداخلي.

- التحليل الوصفي: حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة.
 - معامل ارتباط بيرسون: لفحص قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لاختبار فروض الدراسة وقياس أثر جودة حوكمة الشراكة على الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة.
 - معامل كرونباخ ألفا: للتحقق من ثبات أداة الدراسة الكمية.
 - التحليل الموضوعي (Thematic Coding): لتحليل البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات شبه المنظمة، باستخدام برنامج تحليل البيانات النوعية المناسب.
- وستُستخدم حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة بيانات المرحلة الكمية.

أ) المجال البشري

العاملون والمسؤولون في الجهات الحكومية والشركات الخاصة المشاركة في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بالمملكة، إضافة إلى عينة من الخبراء الأكاديميين والمهنيين ذوي الصلة.

ب) المجال المكاني

المملكة العربية السعودية، مع التركيز على مشاريع الشراكة المعتمدة في مدن الرياض وجدة والدمام بوصفها مراكز تركيز رئيسية لهذه المشاريع.

ج) المجال الزمني

تقتصر الدراسة على البيانات والمشاريع المتاحة خلال الفترة 2024-2026، بما يواكب آخر تحديثات تقرير رؤية 2030 السنوي ومستجدات برنامج التخصيص الوطني.

أولاً: المراجع العربية

- أحمد أبوبكر بدوي، وإسماعيل طارق عبد القادر. (2020). أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية. أبو ظبي: الدائرة الاقتصادية، صندوق النقد الدولي.
- عادل محمود الرشيد. (2006). إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص (المفاهيم، النماذج، التطبيقات). القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية.
- محمد بن نعمان، وحميد بوزيدة. (2016). دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، (2).
- هشام مصطفى محمد سالم الجمل. (2016). الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة. مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، (4).
- المنصة الوطنية. (2024). الشراكة مع القطاع الخاص. وزارة الاقتصاد والتخطيط، المملكة العربية السعودية. <https://my.gov.sa/ar/content/partnership-private-sector>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Hanawi, M. K., & Qattan, A. M. N. (2019). An Analysis of Public-Private Partnerships and Sustainable Health Care Provision in the Kingdom of Saudi Arabia. *Health Services Insights*, 12, 1–12. <https://doi.org/10.1177/1178632919859008>

Halloufi, S. (2022). Public-Private Partnership with reference to the experience of Saudi Arabia Kingdom. *Finance and Business Economies Review*, 6(1), 293–314
<https://doi.org/10.58205/fber.v6i1.1546>

Sampieri, S., & Mazzetto, S. (2025). Public–Private Partnership for the Sustainable Development of Tourism Hospitality: Comparisons Between Italy and Saudi Arabia Sustainability, 17(15), 6662

Semlali, Y., Bellali, A., Ouassaf, S., Guendouz, A., Elrayah, M., Khababa, N., & Bengana, I Challenges of the public-private sector partnership in higher education (KFU .(2023) .cases): SEModelling approach. *Social Sciences & Humanities Open*

World Bank Group, Asian Development Bank, European Bank for Reconstruction and Development, Inter-American Development Bank, Islamic Development Bank Organisation for Economic Co-operation and Development, United Nations Economic Commission for Europe, & United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2017). *Public-Private Partnerships Reference Guide, Version 3.0*. Washington, DC: World Bank Group

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147 – 160.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman
.Publishing

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency
.costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360

World Bank Group, Asian Development Bank, European Bank for Reconstruction and
Development, Inter-American Development Bank, Islamic Development Bank, OECD,
UNECE, & UNESCAP. (2017). *Public-Private Partnerships Reference Guide, Version 3.0*.
Washington, DC: World Bank Group

استبانة بعنوان: أثر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة
بالمملكة العربية السعودية

الأخت / الأخ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تأتي هذه الاستبانة في إطار إعداد رسالة ماجستير بعنوان "أثر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في ضوء رؤية المملكة 2030"، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ميدأوشن.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية بمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، يرجى منكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بكل موضوعية ودقة، علماً بأن البيانات ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفضلكم بالوقت.

الباحث: جميل نادر العجمي — ماجستير إدارة الأعمال — جامعة ميدأوشن

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة ☐ 30 – أقل من 40 سنة ☐ 40 – أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة

فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى

4. جهة العمل:

☐ جهة حكومية (الجهة الراعية للشراكة) ☐ شركة / مستثمر من القطاع الخاص ☐

جهة استشارية / أكاديمية ☐ أخرى

5. سنوات الخبرة في مجال مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 – أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

6. القطاع الذي يعمل فيه المشروع الذي شاركتكم فيه:

☐ النقل ☐ الطاقة ☐ المياه ☐ الصحة ☐ التعليم ☐ الإسكان ☐ أخرى

7. المسمى الوظيفي / الدور في المشروع:

☐ إداري / متخذ قرار ☐ فني / مشرف مشروع ☐ مستشار ☐ أخرى

القسم الثاني: محاور الدراسة

يرجى تحديد درجة موافقتكم على العبارات التالية وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تشير الأرقام إلى: (5) موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة.

المحور الأول: جودة حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص

م	العبارة	5 موافق بشدة	4 موافق	3 محايد	2 غير موافق	1 غير موافق بشدة
1	توجد آلية واضحة لإشراك جميع أصحاب المصلحة (الجهة الحكومية، المستثمر الخاص، المستفيدين) في مراحل تصميم المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تُراعى مصالح المجتمعات المحلية المتأثرة بالمشروع عند اتخاذ القرارات الرئيسية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يوجد إطار تنظيمي وتشريعي واضح يحكم عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص.	☐	☐	☐	☐	☐

م	العبارة	5 موافق بشدة	4 موافق	3 محايد	2 غير موافق	1 غير موافق بشدة
4	تُطبَّق آليات رقابة ومتابعة فعّالة على تنفيذ التزامات كل طرف في عقد الشراكة.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تتسم عملية طرح وترسية مشاريع الشراكة بالشفافية الكافية.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تُوزَّع المخاطر (المالية، التشغيلية، البيئية) بين الجهة الحكومية والطرف الخاص بشكل عادل ومدرّوس.	☐	☐	☐	☐	☐
7	توجد آليات واضحة لفض المنازعات التعاقدية بين طرفي الشراكة.	☐	☐	☐	☐	☐
8	يخضع أداء الطرف الخاص لمؤشرات أداء واضحة ومرتبطة بالعائد المالي.	☐	☐	☐	☐	☐
9	تحقق مشاريع الشراكة قيمة مقابل المال أعلى مقارنة بأسلوب التنفيذ الحكومي التقليدي.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تتوفر آليات تقييم دورية لقياس مدى نجاح مشروع الشراكة طوال دورة حياته.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

م	العبارة	5 موافق بشدة	4 موافق	3 محايد	2 غير موافق	1 غير موافق بشدة
1	ساهم مشروع الشراكة في تخفيف العبء المالي عن الموازنة العامة للدولة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	حقق مشروع الشراكة عائداً استثمارياً مجزياً لجميع الأطراف المتعاقدة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	ساهم المشروع في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية المخصصة له.	☐	☐	☐	☐	☐
4	ساهم المشروع في جذب استثمارات محلية وأجنبية إضافية للقطاع.	☐	☐	☐	☐	☐
5	أسهم المشروع في تنويع مصادر الدخل الاقتصادي للمنطقة المستفيدة.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تتسم التدفقات المالية لمشروع الشراكة بالاستدامة على المدى الطويل.	☐	☐	☐	☐	☐
7	ساهم المشروع في تحسين تنافسية القطاع الذي ينتهي إليه.	☐	☐	☐	☐	☐

م	العبارة	5 موافق بشدة	4 موافق	3 محايد	2 غير موافق	1 غير موافق بشدة
8	حقوق المشروع كفاءة تشغيلية أعلى مقارنة بمشاريع مماثلة ممولة حكومياً بالكامل.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة

م	العبارة	5 موافق بشدة	4 موافق	3 محايد	2 غير موافق	1 غير موافق بشدة
1	ساهم مشروع الشراكة في خلق فرص عمل مباشرة وغير مباشرة للمواطنين.	☐	☐	☐	☐	☐
2	أسهم المشروع في تحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين النهائيين.	☐	☐	☐	☐	☐
3	راعى المشروع احتياجات الفئات الأكثر احتياجاً في المجتمع المحلي.	☐	☐	☐	☐	☐
4	ساهم المشروع في نقل المعرفة والخبرات الفنية للكوادر الوطنية.	☐	☐	☐	☐	☐

م	العبارة	5 موافق بشدة	4 موافق	3 محايد	2 غير موافق	1 غير موافق بشدة
5	حظي المشروع برضا عام من المجتمع المحلي المستفيد منه.	☐	☐	☐	☐	☐
6	ساهم المشروع في تحسين مستوى الوعي المجتمعي بأهمية الشراكة بين القطاعين.	☐	☐	☐	☐	☐
7	التزم الطرف الخاص بمعايير المسؤولية الاجتماعية أثناء تنفيذ المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
8	ساهم المشروع في تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمة أو المنشأة للفئات كافة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: البعد البيئي للتنمية المستدامة

م	العبارة	5 موافق بشدة	4 موافق	3 محايد	2 غير موافق	1 غير موافق بشدة
1	التزم مشروع الشراكة بمعايير تقييم الأثر البيئي المعتمدة قبل التنفيذ.	☐	☐	☐	☐	☐

م	العبارة	5 موافق بشدة	4 موافق	3 محايد	2 غير موافق	1 غير موافق بشدة
2	ساهم المشروع في ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية (المياه، الطاقة).	☐	☐	☐	☐	☐
3	اعتمد المشروع تقنيات صديقة للبيئة في التصميم والتنفيذ والتشغيل.	☐	☐	☐	☐	☐
4	ساهم المشروع في الحد من الانبعاثات أو الملوثات البيئية في منطقة التنفيذ.	☐	☐	☐	☐	☐
5	توجد آليات رقابة بيئية دورية على مشروع المشاركة أثناء التشغيل.	☐	☐	☐	☐	☐
6	يتوافق المشروع مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في مجال الاستدامة البيئية.	☐	☐	☐	☐	☐

سؤال مفتوح (اختياري)

في رأيكم، ما أبرز التحديات التي تواجه نجاح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة بالمملكة، وما المقترحات التي تسهم في تجاوزها؟

.....

.....

.....

شكراً جزيلاً لتعاونكم