

الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتوفير خدمات أساسية بتكلفة مناسبة

أسم الطالب
أحمد عبدالرزاق كركدان

مشروع تخرج 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

التاريخ- الفصل الدراسي
٢٠٢٦/٢٦- الفصل الدراسي الثاني

2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
3	1.1 المقدمة
4	1.2 مشكلة الدراسة
5	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
6	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
6	1.3 أهمية الدراسة
7	1.3.1 على المستوى النظري
8	1.3.2 على المستوى التطبيقي
9	1.4 المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. 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، 2026)

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، 2025). وتقوم هذه الشراكات على الاستفادة من خبرات وإمكانات القطاع

الخاص في التمويل والتنفيذ والإدارة، بما يسهم 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)

1.2. 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، 2019).

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، 2019).

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، 2022).

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

1.2.1. 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.

1.2.2. 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

1.3. أهمية الدراسة

تواجه الجهات المسؤولة عن تطبيق الشراكات بين القطاعين العام والخاص العديد من التحديات العملية التي قد تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها التتموية 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.

1.3.1. 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 بجودة 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.

1.3.2. 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 تصورًا 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 أيضًا 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 إيجابًا 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 المراجع

- 1) الأعرج، وائل محمد عبد. (2022). التحديات التي تواجه الشراكة بين القطاع الخاص والعام والبلديات. المجلة العربية للنشر العلمي، (42).
- 2) البوابة الوطنية الموحدة. (د.ت.). الشراكة مع القطاع الخاص. المملكة العربية السعودية. تم الاسترجاع في 25 يونيو 2026، من البوابة الوطنية الموحدة السعودية
- 3) السدره، مها ناصر، والدوسري، نوره ناصر. (2019). عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
- 4) الهيئة العامة للشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص. (د.ت.). ما هي فوائد الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟ تم الاسترجاع في 25 يونيو 2026، من الهيئة العامة للشراكة بين القطاع العام والخاص (تونس)
- 5) وحدة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص. (د.ت.). الأسئلة الأكثر تكرارًا. تم الاسترجاع في 25 يونيو 2026، من وحدة مشروعات الشراكة الأردنية

المراجع باللغة الإنجليزية

- 1) Commonwealth Secretariat. (2010). Public–Private Partnerships Policy and Practice: A Reference Guide. Commonwealth Secretariat.