

نموذج

مشروع خطة أطروحة لتسجيل درجة الدكتوراه في الإدارة

العنوان باللغة العربية:

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

العنوان باللغة الإنجليزية:

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

عادل علي حماص
242001104
كلية الإدارة

: اسم الباحث
: الرقم الجامعي
: الكلية

1447 هـ - 2025 م

جدول المحتويات

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

مقدمة الدراسة:

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

في جوهرها، تتضمن الشراكة بين القطاعين العام والخاص اتفاقية تعاقدية طويلة الأجل بين القطاعين. وخلافًا للمشتريات العامة التقليدية، حيث تتولى الحكومة تصميم المشروع وتمويله وتشغيله، عادةً ما تنتقل هذه الشراكات لمسؤوليات ومخاطر كبيرة إلى الشريك الخاص. ويشمل ذلك تصميم وبناء وتمويل وتشغيل وصيانة الأصول، مثل الطرق والجسور والمستشفيات والمدارس ومرافق معالجة المياه وأنظمة النقل العام، بالإضافة إلى الخدمات مثل التفنيش والصيانة وإعداد التقارير والعمليات ومراقبة الجودة وغيرها (World Bank Group, 2025).

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

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

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

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

1. مشكلة الدراسة

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

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

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

عليه، تواصل المملكة العربية السعودية، من خلال رؤية 2030 و الإستراتيجية الوطنية للبيئة والمبادرات الضخمة مثل المبادرة السعودية الخضراء (Saudi Vision 2030, SGI) محاولة مواجهة هذه التكاليف، واستثمرت في مشاريع داعمة وممارسات للتخفيف من الآثار والتوجه نحو اقتصاد أكثر اخضراراً. على سبيل المثال، من المتوقع استثمار أكثر من 6 مليارات ريال سعودي في المشاريع البيئية بحلول عام 2030 (World Leaders Magazine, 2024)، مما يشير إلى الحاجة الملحة للقطاع الخاص ويشير إلى حجم الفرص المتاحة. وبالتالي، يتوجب دراسة الكفاءة المالية والتشغيلية للخدمات البيئية الحالية والمقدمة من القطاع العام ودراسة كيفية إدراج القطاع الخاص بها لتقليل العبء المالي على القطاع العام.

ومن هنا، تنبع مشكلة الدراسة في بحث سبل الشراكة بين القطاعين العام والخاص في القطاع البيئي وذلك من خلال دراسة الخدمات البيئية التي يقدمها القطاع الخاص حالياً واختيار خدمة محددة لتوضيح الفجوة في الكفاءة التشغيلية والمالية واقتراح نموذج شراكة لها.

2. أسئلة الدراسة

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

1. الإطار المؤسسي والاستراتيجي

- أ. إلى أي مدى تنسجم رؤية المملكة 2030 مع مفاهيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المجال البيئي؟
- ب. ما مدى وضوح الأطر التشريعية والتنظيمية الحاكمة للشراكات البيئية في المملكة العربية السعودية؟

2. الواقع الحالي للشراكات البيئية
- أ. ما هي أبرز أشكال الشراكات الحالية بين القطاعين العام والخاص في قطاع البيئة السعودية
- ب. ما التحديات التي تواجه تطبيق الشراكات في تحسين الحوكمة البيئية وإدارة الأداء؟
3. النموذج المقترح
- أ. ما مدى الحاجة إلى نموذج شراكة جديد في قطاع الخدمات البيئية لتحقيق كفاءة الأداء؟
- ب. ما الخصائص والمؤشرات التي يجب أن يتضمنها النموذج المقترح لتحقيق فعالية واستدامة الشراكة؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

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

1. الوصول إلى تمويل وخبرة القطاع الخاص:

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

2. تعزيز الكفاءة والابتكار:

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

3. تقاسم المخاطر وإدارتها:

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

4. تحسين الخدمات العامة وتحقيق قيمة مقابل المال:

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

5. التحفيز الاقتصادي والنمو:

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

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

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

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

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

1. دراسة البنك الدولي لعام 2014: من الأرقام الرئيسية التي يُستشهد بها كثيراً دراسة أجراها البنك الدولي عام 2014، والتي قدرت أن تكلفة التدهور البيئي في المملكة العربية السعودية تجاوزت 86 مليار ريال سعودي، أي ما يعادل 3٪ من الناتج المحلي الإجمالي، وذلك بسبب عدم الالتزام بالضوابط والمعايير البيئية. وقد سلّط نائب وزير البيئة السعودي الضوء مؤخراً على هذا الرقم في فبراير 2024، مؤكداً على أهميته المستمرة (World Bank, 2014).
2. تلوث الهواء: يُعد تلوث الهواء مساهماً رئيسياً في تكاليف التدهور البيئي. فقد أشار تقرير للبنك الدولي عام 2022 إلى أن تلوث الهواء يُكلف منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بأكملها حوالي 141 مليار دولار سنوياً، أي ما يعادل 2٪ من الناتج الاقتصادي للمنطقة، مما يؤدي إلى مشاكل صحية كبيرة ومعدلات وفيات. ورغم عدم تقديم رقم محدد للمملكة العربية السعودية وحدها في هذا التقرير، إلا أنه بالنظر إلى النشاط الصناعي والتحضر في المملكة، فإن حصتها ستكون كبيرة. كما تُظهر الدراسات أن زيادة انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في المملكة العربية السعودية بنسبة 10٪ يمكن أن تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العمال وإنتاجية رأس المال المستثمر (World Bank, 2022).
3. تدهور الأراضي: تواجه المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة في مجال تدهور الأراضي، حيث تُصنف 95٪ من أراضيها على أنها صحراوية. في عام 2019، أثر تدهور الأراضي على 20 مليون هكتار، أي أكثر من 10٪ من أراضي المملكة. تشمل التكاليف الاقتصادية المرتبطة بتدهور الأراضي انخفاض الإنتاجية الزراعية، وفقدان سبل العيش، وزيادة الإنفاق العام على النقل والاستعادة البيئية. ويسلط هدف اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر لاستعادة 1.5 مليار هكتار عالمياً بحلول عام 2030 الضوء على حجم هذه المشكلة (UNCCD, 2024).
4. إدارة مياه الصرف الصحي: وجدت دراسة ركزت على تكاليف التدهور البيئي الناتج عن عدم إعادة استخدام مياه الصرف الصحي المعالجة بالكامل في المملكة العربية السعودية أنه في عام 2019، بلغ إجمالي التكاليف التي يتحملها الاقتصاد السعودي لمعالجة مياه الصرف الصحي 658.67 مليون دولار أمريكي. شكلت التكاليف المباشرة 75.5٪ من هذا الإجمالي،

بينما شكلت التكاليف غير المباشرة نسبة 24.5% المتبقية (World Leaders Magazine, 2025).

5. الآثار الصحية: يؤثر التدهور البيئي، وخاصة تلوث الهواء والماء، بشكل مباشر على الصحة العامة. يؤدي هذا إلى زيادة تكاليف الرعاية الصحية، وانخفاض الإنتاجية بسبب الأمراض، وارتفاع معدل الإصابة بأمراض مثل أمراض الجهاز التنفسي والسرطان (WHO, 2024).
6. الاستهلاك غير المستدام للموارد: تُعد المملكة العربية السعودية من أكبر مستهلكي المياه للفرد في العالم، على الرغم من وقوعها في إحدى أكثر المناطق جفافاً. هذا الاعتماد غير المستدام على مصادر المياه المحدودة، والذي يتفاقم بسبب التصحر، يُهدد بشكل أكبر توافر الموارد والإنتاجية الزراعية (CITA, 2024).

ومن هنا، تتبع الأهمية التطبيقية في اختيار خدمة بيئية محددة مثل التفتيش البيئي ودراسة الفجوة الحالية بها من الإجراءات والتكاليف الرأس مالية والتشغيلية، واقتراح نموذج شراكة بين القطاعين العام والخاص لها للحد من ذلك. ولا يمكن تحديد تفاصيل النموذج إلا بعد اختيار الخدمة حيث أن نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص غير موحدة وتختلف بناءً على الخدمة أو الإجراء المراد دراسته.

أهداف الدراسة:

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

2. الأهداف الفرعية

- أ. تحليل مدى توافق رؤية المملكة 2030 مع مفاهيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المجال البيئي.
- ب. استكشاف الأطر التشريعية والتنظيمية القائمة لتنفيذ الشراكات البيئية في المملكة.
- ت. تحديد واقع وأشكال الشراكات البيئية المطبقة حالياً، وتقييم كفاءتها.
- ث. تحديد المعوقات والتحديات التي تواجه تفعيل الشراكات البيئية من منظور تشغيلي وإداري.
- ج. اقتراح نموذج متكامل للشراكة بين القطاعين العام والخاص يهدف إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية والرأس مالية لخدمة بيئية محددة مثل: خفض التكاليف التشغيلية لخدمة التفتيش البيئي / زيادة العوائد المالية للرسوم البيئية / خلق عدد (س) من الوظائف للمفتشين البيئيين.
- ح. تقديم مجموعة من التوصيات لدعم الحوكمة البيئية وتعزيز الأداء المؤسسي في القطاعات المعنية.

فرضيات الدراسة:

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

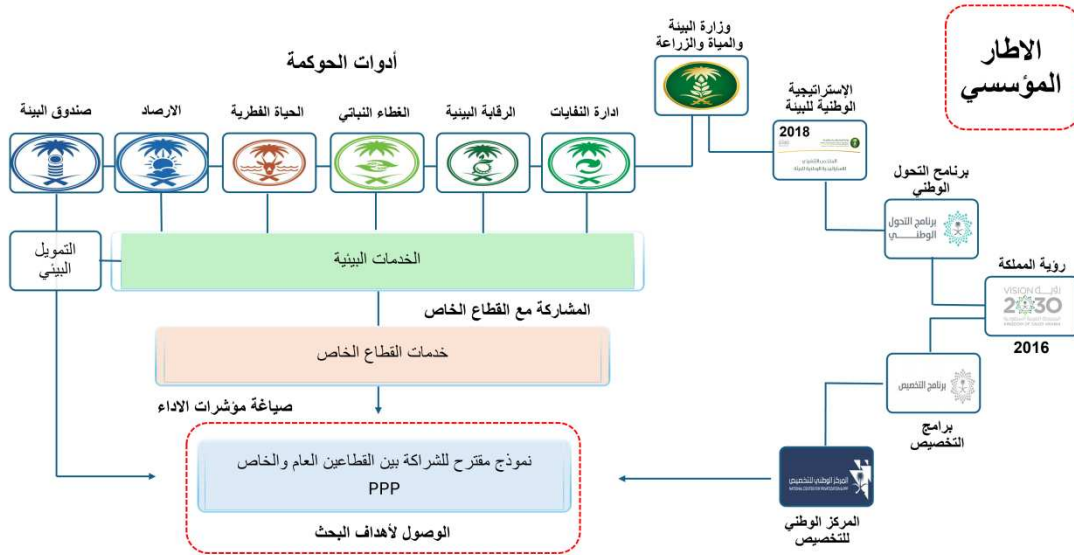
1. الفرضية الرئيسية H1: يساهم تبني نموذج شراكة فعال بين القطاعين العام والخاص في تعزيز الحوكمة البيئية وتحسين كفاءة تقديم الخدمات البيئية في المملكة العربية السعودية.
2. الفرضيات الفرعية:

أ. H1-a: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الإطار التنظيمي للمشاركة وبين كفاءة تقديم الخدمات البيئية. (من خلال الدراسات المرجعية للمؤسسات البيئية الدولية التي تقوم بتقديم خدماتها من خلال القطاع الخاص).

ب. H1-b: تسهم مشاركة القطاع الخاص في تحسين الأداء التشغيلي للخدمات البيئية مقارنة بالوضع الحالي. (من خلال توضيح التحسين المتوقع في الكفاءة التشغيلية والمالية).

نموذج الدراسة

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



رسم بياني 1: الإطار الهيكلي لنموذج الدراسة

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

الدراسات المرجعية:

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

الدراسة/المراجع	المنهج	أوجه الاستفادة
رؤية المملكة العربية السعودية 2030	وتشمل الإطار المؤسسي والأهداف والمبادرات والمشاريع والمؤشرات لإعادة هيكلة النظام الحكومي شاملاً كافة القطاعات	الحصول على البيانات المتعلقة بمؤشرات الأداء والأهداف لقطاع البيئة وبرامج التخصيص
الجهات الحكومية المستهدفة مثل وزارة البيئة والمياه والزراعة والمراكز الوطنية البيئية ومركز التخصيص	كافة المواقع الإلكترونية للجهات الممثلة لقطاع البيئة والمركز الوطني للتخصيص	وتمثل مصادر ذات أهمية للحصول على البيانات والمعلومات والمؤشرات والتقارير المتعلقة بالخدمات البيئية
الملخص التنفيذي للإستراتيجية الوطنية للبيئة	تقرير شامل قامت بإصداره وزارة البيئة والمياه والزراعة عام 2018	يشمل الإطار المؤسسي النظري والتنفيذي لإعادة هيكلة قطاع البيئة شاملاً تحليل الفجوة الحالية والدراسات المرجعية الإقليمية والدولية والمبادرات والمشاريع وغيرها.
دليل تخطيط وتطوير قطاع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الصادر عن المركز الوطني للتخصيص (NCP)	دليل يشمل الأطر التنفيذية لإجراءات بناء الشراكة مع القطاع الخاص في الجهات القطاعية بالمملكة والصادر من المركز الوطني للتخصيص عام 2022	الإطار التنظيمي والإجرائي للشراكات بين القطاعين العام والخاص في المملكة.
برنامج العمل البيئي في المملكة العربية السعودية (SAEP)	تقرير يشمل تكلفة التدهور البيئي في عام 2014 والصادر من البنك الدولي قسم الممارسات العالمية للبيئة والموارد الطبيعية في 2016 والمختص بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	الأرقام والمعلومات الخاصة بتكاليف التدهور البيئي في المملكة قبل إنشاء المراكز وإطلاق الإستراتيجية الوطنية للبيئة. وتعد معلومات هامة لتقييم الفجوة التي تستهدفها الدراسة

جدول 1: الدراسات المرجعية المختارة

الدراسات والمقالات المحكمة التي تم اختيارها للوقت الحالي والتي تتناسب مع منهج وموضوع البحث وسيتم الاعتماد عليها في بناء البحث مستقبلاً:

الدراسة	سنة النشر	العلاقة بالبحث
تقييم أثر وتكلفة توزيع المخاطر في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.	2019	حوكمة الشراكات
ماهية التنويع الاقتصادي في أفق الرؤية؟ تقييم اقتصادي كلي لرؤية المملكة العربية السعودية 2030.	2024	الهيكلية المؤسسية

الحوكمة البيئية	2025	تأثير العولمة على الاستدامة البيئية في المملكة العربية السعودية.
الحوكمة المالية	2024	المحددات الاقتصادية للتدهور البيئي: تحليل السلاسل الزمنية للاقتصاد السعودي.
الحوكمة البيئية	2023	تقييم الأثر البيئي لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 للتنمية الحضرية المستدامة: منظور سياسي لانبعثات الغازات المسببة للاحتباس الحراري.
حوكمة الشراكات	2025	الضجة على وسائل التواصل الاجتماعي: ما الذي يهم الناس فيما يتعلق بمشاريع البنية التحتية المشتركة بين القطاعين العام والخاص وغير المشتركة؟
الحوكمة المالية	2023	آثار أوامر التغيير على موازنة مشاريع الإنشاءات في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
الخدمة البيئية / نموذج الدراسة	2025	كفاءة الابتكار الأخضر في ظل تطبيق نموذج الحملات: أدلة من التفتيش المركزي لحماية البيئة في الصين.

جدول 2: الدراسات والمقالات المحكمة: ساينس دايركت

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

1. الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP): تم تعريفها في مقدمة الأطروحة وذكر المصادر المرجعية، تقاس عن طريق الوحدة المشتركة بين القطاعين العام والخاص وهي الخدمة المراد تقديمها.
2. الحوكمة البيئية: الإجراءات والتشريعات وإعادة الهيكلة لقطاع البيئة التي ستساهم في تنظيم القطاع بشكل مؤسسي أفضل. وتتمثل في إعادة هيكلة القطاع البيئي التي تم ذكرها سابقاً وتوضيحها في نموذج الدراسة، ويمكن قياسها من خلال تقييم المتانة المؤسسية للجهات البيئية والمراكز الخمسة التي تم إطلاقها وكفاءة الخدمات التي يتم تقديمها وكفاءة الإنفاق المالي من قبل صندوق البيئة.
3. كفاءة الخدمات: جودة الخدمة المقدمة من حيث الإجراءات التشغيلية ومن حيث التكاليف الرأس مالية والتشغيلية وجودة المخرجات وتعد وحدة القياس لهذا المصطلح تكلفة / وحدة خدمة.
4. برنامج التحول الوطني (NTP): البرنامج الذي استندت عليه رؤية المملكة 2030 في إعادة هيكلة الجهات الحكومية والربط بينها ويشمل خدمات رقمية حكومية سهلة، توفير الجهد والوقت، بالإضافة إلى تعزيز دور القطاع الخاص ليشارك في تسهيل حياة المواطنين (Vision 2030, 2025) (يتوفر رابط الجهة ضمن المراجع).
5. الإستراتيجية الوطنية للبيئة (NET): الإستراتيجية المعنية بإعادة هيكلة قطاع البيئة والتي تم إطلاقها من قبل وزارة البيئة والمياه والزراعة والتي تشمل الدراسات المرجعية والميزانيات التشغيلية وإطلاق المراكز الوطنية البيئية الخمسة وصندوق البيئة (يتوفر رابط الجهة ضمن المراجع).
6. وزارة البيئة والمياه والزراعة (MEWA): الجهة الحكومية الرئيسية المسؤولة عن السياسات البيئية والتشريعات والتخطيط. (يتوفر رابط الجهة ضمن المراجع).
7. المركز الوطني للالتزام البيئي (NCEC): يضمن الالتزام بالمعايير واللوائح البيئية، بما في ذلك إصدار التصاريح البيئية، ومراقبة التلوث، وتطبيق العقوبات. (يتوفر رابط الجهة ضمن المراجع).

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

إجراءات الدراسة:

1. منهج الدراسة:

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

2. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

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

عينة الدراسة:

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

حدود الدراسة: (المكانية، الزمنية، البشرية):

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

وسائل جمع بيانات الدراسة:

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

يستهدف الاستبيان الأولي معرفة الخدمات البيئية التي تقدمها الجهات المختصة وهي المراكز الوطنية والتي يمكن معرفتها عن طريق زيارة المواقع الإلكترونية للجهات. وبشكل مبدئي، تم استهداف خدمة التفتيش البيئي التي يقوم على تقديمها المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي وذلك كونها أحد الخدمات الأساسية للمركز وقطاع البيئة ككل. وسيتم الاعتماد في جمع البيانات المطلوبة على دليل مشاريع التخصيص الصادر من المركز الوطني للتخصيص والذي يقتضي المرور بـ 8 مراحل أساسية لأي خدمة مراد مشاركتها مع القطاع الخاص وهي كالتالي:

1. عملية التحضير.
2. عملية التوريد.
3. إعداد طلب تقديم التأهيل وإصداره.
4. إعداد طلب تقديم العروض وإصداره.
5. المفاوضات النهائية.
6. الأعمال النهائية.
7. التوقيع على عقد التخصيص / الشراكة.
8. الإغلاق المالي.

وسيتم التركيز على المرحلة الأولى وهي عملية التحضير، والتي تتطلب تعبئة الملفات المطلوبة، ويتم من خلالها التركيز على معلومات دراسة الجدوى الأولية، وجمع البيانات، حيث تركز باقي المراحل على الإجراءات النظامية والمؤسسية لعملية التعاقد. عليه، ستكون وسائل جمع البيانات هي الوثائق المعتمدة من الجهات المتخصصة بالإضافة إلى المقابلات مع الموظفين المتخصصين عن طريق الاتصال أو البريد الإلكتروني أو المقابلات الشخصية وذلك بحكم ارتباط طبيعة عمل الباحث بالجهات المختصة.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

تستهدف الدراسة اقتراح نموذج شراكة بين القطاع العام والخاص لخدمة بيئية مختارة، عليه، فإن كافة الحسابات والدراسات المطلوبة للنموذج المقترح تدخل ضمن نطاق المعالجات الإحصائية المقترحة مثل عدد العاملين وساعات العمل والتكاليف التشغيلية والرأس مالية والأجهزة والمعدات ودراسات الجدوى لفرض رسوم تشغيلية وغيرها. يعد التحليل وصفي كمي لتحليل الجدوى والتحليل المالي مثل تحليل التكاليف، وتحليل الكفاءة، وغيرها من التحاليل المطلوبة عند الحاجة وفقاً لبنود دراسة الجدوى الأولية وعناصر الملف الأول.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

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

المراجع:

• المراجع العربية

1. صحيفة مال، ميزانية قطاع البيئة، 6 ديسمبر 2023، <https://maaal.com/archives/202312/> تمت الزيارة في يوليو 2، 2025
2. صحيفة اليوم، ميزانية السعودية 2024، 13 فبراير، 2025، <https://www.alyaum.com/articles> تمت الزيارة في يوليو 2، 2025
3. وزارة البيئة والمياه والزراعة، الملخص التنفيذي للإستراتيجية الوطنية للبيئة، مايو 2018، <https://www.mewa.gov.sa/ar/Ministry/initiatives/SectorStratigy/Reports> تمت الزيارة في أغسطس 18، 2025
4. رؤية المملكة 2030، برنامج التحول الوطني، 2016، <https://www.vision2030.gov.sa/ar/explore/programs/national-transformation-program> تمت الزيارة في أغسطس 18، 2025

• المراجع الأجنبية

1. Alberto Noriega, Driving Economy, Soil degradation, an urgent threat to humanity, Saudi Arabia warns, 12 November, 2024, <https://www.drivingeco.com/en/Soil-degradation-urgent-threat-humanity-alert-saudi-arabia/> Accessed July 1st, 2025.
2. Environmental Fund, www.ef.gov.sa Accessed July 1st, 2025.
3. Eric Koons, Climate Impacts Tracker in Asia, Saudi Arabia's Environmental Issues: At Odds with Fossil Fuels, February 21st, 2024, <https://www.climateimpactstracker.com/saudi-arabia-environmental-issues/> Accessed July 4th, 2025.
4. Hansard, UK Parliament, Project Aquatrine: Award of Contract, 2005, www.hansard.Parliament.uk. Accessed July 2nd, 2025.
5. J. Brown & M.Kazel, Investopedia, Public Private Partnerships (PPPs): Definition, How they work, and Examples, 2024, <https://www.investopedia.com/terms/p/public-private-partnerships.asp>. Accessed July 2nd, 2025.
6. Ministry of Environment, Water and Agriculture, www.mewa.gov.sa Accessed July 1st, 2025.
7. National Center for Environmental Compliance, www.ncec.gov.sa Accessed July 1st, 2025.
8. National Center for Meteorology, www.ncm.gov.sa Accessed July 1st, 2025.
9. National Center for Vegetation Cover and Desertification Combat, www.ncvc.gov.sa Accessed July 1st, 2025.
10. National Center for Waste Management, www.mwan.gov.sa Accessed July 1st, 2025.
11. National Center for Wildlife Conservation, www.ncw.gov.sa Accessed July 1st, 2025.
12. Public-Private Partnership Resource Center, World Bank Group, PPP online reference guide.

- https://ppp.worldbank.org/PPP_Online_Reference_Guide/Introduction , Accessed August 17th, 2025.
13. Ragya Wael, Leaders MENA Magazine, KSA to invest 6Bln in Environmental Projects by 2030, February 26, 2024 <https://www.leaders-mena.com/ksa-to-invests-sar-6bln-in-environmental-projects-by-2030/>. Accessed July 3rd, 2025.
 14. Sarah Lee, Sustainable Energy Through Collaborative Partnerships, 2025, www.numberanalytics.com Accessed July 3rd, 2025.
 15. Saudi Vision 2030, Saudi Green Initiative, www.vision2030.gov.sa Accessed Jun 30th, 2025.
 16. S. Cassie, How PPPs are shaping a greener, more inclusive infrastructure future, 2024, www.tbhconsultancy.com Accessed Jun 30th, 2025.
 17. S. El-Kogali, World Bank, fostering a sustainable future: the role of land restoration in Saudi Arabia, June 3rd, 2024, <https://blogs.worldbank.org/en/arabvoices/fostering-a-sustainable-future--the-role-of-land-restoration-in-saudi-arabia> Accessed July 2nd, 2025.
 18. Shabtai Gold, Air, water pollution cost MENA economies 2% in GDP losses, 8 February 2022. <https://www.devex.com/news/air-water-pollution-cost-mena-economies-2-in-gdp-losses-world-bank-102610> Accessed July 2nd, 2025.
 19. Shenghui Chen, Estimating cost of environmental degradation, Research Gate, January 2019 https://www.researchgate.net/publication/346026952_What_is_the_Cost_of_Environmental_Degradation Accessed July 2nd, 2025.
 20. UNCCD, Land degradation Neutrality – News & Stories – UNCCD, <https://www.unccd.int/land-and-life/land-degradation-neutrality/news-stories> Accessed July 3rd, 2025.
 21. World Health Organization (WHO), Exposure and Health Impacts of Air Pollution, <https://www.who.int/teams/environment-climate-change-and-health/air-quality-energy-and-health/health-impacts/exposure-air-pollution> Accessed June 30th, 2025.

● المقالات المحكمة

1. A. Altouma, B. Bashir, et al. An Environmental Impact Assessment of Saudi Arabia's Vision 2030 for Sustainable Urban Development: A Policy Perspective on Greenhouse Gas Emissions, 2023.
2. M. Moustafa & A. Elroukh, The Impact of Globalization on Environmental Sustainability in Saudi Arabia, 2025.
3. M. Tahir, A. Alfalih, et al. Economic Determinants of Environmental Degradation: A time Series Analysis of Saudi Arabian Economy, 2024.
4. L. Alkhattabi, A. Alkhard & A. Gouda, Effects of change orders on the budget of public sector construction projects in the kingdom of Saudi Arabia. 2023.
5. Xiaohong Ma, Yongmei Cui, et al. Green Innovation Efficiency Under Campaign Style Enforcement: Evidence from China's Central Environmental Protection Inspection, 2025.

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

م	القسم	الملاحظة في المراجعة السابقة	التعديل الأول	التقييم	ملاحظات تفصيلية/ما المطلوب الآن	ملاحظات
1	العنوان بالعربية	تقصير الصياغة وجعلها أكاديمية أدق، وربط مباشر بالحوكمة والأداء	عُدّل العنوان إلى صيغة PPP والحوكمة والأداء	●	تحسّن واضح، لكن التركيب اللغوي يحتاج صقل: ترتيب الكلمات وجّر «على/في» قبل «إدارة الأداء» وضبط «في الخدمات البيئية بالمملكة العربية السعودية.»	تم التعديل.
2	العنوان بالإنجليزية	محاكاة دقيقة للعنوان العربي وتجنّب أخطاء رأسية الحروف	استخدم <i>A Proposed PPP Model for Enhancing Environmental Governance and Improving Performance Management Efficiency...</i>	✓	صياغة جيدة. راجع Capitalization الاتساق في <i>In Saudi Arabia</i> (يفضل. "in Saudi Arabia")	لا يوجد حاجة للتعديل.
3	المقدمة – الطول	تقصيرها إلى 500–600 كلمة وتفادي التكرار	ما زالت طويلة وتتضمن سردًا تشريحيًا وفقرات يمكن ترحيلها	✗	اختصر بشدة: اترك الإطار المؤسسي والتفاصيل التنظيمية لفصل لاحق. اختتم المقدمة بفقرة فجوة بحثية صريحة .	المقدمة لم تتجاوز 400 كلمة، ولا يوجد إطار مؤسسي وتفاصيل تنظيمية بها. وتم اختتام المقدمة بالفجوة البحثية.
4	المقدمة – الربط التحليلي	إبراز العلاقة التحليلية بين PPP والحوكمة البيئية	أضف ربطًا عامًا	●	أضف جملة ختامية تقود مباشرة إلى مشكلة الدراسة وتُظهر منطق الحاجة إلى نموذج.	تم إضافة نص.
5	المقدمة – مصادر	إدراج مراجع أكاديمية حديثة	الاعتماد كبير على تقارير/مواقع عامة	●	أضف مقالات محكمة (Scopus/WoS) لدعم الخرائط المفاهيمية بدلًا من مواقع تعريفية .	تم إضافة مرجع دولي معتمد حديث.
6	مشكلة الدراسة – وجود صياغة مباشرة	صياغة تبدأ بـ «تتمثل مشكلة الدراسة في...»	أدرج فقرة «تتبع مشكلة الدراسة...» مع خلفية	●	جيد الاتجاه. حوّلها إلى جملة مشكلة مباشرة مختصرة، وافصل الخلفية عن المشكلة .	تم إضافة نص.
7	مشكلة الدراسة –	الاستناد إلى مؤشرات/أرقام داعمة	وردت أرقام عامة من تقارير دولية	●	احتفظ ببعض المؤشرات، لكن اربط رقمًا أو اثنين مباشرة	تم ربط الرقم 6 مليارات ريال بضرورة

	أدلة كمية			خدمة بيئية ستركز عليها لاحقاً. (Case)	إدراج القطاع الخاص بالشراكة لتقليل العبء على القطاع العام.
8	أسئلة الدراسة – البنية	تصنيف أسئلة بمحاور (استراتيجي/تشريعي/تطبيقي)	أعاد التصنيف إلى 3 محاور	تنفيذ جيد ومنهجي .	لا توجد حاجة للتعديل.
9	أسئلة الدراسة – الدقة	الحد من الأسئلة العامة	الأسئلة أصبحت أوضح	ممتاز .	لا توجد حاجة للتعديل.
10	أهمية الدراسة (نظري)	إبراز الإضافة العلمية	بيان نظري موجود	عزز "الجدة" عبر توضيح أين يختلف النموذج المقترح عن نماذج PPP بيئية سابقة.	تم التعديل.
11	أهمية الدراسة (تطبيقي)	ربط مباشر بخدمة بيئية محدّدة	أهمية عامة للقطاع	اختر خدمة واحدة "Pilot" واجعل الأهمية التطبيقية مرتبطة بمؤشرات أداء تلك الخدمة.	تم اختيار خدمة محددة وربطها.
12	الأهداف – هدف عام	صياغة هدف عام ثم فرعية بأفعال بحثية	صاغ هدفًا عامًا وفرعية	صياغة سليمة .	لا توجد حاجة للتعديل.
13	الأهداف – قابلية القياس	تحويل بعض الأهداف إلى قابل للقياس	ما زالت وصفية جزئيًا	أضف مؤشرات قياس (KPIs) مثل زمن الإنجاز/التكلفة/رضا المستفيد. Compliance/	تم تعديل أحد الأهداف وربطه برابط زمني كونه مناسب لذلك.
14	الفرضيات – وجود H1 وفرضية	صياغة H0/H1 قابلة للاختبار	أدرج H1 رئيسية و H1.a/H1.b	تقدّم واضح. احسم اتجاه التأثير (إيجابي) واذكر مستوى الدلالة. $\alpha=0.05$	لا توجد حاجة للتعديل.
15	الفرضيات – تماهي مع النموذج	ربط كل فرضية بعنصر في النموذج	موجود جزئيًا	اربط H1.a بالإطار التنظيمي → الكفاءة، و H1.b بمستوى مشاركة القطاع الخاص → الأداء التشغيلي.	تم التعديل وفقاً للمقترح.
16	النموذج النظري – الرسم	رسم يوضح المتغيرات/الأسهم	لا يوجد رسم تخطيطي	أضف شكلاً يوضح: (الإطار المؤسسي/أدوات الحوكمة/مستوى مشاركة الخاص/مؤشرات الأداء) .	تم التعديل حسب المطلوب في متن البحث
17	النموذج – الإسناد	ربط بنظرية (القيم	وصف تطبيقي أكثر منه نظري	اختر إطارًا حاكمًا وبيّن كيف تُشتق العلاقات	تم إضافة نص يوضح العلاقة السببية /

	النظري	العامة/الحوكمة/الوكالة)		السببية/الارتباطية منه.	الارتباطية.
18	المصطلحات – إجرائية	تحويل التعاريف إلى تشغيلية قابلة للقياس	تعاريف موجودة لكن معظمها اسمية	●	لكل مصطلح: ما المقياس/المصدر/عدد البنود/طريقة الحساب (مثال: الكفاءة التشغيلية= تكلفة/وحدة خدمة) .
19	الدراسات السابقة – التصنيف	تصنيف حسب المتغيرات	غير مُفصل كفاية	✗	قسم PPP:، الحوكمة البيئية، كفاءة/أداء، دمج PPP+حوكمة. أضف جدول مقارن (الهدف، المنهج، العينة، النتائج، أوجه الاستفادة).
20	الدراسات السابقة – حادثة ومحكمة	إدراج مقالات محكمة حديثة	الاعتماد على مواقع/تقارير عامة	●	أدرج 8-12 مقالة محكمة 2019-2025 على الأقل، وقلل المصادر الإخبارية .
21	المنهج – النوع	تحديد (وصفي/تحليلي/مختلط) مع تبرير	ذكر وصفي+تحليلي	✓	جيد؛ أضف لماذا هذا النهج الأنسب لأسئلتك .
22	المنهج – أداة جمع بيانات	تحديد أداة (استبانة/مقابلات/وثائق)	ذكرت مصادر عامة + احتمال استبانة/مقابلات	●	احسم: ما الأداة الأساسية؟ صمّم بنودها/محاورها وخطة الصدق والثبات.(Pilot + Cronbach)
23	مجتمع/عينة	تحديد المجتمع والجهات	حدّد الجهات البيئية والمراكز الوطنية	✓	جيد؛ حدّد إطار عينة واضح لخدمة Case واحدة .
24	حدود الدراسة	زمني/مكاني/بشري	مذكورة	✓	مناسب.
25	التحليل/المعالجات الإحصائية	مواءمة التحليل مع فرضيات/أهداف	وصفت عامة(Excel)	✗	عرّف: وصفية (متوسط/انحراف)، استدلالية T/ANOVA/انحدار SEM/أو(DEA ، واختبارات صدق/ثبات .
26	مؤشرات الأداء المقترحة	KPIs كمية واضحة	غير محددة بالأرقام	✗	اقترح: تكلفة/مستفيد، زمن دورة الخدمة، نسبة الالتزام البيئي، معدل الشكاوى، نسبة التوفيرات مقابل الأساس.Baseline

27	اختيار الخدمة التجريبية (Pilot)	تحديد خدمة بيئية واحدة	غير محسومة بعد	✗	اختر خدمة محدّدة (مثل: إدارة النفايات البلدية/التشجير/مراقبة جودة الهواء) مع مبرر التحديد.	تم اختيار خدمة التفتيش البيئي وتم ذكر ذلك في عدد من المواقع. تم توضيح المبررات في فقرة وسائل جمع البيانات.
28	خطة الجدوى (Feasibility)	تفاصيل مالية/تشغيلية	ذكرت بشكل عام	●	أدرج عناصر CAPEX/OPEX :، سيناريوهات التعرف إن وجدت، توزيع المخاطر، حساسية، (NPV/IRR إن لزم).	ضمن عناصر دراسة الجدوى الأولية التي سيتم تناولها تفصيلاً في البحث.
29	توزيع المخاطر	RACI/Matrix	غير مفصل	●	أضف مصفوفة مخاطر : بناء/تمويل/تشغيل/طلب/تشريعي، من يتحمل؟ أدوات التخفيف؟	ضمن عناصر دراسة الجدوى الأولية التي سيتم تناولها تفصيلاً في البحث.
30	التعاقد والنموذج	نوع PPP (DBO/DBFO/Concession)	غير مُحدد	✗	حدد نوع التعاقد الملائم للخدمة المختارة وسبب الاختيار.	ضمن عناصر دراسة الجدوى الأولية التي سيتم تناولها تفصيلاً في البحث.
31	الحوكمة التعاقدية	KPIs/SLAs	عامة	●	أدرج مسودة مؤشرات أداء تعاقدية (Availability, Response Time, Compliance Rate).	ضمن عناصر دراسة الجدوى الأولية التي سيتم تناولها تفصيلاً في البحث.
32	أخطاء لغوية عربية	تدقيق شامل	توجد مسافات مفقودة/ترتيب ألفاظ	●	مراجعة لغوية نهائية للعناوين والفقرات؛ توحيد علامات الترقيم والمسافات .	تم التأكد.
33	تنسيق العناوين والجداول	توحيد النمط	بحاجة توحيد	●	استخدم نمط 1/2/3 Heading ، وجدول محتويات آلي.	تم التعديل.
34	المراجع – تنسيق	نمط APA 7 داخل المتن والقائمة	غير متسق	✗	وحد. (APA7 (In-text & Reference list)	تم التأكد.
35	المراجع – جودة المصدر	تقليل مواقع عامة/أخبار	لا يزال اعتماد على مواقع عامة (Investopedia/Blogs)	✗	استبدل/عزز بمقالات محكمة وتقارير رسمية رفيعة (OECD, World Bank reports ذات DOI).	تم إضافة المقالات المحكمة.
36	المراجع – أخطاء إملائية	تصحيح أسماء مواقع/تهجئة	توجد تهجئات مثل “Parliment”/“degredation”	✗	صحح Parliament :، degradationراجع كل عنوان/رابط .	تم تعديل الأخطاء الإملائية وتم إعادة ترتيب المراجع وفقاً للتسلسل الهجائي.
37	تواريخ الاطلاع	إضافة Accessed date لكل رابط	بعضها موجود/غير موحد	●	وحد الصيغة. (Accessed July 2, 2025) :	تم التعديل.

38	مطابقة العربي/الإنجليزي	اتساق المصطلحات	تفاوت يسير	●	ثبّتت ترجمات: “الحوكمة البيئية = Environmental Governance”، “كفاءة إدارة الأداء = Performance Management Efficiency”.	تم التأكد.
----	----------------------------	-----------------	------------	---	--	------------

النتيجة

- نقاط تم تنفيذها جيدًا: إعادة هيكلة الأسئلة بمحاور، صياغة هدف عام وفرعية، إدراج فرضية رئيسية وفرعيتين، تحديد الجهات والمؤسسات ذات الصلة .
- ما يزال مطلوبًا (أولوية عالية): رسم النموذج النظري وربطه بنظرية حاکمة، تحديد الخدمة التجريبية (Pilot) وبناء مؤشرات أداء كمية لها، تفصيل المنهج الإحصائي والاختبارات، ترقية المراجع إلى مصادر محكمة وتوحيد APA ، وتخفيض حجم المقدمة .
- تقييم عام للتعديل الأول: جيد من حيث الاتجاه لكنه يحتاج ضبط منهجي ولغوي قبل الاعتماد النهائي.