

إطار مقترح للشراكة البينية في القطاع العام

حالة الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني

بالمملكة العربية السعودية

إعداد

د. محمد بن ناصر البيشي

أستاذ الإدارة المشارك، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية

السعودية

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التوصل لإطار مقترح للشراكة البيئية في القطاع العام وذلك من خلال معرفة مجالات و منهجية بناء الشراكة البيئية في القطاع العام ، والوقوف على معوقات ومزايا تطبيق نظام الشراكة ، وذلك من خلال دراسة حالة الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب الحكم عن بعد ( دلفاي ) بتصميم استبانة وفق جولات ثلاث، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني بالمملكة، في مستويات الإدارة الثلاث: العليا، والوسطى، والتنفيذية، ومسئولي السياحة والتراث الوطني في إمارات المناطق، ومسئولي منظمات القطاع الخاص التي تعاملت وتشاركت مع الهيئة، إذ شارك (٩٧) مستجوباً في الجولة الأولى، و(٨٤) في الجولة الثانية، و(٧٣) في الجولة الثالثة. توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن أهم متطلبات ومقومات بناء نظام شراكة فعال في القطاع العام في وجود قيادة تحظى بقبول وثقة الشركاء، والتواصل الفعال بين قيادات مشروع المشاركة، والمتابعة والتصحيح المبكر لنقاط الخلاف. كذلك كان من أهم مزايا تطبيق نظام الشراكة في القطاع العام في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية في: أنها الخيار المناسب لإدارة المهام المشاعة هو بأسلوب إدارة المشاع. وكان من أهم توصيات الدراسة تحفيز الخبرات الإدارية المتاحة في الأجهزة الحكومية الجامعات السعودية، والقطاع الخاص لإثراء مفهوم ومضمون وآليات الشراكة البيئية والبحث عن المزايا التنافسية والريادة في تحقيق الأهداف، وكذلك تنمية الوعي لدى منسوبي الأجهزة الحكومية ومؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص والمستفيدين بأهمية ومزايا أسلوب الشراكة في انجاز المهام والخدمات التي تنسم بالمشاع في السياحة والخدمات المحلية والأمن وغيرها.

الكلمات المفتاحية: الشراكة البيئية، القطاع العام، الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني.

**Abstract:**

The approach of the study in the perspective of the study in the framework of graduate studies in the public sector, and to identify the obstacles and virtues of the application of the partnership system, and then through the study of the State Commission for Tourism and National Heritage. The scientific research used descriptive analytical method through the method of remote administration) In the design of a questionnaire according to thirty rounds. The study community included three levels of the State Commission for Tourism and National Heritage..( 9٧) participated in the first round, (٨٤) in the second round and (73) in the third round. To receive sorting results in this field. In addition to the experience of the Public Authority for Tourism and Heritage in the Kingdom of Saudi Arabia, Of those who teach education and vocational training experience in the United States of America in the area of education and vocational training. Achieving tasks and services that are common in tourism and local services.

**Key Words:** the partnership, public sector, Tourism and National Heritage.

## أولاً/ مدخل الدراسة:

### ١/ مقدمة الدراسة:

يمكن القول إن مفهوم الشراكة مفهوم حديث، متعدد الأوجه، ذو أهمية متزايدة، وهو مرتبط بأبعاد عديدة أبرزها البعد الإداري، والاقتصادي، والاجتماعي والقانوني، وتركز معظم الأدبيات التي درست الشراكة على أوجه التفاعل والتعاون العديدة بين القطاعين العام والخاص. (تقرير الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، ٢٠١٦)، وتتمحور الشراكة مع القطاع الخاص حول قيام القطاع الخاص بتقديم خدمات كانت أجهزة الدولة منوطة بتنفيذها لتحقيق قيمة أفضل للمستفيد فيما يتعلق بمعايير الخدمة مع بقاء دور الحكومة في الإشراف عليها، لما يتمتع به القطاع الخاص من المرونة في سياسات التوظيف، وأنظمة المشتريات، وتراكم الخبرة ووجود الممكّنات التي قد لا تتوفر لبعض منظمات القطاع العام، غير أن إسناد المزيد من الخدمات للقطاع الخاص قابله انتقادات وتوجس وخشية من زيادة تدخل القطاع الخاص عز على حساب الوطن والمواطن، وبنفس القدر هناك من يرى أن الوطن والمواطن استفادوا من الشراكة مع القطاع الخاص، ويستشهدون بتجارب ناجحة منها على سبيل المثال: تجربة بريطانيا وجاء فيها أن (٦١) مشروعاً أُدير بطريقة «مبادرة التمويل الخاص قد سلمت في الوقت المحدد لها أو مبكراً، وأن معظمها نفذ ضمن الميزانيات المخصصة لها، كما أن (٧٥%) من مديري القطاع العام كانوا مقتنعين بالنتائج التي تمخضت عنها تلك المشاريع (مجلس دبي الاقتصادي، ٢٠١٦). وفي أستراليا، أفاد مسح شمل ٢١ مشروع شراكة وأيضاً ٣٣ مشروعاً بطريقة التعهيد التقليدية، وقد تبين أنه فقط (١.١%) من التكاليف الإضافية قد تمخضت عن مشاريع الشراكة، مقابل (١٥%) في المشاريع التي نفذت بالطريقة التقليدية. كذلك ثمة دراسة أجراها البنك الدولي في عام ٢٠٠٨ حول تأثير مشاركة القطاع الخاص في تنفيذ عدد من مشاريع توزيع المياه والكهرباء تعمل منذ أكثر من عشرة أعوام في عينة شملت (٣٠١) مرفقاً عاماً في (٧١) دولة نامية، وأظهرت الدراسة أن القطاع الخاص قد حقق زيادة في إنتاجية العامل وكفاءة في الأداء. كما لوحظ زيادة شبكة توزيع المياه لعدد أكبر من السكان بمقدار (٥٤%)، و (٣٢%) بالنسبة للطاقة الكهربائية. (مجلس دبي الاقتصادي، ٢٠١٦)

لكن في المقابل، شهدت بعض تجارب الشراكة مع القطاع الخاص فشلاً في تحقيق أهدافها. فمثلاً في دراسة أجريت في بريطانيا شملت عدداً من مشاريع الشراكة، وقد تبين أن (٧٣%) من هذه المشاريع قد تجاوزت أسعارها ما هو محدد في العقد. كما أن (٧٠%) من هذه المشاريع سلمت بوقت متأخر. وفي مسح آخر في كندا، لوحظ أن معظم مشاريع الشراكة التي نفذت خلال فترة معينة كانت

ذات تكلفة عالية وتنطوي على مخاطر عدة. كما أن مشاريع الشراكة التي تمت الموافقة عليها في مدينة تورونتو قد شهدت تكاليف أعلى بمقدار نصف مليون دولار مقارنة بمشاريع نفذت بالطريقة التقليدية. (مجلس دبي الاقتصادي، ٢٠١٦)، وفي تجربة أخرى وهي القناة البحرية الذي يربط فرنسا ببريطانيا والذي كلف حوالي (١٥) مليار جنيه إسترليني، فقد شهد المشروع تأخيراً في تسليمه، إضافة إلى ارتفاع في تكاليفه التشغيلية فضلاً عن مشاكل تمويلية أخرى (استرجعت من موقع الخليج في ١٤٣٩/٥/٢٩ هـ).

<http://www.alkhaleej.ae/economics/page/192a40e7-645f-4e0c-935a-ad507e30d1df#sthash.owR3unik.dpuf>، وعادة ما تبدأ الشراكة مع القطاع الخاص بأبسط صورها وهي «التصميم- البناء»، مروراً بطريقة «التشغيل- التمويل»، و«التصميم - التشغيل-التمويل-الصيانة»، و«الامتيازات»، وانتهاءً ب«الخصخصة». وتشكل البنية التحتية المجال الحيوي لمشاريع الشراكة، وعلى رغم من تحقيق المزايا العديدة لتلك الشراكة واتساع نطاق استخدامها على مستوى العالم، فإنه لا تزال مثار جدل بين الاقتصاديين والسياسيين نظراً لكونه يمس أساساً مفهوم دور الدولة في الاقتصاد وواجباتها التقليدية، ولعل القاسم المشترك في الجدل الدائر هو حول مدى قدرة القطاع الخاص على تنفيذ مشاريع ضخمة وطويلة الأمد مع الحكومة من دون تأخير أو اختناقات مالية. (Frost, W& Jennifer L. 2018.)

## ٢/ مشكلة الدراسة:

بغض النظر عن إيجابيات وسلبيات الشراكة مع القطاع الخاص فإن الأكثر أهمية هو حصر الخيارات في إدارة مهام الدولة بين القطاعين العام والخاص مع وجود خيارات أخرى ومنها الشراكة بين القطاع العام والقطاع العام ذاته، وهو ليس بديل للشراكة مع القطاع الخاص بل هو خيار رديف يمكن الأخذ به بعد التحقق من نجاحه في تجربته محلية هي تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني (التركيستاني، وآخرون، ٢٠١٥، ص ١٧)، بإشادة عدد من المسؤولين منهم على سبيل المثال أمير منطقة عسير الذي قال ما نصه "لقد أعجبنى ما وصلت إليه العلاقة بين الجهات الحكومية والسياحة من مستوى عالٍ في التنسيق والعمل المشترك (تقرير الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، ٢٠١٦)، كما انه ومنذ التسعينيات من القرن المنصرم، صُنّف التعاون بين الجهات الحكومية تحت فئة "الحكومة المشاركة"، وقد عرف هذا الاصطلاح لأول مرة في بريطانيا، ولكن تبنته عدة بلدان أخرى. وعرف مصطلح الحكومة المشاركة على أنها "الأمل للوصول إلى تفكير منسق على الصعيدين الأفقي والرأسي" (John Alford and Janine O'Flynn, 2012). ولأهمية

الشراكات البيئية في القطاع العام ولنجاح الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني في هذا الشأن أتت هذه الدراسة لتركز بشكل رئيس على وصف ملامح تجربة الهيئة في مجال الشراكة البيئية في القطاع العام وسبل الاستفادة منها في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية بما يعزز التنمية الإدارية.

كما أن ارتباط منهج "الشراكة بين القطاعين العام والخاص بالتنمية الإدارية ليس بالأمر الجديد أيضاً، حيث تم التطرق إليه في العديد من الأدبيات إلا أن هذا الحقل ما زال غير مشبع ويحتاج إلى المزيد من الأبحاث والدراسات. وتتبع فكرة الربط بين الشراكة والتنمية من كون كل من القطاعين العام والخاص يمتلك مزايا خاصة يمكن التوليف بينها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، خاصة في ظل صعوبة تحقيق تلك الأهداف على أساس الأداء الفردي لأي من القطاعين، ولكن خيار الشراكة البيئية بين منظمات القطاع العام كان من الموضوعات التي لم تحظى بالدراسة حتى أن الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني قبلت تجربتها في توقيع مذكرات تفاهم باستغراب عدد من المسؤولين ووردها استفسار بهذا الخصوص وأجابت عليها. (رئيس الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، ٢٠١٧) وبما أن هذه التجربة نضجت وأصبحت معرفة جديرة بالنشر للاستفادة منها في التنمية الإدارية وبرزت لها أهمية علمية يمكن نشرها كتجربة محلية تتعلق بالشراكة بين منظمات القطاع العام يمكن الاستفادة منها كرافد من روافد المعرفة في مجالها، وقد تستطيع الأجهزة الأخرى الاستفادة من منهج الهيئة وخطواتها ونماذجها في موضوع الشراكة البيئية في القطاع العام، كما يأمل الباحث من خلال تسليط الضوء على تجربة الهيئة في تحسين الصورة الذهنية وزيادة ثقة المواطنين بالجهات الحكومية .

وترتيباً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السعي للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

**ما الإطار المقترح للشراكة البيئية في القطاع العام في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية؟**

### **٣ / أسئلة الدراسة:**

سعت الدراسة وفقاً لأهدافها إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ماذا تعني الشراكة البيئية في القطاع العام؟
٢. ما متطلبات ومقومات بناء نظام شراكة فعال في القطاع العام؟
٣. ما مجالات الشراكة البيئية في القطاع العام في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية؟

٤. ما منهجية بناء شراكة بينية في القطاع العام في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية؟
٥. ما معوقات بناء شراكة بينية في القطاع العام في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية؟
٦. ما مزايا تطبيق نظام الشراكة في القطاع العام في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية؟
٧. ما الإطار المقترح لنظام شراكة فعال في القطاع العام السعودي في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية؟

#### ٤/ أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد مفهوم الشراكة البينية في القطاع العام.
٢. الوقوف على متطلبات ومقومات بناء نظام شراكة فعال في القطاع العام.
٣. ما مجالات الشراكة البينية في القطاع العام في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية.
٤. التعرف على منهجية بناء شراكة بينية في القطاع العام في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية.
٥. الوقوف على معوقات بناء شراكة بينية في القطاع العام في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية.
٦. التعرف على مزايا تطبيق نظام الشراكة في القطاع العام في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية.
٧. عرض الإطار المقترح لنظام شراكة فعال في القطاع العام السعودي في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية.

#### ٥/ أهمية الدراسة:

لا يزال هذا الحقل يحتاج إلى المزيد من الأبحاث والدراسات بعد اتساع مجاله وتعدد جوانبها في منظمات القطاع العام، وتتبع فكرة الربط بين الشراكة والتنمية من كون كل من القطاعين العام والخاص يمتلك مزايا خاصة يمكن التوليف بينها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، خاصة في ظل

صعوبة تحقيق تلك الأهداف على أساس الأداء الفردي لأي من القطاعين، ولكن خيار الشراكة البيئية بينهما يعد من الموضوعات التي لم تحظ بالدراسة حتى ان الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني قبلت تجربتها في توقيع مذكرات تفاهم باستغراب عدد من المسؤولين ووردها استفسار بهذا الخصوص وأجابت عليها. (مجلة الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، ٢٠١٧).

وبما أن هذه التجربة نضجت وأصبحت معرفة جديرة بالنشر للاستفادة منها في التنمية الإدارية وبرزت لها أهمية علمية تتمثل في نشرها كتجربة محلية تتعلق بالشراكة بين منظمات القطاع العام يمكن الاستفادة منها كرافد من روافد المعرفة في مجالها، وقد تستطيع الأجهزة الأخرى الاستفادة من منهج الهيئة وخطواتها ونماذجها في موضوع الشراكة البيئية في القطاع العام، كما يأمل الباحث من خلال تسليط الضوء على تجربة الهيئة في تحسين الصورة الذهنية وزيادة ثقة المواطنين بالجهات الحكومية.

كما تبرز أهمية الدراسة في جانبها التطبيقي بإسهامها في تقديم إطار مقترح لنظام شراكة فعال في القطاع العام السعودي في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية، بهدف توجيه سلوك قيادات منظمات القطاع العام والخاص السعودي نحو الاستفادة من تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية، كما يؤمل الباحث أن تكون رافدا للدراسات والبحوث الميدانية والتطبيقية في مجال بناء نظام شراكة فعال في القطاع العام السعودي في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة، ومحفزا لدراسات لاحقة لتغطية جوانب أخرى في مجال شراكات القطاع العام.

## ٦/ حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بالسعي لوضع إطار مقترح للشراكة البيئية في القطاع العام في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية خلال الـ (١٥) عشر عاما الماضية عمر الهيئة، وقد طبقت الدراسة خلال عام ١٤٣٩هـ.

## ٧/ مصطلحات الدراسة: استخدم الباحث المصطلحات التالية في الدراسة:

**الشراكة البيئية:** الشراكة لغة جاءت بمعنى شرك، الشَّرْكَةُ والشَّرْكَةُ سواء مخالطة الشريكين يقال اشترَكنا بمعنى تَشَارَكنا، وقد اشترك الرجلان وتَشَارَكَا وشَارَكَا أحدهما الآخر (معجم لسان العرب). أما الشراكة اصطلاحا فقد عرفها كوبر ووليامز (Cobble and Williams) "بأنها فكر إداري مبتكر يضيف قيما ومكاسب جديدة ناتجة عن علاقة تربط بين مؤسستين أو أكثر لتحقيق أهداف



منشودة" وعليه فهي تمثل نوعا من التعاون، أو الاتفاق أو علاقة بين طرفين لتحقيق هدف مشترك (كما في: أحمد، ٢٠٠٩م، ص١٧)..

مفهوم الشراكة مفهوم متعدد الأوجه، مرتبط بأبعاد إدارية، واقتصادية، واجتماعية وقانونية تتم من خلال التفاعل والتعاون بين منظمات القطاع العام وبعضها، والقطاعين العام والخاص لتحقيق أهداف مطلوبة لقطاع ومتاحة لقطاع آخر (مجلة الهيئة العامة للسياحة والتراث، ٢٠١٧م، ص٣)، وهو التعريف الإجرائي الذي تبناه الباحث.

**القطاع العام:** "هو القطاع الذي تملكه وتموله وتديره الدولة لتحقيق أهدافها وخططها التنموية" (السلطان، ٢٠١٥م، ص ١٤٨)، وهو التعريف الإجرائي الذي تبناه الباحث.

**الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني:** هي هيئة حكومية تعنى بالقطاع السياحي وقطاع التراث الوطني بالدولة، وذلك بتنظيمه وتنميته والترويج له وتعزيز دوره وتذليل العوائق التي تحول دون نموه، بما يتوافق مع مكانة المملكة وقيمها. (الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، الدليل التنظيمي، ١٤٢٠هـ)

## ثانيا: الإطار النظري والدراسات السابقة:

### ١ / الإطار النظري:

يغطي مفهوم المشاركة مع القطاع الخاص "PPP" أساليب وأنواعًا كثيرة لمساهمة القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام في مختلف المجالات، وتندرج هذه الأساليب من مجرد القيام بأعمال التوريدات أو تصميم وتنفيذ المشروعات إلى تولي مسؤوليات مشروعات متكاملة من تصميم وبناء وتشغيل البنية الأساسية لأحد مشروعات المرافق العامة من نقل ومواصلات ومياه وكهرباء، وما إلى ذلك بهدف الاستفادة القصوى لما هو متاح لدى القطاع الخاص من إمكانيات مالية وفنية وإدارية. (الاشين: ٢٠١٠، ص ١٨٠).

تعنى الشراكة (Public - Private Partnership) أو (PPP أو P3) بأوجه التفاعل والتعاون العديدة بين القطاعين العام والخاص المتعلقة بتوظيف إمكانياتها البشرية والمالية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية على أساس من المشاركة، الالتزام بالأهداف، وحرية الاختيار، والمسؤولية المشتركة والمساءلة من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تهم العدد الأكبر من أفراد المجتمع، ولها تأثير بعيد المدى على تطلعاتها حتى يتمكن المجتمع من مواكبة التطورات المعاصرة بطريقة فاعلة وتحقيق وضع تنافسي أفضل. (الخالدي: ٢٠٠٨، ص٥)، ويعرف (Franz, ٢٠٠٠) المشاركة بين القطاعين العام والخاص بأنها "تعاون هادف بين كيانات عامة

وخاصة من أجل الوصول إلى الفوائد المتبادلة المطلوبة، استنادًا إلى إطار مرجعي مشترك"، كما يعرفها (Montanheiro, ٢٠٠٢) بأنها: "نشاط مشترك ينفذه أعضاء في قطاع اقتصادي متشابه أو متنوع ويساهم مباشرة في إجمالي مشروع الأعمال لخدمة المجتمع"، ويعرفها (Holland,2015) بأنها: "تعاون بين الأشخاص أو بين منظمات القطاع العام أو الخاص، بهدف تحقيق منافع مشتركة، ولكن دون إدراك واضح للنتائج"، ويرى كل من (Peck and Tickell,2014) أن المشاركة بين القطاعين تعنى: "موضع تنفيذ الأفكار المتعلقة بالتعاون والتبادل والكفاءة وتجميع الموارد ووضعها بعضها مع بعض من أجل تنفيذ ما هو مناط بها"، ووفقاً لـ (Brinkerhoff)، كما ورد في دراسة (Haque (2004: pp.272)، فإن أي تعريف للشراكة يجب أن يتضمن عنصرين أساسيين، هما: **التبادلية (Mutuality)**، والتي تُعزى إلى التداخل والالتزام بين الشركاء، والمساواة في اتخاذ القرار، والحقوق، والمسئوليات بعضهم تجاه بعض، **الهوية التنظيمية (Organizational Culture)**، والتي تُعزى إلى المحافظة (وليس التسليم الكامل) على هوية كل شريك، وقناعاته، وقيمه، مع ملاحظة أن مدى تحقيق التبادلية والهوية التنظيمية في أي صيرورة حقيقية لأية شراكة، يعتمد على القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للشركاء، وتعرفها اللجنة البريطانية للشراكة بين القطاعين: (The British Commission on Public and Private Sector Partnership)، بأنها علاقة مشاركة بالمخاطرة بين القطاعين العام والخاص، بناءً على طموح مشترك من أجل تحقيق هدف مأمول للسياسة العامة للبلد، وهناك من يرى أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنها عملية إشراك القطاع الخاص في بناء وإدارة وتشغيل الخدمات والأنشطة ومشاريع البنية التحتية والمرافق العامة للدولة. (حموري: ٢٠١٤، ص٤)، فالشراكة بين القطاعين العام والخاص في مفهومها الواسع، هي عقود إدارية بحكم القانون بين احد الأشخاص المعنوية العامة كالدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية. (بالهدى: ٢٠١٨، ص١٢٨)

كما تعنى بأوجه التفاعل والتعاون بين القطاعين العام والخاص المتعلقة بتوظيف إمكانات كل منهما البشرية والمالية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية على أساس من المشاركة والالتزام بالأهداف والمسئولية المشتركة والمساءلة من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تهم الجانب الأكبر من أفراد المجتمع، ولها تأثير بعيد المدى على تطلعاتهم حتى يتمكن المجتمع من مواكبة التطورات المعاصرة بطريقة فاعلة وتحقيق وضع تنافسي أفضل. (لاشين: ٢٠١٠، ص ١٨٠).

يتضح من هذه التعاريف أن مفهوم المشاركة هو مفهوم حديث ومتعدد الأوجه وذو أهمية متزايدة ويرتبط بأبعاد عديدة يبرز منها البعد الإداري والتنظيمي والتعاوني والاقتصادي والسياسي والاجتماعي والقانوني والتنموي والاستراتيجي وتحقيق المصلحة المشتركة، كما يبرز منها أيضاً بعد الفاعلية والكفاءة.

١/ **أهداف المشاركة بين القطاعين:** تحقق هذه المشاركة العديد من الأهداف من أهمها: (لاشين: ٢٠١٠، ص ١٨٢-١٨٥): توفير خدمات عامة بأقل التكاليف، وتخفيف الأعباء عن الموازنة العامة، وتوزيع أمثل للمخاطر بين القطاع والدولة، والمنافع الاقتصادية والاجتماعية، وسرعة تنفيذ المشروعات الوطنية تحقيق المنافع غير المباشرة لعمليات المشاركة بشكل أفضل والتأقلم بصورة أسرع مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية بما يعني تحديث الاقتصاد القومي للبلاد بصيغة أسرع، ودخول الأسواق المالية وتطوير السوق المالي المحلي. والفوائد التقنية والاستفادة من مختلف الخبرات الدولية وأفضل التكنولوجيا الحديثة.

٢/ **أشكال الشراكة بين القطاعين:** تأخذ المشاركة البينية عدة أشكال أهمها:

١. **عقود الخدمات قصيرة الأجل:** (Short term service contracts)، والذي تتراوح فترته بين سنة أشهر وستين، (شواقفة، ٢٠٠٨، ص ١٠)، منها: **عقود الخدمة على أساس كمي:** حيث تستند التعويضات على أساس أسعار الوحدة المعرفة في العقد، وتقاس الكميات في موقع الخدمة. **عقود الخدمة على أساس الأداء:** حيث يتم تقييم رسوم الخدمة حسب تحقيق شروط أداء محددة في الاتفاقية، وكما يقيمها متلقي الخدمة.

٢. **عقود الإدارة:** (Management contracts) وهي تدابير أو ترتيبات تتعلق بالتنظيم وعمليات الصيانة والتي يعهد لشركة خاصة لتضطلع بالقيام بها، بعد أن كانت جزءاً من المهام الحكومية المعتادة.

٣. **التأجير:** (Lease) في هذا الشكل، والذي تتراوح فترته بين عشرة إلى خمسة عشر عاماً، تستأجر مؤسسة خاصة أصول منفعة عامة وتقوم بالمحافظة عليها وتشغيلها مقابل الحق في العائدات. وميزة هذا الخيار تحمل القطاع الخاص كامل المخاطرة المترتبة على المشاريع تحت هذه الصفة، مما يعطي حوافز قوية لتحسين الأداء، ولكن متطلباتها الإدارية عالية عدا عن بقاء المؤسسة العامة مسئولة عن الاستثمار. (Stadtler, L., 2016, pp.91-93).

٤. **المشاريع الخضراء:** (Greenfield Projects) وهي مشاريع جديدة تبنى وتشغل من قبل القطاع الخاص، والأسلوب الشائع هو أسلوب البناء – التشغيل – التحويل (BOT). في ظل هذا الأسلوب

يقوم القطاع الخاص بتطوير وتمويل وتشغيل مجموعة من المنافع، كما تتضمن مسؤولية الشركة صاحبة الامتياز (الرشيدي، ٢٠٠٦، ص ١٥٩).

٥. **حق الامتياز:** (Concession) وهو عبارة عن أصل مملوك ملكية عامة يتم التنازل عنه لصالح القطاع الخاص من أجل تشغيله وصيانته والاستثمار به بناءً على تعاقد محدد بفترة زمنية لا تقل في العادة عن خمسة وعشرين سنة.

٦. **البيع:** (Divestiture) ويتضمن هذا الشكل بيع أصول خدمات عامة قائمة للقطاع الخاص، وهو الأقرب إلى مفهوم الخصخصة (بوحفص، ٢٠١٦، ص ٢١).

٣/ **مشكلات وتحديات الشراكة:** تتلخص مشكلات وتحديات الشراكة في (الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، ٢٠١٦): التمويل: تحمل سداد تكاليف الخدمات من الأعباء المالية، و"تعقيد" متطلبات الشراكة، وصعوبة تحديد المسؤوليات فيما بين الشركاء، وصعوبة تعديل الأنظمة غير المدعومة للشراكة، والتعامل مع التناقضات بين البرامج، وتناقضات وتوترات بين دور الموظف الحكومي في شراكة (البيشي، ٢٠١٣، ص ٢٧)، وخضوع الجهات الحكومية للالتزامات بالمساءلة بشأن أشياء، مثل التقارير المالية والتعيين في الوظيفة الحكومية وتفويضات الإنفاق وقواعد الشراء والتي تقيد الشراكة، وضعف ملاءمة بين الثقافات التنظيمية للشركاء المعنيين، ومن ذلك حقيقة أن الموظفين الحكوميين يميلون إلى اكتساب "أخلاقيات الوظيفة الحكومية" ومن ثم يكون الهدف هو دعم الحس القوي للتمييز بين الموظف الحكومي وأولئك الذين يعملون لدى الشريك. ( John Alford and Janine O'Flynn 2012 )

#### ٤/ المخاطر التي تواجه مشروعات الشراكة:

إن عملية تحليل المخاطر المترتبة على مشروع شراكة بين القطاعين العام والخاص هي مسألة رئيسة ومفتاح نجاح هذه المشاركة، إذ تتيح للمشروع أن يتبلور ويتحدد جدواه والإجراءات التي ينبغي اتخاذها لتقليل من المخاطر وتعزيز قدرة المشروع على الاستمرار (Dentoni, D., Bitzer, V., & Pascucci, S., 2016, p.41). كما تمكن عملية تحليل المخاطر من تحديد نوع المشاركة المطبقة ودور كل شريك فيها ومدى مشاركته والتزاماته التعاقدية وتنظيم عملية التمويل، (Sorsa, V., & Johanson, J. (2014, p.79).) أما المشغل من القطاع الخاص فيسعى إلى إرضاء المستخدمين للمشروع. (لاشين: ٢٠١٠، ص ٢٢١).

٥/ **الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني:** مرت الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني بعدة مراحل لتصل إلي هيكلها الحالي وتصبح الجهة الرسمية الأولى المسؤولة عن القطاع السياحي وقطاع

التراث الوطني بالمملكة، فقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٩) عام ١٤٢١/١/١٢ هـ، والذي قضى بإنشاء "الهيئة العليا للسياحة" تأكيداً على اعتماد السياحة قطاعاً إنتاجياً رئيسياً في الدولة، خاصة فيما يتعلق بجذب المواطن السعودي للسياحة الداخلية، ثم صدر الأمر الملكي رقم أ/٢ عام ١٤٢٤/٢/٢٨ هـ بضم "وكالة الآثار" إلى "الهيئة العليا للسياحة"، لتصبح الهيئة مسؤولة عن كل ما يتعلق بقطاع الآثار إلى جانب مسؤوليتها عن القطاع السياحي، وفي ١٦/٣/١٤٢٩ هـ، صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٧٨) بتغيير مسمى "الهيئة العليا للسياحة" ليصبح اسمها الجديد "الهيئة العامة للسياحة والآثار"، تأكيداً على أن قطاع السياحة بالمملكة أصبح واقعاً وطنياً تقف خلفه الدولة، وفي يوم الاثنين ١٢ رمضان ١٤٣٦، قرر مجلس الوزراء الموافقة على تعديل اسم الهيئة العامة للسياحة والآثار إلى (الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني). (الموقع الإلكتروني للهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني)

واعتمد مجلس إدارة الهيئة عام (١٤٢٣ هـ) عسرياً إدارياً ونموذجاً حديثاً أسلوباً مستوحى من الاقتصاديات والتجارب الدولية الناجحة في بناء الشراكات وتحقيق الأهداف المشتركة، يتمثل في مذكرات التعاون والشراكة. (مبادرات الهيئة الهامة للسياحة والتراث الوطني وإنجازاتها: 1438 هـ، ص ٢٤)

## ٢ / الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء أهم الدراسات والبحوث في مجال الشراكة البيئية، وفيما يلي عرضاً لها وفقاً للترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

- دراسة (Frost, ٢٠١٨) تدرس حالة مركز شراكة بين القطاعين العام والخاص في أستراليا، على أن يكون الجذب السياحي ممول من القطاع الخاص، في حين أن المركز مبني على منطقة محمية مملوكة للحكومة، مع ملكية المركز تعود إلى الدولة، وتتمثل أهم نتائجها في: تسليط الضوء على أوجه القصور في صياغة العقود التجارية للشراكات بين القطاعين العام والخاص، وطرق زيادة من المنافع البيئية والاقتصادية التي يتم توفيرها، وقد شخصت أهم عوامل فشل المركز إعطاء الأولوية للنجاح التجاري للمشروع على العوامل البيئية والتخطيطية، وأكدت النتائج الهامة للتطورات المستقبلية لاتفاقات الشراكة في السياحة القائمة على الطبيعة.

- دراسة (Osei-Kye, I ٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى التحقق بشكل تجريبي في الاختلافات حول قيود التنفيذ في الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) في البلدان النامية والمتقدمة، وأظهرت نتائجها ستة قيود على التنفيذ مع وجود اختلافات كبيرة. إن القيود المرتبطة بالمناخ الاستثماري العام

لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص تأتي في مرتبة أعلى في غانا منها في هونغ كونغ ، في حين أن القيود المتعلقة بتنظيم ومفاوضات مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص أعلى في هونغ كونغ منها في غانا، هناك عاملين ، التأخير في إنهاء المفاوضات والتأخير بسبب الجدل السياسي ، أمران هاما للغاية في كلا النظامين .وقد أسهمت نتائج هذه الدراسة في معرفة أفضل الممارسات الدولية لـ PPP.

- دراسة (Ittmann,2017) هدفت الدراسة الوقوف على دور البنية التحتية للنقل في النمو الاقتصادي والتنمية والازدهار، ومدى تطبيق الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPPs)، كآلية لتمويل وبناء هياكل النقل الأساسية للبضائع، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق تعادلات القوة الشرائية في العديد من دول العالم قابل لحالات الفشل عند تنفيذها. وإبراز تحديات وتعقيدات تعادل القوة الشرائية في بيئة الشحن، مع الفوائد والمخاطر وأفضل الممارسات في تعادل القوة الشرائية. وتبين أن السياسات والتشريعات واللوائح المناسبة بشأن تعادل القوة الشرائية موجودة في جنوب أفريقيا، وتبقى مشاركة الحكومة ضرورية. كذلك فإن الاتفاقيات التعاقدية القوية بين الأطراف. ينبغي أن توضيح كيفية معالجة المخاطر المالية .

- دراسة Lakomy (٢٠١٧م) هدفت الدراسة لعرض قضية الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) كشكل بديل لتحقيق المهام العامة من قبل السلطات المحلية (البولندية JST: short) منذ عام ٢٠٠٩ ، وأهم نتائجها: اقتراح التشريع الخاص بالشراكة بين القطاعين العام والخاص في بولندا للأعوام ٢٠٠٩-٢٠١٤ وينظم ويحدد ويوضح تفاصيل التعاون بين القطاعين، وعرض نطاق استخدام إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وعرض التقارير الصادرة عن وزارة الاقتصاد والوكالة البولندية لتطوير المشاريع والتنازلات للأعوام ٢٠٠٩-٢٠١٤، واستخدام تحليل البيانات وتفسيرها من أجل تحديد وجهات نظر لتطوير صناعة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في بولندا، وإن الالتزام القانوني لتحقيق المهام الخاصة للسلطات المحلية.

- دراسة Ferri (٢٠١٧م) هدفت الدراسة إلى التحقيق في مشروع الحفاظ على (Herculaneum) (HCP) ، اتفاق شراكة بين الجهات الفاعلة غير الهادفة للربح تهدف إلى تحسين الحفاظ على الموقع الأثري من (Herculaneum)، وأهم نتائجها: أنها تسمح بإجراء تقييم شامل لفائدة مخطط الشراكة في منطق مضاد، نستكمل النقاش الحالي حول الشراكات في مجال التراث ، ونقدم تقريراً عن تجربة شاذة للشراكة، ونعترض على منطق هذا الحل الإداري في القطاع العام الإيطالي. وان الشراكة مع الجهات الفاعلة غير الربحية يمكن أن تفعل ما لا يمكن للقطاع العام القيام به:

- دراسة محمد (٢٠١٧م) هدفت الدراسة لتقييم شراكة قطاع عام خاص في الجزائر باعتبارها تعاني من ندرة وقلة مصادر المياه، فضلا عن تأثير عوامل البيئة كالمناخ وعوامل الجفاف والتصحر، وأبهم نتائجها: تحقيق عائد مالي لميزانية الدولة، وتخفيف الأعباء عن كاهلها، والدفع بكفاءة قطاع المياه وتحقيق متطلبات المستهلك، وتحصيل خبرة كافية تسمح بتولي إدارة القطاع وبكفاءة، كما حققت نتائج جد إيجابية مما يحفز جميع القطاعات المسؤولة عن تقديم الخدمات العمومية والتي تعرفت راجع ملموس في المردودية ونقص في التسيير أن تبرم عقود شراكة مع القطاع الخاص.

- دراسة بوحفص (٢٠١٦م) هدفت الدراسة إلى بيان أهمية ومزاياها الشراكة بين القطاع والقطاع الخاص (PPP)، وأهم نتائجها: أن إتباع أنظمة الشراكة التي تساهم فيها جميع مكونات المجتمع في توجيه وإدارة الاستثمار والمشاريع وتطويرها، وبيان مزايا وأهداف ومبررات الشركة بين القطاعين والاستفادة من ذلك لبناء شراكة قوية وفعالة بين القطاعين في حالة الجزائر، كما اتضح أن وجود الإطار القانوني غير كافي، ويتطلب المزيد من الجهود والروابط الاقتصادية والإدارية والتنظيمية لتحقيق شراكة ناجحة، وبالتالي إدخال الكفاءات والإدارة والابتكار التي لدى القطاع الخاص إلى الخدمات العامة.

- دراسة (Denton,2016i) هدفت الدراسة للوقوف على العلاقة بين خبرة الأعمال في الشراكات عبر القطاعات (CSP) والتشارك وإنشاء "القدرات الديناميكية لتوجيه أصحاب المصلحة"، وأهم نتائجها: أن المشاركة في خلق القدرات الديناميكية لأصحاب المصلحة أمر حاسم بالنسبة لمقدمي خدمات CSP من أجل إحداث تأثير اجتماعي، كما أن المنظمات التي تركز على أصحاب المصلحة هي أكثر ملاءمة للتعامل مع المشكلات الكبيرة والفوضى والمعقدة، وأن قدرة الشركات على التفاعل مع أصحاب المصلحة فقط تزداد باستمرار، في حين أن قدراتها على الاستشعار، والتعلم من، والتغيير على أساس أصحاب المصلحة تزيد أولاً ثم تنخفض مع اكتساب الشركات المزيد من الخبرة في CSP.

- دراسة (Asaduzzaman,2016) هدفت لرصد تجربة الشراكة القائمة العدالة في البلدان النامية، حيث تكون قدرة الحكومة المحلية ضعيفة بوجه عام. نتيجة لتأثير العولمة، ونمو تكنولوجيا المعلومات، وأبرزت الدراسة فكرة الشراكة باعتبارها أحد المناهج الرئيسية لمواجهة تحديات الحكم في الألفية الجديدة، والتركيز على بناء وتعزيز قدرة الحكم المحلي، وفشل نظام اجتماعي يعتمد فقط على قدرة الدولة في معظم البلدان النامية، وتحليل آفاق الحكم المحلي القائم على الشراكة في البلدان

النامية، وأنه لا يوجد بديل لبناء الشراكات على مستوى الحكومة المحلية بين الدولة والمجتمع المدني الخاص من أجل تحسين قدرة الحكومة المحلية ، وتمكينها من تحقيق الاستدامة على نحو أفضل.

- دراسة (Stadtler ٢٠١٦) هدفت للوقوف على التحديات التي تواجه نظام الشراكة، وإجراء تقييم دقيق. لهذه الغاية، تعتبر الأطر المصممة خصيصاً للمساعدة في فهم تأثير تعادل القوة الشرائية، وأهم نتائجها: تطوير أطراً تركز على علاقات الشركاء، وترتيب الآثار، والتميز بين المخرجات والنتائج. وللتصديق على تعقيد تعادل القوة الشرائية وعلاقاته المتعددة مع بيئته، وتحقيق إضافات وتأثيرات متعددة متباينة التي تتضمنها تعادلات القوة الشرائية للتنمية وتتضمن البعد الزمني بين مراحل PPP المختلفة والأطراف، وأن مناقشة الخصائص المحددة لشراكات تعادل القوة الشرائية من أجل التنمية لا يساعد فقط على فهم أفضل لإمكانات الوصول إلى النطاق وتغيير الأنظمة الحالية.

- دراسة عبده (٢٠١٦م) هدفت الدراسة للتعرف على المفاهيم والمجالات المختلفة لدراسة المسؤولية الاجتماعية، وأهمية إشراك القطاع الأهلي مع القطاع الحكومي في تفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية، وأهم نتائجها: إن تكامل الأدوار والشراكة المجتمعية بين القطاع الحكومي والقطاع الأهلي للوفاء باحتياجات المجتمع أصبح ضرورة لا غنى عنها للوفاء باحتياجات المجتمع وتلبية الحاجات المتزايدة خاصة في قطاع الخدمات؛ وتفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية، وتأكيد شراكته الحقيقية في إنجاز الأهداف والغايات الوطنية التي تسعى الدولة لتحقيقها من أجل تحقيق التقدم والرفاهية للوطن والمواطن.

- دراسة (Tupikina,2015) هدفت لتحديد مشاكل قطاعي الطاقة والنقل في ظل الظروف الاقتصادية وتطور اتجاهات البلديات من الرقابة المجتمعية وكفاءة الطاقة، وأهم نتائجها: ادعم من برنامج التطوير الاستراتيجي لجامعة نوفوسيبيرسك التقنية الحكومية. كما أظهرت النتائج ان المشاريع الاستثمارية المدروسة تسمح بتوفير موارد الطاقة بشكل أفضل. وفي بعض الحالات، تكون القيمة الأكبر من هذه الوفورات أعلى من فعالية المشروع.

- دراسة Sabry (٢٠١٥م) هدفت لاستكشاف العوامل المؤسسية من الناحية النظرية والتجريبية تساعد الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP) وتوفير خدمات البنية التحتية بشكل أفضل، وأهم نتائجها: التركيز على مناقشة المؤسسات التي يجب أن تكون مسؤولة عن نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص وأظهرت وجود أدلة على أن مؤسسات الحكم الرشيد، وعلى وجه التحديد نوعية التنظيم الجيدة، وكفاءة واستقلالية المنظمة، تساعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الأداء الجيد كما يتضح من تأثيرها الإيجابي على نمو الاستثمار.



- دراسة Liu ( ٢٠١٥م ) هدفت لمراجعة الأدبيات المعيارية فيما يتعلق بالشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPPs) وتقييماتها ، وقياس الأداء في تعادلات القوة الشرائية وأهم نتائجها: انه من الضروري أن يكون لدى أصحاب المصلحة إطار عمل ملائم لقياس الأداء بفعالية عندما يشرعون في مشاريع البنية التحتية للشراكة بين القطاعين العام والخاص. ويمكن استخدام هذه الدراسة كقاعدة نظرية وإطار مفاهيمي قادر على المساعدة في تصميم واختيار مقاييس الأداء الفعالة للشراكات بين القطاعين العام والخاص.

- دراسة هاشم (٢٠١٥م) هدفت للوقوف على التجارب الاقتصادية في مجال هيمنة أحد القطاعين العام أو الخاص في مجال التأثير على النشاط الاقتصادي فيها، وأهم نتائجها: أن التوجهات العالمية، وعلى مستوى الاقتصادات المحلية نحو تطبيق مبدأ الشراكة، أو ما يدعى بـ (الشراكة بين تدخل الحكومة وآلية السوق) للاستفادة المتبادلة من مزايا كلا القطاعين ضمن بيئة اقتصادية معينة. وعلى مستوى الاقتصاد العراقي، وأن القطاع الخاص لازال أقل حظاً في التأثير على العملية الاقتصادية في العراق، وتظهر الحاجة هنا لعمل كل منهما إلى جانب الآخر، في ظل شراكة مشروطة تلبية للطموحات التنموية في البلد.

- دراسة أمحمد (٢٠١٥م) ، هدفت إلى الوقوف على تطورات الاقتصاد الجزائري الذي شهد جملة من الإصلاحات في إطار التوجه نحو اقتصاد السوق، وأهم نتائجها: البحث عن سبل وإجراءات أكثر فعالية للنهوض بالاقتصاد الوطني خاصة وأنه أصبح يواجه منافسة قوية بعد تطبيق إجراءات الانفتاح على العالم الخارجي من خلال اتفاق الشراكة مع دول الاتحاد الأوروبي والمراحل المتقدمة للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وأعطت نتائج جيدة بالنسبة للمؤسسات التي لجأت إليها، ذلك أنها تتيح العديد من الفرص للمؤسسات الوطنية التي يمكن استغلالها لحل المشاكل والصعوبات التي تواجهها.

- دراسة أبو سريع (٢٠١٥م)، هدفت إلى تحليل سياسات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مصر، التي تعبر سياسات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وأهم نتائجها: إعطاء الفرصة للقطاع الخاص للمشاركة في تنفيذ مشروعات البنية التحتية التي تحتاجها الدولة مقابل تحصيل قيمة هذه الخدمة طيلة عمر المشروع، وأن نجاح سياسات الشراكة يعتمد على خلق روابط بينها وبين سياسات الحوكمة فكلاهما له أبعاد متعددة ذات جوانب إدارية وقانونية واقتصادية واجتماعية تلتنقي في نقاط مشتركة مستندة إلي مبادئ الشفافية والإفصاح والمساءلة والحقوق المتساوية لأصحاب المصلحة وتحديد المسؤوليات من أجل رفع كفاءة استخدام الموارد.

**دراسة التركستاني (٢٠١٥م)**، هدفت لبيان نجاح الشراكة الإستراتيجية بين القطاعين العام والخاص يعتمد على مدى توافر البيئة الاستثمارية المناسبة، وأهم نتائجها: التأكيد على توفر عوامل النجاح لتلك الشراكة الإستراتيجية والتي تشمل: توفر الوعي الاستثماري لدى المؤسسات الداعمة للشراكة الإستراتيجية، وسهولة الإجراءات الإدارية للترخيص، واللامركزية في الموافقة على المشروعات، وتوافر الشفافية والإفصاح لدى الجهات المنظمة للمدن الاقتصادية، ويمكن تحقيق العلاقة الإستراتيجية بين القطاعين الحكومي والخاص في مجال مشروعات البنية الأساسية على أساس نظام (PPP)، (BOT)، (BTO)، وأن أسلوب عقد الشراكة الإستراتيجية أو ما يعرف بنظام (PPP)، ووجود تباين في تطبيق مفهوم الشراكة بين القطاعين حسب طبيعة موقع كل مدينة، وتأثير المتغيرات الاقتصادية العالمية على خطط وبرامج الشراكة.

**دراسة العنزي (٢٠١٥م)** هدفت إلى إزالة الغموض واللبس والمتعلق بمفهوم الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص، وأبرز نتائجها: أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تعد أحد الوسائل الأساسية التي يمكن أن تسهم في تمويل تقديم الخدمات العامة على المستوي المحلي، وذلك في ظل زيادة عبء توفير تلك الخدمات على الموازنة العامة وتنامي دور القطاع الخاص في الاقتصاد العالمي، يظهر التساؤل حول مدى إمكانية الاستعانة بتطبيقات نظم الشراكة لتوفير تلك الخدمات، وعدم وجود اختلافات معنوية بين إدراك المسؤولين في المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة فيما يتعلق بمبررات وأنواع الشراكة.

### **التعليق على الدراسات السابقة:**

تناولت الدراسات السابقة ماهية الشراكة وأدبياتها، في حين كشف بعضها عن مزاياها، ومشكلاتها، وطرق وأساليب ونظم مقترحة لمواجهة الحاجة لتطبيق منهج الشراكة، بينما تناولت الدراسة الحالية اقتراح إطار مقترح للشراكة البيئية في القطاع العام في ضوء حالة الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني بالمملكة العربية السعودية، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، والتعرف على جوانب المشكلة، إضافة إلى استخدام بعض البيانات في بناء أداة الدراسة.

### **ثالثاً/ منهجية الدراسة وإجراءاتها:**

#### **١/ منهج الدراسة:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي "يهدف لوصف واقع الظاهرة المراد دراستها، أو تبرير الظروف والممارسات، أو التعرف على ما يقوم به الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية" (القحطاني، ١٤٣٤هـ، ص٢٠٥)، وعليه فقد تم جمع بيانات الدراسة

من خلال الإجابة عن أسئلتها الموجهة لمجتمع الدراسة من العاملين في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني بالمملكة، في مستويات الإدارة الثلاث: العليا، والوسطى، والتنفيذية، ومسئولي السياحة والتراث الوطني في إمارات المناطق، ومسئولي منظمات القطاع الخاص، بتطبيق أسلوب الحكم عن بعد (أسلوب دلفاي)، وهو أحد الأساليب الحديثة للدراسة المستقبلية، ويتضمن سلسلة من الخطوات المتتابعة لجمع المعلومات أو الآراء من عدد من الخبراء حول مشكلة أو قضية يؤثر فيها متغيرات عديدة وغير ملموسة أو لا يمكن إدراكها أو التنبؤ بها بسهولة، ويتميز هذا الأسلوب بمميزات عدة أدت لاستخدامه في الدراسات الإدارية، فهو يوفر آليات أكثر موضوعية لتقييم الأفكار والرؤى، وتأسيس درجة اتفاق بشأنها، من خلال رأي الأغلبية من المستجوبين، وسهولة تنظيم وتصنيف الآراء وترتيبها بما يساعد على الوصول إلى معلومات تخدم متخذ القرار، وعزل عوامل التحيز أو المجاملة في إبداء الرأي، إضافة إلى قابلية تطبيقه في مجالات كثيرة وبيئات متنوعة. ومناسبة تكاليف تطبيقه (فهمي، ٢٠٠٢م)، إلا أنه يحتاج إلى دقة وصبر ومتابعة من الباحث لرصد آراء المستجوبين والتنسيق معهم في ذلك وفقاً لظروفهم العملية، مما يستدعي وقتاً أطول مقارنة بالأساليب الأخرى.

## ٢ / مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني بالمملكة، في مستويات الإدارة الثلاث: العليا، والوسطى، والتنفيذية، ومسئولي السياحة والتراث الوطني في إمارات المناطق، ومسئولي منظمات القطاع الخاص التي تعاملت وتشاركت مع الهيئة، تم اختيارهم على النحو التالي:

- المستويات الإدارية بالهيئة: تم التعامل معهم بأسلوب الحصر الشامل.
- قيادات إمارات المناطق: تم التعامل معهم بأسلوب الحصر الشامل، وهي الإمارات ذات التفاعل العالي مع الهيئة، ولها شركات عديدة معها.
- قيادات القطاع الخاص: تم تطبيق أسلوب العينة، حيث بلغ عدد منظمات القطاع الخاص التي تعاملت مع الهيئة من خلال شركات ومشروعات عمل (٥٤) شركة خلال (١٥) عاماً عمر الهيئة، وبلغت نسبة العينة المشاركة في الدراسة (١٥%) من حجم المجتمع الأصلي.

والجدول التالي رقم (١) يوضح أعداد ومفردات كل جهة من مكونات مجتمع الدراسة:

جدول (١) بيانات مجتمع الدراسة

النسبة %	المجموع	القيادات التففيذية	القيادات الوسطى	القيادات العليا	عناصر مجتمع الدراسة
٣١	٤٢	٢٤	١٢	٦	المستويات الإدارية بالهيئة:
٤٩	٦٧	٣٧	٢١	٩	قيادات أمارات المناطق
٢٠	٢٨	٦	١٤	٨	قيادات القطاع الخاص
١٠٠	١٣٧	٦٧	٤٧	٢٣	المجموع

### ٣/ أداة الدراسة وخطوات تطبيقها:

استخدم الباحث أسلوب دلفاي لجمع بيانات الدراسة الميدانية في جولات دلفاي الثلاث، بهدف التوصل للإطار المقترح للشراكة البينية في القطاع العام من خلال دراسة حالة الهيئة العامة للسياحة والتراث والجهات المشاركة معها خلال (١٥) عاماً، حيث طلب الباحث من أفراد الدراسة الإجابة عن الأسئلة (٦) التالية:

١. ماذا تعني الشراكة البينية في القطاع العام؟.
٢. ما متطلبات ومقومات بناء نظام شراكة فعال في القطاع العام؟
٣. ما مجالات الشراكة البينية في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية؟
٤. ما منهجية بناء شراكة بينية في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية؟
٥. ما معوقات بناء شراكة بينية في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية؟
٦. ما مزايا تطبيق نظام الشراكة في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية؟

وقد تم التواصل مع (١٣٧) من الجهات الثلاث، والمستويات الثلاث من خلال البريد الإلكتروني والاتصال الشخصي، وقد استجاب منهم في الجولة الأولى (٩٧) مستجوباً، بنسبة (٧١%)، كما بلغ

عددهم المستجيبون منهم في الجولة الثانية (٨٤) مستجوباً، بنسبة (٨٧%)، بينما استجاب (٧٣) مستجوباً بنسبة (٨٧%) في الجولة الثالثة، وقد تم تطبيق أسلوب دلفاي على النحو التالي:

- **تطبيق الجولة الأولى:** وطبقت خلال الفترة من ١٤٣٩/١/١٦ هـ حتى ١٤٣٩/٣/٢٠ هـ لجمع البيانات الميدانية باستخدام أسلوب دلفاي من خلال عرض استبانة احتوت على أسئلة من النوع المفتوح تمثل محاور الدراسة، بهدف استطلاع رأي مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية بالهيئة وقيادات أمارات المناطق وقيادات القطاع الخاص التي تعاملت وتشاركت مع الهيئة حيال المحاور المطروحة عليهم، والتي ستسهم في استنتاج الإطار المقترح للشراكة البينية في القطاع العام من خلال دراسة حالة الهيئة العامة للسياحة والتراث والجهات المشاركة معها خلال (١٥) عاماً، ويوضحها (ملحق رقم ١)، وتحتاج هذه الجولة إلى تفكير متعمق ووقت لكتابة الأفكار ومراجعتها من قبل مجتمع الدراسة، كما تتطلب تحديداً لل فقرات التي تتضمنها المحاور الرئيسية للدراسة وترتيبها وتنسيقها ثم إرسالها للباحث.

- **تطبيق الجولة الثانية:** وطبقت خلال الفترة من ١٤٣٩/٥/١٤ هـ حتى ١٤٣٩/٧/٢ هـ لجمع البيانات الميدانية باستخدام أسئلة من النوع (المغلق- المفتوح) بهدف عرض الفقرات التي توصل إليها مجتمع الدراسة في الجولة الأولى وحظيت على اتفاق غالبيتهم، وقد تم توزيع استبانة الجولة الثانية على نفس أفراد الدراسة المشاركين في الجولة الأولى، حيث قام الباحث بسؤالهم عن إمكانية إدراج الفقرات الواردة ضمن محاور الدراسة التي تشكل الإطار المقترح للشراكة البينية في القطاع العام من خلال دراسة حالة الهيئة العامة للسياحة والتراث والجهات المشاركة معها، ومن خلال إجاباتهم عن كل سؤال بوضع علامة (✓) على الاختيار المناسب (مناسبة- غير مناسبة) مع وضع سؤال مفتوح في نهاية كل محور من المحاور لإضافة أية فقرات أخرى.

- **تطبيق الجولة الثالثة:** وطبقت خلال الفترة من ١٤٣٩/٨/٣ هـ حتى ١٤٣٩/١٠/٩ هـ، من خلال استبانة لجمع البيانات الميدانية عرضت أسئلة من النوع المغلق ممثلة في الفقرات الواردة بكل محور من محاور الدراسة، والتي اتفق عليها مجتمع الدراسة بعد التعديل عليها وإضافة الفقرات الجديدة التي طرحها المشاركون بالإجابة عن الأسئلة المفتوحة في الجولة الثانية، بهدف تحديد أولويات تطبيقها، وترتيبها حسب أهميتها على مقياس متدرج بدرجة (كبيرة- متوسطة- قليلة).

والجدول التالي رقم (٢) يوضح استجابات أعداد ونسب مفردات كل جهة من مكونات مجتمع الدراسة في جولات دلفاي الثلاث:

جدول (٢) بيانات مجتمع الدراسة

النسبة %	المجموع	القيادات التنفيذية	القيادات الوسطى	القيادات العليا	نهاية الجولة الأولى
٣٢	٣١	١٩	٧	٥	المستويات الإدارية
٤٥	٤٤	٢٣	١٤	٧	قيادات أمارات المناطق
٢٣	٢٢	٦	١٢	٤	قيادات القطاع الخاص
١٠٠	٩٧	٤٨	٣٣	١٦	نهاية الجولة الأولى
٣٥	٢٩	١٨	٦	٥	المستويات الإدارية
٤٣	٣٦	١٧	١٢	٧	قيادات أمارات المناطق
٢٢	١٩	٤	١١	٤	قيادات القطاع الخاص
١٠٠	٨٤	٣٩	٢٩	١٦	نهاية الجولة الثانية
٣٦	٢٦	١٦	٥	٥	المستويات الإدارية
٤٢	٣١	١٣	١٢	٦	قيادات أمارات المناطق
٢٢	١٦	٢	١٠	٤	قيادات القطاع الخاص
١٠٠	٧٣	٣١	٢٧	١٥	نهاية الجولة الثالثة

#### رابعاً/ عرض نتائج الدراسة:

يعرض الباحث في هذا الجزء إجابات مجتمع الدراسة حيال أسئلتها، وتحديد الوزن النسبي لكل فقرة وترتيبها، وتحديد مستوى الدلالة لها، وذلك وفق المعادلة التالية:

الوزن النسبي للفقرة = إجمالي عدد الموافقات للفقرة / إجمالي عدد الموافقات للمحور.

وذلك على النحو التالي: -

إجابة السؤال: ماذا تعني الشراكة البيئية في القطاع العام؟.

يوضح الجدول رقم (٣) ترتيب آراء أفراد الدراسة حول مفهوم الشراكة البيئية في القطاع العام تبعاً للوزن النسبي.

جدول (٣) ترتيب آراء أفراد الدراسة حول مفهوم الشراكة البيئية في القطاع العام تبعا للوزن النسبي.

م	العبارة	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب
١	التقاء مصالح وأهداف أطراف حكومية وغير حكومية للمشاركة في تنفيذ أعمال تعود عليهم	٢.٦١	دالة عند مستوى ٠.٠١	٢
٢	التقاء رغبات طرفين أو أكثر لتحقيق مصالح متبادلة	٢.٤٧	دالة عند مستوى ٠.٠١	٥
٣	عقد تنفيذ أعمال ومهام لطرف بمقابل مالي لطرف	٢.٥٥	غير دالة عند مستوى	٣
٤	تشكل البنية التحتية والتنمية المحلية المجال الحيوي	٢.٦٣	دالة عند مستوى ٠.٠١	١
٥	حالة وجود شريكين أو أكثر لتحقيق مصالح وأهداف	٢.٥٢	غير دالة عند مستوى	٤
٦	اتفاق طرفين أو أكثر لإنجاز مهام وأهداف محددة تمثل مصالحهم	٢.٤٣	دالة عند مستوى ٠.٠٥	٦

اتضح من الجدول رقم (٣) ما يلي:

١- جاءت فقرة " تشكل البنية التحتية والتنمية المحلية المجال الحيوي لمشاريع الشراكة، في المرتبة الأولى، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.٦٣)، وجاءت فقرة " التقاء مصالح وأهداف أطراف حكومية وغير حكومية للمشاركة في تنفيذ أعمال تعود عليهم بالنعف والعائد" في المرتبة الثانية، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.٦١) بينما جاءت فقرة " عقد تنفيذ أعمال ومهام لطرف بمقابل مالي لطرف آخر " في الترتيب الثالث، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.٥٥) كما جاءت فقرة " حالة وجود شريكين أو أكثر لتحقيق مصالح وأهداف مشتركة"، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.٥٢).

٢- أن الفقرات (١،٢،٥،٦) من المحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، و(٠.٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة على هذه الفقرات من المحور، بينما جاءت الفقرتان (٣،٤) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، (٠.٠٥) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد الدراسة على هاتين الفقرتين من المحور.

**إجابة السؤال الثاني: ما متطلبات ومقومات بناء نظام شراكة فعال في القطاع العام؟**

يوضح الجدول رقم (٤) ترتيب آراء أفراد الدراسة حول متطلبات ومقومات بناء نظام شراكة فعال في القطاع العام، تبعا للوزن النسبي.

جدول (٤) ترتيب آراء أفراد الدراسة حول متطلبات ومقومات بناء نظام شراكة فعال في القطاع العام  
تبعاً للوزن النسبي

م	العبرة	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب
١	العمل في الشراكة بمنهجية الفريق، الذي يقسم المعرفة، ويتسم بالشفافية المطلوبة.	٢.٧٥	دالة عند مستوى ٠.٠١	٣
٢	تأسيس الشراكة على فلسفة قائمة على المعرفة والمهارة والخبرة والتغيير القيمي .	٢.٧٢	دالة عند مستوى ٠.٠١	٤
٣	تقديم الاستشارات القانونية والفنية، وتحديد الاختصاصات ونظام الإشراف والتقييم والمتابعة.	٢.٦٠	دالة عند مستوى ٠.٠١	٧
٤	توضيح مفهوم الشراكة، ووضع هيكلتها وإصدار الأنظمة واللوائح التنظيمية للشراكة.	٢.٥٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	٨
٥	توفير الدعم والتأييد، واستثمار الوقت والجهد .	٢.٦٩	غير دالة عند مستوى ٠.٠١	٥
٦	التحفيز والتشجيع على المشاركة الفاعلة، وتقديم مختلف التسهيلات لتحقيق الشراكة الحقيقية.	٢.٥١	غير دالة عند مستوى ٠.٠١	٩
٧	التواصل الفعال بين قيادات مشروع المشاركة، والمتابعة والتصحيح المبكر لنقاط الخلاف. بناء إستراتيجية الشراكة، ووضع الخطط الشاملة والمرحلية والإجرائية والتقييم المستمر.	٢.٦٤	دالة عند مستوى ٠.٠١	٦
٨	الثقة والجدارة في الشريك أو الشركاء.	٢.٤٧	دالة عند مستوى ٠.٠١	١٠
٩	وجود قيادة تحظى بقبول وثقة الشركاء .	٢.٨١	دالة عند مستوى ٠.٠١	١
١٠	التقويم والمراجعة الدورية لأنظمة الترخيص والتصنيف المعتمدة لتحديثها وتحسينها، تطوير إمكانات القطاع.	٢.٧٧	دالة عند مستوى ٠.٠٥	٢

اتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي:

١- جاءت فقرة " وجود قيادة تحظى بقبول وثقة الشركاء في مقدمة العبارات، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.٨١)، ثم جاءت فقرة " التقويم والمراجعة الدورية لأنظمة الترخيص والتصنيف المعتمدة لتحديثها وتحسينها، تطوير إمكانات القطاع " بوزن نسبي مقداره (٢.٧٧)، في المرتبة الثانية، ثم جاءت فقرة " العمل في الشراكة بمنهجية الفريق، الذي يقسم المعرفة، ويتسم بالشفافية المطلوبة." في المرتبة الثالثة، بوزن نسبي مقداره (٢.٧٥)، وجاءت فقرة " تأسيس الشراكة على فلسفة قائمة على المعرفة والمهارة والخبرة والتغيير القيمي "، بوزن نسبي مقداره (٢.٧٢)، في المرتبة الرابعة، كما



جاءت فقرة " توفير الدعم والتأييد، واستثمار الوقت والجهد"، بوزن نسبي مقداره (٢.٦٩)، في المرتبة الخامسة.

٢- أن الفقرات (١٠،٨،٧،٦،٤،٣،٢،١) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المحور، بينما جاءت العبارتان (٩،٥) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة على هذه الفقرة من المحور.

إجابة السؤال الثالث: ما مجالات الشراكة البينية في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية؟

يوضح الجدول رقم (٥) ترتيب آراء أفراد الدراسة حول مجالات الشراكة البينية في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية.

جدول (٥) ترتيب آراء أفراد الدراسة حول مجالات الشراكة البينية في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية تبعاً للوزن النسبي.

م	العبارة	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب
١	اتفاقيات الشراكة أو مذكرات التعاون أو التكامل" بين الجهة الحكومية المعنية بقطاع السياحة ومختلف الجهات الأخرى ذات العلاقة بمجالات خدمة السائح، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لصناعة السياحة الشراكة الفعالة.	٢.٦٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	٣
٢	إنشاء البنية التحتية. والتمويل والاستثمار.	٢.٥١	دالة عند مستوى ٠.٠١	٧
٣	أعضاء مجلس إدارة الهيئة ليمثل أداة للشراكة وأنموذجاً لها تمثل فيه جهات وأطراف متعددة يربط بينها رابط العلاقة بالسياحة والاهتمام بالتنمية الاقتصادية.	٢.٧٥	دالة عند مستوى ٠.٠١	١
٤	ضم نخب من المتميزين في لجان استشارية وإشراك آلاف من المختصين في ورش الخطة الإستراتيجية.	٢.٧٠	غير دالة عند مستوى ٠.٠١	٢
٥	إنشاء الجمعيات المهنية مثل: -الجمعية السعودية لمرافق الإيواء السياحي، والجمعية السعودية للسفر والسياحة، والجمعية السعودية للمرشدين السياحيين.	٢.٦١	دالة عند مستوى ٠.٠١	٤
٦	التنمية المستدامة واستراتيجيات المناطق.	٢.٦٠	دالة عند مستوى ٠.٠١	٥
٧	تطبيق معايير الجودة والأداء، وتطوير وتحسين النظم.	٢.٥٨	دالة عند مستوى ٠.٠١	٦
٨	دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنسيق جهود التسويق والإعلام.	٢.٣٦	غير دالة عند مستوى ٠.٠٥	٨
٩	تطوير المنتجات السياحية. والتعليم والتدريب.	٢.٣٥	دالة عند مستوى ٠.٠٥	٩
١٠	الصحة والبيئة. والأمن والسلامة والآثار والمتاحف والتراث العمراني.	٢.٣٣	غير دالة عند مستوى ٠.٠٥	١٠

اتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

١- جاءت فقرة " أعضاء مجلس إدارة الهيئة ليمثل أداة للشراكة وأنموذج لها تمثل فيه جهات وأطراف متعددة يربط بينها رابط العلاقة بالسياحة والاهتمام بالتنمية الاقتصادية."، في مقدمة مجالات الشراكة بين المنظمات العامة والخاصة، بوزن نسبي مقداره (٢.٧٥) ، ثم فقرة " ضم نخب من المتميزين في لجان استشارية وإشراف من آلاف من المختصين في ورش الخطة الإستراتيجية." في المرتبة الثانية، بوزن نسبي مقداره (٢.٧٠)، ثم فقرة " اتفاقيات الشراكة أو مذكرات التعاون أو التكامل" بين الجهة الحكومية المعنية بقطاع السياحة ومختلف الجهات الأخرى ذات العلاقة بمجالات خدمة السائح، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لصناعة السياحة الشراكة" في المرتبة الثالثة، بوزن نسبي مقداره (٢.٦٦)، ثم فقرة " إنشاء الجمعيات المهنية مثل: -الجمعية السعودية لمرافق الإيواء السياحي، والجمعية السعودية للسفر والسياحة، والجمعية السعودية للمرشدين السياحيين." في المرتبة الرابعة، بوزن نسبي مقداره (٢.٦١)، كما جاءت فقرة " التنمية المستدامة واستراتيجيات المناطق." هم" في المرتبة الخامسة، بوزن نسبي مقداره (٢.٦٠).

٢- أن الفقرات ( ١،٣،٤،٥،٦،٧،٩ ) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المحور، بينما جاءت الفقرات (٢، ٨، ١٠، ١١) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة على هذه الفقرة من المحور.

**إجابة السؤال الرابع : ما منهجية بناء شراكة بينية في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية؟.**

يوضح الجدول رقم (٦) ترتيب آراء أفراد الدراسة حول منهجية بناء شراكة بينية في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية.

جدول (٦) ترتيب آراء أفراد الدراسة حول منهجية بناء شراكة بينية في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية تبعاً للوزن النسبي.

م	العبارة	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب
١	تحديد مواصفات أدوات تنفيذ الخطة، ومن أهمها: توافر قاعدة معلومات محدثة، وصياغة مذكرات التعاون، وتعيين الممثلين، وتكوين اللجان وفرق العمل.	٢.٧٢	دالة عند مستوى ٠.٠٥	٢
٢	وضع "خطة عمل" ذات شفافية ومبنية على علاقات الشراكة.	٢.٧٤	دالة عند مستوى ٠.٠١	١
٣	تحديد ومعالجة الخلافات المحتملة بشكل مبكر.	٢٤١	دالة عند مستوى ٠.٠١	٦
٤	صياغة وتحديد وتسجيل أدوار ومسؤوليات كل شريك.	٢.٦٨	دالة عند مستوى ٠.٠١	٣
٥	وضع النقاط البارزة لخطة زمنية للتنفيذ، يتم فيها بيان تواريخ بدء وإنهاء كل مهمة من مهام العمل.	٢.٦٢	دالة عند مستوى ٠.٠٥	٤
٦	تطوير واقتراح آليات نهج الشراكة، وقواعد العلاقات العامة، والشفافية، وتوفير المعلومات المفصلة، والتوقيت المبكر.	٢.٦٠	دالة عند مستوى ٠.٠٥	٥

اتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

١- جاءت فقرة " وضع "خطة عمل" ذات شفافية ومبنية على علاقات الشراكة، بوزن نسبي مقداره (٢.٧٤)، ثم فقرة " تحديد مواصفات أدوات تنفيذ الخطة، ومن أهمها: توافر قاعدة معلومات محدثة، وصياغة مذكرات التعاون، وتعيين الممثلين، وتكوين اللجان وفرق العمل." في المرتبة الثانية، بوزن نسبي مقداره (٢.٧٢)، ثم فقرة " صياغة وتحديد وتسجيل أدوار ومسؤوليات كل شريك " في المرتبة الثالثة، بوزن نسبي مقداره (٢.٦٨)، ثم فقرة " وضع النقاط البارزة لخطة زمنية للتنفيذ، يتم فيها بيان تواريخ بدء وإنهاء كل مهمة من مهام العمل." في المرتبة الرابعة، بوزن نسبي مقداره (٢.٦٢)، كما جاءت فقرة " تطوير واقتراح آليات نهج الشراكة، وقواعد العلاقات العامة، والشفافية، وتوفير المعلومات المفصلة، والتوقيت المبكر " في المرتبة الخامسة، بوزن نسبي مقداره (٢.٦٠).

٢- أن جميع فقرات هذا المحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، (٠.٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المحور.

إجابة السؤال الخامس: ما معوقات بناء شراكة بينية في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية؟

يوضح الجدول رقم (٧) ترتيب آراء أفراد الدراسة حول معوقات بناء شراكة بينية في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية.

جدول (٧) ترتيب آراء أفراد الدراسة حول معوقات بناء شراكة بينية في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية تبعا للوزن النسبي.

م	العبارة	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب
١	تفاوت الشركاء في مهارة إدارة الوقت مما يعقد الجدولة ومواعيد التسليم في الوقت المحدد، على حساب عقود الشراكة.	٢.٦٠	دالة عند مستوى ٠.٠١	٥
٢	قصور مساندة أعضاء مجلس الإدارة لدى الجهات التي يمثلونها، والتحيز لجهاتهم الأصلية.	٢.٥١	دالة عند مستوى ٠.٠١	٧
٣	تعارض المصالح بين ممثلي الجهات، وضعف الصلاحيات، والتردد في اتخاذ القرارات.	٢.٣٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	٨
٤	فشل بعض مشاريع الشراكة بسبب اختلاف الأسعار المتفق عليها عن أسعار التنفيذ.	٢.٣٣	دالة عند مستوى ٠.٠١	١٠
٦	اختلاف الأنظمة والضوابط وإجراءات العمل الذي كل جهة، مما يقيد تصرفات الشركاء في حدود تلك الأنظمة.	٢.٦٤	دالة عند مستوى ٠.٠١	٣
٦	عدم وجود جهة مركزية للتنسيق بين الجهات المشاركة وتدليل العقبات النظامية والإدارية والمالية.	٢.٥٨	دالة عند مستوى ٠.٠١	٦
٧	المخاوف والتحفيز والتفكير في حماية صلاحياتهم، والقلق من العواقب.	٢.٧١	غير دالة عند مستوى ٠.٠٥	٢
٨	قلة الحوافز الأساسية والمالية لتحقيق التقدم والإنجاز.	٢.٣٥	غير دالة عند مستوى ٠.٠٥	٩
٩	اختلاف سلم الأولويات لدى أعضاء الشراكة من وقت لآخر على حساب عقود الشراكة.	٢.٦١	غير دالة عند مستوى ٠.٠٥	٤
١٠	الهاجس لدى القيادات من القرارات السياسية بالتبديل والإحالة للتقاعد يكبل قراراتهم وإقدامهم.	٢.٧٣	غير دالة عند مستوى ٠.٠٥	١

اتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

١- جاءت فقرة "الهاجس لدى القيادات من القرارات السياسية بالتبديل والإحالة للتقاعد يكبل قراراتهم وإقدامهم"، في مقدمة مجالات الشراكة بين المنظمات العامة والخاصة، بوزن نسبي مقداره (٢.٧٣)، ثم فقرة "المخاوف والتحفيز والتفكير في حماية صلاحياتهم، والقلق من العواقب." في المرتبة الثانية، بوزن نسبي مقداره (٢.٧١)، ثم فقرة "اختلاف الأنظمة والضوابط وإجراءات العمل المتفاوتة لدى كل جهة، مما يقيد تصرفات الشركاء في حدود تلك الأنظمة" في المرتبة الثالثة، بوزن نسبي مقداره (٢.٦٤)، ثم فقرة "اختلاف سلم الأولويات لدى أعضاء الشراكة من وقت لآخر على حساب عقود الشراكة." في المرتبة الرابعة، بوزن نسبي مقداره (٢.٦١)، كما جاءت فقرة "تفاوت الشركاء"

في مهارة إدارة الوقت مما يعقد الجدولة ومواعيد التسليم في الوقت المحدد، على حساب عقود الشراكة. " في المرتبة الخامسة، بوزن نسبي مقداره (٢.٦٠).

٢- أن الفقرات (٣،٥،٦،٧،٨،١٠) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المحور، بينما جاءت الفقرة (١، ٢، ٤، ٩) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة على هذه الفقرة من المحور.

إجابة السؤال السادس: ما مزايا تطبيق نظام الشراكة في القطاع العام في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية؟

يوضح الجدول رقم (٨) ترتيب آراء أفراد الدراسة حول مزايا تطبيق نظام الشراكة في القطاع العام في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية ، تبعا للوزن النسبي. جدول (٨) ترتيب آراء أفراد الدراسة حول مزايا تطبيق نظام الشراكة في القطاع العام في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية تبعا للوزن النسبي

م	العبارة	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب
١	الشراكة هي الخيار المناسب لإدارة المهام المشاعة هو بأسلوب إدارة المشاع.	٢.٨٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	١
٢	تعزيز مبدأ الشفافية والحوكمة وتكافؤ الفرص، لوجود هامش من الجراة والحرية في انتقاد منشآت القطاع الخاص أكثر من فرص انتقاد منظمات القطاع العام.	٢.٦٧	غير دالة عند مستوى ٠.٠١	٦
٣	الاستفادة من خبرة وإمكانات القطاع الخاص التقنية والمالية والإدارية والتي يفتقرها القطاع العام.	٢.٧٤	دالة عند مستوى ٠.٠١	٤
٤	توفير الخدمات بسهولة للعملاء، وتيسير الاستفادة من مختلف الخدمات تحت سقف واحد وتوفير خدمات متكاملة ذي أهمية قصوى للمواطنين ذوي الاحتياجات الخاصة.	٢.٦١	دالة عند مستوى ٠.٠١	٨
٥	تدريب وتأهيل موظفي الجهات الحكومية، وتشجيع الإبداع والتعلم من خلال الإثراء المتبادل للإبداع وفرص تدعيم وتحسين الأداء بين الشركاء.	٢.٦٩	دالة عند مستوى ٠.٠١	٥
٦	تحقيق حزمة منافع للطرفين منها: نقل التكنولوجيا الحديثة، والإدارة الحديثة، وزيادة الإنتاجية، والتوجه نحو اقتصادات السوق.	٢.٨١	غير دالة عند مستوى ٠.٠١	٢
٧	تحسين جودة الخدمات العامة بطرائق أكثر رشدا وكفاءة والعمل على ترميم البنية التحتية القائمة وتطويرها وتحسينها بصورة مستمرة.	٢.٧٨	دالة عند مستوى ٠.٠١	٣
٨	تخفيف الأعباء التمويلية عن الموازنة العامة للحكومة، وتوفير التمويل اللازم للمشاريع مقابل السماح له بالحصول على مصادر متنوعة للإيرادات.	٢.٦٣	دالة عند مستوى ٠.٠٥	٧

اتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي:

١- جاءت فقرة " الشراكة هي الخيار المناسب لإدارة المهام المشاعة هو بأسلوب إدارة المشاع."، في مقدمة مجالات الشراكة بين المنظمات العامة والخاصة، بوزن نسبي مقداره (٢.٨٦)، ثم فقرة " تحقيق حزمة منافع للطرفين منها: نقل التكنولوجيا الحديثة، والإدارة الحديثة، وزيادة الإنتاجية، والتوجه نحو اقتصادات السوق" في المرتبة الثانية، بوزن نسبي مقداره (٢.٨١)، ثم فقرة " تحسين جودة الخدمات العامة بطرائق أكثر رشداً وكفاءة والعمل على ترميم البنية التحتية القائمة وتطويرها وتحسينها بصورة مستمرة." في المرتبة الثالثة، بوزن نسبي مقداره (٢.٧٨)، ثم فقرة " الاستفادة من خبرة وإمكانات القطاع الخاص التقنية والمالية والإدارية والتي يفتقرها القطاع العام. " في المرتبة الرابعة، بوزن نسبي مقداره (٢.٧٤)، كما جاءت فقرة " تدريب وتأهيل موظفي الجهات الحكومية، وتشجيع الإبداع والتعلم من خلال الإثراء المتبادل للإبداع وفرص تدعيم وتحسين الأداء بين الشركاء" في المرتبة الخامسة، بوزن نسبي مقداره (٢.٦٩).

٢- أن الفقرات (١،٣،٤،٥،٧،٨) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، (٠.٠٥)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المحور، بينما جاءت الفقرة (٢، ٦) (٠.٠٥)، غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة على هذه الفقرة من المحور.

**السؤال السابع: ما الإطار المقترح لنظام شراكة فعال في القطاع العام السعودي في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية؟**

بناءً على النتائج السابقة يمكن عرض الإطار المقترح لنظام شراكة فعال في القطاع العام السعودي في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية من خلال الشكل رقم (١). والذي يعد كميثاق عمل جماعي ويجب التعامل معه بمهنية واحترافية من قبل أعضاء اللجنة الدائمة لمواجهة الأزمات الجامعية، وما ينبثق عنها من فرق اختصاصية، كل فيما يخصه، وما هو مسئول عنه، كما ينوه الباحث بأهمية تطبيقه بمرونة، وإمكانية خضوعه للتحسين المستمر في ضوء التجارب والأزمات الفعلية، أو تجارب الآخرين.

وفيما يلي توضيحاً لمحتويات الإطار المقترح لنظام شراكة فعال في القطاع العام السعودي في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية:

١ : مفهوم الشراكة البنينة في القطاع العام في ضوء تجربة في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية:

- تشكل البنية التحتية المحلية المجال الحيوي لمشاريع الشراكة.
  - التقاء مصالح وأهداف أطراف حكومية وغير حكومية للمشاركة في تنفيذ أعمال تعود عليهم بالنفع والعائد.
  - عقد تنفيذ أعمال ومهام لطرف بمقابل مالي لطرف آخر .
  - حالة وجود شريكين أو أكثر لتحقيق مصالح وأهداف مشتركة.
  - التقاء رغبات طرفين أو أكثر لتحقيق مصالح متبادلة .
  - اتفاق طرفين أو أكثر لإنجاز مهام وأهداف محددة تمثل مصالحهم.
- ٢- متطلبات ومقومات بناء نظام شراكة فعال في القطاع العام في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية:

- وجود قيادة تحظى بقبول وثقة الشركاء.
- التقييم والمراجعة الدورية لأنظمة الترخيص والتصنيف المعتمدة لتحديثها وتحسينها، تطوير إمكانات القطاع العام.
- العمل في الشراكة بمنهجية الفريق، الذي يقتسم المعرفة، ويتسم بالشفافية المطلوبة .
- تأسيس الشراكة على فلسفة قائمة على المعرفة والمهارة والخبرة والتغيير القيمي.
- توفير الدعم والتأييد، واستثمار الوقت والجهد.
- التواصل الفعال بين قيادات مشروع المشاركة، والمتابعة والتصحيح المبكر لنقاط الخلاف.
- بناء إستراتيجية الشراكة، ووضع الخطط الشاملة والمرحلية والإجرائية والتقييم المستمر .
- تقديم الاستشارات القانونية والفنية، وتحديد الاختصاصات ونظام الإشراف والتقييم والمتابعة.
- توضيح مفهوم الشراكة، ووضع هيكلتها وإصدار الأنظمة واللوائح التنظيمية للشراكة.
- التحفيز والتشجيع على المشاركة الفاعلة، وتقديم مختلف التسهيلات لتحقيق الشراكة الحقيقية.
- الثقة والجدارة في الشريك أو الشركاء.

### ٣- مجالات الشراكة البينية في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية:

- متعددة يربط بينها رابط العلاقة بالسياحة والاهتمام بالتنمية الاقتصادية.
- ضم نخب من المتميزين في لجان استشارية وإشراك آلاف من المختصين في ورش الخطة الإستراتيجية.
- اتفاقيات الشراكة أو مذكرات التعاون أو التكامل" بين الجهة الحكومية المعنية بقطاع السياحة ومختلف الجهات الأخرى ذات العلاقة بمجالات خدمة السائح، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لصناعة السياحة الشراكة الفعالة.
- إنشاء الجمعيات المهنية مثل: الجمعية السعودية لمرافق الإيواء السياحي، والجمعية السعودية للسفر والسياحة، والجمعية السعودية للمرشدين السياحيين.
- التنمية المستدامة واستراتيجيات المناطق.
- تطبيق معايير الجودة والأداء، وتطوير وتحسين النظم.
- إنشاء البنية التحتية. والتمويل والاستثمار.
- دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتنسيق جهود التسويق والإعلام.
- تطوير المنتجات السياحية. والتعليم والتدريب والآثار والمتاحف والتراث العمراني.

### ٤- منهجية بناء شراكة بينية في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية؟.

- وضع "خطة عمل" ذات شفافية ومبنية على علاقات الشراكة.
- تحديد مواصفات أدوات تنفيذ الخطة، ومن أهمها: توافر قاعدة معلومات محدثة، وصياغة مذكرات التعاون، وتعيين الممثلين، وتكوين اللجان وفرق العمل.
- صياغة وتحديد وتسجيل أدوار ومسؤوليات كل شريك.
- وضع النقاط البارزة لخطة زمنية للتنفيذ، يتم فيها بيان تواريخ بدء وإنهاء كل مهمة من مهام العمل.
- تطوير واقتراح آليات نهج الشراكة، وقواعد العلاقات العامة، والشفافية، وتوفير المعلومات المفصلة، والتوقيت المبكر.
- تحديد ومعالجة الخلافات المحتملة بشكل مبكر.



## ٥- معوقات بناء شراكة بينية في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية.

- الهاجس لدى القيادات من القرارات السياسية بالتبديل والإحالة للتقاعد يكبل قراراتهم وإقدامهم.
- المخاوف والتحفظ والتفكير في حماية صلاحياتهم، والقلق من العواقب.
- اختلاف الأنظمة والضوابط وإجراءات العمل المتفاوتة لدى كل جهة، مما يقيد تصرفات الشركاء في حدود تلك الأنظمة.
- اختلاف سلم الأولويات لدى أعضاء الشراكة من وقت لآخر على حساب عقود الشراكة.
- تفاوت الشركاء في مهارة إدارة الوقت مما يعقد الجدولة ومواعيد التسليم في الوقت المحدد، على حساب عقود الشراكة.
- عدم وجود جهة مركزية للتنسيق بين الجهات المشاركة وتذليل العقبات النظامية والإدارية والمالية.
- قصور مساندة أعضاء مجلس الإدارة لدى الجهات التي يمثلونها، والتحيز لجهاتهم الأصلية.
- تعارض المصالح بين ممثلي الجهات، وضعف الصلاحيات، والتردد في اتخاذ القرارات.
- قلة الحوافز الأساسية والمالية لتحقيق التقدم والإنجاز .
- فشل بعض مشاريع الشراكة بسبب اختلاف الأسعار المتفق عليها عن أسعار التنفيذ.

## ٦- مزايا تطبيق نظام الشراكة في القطاع العام في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية.

- الشراكة هي الخيار المناسب لإدارة المهام المشاعة هو بأسلوب إدارة المشاع.
- تحقيق حزمة منافع للطرفين منها: نقل التكنولوجيا الحديثة، والإدارة الحديثة، وزيادة الإنتاجية، والتوجه نحو اقتصادات السوق.
- تحسين جودة الخدمات العامة بطرائق أكثر رشدا وكفاءة والعمل على ترميم البنية التحتية القائمة وتطويرها وتحسينها بصورة مستمرة.
- الاستفادة من خبرة وإمكانات القطاع الخاص التقنية والمالية والإدارية والتي يفتقرها القطاع العام.

- تدريب وتأهيل موظفي الجهات الحكومية، وتشجيع الإبداع والتعلم من خلال الإثراء المتبادل للإبداع وفرص تدعيم وتحسين الأداء بين الشركاء.
- تعزيز مبدأ الشفافية والحوكمة وتكافؤ الفرص، لوجود هامش من الجرأة والحرية في انتقاد منشآت القطاع الخاص أكثر من فرص انتقاد منظمات القطاع العام.
- تخفيف الأعباء التمويلية عن الموازنة العامة للحكومة، وتوفير التمويل اللازم للمشاريع مقابل السماح له بالحصول على مصادر متنوعة للإيرادات.
- توفير الخدمات بسهولة للعملاء، وتيسير الاستفادة من مختلف الخدمات تحت سقف واحد وتوفير خدمات متكاملة ذي أهمية قصوى للمواطنين ذوي الاحتياجات الخاصة.

### سادساً: نتائج الدراسة وتوصياتها:

- ١ / أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: -
  - ١- قدمت الدراسة إطاراً مقترحاً لنظام شراكة فعال في القطاع العام السعودي في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية.
  - ٢- تم تأصيل مفهوم الشراكة البنينة في القطاع العام في ضوء تجربة في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية، والتي تشكل البنية التحتية والتنمية المحلية المجال الحيوي لمشاريع الشراكة، من خلال عقد تنفيذ أعمال ومهام لطرف بمقابل مالي لطرف آخر، والتقاء مصالح وأهداف أطراف حكومية وغير حكومية للمشاركة في تنفيذ أعمال تعود عليهم بالنفع والعائد.
  - ٣- تتمثل أهم متطلبات ومقومات بناء نظام شراكة فعال في القطاع العام في وجود قيادة تحظى بقبول وثقة الشركاء، والثقة والجدارة في الشريك أو الشركاء، وتأسيس الشراكة على فلسفة قائمة على المعرفة والمهارة والخبرة والتغيير القيمي، والتواصل الفعال بين قيادات مشروع المشاركة، والمتابعة والتصحيح المبكر لنقاط الخلاف.
  - ٤- أمكن تحديد أهم مجالات الشراكة البنينة في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية في: اتفاقيات الشراكة أو مذكرات التعاون أو التكامل بين الجهة الحكومية المعنية بقطاع السياحة ومختلف الجهات الأخرى ذات العلاقة بمجالات خدمة السائح، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لصناعة السياحة الشراكة الفعالة، وإنشاء الجمعيات المهنية مثل الجمعية السعودية لمرافق الإيواء السياحي، والجمعية السعودية للسفر

والسياحة، والجمعية السعودية للمرشدين السياحيين، والتنمية المستدامة واستراتيجيات المناطق، وتطبيق معايير الجودة والأداء، وتطوير وتحسين النظم.

٥- تم صياغة منهجية بناء شراكة بينية في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية في: وضع "خطة عمل" ذات شفافية ومبنية على علاقات الشراكة تطوير واقتراح آليات نهج الشراكة، وقواعد العلاقات العامة، والشفافية، وتوفير المعلومات المفصلة، والتوقيت المبكر، وتحديد مواصفات أدوات تنفيذ الخطة، ومن أهمها: توافر قاعدة معلومات محدثة، وصياغة مذكرات التعاون، وتعيين الممثلين، وتكوين اللجان وفرق العمل، وتحديد ومعالجة الخلافات المحتملة بشكل مبكر.

٦- تم رصد أهم معوقات بناء شراكة بينية في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية في: الهاجس لدى القيادات من القرارات السياسية بالتبديل والإحالة للتقاعد يكبل قراراتهم واقدامهم، والمخاوف والتحفظ والتفكير في حماية صلاحياتهم، والقلق من العواقب، واختلاف الأنظمة والضوابط وإجراءات العمل المتفاوتة لدى كل جهة، مما يقيد تصرفات الشركاء في حدود تلك الأنظمة، واختلاف سلم الأولويات لدى أعضاء الشراكة من وقت لآخر على حساب عقود الشراكة، وتفاوت الشركاء في مهارة إدارة الوقت مما يعقد الجدولة ومواعيد التسليم في الوقت المحدد، على حساب عقود الشراكة.

٧- أمكن الوقوف على أهم مزايا تطبيق نظام الشراكة في القطاع العام في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية في: أنها الخيار المناسب لإدارة المهام المشاعة هو بأسلوب إدارة المشاع، حيث تحقيق حزمة منافع للطرفين منها: نقل التكنولوجيا الحديثة، والإدارة الحديثة، وزيادة الإنتاجية، والتوجه نحو اقتصادات السوق، وتحسن جودة الخدمات العامة بطرائق أكثر رشداً وكفاءة والعمل على ترميم البنية التحتية القائمة وتطويرها وتحسينها بصورة مستمرة، وتعزيز مبدأ الشفافية والحوكمة وتكافؤ الفرص، لوجود هامش من الجرأة والحرية في انتقاد منشآت القطاع الخاص أكثر من فرص انتقاد منظمات القطاع العام.

## ٢ / توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بما يلي:

- ١- أن يتبنى القطاع العام السعودي تطبيق الإطار المقترح من قبل الباحث كمدخل متكامل لبناء نظام شراكة فعال في ضوء تجربة الهيئة العامة للسياحة والتراث بالمملكة العربية السعودية، وخاصة وأن الباحث من العاملين في هذا المجال والمهتمين به.

### آليات تطبيق التوصية:

- أن تبني الحكومة وتشجع فلسفة بناء شراكات بين الوحدات الحكومية وبعضها ومنظمات القطاع العام.
- أن تشكل الحكومة هيئة دائمة على مستوى القطاع العام تعنى ببناء وتطوير شراكات بين مؤسسات القطاع العام وبعضها، والقطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص وإدارة هذه الشراكات.
- اعتماد آلية واضحة لبيان وتحديد المجالات التي يمكن يتم انجازها من خلال بناء الشراكة.
- فتح باب مبادرات الوحدات الحكومية والقطاع الخاص لبناء شراكات لتحقيق أهداف وخطط التنمية المستدامة.
- ٢- الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في بناء الشراكات من حيث المجالات والآليات والضوابط ونقاط القوة وتنميتها، ونقاط الضعف وتجنبها.

### آليات تطبيق التوصية:

- القيام بدراسات علمية تطبيقية لتنمية وتطوير وتشجيع الشراكات البيئية.
- ابتعاث المختصين للاطلاع على تجارب الدول الرائدة في هذا المجال.
- تنفيذ دورات تدريبية لصفّل وإكساب فريق من المختصين لمهارات تنفيذ الشراكات على فترات منتظمة.
- تصميم برامج لتقييم وتحليل ايجابيات وسلبيات ومشكلات الشراكات التي تمت بين وحدات مختلفة.
- ٣- تحفيز الخبرات الإدارية المتاحة في الأجهزة الحكومية الجامعات السعودية، والقطاع الخاص لإثراء مفهوم ومضمون وآليات الشراكة البيئية والبحث عن المزايا التنافسية والريادة في تحقيق الأهداف.

### آليات تطبيق التوصية:

- تخصيص كراسي علمية للشراكة البينية في الجامعات السعودية لتنمية وتطوير هذا التوجه.
- إعداد نماذج لتوصيف خبرات وتجارب المشاركات المتاحة لكل مستوى من مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في الجهات والأجهزة التي نفذتها.
- اختيار قيادات جامعية وعملية متخصصة قادرة على استشعار المجالات التي تصلح لانجازها من خلال الشراكات.
- ٤- تنمية الوعي لدى منسوبي الأجهزة الحكومية ومؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص والمستفيدين بأهمية ومزايا أسلوب الشراكة في انجاز المهام والخدمات التي تتسم بالمشاع في السياحة والخدمات المحلية والأمن وغيرها.

### آليات تطبيق التوصية:

- توصيف وتحديد المهام والخدمات التي تتسم بالمشاع، وهي التي يشارك فيها أكثر من جهة حكومية وغير حكومية.
- تصميم نظام متكامل محدد المعالم والأبعاد للبحث عن المجالات التي تصلح للشراكة وآليات تنفيذها.
- إقامة محاضرات توعوية لمنسوبي الأجهزة الحكومية والمحليات ومؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص والمستفيدين للمساهمة في إنجاح الشراكة البينية وتوضيح مزاياها .
- ٥- استخدام المناهج العلمية المناسبة لتشجيع المواطنين لبناء شراكات في كل تجمع سكاني والمناطق النائية بما يوفر الخدمات المطلوبة لتلك التجمعات والمناطق.

### آليات تطبيق التوصية:

- التأسيس الديني والشرعي لمبادئ الشراكة والتعاون والإيثار.
- توعية وتوجيه المواطنين نحو تطبيق واعتماد مبادئ الشراكة والتعاون.
- مكافأة وتحفيز رواد الشراكة في المملكة وتخليدهم من خلال المشروعات التي أنجزوها.

## المراجع:

- البيشي، محمد والبداح، إبراهيم. (٢٠١٣). بناء المنظمات الحديثة وتشغيلها: الهيئة العامة للسياحة والآثار في المملكة العربية السعودية. الرياض: المؤلفان.
- التركستاني، حبيب الله بن محمد رحيم، محمد سانيسو، عبدالرحيم البحيطي، و خالد عبدالرحيم ميمني. "تقييم الشراكة الإستراتيجية في المشروعات الاقتصادية بين الحكومة والقطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المدن الاقتصادية في المملكة العربية السعودية". *المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مصر)* مج ٣٥، ع ٢ (٢٠١٥): ٣٥٧ - ٣٧٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/795552>
- الخالدي، موفق محمد دندن. "الشراكة بين القطاعين العام و الخاص في مجال التعليم العالي". في مؤتمر *الشراكة بين القطاعين العام والخاص - المنظمة العربية للتنمية الإدارية/الأردن* إربد: المنظمة العربية للتنمية الإدارية و جامعة اليرموك، (٢٠٠٨): ٥٣ - ٧٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/122228>
- الرشيد عادل محمود، (٢٠٠٦م) إدارة الشراكة بين القطاعين العام و الخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- السلطان، عبد الرحمن (٢٠١٥م) *خصخصة القطاع العام السعودي*، مكتبة جرير.
- العنزي، عبدالرحمن صقر. "تنمية علاقات الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص ودورها في رفع مستوى جودة الخدمات الصحية بدولة الكويت" *مجلة البحوث المالية والتجارية (كلية التجارة جامعة بور سعيد) - مصر* ع ٢ (٢٠١٥): ٢٠٧ - ٢٢٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/820913>
- القحطاني، سالم. (١٤٢٥هـ). *البحث العلمي في العلوم الاجتماعية*، مكتبة جرير: الرياض.
- الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني (٢٠١٦) [www.scth.gov.sa](http://www.scth.gov.sa)
- الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني. (٢٠١٦) مركز المعلومات والأبحاث السياحية [www.mas.gov.sa](http://www.mas.gov.sa)
- الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني ٢٠١٦، بوابة السياحة السعودية الهيئة [www.sauditourism.com.sa](http://www.sauditourism.com.sa)
- الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني. (٢٠١٤). *الشراكة الفعالة مع القطاع الخاص في التنمية السياحية بالمملكة العربية السعودية*. الرياض: الهيئة العامة للسياحة والآثار.
- الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، إدارة التخطيط والمتابعة. (٢٠٠٨). *منهج الهيئة العامة للسياحة والآثار في التعامل مع جهات الشراكة لتفعيل خطة العمل*. الرياض: الهيئة العامة للسياحة والآثار.

- أبو سريع، محمد محمد. "تحليل سياسات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مصر" *الإدارة - مصر* مج ٥٢ (٢٠١٥): ٢٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/707591>
- أحمد، عزام عبد النبي. (٢٠٠٩). آليات الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية بمصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة: دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية - جامعة بني سويف، مصر.
- أحمد، متناوي. "أهمية الشراكة الأجنبية بالنسبة للقطاع الصناعي الجزائري" *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية - الجزائر* ع ١٣ (٢٠١٥): ٦٦ - ٧٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/629863>
- بالهدى، أسامة. "دور الظاهرة الاقتصادية والرهانات المالية في تنميط أنظمة التعاقد: عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص نموذجاً" *مجلة القانون والأعمال - مختبر البحث قانون الأعمال - كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - جامعة الحسن الأول سطات - المغرب* رب ١٨ (٢٠١٨): ١٢٦ - ١٤٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/885750>
- بوحفص، حاكمي. "الدروس المستخلصة من تجربة الشراكة بين القطاع العام والخاص بالإشارة إلى حالة للجزائر" *مجلة رماح للبحوث والدراسات - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رمماح - الأردن* ع ١٩ (٢٠١٦): ٤٢١ - ٤٣٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/764367>
- حموري، بلال. "شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي" *جسر التنمية - الكويت* مج ١٢، ع ١١٧ (٢٠١٤): ٢ - ١٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/630492>
- شواقفة، وليد محمد. "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول النامية." *في مؤتمر الشراكة بين القطاعين العام والخاص - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - الأردن* إربد: المنظمة العربية للتنمية الإدارية و جامعة اليرموك، (٢٠٠٨): ١٩٥ - ٢١٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/122260>
- عبده، نجلاء فتحى محمد. "الشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الأهلي في مصر كأداة لتفعيل برامج المسئولية الاجتماعية" *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - مصر* مج ١٧، ع ٢ (٢٠١٦): ١٧٣ - ١٩٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/762202>

- لاشين ، عبدالقادر فتحي، (٢٠١٠م) ،نظم المشاركة بين القطاعين العام والخاص في مشروعات البنية الأساسية للنقل : نماذج من بعض الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- مجلس دبي الاقتصادي (٢-١٦) الشراكة بين القطاع العام والخاص، مجلس دبي الاقتصادي، دبي.
- محمد، يعقوب، و فنادزة جميلة. "تقييم الشراكة قطاع عام خاص في الجزائر: دراسة حالة قطاع المياه"، *المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية- مصر*: ٩٤ (٢٠١٧): ٥٨١ - ٦٠٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/878810>
- هاشم، حنان عيد الخضر. "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الاقتصاد العراقي بين المتضمنات الأساسية والرؤية الإستراتيجية للتطبيق" *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية- كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة - العراق* ٣٦٤ (٢٠١٥): ١٥ - ٤٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/707996>

#### المراجع الأجنبية

- Asaduzzaman, M., Kaivo-oja, J., Stenvall, J., & Jusi, S. (2016). Strengthening local governance in developing countries: Partnership as an alternative approach. *Public Organization Review*, 16(3), 335-356. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s11115-015-0311-5>
- Bovis, C. H. (2013). Efficiency and effectiveness in public sector management: The regulation of public markets and public-private partnerships and its impact on contemporary theories of public administration. *European Procurement & Public Private Partnership Law Review*, 8(2), 186-199. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1400625444?accountid=63189>
- Brinkerhoff, Derick and Brinkerhoff, Jennifer (2004), Participation Between International Donors and Non-Governmental Development Organizations: Opportunities and Constraints, *International Review of Administrative Sciences*, 70(2): 253-270.
- Bruce, R. R. (2013). Sri lanka textile industry's public private partnership project: A case study. *The International Journal of Public*



Sector Management, 26(2), 153-162. doi:[http:// dx.doi.org/ 10.1108/09513551311318022](http://dx.doi.org/10.1108/09513551311318022)

- Dentoni, D., Bitzer, V., & Pascucci, S. (2016). Cross-sector partnerships and the co-creation of dynamic capabilities for stakeholder orientation. *Journal of Business Ethics*, 135 (1), 35-53. doi:[http:// dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2728-8](http://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2728-8)
- Ferri, P., & Zan, L. (2017). Partnerships for heritage conservation: Evidence from the archeological site of Herculaneum. *Journal of Management & Governance*, 21(1), 1-25. doi:[http:// dx.doi.org/ 10.1007/s10997-015-9332-2](http://dx.doi.org/10.1007/s10997-015-9332-2)
- Frost, Warwick, and Jennifer Laing. 2018. Public-private partnerships for nature-based tourist attractions: The failure of seal rocks. *Journal of Sustainable Tourism* 26, (6) (06): 942-956, <https://search.proquest.com/docview/2043679521?accountid=63189> (accessed June 30, 2018).
- Ittmann, H. W. (2017). Private-public partnerships: A mechanism for freight transport infrastructure delivery? *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 11 Retrieved from [https:// search.proquest.com/docview/1896105576?accountid=63189](https://search.proquest.com/docview/1896105576?accountid=63189)
- John Alford and Janine O’Flynn (2012). *Rethinking Public Service Delivery: Managing With External Providers* (Palgrave Macmillan, Basingstoke).
- Lakomy-Zinowik, M. (2017). Public-private partnership as an alternative source of financing of public tasks. *Ekonomia i Prawo*, 16(1), 75-86. doi:<http://dx.doi.org/10.12775/EiP.2017.006>
- Liu, J., Love, P. E. D., Smith, J., Regan, M., & Palaneeswaran, E. (2015). Review of performance measurement: Implications for public-private partnerships. *Built Environment Project and Asset Management*, 5(1), 35-51. Retrieved from [https:// search.proquest.com/docview/ 1647083673?accountid=63189](https://search.proquest.com/docview/1647083673?accountid=63189)
- Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. C. (2017). Implementation constraints in public-private partnership. *Journal of Facilities Management*, 15(1), 90-

106. Retrieved from [https:// search.proquest.com/ docview/ 1866030238?accountid=63189](https://search.proquest.com/docview/1866030238?accountid=63189)

- Sabry, M. I. (2015). Good governance, institutions and performance of public private partnerships. *The International Journal of Public Sector Management*, 28(7), 566-582. Retrieved from [https://search.proquest.com/ docview/1732754093?accountid=63189](https://search.proquest.com/docview/1732754093?accountid=63189)
- Sorsa, V., & Johanson, J. (2014). Institutional work and accountability in public-private partnerships. *International Review of Public Administration*, 19(2), 193-205. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/12294659.2014.915497>
- Stadtler, L. (2016). Scrutinizing public-private partnerships for development: Towards a broad evaluation conception. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 71-86. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2730-1>
- Tupikina, A., Shablova, Y., & Arutynyan, O. (2015). Energy efficiency of investment projects public and private partnerships. *Applied Mechanics and Materials*, 792, 422-427. doi:[http://dx.doi.org/ 10.4028/ www.scientific.net/AMM.792.422](http://dx.doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.792.422)