

عوامل النجاح في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول النامية

نواف عبدالرحمن محمد السحمة , جامعة الملك سعود , كلية إدارة الأعمال , قسم الإدارة العامة

الملخص :

تعد مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص من أهم النماذج التي تبنتها الدول لتنفيذ وتقديم خدماتها الأساسية لمواطنيها وتزداد هذه المشاريع أهمية لدى الدول النامية بشكل كبير لما تواجهه تلك الدول من عجز شبه دائم في موازنتها العامة يقابله الكثير من الالتزامات والمتطلبات أمام مواطنيها لتوفير الخدمات العامة الأساسية بشكل أفضل ، لذلك تهدف هذه الورقة إلى تقديم مراجعة منهجية الدراسات التي تمت حول عوامل النجاح الحرجة لتنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول النامية والتي تم نشرها خلال الفترة من ٢٠٠٠ إلى ٢٠٢٠ ، وقدمت نتائج البحث لمحة لمجموعات عوامل النجاح مختلفة وتصنيفها تحت عدة فئات مختلفة ، حيث كان أبرز تلك الفئات تأثيراً على مشاريع الشراكة هي فئة " بيئة القطاع العام وإجراءاته" و التي تشتمل على جميع العوامل التي تحيط بالقطاع العام وتؤثر في البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وجميع الأطر والتنظيمات والإجراءات والسياسات المنظمة للقطاع العام. علاوة على ذلك يمكن ومن خلال هذا التصنيف الفئوي أن يكون مرجعاً لمزيد من الدراسات على هذا الموضوع

الكلمات المفتاحية: الشراكة ، القطاع العام ، القطاع الخاص.

ABSTRACT :

Public-private partnership projects are one of the most important models of privatization that countries have adopted to implement and provide basic services to their citizens. These projects are increasingly important to developing countries due to the almost permanent deficit they face in their public budgets, which is matched by great demands by their citizens to obtain basic public services. Therefore, this paper aims to provide a systematic review of studies conducted on critical success factors CSF for the implementation of public-private partnership projects in developing countries during the period from 2000 to 2020, and the results of the research provided an overview of different groups of success factors and were classified under several different categories. Those categories that have the most impact on partnership projects were the "public sector environment and procedures" category, which

includes all the factors that affect the public sector, such as the economic, political and social environment and all frameworks, regulations, procedures and policies regulating the public sector. Moreover, through this categorical classification of CSF , it can be a reference for further studies on this topic.

Key words: PPP, Public-private partnership, CSF, Critical Success factor , developing countries

المقدمة :

يعتبر أحد أهم الأدوار الرئيسية لأي حكومة في العالم هو دور المنتج والمسئول في توفير الخدمات الأساسية والعامّة للمواطنين والمجتمع , نتيجة للتزايد الكبير في الجانب السكاني والاجتماعي وكذلك الجانب الاقتصادي في جميع دول العالم بشكل عام أدى ذلك إلى الزيادة في الحاجة لتقديم المزيد من خدمات البنية التحتية الأساسية مثل خدمات النقل والصحة والتعليم وخلافها وذلك أمام الزيادة في الطلبات من قبل المجتمع على هذه الخدمات , ولكننا نجد أنه في الدول النامية لم يكن هناك توسع في تقديم هذه الخدمات العامة أو الرفع من جودتها بما يقابل حجم الزيادة الكبير في الطلبات عليها من قبل المواطنين .

ويرجع السبب في ذلك إلى عدم قدرة الدول النامية على تحقيق وتوفير هذه الخدمات بسبب الضعف الكبير والعجز في موازنتها وعدم القدرة لديها على تمويل مثل هذه المشاريع وقد إكتسب موضوع الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص أهمية كبرى وخصوصاً لدى هذه الدول النامية ليكون حلاً لتجاوز عقبة مشاكل التمويل في المقام الأول ودفع عجلة التنمية الإقتصادية بالمقام الثاني من خلال الإعتماد على التكامل التام بين كافة إمكانات وموارد كل من القطاع العام والخاص والمجتمع لتشارك في خبراتها أيضاً في تنفيذ وتشغيل المشروعات الخاصة بالخدمات الأساسية للمجتمع , وقد شهد هذا النوع من مشاريع الشراكة إستخداماً متزايداً خلال العقود الماضية في العديد من دول العالم سواء المتقدمة منها أو النامية ومن هذه الدول المملكة العربية السعودية عندنا قامت بإنشاء مطار الأمير محمد بن عبدالعزيز في المدينة المنورة كأحد أكبر مشاريع الشراكة بين القطاعين الخاص والعام مدفوعة بسبب انخفاض موارد الدولة التي تتأثر بانخفاض أسعار البترول والإستفادة من كفاءة القطاع الخاص لتقديم هذا النوع من الخدمات.

لذلك تعمل الدول على تهيئة المناخ المناسب لمثل هذه الشراكات من خلال تقديم جميع التنظيمات والسياسات والإجراءات والتشريعات والأطر القانونية و تهيئة البيئة والدعم المناسبين على المستويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية لتمكين وتوفير العوامل الأساسية التي تحقق النجاح لهذا النوع من المشاريع , وتخضع العوامل الأساسية لنجاح هذه النوعية من المشاريع لعدة جوانب ونواحي مختلفة وذلك لطبيعة العلاقة المتعددة الأطراف في هذا النوع من المشاريع وكذلك لحجم

التحديات الأكبر التي تقف أمام طريقها في تحقيق أهداف تلك الأطراف المشاركة و لما تختص به هذه المشاريع من طول نسبي في أعمارها وفترات امتيازها مما يرفع من احتمالية الخضوع للعديد من المتغيرات التي قد تؤثر في مسارها سواء كانت تلك التغييرات على مستوى البيئة السياسية أو الإجتماعية أو الإقتصادية .

أهداف الدراسة :

تعد مشاريع الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص من أهم المرتكزات التي تعتمد عليها الدول النامية في تطوير بنيتها التحتية والدفع بعجلة التنمية الاقتصادية ولكن هذه المشاريع يواجهها العديد من التحديات التي تعيق عملية تنفيذها بنجاح لذا عمل الكثير من الباحثين من خلال الدراسات السابقة على تحديد العوامل الحاسمة CSF لنجاح مشاريع الشراكة والتي يتم تعريفها على أنها تلك المجالات والمتطلبات الرئيسية التي تكون فيها النتائج الإيجابية ضرورية للغاية للوصول إلى الأهداف المحددة (Rockart , 1982) ,

ويهدف هذا البحث إلى تطوير أساليب وممارسات الدول النامية في تخطيط وتطوير وتنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال تحديد أهم عوامل النجاح التي تطرقت لها وحدتها الدراسات السابقة والكشف عن خصائصها والعلاقات الترابطية بينها ومن ثم دراسة مدى أثر هذه العوامل الحاسمة على نجاح أو فشل مشاريع الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الدول النامية وذلك للإجابة على سؤال مشكلة الدراسة الرئيس :

- ما هي عوامل النجاح في مشاريع الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الدول النامية ؟

أهمية الدراسة :

تتحدد أهمية دراسة الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص لدى الدول النامية في عدة جوانب مختلفة نذكرها من الجوانب التالية :

- الرفع من كفاءة تنفيذ مشاريع الشراكة من خلال تحديد أهم عوامل النجاح في هذا النوع من المشاريع لدى الدول النامية.
- تطوير الجانب المفاهيمي من خلال تقديم إطار نظري لمشاريع الشراكة القطاع العام والخاص ونماذجها المختلفة.
- تعزيز المحتوى البحثي العربي في هذا الجانب وذلك بسبب قلة البحوث والدراسات المحلية والعربية – على حد علم الباحث - والتي تناولت دراسة هذا الجانب في مشاريع الشراكة بين القطاع العام.
- توجيه الممارسين في مجال تنفيذ وتطبيق مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الوطن العربي إلى الاهتمام بعوامل النجاح المؤثرة في تنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص .

منهجية البحث :

في هذا البحث تم استخدام أسلوب المراجعة المنهجية Systematic review لكل الأدبيات السابقة التي تحدثت عن عوامل النجاح الحاسمة لمشاريع الشراكة في الدول النامية وذلك في مرحلة عملية تجميع البيانات , وفي مرحلة تحليل البيانات المستخلصة من المرحلة السابقة تم استخدام منهجية النظرية المجذرة في عملية الترميز والتحليل ذو الثلاث مراحل.

مرحلة جمع البيانات :

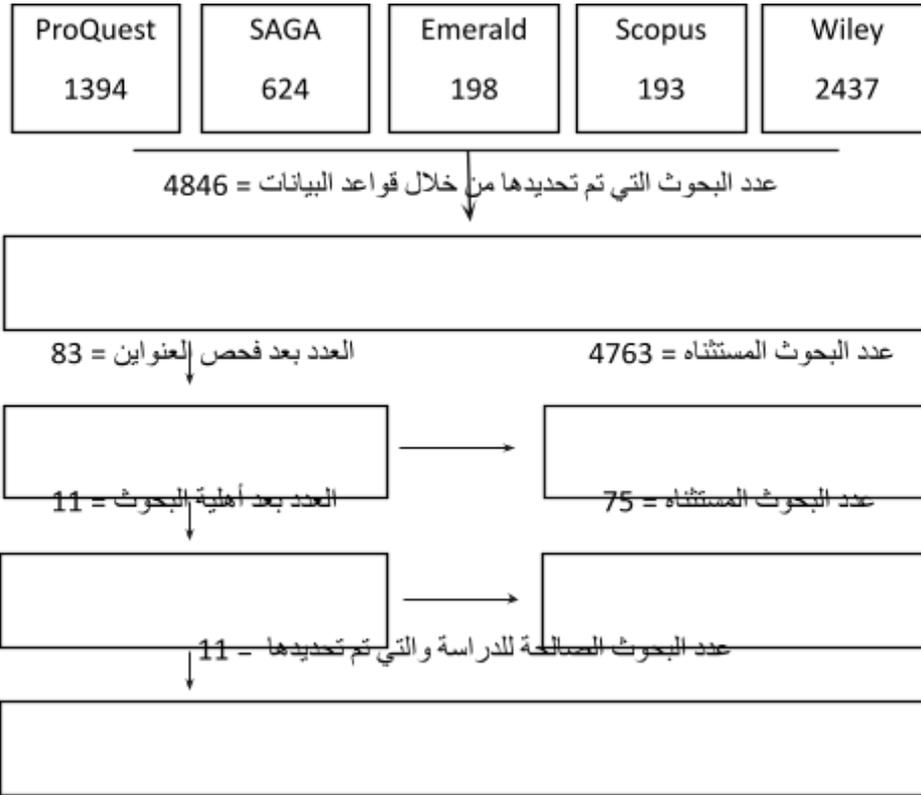
في هذه المرحلة استخدم الباحث المراجعة المنهجية للدراسات المنشورة في المجالات الأكاديمية المحكمة والمتعلقة بعوامل نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص في البلدان النامية. ومرت هذه العملية بعدة مراحل منها تحديد المعايير والمحددات لعملية البحث وتحديد قواعد البيانات المناسبة و المجالات الأكاديمية ومعايير التضمين والاستبعاد في اختيار الدراسات المستهدفة ومرحل فحصها.

حيث تم تحديد عدد خمس قواعد بيانات متخصصة وذات علاقة مباشرة بحقل موضوع البحث وهي , Wiley , ProQuest insight Emerald و SAGA Journals , Scopus ومن خلال استخدام محددات للبحث في قواعد البيانات عن موضوع عوامل النجاح لمشاريع الشراكة في القطاعين العام والخاص كما هي موضحة أدناه :

- فترة البحث : من عام 2000 إلى عام 2020
- لغة البحث : اللغة الانجليزية
- نوعية المقالات : البحوث العلمية المحكمة
- الكلمات المفتاحية المستخدمة في البحث : PPP , Public private partnership , success factor , Critical success factors , CSF

تم الحصول على 4846 مقالة محكمة من مختلف قواعد البيانات المستخدمة ومن خلال الفحص الدقيق لعناوين المقالات تم استخلاص عدد 83 مقالة تتحدث بشكل مباشر عن موضوع البحث , ومن خلال إجراء مراجعة شاملة ومتعمقة لهذه المقالات عن طريق قراءة المستخلص والتعرف على طبيعة المشاريع التي تضمنتها تلك الدراسات وكذلك الدولة التي طبق فيها المشروع وأهم عوامل النجاح الحاسمة كان هنالك 75 مقالة أخرى تم استبعادها والتخلي عنها ، بسبب عدم صلتها بالبحث الحالي أو تدني الجودة فيها (عدم تطبيقها في الدول النامية , تشابه محتوى البحث ، عملية البحث غير الدقيقة ، عدم القدرة

على الوصول لكامل محتوى البحث, عدم شموليتها و تطرقها لجانب واحد فقط أو جزء معين من موضوع البحث , إلخ).
كما هو موضح بالشكل رقم 1



الشكل رقم 1

وبذلك تم تخفيض عدد الأوراق البحثية النهائية الصالحة إلى 11 مقالة محكمة تبحث بشكل مباشر في عوامل النجاح الحاسمة وأثرها في نجاح مشاريع الشركة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الدول النامية وتم تحديد تفاصيل هذه الدراسات في الجدول 1 .

اسم البحث	الباحث	تاريخ النشر	الدولة	المشروع	طريقة البحث
تنفيذ سياسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) لمشاريع البناء العامة في غانا: عوامل النجاح الحاسمة والآثار السياسية	Osei-Kyei & Chan	2017	غانا	بنية تحتية	دراسة حالة

إستبانة	بنية تحتية وإسكان	كينيا	2020	Chileshea & Others	عوامل النجاح الحاسمة لمشاريع البنية التحتية والإسكان للشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) في كينيا
دراسة حالة	بنية تحتية - طرق	إيران	2019	Ahmadabadi & Heravi	تأثير عوامل النجاح الحاسمة على نجاح المشروع في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص: دراسة حالة لمشاريع الطرق السريعة في إيران
مقابلات شخصية	بنية تحتية	الامارات	2016	Al-Saadi & Abdou	العوامل الحاسمة لنجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مشاريع البنية التحتية في الإمارات العربية المتحدة: تصور الخبراء
إستبانة	بنية تحتية - طرق	أثيوبيا	2019	Getachew Debela	عوامل النجاح الحاسمة (CSFs) لمشاريع الطرق للشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) في إثيوبيا
إستبانة	بنية تحتية	نيجيريا	2019	Babatunde & Others	عوامل النجاح الحاسمة في الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) على تسليم البنية التحتية في نيجيريا
إستبانة	بنية تحتية	ماليزيا	2013	Suhaiza Ismail	عوامل النجاح الحاسمة لتنفيذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) في ماليزيا
إستبانة	الإنشاءات	أوغندا	2013	Alinaitwe & Ayesiga	عوامل النجاح لتنفيذ الشراكات بين القطاعين العام والخاص في صناعة الإنشاءات في أوغندا
إستبانة	الإنشاءات	الهند	2018	VIJAYABANU & Others	العوامل الحاسمة التي تحدد نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع البناء: في السياق هندي.
إستبانة	بنية تحتية - قطارات	الهند	2017	Kulshreshtha & others	عوامل النجاح الحاسمة في تنفيذ نظام المترو الحضري على PPP: دراسة حالة لمترو حيدر أباد.
إستبانة	بنية تحتية	فلسطين	2014	Elsawalhi & Mansour	إعداد عوامل النجاح الحاسمة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في فلسطين.

الجدول 1: جدول يوضح تفاصيل الدراسات

معايير التضمين والاستبعاد : خلال فحص واختيار الأوراق والمقالات المستهدفة تم بناء ووضع معايير لتضمين هذه المقالات المستهدفة في هذا البحث خلاف لما تم تحديده من معايير سابقة في مرحلة عملية البحث في قواعد البيانات واستبعاد جميع المقالات التي لا تستوفي المحددات ومعايير التضمين التالي :

- أن تكون البحث يتطرق مباشرة في عوامل النجاح لمشاريع الشراكة
- أن تكون المقالة تبحث مباشرة في الشراكة بين القطاعين العام والخاص
- أن يكون البحث في إحدى الدول النامية حسب تصنيف تقرير الأمم المتحدة 2019
- أن تكون طبيعة المشاريع في الدراسات حكومية وعامة وموجة الخدمات العامة الأساسية
- أن تكون الدراسة شاملة لجميع أطراف الشراكة

الإطار النظري للشراكة بين القطاع العام والخاص :

تعود الجذور الأولى الى تطبيق مفهوم الشراكة بين القطاع العام والخاص الى الإمبراطورية الرومانية قبل 2000 عام في أوروبا وذلك من خلال تطوير شبكات البريد وأنظمة الطرق السريعة , ومع عصر النهضة الصناعية في أوروبا وخصوصا في القرن التاسع عشر نمت الشراكات بين القطاعين العام والخاص في التوسع في إنشاء الشبكات العامة في النقل وبشكل خاص سكك الحديد بين المدن و شبكات النقل داخل المدن (Nayak, 2019) . ومع نمو موجة خصخصة وتحرر عمليات تطوير البنى التحتية للمدن أخذت الشراكة بين القطاعين العام والخاص طابعها العالمي كنتيجة للسياسات الاقتصادية النيوليبرالية الجديدة (Brenner & Theodore, 2002) .

وعلى الرغم من أن هنالك مناقشات مستفيضة حول مفهوم وتعريف الشراكة بين القطاعين العام والخاص نجد بأن هنالك إختلاف في تعريفه حسب الدول المطبقة للشراكة وكذلك باختلاف الجانب الذي ينظر للشراكة من الجانب التنظيمي الاجرائي أو الجانب المالي الاقتصادي أو جانب تطوير العمليات . (Khanom, 2010) إلا أن المفوضية الأوروبية (2003) قدمت تعريفها للشراكة على أنها عملية تحويل المشاريع الاستثمارية إلى القطاع الخاص التي عادة ما يتم تنفيذها أو تمويلها من قبل القطاع العام . بينما كانت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2012) أكثر تفصيلاً في تعريفها للشراكات بين القطاعين العام والخاص على أنها ترتيبات تعاقدية طويلة الأجل بين الحكومة وشريك من القطاع الخاص حيث يقوم الأخير بتقديم وتمويل الخدمات العامة باستخدام الأصول الرأسمالية ، وتقاسم المخاطر المرتبطة بها .

فيما قارب هذا التعريف على ما قدمه البنك الدولي (2014) من تعريف للشراكة على أنها عقد طويل الأجل بين طرف خاص وكيان حكومي ، لتوفير أصل أو خدمة عامة ، يتحمل فيها الطرف الخاص مخاطر كبيرة ومسؤولية إدارية ، مع ربط المكافأة بالأداء .وفي ضوء ما ذكرنا من اختلاف في تعريف محدد لمفهوم الشراكة بين القطاع العام والخاص إلا أن معظم الاتفاق كان على تعريف الشراكة على أنها الأنشطة التعاونية بين القطاعين العام والخاص (Khanom, 2010) .

نماذج الشراكة :

نجد أيضاً أن الاختلاف ليس مقتصرًا على مفهوم الشراكة بل تعدى ذلك إلى الإختلاف في نماذج تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص , فنجد الدراسة التي قام بها كل من (Satish & Shah 2009) تقدم حصراً أشكال و نماذج الشراكة المطبقة في دول العالم المختلفة من أبرزها :

- التصميم والبناء (Design-Build (DB : حيث يقوم القطاع الخاص فقط بعملية التصميم والبناء
- التصميم والبناء والصيانة (Design-Build-Maintain (DBM : حيث تضاف هنا على ما في النموذج السابق أعمال الصيانة , بحيث تكون على عاتق القطاع الخاص .
- التصميم والبناء والتشغيل (Design-Build-Operate (DBO : حيث يتم بعد تصميم وبناء المنشأة نقل الملكية إلى القطاع العام بينما يتم تشغيل المنشأة من قبل القطاع الخاص لفترة محددة.
- التصميم والبناء والتشغيل والصيانة (Design-Build-Operate-Maintain (DBOM): ويختلف عن السابق بإضافة الصيانة كمسؤولية مؤقتة على القطاع الخاص .
- البناء والتملك والتشغيل والتحويل (Build-Own-Operate-Transfer (BOOT : في هذا النموذج يكون القطاع الخاص مسؤولاً عن التصميم والتمويل والبناء والتشغيل لفترة زمنية محددة. بعد هذه الفترة يتم نقل الملكية إلى الحكومة.
- البناء والتملك والتشغيل (Build-Own-Operate (BOO : في هذا النموذج يمكن للشريك الخاص تمويل وبناء وتشغيل وصيانة المشروع وكذلك الاحتفاظ بملكيته. هنا يقوم الشريك الخاص أيضاً ببيع الخدمات والمنتجات إلى المستفيدين من مشاريع الطاقة .
- التصميم والبناء والتملك والتشغيل والتحويل Design-Build-Own-Operate-Transfer : في هذا النموذج يشارك القطاع الخاص في تصميم وبناء وتمويل وتشغيل وكذلك صيانة المشروع أو المنشأة ضمن اتفاقية إيجار طويلة الأجل يتم بعدها نقل الملكية إلى الحكومة .

التحليل والنتائج :

1- من خلال تحليل الدراسات التي تم التحصل عليها الباحث عن طريق المراجعة المنهجية السابقة وتختص بأهم عوامل النجاح الحاسمة CSF في عدد 10 دول مختلفة تم تصنيفها ضمن الدول النامية , تم تحديد عدد 50 من عوامل النجاح الحاسمة والتي تؤثر بشكل مباشرة في نجاح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتي تطرقت لها هذه الدراسات وبعد دمج العوامل المتشابهة تم تقليصها ليصبح لدينا عدد 43 عامل مختلف من عوامل النجاح الحاسمة في جميع الدراسات المختارة كما في الجدول رقم 2 .

2- تم تحديد قائمة بأهم العوامل الحاسمة لنجاح مشاريع الشركة من خلال ما خلصت إليه نتائج الدراسات المحددة في هذا البحث ليصبح لدينا 11 عامل نجاح حاسم ذو أهمية عالية تم تسميتها بقائمة العوامل ذات الأهمية العالية حيث كان هنالك :

- 5 عوامل مختلفة صنفت في نتائج 9 دراسات كعوامل ذات أهمية عالية ,
- عدد 2 من العوامل تكررت في نتائج 8 دراسات بدرجة أهمية عالية,
- كما تكررت 3 عوامل في نتائج 3 دراسات بأهمية عالية
- عامل نجاح وحيد تكرر أيضا في نتائج 5 دراسات من الدراسات محل البحث كما هو موضح في جدول 3.

تكرار الأهمية	2014	2017	2018	2013	2019	2013	2019	2017	2016	2020	2019	سنة النشر
	فلس	اله	اله	أوغ	إيرا	مال	نيج	غانا	الإمارات	كينيا	أثيو بيا	الدولة
9	نعم	نعم		نعم	نعم	نعم	نعم		نعم	نعم	نعم	بيئة اقتصادية كلية مستقرة
6					نعم	نعم	نعم		نعم	نعم	نعم	سوق مالية ناشجة ومتاحة
8		نعم		نعم	نعم	نعم		نعم	نعم	نعم	نعم	تحالفات قوية في القطاع الخاص
9		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم		نعم	نعم	نعم	التوزيع المناسب للمخاطر والمشاركة
6				نعم		نعم	نعم		نعم	نعم	نعم	وكالة عامة منظمة وملتزمة بشكل جيد
9	نعم	نعم	نعم	نعم		نعم	نعم		نعم	نعم	نعم	الأطر القانونية الملائمة
8			نعم		نعم	مشاركة الحكومة من خلال تقديم الضمانات						
6	نعم			نعم		نعم	نعم			نعم	نعم	شفافية عملية الشراء
5				نعم		نعم	نعم			نعم	نعم	تنافسية عملية الشراء
9		نعم		نعم	نعم	الدعم العام / المجتمعي						
9	نعم		نعم	نعم	نعم	نعم		نعم	نعم	نعم	نعم	الجدوى الفنية والتجارية للمشروع

جدول رقم 3 : قائمة العوامل ذات الأهمية العالية وتشتمل أكثر العوامل تكرارا من حيث الأهمية في نتائج الدراسات

ومن خلال التحليل المتعمق للبيانات والترميزات في هذه الدراسات برز للباحث العديد من المجموعات والفئات ذات الخصائص والجوانب المشتركة بين هذه العوامل الحاسمة للنجاح وكذلك العديد من الروابط بين هذه الفئات . حيث تباينت فئات هذه العوامل بين عوامل تختص بالبيئة السياسية والبيئة الاجتماعية والاقتصادية وكذلك مجموعات عوامل أخرى تختص بالمشروع وجانب القطاع الخاص المشارك في مشاريع الشراكة إضافة مجموعة عوامل أخرى في جانب الأطر القانونية التنظيمية والإجراءات وهذه تعود لطبيعة مشاريع الشراكة التي تتشكل من خلال أطراف متعددة , ويمكن التفصيل فيها كما في المجموعات التالي .

1. فئة عوامل بيئة القطاع العام :

وهي جميع العوامل الحاسمة للنجاح التي تتعلق بالبيئة السياسية و النظام السياسي في الدولة وكذلك البيئة الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى البيئة التنظيمية أو الإدارية حيث يمكن حصرها كالتالي :

- وجود نظام سياسي مستقر في الدول النامية
- توفر دعم سياسي وحكومي لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص
- وجود بيئة اقتصادية مستقرة
- توفر سوق مالية ناضجة ومستقرة ومحفزة
- وجود دعم عام ومجتمعي
- ثقافة مؤيدة للاستثمار بين سكان الدولة
- موقف إيجابي تجاه تنفيذ مشاريع الشراكة بين سكان الدولة
- مشاركة الحكومة من خلال تقديم الضمانات
- المعرفة والمهارات والخبرة الكافية للشراكة بين القطاعين العام والخاص

حيث تتفاعل هذه العوامل مع بعضها لتخلق بيئة ونظام دولة مستقر وفاعل وجاذب مشكلةً عاملاً مهماً في إنجاح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. حيث برزت منها ثلاث عوامل نجاح من قائمة العوامل ذات الأهمية العالية وهي عوامل السوق المالية الناضجة , مشاركة الحكومة في تقديم الضمانات لمشاريع الشراكة إضافة إلى الدعم المجتمعي .

2. فئة عوامل الأنظمة والإجراءات : كما برز للباحث عدد من العوامل الحاسمة لنجاح مشاريع الشراكة في هذه الفئة والتي

تصب جميعها في تأطير عملية الشراكة بين القطاعين في مجموعة متعددة من الأطر القانونية و الأنظمة والإجراءات

والسياسات التكاملية التي يمكن تصنيفها بعدة عوامل لما قبل البدء في تنفيذ هذه المشاريع وأخرى تكون خلال فترة التنفيذ ومنها :

- وجود الأطر القانونية الملائمة
- توفر الشفافية والتنافسية في عمليات الطرح و الشراء
- وجود نظام جيد للحوكمة
- توفر إجراءات ملائمة ضد المقاولين الغير ملتزمين
- وجود إدارة متخصصة لدعم وتعزيز برنامج الشراكة
- توفر سياسة تمكين الشراكة بين القطاعين العام والخاص
- أنظمة تقييم ومتابعة تنفيذ المشاريع
- توفر إجراءات تعاقدية موثوقة

ومن ضمن هذه العوامل نجد أن العوامل الخاصة بتوفر الأطر القانونية ووجود إدارة مخصصة لدعم وتعزيز برنامج الشركة من ضمن قائمة العوامل ذات الأهمية العالية التي أشير لها سابقا

3. فئة عوامل القطاع الخاص "الشريك"

وهي عوامل النجاح الحاسمة CSF التي تتعلق بالشريك في القطاع الخاص وهي تنقسم الى مجموعة العوامل المتعلقة بالشق المالي وعوامل أخرى تتعلق بالشق التقني كالتالي :

- الكفاءة الفنية للقطاع الخاص
- قدرة الشريك في القطاع الخاص على الابتكار
- توفر الخبرات العملية السابقة
- القدرة المالية الجيدة
- قدرة القطاع الخاص على الاقتراض وتقييم قرارات الاقتراض
- قدرة القطاع الخاص على بناء التحالفات القوية بين عدة شركات

وكان عامل بناء تحالفات قوية في القطاع الخاص أحد العوامل في قائمة العوامل ذات الأهمية الكبرى .

4. فئة عوامل طبيعة الشراكة :

مجموعة العوامل هذه تختص بطبيعة الشراكة بذاتها وطبيعة العلاقة بين الشريكين القطاع العام والقطاع الخاص والمشاركات بينهما وخصائص هذه الشراكة وأبعادها :

- التوزيع المناسب للمخاطر والمشاركة بين القطاعين العام والخاص
- وجود أهداف متعددة المنافع بين القطاع العام والقطاع الخاص
- الاستعداد بين الأطراف لتقاسم السلطة
- التزام وتحمل المسؤولية بين القطاعين العام والخاص
- الانفتاح والتواصل المستمر
- شراكة قوية وجيدة

كأحد أهم عوامل النجاح الحاسمة في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول النامية برز عامل التوزيع المناسب للمخاطر والمشاركة بين القطاعين العام والخاص ضمن قائمة العوامل ذات الأهمية العالية .

5. فئة عوامل جانب المشروع :

في هذه المجموعة من العوامل المختلفة نجد أن الخصائص والسمات المشتركة بينها هو تعلقها في جانب المشروع المزمع تنفيذه من خلال هذه الشراكة وتوزعها بين الجانب المالي والجانب الفني من هذا المشروع

- تقييم شامل وواقعي للتكاليف والفوائد
- ربحية المشروع
- الجدى الفنية للمشروع
- تخصيص وإدارة موارد فعالة وكافية
- التدريب المناسب والفعال للموظفين
- ملخص واضح للمشروع ومخرجاته

وأتى عامل الجدى الفنية للمشروع كأحد أهم عوامل النجاح الحاسمة أهمية لإنجاح مشاريع الشراكة في الدول النامية في قائمة العوامل ذات الأهمية العالية برز

العلاقة بين فئات عوامل النجاح الحاسمة المختلفة :

من خلال التحليل للبيانات نجد أن هنالك علاقة بين فئات العوامل حيث يتضح وجود علاقة بين عوامل بيئة القطاع العام وعوامل الانظمة والاجراءات , حيث أن وجود بيئة صحية للقطاع العام من الجانب السياسي , الإجتماعي , الإقتصادي , الإداري ذات استقرارية عالية في دولة مستقرة تؤدي إلى رفع نسبة نجاح العوامل الخاصة بالأنظمة والإجراءات.

فوجد في تجربة كينيا (Chileshe, Njau, Kibichii, Macharia & Kavish , 2020) أن وجود هيئة عامة ومنظمة لمشاريع الشراكة بين القطاعين وهي أحد عوامل فئة (بيئة القطاع العام) أدت إلى الحصول على إجراءات حوكمة جيدة ووضع إجراءات وأنظمة لحل النزاعات بين الأطراف وتفعيل إجراءات المسائلة للمقاولين الغير ملتزمين والتي هي من عوامل (فئة الأنظمة والإجراءات) , كما أدى وجود البيئة الإقتصاد المستقرة والسوق المالي الناضج إلى القدرة على بناء السياسات الاقتصادية السليمة ,

وفي تجربة أثيوبيا ذكر (Getachew Debelu 2019) أن وجود سياسة تأمين للشراكة بين القطاعين العام والخاص وهي أحد عوامل (فئة الأنظمة والإجراءات) كانت من أهم العوامل التي استنتجتها الدراسة وكانت نتيجة للدعم الحكومي والذي هو أحد أهم العوامل الخاصة بفئة (بيئة القطاع العام) مما أدى لإصدار سياسة التمكين للشراكة وإعتمادها وبالتالي نجد أن هناك أيضا علاقة تربط بين فئة عوامل (بيئة القطاع العام) وعوامل (فئة الأنظمة والإجراءات) . ويشير أيضا بأن وجود مثل هذه السياسات والإجراءات يؤدي إلى السماح للقطاع الخاص بالاستثمار في البنية التحتية في أثيوبيا , مما يضعنا أمام علاقة سببية بين فئة العوامل المتعلقة ببيئة القطاع العام وعوامل فئة الأنظمة والإجراءات حيث أن وجود بيئة مستقر سياسيا واقتصاديا واجتماعيا ودعم حكومي وسياسي يؤدي إلى تمكين وتحقيق العوامل المتعلقة بفئة (الأنظمة والإجراءات) من سياسات وإجراءات تعاقدية وشفافية وأطر قانونية وحوكمة وخلافها وبالتالي يؤدي كل ذلك إلى تمكين عوامل (فئة القطاع الخاص) من خلال تشجيعها للاستثمار في هذه الدولة النامية .

وفي جانب آخر نجد أنه مع توفر البيئة الصحية الملائمة في الدول النامية يؤدي ذلك إلى تمكين عوامل فئة الأنظمة والإجراءات من النجاح والتي بدورها تمنح القدرة للقطاع الخاص على الحصول على جميع المعلومات المطلوبة لعمل دراساته اللازمة وبناء قدراته المالية والفنية كما في تجربة إيران (Ahmadabadi & Heravi , 2018) . وكذلك يؤدي إلى تحقيق العوامل الحاسمة في (فئة المشروع) من وضع دراسات الجدوى الفنية والمالية للمشروع ومعرفة ربحية المشروع وتخصيص الموارد لتنفيذ المشروع وتقييم التكاليف والعوائد .

لذا نجد أن هنالك علاقة بين عوامل فئة الأنظمة والإجراءات وعوامل (فئة جانب القطاع الخاص) بشكل مباشر وعلاقة أيضا بين فئة عوامل بيئة القطاع العام وعوامل فئة جانب القطاع الخاص وكذلك بشكل مباشر مع عوامل (فئة المشروع)

حيث يشير (Ahmadabadi & Heravi 2018) إلى أن عامل النجاح الحاسم الخاص بتوفير سوق مالي ناضج (أحد عوامل فئة بيئة القطاع العام) أدى إلى قدرة القطاع الخاص على التمويل والنجاح في مشروع خرم آباد .

كما نجد أن هنالك علاقة بين عوامل فئة (بيئة القطاع العام) وعوامل (فئة طبيعة الشراكة) حيث أن الدعم الحكومي والسياسي والموقف الإيجابي تجاه الشراكة من قبل الحكومة والتزامها في تقديم الضمانات لمشاريع الشراكة التي تتميز بطول فترة الإمتياز نسبياً يؤدي إلى تحقيق عوامل الالتزام بالمخاطر وبناء شراكة قوية وانفتاح وتوصل مستر وكذلك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة .

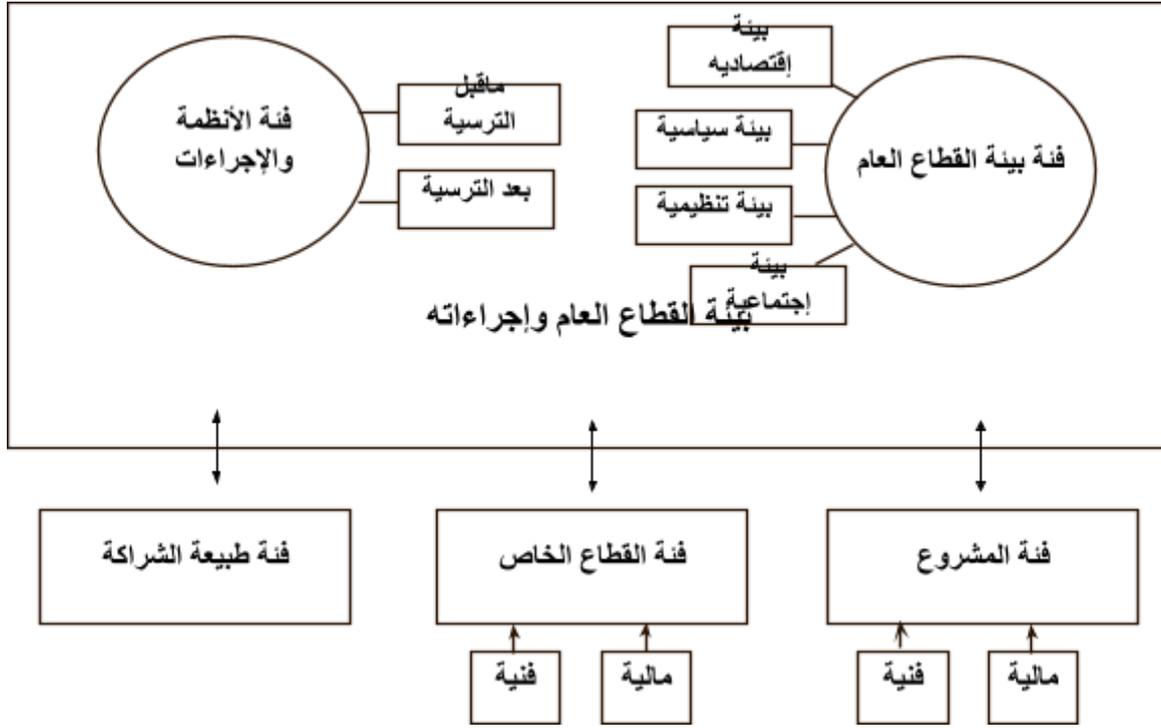
لذلك نستنتج أن العوامل الخاصة بفئة بيئة القطاع العام لها تأثير مباشر وغير مباشر على جميع العوامل الأخرى والفئات الأخرى بشكل عام , بوجود نظام ذو بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وإدارية مستقرة وفاعلة وذات كفاءة وداعمة لمشاريع الشراكة بين القطاعين الخاصين يؤدي بالمقام الأول إلى تحقيق جميع العوامل المتعلقة بفئة الأنظمة والإجراءات وكذلك يؤدي إلى نجاح العوامل المتعلقة بفئة طبيعة الشراكة , ويؤدي أيضا إلى جذب القطاع الخاص لمثل هذه المشاريع من حيث توفير البيئة المالية والاقتصادية للتمويل وبناء التحالفات وتمكينهم من القدرة على إتخاذ القرارات المالية والفنية المناسبة , وفي جانب المشروع أيضا نجد العلاقة من خلال توفر المعلومات والشفافية في عمل الدراسات والمتطلبات الفنية والمالية للمشروع .

لذا نجد مما سبق أن فئة (بيئة القطاع العام) وفئة (الأنظمة والإجراءات) مرتبطة بشكل مباشر ارتباطاً سببياً حيث أن تحقيق عوامل الأنظمة والإجراءات والتي تشمل الأطر القانونية والسياسات والإجراءات والتنظيمات كما أوضح سابقاً هو نتيجة لسبب تحقق وتوفر عوامل ناجحة لفئة (بيئة القطاع العام) وذلك عن طريق وجود بيئة مستقرة سياسياً واقتصادياً ودعم حكومي ومجتمعي وخلافه ,

وذلك يجعلنا نقوم بدمج تلك الفئتين تحت فئة جديدة واحد تحت إسم فئة عوامل (بيئة القطاع العام وإجراءاته) .

وفي السياق نفسه نجد أن هذه الفئة الجديدة (بيئة القطاع العام وإجراءاته) ذات علاقة وتأثير مباشرة مع كل من الثلاث فئات السابقة (فئة المشروع) و فئة (طبيعة الشراكة) وفئة (القطاع الخاص) فنجد أن تعثر أو عدم تحقق جميع عوامل النجاح في فئة (بيئة القطاع العام وإجراءاته) يؤدي بشكل مباشر في تعثر العوامل الأخرى في الفئات الثلاث الأخرى .

و يمكن تلخيص تلك العلاقات بين فئات العوامل المختلفة في الرسم البياني في الشكل رقم 2 والذي يوضح بشكل كبير العلاقة بين جميع الفئات الخاصة بالعوامل المختلفة وارتباطها بشكل مباشر وغير مباشر مع بعضها البعض بما يضع فئة القطاع العام وإجراءاته هي المؤثر الأساسي في نجاح مشاريع الشراكة بين القطاع العام والخاص .



شكل رقم 2

النتائج :

نستنتج من خلال عملية التحليل للدراسات السابقة العديد من النتائج والعلاقات بين عوامل النجاح الحاسمة النتائج التالية :

- جميع عوامل النجاح الحاسمة CSF و المصنفة في فئة بيئة القطاع العام وإجراءاته بما تشتمله من أنظمة وسياسات وإجراءات ودعم حكومي ومجتمعي وسياسي وبيئة مستقرة على المستوى السياسي والاقتصادي هي العوامل الأكثر تأثيراً و بشكل مباشر على نجاح أو فشل مشاريع الشراكة في الدول النامية.

- وجود علاقة ارتباط بين عوامل النجاح في (فئة بيئة القطاع العام وإجراءاته) بحيث تؤثر بشكل مباشر في تحقيق عوامل النجاح الخاصة (بفئة طبيعة الشراكة)
- هنالك علاقة ارتباط بين عوامل النجاح في (فئة بيئة القطاع العام وإجراءاته) بحيث تؤثر بشكل مباشر في تحقيق النجاح الخاصة (فئة المشروع) .
- هنالك علاقة ارتباط بين عوامل النجاح في (فئة بيئة القطاع العام وإجراءاته) بحيث تؤثر بشكل مباشر في تحقيق النجاح الخاصة (فئة القطاع الخاص) .
- تؤثر جميع الفئات (القطاع الخاص) و (طبيعة الشراكة) و (المشروع) في عملية نجاح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ولكن ذلك التأثير ليس بشكل مباشر وذلك بسبب تأثرها بعوامل النجاح في فئة (بيئة القطاع العام وإجراءاته).

المراجع :

- AAhmadabadi, A. A., & Heravi, G. (2019). The effect of critical success factors on project success in Public-Private Partnership projects: A case study of highway projects in Iran. *Transport Policy*, 73, 152–161. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1016/j.tranpol.2018.07.004> .
- Alinaitwe, H., & Ayesiga, R. (2013). Success Factors for the Implementation of Public-Private Partnerships in the Construction Industry in Uganda. *Journal of Construction in Developing Countries*, 18(2), 1–14.
- Al-Saadi, R., & Abdou, A. (n.d.). Factors critical for the success of public–private partnerships in UAE infrastructure projects: experts’ perception. *International Journal of Construction Management*, 16(3), 234–248. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1080/15623599.2016.1146110> .
- Brenner, N. and Theodore, N. (2002), “Cities and the geographies of actually existing neoliberalism”, *Antipode*, Vol. 34 No. 3, pp. 349-379.

Chileshe, N. (1), Njau, C. W. (2), Kibichii, B. K. (2), Macharia, L. W. (2), & Kavishe, N. (3). (n.d.). Critical success factors for Public-Private Partnership (PPP) infrastructure and housing projects in Kenya. *International Journal of Construction Management*.
<https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1080/15623599.2020.1736835>

Debela, G. Y. (n.d.). Critical success factors (CSFs) of public-private partnership (PPP) road projects in Ethiopia. *International Journal of Construction Management*.
<https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1080/15623599.2019.1634667>.

El-Sawalhi, N. I., & Mansour, M. A. (2014). Preparation Critical Success Factors for Public Private Partnership (PPP) Projects in Palestine. *Journal of Engineering Research & Technology*, 1(2), 52–57.

EUROPEAN COMMISSION. (2003). *GUIDELINES FOR SUCCESSFUL PUBLIC – PRIVATE PARTNERSHIPS*. Retrieved from https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/ppp_en.pdf.

Khanom, N. A. (2010). Conceptual issues in defining public private partnerships (PPPs). *International Review of Business Research Papers*, 6(2), 150-163.

Kulshreshtha, R., Kumar, A., Tripathi, A., & Likhi, D. (2017). Critical Success Factors in Implementation of Urban Metro System on PPP: A Case Study of Hyderabad Metro. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 18(4), 303–320.
<https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1007/s40171-017-0164-6>.

Olusola Babatunde, S. (1), Opawole, A. (1), & Emmanuel Akinsiku, O. (2). (n.d.). Critical success factors in public-private partnership (PPP) on infrastructure delivery in Nigeria. *Journal of Facilities Management*, 10(3), 212–225.
<https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/14725961211246018>.

Organisation for Economic Co-operation and Development OECD . 2012 . Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships Retrieved from <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/275/275.en.pdf>.

Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. C. (n.d.). Implementing public–private partnership (PPP) policy for public construction projects in Ghana: critical success factors and policy implications. *International Journal of Construction Management*, 17(2), 113–123. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1080/15623599.2016.1207865> .

Rockart, J. F. (1982). The Changing Role of the Information Systems Executive: A Critical Success Factors Perspective. *Sloan Management Review*, 24(1), 3–13.

Satish, D., & Shah, P. (2009). A study of public private partnership models. *The ICFAI University Journal of Infrastructure*, 7(1), 22-37.

Shankar Nayak, B. (2019), "Reification and praxis of public private partnerships in history", *Society and Business Review*, Vol. 14 No. 1, pp. 63-70. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/SBR-04-2018-0034>.

Suhaiza Ismail. (2013). Critical success factors of public private partnership (PPP) implementation in Malaysia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(1), 6–19. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/17574321311304503>.

VIJAYABANU, C., & VIGNESH, T. (2018). Critical factors determining the success of PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN CONSTRUCTION PROJECTS: An Indian Context. *Journal of Modern Project Management*, 24–39. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.19255/JMPM01503> .

