مبادرات محمد بن راشد آل مكتوم العالمية
Mohammed Bin Rashid
Al Maktoum Global Initiatives

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
MOHAMMED BIN RASHID
SCHOOL OF GOVERNMENT

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
MOHAMMED BIN RASHID
SCHOOL OF GOVERNMENT

حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام والخاص (دراسة تطبيقية على دور الرقابة الحكومية في إمارة دبي)

Governance of Public-Private Partnership: An Applied Study on the Role of the Financial Audit Authority in the Emirate of Dubai

مقدم الرسالة: أحمد نوح خميس المهري

اسم المشرف: د. يوسف الغلاييني

قُدمَت هَذه الرسَالة اِستِكمَالاً لِمُتَطلباتِ الحُصولِ عَلى دَرَجَةِ

المَاجِستِير الَتنفِيذِي فِي الإدارَة العامة بِكُلِيةِ مُحَمّدْ بِنْ راشِدْ للإدارة الحُكومِيّة

يناير/2024- رجب 1445 هـ

الموافق إمارة دبي – دولة الإمارات العربية المتحدة

إقـــــــــرار وتـــفـــويـــض

أنا الموقع أدناه مُقدِّم الرسالة التي تحمل العنوان:

حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص

(دراسة تطبيقية على دور الرقابة الحكومية في إمارة دبي)

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة، أو لقب علمي، أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية، أو بحثية، كما أُفوض كُليةِ مُحَمّدْ بِنْ راشِدْ للإدارة الحُكومِيّة بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات، والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها .

الطالب: أحمد نوح خميس المهري

التوقيع:

التاريخ:17- يناير-2024م

مستخلص الرسالة

حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص (دراسة تطبيقية على دور الحكومية في إمارة دبي)

إعداد: أحمد نوح المهري

إشراف الدكتور: يوسف الغلاييني

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، التي من المفترض لها أن تخدم رؤية امارة دبي الوطنية الرامية إلى تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة، تستند الى المعرفة، والتنافسية، والخبرة، والتنوع، وتساهم في تقليل التكلفة على الحكومة، وتقديم خدمات عامة ذات كفاءة وفاعلية والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمساهمة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية؛ و قد جاءت على شكل دراسة حالة حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص (دراسة تطبيقية دور على الرقابة الحكومية في إمارة دبي)

اعتمدت الدراسة على استراتيجية المنهج النوعي لتحقيق أهدافها؛ حيث ركَّزت على اتباع أسلوب المقابلات الفردية، ورصد الملاحظات التي تساعد في جمع المعلومات، والبيانات والتعرف على تجارب إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وذلك من أجل الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة والمتمثل في: إلى أي مدى تساهم الرقابة الحكومية في تفعيل حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص؟

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج؛ وإلى نتيجة رئيسة تفيد بأهمية الرقابة الحكومية في تعزيز مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر المؤسسية، وإدارة الأداء في الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص وأهمية وجود أطار حوكمة للشراكة يحدد الأدوار والمسؤوليات لكل طرف.

ومن أهم توصيات الدراسة؛ ضرورة توفير منظومة رقابية حكومية فاعلة؛ تضمن الالتزام بالاتفاقيات المبرمة بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص من جهة، ومن جهة أخرى ضمان وصول الخدمات العامة في إطار من التنافسية والجودة العالية.

Abstract

Public-private partnership governance
(An applied study on government oversight in the Emirate of Dubai)

Prepared by: Ahmed Nooh Al-mahri
Supervised by Dr.: Youssef Al-Ghalayini

The purpose of this study was to determine the effectiveness of public-private partnership governance in serving the Emirate of Dubai's goals of achieving sustainable economic development based on knowledge, competitiveness, experience, and diversity, as well as contributing to cost savings for the government and efficient public service delivery. The efficient and effective use of human resources, as well as their contribution to economic progress. This case study examines public-private partnership governance and government monitoring in Dubai.

The study relied on the qualitative method strategy to achieve its objectives. It focused on following the method of individual interviews, and making observations that help in collecting information, data, and learning about the experiences of managing partnerships between the public and private sectors, in order to answer the main question of the study, which is: To what extent does government oversight contribute to activating partnership governance between the two sectors: Public, private?

The study produced a number of findings: The main conclusion was the importance of government oversight in strengthening the principles of governance, corporate risk management, and performance management in public-private partnerships, as well as the need for a governance framework that defines each party's roles and responsibilities.

Among the study's most important recommendations is the need for an effective governmental oversight system; it ensures adherence to agreements reached between government agencies and the private sector on the one hand, while also ensuring the delivery of public services within a competitive and high-quality framework.

ٱلإِهدَاْءُ

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمريهما

وإلى زوجتي الكريمة وكل أفراد أسرتي حفظهم الله.

وإلى جهاز الرقابة المالية في إمارة دبي على الدعم والرعاية وكل الأصدقاء، ومن كانوا برفقتي

ومصاحبتي أثناء إعداد الرسالة. وأخص بالذكر كل من

القاضي المستشار/ أبو النصر عثمان

الاستاذ/ حسن سعيد المهري

وإلى كل من لم يدخر جهداً في مساعدتي .

الشكر والتقدير

الحمد الله رب العالمين الذي أعانني وأتم فضله على، ولا يسعني في البداية إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور/ يوسف الغلاييني، الذي تكرم بالأشراف على هذه الرسالة ولم يتردد في إسداء النصح والتشجيع وتقديم المساعدة، فكل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر أعضاء لجنة المناقشة وعلى ما قدموه من نصائح وملاحظات مهمة، والشكر موصول إلى كُلِيةِ مُحَمّدْ بِنْ راشِدْ للإدارة الحُكومِيّة أساتذة وموظفين. وأخيراً لا يفوتني أن أشكر كل من وقف بجانبي وساندني ومد لي يد العون والدعم ولو بنصيحة أو معلومة. فلكم جميعاً مني جزيل الشكر والتقدير.

الباحث

أحمد نوح خميس المهري

فهرس المحتويات

إقـــــــرار وتـــفـــويـــض ..... ب

مستخلص الرسالة ..... ج

ABSTRACT..... ه

ألإهدَاْءُ..... ز

الشكر والتقدير ..... ح

فهرس المحتويات..... ط

فهرس الجداول..... م

فهرس الرسوم التوضيحية ..... م

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1المقدمة..... 2

1.2 مشكلة الدراسة وسؤالها البحثي..... 5

1.3 مخرجات البحث وقيمته العملية والعلمية 6

1.4 محددات الدراسة..... 8

1.5 جدول المحتويات التجريبي. 8

1.6 مستخلص الفصل الأول..... 9

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2.1 تطور الإدارة الحكومية في مدارس علم الإدارة..... 12

2.2 الإطار النظري للشراكة بين القطاعين العام والخاص..... 13

2.2.1 مفهوم الشراكة بين القطاعين 13
2.2.2 مبررات وأهداف الشراكة بين القطاعين 15
2.2.2.1 جوانب القصور التي رافقت برامج الخصخصة: 16
2.2.2.2 أثر الاستثمار في البنية التحتية على النمو الاقتصادي 17
2.2.2.3 الاستقرار الاقتصادي وزيادة أعباء المديونية 17
2.2.2.4 نقص الكفاءة في مؤسسات القطاع العام: 18
2.2.2.5 فجوة البنية التحتية 19
2.2.2.6 ضعف الموارد المالية وقلة الموارد الطبيعية 20
2.2.4 العوامل التي تساعد على نجاح مشاريع الشراكة 21
2.2.5 هيكل الشراكة بين القطاعين وأشكالها 24
2.3 الإطار النظري للحوكمة 29
2.3.1 خصائص الحوكمة 29
2.4 حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص 30
2.4.1 دوافع ظهور حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص 31
2.4.2 التحولات والتغيرات الجديدة اللازمة لتطبيق الحوكمة 32
2.4.3 أهمية حوكمة الشراكة للقطاعين: العام، والخاص 33
2.4.4 نماذج حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص 34
2.4.5 تطبيق مكونات الحوكمة للشراكات بين القطاعين: العام، والخاص 35
2.4.5.1 الشفافية 37
2.4.5.2 المساءلة 40
2.5 الإطار النظري لرقابة حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص 42
2.5.1 تعريف الرقابة على الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص 42
2.5.2 أهمية الرقابة 45
2.5.3 مفهوم الرقابة على أداء الشراكات بين القطاعين: العام، والخاص 46
2.5.4 أهداف الرقابة على الشراكة بين القطاعين العام والخاص 47
2.5.5 وسائل الرقابة على الأداء في الشراكة بين القطاعين 47
2.5.5 أنواع الرقابة على أداء شراكات القطاعين: العام، والخاص 48
2.5.6 مشكلات الرقابة على الأداء شراكات القطاعين: العام، والخاص 48
2.5.7 مقومات فاعلية الرقابة على أداء شراكات القطاعين: العام، والخاص 49

2.5.8 آلية الرقابة الحكومية لحوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص في حكومة دبي 49
2.5.9 مهام الرقابة الحكومية في تفعيل حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص في إمارة دبي: 52
2.5.10 أثر الرقابة الحكومية في تفعيل حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص:..... 53
2.5.11 تحديات الرقابة الحكومية المالية والإدارية في حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص: 53
2.6 المراجعة الأدبية والإطار النظري (الدراسات السابقة)..... 55
2.6.1 دراسات تتعلق بالشراكة بين القطاعين: العام، والخاص على وجه العموم: 55
2.6.2 دراسات تتعلق بحوكمة الشراكات على وجه الخصوص: 57
2.6.3 دراسات تتعلق بالرقابة على وجه العموم:..... 59
2.6.1 دراسات تتعلق بالشراكة بين القطاعين: العام، والخاص على وجه العموم: 60
2.6.2 دراسات تتعلق بحوكمة الشراكات على وجه الخصوص: 61
2.6.3 دراسات تتعلق بالرقابة على وجه العموم:..... 64
2.5.5 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:..... 65
2.6 مستخلص الفصل الثاني 66

الفصل الثالث

استراتيجية البحث ومنهجيته

3.1 تمهيد..... 68
3.2 منهجية البحث..... 68
3.3 سياق البحث 70
3.4 تصميم البحث 71
3.4.1 مجتمع الدراسة..... 73
3.4.2 أدوات الدراسة 74
3.4.2.1 بناء أداه الدراسة 77
3.4.2.2 ثبات أداة الدراسة:..... 84
3.5 إجراءات الدراسة 85
3.6 مستخلص الفصل الثالث 88

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

4.1 تمهيد 90
4.1 عرض وتحليل نتائج 91

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات الاستشرافية

1.1 تمهيد 109
5.2 استنتاجات الدراسة 109
5.3 التوصيات الاستشرافية 113
المراجع والمصادر 114
الملاحق 123
ملحق رقم (1) 123
ملحق رقم (2) 124

فهرس الجداول

جدول (2.1) مبادئ الحوكمة 30
جدول (2.2) المقارنة بين لجنة الشراكة والرقابة الحكومية من الناحية الرقابية 51

جدول(3.1) :محددات العينة القصدية/ العمدية 73
جدول(3.2) :يوضح الربط بين أسئلة المقابلات والدراسات السابقة 77
جدول(3.3) :يوضح الإجراءات المتبعة في التحقق من الصدق الداخلي للبيانات 84
جدول(3.4) : يوضح آلية التحقق من صدق ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة..... 84

جدول(1.4): تصنيف الموضوعات المتكررة أثناء المقابلات 93
جدول(2.4): البرنامج الزمني للمقابلات عينة الدراسة 94

فهرس الرسوم التوضيحية

رسم توضيحي(2.1) مكونات الحوكمة 50
رسم توضيحي(2.2) مجلس الحوكمة 52

رسم توضيحي(1 3) : خطوات استراتيجية دراسة الحالة..... 72
رسم توضيحي(2 3) :إجراءات الدراسة 86

رسم توضيحي (4.1) مراحل تحليل بيانات الدراسة 91

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

حظي موضوع الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص، باهتمامٍ كبير من الحكومات في جميع أنحاء العالم لما له من دورٍ مهمٍ في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات مما أدى لأن تسعى الحكومات إلى تبني شراكة فعَّالة مع القطاع الخاص؛ من أجل تخفيض الإنفاق الحكومي من ناحية، والاستفادة من الطاقات، والخبرات الفنية والتكنولوجية المتوفرة لدى القطاع الخاص، مستندة في ذلك كله إلى جملة متكاملة من السياسات والقوانين الضابطة، والضامنة للمساءلة، والشفافية، والمنفعة المتبادلة. **(ضويفي، 2022)**

وقد أشارت **المحتسب (2018)** إلى أن التطورات السريعة في النشاط الاقتصادي العالمي خلال حقبة الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، لم تكن لتسمح باقتصاد ينطوي على الهيمنة المطلقة للقطاع العام، على المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، لذا فقد اتجهت معظم حكومات دول العالم إلى إدخال بعض الإصلاحات على هياكلها؛ تمثلت في تطبيق نظام الخصخصة في معظم المجالات، وبذلك تراجع دور الدولة في إدارة بعض الخدمات العامة، بعدما ظلت هذه الفكرة لسنوات طويلة غير مسموح بطرحها.

وقد ازداد الطلب على هذه الشراكات بشكلٍ لافت مع مواجهة العالم للتوسع الحضري السريع وزيادة الطلب على البنية التحتية الجيدة، فظهرت الشراكات بين القطاعين: العام، والخاص كآلية حاسمة لتنمية البنية التحتية المستدامة؛ بحيث يجمع هذا النهج التعاوني بين الخبرات، والموارد، ورأس المال

في كل من القطاعين: العام، والخاص، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة والابتكار والاستدامة على المدى الطويل.

كما كان للضغوط التي تتعرض لها الموارد المالية للحكومات من جهة، والضغوط الاجتماعية للحصول على الخدمات والمنافع العامة من جهة أخرى، دوراً في البحث عن آليات بديلة لتقديم الخدمات العامة، فكانت الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص هي إحدى الآليات التي مكنَّت الحكومات من الاستعانة بالقطاع الخاص لتقديم مثل هذه الخدمات، من خلال شراكات طويلة الأجل بين القطاعين، تقوم على أساس الالتزام المتبادل والثقة وفهم المقاصد المنتظرة من الخدمة، ونتيجةً لذلك؛ فقد شهد العالم تحولاً متزايداً نحو قيام القطاع الخاص بتقديم خدمات البنية التحتية، مثل: قطاعات: الطاقة، والماء والكهرباء، والاتصالات، والنقل، والكثير من الخدمات التي كانت حكراً على القطاع العام في السابق. **(Bo Gao, et. el, 2022)**

ومن هنا يتمثل الهدف من الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص في الوصول الى تقديم الخدمات العامة، وتنمية البنية التحتية، والخدمات العامة على وجه الخصوص، وتحفيز الابتكار، وتحسين جودة الخدمات وأسعارها، ويؤكد هذا ما أشارت إليه الإحصاءات والبيانات في سنوات العقد الأخير، والتي أكدت على زيادة كبيرة في توفير الخدمات العامة من قبل القطاع الخاص، حيث لعبت مشاريع الشراكة بين القطاعين دوراً رئيساً في هذه الزيادة، وشملت مشاريع الشراكة؛ التصميم، والتنفيذ، والتمويل للمدارس، والمستشفيات، والطرق، ومرافق الصرف الصحي، ويقدر البنك الدولي أن القطاع الخاص مول حوالي 40٪ من استثمارات البنية التحتية في مختلف دول العالم خلال عام 2021م، وقد وصلت قيمة هذه الاستثمارات حوالي 851 مليار دولار. **(Word Bank, 2022)**

كل ذلك أدى الى أن عملية الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص تطلبت ضرورة وجود إطار قوي وشفاف للحوكمة يضمن الحقوق القانونية والمالية لكافة الأطراف المتعاقدة، كما يعمل على الحفاظ على تقديم الخدمة في التوقيت وبالتكلفة المناسبة والالتزام بالبنود التي تم الاتفاق عليها في التعاقد، كما تتضمن القواعد والإجراءات التي تحدد الحوافز والقيود التي توجه استراتيجيات مختلف أصحاب المصلحة الذين يشاركون في مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بالإضافة لوجود آليات للمساءلة والمحاسبة والرقابة وفق أطر محفزة للشراكة مع القطاع الخاص وبيئة استثمارية جاذبة من مختلف الجوانب المكونة لها. **(ضويفي، 2022)**

وبالتالي فقد أصبحت هذه الشراكات جزءًا لا يتجزأ من الاقتصاد الوطني، ومن هنا كان لابد من تحسين مستوى أداء تلك الشراكات، في ظل الواقع الجديد، وأمام التحولات، والتغييرات الجديدة التي تحيط بالشراكات تزايدت الحاجة إلى تدعيم عملية الرقابة الحكومية، بأدواتها، وأساليبها المتعددة، ويبرز هنا دور الرقابة الحكومية في تقديم المعلومات، بشكل ديناميكي، ووقائي، ضمن الوقت المحدد، مما يزيد من كفاءة وفاعلية هذه العملية، ويضمن سلامة القرارات، بحيث يتم تقييم النتائج مقارنة بالمعايير، والمؤشرات، والأهداف المعمول بها.

وعلى الرغم من كل هذه المزايا التي تتمتع بها عمليات خصخصة بعض الخدمات؛ وأن الخصخصة تجنب ميزانية الدولة عبء تمويل المشروعات العامة، وتستفيد من الخبرات التخصصية في مختلف القطاعات الخاصة إلا أنها لم تسلم من النقد، وبعض العيوب في أوجهٍ عدة؛ كان من أبرزها الخشية من نقل ملكية الأصول للقطاع الخاص، مما قد يجعل السعي الى تحقيق الربحية يتغلب على المصلحة العامة، ومن هنا برزت الحاجة إلى تسليط الضوء على دور الرقابة الحكومية في تفعيل حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص في إمارة دبي.

1.2 مشكلة الدراسة وسؤالها البحثي

في ظل التطورات الاقتصادية والتقنية، أصبحت الشراكات بين القطاعين: العام، والخاص أداة حيوية لتحقيق أهداف التنمية، وتقديم الخدمات العامة بشكلٍ كفؤٍ، وفعّال؛ وعليه فقد باتت حوكمة هذه الشراكات أمرًا ضرورياً لضمان استدامتها، وتحقيق النتائج المرجوة منها، لأن غياب عمليات الحوكمة، وتدني شفافية المعلومات، وعدم توفيرها حول كافة الأمور المالية، والإدارية المتصلة بالشراكات، وعدم إتاحة الفرصة لمساءلة الإدارة، قد يؤدي الى وجود قرارات من شأنها أن تعيق تحقيق أهداف المشروع، وهذا ما دعا إلى الاهتمام أكثر بالشفافية، والرقابة، والمساءلة على هذه الشراكات، وبالتالي تزايد التساؤل عن فعالية أنظمة الحوكمة والرقابة الحكومية، لتؤكد دورها في إيجاد معايير مثلى لأفضل الممارسات في الإدارة، والتنظيم، والمراقبة؛ بما يضمن تحقيق أهداف المشروع، وهو ما يطلق عليه حوكمة الشراكات، المفهوم الذي يضمن توفير الإجراءات الحاكمة، لضمان سير عمل تلك الشراكات، على أفضل وجه بما يحقق عناصر الإدارة السليمة للشراكات، والرقابة عليها، بما يضمن توفير الشفافية والكفاءة.

وعليه فقد جاءت هذه الدراسة من أجل الإجابة على سؤالها الرئيس المتمثل بالتالي:

إلى أي مدى تسهم الرقابة الحكومية في تفعيل حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مفهوم الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص، وما أهميته؟
2. ماهي حوكمة الشراكات بين القطاعين: العام، والخاص؟
3. كيف يمكن تعزيز التفاعل بين القطاعين: العام، والخاص لضمان مشاركة فعّالة وتحقيق أهداف مشتركة؟

4. ما هي آليات الرقابة، وكيف يمكن لها أن تجسد مفهوم الحوكمة؟
5. ما هي التحديات التي يمكن أن تواجها الرقابة الحكومية لتفعيل حوكمة الشراكات بين القطاعين: العام، والخاص؟

1.3 مخرجات البحث وقيمته العملية والعلمية

تكمن أهمية هذه الدراسة في بحث أثر الجوانب العلمية، والعملية التطبيقية، المتعلقة بحوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص.

الأهمية العلمية

تعتبر الأهمية العلمية لدور الرقابة الحكومية في تفعيل حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص ذات أهمية كبيرة، حيث تشتمل هذه الأهمية على مجموعة من الجوانب الهامة، التي يمكن إجمالها بالتالي:

تنطلق أهمية هذه الدراسة العلمية مما ستشكله من إضافة قيّمة للأطر النظرية الخاصة بعمليات الحوكمة، ولما تحتويه من اعتماد النظريات والطرائق العلمية، ونماذج الرقابة الحكومية في تفعيل حوكمة الشراكات؛ إذ أصبحت الحوكمة ضرورة إستراتيجية داخل الهيكل التنظيمي للشراكة بين القطاعين: العام، والخاص، وخارجها، وعليه تبرز الأهمية العلمية للرقابة الحكومية، ودورها الكبير في حوكمة الشراكات ناجحة.

تتناول الدراسة دور الرقابة الحكومية في تفعيل حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص، لا سيما وأن العديد من الباحثين في مجال الحوكمة؛ لم يولوا الاهتمام الكافي بهذا النوع من

الموضوعات، ولم تأخذ حقها، وقد تمثل ذلك في قلة الدراسات المتخصصة في مجال الإدارة التي ناقشت هذا الموضوع في دولة الإمارات العربية المتحدة خاصة – حسب علم الباحث -.

تسعى الدراسة إلى أن تكون نواة لإجراء المزيد من الدراسات مستقبلاً حول الرقابة الحكومية ودورها في تفعيل حوكمة الشراكات بشكلٍ فعَّال داخل الشراكات، التي تنشئها الحكومة الإماراتية على وجه الخصوص، وباقي الحكومات عموماً.

الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية لموضوع هذه الدراسة في التعرف على مستويات الآليات التطبيقية للرقابة الحكومية، ومستوى تطور وسائل الرقابة الحكومية، وما أهم ايجابياتها، وسلبياتها؛ وكيفية العمل على تطويرها، وزيادة فاعليتها؛ حيث تُعد حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص أمرًا ذات أهمية عملية كبيرة، لا سيما لما لها من دورٍ مهم في تحقيق النجاح، والفاعلية لمشروعات الشراكة، وتحقيق أهداف مشتركة بين هذين القطاعين. حيث تشتمل هذه الأهمية على مجموعة من الجوانب الهامة، التي يمكن إجمالها بالتالي:

تسهم نتائج هذه الدراسة في مراقبة وتقييم أداء المشروعات الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص. وهذا يسمح بدوره في تحديد التقدم، والفوائد المحققة من مشروعات الشراكة، وضمان استغلال الأموال، والموارد بكفاءة وفاعلية.

تتيح نتائج هذه الدراسة تقديم تقييم دقيق للتكاليف، والفوائد، مما يُمَكِّن للرقابة الحكومية تحقيق توازن أفضل بين النفقات، والعوائد، وبالتالي تعزيز الكفاءة المالية للمشروعات.

تسهم نتائج هذه الدراسة في التحقق من أن الشراكات تلتزم باللوائح، والأنظمة، والقوانين المعمول بها، وهذا بدوره يضمن أن الأنشطة تتم وفقًا لإطار قانوني صحيح.

1.4 محددات الدراسة

- أعدت الدراسة وفق النظم واللوائح المتبعة في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية ولم يتم إدراج أيه معلومة إلا بعد الحصول على موافقة من إدارة الكلية ومخاطبة الجهات ذات الصلة بالموضوع بشكل رسمي وبناءً عليه لا توجد أيه أسباب تحول دون نشر هذه الدراسة خاصةً في ظل التوجه الحكومي نحو الحوكمة.

من خلال قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات نذكر منها :

- ندرة المصادر وقلة الدراسات السابقة التي تهتم بهذا بموضوع الربط بين الرقابة وحوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص .

- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة من الشراكات محل الدراسة.

1.5 جدول المحتويات التجريبي.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة؛ يحتوي هذا الفصل على: المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، وتساؤلات الدراسة، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة؛ يحتوي هذا الفصل على: دراسة الجانب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، من خلال الاعتماد على المصادر والمراجع، والأبحاث المحكمة، والدراسات السابقة، والمجلات العلمية المعتمدة، حيث قام الباحث بتحليل الأدب النظري، وربطه بموضوع البحث، حيث تم تناول الأدب النظري بناء على متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في **المحور الأول؛** الهادف للتعرف على تطور الإدارة الحكومية في مدارس علم الإدارة، حول الحوكمة، وذلك من

خلال التركيز على النظريات والدوافع التي أدت إلى ظهور هذا المصطلح، وكذا تم التطرق إلي مختلف التعاريف المقدمة لهذا المصطلح من قبل العديد من الكُتَّاب، بالإضافة إلى خصائص، ومرتكزات الحوكمة ومحدداتها، والتعرف كذلك على أهداف وأهمية الحوكمة، ومعاييرها وآليات تطبيقها، بالإضافة إلى الأطراف المعنية بها، والأبعاد الرقابية لحوكمة الشراكات بين القطاعين: العام، والخاص.

أما المحور الثاني فيعرض مختلف آليات الرقابة الحكومية، ودورها في تفعيل مبادئ الحوكمة من المفاهيم الأساسية، وأهم العناصر التي لابد من توفرها في عملية الرقابة ومختلف أشكالها، ثم التطرق إلى المراجعة ودورها في تفعيل الحوكمة.

الفصل الثالث: استراتيجية البحث ومنهجيته؛ يحتوي هذا الفصل على: منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، ووصف أداة الدراسة وكيفية بنائها، وبيان الأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة؛ يحتوي هذا الفصل على: تحليل كافة البيانات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، ومناقشة هذه النتائج، ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة، انتهاءً بالإجابة على سؤال البحث.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات؛ يحتوي هذا الفصل على: خاتمة عامة للدراسة، تحتوي على أهم الاستنتاجات، وتقديم التوصيات، انتهاء بقائمة المصادر والمراجع التي تم الاعتماد عليها، مرتبةً حسب طريقة توثيق جمعية علماء النفس الأمريكيين (APA).

1.6 مستخلص الفصل الأول

عرضت الدراسة من خلال هذا الفصل لمقدمتها، ومشكلتها، وأسئلتها، وأهميتها العلمية، والعملية، ومحدداتها حيث انتقلت الدراسة في الحديث عن موضوع الدراسة الرئيس: حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص؛ من العام إلى الخاص.

فاستعرضت بدايةً الحديث عن الشراكات بين القطاعين العام والخاص بشكلٍ عام، وما مبررات الحاجة إليها، لتنتقل رويداً للحديث عن أهم مميزاتها، وسلبياتها، وبالتالي مدى الحاجة لحوكمة هذا العملية، لا سيما ضمن نطاق حكومة إمارة دبي، التي تمثل حالة هذه الدراسة، ولتعرض للسؤال الرئيس لهذه الدراسة، والمتمثل في: إلى **أي مدى تسهم الرقابة الحكومية في تفعيل حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص؟** وما يتفرع من أسئلة فرعية تتعلق بمفهوم الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص، وما أهميته، وما هي الحوكمة، وماهية أسسها، ومبادئها النظرية، وبتحديد أكثر ما يتعلق بحوكمة الشراكات بين القطاعين: العام، والخاص، وكيف يمكن تعزيز التفاعل بين القطاعين: العام، والخاص لضمان مشاركة فعّالة وتحقيق أهداف مشتركة، وما هي آليات الرقابة، وكيف يمكن لها أن تجسد مفهوم الحوكمة، بالإضافة لرصد التحديات التي يمكن أن تواجها الرقابة الحكومية لتفعيل حوكمة الشراكات بين القطاعين: العام، والخاص.

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

في هذا الجزء تم التطرق إلى مجموعة من الموضوعات ذات العلاقة بالدراسة، حيث تم تناول تطور الإدارة الحكومية وظهور الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص، وأنواعها، والتحديات التي تواجهها، كما تم استعراض مفهوم حوكمة الشراكة بين هذين القطاعين، والتحولات، والتغيرات الجديدة وأثرها على هذه الشراكات، ومن ثم تناول عملية الرقابة الحكومية، ودورها، وأثرها على تفعيل حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص.

2.1 تطور الإدارة الحكومية في مدارس علم الإدارة

أخذت الحكومات على عاتقها تطبيق الإدارة العامة الجديدة منذ ثمانينيات القرن العشرين؛ لتحديث القطاع العام، والإدارة العامة الجديدة مصطلح واسع النطاق، شديد التعقيد، يستخدم لوصف موجة إصلاحات القطاع العام، التي اجتاحت العالم خلال هذه الفترة، حيث تسعى الإدارة العامة الجديدة استناداً إلى مدارس الإدارة والاختيار العام- إلى تعزيز كفاءة القطاع العام. **(رشيد، 2018)**

والافتراض الرئيسي لهذه المدرسة؛ هو أن مزيد من التوجه نحو السوق في الإدارة العامة من شأنه أن يؤدي إلى كفاءة أكبر للحكومة في تكاليفها، ويمكن القول إن مدرسة الإدارة العامة الجديدة نشأت في ثمانينات القرن العشرين، بعد اتجاه السياسات الاقتصادية الليبرالية نحو الخصخصة، وذلك مع وصول تاتشر إلى الحكم في بريطانيا، ووصول ريغان إلى الحكم في الولايات المتحدة في أواخر السبعينات، وأوائل الثمانينات من القرن المنصرم؛ الأمر الذي يمكن أن نستنتج منه التأثير الرئيسي الكبير لاتجاهات السياسات الاقتصادية الليبرالية على تطور علم الإدارة العامة. **(شمس الدين، 2017)**

وينظر الباحثون إلى حركة الإدارة العامة الجديدة، على أنها تعبر عن الكيفية التي يتم بها تطبيق أساليب إدارة الأعمال المعنية، بإدارة القطاع الخاص في الإدارة العامة، المعنية بإدارة الخدمات العامة، ويتحدثون عن أن الإدارة العامة الجديدة تقوم على أربعة عناصر رئيسية وهي **(الظرفات، 2019):**

- حالة تماثل السوق بما يحكمه من أليات التكلفة والعائد.
- اللامركزية بما يؤدي إلى تقليل البيروقراطية (أو التخلص منها كما يتحدث البعض).
- تحقيق الجودة وقياس جودة أداء الإدارة العامة.
- التوجه نحو المستهلك والتركيز على إرضائه.

فبعد أن كان هناك فصل بين القطاع العام، والقطاع الخاص في أسلوب ومجالات العمل طالب أنصار الإدارة العامة الجديدة بالاستعانة بالقطاع الخاص، بل ونقل أسلوب إدارته إلى المنظمات الحكومية، حتى بتحقق إصلاح، وكفاءة، ورشادة، وربحية الإدارة الحكومية، حيث سادت مفاهيم استعادة التكلفة، ورسوم الانتفاع، والتعاقد الخارجي، وآليات السوق. **(محمد، 2022)**

وقد سادت مدرسة الإدارة العامة الجديدة اتجاهان: إعادة اختراع الحكومة (التخلص من البيروقراطية) والحوكمة (Governance)، ومدرسة (Managerialism)

2.2 الإطار النظري للشراكة بين القطاعين العام والخاص

2.2.1 مفهوم الشراكة بين القطاعين

إن الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص في البنية التحتية ليست بالجديدة في التاريخ الاقتصادي، ويمكن النظر إلى الشراكة على أنها ترتيب يتم من خلال عقد ملزم قانوناً، لتقاسم المسؤوليات وفق شروط يتفق عليها من خلال العقد، ومن خلال هذه الشروط ينفذ أو يشغّل أو يدار

المشروع، من خلال التوزيع الملائم للموارد، والأخطار، والمسؤوليات، والعوائد بشكلٍ واضح ومحدد لتلبية الاحتياجات العامة، لذا أصبحت مشاريع الشراكة جذابة للحكومات، وبوصفها آلية لتطوير مشاريع البنية التحتية خارج الميزانية الحكومية. **(HLEGM, 2017)**

وقد عرَّف المجلس الوطني الأمريكي الشراكة بين القطاعين؛ بأنها مشروعات تجارية تعاونية تقود على عقود طويلة الأجل، تقوم بموجبها خدمات عامة على أساس احتياجات عامة محددة بوضوح **(المحتسب أبوعيد،2018).** كما أن الشراكة بين القطاعين؛ أصبحت أداة للتحديث، والتجديد لتدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، مما يتيح لمؤسسات القطاع العام تبني صيغ تنظيمية جديدة، تمكنها من إقامة أنواعاً مختلفة من علاقات الشراكة مع منظمات القطاع الخاص **(Sadran,2018).** والشراكة بين القطاعين ليست عمليات تخاصية فحسب، بل هي علاقات عمل ومشاركة في المخاطر، تقوم على أساس معايير أداء متفق عليها لتحقيق نتائج محددة للسياسات العامة **(Gorrea, et al.,2016).**

وقد أتاحت حركة الإصلاح الاقتصادي الدولية، التي بدأت منذ ثمانينيات القرن الماضي، تحول المؤسسات المملوكة للدولة إلى القطاع الخاص، عن طريق برامج الخصخصة، ولذا أصبح القطاع الخاص شريكاً مهما في نظام تقديم الخدمات العامة. والصفة المميزة لهذه الشراكة الجديدة بين القطاعين، إن الحكومة تعتمد على شركاء لتمويل، وتخطيط، وإنشاء، وتملك، وإدارة المرافق أو الخدمات العامة، وبذلك أصبح القطاع العام قادراً على توجيه اهتمامه نحو خدمة مصالح المتعامل وقوى السوق في الوقت نفسه. **(Gorrea, etal.,2016)**

وقد وفرت هذه التجربة فرصة للقطاع الخاص لكسر الاحتكار في قطاع الخدمات العامة، من خلال شراكة عمل بين القطاعين تطبق مبادئ السوق، وتتجاوز القيود الإدارية في القطاع العام، ومن

جهةٍ أخرى أتاحت هذه الشراكة للهيئات الحكومية تعبئة الأموال الخاصة لتمويل الخدمات العامة، خصوصاً إذا كانت تعاني الحكومة من مشكلات مالية أو أزمات في الموارد. **(Bovaird,2016)**

ولا ضير من الإشارة هنا إلى أن الشراكة الفعالة تنشأ وتتطور، من خلال الثقة والتعاون المشترك؛ والمقاصد، والمسئولية المشتركة بين الشركاء، الأمر الذي يؤدي إلى تطور علاقات تعاقدية في إطار نظام مترابط، خاصة إذا كان هناك التزام وثقة من قبل كل مستويات الحكم والمؤسسات التجارية المشاركة. **(Enright and Robert,2018)**

وبناء على ما سبق فإن الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص؛ تتطلب توافر بيئة تعاونية بين الشركاء، على عكس نماذج الإدارة الجديدة التي تقوم على محاولات استفادة كل طرف من الآخر، ومن ناحية أخرى توفر هذه الشراكة برنامجاً للشركاء للعمل سوياً في تخطيط، وتنسيق، ومتابعة، وتقييم، وتنفيذ السياسات التي تزيد من القيمة والفرص لمختلف أصحاب المصلحة، وكذلك تقاسم الموارد والمعرفة، وإنشاء علاقات مفيدة بصورة متبادلة، كما يمكن للشراكة بين القطاعين أن تحسن الخدمات العامة، من خلال إتباع الأساليب الفعالة في إدارة المخاطر. **(Bovaird,2016)**

2.2.2 مبررات وأهداف الشراكة بين القطاعين

تهدف الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص إلى خدمة الدولة، وأجندتها الوطنية الرامية إلى تحقيق اقتصاد مستدام، يستند على المعرفة، والتنافسية والخبرة، والتنوع، وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ونتائج ومخرجات أفضل مما يستطيع أن يحققه كل فريق بمفرده، ويتم ذلك عن طريق التفاوض، وتبادل الخبرات، والتوصل إلى معايير أفضل، وتوسيع الموارد المالية المتاحة نتيجة تعاون الأطراف **(المحتسب أبوعيد،2018) (وفاء، 2010).**

وتساعد هذه الشراكات على إبراز دور الدولة في التركيز على رسم السياسات، والاستراتيجيات لقطاع البنية الأساسية، ومراقبة مقدمي الخدمات وتنظيمها، إضافة إلى توفير رأسمال القطاع الخاص ومعارفه وخبراته في إدارة المشاريع، مما يسهم في تقليل المدد الزمنية لتنفيذها، وخفض تكلفة الخدمات وتحسينه. **(البوابة الرسمية لحكومة دولة الامارات، ديسمبر 2023م)**

هناك العديد من الأسباب الدافعة نحو تبني نهج الشراكة بين القطاعين، ومنها عدم توافر الموارد الكافية لدى بعض الدول، لتلبية الاحتياجات المتزايدة للاستثمار في البنية التحتية، وزيادة كفاءة القطاع الخاص في انجاز المشاريع وتشغيلها، والحاجة إلى الحصول على التكنولوجيا المتقدمة، والتنمية المستدامة، والخبرات المتراكمة لدى القطاع الخاص، في إدارة وتشغيل البنية التحتية، والمرافق والخدمات العامة، هي من أهم الأسباب التي دفعت إلى إشراك القطاع الخاص في تقديم الخدمات والمنافع العامة.

كما أن سياسة التحول إلى اقتصاد السوق في الآونة الأخيرة، أدت أيضاً إلى الاهتمام المتزايد بمشاريع الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص للاستثمار في البنية التحتية، وقد تم تناول المبررات التي ساهمت في تبني نهج الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص؛ كإستراتيجية للتنمية الاقتصادية في مختلف دول العالم وهي **(Enright and Robert, 2018):**

2.2.2.1 جوانب القصور التي رافقت برامج الخصخصة:

مع مرور الزمن تعرض مفهوم الخصخصة الذي تم التركيز من خلاله على الكفاءة، والفعالية إلى العديد من الانتقادات؛ فعند دخول الحكومة في عملية الخصخصة تولي الإجراءات التقنية للكفاءة أكثر من الاهتمام بحاجة المواطن. وهذا أدى إلى ظهور أفكار تركز على ضرورة تجاوز نظريات السوق، إلى الاهتمام بشكل أكبر **(Hammami, et al.,2016).**

2.2.2.2 أثر الاستثمار في البنية التحتية على النمو الاقتصادي

إن أثر الاستثمار في البنية التحتية على النمو الاقتصادي قضية متفق عليها بين مختلف الاقتصاديين، وبالرغم من ذلك، فإن قيود الميزانية التي تواجهها العديد من البلدان النامية تجعلها لا تستطيع تخصص الموارد اللازمة للاستثمار في البنية التحتية، هذا من جهة، ومن جهةٍ أخرى فقد أدى تعديل الأسعار النفطية خلال عقد السبعينيات من القرن الماضي إلى الاهتمام المتزايد بمشاريع البنية التحتية، وبالرغم من أن البنية التحتية القائمة قبل ذلك التاريخ لم تكن كافية لدعم النمو الاقتصادي، إلا أن السياسة الاقتصادية السائدة لم تكن تعطي البنية التحتية الاهتمام الكافي، نظراً لتفاقم الأزمات المالية وضعف الأداء الاقتصادي في كثير من الدول النامية، وقد أدى هذا إلى إتباع هذه الدول سياسة خفض الإنفاق الحكومي استجابة لهذه الأوضاع، حيث طال هذا الخفض الاستثمار العام بما في ذلك الاستثمار في البنية التحتية والقطاعات الاجتماعية، وهذا سيؤثر على النمو الاقتصادي في الأجل الطويل، ووضع الدول النامية أمام تحديات لإيجاد البدائل لتمويل الاستثمارات في مجال البنية التحتية، في ظل ندرة الموارد المالية. **(Hammami, et al.,2016)**.

وتشير بعض الدراسات إلى حاجة الدول النامية إلى تخصيص ما بين 3-9٪ من الناتج المحلي الإجمالي للاستثمار في البنية التحتية، لتحقيق معدلات نمو مقبولة خلال السنوات العشر المقبلة **(Sachs, et al., 2018)**. وفي دراسة لعلاقة البنية التحتية والتنمية والنمو وتوزيع الدخل، شملت 110 دولة تبين أن رصيد البنية التحتية يؤثر بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي، ويقلل من تفاوت الدخل **(Calderon and Serven, 2017)**.

2.2.2.3 الاستقرار الاقتصادي وزيادة أعباء المديونية

تشير نتائج الدراسات التي تناولت مشاريع الشراكة بين القطاعين، إلى أن هذه المشاريع أكثر شيوعاً في البلدان النامية التي تعاني من أعباء الديون الثقيلة، وأسواقها المحلية كبيرة أيضاً، مما يمكن هذه المشاريع من استرداد التكاليف. كما أن استقرار الاقتصاد يعتبر من الشروط الأساسية لنجاح مشاريع الشراكة، إذ تنتشر هذه المشاريع في الدول ذات التضخم المنخفض، وقد لعبت النظم المؤسسية دوراً مهماً في انتشار مشاريع الشراكة، ولوحظ انتشار هذه المشاريع في الدول التي تقل فيها معدلات الفساد الإداري والمالي، وتتمتع بسيادة النظام والقانون. (**Hammami, et al., 2016)**

2.2.2.4 نقص الكفاءة في مؤسسات القطاع العام:

إن إصلاح المؤسسات العامة القائمة أمر صعب تحقيقه، نظراً للتشابك المعقد للمصالح الاقتصادية، والسياسية التي تؤثر على مؤسسات القطاع العام، قد أدت أوجه القصور في المؤسسات العامة إلى ظهور مفهوم جديد للإدارة العامة في ثمانينيات القرن الماضي، وخاصة في بريطانيا، يهدف إلى إدخال مبادئ الإدارة في الشركات الخاصة إلى المؤسسات العامة، ومن خلال هذا الهدف أعيدت هيكلة مؤسسات القطاع العام لتحديث الدولة، وتحسين إدارة المؤسسات العامة (**الزويني وسلوم، 2019).**

كان ظهور هذا المفهوم مرتبطاً بالحاجة إلى الحد من الإنفاق العام، والتغلب على غموض الأهداف في مؤسسات القطاع العام، لتحديث الدولة وتحسين إدارة المؤسسات العامة، ويعتبر هذا المفهوم من أهم الأسباب التي جعلت الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص أكثر شعبية.

واعتبرت الشراكة من الوسائل البديلة، أو المكملة لتمويل وإدارة مشاريع البنية التحتية نظراً لعدم كفاءة المرافق العامة القائمة، من النواحي الفنية والإدارية، الأمر الذي يزيد من تكاليف تشغيلها

وتركيزها على الممارسات الاحتكارية، بدلاً من احتياجات السكان، وهكذا أصبح إطار الشراكة بين القطاعين الحل الملائم للتخلص من الأوضاع القائمة في مشاريع القطاع العام، ضمن إطار تنظيمي جديد، وبشكلٍ واضح، يستفيد من الخبرة الإدارية والتمويلية للقطاع للخاص. ومن الجدير ذكره أن التشغيل الأمثل لمشاريع البنية التحتية من خلال إدخال أساليب إدارة القطاع الخاص إليها أدى إلى تحسين إيرادات هذه المشاريع وتقليل مخاطرها، مما يترتب عليه استدامة هذه المشاريع من خلال قدرتها على تحقيق الموارد المالية اللازمة، التي من شأنها أن تسهم في بناء استثمارات جديدة في البنية التحتية (**HLEGM, 2017**).

2.2.2.5 فجوة البنية التحتية

إن توفير خدمات البنية التحتية ذات النوعية الجيدة من أولويات أهداف السياسة الإنمائية للألفية الجديدة، لدورها في الحد من الفقر، والشراكة بين القطاعين: العام، والخاص، تمتلك دوراً رئيسًا في سد فجوة البنية التحتية، حيث تتمثل هذه الفجوة في الفرق ما بين ما تقوم به الحكومة، وما يجب ان يكون ويحتاجه السكان. ومن هنا فان الشراكة قد سمحت للقطاع العام بحشد المزيد من الموارد المالية، عن طريق اشراك القطاع الخاص في تنفيذ مشاريع البنية التحتية، ومكّن هذا المنهج القطاع العام محدود الموارد المالية من تنفيذ مشاريع مجدية من الناحية الاقتصادية **(Williams, 1992)**.

أما في الدول الناشئة فإن القطاع العام لا يمتلك الموارد المالية اللازمة، لتلبية الحاجة المتزايدة للبنية التحتية، ولسد الفجوة بين الطلب على هذه الخدمات وعرضها، يتعين على الحكومات تشجيع استثمار القطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية. حيث وجد أن الاستثمار في البنية التحتية في هذه البلدان كان الأسرع نمواً خلال عقد التسعينات من القرن الماضي، إذ لوحظ أن 30٪ من استثمارات القطاع الخاص كانت موجهة نحو الاستثمار في البنية التحتية **(World Bank, 2013)**.

2.2.2.6 ضعف الموارد المالية وقلة الموارد الطبيعية

تشير تجارب البلدان المختلفة إلى أن الدول التي شهدت أزمات مالية، وتفتقر إلى مصادر إيرادات خارجية، كالمعونات، أو الموارد الطبيعية كالنفط وغيرها، تميل إلى أن تكون أكثر انفتاحاً على الاستثمار الأجنبي، إلا أن الأوضاع السائدة في مشاريع البنية التحتية القائمة في هذه الدول لا تتمتع بجدارة انتمائية، مما يعوق حصولها على التمويل اللازم، لتنفيذ المشاريع الجديدة، وهذا بدوره يولد الحاجة إلى جذب الاستثمارات الأجنبية، ومن جهة أخرى فإن الدول التي تتمتع بموارد نفطية، وطبيعية، تكون أقل عرضة للإصلاح وتحرير السوق، وغالباً ما تبتعد عن الدخول في مشاريع شراكة بين القطاعين. **(Glasser, 2019)**

2.2.3 المتطلبات الواجب توافرها في مشاريع الشراكة بين القطاعين:

إن الشراكة الناجحة؛ هي التي تقدم خدمات ذات جودة أعلى، وسعر أقل، من الذي تقدمه الحكومة، ولكي تكون الشراكة كذلك، يجب أن يكون القطاع الخاص أكثر فعالية وأكثر كفاءة، ولهذا فإن متطلبات نجاح الشراكة تفترض ما يلي **(IMF, 2014):**

أولاِ: نوعية الخدمات المتعاقد عليها: يجب أن تحدد الحكومة الخدمات المطلوبة من القطاع الخاص بوضوح، بحيث تستخدم مؤشرات قياس لتحديد جودة الخدمات، كما يجب على الحكومة توقيع عقود مع القطاع الخاص، تحدد فيه بشكل واضح شروط الخدمة وعلاقة الأرباح بالتكاليف.

ثانياً: نقل المخاطر إلى القطاع الخاص: تتعرض مشاريع الشراكة لمخاطر متنوعة؛ مثل تجاوز التكاليف المحددة، وتأخير مدة التنفيذ، ومشاكل توفير وجودة الخدمات، بالإضافة إلى تغير قيم الأصول.

ثالثاً: المنافسة القائمة على الحوافز والتنظيم: خدمات البنية التحتية تتميز بقلة المنافسة؛ بسبب تكاليف إنشاء شبكات واسعة، وتكون الحكومة المشتري الرئيس، كما يُعتبر نظام العطاءات فرصة لتحفيز المنافسة في مشاريع الشراكة، وتحقيق تواصل مباشر مع المستخدمين، ويعتبر التنظيم ضروري لحماية المستهلكين ومنع الاحتكارات المحتملة في هذا السياق.**(Glasser, 2019)**

رابعاً: الإطار المؤسسي المناسب: دعم التشريعات، والالتزام السياسي، والحكم الرشيد يمكنهم من دخول عقود طويلة الأجل مع القطاع الخاص، حيث يشعرون بالحماية، والتزام الحكومة بتنفيذ التزاماتها في إطار الشراكة، تتطلب هذه العملية من الحكومة تطوير خبراتها الفنية، وإجراء تقييم شامل للمشاريع، وتحديد الأولويات.**(IMF,2014) .**

خامساً: المحاسبة والإبلاغ عن الاثار المالية المترتبة على مشاريع الشراكة

مشاريع الشراكة تخفف القيود المالية على الميزانية العامة، وتوفر فرصًا لتجاوز ضوابط الإنفاق. ومع ذلك، تتسبب الشراكة في تحمل الحكومة مخاطر كبيرة، خاصة في الأجلين: المتوسط، والطويل، مما يستلزم تحقيق شفافية كاملة حول النتائج المالية لمنع إساءة استخدامها، وتعزيز كفاءتها .(**Glasser, 2019**)

سادساً: التجربة السابقة في مشاريع الشراكة: الخبرة السابقة في إدارة هذه المشاريع تلعب دوراً حاسماً في تحديد نجاح الترتيبات المستقبلية، وبالتالي، سمعة الحكومة الجيدة ستكون حافزاً لجذب المزيد من الاستثمارات الخاصة في مشاريع البنية التحتية المستقبلية.**(Sachs, et al., 2018)**

2.2.4 العوامل التي تساعد على نجاح مشاريع الشراكة

تحتاج الشراكة إلى مجموعة من العوامل والشروط التي تساعد في نجاح مشاريع الشراكة، وأهم هذه العوامل: **(Harms and Ursprung, 2012)**

أولاً: الاستقرار السياسي والاقتصادي: يعتبر الاستقرار شرطاً ضروريا لنجاح المشروعات المشتركة واستمراها، لأن المشروعات تتأثر بمخاطر البنية المحيطة، ويشمل الاستقرار جانبين هما **(ماهر، 2017):**

الاستقرار السياسي: يُعَّد الاستقرار السياسي، والأمان، إلى جانب التزام الحكومات بتعهدات المستثمرين، محفزين للاستثمار، كما أن التنوع العرقي يؤثر على حجم الاستثمار في البنية التحتية، حيث تحتاج الدول المتنوعة إلى مشاريع متعددة لتلبية احتياجات مجتمعاتها. بالإضافة لأن تزايد المشاريع يزيد من احتمال حدوث نزاعات على الموارد المشتركة، مما يجعل مشاركة القطاع الخاص ضرورية، وفي ظل محدودية الموارد، يفرض الضغط على القطاع العام لذا تصبح مشاركة القطاع الخاص ضرورة، وتتجه السياسة العامة نحو اقتصاد السوق وفتح أبوابها لمشاركة القطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية. **(Alesina et al,. 2016).**

الاستقرار الاقتصادي: يتطلب الاستقرار الاقتصادي توفير إطار قانوني، وقرارات منظمة للنشاط الاقتصادي، وتشريعات واضحة لتنظيم القطاع الخاص، والاستثمارات الأجنبية، كما يتضمن الاستقرار الاقتصادي أيضًا فرصاً استثمارية جذابة، ونظام مصرفي كفء، وسياسات اقتصادية واضحة، ونظام ضريبي واقعي. يجب أن يتمكن المستثمرون الأجانب من تحويل الأرباح، ورأس المال في حالة التصفية. ومن ناحية أخرى، يلعب الطلب على خدمات البنية التحتية وحجم السوق دورًا هامًا في تحفيز الاستثمار الخاص في هذا المجال. كما أن وجود عدد كبير من مستهلكي الخدمات، وتقديمها بأسعار السوق؛ يعزز ربحية المشاريع، ويساعد في استرداد التكاليف بسرعة أكبر. (**Thomsen, 2015).**

ثانياً: وضع نظام إعلامي مؤهل لاختيار الشريك الملائم: تحتاج الأطراف المشاركة في مشاريع الشراكة، إلى معلومات أساسية، ومنسجمة لاتخاذ القرارات، ويجب أن تُفسَّر هذه المعلومات والبيانات بنفس الطريقة من قبل الشركاء، لأن اختلاف التأويل من أطراف الشراكة لهذه المعلومات والبيانات، سينعكس بصورة سلبية على المشاريع التي ستتناولها الشراكة، ومن جهة أخرى يعد اختيار الشريك من أهم عوامل نجاح الشراكة، ويمكن اختيار الشريك من القطاع الخاص، وفقاً لمقاييس محددة، كالمهارة والالتزام والتجارب السابقة للشريك وكذلك قوته المالية **(Alesina et al,. 2016).**

ثالثاً: التخطيط وتحديد الأهداف الإستراتيجية

تحتمل مشاريع الشراكة أخطاراً كبيرة، لذا فمن الضروري وضع مخطط دقيق؛ يسمح بتحديد وسائل بلوغ الأهداف، ويلعب نظام الاتصال المباشر مع الشركاء المحتملين دوراً لتحقيق التنافس حول المشروع، وتقييم مدى اقتراب الشراكات من الأهداف المحددة من قبل الدولة، وهذا سيؤثر بشكل مباشرة على اتخاذ قرار قبول، أو رفض الشراكة، لذا فان على متخذ القرار وضع تصور واضح لمشروع الشراكة، وفهمه وحصر نقاط الضعف والقوة، ووضع ترتيبات التدخل السريع للحد من المعوقات التي تعترض المشروع وزيادة فرص نجاحه **(Harms and Ursprung, 2012).**

رابعاً: الحوافز المادية: تعتبر الحوافز المادية بما في ذلك توفر الخدمات الأساسية، والعمالة الماهرة، تعد عناصر أساسية لنجاح مشاريع الشراكة، وتقوم المؤسسات بتحديد مواقع مشاريعها بناءً على توفر عمالة ماهرة ومدربة، كما تعتبر الحوافز الضريبية والمالية تعد أيضًا مهمة، حيث تختلف الحوافز الضريبية بين الدول وتشمل إعفاءات ضريبية أو تخفيضات في حالة إعادة استثمار الأرباح، وتساهم هذه الحوافز في إيجاد مناخ استثماري يجذب المستثمرين، بينما تشمل الحوافز المالية إمكانية

الحصول على قروض بفوائد منخفضة، وتوفير الأراضي وتسهيلات أخرى، وتختلف هذه التسهيلات حسب الدول والعوامل المادية المتاحة. **(ماهر، 2017).**

2.2.5 هيكل الشراكة بين القطاعين وأشكالها

مشاريع الشراكة بين القطاعين تشمل العديد من الأطراف مثل الحكومة، ومشغلي المشروع، والممولين، والموردين، والمقاولين، والزبائن؛ لتنظيم هذه الترتيبات المعقدة، يتم إنشاء كيان قانوني من مثل ("Special Purpose Project Vehicle (SPV)" أو ائتلاف شركات، ويكون هذا الكيان المسؤول عن تنظيم الاتفاقيات بين الأطراف المختلفة وضمان تسديد الديون. وتُعتبر طريقة إنشاء SPV الشائعة في مشاريع الشراكة بين القطاعين، حيث تكون هذه الشركة ذات الامتياز، وتتفاوت حصة الحكومة في رأس مال الشركة بالاعتماد على الأهمية الإستراتيجية للمشروع، حيث تصل في بعض الدول إلى 51٪ كما في إدارة الموانئ الصينية، وفي بعضها إلى 26٪ كما في مشاريع إدارة المطارات الهندية. **(HLEGM, 2017).**

توسعت مشاريع الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص؛ بشكلٍ كبير منذ الثمانينيات، مما أدى إلى تطوير مجموعة متنوعة من أشكال الشراكة، وتتنوع هذه الأشكال من النماذج البسيطة؛ مثل عقود الإدارة، التي تكون قصيرة الأجل، ولا تتطلب إنفاقاً استثمارياً من القطاع الخاص، إلى النماذج المعقدة، مثل بناء وتشغيل ونقل وصيانة، وتختلف هذه النماذج بملكية الأصول الرأسمالية، وتوزيع المخاطر ومدة العقد، ويمكن تمييز خمسة أشكال رئيسية لنماذج الشراكة بين القطاعين، تعتمد على نسبة مشاركة القطاع الخاص في أصولها وتحمله للمخاطر، وتستخدم حسب القطاعات المستهدفة والتطور التكنولوجي، والتشريعات، والتنظيمات في الدولة صاحبة المشروع والتصورات السياسية للخدمات العامة. **(HLEGM, 2017)**

من جهة أخرى قد تشمل نماذج الشراكة مزيجاً من عدة عقود في المشروع الواحد، كتأجير المرافق العامة القائمة، وتوسيعها من خلال البناء، والتشغيل، ونقل الملكية، واغلب أنواع الشراكة السائدة في الوقت الحاضر من النوع المزيج؛ الذي تستخدم فيه عدة أشكال في المشروع الواحد. وقد تم تناول أشكال الشراكة بين القطاعين بصورة مفصلة على النحو التالي:

أولاً: التزويد وإدارة العقود Supply and management contract (SMC)

عقد الإدارة (Management Contract) هو ترتيب تعاقدي؛ يشتمل على إدارة جزء أو كامل المؤسسة العامة من قبل القطاع الخاص، ويتيح هذا العقد للقطاع الخاص دخول المهارات في تصميم وتقديم الخدمات العامة، ويسمح له بالسيطرة على التنفيذ وإدارة الشركات وشراء المعدات. كما تبقى الملكية للمرفق تابعة للقطاع العام، ويتحمل القطاع الخاص مسؤوليات محددة لتقديم الخدمات دون تحمل المخاطر، ويدفع رسوماً لإدارة المرفق طوال فترة العقد، التي تكون عادةً قصيرة الأجل. وغالبًا ما يتم التعاقد مع شركات أجنبية لإدارة المرافق العامة، وبعد انتهاء العقد، يمكن أن يُمنح لشركات محلية. ويتيح هذا النموذج الإيجابيات التالية: يتطلب وقتًا قصيرًا لتنفيذه، بسيط وأقل تعقيدًا، ويحظى بقبول سياسي، واجتماعي أكبر في العديد من البلدان، خاصة في قطاعات المياه والموانئ. ومع ذلك هناك بعض السلبيات الت قد تتخلل هذا الشكل من العقود؛ مثل: محدودية فوائد الكفاءة، وعدم تحفيز القطاع الخاص للاستثمار، وتحمل جميع المخاطر من قبل القطاع العام. يطبق فقط على البنية التحتية القائمة. توجد عدة أشكال لعقود الإدارة، مثل عقود الخدمة (SC) وإدارة الصيانة (MM) وإدارة التشغيل (OM). **(النجار، 2017)**

ثانياً: المشاريع الجاهزة Turnkey projects (TP)

يعرف بعقد التصميم والبناء (Design-Build)؛ بحيث يتيح للقطاع الخاص إعداد التصاميم، وبناء المرفق بسعر ثابت أو رسوم ثابتة، ويستلم القطاع العام المرفق بصورة جاهزة، ويتحمل القطاع الخاص المخاطر في مرحلة التصميم والبناء، ويحدد الفائز بالعرض عن طريق المنافسة، ويتميز هذا النموذج بالتقليدي والفهم الواضح لجميع الأطراف، كما أن العقود غير معقدة، وتنفيذها ليس معقدًا. ومع ذلك، ليس للقطاع الخاص حافز لإنجاز العقود بوقت مبكر، ويتحمل القطاع العام كل المخاطر، باستثناء مخاطر التصميم والبناء. يقتصر الاستثمار الخاص والفترة المحدودة، وتكون هناك محدودية في الابتكار. **(الدهال والحاج، 2019).**

ثالثاً: الاستئجار Afterimage /Lease

عقد الإيجار وAfterimage يتيح للقطاع الخاص تأجير المرافق العامة المملوكة للدولة، وتشغيلها وصيانتها دون الحاجة لاستثمارات كبيرة، وتُطبق هذه النماذج بشكل مشترك مع نماذج أخرى، وتكون فترة العقد أطول في حال زيادة حجم الاستثمار الخاص؛ بحيث يقوم القطاع الخاص بتأجير المعدات والبنية التحتية من الحكومة، ويتحمل المخاطر التشغيلية، وتختلف فترة العقد حسب الأصول، ويمكن أن تتراوح بين 5-31 عامًا. ويعتمد الإيراد المتوقع على استعمالات الأصول وفعاليتها، ويُطبق هذا الأسلوب في بعض البلدان؛ من مثل تايلاند، وساحل العاج، وتونس، ويتيح تنفيذه في وقت قصير، ويُقدر الاستثمار الخاص بناءً على طول العقد، ويحظى بقبول سياسي وقانوني، ولكن من أهم مساوئه قلة حوافز الاستثمار، وتحمل القطاع العام معظم المخاطر، كما أنه يتطلب إدارة فعّالة.

رابعاً: الامتياز Concessions

نظام البناء والتشغيل والنقل (BOT) هو نوع من العقود الشراكة يمنح شركة القطاع الخاص حقوق بناء وتشغيل مرفق عام لفترة محدودة، حيث يُسمح للحكومة باستعادة ملكية المرفق في نهاية

العقد. يمكن للحكومة الاحتفاظ بالملكية أو تقديم الخدمات بناءً على الاتفاق. يتم التفاوض على مدفوعات الامتياز بين الحكومة والقطاع الخاص، وعادةً ما تكون هذه المدفوعات ضرورية لجعل المشروع مجديًا ماليًا. يتم تطبيق هذا النموذج في مشاريع الشراكة بين القطاعين، وتمتد مشاريع الشراكة بهذا النموذج لفترة تتراوح بين 5 و51 سنة **(القضاة، 2018).**

وتتميز عقود الامتياز بأن القطاع الخاص يتحمل نصيبًا كبيرًا من المخاطر، وكما يتميز بمستوى عالٍ من الاستثمار الخاص، وكذلك إمكانية تحقيق الكفاءة الاقتصادية والاستفادة من التطور التكنولوجي، ومن بين مساوئه تعقيد في التنفيذ والإدارة، وتكاليف إضافية قد تتحملها الحكومة، وفترات زمنية طويلة قد تحتاج للمفاوضات، ويحتاج إلى إجراءات تنظيمية لمراقبة تنفيذ العقد، كما قد تترتب على الحكومة التزامات طارئة في المدى المتوسط والطويل **(النجار، 2017).**

ولا ضير من الإشارة هنا بأن نظام الامتيازات من الحكومة للشركات الخاصة يتم بطريقتين: الوكالة (Franchise) حيث يقدم القطاع الخاص خدمات معينة للحكومة، والبناء والتشغيل والنقل (BOT)؛ حيث يقوم القطاع الخاص باستثمار مرفقًا لفترة محددة، وتعود ملكيته للحكومة في نهاية العقد، بحيث يتحمل القطاع الخاص مخاطر الاستثمار والتشغيل، وقد تتحمل الحكومة بعض الالتزامات الطارئة بناءً على ضمانات القروض. تتطلب هذه الصيغ التنظيم لضمان مراقبة تنفيذ العقد **(المحتسب، وآبو عيد، 2018).**

ومن الممكن أن يتطلب تطبيق هذا الأسلوب إنشاء شركة خاصة لتنفيذ المشروع وتشغيله، بمشاركة القطاعين العام والخاص، وقد تسهم الحكومة في توفير التمويل والحوافز، ويشتمل هذا النموذج على أشكالٍ من مثل BOT وBROT وBLT. وقد انتشر استخدام هذه العقود على نطاق

واسع في جنوب شرق أسيا، وتم تنفيذها في مشاريع البنية التحتية بنسبة 81٪، خاصة في مجالات تطوير سكك الحديد والاتصالات والكهرباء والنقل **(الاسكوا، 1999).**

خامساً: الملكية الخاصة للأصول Private Ownership of Assets (POA)

نظام الخصخصة هنا يشتمل إعطاء القطاع الخاص مهمة تصميم وبناء وتشغيل المرافق العامة، وفي حال وجود مرافق موجودة، يتخذ القطاع العام قرارًا بالتخلي عن حق الملكية للقطاع الخاص. يتيح هذا النموذج للقطاع الخاص تحسين إدارة المخاطر، حيث يعتمد ربح المشغل في المستقبل على التحكم في التكاليف **(المحتسب، وأبو عيد، 2018).** ويتميز هذا النموذج بتحمل القطاع الخاص معظم المخاطر، كما يشارك باستثمارات كبيرة، وإمكانية تحقيق كفاءة وابتكار عالية، بينما تمثلت سلبياته بتعقيد في إدارة النظم التعاقدية، وتكاليف غير منظورة للحكومة في الأجل الطويل، وعمليات التفاوض تحتاج إلى وقت طويل، كما يتطلب كفاءة تنظيمية عالية **(HLEGM, 2017).**

يتضمن هذا النموذج أيضًا ثلاثة أنواع من عقود الملكية الخاصة:

1. بناء- تملك- تشغيل :(BOO) حيث يقوم القطاع الخاص ببناء وتملك المرافق وتشغيلها، ويتعاقد مع الحكومة لبيع المنتجات أو الخدمات.
2. مبادرة التمويل الخاص: (PFI)يشتمل على بناء وتملك وإدارة المرافق، وتتم عمليات الشراء من القطاع العام وفق عقود طويلة الأجل.
3. التجريد من خلال البيع أو الترخيص :(DLOS) يتضمن شراء القطاع الخاص حصصًا في رأس المال الحكومي، ويستخدم لتحسين مرونة وكفاءة الخدمات المقدمة. هذه النماذج توفر فرصًا لتحسين إدارة المخاطر وتنفيذ مشاريع البنية التحتية بكفاءة. **(الدهال والحاج، 2019)**

2.3 الإطار النظري للحوكمة

تُعرَّف **حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص؛** على أنها تلك القواعد، والإجراءات التي تحدد الحوافز، والقيود التي توجه استراتيجيات مختلف أصحاب المصلحة، الذين يشاركون في دورة مشروع الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص؛ ويقصد بأصحاب المصلحة كل الهيئات القادرة على اتخاذ القرار في دورة حياة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، على النحو المحدد في الإطار القانوني؛ وأصحاب المصلحة الرئيسيون هم وحدة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص، ووحدات المخاطر الموجودة داخل وزارات المالية، والوحدات المتعاقدة **(Joan, 2019)**

2.3.1 خصائص الحوكمة

بناء على التعريف السابق فإن مصطلح الحوكمة يشير إلى الخصائص التالية **(حماد، 2017):**

الانضباط: بمعنى؛ إتباع السلوك الأخلاقي المناسب، والصحيح.

الشفافية: بمعنى؛ تقديم صورة حقيقية، وكاملة، وواضحة، لكل ما يحدث.

الاستقلالية: بمعنى أنه؛ لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل.

المساءلة: بمعنى؛ إمكانية تقديم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

المسؤولية: بمعنى؛ وجود مسؤولية على جميع أطراف ذوي المصلحة في المنشأة.

العدالة: بمعنى أنه؛ يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.

المسؤولية الاجتماعية: بمعنى أنه؛ يجب النظر إلى الشركة كموطن جيد.

وقد حصر البنك الدولي هذه المبادئ في: المحاسبة والمساءلة، الاستقرار السياسي، وفعالية الحكومة، نوعية تنظيم الاقتصاد، وحكم القانون، والتحكم في الفساد.

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فركزت على: "حقوق المساهمين، والمعاملة المتكافئة للمساهمين، ودور أصحاب المصالح، والإفصاح والشفافية، ومسؤولية مجلس الإدارة، وضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات". **(مركز المشروعات الدولية الخاصة،2004)**

أما الدراسات الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ فكانت أكثر شمولا وتضمنت تسعة مبادئ وهي: المشاركة، وحكم القانون، والشفافية، وحسن الاستجابة، والتوافق، والمساواة، والفعالية، والمحاسبة، والرؤية الإستراتيجية.

ومما سبق يمكن تلخيص مبادئ الحوكمة في الجدول التالي:

جدول (2.1) : مبادئ الحوكمة

المفهوم	البنك الدولي	منظمة التعاون	الأمم المتحدة
المسئولية	المحاسبة المساءلة	مسؤولية مجلس الإدارة	المحاسبة
الفعالية	الاستقرار السياسي وفعالية الحكومة		الفعالية
تنظيم الأقتصاد	تنظيم الأقتصاد		
حكم القانون	حكم القانون و والتحكم في الفساد		حكم القانون
الحقوق		حقوق المساهمين	
التكافؤ		المعاملة المتكافئة للمساهمين	المساواة
التشارك		دور أصحاب المصالح	المشاركة
الشفافية		الأفصاح و الشفافية	الشفافية
الاستجابة			حسن الاستجابة

المصدر من إعداد الباحث

2.4 حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تمهيد

تتطلب عملية الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص ضرورة وجود إطار قوي، وشفاف للحوكمة يضمن الحقوق القانونية، والمالية لكافة الأطراف المتعاقدة، بحيث يعمل على الحفاظ على

تقديم الخدمة العامة في التوقيت، وبالتكلفة المناسبة، والالتزام بالبنود التي تم الاتفاق عليها في التعاقد، بالإضافة إلى وجود آليات للمساءلة والمحاسبة والرقابة وفق أطر محفزة وداعمة للشراكة مع القطاع الخاص وبيئة استثمارية جاذبة من مختلف الجوانب المكونة لها.

2.4.1 دوافع ظهور حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص

القطاع الخاص والقطاع العام يمتلكان أهدافًا مختلفة بناءً على طبيعتهما ودور كل منهما في المجتمع، حيث يسعى القطاع الخاص الى تحقيق الربح وتحقيق عوائد مالية للمساهمين والمستثمرين، كما يهدف الى تعزيز الكفاءة والابتكار وتطوير حلول جديدة ومبتكرة لتلبية احتياجات السوق وتحقيق تفوق تنافسي، وكذلك يساهم القطاع الخاص في خلق فرص عمل جديدة وتوفير فرص للتدريب وتطوير المهارات من خلال النمو والتوسع.

بينما يسعى القطاع العام الي تلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع من خلال تقديم الخدمات العامة والبنية التحتية، وتحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع من خلال سياسات وبرامج متنوعة، وإلى توفير فرص متساوية وتحسين ظروف المعيشة للمواطنين، وتعزيز العدالة الاجتماعية، وأخيراً يقوم القطاع العام بتنظيم الأنشطة الاقتصادية وحمايتها لضمان استقرار الاقتصاد الوطني.

وبالتالي ظهرت الحاجة الي حوكمة الشراكات والتي تعد أداة هامة لضمان نجاح المشاريع المشتركة بين القطاعين الخاص والعام. حيث تعزز حوكمة الشراكات الشفافية والمساءلة، مما يعزز الثقة بين الشركاء ويقلل من المخاطر، وتحديد الأدوار والمسؤوليات لضمان تنفيذ الأهداف بشكل فعال، والمشاركة الفعّالة في اتخاذ القرارات وتحقيق التوازن بين الأهداف وأخيراً تحقيق استدامة المشروع.

من خلال تحقيق هذه النقاط، يمكن أن تسهم حوكمة الشراكات في تحقيق التوازن بين الأهداف الربحية وأهداف خدمة المجتمع، مما يضمن نجاح المشاريع المشتركة بين القطاعين الخاص والعام.

2.4.2 التحولات والتغيرات الجديدة اللازمة لتطبيق الحوكمة

تُمَثِّل مشاريع البنى التحتية، وتطويرها، العمود الفقري لجميع أنشطة الحياة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية؛ هذا فضلاً على أنها تعتبر من بين أهم المؤشرات في سلم التنافسية العالمية، لما لها من أهمية اقتصادية كبيرة في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وتدفق رؤوس الأموال لاسيما في ظل الاحتياجات التمويلية الكبيرة المرتبطة بهذه المشروعات، والحاجة إلى تطوير مشروعات البنية التحتية بما يدعم وتيرة النمو والتنمية الاقتصادية المستدامة.

حيث تُعرَّف البنية التحتية على أنها " مجموعة الخدمات التي تتولى الدولة تقديمها، والمنشآت التي تتولى تشييدها وتشغيلها، إضافة إلى الخدمات التي تعتمد على العمالة الكثيفة، كجمع النفايات وتقديم خدمات النقل العامة، والطرق، والماء والكهرباء، والصرف الصحي"، كما تتشكل البنية التحتية من الطرق، والمطارات، والموانئ، والسكك الحديدة، ومحطات مياه الشرب وشبكاتها، ومحطات توليد الكهرباء، وشبكات الغاز الطبيعي، والصرف الصحي، والاتصالات، ومرافقها، بالإضافة إلى الخدمات الصحية، والإسكان، والتعليم، **(نصره وأبو زيادة،2020)**

وفي ظل عدم استيفاء متطلبات التمويل التقليدية؛ والتي كانت تتحمل فيه الدولة المسؤولية الكاملة لإنجاز وإقامة مشاريع البنى التحتية، من خلال رصد ميزانيات ضخمة، بالإضافة للاحتياجات التمويلية المتزايدة، لمشاريع البنى التحتية التي لا تزال أقل بكثير من المستويات المطلوبة في العديد من البلدان، وقد لجأت الكثير من الحكومات اليوم، إلى توجيه المدخرات الخاصة نحو الاستثمار في بعض مشاريع التنمية، من خلال الشراكات بين القطاعين: العام، والخاص، وتغيير نشاط الحكومة من تشغيل البنية الأساسية، والخدمات العامة، إلى التركيز على وضع السياسات، والاستراتيجيات لقطاع البنية الأساسية، ومراقبتها بما يخدم السياسة الوطنية تجاه خدمة المجتمعات والأفراد.

وفي هذا السياق هناك اهتمام متزايد بتعزيز الشراكات بين القطاعين: العام، والخاص (PPPs) لجذب القطاع الخاص، للاستثمار مثل هذه المشاريع لسد فجوة التمويل المتزايدة، في مشاريع البنية التحتية، من خلال حوكمة العلاقة بين القطاعين: العام، والخاص، وذلك بالطريقة التي تؤدي إلى اقتسام المسؤوليات، والمخاطر، بين القطاعين؛ بطريقة رشيدة؛ والعمل على تطوير علاقة تشاركية تقوم على مبدأ الفوز للجميع (Win- Win)، والوصول إلى علاقة ذات طابع مستدام، تخدم جميع الأطراف، وتحقق الشفافية، والعدالة، لتحقيق المكاسب للجميع.

2.4.3 أهمية حوكمة الشراكة للقطاعين: العام، والخاص

إن الحاجة إلى سياسة متماسكة للشراكة بين القطاعين: العام، والخاص في مؤسسات تمكينية قوية، مع إطار قانوني يضع المصلحة العامة فوق كل أولوياته، ويوفر ثقافة تشارك المخاطر، والتعاون، والدعم المتبادل، بالإضافة إلى الشفافية في الشراكة، يُعتبَر أمر بالغ الأهمية؛ لضمان استمرار العلاقة بين القطاعين: العام، والخاص الرحيلي (2008).

بحيث تعني حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص **الأداء، والامتثال**، حيث يحدد **الأداء** من خلال كيفية فعالية استخدام المؤسسات الحكومية، لآليات الحوكمة لتحسين أدائها العام، وتقديم السلع والخدمات بكفاءة، في حين يشير **الامتثال** إلى كيفية استخدام المؤسسات الحكومية، لآليات الحوكمة في إطار احترام متطلبات القانون، واللوائح، والمعايير، وتوقعات المجتمع؛ فيما يتعلق بالنزاهة، والمساءلة والشفافية، وهذا يعني أن الحوكمة تتعلق عادة بالطريقة التي يتخذ بها الموظفون العموم القرارات، وكيف ينفذون السياسات، وبالطريق التي تمكنهم من إشراك المواطنين، وأصحاب المصلحة الآخرين، في عملية صنع القرار(أدريس،2018).

ومن المنظور الاقتصادي، تساهم حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص في بناء نظام تعاقد فعال يمكّن المؤسسات الحكومية من شراء سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة، كما يساهم في دعم الآليات التي تضمن الشراكة في المشاريع الناجعة، بالإضافة إلى مساهمتها في دعم المجتمع للشراكات بين القطاعين: العام، والخاص الأمر الذي يمنح لصانعي السياسات الثقة التي يحتاجون إليها لتوفير الدعم السياسي اللازم لعملية الشراكة(عمر، 2021).

إن تطبيق الحوكمة في الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص يساهم في إنشاء المشاريع المستدامة، المنبثقة عن الاتفاق الكامل بين جميع الأطراف المعنية، بالإضافة إلى مساهمة الحكومة في القيام بعمليات التعاقد، بطريقة شفافة؛ الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الثقة في مصداقية الإدارة العمومية، كشريك تجاري مع مختلف الأطراف.

2.4.4 نماذج حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص

هناك نموذجان أساسيان لحوكمة الشراكة بين القطاعين العام يتمثلان في **(Joan, 2019)**:

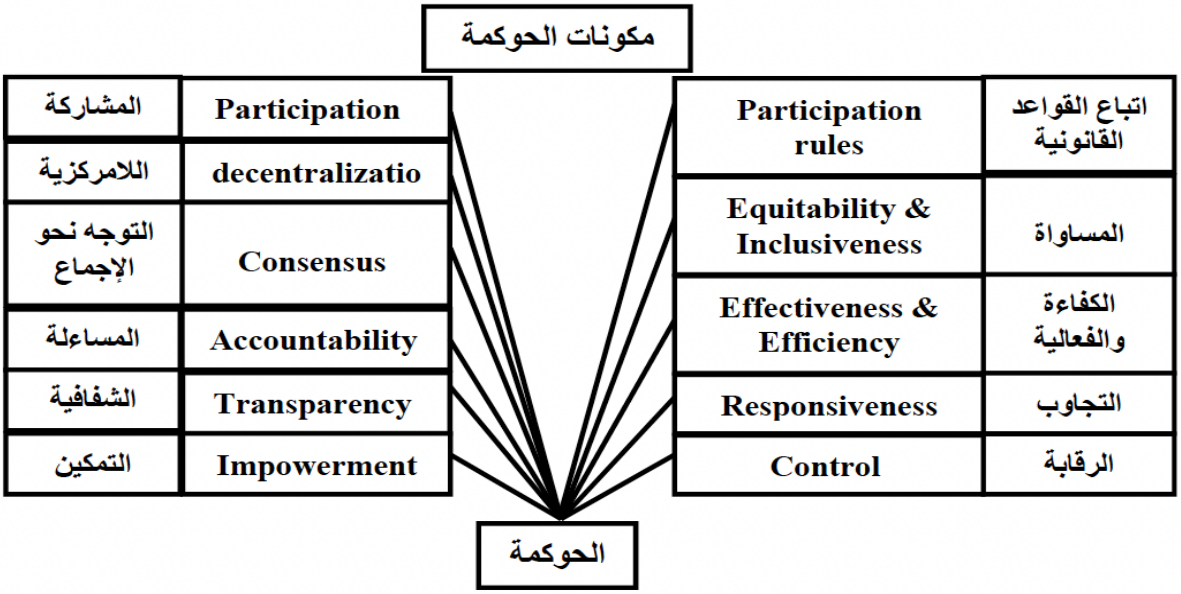
نموذج الحوكمة المركزي؛ تُعتبر وحدات الشراكة في هذا النموذج، الهيئات الرئيسة المسؤولة عن هذه الشراكة، حيث تلعب دورًا حاسمًا على مدار حياة المشروع، وتتمثل مميزات هذا النموذج في استفادته من وفورات الحجم في توفير الدعم الفني، خاصةً أثناء تصميم المشروع وهيكلته. ويقوم هذا النموذج بتوجيه مشاريع الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص عبر الوحدات المتعاقدة في مختلف الوزارات، وتقوم وحدة الشراكة بالدراسة الفنية، وتحليل، وإدارة المخاطر، واقتراح البدائل. ومن بين عيوب هذا النموذج هو تقليله من مبادرات الوزارات الأخرى للترويج للمشاريع، مما قد يؤدي إلى التحيز داخل وزارة الأشغال العمومية.

نموذج اللامركزية؛ نموذج الحوكمة اللامركزية للشراكة بين القطاعين: العام، والخاص هو نموذج شائع في الأنظمة الفيدرالية، بحيث يتم هيكلة وتنظيم مشاريع الشراكة بين هذين القطاعين في هذا النموذج من قبل هيئات حكومية متنوعة، دون الحاجة لدعم فني متخصص من وحدة مركزية؛ بحيث تشارك وزارات متعددة في تنظيم المشاريع، وضمان مواءمتها مع الخطط الاستثمارية، ويمكن إنشاء وحدات خاصة للشراكة، أو الاستعانة بأطراف خارجية لتقديم الدعم الفني، ويتميز هذه النموذج بأهمية وحدة إدارة المخاطر، والدور الكبير لها في جميع مراحل الشراكة، وتظهر في هذا النموذج أيضاً؛ أهمية البنوك، وشركات التنمية التي تلعب دورًا كبيرًا في مراحل الشراكة بين القطاعين، وتشير أيضًا إلى دور الحكومات في إنشاء صناديق، أو مؤسسات لتنظيم الشراكات بين القطاعين العام والخاص.

2.4.5 تطبيق مكونات الحوكمة للشراكات بين القطاعين: العام، والخاص

تعدّ مكونات الحوكمة الآلية الرئيسة لتنفيذها على أرض الواقع، وقد بُذِلَت جهوداً كبيرة من قبل المنظمات الدولية المختلفة لتحديد تلك المكونات (العناصر)، وطبيعة توظيفها بشكل جيد لتنفيذ مبادئ الحوكمة، وقد أجمع معظم الباحثين على وجود ما يزيد عن عشر مكونات رئيسية للحوكمة؛ بحيث تتفاعل هذه المكونات مع بعضها البعض؛ لإحداث الأثر الذي تحقّقه الحوكمة، وبالشكل الذي يضمن تداخلها لا انفصالها، فالشفافية مثلاً؛ هي أساس المساءلة، والمشاركة هي أساس الاستجابة، وهكذا، ومن هنا فإن تطبيق الحوكمة على الوظيفة العامة، في الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص يكون من خلال التطبيق الشامل لتلك المكونات؛ للتفاعل مع بعضها البعض، في تحقيق الكفاءة، والفاعلية بالنسبة للوظيفة العامة في الشراكة بين هذين القطاعين.

رسم توضيحي (1.2): مكونات الحوكمة



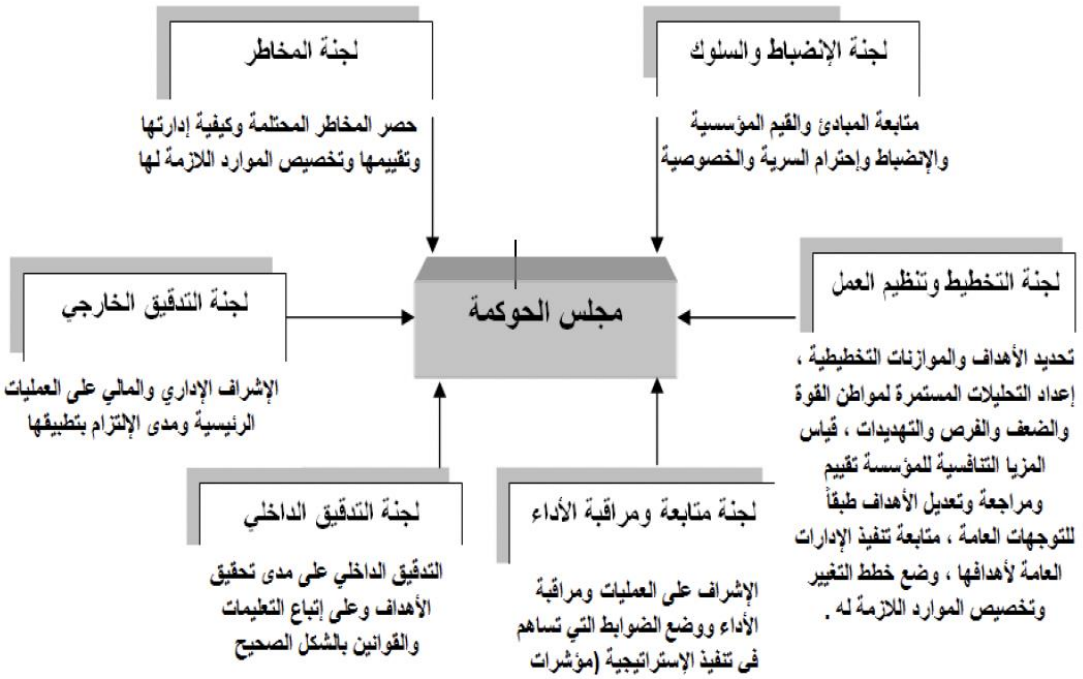
المصدر: العزاوي، 2018م

وبناءً عليه فأنه ينبغي إنشاء مجلس للحوكمة، على مستوى شراكة بين القطاعين؛ يرأسه أعلى سلطة في الجهة المعنية، وتتضمن مهامه: تحديد رؤية، ورسالة، وقيم الشراكة، والدفاع عنها، وتحديد توجهات، وأهداف الشراكة، وتحديد أولوياتها، وتطوير، ومراجعة استراتيجيات العمل، والمشاركة في صنع القرار، وتوجيه إدارة الشراكة نحو النمو والعطاء لتحقيق المنفعة العامة، وتطبيق ومراقبة تنفيذ كافة معايير وركائز الحوكمة الرشيدة.

ويمثل المجلس اعضاء مختصون في التخطيط الإستراتيجي، وتنظيم العمل، والتدقيق الداخلي والخارجي، وإدارة الموارد المالية، وإدارة الموارد البشرية، ومتابعة الأداء ومراقبته، وإدارة المخاطر، والأنظمة والقوانين، والبحوث، والدراسات، والتطوير.

أما هيكل المجلس، فيمكن أن تتضمنه مجموعة لجان أساسية، مثل: لجنة الشراكة وتنظيم العمل، ولجنة متابعة مراقبة الأداء، ولجنة التدقيق الخارجي، ولجنة التدقيق الداخلي، ولجنة إدارة المخاطر، ولجنة الانضباط والسلوك.

رسم توضيحي: (2.1) مجلس الحوكمة



2.4.5.1 الشفافية

يمكن تعريف الشفافية على أنها:" التمييز بوضوح بين القطاع الحكومي، وباقي القطاعات، وبموجبها تحدد بدقة الأدوار السياسية، والإدارية داخل الحكومة، وأن يتم بوضوح وفق آلية يطلع عليها الجمهور، وتحديد توزيع المسؤوليات بين مختلف مستويات الحكومة، وكذلك توزيعها بين كل من السلطة التنفيذية، والتشريعية، والقضائية". **(نوير،2019)**

كما يمكن النظر للشفافية من منظور آخر:" الشفافية تعني في المقام الأول أن تكون عمليات صنع واتخاذ القرار، وتنفيذه؛ باتباع الأسس القانونية، والضوابط الحاكمة المعلنة، كما أنها تعني أن تكون البيانات، والمعلومات متاحة بحرية كاملة لهؤلاء؛ الذين سوف يتأثرون بهذه القرارات، ومن البديهي أن المعلومات الواجب توفيرها لا تكون ذات معنى، إن لم تكن واضحة، وسهلة الفهم، والاستيعاب لغير المتخصصين. **(العزاوي، 2018).**

ويرى البعض الآخر أن "الشفافية": هي مبدأ خلق بيئة، تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف، والقرارات، والأعمال الحالية؛ متاحة، ومنظورة، ومفهومة، وبشكل أكثر تحديداً، وتوفير المعلومات، وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع، معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب، والانفتاح على كل الأطراف ذوي العلاقة. **(يوسف، 2020)**

ويرى الباحث في هذه الدراسة أن "الشفافية": هي الصدق في القول، وتقديم الحقيقة دون أي تغيير، سواء بالإضافة أم النقصان، واتباع القواعد القانونية، والضوابط الحاكمة المعلنة عند صناعة القرار واتخاذه وتنفيذه.

2.4.5.1.1 معوقات الشفافية

تتمثل معوقات الشفافية في (الفساد، والجهل، وضعف وغياب الإطار القانوني، ومعوقات سياسية واجتماعية) **(يوسف، 2020).** ويثار تساؤل هنا عن مدى توافر "الشفافية" في الأجهزة التابعة للشراكة بين القطاعين: العام، والخاص، فتلك الأجهزة يسيطر عليها قناعة كاملة بضرورة سرية المعلومات، وهذه السرية تنطبق على تبادل المعلومات في الجهاز الواحد، وأضف إلى ذلك؛ أن الموظف في الدوائر التابعة للشراكة بين القطاعين: العام، والخاص ينطلق أحياناً من فكرة خاطئة مفادها: من أن احتكاره للبيانات، والمعلومات هو مصدر سلطته وقوته. **(العزاوي، 2018)**

2.4.5.1.2 العوامل الرئيسة التي تحقق الشفافية

1. توفير المعلومات وسهولة الحصول عليها، وذلك في كافة مجالات الأعمال، فالمعلومات هي العدو الطبيعي للفساد الذي ينمو نتيجة الجهل، وعدم المعرفة، والسرية.

2. الإصلاح الإداري ومكافحة أسباب الفساد، ويتجلى ذلك في محاربة المناخ المنشود الذي يخلق أمام الموظفين العموميين، فرصاً أكثر للتلاعب في القواعد لمصلحتهم الشخصية؛ من خلال نظام ضعيف يعجز عن أن يمثل تهديدا بالعقاب. **(السعدني، 2006)**

3. تعزيز منظومة القيم التنظيمية، والأخلاقية، الكفاءة بدلا من المحسوبية، والمؤسسات بدلاً من الفردية، والحرية بدلاً من التسلط وغيرها.

4. اتباع القواعد القانونية، والضوابط المعلنة أثناء مراحل اتخاذ، وصناعة القرار في إطار نظم وتكنولوجيا المعلومات. **(عبد الله، 2015)**

ويرى **الباحث في هذه الدراسة أن الآثار السلبية لعدم الشفافية؛** تتمثل في:

أولاً: الإخلال بمبدأ المساواة، الذي أكدت عليه جميع الدساتير في كافة دول العالم.

ثانياً: إحباط العاملين الشرفاء، لإتاحة الفرصة لأحدهم بتحقيق منافع مادية، ومعنوية، بسلوكه المنحرف، وتمييزه لبعض من يتعامل معهم– والذين يحققون له منافعه، بالرشوة أو غيرها من الآخرين؛ مما يسيء إليه، وإليهم، وإلى الهيئة التي ينتمون إليها.

عجز الهيئة (المنظمة) التي ينتمي إليها الموظفون الجانحون عن تمكين الشفافية من تحقيق أهدافها؛ أي: ألا تسعى المنظمة دائما إلى تحقيق الرضا، والقبول لدى عملائها، أو المتعاقدين معها، وفي الأجهزة الحكومية تسعى الإدارة دائما إلى تحقيق الرضا، والقبول لدى المواطنين المتعاملين معها.

وبتطبيق مكون "الشفافية" من خلال التعريفات السابقة؛ نجد أن عمليات صنع القرار واتخاذه وتنفيذه بالأجهزة التابعة للشراكة بين القطاعين: العام، والخاص، وكذلك أداء الأجهزة المختلفة بها، والخدمات التي تقدمها للجمهور، نجد أنها في حاجة ضرورية إلى مزيد من:

- الحرص على نشر المعلومات.
- إتاحة المعلومات في أوقاتها.
- صحة وصدق البيانات المنشورة.
- الحرص على تلبية استفسارات المعنيين حول البيانات التي يحتاجونها.
- الأخذ بآراء المعنيين وإشراكهم في صناعة القرار.
- تقدير تقييم المعنيين لأداء الفرد أو المؤسسة. **(عبد الله، 2015).**

2.4.5.2 المساءلة

تعرف المساءلة على أنها حق المسؤولين الحصول على المعلومات اللازمة، والتقارير عن أعمال الإدارات العامة (المسؤولية في الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص) كي يتأكدوا من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم والمبادئ ومع تعريف وظائفهم، ومهامهم بموجب القانون، وذلك للاستمرار في اكتساب الشرعية من خلال استمرار رضا الموظفين، وقبولهم لطريقة أدائهم. **(العزاوي، 2018)، صلاح الدين، 2023)**

ومن هنا ترتبط المساءلة بالسلطات المخولة لهؤلاء المسؤولين، وتوجد علاقة بين المسؤولية، والسلطة، والمساءلة، وبين الحوكمة، والإدارة. **(العزاوي، 2018)**

إذ يحدد النظام الداخلي لأيّ جهاز تابع للشراكة بين القطاعين: العام، والخاص في معظم الحالات، طبيعة العلاقة بين مختلف الأجهزة، ومسؤولية، وحقوق وواجبات كل منها اتجاه الأخرى،

ومسؤولياتها اتجاه المواطنين؛ فالمساءلة هي فقط حق الأجهزة الرقابية في الدولة. **(وفا، 2010)، فرحان،2022).**

كما تشير المساءلة إلى تمكين كبار المسؤولين في الشراكة بين القطاعين من أصحاب المناصب من استدعاء المسؤولين في الأجهزة التابعة للشراكة بين القطاعين؛ للمساءلة عن سياساتهم، وأفعالهم واستخدامهم للموارد. وقد نبعت فلسفة المساءلة من القيم الروحية السائدة بين البشر؛ بأن يقوم الإنسان بالمساءلة الذاتية لنفسه عمّا ارتكبه من خطايا، وعمّا أنجزه من أعمال كان مسؤولاً عنها، ويتحمل نتائجها، وهل هناك قصور في ذلك، ومدى هذا القصور حتى يستطيع أن يقوم بالإصلاح، والترشيد والوفاء بالمسؤوليات، والالتزامات، والتعهدات. **(أفندي، 2019)، (عمر،2021).**

إذن فالمساءلة الذاتية، أو من الغير هي بداية طريق الإصلاح وتحقيق النتائج المرجوة بنجاح؛ إذ يمكن القول إنّ هناك علاقة عكسية بين المساءلة والشفافية؛ فكلما زادت الشفافية قلت المساءلة، والعكس صحيح.

2.4.5.2.1 أهمية المساءلة في الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تتجلى أهمية المساءلة في عدة جوانب، حيث تقاوم الفساد، والذي أصبح ظاهرة دولية مدمرة، مما يؤثر على الكفاءة الإدارية وتوزيع الموارد، ويهدد القيم المجتمعية، وترتبط المساءلة بشكل كبير بالشفافية، وتساهم في مكافحة الفساد، وتحقيق التنمية الشاملة، وقد أصبحت المساءلة عاملاً رئيسيًا في فحص كفاءة الحكومات، وتأثيرها على مختلف جوانب الحياة الاقتصادية، والاجتماعية، كما أن هناك علاقة وثيقة بين المساءلة والديمقراطية، حيث تزيد ديمقراطية النظام السياسي من الاهتمام بمكافحة الفساد، بينما تقلل الأنظمة الديكتاتورية من هذا الاهتمام، وتزيد من انتشار الفساد والفاسدين في حلقات الإدارة المتعددة. **(السنبختي،2021)**

ومن هنا يمكن استنباط **أنواع المساءلة**، وهي كما يلي:

2.4.5.2.2 أنواع المساءلة في الشراكة بين القطاعين العام والخاص

هناك العديد من أنواع المساءلة، التي يمكن تصنيفها إلى خمس مجموعات، وهي:

- المساءلة القانونية، والمهنية. **(العزاوي، 2018)**
- المساءلة المالية.
- المساءلة الرسمية، وغير الرسمية. **(السبختي،2021)**
-المساءلة التقليدية، وغير التقليدية (اجتماعية). **(فوزي،2020)**
- المساءلة القضائية، والإدارية.

2.5 الإطار النظري لرقابة حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص

تعتبر عملية الرقابة بصفة عامة الإطار العام والشامل والمفهوم الذي يحقق العديد من الأدوات والأساليب الرقابية المختلفة، بهدف التحقق من أن ما تم التخطيط له من أهداف ونتائج قد تحقق بالشكل الملائم المناسب، في إطار الالتزام بالقواعد والمفاهيم والمعايير العامة والخاصة التي تعمل في نطاقها الشراكة بين القطاعين، باعتبار أن ذلك يمثل الهدف العام لعملية الرقابة. **(سرايا، 2019)**

فيما يلي عرضاً لبعض المفاهيم الأولية المتعلقة بالرقابة:

2.5.1 تعريف الرقابة على الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص

لقد تعددت وتنوعت التعاريف المرتبطة بالرقابة؛ رغم اتحادها في المعنى، كما اختلفت وجهات نظر الباحثين، والكُتَّاب في مجال تحديد تعريف موحد، ودقيق يختص بالرقابة، فمنهم من يعرفها بأهدافها، وآخر بإجراءاتها، وآخر يربطها بنوع من أنواع الرقابة، وآخر بأهمية الرقابة ذاتها، وبالرغم

من ذلك فقد اعتبرت الرقابة في نظر الجميع وظيفة من وظائف التسيير بالإضافة إلى التخطيط، والتنظيم، والتوجيه.

ومن بين أبرز التعاريف المقدمة للرقابة تعريف فايول الذي يعتبر أن الرقابة هي:" التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطط الموضوعية والتعليمات المحددة والمبادئ من أجل تصحيحها ومع تكرارها، حيث تشمل عملية الرقابة كل من الأشخاص التصرفات والأشياء" **(الصباح، 2021).** ورغم اختلاف الكُتَّاب في ماهية الرقابة، ورغم وجود تعاريف عديدة للرقابة، يمكن القول أن جميع التعاريف قد تميزت بثلاث اتجاهات هي كما يلي: **(الكفراوي، 2020) (السنبختي، 2021)**

الاتجاه الأول؛ يهتم **بالجانب الوظيفي** للرقابة، الذي يركز على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فهو يهتم بوجود عمليات معينة من الواجب توفيرها لتحقيق الرقابة، مما يتضمن تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها.

الاتجاه الثاني؛ يهتم بالرقابة؛ من حيث كونها **إجراءات** حيث يركز على الخطوات التي يتعين إجرائها للقيام بعملية الرقابة، ولإتمام عملية الرقابة يتطلب الأمر وجود بيانات؛ عن أوجه النشاطات المختلفة، كشرط أساسي للقيام بالرقابة، على أن تعد بشكل يمكن الاستفادة منها في متابعة النشاط، ومراجعة نتائج الأعمال.

الاتجاه الثالث؛ الإشراف، والفحص، والمراجعة من السلطة التي لها هذا الحق؛ للتعرف على كيفية سير الأعمال داخل الوحدات، التأكد من حسن استخدام الأموال في الأغراض المتخصصة لها، أن تحصيل الموارد يكون طبقاً لأحكام القوانين، واللوائح، والتعليمات، كذلك التحقق من تنفيذ هذه الوحدات لأهدافها بكفاءة، وسلامة نتائج الأعمال والمراكز المالية، والكشف عما قد يقع من مخالفات

وانحرافات، وتحديد أسباب حدوثها، واقتراح وسائل العلاج لتفادي تكرارها مستقبلاً، بهدف المحافظة على المال وتحسين معدلات الأداء مستقبلاً لتخصيص أمثل للموارد الاقتصادية(عيسى، 2017).

وفي إطار ما سبق يمكن إدراج **بعض التعاريف للرقابة،** حيث تعرف الرقابة:" بأنها أية إجراءات متخذة من قبل الإدارة أو المجلس أو أية أطراف أخرى لتحسين إدارة الخطر، والزيادة من احتمالية تحقيق الأنظمة والبرامج الموضوعية للإدارة، التخطيط، التنظيم، التوجيه وتطبيق الإجراءات للحصول على تأكيد معقول بأن الأهداف والبرامة سيتم تحقيقها". **(الوردات، 2021)**

كما عرَّفها كل من **قيلت وهيكز** الرقابة على أنها:" العملية التي تسعى الإدارة من خلالها إلى التحقيق من أن ما حدث هو الذي كان يفترض أن يحدث وإذا لم يحدث ذلك فلا بد من إجراد التعديلات اللازمة"(الصباح، 2021).

ومن جانبهما عرَّفها كل من **تيري وفلليمر** على أنها: "أي الرقابة؛ تتمثل في القيام بثلاث خطوات هي **(الصباح،2021):**

وضع المعايير والمقاييس.

قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.

تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعة".

يمكن تعريف الرقابة بأنها: إحدى وظائف التسيير التي تعني بمتابعة، وتقييم كل عمليات، وأنشطة المؤسسة، ومقارنتها مع ما خُطِطَ له ومن ثم تحديد الانحرافات، بطريقة وصفية أو كمية؛ بغية اتخاذ ما يلزم من قرارات، لتجنب وقوع الانحرافات أو معالجتها في حالة وقوعها.

فالرقابة ضرورية حيوية لكنها غير كافية لوحدها لذا يتم الاستعانة بأدوات واليات جديدة، كالمراجعة الداخلية، مجالس الإدارة، لجان المراجعة من أجل استكمال العملية الرقابية وتطوير أداء

المؤسسة وتوجيهه نحو خدمة أهداف المؤسسة، كما أن الرقابة لا تقف فقط عند مجرد فحص العمليات، بل تتعداها لتؤمن فعالية قرارات الإدارة العليا للمؤسسة **(الكفراوي، 2020).** على هذا الأساس يتعين على الإدارات العليا ضرورة الاهتمام بالآتي:

ضمان السلوك الملائم، داخل التنظيم، من خلال الحوافز التنظيمية.

مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف.

ثقافة المؤسسة المجسدة في القيم والمعتقدات الحالية، على أن تتوافق مع الأهداف السابق تحديدها والمرغوبة فمن قبل التنظيم.

الحاجة إلى شفافية المعلومة لتحقيق الأهداف.

2.5.2 أهمية الرقابة

تاريخ الرقابة يعكس تطورها لتلبية احتياجات مختلفة في مراحل مختلفة، بدءًا من استخدام سجلات المطابقة إلى الحاجة المتزايدة لكشف التصرفات غير المرغوب فيها، خاصةً في مكافحة الفساد المالي والإداري في شراكات القطاعين العام والخاص. ظهرت حاجة متزايدة إلى تعزيز عملية الرقابة بسبب **(سرايا، 2019) :**

1. انفصال وظائف الملكية عن التسيير، خاصة في مؤسسات المساهمة الكبرى، مما أدى إلى الحاجة إلى رقابة خارجية لحماية حقوق الملاك والمستثمرين.
2. زيادة حجم المشروعات وظهور المؤسسات العملاقة، مما أدى إلى تعقيد الهياكل التنظيمية والحاجة إلى نظم رقابية أكثر فعالية.
3. تلبية احتياجات الأطراف المتعددة ذات العلاقة بالمعلومات والتقارير المالية المدققة والمعتمدة، مثل الإدارة، المساهمين، العملاء، والموردين.

أهمية الرقابة، وفقًا لـ **(لوجاني، 2021) (عوض،2022):**

1. المساهمة في تحقيق نتائج الشراكة بين القطاعين، وكشف نقاط القوة وتعزيزها، وكشف نقاط الضعف وتفاديها، وضمان التنسيق والتعاون داخل المؤسسة لتحقيق أهداف الشراكة.

2- تحسين تكاليف الإنتاج والتكيف مع السوق، من خلال التحكم في تكاليف الإنتاج وتقليصها للمساهمة في تنمية القدرات التنافسية، وضرورة تكيف الإنتاج مع وضعية المؤسسة في السوق لمواجهة المنافسة.

3- زيادة أهمية الرقابة نتيجة للتحديات التالية، والتقلبات والمفاجآت في سوق المؤسسة، وزيادة حجم المؤسسة وتنوع أنشطتها، والتوزيع الجغرافي والتعددية التنظيمية، وزيادة حدة المنافسة وتقلص دور الحمائية للدولة.

4- ضرورة وجود نظام رقابي محكم ومتكامل، من خلال وضع معايير محددة لمقارنة النتائج وقياس الأداء، وضمان تطابق الأداء مع الخطط وتصحيح الانحرافات.

وفقًا للتحديات الداخلية والخارجية، تعد الرقابة ضرورية لضمان حسن سير العمل ومطابقة الإنجاز للخطط والتحسين المستمر في إطار العملية الإدارية. **(سرايا، 2019)**

2.5.3 مفهوم الرقابة على أداء الشراكات بين القطاعين: العام، والخاص

تعتبر الرقابة؛ من الوظائف الهامة التي تمارسها الإدارة، وقد عرَّف البعض الرقابة بأنها "تعني مجموعة الأساليب والإجراءات التي يقوم بها جهاز خارجي متخصص أو وحدة داخلية متخصصة للتأكد من أن يتم من أداء مطابق لما يجب أن يكون عليه، ومحقّقًا للهدف منه في إطار الخطة والبرامج المرسومة". **(أدريس، 2018)**

كما عرفها آخرون بأنها التحقق من إتمام التنفيذ؛ وفق الخطط والبرامج والسياسات الموضوعية، وعرفوها أيضا؛ بأنها ذاك النشاط الذي تمارسه الإدارة في الوحدات الحكومية، للتأكد من أن العمل يسير وفقًا للسياسات والخطط الموضوعية لتحقيق أهدافها والكشف عن الأخطاء والانحرافات والعمل على إصلاحها.

2.5.4 أهداف الرقابة على الشراكة بين القطاعين العام والخاص

الرقابة على الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص تتمثل في مجموعة من الأساليب، والإجراءات التي يقوم بها المعنيون بالرقابة للتأكد من أن ما يتم من أداء مطابق لما يجب أن يكون عليه ومحققا للهدف منه، في إطار الخطة والبرامج المرسومة، وتهدف الرقابة على الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص إلى رفع الكفاءة الإدارية وتحقيق الصالح العام، وذلك من خلال **(وفا، 2010):**

- تخفيض التكاليف؛ بالاستغناء عن النفقات غير الضرورية، ورد المبالغ والمصاريف إلى الحدود اللازمة.
- -التأكد من احترام القواعد القانونية، ومدى مشروعية نشاط الإدارات المختلفة، ومدى تحقيقها للأهداف التي أنشئت من أجلها.
- التعرف على مشكلات الإدارة؛ لدراستها ووضع الحلول المناسبة لها.
- الوقوف على مدى تحقيق أهداف الشراكة، وما تم إنجازه من أعمال، وما لم يتم وأسباب ذلك.
- تقدير مدى ملاءمة أعمال الإدارة الشرطية من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

2.5.5 وسائل الرقابة على الأداء في الشراكة بين القطاعين

تستخدم الرقابة سواء الداخلية، أم الخارجية منها؛ مجموعة من الوسائل، والعمليات المختلفة لتحقيق أهدافها، وتتمثل في (الإشراف– التفتيش– المتابعة– التقارير الإدارية– تقارير كفاية العاملين– تقارير سير الأعمال الإدارية –فحص الشكاوى – لتحريات الإدارية). **(العزاوي، 2018)**

2.5.5 أنواع الرقابة على أداء شراكات القطاعين: العام، والخاص

يمكن تصنيف الرقابة على الشراكة بين القطاعين إلى أنواع متعددة – تتداخل عمليّا أثناء ممارستها في الكثير من الأحيان مثل (الرقابة المالية والاداء– الرقابة الالتزام بالتشريعات– الرقابة السابقة- الرقابة اللاحقة– الرقابة الكلية– الرقابة الجزئية).

2.5.6 مشكلات الرقابة على الأداء شراكات القطاعين: العام، والخاص

مشكلات رقابة شراكات القطاعين: العام، والخاص تشمل: **(العزاوي، 2018)**

1. عدم وضوح مفهوم الرقابة أحياناً، ونقص في المفاهيم السليمة حولها.
2. عدم وضوح وظيفة الرقابة على الوحدات الإنتاجية والخدمية.
3. تعدد الجهات المطلوبة للبيانات الإحصائية، والمحاسبية لأغراض الرقابة.
4. تعدد الأجهزة الرقابية، وتداخل، أو تضارب اختصاصاتها.
5. تدخل الدولة بشكلٍ مباشر أو عبر المؤسسات كأجهزة رقابية، مما يؤدي إلى التعارض والتضارب.
6. عدم وجود معايير دقيقة، وموضوعية، وشفافة للرقابة الداخلية.
7. نقص في الكفاءة لدى أجهزة المتابعة والتقييم.
8. شكلية إشراف الرؤساء، وضعف الرقابة الداخلية.
9. نقص في نظم متابعة البحوث العلمية في الجوانب التطبيقية للرقابة.

2.5.7 مقومات فاعلية الرقابة على أداء شراكات القطاعين: العام، والخاص

عوامل زيادة فاعلية الرقابة في شراكات القطاعين: العام، والخاص تشمل:

1. قياس نتائج أداء الشراكات للتحقق من الأهداف في ضوء المخرجات
2. مراجعة تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر المؤسسية وإدارة الاداء.
3. تحديد اختصاصات واضحة، ومستقلة للأجهزة الرقابية.
4. توحيد الجهة المسؤولة عن جمع البيانات.
5. محاسبة العاملين عن الأخطاء والشكاوى.
6. وضع معايير الأداء بشكلٍ موضوعي وواضح.
7. دراسة نظم الإشراف والمتابعة لضمان انتظامها.
8. تعزيز الوعي وتوفير بيئة داعمة للرقابة.

2.5.8 آلية الرقابة الحكومية لحوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص في حكومة دبي

أولاً: جهاز الرقابة المالية؛ جهاز الرقابة المالية يقوم برقابة مالية على مختلف الجهات الحكومية، والمؤسسات، والهيئات العامة، والشراكة بين القطاعين: العام، والخاص. ويتضمن الجهاز نطاق عمله رقابة مالية، والالتزام ورقابة الأداء، والأنظمة وكفاءة أنظمة الرقابة. يركز جهاز الرقابة المالية على التحقق من مشروعية وحسن التصرف في استخدام المال العام، ويعزز مبادئ الشفافية، ومكافحة الفساد المالي والإداري، كما يسعى الجهاز لضمان أن تتم القرارات، والإجراءات الإدارية وفقًا للتشريعات المعمول بها، ويعزز المساءلة الفعالة ويسهم في إيجاد بيئة محفزة للرقابة وإدارة المخاطر.

ثانياً: دائرة المالية بدبي؛ تم إنشاء دائرة المالية في حكومة دبي، وفقاً للقانون رقم 5 لسنة 1995م. وتتولى دائرة المالية مسؤولية الإشراف على جميع الشؤون المالية، والمحاسبية لحكومة الإمارة، إضافة إلى إصدار الحسابات الختامية المجمعة لها، وتتطلع دائرة المالية باستمرار إلى تعزيز الاستدامة المالية للقطاع العام، وتوفير محفزات النمو الاقتصادي في إمارة دبي. فتطوير بنية تحتية مستدامة وموثوقة وعالية الجودة والحفاظ عليها، هو مفتاح نجاح أي مدينة. ولمواكبة هذه التطلعات، أنشئت وحدة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص في دائرة المالية، لتتولى المسؤوليات التالية:

تعزيز السياسة لصياغة أهداف، وسياسات الجهات الحكومية فيما يتعلق بالشراكة بين القطاعين: العام، والخاص .

وضع وتوزيع المبادئ التوجيهية، والأدوات ذات الصلة على السلطات المتعاقدة بهدف توحيد العمليات .

الموافقة النهائية على دراسات الحالة الخاصة بالمشاريع على النحو المحدد في القانون رقم 22 لعام 2015م **"قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص".**

ثالثاً: لجنة الشراكة: والتي يتم تشكيلها بالجهة الحكومية بموجب القانون رقم 22 لسنة 2015م، الخاص بتنظيم الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص؛ بغرض تنظيم عقد الشراكة، والاشراف على حسن تنفيذ شركة المشروع لالتزاماتها المنصوص عليها في عقد الشراكة، واتخاذ التدابير اللازمة والفورية لمعالجة أي إخلال، أو تقصير في تنفيذ هذه الالتزامات؛ بالشكل الذي يضمن استمرار المشروع في تحقيق الأهداف المرجوة منه. والتنسيق مع السلطات المختصة في تذليل المعوقات التي قد تحول دون تنفيذ المشروع. ويجب أن تضم لجنة الشراكة في عضويتها ممثل عن دائرة المالية في

حكومة دبي يتم تسميته من قبل مديرها العام؛ في حال كانت الكلفة الإجمالية التي سوف تتحملها الجهة الحكومية عن عقد الشراكة تزيد على (200.000.000) مئتي مليون درهم.

جدول (2.2) :المقارنة بين لجنة الشراكة والرقابة الحكومية من الناحية الرقابية

وجهة المقارنة	لجنة الشراكة	الدائرة المالية	جهاز الرقابة المالية
الأهداف	- **تشجيع** القطاع الخاص على المشاركة في المشاريع التنموية والاستراتيجية. - **زيادة** الاستثمار في المشاريع ذات القيمة الاقتصادية والاجتماعية والخدمية التي ينفذها القطاع العام الاتحادي. - **تمكين** الحكومة من تنفيذ مشاريعها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. - **الاستفادة** من الطاقات والخبرات المالية والإدارية والتنظيمية والفنية والتكنولوجية المتوفرة لدى القطاع الخاص. - **تقليل أعباء** المخاطر المالية والتشغيلية عن الحكومة التي قد تترتب على تنفيذ المشاريع. - **زيادة الإنتاجية** وتحسين جودة الخدمات العامة، مع ضمان إدارة فاعلة لتطوير تلك الخدمات.	- **الارتقاء** بآليات إدارة المال العام من خلال تطوير سياسات وتشريعات وأنظمة مالية مبتكرة. - **حوكمة** الموازنة العامة والمخاطر المالية لدعم النمو المالي والاقتصادي. - **تنويع** استدامة مصادر التمويل وتطوير شراكات استراتيجية مبتكرة لحكومة ممكنة ومرنة. - **تقديم** داعمة مبتكرة وفق أفضل المعايير العالمية والرشاقة المؤسسية.	- **قياس** أداء الجهات الحكومية والقيمة مقابل المال. - **تفعيل** الحوكمة المؤسسية الملائمة، والرقابة الداخلية، وأطر إدارة المخاطر. - **حماية** الأصول الحكومية وتفعيل ثقافة مكافحة الاحتيال. - تقديم رأي مستقل حول الوضع المالي والقوائم المالية للجهات الحكومية - **التحقق** من الالتزام بالسياسات والإجراءات والضوابط والأنظمة الهامة للجهات الخاضعة.
الاستقلال	للجهة للحكومية المرتبطة بعقد الشراكة	احدى الجهات الحكومية	الاستقلال عن الجهات الحكومية
التقارير	إعداد تقارير ربع سنوية، تتضمن بيان سير العمل خلال تنفيذ عقد الشراكة، والمعوقات التي تعترض تنفيذه، إن وجدت، واقتراح الحلول المناسبة	تقديم الدعم والتوجيهات للجنة الشراكة	اعداد التقارير بالملاحظات والتوصيات وإحالتها الى الجهة الحكومية لتنفيذ التوصيات.

	لمعالجتها، ورفع هذه التقارير إلى دائرة المالية.		

المصدر: من إعداد الباحث

2.5.9 مهام الرقابة الحكومية في تفعيل حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص في إمارة دبي:

التحقُّق من مدى تحقيق كفاءة، وحسن سير العمليّات المتعلقة بتنظيم مشروع الشراكة.

فحص الانحرافات التي قد تحدث أثناء تنفيذ المهام والأنشطة، الخاصة بالشراكة، ودراسة وتحديد الأسباب التي أدّت إليها.

التحقُّق من أن إنجاز أعمال مشروع الشراكة قد تمت بالتكلفة المُناسِبة، والجودة المطلوبة وفي الوقت والزمان المُلائِم.

التثبُّت من مدى تحقيق الشراكة لأهدافها، ومُساهمتِها في تحقيق الأهداف، والخطط الاستراتيجيّة العامّة للحكومة.

التأكُّد من مدى تحقيق نتائج الأداء للأهداف المُقرَّرة، بغرض تحسين الأداء المطلوب للشراكة بين القطاعين.

التحقُّق من وجود نُظُم، ومبادئ المُحاسبة المسؤولة لدى الشراكة بين القطاعين

فحص مُختلف أنظمة الرقابة بالشراكة بين القطاعين وإجراءاتها للتحقُّق من مدى سلامتها، وتحديد أوجه القُصور فيها، والتوصية بما يجب اتخاذه لمُعالجتها.

تقويم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر المُؤسّسيّة، وإدارة الأداء، في مشروع الشراكة وفقاً لأفضل المُمارسات العالميّة، لتحديد المُعوّقات التي تُواجهها، وتحديد فُرص التحسين والتطوير وفحص القوائم الماليّة الختاميّة لمشروع الشراكة.

2.5.10 أثر الرقابة الحكومية في تفعيل حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص:

تؤثر الرقابة بشكلٍ كبير على حوكمة الشراكات بين القطاعين: العام، والخاص، حيث تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتقوية نظام الحوكمة. تؤدي الرقابة إلى التأكد من الامتثال للقوانين والمعايير وتقديم تقييم للأداء والممارسات. تقوم أيضًا بمراقبة أداء الشراكة وتنفيذ الاتفاقيات وتحديد وإدارة المخاطر. الرقابة تسهم في تعزيز الثقة بين الأطراف المشاركة وتشجع على التعاون بين القطاعين العام والخاص. وتسهم في تحسين الأداء والمساءلة وتعزز الشفافية والإفصاح في الشراكة، وتقوم بتحديد المعايير والمؤشرات للأداء وتقديم آليات للمساءلة المالية وتحسين الأداء.

2.5.11 تحديات الرقابة الحكومية المالية والإدارية في حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص:

تتنوع تحديات الرقابة على حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص، وتعتمد هذه التحديات على الظروف، والسياق الذي يتم فيه تشكيل هذه الشراكات، ومع ذلك، هناك بعض التحديات الشائعة التي قد تواجه عملية الرقابة على حوكمة هذه الشراكات، وتشمل ما يلي:

ضعف الشفافية؛ بحيث قد يكون من الصعب الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص، بما في ذلك التفاصيل المتعلقة بالتعاقدات والمخاطر المالية. كما يمكن أن تكون هناك صعوبة في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتقييم كفاءة وفعالية الشراكة.

تقييم الأداء والنتائج من الصعب تقييم أداء الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص في قياس النتائج وتحديد مدى تأثير الشراكة على تحسين الخدمات العامة أو تحقيق الفوائد المتوقعة في السنوات الأولى للمشروع.

التنسيق والتعاون يشترط نجاح الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص على التنسيق والتعاون الفعال بين جميع الأطراف المعنية. ومن الصعب تحقيق التنسيق الجيد والتعاون المستدام بين الشركاء المختلفين، وهو ما يمكن أن يؤثر سلبًا على الرقابة وإمكانية ضمان تحقيق النتائج المرجوة.

توازن المصالح: قد تتعارض مصالح القطاع العام والقطاع الخاص في بعض الأحيان، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحديات في تحقيق توازن مناسب للمصالح المتعارضة. إذ أن يتم التأكد من أن هناك آليات فعالة للتعامل مع تلك التوترات وتفادي أي تحيزات تجاه أحد الشركاء.

تحتاج عملية الرقابة إلى قدرات كافية لتقييم الأداء والمخاطر المرتبطة بالشراكة. يجب أن يتم تعزيز القدرات الفنية والمهنية للمراقبين لضمان فهمهم الكامل للشراكة وقدرتهم على تحليل البيانات وتقدير التأثيرات المحتملة **(فرحان، 2022).**

قد تتطلب الشراكات بين القطاعين: العام، والخاص تعديلات وتغييرات في النهج والسياسات الحكومية والإجراءات الإدارية. (المرونة والتغيير) يجب أن تكون الرقابة مرنة ومستعدة للتكيف مع التغيرات المستمرة لضمان فاعلية الشراكة.

تشكل استدامة التمويل تحديًا في الشراكات بين القطاعين العام والخاص. إذ يجب أن تكون هناك آليات لتحقيق تمويل مستدام للشراكة على المدى الطويل، وضمان توفر الموارد المالية اللازمة لتنفيذها وصيانتها**(الشامي، (2023).**

التوازن بين المرونة والمساءلة: تعتبر المرونة في عملية الرقابة ضرورية لتشجيع الابتكار وتحقيق الفوائد المحتملة للشراكة بين القطاعين العام والخاص. ومع ذلك، يجب أن يتم الحفاظ على مستوى مناسب من المساءلة لضمان استخدام الموارد العامة بشكل فعال ومناسب.

هذه بعض التحديات الأساسية التي يمكن أن تواجه عملية الرقابة على حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص. ولمعالجة هذه التحديات، يجب أن تتبنى الحكومات والمؤسسات الرقابية إجراءات فعالة تضمن الشفافية ومكافحة الفساد وتعزيز التنسيق والتعاون بين الشركاء المختلفين. **(ادريس، 2018)**

2.6 المراجعة الأدبية والإطار النظري (الدراسات السابقة)

تمت مراجعة الأدب النظري ذي العلاقة بالأدب النظري، واستعراض العديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع "حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص (دراسة تطبيقية على دور الرقابة الحكومية في إمارة دبي)"، وتم مراجعة مجموعة كبيرة من الأدبيات التي كرستْ في مجالات عدة، والتي يمكن تصنيفها في المحاور الثلاثة التالية:

أولاً: دراسات تتعلق بالشراكة بين القطاعين: العام، والخاص على وجه العموم.

ثانياً: دراسات تتعلق بحوكمة الشراكات على وجه الخصوص.

ثالثاً: دراسات تتعلق بالرقابة على وجه العموم.

2.6.1 دراسات تتعلق بالشراكة بين القطاعين: العام، والخاص على وجه العموم:

تناولت دراسة (بن لاغة، 2022) الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص أحد الوسائل الأساسية الحديثة، التي تسهم في تعزيز وتوفير الحاجات الضرورية لمجتمعاتها من خلال تقديم خدمات

ذات جودة متميزة في ظل متطلباته المتزايدة، وهو ما دفع بالكثير من الدول إلى الاهتمام أكثر بهذا التوجه لأجل إشباع رغبات مواطنيها.

وقد هدفت تلك الدراسة إلى عرض تجربة ماليزيا في مجال الشراكة بين القطاع العام، والقطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج الهامة؛ التي كان من أهمها: أن الشراكة بين هذين القطاعين في ماليزيا تُعتبر نموذج فعَّال، لما لها من أهمية كبيرة على المستويات الاقتصادية، والاجتماعية.

ومن ناحيةٍ أخرى فقد هدفت دراسة **(صقور، 2022)** إلى تسليط الضوء على مفهوم الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص والتأكيد عليها بوصفها أداة استراتيجية فعَّالة، ومختبرة لا غنى عنها في إدارة الأزمة التنموية في سورية ما بعد الحرب، إضافة إلى تحديد العوامل المساعدة لإنجاحها في بيئة الأعمال السورية؛ ومن أجل تحقيق هذا الغرض؛ فقد تم اختيار قطاع الاتصالات، وخدمات الإنترنت لتحليل واقع الشراكة محلياً، بوصفه من المجالات التي نجحت فيها مثل هذه الشراكة، وساهمت في تطويره، وتحقيق قفزة نوعية في كفاءة وفعالية خدماته.

كما حصرت أهم العوامل المساعدة لنجاح الشراكة عالمياً؛ بمراجعة الأدبيات، والدراسات المنجزة سابقا في هذا الإطار، وجمعها وتبويبها في استبانة البحث، ومن ثم توزيعها على مجتمع البحث المؤلف من مؤسسات القطاعين: العام، والخاص العاملة في القطاع المختار الاتصالات وخدمات الإنترنت، إضافة إلى القطاع المشترك وعموم الجمهور.

وقد تم اختيار عينة طبقية من فئات مجتمع البحث ضمت 134 فرداً، وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في برنامج (SPSS)؛ حيث حددت الدراسة العوامل ذات الأولوية لنجاح الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص في مرحلة إعادة إعمار؛ إذ تصدر البعد القانوني ثم الإداري لتلك

العوامل. وسعت الدراسة، أخيرا، لتقديم نموذج مقترح لأدوار اللاعبين الرئيسين، يعطي فيها القيادة للدولة ممثلة بالحكومة في عملية إنجاز الشراكة، والإعداد الجيد لها بمشاركة فاعلة لاحقاً من جهات القطاع الخاص بما يساعد على إنجاحها ودعم عملية التنمية الشاملة.

2.6.2 دراسات تتعلق بحوكمة الشراكات على وجه الخصوص:

تعالج دراسة (بن علوة، 2023) موضع حوكمة المؤسسات العمومية -دراسة في المفاهيم مع عرض تجارب عربية- حيث تناولت مفهوم حوكمة المؤسسات بصفة عامة. وركزت على حوكمة المؤسسات العمومية، لأنها موضوع الساعة. مع ذكر تجارب عربية كنموذج في مجال حوكمة المؤسسات العمومية، منها تجربة مصر، عمان، تونس والجزائر. إذ أنها تعتبر بلدان ناشئة، وهي تسعى إلى إرساء متطلبات وتطبيق آليات الحوكمة، من خلال العديد من الإصلاحات. وأيضا هي دول مشابهة اقتصاديا لدولة الجزائر. وتعتبر مصر نموذجا ناجحا كدولة عربية رائدة في هذا المجال، بتطبيق مبادئ الحوكمة مقارنة بالدول العربية الأخرى. لابد أن تقوم الدول العربية بإصدار دليل حوكمة خاصة بالمؤسسات العمومية ويجب مراعاة الأخذ بالمبادئ التوجيهية، الصادرة عن منظمةOCDE، وخاصة في المؤسسات العمومية الجزائرية.

جاءت دراسة **(الجماصي، 2022)** للتعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة، حماية حقوق المساهمين، حماية حقوق أصحاب المصالح، الشفافية والإفصاح، مسؤوليات مجلس الإدارة، المعاملة المتكافئة للمساهمين) على تحقيق الاستدامة المالية وذلك من خلال دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.

وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، وتحديداً في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، والمتمثلة في (بنك فلسطين، بنك القدس، بنك الاستثمار الفلسطيني،

البنك الإسلامي الفلسطيني، البنك الإسلامي العربي، البنك الوطني الإسلامي)، والبالغ عددهم (990) موظفاً، استخدم الباحث المنهج النوعي التحليلي، وقد قام الباحث باللجوء لأسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ حجم عينة هذه الدراسة (277) فرداً، وقد تم توزيع (277) استبانة على (المدراء، والمدراء الماليون، والمدققين، والمحاسبين، والإداريين)، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (260) استبانة، أي بنسبة استجابة (93.9٪).

توصلت الدراسة إلي أن مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، قد جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (82.9٪)، وأن مستوى تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين قد جاء بدرجة كبيرة جداً أيضاً، وبوزن نسبي (85.3٪)، كما أظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد أثر لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات (وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة، حماية حقوق المساهمين، حماية حقوق أصحاب المصالح، الشفافية والافصاح، مسؤوليات مجلس الإدارة، المعاملة المتكافئة للمساهمين) على تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.

وأوصت لدراسة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك الفلسطينية في قطاع غزة، لما لها من تأثير كبير على الاستدامة المالية للبنوك، وضرورة أن تتمتع الجهات الإشرافية والتنظيمية في البنوك بالنزاهة والموضوعية، وإصدار البنوك القرارات الإشرافية والتنظيمية في الوقت المناسب وبشفافية تامة.

هدفت دراسة **(ضويفي، 2022)** إلى تحليل آليات تمكين علاقة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص من منظور الحوكمة، وأهم النماذج العالمية المعتمدة في هذا المجال، في دولة الإمارات العربية المتحدة ولقد خلصت الدراسة أن هنالك اهتمام متزايد على الصعيد الدولي والمحلي في الكثير

من البلدان بحوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص لتحفيز القطاع الخاص للاستثمار في مشاريع البنية التحتية، كما خلصت الدراسة أن الإمارات تعتبر من بين النماذج الرائدة في هذا المجال؛ حيث تمكنت من تحقيق مكانة متقدمة لها عالمياً في مؤشر تنافسية البنية التحتية وذلك بفضل حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الأمر الذي شجَّع القطاع الخاص المحلي، والأجنبي على المشاركة في تطوي، وتنمية مشاريع البنية التحتية في مختلف المجالات.

2.6.3 دراسات تتعلق بالرقابة على وجه العموم:

هدفت دراسة **(الدوسري، 2020)** لبيان تكامل رقابة ديوان المحاسبة وجهاز المراقبين الماليين وأثر ذلك على ترشيد الإنفاق العام في دولة الكويت، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، والإجابة على اسئلتها تم اتباع المنهج التحليلي، وقد تم جمع البيانات اللازمة من خلال استبانة، وزعت عشوائياً على (270) مستجيباً، بلغ عدد الاستبانات المستردة (260) استبانة، كما بلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (251) استبانة، تمت الإجابة عليها من قبل العاملين بالوظائف الإشرافية في قطاع المحاسبة الحكومية في دولة الكويت.

بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل رقابة ديوان المحاسبة، وجهاز المراقبين الماليين، على ترشيد الإنفاق في دولة الكويت، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة ديوان المحاسبة بأبعادها: رقابة العقود والاتفاقيات، والرقابة اللاحقة، على ترشيد الإنفاق العام بأبعاده: النفقات الجارية، والنفقات الرأسمالية، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة جهاز المراقبين الكاليين بأبعادها: الرقابة المسبقة، ورقابة نظم الرقابة الداخلية على ترشيد الإنفاق العام بأبعاده: النفقات الجارية والنفقات الرأسمالية.

وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدة توصيات منها: ضرورة العمل على وجود آليات لفصل رقابة ديوان المحاسبة، عن رقابة جهاز المراقبين الماليين؛ فيما يتعلق بالرقابة المسبقة على العقود والاتفاقيات، وذلك ضرورة العمل على إيجاد تقرير مشترك بين جهاز المراقبين الماليين، وديوان المحاسبة الكويتي، حول تقييم نظام الرقابة الداخلية، بالإضافة إلى إيجاد معايير موحدة لتقييم أداء كل من مدققي ديوان المحاسبة الكويتي، وجهاز المراقبين الماليين.

الحكومية في إمارة دبي)"، وتم مراجعة مجموعة كبيرة من الأدبيات التي كرستْ في مجالات عدة، والتي يمكن تصنيفها في المحاور الأربعة التالية:

أولاً: دراسات تتعلق بالشراكة بين القطاعين: العام، والخاص على وجه العموم.

ثانياً: دراسات تتعلق بحوكمة الشراكات على وجه الخصوص.

ثالثاً: دراسات تتعلق بالرقابة على وجه العموم.

2.6.1 دراسات تتعلق بالشراكة بين القطاعين: العام، والخاص على وجه العموم:

تناولت دراسة (بن لاغة، 2022) الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص أحد الوسائل الأساسية الحديثة، التي تسهم في تعزيز وتوفير الحاجات الضرورية لمجتمعاتها من خلال تقديم خدمات ذات جودة متميزة في ظل متطلباته المتزايدة، وهو ما دفع بالكثير من الدول إلى الاهتمام أكثر بهذا التوجه لأجل إشباع رغبات مواطنيها.

وقد هدفت تلك الدراسة إلى عرض تجربة ماليزيا في مجال الشراكة بين القطاع العام، والقطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج الهامة؛ التي كان من أهمها: أن الشراكة بين هذين القطاعين في ماليزيا تُعتبر نموذج فعَّال، لما لها من أهمية كبيرة على المستويات الاقتصادية، والاجتماعية.

ومن ناحيةٍ أخرى فقد هدفت دراسة **(صقور، 2022)** إلى تسليط الضوء على مفهوم الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص والتأكيد عليها بوصفها أداة استراتيجية فعَّالة، ومختبرة لا غنى عنها في إدارة الأزمة التنموية في سورية ما بعد الحرب، إضافة إلى تحديد العوامل المساعدة لإنجاحها في بيئة الأعمال السورية؛ ومن أجل تحقيق هذا الغرض؛ فقد تم اختيار قطاع الاتصالات، وخدمات الإنترنت لتحليل واقع الشراكة محلياً، بوصفه من المجالات التي نجحت فيها مثل هذه الشراكة، وساهمت في تطويره، وتحقيق قفزة نوعية في كفاءة وفعالية خدماته.

كما حصرت أهم العوامل المساعدة لنجاح الشراكة عالمياً؛ بمراجعة الأدبيات، والدراسات المنجزة سابقا في هذا الإطار، وجمعها وتبويبها في استبانة البحث، ومن ثم توزيعها على مجتمع البحث المؤلف من مؤسسات القطاعين: العام، والخاص العاملة في القطاع المختار الاتصالات وخدمات الإنترنت، إضافة إلى القطاع المشترك وعموم الجمهور.

وقد تم اختيار عينة طبقية من فئات مجتمع البحث ضمت 134 فرداً، وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في برنامج (SPSS)؛ حيث حددت الدراسة العوامل ذات الأولوية لنجاح الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص في مرحلة إعادة إعمار؛ إذ تصدر البعد القانوني ثم الإداري لتلك العوامل. وسعت الدراسة، أخيرا، لتقديم نموذج مقترح لأدوار اللاعبين الرئيسين، يعطي فيها القيادة للدولة ممثلة بالحكومة في عملية إنجاز الشراكة، والإعداد الجيد لها بمشاركة فاعلة لاحقاً من جهات القطاع الخاص بما يساعد على إنجاحها ودعم عملية التنمية الشاملة.

2.6.2 دراسات تتعلق بحوكمة الشراكات على وجه الخصوص:

تعالج دراسة (بن علوة، 2023) موضع حوكمة المؤسسات العمومية -دراسة في المفاهيم مع عرض تجارب عربية- حيث تناولت مفهوم حوكمة المؤسسات بصفة عامة. وركزت على حوكمة

المؤسسات العمومية، لأنها موضوع الساعة. مع ذكر تجارب عربية كنموذج في مجال حوكمة المؤسسات العمومية، منها تجربة مصر، عمان، تونس والجزائر. إذ أنها تعتبر بلدان ناشئة، وهي تسعى إلى إرساء متطلبات وتطبيق آليات الحوكمة، من خلال العديد من الإصلاحات. وأيضا هي دول مشابهة اقتصاديا لدولة الجزائر. وتعتبر مصر نموذجا ناجحا كدولة عربية رائدة في هذا المجال، بتطبيق مبادئ الحوكمة مقارنة بالدول العربية الأخرى. لابد أن تقوم الدول العربية بإصدار دليل حوكمة خاصة بالمؤسسات العمومية ويجب مراعاة الأخذ بالمبادئ التوجيهية، الصادرة عن منظمةOCDE، وخاصة في المؤسسات العمومية الجزائرية.

جاءت دراسة **(الجماصي، 2022)** للتعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة، حماية حقوق المساهمين، حماية حقوق أصحاب المصالح، الشفافية والإفصاح، مسؤوليات مجلس الإدارة، المعاملة المتكافئة للمساهمين) على تحقيق الاستدامة المالية وذلك من خلال دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.

وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، وتحديداً في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، والمتمثلة في (بنك فلسطين، بنك القدس، بنك الاستثمار الفلسطيني، البنك الإسلامي الفلسطيني، البنك الإسلامي العربي، البنك الوطني الإسلامي)، والبالغ عددهم (990) موظفاً، استخدم الباحث المنهج النوعي التحليلي، وقد قام الباحث باللجوء لأسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ حجم عينة هذه الدراسة (277) فرداً، وقد تم توزيع (277) استبانة على (المدراء، والمدراء الماليون، والمدققين، والمحاسبين، والإداريين)، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (260) استبانة، أي بنسبة استجابة (93.9٪).

توصلت الدراسة إلي أن مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، قد جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (82.9٪)، وأن مستوى تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين قد جاء بدرجة كبيرة جداً أيضاً، وبوزن نسبي (85.3٪)، كما أظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد أثر لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات (وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة، حماية حقوق المساهمين، حماية حقوق أصحاب المصالح، الشفافية والافصاح، مسؤوليات مجلس الإدارة، المعاملة المتكافئة للمساهمين) على تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.

وأوصت لدراسة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك الفلسطينية في قطاع غزة، لما لها من تأثير كبير على الاستدامة المالية للبنوك، وضرورة أن تتمتع الجهات الإشرافية والتنظيمية في البنوك بالنزاهة والموضوعية، وإصدار البنوك القرارات الإشرافية والتنظيمية في الوقت المناسب وبشفافية تامة.

هدفت دراسة **(ضويفي، 2022)** إلى تحليل آليات تمكين علاقة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص من منظور الحوكمة، وأهم النماذج العالمية المعتمدة في هذا المجال، في دولة الإمارات العربية المتحدة ولقد خلصت الدراسة أن هنالك اهتمام متزايد على الصعيد الدولي والمحلي في الكثير من البلدان بحوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص لتحفيز القطاع الخاص للاستثمار في مشاريع البنية التحتية، كما خلصت الدراسة أن الإمارات تعتبر من بين النماذج الرائدة في هذا المجال؛ حيث تمكنت من تحقيق مكانة متقدمة لها عالمياً في مؤشر تنافسية البنية التحتية وذلك بفضل حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الأمر الذي شجَّع القطاع الخاص المحلي، والأجنبي على المشاركة في تطوي، وتنمية مشاريع البنية التحتية في مختلف المجالات.

2.6.3 دراسات تتعلق بالرقابة على وجه العموم:

هدفت دراسة **(الدوسري، 2020)** لبيان تكامل رقابة ديوان المحاسبة وجهاز المراقبين الماليين وأثر ذلك على ترشيد الإنفاق العام في دولة الكويت، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، والإجابة على اسئلتها تم اتباع المنهج التحليلي، وقد تم جمع البيانات اللازمة من خلال استبانة، وزعت عشوائياً على (270) مستجيباً، بلغ عدد الاستبانات المستردة (260) استبانة، كما بلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (251) استبانة، تمت الإجابة عليها من قبل العاملين بالوظائف الإشرافية في قطاع المحاسبة الحكومية في دولة الكويت.

بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل رقابة ديوان المحاسبة، وجهاز المراقبين الماليين، على ترشيد الإنفاق في دولة الكويت، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة ديوان المحاسبة بأبعادها: رقابة العقود والاتفاقيات، والرقابة اللاحقة، على ترشيد الإنفاق العام بأبعاده: النفقات الجارية، والنفقات الرأسمالية، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة جهاز المراقبين الكاليين بأبعادها: الرقابة المسبقة، ورقابة نظم الرقابة الداخلية على ترشيد الإنفاق العام بأبعاده: النفقات الجارية والنفقات الرأسمالية.

وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدة توصيات منها: ضرورة العمل على وجود آليات لفصل رقابة ديوان المحاسبة، عن رقابة جهاز المراقبين الماليين؛ فيما يتعلق بالرقابة المسبقة على العقود والاتفاقيات، وذلك ضرورة العمل على إيجاد تقرير مشترك بين جهاز المراقبين الماليين، وديوان المحاسبة الكويتي، حول تقييم نظام الرقابة الداخلية، بالإضافة إلى إيجاد معايير موحدة لتقييم أداء كل من مدققي ديوان المحاسبة الكويتي، وجهاز المراقبين الماليين.

2.5.4 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج النوعي، وأداة الدراسة المقابلات ولكن ظهر أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة؛ والمتمثل في:

من حيث بيئة الدراسة:

أجريت الدراسات السابقة على بيئات مختلفة، وعلى أقسام معينة، بينما أجريت هذه الدراسة على جهاز الرقابة المالية، ودائرة المالية، وبلدية دبي في حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص. واختلفت عينة الدراسة عن العينات البحثية في الدراسات السابقة.

من حيث أهداف الدراسة:

تنوعت الأهداف والاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، أما الدراسة الحالية فقد ركزت على اختبار دور الرقابة الحكومية في امارة دبي في تفعيل حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص.

2.5.5 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة؛ تمثلت الاستفادة في التالي

استفاد الباحث من عرض الدراسات السابقة في صياغة المشكلة البحثية، والتحديد الدقيق للأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها.

ساعدت هذه المراجعة في بناء، وتشكيل، وتعزيز الخلفية النظرية حول موضوع الدراسة، الإسهام من خلال بناء أركان الأدب النظري للدراسة، وتحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة بعد الاطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدراسات، مما سهل على الباحث من التوصل الى استنتاجات وتوصيات مهمة في دراسته.

ساعدت هذه المراجعة في تشكيل محاور البحث ومنهجيته، ومساعدة الباحث في الوصول الى الأهداف المرجوة.

ساعدت هذه المراجعة في تطوير أداة الدراسة (المقابلة)، وتحديد المتغيرات والأبعاد التي سوف يتناولها الباحث في هذه الدراسة، والتركيز عليها.

الاهتداء إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع، وصياغة منهجية الدراسة.

تقديم المقترحات والتوصيات الاستشرافية ومناقشة النتائج لبيان مدى اتفاق نتائج الدراسات السابقة.

2.6 مستخلص الفصل الثاني

استعرضت الدراسة من خلال هذا الفصل أهم الأطر النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وبشكلٍ من التفصيل كلما دعت الحاجة لذلك، فعرضت الدراسة لكل ما هو علاقة بموضوعها الرئيس، خصوصاً ما يتعلق بموضوعي: الشراكة، والحوكمة، والرقابة الحكومية وبشكلٍ كبير من التفصيل، معتمدةً في ذلك على أحدث المراجع والأدبيات ذات العلاقة.

تحدث هذا الفصل عن موضوع الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص، وما الأسباب والعوامل الداعية إليها، وما مبررات وجودها، بالإضافة لإيجابيات، وسلبيات هذه العملية، كما تحدثت الدراسة عن أهمية، وماهية الحوكمة، وما يرتبط بها من مفاهيم، المسائلة، والشفافية، والرقابة، وما هي المعايير الضابطة لها، وما هي الأدوات المرتبطة بها، بشكلٍ من التفصيل؛ الذي تطرق لكل ما هو علاقة بموضوع الحوكمة، لا سيما حوكمة الشراكة ما بين القطاعين: العام، والخاص.

كما تحدثت الدراسة من خلال هذا الفصل عن موضع حالتها، وهي حالة الحوكمة في حكومة دبي، وما يرتبط بهذه العملية من قوانين ضابطة، بالإضافة لأدوار الدوائر المرتبطة بهذه العملية، ضمن إطار حكومة دبي.

الفصل الثالث
استراتيجية البحث ومنهجيته

3.1 تمهيد

بعد التطرق للجانب النظري لموضوع البحث، وتكملة لمعالجة إشكالية الدراسة المتعلقة بحوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص (دراسة تطبيقية على دور الرقابة الحكومية في إمارة دبي)، يتناول هذا الفصل الدراسة التطبيقية للبحث على الرقابة الحكومية في إمارة دبي، حيث يتضمن عرضاً للجوانب المنهجية الأساسية التي تم أتباعها في هذه الدراسة، بداية بمنهج الدراسة، وسياقها البحثي، ثم تحديد مكان، وزمان إجراء البحث، وصولاً إلى مجموعة البحث، وعينة الدراسة وآليات انتقائها، والشروط التي على ضوئها تم اختيار هذه المجموعة وخصائصها، والأدوات المستخدمة في جمع بياناتها؛ من حيث تصميمها، ومحتواها، وطرق تصحيحها، وعرض النتائج وتحليلها، وأخيراً الاعتبارات الأخلاقية التي تم مراعاتها أثناء إعداد وتنفيذ الدراسة.

3.2 منهجية البحث

يعرف منهج البحث على أنه:" مجموعة من العمليات الفكرية؛ التي تسمح للباحث في أي مجال بحث من الوصول إلى الحقيقة، والبرهنة عليها. فهي المنطق الذي يحكم البحث، والبوصلة التي توجهه إلى المبتغى عبر سلسلة من الطرق، والأدوات، والتقنيات؛ التي ينبغي على العقل أن يتبعها ليصل إلى الحقيقة". **(يوسف، 2020)**

فهو الجهد الذي يبذله الباحث في موضوع ما لكشف جوانب مشكلات قائمة، والتنبؤ بها، ووضع الحلول الملائمة لها، والعمل على مواجهتها، بأن يصمم لبحثه تصميماً منهجياً دقيقاً متكاملاً بكل تفاصيله وكافة خطواته، مع استخدام المناهج الموافقة له. **(شفيق، 2005)**

وانطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة، ومحاولتها معرفة دور وفاعلية، وأهمية، الرقابة الحكومية لتفعيل حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص، استخدم الباحث المنهج النوعي في جمع

الحقائق، والمعلومات، ومقارنتها، وتحليلها، وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، والمنهج النوعي هنا يتمثل في دراسة وتحليل، وتفسير الظاهرة؛ من خلال تحديد خصائصها، وأبعادها، وتوصيف العلاقات بينها؛ بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها. ويُعرَّف المنهج النوعي بأنه: "دراسة الظواهر في وضعها الطبيعي، حيث يقوم الباحث بجمع البيانات أو الكلمات، أو الصور، ثم يحللها بطريقة استقرائية، مع التركيز على المعاني التي يذكرها المشاركون، وتصف العملية بلغة مقنعة، ومعبرة، ويساعدنا البحث النوعي على فهم الأفراد في موقف معين، وماهية سلوكهم، وإدراكهم، وتأثير البيئة، أو المحتوى المادي والاجتماعي، والنفسي عليهم". **(جازية، 2018)**

كما تتميز منهجيات البحث النوعي بأنها:

تجريبية، أي معرفة مستمدة من الحواس، والخبرة، أو الملاحظة الدقيقة.

إنتاج المعرفة بشأن التصورات والسياق، والفنيات.

مهارات وأدوات بحثية محددة حيث تستخدم أساليب نوعية معينة لجمع وتفسير البيانات.

إنتاج أدلة علمية تتمتع بالصدق، والثبات؛ بشأن المحيط الاجتماعي، والمادي، لم يتم تحديدها مسبقاً.

صياغة متناسقة للنتائج، أي إن الدراسات النوعية تؤسس للغرض من الدراسة، والفائدة من النتائج، والآثار المترتبة منها خارج الحدود الفورية للدراسة. **(برو، 2014)**

يهدف المنهج النوعي إلى وضع شرح شامل، ومفصل، عن تفسير، وشرح للظواهر الاجتماعية، حيث يهتم بالآراء، ووجهات النظر، والتجارب، والخبرات الإنسانية، وأحاسيس وشعور الأفراد، فهو يقدم لنا بيانات ذاتية، وليست موضوعية. كما يتم جمع البيانات، والمعلومات؛ من خلال تفاعل مباشر مع الأفراد، والمجموعات من خلال المقابلات الفردية، أو الجماعية، أو الملاحظات،

فالمبحوثين في البحث النوعي؛ يتحدثون عن تجاربهم، وشعورهم، وأفكارهم لرسم منظورهم الخاص من خلال الكلمات والأفعال.

ومما سبق يتضح لنا لما تم اعتماد المنهج النوعي لدراسة حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص (دراسة تطبيقية على دور الرقابة الحكومية في إمارة دبي) وذلك بهدف التعرف على آليات الرقابة، وكيف يمكن أن تجسد مفهوم حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص، وقدرتها على تحقيق اهداف امارة دبي، وتحديد العوامل اللازمة لنجاح تطبيق مبادئ الحوكمة، لنصل في النهاية إلى الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة؛ إلى أي مدى تساهم الرقابة الحكومية في تفعيل حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص؟ أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلات القصدية/العمدية، الفردية مع شخصيات لها القدرة على تعزيز مبادئ الحوكمة من خلال آليات الرقابة، ومن ثم تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها؛ للوصول إلى استنتاجات، ونتائج؛ تساهم في وضع التوصيات التي تُمكن المهتمين بها من الاستفادة من هذه الدراسة.

3.3 سياق البحث

يشير سياق البحث إلى الإطار الذي تجري فيه الدراسة موضوع البحث؛ وبناءً عليه سيتم إجراء الدراسة الحالية في جهاز الرقابة المالية بدبي ودائرة المالية بدبي وبلدية دبي كون الجهاز الجهة الرقابية المنوط بها مهام وصلاحيات الرقابة على المال العام من خلال التحقق من مشروعية وحسن التصرف في استخدامه وإدارته والعمل على تعزيز مبدأ الشفافية ومكافحة الفساد المالي والإداري بشتى صوره والتثبت من أن القرارات والإجراءات الإدارية في الجهات الحكومية تتم وفقاً للتشريعات المعمول بها بالإمارة بالإضافة إلى تعزيز وضمان المساءلة الفعالة والمساهمة في خلق بيئة محفزة للرقابة وإدارة

المخاطر وذلك وفقاً لما نص عليه قانون إنشاء الجهاز رقم 4 لسنة 2018 الذي منحه الاستقلال المالي والإداري بوصفه هيئة عامة ملحقة بسمو الحاكم.

دائرة المالية كونها الجهة المعنية في وضع السياسة العامة لتنظيم مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، واقتراح تحديث وتطوير التشريعات المنظمة للشراكة، وفقاً لأفضل الممارسات المطبقة في هذا الشأن، ومراقبة نتائج تجارب الجهات الحكومية في تنفيذ مشاريع الشراكة، وملاحظات ومقترحات هذه الجهات، وبما يراعي مصالح القطاعين العام والخاص، أما بلدية دبي في احدى الجهات الحكومية المعنية في انشاء الشراكات بين القطاعين العام والخاص، هو سياق هذه الدراسة.

3.4 تصميم البحث

للإجابة على مشكلة الدراسة المتمثلة في التعرف على آليات الرقابة في تفعيل حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص ومعرفة درجة تأثير كل آليه من آليات الرقابة، على تفعيل مبادئ الحوكمة في الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص، واعتماداً على الأهداف الرئيسة للدراسة التي والتي يسعى البحث الي تحقيقيها، اعتمدت الدراسة على أحد أساليب المنهج النوعي، والتي تساعد في تحقيق أهداف هذه الدراسة أكثر عن غيرها من الأساليب الأخرى، وهي دراسة الحالة، حيث ترتكز هذه الإستراتيجية على التعمّق، والفحص الدقيق، لوضع معين أو حالة فردية.

والفكرة الأساسية في دراسة الحالة هي أن تتم دراسة حالة واحدة (أو ربما عدد من الحالات) بشكل مفصّل، ودقيق عبر استخدام كافة الوسائل المناسبة والمتاحة، وقد يكون هناك تنوع في أهداف أو أسئلة دراسة الحالة، إلا إن الهدف العام هو الوصول إلى أكمل، وأشمل فهم ممكن لتلك الحالة. **(ريما، 2016)** وتتميز دراسة الحالة من غيرها من أنواع الأبحاث في أنها تتعمق في فهم حالة معينة في وضعها وسياقها الطبيعيين، دون الانشغال بتعميم النتائج على الحالات الأخرى، وتكمن فوائد دراسة

الحالة في الإضاءة على موضوع معين عبر التعمّق، والتخصص الدقيق في حالة واحدة (أو حالات متعدّدة).

كما تُعتبر دراسات الحالة ثروة مهمة في المعرفة العلمية لأنها تحلّل تفاصيل الحالة، وتسلط الضوء على التفاعلات، والديناميات الاجتماعية، التي لا يمكن التقاطها أو التعرف عليها في معظم استراتيجيات البحث الأخرى. **(برو، 2014)**

رسم توضيحي(3 1) : ***خطوات استراتيجية دراسة الحالة***

وبناءً على ما تقدم، فقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة لملاءمته لموضوع الدراسة الحالية حيث إنه يُمكن من التعرف على المحيط الطبيعي للإدارة، وتاريخها، والحصول على المعلومات، والبيانات والأدلة، والبراهين المتعمقة التي لا يمكن الحصول عليها بأساليب أخرى.

ولتحقيق الهدف الرئيسي من الدراسة فقد اشتمل تصميم البحث ما يلي :

3.4.1 مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: "المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة". **(عودة، وملكاوي، 1987م)**

تحديد المجتمع الأصلي:

تتطلب هذه الخطوة تحديداً واضحاً ودقيقاً للأفراد ذوي العلاقة بمشكلة الدراسة، وبالتالي على الباحث أولاً تحديد مجتمع الدراسة الذي يطبق عليه، وعليه فقد قام الباحث في هذه الدراسة؛ بتحديد مجتمع الدراسة الخاص بالمعنيين بالرقابة المالية بإمارة دبي.

تحديد أفراد المجتمع الأصلي:

يجب على الباحث أن يحدد منذ البداية هدف الدراسة، ونوعها والأفراد الذين تشملهم الدراسة، وهذا يساعد في تحديد مجتمع الدراسة الأصلي تحديداً دقيقاً، وواضحاً.

اختيار العينة المناسبة لإجراء المقابلة:

تم اختيار **العينة القصدية (العمدية، الغرضية)** في الدراسة الحالية، وقد سمي هذا النوع من العينات بهذا الاسم، لأنها تحقق غرض الباحث، وسميت هذه العينة بهذا الاسم نظراً لان الباحث يقوم باختيارها طبقا للغرض الذي يستهدف تحقيقه من خلال البحث، ويتم اختيارها على أساس توفر صفات محددة في مفردات العينة، تكون هي الصفات التي تتصف بها مفردات المجتمع محل البحث، ويوجد عدد من المحددات في تحديد حجم العينة القصدية أو العمدية وهي كما حددها (**العزاوي، 2016**):

جدول(3.1): محددات العينة القصدية/ العمدية

م	نوع المحدد	الوصف
1	هدف الدراسة	يجب أن يكون واضحاً ومحدداً لحجم العينة

2	محور الدراسة	الدراسات التي تعتمد على المشاهدة يكون مداها الزمني طويل، في حين التي تعتمد على المقابلات تعتمد على مدي الوصول إلى الذين يتم اختيارهم
3	استراتيجية جميع البيانات الميدانية	حجم العينة في المقابلات والملاحظة يكون صغيراً
4	مدى توافر مقدمي المعلومات	قد يكون جمع المعلومات سهل أحياناً وصعب في بعض الحالات.
5	الزيادة اللاحقة في حجم المعلومات	قد يحتاج الباحث أحياناً للرجوع إلى الميدان لإضافة أفكار جديدة.
6	وحدة التحليل المستخدمة تحدد حجم العينة	قد يحتاج إلى عدد أكبر من الموظفين عندما تكون الدراسة لموظفين في دوائر وأقسام.
7	الاستعانة بالخبراء	أن الباحث يمكنه أن يستعين بأحد الخبراء للتحقق من مدي كفاية حجم العينة التي تم تحديدها.

المصدر: (العزاوي، 2016)

واستناداً إلى ما سبق ذكره، وضعت الدراسة الهدف الذي تسعى لتحقيقه، حيث يتم تحديد المشاركين الذي سيتم مقابلتهم، بما يتلاءم مع أهداف الدراسة كما سيأتي توضيحه في عينة الدراسة لاحقاً وتمت مخاطبتهم بشكل رسمي وأخذ الموافقة، واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة القصدية/ العمدية لدراسة الحالة.

3.4.2 أدوات الدراسة

يقصد بأدوات جمع البيانات بـ: "مجموعة من الإجراءات المتنوعة؛ التي يحددها الباحث بدقة، وكفاءة عالية؛ والتي يعتمد عليها في جمع المعلومات لتحقق أهداف الدراسة. **(خالدي، 2017م)**

وسعياً للحصول على المعلومات الكافية من مصادرها، فلقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب لجمع البيانات تمثلت فيما يلي :

الجانب النظري: حظي هذا الجانب على النصيب الوافر من الدراسة؛ للتعرف على الموضوعات المتعلقة بموضوع حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص (دراسة تطبيقية على دور الرقابة الحكومية في إمارة دبي)، حيث تم الرجوع إلى العديد من الكتب العلمية والدراسات العربية

والأجنبية، إضافة إلى المواقع الإلكترونية والدراسات والمقالات العلمية المنشورة في مجلات علمية محكمة.

الجانب العملي التطبيقي: استخدمت الدراسة الأسلوب الميداني، حيث اعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية المتفاعلة أو المعمقة؛ والتي تعتبر من الطرق الرئيسية لجمع المعلومات في البحث النوعي بشكل عام، وتعرف المقابلة على أنها:" عملية سبر غور حياة فرد غير معروف للباحث، بواسطة تحفيز وتذكير ذاكرة المبحوث، حول المعلومات التي ترجع إلى الماضي، أو فيما يتعلق بحياته الشخصية، أو محيطه الاجتماعي، عن طريق طرح أسئلة تمهيدية للأسئلة الرئيسة، المتعلقة بشكل مباشر بحياة، وآراء ومواقف وقيم المبحوث، وتحدث هذه العملية وجها لوجه وتكون إجابتهم بشكل شفوي دون إلزام رسمي أو غير رسمي" **(عمر، 1983)**

كما تعرف على أنها مجموعة من الاستفسارات، والإيضاحات التي تأخذ شكل محادثة أو حوار موجه من قبل الباحث، مع شخص أو أشخاص، بغرض الحصول على معلومات مبرمجة مسبقاً، بغرض تحقيق أهداف البحث فعن طريق المقابلة يستطيع الباحث أن يتعرف على أفكار، ومشاعر ووجهات نظر الآخرين، كما تُمكّن هذه الطريقة الباحث من إعادة بناء الأحداث الاجتماعية، التي لم تلاحظ مباشرة ومن الأشياء المهمة في المقابلة والتي على الباحث اتباعها قد الإمكان ألا وهي تسجيل المقابلة صوتياً. فالتسجيل يساعد الباحث على إعادة النظر في المعلومات التي قيلت وإعادة تأملها عدة مرات حتى يتمكن من تصنيف المقابلة كما يجب على الباحث بعد الانتهاء من تسجيل المقابلة أن يقوم بتفريغها كتابتاً حتى يسهل تحليلها والتأمل فيها. **(العساف، 2003)**

تعددت أنواع المقابلات؛ حيث تتضمن:

المقابلة المنظمة أو المقننة: وفيها يتم سؤال المبحوث سلسلة من الأسئلة المعدة سلفاً، والتي سبق وحددت أنماط إجابتها، فهناك قدر ضئيل من التنوع في الأجوبة، وقد تستخدم هنا الأسئلة المفتوحة، وفي المقابلات المنظمة يتلقى جميع المشاركين، الأسئلة نفسها، وبنفس الترتيب والطريقة، ويكون دور الباحث محايداً وطبيعة هذا النوع من المقابلات يركز على الأجوبة العقلانية وليس الأجوبة العاطفية. **(طايع، 2007)**

المقابلة غير المنظمة: وهي مقابلة غير مقننة ذات أسئلة مفتوحة وعميقة، في المقابلة المنظمة، يكون دور الباحث أقرب لمدير الحوار أكثر منه مقابلاً وهذا النوع يمكن الباحث من فهم تفكير المشارك وسلوكه دون إسقاط فرضيات الباحث السابقة أو تصنيفاته عليه، والتي قد تحد من أقوال المشاركين . (**العساف، 2003**)

المقابلة الجماعية: وهي المقابلة التي يعمل فيها الباحث مع مجموعة من الناس في وقت واحد، وفي هذا النوع يكون دور الباحث؛ إدارة الحوار، وتسهيل جريانه وانسيابيته، ومهمته تسجيل التفاعل الذي يدور بين المشاركين وهذا يتطلب مهارات في إدارة الحوار وتوجيهه الوجهة المرادة.

وقد تكون المقابلة الجماعية منظمة أو غير منظمة، والمقابلة الجماعية قد تظهر جوانب الحالة المدروسة، وربما لا تظهر في أنواع المقابلات الأخرى، وذلك نتيجة لما يعطيه التفاعل بين آراء المشاركين ومشاعرهم وخبراتهم من إثراء للمقابلة وقدح لأفكار الآخرين من المشاركين.

وفيما يلي عرض لمميزات وعيوب المقابلات كما عرضها. **(طايع، 2007)**

وبناءً على ما تقدم؛ فقد تم اعتماد منهج الدراسة في المقابلات الفردية لملائمته لموضوع الدراسة الحالية حيث إنه يُمكن من التعرف على المحيط الطبيعي لحوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص (دراسة تطبيقية على دور الرقابة الحكومية في إمارة دبي)، والحصول على المعلومات

والبيانات والأدلة والبراهين المتعمقة التي لا يمكن الحصول عليها بأساليب أخرى. لتحقيق الهدف الرئيسي من الدراسة واشتمل تصميم البحث على ما يلي:

3.4.2.1 بناء أداه الدراسة

لبناء أداة الدراسة تم إعداد دليل المقابلة الذي احتوى على عنوان الدراسة، والهدف منها، واسم الباحث، والمشرف الأكاديمي، وبيانات التواصل معه، والمدة الزمنية التي ستستغرقها المقابلة، وأسئلة الدراسة، والمراجعة، والمصادقة عليها من قبل لجنة متخصصة في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.

اعتماداً عل الدراسات السابقة والربط بين الدراسات السابقة؛ فقد تم بناء دليل المقابلات على النحو التالي:

جدول(3.2): يوضح الربط بين أسئلة المقابلات والدراسات السابقة

المحور	السؤال	الربط
آليات مراجعة نتائج الأداء ومخرجات الشراكة	ما هي آليات مراجعة نتائج الأداء للتحقق من الأهداف المقررة لمشروع الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص في ضوء المخرجات؟	عيسى، (2017)، عوض، (2022) ، (بن لاغة، 2022) السنبختي (2021)، (الجماصي، 2022
الرقابة الحكومية تطبيق مبادئ الحوكمة	كيف تقوم الرقابة الحكومية بتطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر المُؤسّسيّة، وإدارة الأداء، في الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص وأثر ذلك على مخرجات المشاريع؟	الرحيلي (2008)، ادريس، (2018)، (الدوسري، 2020) عمر (2021)، فرحان، (2022)، (بن علوة، 2023)، (الجماصي، 2022)، (ضويفي، 2022)
إداء الجهات الحكومية	ما هي أبرز نتائج تجارب الجهات الحكومية في تنفيذ مشاريع الشراكة، وملاحظات ومقترحات هذه الجهات لتعزيز حوكمة الشراكة؟	الزويني وسلوم، (2019). وفا، (2010)

فاعلية التشريعات المنظمة للشراكة	مدى كفاية وفاعلية التشريعات المنظمة للشراكة بين القطاعين: العام، والخاص لتحقيق اهداف المشاريع واستدامتها؟	صلاح الدين، (2023)، دريد آل شبيب، (2019)، (بن لاغة، 2022)، (صقور، 2022).
التحديات	ماهي التحديات التي يمكن أن تواجه الرقابة الحكومية عند تطبيق أعمال الرقابة؟	ادريس، (2018)، الشامي، (2023)، فرحان، (2022)، (الدوسري، 2020)

من إعداد الباحث

وأشتمل الدليل على **جزئين**: **الأول** يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة متمثلة في (الاسم، جهة العمل، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). أما الجزء **الثاني** فقد احتوى على خمسة أسئلة مفتوحة، تم وضعها، بعد الاطلاع، ومراجعة العديد من الأدبيات السابقة، ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومن ثم تم تكييفها بما يتلاءم مع الدراسة الحالية، وجاءت الأسئلة على النحو التالي:

ما هي آليات مراجعة نتائج الأداء للتحقق من الأهداف المقررة لمشروع الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص في ضوء المخرجات؟

كيف تقوم الرقابة الحكومية بتطبيق مبادئ الحوكمة، وإدارة المخاطر المُؤسّسيّة، وإدارة الأداء، في الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص وأثر ذلك على مخرجات المشاريع؟

ما هي أبرز نتائج تجارب الجهات الحكومية في تنفيذ مشاريع الشراكة، وملاحظات ومقترحات هذه الجهات لتعزيز حوكمة الشراكة؟

ما مدى كفاية وفاعلية التشريعات المنظمة للشراكة بين القطاعين: العام، والخاص لتحقيق اهداف المشاريع واستدامتها؟

ما هي التحديات التي يمكن أن تواجه الرقابة الحكومية عند تطبيق أعمال الرقابة؟

كما اتبع الباحث مجموعة من الإعدادات للمقابلة كما يلي:

الإعداد للمقابلة؛ الإعداد المسبق للمقابلة من حيث تحديد المجالات الأساسية التي تدور حولها، وإعداد الأسئلة المناسبة، والأداة التي تستخدم في تسجيل البيانات، وتحديد مكان المقابلة وزمنها، وتحديد أفراد المقابلة. ويتضمن هذا الإعداد:

- **الهدف من المقابلة:**

على الباحث عند إعداده للمقابلة أن يحدد هدفه من إجراء المقابلة الأمور التي يريد انجازها والحقائق التي يريد مناقشتها والمعلومات التي يسعى إليها، ويتم ذلك بتحويل أسئلة البحث إلى أهداف يمكن قياس مدى تحقق كل واحد منها بواسطة مجموعة من الأسئلة.

وأن يقوم بتعريف هذه الأهداف للأشخاص التي سيجري معهم المقابلة ولا يترك هذا الأمر معلقا بالصدفة إلى أن يجري المقابلة. **(العساف، 2003)**

ولكي يستطيع الباحث تحديد الأسئلة والأهداف المساعدة في المقابلة، تم الاستعانة بالآتي:

- الدراسات السابقة.
- المراجع والكتب ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- الرجوع إلى المختصين، والاستشاريين.
- التجارب البحثية والعلمية السابقة.

تصميم دليل المقابلة:

قام الباحث بتصميم دليل المقابلة الذي يتكون من العديد من الأسئلة، ويستعين بها الباحث في إجراء المقابلة، مع مراعاة أن تكون الأسئلة مرتبة ومتسلسلة ومتدرجة ومرتبطة وغير متداخلة.

وقد استعان هذا البحث بالعديد من المقابلات، سواء كانت (مغلقة، مفتوحة، شبه مفتوحة، وذلك لاختيار نوع الأسئلة والتي لها علاقة بالهدف).

اختبار دليل المقابلة ميدانياً؛ قام الباحث بعرض دليل المقابلة على مختصين ومحكمين لأخذ رأيهم وإعادة صياغة الأسئلة حسب توجيهات المحكمين، وبعد اعتمادها يقوم الباحث بالبدء في تطبيقها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة للتأكد من صحة دليل المقابلة وملاءمة الأسئلة لأفراد المجتمع.

ج. **التطبيق النهائي للمقابلة؛** بعد أن الانتهاء من تصميم أسئلة المقابلة، قام الباحث بالاتصال بعينة الدراسة وإجراء المقابلة النهائية، وقد راعى الباحث عدة نقاط عند إجراء المقابلة وفق النصائح التي قدمها كل من **(والتر بنجام وبرس(www.balagh.com)**

أ- يقرر الباحث ما يريد الحصول عليه بالتحديد، بحيث يكون الموضوع محدداً في الذهن، والغرض الحقيقي الذي من أجله تقوم بإجراء المقابلة، ما هي المعلومات المطلوب الحصول عليها؟

ب- اعرف الشخص الذي تجري معه المقابلة: يحاول الباحث الحصول على بيانات حول المبحوث، وذلك فيما يخص موقعه في العمل واهتماماته ليسهل التعامل معه.

ج- يجب أخذ موعد المقابلة مسبقاً، وهذا لاختصار الوقت وتحديد الوقت اللازم والمناسب للمقابلة. د- توفير المكان المناسبة لعقد المقابلة: من المعلوم أن الثقة تكسب في حالة شخص واحد منه في حال اثنين ما فوق، فمن المعروف أنه عند حضور شخصين فأكثر، فإن شرح الغرض من المقابلة يكون أكثر نجاحاً، لكن عند تلقي الإجابات من المجموعة فإن فرداً أو فردين عادة هما اللذان يتكلمان، وعندما يحضر المقابلة أكثر من اثنين، فستكون هناك علاقات أكثر للملاحظة، توافقات ألطف للعمل بين الشخصيات، ويرتفع الإحساس بالنفس، وقد يحد الحذر المتولد والكف صراحة عن البيانات بشكل خطير، ورغم عدم حتمية ذلك، فإن الخلوة مرغوب فيها. **(الطويل،2004)**

هـ- يتخيل الباحث نفسه مكان المبحوث ويتوقع الإجابات.

و- يجب على الباحث التخلص من أفكاره ومعتقداته وآرائه الشخصية حول الموضوع والمبحوث، لأنها قد تؤثر على المعلومات وتأولها، ومن ثم تؤثر على نتائج المقابلة.

خطوات إجراءات المقابلة:

يبدأ الباحث في إجراء المقابلة وفق الخطوات التالية:

" تحديد الأشخاص المعنيين بالمقابلة أو الجهات المشمولة بالمقابلة (الأشخاص والجهات التي لديها معلومات كافية ووافية لأغراض البحث) "

"تحديد وإعداد قائمة الأسئلة والاستفسارات وربما يكون من الأفضل إرسالها قبل إجراء المقابلة لإعطاء المبحوثين فكرة عن الموضوع ويراعي فيه إعداد الأسئلة للوضوح والصياغة الدقيقة."

"تحديد مكان ووقت المقابلة بما يتناسب مع ظروف المبحوثين والالتزام بذلك، عادة ما تتم المقابلة في مكان عمل المبحوث وإذا كان في الإمكان التأثير على ظروف المقابلة ويمكن اقتراح إجراء مقابلة في مكان خاص لسرية المعلومات وتوفير الهدوء."

"تكوين علاقة مع المبحوث، وكسب ثقته، وذلك عن طريق تعريف الباحث بنفسه، وشرح هدف المقابلة، وتوضيح سبب اختيار المبحوث، وإقناع المبحوث بأن البيانات التي يدلي بها، هي لغرض البحث وتكون محل سرية الباحث، وإقناعه بأهمية مشاركته في البحث."

"استدعاء البيانات من المبحوث بالأساليب المناسبة وتشجيعه على الاستجابة، كما يعمل الباحث على إزالة الحواجز النفسية بينه وبين المبحوث لتمكينه من الكلام بحرية ودون تكلف، كما يعمل على مساعدة المبحوث على استشعار الراحة والطمأنينة."

"تسجيل إجابات المبحوث، وأية ملاحظات إضافية وذلك بإتباع أحد أساليب التسجيل المعروفة ويعمل الباحث على الاهتمام بإجابات المبحوث، وأن يكون منتبهاً، ويقوم بتسجيل الأفكار الهامة، ودائماً يقوم بإثارة المبحوث وتشجيعه على الإجابة."

"يعطي الباحث الوقت اللازم للمبحوث لاستكمال حديثه حول موضوع المقابلة وإبداء آرائه واستحضار أفكاره."

"على الباحث أن يبتعد عن استخدام اللغة العامية، ويفضل استخدام اللغة الرسمية وبطريقة يفهمها المبحوث وتكون الأسئلة واضحة وقصيرة، وإلا يطيل وقت المقابلة."

"على الباحث أن يشرح معنى سؤال للمبحوث، حتى تكون الإجابة مناسبة لغرض الباحث من السؤال كما تحرص على عدم الخروج عن الموضوع الأساسي للمقابلة.

ألا تتم المقابلة في صورة تحقيق أو محاكمة للمبحوث، حتى لا يشعر بالضيق والسأم، وبالتالي رفض التجاوب مع الباحث. كما يطرح الباحث الأسئلة بشكل مختصر وواضح، ولا يستخدم الأسئلة الملتوية أو الخادعة."

أن يسجل الباحث إجابات المبحوث بدقة وبسرعة، كما يجب أن يتجنب الباحث التأثير على المبحوث، فلا يوحي إليه بوجهات نظره أو آرائه وميوله."

"يتأكد الباحث من صدق المبحوث وإخلاصه، وذلك بأن يوجه إليه في أثناء المقابلة أسئلة أخري، يقصد التأكد من ذلك، وبإمكان الباحث أن يطمئن إلى صدق المبحوث من خلال ملاحظة طريقة إجابته، وما يظهر على وجه من تعبيرات. (معمر، 2008)"

تسجيل المقابلة:

يتم تسجيل المقابلات بطريقتين كالتالي:

أ. **الكتابة** بعد إعداد المقابلة، وإجرائها، وتحديد الأسئلة بدقة، سواء كانت الإجابات قصيرة أم طويلة، فيجب على الباحث إذا كانت الأسئلة محددة بدقة، والإجابات عليها قصيرة أو محدودة؛ أن يقوم بتدوينها وكتابتها في المكان المخصص لها، وفي حالة الأسئلة الشبه محددة أو غير محددة، فيقوم الباحث بكتابتها في ورقة خاصة إذا كان المكان المخصص للإجابة غير كافٍ.

كما يجب على الباحث أن يدون كل ما يقوله المبحوث فيما يتعلق بالسؤال المطروح، وأن يسجل ملاحظاته فيما يتعلق بتعبيرات وسلوكيات المبحوث، لأنها تعبر عن انفعالات ومشاعر داخلية قد لا يستطيع المبحوث التعبير عنها بالكلام، لكنها توحي بالكثير عن موقفه تجاه المؤسسة أو الظروف أو الواقع... إلخ، وعند عودة الباحث إلى مكتبه يقوم بإعادة ضبط الإجابات وتفصيلها وتنظيمها لتحقيق الغرض التي تسعى إليه المقابلة، وكل هذا يتم دون تأويل وتحوير للإجابات. **(صالح، 2003)**

ب. **التسجيل** يقوم الباحث بتسجيل المقابلة باستخدام أجهزة التسجيل الصوتية أو أجهزة التسجيل بالصورة، بعد أخذ موافقة المبحوث، وأن يبين له الهدف من المقابلة، مع تخييره أي التقنيتين يستعمل (الكتابة أو التسجيل)، وأن المعلومات المستقاة تخضع للسرية -خاصة إذا كان المبحوث فرداً عادياً والأسئلة المطروحة عليه حساسة- وكل هذا للتخفيف من العيوب المترتبة عن عملية التسجيل الآلي للمقابلة. وبعد عودة الباحث إلى مكتبه يقوم بتفريغ هذا الشريط المصور على دليل المقابلة دون تأويل، أو تحريف، أو زيادة، أو نقصان على ما كان يقصده المبحوث. **(حريزي وآخرون، 2013)**

3.4.2.2 صدق أداة الدراسة

وللتحقق من الصدق الداخلي للبيانات سوف تتبع الدراسة الإجراءات التي حددتها دراسة (مها،2019) نقلاً عن (القحطاني،2018) وقد اتبع هذا البحث جمع الشواهد، ودراسة البيانات،

وملاحظة الظواهر، والاستعانة بالأقران، والأسلوب التشاركي، وتوضيح الانحيازات انظر الجدول انظر الجدول (3.3).

جدول(3.3) : يوضح الإجراءات المتبعة في التحقق من الصدق الداخلي للبيانات

م	اسم الإجراء	الإجراء المتبع في الدراسة
1	جمع الشواهد	أعدت الدراسة دليلاً تحت مسمي دليل المقابلات احتوى على الأسئلة والبيانات التي تم تجميعها، والملاحظات التي تم رصدها
2	دراسة البيانات	بعد انتهاء كل مقابلة يتم مراجعة البيانات التي تم تجميعها والتحقق من صدق ما ورد فيها سواءً من أرقام أو بيانات.
3	ملاحظة الظواهر	رصدت الدراسة مجموعة من الملاحظات في الوقت القصير الذي أجريت فيه الدراسة.
4	الاستعانة بالأقران	عملت الدراسة في الاستعانة بمن لديهم الخبرة للتحقق من صدق المعلومات التي توصل إليها.
5	الأسلوب التشاركي	شاركت الدراسة المبحوثين أراءهم حول موضوع الدراسة وكانت جزءاً لا يتجزآ منها بغية الوصول إلى النتائج المرجوة.
6	توضيح الانحيازات	فسرت الدراسة انحيازها لموضوع الدراسة في الفصل الأول والتي أوضحت فيها أسباب اختيار هذه الدراسة.

مصدر: (القحطاني، 2018)

3.4.2.2 ثبات أداة الدراسة:

وللتحقق من ثبات الأداة فقد مرت الدراسة بالآليات التالية التي حددتها دراسة **(مها، 2019)** نقلاً عن **(القحطاني، 2018)**، حيث اتبع هذا البحث آلية الهدف الرئيس للدراسة، وتوظيف الشواهد في جمع البيانات، واستراتيجية جمع البيانات، وتحليلها انظر الجدول (5.4)

جدول(3.4): يوضح آلية التحقق من صدق ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة

م	الآلية	الإجراء المتبع في الدراسة
1	الهدف الرئيس للدراسة	حددت الدراسة أهداف رئيسية للغرض من الدراسة
2	توظيف الشواهد في جمع البيانات	اعتمدت الدراسة على أداتي المقابلات والملاحظات البسيطة في رصد الشواهد.

3	استراتيجية جمع البيانات وتحليلها	وضعت الدراسة استراتيجية لجمع وتحليل البيانات

مصدر (القحطاني، 2018)

3.5 إجراءات الدراسة

تعرف على أنها: " الخطوات التي يحددها الباحث، والإجراءات، والطريقة التي سوف يتبعها في البحث، والأسلوب الذي سوف يتبعه، ويعطي فكرة مختصرة عن الطرق الإحصائية والبيانات التي سوف يستخدمها".

وترجع أهمية إجراءات الدراسة على أنها:

تساعد إجراءات الدراسة في خطة البحث العلمي في معالجة الجوانب العلمية والنظرية في مجال تخصص الباحث.

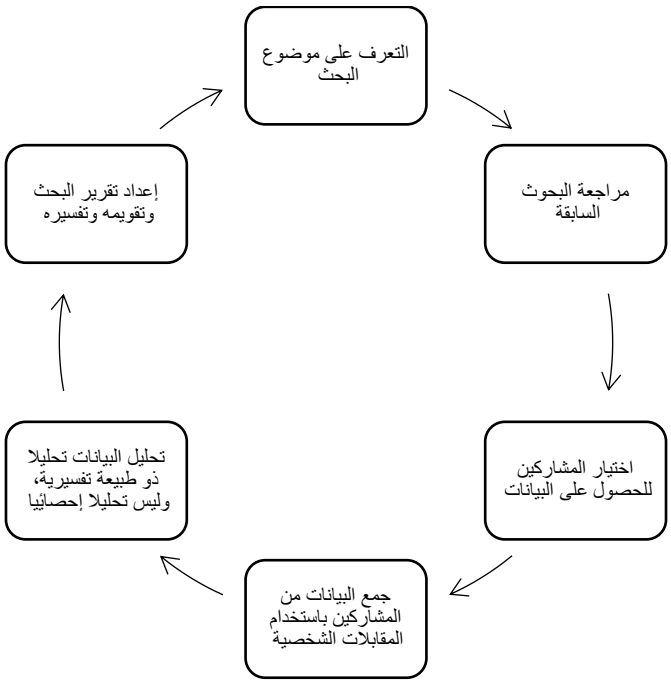
وتسهم في تحديد أفضل الخيارات المتاحة أمام الباحث للوصول إلى الأهداف بكل سهولة.

تحدد التصورات المبدئية للعقبات التي يمكن أن يواجها الباحث العلمي خلال الخطوات المتبعة، ومن ثم أخذها في الاعتبار لتجاوزها.

توفر للقارئ جميع الجوانب المتعلقة بالدراسة، فهي تمثل عرضًا موجزًا لمحتويات الدراسة. تساعد في التحكم في الجوانب التي تتطرق لها المشكلة، وتكون هي المرجع الثابت للباحث في جميع الخطوات البحثية.

تحديد مجموعة الأهداف التي يرغب الباحث في الوصول إليها عبر منهج البحث العلمي بكل دقة. تعد في طليعة العناصر التي يطلع عليها المناقشون، وهي التي تعطي الانطباع عن مدى فهم وتمكن الباحث في مجاله.

***رسم توضيحي(3 2) :*إجراءات الدراسة**



المصدر: من إعداد الباحث

ولتسهيل مهمة الدراسة تم الحصول على خطاب من كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية موجهة الى بتاريخ، وتم تحديد جدول للمقابلات وإرساله للمعنين والتواصل عبر الهاتف الشخصي للعينة المختارة.

وبناءً على ما سبق فأن يتضح لنا بأنه لا توجد نظرية، أو طريقة محددة، يمكن الاعتماد عليها حصراً، في تحليل البيانات النوعية، ولكن غالباً ما تعتمد جودة عمليات التحليل على خبرة الباحث في التعامل مع هذه البيانات، والعمل على ترميزها، وربطها مع بعضها البعض، من أجل الخروج بتصور منطقي، وإجابات واضحة حول أسئلة الدراسة، التي توصل للإجابة على مشكلتها، وهذا ما سنعمد إليه في تحليل بيانات هذه الدراسة.

3.6 الاعتبارات الأخلاقية

اتبعت هذه الدراسة النماذج المطبقة، واللوائح، والنظم، والتعليمات الضابطة لأخلاقيات البحث، في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، حيث خضعت مضامين الدراسة التي تم ذكرها في نموذجي طلب الموافقة الأخلاقية على البحوث، وقائمة تدقيق القواعد الأخلاقية، لمشاريع البحوث إلى المراجعة، والتدقيق، والموافقة، والاعتماد من قبل لجنة الأخلاقيات المعتمدة في الكلية.

حيث تم أخذ الموافقة الأخلاقية والتي اشتملت على تحديد خمس مجالات وهي:

الجزء الأول :ويشتمل على تفاصيل مشروع البحث؛ بحيث احتوى تلخيص محتوى البحث بشكل مبسط مع الإشارة إلى المشاركين، والوصف التفصيلي للبحث من أهدافه والغرض من البحث وتصميم البحث والمنهجية المتبعة وأساليب جمع البيانات وتحليلها.

الجزء الثاني: ويشتمل على بيانات المشتركين، ويتضمن تفاصيل مشاركة العنصر البشري من وصف المشاركين وكيفية اختيارهم وكيفية الحصول على موافقتهم، كما اشتمل موقع إجراء الدراسة والموافقات التي تم الحصول عليها لإجراء المقابلات.

الجزء الثالث: ويشتمل على عمليات جمع، وتخزين، وتأمين البيانات، حيث اشتمل على تفاصيل تسجيل البيانات للمقابلات المكتوبة، والملاحظات المدونة، أثناء المقابلات، والصور الفتوغرافية، والتسجيلات الصوتية، أو الفيديو، أو الإدخال المباشر للبيانات الإلكترونية وغيرها. كما شمل شرح تفصيلي عن كيفية الحفاظ على سرية البيانات/النتائج، وكيفية تخزين البيانات، ومدة الاحتفاظ بالبيانات وكيفية حجب البيانات الشخصية لضمان السرية. مع الانتباه إلى أنه يجب حفظ مستندات المشروع في مكان آمن ومغلق، ويفضل أن يكون بمقر كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، كما ويجب تأمين ملفات الكمبيوتر بكلمة سر، ويجب كذلك الحفاظ على سرية البيانات الشخصية لمقدمي المعلومات،

علماً أن استمارات الموافقة على المشاركة تحفظ عادة لمدة خمس سنوات بعد النشر (بيانات التجارب غير السريرية) .

الجزء الرابع؛ الاتفاق والإمضاء، والتأكد من قراءة المبادئ والتوجيهات لأخلاقيات البحث لكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية والإقرار بالالتزام بها والتعهد بالالتزام بشروط وأحكام لجنة الأخلاقيات بالكلية.

3.6 مستخلص الفصل الثالث

استعرض هذا الفصل الخطوات الإجرائية؛ التي تم من خلالها الإجابة عن تساؤلات البحث، وذلك من خلال عرض المنهج المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة، وعينة البحث، بالإضافة إلى وصف وبناء أداة البحث؛ المتمثلة بدليل المقابلات، كما تكمن أهمية هذا الفصل في توضيح الأبعاد المتعلقة بالإطار المنهجي للدراسة، والخطوات المتبعة في إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وفق القواعد العلمية، التي تم ذكرها للتوصل إلى النتائج التي تم تفسيرها لتحقيق الأهداف، التي سعت الدراسة إلى تحقيقها؛ حيث ساهم المنهج المتبع في الدراسة، والذي اعتمد على المنهج النوعي والأدوات التي استخدمتها الدراسة والتي اعتمدت على المقابلات الفردية، والعينة التي تم تحديدها من جهاز الرقابة المالية ودائرة المالية وبلدية دبي.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

4.1 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض، وتحليل النتائج؛ التي توصلت إليها الدراسة، وتفسيرها، وبيان آراء المبحوثين؛ فيما يتعلق حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص (دراسة تطبيقية على دور الرقابة الحكومية في إمارة دبي)، حيث اعتمدت الدراسة على المقابلات الفردية غير المقننة مع العاملين في جهاز الرقابة المالية بدبي ودائرة المالية بدبي وبلدية دبي، كما اعتمدت الدراسة على الملاحظات البسيطة من خلال المشاهدة غير المخطط لها. **(العزاوي، 2016)**

واتبعت المقابلات أسلوب الأسئلة المفتوحة البالغ عددها خمسة أسئلة، كما تميزت هذه الدراسة بأنها غطت بعض ادارة الإدارات التابعة لجهاز لرقابة المالية ودائرة المالية وبلدية دبي، كما تفردت بتنفيذ جميع المقابلات المخطط لها مع القيادات المتوسطة في تلك الدوائر، ولقد ساهم النضج المعرفي والمؤسسي وتراكم الخبرات لدى المشاركين في إثراء المقابلات، والإجابة بمنتهى الحرفية على أسئلة الدراسة، حيث أن نسبة عالية منهم حاصلون على مؤهلات علمية عليا، إضافة لأن الغالبية العظمى منهم، يتمتعون بخبرات طويلة، وبمخزون كبير، وثري من سنوات الخدمة .

وفي هذا الفصل سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية؛ من خلال استعراض الموضوعات التي تكررت، وتصنيفها، وتفسيرها كل على حدة، للوصول إلى الاستنتاجات المتوائمة مع الإطار النظري، الذي تم استعراضه، وعلاقتها مع نتائج الدراسات السابقة التي تم تسليط الضوء عليها في الفصل الثاني، وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة

4.1 عرض وتحليل نتائج

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات الخام؛ التي تم الحصول عليها إلى منهجية تحليل البيانات المحددة **(القحطاني، 2018)** أنظر الرسم التوضيحي الشكل (1.4)

رسم توضيحي (1.4): مراحل تحليل بيانات الدراسة

المصدر: (القحطاني، 2018)

تم استخراج الموضوعات لكل سؤال من حيث مبادئ الحوكمة، وآليات الرقابة، والتحديات التي يمكن أن تواجه الرقابة الحكومية، ومن ثم تم تصنيف كل موضوع بما يتلاءم حسب الموضوعات التي تم ذكرها بشكل متكرر ووضعها في قالب واحد، وبعدها ترميزها حسب طبيعة كل سؤال ومكوناته **(شنوف،2017)**، انظر الجدول (1.4)

وللإجابة عن التساؤل الرئيس للدراسة الذي يدور حول الى أي مدى تساهم الرقابة في تفعيل حوكمة في الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص، ومن ثم المساهمة في رفع أداء الشراكة بين القطاعين فقد اعتمدت الدراسة كما أسلفنا سابقاً على الأسئلة المفتوح، حيث احتوت على خمسة أسئلة تم تصميمها بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت ذات الموضوع؛ من مثل دراسات: **ادريس (2018)، حماد (2019)، عوض (2022)، فرحان (2022)، عمر(2021)، الشامي(2023)**، وبالتالي تم إجراء التعديلات المناسبة لتتلاءم مع الأهداف التي تسعى إليها الدراسة، ثم إخضاعها لخطوات التحليل، ومن ثم تم تكيفيها بما يتلاءم مع أهدافها، وإخضاعها لخطوات التحليل **(القحطاني، 2018)**، وتبين أن الغالبية العظمى من أفراد العينة القصدية/العمدية يؤيدون تأثير آليات الرقابة في تطبيق أبعاد الحوكمة في الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص من حيث النتائج المتحققة لدى الشراكة بين القطاعين، بما يخدم التوجهات، والأهداف الاستراتيجية لأمارة دبي، في حين جاء رأيان مغايرانِ تماماً لباقي الآراء؛ حيث كانا يريان؛ بأنه يجب العمل على ترسيخ مبادئ الحوكمة في كافة الشراكات، وأنه توجد بعض المعوقات، لعملية الحوكمة ، وأضافا بأنه يجب العمل على تدريب وتأهيل الموظفين، وفق خطة استراتيجية لضمان نجاح الحوكمة، وظهور تأثيرات واضحة لها. **انظر الملحق (2)**، منطلقين في ذلك من أن الحوكمة نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص، إلى مجموعة من القوانين، والنظم، والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة، والتميز، والكفاءة، والفاعلية في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة، لتحقيق خطط، وأهداف الشراكة بين هذين القطاعين، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء.

وعطفاً على هذه الآراء فإنه لا ضير من الإشارة هنا بأن آليات الرقابة تلعب دورًا حيويًا في النجاح المستمر لأمارة دبي، والتي تحتل مكانة ريادية في مجال حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛ حيثما يتم تنفيذ عقود الشراكة بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص، وتُعتبر الإمارات ضمن أفضل ثلاث اقتصاديات ناشئة في العالم، وفقًا لتقرير الثقة في الاستثمار الأجنبي لعام 2020م، حيث احتلت الإمارات المركز 19 عالميًا في مؤشر الثقة، وهذا التصنيف الإيجابي بدوره يعكس رؤية إيجابية لدى المستثمرين نظرًا لالتزام الحكومة القوي، بالتنوع الاقتصادي، والابتكار، وجودة البنية التحتية وسهولة ممارسة الأعمال. **(جريدة البيان الاقتصادي، 2020)**. كما تبرز أهمية الحوكمة في شراكة القطاعين: العام والخاص في الإمارات، من خلال التأكيد المستمر على شمول جميع الأطراف في اتخاذ القرار بشفافية وتحديد المسؤوليات لمنع الفساد؛ حيث تهدف هذه العوامل إلى ضمان إدارة فعّالة، ورقابة، ومتابعة للشراكات، مع تحديد السلطة العليا للرقابة. **(الشميلي، 2017).**

جدول(1.4): تصنيف الموضوعات المتكررة أثناء المقابلات

السؤال الاول **ما هي آليات مراجعة نتائج الأداء للتحقق من الأهداف المقررة لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في ضوء المخرجات؟**					
الموضوع	**التصنيف**				
الدوافع	المراقبة المالية	متابعة المؤشرات الرئيسة للأداء	قياس المخرجات	تقييم الجودة	تدقيق الالتزام
السؤال الثاني **كيف تقوم الرقابة الحكومية بتطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر المُؤسّسيّة، وإدارة الأداء، في الشراكة بين القطاعين العام والخاص وأثر ذلك على مخرجات المشاريع؟**					
الموضوع	**التصنيف**				
الدوافع	القوانين	التحقق من الحوكمة	المخاطر	مؤشرات ومتابعة الأداء	اتخاذ الإجراءات التصحيحية

السؤال الثالث: ما هي أبرز نتائج تجارب الجهات الحكومية في تنفيذ مشاريع الشراكة، وملاحظات ومقترحات هذه الجهات لتعزيز حوكمة الشراكة؟						
الموضوع	التصنيف					
الدوافع	الأهداف المشتركة	تحسين فعالية الإدارة	الاستفادة من الخبرات الخاصة	تقليل المخاطر	تعزيز التواصل الفعال	تقديم تدريب المستمر للموظفين
السؤال الرابع: مدى كفاية وفاعلية التشريعات المنظمة للشراكة بين القطاعين العام والخاص لتحقيق اهداف المشاريع واستدامتها؟						
الموضوع	التصنيف					
الدوافع	تحديد التشريعات بوضوح	توجيه الأطراف	حماية المصالح العامة	آليات الرقابة والتقييم		
السؤال الخامس: ماهي التحديات التي يمكن أن تواجه الرقابة الحكومية عند تطبيق أعمال الرقابة؟						
الموضوع	التصنيف					
الدوافع	عدم دقة البيانات المالية لعدم إدراجه في القوائم	عدم تفعيل دور لجان الشراكة لدى بعض الجهات	نقص في الموارد المالية	مع وضوح بعض أهداف وجدوى بعض المشاري		

المصدر: من إعداد الباحث

جدول(2.4): **البرنامج الزمني للمقابلات عينة الدراسة**

م	المعنى بالمقابلة	الاحد 3/11	الاثنين 4/11	الثلاثاء 5/11	الإربعاء 6/11	الخميس 7/11	الأحد 10/11
1	جهاز الرقابة المالية عدد 5 مبحوثين	10:00	8:30	9:00	12:00		15:00
2	دائرة المالية عدد 4 مبحوثين		11:00		9:30	11:30	12:30
3	بلدية دبي 3 مبحوثين	1:00				10:00	13:00

وكان عدد المشاركين (12) من مدراء إدارات وموظفي جهاز الرقابة المالي ودائرة المالية وبلدية دبي.

4.2 تحليل أسئلة المقابلات

السؤال الأول

ما هي آليات مراجعة نتائج الأداء للتحقق من الأهداف المقررة لمشروع الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص في ضوء المخرجات؟

تُعتبر آليات مراجعة نتائج الأداء من الأسئلة الهامة، لتحقيق الأهداف المقررة لمشروع الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص في ضوء مخرجات المشاريع والذي تم طرحه على المشاركين للتعرف آليات مراجعة نتائج الأداء وجاءت النتائج كالتالي:

تهدف مراجعة نتائج مشروع الشراكة بين القطاعين لتحقيق الأهداف، بإشراك آليات المراقبة المالية، قياس المخرجات، متابعة المؤشرات، تقييم الجودة، والالتزام بالتشريعات لضمان النجاح.

جاءت في المرتبة الأولى المراقبة المالية؛ والتي تشير إلى العمليات والإجراءات التي تستخدم لمراقبة وتحليل التكاليف والإيرادات في إطار مشاريع الشراكة بين القطاعين بهدف ضمان تحقيق التوازن المالي المستدام، حيث أكد أغلبية المشاركين على ذلك؛ وقد ذكر أحد المشاركين في إطار إجابته على هذا السؤال: "يقوم المشروع بتحديد وتحليل جميع التكاليف المرتبطة بالمشروع أو النشاط، بما في ذلك التكاليف المباشرة والغير مباشرة. وكذلك فحص التكاليف المتغيرة والثابتة وتحديد كيفية تأثير التغيرات في حجم الإنتاج أو نطاق العمل على التكاليف". (مقابلة بتاريخ 2023/11/3 الساعة 10:00)

وبذلك يتم تحليل مصادر الإيرادات، وتقييم كيفية تأثير التغييرات في الأسعار أو الكميات المباعة على الإيرادات. وكذلك توقع الإيرادات المستقبلية باستناد إلى المعطيات الحالية والاتجاهات المستقبلية المتوقعة. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كلاً من عوض، (2022)، **(الدوسري،**

2020) الذي أكد على أهمية الرقابة المالية في تحقيق التوازن المالي من خلال تحديد تحليل نقاط التحول. كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة **عيسى، (2017)**، التي **أكدت على أهمية** إعداد ميزانية مفصلة تتضمن جميع المصاريف والإيرادات المتوقعة على مدى فترة زمنية محددة، ومتابعة الأداء الفعلي مقارنة بالميزانية لتحديد التباينات واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر. تحليل الفجوات بين التكاليف والإيرادات لتحديد أين يمكن تحسين الكفاءة أو زيادة الإيرادات. تطوير استراتيجيات لسد الفجوات المالية وتحقيق التوازن.

وجاءت في المرتبة الثانية متابعة المؤشرات الرئيسة للأداء، والتي تشير إلى عملية جمع البيانات وتحليلها بانتظام لتقييم تحقيق اهداف مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

حيث تعكس المؤشرات الرئيسية للأداء لأهداف الشراكة. ويمكن أن تشمل هذه المؤشرات الكفاءة التشغيلية والجودة والتكاليف والإيرادات والمدى الزمني. وكذلك تحديد المعايير المستهدفة لكل مؤشر والأهداف التي يجب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة في المشاريع التابعة للشراكة بين القطاعين: العام، والخاص وهذا يتفق مع نتائج دراسة السنبختي (2021).

وهذا ما أكده أحد المشركين بقوله "أنه من خلال متابعة المؤشرات الرئيسية للأداء، يمكن للمشروع أو النشاط الاستمرار في تحقيق الأهداف والتكيف مع التحولات والتغييرات في البيئة المحيطة". (مقابلة بتاريخ 2023/11/3 الساعة 10:30)

وبذلك تتيح متابعة المؤشرات الرئيسية فهمًا مستمرًا للأداء والتقدم. يسهم ذلك في التحكم الفعال واتخاذ القرارات السريعة بناءً على بيانات موثوق، وإعداد التقارير دورية توضح نتائج التحليل ومدى تحقيق الأهداف المستهدفة وكذلك استخدام الرسوم البيانية والجداول لتسهيل فهم البيانات.

أما ما يتعلق بقياس المخرجات فقد أكد معظم المشاركين على أنها تعتبر جزءًا أساسيًا من عملية إدارة المشاريع والأعمال في الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث يتم تقييم النتائج والإنجازات الفعلية بمقارنتها بالأهداف المقررة.

وهذا ما توصلت إليه دراسة عوض (2022) عن كيفية قياس مخرجات المشاريع حيث تحديد المؤشرات الرئيسية التي تعكس الأداء والنجاح في تحقيق الأهداف المحددة، ومن ثم يتم تجميع البيانات اللازمة لتقييم النتائج الفعلية، وهي البيانات التي تعكس الأداء فيما يتعلق بالمؤشرات المحددة".

بينما يلعب تقييم الجودة دورًا حيويًا في نجاح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. من خلال تقييم الجودة الذي يساعد في ضمان أن المنتجات أو الخدمات التي تقدم في إطار مشروع الشراكة الذي تلبي الأهداف المحددة والمعايير المطلوبة.

كما أكد المشاركين على أهمية تقييم الجودة والمرتبطة بتحسين رضا العملاء بقول أحدهم أن: "عندما يكون المشروع قادرًا على تقديم منتجات عالية الجودة، يزيد إمكانية حصول العملاء على تجربة إيجابية". (مقابلة بتاريخ 2023/11/4 الساعة 12:00)

وأضاف آخر أن عملية تقييم الجودة تتم من خلال: "تحديد المعايير والمواصفات التي يجب أن تتوافق معها المنتجات أو الخدمات. يمكن أن تكون هذه المعايير تقنية، وظيفية، أو غيرها، ومن ثم تحديد كيفية تنفيذ عملية التقييم بما في ذلك جدول العمل، والموارد اللازمة، والأدوات والتقنيات المستخدمة".(مقابلة بتاريخ 2023/11/3 الساعة 13:00)

من خلال تنفيذ تقييم الجودة، يمكن لمشاريع الشراكة تحقيق الجودة المستدامة في منتجاتها أو خدماتها، مما يساهم في تحقيق رضا العملاء وتعزيز سمعة الخدمات الحكومية. كما أن التقييم المنتظم

للجودة يساعد في اكتشاف العيوب المحتملة في وقت مبكر، مما يقلل من المخاطر ويساهم في تحقيق أهداف المشروع بشكل أفضل اتفقت مع نتائج دراسة عيسى، (2017)، (الدوسري، 2020)

وجاءت في المرتبة الأخيرة تدقيق الالتزام بالتشريعات واللوائح والذي يعد جزءًا حيويًا من عملية إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين، حيث يتعين على المشروع التأكد من أنه يلتزم بجميع القوانين واللوائح المعمول بها. من خلال تحديد اللوائح والقوانين ذات الصلة والمرتبطة بالمشروع والذي يشمل التشريعات البيئية، الصحية، الأمنية، وغيرها. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من: السنبختي، (2021)، ودراسة عوض، (2022).

السؤال الثاني

كيف تقوم الرقابة الحكومية بتطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر المُؤسّسيّة، وإدارة الأداء، في الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص وأثر ذلك على مخرجات المشاريع؟

يعد هذا السؤال من الأسئلة الهامة لموضوع الدراسة والذي تم طرحه على المشاركين للتعرف على الرقابة الحكومية بتطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر المُؤسّسيّة، وإدارة الأداء، في الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص وأثر ذلك على مخرجات المشاريع، حيث تصدرت التحقق من وجود أطار حكومة للشراكة موافقة معظم المشاركين حيث اشتملت على تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتوفير التقارير والشفافية، وتطبيق ممارسات الحوكمة الفعّالة لضمان اتخاذ القرارات بشكل مستدام ومسؤول حيث أضاف أحدهم ذلك بقوله:

"إن إطار الحكومة للشراكة يمثل الهيكلية والمبادئ التوجيهية التي تحدد الأدوار والمسؤوليات لكل طرف في شراكة بين القطاعين العام والخاص. يتيح هذا الإطار تنظيم التعاون بين الأطراف المشاركة وضمان تحقيق الأهداف المشتركة بشكل فعّال"(مقابلة بتاريخ 2023/11/4 الساعة 11:30)

وهذا يعني أن تحديد الأهداف والتوجيهات يُعتبر خطوة حيوية في بناء أي شراكة بين القطاعين العام والخاص. وهذا يتفق مع نتائج دراسة كلاً من الرحيلي (2008)، وادريس، (2018)، و(الجماصي، 2022)، التي أكدتا على أنها تعمل كلبنات أساسية توجه جميع الأنشطة والقرارات، نحو تحقيق الرؤية الشاملة للشراكة، وتحليل البيئة المحيطة بالشراكة، بما في ذلك العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية التي قد تؤثر على تنفيذ الشراكة.

ولكن ما تجب الإشارة إليه؛ هو أن النتائج قد بينت إلى افتقار عنصر المساءلة لشاغلي الوظائف العليا بالشراكة، والحاجة الملحة إلى قيامهم بمتابعة الأداء، ومساءلة المقصرين دون انتظار شكاوى تقدم ضدهم. كما أنه يوجد افتقار في التواصل مع الشركاء والأطراف المعنية وهذا يؤدي الي عدم فهم الأهداف والتوجيهات. قد يتطلب هذا الي وجوب الاستماع إلى مختلف الآراء والمساهمات. وهذا يختلف مع نتائج دراسة كلاً من عمر (2021)، وفرحان، (2022)

كما أكد مبحوث آخر على أهمية تحديد الأدوار والمسؤوليات بقوله:" أن توضيح تلك الأدوار والمسؤوليات يسهم في تحقيق توازن فعّال وتنفيذ سلس للمشروع، ويساعد في بناء تفاهم مشترك بين الشركاء". في حين أكد معظم المشاركين على أن" التزام الشركاء بمبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر يقلل من احتمالية حدوث مشكلات غير متوقعة، ويزيد من فعالية الإدارة والتنفيذ. كما يمكن أن يؤدي إلى تحسين استدامة المشروع وتحقيق الأهداف المحددة بشكل أفضل". (مقابلة بتاريخ 2023/11/5 الساعة 12:30)

كما اتفق غالبية المشاركين على أهمية قياس أثر تطبيق أساليب الحوكمة والرقابة على مخرجات المشاريع، وهذا يتفق مع دراسة كلا من ادريس، (2018)، (ضويفي، 2022) الذي أشار على أنه يمكن قياس أثر تطبيق الحوكمة والرقابة، وتحديد التحسينات التي يمكن تنفيذها؛ لضمان تحقيق

الأهداف المشروعات؛ من خلال تحليل الرقابة الداخلية للتأكد من كفاءته في تحقيق الأهداف والمحافظة على مخرجات عالية الجودة، وقياس مدى التواصل والتفاعل بين الفرق المختلفة في المشروع، والتأكد من مدى امتثال المشروع لمعايير الشفافية ومدى تأثير ذلك على الثقة والتعاون بين الشركاء".

جاء في الترتيب الثاني من حيث موافقة المشاركين؛ ما يتعلق بتحديد الإطار القانوني، والتنظيمي الذي يعني التحقق من مدى التزام الجهات بأحكام قانون رقم 22 لسنة 2015م؛ بشأن تنظيم الشراكة ما بين القطاع العام، والخاص في أمارة دبي".

حيث أكد مبحوث آخر على أن: "الرقابة الحكومية تبدأ بتحديد الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم الشراكة بين القطاعين. يشمل ذلك فحص القوانين واللوائح المتعلقة بالشراكة وضمان توافقها مع مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر". (مقابلة بتاريخ 2023/11/6 الساعة 12:30).

وبالتالي يجب تحديد نطاق الالتزام بأحكام القانون في شراكة بين القطاعين، مع استعراض الاتفاقيات الحالية وتحليل الإجراءات والسياسات للتأكد من التزامها بالقانون، وإجراء مراجعات قانونية دورية وتقديم تقارير دورية حول التزام الجهات بالقوانين، وهذا يتفق مع نتائج دراسة كلا من (بن علوة، 2023)، الرحيلي (2008)، وعمر (2021)، وفرحان، (2022). بينما أشار أحد المشاركين إلى أنه يوجد نقص في تدريب الكوادر، وبالتالي أكد على ضرورة تقديم تدريب دوري للموظفين لضمان تفهمهم الجيد لأحكام القانون وكيفية تطبيقها في سياق عملهم. وكذلك يجب تعزيز آليات الرصد والإبلاغ حول التزام الجهات بأحكام القانون، بما في ذلك إطلاق آليات للإبلاغ عن مخالفات محتملة وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة ادريس، (2018).

بينما جاءت في المرتبة الثالثة؛ التحقق من وجود إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة الأداء وتحليل المخاطر ووضع استراتيجية للمخاطر في إطار الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص التي تعمل على

تعزيز فعالية تنفيذ المشروع ويسهم في تحقيق الأهداف المشتركة، حيث أكد أحد المشاركين: "ضرورة وضع استراتيجيات فعّالة للتعامل مع المخاطر والتي تعد جزءًا حيويًا في إدارة الشراكة بين القطاعين وضمان استعدادها لمواجهة التحديات المحتملة، بما في ذلك المخاطر الاقتصادية، والتنظيمية، والفنية، والاجتماعية، وكذلك تصنيف المخاطر إلى فئات وتقدير أثر كل نوع من المخاطر على أهداف الشراكة".(مقابلة بتاريخ 2023/11/10 الساعة 10:30)

وهذا يتفق مع نتائج دراسة كلا من عمر، (2021)، (ضويفي، 2022) التي أشارت الي أهمية وضع استراتيجيات محددة لتقليل تأثير المخاطر المحددة، سواء كان ذلك من خلال تحسين العمليات أو تحديد إجراءات طوارئ، ومن ثم احتساب التكاليف والفوائد المتوقعة لتنفيذ كل استراتيجية، وتحديد الاستراتيجيات التي توفر أفضل توازن بين التكلفة والفعالية. كما خالف الرأي آخر كان قد أشار إلى "قلة الموارد اللازمة لتحديد المخاطر في مشاريع الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص وأكد على أنه يجب التركيز على تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ إجراءات التخفيف من المخاطر وتعزيز الاستعداد للتحديات المحتملة، وكذلك تدريب الفريق على كيفية التعامل مع المخاطر وتنفيذ الإجراءات المحددة".(مقابلة بتاريخ 2023/11/7 الساعة 11:30)

اتفق معظم المشاركين على تنفيذ إجراءات إدارة المخاطر بفعالية، متضمنة متابعة دورية تشمل رصد وتحديث المخاطر بشكل دوري، تقييم تأثيرات المخاطر وقدرة المشروع على التكيف، ومتابعة مؤشرات الأداء المرتبطة بالمخاطر. يتفقون أيضًا على ضرورة تحليل حالات الطوارئ أو التغيرات غير المتوقعة واتخاذ الإجراءات الطارئة اللازمة. هذا يسمح لفريق إدارة المشروع بالحفاظ على جاهزيته للتعامل مع المخاطر وتقليل التأثيرات السلبية على المشروع.

وجاءت تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس تقدم المشروع نحو أهدافه ومتابعة الأداء بانتظام وتحليل الانحرافات عن المعايير المحددة المرتبة الأخيرة. حيث اتفق معظم المبحوثين على ضرورة تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي ستستخدم لقياس تحقيق الأهداف والنجاح في تنفيذ الشراكة. وتقييم أداء الشراكة بشكل دوري باستخدام مؤشرات الأداء المحددة والتحليل النوعي لفهم الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، واتفقت مع نتائج دراسة عمر، (2021) الذي أكدت على إعداد تقارير دورية تلخيص أداء الشراكة والتقدم نحو تحقيق الأهداف، وتسلط الضوء على المجالات التي تحتاج إلى اهتمام إضافي.

السؤال الثالث

ما هي أبرز نتائج تجارب الجهات الحكومية في تنفيذ مشاريع الشراكة، وملاحظات ومقترحات هذه الجهات لتعزيز حوكمة الشراكة؟

يعد هذا السؤال من الأسئلة الهامة من أسئلة الدراسة، وتحديداً لتركيزه على نتائج تجارب الجهات الحكومية في تنفيذ مشاريع الشراكة، لهذا نجد أنه لم يكن هناك تفاوت أو تباين في آراء الذين تم مقابلتهم؛ حيث انحصرت الآراء في جانبين؛ يعكسان الواقع؛ الجانب الأول منهما؛ يتمثل في نتائج تجارب الجهات الحكومية في تنفيذ مشاريع الشراكة، حيث أكد المبحوثين على أن تجسيد تجارب الجهات الحكومية في تنفيذ مشاريع الشراكة يُعَدُّ مصدرًا قيمًا للاستفادة من الخبرات، وتحسين الإدارة وجودة الخدمات. حيث تتيح هذه التجربة الفرصة لفهم التحديات والفوائد التي قد تظهر في سياقات وظروف متنوعة، مما يعزز فعالية تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف المشتركة بين القطاعين: العام، والخاص وهذا يتفق مع دراسة كلا من وفاء، (2010)، والزويني وسلوم، (2019)، (صقور، 2022) التي أكدت على أن تجارب الجهات الحكومية تتيح فرصة لتوضيح النجاحات التي تم تحقيقها والتحديات التي واجهتها في مشاريع

الشراكة، مما يعزز فهم العوامل المؤثرة في تحقيق الأهداف" وقد أكد على ذلك مشارك آخر حيث ذكر أنه يُمكِّن التحليل المستفيض لتجارب المشاريع من تحديد فرص التحسين في العمليات الإدارية والتنظيمية، مما يعزز فعالية الإدارة."

كما رأى مشارك آخر أن "تجسيد تجارب الجهات الحكومية يسمح بتكامل المهارات والخبرات بين القطاعين، مما يعزز القدرة على مواجهة التحديات بشكل أكثر فعالية، وتحسين أداء الخدمات المقدمة، حيث يتم تحديد المجالات التي يمكن تحسينها".(مقابلة بتاريخ 2023/11/10 الساعة 10:00)

أما الجانب الثاني؛ فقد أكد على أن المراجعة وتقديم ملاحظات ومقترحات لتعزيز حوكمة الشراكة أمرًا حيويًا لتحقيق النجاح وتحسين أداء المشاريع. اتفقت النتائج مع الشامي، (2023)، **(بن لاغة، 2022)** الذي أكد على التركيز على أدوار ومسؤوليات الشركاء لتعزيز الشفافية، وكذلك التواصل الفعّال في تبادل المعلومات مما يؤدي إلى فهم أعمق وتعاون أفضل بين الشركاء، تطوير السياسات واللوائح، وتقديم التدريب المستمر الذي يُساهم في تعزيز كفاءة الفرق في إدارة المشاريع وفهم كيفية التعامل مع تحديات الشراكة.

السؤال الرابع

مدى كفاية وفاعلية التشريعات المنظمة للشراكة بين القطاعين: العام، والخاص لتحقيق اهداف المشاريع واستدامتها؟

هدف هذا السؤال إلى التعرف على فعالية التشريعات المنظمة للشراكة بين القطاعين: العام، والخاص، وقد جاءت إجابات المشاركين في الغالب؛ نحو ابراز كفاية تشريعات دولة الإمارات العربية المتحدة لتحقيق أهداف المشاريع واستدامتها؛ حيث تشكل مشاريع الشراكة بين القطاعين: العام،

والخاص في الإمارات جزءًا هامًا من استراتيجية التنمية، وتعزيز القدرات التشغيلية للحكومة، كما تأتي هذه المشاريع في إطار التحول نحو اقتصاد المعرفة وتعزيز التنوع الاقتصادي.

أفاد أحد المشاركين أن "إمارة دبي تتمتع بتشريعات ولوائح واضحة وشفافة تحدد الإطار القانوني لمشاريع الشراكة. كما تتسم بالمرونة لتمكين التكيف مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية، مما يعزز استمرارية المشاريع على المدى الطويل وبالتالي يساهم في تحقيق التوازن بين مصالح القطاعين ويوفر أمانًا قانونيًا للمستثمرين والشركاء". (مقابلة بتاريخ 2023/11/8 الساعة 11:00)

كما أضاف مشارك آخر أن إمارة دبي تتمتع بوجود هيئات رقابية فعّالة تشرف على تنفيذ مشاريع الشراكة، وتضمن الامتثال للتشريعات واللوائح، هذا يعزز الثقة في استدامة المشاريع".(مقابلة بتاريخ 2023/11/6 الساعة 12:00)

وتتفق هذه النتائج أو الإفادات مع نتائج دراسة صلاح الدين، (2023)، دريد آل شبيب، (2019)، (بن علوة، 2023) التي أكدت على أن التشريعات تشجع على مشاريع تحقق أهداف واستراتيجيات التنمية الوطنية، مما يسهم في تعزيز التنمية المستدامة، وتوفير بيئة تشريعية تحفز الاستثمار من خلال ضمان الحقوق والحماية القانونية للمستثمرين.

السؤال الخامس

ماهي التحديات التي يمكن أن تواجه الرقابة الحكومية عند تطبيق أعمال الرقابة؟

ركز غالبية المشاركين على المعوقات، والتحديات التي تواجه الرقابة الحكومية عند تطبيق أعمال الرقابة على الشراكة ما بين القطاعين: العام، والخاص؛ وكان من أهمها عدم دقة البيانات المالية،

والتي تعتبر تحديًا جوهريًا يؤثر على فعالية الرقابة، والقدرة على قياس أثر المشاريع وتحقيق أهدافها. واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة الشامي، (2023) التي أكدت أهمية دقة البيانات المالية، والتي تعتبر من الأمور الحيوية في عملية الرقابة المالية، حيث تشكل هذه البيانات الأساس الذي يعتمد عليه المراقبون، لفهم وتقييم أداء المشاريع في الإمارات العربية المتحدة.

وأفاد مشارك آخر أن من أهم التحديات؛ التي تواجه مشروعات الشراكة في الإمارات؛ هو عدم إدراج البيانات المالية في القوائم المالية، والتي بدورها تقلل من فعالية الرقابة، حيث يتعذر على المراقبين تقييم الأداء المالي بشكل شامل ومستند، هذا يعرض المشاريع لخطر فقدان الشفافية وقد يؤثر سلبًا على القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية". (مقابلة بتاريخ 2023/11/7 الساعة 11:00)

وفي ظل تزايد أهمية الرقابة الحكومية في إمارة دبي، وضمن هذا السياق؛ فقد اقترح مشارك للتغلب على هذه التحديات يجب على المشروعات العمل على تحسين دقة البيانات المالية، وذلك من خلال تعزيز الشفافية، وتحسين أنظمة التقارير، وتعزيز الرقابة الداخلية، يمكن أن نضمن تحقيق مشاريعنا للأهداف المالية والاقتصادية بطريقة دقيقة وفعالة. (مقابلة بتاريخ 2023/11/4 الساعة 12:30)

واتفق غالبية المشاركين على أن من التحديات التي تواجها هذه الشراكة؛ هو ما يتمثل في عدم تفعيل دور لجان الشراكة في الجهات الحكومية في الإمارات، والتي يمكن أن تؤثر على الالتزام ببنود عقود الشراكة ما بين القطاعين: العام، والخاص، وقد أكد على ذلك مشارك بقوله " تعتبر لجان الشراكة جزءًا حيويًا في عمليات الشراكة بين القطاعين. لضمان الالتزام ببنود العقود وتعزيز الشفافية، ويجب

على الجهات الحكومية في الإمارات تفعيل دور هذه اللجان بشكل كامل. من خلال التركيز على تحسين التواصل وتعزيز التنسيق، يمكن أن تسهم هذه اللجان في تعزيز فعالية الشراكة وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فاعلية".(مقابلة بتاريخ 2023/11/5 الساعة 13:00)

كما أشار بعض المشاركين على أن نقص الموارد البشرية يعد تحديًا كبيرًا يؤثر على قدرة المدققين الحكوميين على تنفيذ عمليات الرقابة بشكل فعّال. وهذا يتفق مع دراسة الشامي، (2023).

واقترح بعض المشاركين أنه يجب على مشاريع الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص الاستثمار في تطوير وتحديث تكنولوجيا الرقابة مع التأكيد على التدريب المناسب للمدققين، استخدام التكنولوجيا الذكية لتحسين فحص البيانات والكشف عن انحرافات بشكل آلي.

واتفق بعض المشاركين على أن تعقيد المشاريع والأعمال، قد يتسبب في تقديم تحديات إضافية للرقابة الحكومية، حيث يصبح من الصعب تفصيليًا؛ متابعة وفحص كل جانب بشكل دقيق، ويرجع ذلك إلى أن المشاريع ذات التعقيد العالي، قد تكون ذات هياكل تنظيمية معقدة مع تداخل العديد من الجوانب والأقسام. كما اقترح أحد المشاركين على ضرورة توفير تدابير رقابية متقدمة لضمان فحص فعال للهياكل التنظيمية والتفاعل بشكل فعّال مع جميع الجوانب وهذا يتفق مع دراسة فرحان، (2022)، (بن علوة، 2023)

من جانب آخر أظهر بعض المبحوثين أن وجود العديد من الأطراف المعنية بالمشروع؛ يزيد من التحديات في توجيه الرقابة نحو جميع الجوانب المهمة، لذلك يتوجب تحديد وتنظيم أدوار كل طرف معني، وتحقيق التعاون بينهم لضمان شمولية الرقابة، وكذلك توفير التدريب المستمر للمدققين لتحسين

مهاراتهم في فحص المشاريع ذات التعقيد العالي، وكذلك تعزيز التواصل بين جميع الأطراف المعنية وتوجيه الجهود نحو أهداف مشتركة.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة ادريس، (2018)، (الجماصي، 2022) التي أكدت على أن استخدام التقنيات المتقدمة في المشاريع يمكن أن يجعل من الصعب على الرقابة الحكومية متابعة وفحص تلك التقنيات. حيث يتوجب تطوير مهارات المدققين الحكوميين في فهم ومتابعة التقنيات المتقدمة واستخدام أدوات رقابية متقدمة، واستخدام أساليب رقابية متقدمة مثل نماذج إدارة المشروعات لتبسيط وفهم العمليات.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات الاستشرافية

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات الاستشرافية

1.1 تمهيد

وفي نهاية دراستنا نرجو أن نكون قد وفقنا في تحقيق أهداف الدراسة والتي تتعلق بحوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص ودور الرقابة الحكومية بإمارة دبي بإداراتها المختلفة، وبمشاركة كافة الموظفين المعنيين في جهاز الرقابة ودائرة المالية وبلدية دبي في إمارة دبي، التي تمثل حالة هذه الدراسة؛ مما كان له أكبر الأثر في إثراء هذه الدراسة الميدانية.

ويشتمل هذا الفصل على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة من واقع عمليات التحليل، التي ساهمت في استخلاص اقتراح أهم التوصيات، التي يمكن الاسترشاد بها في هذا الموضوع.

5.2 استنتاجات الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص ودور الرقابة الحكومية في إمارة دبي في تعزيز حوكمة الشراكة بين القطاعين، بإسهامات كافة القيادات العليا، وربط تلك المساهمة بحوكمة مشاريع الشراكة بين هذين القطاعين من خلال تعريف الحوكمة وتحديد أبعادها، ويضم هذا الفصل الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة من واقع عمليات التحليل، التي ساهمت في استخلاص اقتراح أهم التوصيات.

توصلت الدراسة إلى ان هناك آليات مراجعة نتائج الأداء في مشاريع الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص والتي تشتمل على عدة جوانب، منها الرقابة المالية؛ كتحليل التكاليف، والإيرادات لضمان تحقيق التوازن المالي المستدام، وتقييم النتائج، والإنجازات الفعلية؛ مقارنة بالأهداف المقررة

من خلال قياس المخرجات، ومتابعة وتحليل المؤشرات الرئيسية للأداء، لتحديد مدى تحقيق الأهداف المستهدفة، وفحص جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة لضمان تلبية المعايير المطلوبة، وأخيراً التأكد من امتثال المشروع للضوابط، والقوانين، المحلية والدولية، سواء تم التدقيق بواسطة الجهاز او إدارات التدقيق الداخلي بالجهات. كما ساهمت آليات مراجعة نتائج الأداء بتشكيل إطارًا شاملاً لإدارة المشروع وتحقيق اهداف الشراكة وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات: عوض (2022)، وعيسى، (2017)، والسنبختي، (2021).

توصلت الدراسة الى أنه يوجد إجماع من الغالبية العظمي للمبحوثين على أن المشاريع التابعة للشراكة بين القطاعين: العام، والخاص تتمتع بالرقابة المالية، حيث تتيح عمليات تحليل التكاليف والإيرادات، فهمًا عميقًا للوضع المالي للمشروع؛ كما يساعد ذلك في ضمان التوازن المالي المستدام والتحكم في التكاليف وزيادة الفعالية المالي، هذا يتفق مع دراسة عوض، (2022) التي أكدت على تنفيذ نظام لمتابعة الأداء المالي باستمرار، مع تحديثات دورية وتقارير مفصلة، بينما أشارت دراسة عيسى، (2017) على أن إعداد تقارير مالية دورية يعتبر جزءًا حيويًا من إدارة المشروع أو النشاط، حيث توفر هذه التقارير نظرة شاملة على الوضع المالي. كما اتفقت مع دراسة السنبختي، (2021) على أن توضيح النتائج، وتحليلها يعدان جزءًا حيويًا من عملية إعداد التقارير المالية، حيث يساعد هذا الإجراء في فهم الأداء المالي واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تم التوصل لأهمية الرقابة الحكومية التي تقوم بتطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر المؤسسية، وإدارة الأداء في الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص من خلال التحقق من مدى التزام الجهات بأحكام قانون رقم 22 لسنة 2015 بشأن تنظيم الشراكة بين القطاع العام والخاص في أمارة دبي، والتحقق من وجود أطار حكومة للشراكة يحدد الأدوار والمسؤوليات لكل طرف، والتحقق من

وجود إدارة المخاطر المؤسسية للشراكة وإدارة الأداء، وتحليل وتحديد المخاطر المحتملة للمشروع، ووضع استراتيجيات للتعامل مع المخاطر وضمان استعداد الشراكة للتحديات المحتملة، ومتابعة تنفيذ إجراءات إدارة المخاطر للحد من التأثيرات السلبية على المشروع، وقياس أثر تطبيق تلك أساليب الحوكمة والرقابة على مخرجات المشاريع، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس تقدم المشروع نحو أهدافه، و متابعة الأداء بانتظام وتحليل الانحرافات عن المعايير المحددة، حيث اتفقت مع دراسة كلا من الرحيلي، (2008)، وادريس، (2018) من حيث توجيه التوجيهات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء، وأثر هذه العمليات على مخرجات المشروع يكمن في تعزيز فعالية الإدارة وتقليل المخاطر، مما يسهم في تحقيق الأهداف المحددة بفعالية وفاعلية.

توصلت الدراسة الى أن أطار الحكومة للشراكة بين القطاعين: العام، والخاص يعتبر أداة هامة لتنظيم، وتسهيل عمليات التعاون بين الجهتين. يتيح هذا الإطار إطارًا قانونيًا وتنظيميًا لتحديد الأدوار والمسؤوليات وضمان تنفيذ الشراكات بشكل فعال وشفاف. ويعتمد هذا الإطار على مجموعة من العناصر من أهمها تحديد أهداف ورؤية واضحة للشراكة تعكس توجهات القطاعين: العام، والخاص وتحديد هيكل تنظيمي للشراكة يشمل المؤسسات والأقسام المسؤولة عن تنفيذ ومتابعة الشراكة.، كذلك تحديد نطاق الالتزام بأحكام القانون، مراجعة الاتفاقيات والسياسات للتأكد من الامتثال، مع إجراء مراجعات قانونية دورية وتقديم تقارير دورية حول التزام الجهات بالقوانين والتحديثات. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الرحيلي، (2008)، ادريس، (2018)، وعمر، (2021)، وفرحان، (2022).

بينت الدراسة أهمية نتائج تجارب الجهات الحكومية في تنفيذ مشاريع الشراكة على سياق وظروف كل مشروع، في تحقيق الأهداف المشتركة، وتحسين فعالية الإدارة، والاستفادة من الخبرات الخاصة، تقليل المخاطر المالية، وتحسين جودة الخدمات. واتفقت مع دراسة وفاء، (2010)، والزويني

وسلوم، (2019) على أهمية وجود ملاحظات، ومقترحات لتعزيز حوكمة الشراكة قد تتضمن توضيح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز التواصل الفعال بين الشركاء لتبادل المعلومات والتنسيق الجيد، وتحسين السياسات واللوائح لتعزيز بيئة الشراكة وتوفير إطار قانوني ملائم، وتقديم التدريب المستمر للموظفين حول إدارة المشاريع والشراكة لتعزيز الكفاءة.

أكد معظم المشاركين على فعالية التشريعات المنظمة للشراكة بين القطاعين: العام، والخاص تعتمد على عدة عوامل، منها وضوح الأهداف، والتشريعات ، وآليات الرقابة إذ يجب أن تحدد التشريعات وضوح الأهداف المتوقع تحقيقها من خلال الشراكة، واتفقت مع دراسة صلاح الدين، (2023) الذي أشار الى تعزيز فهم الجميع للتوجهات والغايات المشتركة ووجود إطار قانوني ملائم يساهم في توجيه الأطراف وتحديد حدود الشراكة، وحماية المصالح العامة حيث يجب أن تتضمن التشريعات آليات لحماية المصالح العامة وضمان استفادة المجتمع من الشراكة، كما اتفقت مع دراسة دريد آل شبيب، (2019) التي أشارت إلى آليات الرقابة والتقييم حيث ان وجود آليات فعّالة للرقابة والتقييم يعزز نجاح الشراكة ويساهم في تحقيق الأهداف بشكل فعّال. وبالتالي يعتبر تحديد إطار قانوني واضح وفعّال أحد العناصر الرئيسية لضمان كفاية وفاعلية الشراكة بين القطاعين وتحقيق أهداف المشاريع بشكل استدامة.

تواجه الرقابة الحكومية العديد من التحديات أثناء تنفيذ أعمال الرقابة. من بين هذه التحديات عدم دقة البيانات المالية أو عدم أدراج بعضها في القوائم المالية الامر الذي يؤثر على احكام الرقابة على تلك البيانات لقياس أثر تلك المشاريع وأهدافها، وعدم تفعيل دور لجان الشراكة في الجهات الحكومية لضمان الالتزام ببنود عقد الشراكة، نقصًا في الموارد البشرية، مما يؤثر على قدرت الرقابة الحكومية على تنفيذ عمليات الرقابة بشكل فعال، تعقيد المشاريع والأعمال ذات التعقيد العالي قد تكون صعبة

للرقابة الحكومية في متابعتها فحصها بشكل دقيق، تقنيات المعلومات والتحديات المتعلقة بأمان وحماية المعلومات خاصة في ظل التطورات التكنولوجية السريعة وضغط الوقت قد يؤثر على قدرة الرقابة على إجراء فحوص شاملة ودقيقة

فهم هذه التحديات وتجاوزها يلعب دورًا هامًا في تعزيز فعالية وفاعلية أعمال الرقابة الحكومية وهذا يتفق مع دراسة فرحان، (2022)، ودراسة الشامي، (2023).

لتعزيز فعالية الرقابة الحكومية، يجب على الجهات المعنية التفكير في تحديث التكنولوجيا، وتوفير التدريب المناسب، وضمان توفر الموارد البشرية الكافية. من خلال اعتماد أساليب حديثة ورؤية استراتيجية، يمكن تحسين الرقابة وتحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة وهذا يتفق مع دراسة عمر، (2021)، ودراسة فرحان، (2022).

5.3 التوصيات الاستشرافية

في ضوء نتائج هذه الدراسة؛ فإن الباحث يوصي بالتالي:

1. تفعيل أدوار الرقابة الحكومية التي تضمن الالتزام بتنفيذ الاتفاقيات على الوجه الصحيح بين الجهات الحكومية، والقطاع الخاص، من جهة، وأن تضمن في الوقت نفسه فاعلية وجودة تقديم خدمات مبتكرة وتنافسية.
2. الاهتمام بتدريب موظفي الجهات الحكومية المعنيين بعقود الشراكة مع القطاع الخاص، على نحو يضمن إعداد الدراسات اللازمة بشكلٍ فعال، بالقدر الذي يضمن نجاح المفاوضات ما بين الجهة الحكومية، والقطاع الخاص.
3. ضمان تحقيق توازن المصالح في عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص بما يضمن السمعة المؤسسية لأمارة دبي.

4. تحديد صلاحيات ومسؤوليات لجان الشراكة، وتقييم أدائهم على نحو مستمر لضمان تحقيق أهداف الشراكة.

المراجع والمصادر

المراجع والمصادر العربية

أولاً الكتب

أفندي، عطية حسين. (2019). **الإدارة العامة إطار نظري – مداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة**، القاهرة.

برو محمد. (2014). **الموجه في منهجية العلوم الاجتماعية: علم الاجتماع علوم التربية**. دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.

جازية، رضاوية. (2018). **إشكالية المزاوجة بين المنهج النوعي والمنهج الكمي في البحوث العلمية**. جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله، الجزائر.

حماد، طارق عبد العال، (2007). **حوكمة الشركات: شركات قطاع عام وخاص ومصارف "المفاهيم– المبادئ– التجارب– المتطلبات"**. الدار الجامعية، ط2.

حماد، طارق عبد العال. (2019). **حوكمة الشركات: شركات قطاع عام وخاص ومصارف "المفاهيم– المبادئ– التجارب– المتطلبات"**. الدار الجامعية، القاهرة، ط3.

درويش، عدنان بن حيدر. (2019). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، ط3.

رشيد، أحمد. (2018). **نظرية الإدارة العامة، السياسة العامة والإدارة**، دار النهضة، القاهرة، ط3

الزويني، خديجة، وسلوم، حسن. (2019). **الأزمة المالية العالمية وخصخصة الشركات، مؤتمر تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال التحديات- الفرص- الآفاق**، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.

سرايا، محمد السيد. (2019). **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق، الإطار النظري- المعايير والقواعد- مشاكل التطبيق العملي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

السعدني، مصطفى حسن بسيوني. (2006). **الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، ندوة بعنوان حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي**، 19 - 23 نوفمبر 2006.

السنبختي، أسامة عبد اللطيف أحمد. (2021). **أثر الحوكمة في تحسين الأداء الحكومي، دراسة تطبيقية على (البريد المصري)**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.

شفيق، محمد. (2005). **البحث العلمي، مع تطبيقات في الدراسات الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث.

شمس الدين، باسم. (2017). **الإدارة العامة**، الأكاديمية الحديثة، القاهرة، ط2

الشميلي، عائشة يوسف. (2017). **الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة**. دار الفجر للنشر والتوزيع.

الصباح، عبد الرحمن. (2020). **مبادئ الرقابة الإدارية المعايير، التقييم، التصحيح**، دار زهران للنشر، عمان، ط3

عدس، عبدالرحمن، وآخرون. (2003م). **البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه**. دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، ط3.

عودة، حمد سليمان، وملكاوي، فتحي حسن. (1987). **البحث العلمي**. مكتبة المنار، جامعة اليرموك، دائرة التربية، الزرقاء، الأردن، ط1.

فوزي، سامح. (2020). المساءلة والشفافية "إشكاليات تحديث الإدارة المصرية، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، القاهرة.

كايد، زهير عبد الكريم. (2021). **الحكمانية، قضايا وتطبيقات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط2.

الكفراوي، عوف محمود. (2020). **الرقابة المالية النظرية والتطبيق**، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، ط4

ماجد، ريما. (2016). **منهجية البحث العلمي**، مؤسس فريدريش إبيرت، بيروت.

ماهر، أحمد.(2017). دليل المدير في الخصخصة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط3.

مقابلة، عاطف. (2003م). إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الموظفين والموظفات، مجلة القراءة والمعرفة، ع 23، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.

المنظمة العربية للعلوم الإدارية. (2015). **"الانتماء في موقع العمل"**، دورة تدريبية حول إدارة نقل البضائع على الطرق البرية 12 / 2 – 10 / 3، مج (27)، القاهرة.

نوير، طارق. (2019). **تعزيز القدرات الإحصائية والحوكمة الرشيدة "حالة مصر"**، المؤتمر الإحصائي العربي الأول، مركز المعلومات ودعم القرار التابع لمجلس الوزراء المصري.

وفا، دينا محمد، وحسن وفا.(2010). **المواطنة الفعالة كمدخل لتحسين الأداء في الجهاز الحكومي "مع التطبيق على الحالة المصرية"** رسالة دكتوراه، كلية الاقتصادية والعلوم السياسية، القاهرة، 2010.

ياغي، محمد عبد الفتاح.(2006). **اتخاذ القرارات التنظيمية**، ياسين للخدمات الطلابية والمكتبية، عمان، الأردن. ط3.

يوسف، محمد طارق.(2020). **الإفصاح والشفافية كأحد مكونات حوكمة الشركات**، دار الحكمة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط3.

ثانياً: الرسائل الجامعية

بن عبدي، مريم. (2014). **دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة دراسة حالة** جامعة 8ماي1945 -قالمة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي، الجزائر.

الجماصي، عبيدة محمد داود؛ والجخلب، درويش مصطفى. (2022). **أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحقيق الاستدامة المالية: دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين** [رسالة ماجستير غير منشورة].

الدوسري، مبارك محمد، حردان، عبد الله صلاح سعود. (2020). **تكامل رقابة ديوان المحاسبة وجهاز المراقبين الماليين وأثره على ترشيد الإنفاق العام في دولة الكويت** [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

ثالثاً: الأبحاث المحكمة

ادريس، محمد العزازي أحمد. (2018). **دور أجهزة الرقابة الحكومية في تفعيل أساليب القياس**، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، 15 - 17 مارس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

الاسكوا. (2016)، **تقويم برامج خصخصة قطاع توليد الطاقة الكهربائية في دول مختارة أعضاء في الاسكوا**، الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، نيويورك.

أمال ياسين. (2018). **أثر الحاكمية المؤسسية على فاعلية إدارة الأزمات في الشركات المساهمة العامة في القطاع المصرفي الأردني**، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت- عمادة البحث العلمي.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2018). **إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة**، وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. كانون الثاني/يناير.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2019). **دليل المستخدمين لقياس أداء الإدارة العامة**، مركز أوسلو للحكم التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ط3.

بن عروة، حورية؛ مدوري، نور الدين. (2021). **حوكمة المؤسسات العمومية: دراسة في المفاهيم في عرض تجارب عربي**ة، مجلة الاقتصاد والبيئة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - مخبر استراتيجية التحول الى اقتصاد أخضر، مج6، ع1

بن لاغة، محمد رضا؛ بلمهدي، طارق.(2022). **الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص: التجربة الماليزية نموذجاً**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، مج 6، ع2

دريد آل شبيب، عبد الرحمن الجبوري. (2019). **أهمية تطوير هيئة الرقابة على الأوراق المالية لرفع كفاءة السوق المالية- حالة شركة وورلد كوم الأمريكي**ة: المؤتمر العلمي السادس لاستراتيجيات الأعمال في مواجهة العولمة، جامعة الزيتونة، الأردن.

الدهال، رياض، والحاج، حسن. (2019). **حول طرق الخصخصة: تجارب بعض الدول النامية**، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، القاهرة، العدد 25.

الرحيلي، عوض بن سلامة. (2008). **لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة – دراسة حالة الشركات السعودية**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 22، العدد 1.

السعدني، مصطفى حسن بسيوني.(2006). **الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، ندوة بعنوان حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي**، 23-19 نوفمبر

الشامي، محمد محمد مسعد.(2023). **دور الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة**، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، ع1

صقور، مجد.(2022). **الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين: العام، والخاص في مرحلة إعادة الإعمار: دراسة تحليلية للشراكة في قطاع الاتصالات في سورية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة دمشق، مج38، ع1، ص227-274

صلاح الدين، نسرين صالح محمد. (2023). **اتجاهات القطاع الخاص نحو تطبيق التعاقد التشغيلي في مدارس التربية الخاصة بسلطنة عمان: دراسة نوعية**، مجلة البحوث التربوية والنفسية، مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، ع77

ضويفي، حمزة.(2022). **حوكمة الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص في مشاريع البنية التحتية، التجربة الإماراتية أنموذجاً**، جامعة تيسمسليت، مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، ص 378-396

الظرفات، نعيمة. (2019). **القيادة الإدارية وتطور الفكر الإداري**، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، ع148

عوض، سلوى درار.(2022). **أساليب المحاسبة الإبداعية وأثرها على جودة المعلومات المحاسبية**، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، ع65، ص 505-525

عيسى، سمير كامل محمد.(2017). **العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد ورقم (4)، المجلد(66).

فرحان، عمر. (2022).تطوير **مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية بالاستفادة من مبادئ حوكمة الشركات**، مجلة الإسلام في آسيا، الجامعة الإسلامية العالمية، مج 17،ع2

فوزي، سامح.(2015). **مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة (مفهوم الحوكمة)، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية "ICFS"**، مصر–مؤسسة بحثية مستقلة غير هادفة للربح العدد 27

القضاة، عادل. (2018). **الخصخصة في الأردن**، دورة ديوان المحاسبة، عمان.

لوجاني، عزيز.(2021).**دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي- مخبر المالية، المحاسبة، الجباية والتأمين، مج8،ع1

المحتسب، بثينة، وآبو عيد، رائدة، (2018). **الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة**، مؤتمر الشراكة بين القطاع العام والخاص، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

النجار، سعيد.(2017). **التخصيصية والتصحيحات الهيكلية في البلاد العربية، ندوة التخصيصية والتصحيحات الهيكلية في البلاد العربية**، صندوق النقد العربي.

نصره، عبد الفتاح أحمد، أبو زيادة، زكي عبد المعطي. (2020). **دور البنية التحتية في تحقيق النمو الاقتصادي في فلسطين**، المؤتمر الثاني المحكم لكلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية بعنوان:" نحو رؤية شاملة لتعزيز البنية التحتية الاقتصادية

المراجع الاجنبية

Alesina, A., Reza, B., and William, E.,(2016).**Public Goods And Ethic Division**, Quarterly Journal Of Economics, Vol. 114, No. 4

Bo Gao, Ilhan Ozturk, & Sana Ullah. (2022). **A new framework to the green economy: asymmetric role of public-private partnership investment on the environment in selected Asian economies**. Ekonomska Istraživanja, 1–12. https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2094441.

Bovaird,T. (2016). **Public- Private Partnership: Form Contested Concept To Prevalent Practice,** International Review Of Administrative Science, Vol. 70(2)PP.199-215

Calderon, C., William, E., and Serven,L. (2017). **Latin America's Infrastructure In The Era of Macroeconmic Crises, In the Limits of Stabilization -Infrastructure, Public Deficites, And Growth In Latin America,,** Ed. By Easterly and Serven , World Bank, Washington.

Enright, M.J. and Robert, B.H. (2017). **Regional Clustering In Australia**, Australian Journal of Management, Vol. 2, August, 2017, PP.65-85

Glasser,B., (2019).**Economic Development and Political Reform: The Impact of External Capital On The Middle East** (Cheltenham: Edward Elgar Publishing).

Gorrea, Paulp, et al.,(2016). **Regulatory Governance In Infrastructure Industries Assessment And Measurement of Brazilian Regulators**, The World Bank and PPIAF

Hammami, M., Ruhashyankiko, J. F. and Yehoue, E., (2016).**Determinants of Public- Private Partnership In Infrastructure,** IMF working Paper.

Harms, P. and Ursprung, H.W., (2012). **Do Civil And Political Repression Really Boost Foreign Direct Investments?** Economic Inquiry, 40(4): 651-

HLEGM, (2017). **Public- Private Partnership in Infratructure Development, High- Level Wxpert Group Meeting on Public - Private Partnerships**, Seoul, 2-4 October 2017

IMF,.(2014). **Government Guarantees And Fiscal Risk.** Fiscal Affairs Department.

Joan Prats.(2019) .**The Governance of Public– Private Partnerships A Comparative Analysis , Inter-American Development Bank** ,Felipe Herrera Library, available online: https://publications.iadb. Org / publications /english/ document /the _governance_of _public-private_partnerships _a_comparative _analysis.pdf

Sachs, J.D., John, W., McArthur, G. Chandrika, B,, Michael, F., and Gordon, M., (2018).**Ending Africa's Proverty Trap,** Brookings Papers on Economics Activity, PP.

Sadran, P., (2018). **Public- Private Partnership In France: A Polymorphous and unachnowledged Category oF Public Policy,** International Review Of Adminstrative Science, Vo;. 70(2)PP.233-251

Thomsen, S.(2015). **Encouraging Public- Private Partnership in the Utilities Sector: The Role of Development Assistance**, OECD/DAF Investment Division Toolkit for Pro- Poor Municipal PPPs, UNDP

Williams, C. (1992). **Public- Private Partnership in Transportation: Lessons Learned By A Public -sector Entrepreneur**, Public Works Financing (March), PP. 22-25

World Bank, (2013). **Private Participation In Infrastructure: Trends In Developing Countries In 1990-2011.** Washington, D.C.: The World Bank.

الملاحق

ملحق رقم (1)

تحليل خصائص عينة الدراسة

جدول(1)
يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة
ذكر	8	66%
أنثى	4	34%
المجموع	12	100%

مصدر: حصل عليها الباحث أثناء المقابلات

جدول (2)
يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية

البيان	التكرار	النسبة
ماجستير	5	40%
بكالوريوس	7	60%
المجموع	12	100%

مصدر: حصل عليها الباحث أثناء المقابلات

جدول (3)
يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

البيان	التكرار	النسبة
أكثر من 20سنة	3	25%
20-16	6	50%
15-11	2	17%
10-6	1	8%
المجموع	12	100%

مصدر: حصل عليها الباحث أثناء المقابلات

ملحق رقم (2)

تحليل نتائج إجابات أسئلة الدراسة

جدول (4)
يوضح إجمالي تأثير الرقابة لتفعيل حوكمة الشراكة بين القطاعين

البيان	العدد	النسبة
مؤيد	10	83%
المعارضين	2	17%
إجمالي العينة المختارة	12	100%

مصدر: حصل عليها الباحث أثناء المقابلات