مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: المخاطر الناشئة عن عقود الشراكة بين منظمات القطاع العام والقطاع الخاص – دراسة استطلاعية في مديرية الطرق والجسور في محافظة نينوى
اسم الكاتب: أ.م.د. معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد الطائي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3443
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 20:55 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين ملحق العدد ١٠٩ مجلد ٣٤ لسنة ٢٠١٢
ص ص[٩١ -١١٠]

المخاطر الناشئة عن عقود الشراكة بين منظمات القطاع العام والقطاع الخاص- دراسة استطلاعية في مديرية الطرق والجسور في محافظة نينوى*

الدكتور معن وعد الله المعاضيدي
أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل
maanlamaadhedee@yahoo.com

أيمن جاسم محمد الطائي
باحث أقدم
كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل
Ayman_a77n@yahoo.com

المستخلص

استهدف البحث الوقوف على واقع المخاطر الناشئة عن عقود الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، فضلاً عن مستوى إدراك تلك المخاطر من قبل القائمين في الميدان بفعل عقود الشراكة، ومن ثمّ تحديد مدى التباين في مستويات الأخطار المترتبة على تلك العقود. ومن أجل الوصول إلى ذلك لجأ الباحثان إلى اعتماد استمارة استبانة صممت لاختبار صحة فرضيات البحث، إذ تمّ توزيعها على العاملين في مديرية طرق وجسور نينوى، وبعد تحصيل البيانات اعتمد الباحثان بعض الأساليب الإحصائية في تحليلها، وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج التي اعتمدت في صياغة عدد من الاستنتاجات كان أبرزها ضعف إدراك مخاطر الشراكة وتفاوت ظهور المخاطر، وكذلك ضعف قدرة المنظمة المبحوثة على إدارة الخطر والضعف في تطبيق أساليبه.

الكلمات المفتاحية:
الشراكة بين القطاع العام والخاص، عقود الشراكة، خصائص الشراكة، مخاطر الشراكة.

* بحث مستل من رسالة ماجستير الموسومة "***محددات اختيار النماذج الإستراتيجية للشراكات العامة-الخاصة: أنموذج مقترح لتنفيذ الجسر السابع في محافظة نينوى***"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل،٢٠١٢/٨/٦.

تأريخ استلام البحث ٢٠١٢/١/٢٩ **تأريخ قبول النشر ٢٠١٢/٤/١٥**

Risks Arising from the Public-Private Partnership Contracts: A Pilot Study in the Directorate of Roads and Bridges in Nineveh Province

Maan W. Almaadhedee (PhD)
Assistant Professor
Department of Business Administration
University of Mosul
maanlamaadhedee@yahoo.com

Aeman J. Al-Taee
Senior Researcher
Department of Business Administration
University of Mosul
Ayman_a77n@yahoo.com

Abstract

This research is targeted to stand on the situation of risks by public-private partnership contracts, and determine the perceptual level of risk by liable individuals in the field of research, then determine the span of variance in risk levels of these contracts. To achieve these objectives, the researchers tended to design questionnaire designed to test the validity of research hypotheses. The questionnaire was distributed to the employees in the Directorate of Roads and Bridges in Nineveh Province. When data collected, statistical tools of data analysis were used by researchers to access to the results then formulate number of conclusions. The main one is that there is a weakness in the perceptions of company risks, and the variance in the risk appearance. Furthermore, there is a weakness in the company capability in the risk management and weakness in the risk methods.

Keywords:
Public-Private Partnership (3Ps), Partnership Contracts, Partnership Characteristics, Partnership Risks.

المقدمة

اتجهت الحكومات عن طريق منظماتها في الآونة الأخيرة إلى اعتماد الشراكة مع القطاع الخاص بوصفها من الأساليب الملائمة من أجل إنشاء وتطوير بنيتها التحتية، وذلك بسبب عدم قدرة المنظمات العامة (الحكومية) على القيام بهذا الدور لوحدها، يعود ذلك لأسباب عديد ة منها تجاوز عدم قدرة المنظمات الحكومية على ممارسة العمل بمفردها، ورغبة المنظمات الحكومية لمشاركة القطاع الخاص في مواجهة المخاطر وغيرها، ويكمن الهدف من شراكات القطاع العام والقطاع الخاص في استخدام التمويل الخاص مع المشاركة في المسؤوليات والمخاطر، مما يعني أن المنظمات العامة يتطلب منها أن تكون قادرة على إدراك وإدارة المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع عن طريق هذه الشراكة وتحويل المخاطر إلى الشريك في القطاع الخاص في حالة عدم الرغبة والقدرة على تحملها من قبلها، من هنا جاء هذا البحث لتوضيح مفهوم الشراكات العامة – الخاصة وبعض الجوانب المتعلقة بها وأهم المخاطر المترتبة عليها وآلية تحليل الخطر وتخصيصه، وقد اشتمل البحث أربعة جوانب تضمن الأول الإطار المنهجي للدراسة، وتضمن الثاني الإطار النظري وتمثل بما أورده الباحثون في أدبيات الموضوع، فيما تضمن الثالث الجانب العملي من البحث واختبار الفرضيات، أما الجانب الرابع والأخير من البحث فقد تضمن الإستنتاجات والمقترحات.

الإطار المنهجي
منهجية البحث
مشكلة البحث

انطلق البحث في عرض مشكلته من فلسفة مفادها أن حالات الشراكة بين منظمات القطاع العام والقطاع الخاص أضحت اليوم السمة البارزة في اقتصادات معظم بلدان العالم، وبفعل ما نشأ في البيئة العراقية من حالة انفتاح وبهدف الاستفادة مما تقدمه تلك الشراكات من مزايا، فقد أصبح بالإمكان تبنيها بوصفها بديلاً ممكناً يسهم في تنفيذ الكثير من المشاريع المتوقفة في البيئة العراقية، مع عدم تناسي ما تحمله تلك الشراكات من مخاطر متنوعة، ولاسيما أن البيئة العراقية تعد فتية في مثل هكذا محاولات، لذلك أمكن للباحثين من التعبير عن مشكلة البحث في إطار التساؤلات الآتية:

١. هل يستوعب القائمون على المنظمة المبحوثة الأخطار الناشئة عن عقود الشراكة مع القطاع الخاص؟ وما مستوى ذلك الاستيعاب؟
٢. هل تتباين مستويات المخاطر التي تواجهها المنظمة المبحوثة نتيجة لعقود الشراكة مع القطاع الخاص؟
٣. ما واقع عمليات / ممارسات إدارة الخطر في المنظمة المبحوثة فيما يتعلق بعقود الشراكة مع القطاع الخاص؟

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في ثلاثة أبعاد رئيسة، هي:

١. أكاديمية، وتتمثل بالعرض والتعريف النظري لأحد الموضوعات المعاصرة التي تحتاج المنظمات المختلفة لتعاطيها.
٢. ميدانية، وتكمن في تناول المخاطر الناشئة عن عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص في البيئة العراقية، إذ تعدّ هذه العقود بالنسبة لها حلاً لمشكلات توقف الكثير من المشاريع المزمع البدء بها ولأسباب متنوعة.
٣. اقتصادية، وتتمثل في المنافع والمزايا الاقتصادية التي ستحصل عليها المنظمات الحكومية العراقية المستفيدة من نتائج وعقود الشراكة مع القطاع الخاص.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:

١. بلورة الأطر النظرية للشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص والتعريف بالمفاهيم والأساسيات والمخاطر التي تواجهها المنظمات التي تتعاطى مع هذا النوع من العقود.
٢. عرض أهم المخاطر الناشئة التي تواجهها المنظمة المبحوثة في مجال تعاقداتها بشراكات مع منظمات القطاع الخاص.
٣. تحديد مستويات التباين في المخاطر التي تواجهها المنظمة المبحوثة .
٤. الوقوف على واقع عمليات وممارسات إدارة الخطر في المنظمة المبحوثة في ضوء عقود شراكاتها مع القطاع الخاص.

فرضيات البحث

تماشياً مع أهداف البحث ومشكلته المعروضة فقد تم تبني التخمينات الآتية بوصفها فرضيات بحثية، هي:

١. يعاني القائمون على شؤون المنظمة المبحوثة من ضعف في إدراك الخطر الناشئ عن عقود الشراكة مع القطاع الخاص.
٢. تتباين مستويات المخاطر الناشئة التي تواجهها المنظمة المبحوثة.
٣. تعاني المنظمة المبحوثة من ضعف عمليات وممارسات إدارة الخطر الناشئ عن عقود الشراكة مع القطاع الخاص.

مجتمع البحث وعينته

عدت المديرية العامة للطرق والجسور في محافظة نينوى ميداناً لإجراء البحث الميداني وتكونت عينة البحث من المهندسين وبعض التخصصات ذات العلاقة من العاملين في مديرية الطرق والجسور بوصفهم الفئة التي تتعامل مع تنفيذ المشاريع وما يرتبط بها، إذ تم توزيع (٢٥) استمارة تم استلام (١٩) استمارة صالحة للتحليل من الاستمارات الموزعة.

أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحثان في إنجاز بحثهما على الأساليب الآتية:

١. **الجانب النظري**: وظف الباحثان ما تيسر لهما من مرجعيات علمية أجنبية ذات صلة بموضوع البحث.
٢. **الجانب التطبيقي**: اعتمدت استمارة استبانة أعدت لأغراض هذا البحث تمّ إعدادها من قبل الباحثين واستشارة البعض من ذوي الاختصاص لضمان الصدق النظري في الأداة*، وتمّ إجراء عمليات الإضافة والحذف والتعديل فيها بما يتناسب مع واقع البيئة العراقية والمنظمات العاملة فيها.

الإطار النظري

أولاً. مفهوم الشراكة بين منظمات القطاع العام والخاص

تتغير المجتمعات والاقتصاديات حالياً فهناك حاجة إلى أن تجمع سوية أفضل العناصر وأفضل الممارسات لمجاراة ذلك التغيير، في حين الافتراض هو أن القطاع العام هو المسؤول عن توصيل الخدمات العامة يبقى بوصفه فكرة متجذرة في عقول الكثير من

---

* تم عرض الاستمارة على الذوات المدرجة أسماؤهم وألقابهم العلمية أدناه :
د. محفوظ حمدون الصواف / أستاذ / إدارة إنتاج وعمليات
د. ميسر إبراهيم احمد/ أستاذ / إدارة إنتاج وعمليات
د. سعيد عبد الله محمد/ مدرس/ إدارة إستراتيجية
د. علاء أحمد حسن/ مدرس/ إدارة إستراتيجية

صناع السياسة، إلاّ أن الطرائق التي تتولد فيها هذه الخدمات وتدبيرها وتوصيلها بدأ بالتغير، مما انعكس بالرغبة على إشراك القطاع الخاص للعمل في مشاريع معقدة وذات متطلبات عالية للمصلحة العامة، وقد كسبت الحكومات في العالم خبرة مع زيادة ارتباط القطاع الخاص في توصيل الخدمات العامة، وهذه المبادرات قد أخذت عدة أشكال مثل الخصخصة المباشرة للصناعات العائدة سابقاً للدولة والتعاقد الخارجي للخدمات أو استخدام التمويل الخاص في توفير البنية التحتية الاجتماعية ومن الطرائق المبدعة هي إقامة المشاريع كعلاقة شراكة بين القطاع العام والخاص (Viktorija, 2006,299). ويشير (Linder, 1999, 37) إلى أن أنصار الشراكات الحديثة يحاولون أن يقللوا من التضاد التقليدي مابين القطاعات العامة والخاصة فهم يعززون تعريف الشراكة الذي يشير إلى إعادة الاقتراب والتوافق بين القطاعين بدلاً من الصراع ثنائي الأقطاب.

يمكن النظر إلى معنى الشراكة وبحسب قاموس Merriam-Webster Online بوصفها "علاقة قانونية موجودة بين اثنين أو أكثر من الأشخاص والشركات مرتبطين تعاقدياً كمدراء مشتركين في عمل تجاري"، أو هي "علاقة تشابه شراكة قانونية وعادة تشمل تعاوناً قريباً بين الأطراف الذين يمتلكون حقوقاً مخصصة ومسؤوليات مشتركة"، أما قاموس Collins Essential English فهو يعطي تعريفاً أوسع، إذ تعرف بأنها العلاقة التي فيها يعمل اثنين أو أكثر من الأشخاص أو المنظمات أو البلدان سوية بوصفهم شركاء (Shujie and Rob, 2010, 44-45) وبحسب قاموس Webster New World College تعني الشراكة علاقة منفعة مشتركة أو ارتباط (Mark ,No Date,2) وتعرف الشراكات بأنها وسائل تسعى إلى عدد من المنافع الأخرى تجلب إلى مثل هذه الترتيبات أجندات مختلفة، أولويات ومستويات من الالتزام والمشاركة في المخرجات عن طريق التركيز على قضايا التجديد الاستراتيجي وما يتعلق بالعمليات في تنفيذ المشاريع (Miller and Ahmad, 2000, 28-29).

ولغرض التعرف على نحو أكثر دقة على مفهوم الشراكة بين منظمات القطاع العام والخاص Public - Private Partnership التي تعرف بـ (PPP) أو($3P_s$)، يمكن القول بأن الشراكات العامة - الخاصة أصبحت صيغة خاصة من صيغ تنفيذ مهام الإدارة، معروفة بصورة متزايدة في السنوات القليلة الماضية في أجزاء كثيرة من العالم، ويمكن عدّ الشراكة العامة الخاصة بديلاً لعملية التدبير التقليدي في القطاع العام، ففي هكذا عملية نجد أن الإدارة في القطاع العام هي التي تحدد مواصفات وتصميم منشآت البنية التحتية وبعد المناقصة أو تقديم العروض يدفع للمقاول في القطاع الخاص مبلغاً لغرض إنشاء المنشأة، ولكن في شراكة القطاع العام – الخاص تخصص الحكومة المخرجات فقط والتي سوف تجهز من قبل منشات البنية التحتية، ورغم ذلك فهي لا تخصص كيفية تجهيز هذه المخرجات، فالمنظمة الخاصة أو مجموعة المنظمات هي التي تدير وتنفذ المشروع وتتلقى مدفوعات محددة مسبقاً خلال مدة التعاقد (Linda,2009,1)، كما إن الشراكات مابين القطاع العام والخاص أصبحت من المصطلحات الرنانة في العقدين الأخيرين، فهي إحدى الطرائق التي تعتمدها الكثير من البلدان في تخفيف التحديات الناتجة عن العولمة، إذ تسبب العولمة في إبراز الكثير من التحديات الاقتصادية والتكنولوجية المعقدة، وهذا قد زاد من الحاجة للإصلاحات في الإدارة العامة وإعادة تنظيمها (Nor, 2011, 2065). كما أضحت الشراكة بين منظمات القطاع العام والخاص مقبولة على نحوٍ واسع وشائع في إدارات القطاع العام

(Osborne, 2001,1)، ولا يتوقع من هذه الشراكة أن تستبدل الفعل أو المسؤولية التي تقع بصورة مناسبة في مكان آخر وخاصة أن على القطاع العام أن يستمر في وضع أو يحدد معايير، ويراقب سلامة المنتجات والفاعلية والجودة وإقامة أنظمة حديثة للمواطنين ووصول كافٍ إلى المنتجات التي يحتاجونها، أي بعبارة أخرى إن الشراكة لا تعني إجراءات حكومية أقل فحسب، بل دوراً حكومياً مختلفاً وبسبب الموقف القوي للشريك الخاص ظهرت حاجة إلى مشاركة حكومية أكثر مهارة عادة(Scharle, 2002,5). وينظر إلى الشراكات العامة - الخاصة عن طريق خمسة معايير أساسية هي (Christoph *et al*., 2006, 3)،

١. تعاون طوعي بالإستناد على العقود.
٢. تلبي مهام معينة.
٣. تؤدى عادة بأسلوب ريادي.
٤. المشاركة في الفرص والمخاطر.
٥. يتوقع الشركاء تحفيزاً لتحقيق أهدافهم والكسب من التعاضد الاقتصادي.

وقد أورد عدد من الباحثين تعريفات لهذا النوع من الشراكة، فقد عرفت بأنها اتفاق بين اثنين أو أكثر من الكيانات التي تمكنهم من العمل على نحو تعاوني نحو أهداف مشتركة أو متوافقة معها، التي يوجد فيها قدر من السلطة والمسؤولية المشتركة، والاستثمار المشترك للموارد، وتقاسم المخاطر، والمنفعة المتبادلة (Treasury,1998,8).

كما تعرّف على أنها أداة لتحديث وتدخل الحكومة والسماح لمنظمات القطاع العام أن تتبنى أشكالاً منظمية جديدة لغرض إقامة أنواع مختلفة من العلاقات مع منظمات القطاع الخاص (Carroll and Steane, 2000, 7).

وينظر إليها بوصفها مشاريع أعمال تنافسية مبنية على عقود طويلة الأمد تسلم فيها الخدمات العامة على أساس حاجات مميزة بصورة واضحة (Gerrard, 2001, 442).

كما تعرف بأنها صيغة مؤسسية من التعاون بين أطراف من القطاع العام والخاص على أساس أهدافها الداخلية تعمل سوياً باتجاه هدف مشترك (Nijkamp *et al*., 2002,1865).

ثانياً. مسوغات التوجه نحو (3Ps) ودوافعها

حظيّ موضوع كفاءة الإدارة العامة باهتمام كبير بسبب أهميته وصلته الوثيقة على المستويين النظري والعملي، وتدرك الكفاءة على أنها مفهوم واسع يضم مجالات متعددة، لذا فإن التطبيقات والحلول المثلى التي تحتاجها يجب أن يتم اختيارها لكل حالة على نحو منفرد، ولكن وعلى نحو عام فإن الكفاءة دائماً مرتبطة باستغلال الموارد المالية المحدودة وتقليل الكلف المنظمية والجهود الساعية لتحقيق النتائج المرغوبة، وعلى الرغم من محددات الإمكانات المالية فإن حاجة المجتمع في سياق التغيرات العالمية والإقليمية تتنامى باستمرار، وإن زيادة الطلب على كمية وجودة الخدمات والبنية التحتية شهدت زيادة ملحوظة، وإن السعي إلى كفاءة القطاع العام يعد مهمة رئيسة، وبحاجة إلى إستراتيجية معقدة من التحديث، وتشمل رؤية وشروط ومفاهيم للتحديث (Eugenijus *et al*., 2008, 45) وإن عدم الرضا العام عن جودة وتغطية الخدمات التي تجهزها الحكومة والتباطؤ الذي فيه تمدد الحكومات الوطنية والمحلية من بنيتها التحتية عادة تولد ضغط عليهم للسعي إلى

مشاركة أكبر من قبل القطاع الخاص (Dennis, No Date, 2) وتشير العديد من الدراسات إلى أن القطاع العام غير مرن بالإنتاجية بسبب الترتيب المؤسسي، وقد أثبتت التجربة بأن هيكلية وطرائق ممارسة نشاط المنظمات الخاصة أكثر كفاءة، وتسمح بتحقيق الغايات والأهداف، عليه فإن مقدرة القطاع الخاص على توفير أسعار واطئة وكفاءة أفضل وتحسين خدمة الزبون بالمقارنة مع الإدارة العامة للقطاع العام مذكورة بوصفها مكمل رئيس للخصخصة أو تسليم القطاع العام إلى مشغل (مجهز خدمة) في القطاع الخاص (Karlaftis,1997,76)، وتظهر مسوغات ودوافع الشراكة في البلدان التي تمزقت بسبب الحروب، وحدثت فيها صراعات مسلحة، هذه الصراعات وتداعياتها ستواجهها البلدان وتؤدي بها إلى مواجهة الكثير من المصاعب والتحديات التي تعيق التنمية الاقتصادية فيها مقارنةً بتطوير الأمن والحكومة والاقتصاد والبنية التحتية والإصلاح، فكل تحدٍ يواجه التنمية قد يكون متعباً ويحتاج إلى حلول متخصصة، واليوم يوضع الاهتمام أكثر من السابق على دور القطاع الخاص في منطقة الصراع ومناطق ما بعد الصراع وما كان يعدّ في السابق دوراً للحكومة والمنظمات الدولية، أصبح هناك إجماع الآن بأن خبرة القطاع الخاص والمعرفة وقدرات الاستثمار ضرورية في جهود تأمين الاستقرار واستعادة العافية وجهود إعادة البناء (Iogr, 2010, 1).

ثالثاً- مجالات الشراكة بين منظمات القطاع العام والخاص

يغطي مصطلح شراكة القطاع العام والخاص تنوعاً واسعاً من التفاعلات ويتضمن ذلك، الجامعات، والصناعة، والمشاريع البحثية، وبرامج تطوير محلية بين الأعمال الصغيرة والحكومة أو برامج شراكة عالمية واسعة النطاق، وهي معروفة بوصفها جهداً تعاونياً بين القطاعين العام والخاص يسهم فيها كل قطاع بالتخطيط، والموارد، والاحتياجات من النشاطات لإتمام هدف مشترك، وتعتمد مثل هذه الشراكات على التكامل بين الشركاء، الدعم والتنظيم المؤسسي، وإنتاج المعرفة العلمية والتقنية، كماتعرّف عن طريق الأطراف المتعاونة، وتوحي النتائج التجريبية بأن هناك اختلاف بين الحوافز والتصورات فيما بين القطاعات إلاّ أن فضاءً مشتركاً كافٍ ينشئ الحافز لتسهيل الوصول إلى شراكة أكبر بين منظمات القطاع العام والقطاع الخاص (Spielman and Grebmer, 2004, 8)، ونتيجةً لهذا التنوع والمجال الواسع الذي يمكن أن يغطيه التعاون بين منظمات القطاع العام والخاص، ولغرض الإستفادة من الفضاء المشترك من المنافع، أشارت (Linda, 2009, 8).إلى مجالات الشراكة، وكما موضح في الجدول ١.

الجدول ١
مجالات الشراكة بين منظمات القطاع العام والخاص

النقل	تجهيز / تخلص	إنشاء البنايات العامة		
الشوارع / الجسور / الأنفاق. المطارات الممرات المائية / الموانئ . النقل العام	<u>الطاقة :</u> توليد / توزيع. <u>الماء :</u> إنتاج / تهيئة / توزيع / شبكة قنوات. <u>النفايات الصلبة:</u> الجمع / التخلص/ التدوير.	<u>الإدارة:</u> الصالات العامة/ المكاتب الضريبية/ الوزارات. <u>الرعاية الصحية</u> دور كبار السن/ المستشفيات. <u>التعليم :</u> رياض الأطفال/ المدارس/ الكليات/ الجامعات.	<u>الأمن :</u> البنايات / السجون/ الثكنات. <u>الترفيه/الثقافة :</u> التسهيلات / المتاحف. <u>أخرى :</u> المعارض / الحدائق / متنزهات الأعمال	<u>الشرطة</u> <u>الرياضة</u>

Source: Linda Lobner, 2009, How Well do Public-Private Partnerships Work, Master thesis, **University of Vienna**, P. 5.

رابعاً- خصائص (3Ps)

تتصف الشراكات الناجحة بين منظمات القطاع العام والخاص بمجموعة من الخصائص، فقد أشار (Jorge, 1998, 2) إلى مجموعة من الخصائص للشراكات الناجحة بين هذه المنظمات وعلى النحو الآتي:

١. الغايات والرؤية المشتركة واضحة.
٢. الاتصال الصادق والمفتوح باتجاهين بشأن الحاجات والفرص والقيود.
٣. يتم مقدماً تعريف الأدوار والمسؤوليات والأخطار مع الرقابة عليها على نحو واضح لتجنب سوء الفهم.
٤. الالتزام بالموارد التقنية والمالية والبشرية من كل الجوانب.
٥. إستراتيجية وخطة عمل لتقدم الشراكة.
٦. معالم التقدم وأحداث قابلة للقياس العملي أو إنجازات تبرهن على النتائج.
٧. التزام القيادة بالنجاح طويل الأجل للشراكة وخلق الآليات المنظمية أو المؤسساتية لرعايتها.
٨. العقد المكتوب أو مذكرة التفاهم التي تشمل كل الشركاء للعمل سوية لإنجاز النجاح.

ويذكر(Keith) بأن هناك ثلاث خصائص للشراكة بين منظمات القطاع العام والخاص، هي (Linda, 2009, 8):

١. مشاركة المخاطر بدلاً من تحويلها.
٢. تصبح العلاقة بين الطرفين متداخلة نتيجة التعاون المشترك والعلاقة طويلة الأمد.
٣. الالتزام بالمكاسب المتبادلة.

فيما أكد (Grout, 1997, 54) أن هناك خصائص يجب أن يلبيها المشروع لكي يندرج تحت مشاريع الـ (3Ps)، وهي:

١. أن يكون ممولاً بالكامل أو على نحو رئيس على الأقل من قبل القطاع الخاص.

٢. يخصص العقد تفاصيل تتعلق باستهلاك الخدمة وليس الموجودات نفسها، ثم يحول جانب معنوي من المخاطر إلى الشريك الخاص.
٣. يجب إثبات بأن المشروع يجلب قيمة إلى دافع الضرائب.

خامساً- منافع الشراكة بين منظمات القطاع العام والخاص

تجمع عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص هذين القطاعين بعلاقة طويلة الأمد يتعاونان فيها استناداً إلى الاستثمار المشترك ومشاركة المصالح والمسؤوليات، فضلاً عن المشاركة في مواجهة المخاطر في إقامة مشاريع وخدمات عامة. لذلك استخدمت الـ (3Ps) بوصفها بديلاً وطريقة فاعلة في تفعيل الموارد المالية الإضافية والمنافع من القطاعات الخاصة، كما تعمل الـ (3Ps) بوصفها طريقة مستدامة طويلة الأمد لتحسين البنية التحتية الاجتماعية وتعزيز قيمة الموجودات العامة والإستفادة الأفضل من أموال دافعي الضرائب، كما يمكن لها أن توفر عدداً من المميزات منها خفض الكلف وتخصيص مخاطر أفضل ومحفزات أفضل للأداء وتحسين جودة الخدمة وغيرها (Min and Yan, 2010, 2875)، لذلك أشار (Roland, 2000, 7) إلى عدد من المنافع التي يمكن أن تحققها الشراكات بين منظمات القطاع العام والخاص، وعلى النحو المعروض في الجدول ٢.

الجدول ٢
منافع الشراكات العامة - الخاصة

الحكومة (المنظمات العامة) (القطاع العام)	منظمات الأعمال (القطاع الخاص)	الصناعات الصغيرة (القطاع الخاص)
الاحتياج لطاقات وموارد أقل. تعبئة أفضل للمعرفة التقنية والمنظمية كلف عالية التأثير. التأثير الأوسع من خلال نفوذ الوسطاء. تشريع أعلى للسياسات. تبني نظام الفروع ، اللامركزية و الديمقراطية.	تصبح معروفة بشكل أفضل ويمكنها من تحسين سمعتها. تأثير سياسي أكبر. مصادر جديدة للدخل عن طريق الوظائف المستحدثة أو الإعانات المالية.	تنفيذ أفضل وخدمات موجهة بالطلب. قيود أقل ومرونة أكبر. التطبيق الأسرع للإجراءات السياسية. إمكانية أكثر للتأثير على شروط الإطار السياسي. ممارسة المبادرة الذاتية لمساعدة الجهود.

Source: Roland Strohmeyer, 2000, Public-Private Partnership in SSI Promotion: An Assessment of the Roles of Chambers and Trade Associations in Different Countries, International Small Business Series 26, University of Göttingen, Hamburger, Germany, P7.

سادساً- عوامل النجاح المهمة في (3Ps)

تعتمد الشراكات العامة - الخاصة على مجموعة من العوامل أو العناصر التي تسهم في إنجاحها، لذلك حدد العديد من الباحثين تلك العوامل، وعلى النحو الموضح في الجدول ٣.

الجدول ٣
العوامل التي تسهم في نجاح عقود (3Ps)

العامل / العنصر	المفهوم
محفزات التغيير	تتضمن إصلاحات إدارية عبر الحكومة، فضلاً عن ضغوط مالية وضغوط المجتمع المحلي مدفوعة من قبل الوكالات للبحث عن طرائق جديدة للإدارة الفعالة لأبنيتها ومنشآتها حيث أدت هذه العوامل إلى عد الشراكات على أنها طريقة لإدارة أفضل لخواص معينة.
الأسس القانونية	تتضمن تشريعات مخصصة للمشروع أو تشريعات أوسع للسماح للمنظمات بالدخول في شراكات واستخدام العائدات التي تتولد عن الشراكة في مهماتها.
الهيكلية التنظيمية	إقامة المنظمات لهيكلية تنظيمية تمكنها من الحصول على الخبرة لتتفاعل مع شركاء في القطاع الخاص.
دعم أصحاب المصالح	الحصول على دعم المجتمع المحلي وأصحاب مصالح آخرين للوصول إلى تطبيق الشراكات.
خطة أعمال مفصلة	وضع خطة أعمال لمخاطبة ظروف السوق ومسؤوليات القطاع العام والخاص وتمويل المشروع لغرض صنع قرارات الشراكة عن دراية وحماية لمصالح الحكومة.
وجود المحفز (العامل المساعد)	يمكن لهذا المحفز أن يجمع الشركاء سوية ويسهم بالموارد ويوفر الخبرة في مدى واسع من المجالات الفنية.
دعم القطاع العام	إن الدعم المتحمس من القطاع العام يعطي طمأنة إلى مؤسسات القطاع الخاص بأن الشراكة تستحق الجهد.
وجود قطاع خاص نشط	على القطاع الخاص أن يمتلك القدرة على أن يسوق بفاعلية إلى المجتمع المستهدف.
الالتزام بصنع القرار في القطاع الخاص	يمكن لصناع القرار في القطاع الخاص أن يشجعوا تكامل عناصر الـ (3Ps) في إستراتيجية شركتهم وضمان استدامتها إلى المستقبل.
بيئة موصلة إلى تغيير في السلوك	في حالة المبادرة إلى الشراكات هناك قدرة على تغيير في الأنماط السلوكية للشركاء على النحو الذي يضمن العمل على نحو تعاوني وليس تنافسي.
البحوث السلوكية	إن استبيان السوق يعطي معلومات مهمة حول تصميم استراتيجيات ترويج فاعلة وإيجاد خط شروع لقياس التقدم.
خارطة الطريق	امتلاك منهج مميز وواضح لـ (3Ps) يعطي جميع الشركاء فكرة واضحة عن تسلسل الأحداث ويساعد على جعل النشاطات تبقى ضمن مسارها.
الملكية	رعاية الملكية من المشاركين يضمن استدامة طويلة الأمد.
فهم الأدوار والمسؤوليات والتوقعات	إن الأهداف الواضحة المتفق عليها والنتائج والأدوار والمسؤوليات المتوقعة من قبل الشركاء تعطي هيكلية وتوجيهاً لشراكات العام والخاص .

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد

Source : J. Christopher Mihm, (1999), Public-Private Partnerships Key Elements Of Federal Building And Facility Partnerships, United States General Accounting Office (GAO), Washington, D.C., USA.

Source : Sharon Slater and Camille Saade, (2001) , Public-private partnerships : Mobilizing Resources to Achieve Public Health Goals,www.Basics.org/publications/abs/abs_mobilizing.html.

سابعاً- مخاطر (3Ps)

المخاطر حالة ملازمة لكل المشاريع، ومنها مشاريع (3Ps)، تظهر هذه المخاطر بسبب تضمنها نتائج مستقبلية غير مؤكدة التي لها تأثير مباشر على بند الخدمات بالمشروع و/ أو قابلية النجاح التجاري للمشروع، لذا فتخصيص الخطر للشركاء في العقد وإدارة الخطر هو في صميم تصميم الشراكات العامة – الخاصة (ESCAP, 2011, 34) يعرف الخطر على أنه العامل أو الحدث أو المؤثر الذي يهدد نجاح إتمام وإنجاز المشروع من

حيث الوقت والتكلفة والجودة (Michel, 2003,52)، كما يعرف الخطر بأنه المصطلح الذي يستخدم للتعبير عن القلق بشأن الآثار المحتملة لبيئة غير مستقرة، ويمكن أن يوصف من احتمال حدوث أو حجم تأثير الخطر المتوقع لكل جانب من جوانب المشروع (ESCAP, No Date, 36) ففي كل مشروع من مشاريع البنية التحتية هناك مخاطر مرتبطة مع طبيعة المشروع، فمثلاً مشاريع الطرق السريعة لتقليص فترة السفر يخضع هذا المشروع لخطر تأخير الإنشاء بسبب الظروف الجيولوجية السيئة على نحو غير متوقع وممارسات البناء غير الفاعلة ودراسات بيئية إضافية يتعين القيام بها قبل البدء بالمشروع أو عدم الحصول على تصاريح البناء في الوقت المحدد وغيرها من المخاطر (Elisabetta *et al.*, 2007, 18) إذ ينبغي أن تخصص المخاطر إلى الطرف القادر على إدارتها على نحو أفضل (Michel, 2003, 52) وتظهر المخاطر التي تواجهها شراكات القطاع العام والخاص بحسب وجهات نظر الباحثين على النحو المعروض في الجدول ٤.

الجدول ٤

مخاطر (3Ps)

الباحث	المخاطر
(Kosie,2008,23-27)	مخاطر الإنشاء (البناء)، مخاطر التبادل الخارجي، مخاطر بيئية، مخاطر العيوب غير الظاهرة، مخاطر سياسية، مخاطر القيمة المتبقية، مخاطر الظروف القاهرة، مخاطر التضخم، مخاطر المدخلات والطاقة الإنتاجية، مخاطر الطلب، مخاطر التقنية.
(Elisabetta *et al.*, 2007,18)	مخاطر التخطيط، سوء مواصفات المخرجات المطلوبة، مخاطر التصميم، مخاطر الإنشاء (البناء) والجدولة الزمنية، مخاطر التشغيل، مخاطر الطلب، مخاطر تغير الاحتياجات العامة، مخاطر إجرائية وتشريعية، مخاطر مالية، مخاطر القيمة المتبقية.
(Michel, 2003,52-56)	مخاطر العوائد، مخاطر الإنشاء (البناء)، مخاطر التبادل الخارجي، مخاطر تعاقدية وإجرائية، مخاطر سياسية، مخاطر بيئية، مخاطر القبول العام، مخاطر الاستدامة.

المصدر :الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى المصادر الواردة في الجدول.

ويواجه تطبيق نماذج (3Ps) بحسب وجهة نظر(Elisabetta *et al.*, 2007,18) مجموعة من المخاطر المرافقة، وكما يأتي:

١. مخاطر التخطيط

ويتضمن هذا النوع من المخاطر إجازة بناء المشروع وربما رفضه، كما يتضمن هذا الخطر شروطاً غير مقبولة ربما تقدم في أي مخطط، كما إن عملية التخطيط قد تستغرق وقتاً أطول وأكثر تكلفة مما كان متوقعاً.

٢. سوء مواصفات المخرجات المطلوبة

يشير هذا النوع من المخاطر إلى احتمالية أن تكون المخرجات المحددة في العقد التي تشكل أساس الالتزامات التعاقدية غير جديدة أو غير محددة بوضوح.

٣. مخاطر التصميم

وهو يتضمن مخاطر الفشل في إتمام عملية التصميم في الوقت المحدد وضمن الميزانية والتكاليف المحددة ،ومخاطر الفشل في تقديم الحل الذي يعمل على نحو مرضٍ

ويلبي المتطلبات التي تم تحديدها من قبل منظمة القطاع العام ،هذا الخطر يشمل إمكانية حدوث تغييرات في المعايير الفنية خلال مرحلة التصميم .

٤. مخاطر الجدولة الزمنية والبناء

وهو يتضمن مخاطر بأن عوامل مثل التغيرات في تكاليف العمالة والمواد، وعدم كفاية إدارة التكاليف، وعدم كفاءة ممارسات البناء، الموقع والظروف المناخية المعاكسة، وإضرابات العاملين، والتأخير في الحصول على الموافقات والتصاريح، وفشل أداء شركاء من القطاع الخاص قد يؤدي إلى تأخير البناء، وتجاوز التكاليف.

٥. مخاطر التشغيل

وهي تشمل عوامل الخطر التي قد تؤدي إلى زيادة في تكاليف التشغيل، وعدم توافر معايير الأداء. وتشمل هذه العوامل نقصاً في العمالة الماهرة، والنزاعات العمالية، والتسليم في وقت متأخر من المعدات، وسوء جدول الصيانة، وعدم كفاية إدارة التكاليف، وغيرها.

٦. مخاطر الطلب

وهو خطر أن لاتصل إيرادات الطلب الفعلي للخدمة ولا يرقى إلى مستوى الطلب المتوقع في دراسة الجدوى.

٧. مخاطر التغير في الاحتياجات العامة

وهي المخاطر الناتجة عن كون المواصفات المحددة في العقد تصبح غير كافية بسبب التغيرات في تفضيلات المجتمع، وتزداد الأهمية النسبية لهذا الخطر مع زيادة مدة العقد، حيث إن طول مدة العقد تكون فرصة التغييرات في احتياجات الجمهور أكبر.

٨. مخاطر تشريعية

تتمثل بمخاطر التغيرات في الإطار التشريعي والتنظيمي، فعلى سبيل المثال تعديلات غير متوقعة في قواعد التشريعات الضريبية الجمركية والمعايير، والالتزامات التعاقدية فيما يتعلق بالاستثمار ومعايير الجودة (Elisabetta *et al.*, 007,18) وبالرغم من أن الحكومات تتفاوض لتحديد شروط ومواصفات العقود لإنجاز المشاريع مع منظمات القطاع الخاص إلاّ أنهم عادة ليسوا ناجحين في تأكيد التزاماتهم، وهذا ما يظهر بشكل واضح خصوصاً فيما يتعلق بالضرائب وأجور الاستخدام التي تميل إلى أن تكون حرجة من الناحية السياسية (Michel, 2003,54).

٩. مخاطر مالية

تتمثل هذه المخاطر بالمخاطر الناتجة عن الفائدة والتقلبات الحاصلة في أسعار الصرف (Elisabetta *et al.*, 007,18) ويتضمن الخطر المالي فضلاً عن ذلك قضيتين رئيسيتين الأولى بخصوص السهولة في الحصول على التمويل المطلوب للمشروع والثانية بشأن أسعار الفائدة وسدادها، فالمتطلبات المالية الكبيرة للتمويل ستفرض كلفاً كبيرة على عائدات الاستثمار التي يتوقع المستثمرون الحصول عليها (Vinod, 2009, 47).

١٠. مخاطر القيمة المتبقية

وتتمثل هذه المخاطر بمخاطر قيمة الموجودات (الأراضي، المباني، وغيرها) في نهاية فترة التعاقد إذ قد تكون أقل مما كان متوقعاً (Elisabetta *et al.*, 2007, 18) إن هذا الخطر يرتبط بسعر السوق المستقبلي للموجودات، إذ يظهر هذا الخطر في العقود التي تكون القيمة مرتبطة بالموجودات عند إرجاعها إلى القطاع العام بعد انتهاء مدة التعاقد، وإن تحديد القيمة المتبقية للموجودات في نهاية مدة التعاقد يمكن أن يقلل من هذا الخطر، وتعتمد القيمة المتبقية للموجودات على صيانة تلك الموجودات خلال مدة التشغيل وأي شرط

لتبرئة منظمة القطاع الخاص من هذا الخطر يجب أن يكون مقابل وضع معايير حد أدنى للصيانة (Kosie, 2008, 23-27).

إن تحليل وتخصيص الخطر وإدارته في الشراكات العامة- الخاصة يتضمن النشاطات الآتية (ESCAP, 2011, 34):

١. تحديد كل الأخطار المحتملة وتقييم إمكانيتها

تزود دراسات الجدوى الجيدة بقاعدة لتحديد الأخطار في المشروع وتقييم فرصها في الحدوث.

٢. فحص التأثيرات المحتملة للأخطار على نحو كمي ونوعي

تتضمن هذه الخطوة تقييم تأثيرات الأخطار في شروط كمية ونوعية لكل عوامل الخطر المحتملة، فالأخطار قد تؤثر على نتائج خدمات المشروع (على سبيل المثال فشل المشروع في توصيل الخدمات في الوقت المناسب أو بمستوى منخفض) أو قابلية النجاح التجاري للمشروع (على سبيل المثال، عوائد استثمار منخفضة أو صعوبات في خدمة الدين (الاقتراض)، وهناك العديد من التقنيات المختلفة التي تتراوح بين الطرائق المجربة (مستندة إلى التجارب الماضية) إلى نماذج المحاكاة المتطورة متوافرة لتقييم الأخطار المختلفة، وعلى أية حال فمن المهم الإشارة إلى أن تحليل الأخطار ليس عملية علمية تماماً، ففي حين يمكن أن تساعد الأدوات المتطورة في تقييم الأخطار، إلاّ أن للتقييم أو التقدير الشخصي دوراً جوهرياً في تقييم الخطر.

٣. وضع إجراءات مناسبة للحد من مخاطر

تتوفر إجراءات التخفيف أو الحد من الخطر في أغلب المخاطر، وأن الإستراتيجية الفاعلة في إدارة الخطر هي النظر في إجراءات التخفيف المناسبة للأخطار في مرحلة تخطيط المشروع. ويعدّ ملائماً عدّها متطلبات لها انعكاس في المفاوضات وتصميم العقود ولاحقاً في تصميم عملية إدارة العقد للتوجه نحوها أثناء الإنشاء ومدة التشغيل، وتتضمن المداخل الأساسية للتخفيف أو الحد من الخطر:

أ. الشفافية في مجمل العملية بما في ذلك إشراك أصحاب المصالح الرئيسين من البداية.

ب. تنفيذ عمليات تقييم المشروع على نحو صحيح مع تفاصيل الأخطار المتوقعة وتأثيراتها المحتملة والعوائد المتوقعة.

ج. تقدير التدفقات النقدية المستندة على التحليل الفني، وتحليل السوق، والتحليل المالي.

د. الهيكلية المالية المقابلة لخصائص المشروع.

هـ. حزمة ضمانات وتوثيق متقن.

و. مراقبة المشروع والالتزام بالعقود.

٤. تخصيص الأخطار للشركاء

السمة المهمة لمشاريع (3Ps) هي وجود ترتيبات واضحة لتخصيص المخاطر الناتجة عن هذه الشراكات، ويمكن أخذ المبادئ الآتية بنظر الاعتبار عند إدارة الخطر الناشئ عن (3Ps)، وهي:

أ. تقليص احتمال حدوث الخطر إلى أقل مدى ممكن (كالإقتراض بالعملة المحلية لتفادي خطر سعر الصرف).

ب. تخصيص الخطر للشريك الذي يكون مجهزاً على نحو أفضل لإدارتها.

ج. النظر في الضمانات المتوافرة للتعامل مع الأخطار التي لا يكون أحد الأطراف قادراً على إداراتها.
د. عندما لا يكون أحد الطرفين في موقع يكون فيه قادراً على إدارة الخطر بفاعلية ربما من الأفضل أن يبقى خطر غير مخصص مع الإشارة إليه في العقد، مثل هكذا خطر قد تشترك فيه جميع الأطراف المتشاركة.

الإطار العملي

أولاً- وصف الأفراد المبحوثين

اتسمت عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول من استمارة الاستبيان (المعلومات التعريفية) بالخصائص الموضحة في الجدول ٥ أدناه:

الجدول ٥

توزيع أفراد عينة البحث بحسب بعض الخصائص

المركز الوظيفي							
مدير عام		معاون مدير		رئيس قسم		موظف	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
-	-	١	٠.٠٥	٢	٠.١٠	١٦	٠.٨٥
الجنس							
ذكور				إناث			
العدد		%		العدد		%	
١١		٠.٥٧		٨		٠.٤٣	
التحصيل العلمي							
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالٍ		بكالوريوس	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١	٠.٠٥	-	-	-	-	١٧	٠.٩٠
دبلوم				إعدادية			
العدد	%			العدد	%		
١	٠.٠٥			-	-		
الفئات العمرية							
٢٩-٢٥		٣٤-٣٠		٣٩-٣٥		٤٤-٤٠	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢	٠.١٠	٤	٠.٢١	١	٠.٠٥	٣	٠.١٦
٤٩-٤٥				٥٠ فأكثر			
العدد	%			العدد	%		
٦	٠.٣٢			٣	٠.١٦		
مدة الخدمة							
٥ سنوات فأقل		١٠-٦		١٥-١١		٢٠-١٦	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٣	٠.١٦	٤	٠.٢١	٢	٠.١٠	١	٠.٠٥
٢٥-٢١		٣٠-٢٦		٣١ فأكثر			
العدد	%	العدد	%	العدد	%		
٥	٠.٢٦	٣	٠.١٦	١	٠.٠٥		

المصدر :الجدول من إعداد الباحثين.

ثانياً- وصف متغيرات البحث

تعرض هذه الفقرة وصفاً وتشخيصاً لأبعاد البحث المتمثلة بـ (إدراك الخطر، المخاطر الناشئة عن عقود الشراكة، وإدارة الخطر)، وكما موضح في الجدول ٦، إذ تتضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير رئيس وفرعي للمتغيرات التي شملها البحث.

الجدول ٦
التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

متغيرات بُعد إدراك الخطر	مقيـاس الإجـابة				الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%		
X_1	١٣	٦٨.٤٢	٦	٣١.٥٨	٠.٦٨	٠.٤٧
X_2	١٣	٦٨.٤٢	٦	٣١.٥٨	٠.٦٨	٠.٤٧
X_3	١١	٥٧.٨٩	٨	٤٢.١١	٠.٥٧	٠.٥٠
X_4	٨	٤٢.١١	١١	٥٧.٨٩	٠.٤٢	٠.٥٠
المعدل العام		**٥٩.٢١**		**٤٠.٧٩**	**٠.٥٨**	**٠.٤٨**
متغيرات بُعد مخاطر الشراكة	**نعم**		**لا**		**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**
	ت	%	ت	%		
X_5	١٨	٩٤.٧٤	١	٥.٢٦	٠.٩٤	٠.٢٢
X_6	١٦	٨٤.٢١	٣	١٥.٧٩	٠.٨٤	٠.٣٧
X_7	١٧	٨٩.٤٧	٢	١٠.٥٣	٠.٨٩	٠.٣١
X_8	١٧	٨٩.٤٧	٢	١٠.٥٣	٠.٨٩	٠.٣١
X_9	١٣	٦٨.٤٢	٦	٣١.٥٨	٠.٦٨	٠.٤٧
X_{10}	١٣	٦٨.٤٢	٦	٣١.٥٨	٠.٦٨	٠.٤٧
X_{11}	١٣	٦٨.٤٢	٦	٣١.٥٨	٠.٦٨	٠.٤٧
X_{12}	١٤	٧٣.٦٨	٥	٢٦.٣٢	٠.٧٣	٠.٤٥
X_{13}	١٢	٦٣.١٦	٧	٣٦.٨٤	٠.٦٣	٠.٤٩
المعدل العام		**٧٧.٧٧**		**٢٢.٢٣**	**٠.٧٧**	**٠.٣٩**
متغيرات بُعد إدارة الخطر	**نعم**		**لا**		**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**
	ت	%	ت	%		
X_{14}	١٢	٦٣.١٦	٧	٣٦.٨٤	٠.٦٣	٠.٤٩
X_{15}	١١	٥٧.٨٩	٨	٤٢.١١	٠.٥٧	٠.٥٠
X_{16}	٣	١٥.٧٩	١٦	٨٤.٢١	٠.١٥	٠.٣٧
X_{17}	١٢	٦٣.١٦	٧	٣٦.٨٤	٠.٦٣	٠.٤٩
X_{18}	٧	٣٦.٨٤	١٢	٦٣.١٦	٠.٣٦	٠.٤٩
المعدل العام		**٤٧.٣٦**		**٥٢.٦٣**	**٠.٤٦**	**٠.٤٦**

المصدر :الجدول من إعداد الباحثين.

ثالثاً- اختبار فرضيات البحث

بهدف اختبار فرضيات البحث اعتمد الباحثان على المتوسط العام للنسبة المئوية لإجابات أفراد عينة البحث بوصفها مؤشرات يمكن عن طريقها تحديد مدى توافر أبعاد البحث في المنظمة المبحوثة، مع استخدام النسب المئوية لتكرارات إجابات أفراد عينة البحث بوصفها مؤشرات لتحديد مسببات ظهور المتوسط العام للنسبة المئوية لإجابات أفراد

العينة على النحو الذي ظهر عليه، كما استخدمت النسب المئوية لتكرارات إجابات أفراد عينة البحث بوصفه مؤشراً لأهم المخاطر التي يمكن أن تظهر نتيجة عقود الشراكة وترتيبها بحسب تلك الأهمية .

اختبار الفرضية الأولى

يقدم المتوسط العام للنسبة المئوية لإجابات أفراد عينة البحث البالغة (٥٩.٢١%) التي يعرضها الجدول ٦ أن المنظمة المبحوثة لها إمكانية إدراك الخطر المرتبط بتنفيذ المشاريع من خلال عقود شراكات العامة – الخاصة إلا أن هذه النسبة تعد نسبة ضعيفة، مما يعكس المستوى المنخفض للإدراك الموجود لدى إدارة المنظمة المبحوثة، في مقابل ذلك يتفق (٤٠.٧٩%) من أفراد عينة البحث أن إدارة المنظمة المبحوثة لاتمتلك إدراك للخطر المرتبط بتنفيذ المشاريع من خلال عقود الشراكة، وإن سبب تدني نسبة إدراكاً الخطر يأتي من ضعف قدرة إدارة المنظمة المبحوثة على وضع تصنيف واضح للمخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع، إذ اتفق (٤٢.١١%) من أفراد عينة البحث على عدم قدرة إدارة المنظمة المبحوثة على وضع تصنيف على نحو واضح لتلك المخاطر، وهذا ما عبر عنه المتغير الفرعي (X_3)، فضلاً عن ذلك فإن انخفاض مستوى إدراك الخطر في المنظمة المبحوثة يعود أيضاً إلى الضعف الكبير في التحديد الواضح للمخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع من خلال عقود الشراكة، إذ يرى (٥٧.٨٩%) من أفراد عينة البحث أن إدارة المنظمة المبحوثة لاتمتلك قدرة على تحديد تلك المخاطر على نحو واضح ودقيق، وذلك بحسب المتغير الفرعي (X_4). يأتي ذلك على الرغم من أن (٦٨.٤٢%) من أفراد عينة البحث متفقون على أن إدارة المنظمة المبحوثة يمتلكون إدراكاً لمفهوم الخطر على نحوٍ عام، وبنفس النسبة يرى أفراد عينة البحث أن إدارة لمنظمة المبحوثة لديها تصور للمخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع عن طريق عقود الشراكة العامة – الخاصة، وهذا ما تم تأشيره من خلال المتغيرين الفرعيين (X_1) و (X_2) على التوالي.

اختبار الفرضية الثانية

تشير تكرارات إجابات أفراد عينة البحث ونسبها المئوية المؤشرة للمخاطر الناشئة عن عقود الشراكة* والتي يعرضها الجدول ٦ أن هناك تفاوتاً في مستوى ظهور هذه المخاطر وبالتالي ينعكس في مستوى أهميتها وتأثيرها وضرورة الاهتمام بها عند إبرام عقود الشراكة، ويظهر هذا التفاوت في ترتيب هذه المخاطر بحسب تكرارات إجابات أفراد عينة البحث وأهميتها النسبية على النحو المعروض في الجدول ٧. فيما يشير المتوسط العام للنسبة المئوية لإجابات أفراد عينة البحث لمجموع المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع من خلال عقود الشراكات العامة – الخاصة اتفاقهم بنسبة (٧٧.٧٧%) على إمكانية ظهور هذه المخاطر، فيما يشير المتوسط العام للنسبة المئوية لإجابات أفراد عينة البحث البالغ (٢٢.٢٣%) اتفاقهم بأن هذه المخاطر لاتظهر عند تنفيذ المشاريع من خلال عقود الشراكة.

---

* أرفق الباحثان مع استمارة الاستبانة ورقة توضيحية تم فيها إعطاء شرح مختصر ودقيق للمخاطر الناشئة عن عقود الشراكات العامة – الخاصة بحسب ما تم عرضه في أدبيات الموضوع، مما انعكس ذلك في أن تكون إجابات أفراد عينة البحث أكثر دقة في تحديد هذه المخاطر وتأشيرها بحسب أهميتها، وكذلك الإجابة عن أسئلة المتغيرات المعبرة عن بعد (إدراك الخطر) وبعد (إدارة الخطر).

الجدول ٧
ترتيب المخاطر الناشئة عن عقود الشراكات العامة – الخاصة بحسب أهميتها من وجهة نظر عينة البحث

المتغير	الترتيب	المخاطر	الأهمية النسبية %
X_5	الأول	مخاطر التخطيط	٩٤.٧٤
X_6	الثاني	مخاطر انخفاض مستوى جودة المشروع	٨٩.٤٧
X_7	الثالث	مخاطر التصميم	٨٩.٤٧
X_8	الرابع	مخاطر الجدولة الزمنية والبناء	٨٩.٤٧
X_{12}	الخامس	المخاطر التشريعية	٧٣.٦٨
X_9	السادس	مخاطر تشغيل المشروع	٦٨.٤٢
X_{10}	السابع	مخاطر الطلب	٦٨.٤٢
X_{11}	الثامن	مخاطر التغيير في الاحتياجات العامة	٦٨.٤٢
X_{13}	التاسع	مخاطر القيمة المتبقية	٦٣.١٣

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج تحليل آراء المبحوثين.

اختبار الفرضية الثالثة

انعكس ضعف مستوى إدارة المنظمة في قدرتها على تصنيف المخاطر والتي تم التعبير عنها في المتغير (X_3) وكذلك عدم قدرتها على تحديد تلك المخاطر بشكل واضح والذي عبر عنها المتغير (X_4)، في ضعف قدرة إدارة المنظمة على إدارة المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع من خلال عقود الشراكات العامة – الخاصة، فقد ظهر المتوسط العام للنسبة المئوية لإجابات أفراد عينة البحث والتي بلغت (٥٢.٦٣%) اتفاقهم على ضعف إدارة المنظمة المبحوثة في إدارتها للمخاطر المترتبة على تنفيذ المشاريع من خلال عقود الشراكة والذي يظهر في الجدول ٦ يأتي ذلك على الرغم من أن المتوسط العام للنسبة المئوية لإجابات أفراد العينة والتي بلغت (٤٧.٣٦%) اتفاقهم أن إدارة المنظمة المبحوثة تمتلك إدارة للخطر الناتج عن عقود الشراكة، على الرغم من هذا فإن رأي عينة البحث يميل إلى ضعف مستوى إدارة الخطر في المنظمة المبحوثة حتى إن كان ذلك بفارق بسيط بين الرأيين، ويرجع ظهور المستوى المنخفض للمتوسط العام للنسبة المئوية لإجابات أفراد عينة البحث التي بلغت (٤٧.٣٦%) إلى عدم قدرة إدارة المنظمة المبحوثة على توظيف نماذج كمية (رياضية) في إدارتها للخطر إذ اتفق (٨٤.٢١%) من أفراد عينة البحث على عدم توظيف واستخدام إدارة المنظمة المبحوثة للنماذج الكمية في إدارتها للخطر، وهذا ما يوضحه المتغير (X_{16}) وكذلك يرجع السبب أيضاً في عدم اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة، بإجراء دراسات لتحديد آليات جديدة في إدارة الخطر تتناسب مع التطورات الحاصلة في تنفيذ المشاريع، وهذا ما عبر عنه المتغير (X_{18}) إذ ظهرت نسبة اتفاق أفراد عينة البحث على ذلك بنسبة (٦٣.١٦%).

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً- الاستنتاجات

١. إن كثرة التفاصيل التي تتضمنها مشاريع البنية التحتية المتمثلة بـ (الطرق والجسور، السكك الحديدية، الموانئ، الكهرباء من توليد وتجهيز وتوزيع، مشاريع الاتصالات،

ومعالجة المياه والصرف الصحي، وغيرها)، على المستوى الوطني دفعت الكثير من الحكومات متمثلةً بالمنظمات العامة إلى اعتماد (3Ps) كونها من الأساليب الملائمة لإنشاء وتطوير بنيتها التحتية لمعالجة ظروف عدم قدرة المنظمات الحكومية على القيام بهذا الدور لوحدها، فضلاً عن عدم قدرتها على تحمل مخاطرها وتبعاتها.

٢. تأكد للباحثين أن نماذج الشراكة بين القطاع العام والخاص يمكن أن تعدّ مدخلاً مناسباً للمنظمات العامة التي تعاني من القصور في جوانب قدراتها وصعوبة الظروف التي تعمل في إطارها، لذلك نجد أن هذه النماذج صالحة لمنظماتنا العراقية في الوقت الراهن.

٣. أشار العديد من الباحثين إلى صلاحية عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص للمنظمات التي تمارس أنشطتها في البيئات التي شهدت الصراعات والنزاعات لمدة طويلة، لذلك فإن هذه العقود يمكن أن تعدّ علاجاً للكثير من المشكلات التي تواجهها منظماتنا العراقية ومنها المنظمة المبحوثة.

٤. أشر البحث انخفاضاً في مستوى إدراك الخطر لدى إدارة المنظمة المبحوثة نتيجةً لعدم قدرتها على التصنيف والتحديد الدقيق للخطر وأنواعه المرتبط بتنفيذ المشاريع من خلال عقود الشراكة.

٥. أظهر البحث إمكانية ظهور أغلب المخاطر التي يمكن أن تنشأ عن عقود الشراكة مع القطاع الخاص والتي عرضتها الأدبيات المتعلقة بالموضوع.

٦. بالرغم من أن البحث قد أشر إمكانية ظهور أغلب المخاطر الناتجة عن عقود الشراكة مع القطاع الخاص إلى أن هناك تفاوتاً في إمكانية ظهورها، مما يعكس التفاوت في الأهمية بين تلك المخاطر.

٧. ضعف قدرة المنظمة المبحوثة على إدارة الخطر أو المخاطر الناتجة عن عقود الشراكة مع القطاع الخاص نتيجة افتقارها لنماذج كمية في التعامل مع تلك المخاطر بالشكل الذي يضمن تخصيصها للطرف القادر على إدارتها بشكل أكثر كفاءةً.

٨. عدم اعتماد المنظمة المبحوثة على الدراسات العلمية الحديثة التي تتناسب وتتواكب مع التطورات الحاصلة في أساليب وتقنيات تنفيذ المشاريع.

ثانياً. المقترحات

في ضوء الاستنتاجات أعلاه، يمكن إدراج المقترحات الآتية:

١. إن ضخامة تفاصيل مشاريع البنية التحتية، وما تتطلبه من قدرات وإمكانات من قبل المنظمات الحكومية، يقترح الباحثان على المنظمات العراقية عموماً، والمنظمة المبحوثة خصوصاً الذهاب باتجاه تبني نماذج الشراكة مع القطاع الخاص وعقودها التي يمكن أن تساعدها في تنفيذ المشاريع الإستراتيجية المتوقفة لأسباب مختلفة، سواء ما يرتبط منها بالتخصيصات المالية، أم بالقدرات المنظمية، وبوصفها وسيلة لمواجهة حالات الإضطراب البيئي الذي تعيشه البيئة العراقية.

٢. إن تبني عقود الشراكة مع القطاع الخاص يفرض ضرورة أن يتم تبنيها من قبل المنظمات العراقية على وفق المنطق العلمي والدراسات العلمية لتكون هذه النماذج بمثابة وسيلة لحل المشكلات وليس عبئاً إضافياً عليها.

٣. ضرورة أن يزيد القائمون على الميدان المبحوث من قدراتهم على إدراك الخطر بأشكاله المتنوعة، وذلك عن طريق تحسين قدرة المنظمة أولاً وقدراتهم ثانياً على

التصنيف الدقيق للخطر وأنواعه في إطار تنفيذ المشاريع على وفق عقود الشراكة المستقبلية.

٤. ضرورة المتابعة المستمرة لتحديد المخاطر التي يمكن أن تنشأ عن عقود الشراكة مع القطاع الخاص، وتحديد سبل التعامل معها وتجاوز تأثيراتها السلبية.

٥. يتوجب على إدارة المنظمة المبحوثة أن تقيّم المخاطر الناشئة عن عقود الشراكة مع القطاع الخاص بعد إدراكها والتعامل مع التفاوت الحاصل في مستويات ظهورها، لما لذلك من أثر في تجنب التأثيرات المتنوعة لتلك المخاطر.

٦. ضرورة أن يهتم القائمون على الميدان المبحوث بإدارة المخاطر الناشئة عن عقود الشراكة مع القطاع الخاص، وذلك بتحديد والتعامل مع النماذج الكمية للتعامل مع تلك المخاطر، وتحسين قدرات الأفراد في هذا المجال عبر الدورات التدريبية المكثفة والمتطورة.

المراجع

1. Carroll, P. and Steane, P.,2000, Public–Private Partnerships: Sectoral Perspectives in S. P. Osborne(ed.) Public–Private Partnerships:Theory and Practice in International Perspective. London and New York: Routledge.
2. Christoph Lattemann *,et al*., 2006, Financial funding and organizational models in Public Private Partnerships for broadband projects in Europe , University of Potsdam , Germany , www.uni-Potsdam.de/db/jpcg/.
3. David J. Spielman and Klaus von Grebmer, 2004, Public-Private Partnerships In Agricultural Research: An Analysis Of Challenges Facing Industry And The Consultative Group On International Agricultural Research , International Food Policy Research Institute, Washington, D.C., U.S.A.
4. Dennis A. Rondinelli , (No Date) , Partnering For Development: Government - Private Sector Cooperation In Service Provision ,www.pdf.puplic/groups/intradoc/org.
5. Elisabetta Iossa*,et al*, 2007, Contract Design in Public- Private Partnerships ,Report prepared for the World Bank, Final Version September 2007, www.gianca.org.
6. ESCAP (Economic and Social Commission For Asia And The Pacific), 2011, A Guidebook on Public-Private Partnership in Infrastructure , Bangkok, January 2011, Copyright © United Nations.
7. ESCAP, (Economic And Social Commission For Asia And The Pacific), (No Date), Public Private Partnerships A Financier's Perspective, Transport Policy and Tourism Section Transport and Tourism Division, United Nations.
8. Eugenijus Skietrys *.et al* .,2008 , Dimensions Of The Efficiency Of Public-Private Partnership ,Journal Of Engineering Economics , No 3 (58) .
9. Gerrard, M.B., 2001, Public–Private Partnerships: What are Public Private Partnerships, and How Do They Differ from Privatization? Finance and Development, Vol (38) , No (3).
10. Grout Paul A. 1997, the Economics of the Private Finance Initiative, Oxford Review of Economic Policy, Vol (13), No (4).
11. HM Treasury, 1998, Partnerships for Prosperity: the Private Finance Initiative, London.
12. Igor Abramov, 2010, Building Peace in Fragile States – Building Trust is Essential for Effective Public–Private Partnerships , Journal of Business Ethics 89.
13. J. Christopher Mihm, 1999, Public-Private Partnerships Key Elements Of Federal Building And Facility Partnerships, United States General Accounting Office (GAO), Washington, D.C., USA.

14. Jorge A. Sanguinetty,1998, Forging Partnerships For Workforce Development , Devtech Systems, INC. 1629 K Street, NW, Suite 1000 Washington, DC 20006 USA , www.devtechsys.com.
15. Karlaftis, M. G.,1997, Impacts of Privatization on the Performance of Urban Transit Systems //Transportation Quarterly, Vol (51), No(3) .
16. Kosie Jacobus Haarhoff, 2008, Public-Private Partnerships as an Alternative Service Delivery Option: A Multiple Case Study of The Health Care Sector in South Africa, Master Thesis in Public Administration , University of Stellenbosch.
17. Linda Lobner, 2009, How well do Public-Private Partnerships work, Master thesis, university of Vienna.
18. Linder, S. 1999. Coming to terms with the public-private partnership: A grammar of multiple meanings. Journal of American Behavioral Scientist, Vol (43) No(1).
19. Mark Baetzhold, (No date), Public–Private Partnerships ON Federal Lands, www.landscouncil.org.
20. Michel Barnier, 2003, Guidelines For Successful Public-Private Partnerships, Europeancommission Directorate-General Regional Policy, http://europa.eu.int/comm regional.
21. Miller. C., and Ahmad. Y., 2000, Collaboration and Partnership: An Effective Response to Complexity and Fragmentation or Solution Built on Sand, International Journal of Sociology and Social Policy, Vol (20), No(5/6).
22. Min Cheng and Yan Yu, 2010, Research on the Cooperation ptimization of Public-Private Partnership Based on Principal-Agent Theory, International Conference on E-Business and E-Government , www. ieeexplore.ieee.org.
23. Nijkamp, P., *et al* , 2002, "A comparative institutional evaluation of public private partnerships in Dutch urban land-use and revitalization projects", Urban Studies, Vol (39) No (10).
24. Nor Azline Binti .,2011, Value Creation In Public Private Partnership: Effect Of Commercial And Social Entrepreneurship On Performance, www.Internationalconference.com.
25. Osborne, S.P., 2001 , Public–Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective, London: Routledge.
26. Roland Strohmeyer, 2000, Public-Private Partnership in SSI Promotion: An Assessment of the Roles of Chambers and Trade Associations in Different Countries, International Small Business Series 26, University of Göttingen, Hamburger, Germany.
27. Sharon Slater and Camille Saade, 2001 , Public-private partnerships: Mobilizing Resources to Achieve Public Health Goals,www.Basics.org/publications/abs/abs_ mobilizing.html.
28. Scharle, P. 2002, "Public private partnerships as a social game", Innovation, Vol. 15 No. 3.
29. Viktorija Bojovic, 2006, Public Private Partnership as a Last Resort for Traditional Public Procurement, Department for European Economics and Business, Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad.
30. Vinod Rai, 2009, Public Private Partnerships (PPP) In Infrastructure Projects, Comptroller and Auditor General Of India, New Delhi, India.