دور الشراكة الإستراتيجية في دعم الأداء المستدام

" دراسة تطبيقية "

إعـــداد

أ/ سحر عبد الرزاق عبدالله السجاري

طالبة ماجستير بكلية التجارة جامعة مدينة السادات

إشـــراف

دكتور/ عمار فتحي موسى إسماعيل

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

ملخص البحث:

تهدف الشراكة الاستراتيجية مع القطاع الخاص إلى تعزيز تعاون الوزارة مع القطاع الخاص وذلك من خلال شراكات إستراتيجية تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للحكومة وتضمن استثمار الموارد المشتركة بكفاءة عالية.

ويعتمد نجاح الشـــراكة الاســـتراتيجية بين القطاعين العام والخاص على مدى توافر البيئة الاســـتثمارية المناسبة التي توفر عوامل النجاح لتلك الشراكة الاستراتيجية والتي تتمثل في العديد من الجوانب، مثل توافر الوعي الاستثماري لدى المؤسسات المدعمة للشراكة الاستراتيجية في المدن الاقتصادية، وسهولة الإجراءات الإدارية للترخيص، واللامركزية في الموافقة على المشـــروعات، ومدى توافر الكفاءة الإدارية لدى الجهات المعنية لتطوير وتنمية الشـراكات الاسـتراتيجية، ومعقولية تكاليف تأسـيس المشـروعات المشـتركة مقارنة بمثيلاتها في الدول الأخرى، وتوافر مراكز معلومات وقاعدة بيانات عن الشـــركات والقطاعات التنموية في المجتمع واتجاهات التنمية الاقتصادية، وتوافر حجم مناسب للسوق المحلي مع القدرة الشرائية للسوق، وتوافر الأنظمة والقوانين الخاصة بالشراكة الاستراتيجية بين القطاعين، وتوافر جهاز إداري للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة المدن الاقتصادية، وإمكانية توافر دليل إرشادي للشراكة بين القطاعين العام والخاص لرفع مستوي الوعي العام، وأخيراً مدى توافر الشفافية والإفصاح لدى الجهات المنظمة للمدن الاقتصادية .

واهتم البحث الحالي بتوصيف أبعاد الشراكة الإستراتيجية و الأداء المستدام في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد الشراكة الإستراتيجية والأداء المستدام ، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها ٢١٥ موظفاً من موظفي هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع الشراكة الإستراتيجية متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها، ووجد أن مستوى الأداء المستدام كان متوسطاً على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده ، وبينت نتائج البحث عدم وجود اختلافات ذات دلالة احصـائية بين إدراك المسـتقصـي منهم حول مسـتوي الشـراكة الإسـتراتيجية باختلاف الخصـائص الديموجرافية، وعدم وجود اختلافات بين إدراك المستقصـي منهم حول مستوي الأداء المستدام باختلاف الخصـــائص الديموجرافية، وكشـــفت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة احصـــائية بين أبعاد الشراكة الإستراتيجية و أبعاد الأداء المستدام ، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم الأداء المستدام لهيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال الإهتمام بالشراكة الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الشراكة الإستراتيجية ، الأداء المستدام

Abstract:

The strategic partnership with the private sector aims to enhance the ministry's cooperation with the private sector through strategic partnerships that contribute to the government's strategic objectives and ensure that shared resources are invested efficiently.

The success of the strategic public-private partnership depends on the availability of the appropriate investment environment that provides the success factors for that strategic partnership, which is represented in many aspects, such as the availability of investment awareness among institutions supporting strategic partnership in economic cities, the ease of licensing management procedures, the decentralization of project approval, the availability of administrative competence of stakeholders to develop and develop strategic partnerships, and the reasonableness of the costs of establishing joint ventures compared to those in the Other countries, the availability of information centers and databases on companies and development sectors in society and trends in economic development, the availability of an appropriate size for the local market with the purchasing power of the market, the availability of regulations and laws for strategic partnership between the two sectors, the availability of an administrative body for strategic planning in the management of economic cities, the possibility of providing a guide guide for public-private partnership to raise the level of public awareness, and finally the availability of transparency and disclosure to the regulators of economic cities.

The current research was concerned with describing the dimensions of strategic partnership and sustainable performance in the PPP project body, in addition to identifying the type and strength of the relationship between the dimensions of strategic partnership and sustainable performance, and to achieve this was relied upon the survey list to collect preliminary data using a sample of 215 employees of the Public-Private Partnership Projects Authority, and the results of the research showed that the reality of strategic partnership is average at the overall level and for each dimension, and found that the level of Sustainable performance was average at the overall level and for each dimension, the results of the research showed that there were no statistically significant differences between the perception of the surveyed about the level of strategic partnership with different demographic characteristics, and the absence of differences between the perception of the surveyed about the level of sustainable performance by different demographic characteristics, and the results revealed that there is a statistically significant expulsion relationship between the dimensions of strategic partnership and the dimensions of sustainable performance, and the researchers reached a set of recommendations to support the sustainable performance of the Public-private partnership projects through interest in strategic partnership.

Keywords: The strategic partnership, sustainable performance

أولاً: الإطار العام للبحث:

٢- مقدمة:

انطلاقاً من استراتيجية حكومة دولة الكويت الرامية إلى تشجيع وتعزيز مشاركة القطاع الخاص في تطوير البنية الأساسية، فقد وضعت دولة الكويت برنامجاً للشراكة بين القطاعين العام والخاص وتعد هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص جهة التنسيق المحوري لبرنامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمختص بالتقييم المالي والفني لمشروعات الشراكة وتشارك منذ نشأتها وفقاً لقانون رقم (١١٦) لسنة ٢٠١٤ في كل مراحل المشروع منذ بدايته وحتى إقفاله المالي، وتهدف الهيئة إلى الاستفادة من ممارسة القطاع الخاص وكفاءته وتشجيع المنافسة بالأسواق وتيسير سبل التطور والإبداع مع الحفاظ على المصلحة العامة وحمايتها، وتجدر الإشارة إلى قيام هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بالإعلان عن العديد من المشروعات المتميزة في قطاعات متنوعة مثل الطاقة، المياه وادارة مياه الصرف الصحي، التعليم، الصحة العامة، النقل، الاتصالات، العقارات، وإدارة النفايات الصلبة (هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ٢٠٢١).

ولقد حظي موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأهمية كبيرة خاصة في الأوانةً الأخيرة، نظرا لما يمثله هذا الموضوع من أنه يعد أحد المداخل المهمة المطروحة على الساحة لتنفيذ مشروعات البنية الأساسية، والتي تعد من الركائز التي تعتمد عليها الدول -خاصة الدول النامية- في رسم وتنفيذ خطط التنمية المستدامة ، ولأنها تحفز النمو الاقتصادي، وتحل مشكلة من المشكلات الكبيرة التي تواجهها تلك الدول وهي مشكلة إيجاد التمويل اللازم لتنفيذ تلك المشروعات خاصة مع وجود العجز الدائم والمستمر في موازناتها والذي تعاني منه تلك الدول (الجمل،٢٠١٦).

وتعد الحاجة إلى البقاء والاستمرارية في المؤسسات على اختلافها، أمراً ملحاً للمدراء والمعنيين للبحث عن الوسائل التي يمكن من خلالها خلق القيمة التي تمكنها من ذلك، ومن أجل البقاء والتفوق فإن على المؤسسات مواكبة التغيرات المتسارعة في هذا المحيط، من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب، من أجل تقديم منتجات أو خدمات من شأنها تلبية حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية، وذلك خلال تحقيق الميزة التنافسية، ولكى تستطيع المنظمة التكيف مع الظروف التنافسية المحيطة التي تمر بها، عليك أن تمتلك استراتيجيات واضحة المعالم، تساعدها على ذلك بشكل ناجح، في ضوء المعرفة، والوعى، والإمكانات المتوفرة، والمهارات، وأنماط الإدارة السائدة (الطراونه، ٢٠١٥).

ويسعي هذا البحث إلي التعرف علي دور الشراكة الإستراتيجية في دعم الأداء المستدام من وجهة نظر العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

٣- الإطار النظري وفروض البحث: يشمل الإطار النظري وفروض البحث؛ الشراكة الإستراتيجية وأبعادها، والأداء المستدام وأبعاده، وذلك على النحو التالي:

١/٢-الإطار المفاهيمي للشراكة الإستراتيجية :

يمكن اعتبار الشراكة شكل من أشكال التعاون ونوع من التقارب التي يحدث بين المؤسسات الاقتصادية ، وهي في حقيقتها عقدا أو اتفاقا بعيد المدى يحدث بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء، ونشير إلى أن هذا التعاون لا يقتصر فقط على مساهمة كل منهم في رأس المال وإنما قد تكون مساهمة فنية أو معرفة تكنولوجية؛ هي تقارب لأجل التعاون في مشروع معين، أو نشاط خاص بتكثيف وتنسيق المجهودات وتبادل الكفاءات والوسائل والمصادر الأساسية، هي اتفاقية تعاون طويلة أو متوسطة المدى، بين مؤسستين أو أكثر مستقلة قانونيا، متنافسة أو غير متنافسة (احتمال تنافسها في المستقبل)، والتي تنوي جلب أرباح مشتركة من خلال مشروع مشترك و خلال فترة زمنية محددة. تتعدد أشكال الشراكة حسب طبيعة العلاقة التي تربط بين الشركاء، وتصنف وفق ذلك إلى: الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة: وتضم المشاريع المشتركة، الشراكة العمودية والاتفاقيات بين القطاعات، والشراكة بين المؤسسات المتنافسة: وتحوي الشراكات المتكاملة، شراكات الاندماج المتبادل، شراكات شبه التركيز . كما تصنف الشراكة حسب قطاعات النشاط: شراكة صناعية، شراكة تجارية، شراكة تقنية و شراكة مالية (العنزي،٢٠٢١).

و يعتمد نجاح الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص على مدى توافر البيئة الاستثمارية المناسبة التي توفر عوامل النجاح لتلك الشراكة الاستراتيجية والتي تتمثل في العديد من الجوانب، مثل: توافر الوعي الاستثماري لدى المؤسسات الداعمة للشراكة الاستراتيجية في المدن الاقتصادية، وسهولة الإجراءات الإدارية للترخيص، واللامركزية في الموافقة على المشروعات، ومدى توافر الكفاءة الإدارية لدى الجهات المعنية لتطوير وتنمية الشراكات الاستراتيجية، ومعقولية تكاليف تأسيس المشروعات المشتركة مقارنة بمثيلاتها في الدول الأخرى، وتوافر مراكز معلومات وقاعدة بيانات عن الشركات والقطاعات التنموية في المجتمع واتجاهات التنمية الاقتصادية، وتوافر حجم مناسب للسوق المحلي مع القدرة الشرائية للسوق، وتوافر الأنظمة والقوانين الخاصة بالشراكة الاستراتيجية بين القطاعين، وتوافر جهاز إداري للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة المدن الاقتصادية، وإمكانية توافر دليل إرشادي للشراكة بين القطاعين العام والخاص لرفع مستوى الوعي العام، وأخيرا مدى توافر الشفافية والإفصاح لدى الجهات المنظمة للمدن الاقتصادية (التركستاني و أخرون ، ٢٠١٥)

هدفت دراسة (ذبيح،٢٠٢١) إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه انتقال التكنولوجيا من خلال عقد الشراكة في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة. ومن أجل إنجاز البحث قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي لوصف المفاهيم المرتبطة بمتغيراته من جهة، ومن جهة أخرى دراسة حالة مؤسسة Bomare Company الناشطة في قطاع الصناعات الإلكترونية وواقع شراكتها مع مؤسسة LG. وقد خلصنا إلى أن المؤسسة نجحت في نقل التكنولوجيا من خلال استراتيجية الشراكة مع المؤسسات الأجنبية، وهذا بفضل طبيعة العلاقة التعاقدية للشراكة القائمة على الأهداف المشتركة، تبادل المعارف والمهارات.

وهدفت دراسة(بدوي،٢٠٢١) إلى تحديد متطلبات الشراكة (الإدارية والتنظيمية –التعاونية -الاقتصادية) بين المنظمات الحكومية والتطوعية للوقاية من المخدرات في المجتمع السعودي، بالإضافة إلى معوقات الشراكة بين المنظمات الحكومية والتطوعية للوقاية من المخدرات في المجتمع السعودي، وأهم مقترحات تنمية تلك الشراكة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام المسح الاجتماعي الشامل للمسئولين بالجمعية الخيرية الوطنية للوقاية من المخدرات، وقوامها (٣٧) مسئول. واعتمد الباحثة على استمارة استبيان لجمع البيانات. وقد أكدت نتائج الدراسة أن واقع الشراكة الإدارية والتنظيمية بين المنظمات الحكومية والتطوعية للوقاية من المخدرات في المجتمع السعودي تمثل في استقطاب بعض الخبرات الإدارية الناجحة من المنظمات الحكومية، تحقيق التكامل بين الخبرات الإدارية في المنظمات الحكومية والتطوعية، تنظم المؤتمرات وورش العمل الهادفة التي تعزز سبل الشراكة. كما تمثل واقع الشراكة التعاونية بين المنظمات الحكومية والتطوعية للوقاية من المخدرات في المجتمع السعودي في تطبيق بعض الخطط الحكومية الناجحة في مجال الوقاية من المخدرات، التعاون مع المنظمات الحكومية لتدريب العاملين في مجال الوقاية من المخدرات، التعاون مع المنظمات الحكومية في مجال تسويق برامج الوقاية من المخدرات. بينما تمثل واقع الشراكة الاقتصادية بين المنظمات الحكومية والتطوعية للوقاية من المخدرات في المجتمع السعودي في توفر المنظمات الحكومية بعض التجهيزات المادية التي تتطلبها برامج المنظمات التطوعية، تسهم المنظمات الحكومية في تنفيذ البرامج التدريبية للوقاية من المخدرات، تلقي الدعم من المنظمات الحكومية في مجال الوقاية من المخدرات. وتمثلت أهم معوقات الشراكة بين المنظمات الحكومية والتطوعية للوقاية من المخدرات في المجتمع السعودي في تشتت جهود الجهات العاملة في مجال الوقاية من المخدرات، عدم وضوح أهداف برامج الوقاية من المخدرات في بعض المنظمات الحكومية، قلة الكوادر البشرية الفنية المتخصصة في مجال الوقاية من المخدرات. وجاءت أهم المقترحات لتنمية الشراكة بين المنظمات الحكومية والتطوعية للوقاية من المخدرات في المجتمع السعودي التسويق الاجتماعي لخطط الشراكة بين المنظمات الحكومية والتطوعية، ضرورة صياغة أهداف واضحة ومحددة في مجال الوقاية من المخدرات، تطوير أساليب الاتصال بين العاملين ببرامج الوقاية والمستفيدين منها.

وهدفت دراسة(العنزي،٢٠٢١) إلى تحديد متطلبات تفعيل الشراكة بين الجامعات السعودية في مجال الأعمال التطوعية ودورها في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، واعتمدت على منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة، وطبقت على عينة عشوائية قوامها (٦٢) عضو هيئة تدريس من كليات العلوم الاجتماعية، والإعلام والاتصال، والشريعة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، باستخدام أداة الاستبيان.

وقد أكدت نتائج الدراسة أن أبرز جوانب الاستفادة من تعزيز الشراكة بين الجامعات السعودية في مجال الأعمال التطوعية تمثلت في: ضرورة بناء الجامعات لشراكات مع القطاع التطوعي بهدف تطوير مهارات الطلاب على تحمل المسئولية الاجتماعية، وتفعيل استراتيجية التشبيك الإداري بين الجامعات في مجال الأعمال التطوعية، مع ضرورة استمرار العلاقة التبادلية القائمة على المنفعة بن الجامعات السعودية.

وهدفت دراسة(إبراهيم،٢٠٢٠) إلى قياس أثر الشراكة الاستراتيجية لتجربة التأمين البنكي (BIM) بين البنك التجاري الدولي وشركة أكسا للتأمين على الأداء المالي للبنك، وذلك من خلال دراسة المؤشرات والنتائج المالية ذات العلاقة بتقييم الأداء المالي للبنك المذكور والمتمثلة في) :العائد على السهمEPS ، العائد على حقوق الملكية ROE، العائد على الأصولROA ، أرصدة الودائعDeposit ، العائد على الودائعROD ، سعر السهم السوق (Share- Price، ولتحقيق أهداف الدراسة تم دراسة وتحليل القوائم المالية للبنك التجاري الدولي على مدار ثمان سنوات الممتدة من عام (٢٠١١- ٢٠١٩)، مقسمة إلى فترة لاحقة لتجربة الشراكة من عام (٢٠١١- ٢٠١٤)، وفترة تالية لتجربة الشراكة من عام (٢٠١٦- ٢٠١٩)، واعتبار سنة ٢٠١٥ التي تم فيها الاتفاقية سنة محايدة، ولاختبار فرضية الدراسة تم استخدام اختبار (t) لعينتين مرتبطتين (Paired Sample Test) بحزم التطبيقات الإحصائية SPSS المستخدم في تحليل البيانات لفحص الفروقات بين متوسطات المؤشرات المالية لبنك التجاري الدولي عن الفترة السابقة والفترة اللاحقة لتجربة الشراكة، واعتمدت الدراسة في تقييمها على التحليل بواسطة مؤشرات ونتائج الأداء بالتطبيق على البنك عينة الدراسة عن الفترة المقارنة لأداء البنك لما قبل وبعد التجربة.وخلصت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أداء البنك قبل الشراكة وبعد الشراكة، حيث أكدت الفروقات الإحصائية بين المتوسطات لكل فترة علي نجاح تجربة الشراكة في رفع معدلات الأداء المالي للبنك المذكور.

وهدفت دراسة (الرشدان،٢٠١٩) إلى تحليل الفوائد الإضافية من خلال ممارسة الشركات لنشاطات الشراكات الاستراتيجية المبنية على التملك وتلك المبنية على العقود بشكل متزامن، وتفصل بين الفوائد الناجمة عن موازنة هذه النشاطات، والفوائد الناتجة عن ممارستها معا بشكل متزامن. منهجية الدراسة: اعتمدت على بيانات كمية سنوية لنشاطات الشراكات؛ لمعرفة تأثيرها على الأداء المالي قصير المدى وطويل المدى. البيانات وعينة الدراسة: استخدمت عينة من ٢٠٢ شركة من شركات ٥٠٠ Fortune المدرجة في الولايات المتحدة الأمريكية بين عامي ١٩٩٥ و٢٠١٥. نتائج الدراسة: تحقق الشركات فوائد إضافية من خلال ممارسة كل من نوعي الشراكة الاستراتيجية بشكل متزامن، وكان لذلك أثر إيجابي على الأداء طويل المدى، كما كان لعامل الموازنة لنشاطات الشراكة تأثير سلبي على الأداء طويل الأجل؛ مما يشير إلى أفضلية بناء محافظ شراكات تعتمد بشكل أكبر على الشراكات المبنية على العقود، ولكن تتضمن كذلك عددا من الشراكات الاستراتيجية المبنية على التملك.

كما هدفت دراسة (السراج ، ٢٠١٨) إلي تحليل العلاقة بين استراتيجية الشراكة وإدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية والمصرية والأجنبية، ولتحقيق هدف البحث قام الباحثة بتصميم قائمتي استقصاء كأداة لجمع البيانات للتعرف على دور استراتيجية الشراكة في الارتقاء بإدارة المواهب البشرية في الجامعات محل البحث، وتوصل البحث إلي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الرئيسية الاستراتيجية الشراكة والارتقاء بإدارة المواهب البشرية في الجامعات محل البحث، كما أشارت النتائج أيضا إلى وجود تباين واختلاف الأهمية النسبية الأبعاد استراتيجية الشراكة والمؤثرة على الارتقاء بإدارة المواهب في الجامعات محل الدراسة (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة قناة السويس، جامعة برادفورد البريطانية، وجامعة مالايا الماليزية).

و استهدفت دراسة (التركستاني، ٢٠١٥) التعرف على إمكانية توافر دليلًا إرشاديًا للشراكة بين القطاعين العام والخاص لرفع مستوى الوعي العام، وأخيرا مدى توافر الشفافية والإفصاح لدى الجهات المنظمة للمدن الاقتصادية، وهناك العديد من الطرائق التي يمكن من خلالها تحقيق العلاقة الإستراتيجية بين القطاعين الحكومي والخاص في مجال مشروعات البنية الأساسية على أساس نظام (PPP,Bot, BTO)، وقد بدأت العديد من الدول التفكير في تطبيق هذه الطرائق والأساليب الاقتصادية لتنفيذ المشروعات التنموية والتي تتطلب استثمارات مالية كبيرة من خلال السماح للقطاع الخاص بالاستثمار في مشروعات البنية الأساسية، وتم الإعلان

عن إنشاء المدن الاقتصادية، في أربع مدن داخل أربع من اطقفي المملكة العربية السعودية، على أساس مشاركة القطاع الاستثماري في تلك المدن بأسلوب عقد الشراكة الإستراتيجية او ما يعرف بنظام (PPP) كما هدفت هذه الدراسة إلى تقييم هذه الشراكة الإستراتيجية واختبار مدى جاهزية القطاعين للدخول في شراكات للوصول إلى تحقيق أهداف إنشاء المدن الاقتصادية، ومدى توافر البيئة الاستثمارية المطلوبة لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المدن الاقتصادية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تبايناً في تطبيق مفهوم الشراكة بين القطاعين حسب طبيعة موقع كل مدينة، وتأثير التغيرات الاقتصادية العالمية على خطط وبرامج الشراكة، الأمر الذي ساهم في تأخير تطبيق بعض المشروعات وأهمية الحاجة إلى زيادة التعاون بين القطاعين العام والخاص في سبيل تحقيق الهدف الإستراتيجي من الشراكة بين الطرفين، بالإضافة إلى زيادة البرامج التسويقية للإتصال بالقطاعات المعنية للتعريف بأهداف المدن الاقتصادية ومستقبلها في زيادة القدرة التنافسية في عدة مجالات استثمارية مختلفة.

بينما استهدفت دراسة (حنان هاشم، ٢٠١٥) الوصول إلى الإجراءات السليمة التي تعمل على تهيئة الأرضية الخصبة لتطبيق مبدأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الإقتصاد العراقي، وعلى نحو يخدم العملية التنموية في البلد، ويسهم في حل جزء بسيط من المشاكل الإقتصادية التي تعاني منها، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج: كان من أهمها :إن اشراك القطاع الخاص والاستفادة من خبراته في تصميم وإنجاز البنية التحتية، يعد ضرورة ملحة للتغلب على نقاط الضعف أو العثرات التي قد يعاني منها القطاع العام في بعض الدول، كما أن شراكات القطاعين العام والخاص هي اتفاقيات بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص لغرض توفير البنية التحتية العامة، في حين أكدت الدراسة على أن التطبيق الناجح للشراكة بين القطاعين العام والخاص لا يمكن له أن يتجرد عن وجود توفيقي بين متطلبات التشكيلة الإجتماعية، وقوانين السوق وأقدر قدر ممكن من حالات التهميش والبطالة، يأتي في مقدمة متطلبات الشراكة الناجحة في الاقتصاد العراقي، الوعي الكامل بماهية المبدأ، والفهم الصحيح لآلياته المتبعة، ولابد أن تكون الإصلاحات الاقتصادية سباقة لأي نهج اقتصادي يراد اتباعه، من أجل بناء بيئة استثمارية ملائمة، تفتح الأبواب أمام القطاعين العام والخاص في العراق.

واسترشاداً بما سبق، تمت صياغة الفرض الأول في الصورة الآتية: لا توجد اختلافات معنوية بين إدراك العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بواقع الشراكة الإستراتيجية باختلاف خصائصهم الديموجرافية .

٢/٢ـ الأداء المستدام :

تزايد الاهتمام بتحقيق التكامل بين القضايا البيئة والأداء التنظيمي في جذب انتباه العديد من أصحاب المصالح المهتمين بالقضايا والاعتبارات البيئية على مدار العقود الثلاث الأخيرة، مما دفع العديد من منظمات الاعمال الي تبني وتطبيق ممارسات التصنيع الخضراء وتكامل إدارة سلسلة التوريد الخضراء كأحد اشكال التحسين البيئي كمبادرة متعلقة بالعمليات والتي تتبناها العديد من المنظمات لمواجهة القضايا المتعلقة بالبيئة، ولهذا تهدف هذه الدراسة الي التعرف علي مدي أهمية تطبيق ممارسات التصنيع الخضراء وتكامل إدارة سلسلة التوريد الخضراء باعتبارهم من الانظمة الحديثة والمعاصرة، وما يعكسه تطبيق هذه الممارسات من اثار هامة ونافعة للمنظمة متمثلة في تخفيض العيوب وفي نفس الوقت تخفيض تكاليف تحقيق ذلك، والحد من استنزاف الموارد الطبيعية والتلوث البيئي(رشوان، ٢٠٢١).

وتشير الاستدامة إلى الأداء الأمثل الذي تحققه المنظمة وتحافظ عليه بمرور الوقت وبعبارات أخرى الاستدامة هي القدرة على دعم أو الحفاظ على إجراء ما ، او هو عملية أو نظام على مدارفترة زمنية طويلة تؤدي لمكاسب مالية (معارج،٢٠٢٠).

إن الأداء المستدام هو الإشارة إلى الإدارة الفعالة بمرور الوقت عن طريق تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة المدى بالإضافة الى حاجتها المستمرة لتحسين إستراتيجيتها والتأكد من أن أدائهم الحالي مستدام من خلال الابتكار والتجدد في وقت واحد (عماره،٢٠١٩).

وتعرف الاستدامة على أنها ممارسات في المنظمات تُعد بأنها تلبية احتياجات الحاضر ، دون المساس بقدرة أجيال المستقبل على تلبية احتياجاتهم الخاصة (Ozigbo,2020).

و في بيئة الأعمال المضطربة والمتغيرة باستمرار، تتغير الديناميكيات الخاصة بالموارد والكفاءات والعمليات والسياقات والصناعة باستمرار تؤثر هذه التغييرات على الاستراتيجية والهياكل والأنظمة التي يجب أن تتماشى معها المنظمة من أجل البقاء ، مما يؤمن أداء مستدامًا على المدى القصير و البعيد، ويتطلب الأداء المستدام طويل المدى بناء قدرات , الامر الذي سيمكن المنظمة من تلبية هذه المطالب المتعددة في نفس الوقت ان فهم كيفية بناء وإدارة هذه القدرات في حد ذاته هو التحدي بالفعل، ومن ثم يتعين على المنظمات بناء قدرات ديناميكية التي من الممكن أن تكمل الاستجابة الاستراتيجية للتغيير مع تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية (معارج،٢٠٢٠).

ويشير الأداء المستدام إلي المحصلة النهائية لتأثير تكامل الأداء الإجتماعي المستدام ،والأداء البيئي المستدام، والأداء الإقتصادي المستدام ،والمساعدة علي تحقيق أهداف المنظمة والتي تتمحور في الأهداف الإقتصادية، البيئية، والإجتماعية .(Hami et al,2015)

وتتمثل أبعاد الأداء المستدام في الأبعاد التالية (Rashid et al.,2017):

(١) الأداء الإجتماعي المستدام: ويتمثل في مسئولية المنظمة في خلق بيئة عمل صحية،وتوفير معايير السلامة المهنية، المشاركة والإلتزام الإجتماعي، وتنمية الموارد البشرية، والتعليم والتدريب .

(٢) الأداء الإقتصادي المستدام : ويتمثل في خفض التكاليف التنظيمية، وتعزيز حصص السوق، والعائد علي الأصول، وتحسين الدخل والأرباح

(٣) الأداء البيئي المستدام: ويتمثل في قدرة المنظمة علي الإستخدام الفعال لموارد الطاقة، وإنخفاض الإنبعاثات، وتباطؤ إستهلاك المواد الضارة أو الخطرة.

وإستهدفت دراسة (رشوان،٢٠٢١) التعرف علي تأثير تطبيق ممارسات التصنيع الخضراء علي الأداء المستدام في ظل وجود تكامل إدارة سلسلة التوريد الخضراء كمتغير وسيط ، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء طورها الباحث لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض الدراسة، ومن خلال مقياس كرونباخ الفا تم التأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وباستخدام أسلوب تحليل المسار تم اختبار فروض الدراسة، وتوصلت الدراسة الي وجود تأثير ايجابي لممارسات التصنيع الخضراء علي الأداء المستدام في الشركات محل الدراسة، كما يلعب متغير تكامل إدارة سلسلة التوريد الخضراء دور الوسيط الكامل للعلاقة بين ممارسات التصنيع الخضراء و الاداء الاقتصادي المستدام وسيط جزئي للعلاقة بين ممارسات التصنيع الخضراء والاداء الاجتماعي المستدام وغير وسيط للعلاقة بين ممارسات التصنيع الخضراء والاداء البيئي المستدام.

وإهتمت دراسة (معارج،٢٠٢٠) الى تحقيق عدد من الاهداف في ضوء المعضلة الفكرية والتي تتمثل في كشف طبيعة العلاقة بين المتغيرات البحثية (القدرات الديناميكية , البراعة , الاداء المستدام) في محاولة لتوجيه انظار الادارة عن طبيعة هذه المتغيرات وبلورتها وفق تصور واضح للدور الذي تمارسه في تحقيق النجاح على المدى البعيد، و من خلال الاسلوب الوصفي التحليلي للبحث تبين أن هناك علاقة بين البراعة والأداء المستدام، وايضا وجود تصور قوي للعلاقة بين الاستكشاف والاستغلال باعتبارها بنيات الأبعاد الفرعية للبراعة والأداء المستدام.

كما حاولت دراسة (Alzoubi et al,2020) دراسة العلاقة بين إستراتيجيات سلسلة التوريد المستدامة والتعاون في سلسلة التوريد وتأثيرها علي الأولويات التنافسية بالتطبيق علي عدد من الشركات العاملة في مجال الصناعات الدوائية في الأردن، وتوصلت الدراسة إلي أن درجة الشراكة والتعاونية داخل سلسلة التوريد تؤثر تأثيراً إيجابياً علي تدعيم وتعزيز الأولويات التنافسية ،وأكدت الدراسة علي أهمية توسيع درجة التعاون مع الموردين والعملاء من خلال تبادل المعلومات علي إمتداد سلسلة التوريد في الشركات محل الدراسة لتدعيم القدرة التنافسية.

واسترشاداً بما سبق، تمت صياغة الفرض الثاني في الصورة الآتية: لا توجد اختلافات معنوية بين إدراك العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بمستوي الأداء المستدام باختلاف خصائصهم الديموجرافية .

٣/٢- العلاقة بين الشراكة الإستراتيجية والأداء المستدام :

استهدفت دراسة (عارف،٢٠١٥) إلى دراسة وتحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للقيادات الجامعية، وإقامة استراتيجية الشراكة بين الجامعات الحكومية والخاصة، وأثر استراتيجية الشراكة على تحقيق وتنمية التميز التنافسي للجامعات، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم مراجعة نتائج الدراسات السابقة في ذات المجالات، وقد تم صياغة ثلاثة فروض علمية أساسية للبحث عن هذه العلاقة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين التوجه الاستراتيجي للقيادات الجامعية وإقامة استراتيجية الشراكة، كما أشارت النتائج أيضا إلى وجود تباين واختلاف في الأهمية النسبية لأبعاد استراتيجية الشراكة والمؤثرة على تحقيق وتنمية التميز التنافسي كما يوجد تأثير معنوي إيجابي بين استراتيجية الشراكة وتحقيق وتنمية التميز التنافسي.

كما إهتمت دراسة (الخرشة،٢٠١٩) بفحص دور الشراكة الاستراتيجية مع الموردين وعلاقات العملاء، في تأثير استراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة على أداء سلسلة التوريد في قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت الدراسة لاختبار الفرضيات، على بيانات تم الحصول عليها من أفراد من الإدارة العليا والتنفيذية في وظائف سلسلة التوريد في قطاع تجارة التجزئة في المملكة العربية السعودية، من ٣٧ شركة في قطاعات التجزئة المختلفة .واستخدمت البيانات من أجل التأكد من صلاحية ومطابقة أداة الدراسة وأنموذجها للعينة المسحوبة من مجتمع الدراسة، باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، ونمذجة المعادلات الهيكلية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات سلسلة التوريد تتوسط تأثير استراتيجية الترشيق على أداء سلسلة التوريد ككل.

ولقد أثبتت العديد من الدراسات السابقة أن المؤسسات الجزائرية لا تولي لاستراتيجية التحالف والشراكة أهمية كبيرة؛ وعليه إستهدفت دراسة (Ladjali,2018) إلى معرفة واقع استراتيجية التحالف والشراكة في المؤسسات والشركات الجزائرية وأيضا إلى تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية هذه الاستراتيجية في أحد أهم الميادين وهو الذكاء الاقتصادي؛ وذلك من خلال دراسة استطلاعية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ثم يتم من خلال برنامج الإحصائي SPSSاستخلاص نتائج إحصائية وترجمتها لمعرفة دور استراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز الذكاء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة.

واسترشاداً بما سبق، تمت صياغة الفرض الثالث في الصورة الآتية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة الإستراتيجية والأداء المستدام من وجهة نظر العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

٣- الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

قام الباحثان بإجراء ٣٦ مقابلة متعمقة مع العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص والذين يتشابهون مع مفردات عينة البحث المستهدفة، وتمت هذه المقابلات خلال الفترة من ١٠ إلي ١٥ يناير ٢٠٢٢ ، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من إجراء الدراسة الإستطلاعية ، بالإضافة إلي الملاحظة الشخصية لأحد الباحثين أثناء مقابلة مفردات العينة في مرحلة الدراسة الإستطلاعية والتي أسفرت عن وجود مجموعة من المؤشرات المبدئية التالية:

(١/٣) تتمثل أهم معوقات الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في الكويت فيما يلي :

- طول الدورة المستندية لدى الجهات الرقابية بالدولة والمدد الزمنية المستغرقة لمراجعة واعتماد وثائق طرح مشروعات الشراكة.
- عدم اشراك هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحديد المشروعات الاستراتيجية ذات الأولوية.
- عدم تقيد الجهات الحكومية المختصة بتحديد مواصفات المشروع ونطاق العمل وتوفير المعلومات والمواصفات والتراخيص الخاصة بالمشاريع المطروحة من قبل الهيئة.
- عدم تقديم مقترح طرح المشروع دون توفير الخدمات الاساسية كالماء والكهرباء ودون ازالة المعوقات التي تعترض أرض المشروع مما يستغرق مدة طويلة تصل لسنوات لإزالة تلك العوائق، وكل ما سبق يصنف كمعوقات تؤدى الى تعطل وتأخر طرح المشاريع.
- تغطية قيمة الحصص المخصصة لكل من الجهات العامة والمواطنين من الاحتياطي العام للدولة وتتحمل وزارة المالية مصاريف عملية اكتتاب الجهات العامة والمواطنين في هذه الحصص.

- أن تكون جميع القرارات الصادرة عن اللجنة العليا او اللجان الفرعية المنبثقة عنها ملزمة لكافة جهات الدولة.
- إلغاء القانون رقم ٣٩ لسنة ٢٠١٠ بتأسيس شركات كويتية مساهمة تتولى بناء وتنفيذ محطات القوى الكهربائية وتحلية المياه في الكويت وتعديلاته ولائحته التنفيذية دون الاخلال بالمركز القانونية المستقرة ذات الصلة بأي اجراءات أو اعمال أو تعاقدات تمت وفقا لأحكامه وكذلك جميع الاثار المترتبة على العمل به.
- عدم وجود قاعدة بيانات رسمية أو معلومات موثقة لعدد كبير لمواقع المشروعات واحداثياتها الجغرافية، كما حدث تغيير لبعض المواقع، الأمر الذي عطل بشكل مباشر عملية طرح مشاريع وتنفيذها.
- اصرار بعض الجهات الحكومية على إبرام العقود وتحرير وثائق التأهيل، وطلب تقديم العروض والطرح باللغة العربية، متذرعة في ذلك بعدم توافر الإمكانيات والكفاءات البشرية المؤهلة لديها للتعامل مع العقود المحررة باللغة الإنكليزية لمشاريع تنموية قد يكون المستثمر الاجنبي طرفا فيها مما يتطلب بشكل أساسي استخدام تلك اللغة.
- عدم وجود خطة استراتيجية حديثة وذات مرئيات متطورة لبرنامج عمل الحكومة بشأن مشروعات الشراكة.
- تنبهت الكويت إلى أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص منذ وقت طويل، وشرعت في وضع التشريعات اللازمة لذلك، كما حرصت على مواكبة تلك التشريعات للاتجاهات العالمية في هذا المجال، وكان آخرها القانون رقم ١١٦ لسنة ٢٠١٤ بشأن الشراكة بين القطاعين العام والخاص ولائحته التنفيذية الصادرة بالمرسوم رقم ٧٨ لسنة ٢٠١٥. هدف المشرع من خلال هذا القانون إلى وضع نظام متكامل لطرح وتنفيذ المشروعات الإستراتيجية بنظام الشراكة في ظل سعي الدولة إلى تنويع الاقتصاد، وتوجهها نحو إشراك القطاع الخاص في المشروعات التنموية وتهيئة مناخ استثماري يسمح بجذب رؤوس الأموال الخاصة والتكنولوجيا الحديثة والمعرفة.

واستناداً إلى الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية،يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس التالي : هل يمكن دعم الأداء المستدام لهيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بدولة الكويت من خلال الإهتمام بمستوي الشراكة الإستراتيجية ؟ ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

(١) ما هو واقع الشراكة الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص ؟

(٢) ما هو مستوي الأداء المستدام من وجهة نظر العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص ؟

(٣) ما دور الشراكة الإستراتيجية في دعم الأداء المستدام من وجهة نظر العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص ؟

٤ـ أهداف البحث:

يسعى الباحثان من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

(١) التعرف على واقع الشراكة الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

(٢) التعرف علي مستوي الأداء المستدام من وجهة نظر العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص .

(٣) تحديد نوع وقوة العلاقة بين الشراكة الإستراتيجية والأداء المستدام من وجهة نظر العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

(٤) تقديم مجموعة من التوصيات هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بدولة الكويت في تدعيم الأداء المستدام من خلال الإهتمام بالشراكة الإستراتيجية .

٥- منهجية البحث:

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، اعتمد الباحثان على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية، ويمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يلي:

١. الدراسة المكتبية: استهدفت الدراسة المكتبية جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث، وللحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحثون على مصادر متعددة، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث.
٢. الدراسة الميدانية: استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث، إضافة إلى اختبار صحة / عدم صحة فروض البحث، ومن ثم تحقيق أهدافه.

٦- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص والبالغ عددهم ٤٨٥ موظف، وقام الباحثان باستخدام معادلة تحديد حجم العينة وذلك من خلال المعادلة التالية : (عيد، ٢٠١٦)

$$\text{حجم العينة} = \frac{\text{ت}^2 \times \text{ن} \times \text{ف}(١ - \text{ف})}{\triangle^2 \text{ن} + \text{ت}^2 \text{ن}(١ - \text{ف})}$$

حيث :
ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥ %، من ثم فإن الدرجة المعيارية المقابلة هي ١,٩٦ %
ف = نسبة النجاح في التوزيع، وحيث يكون التوزيع طبيعي لذلك تكون نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠ %.
△ = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهى = ٥ %
ن = حجم المجتمع.
وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة :

$$\frac{(١,٩٦)^2 \times ٤٨٥ \times ٠,٥٠ \times (١ - ٠,٥٠)}{(٠,٠٥)^2 \times ٤٨٥ + (١,٩٦)^2 \times ٠,٥٠ \times (١ - ٠,٥٠)} = ٢١٥ \text{ موظف}$$

٧- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

اعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية، التي تم جمعها حول متغيرات البحث، والتي أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة، وذلك على النحو الآتي:

- المتغير المستقل: الشراكة الإستراتيجية : إعتمدت هذه الدراسة على أبعاد الشراكة الإستراتيجية حسبما أشارت إليه دراسة (الهواوره، ٢٠١٣) وهي: الالتزام، والتعهد، الاستمرارية، الشفافية.
- المتغير التابع: الأداء المستدام: ويشمل ثلاثة أبعاد هي الأداء الإجتماعي المستدام، الأداء الإقتصادي المستدام، الأداء البيئي المستدام ، واعتمد الباحثان علي مقياس .(Rashid et al,2017)

أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

قام الباحثان باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية، تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS).

- **أساليب تحليل البيانات: يُمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال العرض التالي:**

أ- أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient : تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.

ب- أسلوبي تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis / Correlation: يعتبر تحليل الانحدار المتعدد من الأساليب الإحصائية، حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع على أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة، حيث كان الهدف من استخدامه هو تحديد نوع ودرجة

وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (الشراكة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء المستدام) بشكل إجمالي، ثم بين أبعاد المتغير المستقل(الالتزام، والتعهد، الاستمرارية، الشفافية) والمتغير التابع.

ج- أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه On Way ANOVA: يعتبر أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه طريقة لاختبار معنوية الفرق بين المتوسطات لعدة عينات بمقارنة واحدة، لذا استخدم هذا الأسلوب لاختبار الفرضين الأول والثاني في البحث الحالي، للمقارنة بين عينتين أو أكثر.

- **أساليب اختبار فروض البحث: استخدم الباحثون عدداً من الاختبارات الإحصائية التي تُناسب أساليب التحليل المستخدمة وتتوافق معها، وذلك من أجل اختبار فروض البحث، وتتمثل الاختبارات الإحصائية لفروض البحث في:**

أ- اختبار (ف) F-Test واختبار (ت) T-Test المصاحبان لأسلوبي تحليل الانحدار والارتباط المتعدد: وقد تم استخدامهما بهدف اختبار الفرضية الثالثة، والتي تتعلق بتحديد نوع وقوة العلاقة بين الشراكة الإستراتيجية والأداء المستدام .

ب- اختبار (ف) F-Test المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه: وتم استخدامه بغرض اختبار الفرضيتين الأولى والثانية للكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقصي منه باختلاف الجنسية، المؤهل العلمي، الخبرة ، العمر.

ج- اختبار (ت) T-Test المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه: وتم استخدامه بغرض اختبار الفرضيتين الأولى والثانية للكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقصي منه باختلاف النوع.

التحقق من مستوى الثبات والصدق في المقاييس:

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل الثبات والصدق في المقاييس التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية، وذلك كما يأتي:

- التحقق من مستوي الثبات/ الاعتمادية في المقاييس: تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي، ومن ثم من مستوي الثبات أو الاعتمادية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة والمستخدمة لقياس أبعاد الشراكة الإستراتيجية، وأبعاد الأداء المستدام، ووفقا للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من ٠,٣٠ بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس،٢٠١٦) وذلك كما يوضحه الجدول رقم (١).
- وبالنسبة لمقياس الشراكة الإستراتيجية، فإن نتائج الجدول رقم (١) توضح درجة الاتساق الداخلي بين مقياس الشراكة الإستراتيجية باستخدام معامل الإرتباط ألفا . جدول رقم (١)

تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات مقياس الشراكة الإستراتيجية باستخدام معامل الإرتباط ألفا(مخرجات تحليل الاعتمادية) *

م	الشراكة الإستراتيجية	عدد العبارات	معامل ألفا
١	الإلتزام	٥	٠,٨٠
٢	التعهد	٥	٠,٧٤
٣	الإستمرارية	٥	٠,٧٧
٤	الشفافية	٥	٠,٨٢
المقياس الإجمالي		٢٠	٠,٨١
*تم تطبيق هذا الأسلوب على كل بعد من أبعاد المقياس الخاضع للاختبار على حدة، بالإضافة إلى المقياس الإجمالي.			

ونلاحظ من الجدول رقم (١) أن معامل ألفا للمقياس ككل مقبول (٠,٨١) إلا أنه بفحص معاملات الإرتباط الإجمالية (Item- Total Correlation) لكل متغير من متغيرات هذه المجموعات، أنه لا توجد متغيرات منها لم تتمكن من مقابلة المعيار السابق تحديده (ذات معامل إرتباط اقل من ٠,٣٠)، لذلك لم تم استبعاد أي متغيرات من المقياس ،وبذلك أصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها المقياس هو ٢٠ متغير .

وبالنسبة لمقياس الأداء المستدام، فإن نتائج الجدول رقم (٢) توضح درجة الاتساق الداخلي بين مقياس رضا العملاء باستخدام معامل الإرتباط ألفا .

جدول رقم (٢)
تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات مقياس الأداء المستدام باستخدام معامل الإرتباط ألفا(مخرجات تحليل الاعتمادية) *

م	الأداء المستدام	عدد العبارات	معامل ألفا
١	الأداء الإجتماعي المستدام	٥	٠,٦٩
٢	الأداء الإقتصادي المستدام	٥	٠,٧٢
٣	الأداء البيئي المستدام	٤	٠,٧٦
المقياس الإجمالي		١٤	٠,٧٥
*تم تطبيق هذا الأسلوب على كل بعد من أبعاد المقياس الخاضع للاختبار على حدة، بالإضافة إلى المقياس الإجمالي.			

ونلاحظ من الجدول رقم (٢) أن معامل ألفا للمقياس ككل مقبول (٠,٧٥) إلا أنه بفحص معاملات الإرتباط الإجمالية (Item- Total Correlation) لكل متغير من متغيرات هذه المجموعات، أنه لا توجد متغيرات منها لم تتمكن من مقابلة المعيار السابق تحديده (ذات معامل إرتباط اقل من ٠,٣٠)، لذلك لم تم استبعاد أي متغيرات من المقياس ،وبذلك أصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها المقياس هو ١٤ متغير .

٩- نتائج الدراسة الميدانية:

١/٩- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الميدانية:

يوضح الباحثان في البداية الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الإرتباط بين متغيرات الدراسة ، وذلك من خلال الجدول التالي :

جدول (٣)
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الإرتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معاملات الإرتباط ١	٢	٣	٤	٥
الإلتزام	٣,١٠	٠,٧٧	١				
التعهد	٣,١٤	٠,٥٦	٠,٣٩	١			
الإستمرارية	٣,٢٩	٠,٥١	٠,٤١	٠,٣٨	١		
الشفافية	٣,٣٨	٠,٤٤	٠,٥٥	٠,٤٦	٠,٣٧	١	
الأداء المستدام	٣,٢٠	٠,٤٩	٠,٥١ *	٠,٦٠ **	٠,٦١ *	*٠,٦٤	١

* الإرتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠٥
**الإرتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١
ونستنتج من الجدول السابق ما يلي :

- أن أبعاد الشراكة الإستراتيجية كانت متوسطة حيث تراوحت قيمة الوسط الحسابي لها بين (٣,١٠) و (٣,٣٨).
- بلغ المتوسط لمتغير الأداء المستدام (٣,٢٠) وهو متوسط ، ويوضح أن الأداء المستدام في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص متوسط .
- بلغ معامل الإرتباط بين الإلتزام والأداء المستدام (٠,٥١) وهذا يدل علي وجود علاقة إرتباط موجبة بين الإلتزام والأداء المستدام.
- بلغ معامل الإرتباط بين التعهد والأداء المستدام (٠,٦٠) وهذا يدل علي وجود علاقة إرتباط موجبة بين التعهد والأداء المستدام.
- بلغ معامل الإرتباط بين الإستمرارية والأداء المستدام (٠,٦١) وهذا يدل علي وجود علاقة إرتباط موجبة بين الإستمرارية والأداء المستدام.
- بلغ معامل الإرتباط بين الشفافية والأداء المستدام (٠,٦٤) وهذا يدل علي وجود علاقة إرتباط موجبة بين الشفافية والأداء المستدام.

٢/٩- اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص نحو الشراكة الإستراتيجية

١/٢/٩- اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص نحو الشراكة الإستراتيجية وفقا للنوع :

لقد تم تطبيق اختبار(ت) t-test وذلك بغرض تحديد مدي وجود اختلاف في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص نحو الشراكة الإستراتيجية وفقا لاختلاف النوع (ذكر / أنثي) . ويمكن توضيح نتائج اختبار(ت) t من خلال الجداول التالية :

جدول رقم (٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص نحو الشراكة الإستراتيجية وفقا للنوع (ذكر / أنثي)

المتغيرات	النوع	الوصف الإحصائي		t-test (ت) (د.ح)	مستوي الدلالة
		الوسط الحسابي *	الانحراف المعياري		
الشراكة الإستراتيجية	ذكور	٣,١٤	٠,٥٢	٠,١٤٥ (٢١٤)	٠,٦٢٤
	إناث	٣,٢١	٠,٦٤		

المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلي غير موافق علي الإطلاق ، بينما الرقم (٥) يشير إلي موافق تماما مع وجود درجة حيادية في المنتصف .

ويتضح من الجدول السابق أن الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص للشراكة الإستراتيجية بالنسبة للذكور هو (٣,١٤) وللإناث (٣,٢١)، أي أن الذكور والإناث يدركون مستوي الشراكة الإستراتيجية بدرجة متوسطة.

وفي ضوء ذلك فإنه يمكن القول أنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص نحو الشراكة الإستراتيجية وفقا لاختلاف النوع ، ولذلك يجب قبول فرض العدم الأول في هذه الدراسة جزئيا .

٢/٢/٩- اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الشراكة الإستراتيجية وفقا للجنسية :

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدي وجود اختلاف في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الشراكة الإستراتيجية وفقا لاختلاف جنسيتهم (كويتي / مصري / عربي / أخري) ،

ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل الجنسية مع اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعاد الشراكة الإستراتيجية من خلال الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الشراكة الإستراتيجية وفقا للجنسية

المتغير(الجنسية)	الوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
- كويتي .	٣,١١	٠,٣٢
- مصري .	٣,٢٦	٠,٦٢
- عربي .	٣,٠١	٠,٥٥
- جنسية أخري .	٣,٠٥	٠,٤١

* المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلي غير موافق علي الإطلاق ، بينما الرقم (٥) يشير إلي موافق تماما مع وجود درجة حيادية في المنتصف .

حيث يتضح من هذا الجدول عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الشراكة الإستراتيجية وفقا للجنسية، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١ .

٣/٢/٩- اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الشراكة الإستراتيجية وفقا المؤهل العلمي :

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدي وجود اختلاف في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعاد الشراكة الإستراتيجية وفقا لاختلاف المؤهل العلمي ، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل المؤهل العلمي مع اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعاد الشراكة الإستراتيجية وذلك من خلال الجدول رقم (٦) .

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين لاتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص نحو الشراكة الإستراتيجية وفقا المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجوع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
المؤهل العلمي	بين المجموعات	٣	١,٢١٤	٠,٤٠٥	٠,٥٢١	٠,٦٣٧
	داخل المجموعات	٢١١	١٦٤,١٢	٠,٧٧٧		
	الإجمالي	٢١٤	١٦٥,٣٣٤			

ويتضح من الجدول رقم (٦) عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص نحو الشراكة الإستراتيجية وفقا المؤهل العلمي ، حيث أن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١.

٤/٢/٩- اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الشراكة الإستراتيجية وفقا للعمر :

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدي وجود اختلاف في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الشراكة الإستراتيجية وفقا لاختلاف العمر، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل العمر مع اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعاد الشراكة الإستراتيجية وذلك من خلال الجدول رقم (٧) .

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل التباين لاتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص نحو الشراكة الإستراتيجية وفقا للعمر

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجوع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
العمر	بين المجموعات	٣	٢,٣٢٠	٠,٧٧٣	١,٠٣٠	٠,٣٢٨
	داخل المجموعات	٢١١	١٥٨,٢٦	٠,٧٥٠		
	الإجمالي	٢١٤	١٦٠,٥٨			

حيث يتضح من هذا الجدول عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الشراكة الإستراتيجية وفقا للعمر، حيث أن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١.

٥/٢/٩- اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الشراكة الإستراتيجية وفقا للخبرة :

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدي وجود اختلاف في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الشراكة الإستراتيجية وفقا لاختلاف الخبرة، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل الخبرة مع اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعاد الشراكة الإستراتيجية وذلك من خلال الجدول رقم (٨) .

جدول رقم (٨)
نتائج تحليل التباين لاتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص نحو الشراكة الإستراتيجية وفقا للخبرة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجوع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
الخبرة	بين المجموعات	٣	٢,٦٢١	٠,٨٧٣	١,١٨٦	٠,٢٦٩
	داخل المجموعات	٢١١	١٥٥,٢٩	٠,٧٣٦		
	الإجمالي	٢١٤	١٥٧,٩١			

حيث يتضح من هذا الجدول عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الشراكة الإستراتيجية وفقا للعمر، حيث أن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١.

٣/٩- اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص نحو الأداء المستدام :

١/٣/٩- اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص نحو الأداء المستدام وفقا للنوع :

لقد تم تطبيق اختبار(ت) t-test وذلك بغرض تحديد مدي وجود اختلاف في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص نحو الأداء المستدام وفقا لاختلاف النوع (ذكر / أنثي) . ويمكن توضيح نتائج اختبار(ت) t من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (٩)
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص نحو الأداء المستدام وفقا للنوع (ذكر / أنثي)

المتغيرات	النوع	الوصف الإحصائي		t-test (ت) (د.ح)	مستوي الدلالة
		الوسط الحسابي *	الانحراف المعياري		
الأداء المستدام	ذكور	٣,١٩	٠,٧١	٠,١٨٥ (٢١٤)	٠,٥٩٨
	إناث	٣,٢٨	٠,٥٩		

* المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلي غير موافق علي الإطلاق ، بينما الرقم (٥) يشير إلي موافق تماما مع وجود درجة حيادية في المنتصف .

ويتضح من الجدول السابق أن الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص نحو الأداء المستدام بالنسبة للذكور هو (٣,١٩) وللإناث (٣,٢٨) .أي أن الذكور والإناث يدركون مستوي الأداء المستدام بدرجة متوسطة.

وفي ضوء ذلك فإنه يمكن القول أنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص نحو الأداء المستدام وفقا لاختلاف النوع ، ولذلك يجب قبول فرض العدم الأول في هذه الدراسة جزئيا .

٢/٣/٩- اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الأداء المستدام وفقا للجنسية :

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدي وجود اختلاف في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الأداء المستدام وفقا لاختلاف جنسيتهم (كويتي / مصري / عربي / أخري) ، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل الجنسية مع اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعاد الأداء المستدام من خلال الجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الأداء المستدام وفقا للجنسية

المتغير(الجنسية)	الوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
- كويتي .	٣,٣٢	٠,٥٨
- مصري .	٣,٣٧	٠,٤٤
- عربي .	٣,٣٨	٠,٦١
- جنسية أخري .	٣,٣٣	٠,٧٦

* المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلي غير موافق علي الإطلاق ، بينما الرقم (٥) يشير إلي موافق تماما مع وجود درجة حيادية في المنتصف .

حيث يتضح من الجدول رقم(١٠) عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الأداء المستدام وفقا للجنسية، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١.

٣/٣/٩- اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الأداء المستدام وفقا المؤهل العلمي :

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدي وجود اختلاف في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعاد الأداء المستدام وفقا لاختلاف المؤهل العلمي ، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل المؤهل العلمي مع اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعاد الأداء المستدام وذلك من خلال الجدول رقم (١١) .

جدول رقم (١١)
نتائج تحليل التباين لاتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص نحو الأداء المستدام وفقا المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجوع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
المؤهل العلمي	بين المجموعات	٣	٢,٣٢١	٠,٧٧٤	١,٠١٣	٠,٣٥١
	داخل المجموعات	٢١١	١٦١,٢٨٢	٠,٧٦٤		
	الإجمالي	٢١٤	١٦٣,٦٠٣			

ويتضح من الجدول رقم (١١) عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص نحو الأداء المستدام وفقا للمؤهل العلمي ، حيث أن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١.

٤/٣/٩- اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الأداء المستدام وفقا للعمر :

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدي وجود اختلاف في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الأداء المستدام وفقا لاختلاف العمر، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل العمر مع اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعاد الأداء المستدام وذلك من خلال الجدول رقم (١٢) .

جدول رقم (١٢)
نتائج تحليل التباين لاتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص نحو الأداء المستدام وفقا للعمر

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجوع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
العمر	بين المجموعات	٣	٢,٤٥٩	٠,٨١٩	١,٠٨٤	٠,٤٢٥
	داخل المجموعات	٢١١	١٥٩,٤٢٨	٠,٧٥٥		
	الإجمالي	٢١٤	١٦١,٨٨٧			

حيث يتضح من هذا الجدول عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الأداء المستدام وفقا للعمر، حيث أن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١.

٥/٣/٩- اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الأداء المستدام وفقا للخبرة :

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدي وجود اختلاف في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الأداء المستدام وفقا لاختلاف الخبرة، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل الخبرة مع اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعاد الأداء المستدام وذلك من خلال الجدول رقم (١٣) .

جدول رقم (١٣)
نتائج تحليل التباين لاتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص نحو الأداء المستدام وفقا للخبرة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجوع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
الخبرة	بين المجموعات	٣	٢,٨٩٢	٠,٩٦٤	١,٣٢٦	٠,٣٤٨
	داخل المجموعات	٢١١	١٥٣,٤٩	٠,٧٢٧		
	الإجمالي	٢١٤	١٥٦,٣٨٢			

حيث يتضح من هذا الجدول عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الالأداء المستدام وفقا للعمر، حيث أن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١.

٤/٩ - العلاقة بين مستوي الشراكة الإستراتيجية ومستوي رضا العملاء:

نص الفرض الثالث علي " لا يوجد أثر للشراكة الإستراتيجية علي الأداء المستدام . ولاختبار هذا الفرض قام الباحثان باستخدام أسلوبي الإرتباط والانحدار المتعدد وذلك كما بالجدول التالي :

جدول رقم (١٣)
نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	t	مستوى المعنوية
الأداء الإجتماعي المستدام	الإلتزام	٠,٥٢٧	١٦,٢٨	٠,٠٠٠
	التعهد	٠,٦٣٨	٢٢,٢٥	٠,٠٠٠
	الإستمرارية	٠,٥١٠	١٨,٩٢	٠,٠٠٠
	الشفافية	٠,٤٧١	١٧,٥٤	٠و٠٠٠

اختبار الفرض الفرعي الأول:

يتضح من الجدول السابق أن هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشراكة الإستراتيجية والأداء الإجتماعي المستدام كأحد أبعاد الأداء المستدام .

جدول رقم (١٤)
نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	t	مستوى المعنوية
الأداء الإقتصادي المستدام	الإلتزام	٠,٥٨٤	١٤,٨٩	٠,٠٠٠
	التعهد	٠,٣٦٤	١٥,٣٤	٠,٠٠٠
	الإستمرارية	٠,٦٢١	١٤,٩٧	٠,٠٠٠
	الشفافية	٠,٤٨٥	١٦,٩٤	٠,٠٠٠

اختبار الفرض الفرعي الثاني:
يتضح من الجدول السابق أن هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشراكة الإستراتيجية والأداء الإقتصادي المستدام كأحد أبعاد الأداء المستدام .

جدول رقم (١٤)
نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	t	مستوى المعنوية
الأداء البيئي المستدام	الإلتزام	٠,٥٨٨	٢٠,٢٨	٠,٠٠٠
	التعهد	٠,٦١١	٢٠,٥٠	٠,٠٠٠
	الإستمرارية	٠,٤٨٦	١٩,٣٧	٠,٠٠٠
	الشفافية	٠,٤٩٩	١٨,٦٧	٠,٠٠٠

اختبار الفرض الفرعي الثالث:
يتضح من الجدول السابق أن هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشراكة الإستراتيجية والأداء البيئي المستدام كأحد أبعاد الأداء المستدام .
كما يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد الشراكة الإستراتيجية مجتمعة و أبعاد الأداء المستدام مجتمعة من خلال الجدول التالي .

جدول رقم (١٥)
نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	T	مستوى المعنوية
أبعاد الأداء المستدام	أبعاد الشراكة الإستراتيجية	٠,٧٩٥	٣٣,٥٧١	٠,٠٠٠

حيث يتضح من الجدول السابق أن هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشراكة الإستراتيجية مجتمعة و أبعاد الأداء المستدام مجتمعة .

١٠ـ النتائج والتوصيات:

نتائج البحث: توصل الباحثان من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يأتي:

- عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الشراكة الإستراتيجية وفقا للنوع.
- عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الشراكة الإستراتيجية وفقا للجنسية.
- عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الشراكة الإستراتيجية وفقا المؤهل العلمي .
- عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الشراكة الإستراتيجية وفقا للعمر.
- عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الشراكة الإستراتيجية وفقا للخبرة.

- عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الأداء المستدام وفقا للنوع.
- عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الأداء المستدام وفقا للجنسية.
- عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الأداء المستدام وفقا المؤهل العلمي .
- عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الأداء المستدام وفقا للعمر.
- عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمستوي الأداء المستدام وفقا للخبرة.
- هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشراكة الإستراتيجية والأداء الإجتماعي المستدام كأحد أبعاد الأداء المستدام .
- هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشراكة الإستراتيجية والأداء الإقتصادي المستدام كأحد أبعاد الأداء المستدام.
- هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشراكة الإستراتيجية والأداء البيئي المستدام كأحد أبعاد الأداء المستدام.
- هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشراكة الإستراتيجية مجتمعة و أبعاد الأداء المستدام مجتمعة .

توصيات البحث:

- ضرورة الإهتمام بالشراكة الإستراتيجية لما لها من أثر هام علي مستوي الميزة التنافسية لمنظمات القطاع الخاص .
- تعميق الفهم بموضوعات الشراكة الإستراتيجية والميزة التنافسية في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم المختلفة، كما أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثتين إلي الآن علي الأبعاد الأساسية لهم.
- ضرورة طرح مناهج خاصة وتخصصات جامعية في مجال الشراكة الإستراتيجية في جميع الجامعات العربية.
- ضرورة توفير العوامل التي تشجع علي الشراكة الإستراتيجية بين القطاعين العام والخاص وهي :
- توافر الموارد المالية اللازمة لضمان تمويل المشروعات .
- زيادة نوعية مخرجات المشروع.
- قيام الشريك بتنفيذ المشروع بشكل أسرع من القطاع الآخر .
- توافر الخبرة لدي القطاع المشارك في الشراكة الإستراتيجية .
- التخلص من الموانع التنظيمية والتشريعية .
- تحقق الشراكة الإستراتيجية التوفير في تكلفة إنتاج السلع والخدمات .
- تساهم الشراكة الإستراتيجية في تحقيق الإبتكار والإختراع.
- تحقق الشراكة الإستراتيجية زيادة في النمو الإقتصادي.
- تحقق الشراكة الإستراتيجية المنافسة العادلة في الأسواق.
- تحقق الشراكة الإستراتيجية توزيع للمخاطر بين القطاعين المشاركين.
- تخلق الشراكة الإستراتيجية بيئة إستثمارية بعيدة عن البيروقراطية والمركزية.
- تخلق الشراكة الإستراتيجية بيئة إستثمارية تشجع علي المنافسة والإبتكار.
- توفر الشراكة الإستراتيجية فرص عمل للموارد البشرية المحلية.
- تعمل الشراكة الإستراتيجية علي تنويع مصادر الدخل القومي .
- تعمل الشراكة الإستراتيجية علي تهيئة المناخ الإستثماري للقطاع الخاص.
- تعمل الشراكة الإستراتيجية علي تحقيق التوازن بين دور القطاع الحكومي والخاص في التنمية.
- ضرورة توفير عناصر نجاح الشراكة الإستراتيجية وهي:
- سهولة الإجراءات الإدارية للترخيص والتسجيل للدخول في شراكات إستراتيجية .
- اللامركزية في الموافقة علي مشروعات الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص .
- توافر الكفاءة الإدارية لدي الجهات المعنية لتطوير وتنمية الشراكات الإستراتيجية بين القطاعين.
- معقولية تكاليف تأسيس المشروعات المشتركة مقارنة بمثيلاتها في الدول الأخري .

- توافر مراكز معلومات وقاعدة بيانات عن الشراكات والقطاعات التنموية وإتجاهات التنمية الإقتصادية .
- توافر البنية الأساسية للمشروعات التنموية في المدن الإقتصادية .
- توافر المواد اللازمة لإقامة المشروعات وتنفيذها بأسعار منافسة.
- توافر الإستقرار السياسي.
- وجود إعفاءات وتيسيرات محفزة للاستثمار المشترك بين القطاعين العام والخاص.
- توافر الوعي الاستثماري لدي المؤسسات الداعمة للشراكة الإستراتيجية.
- توافر حجم مناسب للسوق المحلي مع توافر القدرة الشرائية .
- توافر الأنظمة والقوانين الخاصة بالشراكة الإستراتيجية بين القطاعين العام والخاص.
- توافر الشفافية والإفصاح لدي الجهات الداعمة للشراكة الإستراتيجية.
- توافر التوازن بين صلاحيات القطاع العام والخاص.
- توافر الكوادر البشرية القادرة علي العمل في المشروعات المشتركة.
- توافر إطار تنظيمي لعملية الشراكة الإستراتيجية بين القطاعين العام والخاص.
- توافر دليل إرشادي الشراكة الإستراتيجية بين القطاعين العام والخاص.
- ضرورة القضاء علي معوقات نجاح الشراكة الإستراتيجية بين القطاعين العام والخاص وهي :
- الإفتقار إلي وجود قواعد وأحكام خاصة باختيار تنظيم الشراكة الإستراتيجية بين القطاعين العام والخاص
- غياب أسس التقييم التي تتفق مع طبيعة المشروعات من النواحي المالية والفنية والتشغيلية .
- تتضمن بعض التشريعات السارية العديد من القواعد التي لا تلاءم المبادئ التمويلية والإقتصادية المعاصرة
- التشريعات في جانب منها طاردة للإستثمار الخاص في مجال المرافق العامة ومشروعات البنية الأساسية
- لا يتعرض التنظيم التشريعي إلي كافة صور الشراكة الإستراتيجية بين القطاعين العام والخاص.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الموحدة علي المستوي المركزي عند معالجة مشاركة الإستثمار الخاص في تمويل وتشغيل المشروعات .
- تعدد الجهات المسئولة عن تنظيم الشراكة الإستراتيجية لبن القطاعين العام والخاص.
- تعدد الموافقات والتراخيص اللازمة بشكل مبالغ فيه مما أدي إلي عدم إتمام العديد من المشروعات .
- إفتقار العديد من القطاعات الإقتصادية المعنية إلي الخبرة الفنية والمالية والقانونية اللازمة لطرح المشروعات علي القطاع الخاص.
- ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا الشراكة الإستراتيجية وما لها من آثار إيجابية علي التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

١١ـ البحوث المستقبلية:

أظهرت نتائج هذا البحث عدداً من المجالات التي تستحِق الاهتمام والدراسة والتحليل من وجهة نظر الباحثون ومن أهم هذه القضايا ما يلي:

- دور الشراكة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي .
- تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والشراكة الإستراتيجية.
- تطوير استراتيجيات لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة .

١٢- المراجع:

- **المراجع العربية:**

١- عيد، أيمن عادل (٢٠١٦) البحث العلمي : مدخل تطبيقي ، الطبعة الأولي ، دار عبيد للنشر والتوزيع والطباعة ، طنطا .

٢- خليف، عبد الوهاب. "العلاقات الأوروبية – المتوسطية: استراتيجيات شراكة أمتوظيف." دراسات استراتيجية – مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعلمية – الجزائر ع ٥(2008)

٣- ابن عبد العزيز، سمير، وعاشور مزريق . "أثر الحماية الفعالة للاقتصاد الوطني على إستراتيجية الشراكة وجذب موارد استثمارية: دراسة تطبيقية على قطاع الأدوية في الجزائر." مجلة البشائر الاقتصادية – كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير – جامعة طاهري محمد بشار – الجزائر مج٢، ع٥(2016)

٤- المغلوث، فهد حمد . "تقييم نتائج الشراكات الاستراتيجية بين مؤسسات المجتمع كوسيلة لتحسين أحوال الفقراء: دراسة حالة شراكة ميدانية. " مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية – مصر ع ٣١، ج ١(2011)

٥- Areiqat، Ahmed، و" . Nidal Al Salhi العوائق والتحديات التي تواجه الشراكة بين القطاعين العام والخاص ." مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية – شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية – غزة – فلسطين مج١٩، ع٢(2011)

٦- الذنيبات، محمد محمود. "الشراكة بين القطاع العام والخاص في تقديم الخدمات." في منتدى المائدة المستديرة (الأدوار الجديدة للحكومة). المنظمة العربية للتنمية الإدارية – تركيا اسطنبول: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2008)

٧- التركستاني، حبيب الله بن محمد رحيم، محمد سانيسو، عبد الرحيم البحطيطي، وخالد عبد الرحيم ميمني. "تقييم الشراكة الإستراتيجية في المشروعات الاقتصادية بين الحكومة والقطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المدن الاقتصادية في المملكة العربية السعودية ." المجلة العبية للإدارة – المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مصر) مج٣٥، ع٢(2015)

٨- الضلاعين، بسمان عمر ."أثر الشراكة الاستراتيجية في الأداء المالي للشركة : دراسة تطبيقية على بعض الشركات الأردنية التي خاضت تجربة الشراكة الاستراتيجية ." المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية – مصر ع١(2013)

٩- الندوي، محسن. "أهمية الشراكة الإستراتيجية بين المغرب ومجلس التعاون الخليجي ." مجلة دراسات وأبحاث – جامعة الجلفة – الجزائر ع٢٣(2016)

١٠- راجف، نصيرة. "الشراكة ودورها في بناء الميزة التنافسية." مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية – مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية – جامعة سعد دحلب البليدة – الجزائر ع١٣(2016)

١١- دراجي، السعيد. "عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص ألية فعالة لتمويل التنمية المحلية." مجلة العلوم الانسانية – الجزائر ع٤١(2014)

١٢- هاشم، حنان عبد الخضر. "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الاقتصاد العراقي بين المتضمنات الأساسية الرؤية الإستراتيجية للتطبيق ." مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية – كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الكوفة – العراق ع٣٦(2015)

١٣- رزق،عادل. "استراتيجية الشراكة بين القطاعين العام والخاص أسلوب من أساليب الإدارة الاقتصادية الرشيدة لمواجهة الأزمة المالية العالمية" .

١٤- في المؤتمر العربي السنوي العاشر (الإدارة العربية ومقاربات الجودة والعالمية والريادة والشراكة والتنافسية) – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – مصر القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2009)

١٥- جمعه، عبد الغني بسيوني (٢٠٢٠). "الإسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية" مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية.١٩: (١٩) ٧١٠-٧٥٤ .

١٦- حفاف، إيمان (٢٠٢٠) .دور التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية. (أطروحة دكتوراة) ، جامعة المسيلة، الجزائر.

١٧- رادرابلة سليمة، عربة حسناء (٢٠٢٠). دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية. (رسالة ماجستير)، جامعة المسيلة، الجزائر.

١٨-زناق نجم الدين، عاتي لمياء (٢٠١٩). دور إدارة سلسلة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية. (أطروحة دكتوراة)، جامعة المسيلة، الجزائر.
١٩-الزيادات، ممدوح (٢٠١٤). "أثر الابتكار التسويقي على أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية من وجهة نظر العاملين"، مجلة المنارة للبحوث والدراسات - جامعة آل البيت.٢١ .(1) :
٢٠-الزيادين يوسف، السيد معين (٢٠١٦)، "أثر البيئة الداخلية على الأداء الاستراتيجي دراسة على شركات الصناعة الاستخراجية الأردنية"، الاقتصاد والتنمية.٤: (٢)، ٧٨-٩٣ .
٢١-سالم، أسماء (٢٠٢٠) .دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، (أطروحة دكتوراة) ، جامعة المسيلة الجزائر.
٢٢-سعدي، جعفر (٢٠٢٠). "إدارة سلاسل التوريد المستدامة وتأثيرها على الأداء المستدام مؤسسة سامسونج للإلكترونيات" نموذج الأفاق للدراسات الاقتصادية .٥:(٢)، ٢٣٢-٢٤٥ .

المراجع الأجنبية:

1- Abednego, Martinus P., and Stephen O. Ogunlana. "Good project governance for proper risk allocation in public–private partnerships in Indonesia." International journal of project management 24.7 (2006): 622-634.
2- Blank, Susan, et al. "Reaching out to boys at bars: utilizing community partnerships to employ a wellness strategy for syphilis control among men who have sex with men in New York City." Sexually Transmitted Diseases 32 (2005): S65-S72.
3- Buse, Kent, and Amalia Waxman. "Public-private health partnerships: a strategy for WHO." Bulletin of the World Health Organization 79 (2001): 748-754.
4- Chaffey, Dave. E-business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice. Pearson Education, 2007.
5- Child, John, David Faulkner, and Stephen B. Tallman. Cooperative strategy. Oxford University Press, USA, 2005.
6- Hedlund, Helena, and Anna Blume. "Strategic Partnership in the Swedish Marine Industry: -A case study of Ryds." (2016).
7- Marcelo, A., A. Adejumo, and D. Luna. "Health Informatics for Development: a Three-pronged Strategy of Partnerships, Standards, and Mobile Health." IMIA Yearbook (2011): 96-101.
8- Rossiter, Will, and Liz Price. "Local economic strategy development under Regional Development Agencies and Local Enterprise Partnerships: Applying the lens of the multiple streams framework." Local Economy 28.7-8 (2013): 852-862.
9- Roussos, Stergios Tsai, and Stephen B. Fawcett. "A review of collaborative partnerships as a strategy for improving community health." Annual review of public health 21.1 (2000): 369-402.
10- Spoth, Richard L., and Mark T. Greenberg. "Toward a comprehensive strategy for effective practitioner–scientist partnerships and larger-scale community health and well-being." American journal of community psychology 35.3-4 (2005): 107-126.
11- Velasco, Lea Veera Mea. The Impact of Corporate Sustainability Development Guidelines and Managerial Motivations on Corporate-NGO Strategic Partnership in Bangkok.Diss. Bangkok University, 2015.
12- White, Adam. "Post-crisis policing and public–private partnerships: The case of Lincolnshire Police and G4S." British journal of criminology 54.6 (2014): 1002-1022.

13- Witt, James L. National mitigation strategy: partnerships for building safer communities. Diane Publishing, 1997.
14- Wong, Eliza LY, et al. "How shall we examine and learn about public-private partnerships (PPPs) in the health sector? Realist evaluation of PPPs in Hong Kong." Social Science & Medicine 147 (2015): 261-269.
15- Ahmad , Syed Hafeez . (2008 (A Conceptual Framework for Developing Strategic Partnership Between University And Industry In Pakistan with Particular Reference to NWFP. 2nd International Conference on Assessing Quality in Higher Education. Lahore — Pakistan. 1–3 December.
16- Bouel Kim (2013). Creating Value through Strategic Partnerships between business and NOGs. Master degree. Copenhagen business school, Norway
17- Castillejo, Clare & et al. (2014). New donors, new partners? EU strategic partnerships and development, A report 3, Finland: Academia press
18- Chou, Currie. (2014). Development of University – Industry Partnerships For The Promotion of Innovation And Transfer of Technology. National University of Singapore. Springer Science, Singapore
19- Alfen, H. W. (2007). Public Private Partnerships (PPP) in the German Public Real Estate Sector. Germany Real Estate Yearbook.
20- Arvydas, A. (2009). "Is New Governance Supplementary or Opposite of New Public Management: Lithuanian Cases", International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance, Riyadh, Nov. 1-4.
21- Ghazali, M. (1995). Malaysia's Experience in the Build, Operate and Transfer (B.O.T.) Method of Project Development. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), The B.O.T. Concept and Experiences in Developing Countries.
22- Hull, David. (2008). Public Private Partnerships (PPP), Summary Paper, A Report Commissioned by European Federation of Public Service Unions (EPSU).
23- Jamali, Dima. (2004). "Success and Failure Mechanisms of Public and Private Partner ships (PPPs) in Developing Countries", The International Journal of Public Sector Management, vol.17, No.5, pp.414-430. 1
24- Mathewm P. M. (2009). "Public Private Partnership: A Reformist Agenda in the India Health Sector", International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance, Riyadh, Nov. 1-4.
25- Miller and Savas. (2000). Principles of Public and Private Infrastructure Delivery. Kluwer Academic Publishers, London.
26- Nijkamp, P. , Van der M. Burch, and G. Vidigni. (2002). A Comparative Institutional Evaluation of Public Private Partnerships in Duch Urban Land-use and Revitalization Projects, Urban Studies, Vol. 39, No. 10, pp. 1865-80.
27- Pfisterer, S. and Van Dijk. (2009). Challenges of Collaborative Governance, Lessons Learned of an international Cross-sector Partnership to Stimulate Suitable Development, International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance, Riyadh, Nov. 1-4.
28- Prager, J. Contracting. (1997). "Out as a Vehicle for Privatization: Half Speed Ahead", Journal of International Affairs, Vol. 50, Issue 2.

29- Savas, E. S. (2000). Privatization and Public Private Partnerships. Seven Bridges Press, New York, NY.
30- Socoloff, Ivana. (2009). Public-private Partnerships in Buenos Aires: Participation and its Challenges from a Southern Perspective, International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance, Riyadh, Nov. 1-4.
31- Sullivan, O. and D. Copper. (1996). "Combining Project and Bond Debts Infrastructures: Some Issues", Journal of Banking and Finance Law and Practice.