ISSN: 2737-8152

مجلة القانون و المجتمع

دورية علمية محكمة و مفهرسة، تعنى بالدراسات الاجتماعية و القانونية و الاقتصادية، تصدر عن معهد الدراسات الاجتماعية و الإعلامية

العدد 20

مدير النشر: يونس بنان ـ مديرة التحرير: د سناء حواتا

فعالية الحوكمة في تنظيم الشراكات العقارية

دراسة تحليلية لسياسات الشراكة في إمارة الشارقة

أحمد جاسم آل علي

REVUE
DROIT & SOCIETE
مجلة
القانون و المجتمع
دورية علمية محكمة تعنى بالدراسات و الأبحاث في المجال القانوني و الاجتماعي و الاقتصادي.
PERIODIQUE SCIENTIFIQUE A COMITE DE LECTURE, CONSACRE A LA PUBLICATION D'ETUDES ET DE RECHERCHES DANS LES DOMAINES JURIDIQUE, ECONOMIQUE ET SOCIAL

العدد 20 السنة 7 الفصل الأول يناير / مارس 2026 DOI : https://doi.org/10.5281/zenodo.20287990

فعالية الحوكمة في تنظيم الشراكات العقارية: دراسة تحليلية لسياسات الشراكة في إمارة الشارقة

GOVERNANCE EFFECTIVENESS IN REGULATING REAL ESTATE PARTNERSHIPS: AN ANALYTICAL STUDY OF PARTNERSHIP POLICIES IN THE EMIRATE OF SHARJAH

أحمد جاسم حسن الزريف آل علي

باحث بسلك الدكتوراه- تخصص إدارة عامة

جامعة الحسن الثاني بالدارالبيضاء، المغرب

أحمد, . جاسم . حسن . الزريف . آل . علي . (2026). فعالية الحوكمة في تنظيم الشراكات العقارية: دراسة تحليلية لسياسات الشراكة في إمارة الشارقة. مجلة القانون و المجتمع, 7(20), 07–35.
https://doi.org/10.5281/zenodo.20287990

CC BY

فعالية الحوكمة في تنظيم الشراكات العقارية :
دراسة تحليلية لسياسات الشراكة في إمارة الشارقة

أحمد جاسم حسن الزريف آل علي

باحث بسلك الدكتوراه- تخصص إدارة عامة

جامعة الحسن الثاني بالدار البيضاء

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل فعالية الحوكمة في تنظيم الشراكات العقارية بين القطاعين العام والخاص في إمارة الشارقة، وسد فجوة بحثية تتعلق بغياب نماذج تقييم متكاملة لقياس الحوكمة في الشراكات العقارية على المستوى المحلي. وتطوّر الدراسة نموذجًا تقييميًا يستند إلى الأدبيات النظرية في الحوكمة والشراكات العامة–الخاصة، ويضم ستة أبعاد مترابطة: وضوح الإطار التشريعي، الشفافية والإفصاح، المساءلة والرقابة المؤسسية، إدارة المخاطر التعاقدية، الكفاءة المؤسسية والإجرائية، وتحقيق المصلحة العامة والاستدامة السوقية. اعتمدت الدراسة تصميمًا تحليليًا نوعيًا جمع بين تحليل الوثائق التنظيمية، ودراسة حالات تطبيقية لمشاريع شراكة عقارية، ومقابلات شبه مهيكلة مع مسؤولين وخبراء في القطاعين العام والخاص. وأظهرت النتائج دعم الفرضية الرئيسة، حيث تؤثر الأبعاد الستة بصورة تكاملية في فعالية الحوكمة، بما يؤكد أن التنظيم الفعّال يتجاوز مجرد وجود إطار قانوني ليشمل جودة التنفيذ المؤسسي وتناسق آليات الرقابة وإدارة المخاطر. كما كشفت النتائج

عن فجوات نسبية في الإفصاح وسرعة الإجراءات وآليات إعادة توازن المخاطر، مما يؤثر على الاستدامة السوقية. وتخلص الدراسة إلى ضرورة التحول من نموذج الإدارة التعاقدية إلى نموذج الحوكمة الاستراتيجية القائمة على التكامل المؤسسي وتحقيق القيمة العامة طويلة الأجل.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الشراكات العقارية، الشراكة بين القطاعين العام والخاص، إدارة المخاطر، الشفافية، الاستدامة السوقية، إمارة الشارقة.

GOVERNANCE EFFECTIVENESS IN REGULATING REAL ESTATE PARTNERSHIPS:

AN ANALYTICAL STUDY OF PARTNERSHIP POLICIES IN THE EMIRATE OF SHARJAH

AHMED JASIM HASSAN ALZERAIF AL-ALI

PhD student in Public Administration major
Hassan II University, Casablanca, Morocco.

Abstract

This study analyses the effectiveness of governance in regulating real estate public–private partnerships (PPPs) in the Emirate of Sharjah, addressing a research gap related to the absence of comprehensive evaluation models for measuring governance at the local level. The study develops an evaluative framework grounded in the theoretical literature on governance and PPPs, incorporating six interrelated dimensions: clarity of the legal framework, transparency and disclosure, accountability and institutional oversight, contractual risk management, institutional and procedural efficiency, and the achievement of public interest and market sustainability.

The research adopts a qualitative analytical design, combining the analysis of regulatory documents, case studies of real estate partnership projects, and semi-structured interviews with public- and private-sector officials and experts. The findings support the main hypothesis, demonstrating that the six dimensions interact in an integrated manner to shape governance effectiveness. This confirms that effective regulation extends beyond the mere existence of a legal framework to include the quality of institutional implementation, coherence of oversight mechanisms, and robustness of risk management practices.

The results also reveal relative gaps in disclosure practices, procedural efficiency, and risk rebalancing mechanisms, which may affect long-term market sustainability. The study concludes by emphasizing the need to shift from a contractual management approach to a strategic governance model based on institutional integration and the creation of long-term public value.

Keywords: Governance, real estate partnerships, public–private partnerships, risk management, transparency, market sustainability, Sharjah.

1. المقدمة

1.1 الخلفية

شهدت الشراكات بين القطاعين العام والخاص تحولات بنيوية في أنماط إدارة المشروعات العامة، حيث أصبحت أداة استراتيجية لتعزيز الكفاءة المالية وتوسيع نطاق التنمية دون تحميل الموازنات العامة أعباء مباشرة. ويُعد قطاع العقارات من أكثر القطاعات تجسيداً لهذا التحول، لما يرتبط به من اعتبارات تنموية واستثمارية وتنظيمية معقدة تتطلب توازناً دقيقاً بين جاذبية الاستثمار وحماية المصلحة العامة (الشحي،2019).

وعلى الرغم من اتساع تطبيقات الشراكة في العديد من القطاعات، فإن الأدبيات العربية ما تزال محدودة في تناولها لفعالية الحوكمة في تنظيم الشراكات العقارية تحديداً، خاصة على مستوى التحليل السياساتي الذي يتجاوز الوصف التشريعي إلى تقييم كفاءة الأطر التنظيمية ومدى اتساقها مع مبادئ الحوكمة الرشيدة. كما أن معظم الدراسات تركز على البعد المالي أو التعاقدي، دون تقديم نماذج تقييمية متكاملة لقياس فعالية الحوكمة في هذا القطاع (حمدونة، 2017).

وفي هذا السياق، تمثل إمارة الشارقة حالة جديرة بالتحليل، نظراً لما شهدته من تطور تشريعي وتنظيمي في القطاع العقاري، وتنامي توجهها نحو تعزيز الشراكات الاستثمارية. غير أن السؤال المحوري يتمثل في مدى فعالية الأطر الحوكمية المعتمدة في تنظيم هذه الشراكات، ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والاستدامة المؤسسية.

انطلاقاً من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل سياسات الشراكة العقارية في إمارة الشارقة من منظور حوكمي، من خلال بناء نموذج تقييمي يستند إلى الأدبيات النظرية ويُطبق على الحالة محل الدراسة، بغرض الكشف عن مستوى الفعالية التنظيمية، وتحديد أوجه القوة ومواطن القصور، واقتراح إطار تطويري يعزز كفاءة الشراكات واستدامتها.

1.2 مشكلة الدراسة

رغم التوسع العالمي في تطبيق نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وما صاحب ذلك من اهتمام بحثي بدراسة أبعادها التمويلية والتعاقدية، ركزت معظم الدراسات على تقييم كفاءة الشراكات من منظور اقتصادي أو مالي، بينما حظيت الجوانب الحوكمية والتنظيمية باهتمام أقل، خاصة في السياقات العربية. كما أن الأدبيات المتاحة غالباً ما تناولت الشراكات في قطاعات البنية التحتية أو الخدمات

العامة، دون التعمق في خصوصية القطاع العقاري باعتباره مجالاً يتسم بتعقيد تشريعي وتداخل مؤسسي وحساسية استثمارية عالية (خليل، 2017؛ إسماعيل، 2020).

وفي السياق المحلي، وعلى الرغم من التطور التشريعي الذي يشهده قطاع العقارات في إمارة الشارقة، لا تتوافر — في حدود اطلاع الباحثة — دراسات تحليلية تقدم تقييماً منهجياً لفعالية حوكمة الشراكات العقارية، أو تقيس مدى اتساق السياسات المعتمدة مع مبادئ الحوكمة الرشيدة من حيث الشفافية، وإدارة المخاطر، وتوزيع الأدوار، والمساءلة المؤسسية.

ومن ثم، تتمثل الفجوة البحثية في غياب إطار تقييمي متكامل يمكن من خلاله قياس فعالية حوكمة الشراكات العقارية على المستوى المحلي، الأمر الذي يحد من القدرة على الحكم الموضوعي على كفاءة السياسات المعتمدة ومدى قابليتها للتطوير. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال بناء نموذج تقييمي لحوكمة الشراكات العقارية وتطبيقه على حالة إمارة الشارقة.

1.3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحليل الأطر التشريعية والتنظيمية الحاكمة للشراكات بين القطاعين العام والخاص في القطاع العقاري في إمارة الشارقة.
- تقييم مدى اتساق سياسات الشراكة العقارية مع مبادئ الحوكمة الرشيدة، من حيث الشفافية، وتحديد المسؤوليات، وإدارة المخاطر، والمساءلة المؤسسية.
- بناء نموذج تقييمي لحوكمة الشراكات العقارية يستند إلى الأدبيات النظرية في مجال الحوكمة والشراكات العامة–الخاصة.
- تطبيق النموذج المقترح على حالة إمارة الشارقة لقياس مستوى الفعالية الحوكمية وتحديد أوجه القوة ومواطن القصور.
- تقديم توصيات تطويرية تسهم في تعزيز كفاءة واستدامة الشراكات العقارية على المستوى المحلي.

1.4 الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من إسهامها في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بحوكمة الشراكات بين القطاعين العام والخاص في القطاع العقاري، إذ تركز معظم الدراسات السابقة على الجوانب التمويلية أو التعاقدية للشراكات، دون تقديم إطار تقييمي متكامل لقياس فعالية الحوكمة في

هذا المجال. كما تقدم الدراسة نموذجاً تحليلياً يمكن توظيفه في تقييم الشراكات العقارية في سياقات محلية مماثلة، بما يعزز من التطوير المنهجي في دراسات الحوكمة وتحليل السياسات العامة.

الأهمية العملية

على المستوى العملي، توفر الدراسة أداة تقييمية يمكن أن تسهم في دعم متخذي القرار والجهات التنظيمية في إمارة الشارقة عند مراجعة سياسات الشراكة العقارية وتطويرها، من خلال تحديد أوجه القوة ومواطن القصور في الأطر الحوكمية القائمة. كما تساعد نتائج الدراسة في تعزيز بيئة استثمارية أكثر شفافية واستقراراً، بما يحقق التوازن بين جذب الاستثمارات الخاصة وحماية المصلحة العامة، ويدعم استدامة التنمية العمرانية في الإمارة.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

2.1.1 الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP): المفهوم والتطور

تُعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص (Public–Private Partnerships: PPP) أحد أبرز التحولات في نماذج إدارة المشروعات العامة خلال العقود الأخيرة، حيث انتقلت الحكومات من نموذج التنفيذ الحكومي المباشر إلى نماذج تعاقدية تشاركية تقوم على توزيع الأدوار والمخاطر بين الدولة والقطاع الخاص. وتتباين أشكاله بين الإسناد الكامل للأصول، إلى عقود تشغيل وصيانة أو خدمات محددة. (Al-Jawani, 2022).

ويعرّف البنك الدولي الشراكة بأنها ترتيبات تعاقدية طويلة الأجل بين جهة حكومية وطرف خاص لتقديم أصل أو خدمة عامة، يتحمل فيها الطرف الخاص جزءاً كبيراً من المخاطر والمسؤوليات التشغيلية (World Bank, 2017).

وقد ارتبط انتشار الشراكات بعدة عوامل، أبرزها الضغوط المالية على الموازنات العامة، والحاجة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، والرغبة في الاستفادة من الخبرات الفنية والإدارية للقطاع الخاص (OECD, 2012). ومع تطور هذه النماذج، لم تعد الشراكة مجرد أداة تمويلية، بل أصبحت إطاراً حوكمياً وتنظيمياً معقداً يتطلب بنية مؤسسية واضحة وآليات رقابية فعالة ومستدامة (الجمل، 2016).

تُستخدم الشراكات بشكل واسع في تمويل مشاريع البنية التحتية والخدمات العامة في سياقات متعددة، وقد نمت أهميتها في العقود الأخيرة نتيجة الضغوط المالية على الموازنات الحكومية وارتفاع الطلب على الخدمات العامة (Elhamalawy & Ali, 2025).

وتشير الأدبيات إلى أن نجاح الشراكات لا يتوقف على التصميم التعاقدي فحسب، بل يعتمد بدرجة كبيرة على البيئة المؤسسية وجودة الحوكمة التي تنظم العلاقة بين الأطراف.(Hodge & Greve, 2007)

2.1.2 الأسس النظرية المفسرة للشراكات العامة–الخاصة

تستند دراسات الشراكة بين القطاعين إلى عدد من الأطر النظرية التي تفسر طبيعة العلاقة التعاقدية والمؤسسية بين الدولة والقطاع الخاص.

نظرية الوكالة (Agency Theory): تنطلق نظرية الوكالة من تحليل العلاقة بين "الأصيل" (الجهة الحكومية) و"الوكيل" (القطاع الخاص)، حيث قد تنشأ مشكلات تضارب المصالح واختلال المعلومات (Jensen & Meckling, 1976). وفي سياقPPP ، تبرز أهمية تصميم عقود وآليات رقابية تقلل من مخاطر السلوك الانتهازي وعدم تماثل المعلومات، مما يجعل الحوكمة أداة أساسية لضبط العلاقة التعاقدية.

نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory): تركز هذه النظرية على ضرورة تحقيق توازن بين مصالح مختلف الأطراف المتأثرة بالمشروع، بما في ذلك المستثمرون، والمستفيدون، والمجتمع المحلي، والجهات التنظيمية (Freeman, 1984). وفي قطاع العقارات تحديداً، تتعاظم أهمية هذه النظرية نظراً لتعدد الأطراف وتداخل المصالح.

منظور الكفاءة المؤسسية: يرى هذا المنظور أن الشراكة وسيلة لتحسين تخصيص الموارد وتحقيق "القيمة مقابل المال(Value for Money) "، وهو مفهوم محوري في تقييم PPP (Grimsey & Lewis, 2004). غير أن تحقيق الكفاءة يرتبط بوجود أطر حوكمية تقلل المخاطر وتضمن المساءلة.

2.1.3 مفهوم الحوكمة و أبعادها في القطاع العام

شهد مفهوم الحوكمة تطوراً ملحوظاً منذ تسعينيات القرن الماضي، حيث تجاوز نطاق إدارة الشركات ليصبح إطاراً لتنظيم العلاقات المؤسسية في القطاع العام. ويشير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى أن الحوكمة تتعلق بالعمليات والهياكل التي يتم من خلالها توجيه السلطة وإدارة الموارد لتحقيق التنمية (UNDP, 1997).

وتقوم الحوكمة الرشيدة على مجموعة من المبادئ الأساسية، من أبرزها: الشفافية، المساءلة، سيادة القانون، وضوح الأدوار والمسؤوليات، الكفاءة والفعالية، المشاركة

وتؤكد الأدبيات أن غياب هذه المبادئ يؤدي إلى ضعف الثقة المؤسسية، وارتفاع تكاليف المعاملات، وزيادة المخاطر التنظيمية.(Rhodes, 1996)

2.1.4 الشراكة بين القطاع العام والخاص في إمارة الشارقة

تستند إمارة الشارقة في تنظيم الشراكات بين القطاعين العام والخاص إلى منظومة تشريعية متكاملة تجمع بين الإطار الاتحادي والإطار المحلي، بما يعزز كفاءة إدارة المشاريع العامة واستدامتها. ويُعد القانون الاتحادي رقم (12) لسنة 2023 بشأن تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص المرجعية الاتحادية الأساسية، إذ وضع إطارًا قانونيًا منظمًا لتعاقد الجهات الحكومية مع القطاع الخاص، محددًا آليات الطرح والتقييم والتخصيص وإدارة المخاطر.

وعلى المستوى المحلي، تدعم قرارات المجلس التنفيذي لإمارة الشارقة التوجه نحو استثمار الأراضي الحكومية وتعزيز التعاون مع القطاع الخاص بما يواءم مع أولويات التنمية الاقتصادية للإمارة. كما صدر القانون الاتحادي رقم (32) لسنة 2021م بشأن الشركات التجارية، والمرسوم الأميري رقم (32) لسنة 2024 بشأن تنظيم منطقة الشارقة الحرة لتقنيات الاتصال، بما يوفر إطارًا تنظيميًا خاصًا لدعم وتسهيل تراخيص الشركات.

وتتنوع نماذج الشراكة المعتمدة لتشمل نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية(BOT) ، ونماذج الانتفاع طويل الأجل بالأراضي، بما يسهم في توزيع المخاطر المالية والتشغيلية بصورة أكثر كفاءة، ويعزز قدرة الحكومة على تنفيذ مشاريع استراتيجية دون تحميل الموازنة العامة أعباء رأسمالية مباشرة.

وتنعكس هذه المنظومة التشريعية في تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها رفع كفاءة تنفيذ المشاريع، وتحسين جودة الخدمات العامة، وتحفيز الاستثمار طويل الأجل، بما يعزز تنافسية الإمارة وجاذبيتها الاستثمارية (البوابة الرسمية لحكومة الإمارات أو الجريدة الرسمية).

2.1.5 الدراسات السابقة حول حوكمة الشراكات بين القطاعين العام والخاص

تمثل حوكمة الشراكات الإطار المنظم للعلاقات التعاقدية والمؤسسية بين القطاعين، وتشمل: وضوح الإطار التشريعي والتنظيمي، تحديد الأدوار والصلاحيات، آليات الشفافية والإفصاح، نظم الرقابة والمتابعة، إدارة المخاطر وتوزيعها (الشحي، 2019). وتؤكد الأدبيات أن نجاح PPP يتطلب بيئة مؤسسية

مستقرة، وتنسيقاً فعالاً بين الجهات الحكومية، وأطر رقابية واضحة تقلل من احتمالات الفساد أو تضارب المصالح (OECD, 2012).

تناولت الأدبيات البحثية جوانب متعددة من الحوكمة التنظيمية للشراكات بين القطاعين العام والخاص، مع اهتمام خاص بدور الحوكمة في تعزيز فاعلية المشاريع المشتركة، وإن كان تركيزها في بعض الأحيان على البنية التحتية أو القطاعات العامة العمومية.

في التجربة الإماراتية، أشارت الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشراكات ساهم في تعزيز تنافسية مشاريع البنية التحتية وجذب الاستثمار الخاص، مما يشير إلى العلاقة الإيجابية بين جودة الحوكمة ونجاح PPP.

وقد أجرى المهيري دراسة تطبيقية حول فعالية حوكمة الشراكات بين القطاعين العام والخاص في إمارة دبي، بهدف تقييم مدى مساهمة الرقابة الحكومية في تفعيل مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر المؤسسية. استخدمت الدراسة المنهج النوعي، مع مقابلات واستعراض تجارب تنفيذية، وأظهرت النتائج أهمية وجود منظومة رقابية حكومية فاعلة تضمن الالتزام بالاتفاقيات بين الجهات العامة والخاصة وتعزيز جودة الخدمات المقدمة (Almahri, 2024).

في سياق مشابه ضمن الدولة، ركّزت Al-Teneiji, Alkass, & Abu Dabous (2019) على عوامل النجاح الحاسمة للشراكات بين القطاعين العام والخاص في إسكان الميسور بدولة الإمارات. استُخدم الاستبيان لتحليل 17 عامل نجاح، وجاءت الحوكمة، والأطر القانونية الفعّالة، والدعم السياسي من أهم عوامل نجاح الشراكات في هذا القطاع (Al-Teneiji et al., 2019).

أما دراسة الكعبي فقد تناولت أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز الشفافية في القطاع العقاري بدولة الإمارات العربية المتحدة. استخدمت الدراسة منهج تحليل المحتوى للتشريعات العقارية، إلى جانب استبانة طبقت على مستثمرين ومطورين عقاريين. وأظهرت النتائج أن وجود لوائح تنظيمية واضحة وآليات إفصاح ملزمة يسهم في تعزيز الثقة الاستثمارية وتقليل النزاعات التعاقدية (الكعبي، 2019).

كما تناولت دراسة الشامسي (2021) تنظيم الشراكات العقارية في إمارات الدولة من منظور قانوني تحليلي، واعتمدت منهج دراسة الحالة. وأظهرت النتائج وجود تفاوت في الأطر التنظيمية بين الإمارات، وأن وضوح سياسات الشراكة يسهم في تقليل التعثر في المشاريع العقارية الكبرى.

وعلى مستوى البحث التحليلي للأطر التنظيمية في الإمارات، حلل ضويفي (2022) موضوع حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع البنية التحتية باعتبار التجربة الإماراتية نموذجًا،

مستخدمًا المنهج التحليلي الوثائقي، وأكد أن الإمارات حققت مكانة متقدمة عالميًا في تنافسية البنية التحتية بفضل أطر الحوكمة التي شجعت القطاع الخاص على المشاركة في المشاريع الكبرى (Dwaifi, 2022).

وفي السياق العربي، أجرى العتيبي (2018) دراسة حول حوكمة الشراكات في مشاريع الإسكان التنموي في المملكة العربية السعودية، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة من مسؤولي الجهات التنظيمية وشركات التطوير العقاري. وأظهرت النتائج أن ضعف التنسيق المؤسسي وتعدد الجهات الرقابية يؤثران في كفاءة تنفيذ الشراكات، وأوصت بإنشاء إطار حوكمة موحد ينظم العلاقة بين الأطراف المتعاقدة (العتيبي، 2018).

وتشير دراسات متعددة إلى أن ضعف الحوكمة في PPP قد يؤدي إلى اختلال توزيع المخاطر، وتضخم التكاليف، وضعف المساءلة، مما ينعكس سلباً على الاستدامة المالية. فقد قدّم (Hodge & Greve, 2007) تحليلًا شاملًا لأداء الحوكمة في الشراكات العامة–الخاصة على مستوى دولي، مؤكدين أن ضعف الشفافية وتقاطع المسؤوليات في أطر الحوكمة يؤديان إلى ضعف التنفيذ واستدامة المشاريع. وقد استخدم الباحثان المنهج المقارن لأمثلة متعددة، وهو ما يشكل مرجعًا نظريًا قويًا لبحثنا في الحوكمة المؤسسية.

وبناءً على منظور تنظيمي، يعالج Klijn & Koppenjan (2016) الحوكمة التعاونية في الشراكات متعددة الفاعلين، موضحين أن جودة التفاعل المؤسسي والثقة بين الشركاء تقلل من مخاطر النزاعات وتزيد من فعالية تنفيذ المشاريع المشتركة، وهو ما يضيف بُعدًا اجتماعيًا مهمًا لموضوع الحوكمة في بيئات الشراكات.

وعلى مستوى التجارب العالمية، بينت دراسة Jayasena, Chan & Kumaraswamy (2022) أن حوكمة الشراكات تعتبر استراتيجية مفضلة في تنفيذ مشاريع البنية التحتية الذكية في الدول المتقدمة، لا من منظور تمويل فحسب بل لتحقيق استدامة مؤسسية وتنظيمية في تنفيذ المشروعات الكبرى (Jayasena et al., 2022).

كما أن تقرير Manual الشراكات الاتحادي الصادر عن وزارة المالية، الإمارات (2024) يمثل مرجعًا تطبيقيًا حديثًا يوضح المبادئ والأساليب الحاكمة لهيكلة سياسات PPP على المستوى الاتحادي، بما يعزز من توحيد الأطر المؤسسية وتعزيز الشفافية في تطبيق الشراكات.(Ministry of Finance UAE, 2024)

وأخيرًا، تشير الأفكار السياسية الراهنة إلى أن إعادة تعريف علاقة الدولة بالقطاع الخاص كشركاء أساسيين يمثل تحولًا في منهج الحوكمة الإقليمية، حيث يتطلب هذا التحوّل إطارًا مؤسسيًا يسمح بتنظيم ديناميكية العلاقة بين الأطراف المختلفة بما يتجاوز الأطر التقليدية.(Druweesh et al., 2026)

تحليل الفجوة البحثية

على الرغم من وجود العديد من الدراسات حول حوكمة الشراكات العامة–الخاصة، فإن القليل منها يتناول فعالية الحوكمة في تنظيم الشراكات العقارية تحديدًا على مستوى إمارة بعينها في الإمارات. وتبرز الدراسات المحلية) مثل (Al-Mahri, Al-Teneiji et al. كخطوات مهمة، لكنها لا توفر تحليلًا متكاملًا لسياسات الشراكة العقارية في الشارقة من منظور الحوكمة المؤسسية والنتائج العملية.

كما أن جانب الحوكمة غالباً ما عُرض بوصفه متغيراً تابعاً لنجاح المشروع، دون تقديم نماذج تقييمية منهجية لقياس فعاليته بصورة مستقلة. ومن ثم، تتمثل الفجوة البحثية في غياب إطار تقييمي متكامل يقيس فعالية الحوكمة في الشراكات العقارية من منظور سياساتي مؤسسي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال بناء نموذج تقييمي تطبيقي.

ومن هنا تنطلق الدراسة الحالية لسد الفجوة من خلال تحليل سياسات الشراكة العقارية في إمارة الشارقة وربطها بنتائج الحوكمة المؤسسية وفق نموذج سببي منظومي.

2.3 النموذج النظري المقترح وفرضيات الدراسة

2.3.1 مدخل نظري لبناء النموذج

تُعد الحوكمة في الشراكات العقارية أحد المرتكزات الأساسية لضمان التوازن بين حماية المصلحة العامة وتعزيز جاذبية الاستثمار، خاصة في البيئات التنظيمية التي تشهد توسعًا عمرانيًا متسارعًا مثل إمارة الشارقة. وتؤكد الأدبيات المعاصرة أن فعالية الحوكمة لا تُقاس بمجرد وجود تشريعات، بل بمدى كفاءتها في التطبيق، ووضوحها، وارتباطها بآليات مساءلة ورقابة فعالة (Bovens, 2007).

وقد استند بناء النموذج النظري للدراسة إلى تكامل أربعة أطر مرجعية رئيسة:

- مبادئ الحوكمة الرشيدة الصادرة عن منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OECD (2015).
- إطار حوكمة الشراكات بين القطاعين العام والخاص الصادر عن البنك الدولي World Bank (2017).
- نظرية الحوكمة التعاقدية (Contractual Governance Theory).
- مفهوم القيمة العامة (Public Value) كما طرحه Moore (1995).

وينطلق النموذج من افتراض جوهري مفاده: أن فعالية الحوكمة في تنظيم الشراكات العقارية تتحدد من خلال تكامل الإطار التشريعي، والشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر، والكفاءة المؤسسية، وقدرتها مجتمعة على تحقيق المصلحة العامة والاستدامة في السوق العقاري.

2.3.2 مكونات النموذج النظري المقترح

يتكون النموذج من ستة أبعاد مترابطة تمثل المتغيرات المستقلة المؤثرة في المتغير التابع (فعالية الحوكمة).

1. الإطار التشريعي والتنظيمي

يشير هذا البعد إلى مدى وضوح واستقرار التشريعات المنظمة للشراكات العقارية، واتساقها مع اللوائح التنفيذية، ومرونتها في التعامل مع المتغيرات السوقية. وتؤكد OECD (2015) أن الإطار القانوني الواضح والمستقر يُعد شرطًا أساسيًا لجذب الاستثمار وتقليل النزاعات.

ويركز هذا البعد على السؤال: هل توجد قواعد واضحة ومنظمة تحكم العلاقة التعاقدية، ولا يمتد إلى تقييم مدى الالتزام أو تطبيق هذه القواعد، إذ إن ذلك يدخل ضمن بعد المساءلة والرقابة؟

2. الشفافية والإفصاح

يرتبط هذا البعد بمدى إتاحة المعلومات المتعلقة بعقود الشراكة، ومعايير اختيار الشركاء، والإفصاح عن المخاطر والالتزامات. ويشير البنك الدولي (World Bank, 2017) إلى أن غياب الشفافية يزيد من احتمالات التعثر والنزاعات التعاقدية.

ويركز على قابلية الوصول إلى المعلومات وليس على الرقابة عليها، فالشفافية تمثل انفتاح النظام التنظيمي معلوماتيًا، بينما المساءلة تمثل مساءلة الأطراف عن أفعالهم.

3. المساءلة والرقابة المؤسسية

يُعنى هذا البعد بوجود آليات واضحة للتدقيق والمراجعة، وتطبيق الجزاءات، ووجود تقارير تقييم دوري. ويرى Bovens (2007) أن المساءلة تمثل الركيزة الجوهرية لضمان عدم انحراف السلطة التنظيمية.

وبذلك يتميز هذا البعد عن الإطار التشريعي؛ فالأول يعكس وجود القواعد، أما المساءلة فتعكس فاعلية تطبيقها.

4. إدارة المخاطر في الشراكات العقارية

تُعد إدارة المخاطر عنصرًا حاسمًا في عقود الشراكات طويلة الأجل، إذ إن توزيع المخاطر بطريقة عادلة يسهم في استدامة العلاقة التعاقدية (World Bank, 2017). ويشمل ذلك تحديد المخاطر مسبقًا، ووضع آليات لإعادة التفاوض في الحالات الاستثنائية.

ويمثل هذا البعد آلية تنظيمية داخل العملية التعاقدية، ولا يُقاس بنتائجه النهائية، بل بمدى كفاءة ترتيباته الوقائية.

5. الكفاءة المؤسسية و اتخاذ القرار

يركز هذا البعد على سرعة الإجراءات، ووضوح مسارات اتخاذ القرار، والتنسيق بين الجهات التنظيمية. وتؤكد أدبيات الإدارة العامة الحديثة أن الكفاءة الإجرائية ترتبط مباشرة بجودة المخرجات التنظيمية (Teece, 2018).

ويُميز هنا بين: الكفاءة (Efficiency) وجودة استخدام الموارد والإجراءات. والفعالية (Effectiveness) تحقيق الأهداف النهائية للحوكمة. وعليه فإن الكفاءة تمثل عنصرًا داخليًا داعمًا للفعالية، وليست مرادفًا لها.

6. تحقيق المصلحة العامة والاستدامة

يمثل هذا البعد المخرج النهائي للنظام الحوكمي، ويُقاس بمدى تحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية، وحماية حقوق الأطراف، وتعزيز الاستقرار في السوق العقاري. ويستند هذا البعد إلى مفهوم القيمة العامة (Moore, 1995). وبذلك يُعد هذا البعد مخرجًا (Outcome) للنظام، وليس أداة تنظيمية داخله.

2.3.3 التمايز المفاهيمي بين أبعاد النموذج وفرضيات الدراسة

لضمان الاتساق النظري وتجنب التداخل بين مكونات النموذج، تميّز الدراسة بين ثلاثة مستويات تحليلية داخل منظومة الحوكمة:

المستوى القاعدي (Structural Level): ويمثله الإطار التشريعي والتنظيمي، الذي يعكس وجود القواعد الحاكمة للشراكات.

المستوى التشغيلي (Operational Level): ويشمل الشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر، والكفاءة المؤسسية، بوصفها آليات تطبيقية لتفعيل الإطار القانوني وضبط العملية التعاقدية.

المستوى النتائجي (Outcome Level): ويمثله تحقيق المصلحة العامة والاستدامة السوقية، باعتباره الأثر النهائي المتحقق من تكامل بقية الأبعاد.

وبناءً على هذا التقسيم، فإن فعالية الحوكمة لا تُختزل في عنصر واحد، بل تُفهم باعتبارها نتاجًا تكامليًا لتفاعل البنية القانونية مع الآليات التنفيذية وصولًا إلى تحقيق قيمة عامة مستدامة.

2.3.4 الفرضية الرئيسة:

H1: أبعاد الحوكمة (الإطار التشريعي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، الكفاءة المؤسسية، تحقيق المصلحة العامة) تؤثر في فعالية تنظيم الشراكات العقارية في إمارة الشارقة.

الفرضيات الفرعية:

H1-1: وضوح الإطار التشريعي يؤثر إيجابيًا في فعالية تنظيم الشراكات العقارية.

H1-2: مستوى الشفافية والإفصاح يؤثر إيجابيًا في فعالية تنظيم الشراكات العقارية.

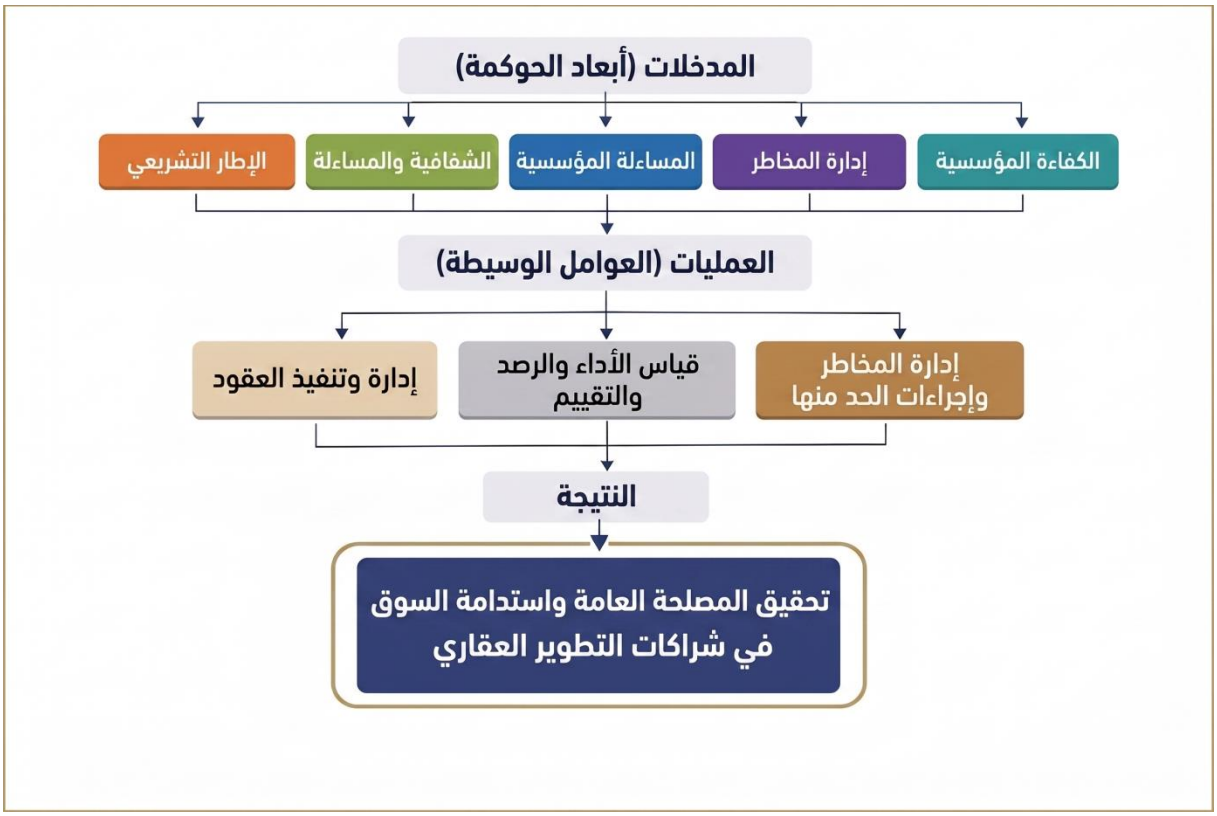
H1-3: قوة المساءلة والرقابة المؤسسية تؤثر إيجابيًا في فعالية تنظيم الشراكات العقارية.

H1-4: كفاءة إدارة المخاطر التعاقدية تؤثر إيجابيًا في فعالية تنظيم الشراكات العقارية.

H1-5: الكفاءة المؤسسية والإجرائية تؤثر إيجابيًا في فعالية تنظيم الشراكات العقارية.

H1-6: تحقيق المصلحة العامة والاستدامة السوقية تؤثر إيجابيًا في فعالية تنظيم الشراكات العقارية.

2.3.5 مخطط النموذج السببي:



المستوى الأول (المدخلات): الأبعاد الخمسة التنظيمية/الإجرائية (الإطار التشريعي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، الكفاءة المؤسسية)

المستوى الثاني (العمليات و العوامل الوسيطة): الإجراءات الفعلية التي تتخذ في الشراكات (تفعيل العقود، متابعة الأداء والتقييم، إدارة المخاطر التعاقدية)

المستوى الثالث (النتيجة): تحقيق المصلحة العامة والاستدامة السوقية ⟶ فعالية الحوكمة

3. منهجية الدراسة

3.1 نوع الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على تحليل السياسات النوعي (Qualitative Policy Analysis)، وتهدف إلى تقييم فعالية الحوكمة في تنظيم الشراكات العقارية في إمارة الشارقة.

يتمثل هدف الدراسة في ربط النظرية بالممارسة من خلال تحليل الأطر التشريعية والتنظيمية، وآليات الشفافية والمساءلة، وإدارة المخاطر، وصولاً إلى تقييم المخرجات المتعلقة بالمصلحة العامة والاستدامة.

3.2 تصميم الدراسة

تصميم الدراسة تحليلي نوعي (Analytical Qualitative Design)، حيث يجمع بين: تحليل السياسات والعقود التنظيمية: مراجعة الوثائق الرسمية للقوانين واللوائح المتعلقة بالشراكات العقارية، ودراسة الحالات العملية (Case Studies): تحليل مشاريع شراكة عقارية منفذة لتقييم تطبيق الحوكمة، والمقابلات شبه المهيكلة (Semi-Structured Interviews) مع المسؤولين والخبراء في القطاعين العام والخاص.

يتيح هذا التصميم دمج الأدلة النوعية المختلفة لتقييم مدى فعالية الحوكمة، مع استخراج أنماط التأثير السببي لكل بُعد من أبعاد النموذج.

3.3 مجتمع الدراسة والعينة

يشمل الهيئات الحكومية والقطاع الخاص المرتبط بالشراكات العقارية في إمارة الشارقة، مثل: دائرة الأراضي والأملاك، هيئة تطوير المشاريع العقارية، شركات التطوير العقاري المشاركة في شراكات عامة

تم اختيار العينة بالطريقة الغرضية (Purposive Sampling) لضمان شمول الخبراء والمسؤولين ذوي الصلة المباشرة بالشراكات العقارية. يقدر حجم العينة بـ 15-25 مشارك للمقابلات النوعية، بما يكفي لاستخراج أنماط متكررة في تحليل السياسات، واختيار 3-5 مشاريع شراكة عقارية كحالات دراسية لتحليل السياسات على أرض الواقع.

3.4 أدوات جمع البيانات

تحليل الوثائق الرسمية: القوانين، اللوائح التنظيمية، الإرشادات التنفيذية للشراكات العقارية، ومصادر البيانات الأولية. بالإضافة إلى: عقود شراكة نموذجية أو ملخصاتها، تقارير متابعة المشاريع، المقابلات شبه المهيكلة وترميز الشخصيات، دليل مقابلة يرتكز على الأبعاد الستة للنموذج السببي: الإطار التشريعي، الشفافية، المساءلة والرقابة، إدارة المخاطر، الكفاءة المؤسسية، المصلحة العامة والاستدامة، دراسة الحالات (Case Studies)، وتحليل متكامل للمشاريع، مع مقارنة التوقعات النظرية (النموذج) بالواقع التطبيقي.

كما تم ترميز المشاركين وفق آلية تضمن السرية، حيث يشير الرمز (ش.1، ش.2...) إلى المشاركين من فئة مسؤولي الجهات الحكومية، مع الحفاظ على عدم الإفصاح عن أسمائهم أو مواقعهم الوظيفية الدقيقة.

وتم ترميز المشاريع العقارية المشمولة بالدراسة باستخدام تسميات (مشروع A، مشروع B، مشروع C) حفاظًا على السرية، وتم تحليل كل مشروع وفق مؤشرات الحوكمة وكفاءة الشراكة المحددة في نموذج الدراسة.

اتبع الباحث:

- تحليل المحتوى النوعي (Content Analysis):
- ترميز البيانات وفق الأبعاد الستة للنموذج.
- ترميز المشاركين في جمع البيانات.
- تحديد الأنماط المتكررة في تنفيذ السياسات.
- تحليل التوافق بين النظرية والممارسة (Pattern Matching):
- مقارنة النتائج الميدانية مع النموذج النظري والفرضيات السببية.
- البرمجيات المقترحة للتحليل النوعي:
- NVivo: لترميز المقابلات والوثائق وتنظيمها حسب الأبعاد.
- MAXQDA: لتحليل العلاقات بين المتغيرات النوعية، وإنشاء خرائط مفاهيمية.
- يمكن استخدام أدوات Excel لدعم الجداول والرسوم البيانية البسيطة للأنماط.

3.5 التحقق من الصدق والثبات في البحث النوعي

الصدق الداخلي (Credibility): من خلال triangulation (استخدام تعدد مصادر البيانات: وثائق + مقابلات + دراسة حالات). ومراجعة المشاركين للتأكد من دقة نقل المعلومات (Member Checking).

الثبات (Dependability): من خلال الاحتفاظ بسجل واضح لجميع خطوات جمع البيانات وتحليلها، وإعادة تحليل عينات من البيانات من قبل باحث آخر (Inter-Coder Reliability).

وهنا تتضح العلاقة بين النموذج السببي والمنهجية، حيث إن كل بعد من أبعاد النموذج يمثل محورًا تحليليًا يُجمع عنه البيانات من الوثائق والمقابلات، ويُقاس تأثيره النوعي على فعالية الحوكمة في الشراكات العقارية.

4. النتائج والتحليل النوعي

4.1 نتائج تحليل فعالية الحوكمة في تنظيم الشراكات العقارية في إمارة الشارقة، وفق الأبعاد الستة للنموذج السببي المقترح.

تعتمد الدراسة على دمج تحليل السياسات الحكومية والعقود، المقابلات شبه المهيكلة مع المسؤولين والخبراء، ودراسة الحالات العملية.

النتائج مترابطة مع الفرضيات الفرعية والرئيسة، بما يتيح تقييم المدى الذي تدعم فيه هذه الأبعاد فعالية الحوكمة.

- البعد الأول: الإطار التشريعي والتنظيمي (H1-1)

النتائج: أظهرت مراجعة الوثائق أن قوانين الشراكات العقارية في الشارقة واضحة وتحدد الأطر القانونية والتزامات الأطراف، بما في ذلك قانون الشراكات العامة للدولة رقم (12) لسنة 2023، ولائحة تنظيم المشاريع المشتركة.

المقابلات أظهرت أن المسؤولين يرون هذه التشريعات أساسية لتحديد الاختصاصات وضمان الالتزام: "وجود نصوص واضحة يسهل علينا متابعة الالتزام بالعقود وتنظيم العلاقات بين الشركاء" (مسؤول في دائرة الأراضي – ش.3).

التحليل: يوضح هذا البعد أن وجود إطار قانوني متين يدعم فعالية الحوكمة بشكل مباشر، بما يتوافق مع H1-1.

لاحظ الباحث وجود بعض الفجوات في التفاصيل المتعلقة بالعقود الصغيرة أو المشاريع السكنية، مما يشير إلى حاجة لتعزيز اللوائح التنفيذية.

- البعد الثاني: الشفافية والإفصاح (H1-2)

النتائج: مستويات الشفافية تختلف بين المشاريع وتحليل العقود ووثائق السياسات أظهر تفاوتًا في مستوى الإفصاح عن المعلومات المالية والفنية بين المشاريع.

مقابلات الخبراء أبرزت أهمية نشر المعلومات المتعلقة بالشراكة: "بينت توفير المعلومات بشكل واضح للقطاع الخاص والجهات الحكومية يعزز الثقة ويقلل النزاعات" (خبير تطوير عقاري – ش.7).

التحليل: وجود مستوى عالٍ من الشفافية يرتبط بزيادة فعالية تنظيم الشراكات. بعض المشاريع لم تنفذ الإفصاح الكامل، مما يحد من تأثير الشفافية على الفاعلية في هذه الحالات.

- البعد الثالث: المساءلة والرقابة المؤسسية (H1-3)

النتائج: الوثائق الرسمية أظهرت وجود آليات متابعة واضحة، مثل التقارير الدورية، التدقيق المالي والفني، ووجود لجان رقابية.

المقابلات أكدت أن فعالية الرقابة مرتبطة بوضوح المسؤوليات وتحديد الجزاءات: "التدقيق والمتابعة المستمرة تضمن الالتزام بالشروط، أي بدونها لا يمكننا تقييم النجاح الحقيقي للمشاريع" (مسؤول متابعة – ش.5).

التحليل: يثبت هذا البعد أن المساءلة والرقابة عنصر أساسي في فعالية الحوكمة، كما يدعم H1-3. ويظهر تباين الأداء بين المشاريع حسب قوة آليات الرقابة.

- البعد الرابع: إدارة المخاطر التعاقدية (H1-4)

النتائج: دراسة الحالات كشفت تباينًا في توزيع المخاطر بين القطاعين العام والخاص، مع وجود بعض العقود التي تفتقر إلى آليات واضحة لإعادة التوازن عند حدوث طارئ.

المقابلات أشارت إلى أهمية وجود خطة إدارة مخاطر مسبقة: "كل شراكة ناجحة تبدأ بخطة واضحة لتوزيع المخاطر والتعامل مع الأحداث الطارئة" (مدير مشروع شراكة – ش.2).

التحليل: إدارة المخاطر الجيدة ترتبط بشكل مباشر بفعالية الحوكمة، حيث تقلل النزاعات وتعزز الاستدامة. بعض الفجوات الحالية في العقود تشير إلى الحاجة لتعزيز الإجراءات الوقائية.

- البعد الخامس: الكفاءة المؤسسية والإجرائية (H1-5)

النتائج: الوثائق والسياسات أظهرت وجود مسارات واضحة لاتخاذ القرار وتحديد المسؤوليات، مع بعض التباين في سرعة الإجراءات بين الجهات المختلفة.

مقابلات الخبراء أبرزت أن الإجراءات البطيئة تؤثر على جودة النتائج: "حتى مع وجود إطار قانوني قوي، بطء الإجراءات الإدارية يقلل من فعالية الحوكمة" (مسؤول تطوير – ش.9).

التحليل: يثبت هذا البعد أن كفاءة الإجراءات الداخلية شرط أساسي لدعم فعالية الحوكمة، لكنه يختلف عن الفعالية نفسها، وهي مرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- البعد السادس: تحقيق المصلحة العامة والاستدامة السوقية (H1-6)

النتائج: تحليل الحالات أظهر أن المشاريع التي التزمت بجميع الأبعاد السابقة حققت قيمة مضافة اقتصادية واجتماعية واستقرار سوق العقارات.

مقابلات الخبراء أكدت أن النتيجة النهائية لفعالية الحوكمة هي حماية حقوق الأطراف وتعزيز استقرار السوق: "فعالية الحوكمة تظهر عندما تحقق الشراكات قيمة مستدامة للمجتمع والسوق" (خبير عقاري – ش.4).

التحليل: هذا البعد يمثل النتيجة الكلية للنظام الحوكمي، ويعكس مدى صحة الفرضيات السابقة بشكل تكاملي.

- التقييم الكلي للفرضية الرئيسة (H1)

من خلال تحليل جميع الأبعاد، يمكن القول إن:

الأبعاد الستة للنموذج تؤثر بشكل تكاملي في فعالية الحوكمة في الشراكات العقارية بالشارقة. الفجوات الحالية (مثل ضعف الإفصاح الجزئي أو بطء الإجراءات) تحد من الفاعلية لكنها لا تنفي دعم النموذج بشكل عام.

النتيجة: الفرضية الرئيسة H1 مدعومة بالبيانات النوعية، وتوضح أن التكامل بين القواعد، الآليات التنفيذية، والكفاءة المؤسسية يؤدي إلى تحقيق المصلحة العامة والاستدامة السوقية.

جدول النتائج

الجدول 1: تركيب الأدلة واختبار الفرضيات لكل بُعد من أبعاد الحوكمة

Dimension (البعد)	Policy Analysis Evidence (الأدلة من تحليل السياسات)	Stakeholder Interviews Evidence (الأدلة من المقابلات)	Case Study Evidence (أدلة الحالات العملية)	Hypothesis Support Assessment (مدى دعم الفرضية)
الإطار التشريعي والتنظيمي	• وضوح الأطر القانونية وتحديد اللتزامات (قانون الشراكات 2023)	• تأكيد المسؤولين على أهميته كأساس للالتزام (ش.3)	مشروع A	• قوي - مدعوم (لقانون الشراكات العامة يوفر أساسًا قانونيًا قويًا)
الشفافية والإفصاح	مشروع B	• تأكيد الخبراء على دوره في تعزيز الثقة (ش.7)	• تفاوت في تطبيق لوائح الإفصاح المالي والفني	• متوسط - مدعوم جزئيًا (حاجة لتوحيد معايير الإفصاح)
المساءلة والرقابة المؤسسية	مشروع B, A	• ربط المسؤولين بين الرقابة والنجاح الحقيقي (ش.5)	• وجود آليات متابعة واضحة ولجان رقابية	• قوي - مدعوم (عنصر أساسي لضمان الالتزام)
إدارة المخاطر التعاقدية	مشروع C	• تأكيد المسؤولين على أهمية الخطط المسبقة (ش.2)	• غياب آليات إعادة التوازن في بعض العقود النموذجية	إدارة المخاطر التعاقدية
ملخص نتائج اختبار الفرضية [1] مدعومة بالبيانات النثة والتكامل بين الأبعاد، مع ملاحظة تفاوت تأثير بعضها ✓ مدعومة	مشروع B	• تأكيد المسؤولين أن البطء يقلل الفعالية (ش.9)	• مسارات اتخاذ قرار واضحة مع تباين في السرعة	الكفاءة المؤسسية والإجرائية
	• قوي - مدعوم (النتيجة النهائية التكاملي للفرضيات)	• تأكيد الخبراء على دوره في حماية الحقوق واستقرار السوق (ش.4)	• تقارير استدامة تظهر قيمة مضافة في مشاريع محددة	تحقيق المصلحة العامة واستدامة السوق

4.2 مناقشة النتائج

- البعد الأول: الإطار التشريعي والتنظيمي (H1-1)

تؤكد الأدبيات أن وجود إطار تشريعي متين يقلل النزاعات ويحدد المسؤوليات بوضوح (Bovens, 2007). كما أوضح كل من Hodge & Greve (2007) أن غياب نصوص قانونية دقيقة يؤدي إلى ضعف الرقابة والتنفيذ.

النتيجة في الشارقة: وجود قانون الشراكات العامة يوفر أساسًا قانونيًا يدعم فعالية الحوكمة، مع بعض الفجوات في التفاصيل التنفيذية للعقود الصغيرة التي تحتاج تعزيزًا.

- البعد الثاني: الشفافية والإفصاح (H1-2)

OECD (2015) أكدت أن الشفافية شرط جوهري لتعزيز الثقة بين الشركاء ورفع فعالية الحوكمة.

Moore et al. (1995) أشاروا إلى أن الإفصاح يعزز الرقابة الذاتية ويقلل المخاطر التنظيمية.

في الشارقة، المشاريع التي التزمت بالإفصاح الكامل أظهرت تطبيقًا أفضل للحوكمة، بينما المشاريع الأخرى تظهر الحاجة لتوحيد معايير الإفصاح.

- البعد الثالث: المساءلة والرقابة المؤسسية (H1-3)

وصف Bovens (2007) المساءلة بأنها الركيزة الأساسية لضمان التزام الأطراف بالقواعد القانونية وتحقيق المخرجات المرجوة. وأشار الباحثان Hodge & Greve (2007) إلى أن غياب الرقابة المؤسسية يقلل من فعالية الشراكات ويزيد المخاطر المالية والإجرائية.

وفي الدراسة، فأن المشاريع التي التزمت بالمساءلة والرقابة أظهرت فعالية أعلى، ما يؤكد دعم الفرضية.

- البعد الرابع: إدارة المخاطر التعاقدية

أكدت ابنك الدولي World Bank (2017) أن تحديد المخاطر وتوزيعها يقلل النزاعات ويضمن استمرارية المشاريع. وأشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD (2015) إلى أن إدارة المخاطر أحد العناصر الأساسية للحوكمة الفعالة.

في الشارقة، أظهرت النتائج وجود خطط إدارة المخاطر المسبقة يعزز فعالية الحوكمة، بينما غيابها يؤدي إلى ضعف النتائج في بعض المشاريع.

- البعد الخامس: الكفاءة المؤسسية والإجرائية (H1-5)

أكد الباحثMoore (1995) أن الكفاءة المؤسسية شرط داعم للفعالية، لكنها لا تعوض ضعف الشفافية أو الرقابة.

المشاريع ذات الإجراءات الإدارية السريعة والمنسقة حققت نتائج أفضل، ما يؤكد أهمية الكفاءة الإجرائية في دعم الحوكمة.

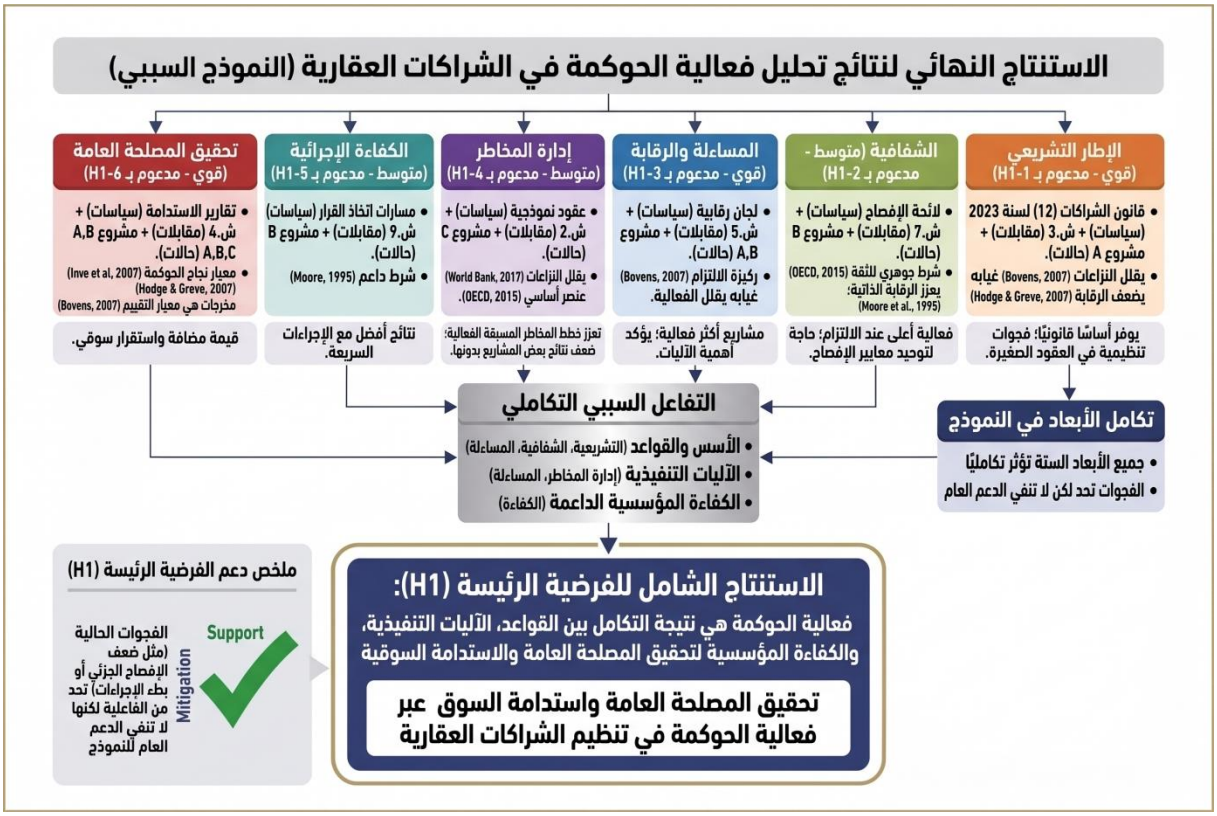
- البعد السادس: تحقيق المصلحة العامة والاستدامة السوقية (H1-6)

أشار كل من Hodge & Greve (2007) إلى أن القيمة المضافة والاستدامة تمثل معيار نجاح الحوكمة. وأكد Bovens (2007) أن مخرجات الحوكمة هي معيار تقييم نجاح النظام، وليس مجرد وجود القواعد أو الإجراءات.

- التقييم الكلي للفرضية الرئيسة (H1)

تكامل جميع الأبعاد الستة يؤدي إلى دعم فعالية الحوكمة في الشراكات العقارية بالشارقة. والفجوات البسيطة مثل ضعف الإفصاح الجزئي أو بطء الإجراءات تحد من الفاعلية لكنها لا تنفي صحة الفرضية.

النتيجة النهائية: التكامل بين الإطار التشريعي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، الكفاءة، والمصلحة العامة يؤدي إلى فعالية الحوكمة.



5.1 التوصيات

انطلاقًا من نتائج الدراسة التي أثبتت أن فعالية الحوكمة في الشراكات العقارية ترتبط تكامليًا بتفعيل الأبعاد الستة للنموذج التحليلي، فإن تطوير سياسات الشراكة في إمارة الشارقة يتطلب انتقالًا من منطق التنظيم الإجرائي إلى منطق الحوكمة الاستراتيجية المؤسسية.

وعليه، تستهدف التوصيات معالجة جوانب جزئية، وتسعى إلى إعادة تموضع الشراكات العقارية ضمن إطار سياساتي متكامل يوازن بين: الكفاءة الاقتصادية، الاستقرار السوقي، تقليل المخاطر المؤسسية، وتعظيم القيمة العامة.

أولاً: توصيات سياساتية على مستوى الإطار التشريعي والتنظيمي

1. التحول من التنظيم القانوني إلى "الهندسة المؤسسية" للشراكات، حيث توصي الدراسة بتطوير الإطار التشريعي الحالي ليصبح إطارًا توجيهيًا استراتيجيًا لا يكتفي بتحديد المسؤوليات، بل يحدد: فلسفة توزيع المخاطر، معايير اختيار الشريك، مؤشرات الأداء المؤسسي، أدوات قياس القيمة

العامة. وذلك من خلال إصدار سياسة عامة موحدة للشراكات العقارية تتكامل مع الاستراتيجية الاقتصادية للإمارة.

2. اعتماد نموذج تعاقدي معياري قائم على توزيع المخاطر الاقتصادي، حيث ينبغي أن تُبنى العقود على مبدأ: "إسناد المخاطر للطرف الأقدر على إدارتها بأقل تكلفة اقتصادية"، وهو ما يقلل من التشوهات السوقية ويعزز الكفاءة التخصيصية للموارد.
3. إدراج آلية مراجعة تشريعية دورية قائمة على تقييم الأثر، توصي الدراسة بإنشاء نظام مراجعة تشريعية كل (3–5) سنوات يعتمد على: تقييم الأثر الاقتصادي، قياس كفاءة التنفيذ، تحليل النزاعات التعاقدية،

ثانياً: توصيات استراتيجية لتعزيز الشفافية كأداة استقرار سوقي

1. تحويل الشفافية من التزام إداري إلى أداة ضبط سوقي، حيث توصي الدراسة بإعادة تعريف الشفافية باعتبارها: آلية للحد من عدم تماثل المعلومات، أداة لمنع السلوك الاحتكاري، وسيلة لحماية الاستثمارات.
2. إنشاء نظام إفصاح رقمي مركزي للشراكات العقارية يتضمن: بيانات الأداء المالي، نسب الإنجاز، مؤشرات المخاطر، تقارير الالتزام. هذا النظام يسهم في تعزيز الثقة المؤسسية وتقليل مخاطر السمعة.
3. إدماج مؤشرات الإفصاح ضمن تصنيف أداء الشركاء بما يجعل مستوى الشفافية عنصرًا تنافسيًا يؤثر في فرص الدخول لمشاريع مستقبلية.

ثالثاً: توصيات لتعزيز المساءلة بوصفها أداة كفاءة اقتصادية

1. ربط المساءلة بمؤشرات أداء قابلة للقياس (KPIs)، ويجب أن تكون الرقابة: قائمة على نتائج، مبنية على مؤشرات زمنية ومالية، مرتبطة بعوائد المشروع
2. تطوير نموذج "الرقابة الوقائية" بدل الرقابة اللاحقة، أي الانتقال من اكتشاف المخالفة بعد حدوثها إلى: رصد المؤشرات التحذيرية المبكرة، إدارة الانحرافات قبل تفاقمها،
3. تعزيز الاستقلال الفني لجهات الرقابة بما يقلل من تضارب المصالح ويعزز مصداقية منظومة الحوكمة.

رابعاً: توصيات لتعزيز إدارة المخاطر كركيزة للاستدامة

1. اعتماد إطار مؤسسي موحد لإدارة مخاطر الشراكات يتضمن: سجل مخاطر مركزي، تصنيف المخاطر (مالية، تنظيمية، سوقية، قانونية)، آليات استجابة معيارية

2. إلزام إجراء تحليل جدوى قائم على السيناريوهات قبل اعتماد أي مشروع، بما يشمل: سيناريوهات الركود العقاري، تقلبات الأسعار، تغيرات السياسات التمويلية
3. ربط تكلفة التمويل بمستوى إدارة المخاطر، بحيث تنخفض تكلفة التمويل كلما ارتفع مستوى الامتثال الحوكمي.

خامساً: توصيات لتعزيز الكفاءة المؤسسية والإجرائية

1. إعادة هندسة مسارات اتخاذ القرار من خلال: تقليل الازدواجية المؤسسية، توحيد نقاط الاتصال، تحديد أطر زمنية ملزمة
2. إنشاء وحدة متخصصة لإدارة الشراكات العقارية تعمل كوحدة مركز خبرة (Center of Excellence) توفر: دعمًا قانونيًا، دعمًا اقتصاديًا، تحليلًا ماليًا، إدارة مخاطر
3. الاستثمار في بناء القدرات المؤسسية من خلال تدريب متخصص في: الحوكمة التعاقدية، التحليل المالي للمشاريع المشتركة، التفاوض وإدارة النزاعات

سادساً: توصيات لتعزيز تحقيق المصلحة العامة والاستدامة السوقية

1. إدراج "مؤشر القيمة العامة" ضمن عقود الشراكة يقيس: الأثر الاقتصادي، الاستقرار السعري، الأثر الاجتماعي، جودة الخدمات المقدمة
2. ربط الشراكات العقارية بالسياسات الإسكانية والتنموية لضمان عدم تحول الشراكات إلى أداة مضاربة سوقية، بل أداة تنموية مستدامة.
3. إجراء تقييم دوري للأثر الاقتصادي والاجتماعي بما يضمن: استقرار السوق، تقليل التقلبات، دعم الثقة الاستثمارية

سابعاً: توصيات بحثية مستقبلية

1. إجراء دراسة كمية باستخدام مؤشرات أداء قابلة للقياس لاختبار النموذج السببي إحصائيًا.
2. تطبيق النموذج على إمارات أخرى للمقارنة.
3. دراسة أثر التحول الرقمي في تعزيز حوكمة الشراكات العقارية.

5.2 الخلاصة الاستراتيجية للتوصيات

تؤكد نتائج الدراسة أن فعالية الحوكمة في تنظيم الشراكات العقارية في إمارة الشارقة ليست نتاجًا مباشرًا لوجود إطار قانوني فحسب، بل هي حصيلة تفاعل تكاملي بين البنية التشريعية، والأدوات

الرقابية، وآليات إدارة المخاطر، ومستوى الشفافية، وكفاءة الجهاز المؤسسي، ومدى تحقق القيمة العامة.

وقد أظهرت النتائج أن أي اختلال في أحد هذه الأبعاد ينعكس على مستوى الاستدامة السوقية، مما يدل على أن الحوكمة الفعالة في هذا القطاع يجب أن تُفهم بوصفها منظومة مؤسسية متكاملة لا مجموعة أدوات تنظيمية منفصلة.

وعليه، فإن تطوير سياسات الشراكة العقارية في الشارقة يستلزم الانتقال من نموذج "الإدارة التعاقدية" إلى نموذج "الحوكمة الاستراتيجية"، حيث تُدار الشراكات باعتبارها أدوات لتحقيق أهداف تنموية واقتصادية طويلة الأجل، وليس فقط آليات لتنفيذ مشاريع مشتركة.

إن تبني هذه التوصيات من شأنه أن يعزز: الاستقرار المؤسسي، كفاءة تخصيص الموارد، تقليل المخاطر النظامية، تعزيز ثقة المستثمرين، وتحقيق قيمة عامة مستدامة.

وبذلك تسهم إمارة الشارقة في ترسيخ نموذج حوكمة شراكات عقارية قادر على التكيف مع التحولات الاقتصادية، وضمان استدامة السوق العقاري ضمن إطار مؤسسي رشيد ومتوازن.

5.3 الخاتمة

تناولت الدراسة فعالية الحوكمة في تنظيم الشراكات العقارية في إمارة الشارقة من خلال إطار تحليلي قائم على ستة أبعاد تكاملية تمثل المكونات الجوهرية لمنظومة الحوكمة المؤسسية: الإطار التشريعي والتنظيمي، الشفافية والإفصاح، المساءلة والرقابة، إدارة المخاطر التعاقدية، الكفاءة المؤسسية، وتحقيق المصلحة العامة والاستدامة السوقية.

انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسة مفادها أن وجود تشريعات منظمة للشراكات لا يكفي بذاته لضمان فعاليتها ما لم تتكامل مع أدوات رقابية وإدارية واقتصادية تحقق الاستقرار المؤسسي والسوقي. ومن خلال تحليل نوعي لسياسات الشراكة، والمقابلات المتخصصة، ودراسة الحالات العملية، توصلت الدراسة إلى أن فعالية الحوكمة في الشراكات العقارية تتحقق بوصفها نتاجًا تفاعليًا بين الأبعاد الستة، وليس نتيجة مباشرة لأي بعد منفرد.

وقد أظهرت النتائج أن قوة الإطار التشريعي في إمارة الشارقة تشكل أساسًا متينًا لتنظيم العلاقات التعاقدية، إلا أن الفاعلية الحقيقية تتعزز عندما يُدعَّم هذا الإطار بدرجة عالية من الشفافية، وآليات مساءلة واضحة، وإدارة مخاطر منهجية، وكفاءة إجرائية تقلل من تكاليف المعاملات، وتدعم في النهاية

تحقيق القيمة العامة واستدامة السوق العقاري. كما بيّنت النتائج أن أي قصور في أحد الأبعاد ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الاستقرار السوقي وجودة المخرجات التنموية.

على المستوى النظري، تسهم الدراسة في تطوير فهم أكثر تكاملًا لفعالية الحوكمة في الشراكات بين القطاعين العام والخاص في المجال العقاري، من خلال تقديم نموذج سببي نوعي يربط بين المكونات المؤسسية والأثر السوقي. وتضيف إلى الأدبيات القائمة بعدًا تحليليًا يركز على التفاعل المؤسسي بين أدوات الحوكمة، بدلًا من تناولها بشكل منفصل، مما يعزز الطرح القائل بأن الحوكمة الفعالة هي منظومة مترابطة لا مجموعة آليات مستقلة.

أما على المستوى التطبيقي، فتقدم الدراسة إطارًا سياساتياً يمكن لصناع القرار في إمارة الشارقة الاستناد إليه في تطوير سياسات الشراكة العقارية، بما يعزز الكفاءة الاقتصادية، ويحد من المخاطر النظامية، ويرسخ الاستقرار المؤسسي والسوقي. كما تؤكد النتائج أهمية الانتقال من نموذج الإدارة التعاقدية التقليدية إلى نموذج الحوكمة الاستراتيجية التي توظف الشراكات كأداة لتحقيق أهداف تنموية طويلة المدى.

ورغم أهمية النتائج المتوصل إليها، تظل الدراسة محكومة بعدد من الحدود المنهجية، من أبرزها اعتمادها على تحليل نوعي في نطاق جغرافي محدد، مما قد يحد من إمكانية التعميم الإحصائي للنتائج. كما أن طبيعة البيانات المتاحة قد لا تعكس جميع أبعاد الأداء الاقتصادي الكمي للمشاريع. وعليه، توصي الدراسة بإجراء أبحاث مستقبلية تعتمد على تحليل كمي لمؤشرات الأداء، أو دراسات مقارنة بين إمارات أو دول مختلفة، لاختبار صلاحية النموذج السببي في سياقات تنظيمية واقتصادية متنوعة.

ختامًا، تؤكد هذه الدراسة أن الحوكمة الفعالة للشراكات العقارية ليست مجرد التزام تنظيمي، بل تمثل ركيزة أساسية لضمان استدامة السوق العقاري وتعزيز الثقة المؤسسية وتحقيق القيمة العامة. ومن ثم، فإن تطوير سياسات الشراكة في إمارة الشارقة ينبغي أن يستند إلى رؤية مؤسسية متكاملة تعزز التكامل بين الأطر القانونية والأدوات الرقابية والكفاءة الإدارية، بما يرسخ نموذجًا متوازنًا يجمع بين الفاعلية الاقتصادية والمسؤولية العامة.

المراجع:

آل ثاني، ناصر بن بدر حمد. (2024). نموذج مقترح لتقييم مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. المجلة العربية للنشر العلمي (AJRSP).

إسماعيل، محمد (2020). أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية، موجز سياسات العدد 10. صندوق النقد العربي

الجمل، هشام مصطفى. (2016). الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة. مجلة كلية الشريعة والقانون.

الجواني، محمد حسين .(2022) .أهمية الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص مقارنة بالعقود العامة . مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية.

حاجج، إيمان؛ هيلاريه، كريستوف؛ منيف، محمد؛ وبونتييه، ميشيل .(2017) .العقد الأمثل في ظل مخاطر السلوك الانتهازي في مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص .منصة أركايف.(arXiv)

الحمالاوي، فاطمة كمال، وعلي، ياسر حسين .(2025) .مشروعات المشاركة بين القطاعين العام والخاص: تجارب دولية وتحديات التطبيق في قطاع التعليم في مصر .المجلة العلمية لكلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية.

حمدون، محمد أشرف خليل. (2017). العوامل المحددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص ودورها في نمو الاقتصاد الفلسطيني (من وجهة نظر القطاع الخاص بقطاع غزة). قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، ماجستير اقتصاديات التنمية، غزة، فلسطين.

خليل، هاني. (2017). الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مصر: تقييم للتجربة ورؤية مستقبلية. رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، معهد التخطيط القومي.

الدرويش، ب.، بيغوريني، ب.، وآخرون (2026). حوكمة القطاع العام في منطقة الخليج: فصل جديد لمواكبة عصر جديد. جريدة الرياض.

الشامسي، ع. (2021). تنظيم الشراكات العقارية في دولة الإمارات: دراسة تحليلية مقارنة. مجلة الشريعة والقانون، 35(1)، 213–240.

الشحي، أحمد. (2019). الحوكمة وأثرها في زيادة المنظمات الحكومية. النخبة للطباعة والنشر والتوزيع.

ضعيفي، حسين .(2022) .حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع البنية التحتية – التجربة الإماراتية أنموذجاً .أبحاث اقتصادية معاصرة. 5(1) , 378–396.

العتيبي، م. (2018). حوكمة الشراكات في مشاريع الإسكان التنموي في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 58(2)، 145–178.

الكعبي، س. (2019). أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز الشفافية في القطاع العقاري بدولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، 11(3)، 77–102.

Al-Teneiji, K., Alkass, S., & Abu Dabous, S. (2019). Critical success factors for public–private partnerships in affordable housing in the United Arab Emirates. *International Journal of Housing Markets and Analysis, 13*(5), 753–768.

Almahri, A. (2024). *Governance of public-private partnership: An applied study on the role of government oversight in Dubai* [Unpublished master's thesis]. Mohammed bin Rashid School of Government.

Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal, 13*(4), 447–468.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2004). *Public-private partnerships: The worldwide revolution in infrastructure provision and project finance*. Edward Elgar Publishing.

Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public–private partnerships: An international performance review. *Public Administration Review, 67*(3), 545–558.

Jayasena, N. S., Chan, D. W. M., & Kumaraswamy, M. M. (2022). Is PPP a preferred strategy for procuring smart infrastructure in developed countries. *Sustainability, 14*(11), 6421.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305–360.

Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance networks in the public sector*. Routledge.

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). *OECD principles of public governance of public-private partnerships*. OECD Publishing.

Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies, 44*(4), 652–667.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning, 51*(1), 40–49.

.