



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام

"دراسة ميدانية لشركات القطاع العام مع الخاص في وزارة الاتصالات والتقانة في سورية"

أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

علي فارس رستم

إشراف

أ.د. مجد صقور

إهداء

إلى الرجل الذي لا يشيخ متربعا على عرش الأمان .. والدي الموقر.

إلى المرأة التي وهبتني حياة لا تطيب إلا بدعائها .. أمي الغالية.

إلى أجمل، وأرق، وأروع قدر لي في هذه الدنيا .. نزوجتي الحبيبة.

إلى لهفة الشوق، ونبض الحياة، وعنوان المستقبل .. طفلي الرائعة.

إلى من اشدُّ بهم أمرَـي وأشـرَّ كُـهـم في أمرِـي .. أخوتي الاعزاء.

إلى أكرم من في الدنيا وأنبـل بني البشر .. الشهيد الذي مات لأحيا.

إلى كل طالب علم .. له آمال وطموحات.

إلى كل من شجعني وساندي في إعداد هذه الدراسة، ولوبكلمة طيبة.

أقدم لكم .. هذا العمل البحثي المتواضع.



شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي ومشرفي أ. د. مجد صقور

على قبوله الإشراف على الدراسة، ولما قدمه لي من وقت، وجهد، وتوجيه، وإرشاد، وتشجيع،

ودعمه لإنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بخزبل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بقراءة هذه الدراسة،

وتحملوا عناء مناقشتها، وتقييمها، وتقييمها، وتصويب ما بدا من أخطاء وهفوات.

كما أتقدم بظيم الشكر والامتنان إلى عمادة كلية الاقتصاد والكادر التدريسي

والإداري لما قدم من نصيح، وتسهيل، ومساعدة لإنجاز هذا العمل.

والى ونزارة الاتصالات والتقانة التي سهلت لنا إتمام الجانب العملي.



المخلص

نظراً لأهمية إشراك القطاع الخاص في تمويل مشروعات الأعمال، وإدارتها، وتشغيلها، ورفع مستوى أدائها المستدام في بيئة غير مستقرة، شديدة التغيير، كانت المرونة الاستراتيجية ضرورة حتمية للمنظمات كي تستطيع التأقلم مع المتغيرات البيئية المتسارعة والتكيف معها؛ جاءت هذه الدراسة لتحقيق هدفان رئيسيان، الأول هو اختبار علاقة التأثير المباشرة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام في منظمات القطاعين العام والخاص العاملة في مجالات الاتصالات وخدمات الإنترنت لدى وزارة الاتصالات والتقانة في سورية ، أما الهدف الرئيسي الثاني هو اختبار الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام الذي يُمثل فجوة علمية في الدراسات التي تناولت العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد على الفلسفة الوضعية، والمدخل الاستنتاجي، والطريقة الكمية كخيار منهجي، وعلى استراتيجية المسح في جمع البيانات بوساطة الاستبانة من عينة بلغت (٤١٠) مفردة في (١٩) منظمة منها (١٤) قطاع خاص، و(٥) قطاع عام. وُحُللت البيانات باستخدام برنامجي التحليل الإحصائي (SPSS ، AMOS v.21، v.27)، كما استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة. وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى جيد لكل من (الشراكة الاستراتيجية، الأداء المستدام، والمرونة الاستراتيجية) في المنظمات محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام، بينما أظهرت دوراً سلبياً للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام. وبناءً على تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور المرونة الاستراتيجية في القطاعين العام والخاص عبر رفع مستوى تطبيقها بكافة أبعادها في هذين القطاعين، بما يجعل المنظمات قادرة على التكيف، ومواجهة المتغيرات البيئية والتنافسية في المدى الطويل، وتحقيق انعكاساً إيجابياً على الأداء المستدام، بالإضافة إلى ضرورة امتثال المنظمات المدروسة للمعايير البيئية المحلية والعالمية عند ممارسة نشاطاتها في البيئة السورية، كما قدمت الدراسة مقترحات لدراسات لاحقة.

الكلمات المفتاحية: الشراكة الاستراتيجية، الأداء المستدام، المرونة الاستراتيجية.

فهرس المحتويات

م	البيان	الصفحة
أ	الإهداء	أ
ب	شكر وتقدير	ب
ت	الملخص	ت
ث	فهرس المحتويات	ث
د	قائمة الجداول	د
ز	قائمة الأشكال	ز
١	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
١-١	مقدمة	٢
٢-١	الدراسات السابقة	٣
٣-١	مشكلة الدراسة	١٩
٤-١	أهداف الدراسة	٢٢
٥-١	أهمية الدراسة	٢٣
٦-١	تطوير فرضيات الدراسة	٢٤
٧-١	افتراضات (مسلمات) الدراسة	٢٧
٨-١	نموذج الدراسة ومتغيراتها	٢٨
٩-١	التعريفات الإجرائية للمصطلحات	٢٩
١٠-١	فلسفة الدراسة ومنهجيتها	٣٠
١١-١	مجتمع الدراسة وعينتها	٣٢
١٢-١	حدود الدراسة	٣٣
١٣-١	خلاصة الفصل الأول	٣٤
٣٥	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
٣٦	المبحث الأول: الشراكة الاستراتيجية	
١-١	تمهيد	٣٧

فهرس المحتويات

٣٧	ماهية الشراكة الاستراتيجية	٢-١
٣٩	النظريات المفسرة للشراكة الاستراتيجية	٣-١
٤٢	دوافع المنظمة لتشكيل الشراكة الاستراتيجية	٤-١
٤٤	مراحل تشكيل الشراكة الاستراتيجية	٥-١
٤٦	أنواع الشراكة الاستراتيجية	٦-١
٤٩	الإطار القانوني للشراكة الاستراتيجية	٧-١
٥٣	خلاصة المبحث الأول	٨-١
٥٤	المبحث الثاني: الأداء المستدام	
٥٥	تمهيد	١-٢
٥٥	ماهية الأداء المستدام	٢-٢
٥٦	النظريات المفسرة للأداء المستدام	٣-٢
٥٩	أبعاد الأداء المستدام	٤-٢
٦١	مرجعيات الأداء المستدام	٥-٢
٦٣	نماذج تقييم الأداء المستدام	٦-٢
٦٧	خلاصة المبحث الثاني	٧-٢
٦٨	المبحث الثالث: المرونة الاستراتيجية	
٦٩	تمهيد	١-٣
٦٩	ماهية المرونة الاستراتيجية	٢-٣
٧٠	أهمية المرونة الاستراتيجية	٣-٣
٧١	أبعاد المرونة الاستراتيجية	٤-٣
٧٥	مراحل المرونة الاستراتيجية	٥-٣
٧٧	معوقات المرونة الاستراتيجية	٦-٣

فهرس المحتويات

٧٨	خلاصة المبحث الثالث	٧-٣
٧٩	المبحث الرابع: العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام	
٨٠	تمهيد	١-٤
٨٠	الاتجاهات الفكرية للشراكة الاستراتيجية	٢-٤
٨٢	العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي	٣-٤
٨٤	العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي	٤-٤
٨٥	العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي	٥-٤
٨٦	خلاصة المبحث الرابع	٦-٤
٨٧	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
٨٨	المبحث الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة	
٨٩	تمهيد	١-١
٨٩	مجتمع الدراسة وعينتها	٢-١
٩٠	تصميم أداة الدراسة	٣-١
٩١	مقياس الدراسة	٤-١
٩٢	صدق أداة الدراسة وثباتها	٥-١
٩٧	التوزيعات التكرارية لأفراد عينة الدراسة	٦-١
١٠١	التوزيعات التكرارية لإجابات المبحوثين على الأسئلة العامة	٧-١
١٠٦	أساليب التحليل الإحصائي	٨-١
١٠٧	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
١٠٨	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	١-٢
١٠٩	اختبار فرضيات الدراسة	٢-٢
١٥٢	خلاصة المبحث الثاني	٣-٢

فهرس المحتويات

١٥٣	المبحث الثالث: النتائج والمقترحات	
١٥٤	تحليل نتائج الدراسة	١-٣
١٥٩	الاستنتاجات	٢-٣
١٦٠	التوصيات	٣-٣
١٦١	مقترحات لدراسات لاحقة	٤-٣
١٦٢	خاتمة	٥-٣
١٦٤	المراجع	
١٧٧	الملحقات	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	منظمات مجتمع الدراسة	٣٢
٢	تصنيف الأدوات الإدارية العشر الأكثر استعمالاً	٨٢
٣	توزع الاستبانة لعينة الدراسة حسب جهات القطاعين العام والخاص	٨٩
٤	توزع عبارات الاستبانة على محاورها الرئيسية والفرعية	٩١
٥	فئات مقياس ليكرت لمقارنة النتائج	٩٢
٦	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه	٩٣
٧	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	٩٦
٨	نتائج اختبار كولموجروف سميرونوف لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	١٠٨
٩	الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودنت لعينة واحدة لمحور الشراكة الاستراتيجية	١٠٩
١٠	الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودنت لعينة واحدة لمحور الأداء المستدام	١١٢
١١	الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودنت لعينة واحدة لمحور المرونة الاستراتيجية	١١٤
١٢	معامل ارتباط بيرسون ومعنويته بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام	١١٦
١٣	معاملا الارتباط والتحديد بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام	١١٦
١٤	نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام	١١٧
١٥	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام	١١٧
١٦	نتائج اختبار كاي مربع بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام	١٢٠
١٧	نتائج تحليل العلاقة بين عاملي الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام	١٢٠
١٨	معامل ارتباط بيرسون ومعنويته بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي	١٢١
١٩	معاملا الارتباط والتحديد بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي	١٢٢
٢٠	نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي	١٢٢

قائمة الجداول

٢١	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام	١٢٢
٢٢	نتائج اختبار كاي مربع بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي	١٢٥
٢٣	نتائج تحليل العلاقة بين عاملي الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي	١٢٥
٢٤	معامل ارتباط بيرسون ومعنويته بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي	١٢٦
٢٥	معامل الارتباط والتحديد بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي	١٢٦
٢٦	نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي.	١٢٧
٢٧	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي	١٢٧
٢٨	نتائج اختبار كاي مربع بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي	١٣٠
٢٩	نتائج تحليل العلاقة بين عاملي الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي	١٣٠
٣٠	معامل ارتباط بيرسون ومعنويته بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي	١٣١
٣١	معامل الارتباط والتحديد بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي	١٣١
٣٢	نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي	١٣٢
٣٣	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي	١٣٢
٣٤	نتائج اختبار كاي مربع بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي	١٣٥
٣٥	نتائج تحليل العلاقة بين عاملي الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي	١٣٥
٣٦	نتائج اختبار الانحدار للعلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير معدّل	١٣٨
٣٧	مؤشرات حسن المطابقة بين النموذجين المقترح والفعلي بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير معدّل	١٣٩
٣٨	اختبارات جودة مطابقة النموذج بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير معدّل	١٤٠
٣٩	نتائج اختبار الانحدار للعلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بوجود المرونة	١٤٢

قائمة الجداول

	الإنتاجية كمتغير معدّل	
١٤٣	مؤشرات حسن المطابقة بين النموذجين المقترح والفعلي بوجود المرونة الإنتاجية كمتغير معدّل	٤٠
١٤٣	اختبارات جودة مطابقة النموذج بوجود المرونة الإنتاجية كمتغير معدّل	٤١
١٤٦	نتائج اختبار الانحدار للعلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بوجود مرونة رأس المال البشري كمتغير معدّل	٤٢
١٤٧	مؤشرات حسن المطابقة بين النموذجين المقترح والفعلي بوجود مرونة رأس المال البشري كمتغير معدّل	٤٣
١٤٧	اختبارات جودة مطابقة النموذج بوجود مرونة رأس المال البشري كمتغير معدّل	٤٤
١٥٠	نتائج اختبار الانحدار للعلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بوجود المرونة السوقية كمتغير معدّل	٤٥
١٥١	مؤشرات حسن المطابقة بين النموذجين المقترح والفعلي بوجود المرونة السوقية كمتغير معدّل	٤٦
١٥١	اختبارات جودة مطابقة النموذج بوجود المرونة السوقية كمتغير معدّل	٤٧

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	نموذج الدراسة	٢٨
٢	العناصر المفتاحية الأربعة لفاعلية إطار الشراكة	٤٤
٣	مراحل إنجاز عقود الشركة في بريطانيا	٤٥
٤	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام	٦٣
٥	نموذج الخط الأساسي الثلاثي TBL	٦٥
٦	نموذج سكانديا	٦٦
٧	مصنوفة Ansoff	٧٥
٨	مراحل المرونة الاستراتيجية	٧٦
٩	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير الجنس	٩٧
١٠	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير فئات العمر	٩٨
١١	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي	٩٨
١٢	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير الدخل	٩٩
١٣	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب سنوات الخبرة	١٠٠
١٤	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي	١٠٠
١٥	التوزيع التكراري النسبي لإجابات المبحوثين حسب متغير قطاع العمل	١٠١
١٦	التوزيع التكراري النسبي لإجابات المبحوثين حسب متغير المستوى الإداري	١٠٢
١٧	التوزيع التكراري النسبي لإجابات المبحوثين حسب متغير نجاح تجربة الشراكة	١٠٢
١٨	التوزيع التكراري النسبي لإجابات المبحوثين حسب متغير أنواع الشراكة الاستراتيجية	١٠٣
١٩	التوزيع التكراري النسبي لإجابات المبحوثين حسب متغير المدى الزمني الاستراتيجية	١٠٤
٢٠	التوزيع التكراري النسبي لإجابات المبحوثين حسب متغير أصل الشريك الإستراتيجي	١٠٥
٢١	العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة والأداء المستدام بأبعاده الثلاث	١١٩
٢٢	العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي	١٢٤

قائمة الأشكال

١٢٩	العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي	٢٣
١٣٤	العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي	٢٤
١٣٧	نتائج تحليل الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام	٢٥
١٤١	نتائج تحليل الدور المعدل للمرونة الإنتاجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام	٢٦
١٤٥	نتائج تحليل الدور المعدل لمرونة رأس المال البشري في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام	٢٧
١٤٩	نتائج تحليل الدور المعدل للمرونة السوقية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام	٢٨

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- ١-١. مقدمة
- ٢-١. الدراسات السابقة
- ٣-١. مشكلة الدراسة
- ٤-١. أهداف الدراسة
- ٥-١. أهمية الدراسة
- ٦-١. تطوير فرضيات الدراسة
- ٧-١. افتراضات (مسلّمات) الدراسة
- ٨-١. نموذج الدراسة ومتغيّراتها
- ٩-١. التعريفات الإجرائية للمصطلحات
- ١٠-١. فلسفة الدراسة ومنهجيتها
- ١١-١. مجتمع الدراسة وعينها
- ١٢-١. حدود الدراسة
- ١٣-١. خلاصة الفصل الأول

١-١. مقدمة: Introduction

تعمل منظمات الأعمال المعاصرة العامة والخاصة في بيئات عمل مختلفة في تكوينها وطبيعتها، حيث تمارس نشاطاتها بما يتوافق ويتلاءم مع متغيرات تلك البيئة المتغيرة؛ الأمر الذي يفرض عليها الشراكة فيما بينها لمواجهة تلك المتغيرات البيئية، ورفع مستوى أدائها المستدام، كي تبقى موضع رضا وتقدير عملائها وسمعتها في السوق. وتدل تجارب العديد من الدول إلى أهمية موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص (Public-Private Partnership) بكونه أحد أهم الأساليب الإدارية المعاصرة التي تلجأ إليها حكومات الدول، لمواجهة الكثير من الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي تمر فيها والتي أثبتت نجاحها في تحقيق إنجازات مهمة في مختلف ميادين التنمية والتطوير، بما يمتلكه القطاع الخاص من خبرات إدارية وفنية متعددة، وقدرات مالية مهمة، وهذا ما شجع الحكومة السورية إلى تبني مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص منذ مطلع عام ٢٠٠٩، وذلك بتشكيل لجنة^١ لإعداد الإطار التشريعي والمؤسساتي والهيكل التنظيمي للشراكة، إلى أن صدر قانون التشاركية رقم ٥/ لعام ٢٠١٦ بين القطاعين العام والخاص الذي جاء كضرورة لمواجهة أعباء الخسارة والأضرار التي لحقت بشركات البلد العامة والخاصة، بسبب أعمال الإرهاب والحرب الكونية على بلدنا الحبيب سورية، ولكي يتحمل القطاع الخاص مسؤولية المشاركة في بناء ما دمرته الحرب. ومن ثم كان لا بد من دراسة واقع تلك الشراكة وتقييم آثارها في الأداء المستدام، علماً أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الشراكة والمرونة الاستراتيجيتين، كل على حدة والأداء المستدام في عدد من البلدان، ولم نجد دراسات تناولت الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية بالعلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام؛ لذلك جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة بين تلك الدراسات، وبحث واقع الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة السورية، وتحديد تأثيرها في الأداء المستدام، ومدى تأثير هذه العلاقة بالمرونة الاستراتيجية.

^١ القرار رقم ٤٧٧/، لعام ٢٠٠٩، القاضي بتشكيل لجنة لإعداد الإطار التشريعي والمؤسساتي والهيكل التنظيمي للشراكة بين القطاعين العام والخاص.

١-٢. الدراسات السابقة: Previous Studies

في إطار التأسيس النظري لموضوع الدراسة تمّ عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، تناولت متغيرات الدراسة (الشراكة الاستراتيجية، الأداء المستدام، المرونة الاستراتيجية)، وفق الآتي:

١-٢-١. الدراسات التي تناولت الشراكة الاستراتيجية:

هناك دراسات سابقة عربية وأجنبية تناولت الشراكة الاستراتيجية، من أهمها:

١. دراسة (الغوطي؛ أبو بريك، ٢٠٢٣) بعنوان: "واقع الشراكة بين القطاع الصحي الحكومي والمؤسسات الأهلية الصحية وأثرها على استدامة الخدمات الصحية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع الشراكة بين القطاع الصحي الحكومي والمؤسسات الأهلية الصحية وأثرها في استدامة الخدمات الصحية بقطاع غزة، لعينة مكونة من ١٨٠/ عاملاً في الإدارة الإشرافية العليا في وزارة الصحة الفلسطينية في العام ٢٠١٨. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر لمحاور الشراكة (التخطيط الاستراتيجي، والمعلومات الصحية، والرقابة، والتمويل) في استدامة الخدمات الصحية، والأكثر تأثيراً كان محور المعلومات الصحية والرقابة، بينما لا يؤثر محور الإطار القانوني في استدامة الخدمات الصحية. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز نظم المعلومات الصحية بين القطاع الصحي والمؤسسات الأهلية الصحية، لما له من دور في تعزيز استدامة الخدمات الصحية مع تعزيز مشاركة القطاع الصحي الحكومي للمؤسسات الأهلية الصحية في صياغة الخطة الاستراتيجية الصحية الوطنية للقطاع الصحي بشكل عام وتحديد الاحتياجات والأولويات الصحية بدقة من أجل استدامة الخدمات الصحية.

٢. دراسة (السجاري، ٢٠٢٢)، بعنوان: "دور الشراكة الاستراتيجية في دعم الأداء المستدام: دراسة تطبيقية".

هدفت الدراسة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام، وذلك بعد تحديد مستوى كل من (الشراكة الاستراتيجية، والأداء المستدام) من وجهة نظر العاملين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين

العام والخاص، لمجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في الهيئة محل الدراسة والبالغ عددهم ٤٨٥/ عاملاً في العام ٢٠٢٢. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إنّ مستوى كل من (الشراكة الاستراتيجية، والأداء المستدام) جاء متوسطاً لكل من المتغيرين، وبالنسبة لكل بُعد من أبعادهما، كما بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشراكة الاستراتيجية وأبعاد الأداء المستدام. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالشراكة الاستراتيجية، لما لها من أثر مهم على مستوى الميزة التنافسية لمنظمات القطاعين العام والخاص، وضرورة توفير العوامل التي تشجع على الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص.

٣. دراسة (Yue al et., 2022) بعنوان: "أثر الشراكات وتبادل المعلومات على الأداء المستدام للشركات: نموذج وساطة يديره الدعم الحكومي".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الشراكة، ومشاركة المعلومات، والأداء المستدام استناداً إلى نظرية التحالفات الاستراتيجية والشبكات الاجتماعية، لعينة مكونة من ٣٤٦/ فرداً في الشركات المصنعة للمعدات الرياضية الصينية في ٢٥ مقاطعة في المدة الزمنية الممتدة بين عامي ٢٠٢١-٢٠٢٢م. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود تأثير إيجابي للشراكات في الأداء المستدام، كما تلعب مشاركة المعلومات دوراً وسيطاً في العلاقات بين الثقة والتعاون والأداء المستدام، كذلك يُمكن للدعم الحكومي أن يؤثر بشكل إيجابي في تأثير الشراكات في الأداء المستدام.

٤. دراسة (سعدي؛ مناصرية، ٢٠١٩)، بعنوان: "أهمية الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال".

هدفت الدراسة إلى بيان واقع الشراكة الاستراتيجية وأشكالها في مجمع صيدال، وتحديد مستوى تطور الأداء الاقتصادي في المجمع مع تحديد أهمية الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي، وذلك عبر دراسة عملية الإنتاج من حيث القيمة والكمية التي حققها المجمع في المدة الزمنية الممتدة من عام ٢٠٠١ إلى عام ٢٠١٥م، ومقارنتها مع الأهداف المخططة من أجل الوقوف على مدى تحقيقها، إضافة إلى التقدم والتطور المحقق. ومن أهم

النتائج التي توصلت إليها الدراسة: التحسن في الأداء الاقتصادي للمجمع بعد تبني عدة شراكات بمختلف الصيغ، سواء إقامة مشاريع مختلطة، أم عقود التصنيع الامتيازية، أم اقتناء رخص الإنتاج، وانعكس ذلك إيجاباً على الأداء الاقتصادي للمجمع من خلال زيادة عدد المنتجات، وحجم المبيعات، ورقم الأعمال، وكذلك النتائج المالية إضافة إلى توسيع خطوط الإنتاج، وتوفير المواد الأولية وتحسن القدرة التنافسية، كما اكتسب المجمع سمعة جيدة نتيجة إقامة شراكات مع مختبرات وشركات عالمية ساهمت بشكل فعال في زيادة الطلب على منتجاته. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في سياسة الشراكة الاستراتيجية مع المؤسسات والمختبرات العالمية التي كانت أكثر تأثيراً في الأداء الاقتصادي.

٥. دراسة (Mustikaningsih al et., 2019) بعنوان: "بناء أداء الأعمال من خلال نموذج استراتيجية الشراكة: أدلة من صناعة الطاقة المتجددة في إندونيسيا".

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى تأثير الشراكات الاستراتيجية في خلق أداء أفضل للأعمال في شركات صناعة الطاقة المتجددة في إندونيسيا، لعينة مكونة من شركة توليد الكهرباء المتجددة في إندونيسيا وتضم ٨٥/ محطة طاقة متجددة منتشرة في جميع أنحاء إندونيسيا في العام ٢٠١٨م. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تلعب الشراكات الاستراتيجية دوراً مهماً في تطوير أداء الأعمال، لما في ذلك من تشجيع القدرات الديناميكية وسلاسل التوريد، وتحسين نظام المنظمة الخاص بصناعة الطاقة المتجددة في إندونيسيا.

٦. دراسة (دراجي وآخرون، ٢٠١٨)، بعنوان: "التجربة الفرنسية في الشراكة بين القطاع العام والخاص وأهميتها التنموية".

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الرئيسي الذي تلعبه الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وكيفية الاستفادة من التجربة الفرنسية، لعينة مكونة من النموذج الفرنسي في الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج المرجوة في العام ٢٠١٨م. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

تلعب الشراكة بين القطاعين العام والخاص دوراً مهماً في تشييد البنى التحتية اللازمة وتحسين نوعية الخدمات العامة، إلى جانب تخفيف الضغط على ميزانيات الحكومة، كما تعدّ هذه الشراكة من البدائل التمويلية المتمثلة في تمويل، وبناء، وتشغيل، وتحديث البنى التحتية بطرق نوعية، إلى جانب مساهمتها في تقليل التدخل الحكومي، مما يتيح لها التركيز على عملية الرقابة والإشراف ومتابعة المشاريع، بالإضافة إلى الاستفادة من خبرة القطاع العام في التشييد والتسيير وتوزيع المخاطر المرتبطة كلياً أو جزئياً بين الشريكين طيلة دورة حياة المشروع. حيث تُعدّ فرنسا من النماذج الناجحة في مجال الشراكة، إذ استطاعت خلال عشرة سنوات من تحديث وتطوير البنى التحتية باعتماد نماذج مختلفة للشراكة.

٧. دراسة (Saci & Jasimuddin, 2018) بعنوان: "هل الشراكة الاستراتيجية مهمة لخلق قيمة للشركة؟ دراسة تجريبية استناداً إلى ٢٥٠ شركة فرنسية ضمن مؤشر SBF".

هدفت هذه الدراسة إلى البحث فيما إذا كانت الشراكات الاستراتيجية تخلق قيمة سوقية وقيمة فعلية، لعينة مكونة من ٤٨/ شراكة استراتيجية للشركات الفرنسية (SBF 250)، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج المرجوة في المدة الزمنية الممتدة بين عامي ١٩٩٧-٢٠١٢م. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يؤثر الإعلان عن الشراكة الاستراتيجية تأثيراً سلبياً في الأداء في المدى القصير. في حين لا يوجد أثر إيجابي للشراكات الاستراتيجية في الأداء المالي على المدى الطويل.

٨. دراسة (Shen al et., 2016)، بعنوان: "تحسين أداء الاستدامة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص".

هدفت هذه الدراسة إلى تحسين الأداء المستدام لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص عبر الترتيب المناسب لتوزيع الاستثمار بين القطاعين العام والخاص، لعينة مكونة من ٢٠٦/ مشروع شراكة بين القطاع العام والخاص بدعم مالي وطني من وزارة المالية الصينية في عام ٢٠١٥. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود تأثير كبير لتوزيع الاستثمار في الأداء المستدام للمشروع، وقد قيس هذا التأثير باستخدام بطاقة الأداء المتوازن،

حيث يمكن للنموذج الذي تم تطويره في هذه الدراسة أن يقدم العلاقة بين التوزيع الاستثماري والأداء المستدام للمشروع بحيث يمكن تحديد مستوى توزيع الاستثمار بين القطاعين العام والخاص، بما يساهم في الأداء المستدام للمشروع. بالإضافة إلى ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة لا تعزز فقط تطبيق مدخل الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال تطوير البنية التحتية، ولكنها تقدم طريقة فعالة لدعم اتخاذ القرار بشأن الاختيار المناسب لتوزيع الاستثمار بين القطاع العام والخاص.

٩. دراسة (مريم، ٢٠١٥)، بعنوان: " أثر الشراكة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريرج ".
 هدفت الدراسة إلى بيان أثر الشراكة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية عبر تحديد أثر الشراكة الاستراتيجية في الأداء الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي لمؤسسة كوندور ببرج بوعريرج، حيث استخدم المنهج الوصفي ودراسة الحالة للوصول إلى النتائج المرجوة في العام ٢٠١٥م. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هناك تأثير إيجابي للشراكة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي بصفة عامة، بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) بصفة خاصة، فالدور الأساسي الذي تلعبه الشراكة الاستراتيجية هو أنها تفتح آفاق للنمو والتوسع في مستقبل المؤسسة، أما الدافع الأساسي للشراكة الاستراتيجية هو الحاجة للخبرة والتعلم من الشريك الاستراتيجي. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة استغلال المعلومات المتاحة في البحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لطرق إنتاج و تسويق المنتجات مع إقامة دورات تدريبية لنخبة من العاملين من أجل كسب تقنيات وخبرات جديدة تفيد المؤسسة.

١٠. دراسة (Ngamau, 2015)، بعنوان: "تأثير الشراكات الاستراتيجية في أداء شركات التأمين في كينيا".
 هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الشراكات الاستراتيجية في أداء شركات التأمين في كينيا، لعينة مكونة من ٥١/ شركة تأمين مرخصة من قبل الجيش الجمهوري الإيرلندي تعمل في كينيا. حيث استخدم المنهج الوصفي

للوصول إلى النتائج المرجوة في العام ٢٠١٥م. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هناك تأثير إيجابي للشراكة الاستراتيجية في أداء شركات التأمين، حيث استطاعت شركات التأمين عبر الشراكات الاستراتيجية تعزيز قدراتها وتكامل مواردها، وتحقيق أرباح أعلى. كما استطاعت الحصول على التكنولوجيا، مما ساعد في ضمان الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات لعملائها، وتطوير المنتجات المختلفة لتكون الشركات قادرة على تلبية احتياجات العميل، وزادت من معدلات الاحتفاظ بالعملاء، مما عزز القدرة التنافسية الشاملة لشركات التأمين التي تدخل في شركات.

١-٢-٢. الدراسات التي تناولت الأداء المستدام:

١. دراسة (Al-Abbadi & Abu Rumman, 2023)، بعنوان: "الأداء المستدام المبني على ريادة الأعمال والابتكار وإدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات الأعمال الإلكترونية".

هدفت الدراسة إلى بيان كيفية تأثير الأعمدة الثلاثة (ريادة الأعمال، والابتكار، وإدارة الموارد البشرية الخضراء) في الأداء المستدام، لعينة عشوائية مكونة من ٣٥٠/ عامل ومدير، وذلك بإجراء مسح عبر الإنترنت في شركات الأعمال الإلكترونية، في العام ٢٠٢٢م. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود آثار إيجابية مهمة لكل من: (ريادة الأعمال، والابتكار، وإدارة الموارد البشرية الخضراء) في الأداء المستدام. كما تبين بأن ريادة الأعمال هي المتغير الأكثر تأثيراً في الأداء المستدام تليها إدارة الموارد البشرية الخضراء ثم الابتكار. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تركيز المدبرون على هذه الأبعاد الثلاثة لتعزيز الأداء المستدام.

٢. دراسة (حسن؛ عبدالأمير، ٢٠٢٢)، بعنوان: "تأثير مدى إسهام الأداء المستدام في الميزة التنافسية بتوسط المخدمية بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية".

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الاهتمام بالأداء المستدام، والميزة التنافسية، والمخدمية، ودراسة تأثير الأداء المستدام في تحقيق الميزة التنافسية بتوسط المخدمية، لعينة مكونة من ٦٥/ فرداً من المهندسين والفنيين والإداريين العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية في العام ٢٠٢٢م. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها

الدراسة: وجود مستوى عالٍ من الاهتمام بمتغيرات الدراسة (الأداء المستدام، الميزة التنافسية، المخدمية)، كما تبين وجود تأثير معنوي للأداء المستدام في تحقيق الميزة التنافسية بتوسط المخدمية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام الفعّال في الأداء المستدام للشركة وميزتها التنافسية وطبيعة الخدمة التي تقدمها مع منتجاتها مع التأكيد على الاهتمام بالنشاطات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وتوفير الدعم الكافي لها من قبل إدارة الشركة.

٣. دراسة (زبين؛ الكناني، ٢٠٢٢)، بعنوان: "تقويم الأداء المستدام للوحدة الاقتصادية".

هدفت الدراسة إلى بيان الأثر الذي يمكن أن يحدث للأداء المستدام في الوحدة الاقتصادية نتيجة المحاسبة عن التكاليف البيئية والاجتماعية، والتوصل إلى أهم المؤشرات التي يتم عبرها تقويم الأداء المستدام، لعينة مكونة من شركة أرض العمارة لصناعة الإسمنت والمقاولات العامة الواقعة في محافظة ميسان في العام ٢٠٢٠م. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: لم يتم القياس والتقييم والإفصاح عن التكاليف البيئية والاجتماعية كتكاليف منفصلة عن التكاليف الأخرى في القوائم المالية، إذ اتضح أن التكاليف البيئية والاجتماعية في الوحدة الاقتصادية محل الدراسة تكون مخفية ضمن التكاليف الأخرى، وهذا يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية غير ملائمة؛ الأمر الذي ينعكس ذلك سلباً على صحة القوائم والتقارير المالية الخاصة بالوحدة الاقتصادية، كما تبين أن المحاسبة عن التكاليف البيئية والاجتماعية تؤثر إيجاباً في رفع مستوى الإنتاج والمبيعات ورفع مستوى السلامة المهنية للعاملين، وكذلك في الانخفاض أو الحد من المخاطر البيئية في الوحدة الاقتصادية، فضلاً عن تأثيرها الإيجابي في تقويم الأداء المستدام للوحدة الاقتصادية محل الدراسة. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة إصدار القوانين التي تجعل الوحدة الاقتصادية محل الدراسة والوحدات الاقتصادية الأخرى ملتزمة بالجوانب البيئية، كمنح الإعفاءات الضريبية للوحدات الملتزمة بأدائها البيئي.

٤. دراسة (أبو تايه؛ الشورة، ٢٠٢١)، بعنوان: "القيادة الأصلية وأثرها في الأداء المستدام في دائرة الجمارك الأردنية- دراسة حالة مركز جمرك العقبة".

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق كلاً من أبعاد الأداء المستدام والقيادة الأصلية في دائرة الجمارك الأردنية، وقياس أثر القيادة الأصلية في الأداء المستدام، لعينة مكونة من جميع العاملين في مختلف الأقسام

والوحدات الإدارية في مركز جمرک العقبة البالغ /٢٤٦/ عاملاً في العام ٢٠٢١م، وخلصت الدراسة إلى أن: مستوى تطبيق كلاً من الأداء المستدام بأبعاده، والقيادة الأصلية بأبعاده جاء متوسطاً، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأصلية بأبعادهما مجتمعة في الأداء المستدام بأبعاده مجتمعة أيضاً. كما أوصت الدراسة بضرورة توجيه قادة دائرة الجمارك الأردنية نحو رصد وتتبع الأفعال والانطباعات، وتحديد كيفية تأثيرها في الآخرين، وإحداث التعديلات في المواقف والأحداث المهمة في الوقت المناسب.

٥. دراسة (Adesanya al et., 2020)، بعنوان: "تحسين الأداء المستدام من خلال إدارة علاقات الموردين في صناعة التبغ".

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تحسين الأداء المستدام عبر إدارة علاقات الموردين الفعالة (SRM) في شركات تصنيع التبغ. حيث درست حالة شركة التبغ الدولية، كما اعتمدت على المقابلات شبه منظمة مع مشاركين من الشركة محل الدراسة الذين يعرفون (SRM) المستدامة في صناعة التبغ ويشاركون في تقنيات مختلفة لتحسين الأداء المستدام. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن مستوى استدامة الموردين والأداء المستدام في الشركة محل الدراسة محدود، والسبب في ذلك التكاليف المترتبة على هذه الإجراءات، كما أن دمج عمليات الاستدامة في إدارة علاقات الموردين (SRM) الخاصة بها، بما في ذلك عمليات اختيار الموردين الصارمة مع إعطاء الأولوية لهؤلاء الموردين في المناطق ذات الخطورة العالية، والعمل مع طرف ثالث (المنظمات) في تقييمهم، وحصول الشركة على معلومات في الوقت المناسب حول مورديها يعزز دور وقدرة فريق المشتريات على العمل مع مجالات أخرى من الشركة وتحقيق الاستدامة في إدارة علاقات الموردين بما يساهم في تحقيق الأداء المستدام.

٦. دراسة (أنيس، ٢٠٢٠)، بعنوان: "الأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة في نماذج القياس والإفصاح".

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى فهم عميق لمفهوم الأداء المستدام لمنظمات الأعمال، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، والمنهج المقارن، وتحليل المحتوى، مما ساعد في تدقيق الأدبيات المتخصصة بمجالات التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية للمنظمات، وما يرتبط بها من إشكالات كمؤشرات الأداء الأكثر ملاءمة، ونماذج القياس الأكثر

إماماً، وكذلك نماذج الإفصاح الأكثر فاعلية. وخلصت الدراسة إلى أن وضع مؤشرات شاملة للأداء المستدام يتطلب من إدارة المنظمات الإمام بالمرجعيات الضرورية التي تتطلب اليوم المزاوجة بين المقاربة الاستراتيجية ومقاربة التنمية المستدامة وحوكمة الشركات، حيث أمسى نموذج الأداء الثلاثي الأكثر اعتماداً في القياس، ومبادرة التقارير العالمية الأكثر استعمالاً في الإفصاح عن الأداء الشامل للمنظمات.

٧. دراسة (Liang & Wang, 2019)، بعنوان: "قياسات الأداء المستدام لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص: أدلة تجريبية من الصين".

هدفت الدراسة إلى اقتراح نظام ذو الأبعاد الخمسة (تحقيق أهداف التخطيط، الفوائد التي تعود على المستخدم النهائي، الفوائد للقطاع الخاص، الفوائد للقطاع العام، الاستعداد للمستقبل) لقياس الأداء المستدام لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الصين، واختباره تجريبياً، مع تقديم نظرة عامة عن تطور مشروعات الشراكة بين القطاعين الخاص والعام وقياس الأداء. حيث أجريت دراسة استقصائية على عينة مكونة من ٧٩/ عاملاً من أصحاب الخبرة في شركات البناء الصينية المشتركة بين القطاعين العام والخاص في العام ٢٠١٩. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يجب اعتماد نظام قياس الأداء المستدام ذو الأبعاد الخمسة المقترح في المرحلة المبكرة من مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأهداف مشتركة لأعضاء فريق المشروع الرئيسي، حيث يوفر نظام قياس الأداء المستدام ذو الأبعاد الخمسة المقترح منظوراً جديداً للمناقشات النظرية حول التنمية المستدامة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. بالإضافة إلى أن النتائج لها أثراً كبيراً في القطاع العام من الناحية العملية لتحسين طرق تقييم أداء المشروع، وتبني آليات تحفز فعالة لتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص بطريقة أكثر استدامة. كما رُتبت الأبعاد الخمسة لقياس الأداء المستدام للشراكات بين القطاعين العام والخاص حسب أهميتها ترتيباً تنازلياً: الفوائد للقطاع الخاص، الاستعداد للمستقبل، تحقيق أهداف التخطيط، الفوائد للقطاع العام، الفوائد للمستخدم النهائي.

٨. دراسة (Pagoni&Patroklos, 2019)، بعنوان: "نموذج ديناميكي لتقييم الأداء المستدام لبرامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص الوطنية".

هدفت الدراسة إلى تقديم تحليل كمي عميق لتقييم الأداء المستدام لبرامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص الوطنية (PPP) من حيث المخاطر المالية، والبنية التحتية التي تم إنشاؤها، والتوظيف. وذلك عبر اقتراح أداة دعم القرار المستندة إلى ديناميكيات النظام (SD) بهدف تقييم استراتيجيات الإدارة المستدامة لبرامج (PPP) مالياً واجتماعياً، ومعرفة تأثير التغييرات في السياسة العامة وخصائص (PPP) على الأداء المستدام لبرامج (PPP). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إنّ إدارة برامج (PPP) الوطنية تشكل نظاماً ديناميكياً معقداً، يمكن للنموذج (SD) المقترح أن يوفر تحليلاً ديناميكياً يقدم رؤى للتشغيل في المدى الطويل للخطط الاستراتيجية الوطنية لبرامج (PPP)، ويكون أداة مفيدة لدعم القرار الاستراتيجي عند صانعي القرار الذين يتعاملون مع التطور الاستراتيجي لـ PPPs على المستوى الإقليمي أو الوطني.

٩. دراسة (عمارة، ٢٠١٩)، بعنوان: "قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسة الخدمية وفقاً لمبادرة التقارير العالمية -GRI".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع قياس وتقييم الأداء المستدام وفقاً للتقارير العالمية GRI إصدار ٢٠١٣ لقياس مدى قدرة المؤسسات مهما كان نوعها وحجم نشاطها على تحقيق الاستدامة عبر قياس النشاطات ذات المضمون التنموي المستدام (اقتصادية، بيئية، اجتماعية)، لعينة مكونة من ٣٠/ عاملاً في مشفى طب العيون الجلفة، حيث استخدم المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج المرجوة في العام ٢٠١٩. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إنّ تطبيق المستشفى المدروس أبعاد التنمية المستدامة سهل من عملية قياس وتقييم الأداء المستدام وفقاً للتقارير العالمية، مما يعني قدرة المؤسسة محل الدراسة على القيام بإعداد تقرير عن التنمية المستدامة وفقاً لهذه المبادرة كما هو معمول بها عالمياً. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة ضرورة إضافة جملة التشريعات والقوانين التي تلزم المؤسسات الخدمية بإدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة لفهم احتياجات الأطراف ذات المصلحة وتوقعاتهم.

١-٢-٣. الدراسات التي تناولت المرونة الاستراتيجية:

١. دراسة (الحربي، ٢٠٢٣)، بعنوان: "تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المستدام: مدخل معرفي- دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية و المبيدات".

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير المرونة الاستراتيجية ضمن المدخل المعرفي (كمتغير مستقل) بأبعاده الخمسة (النماذج المعرفية العقلانية، والنماذج المعرفية التطويرية، والنماذج المعرفية الحتمية، والنماذج المعرفية الاحتمالية، والنماذج المعرفية الفوضوية)، في الأداء الاستراتيجي المستدام (كمتغير تابع) بأبعاده (محور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، والمحور المالي، والمحور البيئي والاجتماعي)، لعينة مكونة من ١١٥/ فرداً من متخذي القرار في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات في محافظة بابل بمستويات إدارية مختلفة في المدة الزمنية الممتدة بين عامي ٢٠٢١-٢٠٢٢م. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود تأثير إيجابي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في الأداء الاستراتيجي المستدام بأبعاده المختلفة أيضاً، لكن اعتماد قادة الشركة على الإجراءات التصحيحية العقلانية (رد الفعل) في مجال الاستجابة للتغيرات البيئية وليس الاستباقية العقلانية يدل على أنها تقتصر فعلياً للقدرات الاستباقية لمتخذي القرار في مجال المرونة الاستراتيجية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة توجيه قادة المنظمة على أن يكونوا استباقيين في مواجهة التغيرات البيئية.

٢. دراسة (Brozović et al.,2023)، بعنوان: "المرونة الاستراتيجية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة في المتطلبات والمعوقات".

هدفت الدراسة إلى البحث في كيفية تحقيق المرونة الاستراتيجية (SF) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، واستكشاف فيما إذا كانت المرونة الاستراتيجية تساهم في نمو الشركة، مع بيان المتطلبات والمعوقات المرتبطة بالمرونة الاستراتيجية، ولتقديم رؤية أكثر دقة لـ (SF) في الشركات الصغيرة والمتوسطة أجرى الباحثون تحليلاً لـ ٩١/ مقابلة مع المالكين وكبار المسؤولين التنفيذيين (المديرين التنفيذيين) للشركات الصغيرة والمتوسطة التي

تظهر نمواً كبيراً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة معنوية بين المرونة الاستراتيجية ونمو الشركة، كما أكدت الدراسة أهمية التوجه الاستراتيجي للمرونة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة. ومن أهم المعوقات التي ظهرت كحاجز كبير أمام المرونة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة هو الافتقار إلى العاملين المختصين.

٣. دراسة (غريال، ٢٠٢٢)، بعنوان: "أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة البسكرة للإسمنت - جمورة - بسكرة".

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة التسويقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد، مرونة المعلومات) في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة البسكرة للإسمنت بسكرة، لعينة مكونة من ١٣٠/ مديراً في المدة الزمنية الممتدة بين عامي ٢٠٢٠-٢٠٢١ م. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: ارتفاع مستوى كل من (المرونة الاستراتيجية، الأداء المتميز) بمؤسسة البسكرة للإسمنت، بالإضافة إلى ذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (المرونة التنافسية، مرونة الموارد، مرونة المعلومات) في الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى أن المرونة الاستراتيجية كمجموعة تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي في تحسين الأداء المتميز لمؤسسة البسكرة للإسمنت. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة تدريب الموارد البشرية على التعامل مع التغيرات المفاجئة، وذلك عبر تكوينهم وتدريبهم وتطوير كفاءاتهم، والاستفادة من الاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة في اكتشاف الفرص، وتحقيق التميز في كافة جوانب الأداء المؤسسي.

٤. دراسة (بن غزال، ٢٠٢٠)، بعنوان: "أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية - دراسة حالة مجمع صيدال".

هدفت الدراسة إلى تحديد آثار أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية) في مستوى الأداء الاستراتيجي في مجمع صيدال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو)، لعينة مكونة من ١١٢٥/ عاملاً

في مجمع صيدال في المدة الزمنية الممتدة بين عامي ٢٠١٩ - ٢٠٢٠. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إنَّ مستوى كل من (المرونة الاستراتيجية، والأداء الاستراتيجي) جاء مرتفع في مجمع صيدال، بالإضافة إلى ذلك وجود أثر إيجابي ومعنوي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية) على مستوى الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: تدريب الموارد البشرية على الاستجابة للحالات الطارئة عن طريق إكسابهم كفاءات متنوعة، وتحسين العمليات الداخلية عبر تفعيل دور وظيفة البحث والتطوير.

٥. دراسة (Shalender & Yadav, 2019)، بعنوان: "المرونة الاستراتيجية وشخصية المدير وأداء الشركة: دراسة حالة صناعة السيارات الهندية".

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وشخصية المدير وأداء الشركة. باستخدام نموذج الشخصية المكونة من خمسة عوامل: (الضمير الحي، الاستقرار العاطفي، التوافق، الانبساط، الانفتاح على تجارب جديدة)، لعينة مكونة من ١٦٢/ مديراً في ستة شركات مختصة في صناعة السيارات في دلهي في العام ٢٠١٩. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تتوسط المرونة الاستراتيجية العلاقة بين شخصية المديرين وأداء الشركة، كما تبين بأن كل من العوامل الخمسة من شخصية المديرين (الضمير الحي، الاستقرار العاطفي، التوافق، الانبساط، الانفتاح على تجارب جديدة) تؤثر في المرونة الاستراتيجية.

٦. دراسة (الزيادي، ٢٠١٩)، بعنوان: "الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات".

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة بالأبعاد (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، المعلومات والتحليل والتحسين، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العملية، ونتائج الجودة) في الأداء التنظيمي المستدام المتمثل بالأبعاد (الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي) عن طريق الدور

الوسيط للمرونة الاستراتيجية، لعينة مكونة من ٢١٦/ فرداً في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات في محافظة بابل ممثلين بـ (المديرين في كل المستويات وبعض الموظفين الإداريين والفنيين) في العام ٢٠١٩م. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تتوسط المرونة الاستراتيجية جزئياً العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام، مما يعني أن تمتع الشركة بمستوى من المرونة الاستراتيجية سيزيد من قدرة إدارة الجودة الشاملة على تحقيق أداء تنظيمي مستدام، كما تبين أن هناك إدراك مرتفع لمتغيرات الدراسة الحالية لدى العينة المدروسة. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة، والتركيز على ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدورها في زيادة قدرة الشركة في مواجهة التغيرات البيئية والتنافسية في المدى البعيد، وبما ينعكس على تحقيق الاستدامة في الأداء التنظيمي.

٧. دراسة (آسية، ٢٠١٧)، بعنوان : "أثر المرونة الاستراتيجية في جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس".

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى وأثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق جودة فاعلية الأداء، والتنافسية لمؤسسة الاتصالات موبيليس. لعينة مكونة من ٢٠٠/ مديراً في شركة الاتصالات موبيليس، حيث استخدم المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج المرجوة في المدة الزمنية الممتدة بين عامي ٢٠١٦ - ٢٠١٧م. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود تطبيق عالي للمرونة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس مما أكسبها مكانة تنافسية عالية. بالإضافة إلى عدم تأثير بعض أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة الإنتاج، مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، المرونة المالية، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة المعلومات) منفردة في فاعلية الأداء، وتأثيرها كحزمة واحدة في جودة فاعلية الأداء وفي تحقيق ميزة تنافسية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتعزيز التحليل المستمر للبيئة الخارجية، ومواصلة الاعتماد على المرونة الاستراتيجية في الخطط التسويقية من أجل تحقيق التميز، وتدريب العاملين على المهارات العالية في الاستجابة للمتغيرات الطارئة.

٨. دراسة (Eryesil al et., 2015)، بعنوان: "دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتأثيرها على أداء الأعمال".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها (الاستباقية، التفاعلية) وأداء الأعمال. لعينة مكونة من ٥٦/ شركة نشطة في قطاعات المعلوماتية والإلكترونيات في تكنوكين في العام ٢٠١٥م. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية وأداء الأعمال، فالمرونة الاستراتيجية بأبعادها (الاستباقية، والتفاعلية) لها تأثير في الأداء الاستراتيجي والمالي، لكن عند البعد الاستباقي كان للمرونة التأثير الأكبر في أداء الأعمال مقارنة بالبعد التفاعلي.

٩. دراسة (Ouakouak & Ammar, 2015)، بعنوان: " كيف تُترجم المرونة الاستراتيجية إلى أداء مالي مجزٍ؟ ".

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء المالي، لعينة مكونة من ٣٣٥/ شركة تشمل القطاعين العام والخاص في أوروبا في العام ٢٠١٥. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تعزز المرونة الاستراتيجية الأداء المالي، فالعلاقة بينهما إيجابية في كل من البيئات المستقرة وغير المستقرة، وذلك لما للمرونة الاستراتيجية من دور داخلي متغلغل داخل المنظمات يساعد على توليد المعلومات والقرارات المبتكرة، والتي بدورها تدعم تحسين الوضع المالي.

١٠. دراسة (Feifei, 2012)، بعنوان: "المرونة الاستراتيجية، والتوجه الريادي، وأداء الشركة: أدلة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين".

هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر التفاعلي بين المرونة الاستراتيجية والتوجه الريادي في أداء الشركة في ظل بيئة تنافسة شديدة، لعينة مكونة من ٥٠٠/ شركة من شركات التكنولوجيا المتقدمة الموجودة في شنغهاي وجيانغسو وتشجيانغ في الصين في العام ٢٠١٢م. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يتفاعل التوجه الريادي مع

المرونة الاستراتيجية للتأثير في أداء الشركة، كما تعزز المرونة الاستراتيجية العلاقة الإيجابية بين التوجه الريادي وأداء الشركات.

١-٢-٤. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من بعض الدراسات السابقة بالنقاط الآتية:

١. تحديد المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة كنقطة انطلاق لدراسة العلاقة فيما بينها.
٢. إرشاد الباحث الى المراجع والبحوث ذات الصلة بمتغيرات الدراسة؛ الأمر الذي سهّل عليه تحديد الأدوات الإحصائية الملائمة لاختبار أنموذج دراسته نتيجة الإطلاع على الأدوات الإحصائية التي تبنتها الدراسات السابقة، ومن ثمّ تمت الاستعانة بتلك الدراسات في قياس متغيرات الدراسة الحالية.

١-٢-٥. أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١. أوجه التشابه:

بعد استعراض العديد من الدراسات السابقة تبين بأن هناك بعضاً من أوجه التشابه معها، والتي تتمثل بالآتي:

- ١-١. تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة المباشرة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام، وهنا تتشابه الدراسة الحالية مع تلك الدراسات في أنها تناولت متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام، لكن عبر إدخال المرونة الاستراتيجية كمتغير معدّل.

- ٢-١. تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة المباشرة بين المرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي حيناً، والأداء المستدام حيناً آخر. وفي ذلك أحد أوجه التشابه.

- ٣-١. جرى العديد من الدراسات السابقة في منظمات خدمية، وهذا وجه تشابه مع تلك الدراسات أيضاً.

٢. أوجه الاختلاف والتميز:

إنّ ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يتمثل في الجانب المكاني والزمني، ومن حيث الهدف والمتغيرات والمقياس المستخدم، وذلك وفق الآتي:

٢-١. من حيث الحدود المكانية: يتناول الباحث مجتمعاً مختلفاً تماماً عن الدراسات السابقة يتمثل بشركات القطاع العام مع الخاص في وزارة الاتصالات والتقانة في سورية.

٢-٢. من حيث الحدود الزمانية: يتمثل المدى الزمني لهذه الدراسة بالمدة الزمنية الممتدة بين عامي ٢٠٢١-٢٠٢٣م.

٢-٣. من حيث الهدف: تتطلع الدراسة الحالية إلى تقديم دليل إحصائي على العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام في المنظمات محل الدراسة، وقياس الأثر المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام. مع بيان مستوى كل من (الشراكة الاستراتيجية، الأداء المستدام، المرونة الاستراتيجية) في المنظمات محل الدراسة. وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة على حد علم الباحث.

٢-٤. من حيث المتغيرات والمقاييس المستخدم: تتمثل متغيرات الدراسة بكل من (الشراكة الاستراتيجية، الأداء المستدام، المرونة الاستراتيجية)، وهذه المتغيرات الثلاثة لم تتناولها الدراسات السابقة مجتمعة، كما تعددت الأبعاد المعتمدة في هذه المتغيرات بتعدد الباحثين، إلا أن الدراسة الحالية اعتمدت في تحديد أبعاد الشراكة الاستراتيجية وقياسها على (مجالات الشراكة، طبيعة الشريك الاستراتيجي، دور الشراكة، دوافع تشكيل الشراكة)، وفي أبعاد الأداء المستدام وقياسه على: (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي)، كما اعتمدت في تحديد أبعاد المرونة الاستراتيجية وقياسها على (المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية)، في حين أن الدراسات السابقة لم تنطرق إلى هذه المتغيرات وأبعادها، بل تطرقت إلى جزئيات منها.

١-٣. مشكلة الدراسة: Study Problem

يُعد الأداء المستدام واحداً من أكثر الموضوعات الاقتصادية والإدارية جدلاً وأهمية، سواءً بالنسبة للباحثين الأكاديميين أم لمديري منظمات الأعمال العامة والخاصة أم لحكومات الدول على حدّ سواء، وهو يشكل هدفاً تسعى إليه تلك المنظمات، وذلك لأهمية أبعاده المتمثلة في (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي)، والتي هي محل اهتمام الحكومات ومنظمات الأعمال، تلك الأبعاد التي يتم التعبير عنها بخلق القيمة (محمد، ٢٠٢١، حماده،

٢٠٢٠، (Baugmatner& Rauter,2017, Kodden,2020). وفي سبيل المحافظة على هذا الأداء، وإدارة تلك المنظمات لمواردها بكفاءة عالية، إضافة إلى مواجهة ظروف البيئة المتغيرة كما هو الحال في بيئة الأعمال السورية، تلجأ المنظمات إلى إقامة نوع من الشراكات الاستراتيجية مع بعضها، حيث يبقى الأداء المستدام في جوهر أهدافها (الغوطي، ٢٠٢٣، السجاري، ٢٠٢٢، Mustikaningsih al et., 2019، Saci& Jasimuddin, 2018، Shen al et., 2016)، كما تبقى المرونة الاستراتيجية مطلوبة في عمل تلك المنظمات لمواجهة ظروف البيئة المحيطة المتغيرة، وقد أشارت الدراسات إلى أهمية المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء المستدام (Brozović et al.,2023، بن غزال، ٢٠٢٠، الزياي، ٢٠١٩، Eryesil al et., 2015)، وفي ظروف بيئة الأعمال السورية الحالية، وما حلّ بها من خراب نتيجة الحرب الطالمة على بلدنا، تظهر أهمية المرونة في تعزيز عمل تلك الشركات التي حصلت في منظمات (القطاعين العام والخاص) في وزارة الاتصالات والتقانة في سورية، وفي أدائها المستدام أيضاً^١. وللوقوف على تجربة تلك المنظمات وتقييم مستوى أدائها المستدام في ضوء تجربة الشراكات الاستراتيجية، وحصر مشكلة الدراسة على نحو دقيق، وتحديد مبرراتها أجرى الباحث دراسة استطلاعية أولية، وقام بالعديد من الزيارات والمقابلات الميدانية لعينة من المديرين في منظمات القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة^٢. وقد تمحورت الأسئلة حول متغيرات الدراسة (الشراكة الاستراتيجية، والمرونة الاستراتيجية، الأداء المستدام)، حيث تابنت الإجابات ووجهات النظر حول تلك المحاور على الشكل الآتي:

أ. بالنسبة لمحور الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص: فقد عدّها البعض بمثابة خصخصة للقطاع العام تعود بالمنفعة للقطاع الخاص على حساب القطاع العام، بينما عدّها آخرون بمثابة رافعة تعزز من مستوى أداء القطاع العام عبر الاستفادة من خبرات ومهارات وموارد القطاع الخاص في تمويل وإدارة وتشغيل القطاع العام.

^١ صدرت في السنوات الماضية العديد من القوانين والأنظمة والتشريعات التي تنظم عمل القطاع الخاص جنباً إلى جنب مع القطاع العام، كما تم استحداث منظمات ترعى وتدير وتحفز الاستثمار عبر الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص، ولعلّ صدور القانون رقم ٥/ لعام ٢٠١٦ حول التشاركية بين القطاعين العام والخاص يجسد الفهم العميق للجهات العليا لأهمية الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في مرحلة إعادة الإعمار، حيث عدّ المشرع السوري بأنّ "الشريك الاستراتيجي هو الشخص الاعتباري الذي يملك في حالة وجوده ائتلاف الخبرة والدراية والكفاءة الفنية والموارد الأساسية وبخاصة المالية اللازمة لتشغيل مشروع التشاركية، وعليه أن يشارك في شركة المشروع بالحد الأدنى المحدد في طلب العروض.

^٢ شملت العينة الأولية (٢٠) مفردة من المديرين في مستويات إدارية مختلفة في الشركة السورية للاتصالات، والهيئة الناطمة لقطاع الاتصالات والبريد.

ب. بالنسبة لمحور المرونة الاستراتيجية: أكدت أغلب الإجابات على ضرورة المرونة الاستراتيجية في التكيف السريع مع المتغيرات البيئية، كما ذهب آخرون إلى أهمية المرونة الاستراتيجية في عمل الشراكات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص، وتعزيز الأداء المستدام عبر تلك الشراكات، خصوصاً في الظروف الراهنة.

ت. بالنسبة لمحور الأداء المستدام: تباينت وجهات النظر حول الأداء المستدام أيضاً، حيث رأى البعض أن هناك جهوداً تبذل لتحقيق الأداء الاقتصادي، وتحقيق الربح فقط، على حساب الأداء الاجتماعي والبيئي، في حين رأى البعض الآخر أن هناك اهتمام بالأداء الاقتصادي والاجتماعي على حساب الأداء البيئي. فيما رأى آخرون أن الاهتمام ينصب على الأداءين الاقتصادي والبيئي دون الاجتماعي. أمام هذه النتائج المتباينة كان لا بُدَّ من طرح مشكلة الدراسة عبر الأسئلة الآتية:

١. ماهو واقع الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في المنظمات العاملة لدى وزارة الاتصالات والتقانة في سورية؟

٢. ما هو مستوى الأداء المستدام في منظمات القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة في سورية؟

٣. ما هو مستوى المرونة الاستراتيجية في منظمات القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة في سورية؟

٤. ماهي العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام في منظمات القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة في سورية؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية هي:

٤-١. ما هي العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي في منظمات القطاعين العام والخاص في

وزارة الاتصالات والتقانة في سورية؟

٤-٢. ما هي العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي في منظمات القطاعين العام والخاص في

وزارة الاتصالات والتقانة في سورية؟

٤-٣. ما هي العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي في منظمات القطاعين العام والخاص في وزارة

الاتصالات والتقانة في سورية؟

٥. هل تُعدّل المرونة الاستراتيجية المتمثلة في: (المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية)

العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام في منظمات القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات

والتقانة في سورية؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية هي:

٥-١. هل تُعدّل المرونة الإنتاجية العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام في منظمات القطاعين العام

والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة في سورية؟

٥-٢. هل تُعدّل مرونة رأس المال البشري العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام في منظمات

القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة في سورية؟

٥-٣. هل تُعدّل المرونة السوقية العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام في منظمات القطاعين العام

والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة في سورية ؟

١-٤. أهداف الدراسة: Study Goals

هناك هدفان رئيسيان وثلاثة أهداف فرعية ترمي هذه الدراسة إلى تحقيقها، وهي:

الهدف الرئيس الأول: هو اختبار علاقة التأثير المحتملة للشراكة الاستراتيجية في الأداء المستدام في منظمات

القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة السورية.

الهدف الرئيس الثاني: هو اختبار الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء

المستدام في منظمات القطاعين العام والخاص العاملة في وزارة الاتصالات والتقانة السورية.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف إلى واقع الشراكات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة السورية.
٢. تبيان مستوى الأداء المستدام في منظمات القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة السورية.
٣. تحديد مستوى المرونة الاستراتيجية في منظمات القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة السورية.

١-٥. أهمية الدراسة: Study Importance

تبرز أهمية الدراسة من جانبين، الأول الجانب النظري والآخر الجانب العملي، وفق الآتي:

١-٥-١. الأهمية النظرية: Theoretical importance

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في كونها تتناول موضوعاً مهماً على المستوى الجزئي (المؤسسي)، وعلى المستوى الكلي (الوطني) وهو موضوع الأداء المستدام الذي تنشده الكثير من منظمات الأعمال بعلاقته مع الشراكات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية، حيث ترتكز هذه الدراسة على نظريات علمية حاولت تفسير متغيراتها المستقلة والتابعة بعلاقة مباشرة، وتحاول هذه الدراسة تبيان الدور المعدل الذي يمكن أن تلعبه المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام الذي تجاهلته تلك النظريات. فقد أظهرت نظرية المؤسسة كيف يمكن للمنظمات زيادة قدرتها على النمو والبقاء في بيئة تنافسية، وأن هذه المنظمات تُمارس نشاطاتها المشروعة، وتؤثر فيها مجموعة من العوامل الاقتصادية، والثقافية، والبيئية، والاجتماعية، والتنظيمية، والقانونية (Glover al et., 2014: 104)، غير أنها لم تُشر إلى أهمية الشراكة والمرونة الاستراتيجيتين وتأثيرهما في الأداء المستدام رغم وجود دراسات حول ذلك، وهذا ما يشكل فجوة معرفية ونظرية، تحاول هذه الدراسة سدها وتجاوز نقاط الضعف فيها. كما لم تتطرق النظرية الشرعية المفسرة للأداء المستدام إلى ما يؤثر فيه، بل ركزت على عملية القبول الاجتماعي والأخلاقي للمنظمة، كما أشارت إلى أهمية بقائها، كي تعمل على تطوير المجتمع وازدهاره الذي يتوجب عليه توفير الموارد اللازمة لعملها. أمّا نظرية أصحاب المصالح، فقد ركزت على قدرة المنظمة على خلق القيمة

وتحقيق مصالح جميع الأطراف، دون الإشارة المباشرة إلى الشراكات الاستراتيجية التي فيها مصالح متبادلة بين الأطراف المتشاركة. ومع ذلك لم تُشر إلى أهمية الأداء المستدام للمجتمع الذي تعمل فيه إشارة واضحة وصريحة بكونه هدفاً ضمنياً لأطراف أصحاب المصالح. كما لم تُشر إلى أهمية المرونة الاستراتيجية كعامل معدّل يمكن أن يقوي العلاقة أو يقلب اتجاهها بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام. لكل ما تقدم تأتي الأهمية النظرية في أنها تحاول تلافي هذه الفجوة المعرفية في هذه العلاقة. بالإضافة إلى ذلك؛ فإن هذه الدراسة، قد تقدم مساهمة تتمثل في إغناء الأدبيات الإدارية في المكتبة العربية من خلال توضيح المفاهيم النظرية للشراكة الاستراتيجية ونظرياتها وأنواعها، والأداء المستدام بكافة أبعاده، والمرونة الاستراتيجية بكافة أبعادها أيضاً، وذلك لتلافي ندرة الدراسات العربية حول هذا الموضوع على حد علم الباحث.

١-٥-٢. الأهمية العملية: Practical importance

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال تقديم الدليل العملي والإحصائي على العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام، ومدى تأثير هذه العلاقة بالمرونة الاستراتيجية في منظمات قطاع الاتصالات التابع لوزارة الاتصالات والتقانة السورية، حيث يظل الأداء المستدام بأبعاده (الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي) موضع اهتمام إدارة تلك المنظمات لانعكاسه على حياة المواطن السوري. حيث تُظهر نتائج هذه الدراسة مواطن الضعف في ممارساتها الإدارية سواءً تعلق ذلك بمجالات الشراكة، أم بالمرونة الاستراتيجية، أم بالأداء المستدام، ومن ثمّ تقديم بعض المقترحات لمديري تلك المنظمات، قد تساعدهم في تجاوز نقاط الضعف المحتملة في الأداء المستدام أو في الشراكات والمرونة الاستراتيجيتين وتعزيز نقاط القوة فيها.

١-٦. تطوير فرضيات الدراسة: Developing study hypotheses

استناداً إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، وإلى النظريات العلميّة ذات الصلة، وإلى نتائج الدراسات السابقة تم تطوير ووضع الفرضيات التنبؤيّة التي تجيب على الأسئلة الأساسية والفرعية للدراسة، وفق الآتي:

"H₁: مستوى الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في المنظمات محل الدراسة أعلى من المتوسط".

"H₂: مستوى الأداء المستدام في المنظمات محل الدراسة أعلى من المتوسط".

"H₃: مستوى المرونة الاستراتيجية في المنظمات محل الدراسة أعلى من المتوسط".

١-٦-١. العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام:

تباينت نتائج الدراسات حول العلاقة بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام، فقد أظهرت نتائج دراسة (الغوطي، ٢٠٢٣) وجود أثر للشراكة الاستراتيجية في الأداء المستدام المتمثل في استدامة الخدمات الصحية. كما أظهرت دراسة (Yue al et., 2022) وجود تأثير إيجابي للشراكات في الأداء المستدام. كذلك خلصت دراسة (السجاري، ٢٠٢٢)، إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الشراكة الاستراتيجية وأبعاد الأداء المستدام. وفي ذات السياق أكدت دراسة (Mustikaningsih al et., 2019) على وجود دوراً إيجابياً مؤثراً للشراكة الاستراتيجية في أداء الأعمال، كما بيّنت دراسة (سعدي؛ ومناصيرية، ٢٠١٩) وجود علاقة تأثير للشراكة الاستراتيجية في الأداء الاقتصادي للشركة، كذلك أظهرت دراسة (Shen al et., 2016) وجود تأثير كبير للشراكة ممثلة بتوزيع الاستثمار في الأداء المستدام. كما خلصت دراسة (Ngamau, 2015) إلى وجود تأثير إيجابي للشراكة الاستراتيجية في أداء شركات التأمين. في حين أظهرت دراسة (Saci & Jasimuddin, 2018) أن هناك تأثيراً سلبياً للشراكة الاستراتيجية في الأداء على المدى القصير. لكن بيّنت دراسة (مريم، ٢٠١٥) وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للشراكة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي. أما دراسة (Rigby, 2011) بيّنت وجود تأثير إيجابي للشراكة في الأداء الاقتصادي. لكن أظهرت نتائج الدراسات (الجمال، ٢٠١٦، ختيم، ٢٠١٥، زكي، ٢٠٠٩) الأثر الإيجابي للشراكة في الأداء الاجتماعي، بينما أظهرت دراسة (ختيم، ٢٠١٥، حمزة، ٢٠١٢) تأثير إيجاباً للشراكة الاستراتيجية في الأداء البيئي. يضاف إلى ما تقدم أن العوامل الدافعة نحو الشراكات بين المنظمات مرهونة بظروف البيئة المحيطة فيها

وفق رأي العديد من الباحثين (ياسين، بوطاعة، ٢٠١٨؛ عبد الوهاب، ٢٠١٦؛ مريم، ٢٠١٥؛ حمزة، ٢٠١٢)، وقد ساعدت نتائج تلك الدراسات في وضع الفرضية الرئيسة والفرعية الآتية:

"H₄: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام في المنظمات محل الدراسة".

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

"H_{4.1}: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي في المنظمات محل الدراسة".

"H_{4.2}: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي في المنظمات محل الدراسة".

"H_{4.3}: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي في المنظمات محل الدراسة".

١-٦-٢. العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء المستدام.

أظهرت نتائج الدراسات أن ثمة علاقة بين متغيري المرونة الاستراتيجية والأداء المستدام، حيث خلصت دراسة (الحربي، ٢٠٢٣) إلى وجود تأثير إيجابي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في الأداء المستدام بأبعاده المختلفة أيضاً. أما دراسة (Brozović et al., 2023) أظهرت وجود علاقة بين المرونة الاستراتيجية ونمو الشركات، في حين خلصت دراسة (غريال، ٢٠٢٢) إلى وجود تأثير دال إحصائياً للمرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز، أما دراسة (بن غزال، ٢٠٢٠) بينت وجود تأثير إيجابي معنوي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في الأداء الاستراتيجي، وفي السياق ذاته أظهرت دراسة (Eryesil al et., 2015) وجود علاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي والمالي، في حين أظهرت دراسة (الزيادي، ٢٠١٩) وجود دور وسيط ومؤثر للمرونة الاستراتيجية في الأداء المستدام، لكن أظهرت دراسة (Ouakouak & Ammar, 2015) وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين المرونة الاستراتيجية والأداء المالي، كما أظهرت دراسة (آسية، ٢٠١٧) وجود تأثير لبعض أبعاد المرونة الاستراتيجية في الأداء التنافسي للشركة المدروسة، بينما أظهرت دراسة (Feifei, 2012) أن المرونة الاستراتيجية تعزز العلاقة الإيجابية بين التوجه الريادي وأداء الشركات. يتبين من نتائج تلك الدراسات أنّ أكثرها تناول العلاقة

المباشرة بين المرونة الاستراتيجية والأداء المستدام، وبعضها تناول المرونة كمتغير وسيط يؤثر في الأداء المستدام، مع ملاحظة مهمة هي أن بعض تلك الدراسات تناول أحد أبعاد الأداء المستدام كالأداء المالي أو الاقتصادي، بكونهما من أبعاد الأداء المستدام. ولم نرَ دراسات تناولت الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة مع الأداء المستدام بوجود الشراكة الاستراتيجية، أي هل تعزز (تقوي) المرونة الاستراتيجية من الأداء المستدام بوجود الشراكة الاستراتيجية أم تقلل منه. واستناداً إلى تلك النتائج وإلى النقص الحاصل فيها بعدم دراسة المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل، وُضعت الفرضية الرئيسة والفرعية الآتية:

"H₅ تُعدل المرونة الاستراتيجية المتمثلة في (المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام في المنظمات محل الدراسة".

يمكن تجزئة هذه الفرضية إلى الفرضيات الآتية:

"H_{5.1}: تُعدل المرونة الإنتاجية العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام في المنظمات محل الدراسة".

"H_{5.2}: تُعدل مرونة رأس المال البشري العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام في المنظمات محل الدراسة".

"H_{5.3}: تُعدل المرونة السوقية العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام في المنظمات محل الدراسة".

١-٧. افتراضات (مسلمات) الدراسة: Assumptions of Study

تُعد الافتراضات جزءاً من تصميم الدراسة، لذلك يستخدم الباحثون الافتراضات لقبول بعض المعلومات بناءً على المنطق السليم أو المعرفة المتخصصة أو الخبرة المتعلقة بموضوع معين، ومنعاً للتحيز ومن أجل صحة تعميم النتائج، فقد ارتكزت الدراسة على المسلمات أو الافتراضات الآتية:

الافتراض الأول: يتعلق بالظاهرة المدروسة (الأداء المستدام) هي ظاهرة قابلة للقياس الكمي والنوعي.

الافتراض الثاني: بُني الأساس النظري للدراسة بما يعكس متغيرات الظاهرة المدروسة بدقة، كما تم وضع المنهجية المناسبة للدراسة.

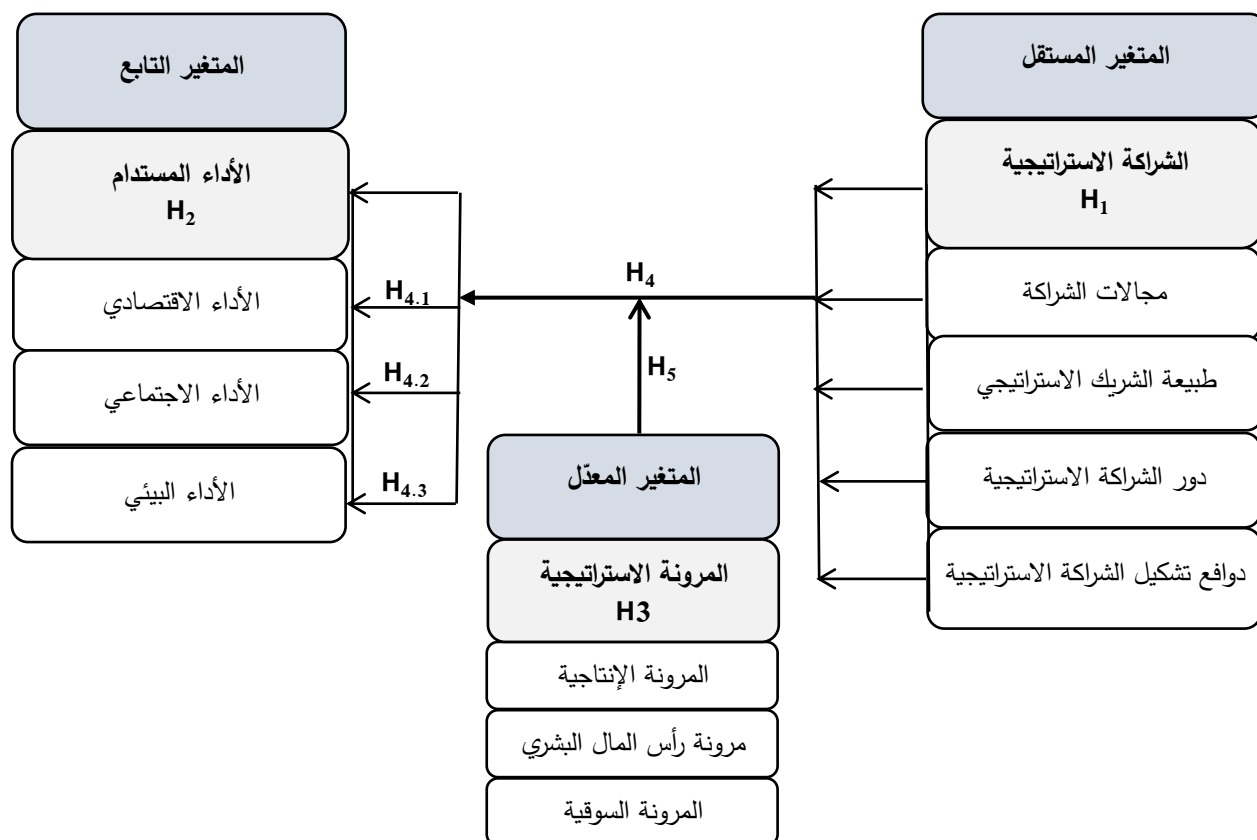
الافتراض الثالث: قياس متغيرات الدراسة بالأداة المناسبة للقياس.

الافتراض الرابع: هو أن إجابات أفراد العينة الممثلة للمجتمع المدروس أجابوا على عبارات الاستبانة بملء حريتهم، وبكل أمانة وصدق.

الافتراض الخامس: إنَّ التحليل الإحصائي للبيانات والوصول إلى النتائج، تم دون النظر إلى قيم الباحث وتحيظه الشخصيين.

٨-١. نموذج الدراسة ومتغيراتها: Model And Variables Of Study

الشكل (١) الآتي يوضح نموذج الدراسة ومتغيراتها:



الشكل (1): نموذج الدراسة ومتغيراتها

المصدر: من إعداد الباحث

٩-١. التعريفات الإجرائية للمصطلحات: Operational Definitions Of Terms

٩-١-١. الشراكة الاستراتيجية: (Strategic Partnership) هي إجراء تعاقدى طويل الأجل بين القطاعين العام والخاص، يتم بموجبه تخصيص الأصول، والمهارات، والموارد المالية لكل من القطاعين العام والخاص تخصيصاً تكاملياً، ليتم تقاسم العوائد، والمخاطر، بما يُمكن من تقديم خدمة أفضل، وقيمة أكبر للمستفيدين (Asian Development Bank, 2018: 14).

٩-١-٢. الأداء المستدام: (Sustainable performance) هو الأداء الذي يحظى بالديمومة والاستمرارية، ويعتمد على التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للموارد التي تستخدمها المنظمة، والمنتجات والخدمات التي تقدمها، وكذلك الانبعاثات والهدر، ومدى تأثير هذه العوامل في المجتمع (Baugmatner& Rauter,2017: 12).

٩-١-٣. المرونة الاستراتيجية: (Strategic flexibility) هي تعبير عن قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة التي لها تأثير ملموس في أداء المنظمة (Skeibrok & Svensson, 2016:16).

٩-١-٤. الأداء الاقتصادي: (Economic Performance) هو الأداء الذي يساهم في تعظيم وزيادة القيمة السوقية للمنظمة في المدى الطويل، ويشير إلى التكاليف والإيرادات المالية لها، كما يعكس الربحية والاستدامة المالية للمنظمة في الأجل الطويل أيضاً (Alsayegh al et.,2020:5).

٩-١-٥. الأداء الاجتماعي: (Social Performance) هو الأداء الذي يعكس إلى أي مدى ترجمت المنظمة الأهداف الاجتماعية في الممارسة العملية، بما في ذلك ظروف العمل والصحة والسلامة والعلاقة مع العاملين، وممارسات العمل العادل، ومشاركة المجتمع، والعمل الخيري وغير ذلك (Alsayegh al et.,2020:7).

٩-١-٦. الأداء البيئي: (Environmental Performance) هو قدرة المنظمة على خفض الانبعاثات الصّارة بالهواء، والرشد في استهلاك الطاقة، والمواد بما فيها المواد الخطرة، والامتثال للمعايير البيئية (Yusliza al et., 2020:18).

١-٩-٧. المرونة الإنتاجية: (Productive Flexibility) تعني قدرة المنظمة على إنتاج وتوفير السلع والخدمات في الأسواق المحلية والعالمية بأسعار تنافسية خلال فترة زمنية قصيرة (haraisa, 2018: 167).

١-٩-٨. مرونة رأس المال البشري: (The Flexibility Of Human Capital) تشير مرونة رأس المال البشري إلى المرونة العددية والمرونة الوظيفية. إذ تعبر المرونة العددية (Numerical flexibility) عن قدرة المنظمة على تعديل عدد العاملين أو ساعات العمل ليتوافق مع حاجة المنظمة. أما المرونة الوظيفية (Functional flexibility) تشير إلى استعداد العاملين في المنظمة لأداء مهمات مختلفة بالكفاءة ذاتها بما يتناسب مع التغيرات التي تحدث في مستوى العرض والطلب (محمد، جمال الشحات، ٢٠١٨: ١٩٣).

١-٩-٩. المرونة السوقية: (Market Flexibility) تعني قدرة المنظمة على دخول الأسواق والخروج منها، إضافة إلى تعديل وضعها في الأسواق الحالية والناشئة، وذلك استجابة للمتغيرات البيئية (shalender & Singh, 2015: 235).

١-١٠. فلسفة الدراسة ومنهجيتها: Philosophy And Methodology Of Study

يُقصد بفلسفة الدراسة "نظام من المعتقدات والافتراضات التي يؤمن بها الباحث ويستخدمها عند تطوير المعرفة في مجال بحثه" (Saunders al et., 2016:124). أي تتعلق بطريقة تفكير الباحث عند حله لمشكلة بحثه، وقد اعتمدت هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية Positivism Philosophy التي ترى أن المعرفة الحقيقية لا يمكن تخيلها أو الحصول عليها إلا من خلال الحقائق الملاحظة والموجودة في ظواهر العالم الخارجي، والقابلة للقياس، والمعرفة Epistemology وفقاً لعلم الوجود تبحث عن الحقيقة الكامنة في الإجابة عن سؤال البحث (Žukauskas al et., 2018:123)، وتقتض الفلسفة الوضعية أن الظواهر والأحداث وفقاً لعلم الوجود Ontology هي وقائع خارجية مستقلة عن الباحث أو (الفاعلين الاجتماعيين) وقيمه الذاتية، وأن تكوينها وتطويرها يعتمد على مشكلة الدراسة ووجهة نظره في حلها. وينحصر دوره في جمع البيانات عنها وتحليلها لمعرفة العلاقات السببية المكونة لها، وصولاً إلى تعميمها على المجتمع المدروس. وبهذا المنطق يُعد الأداء المستدام والشراكات

الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية واقعاً ملموساً يمكن دراسته وقياسه. وفي العلوم الاجتماعية والإدارية تستند الفلسفة الوضعية على نظرية أو نظريات معرفية حول الظواهر المدروسة، حيث تشكل تلك النظريات واقعاً موضوعياً يمكن التأكد من صحته في سياق بيئي وتنظيمي محدد (Saunders al et., 2019:153). وبما أن الدراسة الحالية تعتمد على نظريات علمية حول متغيراتها (الشراكات الاستراتيجية، والأداء المستدام)، لذلك اعتمدنا على الفلسفة الوضعية. حيث سيكون الباحث مستقلاً بقيمه وحيادياً عما يتم دراسته، فهو يعمل على دراسة الظاهرة المدروسة، ويجمع البيانات عنها ويحللها باستخدام الأساليب العلمية المناسبة وصولاً إلى النتائج التي هي حقائق علمية (Alharahsheh & Pius, 2020: 41).

١-١٠-١. مدخل الدراسة: Study Approach

تُعد العلاقة بين متغيرات الظاهرة المدروسة (الشراكة الاستراتيجية، والمرونة الاستراتيجية، والأداء المستدام) علاقة جدلية مركبة، درست وما زالت، لم تنتهِ بعد، وبما أن هدف الدراسة هو اختبار علاقة التأثير المحتملة أو (العلاقة السببية) بين تلك المتغيرات، فقد اعتمد على المدخل الاستنتاجي Deduction Approach بوصفه أسلوباً مناسباً للدراسة، وهو الأسلوب الذي يعني أن تفكير الباحث يبدأ بقضية كلية عامة تستند إلى نظرية أو نظريات إدارية، وينتهي إلى نتائج جزئية خاصة، قد تكون متضمنة في المقدمات الكبرى (Saunders al et., 2019:144)، لذلك وُضعت فرضيات أولية حول علاقة التأثير المحتملة بين تلك المتغيرات، ثم يتم اختبارها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات قد تثبت صحة الفرضيات العامة أو تنفيها أو تُعدلها وتطورها وذلك وفق ما تقضي إليه نتائج الدراسة.

١-١٠-٢. استراتيجية الدراسة: Study Strategy

تحقيقاً لأهداف الدراسة وفلسفتها، ومدخلها اعتمد على استراتيجية المسح؛ نظراً لأن أهداف الدراسة وفلسفتها وأسلوبها منصبة على اختبار الفرضيات وتعميم نتائجها على المجتمع المدروس، لذلك اعتمد الباحث على استراتيجية المسح Survey Strategy التي نستطيع عبرها الحصول على عينات كبيرة نسبياً تسهم في تعميم النتائج على المجتمع

المدرّوس. لذلك تُعدّ الدّراسة الحالية من الدّراسات المقطعية Cross-sectional study أو (العرضانية)، وقد جُمعت البيانات من مصدرين هما (Saunders al et., 2019:174):

١. المصادر الثانوية: التي تتمثل بالرجوع إلى أدبيات الفكر الإداري المعاصرة، والدّراسات السابقة من كتب ومجلات علمية متخصصة التي تناولت متغيرات الدراسة (الشّراكة الاستراتيجية، المرونة الاستراتيجية، الأداء المستدام).
٢. المصادر الأولية: اعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من المجتمع المدرّوس.

١٠-٣. الخيار المنهجي (طريقة الدراسة): Research Method

اعتمد الخيار المنهجي Methodological choice للدراسة على استخدام الطريقة الكمية في تحليل البيانات التي تناسب المدخل الاستنتاجي واستراتيجية المسح، لتأكيد بعض الحقائق التي ذكرتها النظريات التي تناولت متغيرات الدّراسة، والدّراسات السابقة (Saunders al et., 2019:174)، لذلك استُخدمت أدوات التحليل الإحصائي المناسبة من مقاييس النزعة المركزية في الإحصاءات الوصفية، كما استُخدم التحليل العاملي التوكيدي ونموذج المعادلات المهيكلية في اختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج، باستخدام برنامجي التحليل الإحصائي (AMOS.v21) و (SPSS v.27).

١١-١. مجتمع الدّراسة وعينُها: Society and sample Of Study

يتمثل مجتمع الدّراسة بشركات القطاعين العام والخاص العاملة في مجالات الاتصالات وخدمات الإنترنت لدى وزارة الاتصالات والتقانة في سورية، والجدول (١) يوضح منظمات مجتمع الدّراسة، وفق الآتي:

الجدول (١): منظمات مجتمع الدّراسة

م	منظمات القطاع العام	م	منظمات القطاع الخاص
1	الإدارة المركزية في وزارة الاتصالات والتقانة.	1	شركة سيريتيل لشبكة الهواتف المحمولة.
2	الهيئة الناظمة للاتصالات والبريد.	2	شركة MTN لشبكة الهواتف المحمولة.
3	الشركة السورية للاتصالات.	3	شركة DHL Express للشحن الدولي.
4	الهيئة الوطنية لخدمات تقانة المعلومات.	4	مزود خدمة الإنترنت OMAIYA.

5	للهيئة العامة لخدمات الاتصالات اللاسلكية.	5	شركة القدموس للخدمات البريدية والحوالات المالية.
		6	شركة الفؤاد للحوالات المالية.
		7	شركة بوسنات STB.
		8	مزود خدمة الإنترنت سوا.
		9	شركة سنيان الشهباء للشحن.
		10	شركة الفارس للخدمات البريدية.
		11	مزود خدمة الإنترنت آية.
		12	شركة مسارات اكسبريس.
		13	شركة عيبر حلباوي.
		14	شركة أبو العز.

المصدر: من إعداد الباحث

وزعت /٤٧٩/ استبانة على عينة تطبيقية هادفة من العاملين تحت مسميات وظيفية مختلفة: (مدير عام، مدير مركزي، مدير فرع، رئيس قسم، رئيس دائرة، رئيس شعبة) في المنظمات المذكورة أعلاه. استرد منها /٤٤٠/ استبانة منها /٤١٠/ استبانة صالحة للتحليل، حيث بلغ حجم عينة الدراسة /٤١٠/ مبحوثاً، وتشكل ٨٥,٦% من عدد الاستبانات الموزعة، وهي نسبة عالية جداً، وتمثل المجتمع المدروس تمثيلاً عالياً.

١-١٢. حدود الدراسة: Study Limits

١-١٢-١. الحدود العلمية (النظرية أو الموضوعية): هناك ثلاثة حدود علمية للدراسة هي:

١. الشراكة الاستراتيجية، بأبعادها: (مجالات الشراكة، طبيعة الشريك الاستراتيجي، دور الشراكة الاستراتيجية، دوافع تشكيل الشراكة الاستراتيجية). كمتغير مستقل.

٢. الأداء المستدام، بأبعاده: (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي)، كمتغير تابع.

٣. المرونة الاستراتيجية، بأبعادها: (المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية)، كمتغير معدل.

١-١٢-٢. الحدود المكانية: جرت هذه الدراسة في منظمات القطاعين العام والخاص العاملة في مجالات الاتصالات وخدمات الإنترنت في وزارة الاتصالات والتقانة السورية.

١-١٢-٣. الحدود البشرية: تمثلت بالعينة المدروسة وشملت العاملين في أماكن وظيفية مختلفة (مدير عام، مدير مركزي، مدير فرع، رئيس قسم، رئيس دائرة، رئيس شعبة).

١-١٢-٤. الحدود الزمانية: تتمثل بالمدة الزمنية الممتدة بين عامي ٢٠٢١ - ٢٠٢٣م.

١-١٣. خلاصة الفصل الأول: Abstract Of The First Research

تناول هذا الفصل عرض للإطار المنهجي للدراسة الذي تناول تحديد مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها بعد عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت بدورها كلاً من الشراكة الاستراتيجية، والأداء المستدام، وتلك المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية، وفي ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وضعت أهداف الدراسة، ومن ثمَّ الأهمية النظرية والعملية لها، كما صيغت فرضيات رئيسية وفرعية تسعى الدراسة لاختبارها بناءً على مسلمات، فعدَّ النموذج الذي يظهر متغيرات الدراسة، كما حدد مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى مصادر جمع البيانات الأولية والثانوية وحدود الدراسة المختلفة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الشراكة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: الأداء المستدام.

المبحث الثالث: المرونة الاستراتيجية.

المبحث الرابع: العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام.

المبحث الأول: الشراكة الاستراتيجية

١-١. تمهيد

٢-١. ماهية الشراكة الاستراتيجية

٣-١. النظريات المفسرة للشراكة الاستراتيجية

٤-١. دوافع المنظمة لتشكيل الشراكة الاستراتيجية

٥-١. مراحل تشكيل الشراكة الاستراتيجية

٦-١. أنواع الشراكة الاستراتيجية

٧-١. الإطار القانوني للشراكة الاستراتيجية

٨-١. خلاصة المبحث الأول

١-١. تمهيد: Introduction

في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة المتزايدة مع انتشار ظاهرة العولمة التي فرضت نفسها كواقع لا بد من التعامل معه بكل ما ينطوي عليه من إيجابيات وسلبيات، الأمر الذي ألزم العديد من المنظمات على إعادة النظر في خياراتها الاستراتيجية، والسعي الحثيث إلى خلق كيانات اقتصادية أكبر بهدف تأمين الموارد النادرة وتخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق، وذلك عبر شراكات استراتيجية مع جهات أخرى تتحمل معها عبء التمويل ومخاطر الإدارة والتشغيل. فالشراكة تتبع من فكرة التعاون القائمة على مبدأ المصالح المشتركة.

يتناول هذا المبحث ماهية الشراكة الاستراتيجية، ودوافع المنظمة لها، ومراحل تشكيلها وأنواعها، بالإضافة إلى بعض النظريات المفسرة لها متمثلةً بنظرية الاعتماد على الموارد، ونظرية تكاليف الصفقات، ونظرية الوكالة، كذلك الإطار القانوني للشراكة الاستراتيجية في سورية.

١-٢. ماهية الشراكة الاستراتيجية: Nature Of Strategic Partnership

تقوم الشراكة الاستراتيجية على أساس التقارب والتعاون من أجل تحقيق أهداف ومصالح مشتركة عبر علاقات تعاقدية طويلة الأجل، عادةً ما تكون بين القطاعين العام والخاص بهدف الاستفادة من الكفاءات الإدارية والتقنية والقدرات التمويلية لدى القطاع الخاص، وإشراكه في تحمل المخاطر للحصول على خدمات أفضل، وبكفاءة أعلى، وهذا دفع الحكومات إلى تبني سياسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه للشراكة الاستراتيجية، بل هناك تعريفات عديدة تباينت باختلاف وجهات نظر الباحثين إلى موضوعها، حيث عرّف كلاً من (Tarigan & Siagian, 2021:366) الشراكة الاستراتيجية على أنها: علاقة تتشكل بين كيانات مستقلة لتحقيق أهداف وفوائد محددة، وتحقيق ميزة تنافسية وتحسين الأداء المالي للشركاء. في حين عرّف البنك الدولي الشراكة الاستراتيجية على أنها: إجراءات تعاقدية بين كيان أو سلطة عامة وآخر خاص لتوفير الأصول وتقديم المنتج أو الخدمة، ويتحمل الطرف الخاص خطراً كبيراً فضلاً عن المسؤولية الإدارية (World Bank Group, 2017: 8). أمّا المفوضية الأوروبية فقد عرّفت الشراكة الاستراتيجية بأنها: اتفاق بين

طرفين أو أكثر اتفقا على العمل بشكل تعاوني على تحقيق أهداف مشتركة، حيث يتم بموجب هذا الاتفاق تقاسم السلطة والمسؤولية والاستثمار المشترك للموارد، وللمخاطر والمنافع المتبادلة (4: 2012، UNECE). وهذا يتفق مع تعريف بنك التنمية الآسيوي للشراكة الذي عرّفها: بأنها هي إجراء تعاقدية طويل الأجل بين القطاعين العام والخاص، يتم بموجبه تخصيص الأصول، والمهارات، والموارد المالية لكل من القطاعين العام والخاص تخصيصاً تكاملياً، ليتم تقاسم العوائد، والمخاطر، بما يُمكن من تقديم خدمة أفضل، وقيمة أكبر للمستفيدين (Asian Development Bank, 2018: 14). كما ذهبت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (3: 2015، OECD) إلى تعريف الشراكة الاستراتيجية على أنّها: مشاركة القطاع الخاص في بناء، وإدارة، وتمويل أصول البنية التحتية العامة، بما في ذلك التشغيل والصيانة لمدة زمنية طويلة تمتد مابين (٢٠ - ٣٠) سنة. أمّا المشرّع السوري^١ عرّف الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص بأنها: "علاقة تعاقدية لمدة زمنية متفق عليها بين جهة عامة وشريك من القطاع الخاص يقوم بموجبها الشريك الخاص بالاستثمار في واحد أو أكثر من الأعمال الآتية: (تصميم، أو إنشاء، أو بناء، أو تنفيذ، أو صيانة، أو إعادة تأهيل، أو تطوير، أو إدارة، أو تشغيل مرفق عام أو مشروع لدى الجهة العامة)، وذلك بهدف المساهمة في تقديم خدمة عامة، أو أي خدمة تتوخى المصلحة العامة مباشرة إلى الجهة العامة المتعاقدة أو نيابة عنها إلى المستفيد النهائي. نلاحظ من هذا التعريف بأن المشرّع السوري رغم أنّه وسّع المجال للقطاع الخاص للدخول إلى البنى التحتية والمرافق العامة، بالإضافة إلى المشروعات التي تعود ملكيتها للدولة، لكنه لم يذكر صراحة التمويل كأحد الأعمال التي يجب أن يقوم بها الشريك الخاص رغم أن التمويل يُعدّ من أهم مبررات اللجوء إلى الشراكة.

نستنتج مما سبق بأن الشراكة الاستراتيجية هي عبارة عن اتفاق على بناء علاقة تعاون بين منظمين أو أكثر، يتم بموجب هذا الاتفاق التشارك في الموارد، والكفاءات، واتخاذ القرارات، وتوزيع المخاطر، والمسؤوليات بغية تحقيق غايات وأهداف مشتركة.

^١ القانون رقم ٥/، لعام ٢٠١٦، التشاركية بين القطاعين العام والخاص. المادة رقم (١).

١-٣. النظريات المفسرة للشراكة الاستراتيجية: Theories Explaining S P'

سيتم التطرق إلى ثلاث نظريات أساسية ممثلة في كل من نظرية الاعتماد على الموارد، ونظرية تكاليف الصفقات، ونظرية الوكالة، والتي من شأنها الإلمام بأهم الأسباب والمبررات التي تدفع بالمنظمات للتقارب وتبني شراكات مع منظمات أخرى، وهذه النظريات هي:

١-٣-١. نظرية الاعتماد على الموارد: Resource Dependence Theory

صنّف الباحثون موارد المنظمة إلى تصنيفات عديدة، من أشهرها تصنيفها إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة، بحيث يشمل النوع الأول كل ما يمكن أن يأخذ طبيعة المادة مثل (الأراضي، والمباني، والمصانع، والمعدات، والمخزون، والمال)، أما الثاني فيشمل كل الموارد التي لا يمكن أن تأخذ طبيعة المادة بل لها دلالة مجردة، ويتم إنشاؤها بوساطة المديرين والعاملين مثل: (السمعة، الخبرة، المعلومات، المعرفة، الأسماء التجارية، والملكية الفكرية للمنظمة بما في ذلك براءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر والعلامات التجارية) (Hill al et., 2014: 83). وفقاً لنظرية الاعتماد على الموارد، فإن هدف المنظمة هو تقليل اعتمادها على المنظمات الأخرى لتوريد الموارد النادرة في بيئتها وإيجاد طرق للتأثير فيها لتأمين الموارد اللازمة؛ لذا يجب على المنظمة إدارة جانبيين من جوانب اعتمادها على الموارد في وقت واحد، الجانب الأول يتمثل بالنفوذ الذي تمارسه المنظمة على المنظمات الأخرى كي تتمكن من الحصول على الموارد، أما الثاني هو الاستجابة لاحتياجات ومطالب المنظمات الأخرى في بيئتها المحيطة (Jones, 1913: 91). لذا قد تتبع المنظمة إما استراتيجية الاعتماد التوافقي التي توجد بين المنظمة ومورديها وموزعيها، وتكون مدخلات المنظمة بمثابة مخرجات لمنظمة أخرى، أو استراتيجية الاعتماد التنافسي التي توجد بين المنظمات التي تتنافس على المدخلات والمخرجات النادرة. ولإدارة الاعتماد التوافقي للموارد تتبع المنظمة العديد من الاستراتيجيات منها: التشارك أو التحالف أو إقامة مشروع مشترك مع منظمات أخرى بهدف استمالة القوى غير

¹S P: Strategic Partnership.

الثابتة مثل: العملاء، والموردين، وأصحاب المصالح المهمين الموجودين خارج المنظمة لجعلهم أصحاب مصالح داخل المنظمة (Jones, 2013: 93-94).

١-٣-٢. نظرية تكاليف الصفقات: Transaction Costs Theory

عُدَّ مؤسس هذه النظرية (Coase, 1973) بأن هناك معلومات كاملة لجميع الوكلاء الاقتصاديين في جميع الأسواق، والتكاليف الوحيدة التي ينبغي النظر فيها هي تكاليف الإنتاج والنقل، ولا توجد تكاليف للمعاملات؛ لأن جميع الوكلاء الاقتصاديين على علم تام بالمواصفات، والأسعار، وجميع المنتجين، وكميات الإنتاج، وإمكانات الاستهلاك، وأشار Coase إلى أن تعاون الكثير من الناس في كيانات أصغر أو أكبر في عمليات الإنتاج والتسويق يعود لتكاليف المعاملات المختلفة؛ لذا سينضم الوكلاء الاقتصاديين لخلق كيانات اقتصادية أكبر من أجل تخفيض تكاليف المعاملات (Henten & Windekilde, 2015:6). ومع ذلك يوجد تكاليف إدارة للمنظمة (تكاليف المعاملات الداخلية)، لكن تكاليف المعاملات الخارجية قوية وهي الآليات الاقتصادية التي تؤدي إلى إنشاء الشركات، وهذه الأفكار الأولية حول تكاليف المعاملات تم تطويرها لاحقاً بواسطة (Williamson, 1975, 1979, 1981) الذي حدد خمسة عوامل في الاختيار الذي يركز على التحكيم بين تكاليف المعاملات داخل المنظمة وتكاليف المعاملات المتعلقة بالالتجاء للسوق أو الاثنين معاً " نموذج هجين" كما هو الحال بالنسبة للشركات الاستراتيجية التي تمثل نموذجاً هجيناً أو وسطياً بين قطبين هما السوق وإدارة الشركة، وهذه العوامل هي: (الانتهازية، والعقلانية المحدودة، والأعداد الصغيرة، وعدم اليقين، وتأثير المعلومات)، ومن ثَمَّ فإنَّ على متَّخذي القرار في المنظمة أن يفاضلوا بين تكاليف الإنتاج بإدخال إنتاج المكونات داخل المنظمة من جهة، وبين تكاليف الإنتاج بشراء هذه المكونات من السوق من جهة أخرى (Faulkner et al., 2005: 19-20)، وعدّوا الشراكة خياراً ثالثاً يتوسط هذين الخيارين. فالنظرية بالأصل تقاضل بين ثلاث خيارات هي:

الخيار الأول: هو التكامل العمودي، وهو ما تسميه هذه النظرية بإدارة الصفقة هرمياً داخل المنظمة، ومن ثَمَّ ستقوم المنظمة بإنتاج كل مدخلاتها داخلياً وممارسة الرقابة عليها.

الخيار الثاني: هو السوق، وهذا يعني شراء المدخلات من الموردين التي تتعاقد معهم المنظمة لمدة زمنية قصيرة أو شراء دون تعاقد.

الخيار الثالث: هو الشراكة، وتعني أن المنظمة تبني علاقة تعاون طويلة المدى مع مجموعة قليلة من الموردين. وعليه؛ فإن نظرية تكاليف الصفقات تعد الشراكة الاستراتيجية خياراً بين خيارين تلجأ إليه المنظمة بهدف تخفيض تكاليف المعاملات.

١-٣-٣. نظرية الوكالة: Agency Theory

بعد انفصال الملكية عن الإدارة وتحويل سلطة اتخاذ القرارات من الأصيل إلى الوكيل نشأت مشكلات الوكالة انطلاقاً من تعارض المصالح بين الوكيل والأصيل، ومن ثم قد يمارس الوكلاء سياسات واستراتيجيات لا تحقق أفضل ما يرجوه الملاك، وذهب البعض (نوري، سلمان، ٢٠١١: ١٨-١٩) إلى أن أهم مشكلات الوكالة هي:

أ. مشاكل تعارض المصالح بين الوكيل والأصيل: قد يحاول المديرون تعظيم مصالحهم الشخصية على حساب مصالح الملاك.

ب. مشاكل عدم تماثل المعلومات: وهي الأهم حيث يترتب على عدم تماثل المعلومات ظهور نوعين من المشكلات، هي وفق الآتي: (Rostami & Salehi, 2011: 3274 - 3288)

١. مشكلة الاختيار السيء أو العكسي: قد تحصل هذه المشكلة قبل إتمام الصفقة، في ظل وجود فئة معينة من الوكلاء يكون لديهم معلومات مميزة دون غيرهم، وهذا ما يحصل بين بائع ومشتري في عملية تؤدي إلى حدوث خسائر لطرف منهما، فعلى سبيل المثال، قد يكون لدى الوكيل معلومات بشأن تدهور سعر السهم مستقبلاً، وبالمقابل قد لا يعلم المشتري بتلك المعلومات، في مثل تلك الظروف سوف يخسر المشتري. بالمختصر فإن هذه المشكلة تظهر نتيجة قدرة الوكيل على إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة أو مضللة.

٢. مشكلة المخاطر الأخلاقية أو سوء النية: قد تحصل هذه المشكلة بعد إتمام الصفقة، نتيجة إسناد إدارة المنظمة إلى وكيل عن الملاك. في هذه الحالة يكون المدير وكيل عن الملاك في إدارة الموارد بقصد تعظيم الثروة،

ونتيجة لفقدان المعلومات الكافية، وعدم القدرة على متابعة نشاطات الإدارة، بجانب وجود تعارض في المصالح بين الملاك والمديرين، فإن المديرين ربما يحاولون تعظيم مصالحهم بجانب مصالح الملاك. في ظل عدم تماثل المعلومات فإن اهتمامات نظرية الوكالة تتمحور حول سؤالين أساسيين (بوخمم، ٢٠١٢: ٢١-٢٢)، هما:

كيف يمكن بناء نظام تحفيزي ورقابي يعيق الوكيل في أن يتبنى سلوكيات، قد تؤدي إلى إلحاق الضرر بمصالح الأصل أو بشكل أدق يقود الوكيل إلى أن يتصرف وكأنه يسعى إلى تعظيم دالة منفعة الأصل؟

كيف يمكن تصميم نظام وكالة يقترب أكثر من الكفاءة التي تتحقق في نظام المعلومات التامة، والتي تتحدد في ظل آليات السوق كما يصفها الاقتصاد المعيارى؟

تبحث نظرية الوكالة في العلاقة بين الملاك والمديرين بهدف الوصول إلى تصميم نماذج رقابية وتحفيزية تدفع بالمديرين للتصرف دون إلحاق الضرر المادي والمعنوي بالملاك. والمنظمة هي مجال لعملية معقدة لتحقيق التوازن بين الأهداف المتنازعة للأفراد في إطار العلاقات التعاقدية. وانطلاقاً من هذا المفهوم التعاقدى للمنظمات والأخذ بمبدأ "المفاضلة الطبيعية" (بوخمم، ٢٠١٢: ٢٤)، فإن تحقيق علاقة شراكة بين الملاك والمديرين قد يكون أفضل خيار للمنظمة، لأنها تسهل رقابة التعاقدات المتبادلة وتمنع التصرفات الانتهازية، وترتبط هذه المقاربة أساساً بدرجة غموض النتائج المنتظرة من النشاط، فكلما كانت درجة غموض هذه النتائج كبيرة، كلما كان اللجوء لخيار الشراكة أفضل كبديل لعلاقات السوق أو دمج هذا النشاط في المنظمة، وبالمقابل، كلما قلت درجة غموض تلك النتائج، كان احتمال خيار الشراكة أضعف مقارنة بعلاقات السوق والمنظمة.

١-٤. دوافع المنظمة لتشكيل الشراكة الاستراتيجية: Organization's Motives For Forming S P

تُعد معرفة العوامل التي تدفع المنظمة لتشكيل شراكة استراتيجية وفهمها من النقاط التي تسمح بمعرفة الظروف التي يمكن للشراكة الاستراتيجية أن تكون خياراً مناسباً فيها، أو بعبارة أخرى معرفة الوضع المناسب للمشاركة الاستراتيجية. لقد اختلف الباحثون في تطرقهم إلى دوافع الشراكة الاستراتيجية، ومن خلال اطلاعنا لما توصل إليه

العديد من الباحثين (ياسين؛ بوطاعة، ٢٠١٨؛ عبد الوهاب، ٢٠١٦؛ مريم، ٢٠١٥؛ حمزة، ٢٠١٢) يُمكن المكاملة بين رؤى هؤلاء الباحثين وآرائهم من خلال تجميعها في دوافع رئيسية تتبثق عنها دوافع فرعية، وفق الآتي:

١-٤-١. الحاجة إلى موارد وكفاءات فريدة:

هناك ثلاثة طرق لتنمية الموارد والكفاءات الحالية واكتساب أخرى جديدة، الأولى؛ تتلخص في اعتماد المنظمة على قدراتها الداخلية في تطور الموارد والكفاءات، والثانية؛ تتلخص في الاعتماد على السوق للوصول إلى موارد وكفاءات خاصة، وهذه الطريقة تصلح غالباً عند الاحتياج المؤقت أو لامتناس المعرفة التي تقوم عليها الكفاءات، أمّا الثالثة؛ فهي اللجوء إلى التعاون طويل المدى مع المنظمات الأخرى (عبد الوهاب، ٢٠١٦: ٢٢٩)، فعندما لا يتسنى للمنظمة تنمية مواردها وكفاءاتها داخلياً، أو عبر السوق، تكون الشراكة الاستراتيجية الطريقة المثلى لبناء كفاءاتها المحورية عبر ميزة التعاون التي تنشأ بين أطراف الشراكة، وفي الإطار نفسه يوجد دوافع فرعية تتبثق عن الرئيسة تتمثل بـ(التعلم وتطوير المهارات، نقل التكنولوجيا، تشجيع الإبداع) (ياسين؛ بوطاعة، ٢٠١٨: ٤١١).

١-٤-٢. البحث عن فرص جديدة:

تتعرض المنظمة لمخاطر فقدانها الميزة التنافسية ومن ثمّ تفقد حصصها السوقية، وللتصدي لهذا النوع من المخاطر تلجأ إلى الشراكة مع المنافسين أو مع منظمات مكملّة لمنتجاتها، وهذا الإطار له دوافع فرعية يتمثل أهمها بكل من (تحسين المنتجات الحالية وتطوير منتجات جديدة، تسريع الوصول إلى الأسواق، دخول الأسواق الدولية) (ياسين؛ بوطاعة، ٢٠١٨: ٤١١).

١-٤-٣. حل المشكلات وتجاوز الحالات غير المرغوبة:

يُعدّ الدافع الرئيسي لتشكيل الشراكات الاستراتيجية هو حل مشكلات أو تجاوز حالات غير مرغوب بها، وغالباً يتم تشكيل الشراكة كنتيجة لمثير أو تغيير في البيئة الخارجية للمنظمة التي تستجيب بعد ظهور احتياجات يتم تلبيتها عبر بناء علاقة مع منظمات أخرى، وهذا الإطار له دوافع فرعية تتمثل بكل من (ضعف الأداء الحالي، تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، تخفيض المخاطر) (عبد الوهاب، ٢٠١٦: ٢٣٠).

نستنتج مما سبق بأن الشراكة الاستراتيجية، قد تكون الخيار الأمثل للمنظمة في الحصول على موارد وكفاءات فريدة تشجيع على التعلم والإبداع وتطوير المهارات، بالإضافة إلى البحث عن فرص جديدة عبر التعاون مع منظمات منافسة أو مكملّة لمنتجاتها ومن ثمّ المحافظة على الميزة التنافسية، وقد تكون الشراكة الاستراتيجية حلاً لمشكلات أو حالات صعبة غير مرغوب بها.

١-٥. مراحل تشكيل الشراكة الاستراتيجية: Stages Of Forming S P

إنّ تنفيذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتم عبر مراحل وترتيبات محددة، وتخضع لإجراءات ودراسات معمقة يتم حيالها اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالنواحي الإدارية والمالية والقانونية والفنية، وهذه الشراكة تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات يجب تطويرها في إطار متكامل يعرف بإطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وهذا الإطار يحدد المسؤوليات والأدوار والأهداف وطريقة التنفيذ. ولبناء إطار واضح يزيد من فاعلية الشراكة لا بد من توافر عناصر مفتاحية أربعة يجب أن يتضمنها إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والشكل (٢) يوضح العناصر المفتاحية الأربعة لفاعلية إطار الشراكة:



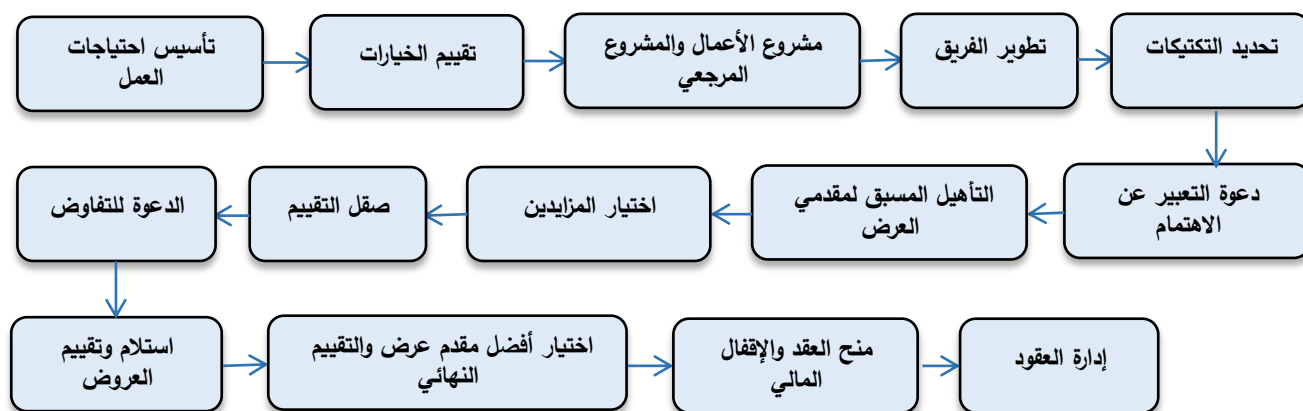
الشكل (2): العناصر المفتاحية الأربعة لفاعلية إطار الشراكة

Source: Menzies, Iain. (2016). Delivering Universal and Sustainable Water Services: Partnering with the Private Sector. Water and Sanitation Program: guidance note, World Bank Group, p:4.

يتضح من الشكل (٢) السابق بأن نجاح الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص يتطلب وجود إطار قانوني، وتنظيمي واضح يحكم مختلف جوانبها، خاصة في ظل تباين الأطر القانونية من دولة لأخرى، ولعل أهم ما يجب التركيز عليه هو التقسيم الواضح للمخاطر والمسؤوليات. كما يتطلب الأمر الإعداد الجيد للشراكة من خلال الاستناد إلى أسس علمية فيما يتعلق باختيار المشروع الذي سيتم إنجازه ثم اختيار الشكل الأمثل للشراكة بالاعتماد على مجموعة من العوامل أهمها: المشكلة المراد معالجتها، احتياجات القطاع العام الشريك العام، وقدرات القطاع الخاص، ولا تأتي العناصر السابقة كلها إلا إذا اقترنت بالتزام الدولة بأجندة الشراكة.

ومما لا شك فيه أن مراحل تشكيل الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص تختلف من بلد لآخر باختلاف الأنظمة والقوانين السائدة فيها. إذ يقوم النموذج الفرنسي على أربع مراحل رئيسية لإنجاز مشاريع الشركة بين القطاعين العام والخاص تبدأ المرحلة الأولى بالتقييم الأولي (المبادئ وشروط التنفيذ)، ثم تأتي الثانية لتوضح إجراءات منح عقود الشراكة، والثالثة للبناء التعاقدية، أما الأخيرة فهي تنفيذ عقد الشراكة (بوقريو، بن تركي، ٢٠٢٠: ١٦٤-١٦٧). في حين أصدرت فرقة عمل الخزينة البريطانية HM مذكرة توجيهية^١ توضح مراحل إنجاز المشاريع

بصيغة PFI المكونة من أربع عشرة خطوة، ويمثل الشكل (٣) ملخص لهذه المراحل:



الشكل (3): مراحل إنجاز عقود الشراكة في بريطانيا

المصدر: بوقريو، مرية؛ بن تركي، عز الدين. (٢٠٢٠). مراحل إنجاز مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق النموذج الفرنسي والبريطاني -دروس مستخلصة للجزائر. مجلة دراسات اقتصادية، المجلد (٧)، العدد (١)، ص: ١٦٨.

^١المذكرة التوجيهية كانت بعنوان 'دليل خطوة بخطوة لعملية الشراكة من خلال عقود المبادرة المالية الخاصة (PFI (Private Finance Initiative لتقديم نظرة شاملة وملخصة عن عملية تقديم الخدمة في إطار PFI.

أما في دولة الإمارات العربية المتحدة أصدرت الدائرة المالية بحكومة دبي وثيقة خاصة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص حددت فيها ست مراحل لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص تتمثل في تحديد المشاريع ذات الأولوية، ودراسة إمكانية الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وإعداد المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ومن ثم الشروع في المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ليتم إبرام عقد الشراكة وإدارته، وأخيراً التسليم ونهاية العقد (حكومة دبي، الدائرة المالية، ٢٠١٩: ١٤).

نستنتج مما سبق بعد استعراض النماذج الثلاثة لمراحل تشكيل الشراكة الاستراتيجية ما بين القطاعين العام والخاص في ثلاث دول لها تجربة عريقة بهذا الخصوص، بأنه لا يوجد نموذج موحد يمكن تطبيقه على الشراكات بين المنظمات، بل يوجد نماذج متعددة تختلف باختلاف الظروف الخاصة بكل بلد، قد يكون لكل نموذج من هذه النماذج إيجابيات وسلبيات، لكن يجب ألا يتم إقرار أي مشروع على أساس تشاركي إذا لم تثبت جدواه الاقتصادية والاجتماعية، ومن هنا يجب أن تكون نقطة البدء في أي مشروع يقام على أساس تشاركي.

١-٦. أنواع الشراكة الاستراتيجية: Types Of Strategic Partnerships

تصنّف الشراكة من خلال المفاهيم والتوجهات والمعايير وفق عدة أسس، مثل نمط التنظيم، وأسلوب اتخاذ القرار، ونوع القطاع، وطبيعة النشاط، إضافة إلى طبيعة العقد، حيث يتحدّد الدور الذي يقوم به كلّ من القطاع العام والقطاع الخاص ضمن تلك الشراكة. رغم تعدد التصنيفات بتعدد الباحثين لكن أكثر التصنيفات قبولاً يجمع عليها العديد من الباحثين (كريمة، ٢٠٢١؛ لدغش، ٢٠٢٠؛ ميمون، ٢٠١٩؛ نجيمي وتويزة، ٢٠١٧؛ التركستاني وآخرون، ٢٠١٥) تتدرج تحت مجموعتين:

١-٦-١. شراكات تعاونية: Partnerships Collaborative

تقوم الشراكة التعاونية على تنظيم الأدوار بين القطاعين العام والخاص، ويتخذ فيها القرار وتنفذ المهام بشكل تعاوني، حيث تتّصف الشراكة بعلاقات أفقية بين أطرافها، ويتم اتخاذ القرار بالإجماع بحيث يشترك جميع الشركاء

بأداء المهمات والواجبات، فلا يوجد إشراف منفرد، ولا يمكن لأي طرف إملاء القواعد التي يفرضها على الطرف الآخر (ميمون، ٢٠١٩: ٢٠٩).

١-٦-٢. شراكات تعاقدية: Partnerships Contracting

تقوم هذه الشراكة على أساس تعاقدى بين طرفين، وتكون العلاقات بين أطراف الشراكة عمودية مع وجود جهة مرجعية واحدة تمارس الرقابة والسيطرة على الأطراف الأخرى المساهمة في الشراكة، وهذه الجهة المرجعية لا تمارس أداء المهمات، بل تعتمد على الأطراف الأخرى في ذلك، وتكون قادرة على إنهاء الشراكة أحادياً دون موافقة الأطراف الأخرى استناداً إلى معيار العقد الذي يحكم العلاقة بين القطاعين العام والخاص (التركستاني وآخرون، ٢٠١٥: ٣٦١)، وتأخذ الشراكات التعاقدية بين القطاعين العام والخاص أشكالاً عديدة هي:

١. عقود الخدمة: يُعدّ عقد الخدمة أحد أنواع الاتفاقات الملزمة بين طرفين، ويتم بين جهة عامة لها الصلاحيات اللازمة وشركة أو أكثر من القطاع الخاص ليقوم الأخير ببعض المهمات المحددة نظير مقابل يتم الاتفاق عليه، وتكون مدة هذا النوع من العقود محددة وقصيرة، وهي تتراوح ما بين ستة شهور إلى سنتين، وتستخدم هذه النوعية من العقود على نطاق واسع في دول كثيرة، مثل: ماليزيا، والهند، وتشيلي، وغيرها لتقديم خدمات عديدة، مثل: إصلاح وصيانة وإحالة وتجديد شبكات مياه الشرب أو أعمال تشغيل وصيانة محطات رفع مياه الصرف الصحي، وغير ذلك (عيسى، ٢٠١٨: ٤٥-٤٦).

٢. عقود الإدارة: يُعدّ عقد الإدارة عبارة عن اتفاق بين القطاع العام والقطاع الخاص لإدارة جهة من جهات القطاع العام، وفي هذه الحالة تتحول فقط حقوق التشغيل إلى القطاع الخاص وليس حقوق الملكية، ويحصل القطاع الخاص على رسوم مقابل خدماته، ويمكن ربط هذه الرسوم بأرباح الجهة أو أدائها، كما تبقى الجهة العامة مسؤولة عن نفقات التشغيل والاستثمار، وتتراوح مدة العقد ما بين 3 إلى 5 سنوات، فالميزة الرئيسية لهذا العقد من وجهة نظر الدولة أنه يسمح لها بالاحتفاظ بالملكية، كما أنه يمكنها من حل القصور الإداري بالحصول على أحسن الخبرات الإدارية، وفي

الوقت نفسه التحكم في استخدام هذه الخبرات من خلال عقد الإدارة؛ لذلك يُستخدم في الحالات التي تريد فيها الدولة تنشيط القطاعات الخاسرة، وذلك بإدخال طرق إدارة القطاع الخاص من أجل رفع قيمة هذه القطاعات وأسعارها حين البيع (وسيلة، عباس، ٢٠١٨: ٢١٠).

٣. عقود الإيجار: هو عقد يقوم القطاع العام بمقتضاه بتأجير مرافقه إلى القطاع الخاص ليقوم الأخير بتشغيلها مقابل دفعات مالية محددة يسدها إلى القطاع العام، بغض النظر عن مستوى الأرباح التي يحققها المستأجر التي تقع عليه مسؤولية تمويل نفقات التشغيل والصيانة بمعنى تحمله للمخاطر التشغيلية، في حين يبقى القطاع العام مسؤولاً عن الاستثمار في الأصول الثابتة، وتتراوح مدة العقد من (٥ سنوات إلى ١٥ سنة)، ويمكن تمديدتها على عكس طريقة عقد الإدارة، وهو منح حق استخدام هذه الأصول والاحتفاظ بالأرباح خلال فترة زمنية متفق عليها بمقابل دفع إيجار معين (محبوب، سنوسي، ٢٠٢٠: ١٣٣). وقد استخدمت هذه النوعية من العقود كثيراً في عدد من الدول الإفريقية والآسيوية في قطاعات مثل المياه، والنقل البري، والمناجم (ميمون، ٢٠١٩: ٢١٠).

٤. عقود الامتياز: يتحمل القطاع الخاص بموجب هذا العقد مسؤولية التشغيل، والإدارة، والاستثمار، في حين تظل الجهة العامة مالكة لأصول المرفق، وقد تقدم هذه الامتيازات على مستوى الدولة بأكملها أو على مستوى مدينة أو منطقة معينة (رزوق، الطاهر، ٢٠١٨: ١٢٠)، وتحدد إيرادات صاحب الامتياز بشكل يضمن له تغطية نفقات التشغيل وخدمة الديون واستهلاك استثماراته، وتتراوح فترة العقد عادة بين ١٥ إلى ٣٠ سنة. تكمن الميزة الأساسية لهذا العقد في أن صاحب الامتياز يبقى المسؤول عن النفقات الرأسمالية والاستثمارات، مما يخفف الأعباء المالية عن القطاع العام، وقد استخدمت هذه النوعية من العقود بنجاح في عدد من الدول مثل الأرجنتين في مجال النقل السككي (ميمون، ٢٠١٩: ٢١٠).

٥. عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT): يعدّ نظام BOT مدخل تمويلي وتشغيلي لمشاريع البنية الأساسية للدولة، إذ غيّر هذا النظام الدور التقليدي للمتعاقد من كونه مقدم خدمة إلى دور الشريك التجاري في تشغيل المشروع الذي يُعهد به القطاع العام إلى القطاع الخاص بإتباع وسائل معينة، لإنشاء مرفق عام يشبع حاجة عامة، ويكون

على حساب القطاع الخاص (الإشياء/ البناء)، ومن ثم إدارة المشروع وتأدية الخدمة للجمهور المستفيد من ذلك مدة معينة بشروط محددة تحت إشراف الجهة المتعاقدة ورقابتها (التشغيل)، لتقوم بعد ذلك بنقل أصول المشروع للقطاع العام في حالة جيدة قابلة لاستمرار تشغيله (التحويل)، ويمتاز هذا النظام بتخفيف أعباء الإنفاق العام على ميزانية الدولة، ونقل عبء التمويل ومخاطر التشغيل على عاتق القطاع الخاص، ومواجهة الضغط الاجتماعي الناجم عن المتطلبات المتزايدة والمستمرة بتأمين وتحسين الخدمات العامة (السدرة، الدوسري، ٢٠١٩: ٨٧). لكن يُعاب أنه يتطلب عناية خاصة بتصميم مستندات العطاءات، ويمكن أن تكون عمليات الطرح والإرساء طويلة ومعقدة نسبياً عن باقي أنواع العقود، كما أنه يتطلب استقراراً سياسياً واقتصادياً ونقدياً ملائماً، وبيئة قانونية وتنظيمية محددة، وكلها متطلبات غير ثابتة ومتغيرة طبقاً للظروف الدولية والإقليمية والمحلية. ولعقود البناء والتشغيل وتحويل الملكية BOT تفرعات عديدة مثل: (BOO, BOOT, BTO, BOLT, BLT)، ويمكن استحداث صيغ أخرى تتناسب مع المشروع المراد تنفيذه، (صلاح، الأخضر، ٢٠١٤: ٣٥٤).

يتضح مما سبق بأن الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص تأخذ أشكالاً عديدة، تختلف باختلاف حاجة القطاع العام للقطاع الخاص، وتبعاً لذلك تحدد حجم تدخل هذا الأخير في المهمات التي توكل للقطاع العام، مع ذلك يبقى للقطاع العام حرية اختيار الأسلوب الذي يراه ملائماً حسب الإمكانيات المالية والحاجة من الشراكة، التي لا تكون دوماً بسبب نقص التمويل؛ فالعديد من دول العالم كدول الخليج مثلاً لها من الثروة والسيولة المالية ما يغنيها عن استثمارات القطاع الخاص غير أن حاجتها من التعاقد تكمن في ضعف الكفاءات والخبرات لديها والتي تجدها في القطاع الخاص.

١-٧. الإطار القانوني للشراكة الاستراتيجية: Legal Framework Of S P

تُظهر التجارب الدولية أن نجاح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص رهين بتوافر إطار قانوني يوضح المبادئ التوجيهية لتنفيذ وإدارة الشراكة، ويصف نطاقها، فضلاً عن تحديد الأدوار والمسؤوليات بين القطاعين

العام والخاص، بما يؤدي إلى طمأنة القطاع الخاص بحماية الحقوق القانونية، وذلك لأن غياب قوانين خاصة تنظم عمليات الشراكة يترتب عنه زيادة في التكاليف والجهد اللازم لإبرام العقود، فضلاً عن ارتفاع احتمالات نشوب المنازعات المستقبلية بين أطراف التعاقد. ونظراً لتباين الأعراف القانونية بين الدول، فإن الأطر القانونية للتعامل مع الشراكة بين القطاعين العام والخاص تختلف فيما بين الدول، فهناك عدد من الدول العربية التي طوّرت قانون أو سياسة عامة للشراكة بين القطاعين العام والخاص مثل: (مصر، والإمارات، والسعودية، والسودان، والكويت، الأردن، والمغرب، وتونس، وسورية، وعمان، ولبنان، ومصر، وموريتانيا)، وتعتمد دول عربية أخرى على قوانين قائمة لتنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مثل البحرين التي تعتمد على قانون التخصيص، والعراق التي تعتمد على قوانين الشركات (العامة والمختلطة)، وقانون بيع وإيجار أصول الدولة وتعليمات تنفيذ عقود الشراكة، في حين تعتمد ليبيا على قانون تشجيع استثمار رؤوس الأموال الأجنبية، بينما تعتمد الجزائر على قوانين قطاعية مثل: (قانون الطاقة، قانون المياه، وقانون النقل)، والمرسوم الرئاسي الخاص بالصفقات العمومية إضافة إلى تفويض الخدمة العمومية (بدوي، إسماعيل، ٢٠٢١: ١٠-١١). أما في سورية صدر القانون رقم ٥/ لعام ٢٠١٦ حول التشاركية بين القطاعين العام والخاص بهدف توفير الإطار الناظم لعقود التشاركية وتمكين القطاع الخاص من المشاركة في واحد أو أكثر من الأعمال الآتية: تصميم، أو إنشاء، أو بناء، أو تنفيذ، أو صيانة، أو إعادة تأهيل، أو تطوير، أو إدارة، أو تشغيل المرافق العامة، أو البنى التحتية، أو المشاريع العائدة ملكيتها للقطاع العام، وتشجيعه على الاستثمار في ذلك. بالإضافة إلى ذلك، ضمان أن تكون الخدمات المقدّمة عن طريق هذه التشاركية قائمة على أسس اقتصادية سليمة وكفاءة عالية في الأداء، وأن تقدّم بالأسلوب الأنسب، وتحقق قيمة مضافة إلى الموارد المحلية. مع ضمان الشفافية وعدم التمييز وتكافؤ الفرص والتنافسية، وسلامة ومشروعية جميع الإجراءات الخاصة بعقود التشاركية، وذلك لضمان تأدية الخدمات على نحو يتوخى المصلحة العامة، مع ضمان حقوق جميع الأطراف، ومنهم المستفيدون النهائيون من الخدمات والمستثمرون من القطاع الخاص^١. كما يوفر القانون الإطار التنظيمي والمؤسسي للتشاركية

^١ القانون رقم ٥/ لعام ٢٠١٦، المادة ٢/، الفقرات أ، ب، ج.

في سورية المتمثل في كل من مجلس التشاركية، ومكتب التشاركية، ولجان التشاركية في الجهات العامة. الأول هو برئاسة السيد رئيس مجلس الوزراء، والذي يُنَاط به المصادقة على عقود الدّراسات الأولى، وعقود الشّراكة، والتعديلات المقترحة على عقود الشّراكة نتيجة الظروف الطارئة، والبت في طلب فسخ العقود، وإقرار السياسات والاجراءات المتعلقة بالشّراكة، والموافقة على الدعم الاقتصادي لأي مشروع ومنح الحقوق والامتيازات. والثاني هو مكتب التشاركية الذي يُحدث لدى هيئة التخطيط والتعاون الدولي، ويقدم المشورة الفنية والإدارية والقانونية والمالية والاقتصادية إلى الجهات العامة المتعاقدة ومجلس الشّراكة فيما يتعلق بشؤون الشّراكة، ودراسة المشاريع المقترحة للشراكة وإبداء الرأي حول جدواها، واقتراح تطوير الإجراءات والمعايير المرتبطة بالشّراكة، أما لجان التشاركية لدى الجهات العامة تقوم بدور الداعم لمتخذ القرار في الوزارة أو الجهة العامة المتعاقدة فيما يتعلق بمشاريع التشاركية في وزارتهم وبخاصة للوزراء أعضاء المجلس كما تقوم اللجان بدور نقاط الارتباط المؤسسي مع المكتب وتتولى تسهيل عمليات صنع القرار فيما يخص مشاريع التشاركية، وتسهم في بناء القدرات المؤسسية الضرورية لإدارة وتنفيذ مشاريع التشاركية، وتعمل على توفير المدخلات الفنية اللازمة لذلك^١. كما يوضح القانون متطلبات التعاقد على مشاريع التشاركية وإجراءاتها ومعاييرها، بدءاً من المرحلة التحضيرية^٢، ومروراً بإبرام عقود التشاركية^٣، وصولاً إلى مرحلة انتهاء المشروع أو إنهاء التعاقد^٤، بحيث تخضع إجراءات الطرح والإحالة، والعلاقة بين الجهة العامة المتعاقدة والعارضين وأي طرف آخر معني بمشروع تشاركية، إلى مبادئ العلانية، والشفافية، والمساواة، وتكافؤ الفرص، والمنافسة، والتناسب، والتوازن، وحماية المصلحة العامة، وحماية الحقوق الخاصة، وحماية البيئة، والتنمية المستدامة^٥. ويتضمن القانون ثلاثة أساليب للتعاقد تتطلب جميعها الإعلان عن المشروع وتشمل: طلب العروض، الإجراءات غير التنافسية، والعروض التلقائية. كما يحدد آلية معالجة الجوانب المختلفة ذات الصلة لاسيما ما يتعلق

^١ القانون رقم ٥/ لعام ٢٠١٦، المواد/٧، ٨، ٩.

^٢ القانون رقم ٥/ لعام ٢٠١٦، المادة/١٥.

^٣ القانون رقم ٥/ لعام ٢٠١٦، المادة/٣٢.

^٤ القانون رقم ٥/ لعام ٢٠١٦، المادة/٤٨.

^٥ القانون رقم ٥/ لعام ٢٠١٦، المادة/١٦، الفقرة /أ/.

منها ب: الاعتراضات، التأمينات^١، حقوق وواجبات الجهات العامة والشريك الخاص، تقديم الجهات العامة الدعم الى الشريك الخاص، قائمة الحد الأدنى من شروط عقد التشاركية، عمال القطاع العام، الاستملاك^٢، الصعوبات وتعديل العقد، التوازن المالي للعقد، وطرق حل النزاعات^٣.

وعند الحديث عن الأمور المميزة في هذا القانون والحديث على التشريع السوري لا بد من الإشارة إلى ما جاء في هذا القانون عند الحديث عن تغيير الظروف الاقتصادية والمالية والتشريعية^٤، وهو ما يعرف في فقه القانون الإداري الدولي الخاص بـ "الثبات التشريعي والاقتصادي" للعقد. وهذا الأمر يعد من الأمور التي طالما أرقت المستثمرين في العقود الدولية الخاصة، وكانت إحدى العقبات الرئيسية في عدم انطلاقة عجلة الاستثمار والنمو، لذلك فإن المشرع أدرك هذه القضية عبر الحرص على خلق مزيد من الضمانات والاستقرار في عملية التنمية، وقد أفرد في المادة ٧٥/ منه نصاً خاصاً لمعالجة مسألة التوازن الاقتصادي والمالي، والتغيرات التي تطرأ على المشروع وتحول دون توقف المشروع أو تأخر إنجازه أو تقصيره في جودة الخدمة المقدمة للمواطن.

يتضح مما سبق بأن القانون جاء لدفع عجلة التنمية الاقتصادية والارتقاء بالخدمة العامة عن طريق آلية فاعلة وناجزة لتنفيذ المشروعات الأساسية، وتحفيز القطاع الخاص لزيادة استثماراته المباشرة في تنفيذ المرافق العامة، وبما يحقق إنجاز أسرع وخدمة أجود وكلفة أقل وصيانة أفضل لتلك المشروعات، والمحافظة على الأصول العامة وبما يحقق خلقاً لفرص عمل جديدة، وبمستويات دخول أعلى ودون الإخلال بالتزامات الدولة تجاه مواطنيها أو حقها في ملكية المرافق العامة والإشراف عليها والرقابة على حسن أدائه بالوقت ذاته.

^١ القانون رقم ٥/ لعام ٢٠١٦، المواد/١٧، ٢٥، ٣٨.

^٢ القانون رقم ٥/ لعام ٢٠١٦، المواد/٦١، ٦٠، ٧٠، ٤٦، ٤٣.

^٣ القانون رقم ٥/ لعام ٢٠١٦، المواد/٧٤، ٧٨.

^٤ القانون رقم ٥/ لعام ٢٠١٦، المادة/٧٤.

٨-١. خلاصة المبحث الأول: Summary Of The First Research

تعرفنا في هذا المبحث إلى الشراكة الاستراتيجية بوصفها أحد أشكال التعاون المشترك بين القطاعين العام والخاص لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة بين طرفي هذه العلاقة. كما تم التطرق إلى النظريات المفسرة للشراكة الاستراتيجية ممثلةً بكل من نظرية الاعتماد على الموارد التي ترى أن المنظمة تلجأ إلى استراتيجيات التشارك أو التحالف أو إقامة مشروع مشترك مع منظمات أخرى بهدف استمالة القوى غير الثابتة مثل العملاء، والموردين، وأصحاب المصالح المهمين الموجودين خارج المنظمة لجعلهم أصحاب مصالح داخل المنظمة، ونظرية تكاليف الصفقات التي تعدّ الشراكة الاستراتيجية خياراً تلجأ له المنظمة بهدف تخفيض تكاليف المعاملات، ونظرية الوكالة التي تعدّ الشراكة بين الملاك والمديرين أفضل خيار للمنظمة، لأنها تسهل مراقبة التعاقدات المتبادلة وتمنع عرقلة التصرفات الانتهازية. كما سلّط الضوء على دوافع المنظمة للشراكة الاستراتيجية، ومراحل تشكيلها مع طرح ثلاث نماذج ممثلة بكل من النموذج الفرنسي، والنموذج البريطاني، والنموذج الإماراتي. وأخيراً استعرضنا أنواع الشراكات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص، ومن ثمّ الإطار القانوني للشراكة الاستراتيجية في سورية.

المبحث الثاني: الأداء المستدام

- ١-٢. تمهيد
- ٢-٢. ماهية الأداء المستدام
- ٣-٢. النظريات المفسرة للأداء المستدام
- ٤-٢. أبعاد الأداء المستدام
- ٥-٢. مرجعيات الأداء المستدام
- ٦-٢. نماذج تقييم الأداء المستدام
- ٧-٢. خلاصة المبحث الثاني

٢-١. تمهيد: Introduction

أدى بروز ظاهرة العولمة وما صاحبها من متغيرات مستجدة في بيئة الأعمال الحديثة إلى حاجة الإدارة إلى معلومات عن الأداء المالي للمنظمة إلى جانب الأداء غير المالي، ومن ثمَّ حصلت تطورات مهمة في مفهوم الأداء، فلم يعد مقتصرًا على الجوانب المالية الذي وجهت لها العديد من الانتقادات، كونها لا تعبر بشكل كافٍ عن أداء المنظمة، بل تمَّ تطوير مقاييس أكثر دقة وشمولية للأداء التنظيمي، وذلك باستخدام المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية للوصول إلى صورة دقيقة وشاملة عن الأداء لتقييمه والعمل على تحسينه.

نتناول في هذا المبحث ماهية الأداء المستدام، وأهم النظريات المفسرة له، وكذلك أبعاده ومرجعياته، بالإضافة إلى أهم نماذج تقييم الأداء المستدام.

٢-٢. ماهية الأداء المستدام: Nature Of Sustainable Performance

أصبحت استدامة المنظمات أحد المتطلبات المهمة في بيئة العمل؛ الأمر الذي حمل المنظمات مسؤولية اجتماعية وبيئية تجاه الوسط التي تعيش به، فظهرت مجالات جديدة للأداء التنظيمي تجاوزت الربحية والحصة السوقية والإنتاجية إلى مجالات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، فامتد ذلك مفهوم الأداء التنظيمي ليشمل الجوانب غير المالية إلى جانب الجوانب المالية في ما يسمى بالأداء المستدام الذي لم يعد مدعوماً بالمسائل المالية فقط، بل توسع ليشمل الجوانب البيئية والاجتماعية، فالمنظمات الباحثة عن الاستدامة لها أهداف تتجاوز المفاهيم التقليدية، ولا تقتصر فقط على أهداف التميز التشغيلي والمالي، بل أصبحت جزءاً لا يتجزأ من التوجهات البيئية والاجتماعية أيضاً (سوداوي، ٢٠٢٠: ١٥٤). فمن خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت الأداء المستدام تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد للأداء المستدام اتفق عليه الباحثون، بل هناك تعريفات عديدة تباينت باختلاف وجهات النظر إلى موضوعه وطبيعته، حيث أشار (أنيس، ٢٠٢٠: ١٤٨) إلى الأداء المستدام على أنه: أداء المنظمة متعدد الأبعاد الذي يؤدي في النهاية إلى استدامة المنظمة، فهو يفوق في مدلوله الحدود المكانية للمنظمة، بل يتعداها خلفاً

(إلى السوق الخلفية) وما يكونها من موردين وممولين وغيرهم، ويتسع نحو الأمام (إلى السوق الأمامية) وما يكونها من موزعين وزبائن. في حين عرّف (Kodden,2020:3) الأداء المستدام بأنه: القدرة على ضمان تحقيق الأهداف الفردية والجماعية بشكل ثابت ومستمر. كما عرّفه (حماده، ٢٠٢٠: ٧٤١) بأنه: الطرق المتبعة في الأعمال التجارية للمنظمة من أجل خلق قيمة في المدى القصير والطويل مع تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمنظمة، وفي السياق ذاته يشير (محمد، ٢٠٢١: ٨٥٠) إلى أن الأداء المستدام هو الطرق المتبعة في ممارسات المنظمة من أجل خلق قيمة في الأجلين القصير والطويل مع الأخذ بعين النظر الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. وذهب آخرون (Baugmatner & Rauter,2017: 12) إلى تعريف الأداء المستدام على أنه: الأداء الذي يعتمد على التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للموارد التي تستخدمها المنظمة والمنتجات والخدمات التي تقدمها، وكذلك الانبعاثات والهدر، ومدى تأثير هذه العوامل في المجتمع.

وبناءً على ما سبق نستنتج بأن الأداء المستدام هو الأداء الذي يعكس قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل لمواردها نحو تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وبالشكل الذي يحافظ على استمراريته دون المساس بمقدرات الأجيال القادمة.

٢-٣. النظريات المفسرة للأداء المستدام: Theories Explaining S P¹

نظراً لاختلاف الأدبيات حول النظريات المفسرة للأداء المستدام تمت المكاملة بين رؤى الباحثين وآرائهم عبر تجميعها في ثلاث نظريات أساسية ممثلة في كل من النظرية الشرعية، والنظرية المؤسسية، ونظرية أصحاب المصالح، التي من شأنها الإلمام بأهم أسباب المنظمات ودوافعها للإفصاح عن أدائها المستدام، وفيما يلي إيجاز لكل من هذه النظريات:

¹S P: Sustainable Performance .

٢-٣-١. النظرية الشرعية: Legitimacy Theory

تقوم هذه النظرية على افتراض عام مفاده بأن سلوك المنظمة يجب أن يكون مرغوباً ومتناسباً ومتوافقاً مع مجموعة من القيم والقواعد والمعتقدات الراسخة في المجتمع، وعندما ينحرف عمل المنظمة أو سلوكها عن القيم الاجتماعية فهناك خطر محتمل عليها يتمثل بالعواقب المالية وسوء سمعتها (Comyns al et., 2013: 233). وهذا يدل على أن النظرية الشرعية تستند ضمناً على فكرة العقد الاجتماعي غير الملزم (عقد طوعي) بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه، وهي تمثل القبول الاجتماعي للمنظمة في هذا المجتمع (Ali al et., 2020:5). وثم أن امتلاك المنظمة للشرعية يعني أن لها الحق في الوجود وممارسة النشاطات الأخلاقية، والمقبولة من قبل أصحاب المصلحة والمجتمع على حدّ سواء، وهذا القبول هو عملية متبادلة؛ لأن المنظمة تعمل في مجتمع معين، وهناك واجب أخلاقي لضمان بقائها ونموها، وكذلك ازدهار المجتمع من حولها، ومن ناحية أخرى يجب على المجتمع توفير الموارد المادية والبشرية المناسبة للمنظمة لضمان استمرار عملياتها التشغيلية العادية. وعندما لا تلتزم المنظمة بقواعد المجتمع فقد تفقد شرعيتها، وحتى وجودها يمكن أن يكون مهدداً بالخطر والزوال (Idowu al et., 2013: 1580).

٢-٣-٢. نظرية أصحاب المصالح: Stakeholders Theory

ترى نظرية أصحاب المصالح أنّ المنظمات تتواجد لقدرتها على خلق قيمة ونتائج مقبولة لمجموعات مختلفة من أصحاب المصالح الذين لهم مصالح (فوائد) ومطالب، أو حصص ضمن المنظمة، ويساهمون بأشكال مختلفة (المال، المهارات، المعرفة، الخبرة.. إلخ) في خدمة المنظمة، متوقعين بذلك الحصول على مغريات (المال، السلطة، المكانة الإدارية) التي تتجاوز قيمة تلك المساهمات (Jones, 2013: 50). ويُعدّ أصحاب المصالح بمثابة موارد مهمة للمنظمة (بشرية، مادية، مالية ومعرفية وحتى معنوية)، فالمهارات، والكفاءات، ورؤوس الأموال، والولاء، والسمعة التي تكتسبها المنظمة من مجموعة أصحاب المصلحة تُشكّل في مجملها المقدرة على التنظيم والاستمرارية؛ لذا فإن بناء علاقات جيدة مع جميع أصحاب المصالح يُعدّ أمراً مهماً لتحقيق الإبداع في التنظيم والإدارة والتصنيع في كل مجالات العمل (بريش، بادن، ٢٠١٧: ٤١). وهذا يدل على أن أصحاب المصالح يمثلون قوة أساسية لا

يمكن تجاهلها في بيئة الأعمال المعاصرة، كما أن هناك بعض الفئات من أصحاب المصالح تقف وراء ظهور المنظمات للوجود، ولها التأثير على مسارات حركتها وتوجهها المستقبلي (الخفاجي، ٢٠١٩: ٥٦)، بل وحتى أسلوب تعاملها مع البيئة، وذلك من خلال مساحة تأثير نفوذ كل فئة تملك مصالح في المنظمة، ومن هنا يجب على المنظمة ترتيب أولويات العلاقات والتعامل مع أصحاب المصالح بما ينعكس إيجاباً على أدائها المستدام.

٢-٣-٣. نظرية المؤسسة: Institutional Theory

تدرس نظرية المؤسسة كيف يمكن للمنظمات زيادة قدرتها على النمو والبقاء في بيئة تنافسية، وأن تكون منظمة شرعية مقبولة وموثوقة ومسؤولة في نظر أصحاب المصلحة (Jones, 2013: 337)، فهي توفر للباحثين رؤية يمكن عبرها تحديد التأثيرات التي تعزز بقاء الممارسات التنظيمية وشرعيتها، بما في ذلك عوامل عديدة، مثل: الثقافة والبيئة الاجتماعية والتنظيمية والقانونية، والتقاليد، فضلاً عن الاقتصادية، مع الاعتراف بأن الموارد مهمة أيضاً (Glover al et., 2014: 104)، كما وترى هذه النظرية بأنه يوجد في المجتمع أصحاب مصالح ذوي نفوذ وقوة تسعى المنظمة لكسب رضا هذه الفئة من المجتمع والحصول على دعمها عبر الإفصاح عن أدائها المستدام، فالبعد المؤسسي للاستدامة هو الدافع نحو إصدار تقارير الاستدامة بوصفها نموذج طوعي للإفصاح عن التأثيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية لنشاطات المنظمة (الصاوي، ٢٠١٢: ٢٥).

وبناءً على ما سبق نرى أن هذه النظريات مجتمعة تلعب دوراً موحهاً في الارتقاء بعمل المنظمات وزيادة أدائها المستدام عبر تطويرها لأساليب وآليات عمل تتوافق مع كل مرحلة من مراحل حياة المنظمة، ففي مرحلة النمو يجب أن تكون نشاطات المنظمة متوافقة مع عادات المجتمع وقيمه وتقاليده الذي تعيش فيه، لتكتسب شرعية عن طريق القبول الاجتماعي لها، أما في مرحلة النضج على المنظمة أن تسعى لكسب رضا فئات أخرى من أصحاب المصالح في المجتمع عبر الإفصاح عن أدائها المستدام.

٢-٤. أبعاد الأداء المستدام: Dimensions Of Sustainable Performance

وفقاً لمراجعة الأدبيات التي تناولت الأداء المستدام تبين أن أغلب الباحثين (محمد، ٢٠٢١؛ سوادي، ٢٠٢٠؛ الصرايرة وآخرون، ٢٠٢٠؛ عمارة، ٢٠١٩؛ Alsayegh al et., 2020؛ Yusliza al et., 2020) يجمع على ثلاثية الأبعاد للأداء المستدام، وهذه الأبعاد تتمثل في كل من: الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي، وفيما يلي شرح موجز لكل منهما:

٢-٤-١. الأداء الاقتصادي: Economic Performance

يشير الأداء الاقتصادي إلى مقدار الفائض الذي تحققه المنظمة نتيجة تعظيم نتائج عملها عبر الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في تلبية حاجات الزبائن، وعن طريق خلق قيمة مضافة لهم ضمن الجودة المطلوبة، وبأقل التكاليف (الصرايرة، وآخرون، ٢٠٢٠: ٢٦٤)، فهو يساهم في تعظيم وزيادة القيمة السوقية للمنظمة، ويشير إلى التكاليف والإيرادات المالية لها، ويعكس الربحية والاستدامة المالية للمنظمة في الأجل الطويل (Alsayegh al et., 2020: 5)، ويعبر عن مقدار التحسن الحاصل في الجانب المالي والتسويق، حيث يأتي التحسن المالي في صورة انخفاض تكلفة شراء مستلزمات الإنتاج وتكلفة استهلاك الطاقة، وانخفاض تكلفة معالجة النفايات والتخلص منها، وتكاليف الحوادث البيئية. في حين يأتي التحسن في الجانب التسويقي في صورة زيادة متوسط العائد على المبيعات، وزيادة متوسط الربح، ونمو الأرباح، وزيادة متوسط نمو الحصة التسويقية (محمد، ٢٠٢١: ٨٥٢). والبعد الاقتصادي يساعد المنظمة على إشباع رغبات العملاء والموردين والمساهمين، وكسب ثقتهم، ويمكن أن يقاس بالاعتماد على القوائم المالية (السليمان، جعدي، ٢٠٢١: ١٦).

نستنتج مما سبق أن الأداء الاقتصادي يساهم في تعظيم وزيادة القيمة السوقية للمنظمة، ويعكس الربحية والاستدامة المالية لها في الأجل الطويل.

٢-٤-٢. الأداء الاجتماعي: Social Performance

يتمثل الأداء الاجتماعي في مسؤولية المنظمة عن خلق بيئة عمل صحيحة وتوفير معايير السلامة المهنية، والمشاركة والالتزام الاجتماعي، إضافة إلى تنمية الموارد البشرية، والتعليم والتدريب (رشوان، ٢٠٢١: ٤١٥). كما يشير إلى قدرة المنظمة على تحسين الرفاهية الاجتماعية وصحة المجتمع المحلي وسلامته، والحد من المخاطر التي تهدده (Yusliza al et., 2020:18)، ويعكس البعد الاجتماعي إلى أي مدى ترجمت المنظمة الأهداف الاجتماعية في الممارسة العملية، بما في ذلك ظروف العمل والصحة والسلامة والعلاقة مع العاملين (Alsayegh al et., 2020:7). كما ويرتبط الأداء الاجتماعي بالقدرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية وإنتاجية العمل للفرد والمجتمع، عبر الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية المتجددة وغير المتجددة (محمد، ٢٠٢١: ٨٥٣)، وذلك لتعزيز الأداء الاجتماعي المستدام، ويكون النظام مستداماً اجتماعياً إذا التزمت المنظمات بإشباع حاجات المجتمع وتحقيق مصالحه عبر القيام بالكثير من النشاطات الاجتماعية مثل: الحد من الفقر والبطالة، وخلق فرص العمل، وحل مشكلات الصحة والتعليم والمواصلات، والعمل على تحسين الظروف المعيشية للعاملين في المنظمات وعائلاتهم والمجتمع ككل (الصرايرة، ٢٠٢٠: ١٧).

نستنتج مما سبق أن الأداء الاجتماعي يعبر عن مدى ترجمة المنظمة للأهداف الاجتماعية في الممارسة العملية عبر تأثيرها في المجتمع، والذي يدخل ضمنه كل من العاملين والزبائن وأطراف العلاقة وباقي الشركاء.

٢-٤-٣. الأداء البيئي: Environmental Performance

يشير الأداء البيئي إلى قدرة المنظمة على خفض الانبعاثات الضارة بالهواء، والرشد في استهلاك الطاقة، والمواد بما فيها المواد الخطرة، والامتثال للمعايير البيئية (Yusliza al et., 2020:18)، مما يُحمّل المنظمات مسؤولية المحافظة على الموارد الطبيعية من العبث والاستهلاك غير المنظم، والحد من آثار التلوث بأشكاله ومصادره كافة. وهذا يتطلب من المنظمة تحقيق الكفاية البيئية عبر الرقابة الدقيقة للنشاطات البيئية الكفؤة. بمعنى أن تعمل المنظمة بطريقة مسؤولة تجاه حماية الكائنات الحية، والاستخدام الكفء للموارد، مع تقليل النفايات والتخلص منها، والاستخدام

الملائم للطاقة، وتقليل المخاطر والخسائر والتغطية التأمينية، إضافة إلى تسويق منتجات آمنة (محمد، ٢٠٢١: ٨٥١). كما تُعدّ الممارسات والجهود المنصبة في المحافظة على المحيط البيئي (الأرض والسماء) جزءاً مهماً من الأداء البيئي كونها تعزز مفهوم المواطنة (أنيس، ٢٠٢٠: ١٥١)، وتسعى المنظمات حالياً إلى تحسين الأداء البيئي واستدامته عبر دمج حاجات المجتمع وتوقعاته البيئية باستراتيجياتها وخططها وسياساتها لكسب السمعة الطيبة، وتلبية الاحتياجات من المنتجات والخدمات للأجيال الحالية واللاحقة دون المساس بسلامة النظم البيئية والعمل على إيجاد وسائل لتجديد الموارد ونموها (المالك، الغالبي، ٢٠١٦: ١٤).

وبناءً على ما سبق يمكن وضع الأداء البيئي في محورين أساسيين، الأول يرتبط باستخدام المنظمة للموارد الطبيعية، والثاني يرتبط بأثر نشاطات المنظمة في الطبيعة.

نستنتج بعد استقراء ما توصلت إليه الأدبيات حول الأداء المستدام بأن الأبعاد الثلاثة (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) للأداء المستدام تشكل تركيبة متكاملة متناغمة ومنسقة فيما بينها تستطيع عبرها المنظمة تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وكذلك الوفاء بالمسؤوليات الملقة على عاتقها التي لا تقتصر على تحقيق مصالحها فقط، وإنما تمتد لتشمل المجتمع ككل. وهذا عن طريق استخدامها للمعارف والمهارات، وكذلك الأدوات والتقنيات، فضلاً عن القدرات المتوفرة لدى المنظمة في توليد قيمة اقتصادية لجميع أصحاب المصالح مع جعل خدماتها ومنتجاتها تلبي المتطلبات البيئية والاجتماعية في المدينين القريب والبعيد.

٢-٥. مرجعيات الأداء المستدام: Sustainable Performance References

تتوقف مصداقية الأداء المستدام في المنظمات في مدى تحديد معايير وقواعد العمل والقياس والعمل بها، وفي هذا الإطار ساهمت مجموعة من المنظمات الدولية في تطوير مرجعيات تخص التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية، ومنها تأطير ما يتعلق بالأداء المستدام في المنظمات، وهذه المرجعيات تُستمد من الاتفاقات العالمية، كحقوق الإنسان، والحقوق المدنية والاجتماعية لمنظمة الأمم المتحدة، ومبادئ الاستثمار المسؤول اجتماعياً، والقوانين

والتشريعات وعلى الأخص كلاً من قانون العمل، وقانون الصحة العامة، والضمان الاجتماعي، وكذلك الأطراف الخاصة بالهيئات الحكومية والمهنية والمرجعيات الدولية والوطنية (أنيس، ٢٠٢٠: ١٥١)، وفي السياق ذاته أصدرت المنظمة الدولية للمقاييس الآيزو /ISO/ آلاف المواصفات والمعايير التي تخدم كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية، والتي تعدّ النظم الأشهر عالمياً في التطبيق داخل المنظمة (المراعي، وآخرون، ٢٠١٩: ٣)، تتلخص بالآتي:

٢-٥-١. إدارة البعد الاقتصادي : وتحقيق الكفاءة والفاعلية الاقتصادية عن طريق حصول المنظمة على شهادة الآيزو في إدارة الجودة وفقاً للمواصفات القياسية الآيزو (9001)، حيث تمثلت مبادئ نظام إدارة الجودة في سبع مبادئ هي: (التركز على العميل، القيادة، مشاركة العاملين، منهجية العمليات، التحسين، اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة، إدارة العلاقات).

٢-٥-٢. إدارة البعد الاجتماعي: عبر تطبيق كلاً من نظام إدارة السلامة والصحة المهنية في المنظمات وفقاً للمواصفات القياسية الآيزو (45001) لتمكينها من الضبط والتحكم في أخطار السلامة والصحة المهنية وتحسين أدائها. وكذلك نظام إدارة المسؤولية الاجتماعية وفقاً للمواصفات القياسية الآيزو (26000)، حيث تمثلت مبادئ نظام إدارة المسؤولية الاجتماعية في سبع مبادئ هي: (الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام اهتمامات الجهات ذات الصلة، احترام القواعد والقوانين، احترام قواعد السلوك الدولي، احترام حقوق الإنسان).

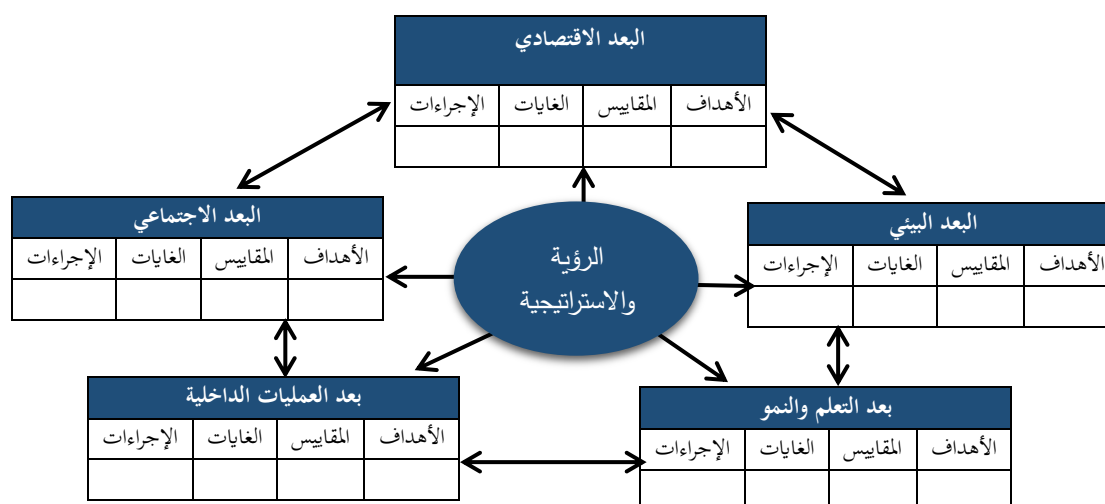
٢-٥-٣. إدارة البعد البيئي: عبر تطبيق كلاً من نظام إدارة البيئة في المنظمات وفقاً للمواصفات القياسية الآيزو (14001) الذي يحدد كيفية عمل المنظمات في الحدّ من التلوث عن طريق وضع نظام رسمي، وقاعدة بيانات لمتابعة الأداء البيئي. وكذلك المواصفات القياسية الآيزو (14031) الخاصة بمؤشرات تقييم الأداء البيئي، وإعداد تقارير معبرة ووافية فيما يخص احترام المنظمة للبيئة، سواء تعلق الأمر باستخدام الموارد الطبيعية أم الطاقة أم في مخلفات ممارسة نشاطات التشغيل أم عند طرح المنتجات في السوق (أنيس، ٢٠٢٠: ١٥٢).

٢-٦. نماذج تقييم الأداء المستدام: Sustainable Performance Evaluation Models

هناك نماذج متعددة لتقييم الأداء المستدام وهي كثيرة ومتداخلة، تمت المكاملة بين رؤى الباحثين وآرائهم، وتجميعها في ثلاثة نماذج أساسية ممثلة بالخصوص في كل من (بطاقة الأداء المتوازن المستدام، ونموذج الخط الأساسي الثلاثي TBL، ونموذج سكandia Skandia) التي من شأنها الإلمام بأهم أدوات تقييم الأداء المستدام ومؤشراته للمنظمات، وفيما يلي شرح موجز لهذه النماذج:

٢-٦-١. بطاقة الأداء المتوازن المستدام: Sustainable balanced scorecard

تعد بطاقة الأداء المتوازن المستدام أداة قياس تشمل جميع مؤشرات الأداء المالية وغير المالية والبيئية والاجتماعية، حيث تم تطويرها بعد الانتقادات التي وجهت لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، والتي منها إهماله للبعدين الاجتماعي والبيئي في قياس الأداء، ونتيجة لذلك حاول العديد من الباحثين (Rabbani al et.,2014: 7319) جعل بطاقة الأداء المتوازن أداة لقياس الأداء الشامل بدلاً من استخدامها كأداة لقياس الأداء المالي فقط، وذلك بدمج البعد البيئي والاجتماعي في البطاقة إضافة إلى أبعادها الأربعة السابقة، وأصبحت تسمى هذه الأداة ببطاقة الأداء المتوازن المستدام (السليمان؛ جعدي، ٢٠٢١، ٢٦٧)، والشكل (٤) يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام وفق الآتي:



الشكل (٤): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام

Source: Rabbani, A., Zamani, M., Yazdani-Chamzini, A., & Zavadskas, E. K. (2014). *Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC) and MCDM approaches by using linguistic variables for the performance evaluation of oil producing companies. Expert systems with applications*, 41(16), p:7319.

يتضح من الشكل (٤) أعلاه أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام ترتبط مع بعضها البعض لتعطي نظاماً إدارياً ذو طبيعة متداخلة ومتكاملة، حيث يعكس رؤية المنظمة، كما يوفر كل بُعد من البطاقة خدمة وتكامل للبعد الآخر من أجل إنجاح استراتيجية المنظمة وبلوغ الأهداف المرجوة لها.

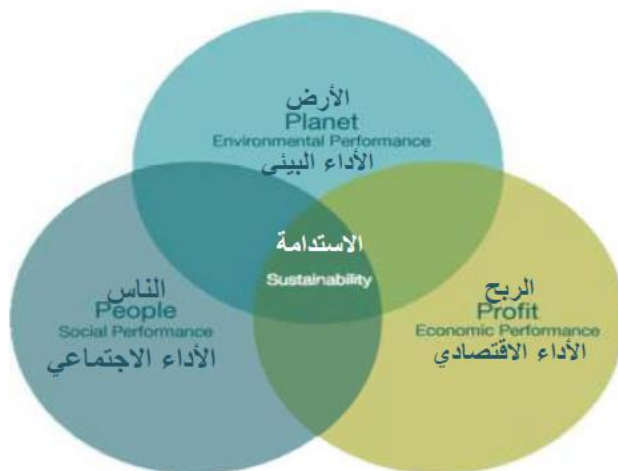
٢-٦-٢. نموذج الخط الأساسي الثلاثي: Triple Bottom Line/ TBL

يُعدّ هذا النموذج من المداخل الحديثة في قياس الأداء المستدام للمنظمات، حيث يتطلب إطاراً محاسبياً وإدارياً جديداً يدمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية بالربح الاقتصادي، وهو ما يسمح بالوصول إلى نتيجة ثلاثية الأبعاد تأخذ بعين النظر آثار نشاطات المنظمة في بيئتها الخارجية (أنيس، ٢٠٢٠: ١٥٨)، ويحتوي نموذج TBL على أبعاد (خطوط) ثلاثة (Alhaddi, 2015: 8) تتمثل في:

١. **الخط الاقتصادي:** يشير إلى تأثير الممارسات التشغيلية للمنظمة في النظام الاقتصادي الكلي؛ لأنها تتعلق بقدرة الاقتصاد كأحد نظم الاستدامة للبقاء والتطور في المستقبل، ويهدف لدعم الأجيال القادمة، فخط الاقتصاد يركز على القيمة الاقتصادية التي تقدمها المنظمة للنظام المحيط بها بالطريقة التي تزدهر بها وتعزز قدرتها لدعم الأجيال القادمة.

٢. **الخط الاجتماعي:** يشير إلى تبني المنظمة للممارسات التشغيلية المفيدة والعادلة في العمل، والفكرة هي أن هذه الممارسات توفر قيمة للمجتمع، ويمكن أن تشمل هذه الممارسات (الأجور العادلة وتوفير الرعاية الصحية وغيرها)، فالخط الاجتماعي يمثل تأثير المنظمة في أفراد المجتمع المحيط بها.

٣. **الخط البيئي:** يشير إلى تبني المنظمة للممارسات التي لا تؤثر سلباً في الموارد البيئية للأجيال المقبلة، لأنها تتعلق بكفاءة استثمار الثروات، كالححد من انبعاثات الغازات وغيرها. فالخط البيئي يمثل تأثير المنظمة في البيئة. ويبين الشكل (٥) الآتي نموذج الخط الأساسي الثلاثي TBL:



الشكل رقم (٥): نموذج الخط الأساسي الثلاثي TBL

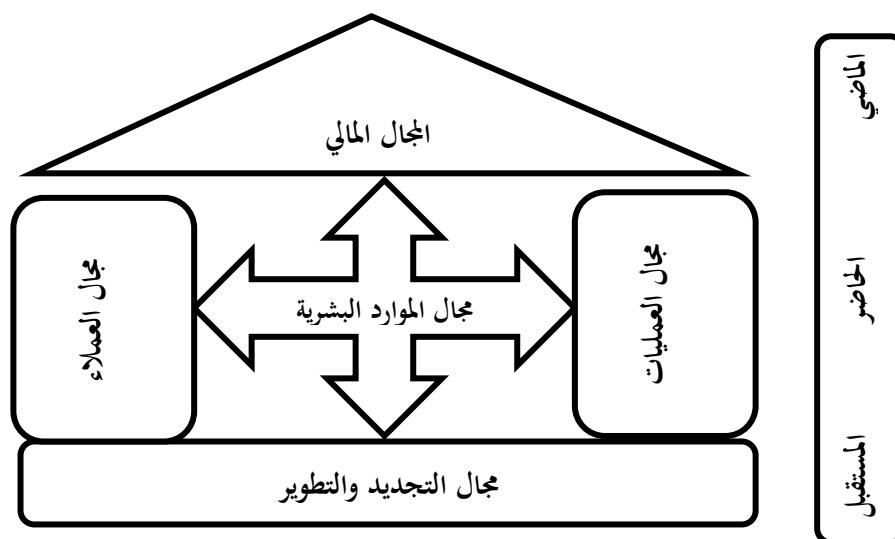
Source: Garbie, I. H. (2015). Integrating sustainability assessments in manufacturing enterprises: a framework approach. International Journal of Industrial and Systems Engineering, 20(3), p:346.

يتضح من الشكل (٥) أعلاه أن الأبعاد الثلاثة لنموذج TBL هي الربح الناتج عن الأداء الاقتصادي، والناس التي تهتم بهم المنظمة (الأداء الاجتماعي)، والبيئة التي يجب المحافظة عليها (الأداء البيئي) حيث تجتمع تلك الأبعاد لتمثل أداء المنظمة المستدام (الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي)، فالقاسم المشترك ما بين هذه الأبعاد الثلاثة هو الاستدامة.

٢-٦-٣. نموذج سكانديا: Skandia Model

تُعد شركة (Skandia) أول شركة تتوجه عملياً نحو قياس وإدارة رأس مالها الفكري، وقد تمثل الهدف الأساسي من العمل على رأس المال الفكري في توفير الأصول التي تعزز من الأداء، ومنه خلق متطلبات مسبقة للقدرة التنافسية في المدى الطويل، حيث ساهم النمو السريع لفرع (Skandia AFS) السويدية في بروز فكرة مفادها: أن هناك أصول وموجودات غير مرئية مثل: (رأس المال الفكري) ذات صلة بهذا النمو، ما يجعل من الضروري امتلاك تلك الأصول الخفية وإدارتها والاستثمار فيها، هذا ما شكل البوادر الأولى لابتكار وتطوير نموذج سكانديا (خالده؛ سعاد، ٢٠٢٠: ٥٤٣)، حيث يعتمد هذا النموذج على تقسيم القيمة السوقية للمنظمة إلى رأس المال المالي، ورأس

المال الفكري، هذا الأخير الذي يتجزأ بدوره إلى رأس مال بشري، ورأس مال هيكلي، كما أن رأس المال الهيكلي يتجزأ إلى رأس مال العملاء ورأس مال تنظيمي، وهذا الأخير يتجزأ بدوره إلى رأس مال العمليات ورأس مال التجديد والتطوير (ncze & Vasilache, 2019:874)، فيما بعد تم تطوير هذا النموذج حيث أصبح يحتوي على خمسة مجالات، تتمثل هذه المجالات في المجال المالي، ومجال العملاء، ومجال العمليات الداخلية، ومجال التجديد والتطوير، ومجال الموارد البشرية، حيث تقع الموارد البشرية في قلب النموذج وهي التي تسمح بتغذية باقي المجالات الأربعة الأخرى بكونها المجال الوحيد الذي يخلق القيمة للمنظمة، والشكل (٦) الآتي يوضح ذلك:



الشكل رقم (٦): نموذج سكانديا

Source: Andrawina, L., & Kurniawati, A. (2014). Framework for Measuring Knowledge Management Performance using KM Balance Scorecard. In Proceeding of 7th International Seminar on Industrial Engineering and Management, p:21.

يتضح من الشكل (٦) أعلاه أن نموذج سكانديا يعمل على ربط ماضي المنظمة بحاضرها ومستقبلها عبر الاستناد إلى معلومات ومتغيرات مالية وغير مالية، حيث يقدم البعد المالي صورة تاريخية عن المنظمة، وتعتبر عنها أساساً النتائج المالية المحققة، في حين يعبر كل من بُعد العملاء وبُعد العمليات عن القيمة الآنية للمنظمة عبر ماتملكه هذه الأخيرة من إمكانات استراتيجية لبناء تصوراتها وأهدافها المستقبلية، أما بُعد التجديد والتطوير فهو يقدم

صورة مستقبلية عن المنظمة استناداً إلى ماضيها وحاضرها، وجميع هذه المتغيرات يتم ربطها عبر عنصر أساسي ومحوري هو العنصر البشري بكونه مصدر المعرفة ومحرك الأداء داخل المنظمة.

٢-٧. خلاصة المبحث الثاني: Summary Of The Second Research

تعرفنا في هذا المبحث إلى الأداء المستدام بكونه يعكس قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل لمواردها نحو تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بالشكل الذي يحافظ على استمراريته. كما تم التطرق إلى النظريات المفسرة للأداء المستدام ممثلة بكل من النظرية الشرعية التي ترى أن نشاطات المنظمة يجب أن تكون متوافقة مع قيم المجتمع وعاداته وتقاليده الذي تعيش فيه لتكتسب شرعيتها عبر القبول الاجتماعي لها. ونظرية أصحاب المصالح التي تنظر إلى المنظمة بأنها تسعى لكسب رضا فئات من أصحاب المصالح في المجتمع عبر الإفصاح عن أدائها المستدام، ونظرية المؤسسة التي توفر رؤية يمكن عبرها تحديد التأثيرات التي تعزز بقاء الممارسات التنظيمية وشرعيتها. كما تم تسليط الضوء على أبعاد الأداء المستدام ممثلاً بكل من (البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي)، ومرجعيات هذه الأبعاد وفقاً للمواصفات القياسية الأيزو، وكذلك تم طرح ثلاث نماذج لتقييم الأداء المستدام هي بطاقة الأداء المتوازن المستدام، ونموذج الخط الأساسي الثلاثي TBL، بالإضافة إلى نموذج سكانديا.

المبحث الثالث: المرونة الاستراتيجية

٣-١. تمهيد

٣-٢. ماهية المرونة الاستراتيجية

٣-٣. أهمية المرونة الاستراتيجية

٣-٤. أبعاد المرونة الاستراتيجية

٣-٥. مراحل المرونة الاستراتيجية

٣-٦. معوقات المرونة الاستراتيجية

٣-٧. خلاصة المبحث الثالث

٣-١. تمهيد: Introduction

تُعَدُّ المرونة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً التي جاءت نتيجة حاجة المنظمات المعاصرة للاستجابة للمتغيرات البيئية المتسارعة التي أدت إلى زيادة حالات عدم التأكد والاستقرار في البيئة المحيطة، لذا باتت المرونة الاستراتيجية حاجة ماسة وضرورية للمنظمة لضمان بقائها في محيط أهم مميزات المنافسة والتطور والتحديث، كي تكون قادرة على الاستجابة لمتطلبات هذه البيئة المتغيرة، والتكيف معها، واستغلال الفرص المتاحة والتخفيف من حدة التهديدات، بما يضمن استدامة المنظمة وتحقيق مستوى متقدم من الأداء المستدام في المدى الطويل. نتعرف في هذا المبحث إلى ماهية المرونة الاستراتيجية، وأهميتها، وأبعادها، ومراحلها، وإلى أهم معوقاتهما.

٣-٢. ماهية المرونة الاستراتيجية: Nature Of Strategic Flexibility

حاول العديد من الباحثين صياغة مفهوم المرونة الاستراتيجية وتحديده إلا أن هذا المفهوم لم يرد فيه تعريف جامع وشامل، لذلك نجد تعريفات عديدة تباينت باختلاف آراء وتصورات الباحثين إلى مضمونه وأبعاده، حيث عرّف (Srouf et al., 2016: 373) المرونة الاستراتيجية بأنها: قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المختلفة، واستعدادها، وقدرتها على التغيير حسب ما يتطلبه المحيط شديد التغيير. وفي السياق ذاته عرّف آخرون (Yang et al., 2015: 3) المرونة الاستراتيجية بأنها: قدرة المنظمة على إعادة تنظيم مواردها وتنسيقها وفقاً لمتغيرات البيئة المحيطة. كما ذهب البعض الآخر (Skeibrok & Svensson, 2016: 16) إلى تعريف المرونة الاستراتيجية على أنها: تعبر عن قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة، وغير المؤكدة التي لها تأثير ملموس في أداء المنظمة. وكذلك أشار البعض (الزامكي، ٢٠٢١: ٦٠١) إلى أن المرونة الاستراتيجية: تعبر عن قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئة أعمالها عبر التعديل في ثقافتها، وهيكلها ومواردها وتقنياتها لإدامة ميزتها التنافسية. في حين عدّ آخرون (رشيد؛ حميد، ٢٠١٩: ٣٧) المرونة الاستراتيجية بأنها: مجموعة من الخيارات المتاحة أمام المنظمة للتعامل مع التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية سواء أكانت بطريقة الاستجابة

لها أم المواجهة الاستباقية لها.

بناءً على ماسبق يُلاحظ أن أغلب التعريفات الخاصة بالمرونة الاستراتيجية تركز على استجابة المنظمة للتغيرات البيئية بكونها سلوك أو رد فعل من إدارة المنظمة تجاه التغيرات التي تحصل ضمن محيطها، إلا أن المفاهيم الحديثة للمرونة الاستراتيجية تأخذ بالحسبان البعد الاستباقي، وأن المنظمة تستطيع التعامل مع هذه التغيرات إما بطريقة دفاعية أو هجومية.

٣-٣. أهمية المرونة الاستراتيجية: Importance Of Strategic Flexibility

حظيت المرونة الاستراتيجية باهتمام كبير في مجال الأعمال كمصدر للميزة التنافسية، كونها تعكس القدرة على الاستجابة والتوافق مع المواقف الجديدة أو المتغيرة. وتبرز أهمية المرونة الاستراتيجية في التغلب على القصور التنظيمي، فالمنظمة التي تسعى إلى خلق معرفة جديدة أو استغلال المعرفة الحالية لتعزيز قدرتها على الإبداع في بيئة عمل غامضة، قد تكون مقيدة بسبب الافتقار إلى القدرات التكنولوجية المناسبة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات أو العاملين ذوي المهارات العالية (Kamasak et al., 2016:128)؛ لذا تُعدّ المرونة الاستراتيجية ضرورية للمنظمات لتجاوز الروتين، وتعزيز الابتكارات، لأنها تؤكد على الاستخدام المرن للموارد وإعادة تشكيل العمليات، كما تعكس نوعاً من القدرة الديناميكية التي تمكن المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق المضطربة. وبعد استعراض آراء الباحثين حول أهمية المرونة الاستراتيجية، فإن هذه الأهمية تتمثل بالآتي:

٣-٣-١. **تعمل المرونة الاستراتيجية كمتنبئ بحيوية المنظمة واستدامتها:** فهي ليست دافعاً للأداء المالي فقط، بل تساعد في تآزر المنظورات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية مع إشراك جميع أصحاب المصلحة، ومن ثمّ تساهم في البقاء في المدى الطويل (الاستمرارية)، والنمو (التغيير) في أي منظمة (Sushil, 2015: 2).

٣-٣-٢. **تُمكن المنظمة من التغلب على حالة عدم التأكد البيئي:** كالتقلبات الاقتصادية، والتقدم التقني، والمنطقة المجهولة في المنافسة، كما تمكنها من ضبط عمليات التعلم والابتكار الخاصة بها، والتكيف بسرعة مع البيئة المتغيرة، وهذا ما يساعدها على البقاء لفترة طويلة (Sushil, 2015:2).

٣-٣-٣. ظهور المنافسة الجديدة في الميدان الرقمي وتكنولوجيا المعلومات والعولمة: أدت الثورة التكنولوجية وسرعة معدلات تطور التكنولوجيا وانتشارها إلى ظهور ما يسمى بعصر المعلومات، أما العولمة المتنامية الناشئة من نمو الاقتصاد العالمي، وظهور تحالفات اقتصادية جديدة أدت إلى تحرير الأسواق الناشئة فالمشهد التنافسي الجديد يتجسد في ظهور أسواق شديدة المنافسة، والتركيز المكثف على عوامل السعر والجودة وتلبية حاجات العملاء وتوقعاتهم (بخليلي، شلاللي، ٢٠٢٠: ٤٧٠).

٣-٣-٤. سهولة الوصول إلى أسواق جديدة: تسهم المرونة الاستراتيجية في وصول المنظمة إلى أسواق جديدة، ورفع مستوى القيمة الحقيقية لمنتجاتها وبرامجها، وهذا ما يمنحها سرعة الاستجابة لأي تغير في طلبات المستفيدين، كما تمكن المنظمة من تغيير استراتيجيتها عندما يتحول عملائها إلى منتجات منظمات منافسة (الزامل، ٢٠٢١: ١٨٨).

٣-٤. أبعاد المرونة الاستراتيجية: Dimensions Of Strategic Flexibility

تعددت وجهات نظر الباحثين في أبعاد المرونة الاستراتيجية، إذ يرى كلاً من (رشيد؛ حميد: ٢٠١٩) أن أبعاد المرونة الاستراتيجية تصنف إلى بُعدين هما: المرونة الاستجابية، والمرونة الاستباقية، وفي السياق ذاته أكد كلاً من (Eryesil et al., 2015) على هذين البعدين، لكن (عبدوي، ٢٠١٧) أضاف إلى البعدين السابقين بُعداً ثالثاً هو مرونة الموارد البشرية، فيما حدد كلاً من (haraisa, 2018 ; ٢٠٢١) أبعاد المرونة الاستراتيجية بمرونة السوق ومرونة الإنتاج والمرونة التنافسية، في حين (عبد العزيز وآخرون، ٢٠٢٠) حددوا أبعاد المرونة الاستراتيجية بثلاث أبعاد هي: (المرونة الإنتاجية، ومرونة رأس المال البشري، والمرونة السوقية)؛ لكن (الزامل، ٢٠٢١) أضاف إلى هذه الأبعاد بُعداً رابعاً هو: المرونة التنافسية.

وبناءً على ما سبق من آراء الباحثين في تحديد أبعاد المرونة الاستراتيجية اعتمد على أبعاد (عبد العزيز وآخرون، ٢٠٢٠) كونها الأكثر شمولاً لجميع نشاطات المنظمة، ونتناولها بالتفصيل وفق الآتي:

٣-٤-١. المرونة الإنتاجية: Production Flexibility

أشار (haraisa, 2018: 167) إلى أن المرونة الإنتاجية تعبر عن قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات وتوفيرها في الأسواق المحلية والعالمية بأسعار تنافسية في مدة زمنية قصيرة. في حين يرى (عبد العزيز وآخرون، ٢٠٢٠: ٤٨٢) أن المرونة الاستراتيجية تعبر عن قدرة المنظمة على تعديل منتجاتها في الأسواق التي تتعامل معها بوقت قصير وبأسعار تنافسية. وذهب (الزاملكي، ٢٠٢١: ٦٠٣) إلى أن المرونة الاستراتيجية تعني: قدرة المنظمة على تغيير عملياتها بطريقة ما، وهي مقياس لمدى سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من منتجات قديمة إلى إنتاج منتجات جديدة، إضافة إلى التكيف السريع لما يحصل من تغيرات في الظروف التي تواجه المنظمة، والتي تتطلب منها الانتقال من منتج لآخر، أو من مستوى إنتاج لآخر. وتقاس المرونة بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العملية. ويتحقق هدف المرونة من خلال إنتاج منتجات جديدة (مرونة المنتجات)، أو تنويع أوسع من المنتجات (مرونة مزيج)، أو كميات وأحجام مختلفة من المنتجات (مرونة الحجم).

توفر المرونة الإنتاجية للمنظمة القدرة على المنافسة في سوق عالمية شديدة المنافسة، فهي تمكنها من التكيف مع الظروف المتغيرة لتقديم أفضل ما لديها؛ لذلك نجد أن المنظمات التي لها مرونة عالية في الاستجابة للسلوكيات التنافسية الجديدة؛ تستطيع إعادة توزيع الموارد المهمة واستخدام خيارات استراتيجية متنوعة للمنافسة الفعالة (قميحة، ٢٠٢١: ٣٢٣).

نستنتج مما سبق أن المرونة الإنتاجية تعبر عن قدرة المنظمة على تقديم منتجاتها، وتعديلها في الأسواق التي تتعامل فيها في مدة زمنية قصيرة وبأسعار منافسة.

٣-٤-٢. مرونة رأس المال البشري: Flexibility Of Human Capital

يعبر رأس المال البشري عن مجموع المعرفة والقدرات والمهارات والكفاءات والخصائص الأخرى المتجسدة في الأفراد أو فئات من الأفراد، سواء أكانت فطرية أم مكتسبة والتي تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة (العنزي، الملا، ٢٠١٦: ٨). فهو أحد الأصول الاستراتيجية القيمة التي تساهم بشكل كبير في مجال الاختراعات

والابتكار، وتتبع أهميته من أنه يمثل القاعدة المعرفية في المنظمات؛ لذا يجب أن يكون المورد البشري مرناً وقابلاً للتكيف في كل الأوقات والظروف (Arslan al et., 2014:128). كما تُعد مرونة رأس المال البشري من الأولويات في تقديم العمليات والمنتجات الجديدة، ويمكن بيان تلك المرونة عندما يكون بإمكان المنظمة أن تستخدم العاملين بشكل مؤقت، أو التعديل في مقدار الوقت الإضافي، أو نقل العاملين إلى وظائف أو ورش عمل أو أقسام أو حتى منظمات أخرى، فمثل هذه المرونة لا تتجزأ ما لم يكن هناك عاملون يمتلكون مهارات واسعة (العطوي، ٢٠١٢: ٥). كما تشير مرونة رأس المال البشري إلى المرونة العددية والمرونة الوظيفية. إذ تعبر المرونة العددية عن قدرة المنظمة على تعديل عدد العاملين أو ساعات العمل ليتوافق مع حاجة المنظمة. في حين تشير المرونة الوظيفية إلى استعداد العاملين في المنظمة لأداء مهمات مختلفة بالكفاءة ذاتها، بما يتناسب مع التغيرات التي تحدث في مستوى العرض والطلب (محمد، جمال الشحات، ٢٠١٨: ١٩٣). أمّا مكونات مرونة رأس المال البشري (Beraha al et., 2018:4) تكمن في الآتي:

- **مرونة مهارات العاملين:** هي عدد من الإمكانيات والمهارات البديلة التي يستخدمها العاملون، والتي يمكن ممارستها في أداء الوظائف، وإعادة إنتاج أو اكتساب مهارات جديدة مناسبة لمتطلبات الوظائف الجديدة.
- **مرونة سلوكيات العاملين:** هي القدرة على تنظيم وضبط السلوكيات، أي مدى امتلاك العامل لمجموعة من السلوكيات التي يمكن تكيفها مع متطلبات وحالات تنظيمية معينة.
- **مرونة ممارسات الموارد البشرية:** تعني مدى إمكانية المنظمة في تكيف ممارسات مواردها البشرية وتطبيقها على المواقف المختلفة في مختلف الوحدات، وهذا النوع من المرونة يشير أيضاً إلى معدل هذه الممارسات. نستنتج مما سبق أن مرونة رأس المال البشري تعبر عن قدرة الموارد البشرية في المنظمة من ذوي المهارات والمعارف والخبرات على أداء مهمات ووظائف مختلفة تفرضها متطلبات العمل وفقاً للمتغيرات البيئية.

٣-٤-٣. المرونة التسويقية: Market Flexibility

أشار كلاً من (Shalender & Singh, 2015: 235) إلى أن المرونة التسويقية تعبر عن قدرة المنظمة على دخول الأسواق والخروج منها، إضافة إلى تعديل وضعها في الأسواق الحالية والناشئة، حيث تكتسب المنظمة المرونة في السوق ميزة تنافسية نتيجة قدرتها على التغيير وإعادة وضع نفسها بسرعة في الأسواق العالمية التنافسية. في حين أشار (Shalender, 2016:3) إلى أن المرونة التسويقية تتمثل في الدرجة التي تكون فيها المنظمة قادرة على تكوين جهودها التسويقية، سواء بشكل استباقي أم تفاعلي من أجل مواجهة التحديات المتغيرة بسرعة بما ينسجم مع التغيير السريع في حاجات العملاء والسياقات البيئية. وفي السياق ذاته أكد (الطهراوي، ٢٠١٩: ٦٣) أن المرونة التسويقية تعبر عن قدرة المنظمة على إعادة قياس جهودها التسويقية في المدى الزمني القصير الأجل، وذلك استجابة للتغيرات البيئة المحيطة. حيث تُعدّ الاستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات العملاء كنقد خدمات ما بعد البيع، وصيانة المنتجات، أو قد تكون قدرة المنتج على تلبية الرغبات الملحة للعملاء مصدراً مهماً للمرونة التسويقية.

وبعد استعراض مجموعة من الأدبيات تبين أن للمرونة التسويقية ثلاثة أبعاد (الطائي، العميدي، ٢٠١٨: ٩-١٠) هي:

- مرونة المشاركة: وهي تعبر عن سعي المنظمة إلى مشاركة العملاء في عملية اتخاذ القرارات والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم لتطوير نشاطاتها التسويقية والإنتاجية.
- المرونة التفاعلية: وهي تعبر عن تكيف المنظمة مع توجهات العملاء ومتطلباتهم عبر قنوات الاتصال المتعددة من أجل تطوير العلاقة التسويقية معهم.
- مرونة التنفيذ أو التطبيق: تتمثل في قدرة المنظمة على معرفة متطلبات العملاء وتنفيذها بشكل فعال. ويمكن بيان الاستراتيجيات التسويقية التي بإمكان المنظمة أن تتبعها للتنقل بين الاستراتيجيات عبر مصفوفة (Ansoff)، والتي تساعد المنظمة في اختيار إحدى الاستراتيجيات التي تلائمها وتحقق لها ميزة تنافسية مستدامة، وهذا يحتاج إلى تقييم دقيق لنقاط القوة والضعف التي تحددها المنظمة لنجاح الاستراتيجية المختارة من بين أربع استراتيجيات، كما هو واضح في الشكل (٧) الآتي:

منتج جديد	منتج حالي	
تطوير منتج	اختراق السوق	أسواق حالية
تنويع	تطوير السوق	أسواق جديدة

الشكل (٧): يبين مصفوفة Ansoff

المصدر: العطوي، مهند. (٢٠١٢). أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف. مجلة الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد (١)، العدد (٣)، ص: ٦.

يتضح من الشكل (٧) أعلاه أن بإمكان المنظمة أن تتبع إحدى الاستراتيجيات الأربعة، الأولى؛ هي استراتيجية اختراق السوق التي تعني زيادة الحصة السوقية بواسطة بيع أكبر ما يمكن من المنتج الحالي في الأسواق الحالية، أما الثانية؛ هي استراتيجية تطوير السوق عن طريق بيع المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة، في حين تتضمن الاستراتيجية الثالثة تطوير المنتج عبر تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية، أما الأخيرة؛ فهي خلق منتجات جديدة في أسواق جديدة.

وبناءً على ما سبق نستنتج أن المرونة السوقية تعبر عن قدرة المنظمة على دخول الأسواق الناشئة أو تعديل وضعها في الأسواق الحالية بما يتناسب مع حاجات العملاء ومتطلباتهم، وذلك استجابةً للمتغيرات البيئية.

٣-٥. مراحل المرونة الاستراتيجية: Stages Of Strategic Flexibility

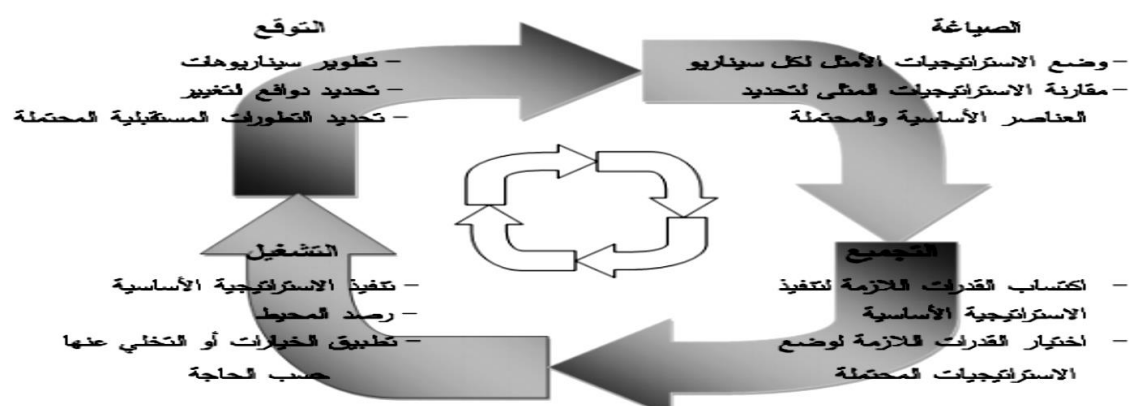
يجب على المنظمات التي تسعى لأن تكون مرنة على المستوى الاستراتيجي أن تكون على علم وإدراك تام لكافة المراحل التي يجب أن تتبعها بغية تحقيق المرونة الاستراتيجية، وذلك لأن هذه الأخيرة أصبحت ضرورة لبقاء المنظمات في البيئة التنافسية شديدة التغير والتعقيد وليست خياراً. وقد حدد (Michael Raynor) أربعة مراحل للمرونة الاستراتيجية تتلخص بالآتي:

٣-٥-١. مرحلة التوقع: يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل الدافعة للتغيير، فضلاً عن وضع التصورات المحتملة عن طريق تطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية.

٣-٥-٢. **مرحلة الصياغة:** تتمثل هذه المرحلة في تطوير استراتيجيات مستقبلية مثلى، وتحديد العناصر الأساسية المحتملة لها.

٣-٥-٣. **مرحلة التجميع:** يتم في هذه المرحلة الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات الأساسية، واختيار العناصر اللازمة لوضع الاستراتيجيات المحتملة.

٣-٥-٤. **مرحلة التشغيل:** تشرع المنظمة في هذه المرحلة في تنفيذ الاستراتيجية الأساسية مع رصد التغيرات التي تحصل في البيئة وتطبيق الخيارات الثانوية أو التخلي عن ممارستها حسب الحاجة. والشكل (٨) الآتي يُلخص هذه المراحل:



الشكل (٨): مراحل المرونة الاستراتيجية.

Source: Raynor, Michael.(2022).strategic flexibility :A Deloitte Research Monograph. The article is available on the website: <https://vdocuments.mx/strategic-flexibility.html?page=1>,The site was visited on 8/24/2022, p:3.

يتضح من الشكل (٨) السابق أن مراحل المرونة الاستراتيجية الأربعة المتمثلة بالتوقع، والصياغة، ثم التجميع، فالتشغيل متكاملة مع بعضها البعض، ففي مرحلة التوقع يتم التنبؤ بالاحتمالات عبر وضع سيناريوهات مستقبلية محتملة في مدة زمنية محددة، عن طريق معايير معينة، وعبر تحديد عوامل التغيير، وتصبح السيناريوهات المحتملة بمثابة نقاط إسناد تدعم صناع القرار في قراءة المستقبل، أما في مرحلة الصياغة يتم وضع العناصر والاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع السيناريوهات المستقبلية المحتملة التي تم التنبؤ بها، ومن ثم تأتي مرحلة التجميع التي يتم عبرها

حصر جميع الموارد التي تلزم في تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة، وجمع واختيار الموارد التي تلزم للاستراتيجيات المتوقعة، وبعد ذلك تأتي مرحلة التنفيذ بتطبيق الاستراتيجية الموضوعة مع رقابة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية ذات التأثير في نشاط المنظمة وتبعاً للمتغيرات البيئية يتم اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة.

٣-٦. معوقات المرونة الاستراتيجية: Barriers To Strategic Flexibility

يوجد العديد من المعوقات التي تعترض المرونة الاستراتيجية للمنظمة وتحول دون تطورها وتقدمها، حيث أشار كلاً من (إدريس؛ الغالبي، ٢٠١٢: ٥٨) إلى أن أهم هذه المعوقات تتمثل في: إهمال الأفكار والأفعال التي تتجاوز الروتين، بالإضافة إلى السياسات التنظيمية، وكذلك مقاومة التغيير، وتزيد خطورة هذه المعوقات في حال البقاء الطويل الأمد للإدارة العليا خصوصاً بعد النجاح في التجارب السابقة، وكذلك وجود ثقافة تنظيمية واجتماعية متخوفة من الأخطاء، وحالة عدم تأكد بيئي عالية. وقد حدد (Brozović, 2018: 8-9) معوقات تطبيق المرونة الاستراتيجية في المنظمة بالآتي:

- ٣-٦-١. الجمود التنظيمي: يوصف بأنه عقلية ضيقة تتناقض مع المرونة الاستراتيجية، كما يظهر الروتين المفرط كعقبة كبيرة أمامها، يُحد من إمكانيات تحقيق المستويات المطلوبة من التنوع التنظيمي.
- ٣-٦-٢. التأثير السلبي لممارسات الإدارة السيئة: تشكل مواقف وممارسات وسلوك الإدارة حاجزاً أمام الاستجابات المناسبة للتغيرات البيئية، كما أن مستوى المرونة يختلف باختلاف المستوى الإداري، فالمدير في الإدارة الوسطى يركز على الاتساق في حين أن التركيز في الإدارة العليا يكون على المرونة الاستراتيجية.
- ٣-٦-٣. نقص في الموارد المالية: إنّ تكاليف تطبيق المرونة الاستراتيجية تزيد في المدى القصير، في حين تظهر فوائدها في المدى الطويل، ومن ثمّ فإن نقص الموارد المالية يشكل عقبة كبيرة أمام المرونة الاستراتيجية.
- ٣-٦-٤. عوامل التمكين: تظهر العوائق المتعلقة بالتمكين عن طريق أبعاد عناصر التمكين (التكنولوجية، والهيكلية، والثقافية)، فمثلاً خطوط الإنتاج التقليدية مقابل العمل المرن، الروتين مقابل التكنولوجيا الحديثة.

نرى مما تقدم رغم قلة الأدبيات التي تركز على العوائق التي تقف أمام تحقيق المرونة الاستراتيجية في المنظمة، فإن أغلبها يدور حول الجمود التنظيمي، وممارسات الإدارة، ونقص في الموارد المالية، ومقاومة التغيير وهذه العوائق وغيرها تحد من نطاق التغيير، وقد تقف حاجزاً أمام مواكبة المنظمة للمتغيرات البيئية، وتحول دون تطور المنظمة ونقدمها.

٣-٧. خلاصة المبحث الثالث: Summary Of The Third Research

تعرفنا في هذا المبحث إلى ماهية المرونة الاستراتيجية التي تعبر عن قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية، بما يضمن بقائها واستدامتها في محيط أهم مميزاته المنافسة والتغيير والتحديث. كما تطرقنا إلى أهمية المرونة الاستراتيجية بكونها حاجة ماسة وضرورية للمنظمة. وكذلك سلط الضوء على أبعاد المرونة الاستراتيجية ممثلاً بكل من المرونة الإنتاجية التي تعبر عن قدرة المنظمة على تقديم منتجاتها وتعديلها في الأسواق التي تتعامل بها في مدة زمنية قصيرة وبأسعار منافسة، ومرونة رأس المال البشري التي تعبر عن قدرة الموارد البشرية في المنظمة على أداء مهام ووظائف مختلفة تفرضها متطلبات العمل، وكذلك المرونة التسويقية التي تشير إلى قدرة المنظمة على دخول الأسواق الناشئة أو تعديل وضعها في الأسواق الحالية بما يتناسب مع حاجات ومتطلبات العملاء. كما تم التطرق إلى مراحل المرونة الاستراتيجية الأربعة المتمثلة بالتوقيع، والصياغة، ثم التجميع، فالتشغيل التي تعتبر متكاملة مع بعضها البعض، وأخيراً سلط الضوء على العديد من المعوقات التي تعترض المرونة الاستراتيجية للمنظمة وتحول دون تطورها ونقدمها.

المبحث الرابع: العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام

٤-١. تمهيد

٤-٢. الاتجاهات الفكرية للشراكة الاستراتيجية

٤-٣. العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي

٤-٤. العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي

٤-٥. العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي

٤-٦. خلاصة المبحث الرابع

٤-١. تمهيد : Introduction

تُعَدّ الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في سورية ضرورة ملحة في مرحلة إعادة الإعمار، خصوصاً بعد الأعباء التنموية المترتبة على الحرب الإرهابية الدائرة في سورية والعقوبات الاقتصادية المفروضة عليها، وما نتج عن ذلك من دمار وخراب لحق بالأصول العامة والخاصة، بما في ذلك البنية التحتية للطاقة والمياه والصرف الصحي والنقل والتعليم والزراعة والإسكان وغيرها، ترافق كل ذلك مع تزايد حاد في عجز الموازنة العامة. ومن ثَمَّ باتت الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص ضرورة ملحة أكثر من ذي قبل، تحديداً في المرحلة الراهنة لتمتلك الدولة من استثمار إمكانات القطاع الخاص إلى جانب القطاع العام في تلبية الحاجات الأساسية للمواطنين من خدمات اقتصادية واجتماعية وبيئية، وتحقيق استدامة الأداء لهذه القطاعات عبر هذه الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص. سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الاتجاهات الفكرية للشراكة الاستراتيجية، والعلاقة ما بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي).

٤-٢. الاتجاهات الفكرية للشراكة الاستراتيجية: Intellectual Trends Of S P

تُعَدّ الشراكة بين القطاع العام والخاص صورة من صور انسحاب الدولة أو القطاع العام من تقديم أو توفير الخدمات بصورة مباشرة إلى تقديمها بصورة غير مباشرة أو ترك المجال بصورة نهائية للقطاع الخاص لتقديمها (العشماوي، ٢٠١١: ٤٨٣) وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك باعتبار الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي أسلوب من أساليب الخصخصة، وما بين مؤيد ومعارض لهذه الشراكة نشأ اتجاهان فكريان أشار إليهما العديد من الباحثين (الجمال، ٢٠١٦؛ شواقفة، ٢٠١١؛ العشماوي، ٢٠١١)، هما:

- **الاتجاه الأول:** يرى مؤيدو هذا الاتجاه أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص ما هي إلا مصطلح جديد وكلمة منمّقة للتعبير غير الصريح عن الخصخصة، ويدل على ذلك أن الشراكة في بعض عقودها المنتهية بالتملك كعقود البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية (BOOT) هي أسلوب من أساليب الخصخصة التي يتم فيها إعطاء القطاع

الخاص مسؤوليات البناء والتشغيل والإدارة بكاملها، بالإضافة إلى الملكية المطلقة لأصول المشروع، ولا يكون التشغيل أو الإدارة بهذا الأسلوب مرتبط بمدة زمنية محددة، كما لا يكون هناك التزام على القطاع الخاص بنقل الأصول إلى الدولة إضافة إلى البيع بأشكاله: البيع المباشر أو عن طريق بيع الأسهم في الأسواق المالية أو البيع للعاملين والإدارة (الجمال، ٢٠١٦: ١٧٢٢).

- **الاتجاه الثاني:** يرى هذا الاتجاه أن الشراكة ما هي إلا منهج ووسيلة حاکمة فعّالة في إدارة موارد المجتمع، تهدف إلى تحقيق أهدافه التنموية بأبعادها المختلفة، وذلك بالتنسيق بين جميع الأطراف ذوي العلاقة بالشراكة (المنظمات الحكومية، والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني)؛ لأن الشراكة ستؤدي بالضرورة إلى اتخاذ قرارات لها من الانعكاسات ما سيؤثر في جميع فئات المجتمع، وليس في قطاعات بعينها، ولذلك فمن حق كل من سيتأثر بهذه القرارات المشاركة في صياغتها وأن لا تقتصر المشاركة على الأطراف الداخلة في عملية الشراكة فقط، ومن ثم يجب على الحكومات إيجاد الآليات المناسبة لإشراك قطاعات المجتمع المدني بما فيها الأحزاب والنقابات وغيرها (شواقفة، ٢٠١١: ٢١١). فمن المعلوم أن القطاع الخاص يسعى لتحقيق الربح، بينما يسعى القطاع العام لتحقيق أهداف اجتماعية وبيئية، فكلاهما يساعد الآخر في تحقيق أهدافه مع مراعاة وجود توازن بين الربح والمسؤولية الاجتماعية، ويتم ذلك عبر إشراك القطاع الخاص في برامج التنمية الاجتماعية، وحل مشكلات المجتمع في مجالات التعليم والصحة والحد من الفقر وحماية المستهلك والبيئة، بما يحقق الصالح العام وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع (الجمال، ٢٠١٦: ١٧٢٧).

وبناءً على ما تقدم وبعد استقراء الأدبيات نرى أن الاتجاه الثاني الداعم للشراكة الاستراتيجية هو الأكثر واقعية في الظروف الراهنة كون الخصخصة تنطوي على نقل ملكية أصول المشروعات العامة إلى القطاع الخاص عن طريق تخلي الحكومة كلياً أو جزئياً عن أصولها لصالح القطاع الخاص بشكل نهائي عبر البيع بحيث تؤول الملكية للقطاع الخاص بالنهاية مقابل عائد مالي. وهذا الأمر لا يتحقق بموجب الشراكة بين القطاعين العام والخاص. إذ يقوم

القطاع الخاص في عملية الشراكة بمسؤولياته في عملية البناء والإدارة والتشغيل وتقديم الخدمة والصيانة وغيرها من الأمور التي يتم الاتفاق عليها مع الحكومة، فيما تحتفظ الحكومة بملكية الأصول ولا تتحول إلى القطاع الخاص.

٣-٤. العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي: Relationship Between Strategic Partnership And Economic Performance

تُعدّ الشراكة الاستراتيجية حسب المكتب الاستشاري الدولي (Bain & Compagnie) من بين الأدوات العشر الأولى التي تلجأ إليها المنظمات، حيث تحتل المرتبة السابعة في أوروبا، وتحتل المرتبة ذاتها في أمريكا الشمالية، والمرتبة الثامنة في آسيا، والمرتبة التاسعة عالمياً (7: Darrel, 2011)، والجدول (٢) يبين تصنيف الأدوات الإدارية العشر الأكثر استعمالاً وفق الآتي:

جدول رقم (٢) تصنيف الأدوات الإدارية العشر الأكثر استعمالاً

الأدوات	أمريكا الشمالية	أمريكا الجنوبية	أوروبا	آسيا	عالمياً
المقارنة المرجعية	3	3	1	4	1
التخطيط الاستراتيجي	2	1	3	2	2
بيان الرسالة والرؤية	4	1	5	3	3
إدارة العلاقة مع العميل	1	6	2	1	4
الإخراج	6	4	5	5	5
بطاقة الأداء المتوازن	12	4	8	5	6
برنامج إدارة التغيير	9	9	4	8	7
الكفاءات المحورية	5	10	8	4	7
الشراكة الاستراتيجية	7	8	7	8	9
تجزئة العميل	15	7	12	10	10

Source: Rigby, Darrell.(2011). Management tools & trends, Bain & company.P:7.

يبين الجدول (٢) أعلاه الأدوات الإدارية العشر الأكثر استعمالاً من قبل المنظمات من مختلف الصناعات وفي مناطق مختلفة من العالم، وهذا الجدول هو من نتائج مسح إحصائي قام به المكتب الاستشاري الدولي (Bain & Compagnie).

(Compagnie)، والذي عدّ الشراكة الاستراتيجية من بين الأدوات الأكثر استعمالاً لتحقيق الفاعلية الاقتصادية والنتائج المالية (Rigby, 2011: 7). وهذا ما يشير إلى وجود أثر إيجابي للشراكة الاستراتيجية في الأداء الاقتصادي الذي اقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المنظمة إلى بلوغها والمتجسدة في الفوائد التي تحققها من جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها. ووفقاً لنظرية تكاليف الصفقات تكون المنظمة أمام ثلاث خيارات (Faulkner al et., 2005: 19-20)، للحصول على مكونات وأجزاء منتجاتها، إما عبر التكامل العمودي مع المورد لإنتاج هذه الأجزاء داخل المنظمة، أو عن طريق صفقة مع مورد أو مجموعة موردين، أو إقامة شراكة استراتيجية مع المورد. وأكبر أمثلة على ذلك هي شركات تصنيع السيارات (Toyota, Ford, GM)، حيث تقوم شركة (GM) بالتعاقد مع مجموعة كبيرة من الموردين إضافة إلى التكامل العمودي مع آخرين، وكذلك الأمر بالنسبة للشركة الثانية (Ford)، في حين تعتمد شركة (Toyota) على الشراكة الاستراتيجية مع عدد قليل من الموردين. ولدى المقارنة بين هذه الشركات الثلاث تبين أن كلاً من شركتي (Ford & GM) تستخدمان عشرة أضعاف الأفراد التي تستخدمها شركة (Toyota) لإدارة قاعدة الموردين، مما يرفع من تكاليف إدارة الصفقات مع الموردين مقارنة بالشراكة الاستراتيجية مع الموردين التي تسمح بتنسيق مواعيد التسليم بين المنظمة والموردين، مما يخفض من تكاليف التخزين، كما أن شركة (Toyota) حققت ربحية تفوق ثلاث مرات ربحية (GM)، ومرتين ربحية شركة (Ford). وهذه الربحية ناتجة عن الشراكة الاستراتيجية التي أقامتها شركة (Toyota) مع الموردين، فالقاسم المشترك بين شركتي (Ford & GM) الاعتماد على التكامل العمودي وانخفاض الشراكات الاستراتيجية مع الموردين، في حين اعتمدت شركة (Toyota) بشكل كبير على شراكة استراتيجية مع الموردين (حمزة، ٢٠١٢: ٥٧-٥٨). وفي السياق ذاته توصلت دراسة كلا من (سعدي ومناصرية، ٢٠١٩) إلى أن الشراكة الاستراتيجية تساهم في تحسين مختلف مراحل الإنتاج، وتوفر رؤوس الأموال التي تسمح بالتنوع في المنتجات وتوسيع خطوط الإنتاج، وإنجاز العديد من المشاريع المشتركة وعقود الامتياز واقتناء الرخص، إضافة إلى توفير المواد الأولية ومختلف العناصر اللازمة للإنتاج. كما تساهم في تعزيز صورة المنظمة وسمعتها مما يؤدي إلى ارتفاع الطلب على منتجاتها.

نستنتج مما سبق أن الشراكة الاستراتيجية تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج، وتمكن المنظمة من تحسين الأداء التسويقي، بما يزيد من الأداء المالي لها وبذلك من المفترض أن تكون العلاقة ما بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي علاقة إيجابية، وهذا ما سيتم التحقق منه في القسم العملي.

٤-٤. العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي: Relationship Between Strategic Partnership And Social Performance

تحقق الشراكة بين القطاعين العام والخاص مصالح مشتركة لكلا القطاعين نتيجة تكامل أهدافهما، حيث يتوافر للقطاع الخاص فرص مجدية للاستثمار وتحقيق الربح، بينما يسعى القطاع العام إلى تحقيق مصالح الدولة بزيادة الاستثمار في مشروعات البنية التحتية بهدف تقديم خدمات أفضل للمواطنين وتطويرها مع الاحتفاظ بملكيتها، أي يكون القطاع الخاص مدفوع بدافع الربح، أما القطاع العام يكون مدفوعاً بهدف تأمين احتياجات السكان وتحقيق رفاهيتهم. ومع ذلك فإن إحداث التوازن بين هدف القطاع الخاص وأهداف المجتمع الأخرى يُعدّ أمراً ضرورياً لنجاح وبناء دولة المؤسسات القائمة على الشراكة الحقيقية بين القطاعين العام والخاص، ويتم ذلك عن طريق دمج القطاع الخاص في برامج التنمية الاجتماعية، وحل مشكلات المجتمع في مجالات التعليم والصحة والكفالة الاجتماعية والحد من الفقر والبطالة وحماية المستهلك، وتحسين وضع الإسكان والمدارس والمستشفيات وغيرها من الخدمات الاجتماعية اللازمة لمجموع السكان، وهنا يتغير مفهوم الشراكة إلى شراكة مجتمعية أكثر من تركيزها على جانب الأرباح فقط (زكي، ٢٠٠٩: ١٠). ومما لا شك فيه بأن القطاع الخاص يمتلك من الخبرات والمعارف ووسائل التكنولوجيا الحديثة والبيئة التنظيمية ما قد لا يتوافر لدى القطاع العام، وتوافر مقومات الشراكة الناجحة بين القطاعين سوف يؤدي إلى نقل هذه الخبرات والمعارف من القطاع الخاص إلى القطاع العام، مما يساهم في تحقيق التنمية عن طريق إكساب الأفراد هذه الخبرات والمعارف، ومن ثم خلق فرص عمل مناسبة لخبراتهم ومعارفهم التي اكتسبوها عن طريق الشراكة وبذلك يكون القطاع الخاص قد ساهم في تحقيق التنمية (الجمال، ٢٠١٦: ١٧٣٤).

وبناءً على ما سبق نرى أن الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص تضمن دمج مزايا كل طرف مع الآخر، مما يؤدي إلى الحصول على أقصى ناتج من السلع والخدمات، بالإضافة إلى إقامة المشاريع المختلفة التي تخلق

فرص عمل عديدة وملائمة، بما يوفر مستوى معيشي لائق، فعن طريق الشراكة الاستراتيجية يقوم القطاع الخاص بتصميم وتمويل وبناء وتشغيل المشاريع بسبب توفر التمويل الكافي والخبرة والعمالة الماهرة والإدارة المتميزة، علاوة على توفر الحوافز والدافعية والرغبة في التطور الوظيفي، ورفع مستوى الكفاءات البشرية عن طريق التعليم والتدريب ونقل الخبرات والمعارف والتكنولوجيا، في حين يوفر القطاع العام البيئة التنظيمية الملائمة، وأساس البنية التحتية اللازم، هذا يعني أن الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص تساعد المنظمة في الوفاء بالمسؤوليات والواجبات الاجتماعية، وهذا ينعكس إيجاباً على الأداء الاجتماعي للمنظمة، وسيتم التحقق من ذلك في القسم العملي.

٤-٥. العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي: Relationship Between Strategic Partnership And Environmental Performance

يتلخص الأداء البيئي للمنظمة في تأثيرها في البيئة عبر المدخلات التي تستخدمها (الموارد، والطاقة، والماء وغيرها)، والمخرجات التي تفرزها، مثل: (السوائل، والنفايات، والغازات وغيرها)، وتشمل هذه التأثيرات الإنسان والكائنات الحية، والتربة، والماء، والهواء، إضافة إلى توافق المنظمة مع القوانين والقواعد البيئية. إلا أن الزيادة السكانية التي تحدث على وجه الأرض تزيد من استهلاك الموارد البيئية خاصة الموارد غير المتجددة، بالإضافة إلى الأضرار التي تحدث بالبيئة من النشاط الاقتصادي للمنظمة، والذي يؤثر سلباً في البيئة كالتلوث والانبعاثات الحرارية وغيرها من أنواع الملوثات، ومن هنا بدأت المنظمات تبحث عن طرق تزيد عبرها من أدائها البيئي في المحافظة على البيئة، ولعل أهم هذه الطرق هي الشراكة الاستراتيجية، حيث أثبتت العديد من الدراسات منها دراسة (ختيم، ٢٠١٥) على أن الشراكة الاستراتيجية تؤثر إيجاباً في الأداء البيئي، فعن طريق هذه الشراكة استطاعت المنظمة العمل على استبدال استهلاك مواد غير متجددة بمواد متجددة، وكذلك استبدال المواد غير القابلة للتدوير بمواد قابلة للتدوير، هذا فيما يخص جانب استهلاك المواد. أما بالنسبة لجانب استهلاك الطاقة استطاعت المنظمة رفع استثماراتها الموجهة لتحسين عملياتها وتكنولوجياتها حتى تستهلك طاقة أقل، ومن ثم انخفض استهلاك المنظمة من الطاقة. وكذلك الأمر بالنسبة لجانب التلوث حيث استطاعت المنظمة من تحسين طريقة التخلص من مخلفات منتجاتها، بدلاً من رميها في

الطبيعة، أي تخفيض كمية مخلفات المنتج التي يرميها العميل بعد شرائه للمنتجات (ختيم، ٢٠١٥: ٩٦). وفي السياق ذاته أكدت دراسة (حمزة، ٢٠١٥) على أن الشراكة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي في الأداء البيئي.

نستنتج مما سبق أن الشراكة الاستراتيجية تعمل على زيادة الأداء البيئي للمنظمة عبر زيادة إعادة التدوير، وتخفيض استهلاك المواد والطاقة، والحد من التلوث، كما يمكن للشراكة أن تلعب دوراً مهماً في تحقيق السلامة والمحافظة على البيئة عبر اشتراك القطاع العام في العقود التي تبرم مع القطاع الخاص على متطلبات معينة من السلامة البيئية يجب أن يلتزم بها الشريك.

٤-٦. خلاصة المبحث الرابع: Summary Of The Fourth Research

تم التعرف في هذا المبحث على الاتجاهات الفكرية للشراكة الاستراتيجية ما بين معارض يرى الشراكة بين القطاعين العام والخاص نوع من أنواع الخصخصة، وبين مؤيد لهذه الشراكة يرى فيها تحقيق أهداف تنموية بأبعادها المختلفة. كما تم التطرق إلى العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، إذ تبين بأن الشراكة الاستراتيجية تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج وتمكن المنظمة من تحسين الأداء التسويقي بما يزيد من الأداء المالي لها، وبذلك من المفترض أن تكون العلاقة ما بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي علاقة إيجابية، وكذلك الأمر بالنسبة لكلاً من الأداءين الاجتماعي والبيئي وهذا ما سيتم التحقق منه في القسم العملي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: النتائج والمقترحات.

المبحث الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة المستخدمة

١-١. تمهيد

٢-١. مجتمع الدراسة وعينتها

٣-١. تصميم أداة الدراسة

٤-١. مقياس الدراسة

٥-١. صدق أداة الدراسة وثباتها

٦-١. التوزيعات التكرارية لأفراد عينة الدراسة

٧-١. التوزيعات التكرارية لإجابات المبحوثين على الأسئلة العامة

٨-١. أساليب التحليل الإحصائي

١-١. تمهيد: Introduction

يتناول هذا المبحث عرضاً لمجتمع الدراسة وعينتها، ووصف خصائصها الديموغرافية، ثمّ إيضاحاً لكيفية بناء أداة الدراسة المستخدمة، والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدقها، وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تمّ استخدامها في تحليل بيانات الدراسة.

١-٢. مجتمع الدراسة وعينتها: Study Population And Sample

يتمثل مجتمع الدراسة بشركات القطاعين العام والخاص العاملة في مجالات الاتصالات وخدمات الإنترنت لدى وزارة الاتصالات والتقانة في سورية البالغ عددها (١٩) شركة موزعة بين (١٤) شركة للقطاع الخاص، و(٥) شركات للقطاع العام، ويوضح الجدول (٣) الآتي عملية توزيع الاستبانات حسب جهات القطاعين العام والخاص:

الجدول (٣): توزيع الاستبانات لعينة الدراسة في القطاعين العام والخاص.

القطاع	اسم الجهة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الصالحة للتحليل	النسبة
القطاع العام	الإدارة المركزية في وزارة الاتصالات	٤٥	٣٥	٣٥	٨,٥%
	الهيئة الناظمة للاتصالات والبريد	٦٥	٥٥	٥٤	١٣,٢%
	الشركة السورية للاتصالات	٢٦٧	٢٢٧	٢١٩	٥٣,٤%
	الهيئة الناظمة لخدمات تقانة المعلومات	١٥	١٥	١٥	٣,٧%
	الهيئة العامة لخدمات الاتصالات	١٨	١٨	١٨	٤,٤%
القطاع الخاص	شركة سيريتيل لشبكة الهواتف المحمولة	٢٠	٢٠	٢٠	٤,٩%
	شركة MTN لشبكة الهواتف المحمولة	٦	٦	٦	١,٥%
	شركة DHL Express للشحن الدولي	٥	٥	٥	١,٢%
	مزود خدة الإنترنت (OMAIYA)	١	١	١	٠,٢%
	شركة القدموس للخدمات البريدية	٢	٢	٢	٠,٥%
	شركة الفؤاد للحوالات المالية	٥	٥	٥	١,٢%
	شركة بوستال STB	١	١	١	٠,٢%
	مزود خدمة الإنترنت (سوا)	٢	٢	٢	٠,٥%
	شركة سنيان الشهباء للشحن	٥	٥	٥	١,٢%
	شركة الفارس للخدمات البريدية	١١	١١	١١	٢,٧%

مزود خدمة الإنترنت (آية)	١	١	١	٢,٠%
شركة مسارات اكسبريس	٦	٦	٦	٥,١%
شركة عبير حلباوي	١	١	١	٢,٠%
شركة أبو العز	٣	٣	٣	٧,٠%
المجموع	٤١٠	٤٤٠	٤٧٩	١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول (٣) أعلاه أن عدد الاستبانات الموزعة /٤٧٩/ استبانة استرد منها /٤٤٠/ استبانة، أما الاستبانات الصالحة للتحليل بلغ /٤١٠/ استبانة، أي إن حجم عينة الدراسة هو /٤١٠/ مجوئاً، وتشكل ٨٥,٦% من حجم مجتمع الدراسة وهي نسبة عالية جداً.

٣-١. تصميم أداة الدراسة: Study Tool Design

في ضوء دراسة الأدبيات التي تضمنها الإطار النظري لهذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة (ملحق ١)، كأداة رئيسية لجمع البيانات نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ولكونها أكثر الأدوات اقتصادية من حيث الوقت والجهد والتكاليف، حيث تتألف الاستبانة من قسمين، يتضمن القسم الأول متغيرات ديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة، المسمى الوظيفي)، والقسم الثاني يتضمن ثلاثة محاور أساسية، حيث يمثل المحور الأول أسئلة عامة عن مجتمع الدراسة، بينما يمثل المحور الثاني الشراكة الاستراتيجية والذي يتضمن أربعة محاور فرعية. حيث اعتمد الباحث في تطوير الاستبانة لقياس هذا المحور على الدراسات الآتية: (ياسين؛ بوطاعة، ٢٠١٨)، (عبد الوهاب، ٢٠١٦)، (Menzies, 2016)، (مريم، ٢٠١٥)، (حمزة، ٢٠١٢). أما المحور الثالث يمثل الأداء المستدام والذي يتضمن ثلاثة محاور فرعية، حيث تم الاعتماد في تطوير الاستبانة لقياس هذا المحور على الدراسات الآتية: (محمد، ٢٠٢١)، (Yusliza al et.,2020)، (Alsayegh al et.,2020)، (عمارة، ٢٠١٩) (مريم، ٢٠١٥)، (حمزة، ٢٠١٢). أما المحور الرابع والأخير يمثل المرونة الاستراتيجية والذي يتضمن ثلاثة محاور فرعية حيث تم قياس هذا المحور بالاستعانة بالدراسات الآتية: (الحربي، ٢٠٢٣)، (قيحة، ٢٠٢١)، (عبد العزيز

وآخرون، ٢٠٢٠)، (ابتسام، ٢٠٢٠)، (haraisa, 2018). ومن خلال مراجعة الأدبيات تمّ تطوير الاستبانة بما يتناسب مع موضوع الدّراسة حيث تغطي أسئلة الاستبانة كافة متغيرات الدّراسة، ويوضح الجدول (٤) الآتي توزيع عبارات الاستبانة على المحاور (المتغيرات):

الجدول (٤): توزيع عبارات الاستبانة على محاورها الرئيسية والفرعية.

المجموع	العبارات	المحور
٥	٥-١	مجالات الشّراكة الاستراتيجية
٥	١٠-٦	طبيعة الشريك الاستراتيجي
٥	١٥-١١	دور الشّراكة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمة
٥	٢٠-١٦	دوافع تشكيل الشّراكة الاستراتيجية
٢٠		المجموع
٥	٢٥-٢١	الأداء الاقتصادي
٥	٣٠-٢٦	الأداء الاجتماعي
٥	٣٥-٣١	الأداء البيئي
١٥		المجموع
٥	٤٠-٣٦	المرونة الإنتاجية
٥	٤٥-٤١	مرونة رأس المال البشري
٥	٥٠-٤٦	المرونة السّوقية
١٥		المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

١-٤. مقياس الدّراسة: Study Scale

اعتمدت الدّراسة الحالية على مقياس ليكرت الخماسي الذي صُمم لدراسة درجات الموافقة على العبارات المدروسة، ويُعدّ من أكثر المقاييس سهولة واستخداماً، حيث رُمزت الإجابات للأسئلة الإيجابية كما يأتي: غير موافق بشدة (١)، غير موافق (٢)، محايد (٣)، موافق (٤)، موافق بشدة (٥)، وقد تمّ عكس القياس عند العبارات السلبية (Sekarant Bougie, 2016: 215). ولاستخدام مقياس ليكرت لمقارنة النتائج نحسب المدى وطول كل فئة،

حيث إن المدى = القيمة العظمى - القيمة الصغرى = $|1-5| = 4$ ، أمّا طول الفئة = $\frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات المقترحة}} = \frac{4}{5}$

٠,٨ (العساف، الوادي، ٢٠١١: ٣٤٥-٣٤٦)، وكانت الفئات الآتية لمقارنة النتائج وفق الجدول (٥):

الجدول (٥): فئات مقياس ليكرت لمقارنة النتائج.

درجة الموافقة على العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان (درجة الاجابة)	٥	٤	٣	٢	١
المتوسط المرجح	[٥ ، ٤,٢]	[٤,٢ ، ٣,٤]	[٣,٤ ، ٢,٦]	[٢,٦ ، ١,٨]	[١,٨ ، ١]

المصدر: من إعداد الباحث

١-٥. صدق أداة الدراسة وثباتها: Validity And Reliability Of The Study Tool

١. الصدق: هو أن تقيس أسئلة الاستبانة أو الاختبار ما وضعت لقياسه (عبد الفتاح، ٢٠٠٨: ٥٦٠)، وقد تم التأكد

من صدق أداة الدراسة عن طريق:

١-١. الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين (ملحق ٢) من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين في مجال الإدارة والإحصاء لإبداء آرائهم في مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها لأغراض الدراسة، حيث قام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرى التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهماً وتحقيقاً لأهداف الدراسة، والخروج بها على صورتها النهائية الحالية.

١-٢. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة ، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (Sekaran& Bougie,2016:205). ويوضح الجدول (٦) الآتي ذلك:

الجدول (٦): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

المحور الأول : الشراكة الاستراتيجية			
م	العبارات	معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة الإحصائية
أ	مجالات الشراكة الاستراتيجية		
١	تشمل اتفاقية الشراكة مع القطاع الخاص على بنود ذات طابع اقتصادي.	٠,٧٢٠**	٠,٠٠٠
٢	تشمل اتفاقية الشراكة مع القطاع الخاص على بنود اجتماعية تتعلق بالمجتمع وأفراده.	٠,٧٧٧**	٠,٠٠٠
٣	تشمل اتفاقية الشراكة مع القطاع الخاص على بنود بيئية تتعلق بحماية البيئة والموارد.	٠,٨٠٢**	٠,٠٠٠
٤	تعزز الشراكة مع القطاع الخاص التوجه نحو الإبداع والابتكار.	٠,٧٨١**	٠,٠٠٠
٥	لا تقتصر اتفاقية الشراكة مع القطاع الخاص على البنود الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو البيئية، أو الإبداعية، بل تتعدى إلى مجالات أخرى.	٠,٧٢٦**	٠,٠٠٠
ب	طبيعة الشريك الاستراتيجي		
٦	تبني المنظمة شراكات استراتيجية مع منظمات اقتصادية خاصة.	٠,٧٣٨**	٠,٠٠٠
٧	تبني المنظمة شراكات استراتيجية مع منظمات اجتماعية خاصة.	٠,٨٣٤**	٠,٠٠٠
٨	تبني المنظمة شراكات استراتيجية مع منظمات بيئية خاصة.	٠,٨٤٣**	٠,٠٠٠
٩	تبني المنظمة شراكات استراتيجية مع منظمات خاصة تدعم البحث العلمي والتطوير.	٠,٧٩٦**	٠,٠٠٠
١٠	لا تقتصر شراكات المنظمة الاستراتيجية على المنظمات الخاصة الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو البيئية، أو البحثية التطويرية.	٠,٧٧٢**	٠,٠٠٠
ت	دور الشراكة الاستراتيجية		
١١	تعدّ الشراكة ضرورية لتحقيق الرؤيا المستقبلية للمنظمة.	٠,٧٠٩**	٠,٠٠٠
١٢	تعدّ الشراكة مصدراً مهماً للحصول على الموارد الضرورية من أجل المحافظة على تفوق المنظمة التنافسي.	٠,٧٨١**	٠,٠٠٠
١٣	تعدّ الشراكة ضرورية لدعم قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة	٠,٧٩٤**	٠,٠٠٠
١٤	تعدّ الشراكة ضرورية لتخفيض المخاطر التي تواجه المنظمة.	٠,٧١١**	٠,٠٠٠
١٥	تفتح الشراكة مع الآخرين آفاق للنمو والتوسع في مستقبل المنظمة.	٠,٧٠٣**	٠,٠٠٠
ث	دوافع الشراكة الاستراتيجية		

١٦	تحتاج المنظمة إلى الشريك الاستراتيجي كي تتعلم منه.	**٠,٧٠٩	٠,٠٠٠
١٧	تحتاج المنظمة إلى الشريك الاستراتيجي للاستفادة من التقنية والخبرة.	**٠,٧٤٦	٠,٠٠٠
١٨	تحتاج المنظمة إلى الشريك الاستراتيجي لتحسين المنتجات الحالية وتخفيض التكاليف.	**٠,٧١٢	٠,٠٠٠
١٩	تحتاج المنظمة إلى الشريك الاستراتيجي لتقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.	**٠,٧١٦	٠,٠٠٠
٢٠	تحتاج المنظمة إلى الشريك الاستراتيجي لتحسين الأداء، وزيادة القدرات والميزات التنافسية.	**٠,٧٢٨	٠,٠٠٠
المحور الثاني: الأداء المستدام			
ج	الأداء الاقتصادي		
٢١	تعمل المنظمة باستمرار على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها الحالية.	**٠,٧٦٩	٠,٠٠٠
٢٢	تعمل المنظمة باستمرار على تطوير منتجات وخدمات جديدة.	**٠,٧٢٨	٠,٠٠٠
٢٣	تعمل المنظمة باستمرار على تحسين خدمات ما بعد البيع.	**٠,٧٦٢	٠,٠٠٠
٢٤	تسعى المنظمة إلى زيادة مبيعاتها من خلال تقديم منتجات عالية بأسعار منخفضة.	**٠,٧٦١	٠,٠٠٠
٢٥	تسعى المنظمة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها من خلال رفع قدرتها الإنتاجية.	**٠,٧٢٦	٠,٠٠٠
ح	الأداء الاجتماعي		
٢٦	تعمل المنظمة باستمرار على رفع معدلات التوظيف لديها وفق الحاجة.	**٠,٧٤٤	٠,٠٠٠
٢٧	تعمل المنظمة باستمرار على تدريب وتعليم وتحفيز العاملين لديها.	**٠,٧٣٠	٠,٠٠٠
٢٨	توفر المنظمة باستمرار شروط الصحة والسلامة المهنية للعاملين من الأمراض وحوادث العمل.	**٠,٧٧٥	٠,٠٠٠
٢٩	تحرص المنظمة باستمرار على صحة وسلامة العملاء من خلال إرفاق منتجاتها بمعلومات كافية.	**٠,٧٥٦	٠,٠٠٠
٣٠	تساهم المنظمة ببرامج وندوات لمحاربة الفساد الإداري، ورفع المعيشة في المجتمع.	**٠,٧٣٨	٠,٠٠٠
خ	الأداء البيئي		
٣١	تلتزم المنظمة بالقوانين البيئية ذات الصلة بالنفايات والانبعاثات والمخلفات.	**٠,٧٠٥	٠,٠٠٠
٣٢	تعمل المنظمة على رفع نسبة إعادة تسجيل المواد والمياه، وتخفيض كمية مخلفات المنتج التي يرميها العميل بعد شراء المنتج.	**٠,٧٧٢	٠,٠٠٠
٣٣	تعمل المنظمة على استبدال المواد غير القابلة للتدوير بمواد قابلة للتدوير.	**٠,٧٧٨	٠,٠٠٠

٣٤	تعمل المنظمة على استبدال استهلاك المواد غير متجددة بمواد متجددة.	**٠,٧٥٥	٠,٠٠٠
٣٥	تعمل المنظمة على تطوير استخدام الطاقات النظيفة والاقتصاد في الطاقة.	**٠,٧٤٠	٠,٠٠٠
المحور الثالث: المرونة الاستراتيجية			
هـ	المرونة الإنتاجية		
٣٦	تمتلك المنظمة القدرة على إنتاج وتقديم تشكيلة متنوعة من السلع والخدمات، وطرحها بالسوق بالسرعة والوقت المناسبين.	**٠,٧٥٨	٠,٠٠٠
٣٧	تعمل المنظمة على تعديل منتجاتها الحالية بالكفاءة والوقت المناسبين وفقاً لمتطلبات العملاء.	**٠,٧٢٦	٠,٠٠٠
٣٨	تقوم المنظمة بتعادل مستوى طاقتها الإنتاجية بناءً على احتياجات السوق.	**٠,٨١٣	٠,٠٠٠
٣٩	تمتلك المنظمة القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية من خلال تغيير عملياتها الإنتاجية.	**٠,٧١٤	٠,٠٠٠
٤٠	تستجيب المنظمة بسرعة لشكاوى العملاء.	**٠,٧٥٢	٠,٠٠٠
و	مرونة رأس المال البشري		
٤١	تقوم المنظمة بتغيير عدد العاملين بناءً على احتياجات العمل.	**٠,٧٤٥	٠,٠٠٠
٤٢	تقوم المنظمة بتعديل ساعات العمل وفقاً لمتطلبات العمل.	**٠,٧٥٩	٠,٠٠٠
٤٣	يملك العاملون بالمنظمة مهارات متعددة تمكنهم من القيام بمهام عديدة في وظائف مختلفة.	**٠,٧٣٧	٠,٠٠٠
٤٤	تعمل المنظمة على تدريب وتأهيل العاملين، وتحفزهم على الابتكار والإبداع لتحسين الأداء وتطوير المنتجات بشكل دائم.	**٠,٧٠٨	٠,٠٠٠
٤٥	تعمل المنظمة على استقطاب أصحاب الخبرة والكفاءات القادرة على مواجهة التغيرات المستمرة.	**٠,٧٤٤	٠,٠٠٠
ي	المرونة السوقية		
٤٦	تتجه المنظمة نحو زيادة الحصة السوقية في الأسواق التي تعمل فيها.	**٠,٨١٧	٠,٠٠٠
٤٧	تعمل المنظمة على الاستجابة السريعة للحاجات المتجددة للعملاء في الأسواق.	**٠,٨٧٨	٠,٠٠٠
٤٨	تؤكد المنظمة على استباق المنافسين في خطة الخدمات الجديدة.	**٠,٩١٢	٠,٠٠٠
٤٩	تقوم المنظمة بتعديل الأسعار بما يتناسب مع القدرة الشرائية للعملاء.	**٠,٨٨٨	٠,٠٠٠
٥٠	تمتلك المنظمة القدرة على تغيير أساليب الترويج وتنويع قنوات التوزيع بما يتناسب مع ثقافة العمل.	**٠,٨٩٧	٠,٠٠٠

**دال عند ٠,٠١

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يتضح من الجدول (٦) السابق بأن عند جميع معاملات الارتباط قيم مستويات المعنوية المتعلقة بها تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى المعنوية (الدلالة) ٥%, أي إن هذه المعاملات معنوية. وكذلك قيم معاملات الارتباط جميعها ٧٠% فأكثر، وبالتالي الارتباط طردي وقوي، ودال إحصائياً بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. إذاً هناك اتساق داخلي لعبارات الاستبانة.

٢. الثبات:

يشير ثبات المقياس إلى استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام المقياس ذاته، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة في أوقات متتالية، وظروف متماثلة، وبعبارة أخرى فإن ثبات الاستبانة يعني أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف (Sekaran & Bougie, 2016: 203). وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.70) فأكثر، كما تم استخدام صدق المحك وهو يساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" (عبد الفتاح، ٢٠٠٨: ٥٦٠)، والذي يشير إلى استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، وذلك كما هو موضح في الجدول (٧) الآتي:

الجدول (٧): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	صدق المحك
مجالات الشراكة الاستراتيجية	٥	٠,٨١٨	٠,٩٠٤
طبيعة الشريك الاستراتيجي	٥	٠,٨٥٦	٠,٩٢٥
دور الشراكة الاستراتيجية	٥	٠,٧٦٢	٠,٨٧٣
دوافع الشراكة الاستراتيجية	٥	٠,٧٦٤	٠,٨٧٤
الأداء الاقتصادي	٥	٠,٧٩٩	٠,٨٩٤
الأداء الاجتماعي	٥	٠,٨٠٣	٠,٨٩٦
الأداء البيئي	٥	٠,٨٠٤	٠,٨٩٧
المرونة الإنتاجية	٥	٠,٨٠٤	٠,٨٩٧
مرونة رأس المال البشري	٥	٠,٧٨٩	٠,٨٨٨
المرونة السوقية	٥	٠,٩٢٥	٠,٩٦٢
كامل الاستبانة	٥٠	٠,٩٦٣	٠,٩٨١

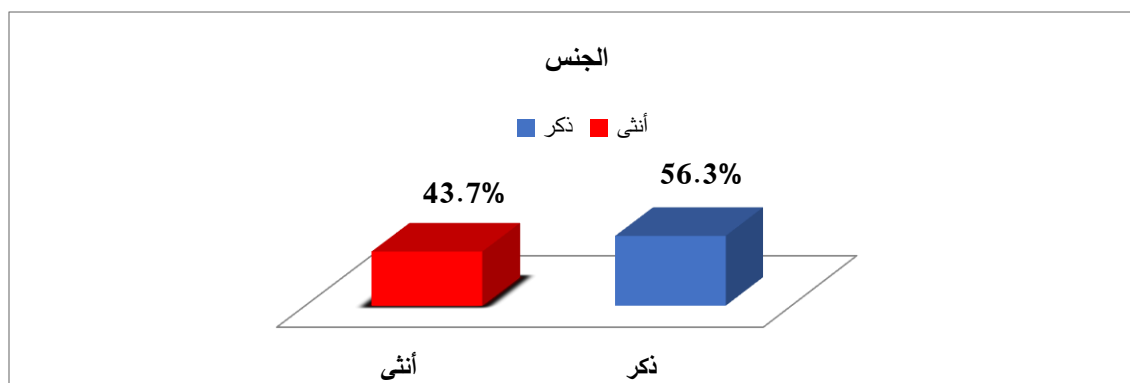
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.v27

يبين الجدول (٧) أعلاه أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لكامل الاستبانة ولكل محور من محاورها هي قيم موجبة وأعلى من القيمة المقبولة في العلوم الإدارية ٧٠%، كما أن قيم معامل الصدق عند كل محور ولكامل الاستبانة هي قيم موجبة وأعلى من ٧٠%، وهذا مؤشر جيد بأنه يمكن الوثوق بالبيانات التي جمعت عن طريق أداة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة وتعدّ قابلة للتحليل، فإجابات المبحوثين تتصف بصدقها وثباتها.

١-٦. التوزيعات التكرارية لأفراد عينة الدراسة: Frequency Distributions For Study Sample Individuals

اعتمد الباحث على التوزيعات التكرارية النسبية لبيان خصائص المبحوثين حسب المتغيرات الآتية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة، المسمى الوظيفي (الملحق ٣). حيث استخدم الباحث الأشكال البيانية كوسيلة لعرض البيانات المتعلقة بهذه المتغيرات والمناسبة لنوع كل متغير ومقياس بياناته، والنتائج كانت كما يأتي:

١. التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير الجنس: يوضح الشكل (٩) التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما يأتي:



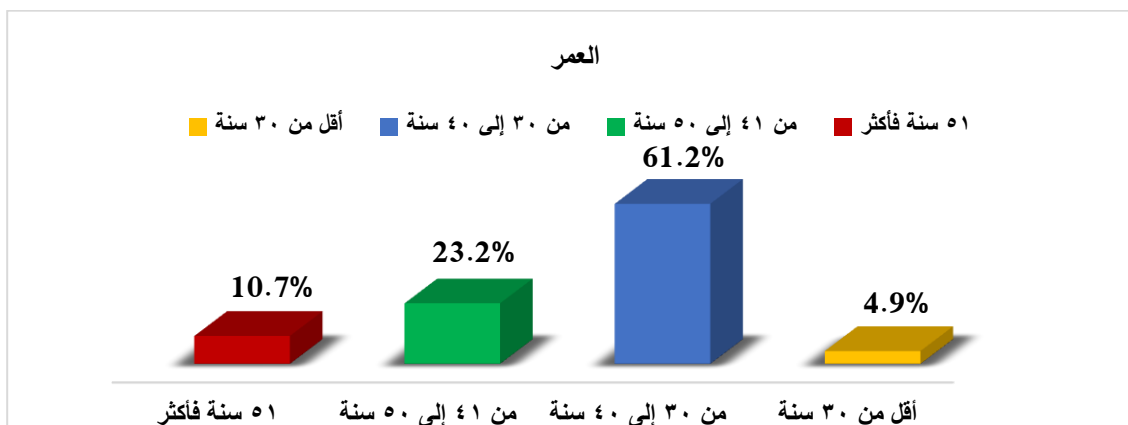
الشكل (٩): التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير الجنس.

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يظهر الشكل (٩) أعلاه أن غالبية المبحوثين هم ذكور بنسبة ٥٦,٣%، وتبلغ نسبة الإناث ٤٣,٧%. وبالرغم من تفوق الذكور على الإناث إلا أن هناك نوعاً من التوازن النسبي بين الجنسين في العينة المدروسة، وهو توازن مقبول إلى حد ما.

٢. التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير فئات العمر: يوضح الشكل (١٠) التوزيع التكراري النسبي لأفراد

عينة الدراسة حسب متغير العمر كما يأتي:



الشكل (١٠): التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير فئات العمر.

المصدر: مخرجات SPSS.v27

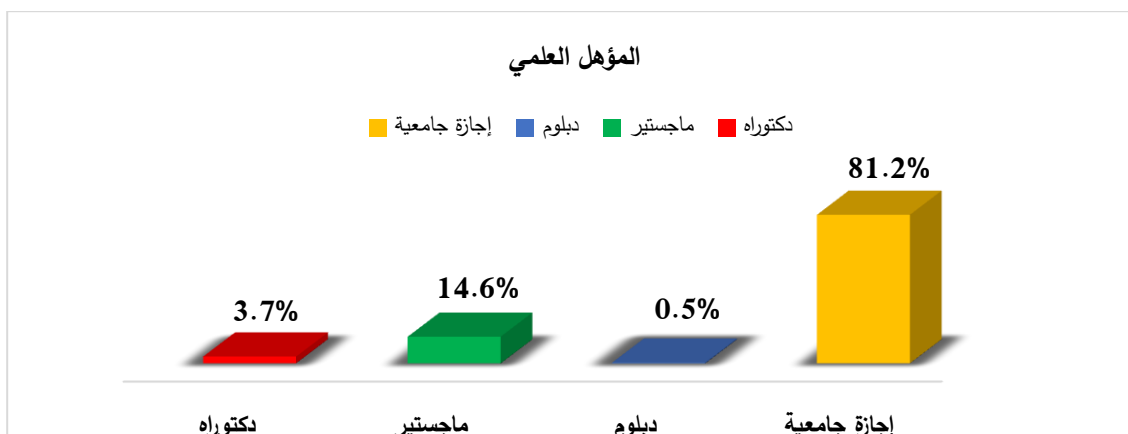
يظهر الشكل (١٠) أعلاه أن غالبية المبحوثين تتراوح أعمارهم بين ٣٠-٤٠ سنة بنسبة ٦١,٢%، يليهم من

أعمارهم تنتمي للفئة العمرية من ٤١-٥٠ سنة بنسبة ٢٣,٢%، ومن ثم من أعمارهم ٥١ سنة فأكثر بنسبة ١٠,٧%،

وأقل نسبة لمن أعمارهم أقل من ٣٠ سنة بنسبة ٤,٩%، مما يدل على تفوق فئة الشباب في العينة المدروسة.

٣. التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي:

يوضح الشكل (١١) التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي كما يأتي:

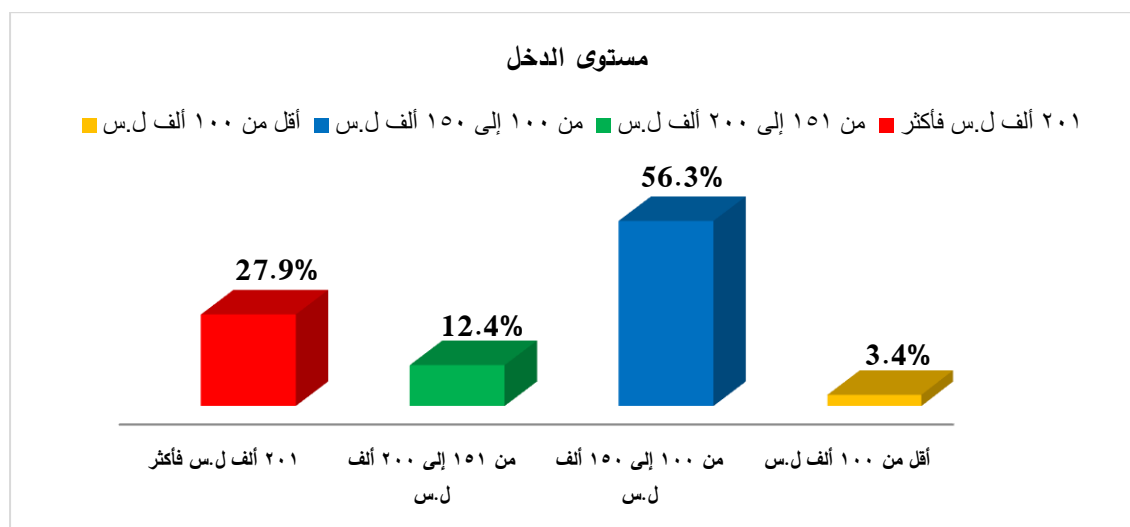


الشكل (١١): التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي.

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يظهر الشكل (١١) أعلاه أن غالبية المبحوثين مؤهلهم العلمي إجازة جامعية بنسبة ٨١,٢%، يليهم من مؤهله العلمي ماجستير بنسبة ١٤,٦%، ومن ثم من مؤهله العلمي دكتوراه بنسبة ٣,٧%، وأقل نسبة لمن مؤهله العلمي دبلوم بنسبة ٠,٥%، وهذا يدل على قلة في حملة شهادات الدراسات العليا مقارنة بالإجازات الجامعية في العينة المدروسة.

٤. التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير الدخل: يوضح الشكل (١٢) التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل كما يأتي:

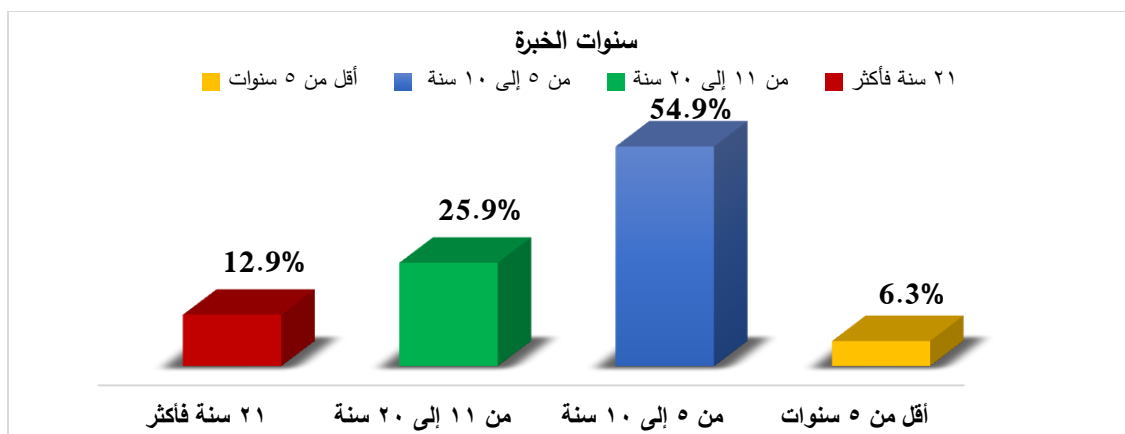


الشكل (١٢): التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير الدخل.

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يظهر الشكل (١٢) أعلاه أن غالبية المبحوثين دخلهم يتراوح بين ١٠٠-١٥٠ ألف ل.س بنسبة ٥٦,٣%، يليهم من دخله ٢٠١ ألف ل.س فأكثر بنسبة ٢٧,٩%، ومن ثم من دخله يتراوح بين ١٥١-٢٠٠ ألف ل.س بنسبة ١٢,٤%، وأقل نسبة لمن أقل من ١٠٠ ألف ل.س بنسبة ٣,٤%.

٥. التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير فئات سنوات الخبرة: يوضح الشكل (١٣) التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير فئات سنوات الخبرة كما يأتي:



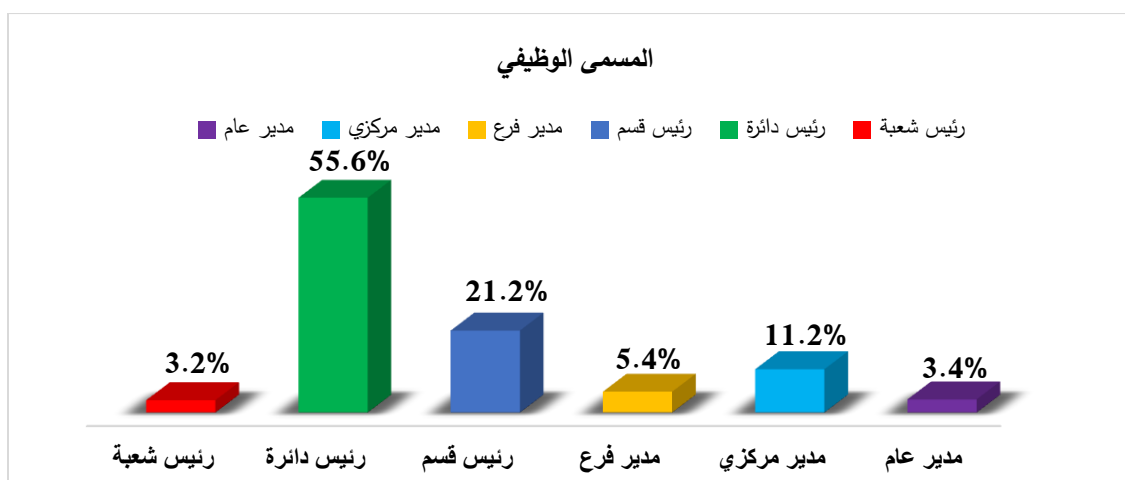
الشكل (١٣): التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير فئات سنوات الخبرة.

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يظهر الشكل (١٣) أعلاه أن غالبية المبحوثين سنوات خبرتهم العملية تتراوح بين ٥-١٠ سنة بنسبة ٥٤,٩%، يليهم من سنوات خبرته تتراوح بين ١١-٢٠ سنة بنسبة ٢٥,٩%، ومن ثم من سنوات خبرته ٢١ سنة فأكثر بنسبة ١٢,٩%، وأقل نسبة لمن سنوات خبرته أقل من ٥ سنوات بنسبة ٦,٣%. وهذا يدل على خبرة جيدة يتمتع بها هؤلاء المبحوثون في العينة المدروسة.

٦. التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي: يوضح الشكل (١٤) التوزيع التكراري

النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي كما يأتي:



الشكل (١٤): التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي.

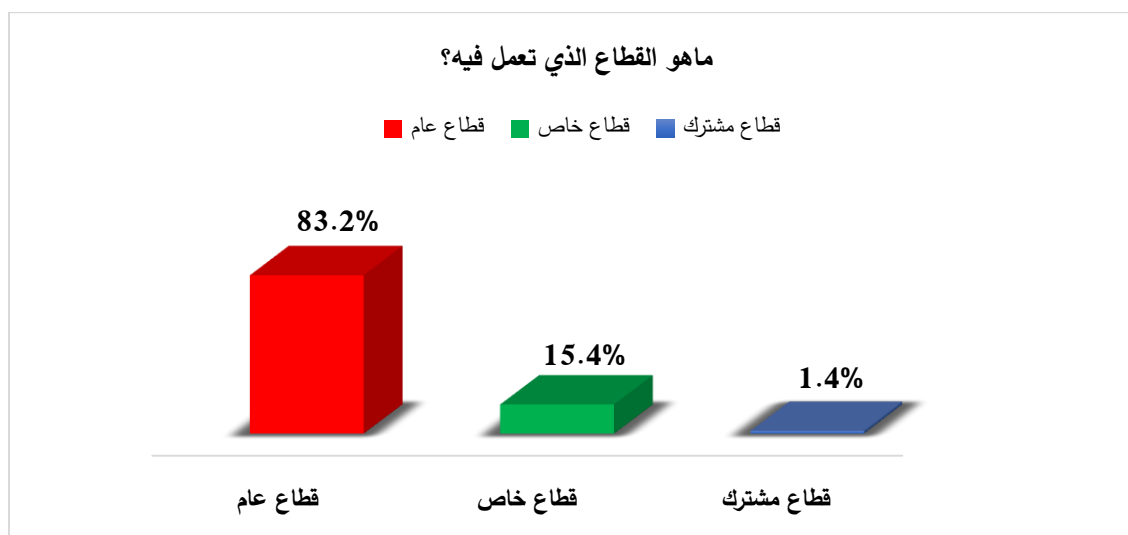
المصدر: مخرجات SPSS.v27

يظهر الشكل (١٤) أعلاه أن غالبية المبحوثين مساهم الوظيفي رئيس دائرة بنسبة ٥٥,٦%، يليهم من مساهم الوظيفي رئيس قسم بنسبة ٢١,٢%، ومن ثم يليهم من مساهم الوظيفي مدير مركزي بنسبة ١١,٢%، ويليه من مساهم الوظيفي مدير فرع بنسبة ٥,٤%، وتبلغ نسبة من مساهم الوظيفي مدير عام ٣,٤%، وأقل نسبة لمن مساهم الوظيفي رئيس شعبة بنسبة ٣,٢%.

٧-١. التوزيعات التكرارية لإجابات المبحوثين على الأسئلة العامة: Frequency Distributions For Respondents' General Questions

اعتمد الباحث على التوزيعات التكرارية النسبية لبيان إجابات المبحوثين على الأسئلة العامة (الملحق ٣)، واستخدم الأشكال البيانية كوسيلة لعرض البيانات المتعلقة بهذه الإجابات، والنتائج كانت كما يأتي:

١. التوزيع التكراري النسبي لإجابات المبحوثين حسب متغير قطاع العمل: يوضح الشكل (١٥) الآتي التوزيع التكراري النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير قطاع العمل:

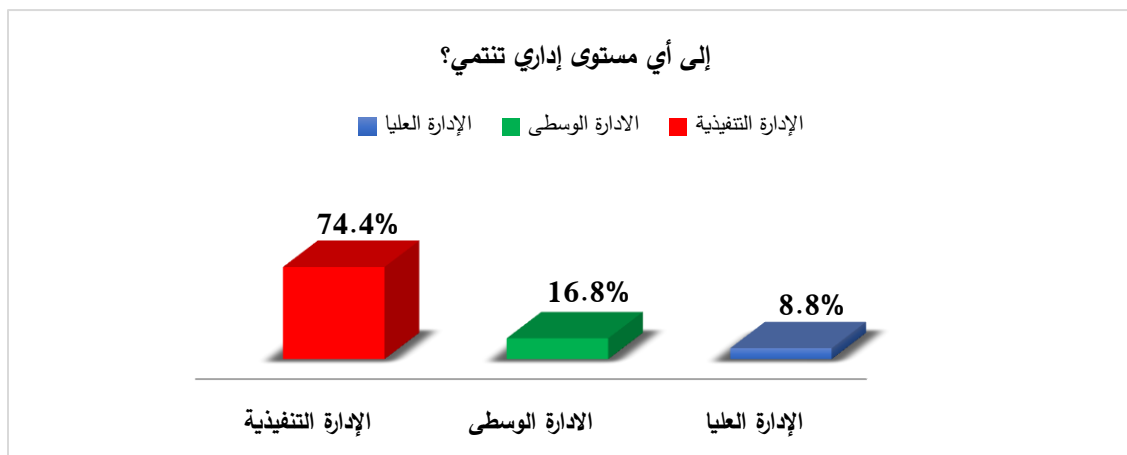


الشكل (١٥): التوزيع التكراري النسبي لإجابات المبحوثين حسب متغير قطاع العمل.

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يبين الشكل (١٥) أعلاه أن غالبية المبحوثين يعملون لدى القطاع العام بنسبة ٨٣,٢%, وبلغت نسبة الذين يعملون لدى القطاع الخاص ١٥,٤%, في حين بلغت نسبة الذين يعملون لدى القطاع المشترك ١,٤%.

٢. التوزيع التكراري النسبي لإجابات المبحوثين حسب متغير المستوى الإداري: يوضح الشكل (١٦) الآتي التوزيع التكراري النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري:

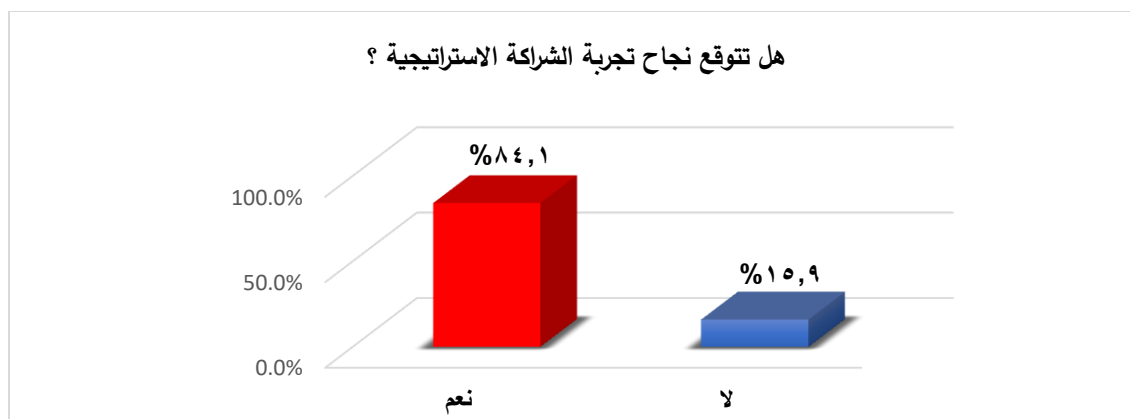


الشكل (١٦): التوزيع التكراري النسبي لإجابات المبحوثين حسب متغير المستوى الإداري.

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يظهر الشكل (١٦) أعلاه أن غالبية المبحوثين مستواهم الإداري هو إدارة تنفيذية بنسبة ٧٤,٤%, يليهم من مستواهم الإداري هو إدارة وسطى بنسبة ١٦,٨%, وأقل نسبة لمن مستواهم الإداري إدارة عليا بنسبة ٨,٨%.

٣. التوزيع التكراري النسبي لإجابات المبحوثين حسب متغير نجاح تجربة الشراكة: يوضح الشكل (١٧) التوزيع التكراري النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير نجاح تجربة الشراكة:



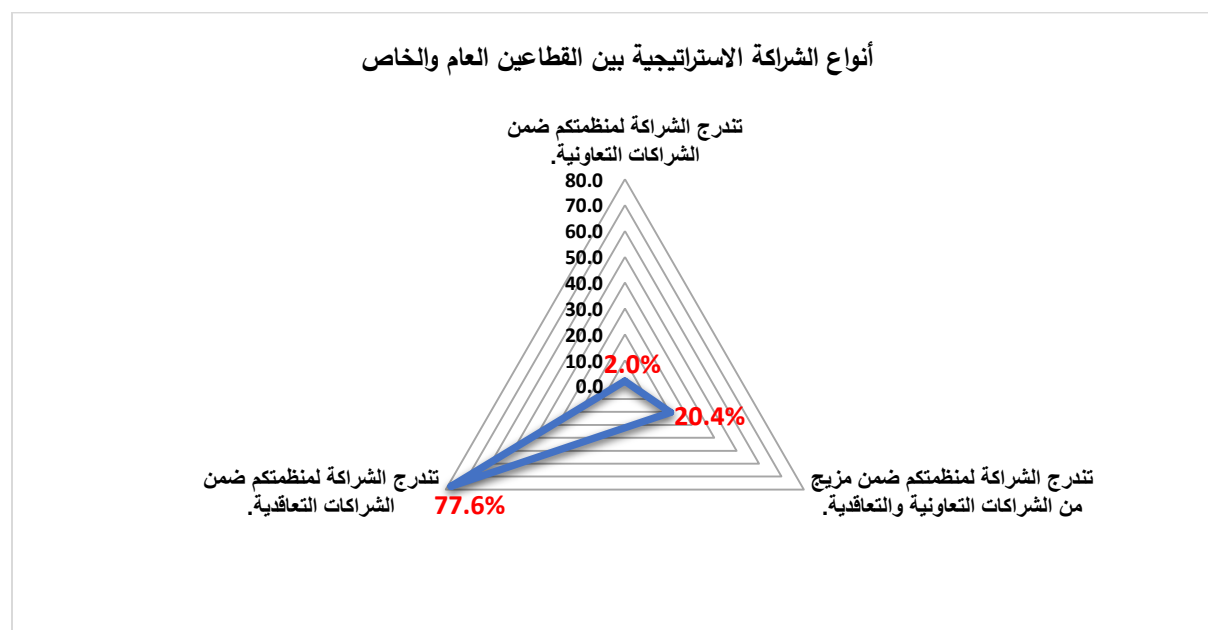
الشكل (١٧): التوزيع التكراري النسبي لإجابات المبحوثين حسب متغير نجاح تجربة الشراكة.

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يظهر الشكل (١٧) أعلاه أن غالبية المبحوثين يتوقعون نجاح تجربة الشراكة بنسبة ٨٤,١%، وبلغت نسبة ممن لا يتوقعوا نجاح تجربة الشراكة ١٥,٩%. مما يشير إلى أن هناك عاملون غير مقتنعون بتجربة الشراكة.

٤. التوزيع التكراري النسبي لإجابات المبحوثين حسب متغير أنواع الشراكة الاستراتيجية: يوضح الشكل (١٨)

التوزيع التكراري النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير أنواع الشراكة الاستراتيجية:

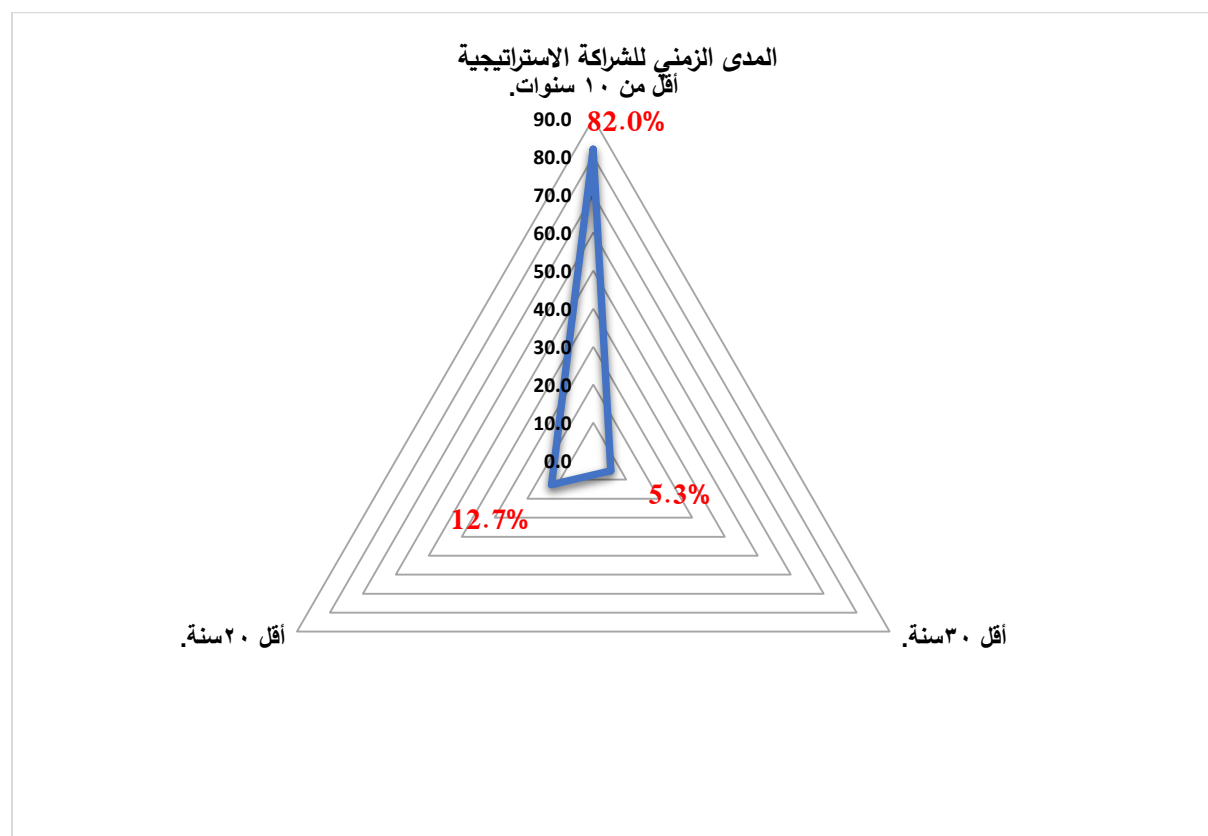


الشكل (١٨): التوزيع التكراري النسبي لإجابات المبحوثين حسب متغير أنواع الشراكة الاستراتيجية.

المصدر: مخرجات Excel.v16

يظهر الشكل (١٨) أعلاه أن غالبية المبحوثين يرون بأن نوع الشراكة الاستراتيجية يندرج ضمن الشراكات التعاقدية بنسبة ٧٧,٦%، في حين يرى مانسبته ٢٠,٤% بأن نوع الشراكة الاستراتيجية يندرج ضمن مزيج من الشراكات التعاونية والتعاقدية، ويرى مانسبته ٢% بأن نوع الشراكة الاستراتيجية يندرج ضمن الشراكات التعاونية.

٥. التوزيع التكراري النسبي لإجابات المبحوثين حسب متغير المدى الزمني للشراكة الاستراتيجية: يوضح الشكل (١٩) الآتي التوزيع التكراري النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المدى الزمني للشراكة الاستراتيجية:



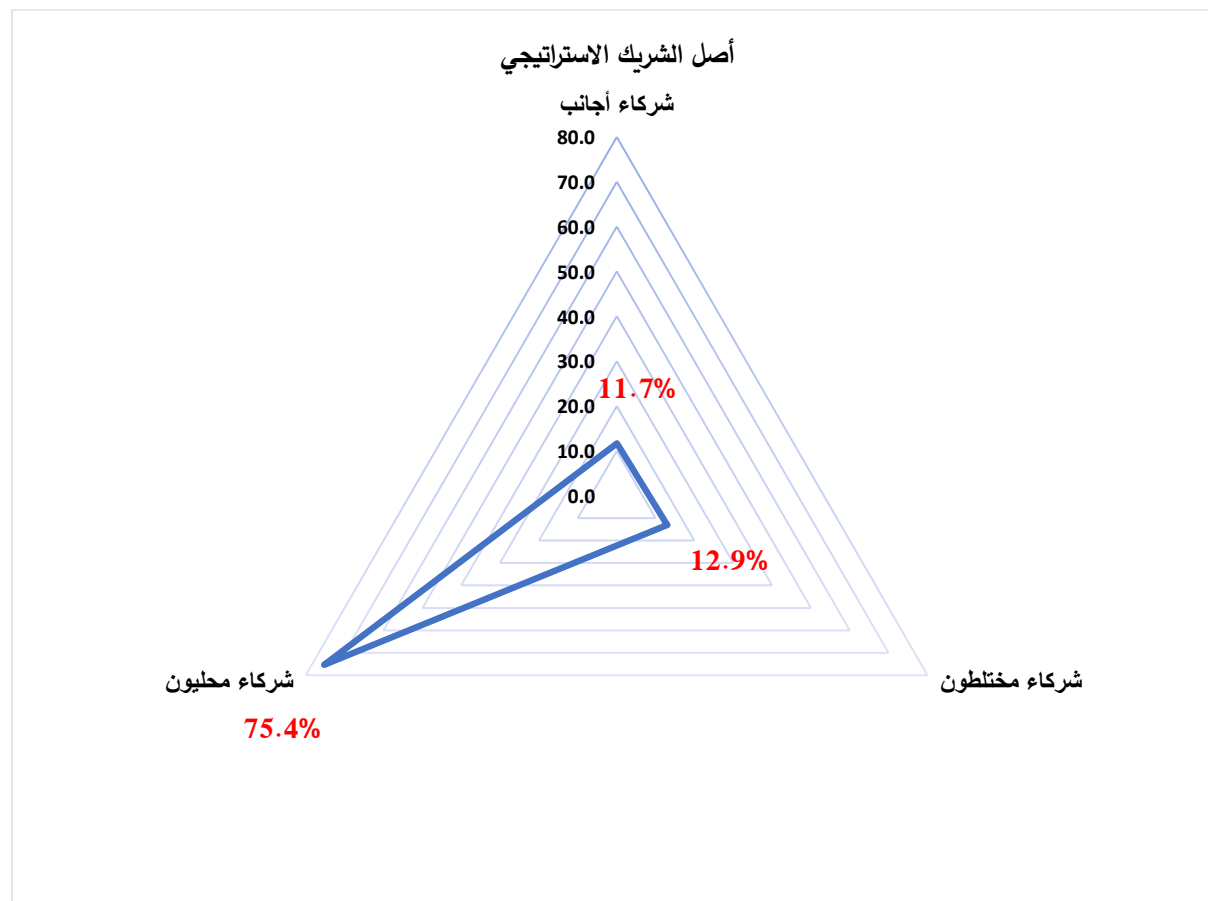
الشكل (١٩): التوزيع التكراري النسبي لإجابات المبحوثين حسب متغير المدى الزمني للشراكة الاستراتيجية.

المصدر: مخرجات Excel.v16

يظهر الشكل (١٩) أعلاه بأن غالبية المبحوثين يرى بأن المدى الزمني للشراكة الاستراتيجية أقل من ١٠ سنوات بنسبة ٨٢%، ويرى آخرون بأن المدى الزمني للشراكة الاستراتيجية أقل من ٢٠ سنة بنسبة ١٢,٧%، في حين يرى ما نسبته ٥,٣% أن المدى الزمني للشراكة الاستراتيجية أقل من ٣٠ سنة.

٦. التوزيع التكراري النسبي لإجابات المبحوثين حسب متغير أصل الشريك الاستراتيجي: يوضح الشكل (٢٠)

التوزيع التكراري النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير أصل الشريك الاستراتيجي:



الشكل (٢٠): التوزيع التكراري النسبي لإجابات المبحوثين حسب متغير أصل الشريك الاستراتيجي.

المصدر: مخرجات Excel.v16

يظهر الشكل (٢٠) أعلاه بأن غالبية المبحوثين يرى بأن أصل الشريك الاستراتيجي للمنظمة هم شركاء محليون بنسبة ٧٥,٤%, في حين يرى ما نسبته ١٢,٩% بأن أصل الشريك عبارة عن مزيج مختلط بين الشركاء الأجانب والمحليين (شركاء مختلطون)، ويرى مانسبته ١١,٧% بأن أصل الشريك هم شركاء أجانب. وهذا يشير إلى تنوع في أصل الشركاء الاستراتيجيين للمنظمة، حيث يُمكن أن تكون الشراكات مع شركاء من البلد ذاته أو مع شركاء دوليين أو مزيج من الاثنين بناءً على استراتيجية المنظمة واحتياجاتها.

٨-١. أساليب التحليل الإحصائي: Statistical Analysis Methods

اعتمد على برنامجي التحليل الإحصائي (SPSS v.21, AMOS.v21) في تحليل البيانات التي جمعت، واستخدم العديد من الأساليب الإحصائية وفق الآتي:

١. الإحصاء الوصفي: يتمثل في حساب التوزيعات التكرارية النسبية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم، ومعامل الصدق، والأشكال البنيانية والنسب المئوية للتعرف على خصائص العينة.

٢. الإحصاء التحليلي (الاستدلالي): يتمثل في اختبار بيرسون لتحديد مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، و اختبار كولموغوروف سميرونوف لبيان فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. واختبار T لعينة واحدة لتحديد الفرق بين متوسط الفقرة ومتوسط المقياس المستخدم والبالغ ٣/٠. كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد قيمة أثر المتغير المستقل في المتغير التابع (إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم). وتحليل الارتباط الخطي البسيط (اختبار بيرسون) لاختبار درجة الارتباط بين متغيرين، والتحليل العاملي التوكيدي.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

١-٢. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

٢-٢. اختبار فرضيات الدراسة.

٣-٢. خلاصة المبحث الثاني.

٢-١. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: Testing The Normal Distribution Of Data

قبل إجراء اختبار فرضيات الدراسة، كان لا بد من التأكد من توافر خاصتي (تجانس البيانات وتوزيعها الطبيعي)، وذلك لتحديد الأداة الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات واستخدام الطرق المعلمية أم اللامعلمية لأجل ذلك. وفيما يلي نتائج اختبار كولموجوروف سميرونوف لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات كما في الجدول (٨) الآتي:

الجدول (٨): نتائج اختبار كولموجوروف سميرونوف لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test													
المرونة السوقية	مرونة رأس المال البشري	المرونة الانفاقية	المرونة الاستراتيجية	الأداء البنني	الأداء الاجتماعي	الأداء الاقتصادي	الأداء المستدام	دوافع الشراكة الاستراتيجية	دور الشراكة الاستراتيجية	طبيعة الشريك الاستراتيجي	مجالات الشراكة الاستراتيجية	الشراكة الاستراتيجية	
410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	N
4.13	3.89	3.88	4.02	3.96	4.08	3.99	3.99	4.06	3.97	3.90	3.87	3.96	Mean
1.139	1.119	1.092	1.126	1.097	1.169	1.047	1.099	1.032	1.125	1.169	1.107	1.147	Std. Deviation
0.030	0.027	0.026	0.028	0.037	0.039	0.044	0.031	0.033	0.026	0.029	0.032	0.032	Most Extreme Differences
0.025	0.027	0.026	0.018	0.034	0.039	0.028	0.029	0.028	0.026	0.018	0.018	0.032	Positive
-0.030	-0.019	-0.023	-0.028	0.037	-0.023	-0.044	-0.031	-0.033	-0.015	-0.029	-0.032	-0.031	Negative
0.030	0.027	0.026	0.028	0.037	0.039	0.044	0.031	0.033	0.026	0.029	0.032	0.032	Test Statistic
.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}	.200 ^c	.156 ^c	.054 ^c	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}	Asymp. Sig. (2-tailed)
a. Test distribution is Normal.													
b. Calculated from data.													
c. Lilliefors Significance Correction.													

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يبين الجدول (٨) السابق أن قيم مستوى المعنوية (Asymp. Sig. (2-tailed) المتعلق بمؤشر اختبار سميرونوف لمحور الشراكة الاستراتيجية وكافة متغيراته الفرعية، ومحور الأداء المستدام وكافة متغيراته الفرعية، بالإضافة إلى محور المرونة الاستراتيجية وكافة متغيراته الفرعية هي أعلى من مستوى المعنوية ٥% أي إن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، لذلك نستخدم الأساليب الإحصائية المعلمية لاختبار الفرضيات عند هذه المتغيرات.

٢-٢. اختبار فرضيات الدراسة: Testing Study Hypotheses

يهدف هذا الجزء من التحليل إلى اختبار فرضيات الدراسة، وعرض نتائجها وتحليلها، وفق الآتي:

٢-٢-١. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أن: "مستوى الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في المنظمات محل الدراسة أعلى من المتوسط".

لاختبار هذه الفرضية أجري اختبار ستيودينت لعينة واحدة one sample t_test بعد حساب مقاييس الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي Mean، الانحراف المعياري Std. Deviation)، وذلك عند كل عبارة من عبارات الاستبانة، للحكم على مدى توافر وتطبيق مضمون كل عبارة في محور الشراكة الاستراتيجية، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (٩): الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور الشراكة الاستراتيجية.

One-Sample Test				One-Sample Statistics						الفقرات
Test Value = 3						Std. Error Mean	Std. Devi- ation	Mean	N	
95% Confi- dence Interval of the Differ- ence		Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df	t					
Upper	Lower									
0.90	0.75	0.822	0.000	409	21.548	0.038	0.772	3.82	410	تشمل اتفاقية الشراكة مع القطاع الخاص على بنود ذات طابع اقتصادي.
0.84	0.69	0.768	0.000	409	19.938	0.039	0.780	3.77	410	تشمل اتفاقية الشراكة مع القطاع الخاص على بنود اجتماعية تتعلق بالمجتمع وأفراده.
0.89	0.74	0.817	0.000	409	20.860	0.039	0.793	3.82	410	تشمل اتفاقية الشراكة مع القطاع الخاص على بنود بيئية تتعلق

										بحماية البيئة والموارد.
0.97	0.82	0.895	0.000	409	24.685	0.036	0.734	3.90	410	تعزز الشراكة مع القطاع الخاص التّوجه نحو الإبداع والابتكار
0.92	0.77	0.846	0.000	409	23.089	0.037	0.742	3.85	410	لا تقتصر اتفاقية الشّراكة مع القطاع الخاص على البنود الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو البيئية، أو الإبداعية، بل تتعدى إلى مجالات أخرى.
0.886	0.773	0.829	0.000	409	28.866	0.0287	0.582	3.829	410	محور مجالات الشراكة الاستراتيجية
1.03	0.89	0.959	0.000	409	28.306	0.034	0.686	3.96	410	تبني المنظمة شراكات استراتيجية مع منظمات اقتصادية خاصة
0.93	0.78	0.856	0.000	409	23.397	0.037	0.741	3.86	410	تبني المنظمة شراكات استراتيجية مع منظمات اجتماعية خاصة
1.02	0.87	0.941	0.000	409	25.064	0.038	0.761	3.94	410	تبني المنظمة شراكات استراتيجية مع منظمات بيئية خاصة
1.06	0.91	0.985	0.000	409	26.966	0.037	0.740	3.99	410	تبني المنظمة شراكات استراتيجية مع منظمات خاصة تدعم البحث العلمي والتطوير.
0.99	0.83	0.912	0.000	409	23.041	0.040	0.802	3.91	410	لا تقتصر شراكات المنظمة الاستراتيجية على المنظمات الخاصة الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو البيئية، أو بحثية تطويرية
0.988	0.873	0.930	0.000	409	31.696	0.029	0.594	3.930	410	محور طبيعة الشريك الاستراتيجي
1.26	1.12	1.190	0.000	409	32.627	0.036	0.739	4.19	410	تعدّ الشّراكة ضرورية لتحقيق الرؤيا المستقبلية للمنظمة.
1.18	1.02	1.102	0.000	409	27.696	0.040	0.806	4.10	410	تعدّ الشراكة مصدراً مهماً للحصول على الموارد الضرورية من أجل المحافظة على تفوق المنظمة التنافسي.
0.93	0.80	0.863	0.000	409	24.855	0.035	0.703	3.86	410	تعدّ الشّراكة ضرورية لدعم قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة
0.94	0.81	0.876	0.000	409	26.531	0.033	0.668	3.88	410	تعدّ الشّراكة ضرورية لتخفيض المخاطر التي تواجه المنظمة.
0.98	0.85	0.917	0.000	409	27.304	0.034	0.680	3.92	410	تفتح الشّراكة مع الآخرين آفاق للنمو والتوسع في مستقبل المنظمة.
1.039	0.939	0.989	0.000	409	38.829	0.025	0.516	3.989	410	محور دور الشراكة الاستراتيجية
1.14	1.02	1.078	0.000	409	36.598	0.029	0.596	4.08	410	تحتاج المنظمة إلى الشريك

									الاستراتيجي كي تتعلم منه.	
1.12	1.00	1.061	0.000	409	35.070	0.030	0.613	4.06	410	تحتاج المنظمة إلى الشريك الاستراتيجي للاستفادة من التقنية والخبرة.
0.90	0.76	0.827	0.000	409	23.781	0.035	0.704	3.83	410	تحتاج المنظمة إلى الشريك الاستراتيجي لتحسين المنتجات الحالية وتخفيض التكاليف.
0.90	0.78	0.841	0.000	409	27.182	0.031	0.627	3.84	410	تحتاج المنظمة إلى الشريك الاستراتيجي لتقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.
0.89	0.76	0.824	0.000	409	25.349	0.033	0.659	3.82	410	تحتاج المنظمة إلى الشريك الاستراتيجي لتحسين الأداء، وزيادة القدرات والميزات التنافسية.
0.971	0.881	0.926	0.000	409	40.816	0.022	0.459	3.926	410	محور دوافع الشراكة الاستراتيجية
0.962	0.876	0.919	0.000	409	41.952	0.021	0.443	3.919	410	محور الشراكة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يتضح من الجدول (٩) أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المبحوثين حول محور الشراكة الاستراتيجية ومحاورة الفرعية بكافة مضامين عباراتها تفوق قيمة متوسط المقياس البالغة ٣/ بانحرافات معيارية قليلة نوعاً ما تعكس التشتت القليل في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات، ونجد بأن قيم متوسط الخطأ المعياري صغيرة نوعاً ما. كما يبلغ متوسط قيم الشراكة الاستراتيجية ٣,٩١٩ بانحراف معياري ٠,٤٤٣، وللحكم على جوهرية الفروقات أو ظاهريتها بين متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة ومتوسط المقياس استخدم اختبار ستيودينت لعينة واحدة، حيث تبلغ قيم مستويات المعنوية لمؤشر اختبار ستيودينت (2-tailed) Sig. عند كل عبارة من عبارات المحور ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية ٥%، مما يشير إلى جوهرية الفروقات بين متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة ومتوسط المقياس. أي إن مستوى الشراكة الاستراتيجية بكافة مضامين عباراته هو أعلى من متوسط المقياس، مما يدعو للقول بأن "مستوى الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في المنظمات محل الدراسة أعلى من المتوسط". وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

٢-٢-٢. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن: "مستوى الأداء المستدام في المنظمات محل الدراسة أعلى من المتوسط".

يوضح الجدول (١٠) الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي Mean، الانحراف المعياري Std. Deviation)، ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة محور الأداء المستدام، وذلك عند كل عبارة من عبارات الاستبانة، وفق الآتي:

الجدول (١٠): الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور الأداء المستدام.

One-Sample Test						One-Sample Statistics				الفقرات
Test Value = 3						Std. Error Mean	Std. De- viation	Mean	N	
95% Confi- dence Interval of the Differ- ence		Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df	t					
Upper	Lower									
1.11	1.01	1.059	0.000	409	41.218	0.026	0.520	4.06	410	تعمل المنظمة باستمرار على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها الحالية.
1.02	0.91	0.966	0.000	409	32.131	0.030	0.609	3.97	410	تعمل المنظمة باستمرار على تطوير منتجات وخدمات جديدة.
1.06	0.93	0.998	0.000	409	31.239	0.032	0.647	4.00	410	تعمل المنظمة باستمرار على تحسين خدمات ما بعد البيع.
0.93	0.78	0.854	0.000	409	23.398	0.036	0.739	3.85	410	تسعى المنظمة إلى زيادة مبيعاتها من خلال تقديم منتجات عالية بأسعار منخفضة.
1.17	1.05	1.107	0.000	409	36.626	0.030	0.612	4.11	410	تسعى المنظمة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها من خلال رفع قدرتها الإنتاجية.
1.042	0.951	0.996	0.000	409	43.067	0.023	0.468	3.996	410	محور الأداء الاقتصادي
1.13	1.01	1.068	0.000	409	33.348	0.032	0.649	4.07	410	تعمل المنظمة باستمرار على رفع معدلات التوظيف لديها وفق الحاجة.
1.21	1.09	1.154	0.000	409	37.907	0.030	0.616	4.15	410	تعمل المنظمة باستمرار على تدريب وتعليم وتحفيز العاملين لديها.
1.13	0.99	1.063	0.000	409	29.883	0.036	0.721	4.06	410	توفر المنظمة باستمرار شروط الصحة والسلامة المهنية للعاملين من الأمراض وحوادث العمل.
1.09	0.95	1.017	0.000	409	28.024	0.036	0.735	4.02	410	تحرص المنظمة باستمرار على صحة وسلامة العملاء من خلال إرفاق منتجاتها بمعلومات كافية.
1.14	1.02	1.080	0.000	409	34.942	0.031	0.626	4.08	410	تساهم المنظمة ببرامج وندوات لمحاربة الفساد الإداري، ورفع

										المعيشة في المجتمع.
1.125	1.027	1.076	0.000	409	43.440	0.024	0.501	4.076	410	محور الأداء الاجتماعي
0.95	0.83	0.888	0.000	409	29.602	0.030	0.607	3.89	410	تلتزم المنظمة بالقوانين البيئية ذات الصلة بالانفايات والانبعاثات والمخلفات.
1.08	0.96	1.017	0.000	409	34.134	0.030	0.603	4.02	410	تعمل المنظمة على رفع نسبة إعادة تسجيل المواد والمياه، وتخفيض كمية مخلفات المنتج التي يرميها العميل بعد شراء المنتج.
1.00	0.88	0.939	0.000	409	29.195	0.032	0.651	3.94	410	تعمل المنظمة على استبدال المواد غير القابلة للتدوير بمواد قابلة للتدوير.
0.99	0.85	0.917	0.000	409	25.966	0.035	0.715	3.92	410	تعمل المنظمة على استبدال استهلاك المواد غير متجددة بمواد متجددة.
1.10	0.98	1.039	0.000	409	34.134	0.030	0.616	4.04	410	تعمل المنظمة على تطوير استخدام الطاقات النظيفة والاقتصاد في الطاقة.
1.006	0.913	0.960	0.000	409	40.551	0.0236	0.4793	3.960	410	محور الأداء البيئي
1.054	0.967	1.011	0.000	409	45.637	0.022	0.448	4.011	410	محور الأداء المستدام

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يبين الجدول (١٠) أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المبحوثين حول محور الأداء المستدام ومحاوره الفرعية بكافة مضامين عباراتها تفوق قيمة متوسط المقياس البالغة ٣/ بانحرافات معيارية قليلة نوعاً ما تعكس التششت القليل في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات، ونجد بأن قيم متوسط الخطأ المعياري صغيرة نوعاً ما. كما يبلغ متوسط قيم الأداء المستدام ٤,٠١١ بانحراف معياري ٠,٤٤٨، وللحكم على جوهرية الفروقات أو ظاهريتها بين متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة ومتوسط المقياس استخدم اختبار ستيودينت لعينة واحدة، حيث تبلغ قيم مستويات المعنوية لمؤشر اختبار ستيودينت (2-tailed) Sig. عند كل عبارة من عبارات المحور ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية ٥%، مما يشير إلى جوهرية الفروقات بين متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة ومتوسط المقياس. أي إن مستوى الأداء المستدام بكافة مضامين عباراته هو أعلى من متوسط المقياس، مما يدعو للقول بأن "مستوى الأداء المستدام في المنظمات محل الدراسة أعلى من المتوسط". وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

٢-٢-٣. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أن: "مستوى المرونة الاستراتيجية في المنظمات محل الدراسة أعلى من المتوسط".

يوضح الجدول (١١) الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي Mean، الانحراف المعياري Std. Deviation)، ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة محور المرونة الاستراتيجية، وذلك عند كل عبارة من عبارات الاستبانة، وفق الآتي:

الجدول (١١): الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور المرونة الاستراتيجية.

One-Sample Test						One-Sample Statistics				الفقرات
Test Value = 3						Std. Error Mean	Std. De- viation	Mean	N	
95% Confi- dence Interval of the Differ- ence		Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df	t					
Upper	Lower									
0.88	0.76	0.820	0.000	409	25.394	0.032	0.653	3.82	410	تمتلك المنظمة القدرة على إنتاج وتقديم تشكيلة متنوعة من السلع والخدمات، وطرحها بالسوق بالسرعة والوقت المناسبين.
0.93	0.82	0.876	0.000	409	32.643	0.027	0.543	3.88	410	تعمل المنظمة على تعديل منتجاتها الحالية بالكفاءة والوقت المناسبين وفقاً لمتطلبات العملاء.
0.87	0.76	0.815	0.000	409	28.406	0.029	0.581	3.81	410	تقوم المنظمة بتعادل مستوى طاقتها الإنتاجية بناءً على احتياجات السوق.
0.97	0.83	0.898	0.000	409	26.009	0.035	0.699	3.90	410	تمتلك المنظمة القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية من خلال تغيير عملياتها الإنتاجية.
1.14	1.02	1.078	0.000	409	34.955	0.031	0.624	4.08	410	تستجيب المنظمة بسرعة لشكاوى العملاء.
0.942	0.851	0.897	0.000	409	38.979	0.023	0.466	3.897	410	محور المرونة الانتاجية
1.05	0.93	0.990	0.000	409	30.228	0.033	0.663	3.99	410	تقوم المنظمة بتغيير عدد العاملين بناءً على احتياجات العمل.
0.94	0.82	0.880	0.000	409	27.245	0.032	0.654	3.88	410	تقوم المنظمة بتعديل ساعات العمل وفقاً لمتطلبات العمل.
0.92	0.80	0.861	0.000	409	28.131	0.031	0.620	3.86	410	يملك العاملون بالمنظمة مهارات متعددة تمكنهم من القيام بمهام عديدة في وظائف مختلفة.
0.99	0.86	0.924	0.000	409	28.643	0.032	0.653	3.92	410	تعمل المنظمة على تدريب وتأهيل العاملين، وتحفزهم على الابتكار والإبداع لتحسين الأداء وتطوير

										المنتجات بشكل دائم.
1.19	1.07	1.132	0.000	409	36.536	0.031	0.627	4.13	410	تعمل المنظمة على استقطاب أصحاب الخبرة والكفاءات القادرة على مواجهة التغيرات المستمرة.
1.003	0.911	0.957	0.000	409	40.894	0.023	0.474	3.957	410	محور مرونة رأس المال البشري
1.14	1.02	1.080	0.000	409	37.618	0.029	0.582	4.08	410	تتجه المنظمة نحو زيادة الحصة السوقية في الأسواق التي تعمل فيها.
1.15	1.04	1.090	0.000	409	38.909	0.028	0.567	4.09	410	تعمل المنظمة على الاستجابة السريعة للحاجات المتجددة للعملاء في الأسواق.
1.23	1.11	1.173	0.000	409	38.877	0.030	0.611	4.17	410	تؤكد المنظمة على استباق المنافسين في خطة الخدمات الجديدة.
1.21	1.08	1.144	0.000	409	33.938	0.034	0.682	4.14	410	تقوم المنظمة بتعديل الأسعار بما يتناسب مع القدرة الشرائية للعملاء.
1.22	1.09	1.154	0.000	409	35.279	0.033	0.662	4.15	410	تمتلك المنظمة القدرة على تغيير أساليب الترويج وتنوع قنوات التوزيع بما تتناسب وثقافة العمل.
1.181	1.075	1.1282	0.000	409	41.829	0.026	0.546	4.128	410	محور المرونة السوقية
1.034	0.953	0.994	0.000	409	48.161	0.020	0.418	3.994	410	محور المرونة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يبين الجدول (١١) أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المبحوثين حول محور المرونة الاستراتيجية ومحاوره الفرعية بكافة مضامين عباراتها تفوق قيمة متوسط المقياس البالغة ٣/ بانحرافات معيارية قليلة نوعاً ما تعكس التشتت القليل في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات، ونجد بأن قيم متوسط الخطأ المعياري صغيرة نوعاً ما. كما يبلغ متوسط قيم المرونة الاستراتيجية ٣,٩٩٤ بانحراف معياري ٠,٤١٨، وللحكم على جوهرية الفروقات أو ظاهريتها بين متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة ومتوسط المقياس استخدم اختبار ستيودينت لعينة واحدة، حيث تبلغ قيم مستويات المعنوية لمؤشر اختبار ستيودينت (2-tailed) Sig. عند كل عبارة من عبارات المحور ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية ٥%، مما يشير إلى جوهرية الفروقات بين متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة ومتوسط المقياس. أي إن المرونة الاستراتيجية بكافة مضامين عباراته هو أعلى من متوسط المقياس، مما يدعو للقول بأن "مستوى المرونة الاستراتيجية في المنظمات محل الدراسة أعلى من المتوسط". وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

٢-٢-٤. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على أنه: "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام".

لاختبار هذه الفرضية والفرضيات الجزئية التي تتفرع عنها اعتمد الباحث على النموذج العاملي، لكن قبل الدخول في البنية العاملية تم إجراء اختبار بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة واتجاهاتها بين المتغيرين (الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام)، واختبار معنويتها ودلالاتها الإحصائية، وكانت النتائج كما في الجدول (١٢) الآتي:

الجدول (١٢): معامل ارتباط بيرسون ومعنويته بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام.

Correlations			
الأداء المستدام	الشراكة الاستراتيجية	Correlation Coefficient	الشراكة الاستراتيجية
.763**	1.000	Sig. (2-tailed)	
0.000		N	
410	410	Correlation Coefficient	الأداء المستدام
1.000	.763**	Sig. (2-tailed)	
	0.000	N	
410	410		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يبين الجدول (١٢) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام هي ٠,٧٦٣، بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية ٥%، فالعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبدراسة تحليل الانحدار الخطي البسيط بين هذين المتغيرين، جاءت النتائج كما في الجداول (١٣)، (١٤)، (١٥) الآتية:

الجدول (١٣): معاملا الارتباط والتحديد بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام.

Model Summary ^b					
Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.920	4.352	0.582	0.583	.763a	1
a. Predictors: (Constant), الشراكة الاستراتيجية					
b. Dependent Variable: الأداء المستدام					

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يتضح من الجدول (١٣) أعلاه أن معامل الارتباط R بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام هو ٠,٧٦٣، وهو قوي، كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد R Square هي ٠,٥٨٣ أي إن ما نسبته ٥٨,٣% من التغير في الأداء المستدام فسر عبر الشراكة الاستراتيجية والباقي لم يفسر.

الجدول (١٤): نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام.

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	569.986	10793.006	1	10793.006	Regression	1
		18.936	408	7725.716	Residual	
			409	18518.722	Total	
a. Dependent Variable: الأداء_المستدام						
b. Predictors: (Constant), الشراكة_الاستراتيجية						

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يظهر الجدول (١٤) أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر F هي ٥٦٩,٩٨٦ بمستوى معنوية Sig. = ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية ٥%, أي إن النموذج ذو جودة توفيق، بمعنى أن نموذج الانحدار الخطي جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين المدروسين.

الجدول (١٥): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام.

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	7.729		1.913	14.785	(Constant)	1
0.000	23.874	0.763	0.024	0.579	الشراكة_الاستراتيجية	
a. Dependent Variable: الأداء_المستدام						

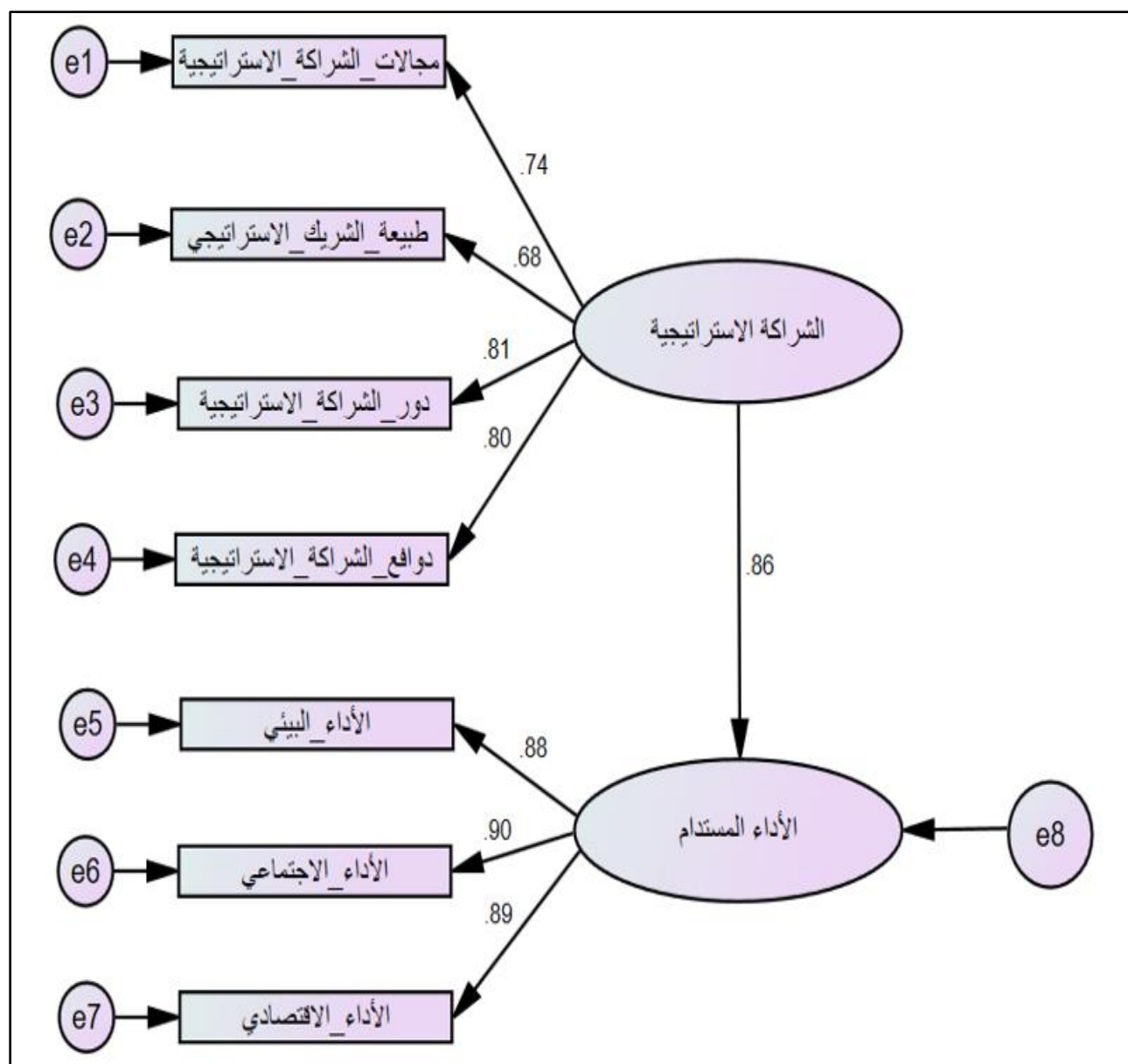
المصدر: مخرجات SPSS.v27

يبين الجدول (١٥) أعلاه أن قيمة الثابت (Constant) هي ١٤,٧٨٥ بمستوى معنوية sig. ٠,٠٠٠ أقل من ٥% فالثابت موضوعي ودال إحصائياً، كما أن قيمة الثابت (معامل الانحدار) المتعلق بالمتغير المستقل الشراكة الاستراتيجية هي ٠,٥٧٩ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٥%، أي إن الثابت دال إحصائياً، بمعنى كلما زادت الشراكة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة، كلما زاد الأداء المستدام بمقدار ٠,٥٧٩ من الدرجة وبالاتجاه ذاته.

كما اعتمد الباحث على النموذج العاملي في اختبار الفرضية الرئيسية وفق الآتي:

١. النموذج العاملي التوكيدي المعتمد في الاختبار:

للتأكد من البنية العاملية للنموذج المقترح في ضوء مشكلة الدراسة وعناصرها، والفرضيات التي تنطلق من تأكيدها أو نفيها، فإن النموذج المعتمد هو النموذج العاملي التوكيدي، لوجود تصور مسبق لدى الباحث عن نموذج أولي يفترض وجود علاقة دالة إحصائياً بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بشكل عام. فقبل اختبار الفرضيات الجزئية التي تنفرع عن هذه الفرضية تم اختبار العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بالعموم، وذلك من خلال نموذج عاملي توكيدي ثنائي العوامل (عامل الاستراتيجية، وعامل الأداء المستدام)، حيث افترض الباحث أن هذين العاملين مرتبطين معاً وغير مستقلين، كما افترض أن عامل الشراكة الاستراتيجية يتشعب (يرتبط) بأربعة مؤشرات أساسية وهي (مجالات الشراكة الاستراتيجية، طبيعة الشريك الاستراتيجي، دور الشراكة الاستراتيجية، ودوافع تشكيل الشراكة الاستراتيجية)، أما عامل الأداء المستدام يتشعب (يرتبط) بثلاثة عوامل وهي (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، والأداء البيئي)، والشكل (٢١) الآتي يظهر النموذج البنائي لاختبار هذه الفرضية:



الشكل (٢١): العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة والأداء المستدام بأبعاده الثلاث.

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يظهر الشكل (٢١) أعلاه أن معاملات الانحدار بين العاملين (الشراكة الاستراتيجية، الأداء المستدام) من جهة، وبين كل عامل والفقرات (المتغيرات) المرتبطة به من جهة أخرى، وكما يبدو فإن تغير الشراكة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة سيسبب تغيراً بمقدار (٠,٨٦) في الأداء المستدام وبالاتجاه ذاته (مع الأخذ بعين النظر تشبع أو ارتباط كل عامل من هذين العاملين بمتغيراته).

٢. اختبار جودة اختيار النموذج:

تم اختبار جودة اختيار النموذج اعتماداً على اختبار مربع كاي؛ لبيان مدى جوهرية انحراف النموذج المقترح عن النموذج الفعلي، والجدول (١٦) الآتي يظهر نتيجة هذا الاختبار:

الجدول (١٦): نتائج اختبار كاي مربع بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام.

Result (Default model)
Chi-square = 39.091
Degrees of freedom = 10
Probability level = .081

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يتضح من الجدول (١٦) أعلاه أن مستوى الدلالة المقابل لاختبار كاي مربع والبالغة ٠,٠٨١ أكبر من مستوى المعنوية ٥%، أي يمكن قبول فرضية العدم التي تقول بعدم وجود اختلافات جوهرية بين النموذج المقترح والنموذج الفعلي، والجدول (١٧) الآتي يظهر نتائج تحليل الانحدار بين كل من العاملين: (الشراكة الاستراتيجية، والأداء المستدام) وبين كل عامل والمتغيرات المرتبطة به:

الجدول (١٧) نتائج تحليل العلاقة بين عاملي الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام.

P	C.R.	S.E.	Estimate			
***	15.985	.061	.864	الأداء المستدام	<---	الشراكة الاستراتيجية
			.888	الأداء الاقتصادي	<---	الأداء المستدام
***	26.180	.042	.902	الأداء الاجتماعي	<---	الأداء المستدام
***	25.022	.041	.880	الأداء البيئي	<---	الأداء المستدام
			.802	دوافع الشراكة الاستراتيجية	<---	الشراكة الاستراتيجية
***	18.333	.062	.808	دور الشراكة الاستراتيجية	<---	الشراكة الاستراتيجية
***	13.041	.084	.678	طبيعة الشريك الاستراتيجي	<---	الشراكة الاستراتيجية
***	14.280	.082	.739	مجالات الشراكة الاستراتيجية	<---	الشراكة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يظهر الجدول (١٧) أعلاه بأن قيم معاملات الانحدار جميعها كانت معنوية عند مستويي الدلالة النظري ٠,٠٥ و ٠,٠١، بمعنى يمكن الاعتماد على هذه المعاملات في قياس التغير في العامل نتيجة تغير أحد مؤشراتته بفرض ثبات بقية المتغيرات، أو التغير في الأداء المستدام مع التغير في الشراكة الاستراتيجية. حيث تبين من الجدول السابق بأن قيم معاملات الانحدار بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام (٠,٨٦)، مما يدعو للقول بأن: "هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام". وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

٤-١. اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي".

قبل الدخول في البنية العاملية قام الباحث بإجراء اختبار بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة واتجاهاتها بين المتغيرين (الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي)، واختبار معنويتها ودلالاتها الإحصائية، وكانت النتائج كما في الجدول (١٨) الآتي:

الجدول (١٨): معامل ارتباط بيرسون ومعنويته بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي.

Correlations			
الأداء الاقتصادي	الشراكة الاستراتيجية		
.703**	1.000	Correlation Coefficient	الشراكة الاستراتيجية
0.000		Sig. (2-tailed)	
410	410	N	
1.000	.703**	Correlation Coefficient	الأداء الاقتصادي
	0.000	Sig. (2-tailed)	
410	410	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يبين الجدول (١٨) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي هي ٠,٧٠٣، بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية ٥%، فالعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبدراسة تحليل الانحدار الخطي البسيط بين هذين المتغيرين، جاءت النتائج كما في الجداول (١٩)، (٢٠)، (٢١) الآتية:

الجدول (١٩): معامل الارتباط والتحديد بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي.

Model Summary ^b					
Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.879	1.667	0.493	0.495	.703 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الشراكة الاستراتيجية					
b. Dependent Variable: الأداء الاقتصادي					

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يظهر الجدول (١٩) أعلاه أن معامل الارتباط R بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي هو ٠,٧٠٣ وهو قوي، كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد R Square هي ٠,٤٩٥ أي إن ما نسبته ٤٩,٥% من التغير في الأداء الاقتصادي فسر من خلال الشراكة الاستراتيجية والباقي لم يفسر.

الجدول (٢٠): نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي.

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	399.405	1110.491	1	1110.491	Regression	1
		2.780	408	1134.389	Residual	
			409	2244.880	Total	
a. Dependent Variable: الأداء الاقتصادي						
b. Predictors: (Constant), الشراكة الاستراتيجية						

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يظهر الجدول (٢٠) أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر F هي ٣٩٩,٤٠٥ بمستوى معنوية Sig. = ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية ٥%, أي إن النموذج ذو جودة توفيق، بمعنى أن نموذج الانحدار الخطي جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين المدروسين.

الجدول (٢١): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي.

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	7.403		0.733	5.426	(Constant)	1
0.000	19.985	0.703	0.009	0.186	الشراكة الاستراتيجية	
a. Dependent Variable: الأداء الاقتصادي						

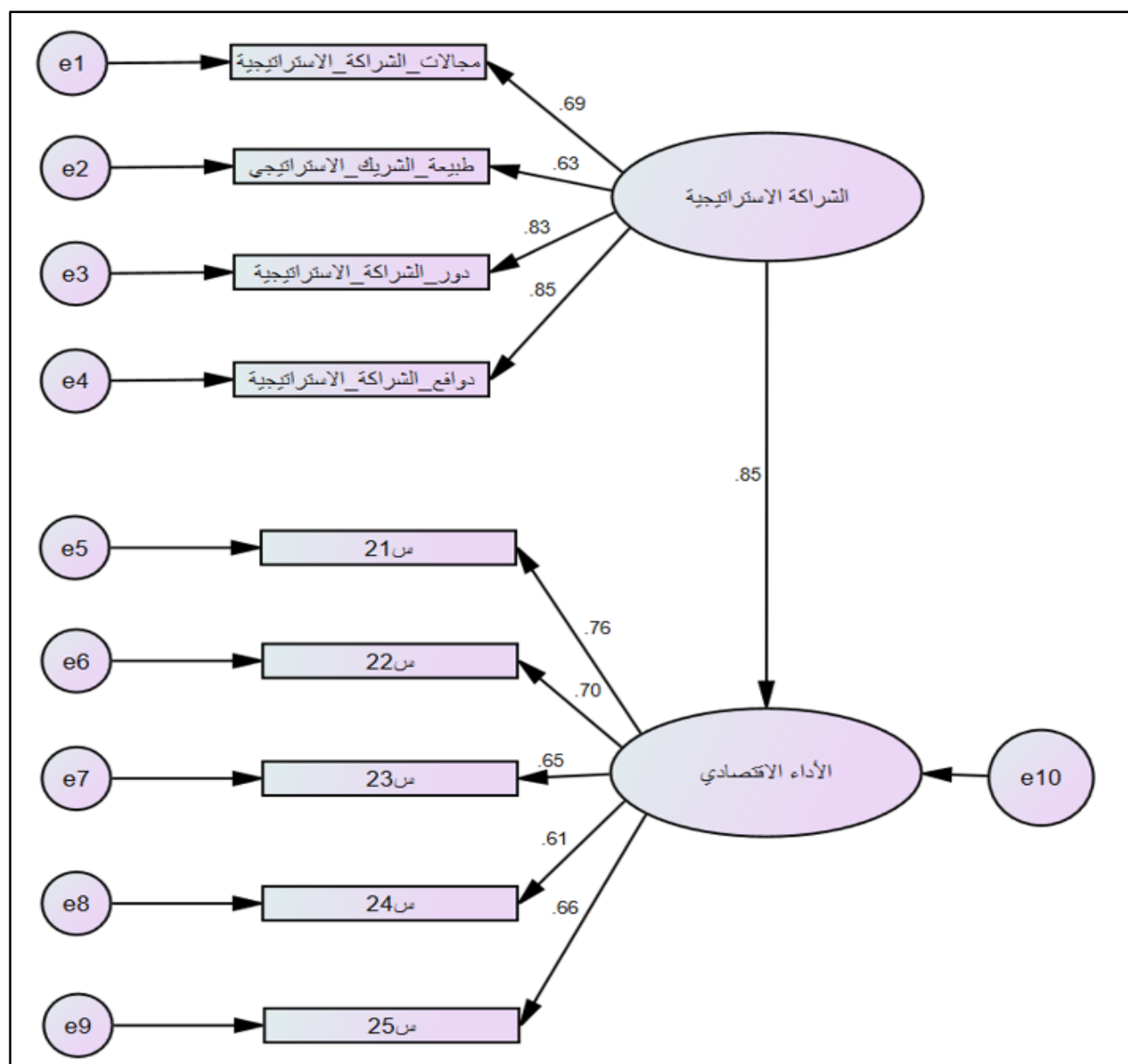
المصدر: مخرجات SPSS.v27

يبين الجدول (٢١) أعلاه أن قيمة الثابت (Constant) هي ٥,٤٢٦ بمستوى معنوية sig. ٠,٠٠٠ أقل من ٥% فالثابت موضوعي ودال إحصائياً، كما أن قيمة الثابت (معامل الانحدار) المتعلق بالمتغير المستقل الشراكة الاستراتيجية هي ٠,١٨٦ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٥%، ومن ثَمَّ فإن الثابت دال إحصائياً، بمعنى كلما زادت الشراكة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة، كلما زاد الأداء الاقتصادي بمقدار ٠,١٨٦ من الدرجة وبالاتجاه ذاته.

كما اعتمد الباحث على النموذج العاملي في اختبار هذه الفرضية وفق الآتي:

١. النموذج العاملي التوكيدي المعتمد في اختبار هذه الفرضية:

اعتمد الباحث على النموذج العاملي التوكيدي ثنائي العوامل (عامل الشراكة الاستراتيجية، وعامل الأداء الاقتصادي)، لوجود تصور مسبق لدى الباحث عن نموذج أولي يفترض وجود علاقة دالة إحصائياً بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي، حيث افترض الباحث أن هذين العاملين مرتبطين معاً وغير مستقلين، كما افترض أن عامل الشراكة الاستراتيجية يتشعب (يرتبط) بأربعة مؤشرات أساسية وهي (مجالات الشراكة الاستراتيجية، طبيعة الشريك الاستراتيجي، دور الشراكة الاستراتيجية، ودوافع تشكيل الشراكة الاستراتيجية)، أما عامل الأداء الاقتصادي يتشعب (يرتبط) بخمس متغيرات (فقرات) هي عبارات الاستبانة من (٢١ إلى ٢٥)، والشكل (٢٢) يظهر العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي وفق الآتي:



الشكل (٢٢): العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي.

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يظهر الشكل (٢٢) أعلاه أن معاملات الانحدار بين العاملين (الشراكة الاستراتيجية، والأداء الاقتصادي) من جهة، وبين كل عامل والفقرات (المتغيرات) المرتبطة به من جهة أخرى، وكما يبدو فإن تغيراً في الشراكة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة سيسبب تغيراً في الأداء الاقتصادي بمقدار (٠,٨٥) من الدرجة وبالاتجاه ذاته (مع الأخذ بعين النظر تشبع أو ارتباط كل عامل من هذين العاملين بمتغيراته).

٢. اختبار جودة اختيار النموذج:

تم اختبار جودة اختيار النموذج اعتماداً على اختبار كاي مربع؛ لبيان مدى جوهرية انحراف النموذج المقترح عن النموذج الفعلي، والجدول (٢٢) الآتي يظهر نتيجة هذا الاختبار:

الجدول (٢٢): نتائج اختبار كاي مربع بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي.

Result (Default model)
Chi-square = 63.337
Degrees of freedom = 21
Probability level = .076

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يتضح من خلال الجدول (٢٢) أعلاه أن مستوى الدلالة المقابل لاختبار كاي مربع والبالغة ٠,٠٧٦ أكبر من مستوى المعنوية ٥%، ومن ثَمَّ يمكن قبول فرضية العدم التي تقول بعدم وجود اختلافات جوهرية بين النموذج المقترح والنموذج الفعلي، والجدول (٢٣) الآتي يظهر نتائج تحليل الانحدار بين كل من العاملين (الشراكة الاستراتيجية، والأداء الاقتصادي) وبين كل عامل والمتغيرات المرتبطة به:

الجدول (٢٣) نتائج تحليل العلاقة بين عاملي الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي.

P	C.R.	S.E.	Estimate		
***	12.197	.014	.851	الأداء الاقتصادي	الشراكة الاستراتيجية
			.847	دوافع الشراكة الاستراتيجية	الشراكة الاستراتيجية
***	20.190	.055	.834	دور الشراكة الاستراتيجية	الشراكة الاستراتيجية
***	12.695	.076	.634	طبيعة الشريك الاستراتيجي	الشراكة الاستراتيجية
***	13.984	.073	.686	مجالات الشراكة الاستراتيجية	الشراكة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يظهر الجدول (٢٣) أعلاه بأن معاملات الانحدار جميعها قد كانت معنوية عند مستويي الدلالة النظري ٠,٠٥ و ٠,٠١، ومن ثَمَّ يمكن الاعتماد على هذه المعاملات في قياس التغير في الأداء الاقتصادي اعتماداً على التغير في الشراكة الاستراتيجية. حيث تبين من الجدول السابق بأن قيم معاملات الانحدار بين الشراكة الاستراتيجية

والأداء الاقتصادي (٠,٨٥)، مما يدعو للقول بأن: "هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي".

٤-٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي".

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين لتحديد طبيعة العلاقة، واختبار معنويتها ودلالاتها الإحصائية، وكانت النتائج كما في الجدول (٢٤) الآتي:

الجدول (٢٤): معامل ارتباط بيرسون ومعنويته بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي.

Correlations			
الأداء الاجتماعي	الشراكة الاستراتيجية	المحور	
.718**	1.000	Correlation Coefficient	الشراكة الاستراتيجية
0.000		Sig. (2-tailed)	
410	410	N	
1.000	.718**	Correlation Coefficient	الأداء الاجتماعي
	0.000	Sig. (2-tailed)	
410	410	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يبين الجدول (٢٤) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي هي ٠,٧١٨ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية ٥%، فالعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبدراسة تحليل الانحدار الخطي البسيط بين هذين المتغيرين، جاءت النتائج كما في الجداول (٢٥)، (٢٦)، (٢٧) الآتية:

الجدول (٢٥): معاملا الارتباط والتحديد بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي.

Model Summary ^b					
Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.936	1.747	0.515	0.516	.718 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الشراكة الاستراتيجية					
b. Dependent Variable: الأداء الاجتماعي					

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يظهر الجدول (٢٥) أعلاه أن معامل الارتباط R بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي هو ٠,٧١٨ وهو قوي، كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد R Square هي ٠,٥١٦ أي إن ما نسبته ٥١,٦% من التغير في الأداء الاجتماعي فسر من خلال الشراكة الاستراتيجية والباقي لم يفسر.

الجدول (٢٦): نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي.

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	435.302	1329.121	1	1329.121	Regression	1
		3.053	408	1245.760	Residual	
			409	2574.880	Total	
a. Dependent Variable: الأداء الاجتماعي						
b. Predictors: (Constant), الشراكة الاستراتيجية						

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يظهر الجدول (٢٦) أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر F هي ٤٣٥,٣٠٢ بمستوى معنوية Sig. = ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية ٥%، ومن ثَمَّ النموذج ذو جودة توفيق بمعنى أن نموذج الانحدار الخطي جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين المدروسين.

الجدول (٢٧): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي.

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	5.803		0.768	4.458	(Constant)	1
0.000	20.864	0.718	0.010	0.203	الشراكة الاستراتيجية	
a. Dependent Variable: الأداء الاجتماعي						

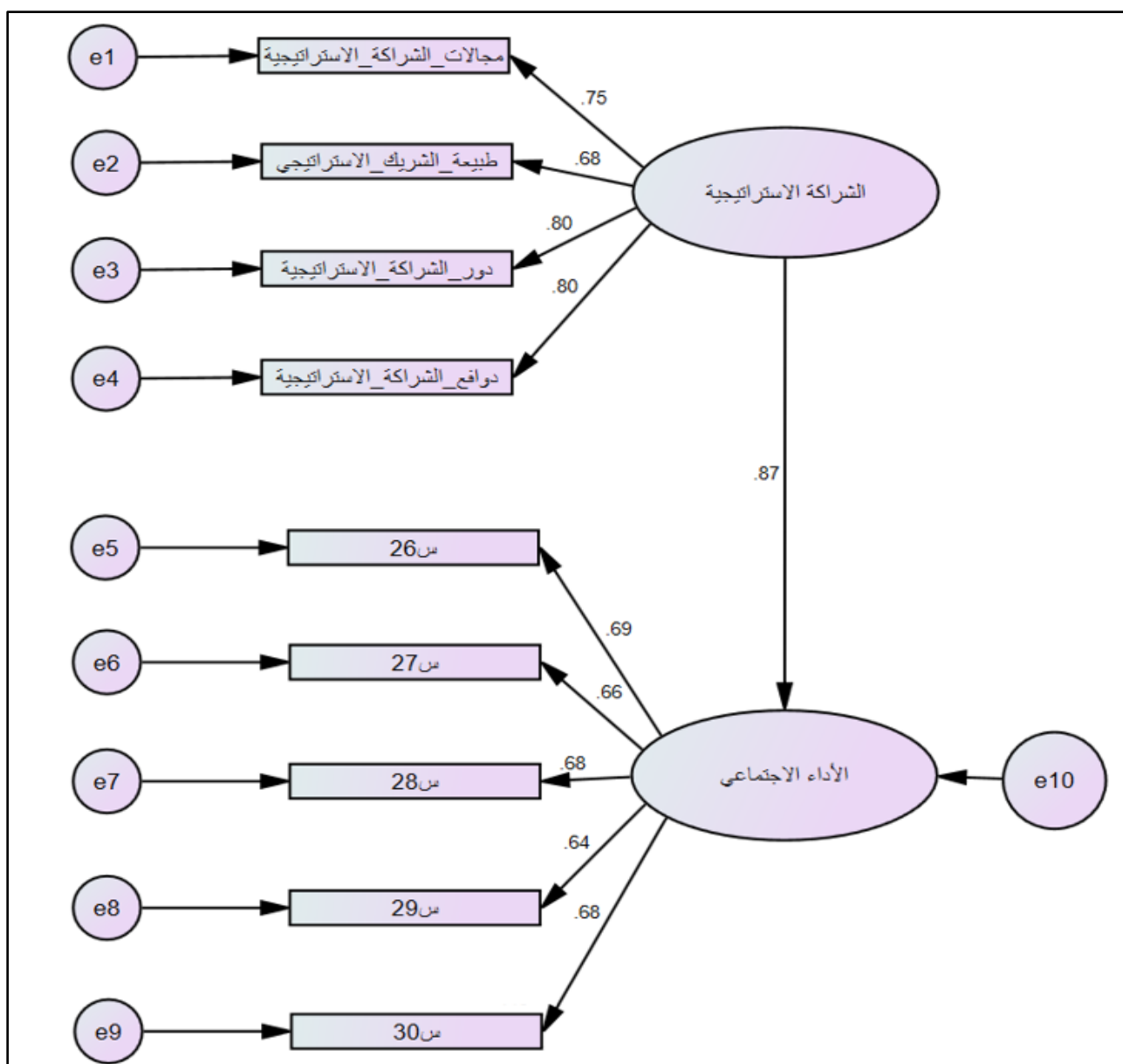
المصدر: مخرجات SPSS.v27

يبين الجدول (٢٧) أعلاه أن قيمة الثابت (Constant) هي ٤,٤٥٨ بمستوى معنوية sig. ٠,٠٠٠ أقل من ٥% فالثابت موضوعي ودال إحصائياً، كما أن قيمة الثابت (معامل الانحدار) المتعلق بالمتغير المستقل الشراكة الاستراتيجية هي ٠,٢٠٣ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٥%، أي إن الثابت دال إحصائياً، بمعنى كلما زادت الشراكة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة، كلما زاد الأداء الاجتماعي بمقدار ٠,٢٠٣ من الدرجة وبالاتجاه ذاته.

كما اعتمد الباحث على النموذج العاملي في اختبار هذه الفرضية وفق الآتي:

١. النموذج العاملي التوكيدي المعتمد في اختبار هذه الفرضية:

اعتمد الباحث على النموذج العاملي التوكيدي ثنائي العوامل (عامل الشراكة الاستراتيجية، وعامل الأداء الاجتماعي)، لوجود تصور مسبق لدى الباحث عن نموذج أولي يفترض وجود علاقة دالة إحصائياً بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي، حيث افترض الباحث أن هذين العاملين مرتبطين معاً وغير مستقلين، كما افترض أن عامل الشراكة الاستراتيجية يتشعب (يرتبط) بأربعة مؤشرات أساسية وهي (مجالات الشراكة الاستراتيجية، طبيعة الشريك الاستراتيجي، دور الشراكة الاستراتيجية، ودوافع تشكيل الشراكة الاستراتيجية)، أما عامل الأداء الاجتماعي يتشعب (يرتبط) بخمس متغيرات (فقرات) هي عبارات الاستبانة من (٢٦ إلى ٢٠)، والشكل (٢٣) يظهر العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي وفق الآتي:



الشكل (٢٣): العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يظهر الشكل (٢٣) أعلاه أن معاملات الانحدار بين العاملين (الشراكة الاستراتيجية، والأداء الاجتماعي) من جهة، وبين كل عامل والفقرات (المتغيرات) المرتبطة به من جهة أخرى، وكما يبدو فإن تغيراً في الشراكة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة سيسبب تغيراً في الأداء الاجتماعي بمقدار (٠,٨٧) من الدرجة وبالاتجاه ذاته (مع الأخذ بعين النظر تشبع أو ارتباط كل عامل من هذين العاملين بمتغيراته).

٢. اختبار جودة اختيار النموذج:

تم اختبار جودة اختيار النموذج اعتماداً على اختبار كاي مربع؛ لبيان مدى جوهرية انحراف النموذج المقترح عن النموذج الفعلي، والجدول (٢٨) الآتي يظهر نتيجة هذا الاختبار:

الجدول (٢٨): نتائج اختبار كاي مربع بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي.

Result (Default model)
Chi-square = 31.697
Degrees of freedom = 22
Probability level = .083

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يتضح من خلال الجدول (٢٨) أعلاه أن مستوى الدلالة المقابل لاختبار كاي مربع والبالغة ٠,٠٨٣ أكبر من مستوى المعنوية ٥%، ومن ثَمَّ يمكن قبول فرضية العدم التي تقول بعدم وجود اختلافات جوهرية بين النموذج المقترح والنموذج الفعلي، والجدول (٢٩) الآتي يظهر نتائج تحليل الانحدار بين كل من العاملين (الشراكة الاستراتيجية، والأداء الاجتماعي) وبين كل عامل والمتغيرات المرتبطة به:

الجدول (٢٩) نتائج تحليل العلاقة بين عاملي الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي

P	C.R.	S.E.	Estimate		
***	11.864	.017	.872	الأداء الاجتماعي	الشراكة الاستراتيجية <---
			.800	دوافع الشراكة الاستراتيجية	الشراكة الاستراتيجية <---
***	17.967	.063	.801	دور الشراكة الاستراتيجية	الشراكة الاستراتيجية <---
***	12.475	.088	.680	طبيعة الشريك الاستراتيجي	الشراكة الاستراتيجية <---
***	13.587	.087	.747	مجالات الشراكة الاستراتيجية	الشراكة الاستراتيجية <---

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يظهر الجدول (٢٩) أعلاه بأن معاملات الانحدار جميعها قد كانت معنوية عند مستويي الدلالة النظري ٠,٠٥ و ٠,٠١، هذا يعني أنه يُمكن الاعتماد على هذه المعاملات في قياس التغير في الأداء الاجتماعي اعتماداً على التغير في الشراكة الاستراتيجية. حيث تبين من الجدول السابق بأن قيم معاملات الانحدار بين الشراكة

الاستراتيجية والأداء الاجتماعي (٠,٨٧). مما يدعو للقول بأن: "هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي".

٣-٤. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي".

لتحديد طبيعة العلاقة، واختبار معنويتها ودلالاتها الإحصائية تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين ، وكانت النتائج كما في الجدول (٣٠) الآتي:

الجدول(٣٠): معامل ارتباط بيرسون ومعنويته بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي.

Correlations			
الأداء البيئي	الشراكة الاستراتيجية	المحور	
.704**	1.000	Correlation Coefficient	الشراكة الاستراتيجية
0.000		Sig. (2-tailed)	
410	410	N	
1.000	.704**	Correlation Coefficient	الأداء البيئي
	0.000	Sig. (2-tailed)	
410	410	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يبين الجدول (٣٠) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي هي ٠,٧٠٤ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية ٥%، فالعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبدراسة تحليل الانحدار الخطي البسيط بين هذين المتغيرين، جاءت النتائج كما في الجداول (٣١)، (٣٢)، (٣٣) الآتية:

الجدول(٣١): معاملا الارتباط والتحديد بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي.

Model Summary ^b					
Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.986	1.705	0.494	0.495	.704 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الشراكة الاستراتيجية					
b. Dependent Variable: الأداء البيئي					

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يظهر الجدول (٣١) أعلاه أن معامل الارتباط R بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي هو ٠,٧٠٤ وهو قوي، كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد R Square هي ٠,٤٩٥ أي إن ما نسبته ٤٩,٥% من التغير في الأداء البيئي فسر من خلال الشراكة الاستراتيجية والباقي لم يفسر.

الجدول (٣٢): نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي.

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	400.139	1163.373	1	1163.373	Regression	1
		2.907	408	1186.227	Residual	
			409	2349.600	Total	
a. Dependent Variable: الأداء البيئي						
b. Predictors: (Constant), الشراكة الاستراتيجية						

المصدر: مخرجات SPSS.v27

يظهر الجدول (٣٢) أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر F هي ٤٠٠,١٣٩ بمستوى معنوية Sig. = ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية ٥%, أي إن النموذج ذو جودة توفيق، بمعنى أن نموذج الانحدار الخطي جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين المدروسين.

الجدول (٣٣): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي.

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	6.538		0.750	4.901	(Constant)	1
0.000	20.003	0.704	0.010	0.190	الشراكة الاستراتيجية	
a. Dependent Variable: الأداء البيئي						

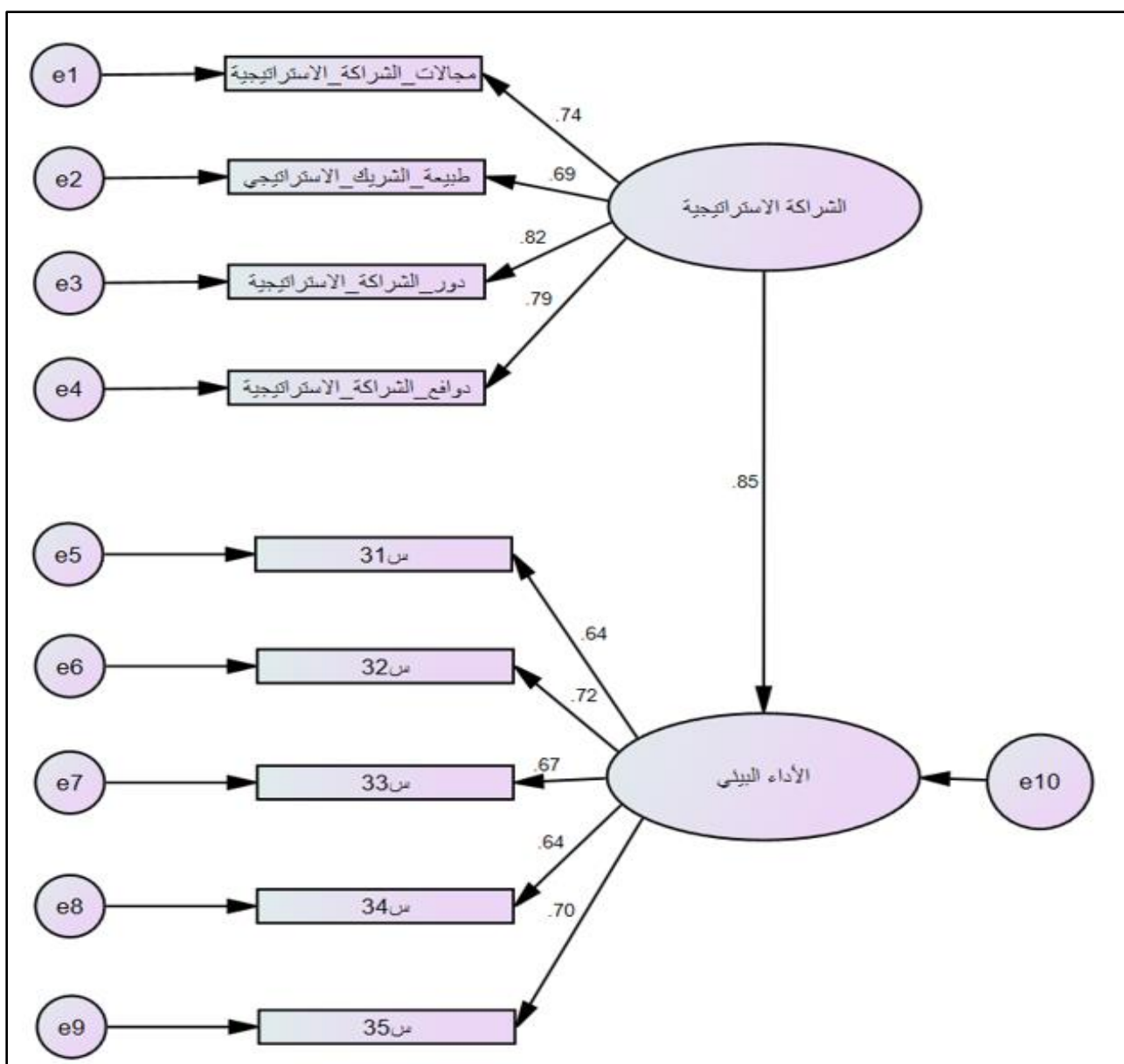
المصدر: مخرجات SPSS.v27

يبين الجدول (٣٣) أعلاه أن قيمة الثابت (Constant) هي ٤,٩٠١ بمستوى معنوية sig. ٠,٠٠٠ أقل من ٥% فالثابت موضوعي ودال إحصائياً، كما أن قيمة الثابت (معامل الانحدار) المتعلق بالمتغير المستقل الشراكة الاستراتيجية هي ٠,١٩٠ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٥%، أي إن الثابت دال إحصائياً، بمعنى كلما زادت الشراكة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة، كلما زاد الأداء البيئي بمقدار ٠,١٩٠ من الدرجة والاتجاه ذاته.

كما اعتمد الباحث على النموذج العاملي في اختبار هذه الفرضية وفق الآتي:

١. النموذج العاملي التوكيدي المعتمد في اختبار هذه الفرضية:

اعتمد الباحث على النموذج العاملي التوكيدي ثنائي العوامل (عامل الشراكة الاستراتيجية، وعامل الأداء البيئي)، حيث افترض الباحث أن هذين العاملين مرتبطين معاً وغير مستقلين، كما افترض أن عامل الشراكة الاستراتيجية يتشعب (يرتبط) بأربعة مؤشرات أساسية وهي (مجالات الشراكة الاستراتيجية، طبيعة الشريك الاستراتيجي، دور الشراكة الاستراتيجية، ودوافع تشكيل الشراكة الاستراتيجية)، أما عامل الأداء البيئي يتشعب (يرتبط) بخمس متغيرات (فقرات) هي عبارات الاستبانة من (٣١ إلى ٣٥)، والشكل (٢٤) يظهر العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي وفق الآتي:



الشكل (٢٤): العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يظهر الشكل (٢٤) أعلاه أن معاملات الانحدار بين العاملين (الشراكة الاستراتيجية، والأداء البيئي) من جهة وبين كل عامل والفقرات (المتغيرات) المرتبطة به من جهة أخرى، وكما يبدو فإن تغيراً في الشراكة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة سيسبب تغيراً في الأداء البيئي بمقدار (٠,٨٥) من الدرجة وبالاتجاه ذاته (مع الأخذ بعين النظر تشبع أو ارتباط كل عامل من هذين العاملين بمتغيراته).

٢. اختبار جودة اختيار النموذج:

تم اختبار جودة اختيار النموذج اعتماداً على اختبار كاي مربع؛ لبيان مدى جوهرية انحراف النموذج المقترح عن النموذج الفعلي، والجدول (٣٤) الآتي يظهر نتيجة هذا الاختبار:

الجدول (٣٤): نتائج اختبار كاي مربع بين متغيري الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي.

Result (Default model)
Chi-square = 79.309
Degrees of freedom = 23
Probability level = .076

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يتضح من خلال الجدول (٣٤) أعلاه أن مستوى الدلالة المقابل لاختبار كاي مربع والبالغة ٠,٠٧٦ أكبر من مستوى المعنوية ٥%، أي يُمكن قبول فرضية العدم التي تقول بعدم وجود اختلافات جوهرية بين النموذج المقترح والنموذج الفعلي، والجدول (٣٥) الآتي يظهر نتائج تحليل الانحدار بين كل من العاملين (الشراكة الاستراتيجية، والأداء البيئي) وبين كل عامل والمتغيرات المرتبطة به:

الجدول (٣٥): نتائج تحليل العلاقة بين عاملي الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي.

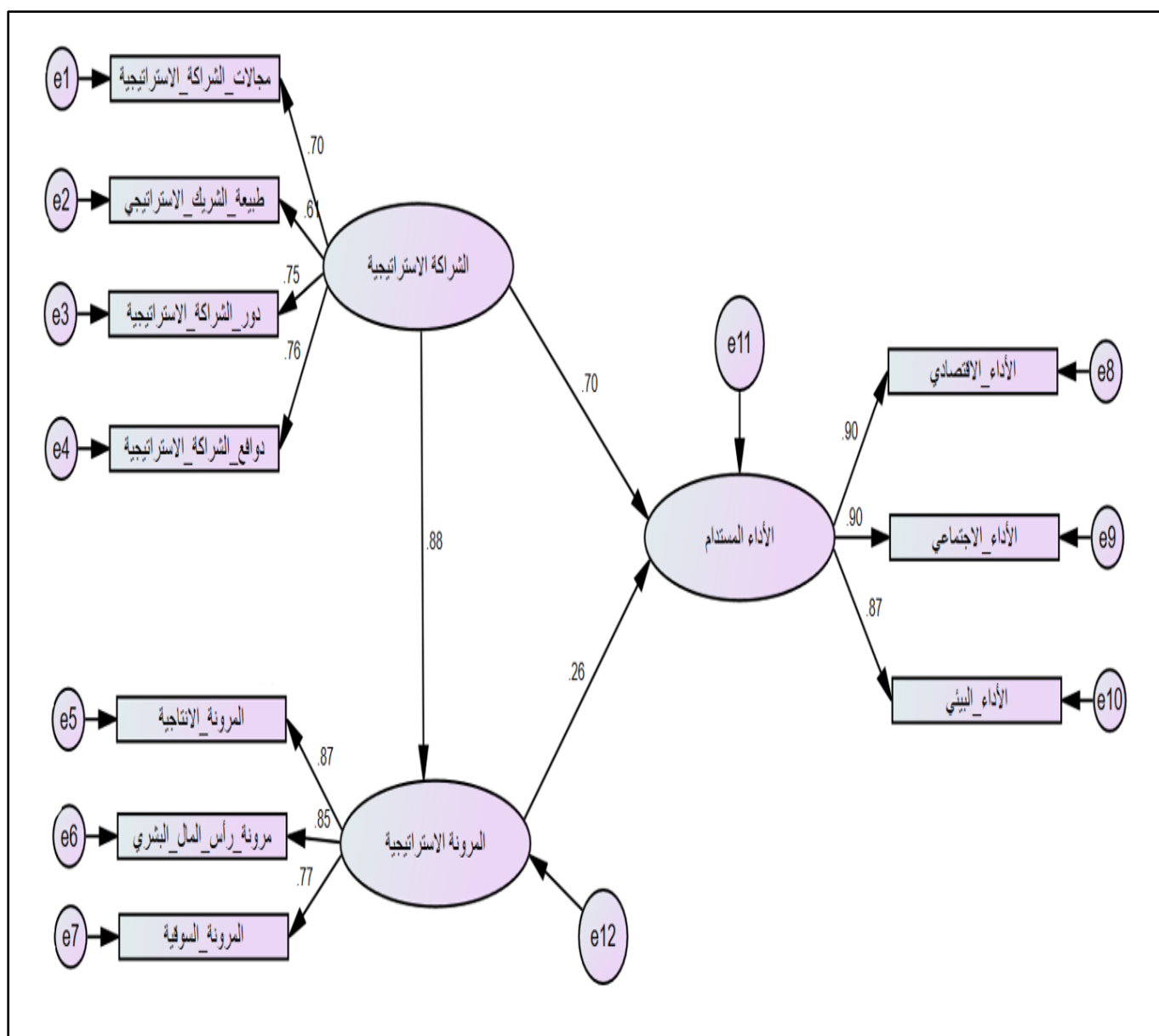
P	C.R.	S.E.	Estimate			
***	11.381	.018	.847	الأداء البيئي	<---	الشراكة الاستراتيجية
			.789	دوافع الشراكة الاستراتيجية	<---	الشراكة الاستراتيجية
***	18.012	.065	.816	دور الشراكة الاستراتيجية	<---	الشراكة الاستراتيجية
***	12.169	.093	.687	طبيعة الشريك الاستراتيجي	<---	الشراكة الاستراتيجية
***	13.099	.090	.736	مجالات الشراكة الاستراتيجية	<---	الشراكة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يظهر الجدول (٣٥) أعلاه بأن معاملات الانحدار جميعها قد كانت معنوية عند مستويي الدلالة النظري ٠,٠٥ و ٠,٠١، أي يُمكن الاعتماد على هذه المعاملات في قياس التغير في الأداء البيئي اعتماداً على التغير في الشراكة الاستراتيجية. حيث تبين من الجدول السابق بأن قيم معاملات الانحدار بين الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي (٠,٨٥). مما يدعو للقول بأن: "هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي".

٢-٢-٥. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على: "تُعدّل المرونة الاستراتيجية المتمثلة في (المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام".

لاختبار هذه الفرضية اعتمد الباحث على النموذج العاملي التوكيدي ثنائي العوامل (عامل الشراكة الاستراتيجية، وعامل الأداء المستدام)، وذلك بوجود العامل المعدل (المرونة الاستراتيجية)، فقبل اختبار الفرضيات الجزئية التي تنفّرع عن هذه الفرضية تمّ اختبار العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بوجود العامل المعدل (المرونة الاستراتيجية) بالعموم، وذلك بافتراض أن عاملي الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام والمرتبطين معاً (غير مستقلين)، كما افترض أن عامل الشراكة الاستراتيجية يتشعب (يرتبط) بأربعة عوامل وهي (مجالات الشراكة الاستراتيجية، طبيعة الشريك الاستراتيجي، دور الشراكة الاستراتيجية، ودوافع تشكيل الشراكة الاستراتيجية)، أمّا عامل الأداء المستدام يتشعب بثلاث عوامل وهي (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي)، في حين عامل المرونة الاستراتيجية يتشعب (يرتبط) بثلاث عوامل وهي (المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) ، والشكل (٢٥) يوضح الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام وفق الآتي:



الشكل (٢٥): نتائج تحليل الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام.

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يظهر الشكل (٢٥) أعلاه قيم معاملات الأثر (الانحدار) بين متغير الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل، حيث يلاحظ بأن تغيراً في الشراكة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة يسبب تغيراً في الأداء المستدام بمقدار (٠,٢٠) من الدرجة وبالاتجاه ذاته، وكذلك التغير في المتغير المعدل المرونة

الاستراتيجية سيسبب تغييراً في الأداء المستدام بمقدار (٠,٢٦)، وفيما يلي يوضح الجدول (٣٦) الآتي هذه المعاملات مع قيم (P) الاحتمالية التي تظهر مع مستوى دلالتها المحسوبة معنوية أو عدم معنوية هذه المعاملات:

الجدول (٣٦): نتائج اختبار الانحدار للعلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل.

P	C.R.	S.E.	Estimate			
***	12.288	0.087	0.885	المرونة الاستراتيجية	<---	الشراكة الاستراتيجية
0.041	1.804	0.144	0.26	الأداء المستدام	<---	المرونة الاستراتيجية
***	4.435	0.19	0.696	الأداء المستدام	<---	الشراكة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يظهر الجدول (٣٦) أعلاه بأن قيم معاملات الانحدار بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بشكل مباشر وبالبالغة حوالي (٠,٧٠) وبين الشراكة الاستراتيجية والمرونة الإنتاجية من جهة، والمرونة الإنتاجية والأداء المستدام من جهة أخرى، حيث يلاحظ أن معامل الانحدار بين الشراكة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية بلغت (٠,٨٨٥)، وبين المرونة الإنتاجية والأداء المستدام بلغت (٠,٢٦)، ومن ثمّ يمكن تقدير الانحدار بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بوجود المتغير المعدل (المرونة الإنتاجية) بجداء معاملي الانحدار (٠,٨٨٥) × (٠,٢٦) = (٠,٢٣)، أي إن العامل المعدل (المرونة الاستراتيجية) قد سبب انخفاضاً بالعلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام من (٠,٧٠ إلى ٠,٢٣). كما يتضح من الجدول السابق أيضاً قيم اختبار معنوية معاملات الانحدار CR ومستويات الدلالة المقابلة لها (قيم P الاحتمالية)، حيث تبين بأنه لا يوجد دليل كافي لافتراض أن قيمة معاملات الانحدار في المجتمع معدومة، بمعنى آخر يمكن تعميم هذه المعاملات على مجتمع الدراسة ككل (أي إن معاملات الانحدار معنوية) وترفض الفرضية الصفرية التي تنص على:

$$H_0: \text{Regression coefficient} = 0$$

١. مؤشرات جودة اختيار النموذج:

يبين الجدول (٣٧) الآتي مؤشرات جودة بناء النموذج المفترض من خلال المؤشرات المعتمدة في اختبار صحة العلاقة المفترضة بين متغيرات النموذج :

الجدول (٣٧) : مؤشرات حسن المطابقة بين النموذجين المقترح والفعلي بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل.

Model Fit Summary					
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	28	134.083	28	.085	4.789
Independence model	10	3140.996	45	.000	69.800

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يتضح من خلال الجدول (٣٧) أعلاه بأن مستوى الدلالة المقابل لمؤشر CMIN والبالغة ٠,٠٨٥ أكبر من مستوى المعنوية ٥%، أي إن النموذج المقترح يقارب النموذج الفعلي، كما أن قيمة مؤشر CMIN/DF قد بلغت ٤,٧٨٩، وهي أقل من (٥)، لنتحقق نفس النتيجة السابقة، أي تطابق النموذجين المقترح والفعلي، ومن ثم تُقبل الفرضية الصفرية التي تقول بتطابق النموذجين.

٢. مؤشرات مطابقة النموذج: (Goodness of fit)

إن مؤشرات كاي مربع السابقة (CMIN) تدل على مدى تطابق مصفوفة التباينات في النموذج المفترض مع مقابلاتها في النموذج الفعلي (المجتمع)، وهناك مؤشرات أخرى تدل على جودة توفيق النموذج (Goodness of fit) أو بمعنى آخر جودة اختيار النموذج (أي معنوية النموذج المقترح ككل) من خلال مؤشرات جودة المطابقة وهي مجموعة مؤشرات لها نفس الدلالة (NFI,RFI,IFI,TLI,CFI) وبالعوم كلما كانت قيم هذه المؤشرات أعلى، كلما دل ذلك على جودة اختيار النموذج، والقيم التي تكون أعلى من ٠,٩ تُعدّ قيماً ممتازة، إضافة إلى مؤشر جذر متوسط مربع الأخطاء (بين المقدّر والفعلي) RMSEA والذي كلما كان أدنى، كلما دلّ ذلك على تنبؤ الفوارق بين النموذج المفترض والنموذج الفعلي، ويبين الجدول

(٣٨) الآتي مؤشرات المطابقة (NFI, RFI, IFI, TLI, CFI)، إضافة إلى مؤشر جذر متوسط مربع الأخطاء (بين المقدر والفعلي) RMSEA:

الجدول (٣٨): اختبارات جودة مطابقة النموذج بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI	RMSEA
Default model	.959	.932	.967	.945	.966	.0472
Saturated model	1.000		1.000		1.000	1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000	.000

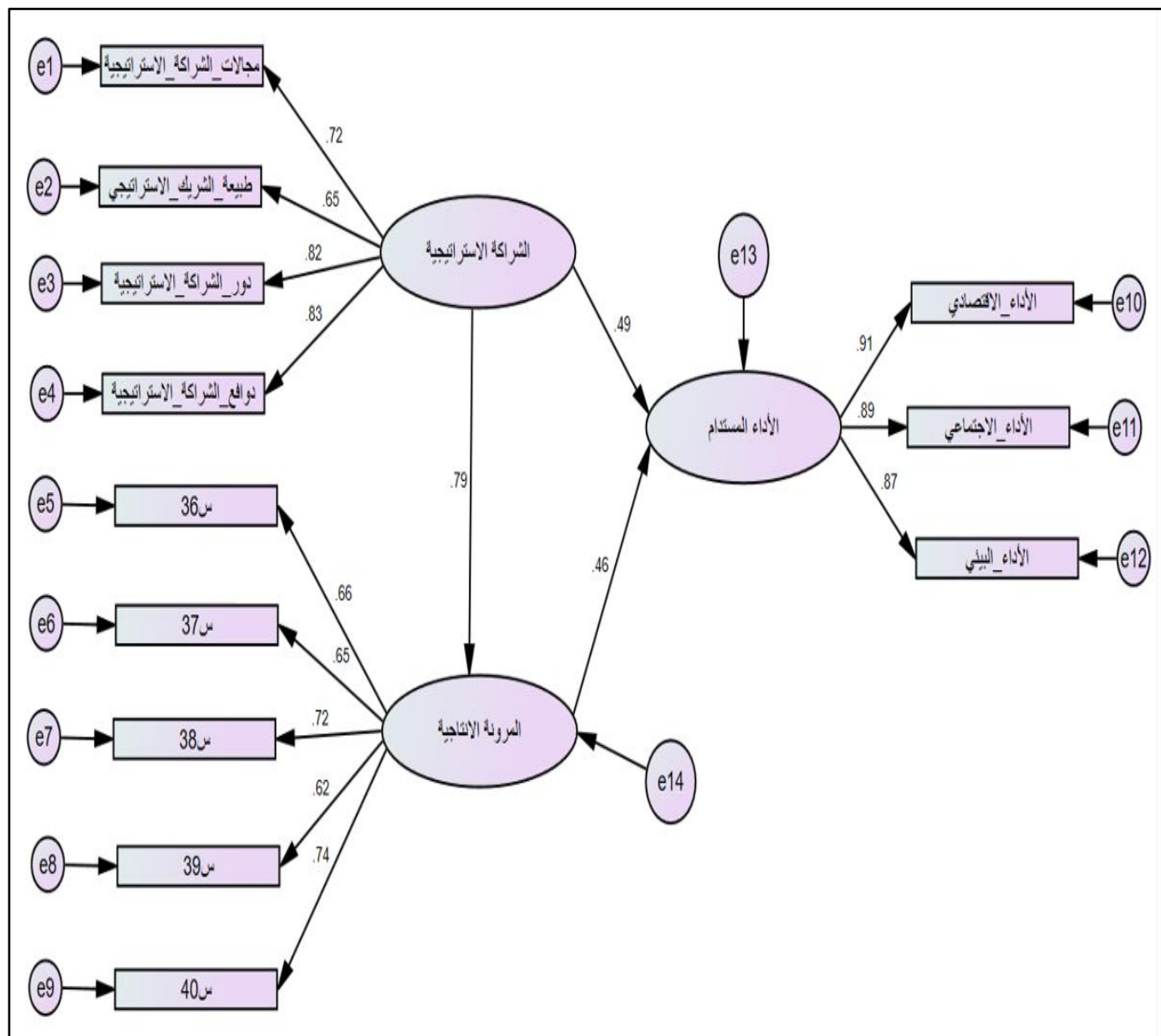
المصدر: مخرجات AMOS.v21

يتضح من خلال الجدول (٣٨) أعلاه بأن قيمة كل من (NFI, RFI, IFI, TLI, CFI) هي أكبر من (٠,٩)، ومن ثم فإن النموذج المقترح مطابق بدرجة مقبولة للنموذج الفعلي، كما بلغت قيمة RMSEA (٠,٠٤٧٢) وهي أقل من مستوى المعنوية ٥%، أي إن أخطاء التقدير بين النموذج المفترض والنموذج الفعلي هي في الحدود المقبولة. وبناءً على نتيجة الاختبارات السابقة تبين بأن هناك أثراً معدلاً للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام، وهذا الأثر يُعدّ مغنويًا ودالاً إحصائياً في مجتمع الدراسة.

٥-١. اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "تعدل المرونة الإنتاجية العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام".

لاختبار هذه الفرضية اعتمد على النموذج العاملي التوكيدي ثنائي العوامل (عامل الشراكة الاستراتيجية، وعامل الأداء المستدام)، وذلك بوجود العامل المعدل (المرونة الإنتاجية)، بافتراض أن عاملي الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام والمرتبطين معاً (غير مستقلين)، كما افترض بأن عامل الشراكة الاستراتيجية يتشعب (يرتبط) بأربعة عوامل وهي (مجالات الشراكة الاستراتيجية، طبيعة الشريك الاستراتيجي، دور الشراكة الاستراتيجية، ودوافع تشكيل الشراكة الاستراتيجية)، أما عامل الأداء المستدام فقد افترض بأنه يتشعب بثلاث عوامل وهي (الأداء الاقتصادي، الأداء

الاجتماعي، الأداء البيئي)، في حين عامل المرونة الإنتاجية فقد افترض أنه يتشعب (يرتبط) بخمس متغيرات (فقرات) هي عبارات الاستبانة من (٣٦ إلى ٤٠)، والشكل (٢٦) يوضح الدور المعدل للمرونة الإنتاجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام وفق الآتي:



الشكل (٢٦): نتائج تحليل الدور المعدل للمرونة الإنتاجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام.

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يظهر الشكل (٢٦) السابق قيم معاملات الأثر (الانحدار) بين متغير الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بوجود المرونة الإنتاجية كمتغير معدل، حيث يُلاحظ بأن تغيراً في الشراكة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة يسبب تغيراً في الأداء المستدام بمقدار (٠,٤٩) من الدرجة وبالاتجاه ذاته، وكذلك التغير في المتغير المعدل المرونة الإنتاجية سيسبب تغيراً في الأداء المستدام بمقدار (٠,٤٦)، وفيما يلي يوضح الجدول (٣٩) الآتي هذه المعاملات مع قيم (P) الاحتمالية التي تظهر مع مستوى دلالتها المحسوبة معنوية أو عدم معنوية هذه المعاملات:

الجدول (٣٩): نتائج اختبار الانحدار للعلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بوجود المرونة الإنتاجية كمتغير معدل.

P	C.R.	S.E.	Estimate			
***	10.771	0.017	0.787	المرونة الإنتاجية	<---	الشراكة الاستراتيجية
***	5.98	0.383	0.464	الأداء المستدام	<---	المرونة الإنتاجية
***	6.551	0.084	0.492	الأداء المستدام	<---	الشراكة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات Amos

يظهر الجدول (٣٩) أعلاه بأن قيم معاملات الانحدار بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بشكل مباشر والبالغة (٠,٤٩) وبين الشراكة الاستراتيجية والمرونة الإنتاجية من جهة، والمرونة الإنتاجية والأداء المستدام من جهة أخرى، حيث يلاحظ أن معامل الانحدار بين الشراكة الاستراتيجية والمرونة الإنتاجية بلغ مايقارب (٠,٧٩)، وبين المرونة الإنتاجية والأداء المستدام بلغت (٠,٤٦)، كما يُمكن تقدير الانحدار بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بوجود المتغير المعدل (المرونة الإنتاجية) بجداء معاملي الانحدار $(٠,٧٩) \times (٠,٤٦) = (٠,٣٦)$ ، أي إن العامل المعدل (المرونة الإنتاجية) قد سبب انخفاضاً طفيفاً بالعلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام من (٠,٤٩) إلى (٠,٣٦). كما يتضح من الجدول السابق أيضاً قيم اختبار معنوية معاملات الانحدار CR ومستويات الدلالة المقابلة لها (قيم P الاحتمالية)، حيث تبين بأنه لا يوجد دليل كافي لافتراض أن قيمة معاملات الانحدار في المجتمع معدومة، بمعنى آخر يمكن تعميم هذه المعاملات على مجتمع الدراسة ككل (أي إن معاملات الانحدار معنوية) وترفض الفرضية الصفرية التي تنص على:

$$H_0: \text{Regression coefficient} = 0$$

٣. مؤشرات جودة اختيار النموذج:

يبين الجدول (٤٠) الآتي مؤشرات جودة بناء النموذج المفترض من خلال المؤشرات المعتمدة في اختبار صحة العلاقة المفترضة بين متغيرات النموذج :

الجدول (٤٠) : مؤشرات حسن المطابقة بين النموذجين المقترح والفعلي بوجود المرونة الإنتاجية كمتغير معدل.

Model Fit Summary					
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	27	215.157	51	.555	4.21876
Independence model	12	3300.075	66	.701	50.0011

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يتضح من خلال الجدول (٤٠) أعلاه بأن مستوى الدلالة المقابل لمؤشر CMIN والبالغة ٠,٥٥٥ أكبر من مستوى المعنوية ٥%، أي إن النموذج المقترح يقارب النموذج الفعلي، كما أن قيمة مؤشر CMIN/DF قد بلغت ٤,٢١، وهي أقل من (٥)، لتتحقق نفس النتيجة السابقة، أي تطابق النموذجين المقترح والفعلي، أي تُقبل الفرضية الصفرية التي تقول بتطابق النموذجين.

٤. مؤشرات مطابقة النموذج: (Goodness of fit)

يبين الجدول (٤١) الآتي مؤشرات المطابقة (NFI, RFI, IFI, TLI, CFI)، إضافة إلى مؤشر جذر متوسط مربع الأخطاء (بين المقدّر والفعلي) RMSEA:

الجدول (٤١): اختبارات جودة مطابقة النموذج بوجود المرونة الإنتاجية كمتغير معدل.

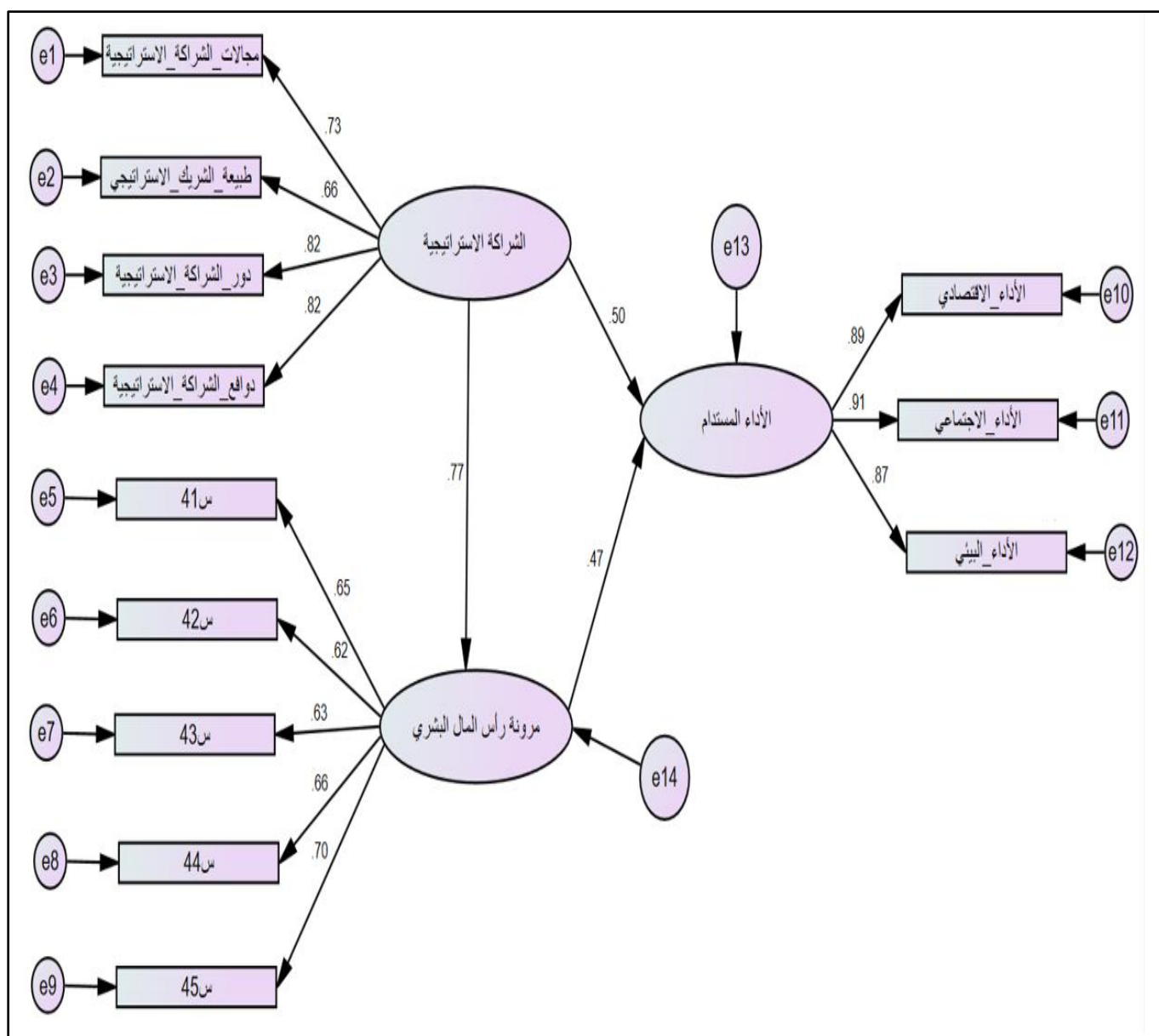
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI	RMSEA
Default model	.904	.863	.917	.880	.916	.0481
Saturated model	1.000		1.000		1.000	1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يتضح من خلال الجدول (٤١) أعلاه بأن قيمة كل من (NFI, RFI, IFI, TLI, CFI) هي أكبر من (٠,٩)، أو تقترب من القيمة (٠,٩)، أي إن النموذج المقترح مطابق بدرجة مقبولة للنموذج الفعلي، كما بلغت قيمة RMSEA (٠,٠٤٨١) وهي أقل من مستوى المعنوية ٥%، أي إن أخطاء التقدير بين النموذج المفترض والنموذج الفعلي هي في الحدود المقبولة. وبناءً على نتيجة الاختبارات السابقة تبين بأن: هناك أثراً معدلاً للمرونة الإنتاجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام، وهذا الأثر يعتبر معنوياً ودالاً إحصائياً في مجتمع الدراسة.

٥-٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص "تعدل مرونة رأس المال البشري العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام".

لاختبار هذه الفرضية اعتمد على النموذج العاملي التوكيدي ثنائي العوامل (عامل الشراكة الاستراتيجية، وعامل الأداء المستدام)، وذلك بوجود العامل المعدل (مرونة رأس المال البشري)، على افتراض أن عاملي الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام والمرتبطين معاً أيضاً (غير مستقلين)، كما افترض أن مرونة رأس المال البشري يتشعب (يرتبط) بخمس متغيرات (فقرات) هي عبارات الاستبانة من (٤١ إلى ٤٥)، والشكل (٢٧) يوضح الدور المعدل لمرونة رأس المال البشري في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام وفق الآتي:



الشكل (٢٧): نتائج تحليل الدور المعدل لمرونة رأس المال البشري في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام.

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يظهر الشكل (٢٧) أعلاه قيم معاملات الأثر (الانحدار) بين متغير الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بوجود رأس المال كمتغير معدل، حيث يلاحظ بأن تغيراً في الشراكة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة يسبب تغيراً في الأداء المستدام بمقدار (٠,٥٠) من الدرجة وبالاتجاه ذاته في ظل وجود مرونة رأس المال البشري، وكذلك التغير في المتغير المعدل مرونة

رأس المال البشري سيسبب تغييراً في الأداء المستدام بمقدار (٠,٤٧) من الدرجة، وفيما يلي يوضح الجدول (٤٢) الآتي هذه المعاملات مع قيم (P) الاحتمالية التي تظهر مع مستوى دلالتها المحسوبة معنوية أو عدم معنوية هذه المعاملات:

الجدول (٤٢) نتائج اختبار الانحدار للعلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بوجود مرونة رأس المال البشري كمتغير معدل.

P	C.R.	S.E.	Estimate			
***	10.853	0.016	0.773	مرونة رأس المال البشري	<---	الشراكة الاستراتيجية
***	6.598	0.345	0.471	الأداء المستدام	<---	مرونة رأس المال البشري
***	6.859	0.08	0.496	الأداء المستدام	<---	الشراكة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يبين الجدول (٤٢) أعلاه بأن قيمة معامل الانحدار بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بشكل مباشر قد بلغت (٠,٥٠) وبين الشراكة ومرونة رأس المال البشري من جهة ومرونة رأس المال البشري والأداء المستدام من جهة أخرى، كما يتضح من الجدول (٤٢) بأن معامل الانحدار بين الشراكة الاستراتيجية ومرونة رأس المال البشري قد بلغت (٠,٧٧)، وبين مرونة رأس المال البشري والأداء المستدام (٠,٤٧)، أي يمكن تقدير الانحدار بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بوجود المتغير المعدل (مرونة رأس المال البشري) بجداء معاملي الانحدار $(٠,٧٧) \times (٠,٤٧) = (٠,٣٦)$ أي إن العامل المعدل (مرونة رأس المال البشري) قد سبب انخفاضاً بالعلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام

(من ٠,٥٠ إلى ٠,٣٦). كما يتضح من الجدول السابق أيضاً قيم اختبار معنوية معاملات الانحدار CR ومستويات الدلالة المقابلة لها (قيم P الاحتمالية)، حيث تبين بأنه لا يوجد دليل كافي لافتراض أن قيمة معاملات الانحدار في المجتمع معدومة، بالآتي يمكن تعميم هذه المعاملات على مجتمع الدراسة ككل (أي إن معاملات الانحدار معنوية) وترفض الفرضية

الصفرية التي تنص على: $H_0: \text{Regression coefficient} = 0$

١. مؤشرات جودة اختيار النموذج:

يبين الجدول (٤٣) الآتي مؤشرات جودة بناء النموذج المفترض من خلال المؤشرات المعتمدة في اختبار صحة العلاقة المفترضة بين متغيرات النموذج:

الجدول (٤٣): مؤشرات حسن المطابقة بين النموذجين المقترح والفعلي بوجود مرونة رأس المال البشري كمتغير معدل.

Model Fit Summary					
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	27	234.997	51	.743	4.60778
Independence model	12	3166.221	66	0.000	47.973

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يتضح من الجدول (٤٣) أعلاه بأن مستوى الدلالة المقابل لمؤشر CMIN والبالغة ٠,٧٤٣ أكبر من مستوى المعنوية ٥%، أي إن النموذج المقترح يقارب النموذج الفعلي، كما أن قيمة مؤشر CMIN/DF قد بلغت ٤,٦١ (تقريباً) وهي أقل من (٥)، لنتحقق نفس النتيجة السابقة، أي تطابق النموذجين المقترح والفعلي، أي تُقبل الفرضية الصفرية التي تقول بتطابق النموذجين.

٢. مؤشرات مطابقة النموذج: (Goodness of fit)

يظهر الجدول (٤٤) الآتي مؤشرات المطابقة (NFI, RFI, IFI, TLI, CFI)، إضافة إلى مؤشر جذر متوسط مربع الأخطاء (بين المقدّر والفعلي) RMSEA:

الجدول (٤٤): اختبارات جودة مطابقة النموذج بوجود مرونة رأس المال البشري كمتغير معدل.

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI	RMSEA
Default model	.917	.881	.930	.899	.930	.030
Saturated model	1.000		1.000		1.000	1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000	.000

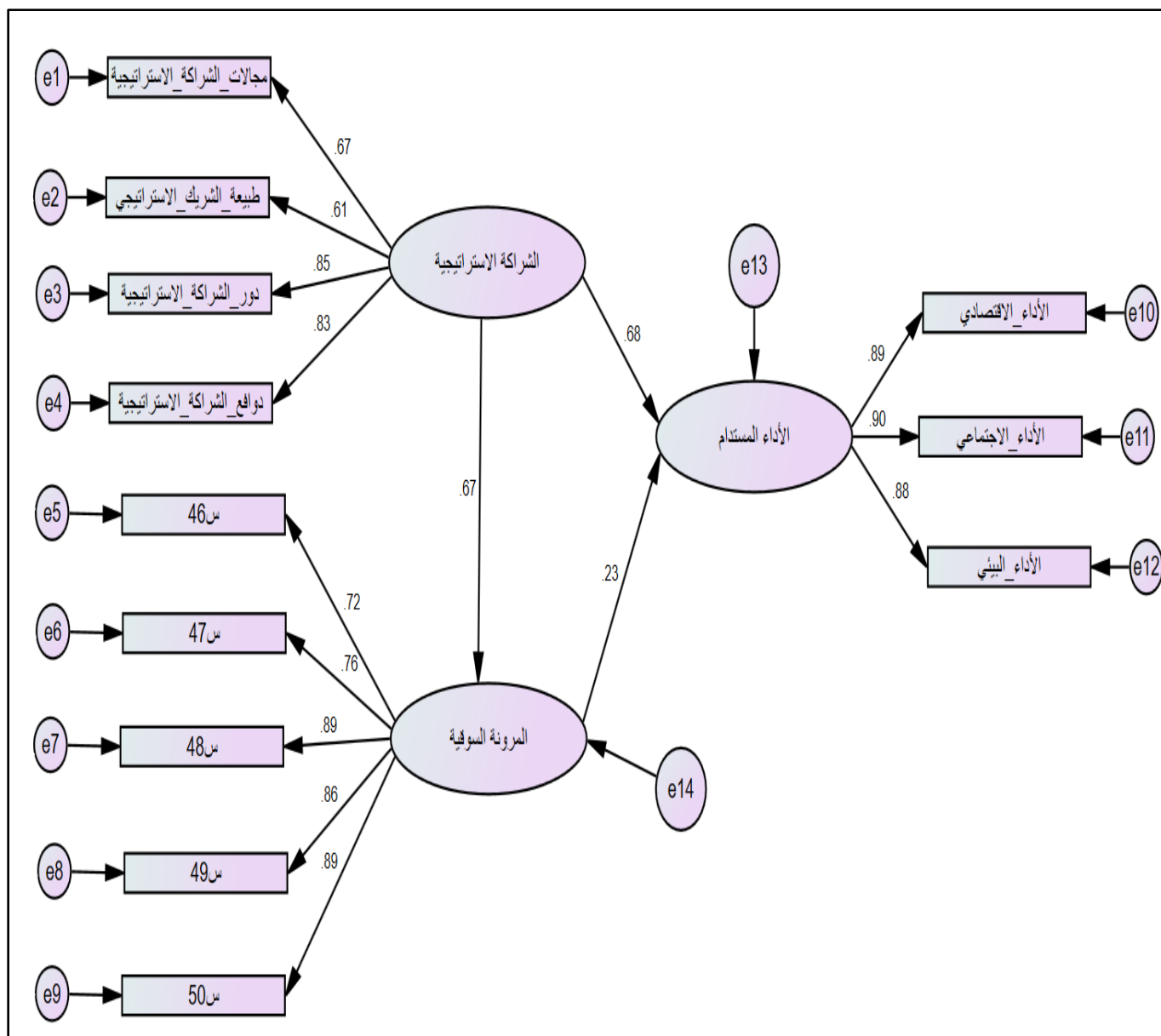
المصدر: مخرجات AMOS.v21

يتضح من خلال الجدول (٤٤) أعلاه بأن قيمة كل من (NFI, RFI, IFI, TLI, CFI) هي أكبر من (٠,٩)، أو تقترب من القيمة (٠,٩)، أي إن النموذج المقترح مطابق بدرجة مقبولة للنموذج الفعلي، كما بلغت قيمة RMSEA (٠,٠٣٠) وهي أقل من مستوى المعنوية ٥%، ومن ثَمَّ فإن أخطاء التقدير بين النموذج المفترض والنموذج الفعلي هي في

الحدود المقبولة. وبناءً على نتيجة الاختبارات السابقة تبين بأن: هناك أثراً معدلاً لمرونة رأس المال البشري في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام، وهذا الأثر يعتبر معنوياً ودالاً إحصائياً في مجتمع الدراسة.

٥-٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص: "تعدل المرونة السوقية العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام".

لاختبار هذه الفرضية اعتمد على النموذج العاملي التوكيدي ثنائي العوامل (عامل الشراكة الاستراتيجية، وعامل الأداء المستدام)، وذلك بوجود العامل المعدل (المرونة السوقية)، بافتراض أن عاملي الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام والمرتبطين معاً أيضاً (غير مستقلين)، كما افترض أن المرونة السوقية يتشعب (يرتبط) بخمس متغيرات (فقرات) هي عبارات الاستبانة من (٤٦ إلى ٥٠)، والشكل (٢٨) يوضح الدور المعدل للمرونة السوقية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام وفق الآتي:



الشكل (٢٨): نتائج تحليل الدور المعدل للمرونة السوقية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام.

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يظهر الشكل (٢٨) أعلاه قيم معاملات الأثر (الانحدار) بين متغير الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بوجود المرونة السوقية كمتغير معدل، حيث يُلاحظ بأن تغيراً في الشراكة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة يسبب تغيراً في الأداء المستدام بمقدار (٠,٦٨) من الدرجة وبالاتجاه ذاته في ظل وجود المرونة السوقية كمتغير معدل، وكذلك التغير في المتغير المعدل

المرونة السوقية سيسبب تغيراً في الأداء المستدام بمقدار (٠,٢٣) فقط، وفيما يلي يوضح الجدول (٤٥) الآتي هذه المعاملات مع قيم (P) الاحتمالية التي تظهر مع مستوى دلالتها المحسوبة معنوية أو عدم معنوية هذه المعاملات:

الجدول (٤٥) نتائج اختبار الانحدار للعلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بوجود المرونة السوقية كمتغير معدل.

P	C.R.	S.E.	Estimate			
***	12.152	.017	.674	المرونة السوقية	<---	الشراكة الاستراتيجية
***	4.071	.198	.228	الأداء المستدام	<---	المرونة السوقية
***	10.290	.072	.682	الأداء المستدام	<---	الشراكة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يبين الجدول (٤٥) أعلاه بأن قيمة معامل الانحدار بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بشكل مباشر قد بلغت (٠,٦٨)، وبين الشراكة الاستراتيجية والمرونة السوقية من جهة والمرونة السوقية والأداء المستدام من جهة أخرى، كما يتضح من الجدول (٤٥) بأن قيمة معامل الانحدار بين الشراكة الاستراتيجية والمرونة السوقية قد بلغت (٠,٦٧)، وبين المرونة السوقية والأداء المستدام (٠,٢٣)، كما يمكن تقدير الانحدار بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بوجود المتغير المعدل (المرونة السوقية) بجداء معاملي الانحدار $(٠,٦٧) \times (٠,٢٣) = (٠,١٥)$ ، أي إن العامل المعدل (المرونة السوقية) قد سبب انخفاضاً كبيراً بالعلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام (من ٠,٦٨ إلى ٠,١٥). كما يتضح من الجدول السابق أيضاً قيم اختبار معنوية معاملات الانحدار CR ومستويات الدلالة المقابلة لها (قيم P الاحتمالية)، حيث تبين بأنه لا يوجد دليل كافي لافتراض أن قيمة معاملات الانحدار في المجتمع معدومة، أي يمكن تعميم هذه المعاملات على مجتمع الدراسة ككل (أي إن معاملات الانحدار معنوية) وترفض الفرضية الصفرية التي تنص على:

$$H_0: \text{Regression coefficient} = 0$$

١. مؤشرات جودة اختيار النموذج:

يبين الجدول (٤٦) الآتي مؤشرات جودة بناء النموذج المفترض من خلال المؤشرات المعتمدة في اختبار صحة العلاقة المفترضة بين متغيرات النموذج:

الجدول (٤٦): مؤشرات حسن المطابقة بين النموذجين المقترح والفعلي بوجود المرونة السوقية كمتغير معدل.

Model Fit Summary					
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	31	235.996	48	.091	4.91658
Independence model	12	4193.675	66	0	63.541

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يتضح من الجدول (٤٦) أعلاه بأن مستوى الدلالة المقابل لمؤشر CMIN والبالغة ٠,٠٩١ وهي أكبر من مستوى المعنوية ٥%، أي إن النموذج المقترح يقارب النموذج الفعلي، كما أن قيمة مؤشر CMIN/DF قد بلغت ٤,٩٢ (تقريباً) وهي أقل من (٥)، لتتحقق نفس النتيجة السابقة، أي تطابق النموذجين المقترح والفعلي، ومن ثمَّ تقبل الفرضية الصفرية التي تقول بتطابق النموذجين.

٢. مؤشرات مطابقة النموذج: (Goodness of fit)

يظهر الجدول (٤٧) الآتي مؤشرات المطابقة (NFI, RFI, IFI, TLI, CFI)، إضافة إلى مؤشر جذر متوسط مربع الأخطاء (بين المقدّر والفعلي) RMSEA:

الجدول (٤٧): اختبارات جودة مطابقة النموذج بوجود مرونة رأس المال البشري كمتغير معدل.

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI	RMSEA
Default model	.944	.921	.954	.936	.954	.0444
Saturated model	1.000		1.000		1.000	1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر: مخرجات AMOS.v21

يتضح من خلال الجدول (٤٧) أعلاه بأن قيمة كل من (NFI, RFI, IFI, TLI, CFI) هي أكبر من (٠,٩)، أي إن النموذج المقترح مطابق بدرجة مقبولة للنموذج الفعلي، كما بلغت قيمة RMSEA (٠,٠٤٤٤) وهي أقل من مستوى المعنوية ٥%، وهذا يدل على أن أخطاء التقدير بين النموذج المفترض والنموذج الفعلي هي في الحدود المقبولة. وبناءً على

نتيجة الاختبارات السابقة تبين بأن: هناك أثراً معدلاً للمرونة السوقية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام، وهذا الأثر يعتبر معنوياً ودالاً إحصائياً في مجتمع الدراسة.

٣-٢. خلاصة المبحث الثاني: Summary Of The Second Research

أظهرت الدراسة الميدانية التي أجريت على شركات القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة في المدة الزمنية الزمنية الممتدة من عام ٢٠٢١ إلى ٢٠٢٣ بأن غالبية المبحوثين في العينة المدروسة هم من الذكور، وتتراوح أعمارهم بين ٣٠-٤٠ سنة، كما يتراوح دخلهم بين ١٠٠-١٥٠ ألف ل.س، وسنوات خبرتهم تتراوح بين ٥-١٠ سنة، وغالبيتهم من حملة الإجازة الجامعية. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى المتغيرات الثلاث (الشراكة الاستراتيجية، والأداء المستدام، والمرونة الاستراتيجية) في المنظمات محل الدراسة جيد، وهناك أثر معنوي موجب للشراكة الاستراتيجية في الأداء المستدام بكافة أبعاده، كما أثبتت الدراسة أن للمرونة الاستراتيجية ولكافة أبعادها أثراً سلبياً على العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام، إذ إن وجودها قد سبب انخفاضاً بالعلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام.

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

٣-١. تحليل نتائج الدراسة

٣-٢. الاستنتاجات

٣-٣. توصيات الدراسة

٣-٤. مقترحات لدراسات لاحقة

٣-١. تحليل نتائج الدراسة: Analysis Of Study Results

٣-١-١. النتائج الإحصائية: Statistical Results

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى العديد من النتائج الإحصائية، وفق الآتي:

١. تتوافر الشراكة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (مجالات الشراكة، طبيعة الشريك الاستراتيجي، دور الشراكة الاستراتيجية، دوافع تشكيل الشراكة الاستراتيجية) بمستوى فوق المتوسط بين القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة.

٢. هناك مستوى فوق المتوسط لمتغير الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) في الشراكات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص لدى وزارة الاتصالات والتقانة.

٣. تتوافر المرونة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) بمستوى فوق المتوسط في الشراكات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص لدى وزارة الاتصالات والتقانة.

٤. إنَّ تغير الشراكة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة يسبب تغيراً بمقدار (٠,٨٦) في الأداء المستدام، وبالاتجاه ذاته (مع الأخذ بعين النّظر تشبع أو ارتباط كل عامل من هذين العاملين بمتغيراته).

٥. إنَّ تغير الشراكة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة يسبب تغيراً بمقدار (٠,٨٥) في الأداء الاقتصادي، وبالاتجاه ذاته (مع الأخذ بعين النّظر تشبع أو ارتباط كل عامل من هذين العاملين بمتغيراته).

٦. إنَّ تغير الشراكة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة يسبب تغيراً بمقدار (٠,٨٧) في الأداء الاجتماعي، وبالاتجاه ذاته (مع الأخذ بعين النّظر تشبع أو ارتباط كل عامل من هذين العاملين بمتغيراته).

٧. إنَّ تغير الشراكة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة يسبب تغيراً بمقدار (٠,٨٥) في الأداء البيئي، وبالاتجاه ذاته (مع الأخذ بعين النّظر تشبع أو ارتباط كل عامل من هذين العاملين بمتغيراته).

٨. إنَّ الأثر الأكبر للشراكة الاستراتيجية هو في الأداء الاجتماعي مقارنة بأثرها في كل من الأداء الاقتصادي والبيئي.

٩. للمرونة الاستراتيجية دوراً سلبياً في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بشكل عام، وإن وجودها سبب انخفاضاً كبيراً في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام (من ٧٠ إلى ٠,٢٣).
١٠. للمرونة الإنتاجية دوراً سلبياً في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام، وإن وجودها سبب انخفاضاً طفيفاً في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام (من ٠,٤٩ إلى ٠,٣٦).
١١. لمرونة رأس المال البشري دوراً سلبياً في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام، وإن وجودها سبب انخفاضاً في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام (من ٠,٥٠ إلى ٠,٣٦).
١٢. للمرونة السوقية دوراً سلبياً في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام، وإن وجودها قد سبب انخفاضاً كبيراً في الانحدار (من ٠,٦٨ إلى ٠,١٥)، ويعود ذلك إلى العلاقة الضعيفة بين المرونة السوقية ومستوى الأداء المستدام.

٣-١-٢. النتائج من وجهة نظر إدارية: Results From A Managerial Point Of View

١. إنَّ واقع الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة جيد، حيث تبين الآتي:

١-١. إنَّ مجالات الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة جيدة، حيث تشمل اتفاقيات الشراكة مع القطاع الخاص على بنود ذات طابع اقتصادي، إضافة إلى بنود اجتماعية وبيئية، وقد تتعدى ذلك إلى مجالات أخرى، كما تعزز التوجه نحو الإبداع والابتكار.

٢-١. إنَّ طبيعة الشريك الاستراتيجي في شركات القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة جيدة، حيث تبين بأن طبيعة هذا الشريك عبارة عن منظمات اقتصادية، أو اجتماعية، أو بيئية خاصة، بالإضافة إلى منظمات تدعم البحث العلمي والتطوير، وقد تتعدى ذلك إلى مجالات أخرى.

٣-١. هناك دور جيد للشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة ، حيث تُعد هذه الشراكات ضرورية لتحقيق رؤية المنظمة المستقبلية، ومصدراً مهماً للحصول على الموارد الضرورية التي تحافظ على تفوق المنظمة التنافسي، وتخفيض المخاطر، بالإضافة إلى فتح آفاق للنمو والتوسع مع الآخرين.

٤-١. هناك دوافع إيجابية مشجعة للمنظمات نحو تشكيل شراكات استراتيجية بين القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة، وهذه الدوافع بمستوى جيد، حيث تأتي هذه الدوافع من الحاجة للشريك الاستراتيجي في التعلم منه، والاستفادة من التقنية والخبرة لديه، بالإضافة إلى الحاجة لتحسين المنتجات الحالية وتخفيض التكاليف، لتقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة تزيد من القدرة والميزة التنافسية للمنظمة وتحسن من أدائها.

وبما أن أبعاد الشراكة الاستراتيجية (مجالات الشراكة، طبيعة الشريك الاستراتيجي، دور الشراكة، دوافع الشراكة) ذات مستوى جيد، جاء مستوى الشراكة الاستراتيجية في وزارة الاتصالات والتقانة جيد. وهذه النتيجة تتوافق مع وجهات نظر العديد من الباحثين (Mustikaningsih al et., 2019)، (مريم، ٢٠١٥)، لكنها تختلف نوعاً ما عن دراسة (السجاري، ٢٠٢٢) من حيث النتيجة التي توصلت إليها بخصوص أن مستوى كل من (الشراكة الاستراتيجية، والأداء المستدام) جاء متوسط.

٢. إنَّ الأداء المستدام في الشراكات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة جيد، حيث تبين ما يلي:

١-٢. إنَّ مستوى الأداء الاقتصادي في الشراكات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة هو مستوى جيد. حيث يتم العمل باستمرار على تحسين جودة المنتجات والخدمات الحالية مع تطويرها وتحسين خدمات ما بعد البيع، بالإضافة إلى تخفيض تكاليف المنتجات من خلال رفع القدرة الإنتاجية، وتقديم منتجات عالية الجودة بأسعار منخفضة.

٢-٢. هناك مستوى جيد من الأداء الاجتماعي في الشراكات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة. حيث يتم العمل باستمرار على رفع معدلات التوظيف وفق الحاجة، مع تدريب وتعليم وتحفيز

العاملين، وتوفير شروط الصحة والسلامة المهنية من الأمراض وحوادث العمل، والحرص على سلامة العملاء من خلال إرفاق المنتجات بمعلومات كافية، بالإضافة إلى المساهمة ببرامج وندوات لمحاربة الفساد الإداري ورفع مستوى المعيشة.

٣-٢. هناك مستوى جيد من الأداء البيئي في الشراكات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص لدى وزارة الاتصالات والتقانة. حيث هناك التزام بالقوانين البيئية ذات الصلة بالنفايات والانبعاثات والمخلفات، بالإضافة إلى العمل على رفع نسبة إعادة تدوير المواد والمياه، وتخفيض كمية مخلفات المنتج التي يرميها العميل بعد شراء المنتج، كما يتم العمل على استبدال المواد غير القابلة للتدوير بمواد قابلة للتدوير، والمواد غير المتجددة بمواد متجددة، والاتجاه نحو تطوير استعمال الطاقات النظيفة مع الاقتصاد في استخدام الطاقة.

وبما أن أبعاد الأداء المستدام (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) ذات مستوى جيد، جاء مستوى الأداء المستدام في وزارة الاتصالات والتقانة جيد، وهذه النتيجة تتوافق مع وجهات نظر (حسن؛ عبد الأمير، ٢٠٢٢)، لكنها تختلف نوعاً ما عن وجهات نظر كل من (السجاري، ٢٠٢٢)، (أبو تايه، الشورة، ٢٠٢١).

٣. هناك مستوى جيد من المرونة الاستراتيجية في الشراكات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة، حيث تبين ما يلي:

٣-١. هناك مستوى جيد من المرونة الإنتاجية في الشراكات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص لدى وزارة الاتصالات والتقانة. حيث تمتلك المنظمات محل الدراسة القدرة على إنتاج وتقديم تشكيلة متنوعة من السلع والخدمات وطرحها في السوق بالسرعة والوقت المناسبين، بالإضافة إلى القدرة على تعديل منتجاتها الحالية وفقاً لمتطلبات العملاء والتكيف السريع مع المتغيرات البيئية.

٣-٢. هناك مستوى جيد من مرونة رأس المال في الشراكات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص لدى وزارة الاتصالات والتقانة. حيث يمتلك العاملون مهارات متعددة تمكنهم من القيام بمهام عديدة في وظائف مختلفة، وهناك

إمكانية في تغيير عدد العاملين وساعات العمل وفقاً لمتطلبات العمل، كما يتم العمل على استقطاب أصحاب الخبرة والكفاءات القادرين على مواجهة التغيرات المستمرة.

٣-٣. هناك مستوى جيد من المرونة السوقية في الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص لدى وزارة الاتصالات والتقانة. حيث تمتلك المنظمات محل الدراسة القدرة على تغيير أساليب الترويج وتنوع قنوات التوزيع بما يتناسب وثقافة العمل، كما أن هناك توجه نحو زيادة الحصة السوقية والاستجابة السريعة للحاجات المتجددة للعملاء مع استباق المنافسين في طرح خدمات جديدة وتعديل الأسعار بما يتناسب مع القدرة الشرائية للعملاء.

وبما أن أبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال، المرونة السوقية) ذات مستوى جيد، جاء مستوى المرونة الاستراتيجية في وزارة الاتصالات والتقانة جيد، وهذه النتيجة تتوافق مع وجهات نظر (غريال، ٢٠٢٢) (بن غزال، ٢٠٢٠)، (آسية، ٢٠١٧).

٤. أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة معنوية موجبة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام. كما تبين وجود علاقة معنوية موجبة بين الشراكة الاستراتيجية و كل بعدٍ من أبعاد الأداء المستدام (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (Yue al et., 2022)، (السجاري، ٢٠٢٢)، (Mustikaningsih al et., 2019)، (مريم، ١٠١٥)، (Ngamau, 2015).

٥. أظهرت النتائج الإحصائية وجود دور سلبي للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام. كما تبين وجود دور سلبي لكل بعدٍ من أبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام. ويعزى ذلك إلى أن غالبية الشراكات مع القطاع الخاص نوعها تعاقدية، وهذا النوع جامد غير مرن كالشراكات التعاونية.

٣-٢. الاستنتاجات: Conclusions

تتسجم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مع النظريات المفسرة للأداء المستدام، فقد تبين من النتائج الإحصائية أن الشراكة الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً تؤثر في الأداء المستدام، وقد كان لها الأثر الأكبر في الأداء الاجتماعي المستدام. وهذا يتفق مع نظرية المؤسسة التي ترى أن الأداء المستدام يرتبط بقدرة المنظمات على النمو والبقاء ضمن بيئة مشروعة، وتؤثر فيها مجموعة من العوامل الاقتصادية والثقافة والبيئة والاجتماعية والتنظيمية والقانونية، كما أشارت العديد من الدراسات (الغوطي، ٢٠٢٣)، (Glover al et., 2014: 104)، (Yue al et., 2022)، (السجاري، ٢٠٢٢)، (Mustikaningsih al et., 2019)، حيث تعبر الشراكة عن تأثير البيئة القانونية والتنظيمية التي تعمل فيها، كما تتسجم مع نظرية الاعتماد على الموارد التي ترى أن المنظمات تسعى للحصول على الموارد من بيئتها المحيطة بهدف تحقيق أهدافها في البقاء والاستمرار، حيث تستجيب لمتطلبات منظمات أخرى للشراكة معها لتحقيق ذلك الهدف (Jones, 2013: 91)، (بن غزال، ٢٠٢٠).

أمّا بالنسبة للدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الشراكة والأداء المستدام، فلم تتفق نتائج هذه الدراسة مع نظرية الأداء المستدام، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن "المرونة الاستراتيجية دوراً سلبياً في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام بشكل عام؛ لأن فرضية الدراسة أشارت إلى العلاقة الموجبة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام، لكن إدخال المرونة كمتغير معدل للعلاقة، سبب انخفاضاً كبيراً في هذه العلاقة. وقد كان ذلك مخالفاً للتوقعات التي افترضها الباحث، والسبب في ذلك يعود إلى أن غالبية الشراكات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في وزارة الاتصالات والتقانة تدرج ضمن الشراكات التعاقدية، بمعنى أنها محكومة بأنظمة وقوانين جامدة غير مرنة بعكس الشراكات التعاونية، يُضاف إلى ذلك بأن المدى الزمني لأغلب تلك الشراكات أقل من ١٠ سنوات، ومن ثم فإن هذه الشراكات لم تُعطَ المدة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة منها، كما أن أصل الشريك بأغلب تلك الشركات هو شريك محلي، وهذا أدى وجود نقص بالخبرات الأجنبية، رغم أن هناك العديد من

الدراسات التي أشارت إلى علاقة التأثير الإيجابية المباشرة، وغير المباشرة للمرونة في الأداء المستدام، أو في بعض أبعاده (الحربي، ٢٠٢٣)، (الزيادي، ٢٠١٩)، (Eryesil al et., 2015)، (Ouakouak & Ammar, 2015)، ورغم أن الدراسة الحالية حاولت سد الفجوة المعرفية في نظريات الأداء المستدام، فإنها لم تقلح في ذلك، ومن ثم لا نستطيع أن نعول على المرونة الاستراتيجية كعامل معدّل يمكن أن يقوي العلاقة، أو يقلب اتجاهها مع الأداء المستدام. وقد يترك الأمر لدراسات لاحقة.

٣-٣. التوصيات: Recommendations

في ضوء النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات، وهي:

١. العمل على استكمال تهيئة البيئة القانونية الملائمة لتنفيذ مشاريع الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص، بما في ذلك وضع القانون رقم/٥/ لعام ٢٠١٦ الخاص بالتشاركية موضع التنفيذ من خلال إصدار تعليماته التنفيذية.
٢. جذب شركاء من أصول أجنبية للاستفادة من خبراتهم ومواردهم المالية في تمويل وإدارة وتشغيل مشاريع القطاع العام كون غالبية الشركاء في المنظمات محل الدراسة أصولهم محلية، وذلك من خلال إتخاذ خطوات تشجيعية وإجراءات تحفيزية ملائمة لجذب الشركاء الأجانب (كالإعفاءات والتخفيضات الضريبية والتسهيلات الجمركية وتوفير الأراضي اللازمة ومستلزمات المشاريع وغيرها).
٣. التركيز على الشركات التعاونية من خلال تأهيل وتدريب الكوادر البشرية في القطاع العام لتكون قادرة على العمل المشترك، ومن ثم تأسيس فرق عمل كفؤة ومتمكنة (قانونياً وفنياً ومالياً وإدارياً).
٤. العمل على استقطاب كوادر بشرية جيدة وكفوءة، بالإضافة إلى التركيز على المؤهلات العلمية خصوصاً أصحاب الشهادات العليا، وإشراك العاملين في دورات تدريبية و تطويرية ضمن مراكز بحثية متقدمة، لأن العنصر البشري يعد أساس تطوير نشاطات المنظمة.

٥. التركيز على الأداء الاجتماعي للمنظمة من خلال الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية، والاهتمام برأس المال البشري عن طريق التمكين، والتحفيز، والمشاركة في القرارات الاستراتيجية، حيث أن هذه الأنشطة تزيد من أداء العاملين، وتعمل على التحسين المستمر، فضلاً عن تحسين سمعة المنظمة في المجتمع.
٦. التركيز على الأداء البيئي للمنظمة من خلال السعي لامتلاك التكنولوجيا الحديثة (الصدقية للبيئة) بهدف خفض انبعاثات الهواء واستهلاك الطاقة، واستخدام المواد الخطرة.
٧. الامتثال للمعايير البيئية العالمية عند ممارسة المنظمة لنشاطاتها ومهامها، مع تحميلها مسؤولية الحفاظ على الموارد الطبيعية من العبث والاستهلاك غير المنظم، والحد من آثار التلوث بأشكاله ومصادره، وذلك ضمن نطاق عملها.
٨. العمل على تعزيز دور المرونة الاستراتيجية في القطاعين العام والخاص من خلال رفع مستوى تطبيقها بكافة أبعادها في هذين القطاعين، مما يجعل المنظمة قادرة على التكيف والتأقلم ومواجهة المتغيرات البيئية والتنافسية على المدى البعيد وبما ينعكس إيجاباً على الأداء المستدام.
٩. التركيز على المرونة الإنتاجية للمنظمة من خلال تعديل مستوى الطاقة الإنتاجية وتقديم تشكيلة متنوعة من السلع والخدمات وفقاً لمتطلبات العملاء، وتلبيةً لاحتياجات السوق بالكفاءة والوقت المناسبين.
١٠. التركيز على المرونة السوقية للمنظمة من خلال زيادة حصتها السوقية، والإستجابة السريعة للحاجات المتجددة للعملاء واستباق المنافسين في طرح الخدمات الجديدة.

٣-٤. مقترحات لدراسات لاحقة: Suggestions For Future Studies

- في ضوء نتائج الدراسة الميدانية فإن هذه الدراسة تقترح آفاق لدراسات لاحقة يمكن للمهتمين والباحثين أن يقوموا بها وتعددها وفق الآتي:
١. دراسة نوعية مع مقابلات معمقة على أحد تلك الشراكات للوقوف على تجربة نجاح تلك الشراكة أم إخفاقها.
 ٢. دراسة على أساس سلاسل زمنية تدرس التفاعل بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام على فترات زمنية متعاقبة في الشركات المدروسة ذاتها أو في شركات أخرى.

٣. دراسة على أساس سلاسل زمنية تدرس التفاعل بين الشراكة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية على فترات زمنية متعاقبة في الشركات ذاتها أو في شركات أخرى.
٤. دراسة على أساس سلاسل زمنية تدرس التفاعل بين المرونة الاستراتيجية والأداء المستدام على فترات زمنية متعاقبة في الشركات ذاتها أو في شركات أخرى.
٥. دراسة أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء المستدام في شركات إنتاجية عامة أكانت أم خاصة.
٦. دراسة أثر الشراكة الاستراتيجية على المرونة الاستراتيجية.
٧. دراسة مقارنة بين تجارب الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية.

٣-٥. خاتمة: Conclusion

جاءت هذه الدراسة بهدف تسليط الضوء ميدانياً على واقع الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام مع الخاص في وزارة الاتصالات والتقانة، وتحديد علاقتها بالأداء المستدام، ومدى تأثر هذه العلاقة بالمرونة الاستراتيجية. في المدة الزمنية الزمنية الممتدة من عام ٢٠٢١ إلى ٢٠٢٣، ولتحقيق هدف الدراسة صُممت استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي مُكوّنة من قسمين، يتضمن القسم الأول متغيرات ديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة، المسمى الوظيفي)، والقسم الثاني يتضمن ثلاثة محاور أساسية، حيث يمثل المحور الأول أسئلة عامة عن مجتمع الدراسة، ويمثل المحور الثاني الشراكة الاستراتيجية والذي يتضمن أربعة محاور فرعية. في حين يمثل المحور الثالث الأداء المستدام والذي يتضمن ثلاثة محاور فرعية. أما المحور الرابع يمثل المرونة الاستراتيجية والذي يتضمن ثلاثة محاور فرعية. حيث قام الباحث بتوزيع ٤٧٩/ استبانة استرد منها ٤٤٠/ استبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ٤١٠/ استبانة، ومن ثَمَّ فإن حجم عينة الدراسة هو ٤١٠/ مبحوثاً، وتشكل ٨٥,٦% من حجم مجتمع الدراسة وهي نسبة عالية جداً. تم الاعتماد على الفلسفة الوضعية أو المدخل الاستنتاجي، وُخلت البيانات باستخدام البرامج الإحصائي (AMOS v.21, SPSS v.27) والأساليب الإحصائية المناسبة. وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى جيد لكل من (الشراكة الاستراتيجية، الأداء المستدام، والمرونة الاستراتيجية) في المنظمات محل الدراسة، بالإضافة

إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام، حيث تبين وجود علاقة معنوية بين الشراكة الاستراتيجية و كل بعدٍ من أبعاد الأداء المستدام (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي)، بينما أظهرت دوراً سلبياً للمرونة الاستراتيجية بشكل عام ولكل بعدٍ من أبعادها (المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام. وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور المرونة الاستراتيجية في القطاعين العام والخاص من خلال رفع مستوى تطبيقها بكافة أبعادها في هذين القطاعين، بما يجعل المنظمة قادرة على التكيف والتأقلم ومواجهة المتغيرات البيئية والتنافسية على المدى الطويل، ويحقق انعكاساً إيجابياً على الأداء المستدام، بالإضافة إلى ضرورة امتثال المنظمة للمعايير البيئية العالمية عند ممارسة أنشطتها ومهامها. كما قدمت الدراسة مقترحات لدراسات لاحقة.

المراجع

المراجع العربية

أولاً. الكتب:

١. إدريس، وائل؛ الغالبي، طاهر. (٢٠١٢). السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم أساسية. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جامعة البصرة، العراق.
٢. حكومة دبي، الدائرة المالية. (٢٠١٩). سياسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص. الأصدار الأول، دبي، الإمارات.
٣. الخفاجي، نعمة؛ الغالبي، طاهر. (٢٠١٩). نظرية المنظمة: مدخل التصميم. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. عبد الفتاح، عز حسن. (٢٠٠٨). مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS. الطبعة الأولى، الجزء الثالث، خوارزم العلمية للنشر، جدة، السعودية.
٥. العساف، أحمد؛ الوادي، محمود. (٢٠١١). منهجية الدراسة في العلوم الاجتماعية والإدارية. الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن.

ثانياً. رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه:

١. آسية، بن أحمد. (٢٠١٧). أثر المرونة الاستراتيجية في جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس. رسالة دكتوراه، جامعة الجيلالي اليايس سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
٢. بن غزال، ابتسام. (٢٠٢٠). أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية - دراسة حالة مجمع صيدال. رسالة دكتوراه، جامعة محمد خضير بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
٣. الحربي، زينب. (٢٠٢٣). تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المستدام: مدخل معرفي - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات. رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، العراق.

٤. حمزة، قَدُوج. (2012). أثر الشراكة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة مسحية لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر. رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس-سطيف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر.
٥. الزيايدي، سحر. (٢٠١٩). الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات. رسالة دكتوراه، جامعة كربلاء، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، العراق.
٦. عبدوي، نوال. (٢٠١٧). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون (دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات - برج بوعريج). رسالة دكتوراه، جامعة محمد خضير بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
٧. عمار، منى. (٢٠١٩). قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسة الخدمية وفقا لمبادرة التقارير العالمية-GRI. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
٨. غربال، أحلام. (2022). أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة البسكرة للإسمنت - جمورة - بسكرة. رسالة دكتوراه، جامعة محمد خضير بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
٩. مريم، خنيم. (٢٠١٥). أثر الشراكة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريج. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

ثالثاً. المقالات والأبحاث:

١. أبو تايه، سعود؛ الشورة، محمد. (٢٠٢١). القيادة الأصيلة وأثرها في الأداء المستدام في دائرة الجمارك الأردنية - دراسة حالة مركز جمرک العقبة. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، المجلد (٨)، العدد (٣)، ص: ١٣ - ٣٥.
٢. أنيس، كشاط. (٢٠٢٠). الأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة في نماذج القياس والإفصاح. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، المجلد (٥)، العدد (٢)، ص: ١٤٥ - ١٦٦.

٣. بخليلي، محمد؛ شلال، عبد القادر. (٢٠٢٠). المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية (مؤسسة العسكرية للإسمت - نموذجاً. مجلة مجاميع المعرفة، الجزائر، المجلد (٦)، العدد (٢)، ص: ٤٦٧ - ٤٨٠.
٤. بدوي، أحمد؛ إسماعيل، طارق. (٢٠٢١). أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية. ورقة بحثية، صندوق النقد العربي، الدائرة الاقتصادية، أبو ظبي، الإمارات، العدد (١٠)، ص: ١ - ٣٦.
٥. بريش، عبد القادر؛ بادن، عبد القادر. (٢٠١٧). إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، العدد (١٧)، ص: ٣٦ - ٤٦.
٦. بوقريو، مريم؛ بن تركي، عز الدين. (٢٠٢٠). مراحل إنجاز مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق النموذج الفرنسي والبريطاني: دروس مستخلصة للجزائر. مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة ٢، الجزائر، المجلد (٧)، العدد (١)، ص: ١٥٨ - ١٧٧.
٧. التركستاني، حبيب الله؛ ميمني، خالد؛ البحيطي، عبد الرحيم؛ ساليسو، محمد. (٢٠١٥). تقييم الشراكة الاستراتيجية في المشروعات الاقتصادية بين الحكومة والقطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المدن الاقتصادية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، المجلد (٣٥)، العدد (٢)، ص: ٣٥٧ - ٣٧٥.
٨. الجمل، هشام مصطفى. (٢٠١٦). الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة. مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، جامعة الأزهر، مصر، العدد (٣١)، الجزء (٤)، ص: ١٦٨٦ - ١٧٤٩.
٩. حسن، شفاء؛ عبد الأمير، محمد. (٢٠٢٢). تأثير مدى إسهام الأداء المستدام في الميزة التنافسية بتوسط المخدمية بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية. مجلة الريادة للمال والأعمال، جامعة النهرين، كلية اقتصاديات الأعمال، العراق، المجلد (٣)، العدد (٣)، ص: ١٦٦ - ١٨٠.
١٠. حماده، حسام. (٢٠٢٠). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة: بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوي. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد، مصر، المجلد (٢١)، العدد (٤)، ص: ٧٣٤ - ٧٥٩.
١١. خالد، حزوري؛ سعاد، شكري. (٢٠٢٠). ملاح سكانديا نموذج حديث للقياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال البشري والأصول الفكرية - دراسة حالة بشركة كوندور الكترونيكس. مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي علي كافي تندوف، الجزائر، المجلد (٦)، العدد (٢)، ص: ٥٣٠ - ٥٤٨.

١٢. دراجي، كريمو؛ موالدي، سليم ؛ حزي، أكرم. (٢٠١٨). التجربة الفرنسية في الشراكة بين القطاع العام والخاص وأهميتها التنموية. مجلة معارف- قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، المجلد (١٤)، العدد (١)، ص: ٢٢٧-٢٥٥.
١٣. رشوان، أحمد. (٢٠٢١). تأثير ممارسات التصنيع الأخضر على الأداء المستدام: الدور الوسيط لتكامل إدارة سلسلة التوريد الخضراء: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، مصر، المجلد (٢)، العدد (٢)، ص ص: ٤٠٧-٤٤٤.
١٤. رشيد، صالح؛ حميد، عذراء. (٢٠١٩). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الابداعي. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، العراق، المجلد (٩)، العدد (٣)، ص ص: ٣٤-٥٣.
١٥. الزامكي، علي. (٢٠٢١). أثر المرونة الاستراتيجية في تعظيم قيمة الزبون دراسة حالة مصنع أسمنت الوحدة. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مؤسسة برابو للخدمات التعليمية، السودان، المجلد (٢)، العدد (٩)، ص ص: ٥٩٤-٦٢٤.
١٦. الزامل، مها. (٢٠٢١). المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية. مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، جامعة الأزهر، القاهرة، المجلد (٤٠)، العدد (١٩٠)، ص ص: ١٧٩-٢٢٥.
١٧. زبين، حيدر؛ الكنانى، ضياء. (٢٠٢٢). تقويم الأداء المستدام للوحدة الاقتصادية. مجلة الريادة للمال والأعمال، جامعة النهرين، كلية اقتصاديات الأعمال، العراق، المجلد (٣)، العدد (١)، ص ص: ٦٧-٨٢.
١٨. زروق، بن موفق؛ الطاهر، قادري. (٢٠١٨). تفعيل استراتيجية الشراكة بين القطاع العام والخاص كخيار لتحفيز التنوع الاقتصادي على ضوء بعض التجارب الدولية. مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد (٥)، العدد (١)، ص ص: ١١٥-١٣٣.
١٩. السجاري، سحر عبد الرزاق. (٢٠٢٢). دور الشراكة الاستراتيجية في دعم الأداء المستدام: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة السادات، مصر، المجلد (١٣)، العدد (٣)، ص ص: ٩٨١-١٠٠٤.
٢٠. السدره، مها؛ الدوسري، نوره. (٢٠١٩). عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين، المجلد (٣)، العدد (٥)، ص ص: ٧٦-١١١.
٢١. سعدي، جعفر؛ مناصرية، رشيد. (٢٠١٩). أهمية الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، المجلد (٢)، العدد (١٥)، ص ص: ٥١-٧٢.

٢٢. السليمانى، حميد؛ جعدي، شريفة. (٢٠٢١). استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة لتقييم الأداء الشامل للبنوك: دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر في المدة الزمنية (٢٠١٣-٢٠١٧). مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ - سكيكدة، الجزائر، المجلد (٨)، العدد (٢)، ص ص: ١٢-٢٩.
٢٣. سوداوي، أمل. (٢٠٢٠). تأثير التشارك المعرفي في الأداء المستدام: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمدة الجنوبية. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، المجلد (١٥)، العدد (٥٧)، ص ص: ١٤٥-١٦٥.
٢٤. الصاوي، عفت أبوبكر محمد. (٢٠١٢). نموذج مقترح للأفصاح المحاسبي عن تقارير الاستدامة: دراسة تطبيقية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، مصر، المجلد (٤٩)، العدد (٢)، الجزء (٢)، ص: ٢٥.
٢٥. الصرايرة، وائل؛ الشورة، عبد الله؛ الكساسبة، محمد. (٢٠٢٠). الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية في العلاقة بين الإنتاج الرشيق والأداء المستدام. مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد (١١)، العدد (١)، ص ص: ١٢-٢٩.
٢٦. صلاح، محمد؛ الأخضر، لقلطي. (٢٠١٤). عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال البنية التحتية: المفهوم والترتيبات المؤسسية والتطبيق العملي. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد (٨)، العدد (٣)، ص ص: ٣٤٩-٣٦٧.
٢٧. الطائي، يوسف حليم؛ العميدي، ضرغام. (٢٠١٨). أثر المرونة التسويقية في تعزيز ثقة الزبون بالمنتج الوطني: دراسة تحليلية في مصانع ألبن أبو غريب. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد (٧)، العدد (٢٦)، ص ص: ١-٢٥.
٢٨. الطهراوي، مجاهد هاني. (٢٠١٩). أثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الاردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، فلسطين، المجلد (٢٧)، العدد (١)، ص ص: ٥٥-٧٣.
٢٩. عبد العزيز، حسن عبد العزيز؛ عبد الرحيم، عالم الحاج؛ الحسين، أنس؛ محمد، وقاء. (٢٠٢٠). أثر المرونة الاستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على حالة شركة دال (مصنع دال للألبان - كابو) بولاية الخرطوم. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، الأردن، المجلد (٩)، العدد (٣)، ص ص: ٤٨٠-٤٩٦.
٣٠. عبد الوهاب، جباري. (٢٠١٦). دوافع مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية بالمنزلية بالجزائر لتشكيل شراكة استراتيجية - دراسة استطلاعية على قطاع الصناعة الإلكترونية بالمنزلية في الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، العدد (١٦)، ص ص: ٢٢٦-٢٣٥.

٣١. العشماوى، شكري. (٢٠١١). الشراكة بين القطاعين العام و الخاص في مصر ضرورة اقتصادية: دراسة تحليلية. مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، جامعة الإسكندرية، مصر، المجلد (١)، العدد (١)، ص ص: ٤٧٧-٥٢٤.
٣٢. العطوي، مهند. (٢٠١٢). أثر المرونة الاستراتيجية في زيادة منظمات الأعمال - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد (١)، العدد (٣)، ص ص: ١-١٦.
٣٣. العنزي، سعد؛ الملا، حميد. (٢٠١٦). دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية (دنانير)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، المجلد (١)، العدد (٨)، ص ص: ١-٣٥.
٣٤. عيسى، محمد. (٢٠١٨). الشراكة بين القطاعين العام والخاص: المفهوم والأسباب والدوافع والصور. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، المجلد (٣٨)، العدد (٣)، ص ص: ٤٥-٤٦.
٣٥. الغوطي، تغريد؛ أبو بريك، شادي. (٢٠٢٣). واقع الشراكة بين القطاع الصحي الحكومي والمؤسسات الأهلية الصحية وأثرها على استدامة الخدمات الصحية بقطاع غزة. مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة حسية بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد (٩)، العدد (٢)، ص ص: ١٣٠-١٤٦.
٣٦. قميحة، فيصل. (٢٠٢١). أثر التسويق الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الصغيرة، دراسة حالة عينة من منظمات الأعمال الصغيرة بالشرق الجزائري. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية والإدارية، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد (١٢)، العدد (١)، ص ص: ٣١٧-٣٣٤.
٣٧. كريمة، جليل. (٢٠٢١). عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص. مجلة الدراسة القانونية، جامعة المدية، الجزائر، المجلد (٧)، العدد (٢)، ص ص: ٤٤٩-٤٦٣.
٣٨. لدغش، رحمة؛ لدغش، سليمة. (٢٠٢٠). دور الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة الحقوق والحريات، مخبر الحقوق والحريات في الأنظمة المقارنة، جامعة محمد خضيرة بسكرة، الجزائر، المجلد (٨)، العدد (٢)، ص ص: ٥٧-٨١.
٣٩. المالك، عبد الرضا؛ الغالبي، طاهر. (٢٠١٦). دور التصنيع الخفيف في تعزيز استدامة الأدائيين البيئي و الاجتماعي : دراسة ميدانية في شركة الفيحاء للبناء الجاهز. مركز دراسات البصرة و الخليج العربي، جامعة البصرة، العراق، المجلد (٣٢)، العدد (٢٨)، ص ص: ١-٤٣.

٤٠. محبوب، علي؛ سنوسي، علي. (٢٠٢٠). الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية السياحية-الجزائر أنموذجاً. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، الجزائر، المجلد (٥)، العدد (٢)، ص: ١٢٧-١٤٦.
٤١. محمد، أسماء. (٢٠٢١). التسويق المستدام كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة والأداء المستدام لشركات صناعة المواد الغذائية. المجلة العلمية للدراسات المالية والتجارية، جامعة دمياط، مصر، المجلد (٢)، العدد (٢)، ص: ٨٣٣-٨٧١.
٤٢. محمد، جمال الشحات. (٢٠١٨). أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة (JFEB)، جامعة بنها، مصر، المجلد (٢٩)، العدد (١١٦)، الجزء (٥) ص: ١٨٥-١٩٨.
٤٣. المرابي، رباب فتح الله؛ إمام، شوقي عبد الخالق؛ عويضة، أسماء؛ بسيوني، هالة. (٢٠١٩). معوقات تطبيق نظم الإدارة الدولية (دراسة حالة على شركة الفردوس للطحن). مجلة الزقازيق للاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية، جامعة الزقازيق، مصر، المجلد (٤٦)، العدد (٦)، ص: ٢٠٤٧-٢٠٦٤.
٤٤. ميمون، الطاهر. (٢٠١٩). التجربة التركية في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص: دراسة تحليلية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد (٤)، العدد (٢)، ص: ٢٠٣-٢١٦.
٤٥. نجيمي، عيسى؛ تويضة، بلقاسم. (٢٠١٧). أهمية اعتماد الشراكة بين القطاع العام والخاص في الفكر التنموي الجديد مع التركيز على التجربة التونسية. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، الجزائر، المجلد (١)، العدد (٢)، ص: ٣٣-٤٨.
٤٦. وسيلة، سعود؛ عباس، فرحات. (٢٠١٨). الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إنشاء مشاريع البنية التحتية في تركيا. مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، المجلد (٤)، العدد (١)، ص: ٢٠٣-٢١٨.
٤٧. ياسين، بو بكر؛ بوطاعة، وسيلة. (٢٠١٨). دور الشراكة الصناعية للمؤسسة الاقتصادية في التعلم وخلق القيمة المضافة في المؤسسة الشريكة- دراسة حالة الشراكة بين مؤسسة ميناء بجاية والمؤسسة السنغافورية بورتيك PORTEK. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، العدد (٧)، ص: ٤٠٦-٤١٧.

رابعاً. المنتديات والملتقيات العلمية:

١. بوخمم، عبد الفتاح. (٢٠١٢). نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع و تكامل. المؤتمر العلمي الدولي بعنوان: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ص: ٢١-٢٢.

٢. زكي، إيمان عبد المحسن.(٢٠٠٩). نظرة مستقبلية للشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص (ما بعد الأزمة المالية). ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص: ١٠.
٣. شواقفة، وليد.(٢٠١١). الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول النامية. بحث محكم ضمن مؤتمر الشراكة والتنمية بعنوان: دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، ص: ٢١١.
٤. نوري، بتول وسلمان، علي.(٢٠١١). حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة. بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" المقام في جامعة سعد دحلب -البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

خامساً: القوانين والمراسيم واللوائح التنظيمية والتقارير:

١. قانون الاتصالات رقم (١٨)، لعام ٢٠١٠.
٢. القانون رقم (٥)، لعام ٢٠١٦ حول التشاركية بين القطاعين العام والخاص.
٣. القرار رقم /٤٧٧/، لعام ٢٠٠٩، القاضي بتشكيل لجنة لإعداد الإطار التشريعي والمؤسسي والهيكل التنظيمي للشراكة بين القطاعين العام والخاص.

Foreign References

First. Books:

1. Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). Strategic Management Theory – An integrated approach. 11th edition ,Cengage Learning, South-Western, USA.
2. Idowu, S. O., Capaldi, N., Zu, L., & Gupta, A. D. (Eds.). (2013). Encyclopedia of corporate social responsibility. 21th edition, Springer, Berlin, Heidelberg, Germany.
3. Jones, Gareth. (2013). Organizational theory, design, and change. 7th edition , Pearson Education Limited, England.

4. Kodden, B. (2020). The art of sustainable performance: A model for recruiting, selection, and professional development. 1th edition ,Springer Nature, Cham, Switzerland.
5. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A .(2016). Research methods for business students. 7th edition, Pearson Education Limited, England, Inc.
6. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A .(2019). Research methods for business students. Pearson Education Limited, Printed and bound by L.E.G.O. S.P.A., Italy.
7. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. 7th edition , John Wiley & Sons Ltd, U K .
8. Faulkner, D., Child, J., & Tallman, S. B. (2005). Cooperative strategy. 2th edition, Oxford University Press, USA.

Second. Master's theses and doctoral dissertations:

1. Ngamau, P. N. (2015).Influence of strategic partnerships on performance of insurance companies in Kenya. Doctoral dissertation. University of Nairobi, School Of Business.
2. Skeibrok, J., & Svensson, F. L. (2016). The degree of projectification in organizations, and its impact on strategic flexibility: A quantitative study of the Norwegian economy. Master's thesis, University of Agder, p:16.

Third. Articles And Research:

1. Beraha, A., Bingol, D., Ozkan-Canbolat, E., & Szczygiel, N. (2018).The effect of strategic flexibility configurations on product innovation. European Journal of Management and Business Economics, 27(2), 129-140.
2. Glover, J. L., Champion, D., Daniels, K. J., & Dainty, A. J. (2014). An Institutional Theory perspective on sustainable practices across the dairy supply chain. International Journal of Production Economics, 152, 102-111.
3. Adesanya, A., Yang, B., Bin Iqdara, F. W., & Yang, Y. (2020).Improving sustainability performance through supplier relationship management in the tobacco industry. Supply Chain Management: An International Journal, 25(4), 413-426.
4. Al-Abbadi, L. H., & Abu Rumman, A. R. (2023).Sustainable performance based on entrepreneurship, innovation, and green HRM in e-Business Firms. Cogent Business & Management, 10(1), 2189998.

5. Alhaddi, H. (2015).Triple bottom line and sustainability: A literature review. Business and Management studies, 1(2), 6-10.
6. Alharahsheh, H. H., & Pius, A. (2020).A review of key paradigms: Positivism VS interpretivism. Global Academic Journal of Humanities and Social Sciences, 2(3), 39-43.
7. Ali, I., Lodhia, S., & Narayan, A. K. (2021).Value creation attempts via photographs in sustainability reporting: a legitimacy theory perspective. Meditari Accountancy Research, 29(2), 247-263.
8. Alsayegh, M. F., Abdul Rahman, R., & Homayoun, S. (2020).Corporate economic, environmental, and social sustainability performance transformation through ESG disclosure. Sustainability, 12(9), 3910.
9. Arslan, M., & Zaman, R. (2014).Intellectual capital and its impact on financial performance: A study of oil and gas sector of Pakistan. International Letters of Social and Humanistic Sciences, 43(5), 125-140.
10. Baumgartner, Rupert & Rauter, Romana. (2017).Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. Journal of Cleaner Production, vol (140), part(1), 1-28.
11. Brozovic, D. (2018).Strategic flexibility: A review of the literature. International Journal of Management Reviews, 20(1), 3-31.
12. Brozović, D., Jansson, C., & Boers, B. (2023).Strategic flexibility and growth of small and medium-sized enterprises: a study of enablers and barriers. Management Decision, Emerald Publishing Limited, 61(2), 1-22.
13. Comyns, Breeda; Figge, Frank; Hahn, Tobias & Barkemeyer, Ralf. (2013).Sustainability reporting: The role of Search, Experience and Credence information. In Accounting Forum, Vol(37), No(3), 231-243.
14. Eryesil, K., Esmen, O., & Beduk, A. (2015).The role of strategic flexibility for achieving sustainable competition advantage and its effect on business performance. International Journal of Industrial and Systems Engineering, 9(10), 3469-3475.
15. Feifei, Y. U. (2012).Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China. African Journal of Business Management, 6(4), pp:1711-1720.

16. Garbie, I. H. (2015).Integrating sustainability assessments in manufacturing enterprises: a framework approach. International Journal of Industrial and Systems Engineering, 20(3), 343-368.
17. Haraisa, Y. E. A. (2018).Strategic flexibility and its impact on enhancing organizational effectiveness: An applied study on Jordanian hotels. International Business Research, 11(10), 165-173.
18. Incze, C. B., & Vasilache, S. (2019).Assessment of the intellectual capital evaluation practices in Romanian IT companies. the International Conference on Business Excellence, 13(1) , 870-882.
19. Kamasak, R., Yavuz, M., Karagulle, A. O., & Agca, T. (2016).Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: an emerging market study. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 229, 126-132.
20. Liang, Y., & Wang, H. (2019).Sustainable Performance Measurements for Public–Private Partnership Projects: Empirical Evidence from China. Sustainability, 11(13), 3653.
21. Mustikaningsih, D., Cahyandito, M. F., Kaltum, U., & Sarjana, S. (2019).Building business performance through partnership strategy model: Evidence from renewable energy industry in Indonesia. International Journal of Energy Economics and Policy, 9(5), 297.
22. Ouakouak, M. L., & Ammar, O. (2015). How does strategic flexibility pay off in terms of financial performance?.International Journal of Business Performance Management, 16(4), 442-456.
23. Pagoni, E. G., & Patroklos, G. (2019).A system dynamics model for the assessment of national public–private partnership programmes’ sustainable performance. Simulation modeling practice and theory, 97, 101949.
24. Rabbani, A., Zamani, M., Yazdani-Chamzini, A., & Zavadskas, E. K. (2014).Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC) and MCDM approaches by using linguistic variables for the performance evaluation of oil producing companies. Expert systems with applications, 41(16), 7316-7327.
25. Rostami, V., & Salehi, M. (2011).Necessity for reengineering the qualitative characteristics of financial reporting arrangement in the reduction of information asymmetry: An evidence of Iran. African Journal of Business Management, 5(8), 3274-3288.

26. Saci, F., & Jasimuddin, S. M. (2018). Does strategic partnership matter to create value of a firm? An empirical study based on SBF 250 French firms. Research in International Business and Finance, 46, 65-76.
27. Shalender, K. (2016). Marketing flexibility measurement scale: conceptualization, development and nomological validation. Journal of Strategic Marketing, 25(7), 1-11.
28. Shalender, K., & Singh, N. (2015). Marketing flexibility: Significance and implications for automobile industry. Global Journal of Flexible Systems Management, 16(3), 251-262.
29. Shalender, K., & Yadav, R. K. (2019). Strategic flexibility, manager personality, and firm performance: The case of Indian Automobile Industry. Global Journal of Flexible Systems Management, 20, 77-90.
30. Shen, L., Tam, V. W., Gan, L., Ye, K., & Zhao, Z. (2016). Improving sustainability performance for public-private-partnership (PPP) projects. Sustainability, 8(3), 1-15.
31. Srour, M., Baird, K., Schoch, H. (2016). The Role of Strategic Flexibility in The Associations between Management Control System Characteristics and Strategic Change. Journal of contemporary Management Research, 12(3), 371- 406.
32. Sushil, S. (2015). Strategic flexibility: The evolving paradigm of strategic management. Global Journal of Flexible Systems Management, 16(2), p:2.
33. Tarigan, Z., & Siagian, H. (2021). The effects of strategic planning, purchasing strategy and strategic partnership on operational performance. Uncertain Supply Chain Management, 9(2), 363-372.
34. Yang, J., Zhang, F., Jiang, X., & Sun, W. (2015). Strategic flexibility, green management, and firm competitiveness in an emerging economy. Technological Forecasting and Social Change, 101, 347-356.
35. Yue, L., Ye, M., & Chen, Q. (2022). The Impact of Partnerships and Information Sharing on Corporate Sustainable Performance: A Mediation Model Moderated by Government Support. Frontiers in Psychology, 13, 1-11.
36. Yusliza, M. Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. Journal of Cleaner Production, 249, 1-39.
37. Žukauskas, P., Vveinhardt, J., & Andriukaitienė, R. (2018). Philosophy and paradigm of scientific research. Management culture and corporate social responsibility, 121(13), 121-140.

Fourth. Scientific reports, forums and conferences:

1. Andrawina, L., & Kurniawati, A. (2014). Framework for Measuring Knowledge Management Performance using KM Balance Scorecard. In Proceeding of 7th International Seminar on Industrial Engineering and Management, p:21.
2. Asian Development Bank.(2018). Public-private partnerships. Guidance note on procurement, Business Guide, p:14.
3. Henten, A. H., & Windekilde, I. M. (2015). Transaction costs and the sharing economy. 26th European Regional Conference of the International Telecommunications Society (ITS): "What Next for European Telecommunications?", Madrid, Spain.
4. Menzies, Iain. (2016). Delivering Universal and Sustainable Water Services: Partnering with the Private Sector. Water and Sanitation Program: Guidance note, World Bank Group, p:4.
5. OECD.(2015). Towards a framework for the governance of infrastructure. OECD Report To G20 Finance, Ministers And Central Bank Governors, Ankara, Turkey, P:3.
6. Rigby, D., & Bilodeau, B. (2011). Management tools & trends. London: Bain & Company.
7. UNECE.(2012). Capacity-building programme on public-private partnerships. Introduction to public-private partnerships: Can public-private partnerships improve infrastructure and deliver better public services?, Training Module, p:4.
8. World Bank Group.(2017). Benchmarking public-private partnerships procurement. World Bank, p:8.

Fifth. Websites:

1. Raynor, Michael.(2022). strategic flexibility :A Deloitte Research Monograph. The article is available on the website: <https://vdocuments.mx/strategic-flexibility.html?page=1>, The site was visited on 8/24/2022, p:3.



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

الاستبانة

السادة العاملون في الهيئات/ المؤسسات/ الشركات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة المحترمين
تحية طيبة:

يقوم الباحث علي رستم بإعداد أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان:

**الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام
(دراسة ميدانية لشركات القطاع العام مع الخاص في وزارة الاتصالات والتقانة في سورية)**

ويتطلع الباحث إلى مساهمتكم في تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وذلك بالإجابة على الأسئلة المطروحة بكل شفافية وموضوعية بما يعبر عن وجهة نظرکم.
علماً أنّ المعلومات التي ستقدمونها ستُعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين حسن تعاونكم

الأستاذ المشرف

الباحث

أ.د. مجد صقور

علي رستم

ملحوظة: للاستفسار عن أي معلومة في الاستبانة المراسلة على البريد الإلكتروني : ali.fares.restom@gmail.com

أولاً: الخصائص الديموغرافية

يرجى تعبئة البيانات الآتية بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لكم.

١. الجنس:	ذكر ☐	أنثى ☐
٢. العمر:	أقل من ٣٠ سنة ☐	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة ☐
	من ٤١ إلى ٥٠ سنة ☐	٥١ سنة فأكثر ☐
٣. المؤهل العلمي:	إجازة جامعية ☐	دبلوم ☐
	ماجستير ☐	دكتوراه ☐
	غير ذلك ☐	
٤. الدخل:	أقل من ١٠٠ ألف ل.س ☐	من ١٠٠ إلى ١٥٠ ألف ل.س ☐
	من ١٥١ إلى ٢٠٠ ألف ل.س ☐	٢٠١ ألف ل.س فأكثر ☐
٥. سنوات الخبرة:	أقل من ٥ سنوات ☐	من ٥ إلى ١٠ سنة ☐
	من ١١ إلى ٢٠ سنة ☐	٢١ سنة فأكثر ☐
٦. المسمى الوظيفي:	مدير عام ☐	مدير مركزي ☐
	رئيس دائرة ☐	رئيس شعبة ☐
	مدير فرع ☐	رئيس قسم ☐

ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول: أسئلة عامة

١. ماهو القطاع الذي تعمل فيه؟ قطاع عام ☐ قطاع خاص ☐ قطاع مشترك ☐ غير ذلك ☐٢. ما هي المنظمة^١ التي تنتمي إليها؟٣. إلى أي مستوى إداري تنتمي؟ الإدارة العليا ☐ الإدارة الوسطى ☐ الإدارة التنفيذية ☐٤. هل تتوقع نجاح تجربة الشراكة الاستراتيجية؟ نعم ☐ لا ☐

٥. فيما يلي مجموعة من العبارات التي تحدد نوع الشراكة الاستراتيجية، يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب لوجهة نظرك.

م	العبارة	نعم	لا
١	تتدرج الشراكة لمنظمتكم ضمن الشراكات التعاونية.	☐	☐
٢	تتدرج الشراكة لمنظمتكم ضمن الشراكات التعاقدية.	☐	☐
٣	تتدرج الشراكة لمنظمتكم ضمن مزيج من الشراكات التعاونية والتعاقدية.	☐	☐

^١ المنظمة: يقصد بها الهيئة أو المؤسسة أو الشركة أو الجمعية التي تعمل بها.

٦. فيما يلي مجموعة من العبارات التي تحدد المدى الزمني لشركات منظمكم الاستراتيجية، يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب لوجهة نظرك.

م	العبارة	نعم	لا
١	أقل من ١٠ سنوات.		
٢	أقل ٢٠ سنة.		
٣	أقل ٣٠ سنة.		
٤	٣٠ سنة فأكثر.		

٧. فيما يلي مجموعة من العبارات التي تحدد أصل الشريك الاستراتيجي^١، يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب لوجهة نظرك.

م	العبارة	نعم	لا
١	الشركاء أجانب.		
٢	الشركاء محليون.		
٣	الشركاء مختلطون.		

المحور الثاني: الشراكة الاستراتيجية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الشراكة الاستراتيجية، يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب لوجهة نظرك.

م	العبارة	درجة الموافقة			
أ	مجالات الشراكة الاستراتيجية.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
١	تشمل اتفاقية الشراكة مع القطاع الخاص على بنود ذات طابع اقتصادي.				
٢	تشمل اتفاقية الشراكة مع القطاع الخاص على بنود اجتماعية تتعلق بالمجتمع وأفراده.				
٣	تشمل اتفاقية الشراكة مع القطاع الخاص على بنود بيئية تتعلق بحماية البيئة والموارد.				

^١ الشريك الاستراتيجي: هو الطرف الذي يتم التوصل معه لاتفاق طويل الأمد للمشاركة في الموارد المادية أو الفكرية بهدف تحقيق أهداف مشتركة ومحددة.

٤	تعزز الشراكة مع القطاع الخاص التوجه نحو الإبداع والابتكار.					
٥	لا تقتصر اتفاقية الشراكة مع القطاع الخاص على البنود الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو البيئية، أو الإبداعية، بل تتعدى إلى مجالات أخرى.					
ب	طبيعة الشريك الاستراتيجي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٦	تبني المنظمة شراكات استراتيجية مع منظمات اقتصادية خاصة.					
٧	تبني المنظمة شراكات استراتيجية مع منظمات اجتماعية خاصة.					
٨	تبني المنظمة شراكات استراتيجية مع منظمات بيئية خاصة.					
٩	تبني المنظمة شراكات استراتيجية مع منظمات خاصة تدعم البحث العلمي والتطوير.					
١٠	لا تقتصر شراكات المنظمة الاستراتيجية على المنظمات الخاصة الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو البيئية، أو بحثية تطويرية، بل تتعدى إلى مجالات أخرى.					
ت	دور الشراكة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمة.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١١	تعدّ الشراكة ضرورية لتحقيق الرؤيا المستقبلية للمنظمة.					
١٢	تعدّ الشراكة مصدراً مهماً للحصول على الموارد الضرورية من أجل المحافظة على تفوق المنظمة التنافسي.					
١٣	تعدّ الشراكة ضرورية لدعم قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة.					
١٤	تعدّ الشراكة ضرورية لتخفيض المخاطر التي تواجه المنظمة.					
١٥	تفتح الشراكة مع الآخرين آفاق للنمو والتوسع في مستقبل المنظمة.					
ث	دوافع تشكيل الشراكة الاستراتيجية.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٦	تحتاج المنظمة إلى الشريك الاستراتيجي كي تتعلم منه.					
١٧	تحتاج المنظمة إلى الشريك الاستراتيجي للاستفادة من النقاينة والخبرة.					

١٨	تحتاج المنظمة إلى الشريك الاستراتيجي لتحسين المنتجات الحالية وتخفيض التكاليف.				
١٩	تحتاج المنظمة إلى الشريك الاستراتيجي لتقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.				
٢٠	تحتاج المنظمة إلى الشريك الاستراتيجي لتحسين الأداء، وزيادة القدرات والميزات التنافسية.				

المحور الثالث: الأداء المستدام

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الأداء المستدام، يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب لوجهة نظرك.

ج	الأداء الاقتصادي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢١	تعمل المنظمة باستمرار على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها الحالية.					
٢٢	تعمل المنظمة باستمرار على تطوير منتجات وخدمات جديدة.					
٢٣	تعمل المنظمة باستمرار على تحسين خدمات ما بعد البيع.					
٢٤	تسعى المنظمة إلى زيادة مبيعاتها من خلال تقديم منتجات عالية بأسعار منخفضة.					
٢٥	تسعى المنظمة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها من خلال رفع قدرتها الإنتاجية.					
ح	الأداء الاجتماعي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٦	تعمل المنظمة باستمرار على رفع معدلات التوظيف لديها وفق الحاجة.					
٢٧	تعمل المنظمة باستمرار على تدريب وتعليم وتحفيز العاملين لديها.					
٢٨	توفر المنظمة باستمرار شروط الصحة والسلامة المهنية للعاملين من الأمراض وحوادث العمل.					

٢٩	تحرص المنظمة باستمرار على صحة وسلامة العملاء من خلال إرفاق منتجاتها بمعلومات كافية.				
٣٠	تساهم المنظمة ببرامج وندوات لمحاربة الفساد الإداري، ورفع المعيشة في المجتمع.				
خ	الأداء البيئي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
٣١	تلتزم المنظمة بالقوانين البيئية ذات الصلة بالنفائات والانبعاثات والمخلفات.				
٣٢	تعمل المنظمة على رفع نسبة إعادة تدوير المواد والمياه، وتخفيض كمية مخلفات المنتج التي يرميها العميل بعد شراء المنتج.				
٣٣	تعمل المنظمة على استبدال المواد غير القابلة للتدوير بمواد قابلة للتدوير.				
٣٤	تعمل المنظمة على استبدال استهلاك مواد غير متجددة بمواد متجددة.				
٣٥	تعمل المنظمة على تطوير استعمال الطاقات النظيفة والاقتصاد في الطاقة.				

المحور الرابع: المرونة الاستراتيجية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد المرونة الاستراتيجية، يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب لوجهة نظرك.

هـ	المرونة الإنتاجية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
٣٦	تمتلك المنظمة القدرة على إنتاج وتقديم تشكيلة متنوعة من السلع والخدمات، وطرحها بالسوق بالسرعة والوقت المناسبين.				
٣٧	تعمل المنظمة على تعديل منتجاتها الحالية بالكفاءة والوقت المناسبين وفقاً لمتطلبات العملاء.				
٣٨	تقوم المنظمة بتعديل مستوى طاقتها الإنتاجية بناءً على احتياجات السوق.				
٣٩	تمتلك المنظمة القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية من خلال تغيير عملياتها الإنتاجية.				
٤٠	تستجيب المنظمة بسرعة لشكاوي العملاء.				

و	مرونة رأس المال البشري	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤١	تقوم المنظمة بتغيير عدد العاملين بناءً على احتياجات العمل.					
٤٢	تقوم المنظمة بتعديل ساعات العمل وفقاً لمتطلبات العمل.					
٤٣	يمتلك العاملون بالمنظمة مهارات متعددة تمكنهم من القيام بمهام عديدة في وظائف مختلفة.					
٤٤	تعمل المنظمة على تدريب وتأهيل العاملين، وتحفزهم على الابتكار والإبداع لتحسين الأداء وتطوير المنتجات بشكل دائم.					
٤٥	تعمل المنظمة على استقطاب أصحاب الخبرة والكفاءات القادرة على مواجهة التغيرات المستمرة.					
ي	المرونة السوقية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤٦	تتجه المنظمة نحو زيادة الحصة السوقية في الأسواق التي تعمل فيها.					
٤٧	تعمل المنظمة على الإستجابة السريعة للحاجات المتجددة للعملاء في الأسواق.					
٤٨	تؤكد المنظمة على استباق المنافسين في طرح الخدمات الجديدة.					
٤٩	تقوم المنظمة بتعديل الأسعار بما يتناسب مع القدرة الشرائية للعملاء.					
٥٠	تمتلك المنظمة القدرة على تغيير أساليب الترويج وتنويع قنوات التوزيع بما يتناسب وثقافة العمل.					

هل لديك ملاحظات إضافية:

.....

.....

.....

شاكرين حسن تعاونكم

قائمة بأسماء محكمي استبانة الدراسة

الرقم	الاسم	مكان العمل
١	أ.د. بسام التزه	جامعة دمشق - كلية الاقتصاد
٢	أ.د. تيسير زاهر	جامعة دمشق - كلية الاقتصاد
٣	أ.د. أيمن ديوب	جامعة دمشق - كلية الاقتصاد
٤	أ.د. فداء ناصر	جامعة دمشق - كلية الاقتصاد
٥	د. منال صقر	جامعة دمشق - كلية الاقتصاد
٦	د. ديمة منصور	جامعة دمشق - كلية الاقتصاد

جدول (١): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
٥٦,٣	%٥٦,٣	٥٦,٣	٢٣١	ذكر	Valid
١٠٠,٠	%٤٣,٧	٤٣,٧	١٧٩	أنثى	
	%١٠٠,٠	١٠٠,٠	٤١٠	Total	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.27

جدول (٢): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
٤,٩	%٤,٩	٤,٩	٢٠	أقل من ٣٠ سنة	Valid
٦٦,١	%٦١,٢	٦١,٢	٢٥١	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	
٨٩,٣	%٢٣,٢	٢٣,٢	٩٥	من ٤١ إلى ٥٠ سنة	
١٠٠,٠	%١٠,٧	١٠,٧	٤٤	٥١ سنة فأكثر	
	%١٠٠,٠	١٠٠,٠	٤١٠	Total	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.27

جدول (٣): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
٨١,٢	%٨١,٢	٨١,٢	٣٣٣	إجازة جامعية	Valid
٨١,٧	%٠,٥	٠,٥	٢	دبلوم	
٩٦,٣	%١٤,٦	١٤,٦	٦٠	ماجستير	
١٠٠,٠	%٣,٧	٣,٧	١٥	دكتوراه	
	%١٠٠,٠	١٠٠,٠	٤١٠	Total	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.27

جدول (٤): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل

الدخل					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
٣,٤	%٣,٤	٣,٤	١٤	أقل من ١٠٠ ألف ل.س	Valid
٥٩,٨	%٥٦,٤	٥٦,٣	٢٣١	من ١٠٠ إلى ١٥٠ ألف ل.س	
٧٢,٢	%١٢,٤	١٢,٤	٥١	من ١٥١ إلى ٢٠٠ ألف ل.س	
١٠٠,٠	%٢٧,٨	٢٧,٩	١١٤	٢٠١ ألف ل.س فأكثر	
	%١٠٠,٠	١٠٠,٠	٤١٠	Total	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.27

جدول (٥): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة					
Cumulative Percent	Valid Percent	entPerc	Frequency		
٦,٣	%٦,٣	٦,٣	٢٦	أقل من ٥ سنوات	Valid
٦١,٢	%٥٤,٩	٥٤,٩	٢٢٥	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
٨٧,١	%٢٥,٩	٢٥,٩	١٠٦	من ١١ إلى ٢٠ سنة	
١٠٠,٠	%١٢,٩	١٢,٩	٥٣	٢١ سنة فأكثر	
	%١٠٠,٠	١٠٠,٠	٤١٠	Total	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.27

جدول (٦): التوزيع التكراري لأفراد عينة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
٣,٤	%٣,٤	٣,٤	١٤	مدير عام	Valid
١٤,٦	%١١,٢	١١,٢	٤٦	مدير مركزي	
٢٠,٠	%٥,٤	٥,٤	٢٢	مدير فرع	
٤١,٢	%٢١,٢	٢١,٢	٨٧	رئيس قسم	
٩٦,٨	%٥٥,٦	٥٥,٦	٢٢٨	رئيس دائرة	
١٠٠,٠	%٣,٢	٣,٢	١٣	رئيس شعبة	
	%١٠٠,٠	١٠٠,٠	٤١٠	Total	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.27

جدول (٧): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير قطاع العمل

قطاع العمل					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
٨٣,٢	%٨٣,٢	٨٣,٢	٣٤١	قطاع عام	Valid
٩٨,٥	%١٥,٤	١٥,٤	٦٣	قطاع خاص	
١٠٠,٠	%١,٤	١,٤	٦	قطاع مشترك	
	%١٠٠,٠	١٠٠,٠	٤١٠	Total	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.27

جدول (٨): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري

المستوى الإداري					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
٨,٨	%٨,٨	٨,٨	٣٦	الإدارة العليا	Valid
٢٥,٦	%١٦,٨	١٦,٨	٦٩	الإدارة الوسطى	
١٠٠,٠	%٧٤,٤	٧٤,٤	٣٠٥	الإدارة التنفيذية	
	%١٠٠,٠	١٠٠,٠	٤١٠	Total	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.27

جدول (٩): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير نجاح تجربة الشراكة

نجاح تجربة الشراكة الاستراتيجية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
٨٤,١	%٨٤,١	٨٤,١	٣٤٥	نعم	Valid
١٠٠,٠	%١٥,٩	١٥,٩	٦٥	لا	
	%١٠٠,٠	١٠٠,٠	٤١٠	Total	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.27

جدول (١٠): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير أنواع الشراكة الاستراتيجية

أنواع الشراكة الاستراتيجية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
٢,٠	%٢,٠	٢,٠	٨	شراكات تعاونية.	Valid
٧٩,٥	%٧٧,٦	٧٧,٦	٣١٨	شراكات تعاقدية.	
١٠٠,٠	%٢٠,٤	٢٠,٤	٨٤	مزيج من الشراكات التعاونية والتعاقدية.	
	%١٠٠,٠	١٠٠	٤١٠	Total	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.27

جدول (١١): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المدى الزمني للشراكة الاستراتيجية

المدى الزمني للشراكة الاستراتيجية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
٨٢,٠	%٨٢,٠	٨٢,٠	٣٣٦	أقل من ١٠ سنوات.	Valid
٩٤,٦	%١٢,٧	١٢,٧	٥٢	أقل ٢٠ سنة.	
١٠٠,٠	%٥,٣	٥,٣	٢٢	أقل ٣٠ سنة.	
	%١٠٠,٠	١٠٠,٠	٤١٠	Total	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.27

جدول (١٢): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير أصل الشريك الاستراتيجي

أصل الشريك الاستراتيجي					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
١١,٧	%١١,٧	١١,٧	٤٨	شركاء أجنب	Valid
٨٧,١	%٧٥,٤	٧٥,٤	٣٠٩	شركاء محليون	
١٠٠,٠	%١٢,٩	١٢,٩	٥٣	شركاء مختلطون	
	%١٠٠,٠	١٠٠,٠	٤١٠	Total	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.27



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق

نائب رئيس الجامعة

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم:٢٠٢٣/١/٢٥

إلى وزارة الاتصالات والتقانة

يرجى السماح لطالب الدكتوراه علي فارس رستم المسجل في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق بالقيام بدراسة ميدانية لشركات القطاع العام مع الخاص في وزارة الاتصالات (استبانة + مقابلة) لزوم البحث الذي يعده بعنوان "الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام" وذلك بإشراف السيد الدكتور مجد صقور.

علماً أن جامعة دمشق لا تتحمل أية نفقات لقاء ذلك.

شاكرين تعاونكم،،،

نائب رئيس الجامعة

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الأستاذ الدكتور محمد فراس الحناوي

ميساء 2023/1/25

الرقم : ١٥/٥٣٢
التاريخ : ٩ - شباط ٢٠٢٢



الجمهورية العربية السورية
وزارة الاتصالات والتقانة
مديرية التنمية الإدارية

الهيئة النازمة للاتصالات والبريد الشركة السورية للاتصالات

إشارة إلى كتاب جامعة دمشق رقم ٦٠٣/ص تاريخ ٢٥/١/٢٠٢٣، بخصوص السماح لطالب الدكتوراه علي فارس رستم المسجل في كلية الاقتصاد - جامعة دمشق بالقيام بدراسة ميدانية في وزارة الاتصالات والتقانة والجهات المرتبطة بها (استبانة و مقابلة).
يرجى إجراء التسهيلات الممكنة للقيام بالدراسة الميدانية لزوم البحث الذي يعده بعنوان "الدور المعدل للمزونة الاستراتيجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام".
شاكرين تعاونكم.

معاون وزير الاتصالات والتقانة
لشؤون الاتصالات
الدكتور محمد مازن المخايري

صورة إلى

مديرية التنمية الإدارية

ر. د. إدريس الكسار
م. د. هادي
٢٠٢٣ / ١ / ١٩

١٥/٥٣٣

الرقم :

التاريخ : ٩ - ٢٢٣



الجمهورية العربية السورية

وزارة الاتصالات والتقانة

مديرية التنمية الإدارية

السادة المديرين

إشارة إلى كتاب جامعة دمشق رقم ٦٠٣/ص تاريخ ٢٥/١/٢٠٢٣، بخصوص السماح لطالب الدكتوراه علي فزارس رستم المسجل في كلية الاقتصاد - جامعة دمشق بالقيام بدراسة ميدانية في وزارة الاتصالات والتقانة والجهات المرتبطة بها (استبانة و مقابلة).

يرجى إجراء التسهيلات الممكنة للقيام بالدراسة الميدانية لزوم البحث الذي يعدّه بعنوان "الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام".
شاكرين تعاونكم.

معاون وزير الاتصالات والتقانة

لشؤون الاتصالات

الدكتور محمد مازن المحاري

شركة MTN سوريا المساهمة المغفلة العامة

رأس المال ١,٥٠٠,٠٠٠,٠٠٠ ل.س. مدفوع بالكامل، س.ت : ٥١٥٠ - داريا - ريف دمشق
دمشق - استيراد المزة - بناء المهندس العربي ص.ب ٣٤٤٧٤ دمشق، سورية
هاتف ٢٢٢ ٢٢٢ ٩٤٤ +٩٦٣ ١١ ٩٤٩٤ +٩٦٣ ١١ ٦٦٦١١٦ فاكس
www.mtnsyr.com



التاريخ: 2023-05-25

المرجع: MTN-S/HR-TM/SS/SD/22/008



الهيئة النازمة للاتصالات والبريد

السيد المدير العام

المهندس منهل جنيدي المحترم

الموضوع: دعم أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال للطالب علي رستم:

تحية طيبة وبعد،

إشارة إلى كتاب جامعة دمشق رقم 603/ص تاريخ 2023-1-25 ولاحقا لكتابكم رقم 5956/ص ق تاريخ 2023-5-18
المتعلق بدعم أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان:

الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام
(دراسة ميدانية لشركات القطاع العام مع الخاص في وزارة الاتصالات والتقانة في سورية)

نحيطكم علماً أنه لكي نستطيع المساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وذلك بالإجابة على الأسئلة المطروحة
يتوجب على مقدم البحث تزويدنا برابط الأسئلة محملة على نموذج (سؤال-جواب) مستخدماً إحدى خدمات غوغل
السحابية (google drive).

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

مدير إدارة الموارد البشرية والشؤون التنظيمية

شيريهان سلوم

بالتفويض عنها:

أد لهم بأرودي

مدير دائرة العلاقات مع الجهات النازمة والحكومية

سهى القطريب





اكسبرس & لوجستيكس



EXPRESS & LOGISTICS

1

الهيئة النازمة للاتصالات والبريد	
الرقم : ١٦٠٠٠	الترتيب : ٢٠٢١/٥
التاريخ : ٢٠٢١/٥	

الرقم : 524

التاريخ : 2023/05/21

السادة الهيئة النازمة للاتصالات و البريد

مقدمه : شركة خلود سري حلي و شركاه المحدودة المسؤولية

تحية طيبة

إشارة الى كتابكم رقم 5955/ صن ق نرفق لكم الاستبيانات التي تم تقديمها من قبل موظفينا .

مع فائق الاحترام و التقدير

دمشق في 2023/05/21

٢٠٢١/٥
١٦٠٠٠

شركة خلود سري حلي و شركاه المحدودة المسؤولية



خلود سري حلي

Khulud Sirri Halaby

ص ب: ٣٢٤

Email: info@abualez.com

شركة ابو العز للشحن والخدمات البريدية الأساسية
المحدودة المسؤولة برأسمال عشرة ملايين ليرة سورية



التاريخ: ٢٠٢٣/٥/٢٥

الرقم: بلا

الفرع: الادارة العامة

الهيئة الناظمة للاتصالات والبريد	
الرقم: ٧٨١٧	الوارد: ٢٠١
التاريخ: ٢٠١	٥٢٩

السادة الهيئة الناظمة للاتصالات والبريد

اشارة لكتابكم رقم ٥٩٥٥/ص ن ق تاريخ ٢٠٢٣/٥/١٨ نرفق لكم ربطا ثلاث استمارات ورقية
من الاستبيان المطلوب و قرص ليزري يتضمن نسخة من هذه الاستمارات .

شاكرين تعاونكم

المدير العام

نوفل كنج ابو العز



٢. تراخيص



AYA.SY
Internet Service Provider

آية .sy

مزود خدمة الإنترنت

٩

الرقم / ٥٢

تاريخ: ٢٠٢٣ / ٥ / ٢٢

إلى الهيئة الناطمة للاتصالات والبريد

تحية طيبة وبعد،

لاحقاً لكتابكم رقم ٥٩٥٦/ص ن ق تاريخ ٢٠٢٣/٥/١٨ المتضمن طلبكم ملئ الاستبيان الخاص بالبحث الذي يعده طالب الدكتوراة السيد علي رستم .
نرفق لكم طياً الاستبيان المطلوب.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير

المدير العام
الدكتور المهندس يعرب الزوني

الهيئة الناطمة للاتصالات والبريد
الرقم ٧٥٠١
التاريخ: ٢٠٢٣ / ٥ / ٢٢



٠٢ تراخيص



شركة القدموس
للخدمات البريدية
والحوالات المالية
المحدودة المسؤولية

ص.ت ٦١٣٢
طرطوس - هاتف ٣١٦٧٣٠
فاكس : ٣٢٢٠١١

3

التاريخ: ٢٠٢٣/٥/٢٥

الرقم: ٣٨ / ٢٠٢٣

السادة الهيئة الناظمة للإتصالات والبريد المحترمين

مقدمه : شركة القدموس للخدمات البريدية والحوالات المالية المحدودة المسؤولية

بالإشارة إلى كتابكم رقم ٥٩٥٥/ ص ن ق تاريخ ٢٠٢٣/٥/١٨ نرفق لكم ربطاً
الإستبيانات المطلوبة.

شاكرين حسن تعاونكم

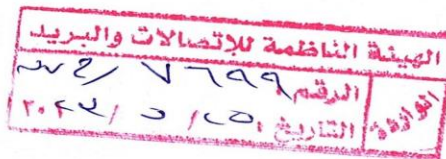
شركة القدموس للخدمات البريدية

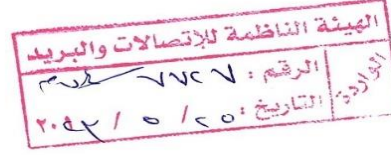
والحوالات المالية

المحدودة المسؤولية



ت. ز. ز. ز.





التاريخ: 2023/5 /25

الرقم: CEO-92/23

(2)

السادة الهيئة الناظمة للاتصالات والبريد المحترمين

الموضوع: استبيان بحث مقرر الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والاداء المستدام

تحية طيبة،

إشارة الى كتابكم رقم 5956/ص ن ق الوارد لدينا بتاريخ 2023/5/18 تم المساعدة في الإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان المرفق من وجهة نظرنا بكل موضوعية .

-مرفقاً الاستبيان المطلوب .

شاكرين حسن تعاونكم

مزود خدمة الانترنت أمنية

مزود خدمة الانترنت أمنية
ص.ب: 8411
تلفون: 963 11 9307
فاكس: 963 11 2157207
موبايل: 963 944 423007
E-mail: info@omniya.sy
www.omniya.sy

Damascus - Syria
P.O.Box:8411
Tel. +963 11 9307
Fax: +963 11 2157207
Mob. +963 944 423007
E-mail: info@omniya.sy
www.omniya.sy



شركة الفارس للخدمات البريدية

FalExpress

تلفون : 9794 (11) +963 فاكس : 2138005 (11) +963
 صندوق بريد : 10474 دمشق سوريا
 حلب : تلفون : 9794 (21) +963 فاكس : 21274930 (21) +963
 اللاذقية : تلفون : 461719 (41) +963

الهيئة الناظمة للاتصالات والبريد	
الرقم : ١٤١٢/٢٠١٤	الوزارة :
التاريخ : ٥/٤/٢٠١٤	

السادة الهيئة الناظمة للاتصالات والبريد المحترمين

عطفاً على كتابكم الوارد الينا برقم 5955/ص ن ق , نرفق لكم جداول الإستبيانات الواردة لنا بخصوص (الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام).

ولكم الشكر

شركة
 الفارس للخدمات البريدية
 س.م.ج. المديرة العامة
 ١٨٩١٧

محمد أحمد

م.م. فؤاد
 م.م. زينة





(6)



الرقم : ISP – 23 - 051

التاريخ : 2023 - 5 - 29

السادة الهيئة الناظمة لقطاع الاتصالات المحترمين
تحية طيبة وبعد ..

عطفاً على كتابكم رقم 5956/ ص ن ق بتاريخ 2023-5-18 نرفق لحضراتكم الإستبيانات المطلوبة , حيث تم تعبئة الإستبيانات من المناصب التي لها علاقة بالموضوع .

شاكرين حسن تعاونكم ..

إدارة مزود خدمة الإنترنت سوا

شركة فرعون المحدودة المسؤولة
سجل تجاري 16524

م. ترايف



sawaisp.sy

00 963 11 9861

00 963 11 212 28 18

00 963 944 009 461

info@sawa-isp.sy

Free Zone - Damascus - Syria

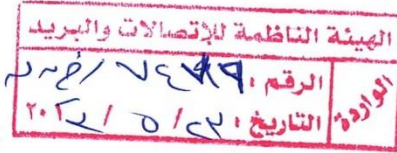
السادة الهيئة الناظمة للاتصالات والبريد

تحية طيبة:

مقدمه: شركة مسارات اكسبريس للبريد السريع المحدودة المسؤولية والمسجلة بالسجل التجاري

رقم /٢٣٤٢٨/ تاريخ ٢٠٢٢/٤/٢١

جوابا ع كتابكم ٥٩٥٥/ص ن ق تاريخ ٢٠٢٣/٥/١٨



نرفق لكم المطلوب

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الادارة العامة

مسارات اكسبريس
للبريد السريع م.م
MASSARAT EXPRESS COURIER (L.L.C)
حلب - سجل تجاري ٢٣٤٢٨

تاريخ ٢٠٢٣/٥/١٨

١٠/٥/٢٣



11

السادة الهيئة الوطنية للاتصالات المحترمين

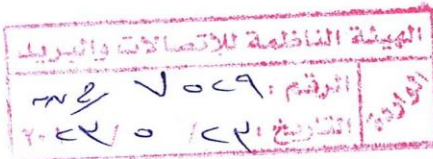
نحن شركة جبر عدنان حلبوي نقدم لكم الاستبيان لدراسة
الميزة اشتراكات القطاع العام مع الخاص

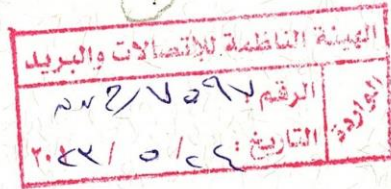
و لكم جزيل الشكر

جبر عدنان حلبوي

ABIR - A. HILBAWI
Syria - Damascus
C.R. 91310

ع. ج. ج. ج.





إلى الرئيسة الناظمة للاتصالات والبريد

مقدّمه:

شركة منديات الشهاب للشحن

إشارة إلى كتابكم رقم ٥٩٥٥/٥٩٥٥ من تاريخ ١٨/٥/٢٠٢٢

نوافيكم باستبيانات العاملين لدينا وذلك لزوم بحث الدور

المعدل للدونة والاستراتيجية في العلاقات بين الشركة

الاستراتيجية والإدارة المستدامة

ولكم فائق الاحترام

بالوكالة

شماره ٢٠٤٢/٥/٢٤

م. ترايف



(٩)

إدارة الهيئة الناطقة بالإنصاف والبريد الحر من...

تية ليه.

معد: ! شري العواد للحوالات المالية.

تدفع لي الاستبيانات المطلوبة من قبلنا المطلوبة من قبلكم بالكتاب
الوارد لنا..

وتعملها بقبول مائة الالتزام والتقدير

شري العواد للحوالات المالية
ال

Abstract

In view of the importance of engaging the private sector in funding, managing, operating, and enhancing the sustainable performance of business projects in an unstable and highly changeable environment, strategic flexibility has become a necessity for organizations to adapt to the rapidly changing environmental variables. This study was conducted with two main objectives: firstly, to test the direct relationship between strategic partnership and sustainable performance in public and private sector organizations operating in the telecommunications and internet services at the Ministry of Communications and Technology in Syria; and secondly, to test the moderating role of strategic flexibility in the relationship between strategic partnership and sustainable performance, which represents a research gap in the studies that examined the relationship between strategic partnership and sustainable performance. To achieve the study's objectives, a positivist philosophy was adopted, along with a deductive approach and quantitative method as a methodological choice, using a survey strategy in data collection through a questionnaire from a sample size of 410 individuals in 19 organizations, including 14 private sector and 5 public sector. The data were analyzed using statistical analysis software (AMOS v.21, SPSS v.27) and appropriate statistical methods. The study concluded that there is a good level of both strategic partnership, sustainable performance, and strategic flexibility in the organizations studied. Additionally, there was a statistically significant positive relationship between strategic partnership and sustainable performance, while strategic flexibility with its dimensions (production flexibility, human capital flexibility, and market flexibility) showed a negative role in the relationship between strategic partnership and sustainable performance. Based on these results, the study recommended the need to enhance the role of strategic flexibility in both public and private sectors by improving its application across all dimensions, enabling the organization to adapt and face long-term environmental and competitive changes, positively reflecting on sustainable performance. The study also emphasized the need for the researched organizations to comply with local and global environmental standards when conducting their activities in the Syrian environment and proposed suggestions for future research.

Keywords: Strategic Partnership, Sustainable Performance, Strategic Flexibility.

Syrian Arab Republic
Ministry Of Higher Education And
Scientific Research
Damascus University
Faculty Of Economics
Business Administration Department



The Modified Role Of Strategic Flexibility In The Relationship Between Strategic Partnership And Sustainable Performance

**"A Field Study Of Public Sector Partnerships With The Private In The Ministry
Of Communications And Technology In Syria"**

The Thesis Has Been Prepared To Obtain A Doctoral Degree In Business Administration

**Student Preparation
Ali Restom**

**Supervised By:
Prof. Majd Sackour**

**2024 AD
1445 AH**