

## مشروع أطروحة الدكتوراه

أثر الشراكات الاستراتيجية في الأداء المستدام: دراسة ميدانية على الشركة  
الوطنية للإسكان

**The Impact of Strategic Partnerships on Sustainable  
Performance: A Field Study of the National Housing Company**

حامد محمد الحلافي

222000418

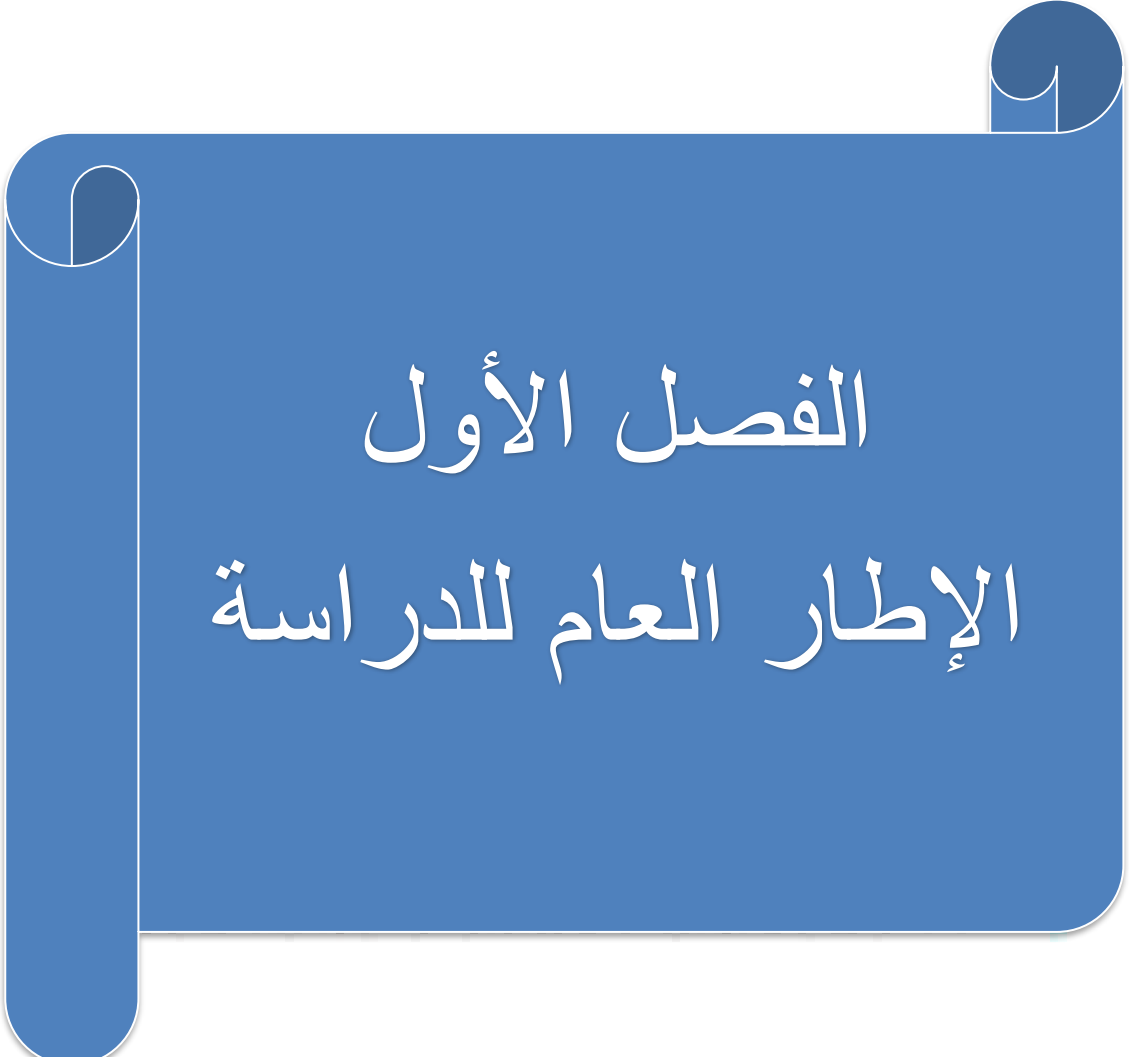
كلية الادارة

اسم الباحث

الرقم الأكاديمي

الكلية

1447 هـ – 2025 م



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## مقدمة الدراسة

انطلاقاً من استراتيجية المملكة العربية السعودية ورؤية المملكة 2030 الرامية إلى تسجيع وتعزيز مشاركة القطاع الخاص للقطاع الحكومي في تطوير البنية الأساسية فقد وضعت المملكة العربية السعودية من خلال رؤيتها 2030 برنامجاً للشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، وتعد الشركة السعودية للإسكان مثالا حقيقيا لتطبيق برنامج للشراكة الاستراتيجية من خلال الإعلان على العديد من المشروعات المتميزة في قطاعات الإسكان والبنية التحتية (الزهراني، 2021):

تهدف الشراكة الاستراتيجية للقطاع العام مع شركات القطاع الخاص إلى تعزيز تعاون القطاع الخاص من خلال شركات استراتيجية تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية وتضمن استثمار الموارد المشتركة بكفاءة. يعتمد نجاح الشراكة الاستراتيجية بين شركات القطاع الخاص على توافر البيئة الاستثمارية التي توفر عوامل النجاح لتلك الشراكة الاستراتيجية، والتي تتمثل في العديد من الجوانب، مثل توافر الوعي الاستثماري بين المؤسسات الداعمة للشراكة الاستراتيجية وسهولة إجراءات إدارة التراخيص، واللامركزية في الموافقة على المشاريع (براغ دوبر فسكي، 2020).

تشير الاستدامة إلى الأداء الأمثل الذي تحققه الشركة وتحافظ عليه بمرور الوقت وبعبارات أخرى الاستدامة هي القدرة على دعم عملية أو نظام الشركة على مدار فترة زمنية طويلة تؤدي إلى الأداء المستدام من خلال تقدم منظم ومنسق نحو هدف اقتصاد حقيقي لا يتحقق إلا عن طريق دمج أبعاد الاستدامة الاقتصادية والاجتماعي والبيئي والذي يخص المؤسسة والمجتمع المدني ويمكن تعريف الأداء المستدام بأنه تجسيد لاستراتيجية المؤسسة على أرض الواقع عبر مختلف الوظائف الإدارية (تخطيط – تنظيم – قيادة – توجيه - رقابة وتقييم) يمس كل من البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي (السجاري، 2023).

ان أبعاد الأداء المستدام تتمثل في البعد الاقتصادي الذي يحدد تطور النمو والكفاءة الاقتصادية من خلال أنماط الإنتاج والاستهلاك المستدامة بينما البعد الاجتماعي يرتبط داخليا بقدرة الشركة على جعل مواردها البشرية أكثر كفاءة وفاعلية من خلال تحسين الظروف الخاصة بالعمل من تقديم حوافز وتدريب ام بالنسبة الي الظروف الخارجية التي تتعلق بعلاقات المؤسسة مع المجتمع الذي تنشط وتعمل فيه وأخيرا البعد البيئي نتيجة الجهود الكبيرة للحد من مخاطر التلوث البيئي وتعزيز مبادئ الاقتصاد القومي(رستم،2024).

الأداء الاجتماعي يعد من أهم جوانب الاستدامة، إذ يُشير إلى عقلية الأفراد وأساليب تفكيرهم، بالإضافة إلى الأهداف، ومستويات المعيشة، والمساواة، والحوار الاجتماعي، وتوزيع المسؤوليات، وحماية الثقافة/التراث. بينما الأداء الاقتصادي يعني الاستدامة في النمو والتطور واستقرار الأداء المالي. وبالنسبة إلى الأداء البيئي فيعني الاستمرار في الحفاظ على الموارد الطبيعية وحمايتها وتجنب التلوث لتلك الموارد(الجبوري،2021)

برنامج الإسكان، هو أحد برامج تحقيق رؤية السعودية 2030، أطلق عام 1440هـ/2018م، بهدف تقديم حلول سكنية تمكن الأسر السعودية من تملك المنازل المناسبة، إما بنظام التملك أو الانتفاع، وفق احتياجاتهم وقدراتهم المالية بما يتوافق مع أبعاد استدامة الأداء الاقتصادية والاجتماعية بهدف تطوير الإسكان والتجديد الحضري والارتقاء بالمناطق العشوائية الى مجابهة التحديات التي تواجه توفير مسكن ملائم للجميع من خلال تمكين الأسر السعودية من الحصول على التمويل العقاري المدعوم بالشراكة مع القطاع الخاص، ممثلا في المصارف وشركات التمويل (Arab News، 2023))

أعلنت شركة الوطنية للإسكان السعودية "NHC"، عن تسجيل أداء قياسي في مبيعاتها لعام 2024، حيث بلغ إجمالي المبيعات أكثر من 26.7 مليار ريال، محققة بذلك نسبة نمو بلغت 253% مقارنة

بعام 2023. وشهد عام 2024 إبرام "NHC" وشركائها أكثر من 25.8 ألف عقد بيع متجاوزا أداء الأعوام السابقة؛ في أكثر من 18 مدينة حول المملكة، وهو ما يبرز نجاحها في تلبية الطلب المتزايد بمختلف مناطق المملكة. يُذكر أن شركة NHC هي قائد قطاع التطوير العقاري للوجهات العمرانية في المنطقة التي تتسم باستدامة الأداء وتحقيق جودة الحياة.<sup>1</sup>

نمو الشراكات الاقتصادية في مجال الإسكان العقاري بالمملكة، زاد من نسبة تملك السعوديين للمساكن مع نهاية عام 2023م، حيث ارتفعت نسبة الأداء المستدام بنسبة 16.7 نقطة مئوية، مقارنة بعام 2016، حيث استفادت أكثر من 96 ألف أسرة من مستحقي الدعم السكني خلال 2023، من خلال مساهمة «برنامج الإسكان» في تحمّل تكاليف السكن، إضافة إلى خدمة أكثر من 20 ألف أسرة من مسارات التملك عبر الإسكان التنموي. مشيراً إلى أن نسبة تملك الأسر تجاوزت المستهدف لعام 2023 والبالغ 63%. مما يدعم قدرة الشركة على تحقيق استدامة الأداء مع مراعاة أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال إعادة تشكيل المشهد الحضري بالسعودية عن طريق إنشاء ضواحي ومجتمعات متكاملة توفر بيئة حيوية مثالية للعيش (موقع الشركة، 2025).

يمكن بناء هذه الشراكات من خلال التعاون مع الشركات الناشئة، ومزودي التكنولوجيا، واللاعبين الأساسيين في الصناعة، مما يساعد هذه المنظمات على الاستفادة من نقاط القوة التكميلية، وتقاسم المخاطر، وخلق قيمة مشتركة. هناك وظائف عدة للاستراتيجية، تتمثل في توضيح رؤية الشركة ونهجها حول حل مشاكل الإسكان، وإشراك مختلف الجهات المعنية، ورفع مستوى الوعي لدى الإدارات المركزية والمحلية (المضيان، 2023).

---

<sup>1</sup> <https://nhc.sa/>

تهدف الدراسة الحالية الي تحديد أثر الشراكات الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (الالتزام، التعهد، التكامل، الاستمرارية والشفافية) على الأداء المستدام بأبعاده (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) للشركة الوطنية للإسكان NHC.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

الشراكات الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسات لتنمية وتطوير مكانتها ومنتجاتها لم تحظى بالاهتمام الا في السنوات الأخيرة بتكثيف الجهود لتحسين نوعية المنتجات والخدمات وزيادة القدرة التنافسية مع مراعاة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لاستدامة تلك الاعمال والتي لم تكن لتتم الا من خلال التعاون على القيام بمشاريع ذات اختصاص مع تحمل وتشارك كل التكاليف والمخاطر المختلفة التي تنجم عن هذه الشراكات بين مختلف الافراد الفاعلة في تلك الشراكات وتتيح الشراكات الاستراتيجية للشركات والمؤسسات سواء كانت تعمل في القطاع الخاص او القطاع العام والحكومي توسيع استثماراتها خارج الحدود الموجودة فيها كما يوجد اهداف اخرى من تلك الشراكات الاستراتيجية وهي الاستفادة من الخبرات التي تمتلكها الشركات والمؤسسات الأخرى التي تتعاون معها خاصة في مجالات البحث والتطوير والتحكم والتكنولوجيا الحديثة التي توجد في كثير من القطاعات ومنها الأداء المستدام في قطاع الإسكان (الحربي، 2019).

تأتي رؤية 2030 بخطة شاملة وبأهداف محددة تشمل جميع مجالات القطاع البلدي والسكني، لخلق مجتمع حيوي وبناء اقتصاد يتميز بالتنوع والاستدامة بأبعادها (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) ولتتوحد جهود الوزارة في شكل شراكات استراتيجية مع العديد من الجهات من أجل إحداث نقلات نوعية في القطاعين "البلدي" و"السكني" من أجل زيادة نسبة التملك السكني إلى 70% بحلول عام 2030، وتحسين المشهد الحضري عبر الارتقاء بجودة الخدمات البلدية المقدمة في المدن السعودية، وفق رؤية سديدة ودعم قيادة رشيدة ووطن طموح ماضي في تحقيق ما يهدف إليه.. (المضيان، 2023).

ومن خلال عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة (رستم، 2024) ودراسة (ال مهدي واخرون، 2023) ودراسة (الحلافي واخرون، 2023) ودراسة (السجاري، 2022) ودراسة (جعفر ورشيد، 2019) وغيرها يمكن تطبيق الشراكات الاستراتيجية في مختلف القطاعات مثل القطاع الحكومي، الخاص، وغير الربحي، حيث أن إثر هذه الشراكات يعتبر حجر الزاوية في تحسين تقديم الخدمات العامة، وزيادة كفاءة العمليات الحكومية والتكامل والشمول الخدمي الحكومي، أما في القطاع الخاص، فتساعد الشراكات على تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الابتكار وتبادل المنافع وخصوصا للمشاريع العملاقة ذات المستهدفات الكبيرة . الجدير بالذكر أن هذا الكم الهائل من المشاريع ستسهم في تلبية الطلب المتزايد على السكن وتعزيز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي. وذلك للمساهمة في تحسين مستوى جودة الحياة لجميع أفراد المجتمع ورفع نسبة تملك المواطنين للمساكن إلى 70% تماشيا مع مستهدفات برنامج الإسكان أحد برامج رؤية السعودية 2030 (ال حرقان، 2023)

ومن اجل تحليل الأثر الكبير للشراكات الاستراتيجية على المملكة العربية السعودية. وتوفير رؤية شاملة للأثر الاجتماعي لهذه الشراكات ومساهمتها في تحسين جودة الحياة للمواطنين، وكذلك ما أحدثته الشركة الوطنية للإسكان من تحولا كبيرا في قطاع الإسكان من خلال إدارتها الناجحة في تحقيق مستهدفات الأداء المستدام عن طريق شراكاتها الاستراتيجية في تنظيم سوق العقار، وتوسيع نطاق الحصول على التمويل، وتحسين اللوائح التنظيمية، وتقديم خيارات متنوعة تناسب مختلف الاحتياجات، وزيادة المعروض في السوق، ومراعاة البعد البيئي الأمر الذي مهد الطريق أمام تحقيق أحد أهداف رؤية السعودية 2030 بخطى متسارعة وصلت إلى 62% حتى الان من تملك الأسر السعودية، من أصل المستهدف 70% بحلول عام 2030.

وعلى وجه التحديد فإن مشكلة الدراسة تتحدد من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو أثر الشراكات الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (الالتزام، التعهد، التكامل، الاستمرارية والشفافية) على الأداء المستدام بأبعاده (البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي) بالشركة الوطنية للإسكان NHC؟

### أسئلة الدراسة

ومن خلال السؤال الرئيسي للدراسة " ما هو أثر الشراكات الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (الالتزام، التعهد، التكامل، الاستمرارية والشفافية) على الأداء المستدام بأبعاده (البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي) بالشركة الوطنية للإسكان؟ "

يمكن نخرج بعدد من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- ما هو أثر الالتزام والتعهد كإحدى أبعاد الشراكات الاستراتيجية على الأداء المستدام بأبعاده (البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي) بالشركة الوطنية للإسكان NHC؟
- ما هو أثر التكامل كأحد أبعاد الشراكات الاستراتيجية على الأداء المستدام بأبعاده (البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي) بالشركة الوطنية للإسكان NHC؟
- ما هو أثر الاستمرارية كأحد أبعاد الشراكات الاستراتيجية على الأداء المستدام بأبعاده (البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي) بالشركة الوطنية للإسكان NHC؟
- ما هو أثر الشفافية كأحد أبعاد الشراكات الاستراتيجية على الأداء المستدام بأبعاده (البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي) بالشركة الوطنية للإسكان NHC؟

### أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تبرز الأهمية في أنها سلطت الضوء على أثر الشراكات الاستراتيجية على الأداء المستدام بالتطبيق على الشركة الوطنية للإسكان NHC وتعتبر الدراسة الحالية من الدراسات القليلة جدا التي تتناول

دور النجاح في إدارة الشراكات الاستراتيجية وأثرها رفع الأداء المستدام بأبعاده (البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي) وتحسين ورفع جودة الإسكان في المملكة العربية السعودية.

### الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث في الآتي:

- أهمية فهم كيفية الاستفادة من الشراكات الاستراتيجية في إدارة برامج الإسكان لمختلف الفئات المستفيدة مع مراعاة البعد الاجتماعي المستدام.
- أهمية الموضوع المطروح حول كيفية تحقيق التحول في الشراكات الاستراتيجية من خلال تحليل البيانات والمعلومات والاثار الاقتصادية المستدام ضمن رؤية المملكة 2030م..
- أهمية دراسة العوامل المؤثرة والتحديات في سوق الإسكان السعودي في ضوء معطيات رؤية 2030م.
- أهمية تطوير شراكات استراتيجية جديدة تساهم في تعزيز تنافسية المؤسسات العاملة في مجال التطوير العقاري مع مراعاة البعد البيئي المستدام. ضمن رؤية 2030م.
- الأهمية الكبيرة لاعتماد الشراكات الاستراتيجية وتكاملها وتفاعلها مع استراتيجية الشركة ككل، وما يحيط بها من بيئة خارجية وكيفية مواجهاتها للمتغيرات المختلفة.
- قلة الأبحاث التي تناولت موضوع الشراكات الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المستدام.

## الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في الآتي:

— دراسة تأثير أبعاد الالتزام والتعهد والتكامل والاستمرارية والشفافية لتطبيقات

الشراكات الاستراتيجية على الأداء المستدام بأبعاده (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية)

بالشركة الوطنية للإسكان NHC.

— أهمية دراسة جوانب استخدام الشراكات الاستراتيجية لتحديد نقاط القوة والضعف،

لمواجهة متطلبات وتحديات الظروف الحالية للأداء الاقتصادي التي تواجهها الشركة

الوطنية للإسكان

— أهمية الشراكات الاستراتيجية في تحقيق أحدث تحولا كبيرا في قطاع الإسكان من خلال

تنظيم سوق العقار، وتوسيع نطاق الحصول على التمويل وبالتركيز على البعد

الاجتماعي المستدام

— أهمية دراسة مدى جدوى استخدام محددات الشراكات الاستراتيجية في تحسين كفاءة

البعد البيئي المستدام بأفضل الوسائل الضرورية لاستثمار الموارد والإمكانات

— أهمية التعرف على مستوى الأداء المستدام من وجهة نظر العاملين في الشركة

— تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن يسترشد بها القائمون على إدارة الشراكات

الاستراتيجية في التطوير العقاري لخدمة اهداف تلك المؤسسات والشركات.

## أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة في إطار مشكلتها وأهميتها واختبار فروضها إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي وهو "التعرف على أثر الشراكات الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (الالتزام، التعهد، والتكامل، الاستمرارية والشفافية) على الأداء المستدام بأبعاده (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) في المملكة من خلال الشركة الوطنية للإسكان NHC.

يسعى الباحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- تحليل أثر بعد الالتزام والتعهد كإحدى أبعاد الشراكات الاستراتيجية على الأداء المستدام بأبعاده (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) للشركة الوطنية للإسكان NHC.
- تحليل أثر بعد التكامل كأحد أبعاد الشراكات الاستراتيجية على الأداء المستدام بأبعاده (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) للشركة الوطنية للإسكان NHC.
- دراسة أثر بعد الاستمرارية كأحد أبعاد الشراكات الاستراتيجية على الأداء المستدام بأبعاده (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) للشركة الوطنية للإسكان NHC.
- دراسة أثر بعد الشفافية كأحد أبعاد الشراكات الاستراتيجية على الأداء المستدام بأبعاده (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) للشركة الوطنية للإسكان NHC.

## فرضيات الدراسة:

بناء على تحديد مشكلة الدراسة واستئنها الفرعية وتحديد اهداف الدراسة يتم اعداد عدد من الفروض في سبيل الإجابة على تلك الأسئلة وتحقيق الأهداف المطلوبة حيث يقوم البحث على محاولة اختبار صحة الفروض التالية

## الفرض الرئيسي

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأثر الشراكات الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (الالتزام، التعهد، والتكامل، الاستمرارية والشفافية) على الأداء المستدام بأبعاده (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) للشركة الوطنية للإسكان NHC. ويتفرع من هذا الفرض الفرضيات الفرعية الآتية:

### الفرضية الاولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد الالتزام والتعهد كأحد أبعاد تطبيقات الشراكات الاستراتيجية على الأداء المستدام بأبعاده (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) بالشركة الوطنية للإسكان NHC..

### الفرضية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد التكامل كأحد أبعاد تطبيقات الشراكات الاستراتيجية على الأداء المستدام بأبعاده (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) بالشركة الوطنية للإسكان NHC..

### الفرضية الثالثة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد الاستمرارية كأحد أبعاد تطبيقات الشراكات الاستراتيجية على الأداء المستدام بأبعاده (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) بالشركة الوطنية للإسكان NHC..

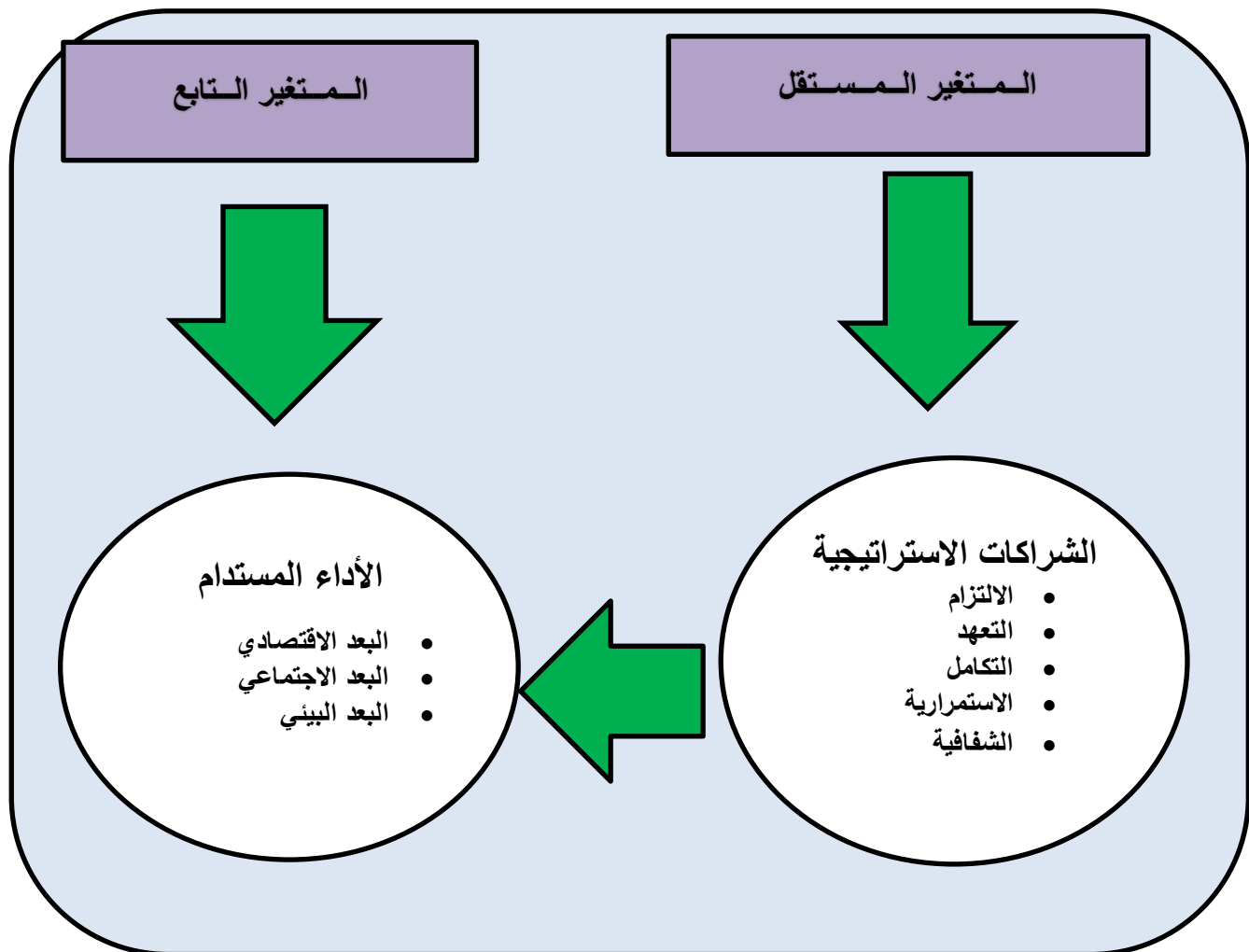
### الفرضية الرابعة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد الشفافية كأحد أبعاد تطبيقات الشراكات الاستراتيجية على الأداء المستدام بأبعاده (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) بالشركة الوطنية للإسكان NHC..

## نموذج الدراسة

– المتغير المستقل (الشراكات الاستراتيجية). بأبعاده (الالتزام والتعهد والتكامل والاستمرارية والشفافية)

– المتغير التابع (استدامة الاداء). بأبعاده (الاقتصادي – الاجتماعي – البيئي)



شكل 1 اعداد الباحث (نموذج الدراسة)

## مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

### الشراكات الاستراتيجية

– تعرف اصطلاحاً: بأنها هي اتفاقيات بين شركتين أو أكثر للتعاون في مجال معين يتيح لهم الاستفادة من مزايا الشركة الأخرى وتحقيق أهداف مشتركة بشكل أفضل وأكثر فاعلية (قطوش، 2018).

– تعرف إجرائياً: الشراكات الاستراتيجية هي تحالفات رسمية بين منطمتين أو أكثر تتعاون لتحقيق أهداف مشتركة. تعتمد هذه الشراكات على الأهداف المشتركة، والموارد، والخبرات. إنها تتجاوز الالتزامات التعااملية وتخلق قيمة طويلة الأمد لجميع الأطراف المعنية (السجاري، 2022).

### الأداء المستدام:

– تعريف الأداء المستدام (الاصطلاحي) هو تقدم منظم ومنسق نحو هدف اقتصاد بيئي لا يتحقق إلا عن طريق دمج أبعاد الاستدامة الاقتصادية والاجتماعي والبيئي والذي يخص المؤسسة والمجتمع المدني.

– تعريف الأداء المستدام (الإجرائي) بأنه تجسيد لاستراتيجية المؤسسة على أرض الواقع عبر مختلف الوظائف الإدارية (تخطيط – تنظيم – قيادة – توجيه -رقابة وتقييم) يمس كل من البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي

وتتمثل أبعاد الأداء المستدام في:

- الأداء الاجتماعي المستدام من خلال مسؤولية الشركة في خلق بيئة عمل صحية وتوفير معايير السلامة المهنية والالتزام الاجتماعي بتممية الموارد البشرية بالشركة من خلال التعليم والتدريب
- الأداء الاقتصادي المستدام من خلال خفض التكاليف التنظيمية وتعزيز حصص السوق من المساكن المناسبة وتحسين الدخل والارباح لكافة الأطراف ذات العلاقة
- الأداء البيئي المستدام من خلال قدرة الشركة علي الاستخدام الفعال لموارد الطاقة وانخفاض الانبعاثات وتباطؤ استهلاك المواد الضارة

مفهوم الإسكان:

- الإسكان العام هو شكل من أشكال حيازة المساكن الذي يكون فيه العقار عادة مملوكا لهيئة حكومية، سواء كانت مركزية أو محلية. يهدف الإسكان العام إلى توفير سكن ميسور التكلفة، إلا أن التفاصيل والمصطلحات وتعريفات الفقر ومعايير التخصيص الأخرى تختلف في سياقات مختلفة. (Musallam, & Paraman, S. (2023).

برنامج الإسكان ضمن رؤية 2030

- وصول نسبة التملك للوحدات السكنية للمواطنين بنهاية عام 2030م إلى 70%. توفير 95 ألف وحدة سكنية تنموية "تراكمية للمرحلتين الأولى والثانية"، لدعم الأسر الأشد حاجة بنهاية عام 2025م. رفع مستوى رضا المواطنين عن خدمات برنامج الإسكان بنهاية عام 2025م إلى 80%.

## الشركة الوطنية للإسكان

— تأسست NHC أواخر عام 2016 م وذلك بالأمر الملكي رقم 7262 وتاريخ 1437/2/8 هـ لتكون

الذراع الاستثماري لمبادرات وبرامج وزارة البلديات والإسكان في القطاع العقاري. كجزء من

أعمال تطوير الاستثمارات المحلية والإقليمية ضمن مستهدفات رؤية السعودية 2030.

### إجراءات الدراسة:

#### منهج الدراسة:

تم الاعتماد من الناحية المنهجية لإجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على المسح الوصفي المكتبي لأهم الدراسات والجهود العلمية في إعداد هذا الدراسة من خلال وصف وتعريف متغيرات الدراسة وتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة فيما بينها

يعتبر المنهج التحليلي أداة أساسية في البحث العلمي وتحليل البيانات. يوفر المنهج التحليلي أسساً قوية للتحليل العميق والدقيق. تطبيقات المنهج التحليلي تتنوع ما بين تحليل البيانات الكمية والنوعية وتحليل الاحتياجات والسوق والنصوص والمضامين.

بالإضافة إلى المنهج التاريخي في معالجة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وذلك عن طريق الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لإتمام البحث بالإضافة إلى الحصول على البيانات الأولية للبحث وذلك باستخدام الطرق الكمية من خلال توزيع استبيان.

### أدوات الدراسة

تعد أداة الاستبانة من أهم أدوات البحث العلمي وأكثرها استخداماً في العلوم الاجتماعية، وهي استمارة بحث يتم من خلالها الحصول على المعلومات والحقائق في مختلف الظروف والبحث في مختلف الاتجاهات والمواقف. وتشتمل على مجموعة من الأسئلة التي يطلب من أفراد

العينة الإجابة عليها، ويمكن أن يتم إرسال هذه الأسئلة بالبريد الإلكتروني، ويطلق عليها في هذه الحالة الاستبانة البريدية

### مجتمع وعينة الدراسة:

#### • مجتمع الدراسة:

(الشركة الوطنية للإسكان سابقا) تأسست NHC أواخر عام 2016 م وذلك بالأمر الملكي رقم 7262 وتاريخ 1437/2/8 هـ لتكون الذراع الاستثماري لمبادرات وبرامج وزارة البلديات والإسكان في القطاع العقاري. كجزء من أعمال تطوير الاستثمارات المحلية والإقليمية ضمن مستهدفات رؤية السعودية 2030.

أولت الشركة الوطنية للإسكان تنمية المعروض العقاري بإطلاق مشاريع سكنية نوعية في مختلف مناطق المملكة. خلال عام 2024: ارتقت الشركة بأثر ملموس في خدمة قطاع الإسكان، وذلك بسبب سعيها المستمر في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 برفع نسبة التملك للمواطنين إلى 70% بحلول عام 2030م.

كما أن الشركة الوطنية للإسكان NHC نجحت في مدة لا تتجاوز الـ 8 سنوات في إطلاق مشاريع ووجهات متكاملة للإسكان في مختلف مدن المملكة على مساحات كبيرة وبسرعة وجودة عالية تجمع بين مناسبة الموقع وحدثة التصاميم وجودة المنتج واستدامته ومرافق متكاملة بأعلى معايير جودة الحياة. من خلال نجاحها في إدارة إمكاناتها وتكاملها وشراكاتها الاستراتيجية مع القطاع العام والخاص واستقطاب أفضل الشراكات الأجنبية كذلك.

NHC تواصل استثماراتها بتوقيع 27 اتفاقية وشراكة إستراتيجية مع نخبة من الشركات المحلية والعالمية وتهدف هذه الاتفاقيات إلى تعزيز جودة البنية التحتية والخدمات المقدمة ضمن وجهاتها العمرانية، حيث شملت هذه الاتفاقيات المتنوعة مجالات التوريد والخدمات اللوجستية والتصاميم

الداخلية بما يساهم في تحقيق تطلعات الشركة لبناء وجهات متكاملة ومستدامة ترتقي بطموح الجميع.

الجدير بالذكر أن هذه الشراكات تأتي كخطوة إضافية نحو تحقيق استراتيجية NHC في بناء وجهات متميزة ترتقي بأسلوب الحياة لتمنح الجميع حياة أفضل اليوم وغدا ببنية تحتية تواكب متطلبات العصر الحديث

ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركة الوطنية للإسكان في كافة المستويات الإدارية العليا والمتوسط بالشركة السعودية للإسكان وعددهم أكثر من 1600 موظفا في كافة المستويات الإدارية بالشركة السعودية للإسكان

#### عينة الدراسة:

يعمل في الشركة السعودية للإسكان حاليا أكثر من 1600 موظف في جميع مناطق المملكة ويقع المركز الرئيسي في الرياض، ويتمثل مجتمع البحث في العاملين في الشركة السعودية للإسكان حيث يبلغ عدد الموظفين أكثر من 1600 موظف تشمل أكثر من 300 موظف تتضمن أعمالهم مسئولية الشراكات الاستراتيجية واستدامة الأداء الاجتماعي والاقتصادي والبيئي وسوف يتم تحديد المجتمع أكثر من خلال التركيز على الإدارات المعنية بأبعاد الدراسة من الإدارات ذات الاختصاص المباشر بالشراكات الاستراتيجية واستدامة الأداء

يتوقف حجم العينة المناسبة للبحث على عدة عوامل في البحث مثل نوع المجتمع الأصلي، ونوع البحث، وفروض البحث، وتكاليف البحث، وأهمية النتائج، وطرق جمع البيانات سوف يتم العمل على عينة عشوائية بسيطة من مفردات مجتمع الدراسة حسب الحجم الكلي للمجتمع طبقا للدوال الرياضية في تحديد حجم العينة باستخدام تحديد حجم العينة باستخدام جدول مورجان فان حجم عينة الدراسة بناء على الجدول يمثل 310 موظفا

## حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، البشرية)

- حدود زمنية: 2025م
- حدود بشرية: العاملين في الشركة الوطنية للإسكان NHC
- حدود مكانية: الشركة الوطنية للإسكان NHC في المملكة العربية السعودية
- حدود موضوعية: تناولت الدراسة موضوع أثر الشراكات الاستراتيجية على الأداء المستدام بالتطبيق على الشركة الوطنية للإسكان (NHC).

## وسائل جمع بيانات الدراسة:

طرق جمع البيانات والمعلومات كالتالي:

المصادر الأولية: من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن أثر الشراكات الاستراتيجية على الأداء المستدام بالتطبيق على الشركة الوطنية للإسكان NHC تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من عينة الدراسة، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة وتعتبر أساساً للتحليل والاستنتاج في البحث العلمي.

المصادر الثانوية: اعتمد الباحث في الجانب النظري على الأبحاث والدراسات السابقة بما توفره المجلات الأكاديمية من أبحاث ودراسات متخصصة بالإضافة إلى دراسة مصادر البيانات الثانوية، كالكتب والمراجع الأجنبية والعربية، والدوريات والأبحاث والمقالات بالإضافة إلى العديد من مواقع الانترنت المتخصصة.

## المعالجات الإحصائية:

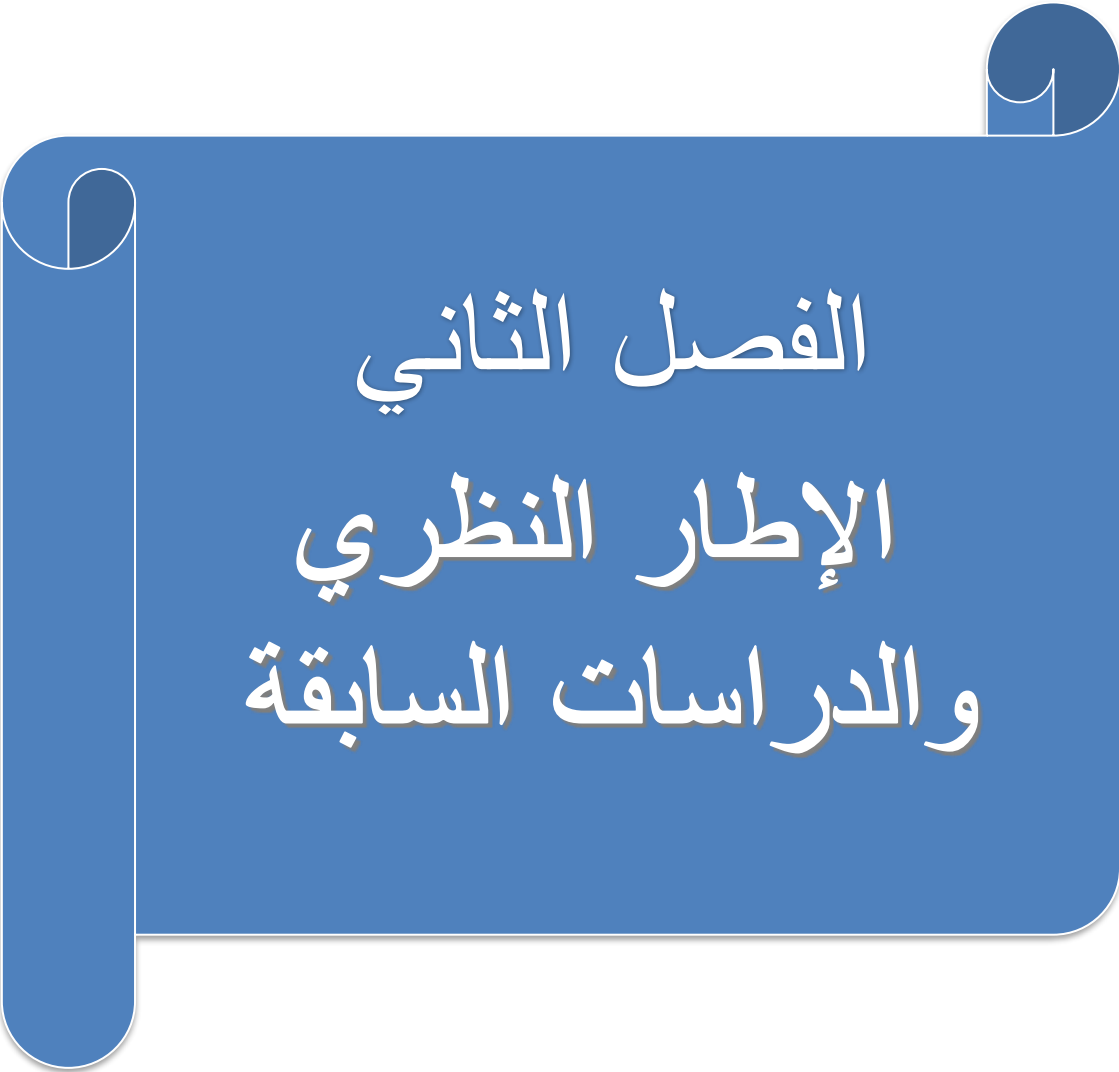
سوف يتم استخدام المعالجات والاختبارات الإحصائية حيث تتم معالجة البيانات التي تم جمعها؛ عن طريق الاستبانة وذلك للإجابة عن الدراسة واختيار الفرضيات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وشملت:

- أساليب الإحصاء الوصفي: وتشمل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية.

- أسلوب الانحدار الخطي البسيط

- معامل ألف كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة





# الفصل الثاني

## الإطار النظري

### والدراسات السابقة

## الإطار النظري

### تمهيد

الشراكات الاستراتيجية تدعم الأداء المستدام من خلال التعاون لتحقيق أهداف مشتركة مثل الابتكار، توسيع السوق، تحسين الكفاءة، وتبادل الخبرات. يتطلب نجاح هذه الشراكات تحديد شركاء مناسبين، ووضع أهداف واضحة، وبناء الثقة، ووجود هيكل حوكمة فعال، ومراقبة الأداء بشكل مستمر. الاستدامة تتضمن أيضًا مسؤولية بيئية واجتماعية واقتصادية، حيث يمكن للشراكات أن تساهم في تحقيقها، مثل تحسين الخدمات العامة أو تقديم حلول مبتكرة للمشاكل المجتمعية والبيئية وفي ظل اشتداد التنافس بين المنظمات في مختلف الصناعات، ظهرت الكثير من الحلول التي تساعد على تحقيق النجاح والتميز في السوق التنافسي، وتعد العلاقات التي تقيمها المنظمات مع بعضها البعض من أبرز تلك الحلول، إذ تساعد تلك العلاقات على توسيع نطاق الوصول إلى العملاء وكذلك العملاء المحتملين، ونمو الأعمال بأقل تكاليف ممكنة، وهي العلاقات التي يُطلق عليها اسم الشراكات الاستراتيجية، وفي سطور هذا المقال نوضح تعريف الشراكات الاستراتيجية وأنواعها ومهامها وأهميتها وأهدافها (الندوي، 2020).

### المتغير المستقل: الشراكات الاستراتيجية

#### مقدمة

من أحد أهم استراتيجيات النمو هي الشراكات الاستراتيجية، حيث تكامل الموارد وتبادل المعرفة، مما يساهم في تحسين الابتكار وتقديم حلول متقدمة تلبي احتياجات السوق

وتوقعات العملاء. من خلال هذه الشراكات، تصبح المنظمات أكثر قدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية والتقنية، وتوطيد مكانتها في بيئات الأعمال المتغيرة بسرعة.

### مفهوم الشراكات الاستراتيجية

- هي اتفاقيات بين شركتين أو أكثر للتعاون في مجال معين يتيح لهما الاستفادة من مزايا الشركة الأخرى وتحقيق أهداف مشتركة بشكل أفضل وأكثر فاعلية. (الجبوري واخرون، 2021).
- الشراكات الاستراتيجية هي العلاقات طويلة الأجل التي تكونها المنظمة مع منظمة أخرى أو أكثر بهدف خلق قيمة مشتركة بينهما تساعد على تحقيق النجاح، وفي الغالب فإن تلك العلاقات تنشأ بين كيانات غير متنافسة، أي تظل كل منظمة مستقلة في عملها ولكنها تعمل مع المنظمة الأخرى في مجالات استراتيجية وتشارك معها في النتائج المترتبة على قرارات الشراكة من مخاطر وفوائد (علي، 2024).
- يمكن تطبيق الشراكات الاستراتيجية في مختلف القطاعات مثل القطاع الحكومي، الخاص، وغير الربحي ويمكن أن تكون محلية أو دولية. (ظافر واخرون، 2023).
- في القطاع الحكومي، تساهم هذه الشراكات في تحسين تقديم الخدمات العامة، وزيادة كفاءة العمليات الحكومية والتكامل والشمول الخدمي الحكومي. أما في القطاع الخاص، فتساعد الشراكات على تعزيز القدرة التنافسية، توسيع الحصة السوقية، وتحقيق الابتكار وبالنسبة للقطاع غير الربحي، توفر هذه الشراكات الموارد والخبرات اللازمة لتحقيق الأهداف الاجتماعية والتوسع في تقديم الخدمات المجتمعية. وفي جميع الحالات، تعمل

الشراكات الاستراتيجية على تقليل المخاطر من خلال توزيع المسؤوليات وتعزيز التعاون بين الأطراف المشاركة. (الزهراني، 2021).

— يمكن اعتبار الشراكة شكل من أشكال التعاون ونوع من التقارب التي يحدث بين المؤسسات الاقتصادية، وهي في حقيقتها عقداً أو اتفاقاً بعيد المدى يحدد بين مشروعين أو أكثر قاما على التعاون فيما بين الشركاء، ونشير إلى أن هذا التعاون لا يقتصر فقط على مساهمة كل منهم في رأس المال وإنما قد تكون مساهمة فنية أو معرفة تكنولوجية وهي تقارب من اجل التعاون في مشروع معين، أو نشاط خاص بتكثيف وتنسي المجهودات وتبادل الكفاءات والوسائل والمصادر الأساسية.

ويرى الباحث ان الشراكة ما هي اتفاقية تعاون طويلة أو متوسطة المدى، بين مؤسستين أو أكثر مستقلة قانونياً، متنافسة أو غير متنافسة احتمال تنافسها في المستقبل، والتي تنوي جلب أرباح مشتركة من خلال مشروع مشترك وخلال فترة زمنية محددة. تتعدد أشكال الشراكة حسب طبيعة العلاقة التي تربط بين الشركاء

### **أهمية الشراكات الاستراتيجية:**

تكمّن أهمية الشراكات الاستراتيجية في تحقيق النمو، الابتكار، توسيع قاعدة العملاء والوصول إلى أسواق جديدة. كما تساهم في بناء ميزة تنافسية قوية، خفض التكاليف، تخفيف المخاطر، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية حيث تتعدد النقاط الخاصة بالأهمية التي تجلبها الشراكات الاستراتيجية لمختلف المنظمات الاقتصادية والصناعية، وتشمل ما يلي: (عبد المعز، 2023).

— توسيع قاعدة العملاء ومن أبرز فوائد الشراكات الاستراتيجية توسيع نطاق وصول المنظمة، وهو ما يمكنها من جذب المزيد من العملاء المحتملين ومنهم عملاء المنظمة الأخرى، وذلك عند الإعلان بشكل مجاني عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وبالتالي يمكن اعتبارها استراتيجية تسويق ناجحة وفعالة من حيث التكلفة. وتحسين فرص الوصول إلى أسواق جديدة عندما تجد المنظمة الشريك الاستراتيجي المناسب؛ فمن المحتمل أن تصل إلى أسواق جديدة، إذ أن شراكة علامتان تجاريتان معا تمكنهما من الانغماس في أسواق بعضهما البعض، وبالتالي تتمكن كل منظمة من الوصول إلى سوق جديدة لم تعمل به من قبل.

— زيادة ولاء العملاء إذا كانت هناك مزايا تُضاف للعملاء الحاليين للمنظمة نتيجة شراكاتها الاستراتيجية؛ فمن المؤكد أن يزداد ولاء هؤلاء العملاء إلى العلامة التجارية، ويُعد بناء العلامة التجارية من أهم أدوات التسويق، إذ يوصي العملاء الحاليين الأصدقاء والأقارب بمنتجات الشركة وما تقدمه من منتجات وخدمات، وبالتالي تزداد فرص توسيع قاعدة العملاء ونمو الأعمال. وأيضا زيادة الوعي بالعلامة التجارية وتلعب الشراكات الاستراتيجية دورا بارزا في زيادة الوعي بالعلامة التجارية للمنظمات، إذ تنطوي تلك الشراكات مع منظمات أخرى على تعريف المزيد من الأشخاص بالعلامة التجارية وبالتالي يصبح اسمها مألوفا، وهو ما يساعد على الترويج للمنظمة إذا كانت في شراكة مع منظمة تضم قاعدة عملاء كبيرة.

— بناء ثقة العلامة التجارية وتعد الشراكة التجارية الجيدة من العوامل التي تبني الثقة في العلامة التجارية وتشجع المنظمات الأخرى على مساعدة المنظمة وتقديم الدعم لها، وبالتالي تتمكن المنظمة من إنشاء علاقات إيجابية وفعالة مع الجميع. والتغلب على مخاوف الأعمال ومن مزايا التعاون مع شريك استراتيجي، الاستفادة من موارد أو قدرات المنظمة الأخرى في تقليل تأثير التغييرات التي تحد من نمو الأعمال، سواء كانت تلك التغييرات خاصة بالسوق

أو بالصناعة أو تغييرات تنظيمية. وان تعدد مصادر الإيرادات حيث يُعد تحقيق الإيرادات وزيادة الأرباح من أهداف المنظمات التي تدخل في شراكات استراتيجية، ولذلك تنطوي هذه العلاقة على موافقة المنظمة على بيع منتجات أو خدمات شريكها الاستراتيجي لقاعدة عملائها، وذلك مقابل مبلغ رمزي من المال لكل منتج أو خدمة مباع، وبالتالي يمكن إنشاء تدفقات إيرادات متعددة وزيادة فرص الوصول إلى سوق أكبر.

— زيادة الموارد حيث تتيح الشراكات الاستراتيجية للمنظمات الحصول على المزيد من الموارد، فعندما تدخل المنظمة في شراكة مع منظمة أخرى لديها موارد تكميلية، تتمكن الأولى من الوصول إلى البنية التحتية الجديدة أو التقنيات أو المعدات، وبالتالي تستطيع توسيع نطاق عملياتها. من خلال توفير التكاليف حيث يمكن للمنظمة التي تدخل في شراكة مع منظمة أخرى أن توفر في الكثير من التكاليف عندما تتقاسم المنطمتان تكلفة تطوير منتجات أو خدمات أو تقنيات جديدة، ومن ثم تقل التكلفة الإجمالية لطرح أي منتج أو خدمة جديدة. واكتساب الخبرة وذلك من إيجابيات الشراكات الاستراتيجية، اكتساب المنظمة التي لا تمتلك الخبرة الكافية المهارات والمعارف التكميلية التي تمتلكها المنظمة الأخرى في مجالات متعددة

### اهداف الشراكات الاستراتيجية

تهدف الشراكات الاستراتيجية إلى تحقيق النمو والتوسع، تعزيز القدرة التنافسية، زيادة الابتكار، وفتح أسواق جديدة. كما تسعى إلى تقاسم المخاطر والتكاليف، تبادل الخبرات والمعرفة، الاستفادة من نقاط القوة المتبادلة، وتحسين الكفاءة التشغيلية عبر تبسيط العمليات والموارد وكذلك تهدف

الشراكات الاستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة التي تعزز من قدرة الأطراف المشاركة على النمو والتوسع، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق.

ومن أبرز أهداف الشراكات الاستراتيجية (السجاري، 2022).

تحقيق النمو المشترك من خلال تكامل الموارد والقدرات، تتيح الشراكات للأطراف تحقيق نمو أسرع وأكثر استدامة. وتعزيز القدرة التنافسية من خلال التعاون في المجالات المشتركة، يمكن للشركات تحسين مراكزها التنافسية وزيادة حصتها في السوق. و مشاركة المخاطر حيث تساهم الشراكات في توزيع المخاطر المرتبطة بالمشاريع أو الأنشطة الجديدة بين الأطراف المشاركة. من خلال الاستفادة من الخبرات المتنوعة التي تساعد الشراكات في استغلال الخبرات والمعرفة المتوفرة لدى الأطراف المختلفة، مما يساهم في تحسين الابتكار وجودة العمل.

الاستفادة من الموارد المتكاملة حيث يمكن تحقيق الكفاءة عن طريق دمج الموارد المادية والبشرية، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية. عبر فتح أسواق جديدة والتي تساعد الشراكات في دخول أسواق جديدة أو استهداف شرائح غير مستغلة من العملاء، بما يعزز فرص النمو والتوسع. وأيضا تعزيز الابتكار من خلال التعاون المشترك، يمكن استكشاف أفكار وحلول جديدة وتحقيق تقدم تكنولوجي يساهم في تحسين المنتج أو الخدمة. وتهدف الى تحقيق أهداف استراتيجية مشتركة حيث توفر الشراكات الفرصة لتحقيق أهداف بعيدة المدى تكون صعبة التحقيق بشكل منفرد، مثل تحسين الكفاءة التشغيلية أو تطوير منتجات جديدة.

### كيفية إنشاء وتطوير الشراكات الاستراتيجية

لإنشاء وتطوير الشراكات الاستراتيجية، حدد أهدافاً واضحة ومشتركة، وابحث عن شركاء يتمتعون بالخبرة والمصداقية، ووضّع اتفاقيات رسمية تحدد الأدوار والمسؤوليات. يتطلب تطوير

هذه الشراكات التواصل المستمر، وقياس الأداء بشكل دوري، وتكييف الاستراتيجية باستمرار بناءً على النتائج والتغذية الراجعة (سالم، 2020).

— تحديد الأهداف والرؤية حيث يجب تحديد الأهداف الاستراتيجية والرؤية الواضحة وهي خطوة أساسية لتحديد الشركاء المحتملين الذين يمكنهم المساهمة بفعالية في تحقيق تلك الأهداف. هذه الأهداف يجب أن تكون متوافقة مع رؤية المنظمة والطموحات المستقبلية التي تسعى لتحقيقها. ومن ثم اختيار الشريك المناسب حيث اختيار الشركاء يعتمد على القدرات والموارد التي يمتلكها كل طرف. يجب أن يكون الشريك قادراً على تقديم قيمة مضافة ويشارك المنظمة نفس الأهداف الاستراتيجية.

— التوافق على الأهداف وذلك لأن التوافق على الأهداف الاستراتيجية المشتركة بوضوح من قبل جميع الأطراف المشاركة في الشراكة لضمان تحقيق شراكة فعالة ومستدامة. ووضع خطة استراتيجية محكمة وذلك بمجرد تحديد الأهداف، يجب إعداد خطة استراتيجية تتضمن الخطوات والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف المشاركة. من خلال تحديد الآليات والأدوات المناسبة للتنفيذ من خلال تحديد الأدوات والآليات التي ستمكن الأطراف من تنفيذ الخطة الاستراتيجية بنجاح. يشمل ذلك اختيار الأنظمة التكنولوجية، تحديد طرق التواصل، وتوضيح كيفية التعامل مع التحديات المحتملة.

— توزيع الموارد حيث يجب أن يتفق الشركاء على كيفية تخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بفعالية، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف في الوقت المحدد. عبر إنشاء هيكل تنظيمي فعال من خلال وضع هيكل تنظيمي يتضمن تحديد الأدوار والمسؤوليات، مما يضمن أن كل طرف يعرف ما يتوقع منه وأن العمل يسير بشكل منظم. وتنفيذ الخطة ومتابعة الأداء وذلك عند بدء تنفيذ الشراكة، يجب مراقبة الأداء بشكل دوري،

وتقييم التقدم المحرز نحو الأهداف المحددة. يتعين اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة لضمان النجاح المستدام.

— التطوير المستمر والتغذية العكسية حيث يجب أن تتم مراجعة الخطة بشكل دوري وتحديثها بناء على التطورات الجديدة أو التحديات التي قد تظهر، والتكيف مع المتغيرات ومواصلة تحسين الشراكة يعزز من استمراريته ونجاحها على المدى الطويل

### أنواع الشراكات الاستراتيجية:

تتعدد أنواع الشراكات الاستراتيجية وتشمل الشراكات التسويقية التي تهدف لتوسيع قاعدة العملاء، و\*\*شراكات التوريد\*\* مع الموردين، و\*\*شراكات سلسلة التوريد\*\* لإنشاء منتجات مشتركة، و\*\*شراكات التكامل\*\* لدمج العمليات لتسهيل الخدمات للعملاء، بالإضافة إلى الشراكات التكنولوجية والمالية. قد تتخذ الشراكات أشكالاً أخرى مثل المشاريع المشتركة، واتفاقيات الترخيص، وتحالفات التسويق المشترك، والشراكات لتطوير المنتجات أو البحث والتطوير حيث تنقسم الشراكات الاستراتيجية إلى عدة أنواع نبرزها فيما يلي: (زيادات، 2014).

#### 1- الشراكات التسويقية

تعد الشراكات التسويقية من أكثر أنواع الشراكات الاستراتيجية شيوعاً، وهي الشراكة التي تسعى خلالها المنظمتان العاملتان في مجالات مماثلة لتوسيع قاعدة العملاء من خلال تسويق منتجات أو خدمات بعضهما البعض لتوسيع نطاق وصولهما.

#### 2- شراكات سلسلة التوريد

في هذا النوع، تدخل عدة منظمات في شراكة لإنشاء منتج، وعلى سبيل المثال، إذا كانت إحدى الشركات تعمل في تصنيع الهواتف المحمولة؛ فيمكنها الدخول في شراكة مع شركات أخرى لتصنيع منتجاتها، إذ تقوم شركة ما بتطوير الشاشة، وأخرى تقوم بإنتاج المكونات الإلكترونية، وهكذا.

### 3-شراكات التوريد

ينطوي هذا النوع على دخول الشركة في شراكة مع البائعين والمصنعين الذين يزودونها بالمنتجات والخدمات والمواد التي تحتاج إليها، وفي بعض الأحيان تلجأ الشركات إلى إنشاء عقود شراكة حصريّة لتكون هي المستفيد الوحيد من خدمات الطرف الآخر.

### 4-شراكات التكامل

الهدف من شراكات التكامل هو تسهيل حصول العملاء على المنتجات أو الخدمات، وذلك من خلال دمج عمليات أو خدمات منفصلة، مثل شراكة إحدى الشركات المتخصصة في بيع الملابس مع الشركات التي تقدم تطبيقات الدفع، حتى يستطيع العملاء الشراء من موقع الويب أو التطبيق الخاص بالشركة.

### 5-الشراكات المالية

في هذا النوع، تدخل الشركة في شراكة مع شركة متخصصة في تقديم الخدمات المالية تابعة لجهة خارجية، إذ تقوم شركة المالية بإدارة أموال شريكها الاستراتيجي من خلال مراجعة شؤونها المالية وتحليل السوق، وتقديم رؤى وتوقعات تمكن قادة الشركة من اتخاذ أفضل القرارات.

## 6-الشراكات التكنولوجية

تعد الشراكات التكنولوجية من أهم أنواع الشراكات الاستراتيجية في ظل زيادة الاعتماد على التكنولوجيا في مختلف المجالات، وفيه تقوم شركة بالاستعانة بشركة أخرى لمساعدتها في خدماتها التكنولوجية مثل إصلاح أجهزة الكمبيوتر الخاصة بها، حتى تتمكن من تسير أعمالها بسلاسة.

ويري الباحث انه يتم اختيار نوع الشراكة الاستراتيجية الأنسب بناءً على الأهداف المحددة للتعاون، ومستوى الالتزام المطلوب، والترتيبات القانونية والمالية المفضلة لدى الشركاء

### مهام إدارة الشراكات الاستراتيجية:

تتضمن مهام إدارة الشراكات الاستراتيجية تحديد الفرص، وإبرام الاتفاقيات، وإدارة العلاقات، وضمان الأداء الفعال للشراكة. وتشمل هذه المهام البحث عن شركاء جدد، وتطوير التعاون مع الشركاء الحاليين، وتنسيق الأنشطة والمشاريع المشتركة، وإدارة الالتزامات المالية، وتقييم فعالية الشراكة ومتابعة مؤشرات الأداء، بالإضافة إلى حل المشكلات وتعزيز التواصل بين الأطراف لضمان تحقيق الأهداف المشتركة ويمكن القول بان إدارة الشراكات الاستراتيجية هي التي تتولى إدارة العلاقة الاستراتيجية بين شركتين أو أكثر، ومن خلال دورها تقوم بالعديد من المهام وهي: (نجم الدين واخرون، 2019).

— بناء العلاقات بين المنظمات حيث تسعى إدارة الشراكات الاستراتيجية لتكوين علاقات ناجحة بين أطراف الشراكة، وذلك من خلال تعزيز سبل التواصل وتبادل الأفكار، حتى تصبح الشراكة ذات قيمة لجميع الأطراف عبر تشكيل استراتيجية الشراكة التي تقوم

الإدارة بمهمة تشكيل استراتيجية الشراكة وضمان تحقيق تلك الشراكة أقصى عائد على الاستثمار، كما تضع الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق جميع الأطراف أهدافهم من الشراكة.

— تحديد الفرص التجارية ومن أبرز مهام إدارة الشراكات الاستراتيجية تحديد الفرص التجارية التي تعزز من أرباح الشراكة وتقدم قيمة للشركات المشاركة، وذلك من خلال تقديم أفكار لإطلاق حملات أو منتجات أو خدمات جديدة أو فرص شراكة أخرى. وأيضا الدفاع عن أطراف الشراكة حيث تعد إدارة الشراكات الاستراتيجية هي الجهة الممثلة لمصالح جميع الأطراف المشاركة، ولذلك فهي تتولى مهمة الدفاع عنها وتقديم ما يثبت معالجة مصالح كل طرف من أجل طمأنته، وهو ما يشجع الشركات المشاركة على مواصلة علاقاتها.

— مساعدة الشركاء التجاريين حيث تعمل إدارة الشراكات الاستراتيجية على تعزيز العلاقات بين المنظمات المشاركة في الشراكة، من خلال مساعدتها على إطلاق مشروعات تعاونية والتي يستفيد منها جميع الأطراف في زيادة المبيعات والأرباح. والمساعدة في استمرار الشراكة والتي تتولى إدارة الشراكات الاستراتيجية مهمة دعم الشركات من أجل استمرار الشراكة بينها، فهي متاحة دوما للإجابة على الاسئلة أو مشكلات استكشاف الأخطاء، وهو ما يعزز من الاتصال الجيد في هذه العلاقة التجارية ويساعد على جذب شركاء جدد.

— وضع سياسات وبروتوكولات للشراكة وذلك من الجوانب الرئيسية لعمل إدارة الشراكات الاستراتيجية وضع السياسات والبروتوكولات التي تساعد على الحفاظ على تلك العلاقات، إذ تقوم بهيكله العلاقات التجارية مع السياسات والبروتوكولات التشغيلية. من خلال معالجة قضايا الشراكة والذي يُعد تحسين جوانب الشراكة هو الشغل الشاغل لإدارة الشراكات الاستراتيجية، إذ تسعى لزيادة العائد على الاستثمار إلى أقصى حد من خلال

معالجة قضايا الشراكة حتى تتمكن من إجراء التغييرات التي تستفيد منها كافة الأطراف وتساعد على جذب أطراف جديدة. حيث تتبع التقدم المحرز حيث تقدم إدارة الشراكات الاستراتيجية لأطراف الشراكة تقارير وتحليلات حول التقدم الذي أحرزته في الحملات التي أطلقتها، وذلك بعد استخدام مقاييس الأداء، حتى تتمكن تتبع أداء تلك الحملات ومعرفة عائد الاستثمار الخاص بها.

ويري الباحث أن مهام إدارة الشراكات الاستراتيجية تتضمن مجموعة من المسؤوليات الحيوية التي تهدف إلى تعزيز النمو المستدام، وتوسيع نطاق الأعمال، وإيجاد قيمة متبادلة بين الأطراف المشاركة

#### معوقات الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية

تتمثل أبرز معوقات الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في السعودية في المعوقات التنظيمية والتشغيلية والإدارية، مثل الأنظمة واللوائح القديمة، ونقص تفويض الصلاحيات، والمركزية الشديدة، وصعوبة التواصل والتنسيق. تشمل هذه المعوقات أيضاً الافتقار إلى هيكل تنظيمي متكامل يدعم نجاح هذه الشراكات، ووجود فجوة في التواصل بين الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص حيث تتمثل أهم معوقات الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية فيما يلي: (راجف، 2021).

— طول الدورة المستندية لدى الجهات الرقابية بالدولة والمدد الزمنية المستغرقة لمراجعة واعتماد وثائق طرح مشروعات الشراكة. وعدم اشراك هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحديد المشروعات الاستراتيجية ذات أولوية. وعدم تقيد الجهات الحكومية الممتصة بتحديد مواصفات المشروع ونطاق العمل وتوفير المعلومات

والمواصفات والتراخيص الخاصة بالمشاريع المطروحة من قبل الشركة. وعدم تقديم مقترح طرح المشروع دون توفير الضمانات الأساسية كالماء والكهرباء ودون إزالة المعوقات التي تعترض أرض المشروع مما يستغرق مدة طويلة تصل لسنوات لإزالة تلك العوائق، وكل ما يسبب تعطل وتأخير طرح المشاريع.

— تغطية قيمة الحصص المخصصة لكل من الجهات العامة والمواطنين من بالاحتياطي العام للشركة وعدم وجود قاعدة بيانات رسمية أو معلومات موثقة لعدد كبير لمواقع المشروعات واحداثياتها الجغرافية، كما حُددت تغيير لبعث المواقع، الأمر الذي عطل بشكل مباشر عملية طرح مشاريع وتنفيذها وإصرار بعض الجهات الحكومية على إبرام العقود وتحرير الوثائق والعقود وطلب تقديم العروض والطرح باللغة العربية، متذرة في ذلك بعدم توافر الإمكانيات والكفاءات البشرية المؤهلة لديها للتعامل مع العقود المحررة باللغة الإنكليزية لمشاريع تنموية قد يكون المستثمر الأجنبي طرفاً فيها مما يتطلب بشكل أساسي استخدام تلك اللغة.

— عدم وجود خطة استراتيجية حديثة متطورة لبرنامج عمل الحكومة بشحن مشروعات الشراكة. حتى انتهت المملكة العربية السعودية إلى أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص منذ وقت طويل، وشرعت في وضع التشريعات اللازمة لذلك، كما حرصت على مواكبة تلك التشريعات للاتجاهات العالمية في هذا المجال، بتشجيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ووضع نظام متكامل لطرح وتنفيذ المشروعات الاستراتيجية بنظام الشراكة في ظل سعي المملكة إلى تنويع الاقتصاد، وتوجيهها نحو إشراك القطاع الخاص في المشروعات التنموية وتهيئة مناخ استثماري يسمح بجذب رؤوس الأموال الخاصة والتكنولوجيا الحديثة والمعرفة. (المضيان، 2023).

## الشراكات الاقتصادية وقطاع الإسكان

شراكات بين القطاعين العام والخاص في الإسكان حيث يشهد قطاع الإسكان في السعودية تحولاً ملحوظاً من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص، مما يساهم في تعزيز سوق الإسكان وتلبية احتياجات المواطنين. وتبرز هذه الشراكات كحل فعال للتحديات التي تواجه النمو السكاني المتزايد والطلب المتزايد على السكن. من خلال توظيف خبرات وإمكانيات القطاع الخاص، تتمكن الحكومة من تنفيذ مشاريع إسكانية بجودة عالية وبتكلفة معقولة (الحلافي وآخرون، 2023).

إن تحفيز الاستثمار في القطاع العقاري حيث تلعب الشراكات دوراً مهماً في تحفيز الاستثمار في القطاع العقاري، إذ يشجع التعاون مع الشركات الخاصة المستثمرين على المشاركة في مشاريع تطوير البنية التحتية والخدمات. هذا التعاون يساعد في خلق بيئة مناسبة لجذب الاستثمارات الكبيرة وتحفيز النمو الاقتصادي. بما يحق استفادة المواطن السعودي بشكل كبير من هذه الشراكات، حيث تتاح لهم فرص الحصول على منازل متميزة ومتكاملة في مجمعات سكنية تُدار باحترافية. هذه المشروعات تسعى لتوفير بيئة معيشية تشمل جميع مرافق الحياة الحديثة والمرافق الترفيهية.

تعزيز الاستدامة في العمران حيث تساهم التوجهات الحالية في تعزيز الاستدامة في مشاريع الإسكان من خلال اعتماد تقنية البناء الحديثة والمواد المستدامة. هذا التوجه يهدف إلى تحقيق توازن بين النمو العمراني والجودة البيئية، مما يضمن مستقبلاً أكثر استدامة للأجيال القادمة.

ويوصى الباحث بضرورة دعم وتعزيز الشراكات بين القطاعين لدورها الحاسم في تحسين معايير الحياة وتحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. هذا الجهد يتطلب التزاماً مستمراً من جميع الأطراف لضمان استدامة وفعالية هذه الشراكات في المستقبل.

## المتغير التابع: الأداء المستدام

### تمهيد:

بسبب التطور الكبير الذي شهدته بيئة الاعمال في السنوات الاخيرة اصبح موضوع الاستدامة في المؤسسات المالية وخاصة المصارف التجارية احد مؤشرات الاداء الذي لم يعد يقتصر على الجانب المالي فقط بل تعداه الى مدى مساهمتها في تحقيق الاستدامة المتمثلة بالمحافظة على البيئة وتحقيق الرفاهية الاجتماعية وتطوير الاقتصاد بجانب تفعيل دور الحوكمة ، كما تعد المصارف التجارية من اهم المؤسسات المالية التي تسهم في تحسين المستوى الاقتصادي للبلد باعتبارها المحرك الرئيسي للنشاط الاقتصادي ونظرا للتطور في البيئة القانونية والتنظيمية والتنافسية على المستوى الدولي والمحلي للمصارف فهي تتعرض لمخاطر عديدة منها الاحتيال وغسيل الاموال والمخاطر التشغيلية (الحديثي، 2014).

لذلك يتزايد الضغط عليها من المستثمرين لكي تفصح عن كيفية التعامل مع هذه المخاطر وكيفية قيامها بإيجاد فرص لتقديم خدماتها للمجتمعات غير المخدومة للخدمات المصرفية اذ ظهرت الازمة المالية الاخيرة اهمية المصادر المالية المتنوعة التي توفرها هذه الفئة لتمكن من حماية المستثمرين كمحاولة من الادارة لإثبات ادارة هذه المخاطر. ولهذا ينبغي على المصارف التجارية تحسين الافصاح وتحقيق الشفافية وتعزيز ثقة المستثمرين التي تعد من العوامل الرئيسية لاستمراريتها ونجاحها وتأتي هذه الثقة للمستثمرين من اشباع حاجتهم ورغبتهم بالمعلومات الكاملة عن استثماراتهم ومستقبلها ومعرفة كافة الظروف المحيطة بهذه الاستثمارات اي عن طريق الافصاح الجوهري عن المعلومات المالية وغير المالية وتحقيق الشفافية من المصارف التجارية ومدى التزامها بالمعايير والقوانين ذات

العلاقة لذلك اخذت على عاتقها وبمختلف انشطتها تبني مفهوم الاستدامة للعمل في اطار الشفافية وحماية حقوق المجتمع (الضالعين، 2022).

### مفهوم الأداء المستدام

— الأداء المستدام هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المالية مع مراعاة مسؤولياتها البيئية والاجتماعية والاقتصادية على المدى الطويل، بهدف تحقيق قيمة مستدامة للمساهمين والمجتمع. يتضمن هذا دمج أهداف الاستدامة في استراتيجية العمل الشاملة، مع الاهتمام بالبيئة ورفاهية الموظفين والمسؤولية الاجتماعية. (Arvydas, 2019)

— يعرف الأداء المستدام في الشركات يشير إلى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها المالية والاقتصادية مع تقليل الآثار السلبية على البيئة والمجتمع. إنه يشمل دمج اعتبارات الاستدامة في جميع جوانب العمليات التجارية، بما في ذلك الممارسات البيئية والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة (الزيادين وآخرون، 2016).

— يعرف الأداء المستدام بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يهدف إلى دمج الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إدارة الأعمال. (الحري، 2019).

— يتضمن الأداء المستدام الاستخدام الحكيم للتقنيات لتحسين الكفاءة التشغيلية مع الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والبيئية (براغ، 2020).

— وبشكل أكثر تحديداً، يشمل الأداء ثلاثة محاور: الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي. يركز الأداء الاقتصادي على المؤشرات الاقتصادية، مثل الربحية وعائد الاستثمار (ROI)، والتي غالبا ما تُعتبر المقاييس الأساسية لنجاح الشركة يدرس الأداء الاجتماعي الآثار الاجتماعية لاعتماده فيما يتعلق برفاهية الموظفين (فطوش، 2018).

— . وأخيرا، يركز الأداء البيئي على الآثار البيئية، مثل كفاءة الطاقة وخفض انبعاثات غازات الاحتباس الحراري.

ويري الباحث ان مفهوم الأداء المستدام الآن أداة أساسية تُظهر من خلالها المنظمات المساءلة تجاه أصحاب المصلحة (مثل المالكين والموظفين والعملاء والحكومة وما إلى ذلك). يشير تزايد القدرة التنافسية العالمية والوعي بعواقب أنشطة المنظمات إلى ضرورة اهتمام المنظمات بريادة الأعمال والابتكار وإدارة الموارد البشرية الخضراء. الغرض من هذه الدراسة هو النظر في كيفية تأثير الركائز الثلاث (ريادة الأعمال والابتكار وإدارة الموارد البشرية الخضراء) على الأداء المستدام.

#### -الاستدامة في الأداء من اجل الاستمرارية.

الاستدامة في الأداء تعني إدارة الأنشطة والممارسات بطريقة تضمن استمرارية العمل والنجاح على المدى الطويل، مع مراعاة الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية. هذا النهج يساعد الشركات على تحسين أدائها المالي عن طريق تقليل المخاطر، مثل الغرامات والعقوبات، ورفع الكفاءة، وزيادة القدرة التنافسية، وضمان البقاء في المستقبل. يتطلب تحقيق الاستدامة وضع خطط عمل واضحة تحدد أهدافًا محددة وقابلة للقياس، مثل تقليل استهلاك الطاقة والنفقات، وتشجيع الابتكار، والتكيف مع التغيرات، وإستخدام وسائل التواصل الاجتماعي كجزء من خطط الاستجابة للطوارئ لضمان التواصل الفعال مع الموظفين وأسرهم والجمهور أثناء الأزمات بما يضمن تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها حيث تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيق النجاح من خلال مجموعة من العوامل الحاسمة، مثل ريادة الأعمال والابتكار وإدارة الموارد البشرية الخضراء، سعيا لتحقيق أداء مستدام، لا سيما في مجالي الإسكان ومشاريع البنية التحتية.

يُعدّ الابتكار وريادة الأعمال الآن عنصرين أساسيين لتوسع وتطور الأعمال على المدى الطويل في جميع القطاعات (Alfin, 2017).

ان ظهور التنمية المستدامة وتطبيقها يسمح للشركات بتحسين ادائها وجاذبيتها وضمان استمراريته على المدى البعيد عن طريق مجموعة من الاجراءات في حالة تم تطبيقها نذكر منها الاتي (الندوي، 2020).

— بيان قدرة الشركة في الاستجابة الى تطلعات المجتمع تجاهها اذ تعد الشركات المستدامة مكسب اضافي يعزز من مصداقيتها وشرعيتها والذي سيسهم في تعزيز سمعتها وخفض المخاطر وتقديم منتجات سليمة وجذب مستثمرين جدد بسبب السلوك الاخلاقي لها .

— تحسين اداء الشركة عن طريق التجديد والابتكار والالتزام بالسياسات السليمة التي تخفض من التكاليف المترتبة عليه ( مثل تكاليف الغرامات او العقوبات نتيجة لعدم احترام التشريعات البيئية والاجتماعية) والاخذ بنظر الاعتبار متطلبات المجتمع للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة .

— ضمان استمرارية الشركة عن طريق تطبيق المعايير والقوانين الجيدة التي تخص الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والمساهمة في وضعها والاهتمام بالمستقبل للحد من الاثار السلبية والعمل على ادارة المخاطر البيئية والاجتماعية والمالية الناتجة من انشطتها.

#### أبعاد الأداء المستدام:

تتكون أبعاد الأداء المستدام من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: البيئية والاجتماعية والاقتصادية، بالإضافة إلى أبعاد أخرى قد تشمل الحوكمة، ورأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي،

ونموذج الأعمال. يتطلب تحقيق الأداء المستدام تحقيق توازن وتكامل بين هذه الأبعاد لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين نوعية الحياة للأجيال الحالية والمستقبلية ويتم قياس متغير الأداء المستدام من خلال عدة أبعاد وهي البعد البيئي، والاجتماعي والبعد الاقتصادي، وقد تم استخدام هذه الأبعاد في العديد من الدراسات حيث يطلق عليه ركائز الاستدامة الثلاثة، لأنه يساعد في تقييم الأداء المستدام للشركات كما يقدم معلومات مفيدة لصناع القرار مما يحسن من جودة القرارات (Alhajri, 2022).

قام العديد من الباحثين بدراسة المتغيرات المؤثرة على الأداء المستدام، ووجدوا أن هناك العديد من المتغيرات المؤثرة عليه. في هذا البحث، سيتم دراسة زيادة الأعمال والابتكار وإدارة الموارد البشرية الخضراء كعوامل حاسمة تتوافق مع طبيعة مجتمع الدراسة حيث شهدت السنوات الأخيرة حاجة الشركات الى تقارير الاستدامة كجزء من الاعمال الاعتيادية لتلبية توقعات اصحاب المصالح والمستثمرين والمجتمع بسبب تزايد المخاوف العامة بشأن هذه القضايا ولغرض تحقيق الشركات لأهدافها ورغباتها ينبغي عليها تلبية احتياجات ورغبات اصحاب المصالح والمستثمرين سواء الحاليين او المحتملين وبيان مدى قدرة هذه الشركات في الربط بين العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لان الهدف لكل منها وفق المؤشرات المتعلقة بها هو تحقيق التنمية المستدامة وتتمثل أبعاد الاستدامة بالآتي:

#### اولا- البعد البيئي:

يرتبط بالمعلومات المتعلقة بتأثير الشركات على البيئة وكيفية قياسها والابلاغ عنها والهدف منها هو تحسين اداء الشركات في الاستدامة البيئية على المدى البعيد عن طريق انظمة الادارة في الشركات التي يمكن عدها في الاستدامة البيئية (Arvydas2019)

يمكن ان نعد التحدي البيئي الذي يواجه الشركات هو كيفية وضع الخطط الاستراتيجية من المتخصصين لديها في المحافظة على الموارد الطبيعية ومكافحة تلوث الماء والهواء وجميع الامور المتعلقة بالبيئة لان هذه العملية لم تعد تقتصر على جهة او فئة معينة بل اصبحت مسؤولية التدهور البيئي في جميع انحاء العالم مسؤولية استراتيجية تحتاج الى اهتمام جدي وموضوعي من جميع الشركات في السيطرة والادارة على الشؤون البيئية لكون الشركات هي احد الادوات في المحافظة على البيئة ووفقا لمنظمة المعايير الدولية فان مصطلح البيئة يعني ( البيئة المحيطة التي تعمل بها الشركة بما في ذلك الماء والهواء والارض والموارد الطبيعية والحيوانات والنباتات والبشر ( Musallam & Paraman, 2023 )

#### ثانيا-البعد الاقتصادي:

لقد حظي مفهوم التنمية الاقتصادية المستدامة في العالم والوطن العربي والمملكة العربية السعودية في الآونة الأخيرة باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة من الشركات الى جانب مفهوم التنمية الاجتماعية والبيئية نظرا للتأثير الاقتصادي الكبير في البيئة والمجتمع ونتيجة للنمو الاقتصادي المتزايد وخاصة في قطاع الصناعة والانبعاثات الناتجة عنه ولما له من تأثير سلبي على البيئة اصبح هنالك قلق شديد من الناس بسبب تلوث الهواء والماء اضافة الى استنزاف الموارد الطبيعية لذلك يتطلب الامر من هذه الشركات الحد من تأثير النمو الاقتصادي والحفاظ على البيئة وحماية حقوق الاجيال القادمة ( Obaid., 2024).

#### ثالثا-البعد الاجتماعي:

يرتبط هذا المفهوم بأهمية المعلومات المتعلقة بتأثير أنشطة الشركات وعملياتها على المجتمع لكونه يهدف الى تحقيق العدالة الاجتماعية عن طريق توزيع الموارد الطبيعية والاقتصادية وتنمية الثقافات واحترام حقوق الانسان والتنوع والمشاركة (الجبوري، 2021)

والتي يمكن اعتبارها كمؤشرات للبعد الاجتماعي لان العدالة الاجتماعية مؤشر يعكس وبدرجة كبيرة نوعية الحياة التي يمكن قياسها عن طريق معرفة السكان الذين يعيشون تحت مستوى خط الفقر وكذلك نسبة العاطلين عن العمل والصحة العامة والتعليم وحماية الناس من الجرائم ومدلات النمو السكاني فهناك ارتباط وثيق بينها وبين مبادئ التنمية المستدامة (Pfisterer, el, al, 2019).

ويرى الباحث ان الابلأغ عن هذه المؤشرات واعداد التقارير عن اداء الشركة وتطورها فيما يتعلق بأدائها عن الاستدامة يوجب الدمج بين أبعاد الاستدامة اعلاه لأنها ليست مستقلة عن بعضها البعض وانما يكمل بعضها الآخر لان الهدف منها واحد يضمن بقاء الشركة على المدى البعيد واستمراريتها وتعظيم قيمتها وزيادة قدرتها التنافسية بجانب الحفاظ على ثروة المجتمع وموارده وبيئته. ويمكن توضيح الترابط الوثيق بين هذه الأبعاد

#### شروط تحقيق الاستدامة من الشركات :

تتحقق الاستدامة من الشركات من خلال التوازن بين ثلاثة ركائز أساسية: الاقتصادية (الربح)، والاجتماعية (الأفراد)، والبيئية (الكوكب). يتطلب ذلك تبني نماذج أعمال مستدامة، وابتكارًا وتطويرًا مستمرًا، وإدارة رشيدة للموارد، وتبني ممارسات بيئية واجتماعية مسؤولة. كما تشمل الشروط وضع خطط عمل واضحة بأهداف محددة، الاستثمار في التكنولوجيا الخضراء، وتعزيز

الشفافية ليس الغرض من الاستدامة تحقيق الثروة الاقتصادية للشركة فقط وإنما تهدف الى تحقيق واجباتها تجاه الانشطة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية بشكل عام لذلك تترتب على الشركات ثلاثة شروط يجب الوفاء بها (الزهراني، 2021).

— يترتب على الشركات القيام بحل المشاكل المرتبطة بالأنشطة الاجتماعية والبيئية التي تفرضها السلطات الحكومية وكذلك الاعمال التطوعية خدمة للمجتمع وحماية للبيئة .

— يترتب على الشركات عن طريق الانشطة التي تؤديها خلق قيمة ايجابية تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للبلد عن طريق نجاح الشركات في خفض التكاليف وزيادة قيمة المبيعات والقدرة التنافسية وزيادة الارباح المتحققة والحفاظ على العملاء وسمعة الشركة .

— يترتب على الشركات تقديم ما يثبت بان اي نشاط اداري يؤدي الى تحقيق اثار ايجابية او سلبية سواء على المستوى الاقتصادي او الاجتماعي او البيئي .(الزهراني، 2021).

يتضح مما سبق من وجهة نظر الباحث ان بعض الشركات عن طريق عملياتها التجارية تهدف الى تعظيم الدخل والى الالتزام بالقوانين والتشريعات الدولية والمحلية لغرض استدامتها واستمراريتها بتطبيقها لمواضيع الاستدامة وليس لغرض تحقيق التنمية المستدامة بشكل عام. كما ان هنالك شركات تعمل على دمج اعمالها التجارية مع الاهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية من اجل المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة لتطبيقها لمواضيع الاستدامة وتحقيق الرفاهية الاجتماعية وتطوير الاقتصاد وحماية البيئة باختصار، يتطلب تحقيق الاستدامة دمج هذه المعايير في صميم استراتيجية الأعمال وعملياتها اليومية، مع الالتزام بالشفافية والمسؤولية تجاه جميع الأطراف

المعنية

## قياس التنمية المستدامة

التنمية المستدامة مفهوم عالمي، لا يحده زمان ولا مكان. وبالمعنى الدقيق للكلمة، ليست التنمية المستدامة واقعاً، بل هي فكرة. نطاقها واسع، ولكل من أصحاب المصلحة المختلفين نهجه الخاص تجاه قيمها: الإنصاف، والعدالة الاجتماعية، وحماية البيئة، وغيرها. وتعتمد المؤشرات ذات الصلة إلى حد كبير على رؤية كل صاحب مصلحة للعالم. ومع ذلك، يكمن التحدي في تطوير معايير ومؤشرات قياس في إيجاد مقياس عالمي حقيقي، مقياس صالح للجميع ويمكن الاعتراف به على نطاق دولي. ولهذا السبب، لا يزال إدخال المؤشرات ظاهرة حديثة نسبياً، والأهم من ذلك، أنه لا يزال قيد التطوير. وضع العلماء والإحصائيون أول مجموعة من المعايير بناءً على أول مجموعة من الإجراءات، مع تعديلها مع تطور المفاهيم بمرور الوقت. وتتعدد طرق قياس مدى النجاح في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من منظور المشروعات بتعدد هذه المشروعات، ومع ذلك إن إجراء مسح لهذه العملية يظهر أن تطبيق برامج التنمية المستدامة في الشركات المتعددة يجمعه بعض الأساليب الشائعة الاستخدام. وتبدأ العديد من الشركات عند تحديد إطار التنمية المستدامة بتأسيس ستة إلى عشر مبادئ تتضمن العناصر الثلاثة المتداخلة للتنمية المستدامة وهي البيئة والاقتصاد والمجتمع وتمثل هذه المبادئ القاعدة التي تبنى عليها أية سياسة في الشركات (Nijkamp, et, al, 2022) ويظهر الواقع العملي أن أية سياسة لا تتضمن هذه العناصر سوف تكون ضعيفة وغير ناجحة. ويقدم تقرير الأداء البيئي السنوي لـ Weyerhaeuser's عام 1995 بعض الأمثلة البسيطة والواضحة لكيفية تطبيق مبادئ التنمية المستدامة في البيئة والاقتصاد والمجتمع.

أولاً- البيئة/ سوف نقتصد بالطاقة والموارد من خلال التأكيد على الاستخدام الكفء.

ثانياً- الاقتصاد/ سوف ندير تحدياتنا البيئية لخلق المنفعة التنافسية.

ثالثاً- المجتمع/ سوف نعمل بإخلاص مع المنظمات غير الحكومية والأفراد لحل مشاكل البيئة

النوعية.

ويري الباحث انه عند تحديد مبادئ التنمية المستدامة بصورة صحيحة، تأتي الخطوة الثانية وهي تطوير مؤشرات القياس المناسبة. بالإضافة إلى معايير الأداء والتعديلات الضرورية للتصرفات غير المرضية.

### الاستدامة في الإسكان:

الاستدامة في الإسكان تعني تصميم وبناء وتشغيل مساكن تقلل من الأثر البيئي وتعزز الصحة والرفاهية للسكان، مع التركيز على كفاءة الطاقة والمياه وتقليل النفايات، بالإضافة إلى دعم التنمية المجتمعية والاقتصادية. يشمل ذلك استخدام مواد مستدامة، وأنظمة طاقة متجددة، وتصاميم صديقة للمناخ، وهو ما يتطلب تعاوناً بين الحكومات والمطورين والمستثمرين. (المضيان، 2023)

### أركان الإسكان المستدام

كفاءة استخدام الطاقة والموارد في بناء مباني تقلل استهلاك الطاقة والمياه عن طريق استخدام العزل الطبيعي، والألواح الشمسية، وأنظمة تجميع مياه الأمطار، وتصميمات تقلل الحاجة للتدفئة والتبريد.

الاستدامة البيئية من خلال الاعتماد على مواد بناء مستدامة، تقليل بصمة الكربون، وإدارة فعالة للنفايات من خلال إعادة التدوير وتقليل النفايات المنتجة.

المرونة والتكيف مع المناخ من خلال تصميم المنازل لتكون قادرة على تحمل الظروف الجوية القاسية مثل العواصف والأعاصير والحرائق والزلازل، وزيادة متانة المباني.

الصحة والرفاهية عبر توفير بيئة معيشية صحية للسكان من خلال تحسين جودة الهواء الداخلي والتقليل من التعرض للمواد الضارة، مع دعم السلامة المهنية أثناء البناء.

الاستدامة الاقتصادية: تقليل التكاليف على المدى الطويل من خلال كفاءة الطاقة والمياه، والتخطيط الاستراتيجي لضمان تحقيق مكاسب مالية واقتصادية مستدامة، وليس فقط فوائد قصيرة الأجل .

### الشراكات الاستراتيجية وعلاقتها الأداء المستدام في المملكة العربية السعودية

تعتمد المملكة العربية السعودية على الشراكات الاستراتيجية لتحقيق الأداء المستدام من خلال التعاون بين القطاعين العام والخاص، وبين المملكة وشركائها الدوليين، لتعزيز التنمية في قطاعات حيوية مثل الطاقة والمياه والتحول الرقمي. تركز هذه الشراكات على تبادل الخبرات، توطيد التقنيات، تمويل المشاريع المبتكرة، وبناء القدرات الوطنية، لدعم استراتيجيات مثل رؤية 2030 .

#### أمثلة على الشراكات الاستراتيجية في الأداء المستدام

- في قطاع الطاقة والمياه: مشروع الفاضلي، وهو شراكة بين أرامكو السعودية والشركة السعودية للكهرباء، يعد من الأمثلة البارزة على الإنتاج المزدوج للكهرباء والبخار لدعم كفاءة الطاقة في معالجة الغاز.
- مشاريع محطات تحلية المياه ومعالجة مياه الصرف الصحي التي تُنفذ بالشراكة مع القطاع الخاص مثل مشروع الشقيق ومشروع بالقرب من مطار الملك عبد العزيز الدولي.
- في قطاع التحول الرقمي: تقود هيئة الحكومة الرقمية شراكات وطنية وإقليمية وعالمية لتعزيز الحوكمة الرقمية وتحديث الأنظمة، مما يدعم الاقتصاد الرقمي المستدام.
- في البحث والتطوير: تتعاون أرامكو السعودية مع جامعات سعودية مثل مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية وجامعة الملك فهد وجامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية، بالإضافة إلى مؤسسات عالمية مرموقة.

- تركز هذه الشراكات على تطوير التقنيات الناشئة، تسريع الأبحاث العلمية، وتشجيع ريادة الأعمال، مما يعزز قدرة المملكة على إجراء الأبحاث المتقدمة ويدعم مستقبل الطاقة المستدامة.
- توجد اتفاقيات استراتيجية لتعزيز الاستدامة البيئية والاقتصادية، خاصة في قطاع البناء، تركز على تبادل الخبرات الفنية والتقنية، وبناء القدرات الوطنية.
- تُركز الشراكات على تمويل المشاريع من خلال الصندوق السعودي للتنمية، ودعم المبادرات التي تهدف إلى توفير المياه بشكل مستدام، مثل مبادرة "سَقَايَة

#### الشركة الوطنية للإسكان (NHC)

أسست الشركة الوطنية للإسكان NHC في عام 2016م بموجب المرسوم الملكي رقم 7262 بتاريخ 8/2/1437م لتكون الذراع الاستثمارية لمبادرات وبرامج وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان في القطاع العقاري والسكني والتجاري. (موقع الشركة، 2025).

ثم تحولت الشركة إلى ملكية الدولة في شهر مايو من العام 2020، لتدخل بعدها مرحلة جديدة في مسيرتها وتصبح ممكناً فاعلاً لحلول السوق العقارية السعودية. لتصبح رائدة لقطاع التطوير العقاري وممكنة للقطاعين العام والخاص بتطوير شراكات استراتيجية معهم.

كما تحرص الشركة على تقديم مشاريع نوعية عبر مجتمعات عمرانية بتصاميم عصرية وحلول سكنية متنوعة وبأسعار مناسبة تواكب تطلعات جيل المستقبل

وتحقق جودة الحياة، وذلك بالشراكة مع المطورين العقاريين من ذوي الخبرة والكفاءة.

الشركة الوطنية للإسكان (NHC) هي شركة حكومية سعودية تأسست لتكون الذراع الاستثماري لوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان في القطاع العقاري والسكني والتجاري. تهدف الشركة إلى تطوير مشاريع سكنية متنوعة بأسعار مناسبة، بالشراكة مع القطاع الخاص، وتقديم حلول سكنية مبتكرة تلبي تطلعات المجتمع السعودي. كما تعمل على تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع مختلف الأطراف لتطوير القطاع العقاري في المملكة. (موقع الشركة، 2025).

يذكر أن الشركة الوطنية للإسكان NHC الممكنة لقطاع التطوير العقاري وأكبر مطور رئيس للضواحي والمجتمعات العمرانية في المملكة وعلى مستوى الخليج العربي، حيث تستهدف الوصول إلى أكثر من 300 ألف وحدة سكنية بنهاية 2025م على مساحة تتخطى 100 مليون م<sup>2</sup>، وتسعى إلى إيجاد حلول لتأمين سلاسل الإمداد بجودة عالية ومواد إنشائية أكثر استدامة، وذلك في إطار حرص الشركة على زيادة المعروض العقاري بخيارات سكنية وفق معايير عالمية، في سبيل تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، برفع نسبة التملك السكني للأسر السعودية إلى 70%. (موقع الشركة، 2025).

## أبرز مهام الشركة الوطنية للإسكان:

- تطوير المشاريع السكنية:

تقوم الشركة بتطوير مشاريع سكنية متنوعة، مثل "وجهة الوريث" و"وجهة لآزورد"، وتوفير خيارات سكنية عالية الجودة .

- الشراكات الاستراتيجية:

تعمل على بناء شراكات مع المطورين العقاريين والشركات المحلية والعالمية لتنفيذ مشاريعها .

- تمكين القطاع الخاص:

تسعى إلى تمكين القطاع الخاص في قطاع التطوير العقاري وتقديم الدعم اللازم لتنمية السوق .

- دعم المحتوى المحلي:

تحرص على دعم المحتوى المحلي في قطاع الإسكان من خلال توطيد الصناعات المرتبطة بالبناء والتشييد .

- تطوير الحلول الرقمية:

تعمل على تطوير حلول رقمية متكاملة في قطاع الإسكان والقطاعات البلدية .

- توفير الحلول التمويلية:

تقدم حلول تمويلية متنوعة لدعم المستفيدين من برامج الإسكان .

- تحقيق مستهدفات رؤية 2030:

تساهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في قطاع الإسكان .

أمثلة على الشراكات الاستراتيجية:

- شراكة مع مجموعة طلعت مصطفى

لإقامة مدينة سكنية متكاملة في ضاحية الفرسان شرق الرياض تحمل اسم "بنان" على مساحة تصل 10 مليون متر مربع.

- شراكة مع: MBC Media Solutions (MMS)

لتعزيز الوعي بمشاريع الشركة وتغطية فعاليتها وأنشطتها .

- شراكة مع شركات صينية لتطوير وحدات سكنية:

مثل اتفاقية مع CACC الصينية لتطوير وحدات سكنية في مشروع "رحاب السدن" في جدة .

- شراكات عديدة مع كبار المطورين العقاريين

لإقامة العديد من المشاريع العقارية

- شراكات استراتيجية مع القطاعات الحكومية ذات العلاقة للتكامل معها .

- شراكات عديدة في قطاع سلاسل الإمداد:

لتأمين المواد الأساسية وتوطين الصناعات المرتبطة بالقطاع .

باختصار، الشركة الوطنية للإسكان هي شركة رائدة في تطوير القطاع العقاري في المملكة، تعمل على توفير حلول سكنية مبتكرة ومتنوعة، وتعزيز الشراكات الاستراتيجية مع مختلف الأطراف، وتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في قطاع الإسكان (موقع الشركة، 2025).

## مجموعة الحلول العقارية

مجموعة الحلول العقارية هي من الركائز الأساسية لتحقيق أهداف الوطنية للإسكان وذلك بزيادة تطوير الحلول ذات القيمة المضافة للسوق السعودي والاستدامة المالية، وذلك بالعمل على:

### تشغيل مبادرات المنظومة

تشغيل وتطوير مبادرات وبرامج المنظومة الإسكانية والبلدية ورفع الكفاءة وخلق قيمة مضافة للسوق العقاري السعودي

### الابتكار

ابتكار حلول إبداعية للقطاع العقاري وتقديم منتجات مبتكرة بالاستفادة من قواعد البيانات .

### الاستدامة

تعظيم الموارد المالية وتحقيق مبدأ الاستدامة

تحسين تجربة المستخدم

تحسين تجربة المستخدم للحلول المقدمة وتعزيز الموثوقية مع الشركاء والمستفيدين وذوي

### العلاقة

## التقنيات العقارية

تَبني وتمكين التقنيات العقارية

القدرات البشرية

تعزيز القدرات البشرية في المجال العقاري وإدارة المعرفة.

## للتطوير والاستثمار العقاري في NHC

يشمل التطوير والاستثمار العقاري في شركة الإسكان الوطنية عدة قطاعات، أبرزها قطاع التطوير العقاري وقطاع الاستثمار العقاري، الذي يُعدّ الوجهة الاستثمارية للشركة، إذ يُعَدّ ويُنفَّذ استراتيجية عمل للاستثمار العقاري وتطوير الأعمال، من خلال الاستفادة من الفرص الاستثمارية المتاحة في السوق العقاري المحلي، لتحقيق الاستدامة المالية، بما يتماشى مع توجهات الشركة. من جهة أخرى، يُعدّ قطاع التطوير العقاري القطاع التنفيذي الذي يُحقق أهداف الشركة في أن تصبح رائدة في مجال التطوير العقاري، وهو المُطوّر الرئيسي للشركة، بالشراكة مع القطاع الخاص، ويُعنى بمراحل التطوير العقاري، وإنشاء وتشيد العقارات المختلفة بما يُلبّي رغبات الوكلاء ومتطلبات السوق، بالإضافة إلى تسويق وبيع المنتجات للمستفيدين وغير المستفيدين من برنامج سكني. (موقع الشركة، 2025).

تشمل قطاعات أعمال الهيئة الوطنية للإسكان أيضا قطاع الشركات وعمليات التطوير العقاري، حيث يتم توقيع شراكات حيوية مع القطاع الخاص لتوفير منتجات وحلول سكنية تلبي احتياجات المواطنين. كما تعمل الهيئة على تطوير القطاع التجاري، الذي يوسع دائرة النشاط التجاري ويرعى الإعلام الداعم للقطاع التجاري، سعيا منها لوضع المملكة في طليعة هذا القطاع. ويُعدّ الإسكان الميسور القطاع الثالث المعني بتوفير الوحدات السكنية للأسر

الفقيرة المستحقة أيضا لدعم الإسكان. علاوة على ذلك، يتخصص قطاع تطوير الأراضي في تطوير مخططات الأراضي والإسكان، وتعزيز الإنتاجية والكفاءة. وأخيرا، تتولى الإدارة العامة للبناء الذاتي المتطور مسؤولية

### الدراسات المرجعية:

يهتم هذا الجزء بدراسة ادبيات أثر الشراكات الاستراتيجية على الأداء المستدام واستكمالاً للإطار النظري الخاص بهذه الدراسة يستلزم الأمر استعراض أهم الدراسات ذات الصلة وحسبنا إن ذلك قد يساهم في بناء أنموذج وفرضيات هذه الدراسة بعد الإفادة مما طرح من مفاهيم نظرية في المباحث المذكورة آخذين بعين الاعتبار في عرض هذه الدراسات صلتها الحيوية بموضوع الدراسة الحالية حيث تناولت الدراسة العديد من النماذج وفق المنظور الجديد أثر الشراكات الاستراتيجية على الأداء المستدام ولأهمية الدراسات في بناء أنموذج البحث وتحديد اتجاهاته سوف نعرض بإيجاز بعض النماذج ذات العلاقة بموضوع البحث: انطلاقاً من مشكلة البحث وهدفه، سيقوم الباحث بتناول العديد من الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع مختلفة حول الشراكات الاستراتيجية وأيضاً دراسات تناولت الأداء المستدام ودراسات تناولت كلا المتغيرين وقد تناولت تلك المتغيرات من خلال وجهات نظر متعددة وسيعرض الباحث أهم الدراسات التي تناولت العلاقة أثر الشراكات الاستراتيجية على الأداء المستدام وفق ترتيب تلك الدراسات حسب التسلسل التاريخ من الاحدث الي الاقدم كما يلي:

بعنوان " الدور المعدّل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام" نظرا لأهمية إشراك القطاع الخاص في تمويل مشروعات الأعمال، وإدارتها، وتشغيلها، ورفع مستوى أدائها المستدام في بيئة غير مستقرة، شديدة التغير، 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، أمّا 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 (410) مفردة في (19) منظمة منها (14) قطاع خاص، و(5) قطاع عام. وُحُللت البيانات باستخدام برنامجي التحليل الإحصائي (SPSS v.27, AMOS v.21)، 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 دورا سلبيا للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام. وبناء على تلك النتائج

أوصت الدّراسة 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، ويحقق انعكاسا إيجابيا على الأداء المستدام، بالإضافة إلى ضرورة امتثال المنظمات المدروسة للمعايير البيئية المحلية والعالمية عند ممارسة نشاطاتها في البيئة السورية، كما قدمت الدّراسة مقترحات لدراسات لاحقة. الكلمات المفتاحية: الشراكة الاستراتيجية، الأداء المستدام، المرونة الاستراتيجية

دراسة (ال مهدي وآخرون، 2023):

بعنوان " أثر تطوير استراتيجية قطاع الإسكان على زيادة التملك السكاني في المملكة العربية السعودية" هدف البحث الحالي للتعرف على أثر تطوير استراتيجية قطاع الإسكان على زيادة التملك السكاني في المملكة العربية السعودية، وابتع البحث المنهج الوصفي، واستخدم أداة الاستبانة ، وتم تطبيق الاستبانة على عينة (312) فرد من المواطنين السعوديين، وأظهرت نتائج البحث إلى أنه توجد علاقة بين تطوير استراتيجية قطاع الإسكان على زيادة التملك السكاني في المملكة العربية السعودية، ويظهر هذا التأثير بشكل متوسط وأوصت الدراسة أهمية تيسير العمل بأهداف برامج الإسكان بوتيرة أسرع لتحقيق التوازن المستقبلي والحالي لتملك الوحدات السكنية..

دراسة (الحلافي وآخرون، 2023):

دراسة بعنوان " أثر الشراكات الاستراتيجية على مستقبل الدول (دراسة تحليلية لأثر الشراكات الاستراتيجية على المملكة العربية السعودية من 2016 إلى 2030)" تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأثر الاقتصادي للشراكات الاستراتيجية على المملكة العربية السعودية.

وتوفير رؤية شاملة للأثر الاجتماعي لهذه الشراكات ومساهمتها في تحسين جودة الحياة للمواطنين، وكذلك تحديد التحديات والفرص المرتبطة بتنفيذ الشراكات الاستراتيجية وتحليل المخاطر المحتملة وتحديد العقبات التي يمكن أن تواجه تنفيذ هذه الشراكات، بالإضافة إلى استكشاف الفرص المحتملة التي يمكن أن تعزز التعاون الدولي وتحقيق التنمية المستدامة، وتزويد صناع القرار في المملكة العربية السعودية بالمعلومات والأدلة اللازمة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة. تم اتباع المنهجية الكمية لهذا البحث باعتبارها المنهجية الأوسع انتشاراً في جمع وتحليل البيانات في العلوم الإدارية من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين والمديرين بالقطاع الخاص والعام في المملكة العربية السعودية، وقد تم تحصيل 300 من الردود من خلال الاستبيان الإلكتروني، ولقد توصلت الدراسة إلى أهمية الاستثمار المحلي والأجنبي وتوفير الاستدامة وتنويع مصادر الدخل وأهمية الصناعات المختلفة. كما أن هناك عوامل أخرى، مثل زيادة الاعتراف بالعلامة التجارية وتعزيز مصداقية الشركة، تحفز العاملين على الانخراط في شراكات استراتيجية منذ مرحلة مبكرة إن تبادل المعلومات ومرونة سلسلة التوريد يلعبان دوراً وسيطاً متسلسلاً بين الشراكة الإستراتيجية وأداء المؤسسات. تستكشف هذه الدراسة آثار الشراكة الاستراتيجية على أداء المؤسسات، والتي توفر تكملة هامة للدراسات النظرية لإدارة سلسلة التوريد، وتساعد النتائج في تقديم حلول مستهدفة حول كيفية التنفيذ الفعال لتطوير البنية التحتية وما يمكنه أن تحمله من العديد من المزايا المتعددة لنجاح الشراكات الاستراتيجية.

دراسة (محمد وسيد، 2023):

بعنوان "تقييم كفاءة وفعالية برامج ومشروعات إسكان محدودي الدخل في صعيد مصر (دراسة حالة مدن طيبة وأسوان الجديدة)" يهدف هذا البحث إلى دراسة وتقييم كفاءة وفعالية برامج ومشروعات الإسكان لذوي الدخل المنخفض في مدن الصعيد (مدينتي طيبة وأسوان الجديدة) وتقييم مستوى رضا الفئة المستهدفة عن جودة السكن المقدم ومدى ملاءمتها لاحتياجاتهم الاجتماعية والاقتصادية وخصائصهم الخاصة. واتبع البحث منهج وصفي تحليلي يتضمن دراسات حالة دولية ومصرية لمشروعات الإسكان لذوي الدخل المنخفض لتحديد مجموعات من المؤشرات التي يمكن اتباعها في قياس كفاءة وفعالية الأساليب المطبقة في استقطاب السكان ذوي الدخل المستهدف لهذه المشاريع الإسكانية في منطقتي طيبة وأسوان الجنوبيتين. وقد تم اشتقاق مجموعة من المؤشرات لمعالجة الأهداف التنموية الحكومية بالإضافة إلى الجوانب الحضرية والاجتماعية والاقتصادية التي قد تمثل آليات رقابة فعالة تؤثر على شغل هذه الوحدات السكنية.

دراسة (المضيان، 2022):

بعنوان "السياسات الإسكانية وأثرها على التنمية العمرانية في المملكة العربية السعودية خلال الفترة الممتدة ما بين عامي 1957-2021م": عَمَدَت هذه الدراسة إلى الوقوف على التجربة السعودية في قطاع الإسكان من خلال إبراز السياسات الإسكانية التي جاءت بها خطط التنمية خلال الفترة الزمنية (1970م-2020م)، وإبراز المؤسسات والبرامج الداعمة لقطاع الإسكان خلال الفترة الزمنية (1957م-2021م)، وذلك بهدف التعرف على السياسات الإسكانية التي واجهت عقبات حالت دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، والتعرف على السياسات التي كان لها دور في دعم التنمية العمرانية في المملكة. وقد سلكت

الدراسة منهجا علميا قائما على (المنهج التاريخي والوصفي). ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: انخفاض معدل نمو قطاع الإسكان خلال خطة التنمية الأولى مما أثر على التنمية العمرانية؛ ويعود هذا الانخفاض إلى الهجرة السكانية نحو المدن، وارتفاع أسعار الأراضي. كما حدث نمو عمراني للمساكن خلال خطة التنمية الثانية في أماكن لا تتفق مع اتجاه النمو العمراني للمدن، كما تمكّنت السياسات الإسكانية خلال خطة التنمية الرابعة من تحقيق تنمية عمرانية متوازنة نتج عنها تلبية 60% من حجم الطلب على المساكن خلال تلك الفترة. ثم خرجت الدراسة بتوصيات أهمها: العمل على زيادة المعروض من الأراضي السكنية المخدومة داخل النطاق العمراني للمدن، ويتم ذلك من خلال: مضاعفة جهود البلديات في مد الخدمات للأراضي الواقعة ضمن النطاق العمراني، الأمر الذي يسهم في تخفيض أسعار الأراضي المخدومة من خلال زيادة المعروض منها. تشجيع القطاع الخاص للمساهمة في زيادة المعروض من الأراضي السكنية، من خلال تقديم التسهيلات المختلفة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا البحث هو خلاصة للبيانات المكتبية والإلكترونية، والتقارير التي تم الحصول عليها من الجهات الحكومية كوزارة الإسكان، ووزارة التخطيط، وصندوق التنمية العقاري)، وهذا البحث ما هو إلا اجتهاد بشري قد يناله النقص والخطأ. ولعل ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات يستفاد منها في دعم التنمية العمرانية.

دراسة (السجاري، 2022):

جاءت الدراسة بعنوان " دور الشراكة الاستراتيجية في دعم الأداء المستدام – دراسة تطبيقية " وتهدف الشراكة الاستراتيجية مع القطاع الخاص إلى تعزيز تعاون الوزارة مع القطاع الخاص من خلال شراكات استراتيجية تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للحكومة وتضمن استثمار الموارد المشتركة بكفاءة. يعتمد نجاح الشراكة الاستراتيجية بين

القطاعين العام والخاص على توافر البيئة الاستثمارية المناسبة التي توفر عوامل النجاح لتلك الشراكة الاستراتيجية، والتي تتمثل في العديد من الجوانب، مثل توافر الوعي الاستثماري بين المؤسسات الداعمة للشراكة الاستراتيجية في المدن الاقتصادية، وسهولة إجراءات إدارة التراخيص، واللامركزية في الموافقة على المشاريع، توافر الكفاءة الإدارية لأصحاب المصلحة لتطوير وتطوير الشراكات الاستراتيجية، ومعمولية تكاليف إنشاء المشاريع المشتركة مقارنة بالدول الأخرى، وتوافر مراكز المعلومات وقواعد البيانات الخاصة بالشركات والقطاعات التنموية في المجتمع واتجاهات التنمية الاقتصادية، وتوافر حجم مناسب للسوق المحلي بالقوة الشرائية للسوق. توافر اللوائح والقوانين الخاصة بالشراكة الاستراتيجية بين القطاعين، وتوافر هيئة إدارية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة المدن الاقتصادية، وإمكانية توفير دليل إرشادي للشراكة بين القطاعين العام والخاص لرفع مستوى الوعي العام، وأخيرا توافر الشفافية والإفصاح لمنظمي المدن الاقتصادية. الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام في هيئة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة المسح لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة من 215 موظفا بهيئة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وأظهرت نتائج البحث أن واقع الشراكة الاستراتيجية متوسط على المستوى العام ولكل بعد، ووجدت أن مستوى الأداء المستدام كان متوسطا على المستوى العام ولكل بعد، أظهرت نتائج البحث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصور المستطلعين حول مستوى الشراكة الاستراتيجية ذات الخصائص الديموغرافية المختلفة، وعدم وجود فروق بين تصور المستطلعين حول مستوى الأداء المستدام من خلال الخصائص الديموغرافية المختلفة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة طرد ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشراكة الاستراتيجية وأبعاد الأداء

المستدام، وتوصل الباحثون إلى مجموعة من التوصيات لدعم الأداء المستدام لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال الاهتمام ب الشراكة الاستراتيجية.

دراسة (خالد وعنتو، 2021):

بعنوان " أثر التوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء المستدام للمؤسسة العمومية عن طريق دمج نظام تخطيط الموارد البشرية "ERP": دراسة حالة بنك التنمية المحلية الجزائري " تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع التوجه الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المستدام للمؤسسة العمومية، مع التطرق لدور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في العلاقة كمتغير وسيط، وبهذا الصدد تم عرض تجربة بنك التنمية المحلية BDL، في التوجه الاستراتيجي وأثره على تحسين أدائه المستدام، عن طريق دمج نظام تخطيط الموارد الخاص بقطاع البنوك (SAB)، حيث تم الاعتماد على استمارة استبيان، وزعت على عينة عشوائية مكونة من 110 موظف بالمديرية العامة للبنك وكذا المصالح الخارجية التابعة له، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامجين (SPSS V24, AMOS V22). وقد خلصت الدراسة إلى أنه كان للتوجه الاستراتيجي للبنك أثر قوي وإيجابي على أدائه المستدام وأن نظام تخطيط موارد المؤسسة SAB كان له دور جد مهم في دعم مجهود البنك في الارتقاء بأدائه والظفر بمركز تنافسي قوي في السوق دون إهمال دوره الاجتماعي كمؤسسة مواطنة لها

دراسة (الزهراني، 2021):

دراسة بعنوان " أثر استراتيجيات الأعمال على الأداء المالي – دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية – "هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات الأعمال على الأداء المالي في الشركات المساهمة السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات الصناعية المدرجة في سوق المال السعودي والبالغ

عددها (81) شركة، وأصبحت عينة الدراسة بعد استبعاد الشركات التي لا تتوفر بياناتها خلال فترة الدراسة (73) شركة. وتم جمع التقارير المالية للشركات من عام 2010-2019، وتم تحليل البيانات باستخدام (Panel data)، بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي ممثلاً في (الانحدار المتعدد).

وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل للشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر لاتباع استراتيجية تمايز المنتج على الأداء المالي في الشركات الصناعية السعودية، وعدم وجود أثر لاتباع استراتيجية قيادة التكلفة على الأداء المالي في الشركات الصناعية السعودية. كما يؤثر حجم الشركة إيجاباً على معدل العائد على الملكية، وتؤثر الرافعة المالية تأثيراً سلبياً على الأداء المالي، كما يؤثر عمر الشركة تأثيراً سلبياً على الأداء المالي. وتوصي الدراسة الدراسات المستقبلية بزيادة حجم العينة ودراسة جميع الشركات السعودية للتأكد من أثر استراتيجيات الأعمال على أداء الشركات، واستناداً للنتائج أوصى الباحث الشركات بالتخفيف من المديونية والرافعة المالية؛ حتى تتمكن الاستراتيجيات المقدمة من خدمة الشركات في رفع الأداء المالي، والعمل على تطبيق الاستراتيجيات بأسلوب علمي بحيث يكون لها أثر إيجابي على أداء الشركات

دراسة (الجبوري ومعن، 2021):

بعنوان " أثر الشراكات الاستراتيجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لعدد من كليات جامعة الموصل " يهدف البحث الى التعرف على اثر الشراكات الاستراتيجية في تعزيز البراعة التنظيمية، وبيان امكانية جامعة الموصل لتحقيق الاستكشاف المعرفي والاستغلال المعرفي بوصفهما بعدي البراعة التنظيمية، وفي ضوء السعي الجامعة الموصل للدخول في شراكات استراتيجية تمكنها من اكتساب معارف جديدة او صقل المعرفة القائمة

ومن ثم الوصول للنهج البارع فقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، ومن ثم وزعت الاستبانة على عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل التي تمثل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (174) فردا، ولأجل تحليل هذه البيانات تم استخدام عدد من اساليب التحليل الاحصائية باستخدام نمذجة المعادلة البنائية، وابرز ما توصل اليه الباحثان هو وجود تأثيرا مباشرا وعلى المستوى الكلي للشراكات الاستراتيجية في البراعة التنظيمية، ووجود تأثير ايجابي للشراكات الاستراتيجية في الاستغلال المعرفي، ووجود تأثيرا ايجابيا للشراكات الاستراتيجية في تعزيز الاستكشاف المعرفي، ويطرح البحث عدد من التوصيات أهمها توجيه أنظار قيادات جامعة الموصل نحو أهمية موضوع الشراكات الاستراتيجية، وضرورة تركيز قيادات جامعة الموصل على تفعيل مفهوم البراعة التنظيمية في الجامعة وفوائدها الكبيرة عبر الدخول في علاقات تعاونية تشاركية طويلة الأجل.

دراسة (لبيح 2021)

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

وهدفت دراسة العنزي 2021، إلى تحديد متطلبات تفعيل الشراكة بين الجامعات السعودية في مجال الأعمال التطوعية ودورها في تحقي رؤية المملكة العربية السعودية 2030 واعتمدت على منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة، وطبقت على عينة عشوائية قوامها 62 عضو هيئة تدريس من كليات العلوم الاجتماعية، والعالم والاتصال، والشريعة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، باستخدام أداة الاستبيان.

دراسة (براغ دوبر فسكي، 2020):

بعنوان " خصائص الشراكات الاستراتيجية بين الشركات الناجحة المختلفة " إن العولمة والتطور التكنولوجي السريع، بكل أبعادهما، يؤثران على تغيير التوجهات الاستراتيجية للشركات بطريقة تسعى من خلالها إلى ضمان استمرار وجودها وتسريع نموها من خلال التعاون العميق مع المنظمات الأخرى، والذي إذا تم استيفاء الشروط الأربعة الموضحة، يمكن أن يكون له خصائص الشراكة الاستراتيجية. إن الهدف العام للشراكة الاستراتيجية التجارية أو الأسهمية هو تحقيق التآزر على أساس التعاون العميق المتكامل والمجمع والمفصل، وبالتالي التأثير المشترك الإضافي الذي لن تتمكن شركة فردية من تحقيقه بمفردها، في حين أن الأهداف الملموسة في كل تحالف فردي ولكل مشارك قد تكون مختلفة جدا. يحدث مثل هذا التعاون العميق أيضا في الحالات التي تواجه فيها إحدى الشركات المشاركة صعوبة شديدة، سواء أثناء فترات منع الأزمات أو إدارتها. ومع ذلك، في هذه الحالات، نظرا للمخاطر المتزايدة للغاية، تكون بعض أساليب تشكيل التحالفات أكثر شيوعا وفائدة، في حين أن البعض الآخر، الذي سيكون تأثيره على إدارة الأزمات المشتركة ضئيلا للغاية، هو نموذجي فقط للتحالفات بين الشركات الناجحة.

دراسة (جعفر ورشيد، 2019):

الدراسة بعنوان " أهمية الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال " تهدف هذه الورقة البحثية لدراسة أهمية الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء المستدام في مجمع صيدال من خلال دراسة مدى توجه واهتمام المجمع لإقامة شراكات مختلفة ومدى تأثير ذلك على النتائج المحققة، وقد شهد الأداء المستدام للمجمع تحسن ملحوظ بعد تبني عدة شراكات بمختلف الصيغ سواء إقامة مشاريع مختلطة أو عقود التصنيع بحق الامتياز أو اقتناء رخص الإنتاج، وانعكس ذلك إيجابا على الأداء المستدام للمجمع من خلال زيادة عدد المنتجات، حجم المبيعات، رقم الأعمال وكذا النتائج المالية إضافة إلى توسيع خطوط الإنتاج، توفير المواد الأولية وتحسن القدرة التنافسية، كما أن المجمع اكتسب سمعة جيدة نتيجة إقامة شراكات مع مختبرات وشركات عالمية ساهمت بشكل فعال في زيادة الطلب على منتجاته

دراسة (قطوش، 2018):

جاءت الدراسة بعنوان " أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات ": قمنا بعرض وتحليل بيانات كل حالة مكونة لعينة الدراسة على حدي، ثم قمنا باستخلاص حوصلة نتائج عينة الدراسة، وتمحورت هذه النتائج حول دوافع المؤسسات الجزائرية في إقامة الشراكات الاستراتيجية ثم أثر هذه الأخيرة الملاحظ لحد الآن على مداخل المزايا التنافسية الثلاث: حيازة معرفة وتكنولوجيا جديدة، التميز، تخفيض التكاليف. ناقشنا فرضيات الدراسة في ضوء النتائج المحصل عليها، وتوصلنا الى قبول ثلاث فرضيات من أصل أربع تم طرحها خلال اشكالية الدراسة، كما استخلصنا أنّ المؤسسات

الجزائرية تفضل المساهمات غير الملموسة. من جهة أخرى وفي ضوء الفرص التي توفرها هذه الاتفاقات، تحاول الحكومة ثم المؤسسات الاستفادة منها قدر الامكان، كل حسب رؤيته حيث تحاول الحكومة تطوير بعض القطاعات قاطبة، بينما تهدف المؤسسات الى خلق أو تطوير المزايا التنافسية خاصتها.

### مقارنة أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

قام الباحث باستعراض عدد من الدراسات السابقة والاطلاع على اهم نتائجها في مجال الدراسة الحالية حيث تم التركيز على بعض نقاط التشابه والاختلاف كما يلي:

1- هناك ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بشكل مباشر في البيئة الأجنبية

بوجه عام والبيئة العربية والمحلية بوجه خاص في المملكة العربية السعودية

2- الدراسات السابقة ساهمت بشكل كبير في الادراك الجيد لمتغيرات الدراسة وصياغة اهداف وفرضيات الدراسة الحالية وتحديد الفجوة البحثية المناسبة لموضوع الدراسة الحالية

3- تناولت العديد من الدراسات السابقة أبعاد تمثل مجال أوسع لدراسات مستقبلية مثل

المرونة الاستراتيجية في دراسة (قطوش، 2024) ودراسة (عمران، 2022) للتنمية

العمرانية ودراسة (الجبوري، 2021) لعلاقة الشراكات بالبراعة التنظيم

4- تحاول الدراسة الحالية سد الفجوة البحثية الواضحة في هذا المجال مع التوسع في

دراسة هذه المشكلة وتحديد مسبباتها حيث تم دمج الشراكات الاستراتيجية من خلال

أربع أبعاد وقياس تأثيرها على المتغير التابع " الأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية

والاجتماعية والبيئية".

5- تتمثل مبررات اختيار هذا الموضوع في تسليط الضوء على مفهوم الشراكات الاقتصادية

بين الشركات العامة في مجال الإسكان في المملكة العربية السعودية بصفته موضوع

جديد وحديث

6- يوجد اختلاف جوهري وكبير بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تحديد مجتمع

وعينة الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة حيث طبقت الدراسة الحالية على

الشركة الوطنية للإسكان في المملكة العربية السعودية

7- الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الشراكات الاستراتيجية

ولكنها اختلفت في تناول المتغير التابع " الأداء المستدام " بتناول ابعاده الثلاثة

الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في الكثير من تلك الدراسات

8- الدراسة الحالية اختلفت مع الدراسات السابقة من حيث أبعاد متغيرات الدراسة

وكذلك النطاق الزمني والجغرافي للرسالة الحالية.



## المراجع والمصادر المقترحة:

- المضيان، اريج علي. (2023). السياسات الإسكانية وأثرها على التنمية العمرانية في المملكة العربية السعودية خلال الفترة الممتدة ما بين عامي 1957-2021م. مجلة العلوم الإنسانية.
- فطوش، امين. (2018). أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات
- براغ دوبر فسكي. (2020). خصائص الشراكات الاستراتيجية بين الشركات الناجحة المختلفة. كلية الإدارة. جامعة بريموسكما. سلوفينيا.
- الحربي، عبد الحميد سعيد. (2019). تطور قطاع الإسكان في الاقتصاد السعودي. مجلة الاقتصادية والإدارية والقانونية.
- الحديثي، عبد اللطيف إبراهيم. (2014). العوامل المؤثر على العرض والطب في سوق الإسكان السعودي. المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة بجامعة الأزهر.
- الزيادين يوسف، السيد معين 2016، "أثر البيئة الداخلية على الأداء الاستراتيجي دراسة على شركات الصناعة الاستخراجية الأردنية"، الاقتصاد والتنمية:
- الضالعين، بسمان عمر. 2022 "أثر الشراكة الاستراتيجية في الأداء المالي للشركة: دراسة تطبيقية على بعا الشركات الأردنية التي خاضت تجربة الشراكة الاستراتيجية " المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية – مصر
- الحلافي، حامد محمد ، عبد العزيز أحمد المساعد، سلطان بن حسين مانع آل عمر. (2023). أثر الشراكات الاستراتيجية على مستقبل الدول (دراسة تحليلية لأثر الشراكات الاستراتيجية على المملكة العربية السعودية من 2016 إلى 2030) جامعة ميد اوشن. الامارات.

- راجف، نصيرة. 2021. "الشراكة ودورها في بناء الميزة التنافسية." مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية – ممر التنمية الاقتصادية والبشرية – جامعة سعد دحلب البليدة – الجزائر
- نجم الدين، زناق ، عاتي لمياء 2019. دور إدارة سلسلة الإمداد في تحقي الميزة التنافسية. أطروحة دكتوراة، جامعة المسيلة، الجزائر.
- زيادات، ممدوح 2014. "أثر الابتكار التسويقي على أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذاء الاردنية من وجهة نظر العاملين"، مجلة المنارة للبحوث والدراسات - جامعة آل البيت
- سالم، أسماء 2020. دور تسيير الكفاءات في تحقي الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراة، جامعة المسيلة الجزائر.
- السجاري، سحر عبد الرزاق. (2022). دراسة الشراكة الاستراتيجية في دعم الأداء المستدام. كلية التجارة. جامعة السادات.
- رشيد، سعد جعفر، مناصريه. (2019). أهمية الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء المستدام في مجمع صيدال. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية.
- سعدي، جعفر 2020. "إدارة سلاسل التوريد المستدامة وتحثيرها على الأداء المستدام مؤسسة سامسونج للإلكترونيات" محلة أفاق للدراسات الاقتصادية
- عبد المعز، محمد، جيهان حسن سيد. (2023). تقييم كفاءة وفعالية برامج ومشروعات إسكان محدودي الدخل في صعيد مصر (دراسة حالة مدن طيبة وأسوان الجديدة).
- الزهراني، طارق. (2021). "أثر استراتيجيات الأعمال على الأداء المالي – دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية. كلية ابن رشد للعلوم الإدارية | المملكة العربية السعودية.

- ظافر مهدي آل حرقان، فيصل سعيد آل يحيى. (2023). أثر تطوير استراتيجية قطاع الإسكان على زيادة التملك السكاني في المملكة العربية السعودية. جامعة الجميع الذكية.
- علي سالم رستم. (2024). الدور المعدّل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام. أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة دمشق، سوريا.
- الجبوري، محمد حيد ، معن وعد الله. (2021). أثر الشراكات الاستراتيجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لعدد من كليات جامعة الموصل.
- موقع الشركة 2025 الوطنية للإسكان NHC [/https://nhc.sa](https://nhc.sa)
- الندوي، محسن. 2020 "أهمية الشراكة الاستراتيجية بين المغرب ومجلس التعاون الخليجي".

مجلة دراسات وأبحاث – جامعة الجلفة – الجزائر

MIDOCEAN  
UNIVERSITY  
OF ALGERIA

- Alfin, H. W. 2017. Public Private Partnerships PPP in the German Public Real Estate Sector. Germany Real Estate Yearbook.
- Alhajri, M. F. (2022). Housing challenges and programs to enhance access to affordable housing in the Kingdom of Saudi Arabia.
- Arab News. (2023). Government initiatives aim to increase home ownership in KSA: PwC Middle East report .  
<https://www.arabnews.com/node/2214916/business-economy>
- Arvydas, A. 2019. "Is New Governance Supplementary or Opposite of New Public Management: Lithuanian Cases", International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance, Riyadh, Nov. 1-4.
- G., AL Musallam, A. A., & Paraman, S. (2023). Population modeling and housing demand prediction for the Saudi 2030
- Housing Markets and Analysis. - Al Obaid, H. M. A. (2020). Factors determining housing demand in Saudi Arabia. International Journal of Economics and Financial
- Hull, David. 2018. Public Private Partnerships PPP, Summary Paper, A Report Commissioned by European Federation of Public Service Unions EPSU.

- Information Science, 77(2), 184-190. - Saud, A. & li, S. (2020). Analysis of the Influencing Factors of Housing Price in Saudi Arabia. Business and Economics.
- Issues, 10(5), - Mutual, S. M. (2011). Challenges of postgraduate research: case of developing countries. South African Journal of Libraries
- Jamali, Dima. 2014. "Success and Failure Mechanisms of Public and Private Partner ships PPPs in Developing Countries", The International Journal of Public Sector Management, vol.17, No.5, pp.414-430. 1
- Mathew P. M. 2019. "Public Private Partnership: A Reformist Agenda in the India Health Sector", International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance, Riyadh, Nov. 1-4.
- Miller and Savas. 2020. Principles of Public and Private Infrastructure Delivery. Kluwer Academic Publishers, London.
- Nijkamp, P Van der M. Burch, and G. Viding. 2022. A Comparative Institutional Evaluation of Public Private Partnerships in Duch Urban Land-use and Revitalization Projects, Urban Studies, Vol. 39, No. 10, pp. 1865-80.
- Pfisterer, S. and Van Dijk. 2019. Challenges of Collaborative Governance, Lessons Learned of an international Cross-sector Partnership to Stimulate Suitable Development, International Conference on Administrative Develop