

تأثير التعاون الاستراتيجي في تحقيق الاداء العالي : بحث تحليلي للوحدات الادارية
في محافظة الانبار¹

**The Impact of Strategic Cooperation in Achieving High Performance: An
Analysis of Administrative Units in Anbar Governorate**

أ.د. حسام علي محيبس

Prof. Hussam Ali Mhaibes
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

College of Administration and Economics
Baghdad University
Hossam.ali@coadec.uobaghdad.edu.iq

م. حكيم خليل ابراهيم

Thr. Hakeem khalill ibraheem
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الانبار

College of Administration and Economics,
University of Anbar
hakeem.khalill@uoanbar.edu.iq

تاريخ استلام البحث 2024/8/3 تاريخ قبول النشر 2024/10/22 تاريخ النشر 2024/12/30

المستخلص

يهدف البحث الى معرفة مستوى ممارسات التعاون الاستراتيجي بابعاده (القيادة التعاونية ، التخطيط التعاوني ، الادارة المشتركة للامانات ، المشاريع المشتركة ، تبادل الخبرات والمهارات) في تحقيق الاداء العالي للوحدات المحلية . لغرض تحديد مدى اهتمام مسؤولي الوحدات المحلية في محافظة الانبار بتطبيق مفاهيم ومبادئ متغيرات البحث في الواقع العملي للوحدات المحلية بهدف تحسين الاداء الخدمي العام . واكتشف الباحثين عدم وجود مقياس محدد ومعتمد لقياس مستوى التعاون الاستراتيجي في المنظمات العامة ووحدات الحكم المحلي . لذلك تم بناء وتطوير مقياس للمتغير المستقل (التعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية) ، وفقا للاطر النظرية والاسس العلمية المتبعة من قبل الباحثين في العلوم الادارية . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للاجابة عن التساؤلات المطروحة وبلغ حجم عينة البحث 149 مسؤول من رؤساء الوحدات الادارية ومدراء الاقسام الادارية موزعين على 30 وحدة ادارية (الاقضية والنواحي) ، وتم اختبار مجموعة من الاساليب الاحصائية ، منها الوصفية ومنها الاستدلالية ، وخاصة الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات المنبثقة عن مخطط الدراسة ، ولقد تم اجراء هذه الاختبارات باعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS الاصدار 2022) ، وبرز النتائج التي ظهرت وجود تأثير معنوي عالي للتعاون الاستراتيجي في تحقيق الاداء العالي بابعاده (التحسين المستمر ، جودة الادارة ، الانفتاح والتوجه الفعال ، جودة الموارد البشرية ، والالتزام طويل الامد للوحدات الادارية التابعة لمحافظة الانبار من خلال التنسيق والتعاون في بعض المجالات الخدمية . ولكن بحسب رأي الباحثين بحاجة الى تعبئة الموارد المحلية بشكل اكبر و استغلالها وفق اسس علمية كفوءة في انجاز المشاريع وتطوير منتجاتها المحلية بجهود تعاونية فاعلة .

الكلمات المفتاحية : التعاون الاستراتيجي ، الاداء العالي ، الوحدات المحلية في محافظة الانبار

¹ - بحث مسئل من اطروحة دكتوراه للباحث الاول .

Abstract

The current research aims to know the level of strategic cooperation practices in its dimensions (cooperative leadership, cooperative planning, joint crisis management, joint projects, exchange of experiences and skills) in achieving high performance of local units. For the purpose of determining the extent of interest of local unit officials in Anbar Governorate in applying the concepts and principles of the research variables in the practical reality of local units with the aim of improving general service performance. The researchers discovered the absence of a specific and approved scale to measure the level of strategic cooperation in public organizations and local government units. Therefore, a scale for the independent variable (strategic cooperation of local units) was built and developed, according to the theoretical frameworks and scientific foundations followed by researchers in administrative sciences. The study relied on the descriptive analytical approach to answer the questions raised. The size of the research sample was 149 officials from heads of administrative units and directors of administrative departments distributed over 30 administrative units (districts and sub-districts). A set of statistical methods were tested, including descriptive and inferential methods, especially correlation and regression to test the hypotheses arising from the study plan. These tests were conducted using the SPSS statistical program (version 2022). The most prominent results that appeared were the existence of a high moral impact of strategic cooperation in achieving high performance in its dimensions (continuous improvement, management quality, openness and effective orientation, quality of human resources, and long-term commitment of administrative units affiliated with Anbar Governorate from During coordination and cooperation in some service areas. But according to the researchers' opinion, there is a need to mobilize local resources more and exploit them according to efficient scientific foundations in completing projects and developing their local products with effective cooperative efforts.

Keywords: Strategic cooperation, high performance, local units in Anbar Governorate

المقدمة :

تواجه المنظمات العامة في عالم اليوم تحديات كثيرة وأحداث متسارعة أبرزها التقدم الصناعي وثورة المعلوماتية ، وازدياد حجم السكان ، وما صاحبه من ازدياد وتنوع الحاجة الى الخدمات الاساسية ، وحدوث ازمات الحروب والكوارث الطبيعية ، وتغير المناخ ، وانتشار الأوبئة والامراض التي ادت الى تسارع في تناقص الموارد والاعذية ، ومصادر الطاقة ، مما شكلت قائمة متزايدة من التحديات التي يعجز القادة المحليون عن معالجتها من خلال القدرات الذاتية لمنظماتهم (Kihlgren Grandi, 2023: 2). ويعد التعاون افضل خيار استراتيجي مشترك لمعالجة المشكلات والمعوقات الحقيقية في تقديم جودة الخدمات ونوعيتها ، من خلال التعاون القيادي وتجميع الرؤى وتحديد الاهداف المشتركة وتقاسم الموارد المالية وتبادل خبرات ومهارات العاملين وحوكمة المشاريع المشتركة وعدالة توزيعها مما ينعكس ذلك على مستوى الاداء الحكومي (Mattessich, & Johnson, 2018:10) . المتمثل بفاعلية المؤسسات العامة في تحسين الخدمات العامة والتنمية المحلية ، فضلا عن تنمية الحركة الابداعية التي تزيد من حجم الابتكارات في شتى المجالات وبالتالي يحدث فرقا حاسما في التقدم العلمي والنجاح الاقتصادي والتألف الاجتماعي بين المجتمعات من خلال مشاركة المواطنين وتوسيع دورهم (Raišienė, et.al., 2019:3) و (Mosley, 2021:247). وقد يكون للمواطنين دور مهم في تفعيل المساءلة عن تنفيذ القرارات العامة و مستوى جودة الخدمات المحلية، ويمكن ان يكونوا مساهمين في توفير الدعم والسيولة في الموارد المالية والبشرية ، لتنفيذ خطط المشاريع

التموية التي تعجز الحكومات المحلية عن تنفيذها بمفردها .لذلك يشكل التعاون الاستراتيجي أحد الخيارات المهمة التي تمكن المنظمات العامة من التكيف والاستجابة السريعة للأحداث المتسارعة في العالم اليوم O'Leary, & (Gerard, 2012:11). وبناءا على ماتقدم يشكل التعاون الاستراتيجي احد التوجهات الحديثة في الفكر الاستراتيجي للإدارة المحلية لتمكينها من تحقيق اهدافها في الاداء الفاعل لافضل الخدمات والمنتجات المحلية ،ويمكن ان يعد جهاز مناعي فاعل في حماية المنظمات العامة و تجديد قدراتها، لمواكبة التغيرات البيئية وتمكينها من المنافسة الريادية وقيادة التنمية المستدامة. ولتحقيق اهداف البحث واهميته تضمن اربعة مباحث تتناول المبحث الاول الاطار المنهجي والمبحث الثاني تضمن الأدب النظري لمتغيرات البحث . بينما كشف المبحث الثالث عن نتائج التحليل الاحصائي لبيانات البحث ، وقدم المبحث الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات .

منهجية البحث

أولا : مشكلة البحث

يمكن ان تواجه الادارة المحلية تحديات كثيرة اثرت على طرق عيش المواطنين واعمالهم وخاصة في مراكز المدن والمناطق الحضرية تشهد زخم حضري رافقه ازدياد الحاجة الى الخدمات الاساسية (Nop, et.al., 2023: 2). وارتفاع معدلات البطالة، والفقر ، وتحمل تكاليف السكن المرتفعة ، ونقص الاستثمار الحضري، وندرة الموارد المالية ، وزيادة التعرض للكوارث الطبيعية والتدهور البيئي بسبب تغير المناخ وازدياد حجم النفايات وزيادة حجم الانبعاثات ، وما إلى ذلك من تحديات اثرت على قدرة الوحدات المحلية في تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية (Kihlgren Grandi, 2023: 2). فضلا عن السياسات التشريعية التي تحد من قدرتها على الاستفادة من مصادر إيراداتها الخاصة ، وعدم كفاية التخصيصات المالية للوحدات المحلية من الموازنة العامة للدولة مقارنة بحجم النفقات العامة المخطط لها (Wilkins,et.al., 2016: 2) و محدودية الصلاحيات الادارية الممنوحة للأقضية والنواحي ميدان الدراسة ، بالاطافة الى ضعف مستوى المشاركة المجتمعية في اقرار خطط المشاريع الخدمية ، وكانت الاستجابة لهذه التحديات تتلخص عادة في تطبيق حلول غير كافية أو مجزأة. أدت الى تتصاعد وتيرة الاشكالات باستمرار وتحدي كبير أمام مسؤولي الوحدات المحلية . وتنبؤ المشكلة الاساسية للبحث من خلال الاسئلة التالية :

- س1: هل يوجد تطبيق للتعاون الاستراتيجي بابعاده بين الوحدات الادارية في محافظة الانبار؟
- س2: ما ه مستوى أهتمام الوحدات الادارية في محافظة الانبار بمحتوى وأهمية التعاون الاستراتيجي والاداء العالي ؟.
- س3: ما مستوى تأثير التعاون الاستراتيجي في تحقيق الاداء العالي . وما ابرز ابعاده تأثيرا ؟.

ثانيا : أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي تناولها الباحثين (التعاون الاستراتيجي كمتغير معتمد و الاداء العالي كمتغير مستجيب) ، ومزايا علاقة الربط والتاثير بينهما كونها مفاهيم عملية على المستوى التنظيمي والاستراتيجي للمنظمات بصورة عامة ، لذلك تظهر أهمية البحث كما يلي .

- 1- نتائج ومقترحات البحث ممكن ان تسهم في مساعدة المديرين والمسؤولين في وحدات الادارة المحلية على ضرورة تبني علاقات التعاون الاستراتيجي كخيار نحو تحقيق اعلى مستويات الاداء .

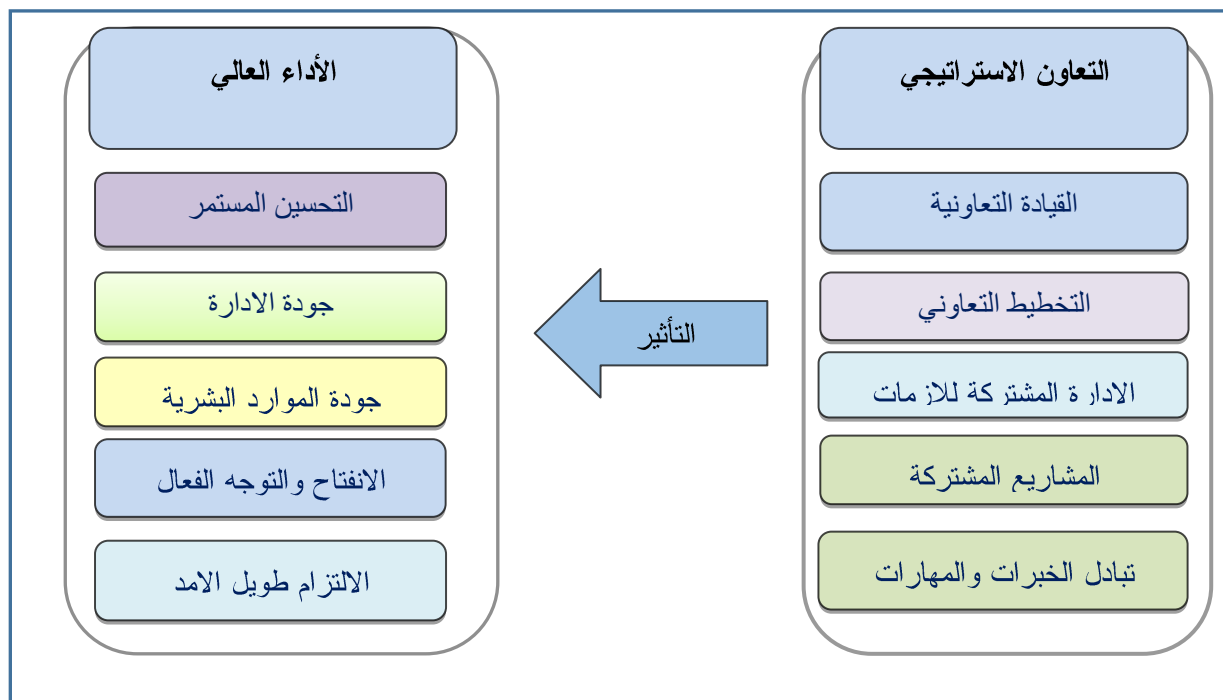
- 2- يمثل هذا البحث إضافة علمية متواضعة للمكتبة العراقية ليكون منطلقاً جديداً يمكن ان يستخدمه الباحثين الآخرين كنموذج يربط بين التعاون الاستراتيجي والاداء العالي في مجال فلسفة علوم الادارة العامة .
- 3- اكتسب البحث اهميته من خلال التركيز على اختبار نموذج البحث ومقاييسه والتي تعد بحسب علم الباحث ، أول اختبار يقيس علاقة التعاون الاستراتيجي في الاداء العالي في مجال ادارة العامة العراقية خصوصا والمنطقة العربية عموما.

ثالثا : أهداف البحث

- 1- تشخيص مستوى تطبيق التعاون الاستراتيجي في مجال القيادة التعاونية ، التخطيط التعاوني ، الادارة المشتركة ، للازمات ، المشاريع المشتركة ، تبادل الخبرات والمعارف في وحدات الادارة المحلية .
- 2- التعرف على مستوى اهتمام مسؤولي الوحدات الادارية في التعاون الاستراتيجي لخيار أمثل لتحقيق مستوى عالي ونوعي في الاداء الخدمي .
- 3- اختبار المقياس الجديد للتعاون الاستراتيجي ومعرفة ابرز ابعاده تأثيرا في الاداء العالي للوحدات المحلية

رابعا : المخطط الفرضي للبحث

يعد المخطط الفرضي للبحث الخارطة التي توضح متغيرات البحث وابعادها وفهم علاقات الارتباط والتأثير بينهما، إذ يمثل (التعاون الاستراتيجي) كمتغير معتمد بابعاده الفرعية ، اما المتغير المستجيب هو (الاداء العالي) ابعاده الفرعية ، والشكل (1) يوضح المتغيرات الرئيسة ابعادها الفرعية كما يأتي .



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحثين

خامسا : فرضيات البحث

لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وابعادها ، حاول الباحثين الاجابة عن تساؤلات البحث من خلال اختبار **فرضيه البحث الرئيسي** : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعاون الاستراتيجي للوحدات المحليه بأبعاده (القيادة التعاونية ، التخطيط التعاوني ، الادارة المشتركة للازمات ، المشاريع المشتركة ، تبادل الخبرات والمهارات) في الاداء العالي ، وابعاده (التحسين المستمر ، جودة الادارة ، الانفتاح والتوجه الفعال ، جودة الموارد البشرية ، الالتزام طويل الامد) وتتنبق منها الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعاون الاستراتيجي بابعاده مجتمعة في التحسين المستمر .
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعاون الاستراتيجي بابعاده مجتمعة في جودة الادارة .
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعاون الاستراتيجي بابعاده مجتمعة في الانفتاح والتوجه الفعال .
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعاون الاستراتيجي بابعاده مجتمعة في الالتزام طويل الامد .

سادسا : منهج البحث

اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي لكونه يُعد منهج ملائم لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، ويستند الى التحليل الشامل للمشكلة وتفسير علاقات التأثير لمتغيراتها وتحديد آثارها للوصول إلى النتائج الخاصة بها من خلال تجميع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها، ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة، ولذلك تبنى الباحثين هذا المنهج في البحث بغية التوصل الى النتائج والاستنتاجات للاستفادة منها في الحاضر والتنبؤ في المستقبل للوحدات المحلية المبحوثة .

سابعا : مجتمع البحث وعينته

تشكل مجتمع البحث من الوحدات الادارية المتمثلة بقائمقاميات الاقضية ومديريات النواحي في محافظة الانبار التي تتكون من (30) وحدة ادارية بواقع (12) قضاء اداري كل قضاء يضم عدد من مديريات النواحي بلغ مجموعها (18) مديرية ناحية . واشتملت عينة البحث على عينة قصدية وحصرية تم اختيارها من رؤساء الوحدات الادارية ومعاونيهم ومدراء الشعب لكونهم هم الأكثر تناسبا في الاجابة على اسئلة الاستبانة التي تتمحور حول معرفة ممارسات التعاون الاستراتيجي ومستوى تأثيره في تحقيق الاداء العالي من عدمه وبلغ العدد الاجمالي للمجتمع المقصود (384) مسؤول وزعت عليهم (155) استبانة وكان مجموع الاستبانات المستردة (149) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي والباقي عدد (6) استبانة غير مسترد .

ثامنا : ادوات واساليب البحث

استخدم الباحثين الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وفقا لمقياس Likert الخماسي ، ولعدم تمكن الباحثين من ايجاد مقياس للمتغير المستقل (التعاون الاستراتيجي) تم بناء وتطوير ابعاده وفقراتها من خلال الاطر النظرية (Gardner, & West, 2016) & (Norris, & Clay, 2016) . وفقا للطرق والاساليب العلمية المستخدمة في تطوير المقياس التي اشار اليها الباحثين (Parent-Rochelleau, & Croitor, & Benlian, 2019) (et.al.,2024)، واتفق الخبراء وكبار المديرين في ميدان الدراسة على خمسة ابعاد هي (القيادة التعاونية ، التخطيط التعاوني ، الادارة المشتركة للازمات ، المشاريع المشتركة ، تبادل الخبرات والمهارات) ، مع استخدام

مقياس المتغير التابع (الاداء العالي) كمتغير تابع باباعده (التحسين المستمر ، جودة الادارة ، جودة الموارد البشرية ، الانفتاح والتوجه الفعال ، والتزام طويل الامد) التي قيس في دراسة سابقة لـ de Waal,et.al. (2020) . وتضمن التحليل الاحصائي ، التحليل العاملي ،والرزمة الاحصائية لمقاييس النزعة المركزية وتحليل الارتباط والتاثير وفق برنامج (SPSS) . والقسم الرابع من البحث يوضح ذلك .

ثامنا : الخطوات العملية لبناء وتطوير مقياس المتغير المستقل (التعاون الاستراتيجي).

اعتمد الباحثين في عملية بناء وتطوير مقياس لمتغير التعاون الاستراتيجي على مجموعة من المبادئ التوجيهية والخطوات العملية لبناء وتطوير مقياس في العلوم الاجتماعية والادارية التي حددها (Hinkin., 1998:2) .

و(Croitior,& Benlian, 2019) و(Parent-Rochelleau, et.al.,2024) . وتم اجراء الخطوات التالية :

1- تحديد الاطار النظري لمفهوم التعاون الاستراتيجي وعناصره الاساسية :

تم تحديد مفهوم التعاون الاستراتيجي للوحدات الادارية المحلية مع تحديد عناصره الاساسية المعتمدة في المقياس ، وذلك استنادا الى الاطر النظرية لمفهوم التعاون الاستراتيجي وفقا لـ (Gardner, & West, 2016) و(NSW, 68 : 2007) .واهم عناصره " التوجه الاستراتيجي ، تبادل الخبرات والمهارات ، وتقاسم الموارد " ، تبادل المعلومات ، والحوكمة التعاونية أما (Norris, & Clay, 2016) اشارو الى مفهوم التعاون الاستراتيجي في كتابهما " التعاون الاستراتيجي بين الوحدات غير الهادفة للربح " وذكرو ان تطبيق مفهوم التعاون الاستراتيجي يتطلب مجموعة عوامل اساسية هي " القيادة التعاونية ، التخطيط التعاوني ، الادارة المشتركة للازمات ، والمشاريع الخدمية المشتركة " .

1- تحديد عناصر قياس التعاون الاستراتيجي . وفق الخطوات التالية :

1- اعداد استبيان استطلاعي اولي :

قام الباحث بعرض مجالات المقياس في استبيان استطلاعي بطريقة (cheek lest) في مقابلة جرت مع بعض المديرين في الوحدات المحلية بلغ عددهم (12) مديرا تم اختيارهم بناء على خبرتهم الميدانية ، وطلب من منهم تحديد أهم مجالات للتعاون الاستراتيجي التي تتوافق مع طبيعة عمل الوحدات الادارية ، لاعتمادها كابعاد اساسية عامة لمقياس البحث، وتم اختيار المجالات التي حصلت على اعلى نسب موافقة ضمن قائمة الاستبيان وهي: (القيادة التعاونية ، التخطيط التعاوني ، ادارة مشتركة للازمات ، المشاريع المشتركة ، وتبادل الخبرات والمهارات) . والجدول 1 يوضح ذلك .

جدول (1) نسب نتائج الاستبانة الاستطلاعية الاولى للمقياس

ت	المجال التعاوني	نعم		كلا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	القيادة التعاونية	100%	12	0%	0
2	التخطيط التعاوني	83.33%	10	16.66%	2
3	الادارة المشتركة للازمات	91.66%	11	8.33%	1
4	المشاريع المشتركة	58.33	7	42.66%	5

8.33%	1	91.66%	11	تبادل الخبرات والمهارات	5
66.66%	8	33.33	4	التوجه الاستراتيجي	6
75%	9	25%	3	الحوكمة التعاونية	7
66.66	8	33.33%	4	نظم المعلومات المشتركة	8
100%	12	0%	0	تقاسم الموارد المالية	9
	5.11	57.37	6.9	معدل النسب	

المصدر : اعداد الباحثين

2- صياغة فقرات الاسئلة لعناصر المقياس :

تم صياغة مجموعة من فقرات الاسئلة لكل من المجالات او العناصر التي حصلت على اعلى نسب موافقة في الجدول 2 من خلال النظريات العلمية التي تناول مفاهيم التعاون الاستراتيجي ومجالاته المتعددة في المراجع النظرية المشار اليها في الفقرة الاولى من خطوات بناء المقياس ، وتم تحكيم الفقرات من قبل الاساتذة الاختصاص في علوم الادارة العامة ، وبلغ مجموع فقرات المحكمة (29) فقرة صالحة للقياس كما في الجدول (3) . مع مراعات أن يتكون المقياس من فقرات إيجابية ، و أكثر وضوحا ، وصياغتها بشكل مختصر ، وكل فقرة تعبر عن فكرة واحدة فقط ، وعدم استخدام الفقرات الاستفزازية للمجيب (Howard, & Melloy , 2016 : 2).

3- استخدام معايير واوزان كمية لتسهيل قياس وتحليل اجابات عينة البحث .

اعتمد الباحثين مقياس (Likert, 5) المتضمن الاحتمالات المعنوية معبرا عنها احصائيا بأوزان رقمية حسب التالي : (موافق بقوة / 5) ، (موافق / 4) ، (محايد / 3) ، (غير موافق / 2) و (غير موافق بشدة / 1) . لكونه يمنح المستجيب حرية اكثر في الاختيار حسب قناعتهم . تعدد الفقرات المعبره عن محتوى ابعاد المقياس . وسهولة التحليل الاحصائي ، واغلب الاحيان يحصل تباين اكثر بين افراد العينة ، صدق وثبات المقياس فيها غالبا ما يكون عالي (Hinkin., 1998: 5).

4- صلاحية فقرات المقياس (الصدق الظاهري للمقياس)

للتأكد من الصدق الظاهري لفقرات المقياس البالغ عددها بصورتها الاولى (35) فقرة تم عرضها على مجموعة من خبراء الاختصاص العلمي في علوم الادارة العامة، واختصاصي القياس والتقويم في علم النفس التربوي ، أذ بلغ عددهم (12) بدرجة (استاذ دكتور) من المختصين لآخذ آراءهم حول صلاحية انتماء محتوى الفقرات لموضوع المقياس (الصدق الظاهري) ، حصلت (29) فقرة على نسبة اتفاق الخبراء بلغت (87 %) تمثل نسبة جيدة جدا في قبول الفقرات لمحتوى مقياس موضوع البحث . وكما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2) نسب آراء الخبراء في صلاحية المقياس

متغيرات البحث	ابعاد متغيرات البحث	عدد الفقرات قبل التعديل	مؤيد	النسبة	معارض	النسبة	التعديل المتخذ	عدد الفقرات بعد التعديل
التعاون الاستراتيجي	القيادة التعاونية	7	12	100%	0	0%	حذف فقرتين	5
	التخطيط التعاوني	7	10	83%	2	16%	اعادة صياغة فقط	7
	الادارة المشتركة للارزمات	10	11	92%	1	8%	حذف ثلاث فقرات مع اعادة صياغة	7
	المشاريع المشتركة	5	8	66%	4	33%	اعادة صياغة فقط	5
	تبادل الخبرات والمهارات	6	11	92%	1	8%	حذف فقرة واحدة مع اعادة صياغة	5
المجموع	5	35		87%	3	13%	حذف فقرات مع اعادة صياغة	29

المصدر : اعداد الباحثين

5- التجربة الاستطلاعية :

تم إجراء التجربة الاستطلاعية للمقياس على موظفي الوحدات الادارية في محافظة الانبار - العراق ، وقد بلغ افراد العينة الاستطلاعية (45) موظفا استبعدوا من العينة الاساسية ، لغرض معرفة مدى صحة محتوى الفقرات وملاءمتها مع موضوع المقياس وإيجاد قوتها التمييزية ودرجة تناسقها الداخلي واستبعاد الفقرات غير المميزة من خلال التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي. و اظهرت نتائج التحليل العملي صدق وثبات لمضمون المقياس. وبذلك أصبح المقياس جاهز بفقراته الـ (27) للتطبيق و تحليل بياناته .

6- التجربة الأساسية:

تم إجراء التجربة الأساسية على عينة البحث الاساسية والبالغة (155) من مجتمع البحث البالغ عدده (384) من رؤساء الوحدات المحلية ومدراء الاقسام الادارية فيها وتم اجراء التحليل الاحصائي العملي الاستكشافي والتوكيدي وظهرت نتائج التحليل صلاحية مقياس المتغير المستقل (التعاون الاستراتيجي) للوحدات المحلية في العراق وفقا للجدول والمخططات البيانية الموضحة في الجانب العملي للبحث .

الإطار النظري

أولا : التعاون الاستراتيجي

1- مفهوم التعاون الاستراتيجي

يشير مفهوم التعاون الاستراتيجي بين الوحدات المحلية الى المجال الذي تدخل فيه الوحدات المحلية أو مجالسها في ترتيبات مع بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بطريقة فعالة بهدف توفير الموارد المالية والبشرية و تقليل التكلفة وسرعة انجاز وتحسين الخدمات المحلية وتمييزها.

(Norris,2016:5) وعموما يعرف التعاون الاستراتيجي بين الوحدات المحلية بانه عمل جماعي مؤسسي مشترك تسعى الادارات المحلية جاهدة لإيجاد حلول للتحديات المشتركة المتمثلة في نقص الموارد الاقتصادية وضعف الخبرات والمهارات لدى الموارد البشرية (Wänström.,&Persson,2023:5). و يتخذ التعاون الاستراتيجي أشكالاً عديدة بما في ذلك التحالفات والشراكات ومجموعات الأعمال والاندماج والاستحواذ واللجان المشتركة (NSW,2007: 5) . و التعاون الاستراتيجي الناجح يتطلب التفكير في جودة تصميم الهيكل التنظيمي وخطط عمليات التنفيذ المرنة في الاستجابة للتغيير والتطوير التنموي الفاعل على المدى الطويل ، وتعبئة القدرات التنظيمية من افراد ، اموال ، وأجهزة ومعدات (Ismail, et.al. ,2022,:823). ومن خلال ماتقدم يعرف الباحثين التعاون الاستراتيجي بانه مجموعة الأنشطة والعمليات المشتركة التي تتم بين منظمين او اكثر من خلال التنسيق والتكامل في تقسيم وتوزيع الموارد والمسؤوليات على المدى البعيد ولصالح جميع المشاركين .

2- أهمية التعاون الاستراتيجي

تبرز أهمية التعاون الاستراتيجي في تنمية موارد المنظمات و خلق فرص عمل جديدة في المؤسسات او الوكالات والولايات أو في الوحدات الادارية (Dušek,2017:87) . ويؤدي الى تطوير قدرة المنظمات وزيادة كفاءتها في تعبئة الموارد المحلية والاحتفاظ بها (Bruce,2014:2). كما للتعاون دور في توازن وفورات الحجم ، ويقلل التفاوت في الايرادات العامة ، وتحسين نتائج السياسات العامة ومعالجة التأثيرات البيئية ، ويعزز الروابط الاجتماعية بين اطياف المجتمع ، (Lee,et.al.,2012:253) ويساهم التعاون في نمو القدرات الإنتاجية، وتخفيض تكاليف الانتاج ، وتحصل وفرة في الموارد المحلية وبشكل مستدام مما ينعكس على قدرة تحقيق المرونة والتكيف الاستباقي للتغيرات البيئية (Babu, 2020 :24). ويرى الباحثين بان التعاون الاستراتيجي يشكل الصندوق الاخطر لتمويل المنظمات المتعاونة على المستوى الاستراتيجي بالموارد التي تحتاجها متى ماشاءت .

3- ابعاد التعاون الاستراتيجي :

أ- القيادة التعاونية

يشير مفهوم القيادة التعاونية إلى جهد تآزري يجمع العديد من القوى التنظيمية بدأ من المستوى التنظيمي الاعلى (Herrera-Pastor.et al., 2020:206) وتتميز القيادة التعاونية بالرؤية والقيم المشتركة، والاعتماد المتبادل والمسؤولية المشتركة، والاحترام المتبادل، والتعاطف والاستعداد للضعف، والغموض، والتواصل الفعال،(Dibello,2019:15) ، لذلك تعد القيادة التعاونية أمراً أساسياً لضمان فعالية العمل المشترك ، و تنفيذه من قبل عدة جهات فاعلة بدلاً من فرد واحد أو منظمة واحدة (Moore, et al., 2023 : 364) . ويتفق الباحثين مع

تعريف (Robiah, et al., 2024 : 541) يرى القيادة التعاونية بأنها المهارة الإدارية للتعاون من خلال إشراك أصحاب المصلحة وتسهيل التفاعلات بين الأنشطة لتحقيق الأهداف المحددة والمشاركة .

ب - التخطيط التعاوني

يعد التخطيط التعاوني منظوراً للتفاعل بين خطط وأنظمة القيمة الاقتصادية والاجتماعية و التفاعل مع التعلم والتفويض، مع مختلف أصحاب المصلحة.(Park, et al., 2022 : 169) . ويهدف التخطيط التعاوني إلى التنسيق التفاوضي هو تحديد الخطوط العريضة لبنية محتملة للمؤسسات والعمليات التي يمكن أن يعمل من خلالها مجتمع يتمتع بالحكم الذاتي .(Devine, 2002 : 72) . ويعرف التخطيط التعاوني بأنه نوع من التخطيط تجتمع فيه جهات فاعلة متعددة لها اهتماماتها الخاصة للوصول إلى حلول مشتركة للمشاكل.(Zandvoort et al., 2019 : 249) . ويرى الباحثين التخطيط التعاوني هو جهود مشتركة تعمل على تحليل بيئة المنظمة لتحديد نقاط قوتها وضعفها والفرص والمخاطر والتهديدات ومعرفة كيفية العمل الاستباقي لنجاح عملية التخطيط .

ج - الادارة المشتركة للأزمات

تعد الادارة المشتركة للأزمات بين المنظمات أداة لضمان أن المنظمة لديها قدرات تعاونية كافية وإمكانية إنشاء نظام استجابة سريع للأزمات .(Johansson & Eriksson, 2024 : 2) وفي مجال الادارة المحلية تعرف الادارة المشتركة للأزمات بانها عملية تعاونية تتم بين أكثر من وحدة إدارية تهدف إلى التخفيف والتأهب والاستجابة للمخاطر الطارئة و الحد من تأثير أخطاء العمل والحوادث والكوارث الطبيعية، والحروب على المجتمعات المحلية وتوجيه الاجراءات اللازمة لتقليل الخطر وسرعة التعافي منها(Parker et al., 2020 : 512) . ومن وجهة نظر الباحثين تعرف الادارة المشتركة بانها هيئة ادارة مشكلة بعضوية الاعضاء المشاركين في التعاون لغرض مواجهة الازمات والمخاطر أو منع حدوثها وتقليل خسائرها .

د - المشاريع المشتركة

يتمحور مفهوم المشاريع المشتركة حول كيفية تنفيذ المشاريع بصورة تشاركية بين اكثر من منظمة بهدف توفير السيولة المالية وتقليل كلفة ووقت انجازها (Engebø et al., 2020 : 240) وتعرف المشاريع المشتركة بأنها المشاريع التي تتم بين منطمتين أو أكثر لتسهيل تبادل المعرفة والتعلم والقدرة التنافسية، ومع ذلك، بسبب انتهازية الشريك، فإن القدرات المتداخلة تسهل المعرفة ونقل الخبرات (Fawad Sharif, et al., 2022 : 2) . وحسب رأي الباحث المشاريع المشتركة هي المرافق العامة التي تشارك في انشاءها وادارتها اكثر من منظمة او وحدة ادارية محلية بهدف تحسين انتاجيتها وخدماتها العامة .

ذ - تبادل الخبرات والمهارات .

يشير مفهوم إلى ان عملية تبادل الخبرات والمهارات تعني توليد أو مشاركة أو استخدام المعرفة من خلال طرق مختلفة مناسبة للسياق والغرض والمشاركين المعنيين (Annemans & Heylighen, 2021 : 286) . وتعتمد عملية تبادل الخبرات والمهارات من مشاركة تطبيق الخبرات والمهارات بين موظفين المنظمات الداخلة في التعاون من خلال جعل المهارات والقدرات متاحة لانجاز المهام.(Dietz et al., 2022 : 264) . ومن خلال ماتقدم يري الباحثين ان عملية تبادل الخبرات والمهارات هي المشاركة الفاعلة بين ما تمتلكه المنظمة المشاركة

في التعاون من خبرات ادارية وفنية مع منظمة اخرى تختلف خبراتها ومهاراتها ومستوى قدراتها عن سابقتها وبالتالي يحدث تدريب مشترك تتناقل فيه المعرفة والمعلومات العملية عن طبيعة انجاز العمل .

ثانيا : الاداء العالي

1- مفهوم الاداء العالي

الاداء العالي هو نظام يتضمن معايير ومؤشرات تحتاج جهود استباقية عالية في الدقة والسرعة في التنفيذ وموارد مالية ومادية نوعية يقاس من خلالها مستوى قدرات وامكانيات ادارة المنظمات (Davis, 2021 : 15) . وكذلك يعرف الاداء العالي بانه تنفيذ مهام وواجبات العاملين بمستوى عالي من الدقة والتميز في تطبيق معايير الجودة والالتقان من خلال التدريب والتحفيز والالتزام بتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة . (Jain,et.al.,2023:6594). ويعرف الباحث الاداء العالي هو جهود جماعية مخطط لها وفق نسق من الاجراءات والقواعد المحدد لتنفيذ الانشطة والمهام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة من خلال الاستغلال الأمثل لموارد الوحدة المحلية .

2- أهمية الاداء العالي

أن ممارسات الاداء العالي تعزز مواقف وسلوكيات معينة للعاملين مثل المعرفة والرضا الوظيفي، والالتزام ، الاتزان العاطفي وتقليل دوران العاملين .(Pahos,&Galanaki,2022:2). ويعد الاداء العالي مؤشرا عن رفاهية العاملين وشعورهم بالرضا الوظيفي ودافعيتهم لانجاز اعمالهم بحيوية وشغف لتحقيق التميز (Hauff et al., 2110 : 2022). و يرى (Karnsomdee, 2010 : 4) ان أهمية الأداء العالي تكمن في تحقيق الأهداف التنظيمية، وزيادة رضا الموظفين، وتعزيز ولاء الموظفين والاحتفاظ بهم، وتحسين سمعة المنظمة وقدرتها التنافسية في السوق (Turyadi et al., 2023 : 1972). ويرى الباحث أن الأداء العالي يمثل سمعة تنظيمية عن ما تمتلكه المنظمات من قدرات ابداعية حققت لها موارد مستدامة .

1- ابعاد الاداء العالي

1- التحسين المستمر

أحدثت العولمة تغييرات عديدة في القطاعات الصناعية. ونتيجة لذلك، كان على المنظمات تحسين أدائها من خلال تعزيز فعاليتها وكفاءتها في جميع الجوانب الممكنة (Unzueta, et al., 2020 : 1327) . و يدفع التحسين المستمر تطور المنظمة من خلال التعديلات التدريجية على الخدمات والعمليات للتأثير بشكل إيجابي على رضا المستفيدين، وبالتالي تعزيز أداء المنظمة (Galeazzo, et al., 2021 : 34) . ويعد التحسين المستمر استراتيجيات جديدة تواكب التغير والتعقيد وتميزها عن غيرها من المنظمات وتنظيم عملياتها وتبسيطها بشكل مستمر (De waal, 2008 : 5) . بناءً على ما سبق، يرى الباحث التحسين المستمر هو قيام المنظمة ببناء الاستراتيجيات التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من خلال تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات السابقة.

2- جودة الادارة

تتضح جودة الادارة من خلال علاقات الادارة مع الموظفين في كافة المستويات التنظيمية، بهدف زيادة الثقة بينهم والسعي لتقديم معاملة عادلة لجميع الموظفين، وتعتمد تقييم ولاء العاملين ومعاملة الموظفين الاالاذكيا والمهريين منهم بأحترام كبير (4 : 2014, De Waal & Frijns). ويأتي مصطلح جودة الادارة من فكرتين اساسية حول إدارة المنظمة، الاولى تتعلق بأصحاب المصلحة والثانية تركز على المستفيدين من الخدمة : (Fernandes, 2020) (385). وتعرف جودة الادارة بأنها القدرة على توقع وتلبية احتياجات العاملين، و احتياجات ورغبات أصحاب المصلحة ، أو هي مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها الإدارة لتحقيق التميز في الاداء (Salimova et al., 2020 : 486). ويعرف الباحث جودة الادارة بأنها خاصية تتميز بها الإدارة عالية الأداء، من خلال بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام، لكي يؤدون عملهم بنزاهة ويعكسون مستويات عالية من الالتزام والاحترام والحماس والتوافق مع الآخرين.

3- الانفتاح والتوجه الفعال

تتمتع المنظمات ذات الاداء العالي بثقافة مفتوحة، مما يعني أن الإدارة تقدر آراء العاملين وتشركهم في العمليات التنظيمية المهمة، لذا فإن ارتكاب الأخطاء مسموح به، وتعتبره المنظمة فرصة للتعلم، وبالتالي تعزيز بيئة التغيير في المنظمة (140 : 2020, de Waal et al.). والانفتاح والتوجه الفعال يعكس مشاركة العاملين في المناقشات، والتعلم ومشاركة المعرفة، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أدائهم، إلا أن الادارة العليا هي المسؤولة عن ثقافة التغيير في المنظمة (302 : 2020, Do & Mai). ويرى الباحث الانفتاح والتوجه الفعال بأنه اهتمام الإدارة العليا بآراء العاملين من خلال عقد جلسات حوارية معهم والاستئناس بآرائهم، وإشراكهم في اتخاذ قرارات الأعمال المهمة، وتمكينهم ، وتشجيعهم على توليد أفكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل.

4- جودة الموارد البشرية

تسعى اية منظمة إلى جذب وتعيين موارد بشرية وقوى عاملة متنوعة ومتكاملة مع أقصى قدر من مرونة العمل، ويتم تشجيعهم على تطوير مهاراتهم لتحقيق نتائج غير عادية ويكونون مسؤولين عن أدائهم (De Waal & Linthorst, 2020 : 4). وتعرف جودة الموارد البشرية بأنها كفاءة وفاعلية العاملين في المنظمات التي تتميز بالدقة وسرعة الانجاز دون هدر في الموارد المستخدمة ويحصل ذلك نتيجة دورات التدريب خارج العمل ، والتدريب اثناء العمل على كيفية الاداء والتعامل مع المشكلات وتوليد أفكار ابداعية لتحقيق نتائج غير عادية. (Situmeang et al., 2023 : 138). ومن وجهة نظر الباحثين ، جودة الموارد البشرية بأنها فرق عمل متخصصة ذات تنوع وظيفي ، ومكملة بعضها للبعض الآخر وتمتلك مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيدات في العمليات الادارية والخدمية وإيجاد الحلول الابتكارية لها.

5- لئزام طويل الامد

الالئزام طويل الامد هو عملية مستمرة في تقديم السلع والخدمات لاصحاب المصالح من خلال معرفة ماذا يريدون والحرص على بناء علاقات ممتازة معهم والتواصل بشكل مستمر والاستجابة لجميع رغباتهم، لكون هدف المنظمات العامة هو خدمة الجميع (4 : 2022, Pahos & Galanaki) ويسهم الالئزام طويل الامد في تحسين

أداء العاملين بمستوى متميز ، ذلك لأن العاملين يتراكم لديهم مزيد من المهارات والخبرات وتنمولىهم الثقة في انفسهم وشعورهم باهمية ادائهم للمنظمة والمجتمع (11 : 2022 ,Phuong) . ويرى الباحث أن التزام طويل الامد هو الالتزام المنظمة اتجاه جميع أصحاب المصالح والاستجابة لرغباتهم في تحسين جودة المنتجات المحلية

الاطار العملي :

أولا : اختبار صدق وثبات مقياس البحث

1- اختبار الصدق : قسمت هذه الفقرة الى خمسة محاور لغرض التأكد من صدق اداة القياس (الاستبانة)، اذ تم التأكد من صدق المحتوى الظاهري، الثبات والتناسق بين مكونات المقياس (Alpha Cronbach)، التناسق الداخلي (Split-half)، كفاية حجم العينة (Kaiser-Meyer-Olkin) (KMO)، صدق البناء لاختبار اداة القياس (التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي)

2- اختبار الثبات: ان الثبات يدل إلى مدى الاتساق الداخلي للمقياس، والذي يشير الى ان الأسئلة تركز جميعها على غرض عام يراد قياسه، و الحصول على النتائج نفسها عند تكرار المقياس نفسه مرة أخرى، ويستخدم معامل (Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات المقياس ككل، وتتراوح قيمة (Cronbach's Alpha) بين (0-1) وينبغي أن تكون مساوية أو أعلى من (0.70) لكي تعتبر ذات اتساق داخلي مقبول، ويمكن توضيح اختبار ثبات أداة القياس (الاستبانة).

جدول (3) معامل اختبار ثبات المقياس

متغيرات البحث	Alpha Cronbach
التعاون الاستراتيجي	0.979
الاداء العالي	0.979

المصدر : اعداد الباحثين

يتضح من الجدول (4) بان قيم معامل الصدق والثبات للمتغيرات والأبعاد اكبر من (0.70)، وهذا يدل على ان المتغيرات والابعاد تتمتع باتساق داخلي مناسب، أما معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha) للمقياس بشكل إجمالي فقد بلغت قيمته (0.979)، إذ تمتع بتقييم عالي وتشير هذه النتائج إلى أن مقياس البحث الحالي (الاستبانة) تمتع بمستوى ثبات جيد، وهذا دليل على مدى الاتساق الداخلي له، وثبات فقراته ، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية الأخرى بناءً على هذه النتائج.

ثانيا : اختبار التحليل العاملي لمتغير للتعاون الاستراتيجي .

1- التحليل الاستكشافي

جدول (4) التحليل الاستكشافي لمتغير التعاون الاستراتيجي

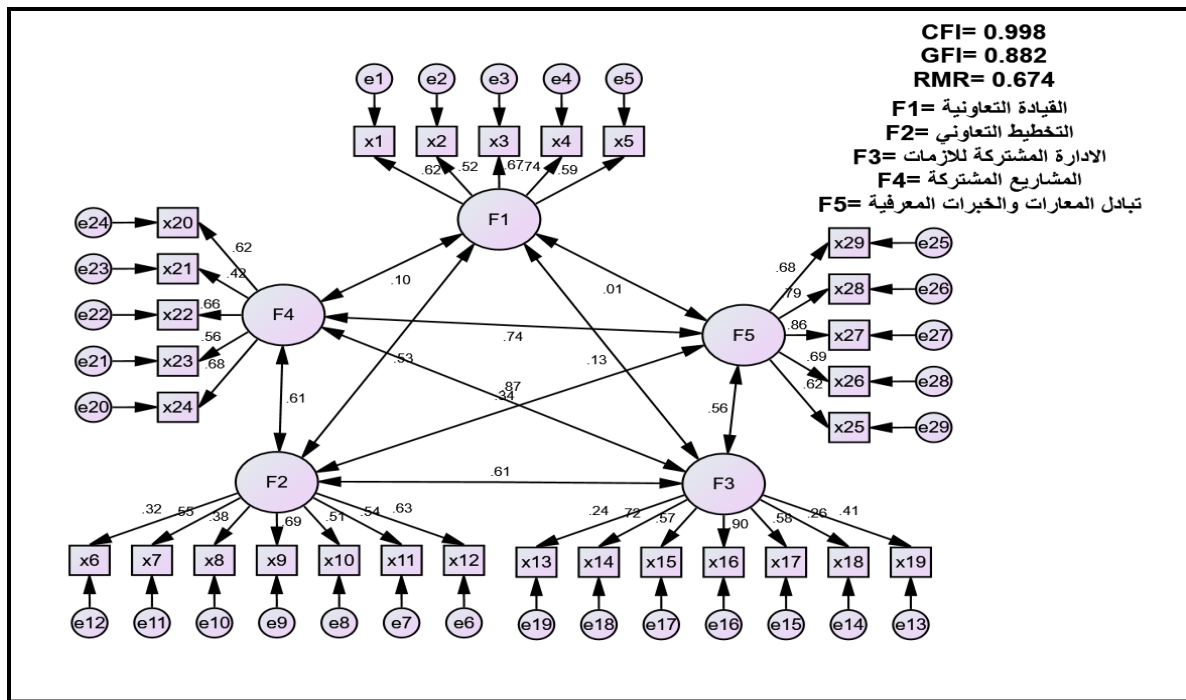
الابعاد	ت	الفقرات	الشيوع	قوة التمييز
القيادة التعاونية	1	يحشد الجهود التعاونية من خلال قدرته على حل المشكلات لضمان تحقيق النتائج	1.000	.707
	2	يدعم الاهداف المشتركة المخطط انجازها من خلال التعاون مع قادة الوحدات الادارية .	1.000	.768
	3	يعمل على تحفيز الموظفين المشتركين في النشاطات التعاونية للمحافظة تحقيق الاهداف	1.000	.598
	4	يركز على تقييم الاداء التعاوني بشكل منظم لموظفي الدوائر الخدمية المحلية	1.000	.766
	5	يفعل مشاركة اصحاب المصالح من المجتمع المحلي في عملية اتخاذ القرارات العامة	1.000	.735
التخطيط التعاوني	6	يوجد تفاهم مشترك مع وحدات ادارية مجاورة في مجال التخطيط الاستراتيجي	1.000	.687
	7	تعمل الوحدات المتعاونة وفق رؤية استراتيجية مشتركة لتحقيق اهداف الجميع	1.000	.701
	8	نعمل على تقييم ما تمتلكه من موارد محلية لتحديد موقفها التعاوني في الاخذ او العطاء	1.000	.761
	9	تدرس جميع الحلول الممكنة للمشكلات من خلال تحليل لنقاط القوة والضعف لكل خيار	1.000	.602
	10	تصاغ خطط التنمية المحلية المشتركة بحسب اولوية الحاجة للخدمات المحلية	1.000	.819
	11	تقوم باعداد خطة عمل مفصلة تحدد كيفية العمل المشترك لتنفيذ عمليات التخطيط التعاوني	1.000	.677
	12	استطاعت تنفيذ مشاريع التنمية المحلية من خلال برامج التخطيط التعاوني	1.000	.699
الادارة المشتركة لللازمات	13	تمارس الصلاحيات القانونية في تشكيل ادارة تعاونية مشتركة لمواجهة الازمات والمخاطر	1.000	.626
	14	تعمل على تطوير خطط عمل استباقية مشتركة تهدف الى تقليل او ازالة المخاطر واثارها	1.000	.751
	15	تشكل فرق عمل تعاونية متخصصة تكون على استعداد دائم لمواجهة المخاطر الطارئة	1.000	.526
	16	تعمل على انشاء الملاجئ او مخيمات النزوح كملاذ امن لحماية المواطنين من المخاطر	1.000	.833
	17	تتخذ اجراءات سريعة لتقديم الدعم والمساعدة في الحالات الطارئة لانقاذ الارواح والممتلكات	1.000	.749
	18	تستعد لتلقي المساعدات من الجهات الحكومية اثناء الازمات للحفاض على عمليات الانقاذ	1.000	.801
	19	تسعى الى توسيع مصادر دعم المتضررين بشكل فاعل لتسريع التعافي فور وقوع الازمة	1.000	.722
المشاريع المشتركة	20	تسعى الى اقامة التعاون في المشاريع الخدمية التي تحقق نفعا للشركاء المحليين	1.000	.670
	21	تساهم بتشكيل كيان اداري مشترك لادارة شؤون المشروعات المحلية المشتركة	1.000	.707
	22	يتم انشاء صندوق لتلقي أموال المبادرات التعاونية لتمويل المشاريع الخدمية العامة	1.000	.820
	23	تعمل على دمج الموارد المحلية المخصصة للتعاون في المشاريع المشتركة	1.000	.494
	24	تحرص على تطبيق قواعد الحوكمة التعاونية في تنفيذ المشاريع المشتركة	1.000	.653
تبادل الخبرات والمهارات	25	تشارك الوحدة المحلية في الندوات العلمية وورش العمل المشتركة لتبادل الخبرات والمهارات	1.000	.751
	26	تحرص على بناء خبرات ومهارات مهنية متنوعة من خلال الانشطة المشتركة لفرق العمل	1.000	.730
	27	تهيئ بيئة عمل تعاونية لتوليد الافكار والابتكارات التي تعزز جودة المنتجات المحلية	1.000	.829

28	يتم انشاء مراكز استطلاع للرأي تندمج فيها الكفاءات المتخصصة بشأن الخدمات المحلية	1.000	.793
29	تكتسب الوحدة المحلية من التعاون القدرة على تقديم الخدمات المحلية ووفق الطلب المتزايد.	1.000	.585

المصدر: اعداد الباحثين

2- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التعاون الاستراتيجي

يتكون هذا المتغير من خمس ابعاد اساسية للتعاون الاستراتيجي وجرى اختبار العاملي التوكيدي وفق الفقرات الخاصة بكل بعد، وكشفت نتائج التحليل صحة محتوى الفقرات وملاءمتها مع موضوع المقياس وإيجاد قوتها التمييزية ودرجة تناسقها الداخلي، واستبعاد فقرتين غير مميزة، وهي (13) و (19) من بعد (الادارة المشاركة للامزات) التي قلت قيمتها عن (0.30) ليصبح العدد الكلي لفقرات مقياس (27) فقرة وبالتالي تأكيد صدق فرض المقياس. والشكل (2) يوضح نموذج مقياس التعاون الاستراتيجي .



المصدر : اعداد الباحثين وفق برنامج (SPSS) . الشكل (2) نموذج مقياس التعاون الاستراتيجي .

3- التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الاداء العالي .

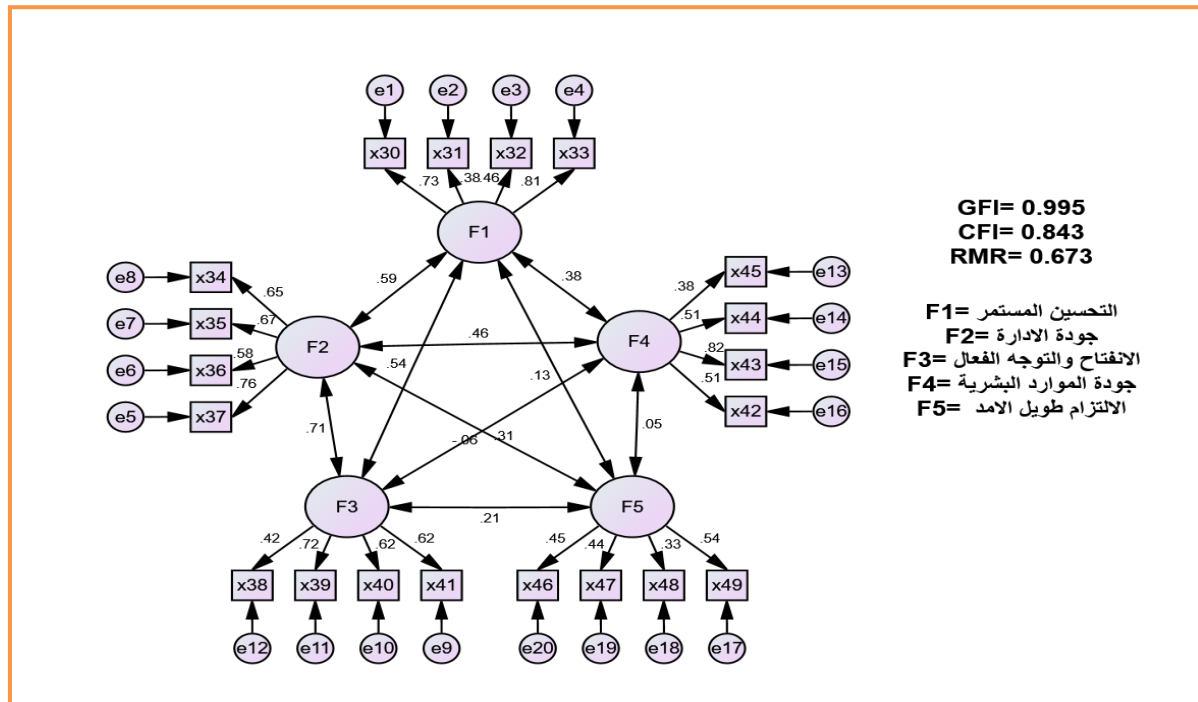
جدول (5) التحليل الاستكشافي لمتغير الاداء العالي

البعد	ت	الفقرات		
التحسين المستمر	1	تتبنى استراتيجيات وبرامج جديدة تميزها عن الوحدات المحلية الاخرى .	1.000	.777
	2	تعتمد اجراءات مبسطة في أنشطة العمليات الخدمية بشكل مستمر لتحقيق افضل النتائج.	1.000	.762
	3	تستغل قدراتها الفكرية في توليد الابتكارات لتحسين الانشطة والخدمات المقدمة .	1.000	.781
	4	تعمل على تطوير قدرات الموظفين باستمرارية لاستثمارها في تحسين استجابتهم للتغيرات	1.000	.770
جودة الادارة	5	تتبنى علاقات تبادل الثقة مع الموظفين في كافة المستويات الادارية	1.000	.720
	6	تحفز الموظفين نحو الالتزام بتأدية أعمالهم بنزاهة واخلاص .	1.000	.856
	7	تركز على تحقيق النتائج من خلال اتخاذ قرارات رشيدة واجراءات سريعة .	1.000	.636
	8	تعمل على تدريب موظفي الوحدة المحلية ودوائرها لتحقيق افضل النتائج .	1.000	.671
جودة الموارد البشرية	9	تحرص على ايجاد ثقافة الانفتاح والحوار وتوظيفها لتحقيق نتائج مرغوبة .	1.000	.777
	10	تسمح للموظفين في المشاركة الواسعة في قرار العمليات المهمة على المستوى المحلي .	1.000	.840
	11	تشجع على تطوير طريقة تفكير العاملين لتكون اكثر دافعية للتغيير نحو الافضل .	1.000	.860
	12	توفر فرصة للموظفين لتنمية روح المبادرة واجراء التجارب العلمية والتعلم من الاخطاء	1.000	.795
التوجه الفعال	13	يحمل الموظفون دائما المسؤولية عن نتائج تنفيذ مهامهم تثناء تقديم الخدمات للمواطنين	1.000	.748
	14	يحرص الموظفون دائما على انجاز اعمالهم بصورة متميزة واستثنائية .	1.000	.704
	15	يشكل الموظفون قوة متكاملة وظيفيا في الوحدة المحلية .	1.000	.679
	16	يحرص الموظفون على المشاركة المستمرة في عمليات التدريب للتطوير الوظيفي .	1.000	.662
الالتزام طويل الامد	17	تحرص على بناء علاقات متميزة وتواصل مستمر مع المجتمع المحلي .	1.000	.753
	19	تعمل باستمرار لتقديم خدمات متطورة ذات جودة عالية للمجتمع المحلي .	1.000	.797
	20	تكرس الكثير من الوقت في ايجاد بيئة عمل امنة للموظفين في كافة الدوائر المحلية	1.000	.815
	21	تشجع على تأهيل قيادات محلية جديدة من المواهب المهتمة بالشأن المحلي .	1.000	.895

المصدر : اعداد الباحث .

2-التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاداء العالي .

يتكون المتغير التابع (الاداء العالي) من خمس ابعاد اساسية وجرى اختبار العامل التوكيدي وفق الفقرات الخاصة بكل بعد، وكشفت نتائج التحليل صحة محتوى الفقرات وملاءمتها مع موضوع المقياس وإيجاد قوتها التمييزية ودرجة التناسق الداخلي لجميع الفقرات ، مما يعني تأكيد صدق المقياس. والشكل (3) يوضح نموذج مقياس الاداء



العالي المصدر: اعداد الباحثين وفق برنامج (SPSS) الشكل (3) نموذج تحليل مقياس الاداء العالي .

ثالثا : نتائج الاحصاءات الوصفية

1. وصف وتشخيص متغير التعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية

اتضح من الناحية الاجمالية ان متغير التعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية قد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (3.194) وكان ذا مستوى معتدل وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.284) مما يؤدي ان يبلغ معامل الاختلاف (8.89%) ويحقق اهمية نسبية (63.88%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه المتغير بمستوى معتدل على مستوى الوحدات الادارية في محافظة الانبار عينة الدراسة .

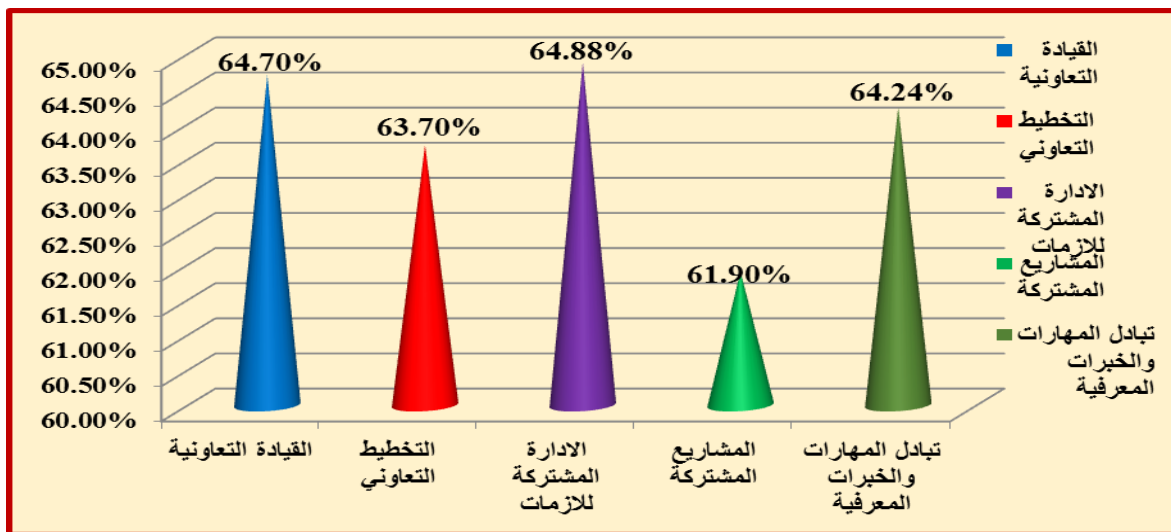
ويتضح من الجدول () ان ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير التعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية كالآتي (الادارة المشتركة للاثمات ، القيادة التعاونية ، تبادل الخبرات والمهارات ، التخطيط التعاوني ، والمشاريع المشتركة) حسب اجابات العينة في الوحدات الادارية في محافظة الانبار عينة الدراسة.

الجدول (6) : المقاييس الوصفية لمتغير التعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	القيادة التعاونية	3.235	0.365	11.29	64.7	2
2	التخطيط التعاوني	3.185	0.383	12.02	63.7	4
3	الادارة المشتركة للالزامات	3.244	0.377	11.62	64.88	1
4	المشاريع المشتركة	3.095	0.484	15.63	61.9	5
5	تبادل المهارات والخبرات المعرفية	3.212	0.392	12.20	64.24	3
-	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير التعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية	3.194	0.284	8.89	63.88	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويمكن تصوير ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير التعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية على مستوى الوحدات الادارية في محافظة الانبار عينة الدراسة عن طريق شكل بياني استناداً الى اهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (4) .



شكل (4) : التمثيل البياني لترتيب ابعاد التعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

2. وصف وتشخيص متغير الاداء العالي

اتضح من الناحية الاجمالية ان متغير الاداء العالي قد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (3.285) وكان ذا مستوى معتدل وبانحراف بلغت قيمته (0.261) وهذا يؤدي ان يبلغ معامل الاختلاف (7.94%) ويحقق

اهمية نسبية (65.7%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد الاتفاق على ما يتضمنه البعد بمستوى معتدل على مستوى الوحدات المحلية في محافظة الانبار عينة الدراسة.

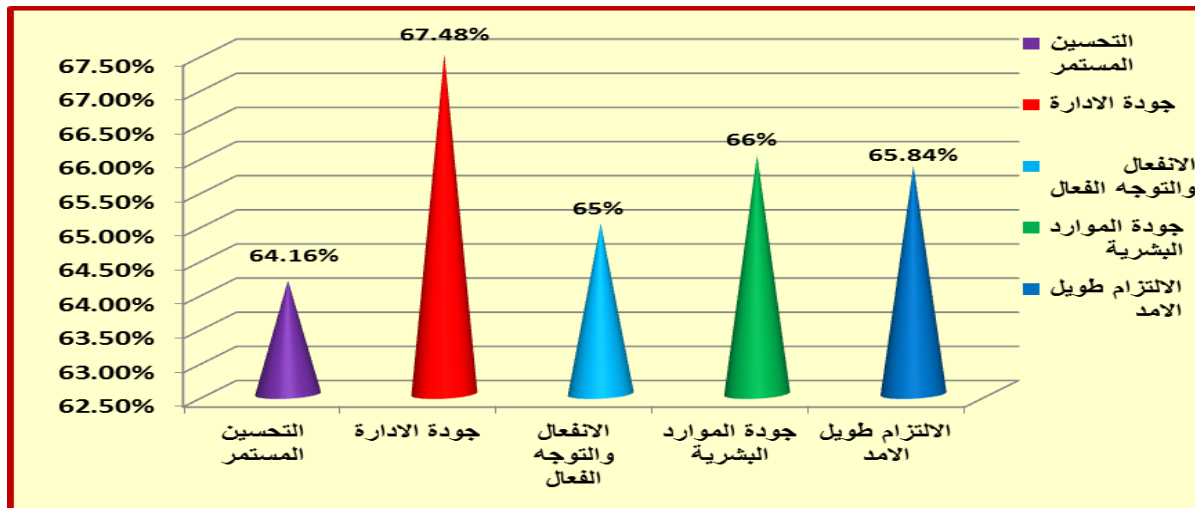
ويتضح من الجدول (6) ان ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير الاداء العالي كان كالآتي (جودة الادارة ، جودة الموارد البشرية ، الالتزام طويل الامد ، الانفعال والتوجه الفعال ، والتحسين المستمر) حسب اجابات العينة في الوحدات المحلية في محافظة الانبار عينة الدراسة .

الجدول (7) : المقاييس الوصفية لمتغير الاداء العالي

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	التحسين المستمر	3.208	0.385	12.00	64.16	5
2	جودة الادارة	3.374	0.395	11.70	67.48	1
3	الانفعال والتوجه الفعال	3.25	0.428	13.17	65	4
4	جودة الموارد البشرية	3.3	0.364	11.03	66	2
5	الالتزام طويل الامد	3.292	0.405	12.31	65.84	3
	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير الاداء العالي	3.285	0.261	7.94	65.7	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويمكن تصوير ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير الاداء العالي على مستوى الوحدات المحلية في محافظة الانبار عينة الدراسة عن طريق شكل بياني استناداً الى اهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (5) .



شكل (5) : الشكل البياني لترتيب ابعاد الاداء العالي

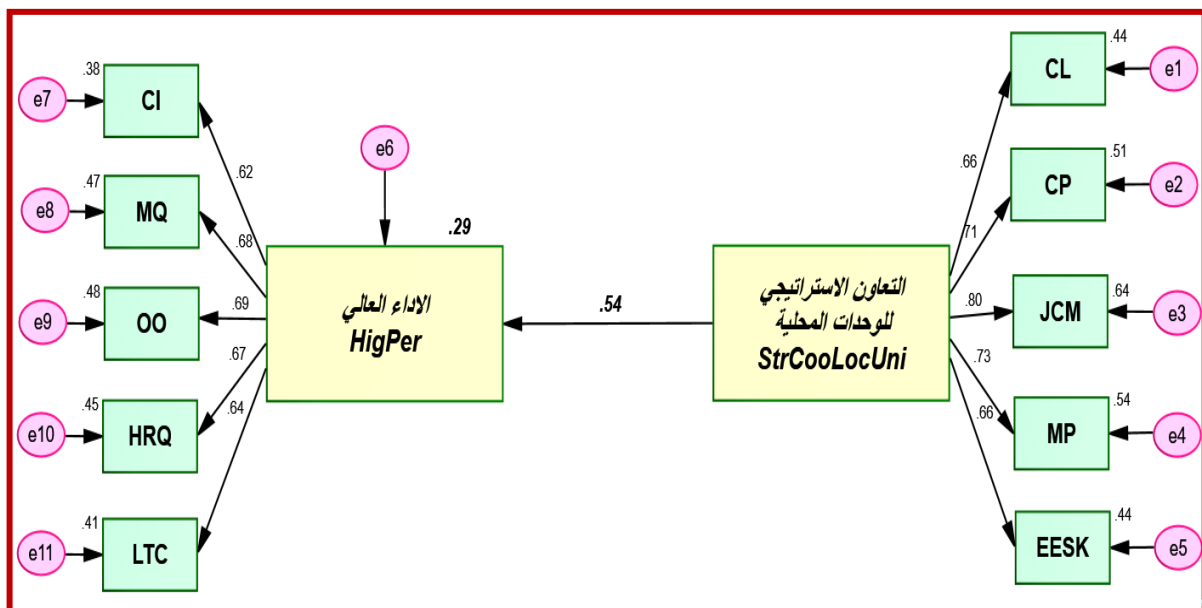
المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

1. اختبار الفرضية الرئيسة الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية بأبعاده في الاداء العالي)

يوضح الشكل (6) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير التعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية في الاداء العالي ، اذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.54) وهذا يعني ان متغير التعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية يؤثر في متغير الاداء العالي بنسبة (54%) على مستوى الوحدات المحلية عينة الدراسة ، وهذا يعني ان متغير الاداء العالي سيزداد بمقدار (54%) في حال زيادة الاهتمام بالتعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية بوحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول () البالغة (10.923) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل () ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.29) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الاداء العالي يعود (29%) منها الى تغير التعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية والنسبة المتبقية البالغة (71%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في نموذج الدراسة . وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية في الاداء العالي على مستوى الوحدات المحلية عينة الدراسة .

واعتماداً على ما ذكر اعلاه ، يمكن قبول الفرضية الرئيسة الاولى

. شكل (6) : تأثير التعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية في الاداء العالي



المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (8) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير التعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية في الاداء العالي

النسبة المعنوية	النسبة الدرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعياري	الاوزان الانحدارية المعيارية	المسارات
***	10.923	.045	.493	.535	التعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية الاداء العالي <---
***	22.929	.052	1.192	.799	التعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية JCM <---
***	15.174	.054	.816	.661	التعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية CL <---
***	15.282	.060	.911	.663	التعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية EESK <---
***	18.597	.060	1.120	.733	التعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية MP <---
***	17.617	.055	.961	.715	التعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية CP <---
***	13.443	.067	.906	.615	الاداء العالي CI <---
***	16.415	.069	1.138	.690	الاداء العالي OO <---
***	16.106	.064	1.031	.683	الاداء العالي MQ <---
***	14.373	.069	.991	.640	الاداء العالي LTC <---
***	15.610	.060	.935	.671	الاداء العالي HRQ <---

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

وبناءً على ما سبق ، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى وكما يأتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد القيادة التعاونية في الاداء العالي).

يوضح الشكل () وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء القيادة التعاونية في الاداء العالي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.15) وهذا يعني ان بعد القيادة التعاونية يؤثر في متغير الاداء العالي بنسبة (15%) على مستوى الوحدات المحلية عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد القيادة التعاونية في الوحدات المحلية عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاداء العالي بنسبة (15%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول () البالغة (2.641) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.008).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التخطيط التعاوني في الاداء العالي).

يوضح الشكل (6) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التخطيط التعاوني في الاداء العالي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.16) وهذا يعني ان بعد التخطيط التعاوني يؤثر في متغير الاداء العالي بنسبة (16%) على مستوى الوحدات المحلية عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التخطيط التعاوني في الوحدات المحلية عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاداء العالي بنسبة (16%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول () البالغة (2.740) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.006).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الادارة المشتركة للالتزامات في الاداء العالي).

يوضح الشكل () وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الادارة المشتركة للالتزامات في الاداء العالي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.04) وهذا يعني ان الادارة المشتركة للالتزامات يؤثر في متغير الاداء العالي بنسبة (4%) على مستوى الوحدات المحلية عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الادارة المشتركة للالتزامات في الوحدات المحلية عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاداء العالي بنسبة (4%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول () البالغة (0.649) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.516) ، وهو اعلى من مستوى الدلالة المقبول في الدراسات السلوكية البالغ (0.05) وهذا ما يخالف توقعات الدراسة وبذلك لا يمكن تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة .

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، ترفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المشاريع المشتركة في الاداء العالي).

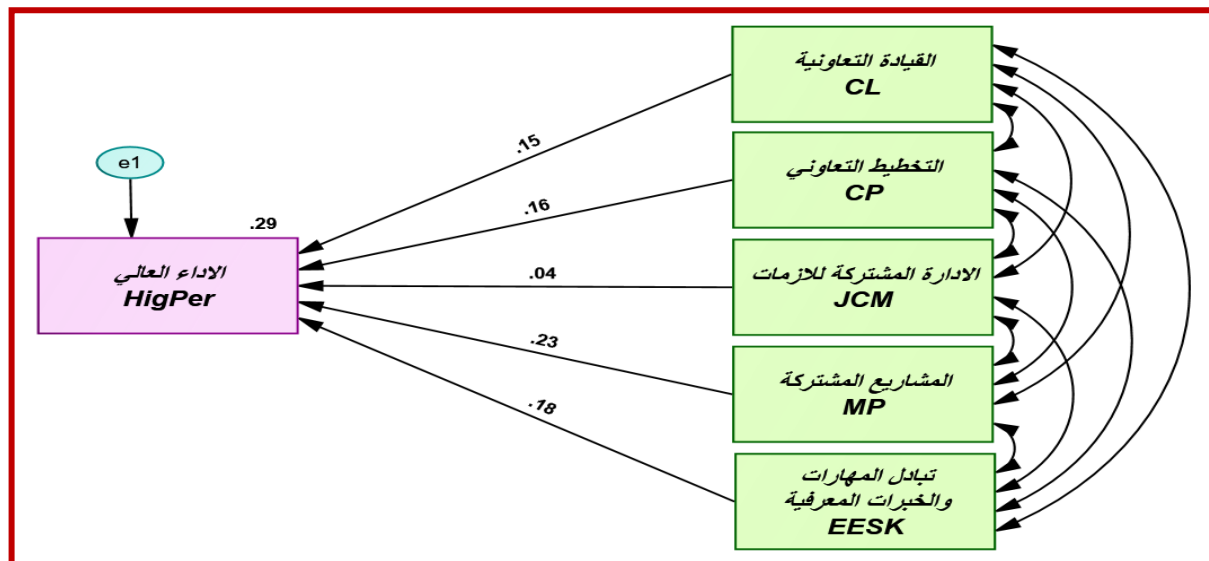
يوضح الشكل (6) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المشاريع المشتركة في الاداء العالي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.23) وهذا يعني ان بعد المشاريع المشتركة يؤثر في متغير الاداء العالي

بنسبة (23%) على مستوى الوحدات المحلية عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد المشاريع المشتركة في الوحدات المحلية عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاداء العالي بنسبة (23%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول () البالغة (3.804) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000). وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تبادل الخبرات والمهارات المعرفية في الاداء العالي).

يوضح الشكل (7) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تبادل الخبرات والمهارات المعرفية في الاداء العالي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.18) وهذا يعني ان بعد تبادل الخبرات والمهارات المعرفية يؤثر في متغير الاداء العالي بنسبة (18%) على مستوى الوحدات المحلية عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد تبادل الخبرات والمهارات المعرفية في الوحدات المحلية عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاداء العالي بنسبة (18%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول () البالغة (3.129) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.002).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .



شكل (7) : تأثير ابعاد التعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية في بعد الاداء العالي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (9) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير ابعاد التعاون الاستراتيجي للوحدات المحلية في الاداء العالي

النسبة	النسبة	الخطأ	التقدير	الاوزان الانحدارية	المسارات
المعنوية	الدرجة	المعياري	اللامعياري	المعيارية	
.008	2.641	.042	.112	.150	القيادة التعاونية
.006	2.740	.040	.111	.162	التخطيط التعاوني
.516	.649	.041	.026	.043	الادارة المشتركة للازمات
***	3.804	.037	.140	.232	المشاريع المشتركة
.002	3.129	.038	.118	.175	تبادل المهارات والخبرات المعرفية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- 1- اتضح هنالك تركيز للوحدات الادارية في تشكيل ادارة مشتركة للازمات في سعيها لتعزيز التعاون الاستراتيجي بين الوحدات الادارية من خلال ممارسة صلاحياتها القانونية وتطوير خطط عمل استباقية مشتركة و فرق عمل متخصصة وعلى أهبة الاستعداد لمواجهة المخاطر الطارئة وتقليل اضرارها .
- 2- اعتمد الوحدات المحلية على قيادات محلية متعاونة كمرتكز رئيسي في تفعيل التعاون الاستراتيجي فيما بينها من خلال تحشيد الجهود الجماعية لحل المشكلات المشتركة و تحفيز الموظفين على العمل التعاوني وتفعيل مشاركة المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات العامة.
- 3- اتجهت الوحدات المحلية الى التخطيط التعاوني كنشاط جماعي يمثل خارطة اساسية لتحديد اهداف التعاون الاستراتيجي من خلال رؤية استراتيجية مشتركة وتحديد الموقف التعاوني في الاخذ او العطاء وبحسب اولوية الحاجة للخدمات المحلية و تحدد كيفية تنفيذ العمل المشترك .
- 4- تبين اهتمام الوحدات المحلية بعملية تبادل الخبرات والمهارات في تنفيذ الانشطة والعمليات ، لكونها احد العوامل الرئيسية في تنفيذ اهداف التعاون الاستراتيجي وذلك من خلال وورش العمل و الانشطة المشتركة للكفاءات المتخصصة بشأن الخدمات المحلية .
- 5- تسعى الوحدات المحلية الى انشاء مشاريع مشتركة تخدم مصالح الوحدات المتعاونة على المستوى الاستراتيجي من خلال ادارة مشتركة لشؤون المشروعات المحلية وجمع أموال المبادرات التعاونية المخصصة للتعاون في المشاريع الخدمية .

- 6- كشفت نتائج التحليل العامل عن صحة بناء مقياس المتغير المستقل التعاون الاستراتيجي بابعادة المكونة من 27 فقرة وبذلك اصبح مقياس عام يصلح استخدامه لقياس التعاون بين جميع المنظمات لكونه ركز على اهم العوامل الاساسية للتعاون الاستراتيجي .
- 7- اهتمام الوحدات المحلية بجودة الادارة وجودة الموارد البشرية لتعزيز الاداء العالي من خلال الثقة المتبادلة بين ادارة الوحدة المحلية وموظفيها ، وتدريب وتحفيز الموظفين على الابداع والمشاركة في اتخاذ قرارات رشيدة .
- 8- هنالك التزام طويل الامد وانفتاح وتوجه فعال من قبل الوحدات المحلية لتعزيز ادائها العالي في خدمة السكان المحليين من خلال موظفين يعتمد عليهم في انجاز اعمالهم بصورة مستمرة وبناء علاقات تواصل مع المجتمع المحلي .
- 9- هنالك تحسين المستمر في مجال الخدمات المحلية ولكن قد لا يصل الى مستوى التميز وذلك نتيجة لاجابات عينة البحث ربما يفسر ذلك القيود القانونية ومحدودية الموارد والقدرات الفكرية لتوليد ابتكارات التجديد والتميز في نوع الخدمة والمنتج .

ثانيا : التوصيات

- 1- منح الوحدات المحلية صلاحيات تعاونية تركز على الجدوى الاقتصادية والادارية من التعاون مع وحدات محلية مجاورة بشكل ، لتشكيل قوة ادارية تنفذ اجراءات استباقية للوقاية من التغيرات البيئية.
- 2- زيادة الاهتمام بفاعلية عمليات التحسين المستمر للمنتجات المحلية من السلع والخدمات من خلال تنوع الاستراتيجيات وزيادة قدرات التفكير الابداعي لدة العاملين وتحفيزهم الى ذلك .
- 3- إلاء أهمية كبيرة في تشكيل الادارة المشتركة للازمات وترشيد اختيار الموظفين وفق التخصص المهني لاهداث فرق متميز في مواجهة الازمات والمخاطر تقليل حدوثها الى حد ما .
- 4- تكثيف الجهد التعاوني للقيادة المحلية وجعلها ذات دور كبير ومؤثر على المستوى المحلي والاقليمي وتمكين الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد من خلال توسيع صلاحيات الوحدات الادارية .
- 5- توسيع نطاق عمل الخطيط التعاوني على المستوى الاستراتيجي وفق اسس موضوعية بين الوحدات المحلية لتعزيز دور التعاون الاستراتيجي
- 6- تحسين جودة الاقسام الادارية في الوحدات المحلية من خلال ترشيد عمليات تعيين الموظفين الجدد وتدريبهم وترقياتهم الرصينة وفق معايير الاداء العالي لما له من دور حاسم في تحسين جودة الموارد البشرية في الوحدات المحلية .
- 7- تعزيز الانفتاح والتوجه الفعال نحو مشاركة مواطني الوحدات المحلية كنخب وممثلين يقدمون الرؤى والمقترحات لحل الكثير من الاشكالات التي تعزز عمليات الالتزام طويل الامد في تقديم الخدمات وجودة تحسينها .
- 8- تفعيل جانب الدراسات والبحوث المحلية من خلال انشاء مراكز بحوث واستطلاع للرأي المحلي بمستوى الاداء.
- 9- تأسيس حاضنات اعمال محلية تستقطب مشاريع التنمية الصغيرة من خلال الافكار الابداعية وتحويل براءات الاختراعات الى منتجات في السوق المحلي لتعزيز مصادر الموارد الاقتصادية وتنميتها محليا .

المصادر:

- 1- © NSW Department of Local Government,(2007) Guide to strategic cooperation for local government
- 2- Norris-Tirrell, D., & Clay, J. A. (2016). Strategic collaboration in public and nonprofit administration: A practice-based approach to solving shared problems. CRC Press.
- 3- Al-Janabi, A. S. H., Almado, A. A. G., Mhaibes, H. A., & Flayyih, H. H. (2024). The role of strategic agility in promoting organizational excellence: A descriptive analytical study
- 4- Babu, M. M., Dey, B. L., Rahman, M., Roy, S. K., Alwi, S. F. S., & Kamal, M. M. (2020). Value co-creation through social innovation: A study of sustainable strategic alliance in telecommunication and financial services sectors in Bangladesh. *Industrial Marketing Management*, 89, 13-27.
- 5- Bruce, B. (2014). Collaboration and Regional Economic Development: A Comparison of North Country, New York and Four Counties, Ontario (Master's thesis, University of Waterloo).
- 6- Croitor, E. and Benlian, A. (2019). "Perceived input control on online platforms from the application developer perspective: conceptualisation and scale development", *Journal of Decision Systems* 28 (1), 19-40.
- 7- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, 11(1), 77–101
- 8- Davis, A. (2021). Effect Of Accountability on Performance of Organizations (Doctoral dissertation, Institute of Petroleum Studies-
- 9- de Waal, A., & Linthorst, J. (2020). Future-proofing the high-performance organization. *Sustainability*, 12(20), 8507.
- 10- de Waal, A., & Linthorst, J. (2020). Future-proofing the high-performance organization. *Sustainability*, 12(20), 8507.
- 11- de Waal, A., van Nierop, E., & Sloot, L. M. (2020). The relation between manager type and high-performance achievement. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 136-151
- 12- De Waal, André A (2008) " The Characteristics of High Performance organizations," *Business Strategy Series*, vol (8), No (3) , Emerald ,pp.(1).
- 13- De Waal, Andre, and, Frijns, Miriam, (2014), " Longitudinal research into factors of high performance: the follow-up case of Nabil Bank" Miriam Frijns on 27 March, School of Management, Maastricht, The Netherlands.
- 14- Devine, P. (2002). Participatory planning through negotiated coordination. *Science & Society*, 66(1), 72-85.
- 15- DiBello, K. (2019). Collaborative leadership. *AAACN Viewpoint*, 41(4), 15-16.
- 16- Dietz, L., Burmeister, A., & Fasbender, U. (2022). Age and knowledge exchange: Ability, motivation, and opportunities. In *Age and Work* (pp. 259-276). Routledge.

- 17- Dušek, J. (2017). Evaluation of development of cooperation in South Bohemian municipalities in the years 2007–2014. *European countryside*, 9(2), 342-358.
- 18- Engebø, A., Lædre, O., Young, B., Larssen, P. F., Lohne, J., & Klakegg, O. J. (2020). Collaborative project delivery methods: A scoping review.
- 19- Fawad Sharif, S. M., Naiding, Y., & Kifayat Shah, S. (2022). Restraining knowledge leakage in collaborative projects through HRM. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- 20- Fernandes, A. A. R. (2020). The influence of quality management on organization performance: service quality and product characteristics as a medium. *Property Management*, 38(3), 383-403.
- 21- Galeazzo, A., Furlan, A., & Vinelli, A. (2021). The role of employees' participation and managers' authority on continuous improvement and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(13), 34-64.
- 22- Gardner, A., & Foster, K. R. (2008). The evolution and ecology of cooperation—history and concepts. In *Ecology of social evolution* (pp. 1-36). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- 23- Gardner, A., & Foster, K. R. (2008). The evolution and ecology of cooperation—history and concepts. In *Ecology of social evolution* (pp. 1-36). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- 24- Hauff, S., Felfe, J., & Klug, K. (2022). High-performance work practices, employee well-being, and supportive leadership: spillover mechanisms and boundary conditions between HRM and leadership behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(10), 2109-2137.
- 25- Herrera-Pastor, D., Juárez, J., & Ruiz-Román, C. (2020). Collaborative leadership to subvert marginalisation: The workings of a socio-educational network in Los Asperones, Spain. *School Leadership & Management*, 40(2-3), 203-220.
- 26- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational research methods*, 1(1), 104-121.
- 27- Howard, M. C., & Melloy, R. C. (2016). Evaluating item-sort task methods: The presentation of a new statistical significance formula and methodological best practices. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), 173–186
- 28- Ismail, T., Muhammad Arifin, A., Samad, S., Abdul, S., & Pattaufi, P. (2022). Developing the strategic collaboration model in basic education. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 11(2), 817-828.
- 29- Ismail, T., Muhammad Arifin, A., Samad, S., Abdul, S., & Pattaufi, P. (2022). Developing the strategic collaboration model in basic education. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 11(2), 817-828.
- 30- Jain, K. R., Verma, N., & Jain, S. (2023). Evaluation Of High-Performance Human Resource Practices In The Indian Telecom Sector Through Affective Commitment. *resmilitaris*, 13(2), 6593-6599.
- 31- Johansson, B. J., & Eriksson, P. (2024). A maturity model to guide inter-organisational crisis management and response exercises. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 104413.

- 32- Karnsomdee, Panitee, (2010) "A Study of leadership Styles and Organiztional Perfomance in high Perfomance Organiztions (HPOs) IN Thailand " A Dissertation School of Public Administration, National Institute of Development Administration.
- 33- Kihlgren Grandi, L. (2023). How Cities Cooperate to Address Transnational Challenges. In The Palgrave Encyclopedia of Urban and Regional Futures (pp. 880-889). Cham: Springer International Publishing.p:2.
- 34- Lee, R. E., & Hannah-Spurlock, S. (2015). Bridging academic and practitioner interests on interlocal collaboration: Seasoned managers share their experiences in Florida. *State and Local Government Review*, 47(2), 127-133.
- 35- Mattessich, P. W., & Johnson, K. M. (2018). Collaboration: What makes it wo
- 36- Moore, J., Elliott, I. C., & Hesselgreaves, H. (2023). Collaborative leadership in integrated care systems; creating leadership for the common good. *Journal of Change Management*, 23(4), 358-373.
- 37- Mosley, J. E. (2021). Cross-sector collaboration to improve homeless services: Addressing capacity, innovation, and equity challenges. *The ANNALS of the American academy of political and social science*, 693(1), 246-263.
- 38- Nop, S., Thornton, A., & Tranter, P. (2023). Towards effective stakeholder collaboration in building urban resilience in Phnom Penh: opportunities and obstacles. *Environment, Development and Sustainability*, 25(1), 297-320.
- 39- O'Leary, R., & Gerard, C. (2012). Collaboration across boundaries. *Insights and Tips from Federal Senior Executives*. Washington: IBM Centre for the Business of Government.
- 40- Pahos, N., & Galanaki, E. (2022). Performance effects of high performance work systems on committed, long-term employees: A multilevel study. *Frontiers in Psychology*, 13, 825397.
- 41- Parent-Rochelleau, X., Parker, S. K., Bujold, A., & Gaudet, M. C. (2024). Creation of the algorithmic management questionnaire: A six-phase scale development process. *Human Resource Management*, 63(1), 25-44.
- 42- Park, S., Yun, S. J., & Cho, K. (2022). Public dialogue as a collaborative planning process for offshore wind energy projects: Implications from a text analysis of a South Korean case. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 169, 112949.
- 43- Parker, A. (2012). Key Factors and Stages of Collaboration within Community College/Automotive Industry Sector Partnerships.
- 44- Phuong, T. H. (2022). High performance work system and intrapreneurial behavior: The role of relational psychological contract, self-efficacy and boundaryless career orientation. *Организационная психология*, 12(1), 9-26.
- 45- Raišienė, A. G., Bilan, S., Smalskys, V., & Gečienė, J. (2019). Emerging changes in attitudes to inter-institutional collaboration: the case of organizations providing social services in communities. *Administratie si Management Public*. Bucharest: Academy of Economic Studies from Bucharest, 2019, no. 33.
- 46- Robiah, R., Telaumbanua, E., Marzuki, M., Zulkipli, Z., & Dwiputra, F. K. (2024). The Role Of Collaborative Leadership In Improving The Quality Of Higher Education. *International Journal Of Teaching And Learning*, 2(2), 538-548.

- 47- Salimova, T., Vatolkina, N., Makolov, V., & Anikina, N. (2020). The perspective of quality management system development in the era of industry 4.0. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(4), 483-495.
- 48- Situmeang, C., Hasyim, D., & Sibarani, C. G. (2023). Will a High-Performance Finance Function Company Become a High Performance Organization?. *Journal of Indonesian Social Science/Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 4(7).
- 49- Turyadi, I., Zulkifli, Z., Tawil, M. R., Ali, H., & Sadikin, A. (2023). The role of digital leadership in organizations to improve employee performance and business success. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 1671-1677.
- 50- Unzueta, G., Esnaola, A., & Eguren, J. A. (2020). Continuous improvement framework to develop cultural change: case study, capital goods company. *The TQM Journal*, 32(6), 1327-1348.
- 51- Waal, A. D. (2021). The high performance organization: proposed definition and measurement of its performance. *Measuring Business Excellence*, 25(3), 300-314.
- 52- Wänström, J., & Persson, B. (2023). Local governments on an equal footing? Policy coordination between Swedish regions and municipalities in regional development policy. *Regional & Federal Studies*, 1-24
- 53- Wilkins, P., Phillimore, J., & Gilchrist, D. (2016). Public sector collaboration: Are we doing it well and could we do it better?. *Australian Journal of Public Administration*, 75(3), 318-330.
- 54- Zandvoort, M., van der Brugge, R., van der Vlist, M. J., & van den Brink, A. (2019). Dealing with uncertainty in collaborative planning: developing adaptive strategies for the IJsselmeer. *Journal of Environmental Planning and Management*, 62(2), 248-265.
- 55- Zhao, S., Jiang, Y., Peng, X., & Hong, J. (2021). Knowledge sharing direction and innovation performance in organizations: do absorptive capacity and individual creativity matter?. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 371-394.
- 56- Zhao, S., Yu, D., Wang, J., & Meng, Z. (2020, July). Research on social network analysis method in cooperative innovation performance. In 4th International Symposium on Business Corporation and Development in South-East and South Asia under B&R Initiative (ISBCD 2019) (pp. 79-84). Atlantis Press.