الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University

أثر التحالف الاستراتيجي البيني على توطيد العلاقات الدولية

حالة التحالف الاستراتيجي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية

مجال الطاقة الكهربائية (محطات تشرين وجندر)

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال

التخصصي ***MBA***

إعداد الطالبة

نبال محسن محمد

Nibal_82088

إشراف الدكتور

ياسر حسن

دمشق 2018م

إهداء

إلى الأرض الأطهر... والجنة الأقدس... والشامخ أبداً على مر العصور..

وطني

إلى روح صانع الكرامة...ورمز الكبرياء... ورجل التاريخ الأعظم...

القائد حافظ الأسد

إلى سيد الوطن... وعنوان العزة والصمود... وباني مستقبل سورية...

القائد بشار الأسد

إلى أيقونتي الأنقى...ومعلمتي الأجمل.... وسراجي الوضاء... المخلوق الأغلى في وجودي...

أمي زلفى

إلى سيد معجزات طفولتي...ورفيق النجاحات في شبابي... وصديقي في كل وقت....

أبي محســـن

إلى ملاكي الحارس وسندي الأقوى... رفيق مسيرتي وسر الفرح في روحي..الساكن أبداً شغاف القلب..

محمد

إلى براعمي الصغيرة التي تملؤ كياني غبطة..إلى الأصابع الصغيرة التي تركت آثارها في كل صفحة من هذه الأطروحة...إلى الهدايا الإلهية الأغلى...

ماريا... ليا... جودي... جوري

إلى طفلتي التي أفخر بها على الدوام....معماريتي الأمهر.... صغيرتي وصديقتي وأختي وملهمتي...

غديـــر

إلى من كانا لي دوماً وطناً وحياة وألق...

أخوي نضال...ذوالفقار

إلى من شاركوني لحظات الفرح والخيبة...إلى من كانوا لي عوناً ودليلاً...

زملائي وأصدقائي

إلى كل أحبتي.....أهدي

نبال ...♥

شـكر وتقـدير

يطيب لي عرفاناً بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من وقف إلى جانبي خلال فترة دراستي هذه، وأخص بالذكر أستاذي الكريم المشرف على الدراسة الدكتور ياسر حسن الذي قدم لي الدعم والتوجيه والإرشاد حتى أبصر هذا العمل النور، ولم يبخل عليّ أبداً بوقته الثمين في أي ظرف كان وكان نعم الأب والمعلم.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA في الجامعة الافتراضية السورية، اللذين جعلوا من دراسة هذا الماجستير متعة ونزهة على طريق المعرفة.

وأتقدم بفائق التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل اللذين شرفوني بمناقشة المشروع وعلى دورهم الكبير في إثراءه بملاحظاتهم وتوجيهاتم.

وأشمل بشكري وامتناني وزارتي التي أعتز بالانتماء إليها وزارة الخارجية والمغتربين، كما أشكر وزارة الكهرباء بكل طاقمها من مدراء ورؤساء أقسام وعاملين، الذين لم يبخلوا بتقديم كل ما لديهم من معلومات ووقت واهتمام من شأنه إثراء هذا البحث، ودعموه من لحظة بدايته، خاصاً بالتقدير كل من بخبرته العملية أرشدني إلى لتحديد ملامح هذا البحث.

الشـــــكر الجزيــل لكـــــم جميعاً ...

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
إهداء	أ
شكر وتقدير	ب
قائمة المحتويات	ج
قائمة الجداول	ز
قائمة الأشكال	ح
قائمة الملاحق	ط
ملخص الدراسة	ي
الفصل الأول الإطار العام للبحث	1
- تمهيد	2
1-2 الدراسات السابقة	4
1-3 مشكلة البحث	6
1-4 فرضيات البحث	7
1-5 متغيرات البحث	8
1-6 أهداف البحث	9
1-7 أهمية البحث	10
1-8 منهجية البحث	10
1-9 محددات البحث	11
1-10 حدود البحث	11

العنوان	الصفحة
الفصل الثاني الإطار النظري للبحث	22
2-1 مفهوم التحالف الإستراتيجي الدولي	23
2-2 لماذا توصف التحالفات بالاستراتيجية	25
2-3 أنواع التحالفات الاستراتيجية	26
2-3-1 التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة	26
2-3-1-1 التحالفات المتكاملة	26
2-3-1-2 تحالفات التكامل المشترك	27
2-3-1-3 تحالفات شبه التركيز	29
2-3-2 التحالفات بين المؤسسات غير المتنافسة	29
2-3-2-1 الشراكات المختلطة	29
2-3-2-2 الشراكة العمودية	30
2-3-3 الاتفاقيات ما بين القطاعات	31
2-4 محاور التحالف الاستراتيجي	32
2-5 خصائص التحالفات الإستراتيجية	34
2-6 أهمية التحالفات الإستراتيجية	36
2-7 دوافع التحالفات الإستراتيجية	36
2-8 أغراض التحالفات الاستراتيجية	37
2-9 مراحل التحالفات الإستراتيجية	39
2-9-1 مرحلة اتخاذ قرار التحالف الإستراتيجي	39
2-9-2 مرحلة التعرف أو التقارب	40
2-9-3 مرحلة المفاوضات	41

العنوان	الصفحة
2-9-4 مرحلة إعداد بروتوكول التحالف الاستراتيجي (عقد التحالف)	42
2-9-5 مرحلة البدء في انطلاق المشروع	42
2-9-6 مرحلة إنهاء التحالف الإستراتيجي	43
الفصل الثالث الإطار العملي للبحث	44
العلاقات البينية بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية	35
1-1-1 تاريخ العلاقات السورية الإيرانية	35
1-1-2 الأبعاد المؤثرة في العلاقة البينية بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية	36
1-1-2-1 البعد الجغرافي	36
1-1-2-2 البعد الديموغرافي	38
1-1-2-3 البعد الثقافي	39
1-1-2-4 البعد الاقتصادي	39
1-1-3 التحولات الإقليمية وتداخل سياسة الدولتين	42
1-1-4 الحرب العراقية	43
1-1-5 الحرب الإرهابية على سورية	44
مقدمة	45
3-1 منهج البحث وإجراءاته	48
3-2 مصادر البيانات	48
3-3 مجتمع الدراسة وعينتها	48
3-4 استبانة الدراسة وطريقة تصحيحه	51
3-5 التحقق من صدق وثبات الاستبانة	53

العنوان	الصفحة
3-5-1 التحقق من صدق الاستبانة	53
3-5-2 التحقق من ثبات الاستبانة	54
3-5-2-1 التحقق من ثبات الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي	54
3-5-2-2 التحقق من ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية	55
3-6 الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة	55
3-7 عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	
الفصل الرابع النتائج والمقترحات	
4-1 النتائج	76
4-2 المقترحات	77
قائمة المراجع	
أولاً: المراجع العربية	79
ثانياً: المراجع الأجنبية	82
الملاحق	84
Abstract	99

قائمة الجداول

العنوان	الصفحة
الجدول رقم (1): توزع العاملين في محطة تشرين الحرارية	47
الجدول رقم (2): توزع العاملين في محطة جندر	47
الجدول رقم (3): توزع الموظفين أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	49
الجدول رقم (4): توزع الموظفين أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	49
الجدول رقم (5): توزع الموظفين أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص الوظيفي	50
الجدول رقم (6): توزع الموظفين أفراد عينة الدراسة حسب متغير جهة العمل	51
الجدول رقم (7): فئات الدرجات التي يحصل عليها الموظف المجيب على فقرات الاستبانة وفقاً للمتوسط الحسابي الرتبي والنسبة المئوية	53
الجدول رقم (8): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل محور من محاور الاستبانة مع المحاور الأخرى ومع الدرجة الكلية للاستبانة	53
الجدول رقم (9): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة الدراسة ودرجته الكلية	54
الجدول رقم (10): معاملات ثبات التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة الدراسة ودرجته الكلية	55
الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجات أفراد عينة الدراسة في المحور الأول من استبانة الدراسة	56
الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجات أفراد عينة الدراسة في المحور الثاني من استبانة الدراسة	59
الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجات أفراد عينة الدراسة في المحور الثالث من استبانة الدراسة	62
الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الموظفين أفراد عينة	64

العنوان	الصفحة
الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف أعمارهم	
الجدول رقم (15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأثر متغير العمر على درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له	65
الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف مستوياتهم التعليمية	66
الجدول رقم (17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المستوى التعليمي على درجات الموظفين في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له	68
الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف تخصصاتهم الوظيفية	69
الجدول رقم (19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأثر متغير التخصص الوظيفي على درجات الموظفين في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له	70
الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف جهة عملهم	72
الجدول رقم (21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأثر متغير جهة العمل على درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له	73

قائمة الأشكـال

العنوان	الصفحة
الشكل رقم (1): يبين متغيرات البحث التابعة والمستقلة	9
الشكل رقم (2): التحالف الاستراتيجي	15
الشكل رقم (3): أنواع التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة وغير المتنافسة	16
الشكل رقم (4): تحالفات التكامل المشترك	18
الشكل رقم (5): مراحل التحالفات الاستراتيجية	33
الشكل رقم (6): يبين توزع الموظفين أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	49
الشكل رقم (7): يبين توزع الموظفين أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	50
الشكل رقم (8): يبين توزع الموظفين أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص الوظيفي	50
الشكل رقم (9): يبين توزع الموظفين أفراد عينة الدراسة حسب متغير جهة العمل	51
الشكل رقم (10): يُبين الفروق بين متوسط درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف أعمارهم	64
الشكل رقم (11): يُبين الفروق بين متوسط درجات الموظفين في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف مستوياتهم التعليمية	67
الشكل رقم (12): يُبين الفروق بين متوسط درجات الموظفين في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف تخصصاتهم الوظيفية	70
الشكل رقم (13): يُبين الفروق بين متوسط درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف جهة عملهم	72

قائمة الملاحق

العنوان	الصفحة
الملحق (1) الاستبانة	84
الملحق (2) جداول نتائج البرنامج الاحصائي	89

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أثر التحالف الاستراتيجي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية على تحسين منظومة الكهرباء في سورية بعد تعرضها للضرر بسبب الإرهاب، إضافة إلى بيان المكاسب الإستراتيجية من إعادة تأهيل محطات توليد الكهرباء في سورية.

كما تبرز الدراسة الاستفادة الأمثل من هذا التحالف في مختلف الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ومن الأهداف الرئيسية الأخرى للدراسة تحديد عوامل القوة لهذا التحالف، وخصوصاً في مجال البنى التحتية للجمهورية العربية السورية، وذلك من خلال دراسة المنافع التي حققها قطاع الطاقة الكهربائية بما فيها استعراض تقارير وأدلة صادرة عن مراكز معنية بالشؤون الإستراتيجية والاقتصادية، إضافة إلى جهات حكومية معنية بقطاع الطاقة الكهربائية.

يتألف مجتمع الدراسة من مهندسين وموظفين في وزارة الكهرباء السورية، حيث تم إجراء مجموعة من المقابلات معهم، كما استخدمت الباحثة عدداً من الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات التي يمكن أن تفيد الباحثين في المستقبل للبحث في هذا المجال، حيث تتعلق هذه الاستنتاجات بالتدابير اللازم إجراؤها لتعزيز التحالف في المرحلة الراهنة ومرحلة إعادة الإعمار.

الفصل الأول
الإطار العام للبحث

- تمهيد

1-1 الدراسات السابقة

2-1 مشكلة البحث

3-1 فرضيات البحث

4-1 متغيرات البحث

5-1 أهداف البحث

6-1 أهمية البحث

7-1 منهجية البحث

8-1 محددات البحث

9-1 حدود البحث

- تمهيد

"وحدنا يمكن أن نفعل القليل جداً، معاً يمكننا أن نفعل الكثير" قالت هيلين كيلر يوماً، كما قال دواين آيزنهاور أيضاً " يمكن للقوة فقط أن تتعاون أما الضعف فلا يسعه إلا أن يتوسل"

ويبقى الاتحاد والتحالف الأداة الأفضل التي حققت للشعوب انتصارات وأمجاداً خلدها التاريخ وسجلت تطوراً ملفتاً عبر العصور حيث قال أيضاً ويليام آرنر وارد "عندما نسعى لاكتشاف الأفضل عند الآخرين فإننا بشكل ما نخرج أفضل ما لدينا " ويبقى ما اختصره نبي الله سليمان من حكمة في مقولته العظيمة " كما الحديد يشحذ الحديد، الصديق يشحذ الصديق " خير مشكاة تقتدي بها الأمم.

نشهد في الوقت الحاضر مرحلة تحول جذرية من شانها إعادة ترتيب سياسات واقتصاديات القرن الراهن فقد أصبحنا نعيش فيما يسمى بالقرية الكونية، حيث التكنولوجيا المستعملة في العالم واحدة وإن كانت متفاوتة، كما أن الحواجز السياسية والجغرافية والثقافية والاقتصادية قد انهارت وهذا راجع للتقدم العلمي الهائل في وسائل الإعلام والاتصال، إضافة إلى أن احتياجات المستهلكين من ثقافات مختلفة واحدة وأسواق دول العالم تقاربت لتشكل سوقاً عالمياً، وبالتالي يقبل القرن الحالي وقد تكاثرت على المؤسسة تحديات وتهديدات عديدة، أفرزتها متغيرات كثيرة في عالم سريع التغير، وعليه فقد أصبحت ظاهرة العولمة التي اكتسبت أبعاداً كثيرةً تشكل صلب التحديات أمام هشاشة بنية المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية التي لا تستطيع مواجهة هذه التحديات والمتغيرات الجديدة مما يحتم عليها استخدام البدائل الإستراتيجية، سواء كانت هذه البدائل تستهدف سد فجوة معينة أو علاج جوانب الضعف أو استغلال عناصر القوة أو لمواجهة مواقف تنافسية، ومن أهم هذه البدائل التحالف الاستراتيجي الذي يعتبر كحل يساعد ويساهم في نمو وتطور المؤسسة عموماً بدلاً من الصراع والمنافسة التي لا تفيد مواجهة تلك التحديات الجسام[1].

مع تزايد حدّة المنافسة، وندرة الموارد، وارتفاع تكاليف التشغيل، وضغوط العولمة أصبحت المؤسسات العربية في أمس الحاجة إلى بناء تحالفات تمكنها من ضم الموارد وحشد الجهود المشتركة وتنسيق القرارات بما يكفل تكوين قدرات تنافسية أكبر للمتحالفين، تضعهم كمجموعة ومنظمات فردية في مركز تنافسي أفضل، لديه القدرة على التغلب على مشكلات ارتفاع تكلفة ومخاطر التطوير المنفرد

---

[1] بن عزة محمد الأمين، **التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة**، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، المركز الجامعي، سعيدة – الجزائر، مجلة علوم انسانية العدد 17، السنة الثانية (يناير 2005).

والمستمر في الإنتاج والتسويق والتمويل، ومواجهة الصعوبات والتحديات ومشكلات الحروب التنافسية ومتطلبات التفوق في السوق العالمي، وفي ظل تحرير التجارة الدولية، وظهور الشركات العملاقة ومتعددة الجنسية، وانفتاح الأسواق أمام المنتجات العالمية، وتطبيق آليات السوق أصبح البحث في التنافسية وأساليب تحسينها ضرورة وجودية وبات التحالف أمراً حتمياً أمام المؤسسات الإنتاجية والخدمية الخاصة منها والعامة، لكي تبقى وتنمو في دنيا الأعمال.

في مواجهة هذه التحديات والمتغيرات الجديدة لم تعد المنظمات الاقتصادية الحديثة تعتمد على الانفراد بقدراتها الإنتاجية والتسويقية، وهذا راجع لارتفاع حدّة المنافسة من جهة، وزيادة التخصص في كل مجالات النشاط ابتداءً بالتوريد والتموين والتمويل ومروراً بالإنتاج وانتهاءً بالتسويق وإيصال المنتج للمستهلك، وهي عمليات كانت المؤسسة قديماً تقوم بها بمفردها عندما كانت صغيرة ونشاطها محدوداً وأسواقها ضيقة.

ولما توسعت المؤسسات الاقتصادية وازداد نشاطها وأصبحت أسواقها متعددة ومنتشرة في العالم، لم يعد بإمكانها الاعتماد على قدراتها الذاتية فقط، خاصةً وأن المنافسة الشديدة قد تؤدي إلى خروجها من السوق ويظهر هذا جلياً في المجال الصناعي، حيث أصبحت أجزاء المنتج الواحد تُصنّع في عدد من الدول ليتم التجميع في المؤسسة الأم، أو يتم بناء مصانع في دول أخرى ضمن اتفاقيات مع مؤسسات أخرى، وفي ظل التغيرات التي تطرأ على الاقتصاد العالمي الذي أصبح يشكل البيئة الكبيرة للمؤسسة، أصبح لزاماً اعتماد الحركية في كل عناصر المؤسسة الحديثة، ولم يعد الجمود يخدم رسالة المؤسسة والغرض الأساسي والسبب الجوهري الذي من أجله وجدت المؤسسة وفلسفتها في العمل[2].

يهدف هذا البحث إلى ترسيخ مفهوم التحالف الاستراتيجي بين دولتين تلتقيان بالمصالح والغايات، والحذو حذو تجارب سابقة رائدة في مجال العلاقات الدولية وما يقدمه التحالف من مكاسب تنعكس على جوانب الحياة كافةً في الدول الأطراف بالإضافة إلى ما يقدمه للبشرية جمعاء.

في ظل التغيرات الدولية الراهنة ورغبة دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية فرض هيمنتها كقطب أوحد في العالم ومحاولاتها الحثيثة للسيطرة على الاقتصاد العالمي وما ينجم عنه من تحكم بسياسة العالم، فضلاً عن استغلال التطور الحاصل في التكنولوجيا ووسائل الإعلام، وضعف بنية الإدارات

---

[2] علاش أحمد، منصورى الزين، " **التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة**"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة سعد دحلب البليدة – الجزائر2009م.

والحكومات العالمية عموماً والآسيوية خصوصاً، نجد أن الدول الناشئة والخارجة من الحروب أوالسيطرة الاستعمارية، والتي ترزح تحت ظروف اقتصادية قاسية تزيد من وطأتها العقوبات الاقتصادية الخانقة، باتت مضطرة إلى خلق تحالفات إستراتيجية تعينها على الخروج من أزماتها والالتفاف على هذه العقوبات وتساعدها على إعادة إحياء اقتصاداتها المتهالكة وبالتالي أخذ مكان مقبول على الخارطة السياسية، ما يمكنها من المحافظة على سيادتها والتزاماتها تجاه مواطنيها.

ومن حكمة نبي الله سليمان نستقي معالم التحالف بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية من حيث تعاضدهما في وجه المتغيرات الدولية وتعاونهما في المجال الاقتصادي من خلال دعم البنى التحتية وتطويرها والنهوض بالمشاريع المشتركة بما يحقق الفوائد القصوى للبلدين، كما يؤكد التحالف الاستراتيجي على عمق الصلات الثقافية والحضارية بين البلدين ويعزز التلاحم القائم بينهما كمحور للمقاومة والتصدي والصمود.

1-2 الدراسات السابقة:

1. **بن نافلة، قدور، زبيري، رابح، 2016، التحالف الاستراتيجي كأداة لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات العولمة، دراسة حالة شركات التأمين، مرقاش، سميرة.**

بسبب ظهور العولمة أصبح العالم كقرية صغيرة وأصبحت المؤسسات العالمية الكبرى تنافس بعضها البعض مما يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وبخاصة الدول النامية مما كان يوجب اتباع استراتيجية تنافسية خاصة لمواجهة المنافسة لدى الشركات وهي طريقة التحالف الاستراتيجي باعتباره أداة لتحسين القدرة التنافسية بالتعاون والتحالف بين الشركات والمؤسسات الاقتصادية.

2. **الهسي أحمد مفيد، (2015)، واقع التحالفات الاستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.**

تناولت هذه الدراسة واقع التحالفات الإستراتيجية في قطاع غزة بما يعانيه من أوضاع صعبة وظروف سيئة متمثلة بالحصار الصهيوني وما يترتب عليه من قلة في الموارد والإمكانيات، مما يفرض

على الجمعيات الأهلية تبني وتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة والتحالفات لإستراتيجية لضمان بقائها. وهي ظروف مشابهة إلى حد ما لما تعانيه الجمهورية العربية السورية من عدوان الجماعات الإرهابية إضافة إلى العقوبات الاقتصادية المفروضة عليها.

3. التميمي إياد فاضل، الخشالي شاكر جار الله، 2015، أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد3.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التحالف الاستراتيجي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، وقد اعتمد الباحثان أربعة مقومات للتحالف الاستراتيجي وستة عوامل للنجاح الاستراتيجي وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً لمقومات التحالف الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية.

4. التحول، النهوض التاريخي لشركة نيسان، كارلوس غصن، 2006

تتحدث الدراسة عن تجربة كارلوس غصن والذي سبق أن عمل في شركة رينو ثم في شركة نيسان وبعد ذلك أنشأ تحالفاً استراتيجياً تاريخياً بين الشركتين استطاع من خلاله إنقاذ نيسان من إفلاسها حتى أصبحت خلال سنوات قليلة إحدى أفضل الشركات العالمية بالإضافة لتسديد جميع ديونها وارتفاع إرباحها كما حقق لرينو انتشاراً لا مثيل له في السوق الفرنسية بشكل خاص والأوربية بشكل عام.

5. Relational Management Mechanisms for Strategic Alliances Among Nonprofit Organizations,Chia-Y Cheng _ Dah-hsaian Seetoo.

تناولت هذه الدراسة عدة حالات نوعية لاستكشاف آليات إدارة علاقات التحالفات الإستراتيجية التي شكلتها 3 منظمات غير ربحية من خلال دراسة العلاقات التعاونية بين جمعيات المزارعين في تايوان. وتقترح النتائج التي خلص إليها الباحثون أن خطة العمل الوطنية تطبق قواعد وأنظمة تعاونية مقبولة وتستطيع بناء قدرات وإجراءات تصحيحية عندما ينطوي التعاون على مدخلات مشتركة عالية.

6. Sklerova N.D، التحالفات الإستراتيجية في الأعمال الدولية، جامعة فولغا غراد الحكومية 2008

هدفت الدراسة إلى بيان الصفات العامة للتحالفات الاستراتيجة وأهدافها، كما سلطت الضوء على عدد من التحالفات الإستراتيجية الناجحة في مجال تكنولوجيا المعلومات والنقل والتمويل، مثل تحالف جنرال موتورز وفيات، وتحالف روفرز مع هوندا، وتحالف لوفتهانزا مع ساس. وخلصت الدراسة إلى أن التحالفات الإستراتيجية هي الظاهرة الأشيع في عالم الاقتصاد والأعمال وأنها الأداة الأمثل لتحقيق مجموعة الأهداف الإستراتيجية القائمة عوضاً عن استخدام الوسائل التقليدية وتمركز رؤوس الأموال.

7. Trust, Control and Risk in strategic alliances: An Integrated framework.2001,T.K Das,Beng-shang Teng, USA.

تبحث هذه الدراسة ارتباط الثقة والتحكم بالمخاطر في التحالفات الإستراتيجية ولفهم كيفية قيام الشركات بتقليل وإدارة هذه المخاطر بفاعلية فإنها تحتاج إلى فحص العلاقة بين الثقة والسيطرة والمخاطر وتقترح الدراسة إطارا شاملا متكاملا للبنى الثلاث في سياق التحالفات الإستراتيجية.

8. Aresource-based theory of strategic alliances, 2000, T.K Das, Beng-shang Teng, USA.

تناقش هذه الدراسة كيف ستحدد ملفات الموارد الخاصة بالشركات المتحالفة تفضيلاتها البنيوية من خلال أربع فئات رئيسية من التحالفات، مما ينتج عنه أربعة أنواع من المواءمة، كما تناقش أيضا تأثير موارد الشركاء بشكل مباشر على نقاط القوة الجماعية والصراعات بين الشركات في التحالفات والتي تساهم بدورها في أداء التحالفات.

1-3 مشكلة البحث:

نظراً لما تعرضت له الجمهورية العربية السورية منذ قرابة السبع سنوات لحرب إرهابية من نوع جديد تقاطع فيها الإرهاب الدولي متعدد الجنسيات المدعوم من قبل دول عربية وإقليمية ودولية مع محاولات الدول الكبرى رسم خارطة سياسية اقتصادية جديدة للمنطقة، حيث تعرض الاقتصاد السوري لأضرار جسيمة من خلال التخريب الواسع والممنهج الذي تعرضت له البنية التحتية ومؤسسات الدولة الخدمية السورية وذلك نتيجة لاستهدافها من قبل الجماعات الإرهابية المسلحة، إضافة للتأثيرات السلبية

للإجراءات القسرية أحادية الجانب (العقوبات الاقتصادية) التي فرضتها بعض الدول على الأوضاع المعيشية للمواطنين السوريين، مما شكل العوامل الأساسية التي ساهمت في تزايد الاحتياجات الإنسانية وتراجع إمكانيات الاستجابة لهذه الاحتياجات.

لطالما لعب تصدير الكهرباء إلى البلدان المجاورة دوراً كبيراً في الوارد الاقتصادي السوري، إضافة إلى عدم وجود أية ديون خارجية حيث كان ميزانها التجاري ينبئ بالمزيد من التطور والانفتاح الاقتصادي في المستقبل والذي أوقفه الواقع الراهن.

ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما هو الأثر المتوقع من التحالف الاستراتيجي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية من الناحية السياسية، والاقتصادية، والثقافية؟

1-4 فرضيات البحث:

بما أن الهدف من هذا البحث هو تحديد أثر التحالف الإستراتيجي البيني على قطاع الطاقة الكهربائية في سورية، فإن الباحثة ستعمد إلى تقسيم العوامل المؤثرة وتحديدها لتسهيل فهم التحالف من خلال مسارين اثنين، الأول مرتبط بطرفي التحالف الأساسيين (سورية وإيران) والثاني مرتبط بالجانب الاقتصادي وما يحويه من زيادة في الوارد الوطني، تطوير منظومة الكهرباء على سبيل المثال وإعادة تأهيل محطات توليد الطاقة الكهربائية وتوسيعها وصيانتها ورفع قدرتها الإنتاجية.

وتتمحور فرضيات البحث حول ما يلي:

الفرضية الأولى: H1: إن تعرض كلا البلدين لأزمات سياسية أدى إلى تعميق التحالف الاستراتيجي بينهما.

الفرضية الثانية: H2: إن التقارب السياسي والثقافي بين سورية وإيران وطد التحالف الاستراتيجي بينهما.

الفرضية الثالثة: H3: إن التحالف الاستراتيجي بين سورية وإيران أدى إلى تحسين الحالة الاقتصادية للبلدين.

1-5 متغيرات البحث:

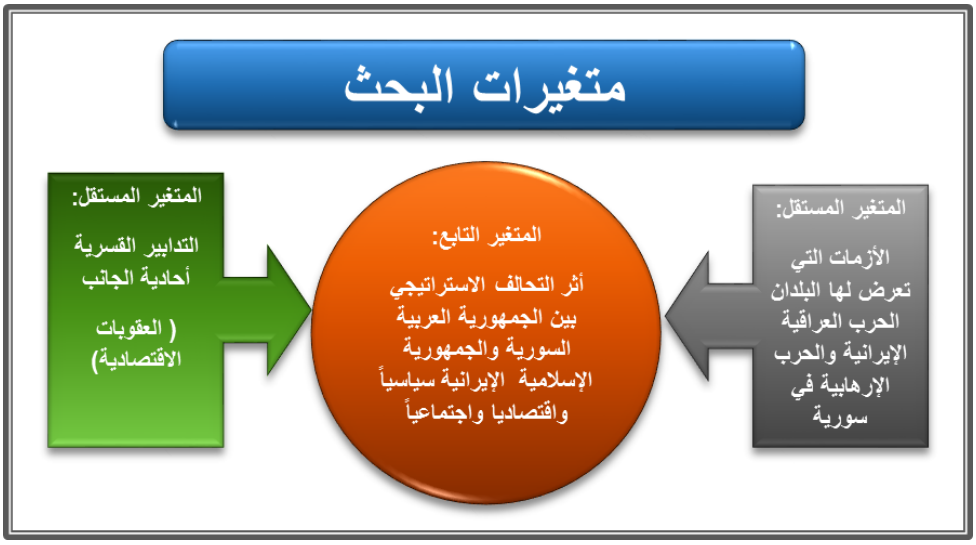
بناء على ما قد سبق فإن المتغير التابع في البحث هو: **أثر التحالف الاستراتيجي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية (سياسياً، اقتصادياً، ثقافياً)**.

الذي يتأثر بدوره بمجموعة من المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ:

- الأزمات السياسية التي تعرض لها البلدان كحرب العراق والحرب في سورية.
- العقوبات الاقتصادية الخانقة التي فرضتها الولايات المتحدة الأمريكية وبعض دول الاتحاد الأوروبي على البلدين.

وهي من العوامل المساعدة لإنجاح هذا التحالف، والتي يسعى هذا البحث لاستخلاصها واستنتاجها.

الشكل رقم (1): يبين متغيرات البحث التابعة والمستقلة



المصدر: من إعداد الباحثة

وبذلك يفترض البحث وجود علاقات ذات دلالات إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وسيصار إلى اختبار شدة العلاقة والأثر المتبادل المحتمل.

1-6 أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر التحالف الاستراتيجي على العلاقات الدولية وما يحققه من مكاسب على الصعيد الاقتصادي، وأهميته في مرحلة إعادة الإعمار، إضافة إلى إظهار الدور الجوهري الذي يلعبه التحالف في إنجاح المشاريع الوطنية والسير نحو التنمية الشاملة.

كما تهدف الدراسة إلى صقل العوامل المعززة للتحالف وتحديد المعايير الواجب أخذها بالاعتبار لضمان استمراريته وذلك من خلال استعراض تجارب دول أخرى ودراسات سابقة وتحليل مدى ملائمة هذه المعايير للنموذج السوري الإيراني من خلال إنجاز الجانب العملي من الدراسة.

ومن الأهداف الإضافية للدراسة استعراض واقع الكهرباء في سورية عامة وفي محطتي تشرين وجندر بشكل خاص، والاستفادة من الخبرات والمعلومات الموجودة لدى وزارة الكهرباء ومؤسساتها لإنجاز الدراسة الميدانية.

1-7 أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أهمية الموضوع الذي تم تناوله وهو أثر التحالف الاستراتيجي على توطيد العلاقات الدولية البينية لما له من تأثير كبير على الناحية السياسية والعسكرية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية وخصوصاً في هذه المرحلة الحساسة من نهاية الحرب على الإرهاب وما يليها من إعادة إعمار ما تعرض للتخريب وتسخير الإمكانيات المتاحة لتحقيق هذا الهدف.

كما تكتسب الدراسة أهميتها من توقيت الطرح وأهميته بالعودة إلى المراجع والتقارير الدولية المعنية بالتحالفات الإستراتيجية وطرائق حشد الموارد المادية والبشرية للقيام بإعادة أعمار وتنمية شاملة في البلدان الأطراف، إضافةً إلى الدراسات الأكاديمية والأبحاث المشابهة في هذا السياق. ذلك كله في محاولة فهم هذه الأداة –التحالف الاستراتيجي– العالمية للبناء على الدروس المستفادة من هذه الخبرات بما يحقق الاستخدام الناجح لهذا التحالف لإعادة الإعمار وإنعاش الاقتصاد وتحريك عجلة التنمية.

1-8 منهجية البحث:

تعتمد الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي من حيث الاستفادة من أمهات الكتب والأدبيات والمراجع الأساسية بما في ذلك التقارير والوثائق الصادرة عن المؤسسات الأكاديمية والمنظمات الدولية المعنية بالتحالفات الإستراتيجية والعلاقات الدولية والتنمية، ومن ثم الاستفادة من الدراسات السابقة والأبحاث والتقارير والأدلة الصادرة عن هذه المؤسسات للوصول إلى الفهم الدقيق والشامل لمفاهيم التحالفات الإستراتيجية ونقاط قوتها، مع الإشارة إلى الإيجابيات والسلبيات المحتملة لها بهدف تحديد معايير من شأنها تعزيز التحالفات وإنجاحها وخلق المناخ الأمثل لاستمرارها.

كما يضم الجانب العملي من الدراسة إنجاز مقابلات شخصية مع بعض المعنيين في قطاع الكهرباء سواء في مؤسسة توليد الكهرباء أو في مديرية التخطيط في وزارة الكهرباء إضافة إلى بعض المهندسين العاملين في محطتي تشرين وجندر.

وأخيراً، سيصار إلى إنجاز مسح ميداني من خلال توزيع – استبانة – مصممة بالاعتماد على الدراسات السابقة ونتائج البحث الاستكشافي، بغرض بيان أثر التحالف الاستراتيجي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية على مختلف نواحي الحياة في الجمهورية العربية السورية، ومن ثم جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لبرنامج

SPSS، وبناء نموذج للعوامل الحاسمة لنجاح التحالفات الإستراتيجية البينية وأثرها على الحياة الاقتصادية وعملية إعادة الإعمار.

1-9 محددات البحث:

يرتكز هذا البحث على عدة أبعاد:

- البعد الاقتصادي: حيث تم اختيار قطاع الكهرباء نظراً لحيويته وتأثيره المباشر على المنشآت الاقتصادية والمرافق السياحية وحياة المواطن السوري اليومية.
- البعد الثقافي: من حيث التقارب الحاصل بين البلدين ووحدة القضايا العقائدية والاجتماعية بين شعبيهما.
- البعد السياسي: حيث يظهر عمق العلاقة ووحدة المواقف السياسية ويؤكد عدم وجود أي خطر سياسي يتعلق بسيادة الدول الأطراف وحرية العلاقات لكل طرف خارج التحالف.

1-10 حدود البحث:

تلتزم الدراسة بمحددات زمانية، ترتبط بالفترة الزمنية من عام 2016 إلى يومنا الراهن وما ينطوي تحتها من ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية غيرت الخطط التي سبق وضعها، وعطلت عدداً كبيراً من المشاريع الوطنية وما تستوجبه من سرعة لتدوير عجلة إعادة الإعمار.

أما الحدود المكانية للدراسة فتوزعت بين وزارتي الخارجية والمغتربين ووزارة الكهرباء السورية إضافة إلى محطتي تشرين في ريف دمشق وجندر في حمص.

الفصل الثاني
الإطار النظري للبحث

2-1 مفهوم التحالف الإستراتيجي الدولي

2-2 لماذا توصف التحالفات بالاستراتيجية

2-3 أنواع التحالفات الاستراتيجية

2-4 محاور التحالف الاستراتيجي

2-5 خصائص التحالفات الإستراتيجية

2-6 أهمية التحالفات الإستراتيجية

2-7 دوافع التحالفات الإستراتيجية

2-8 أغراض التحالفات الاستراتيجية

2-9 مراحل التحالفات الإستراتيجية

2-1 مفهوم التحالف الإستراتيجي الدولي:

يعتبر مفهوم التحالف الاستراتيجي من المفاهيم الغنية حيث وضع له الكثير من التعاريف فالبعض عرفه بأنه "اتفاق يحدد ويضبط التعاون لأجل طويل بين مؤسستين أو مجموعة مؤسسات مستقلة قانونيا، متنافسة أو ذات قدرات تنافسية مختلفة، تستهدف الحصول على مزايا وأرباح من مشروع مشترك، مع الاحتفاظ باستقلالية القرار خارج إطار التحالف وفي السوق.[3]"

كما عرفه البعض الآخر على أنه " عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية ومنشاة أخرى في دولة مضيفة[4]"

ويراه البعض بأنه " ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشا بين المؤسسات المتنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف محدد معين[5]."

"يقصد بالتحالف الاستراتيجي إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، – التحالف الذي يؤدى إلى للتعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك أطراف التحالف فى الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة المعنوية ويتم التحالف فى رأس المال أو الدخول فى كونسورتيوم أو شركة مشتركة حيث يترتب عليها التزامات مشتركة تجاه الأطراف المختلفة وأشكال من التعاون الرسمي المكتوب ونوع من التعاونيات غير المكتوبة مع ممارسة الرقابة من طرف على الآخر فى مجالات التعاقد، وتختلف التحالفات حسب نوع العلاقات ودرجة العقلانية والتفاهم وحجم المخاطر والمعلومات والمصالح وظروف البيئة المحيطة، ولا توجد تحالفات جامدة ساكنة ولكنها تتغير باستمرار وفق المتغيرات البيئية الديناميكية الحركية[6]"

وحسب شارل كالفو فإن التحالف هو " كل اتحاد بين دولتين أو أكثر من أجل متابعة هدف سياسي مشترك" أما فوشيل فقال أن التحالف "هو التزام بين دولتين أو أكثر بأن تضع مشتركة جميع

---

(3) BoualemAlliouat, **les stratégies de coopérationindustrielle, éditionEconomica**, Paris, 1996, p 22.

(4) توماس مولين، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990، ص43

(5) عمرو خير الدين، **التسويق الدولي**، بدون دارنشر، القاهرة، 1996، ص6

(6) فريد النجار، **التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون**، سلسة إصدارات الدكتور فريد النجار، مصر، 1999، ص 14.

قواتها الخاصة أو بعضها بهدف إنجاح سياسة عامة مشتركة، أو بهدف التوصل إلى نتيجة محددة تسعى إليها بصورة مشتركة[7]"

ويذهب البعض للقول بأن التحالف " إحلال التعاون محل التنافس والصراع وغالباً ما يؤدي التحالف الاستراتيجي إلى جهود مشتركة في السيطرة على المخاطر والتهديدات والمشاركة بالأرباح والمنافع والمكاسب[8] "

وعليه فإن التحالف يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، مما يسمح للمنظمات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق أهداف مشتركة، بدلاً من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى خروج إحدى المنظمات من السوق [9] "

ويذهب محمد عزيز شكري إلى أن "التحالف يضيف الدقة Precision خاصة بمعنى التحديد لمجموعة المصالح المشتركة القائمة وللسياسات العامة والتدابير الدقيقة المصممة لخدمتها"[10]

ومن التعاريف السابقة يمكننا القول بأن التحالف الاستراتيجي هو اتفاق ينشأ بين دولتين أو أكثر نتيجة للمتغيرات المحيطة وذلك لمواجهة التهديدات وتقليص المخاطر واقتناص الفرص فيتم من خلاله خلق اتفاق قائم على الثقة المتبادلة ينتج عنها علاقة تكاملية تبادلية تهدف إلى تعظيم الإفادة من الموارد الإستراتيجية المشتركة فضلاً عن التصدي للتحالفات المعادية مما يضمن تحقيق أهداف الحلفاء وضمان مكاسب إستراتيجية لهم.

---

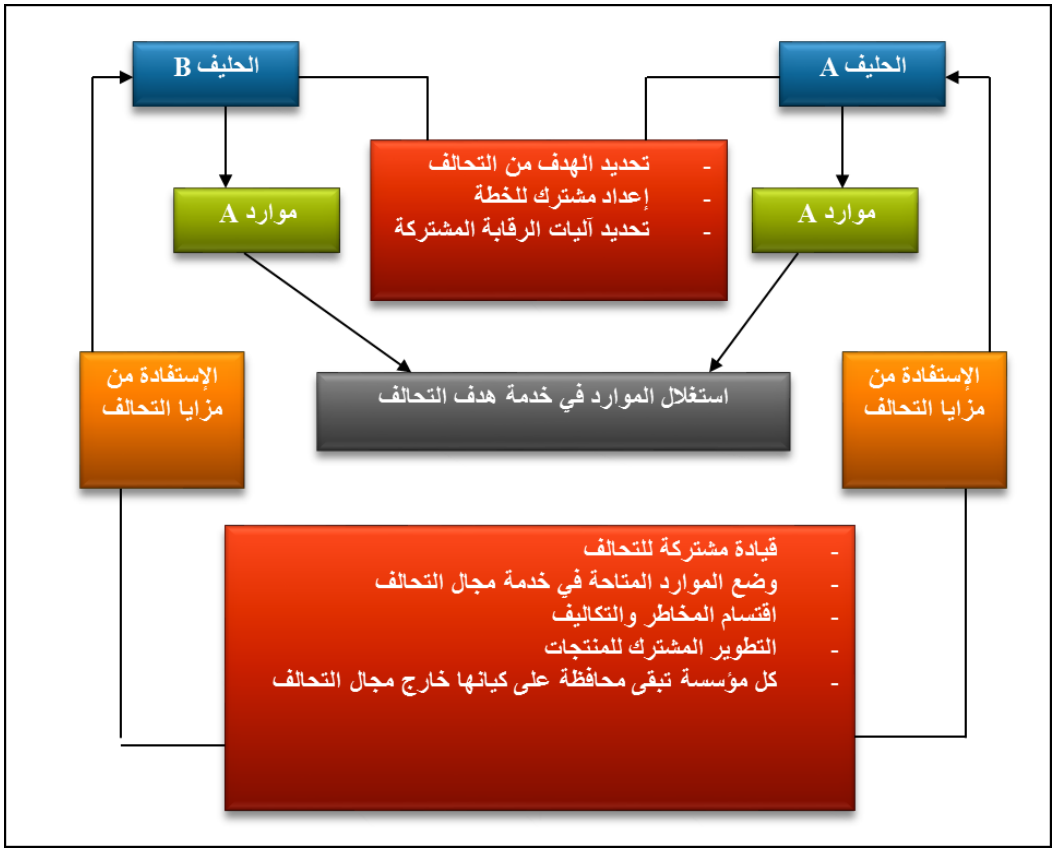
[7] قاموس **مصطلحات الحقوق الدولية** – باريس 1960

[8] Chen,sh Lee, Wu,Y,2008, **Applying ANP approach to partner selection for strategic alliance**

[9] Man &Luvison D,2014, **Sense-making role in creating alliance, Supportive organizational culture**

[10] محمد عزيز شكري، **الأحلاف والتكتلات في السياسة العالمية**، عالم المعرفة، المجموعة 7، الكويت، 1978، ص 12

الشكل رقم (2): التحالف الاستراتيجي



المصدر: علاش أحمد، منصوري، الزين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال:التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الاردن نيسان 2009 صفحة 8.

2-2 لماذا توصف التحالفات بالاستراتيجية؟

عندما نستخدم مصطلح الاستراتيجية فإننا نقصد: عملية وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد، وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة، فيما يتصل بمدخلات الانتاج، والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين[11]، وهنا يسهل علينا فهم أسباب اختيار الاستراتيجية لوصف التحالفات والتي يمكن حصرها في[12]:

---

[11] محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 124

[12] بن عزة محمد أمين، **التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009، ص69.

1- المساس بالقطاعات الرئيسية، والأنشطة الحيوية للمؤسسات المعنية بالتحالفات.

2- الأثر الإيجابي المنتظر للاتفاق الاستراتيجي على المدى الطويل، وعلى مكانة المنتج والوضع في السوق، بالنسبة لأحد الأطراف على الأقل.

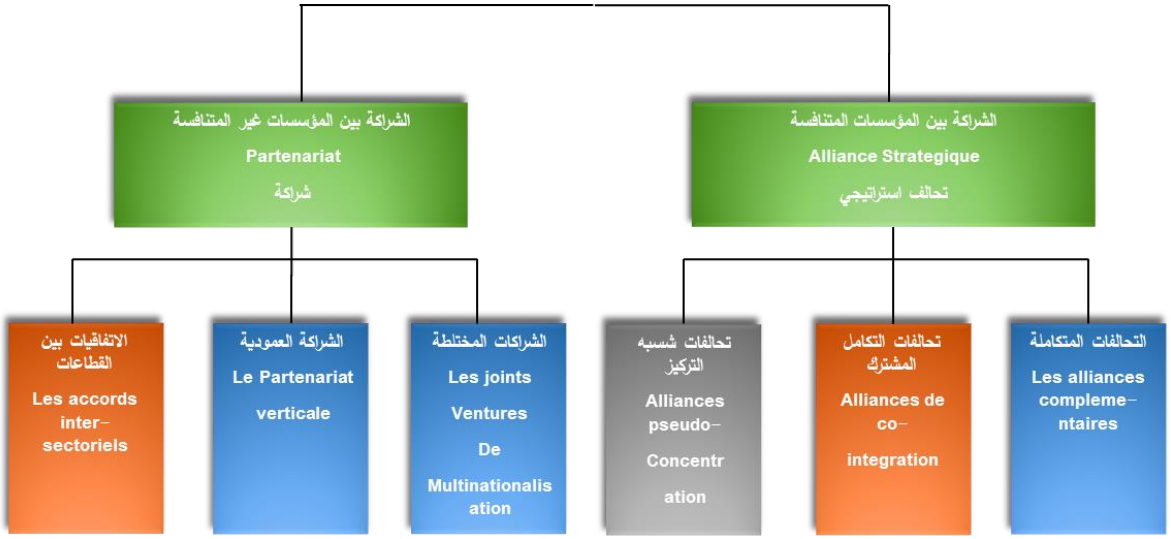
3- هيكل التحالف الذي يربط بين المؤسسات المتنافسة.

4- العلاقة التي تكون في التحالف طويلة.

2-3 أنواع التحالفات الاستراتيجية:

هناك نوعين أساسيين من التحالفات الاستراتيجية يعنى الأول بالمؤسسات المتنافسة فيما يعنى الثاني بالمؤسسات غير المتنافسة أو ما يسمى بالشراكة، ويوضح الشكل التالي هذين النوعين:

الشكل رقم (3): أنواع التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة وغير المتنافسة.



Source: B.Garrette et P. Dussauge Les Strategies d'alliance, les edition d'organisation, 3 tirage, Paris, 1996, P21

2-3-1 التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة:

2-3-1-1 التحالفات المتكاملة:

يجمع هذا النوع من التحالف الاستراتيجي بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة، كما هو موضح في الشكل السابق، ويتمثل الهدف الأساسي من التحالفات المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى، كما هو الحال في

أوروبا، حيث تقوم شركات الدواء بتبني هذه الاستراتيجية، فقد تكفلت الشركة الأوروبية Russel-V clat بتوزيع دواء Cephalosporines من طرف الشركة اليابانية Takeda[13]

تتلخص امتيازات التحالفات المتكاملة في الاستفادة من التبادلات التي تتم بين الأطراف المتحالفة، حيث يمكن الاستفادة من التكامل في الأصول والكفاءات، وبالتالي يسهل المرور من مرحلة تحول لأخر حتى يصل المنتج إلى السوق[14].

ونجد هذا النوع من التحالفات في منظومة الكهرباء في الجمهورية العربية السورية، حيث يساهم الجانب الإيراني بالتكنولوجيا والتجهيزات الآلية وتقوم محطتي جندر وتشرين بإنتاج الكهرباء وتوزيعها عبر الشبكة.

2-3-1-2 تحالفات التكامل المشترك:

تعقد تحالفات التكامل المشترك من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم في مرحلة من مراحل الإنتاج[15].

هذه المنتجات المشتركة يمكن فيما بعد تركيبها في منتجات تبقى نوعية وخاصة بكل حليف أو مؤسسة مشاركة، هذه المؤسسات نفسها تبقى في منافسة مباشرة في السوق.

مثال: تقوم شركةRenault و Volkswagen بإنتاج مشترك لعلبة تحكم أوتوماتكية خاصة بالسيارات، يستعملها فيما بعد كل من المنتجين السابقين في تركيب سياراتهما، فشركة Volkswagen تستعملها في سيارة Golf، وشركة Renault تستعملها في سيارة 19 R، وبالتالي تعرض هاتين السيارتين في السوق وهما بمثابة منتجات متنافسة رغم استعمالهما لنفس علبة التحكم، وعلى الزبون اختيار الشكل الذي يريده دون علمه أنه لكلا السيارتين نفس علبة التحكم[16].

---

[13] Jouy-en-Josas, strategorpolitique general de l'entreprise, strategie, structure, decision,idenitite, Paris,1997

[14] شويخي اسماعيل، **دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003 ص145

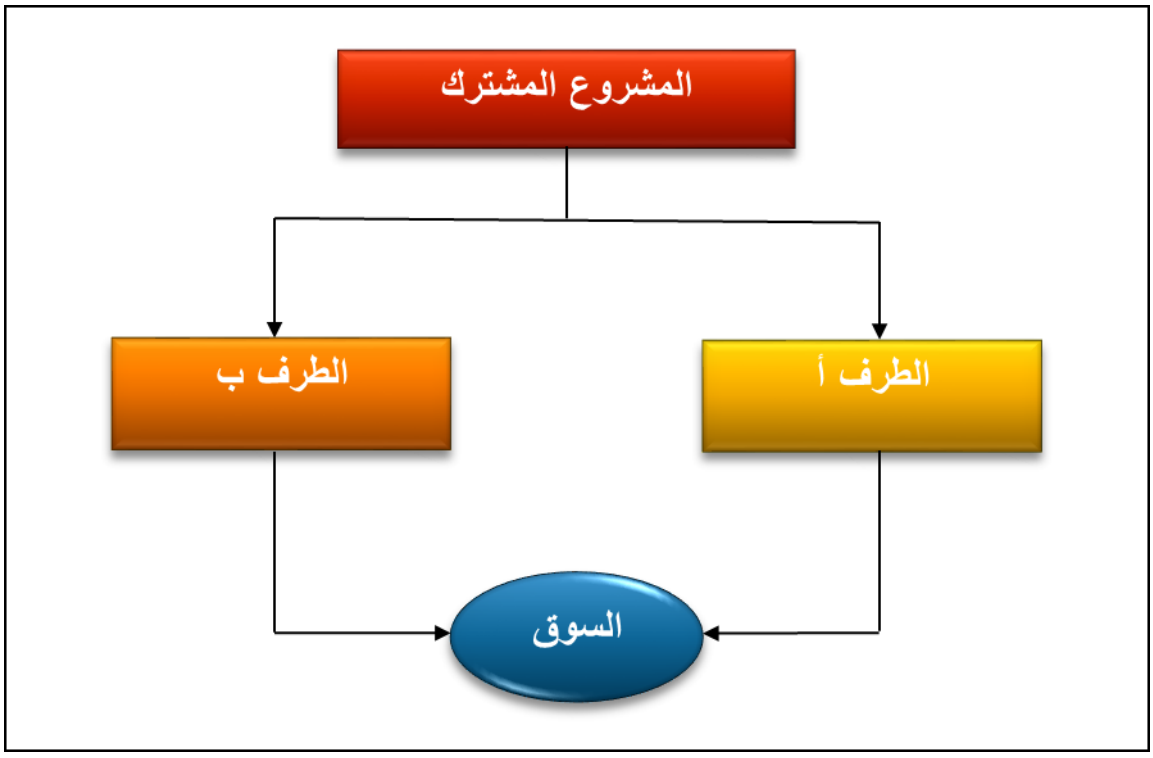
[15] Alain Noel, Pierre Dussauge, **perspectives en management stratégique**, tomme2, publications CETAI, Paris, 1993-1994, p 189

[16] Bernard Garrette, Pierre Dussauge, **Les stratégiesd'alliance, les éditions d'Organisation**3eme tirage, Paris 1996, p p 105, 106

هذه التحالفات تبرم غالبيتها بين المؤسسات ذات الحجم المتماثل والمتقارب، خاصة في أنشطة البحث والتطوير والإنتاج، فعندما يتعلق الأمر بالبحث والتطوير لا تتطلب هذه التحالفات على العموم وضع مشترك لمكاتب دراسات، أو مخابر، أو فرق بحث، ويكفي عن كل هذا مجرد تنسيق بسيط لأنشطة البحث بين الشركاء، والتي تسمح بتوفير ومضاعفة الوسائل اللازمة للعمل، أما إذا كان التحالف يهدف إلى إنتاج مشترك، فإن هذا الإنتاج يحتاج إلى مكان وكيان مشترك، كوسيلة وحيدة للاستفادة القصوى من آثار الحجم واقتصاديات الوفرة، هذا النمط من التحالفات الاستراتيجية كثيراً ما يتم اللجوء إليه في انشطة صناعة السيارات وأجزائها المختلفة، وفي الإعلام الآلي.[17]

والشكل التالي يوضح تحالفات التكامل المشترك:

الشكل رقم (4): تحالفات التكامل المشترك:



Source: B. Garrette et P. Dussauge, les stratégiesd'alliance, les éditions d'organisation, 3eme tirage, Paris, 1996, p106.

[17] بن عزة محمد أمين، **التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009، ص 86.

2-3-1-3 تحالفات شبه التركيز:

تجمع تحالفات شبه التركيز المؤسسات التي تقوم بإنتاج وتطوير وتسويق منتج مشترك، كما أن الأصول والكفاءات التي تساهم بها هذه المؤسسات المتحالفة تكون ذات طبيعة متماثلة، والهدف المطلوب هو الوصول إلى الحجم الأمثل للإنتاج، والمنتج وحيد ومشترك بالنسبة لجميع الأطراف، ويطرح في السوق بشكل مشترك.[18]

يرتكز هذا النوع من التحالفات الاستراتيجية على تقسيم مهام التطوير والإنتاج بين الأطراف، مما يؤثر بشكل كبير على المنافسة، خاصة وأنه يلغي التنافس بين الأطراف، طالما أن المنتج المسوق واحد، كما أنه يسمح للمنتجات المشتركة بمنافسة منتجات مؤسسات أكبر حجماً، والمؤسسات المتحالفة ستستفيد من مزايا عملية التركيز، دون أن تقوم فعلاً بعملية التركيز، لذلك يسمى التحالف " شبه التركيز."[19]

مثال: منتجات مشروع Airbus عبارة عن منتجات مشتركة نهائية بين مجموعة من المنتجين الأوروبيين: شركة (Aérospatialeالفرنسية بنسبة37.9 %، شركة Dasa الألمانية بنسبة 37.9 %، شركةBritish Aerospace البريطانية بنسبة 20%، شركة Casaالإسبانية بنسبة 4.2%)[20].

2-3-2 التحالفات بين المؤسسات غير المتنافسة

2-3-2-1 الشراكات المختلطة:

تجمع بين طرف أجنبي يملك منتجاً ويبحث عن سوق جديدة، وطرف محلي يملك معرفةً جيدةً لخصائص السوق المراد اقتحامها.[21]وقد قامت في هذا الصدد شركة Renault بإنشاء شركة مختلطة مع الشركة المكسيكية DINAالمختصة في صنع الشاحنات، وسميت تلك الشركة باسم Renault

---

(18) Jouy-en-Josas, strategorpolitique general de l'entreprise, strategie, structure, decision,idenitite, Paris,1997

(19) B Alliouat, op cit, p p 108, 109.

(20) Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Les stratégiesd'alliance, les éditions d'Organisation3eme tirage, Paris, 1996.

(21) دحمان ليندة، **العولمة والشراكة الأجنبية**، مذكرة ماجستيرغيرمنشورة، كليةالعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002/2001، ص119

Mexicana، وهي تقوم بالتجميع الآني لتركيبة السيارات المرسلة من فرنسا من نوع R5 ,R12 وتسويقها في المكسيك.

وتعتبر الشراكات المختلطة ضرورية من الناحية السياسية والاقتصادية لدخول الأسواق الأجنبية، فمن الناحية الاقتصادية قد تجد المؤسسة قصورا في موارده االمالية لتنفيذ مشروع ما، أما من الناحية السياسية قد تفضل الحكومة المستضيفة الشراكات المختلطة كشرط أساسي لدخول السوق.[22]

2-3-2-2 الشراكة العمودية:

يرتكز المفهوم الأصلي للشراكة العمودية كما وصفته المؤسسات اليابانية على أربعة مبادئ أساسية:

1- هيكلة قطاع الموردين على شكل صفوف، يوجد في الصف الأول الموردين المرتبطين مباشرة بالمنتج من بداية عملية التصميم أو سيرورة التصنيع، كما يمتلك الموردون بدورهم شبكة من الموردين من الصف الثاني، ويصبح النظام على شكل هرم.
2- يوجد على قمة الهرم المؤسسة المركبة، وتكون ذات مساهمة دنيا في رأسمال كل مورد من الصف الأول، والذين بدورهم يؤسسون العلاقة نفسها مع الموردين من الدرجة الأقل.
3- يتم تنظيم موردي كل مؤسسة مركبة على شكل نادي من المؤسسات يتبادلون فيما بينهم العمال والمعلومات والتكنولوجيا، تكمن قوة هذا التنظيم في امتلاك الاستقلالية مع نوع من الارتباط المستمر بصاحب العمل.
4- يكون تحديد السعر على أساس السوق وليس تكلفة المورد، وبعبارة أخرى، وانطلاقاً من سعر بيع مستهدف تبحث المؤسسة المركبة مع موردها من الصف الأول عن أحسن طريقة لبلوغ هذا السعر، مع الحرص على إبقاء هامش ربح للمورد، بحيث يتم توزيع التكاليف على كل مرحلة.[23]لقد نشأت تلك العلاقة نتيجة للمفهوم "make or buy"، أي توفير المواد الأولية ومختلف التوريدات التي تدخل في عملية الإنتاج، والتي تنتجها المؤسسة بنفسها أو تشتريها من موردها، وهذا حسب معايير ومؤشرات استراتيجية واقتصادية.

---

[22] بلعور سليمان، **أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 27-28

[23] الحاج مداح عرايبي، نعيمة بارك، **خيار المناولة والشراكة كمداخل لتنمية القطاعات الصناعية**، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008

ظهر هذا النوع من الشراكة في مختلف القطاعات الصناعية، وخاصة قطاع صناعة السيارات، وقد انتقل هذا النوع من نظام الإنتاج بالحجم إلى نظام الإنتاج حسب الطلب، ففي النظام الأول تبحث المؤسسات عن تخفيض التكاليف بزيادة حجم الإنتاج فقط، وهو مايعرف باقتصاديات السلم، أما النظام الثاني فيعتمد على أثر الخبرة ومراعاة الجودة الشاملة، ولقد تبنت المؤسسات التي اعتمدت النظام الإنتاجي الأول استراتيجيتان للوصول إلى الكمية المطلوبة من الإنتاج، تمثلت الأولى في اعتماد المؤسسة على نفسها في الإنتاج (التكامل العمودي)، أما الثانية فتكون من خلال توكيل الموردين إنتاج بعض المركبات، وهذا ما يعرف بالمناولة الباطنية.[24]

لكن بعد ذلك تحول نظام الإنتاج بالحجم إلى نظام الإنتاج حسب الطلب الذي يمر بمرحلتين:[25]

1- **مرحلة التعاون العملي:** في هذه المرحلة يفرض على المقاولين من الباطن تطبيق طريقة في الوقت المحدد.

2- **مرحلة الشراكة العمودية:** في هذه المرحلة يتم اختيار بعض الموردين "المقاولين من الباطن" الأحسن من أجل إنشاء مشاريع شراكة، يطلب فيها من المورد إنجاز بعض الأنشطة ولكن بنفس النظام السابق: حسب الطلب.

2-3-3 الاتفاقيات ما بين القطاعات:

تعرف الاتفاقيات ما بين القطاعات على أنها "تعاونات بين مؤسسات لا تنتمي إلى نفس القطاع، ولا إلى نفس مجموعة النشاطات، فهي غير متنافسة وليست زبون ولا مورد الواحدة للأخرى، ولاوجود لعلاقة بينها إذا ما قامت كل واحدة بتطوير نشاطها لوحدها، تتجه نحو عقد اتفاقيات بينها إذا ما قررت القيام بالتوسع في مجال نشاطها".[26]

---

[24] بلعور سليمان، **أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 29

[25] شويخي اسماعيل، **دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003 ص150

[26] Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Les stratégiesd'alliance, les éditions d'Organisation3eme tirage, Paris, 1996.

يهدف هذا النوع من الشراكة إلى:

1- الحصول على مهارات جديدة ومكملة.

2- الدخول إلى شبكات توزيع جديدة.

ويمكن أن تكون هذه الاتفاقيات وفق الأشكال التالية:

1- **إنشاء نشاطات جديدة في السوق:** ويمكن أن يكون عن طريق إنشاء مشروع مشترك.

2- **تقارب النشاطات:** إن أنشطة بعض القطاعات متقاربة مع بعضها البعض مما يؤدي إلى تعاون بين هذه القطاعات، فمثلا طلب تشركة IBMامن شركة MICROSOFT إنتاج برامج استغلال لحواسيبها

3- **التنويع:**من أجل تنويع تشكيلة منتجات المؤسسة، خاصة إذا ما كانت تكنولوجيا المنتج الجديد مقاربة للتكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة.[27]

2-4 محاور التحالف الاستراتيجي:

التحالف الاستراتيجي هو علاقة قوة أو علاقة سلطة أو علاقة تفاوض، وهو يرتكز حول ثلاثة محاور رئيسية[28]:

أ) المشروع:هو عبارة عن رؤيا عامة مشتركة، يعني إستراتيجية بصدد التحقيق. والهدف المقصود من وراء التعاون هو تحقيق مصالح مشتركة في المشروع، وتتجسد التحالفات الإستراتيجية بوضع مشترك أو تبادل للموارد بالمعنى الواسع (أصول طبيعية، وسائل تنمية بشرية، مهارات تكنولوجية، معارف في التسويق.

- الموارد المشتركة يمكن أن تكون متشابهة أو مختلفة حسب المجال.

---

[27] شويخي اسماعيل، **دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003 ص152

[28] بن عزة محمد أمين، **التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة**، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا العدد 2، الجزائر، 2005

– الموارد المشتركة تمثل جزء من أنشطة التحالف.

– الشركاء مرتبطين فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة ومستقلين في أنشطتهم الخاصة التي تقعخارج علاقة التحالف.

– تكوين جهاز للرقابة حول النقاط التي تم الاتفاق فيما يخص مشروع التعاون.

– اتخاذ قرار مشترك بشان النتائج والمزايا المتبادلة في المشروع.

ب) العلاقة: هي ما يربط بين المتعاملين، وهذه العلاقة ليس بالضرورة مادية، وإنما هي أساسا إنسانية، إذاً هي مبنية على الاتصال وتبادل المعلومات، أو تفاعل يترجم بتجسيد الواقع.

كما أن هذه العلاقة المميزة بين شركتين مبنية على بحث مشترك للأهداف المتوسطة وطويلة الأجل، وفق شروط تسمح بأن تعود بالفائدة المتماثلة على الشريكين.

ج) العقد: الطابع المعقد والغامض للتحالفات يظهر في تنوع الأشكال التي يمكن أن يعطى إليها، فالتعرض للتعاون والتحالفات الإستراتيجية من الزاوية القانونية يجب أن يفحص فيه وجهتين مختلفتين **وهما:**

– الكيفية القانونية التي تختارها المؤسسات المتعاملة لتنظيم علاقاتها فيما بينها.

– الإطار الشرعي القانوني والتنظيمي فيما بين المؤسسات من طرف المجتمع ككل. وخاصة فيما يتعلق بقانون المنافسة.

لذلك يستلزم على المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف أن تراعي اهتماماً بالجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات والاتفاقيات التي تكسب قوةً قانونيةً تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل.

ونظراً لخصوصية التحالف بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية موضوع الدراسة فيمكن الاسترشاد بما لخصه الدكتور **بشار الجعفري** في كتابه " **سياسة التحالفات السورية** "حول السياسة السورية في نسج تحالفاتها الإستراتيجية في ثلاثة محاور متمايزة لكنها متكاملة:

1– المحور الأول: إقليمي مشرقي يستقطب الاهتمامات السورية الرئيسية ويشمل كامل بلدان الشرق الأوسط

2- المحور الثاني: أكثر اتساعاً ويتجاوز الضرورات الأمنية الملحة لكي يشمل كل الاهتمامات العاجلة للبلدان العربية الأخرى، والإستراتيجية العربية الواجب إتباعها على الصعيد الدولي.

3- المحور الثالث ويتعلق بالمجال الدولي.[29]

وهنا نجد أن التحالف الاستراتيجي السوري – الإيراني من أكثر التحالفات الإستراتيجية قوةً وثباتاً في التاريخ المعاصر للمنطقة حيث أن نجاح التحالفات الإقليمية تحتاج إلى شروطٍ ومتطلبات أساسية منها:

1- التماثل الاجتماعي: فهو المحرك والمسبب الأساسي في خلق الدافع إلى التكامل.

2- التشارك في القيم: وهذه المشاركة في القيم وبخاصة بين النخب مهمة للغاية، إذ تعزز قوة الدفع في عملية التكامل.

3- المنافع المتبادلة: وهي من أهم المتطلبات المسبقة لتحقيق التكامل.

4- علاقات تاريخية وودية: إذ أن التكامل ينطلق من حصيلة متراكمة من التفاعلات والعلاقات الودية والتعاونية بين الدول.

المؤثرات الخارجية: ويتمثل التأثير الخارجي بتهديدات العدوان أو الحرب الموجهة ضد الأطراف والشعور بالتهديد الاقتصادي الخارجي.[30]

2-5 خصائص التحالفات الإستراتيجية:

تتمتع التحالفات الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص التي تميزها:

1- تركيز الجهود على البنود القانونية التي تضبط الإطار العام، إذ من الضروري الحرص على عقد جيد مع المتعاملين وقد يكون أحياناً غير كاف لتدارك كل المخاطر التي يحتمل ظهورها خلال فترة التحالف.

2- التحالف الاستراتيجي يبدأ من تقارب الثقافات بين المتعاملين، وهذا حتى يكون مرور التيار سهلاً بين المتعاملين لتبادل وجهات النظر والإحساس بأنهم مجموعة واحدة ذات مصالح مشتركة ترمي إلى هدف محدد.

3- التحالف الاستراتيجي يجب أن يكون متوازناً، أي التوازن في السلطة والمردودية.

---

[29] بشار الجعفري، **سياسة التحالفات السورية**، بيسان للنشر والتوزيع، بيروت، 2015.

[30] اسماعيل صبري مقلد، **العلاقات السياسية الدولية**، مطبوعات جامعة الكويت، 1971.

4- يختلف حسب نوع العلاقة ودرجة العقلانية والتفاهم وحجم المخاطر والمعلومات والمصالح والظروف البيئية المحيطة، ولا يوجد أبداً تحالف استراتيجي جامد ولكن يتغير باستمرار وفق متغيرات بيئية مستمرة الحركة مثال: حجم التهديدات والمخاطر، التجارة الدولية والعالمية، التكتلات الاقتصادية والدولية، حجم المخاطر السياسية.

5- قد تكون التحالفات الإستراتيجية ثنائية أو متعددة الأطراف، كما قد تكون على شكل احتواء لشركة كبرى أو مظلة كبرى كاحتواء وكيل واحد لعدد من المؤسسات.

6- قد تكون التحالفات الإستراتيجية في فترة زمنية محددة أو غير محددة، وقد تكون قصيرة الآجل أو متوسطة الأجل أوطويلة الأجل، والتحالفات الإستراتيجية قد تكون متكافئة في المخاطر والمصالح، كما قد تكون في صيغة عقد إذعان تحقق مكاسب طرف على حساب خسائر ومخاطر الطرف الأخر، "كما أن التعاون هو إمكانية الاعتماد على الثلاثي (المؤسسة- المجموعة- الأفراد) من أجل العمل على تحقيق هدف محدد في الزمن[31]

ومن ناحية أخرى فإن التحالفات الإستراتيجية تتمتع بخصائص أخرى تتلخص بما يلي:

1- ضخامة المشروعات التي تقوم بها والتي يصعب على طرف واحد إنجازها بمفرده.

2- يتمتع كل طرف من أطراف التحالف بسلطة كاملة على القسم الذي يؤديه من العمل.

3- الحلفاء مرتبطون فيما بينهم بما يخص النشاطات المشتركة مع احتفاظهم بالاستقلالية الكاملة في أنشطتهم الخاصة التي تقع خارج التحالف.

4- يساهم كل طرف من أطراف التحالف بتجاربه وخبراته العلمية بصورة تكاملية.

5- تغطي التحالفات مجالات نشاط أوسع.

6- تقدم التحالفات حلول ابتكارية لمشاكل العمل.

7- تتطلب التحالفات وجود ثقة كاملة بين الأطراف المتحالفة.

8- يتم تقاسم وتوزيع المخاطر بطريقة عادلة بين الأطراف.

---

[31] Dahmani« **le prtenariat et les alliances dans les nouvellespolitiques de dévloppement desentreprises**» l'économie n36 sptembre 1996. p: 20

9- قد تتفكك هذه التحالفات عندما تنتهي الحاجة التي دعت إلى تشكيلها في البداية أو قد تستمر لفترات طويلة الأجل وفقاً لظروف المرحلة والفوائد المكتسبة من هذه التحالفات.

2-6 أهمية التحالفات الإستراتيجية:

إن التحالفات بين الشركات الكبيرة والصغيرة والتحالفات بين الحكومات أو الحكومة والشركات أصبحت ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات لمواجهة التحديات التكنولوجية والبيئية المالية وبالتحديد أصبحت التحالفات هامة للاعتبارات التالية:

1- امتداد العلاقات التكنولوجية المتداخلة في البحوث والتطوير (البحوث الأساسية والرئيسية والتطبيقية).

2- يتطلب إنتاج التكنولوجيا تحالفات بين الجامعات ومراكز البحث العلمي والحكومات والمؤسسات الدولية مثل اليونيدو والفاو FAO ومنظمة الصحة العالمية ومؤسسات الأمم المتحدة الأخرى.

3- يدعو التعاون في عالم الأعمال إلى إنشاء تحالفات ثنائية أو متعددة الأطراف مثال ذلك التعاون بين الدول العربية في سبيل إنشاء المناطق الحرة والاتحادات الجمركية والسوق العربية المشتركة مستقبلاً.

يتضح مما سبق أن هناك عدة أسباب وراء التعاون الاستراتيجي العالمي أولاً مواجهة التحديات والمخاطر والأزمات وثانياً ضمان توفير الاحتياجات من المهارات والمواردوالخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الجديدة. وثالثاً تحقيق رافعة تمويلية جديدة وبتكلفة محدودة.[32]

2-7 دوافع التحالفات الإستراتيجية:

1- التطور التكنولوجي الذي يعد عاملاً أساسياً في تطوير المؤسسة الصناعية، وفي رواج منتجاتها، وتفتحها على الأسواق الخارجية، ونظراً لكونه عاملاً مستمراً يوماً بعد يوم، فمن الصعب على المؤسسة الصناعية أن تواكبه دوماً، نظرا تكاليفه التي قد تشكل عائقاً أمامها، مما يستدعي اللجوء إلى التحالف الإستراتيجي لتقليص تكاليف الأبحاث التكنولوجية. [33]

---

[32] فريد النجار، **التحالفات الإستراتجية**، مرجع سابق، ص 16.

[33] ابراهيمي زوزو، حفيظ عبد الحميد، **دور الشراكة في تدويل اقتصاديات الدول النامية**، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006

2- الحاجة إلى توفير قوى عاملة مؤهلة تساهم في تحسين الإنتاجية. [34]

3- تخفيض النفقات والتكاليف.

4- البحث عن التعاون، حيث أن فكرة المؤسسة ذات الحجم، المعتبر تكون أحسن أداء من مجموع مؤسسات مستقلة ولها نفس الحجم، وهذا راجع إلى نقص تكاليف الاستغلال، نقص حاجاته للاستثمار وزيادة الأرباح للمؤسسات المتحالفة [35].

5- حالات عدم التأكد بالنسبة للمنافسة، فعندما تسود حالة عدم التأكد بالطلب أو التكيف ومواكبة البيئة، نجد أن المؤسسات تسعى لتكوين التحالفات الاستراتيجية حتى يمكنها إيجاد طرق أو مداخل لتنمية القدرات الخاصة لمواجهة مثل هذه الحالات، بمعنى آخر إن تنمية الكفاءة أي القدرة على ترشيد وحسن استخدام الموارد المتاحة، تعتبر من أهم الدوافع الكامنة وراء تكوين التحالفات الإستراتيجية[36]

ونشير إلى أن درجة المنافسة وارتفاع درجة عدم التأكد المرتبطة بها تعتبر أيضا دالة في هيكل الصناعة ذاتها، أو عدد المؤسسات التي تعمل فيها، وحجم المؤسسات المعنية أيضاً، حيث يرى البعض أن المؤسسات متوسطة وكبيرة الحجم تحرص على الدخول في التحالف الاستراتيجي لتخفيض درجة المنافسة، إذا ما قورنت بنظائرها صغيرة الحجم في صناعة معينة، فنظرا لصغر حصتها في السوق فإن تأثيرها على المؤسسات الأخرى الكبيرة أو المتوسطة يكون ضئيلاً، ومن ثم فأن دخولها في التحالف الاستراتيجي لا يغير الموقف [37].

2-8 أغراض التحالفات الاستراتيجية:

للتحالفات الاستراتيجية عدة أغراض منها:

1- المزاملة: حيث تحول المزاملة المنافسين المحتملين إلى حلفاء ومقدمي سلع وخدمات مكملة لبعضها، تتيح تطوير أعمال تجارية جديدة، ونحن نستخدم المزاملة بمعنى أنه:

---

[34] أحمد سيد مصطفى، **التحالفات كإستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية**، ورقة عمل نشرت بدورية آفاق اقتصادية، العدد 71، المجلد18، 1997

[35] شويخي اسماعيل، **دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003 ص13

[36] عبد السلام أبو قحف، **الأشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2003، ص 132.

[37] عبد السلام أبو قحف، **الأشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2003، ص133

- يتم تحديد المنافسين المحتملين بفعالية من حيث كونهم مصادر تهديد، وذلك من خلال إدخالهم في التحالف الاستراتيجي.
- يجري التودد إلى المؤسسات ذات السلع المكمل بعضها لبعض والتي يمكن المساهمة بها، مما يخلق اقتصاديات شبكية لمصلحة التحالف الاستراتيجي.

2- التعلم والتزود بالمهارات: قد تكون التحالفات الاستراتيجية أيضاً سبيلاً مؤدياً للتعلم وإدخال مهارات جديدة إلى المؤسسة، وبصفة خاصة تلك المهارات التي يصعب الحصول عليها، وإدخالها إلى المؤسسة بوسائل أخرى.[38]

فالكفاءات الجوهرية ليست معروضة للبيع في سوق مفتوحة، وعندما يكون تعلم تلك المهارات من حليف ما وإدخالها إلى المؤسسة واستغلالها فيما وراء حدود التحالف الاستراتيجي فإنها تصبح أكثر قيمة [39]، وهكذا كثيراً ما يمكن نقل التعلم المكتسب من شريك التحالف على نطاق واسع إلى أنشطة ووحدات أخرى تتجاوز تلك التي يغطيها التحالف.

3- الاستفادة من التحالف الاستراتيجي في دخول الأسواق الدولية: قد تعمل بعض المؤسسات في سعيها لدخول الأسواق الدولية إلى إبرام تحالفات مع مؤسسات أخرى، تساعدها على تحقيق هذا الهدف، فبعض العمليات الإدارية تتطلب تكاليف عالية لا تقوى عليها بعض المؤسسات بمفردها.[40]

4- المشاركة في المخاطر: يستخدم التحالف الاستراتيجي لتقليل المخاطر المترتبة على المنافسة، أو على الأقل السيطرة النسبية على الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر.[41]

5- تضافر التخصصات: هو تكوين القيمة الناتجة عن مزج موارد، مهارات ومصادر معرفة كانت منفصلة فيما سبق، فالحلفاء يساهمون بموارد فريدة ومختلفة، مهارات، علامات تجارية،

---

[38] إيفل دوز، جاري هامل، **ميزة التحالف فن تكوين القيمة المضافة من خلال الشراكة**، ترجمة نبيل محمد مرسي، الإدارة العامة للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية 1424هـ، ص20.

[39] إيفل دوز، جاري هامل، نفس المرجع السابق، ص 21.

[40] زغدار أحمد، **التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الاستراتيجية**، جامعة الجزائر، 2005، ص 126

[41] عماد صفر سلمان، **الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية**، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2005، ص166.

علاقات، مراكز وأصول ملموسة من أجل نجاح تحالفاتهم، كما تقوم التحالفات الاستراتيجية بتكوين القيمة حيث تتفاعل تلك الموارد مع بعضها البعض، وتزداد قيمتها ازديادا كبيراً عندما تتجمع معاً في جهد مشترك، وتزداد أهمية تضافر التخصصات بشكل مستمر، ويتزايد احتمال أن يكون هذا التضافر في لب التحالف الاستراتيجي.

6- زيادة النموالاقتصادي: تؤدي التحالفات الاستراتيجية إلى زيادة النمو الاقتصادي، من خلال التخصص وزيادة حجم السوق وفرص الاستثمار، خصوصاً في التحالفات الاستراتيجية التي تجمع بين الدول المتقدمة والدول النامية [42].

7- تحقيق الميزة التنافسية: من خلال بناء علاقات وارتباطات مع مؤسسات أخرى في نفس المجال، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق ميزة التوسع في حجم الأعمال، وكذلك تحسين القدرة التنافسية.

2-9 مراحل التحالفات الإستراتيجية:

2-9-1 مرحلة اتخاذ قرار التحالف الإستراتيجي:

تتم تجربة التحالف الاستراتيجي بصورة جيدة نتيجة تأثير جملة من العوامل [43]:

1- كلما كانت الظروف البيئية صعبة وضاغطة.

2- كلما كانت نوعية الموارد التي تملكها المؤسسة قليلة.

3- كلما كانت هناك ضرورة وحاجة إلى التعاون.

4- قلة التكاليف والمخاطرالملحقة به.

5- ارتفاع مستوى القائمين على الإدارة.

---

[42] عماد صفر سلمان، **الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية**، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2005، ص167.

[43] بن عزة محمد أمين، **التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009.ص177

2-9-2 مرحلة التعرف أو التقارب:

بمجرد إنهاء إجراءات اتخاذ القرار، تضبط قائمة المؤسسات التي بإمكانها المساعدة في عملية التحالف الإستراتيجي، والمهم في هذه المرحلة معرفة قدرات أطراف التحالف ونوعية مساهماتهم، لأن النجاح في اختيار الحليف والتعرف الجيد عليه هي أساس هذه المرحلة.

إن التقارب بين طرفي التحالف الاستراتيجي يمكن أن يتم عن طريق الصدفة، أو بواسطة البحث المنتظم، كما أنه عند اختيار اللجوء إلى استراتيجية التحالف، يتوجب على الحلفاء أو المؤسسات الحرص على تنفيذ ثلاثة مهام أساسية[44]

1- البحث ورصد تخصصات الأصول النادرة التي لا تتوافر لديها، والتي هي في أمس الحاجة إليها.

2- معرفة الأصول والموارد التي لا تحتاجها، أو التي لا تريد توفيرها، أو التي بإمكانها توفيرها لدى طرف ثالث بأسعار وتكلفة بسيطة.

3- تجربة القدرة أو جهد التعاون، بمعنى الموازنة بين قدرات أطراف التحالف الإستراتيجي.

بعد جمع جميع المعلومات التي تراها المؤسسة كافية حول الحلفاء، يتم اختيار الحليف الذي تراه مناسباً وفق المعايير المحددة مسبقاً، والمتمثلة في [45]:

1- **حجم المؤسسة الاقتصادي:** ويشمل:

1- حجم مبيعاتها ومردوديتها.

2- قدرتها على التمويل الذاتي.

3- قيمة أصولها.

4- برنامج استثماراتها، مشاريعها وتجربتها في مجال التحالف الاستراتيجي.

5- حصتها من السوق.

---

[44] بن عزة محمد أمين، **التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009 ص177

[45] شويخي اسماعيل، **دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003 ص160 -161

6- تنظيمها وعمليات التسويق التي تباشرها.

2- **نمط التسيير وثقافة المؤسسة:** ويشملان:

1- طريقة المؤسسة في تسييرها الداخلي.

2- هل لديها رد فعل سريع اتجاه تغيرات المحيط.

3- الآفاق الزمنية لاستثماراتها (طويلة، متوسطة، قصيرة الأجل).

4- معرفة الثقافة الموجودة بالمؤسسة المتحالفة ومدي تجاوبها مع آفاق التحالف الاستراتيجي.

3- القدرات المالية: وتدرس من خلال:

1- رأس المال الصناعي للمؤسسة.

2- التمويل الخارجي والقروض لدى الموردين.

3- المكانة والسمعة التي تتمتع بها المؤسسة وسط المؤسسات المالية المحلية والدولية.

4- **القدرات التكنولوجية والمهارات:** تدرس من خلال:

1- حقوق وبراءات الاختراع التي تملكها المؤسسة.

2- الابتكارات التكنولوجية التي قامت بها المؤسسة.

3- قدرتها على تسيير الصراعات والتعقيدات.

2-9-3 مرحلة المفاوضات:

بعد تحديد الحليف المناسب يتم تحرير ملف التفاوض وتعيين الفريق المختص بهذه العملية، هذا الملف يضم كل النقاط المتعلقة بالتحالف الاستراتيجي، وكيف يستفيد كل طرف من المشروع مستقبلاً، كما أن المفاوضات تبدأ بطرح الأفكار الأولية حول التحالف الاستراتيجي بصفة شكلية على مستوى مديريات العمل، قبل أن تتدخل الإدارة العامة والرئيس لإضافة بعض النقاط الأساسية التي تغافل عنها المتفاوضون.

ونشير إلى أن هذه العملية لا تقتصر على بداية المشروع، بل تستمر ما دامت علاقة التحالف الاستراتيجي قائمة، كما نلفت الانتباه إلى أن المفاوضات تتأثر كثيرا بعامل القوة التفاوضية، فالمتحالف ذو الوضعية الجيدة يستطيع فرض صيغ وحلول تخدم مصالحه بالدرجة الأولى[46].

2-9-4 مرحلة إعداد بروتوكول التحالف الاستراتيجي: (عقد التحالف)(47)

بروتوكول التحالف الاستراتيجي هو مجموعة القواعد المتفق عليها عند إبرام عقد التحالف، وهي مواد تبين التزامات كل طرف فيما يخص:

1- حصص المساهمة.

2- عدد العمال.

3- أنواع وكمية المنتجات.

4- كيفية تحويل الأعمال الإدارية والمسيرين.

5- كيفية تقاسم الأرباح والخسائر.

6- وفي بعض الأحيان الاسم الجديد للتحالف الاستراتيجي.

2-9-5 مرحلة البدء في انطلاق المشروع:

هي مرحلة تنفيذ الالتزامات التالية[48]:

1- التمويل (دفع حصص الشركاء، اقتراض)

2- تكوين فرق عمل.

3- تنفيذ الاستثمارات (اختيار نوع التنظيم المناسب)

4- تفعيل المشروع.

---

[46] بلعور سليمان، **أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص44

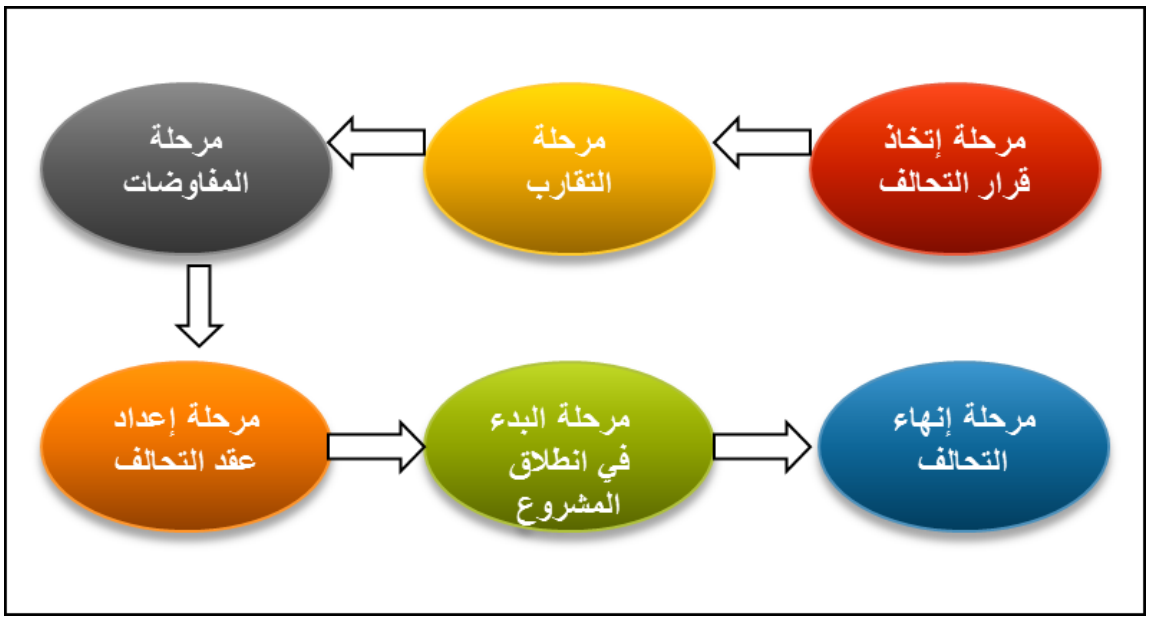
[47] عبد الرزاق بن حبيب، **الشراكة ودورها في جذب الاستثمارات الأجنبية**، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، أيار 2002، ص3.

[48] شويخي اسماعيل، **دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003ص163

2-9-6 مرحلة إنهاء التحالف الإستراتيجي:

تجدر الإشارة إلى أن التحالفات الإستراتيجية التي تقوم ما بين الأطراف المختلفة ليست تحالفات أبدية، ومن ثم فإنه يتم الاتفاق على آجال محددة لهذا التعاون بمجرد انقضاء تلك الآجال ينتهي التحالف الاستراتيجي.

الشكل رقم (5): مراحل التحالفات الاستراتيجية:



المصدر: من اعداد الباحثة

وتتميز التحالفات الإستراتيجية بأن الشركاء مرتبطون فيما بينهم بما يخص النشاطات المشتركة مع احتفاظهم بالاستقلالية الكاملة في أنشطتهم الخاصة التي تقع خارج التحالف، سواء من حيث العلاقات السياسية أو الاتفاقيات الاقتصادية، ومساهمة كل طرف بتجارب وخبرات علمية ومشروعات اقتصادية وعسكرية بصورة تكاملية لفترات معينة، وقد تتفكك هذه التحالفات عندما تنتهي الحاجة التي دعت إلى تشكيلها في البداية أو قد تستمر لفترات طويلة الأجل وفقاً لظروف المرحلة والفوائد المكتسبة من هذه التحالفات.

كما يجري التنسيق المشترك للتخطيط الإستراتيجي بين إدارات البلدان وعادة ما تتمحور الخطط حول الجوانب الاقتصادية بما تحويه من إنشاء مشاريع وبنى اقتصادية وأسواق تصريف مما يتيح للدول المتحالفة هيمنةً معينةً على الاقتصاد العالمي أوالوقوف في وجه الدول الاحتكارية، كما قد تتمحور الخطط حول المشاريع السياسية والعسكرية المشتركة ويجب أن يكون التحالف متوازناً في السلطة والمردودية وأن يتغير وفقاً للتهديدات والمخاطر والتكتلات الدولية الموجودة.

الفصل الثالث
الإطار العملي للبحث

- مقدمة

العلاقات البينية بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية:

3-1 منهج البحث وإجراءاته

3-2 مصادر البيانات

3-3 مجتمع الدراسة وعينتها

3-4 استبانة الدراسة وطريقة تصحيحه

3-5 التحقق من صدق وثبات الاستبانة

3-6 الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

3-7 عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

العلاقات البينية بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية:

1-1-1 تاريخ العلاقات السورية الإيرانية:

يعود تاريخ العلاقات السورية الإيرانية إلى عصور قديمة، حيث عرف الفرس والعرب احتكاكاً في مختلف الأصعدة وارتبطت الحضارة العربية والفارسية بصلات تجارية وثقافية وحضارية بالغة الأهمية، وفي الفترة الخاصة بحركة الغزو الواسعة التي عرفتها بلاد فارس ونظراً للموقع المميز الذي كانت تحتله سورية في المنطقة فقد جعل من مدنها اسواقاً تجارية بالغة الاهمية، هذا ما سمح بتفاعلات حضارية هامة بين الحضارتين، وكان للفرس نصيب كبير في سورية خلال الفترة الممتدة مابين (333-539 ق.م)[49]، كما لعب طريق الحرير دوراً جوهرياً في التقارب الكبير بين بلاد فارس وبلاد الشام حيث كانت نصيبين الساسانية وتدمروأنطاكية وحلب السورية أهم المدن والمراكز التجارية له.

كما كان الاسلام متغيراً أساسياً للعلاقات العربية – الإيرانية بصفة عامة والإيرانية–السورية بصفة خاصة، فقد ساهمت الفتوحات الاسلامية في تغيير الأحوال في البلاد العربية وما جاورها بما فيها بلاد فارس، كما عرفت العلاقات الثقافية بين دمشق وإيران الهامش الاكبر في القرون الاسلامية الاولى، حيث كان للعرب والفرس في العصر الأموي نشاط كبير وذلك من خلال حركة الكتابة والترجمة وتعريب الدواووين في الولايات الشرقية، كما وضعت أسس العلوم الاسلامية والعربية، وبدات مساهمة العرب وغير العرب من الفرس خصوصاً في هذه العلوم[50].

وبعد مجيء الفترة العباسية عرفت العلاقات بين دمشق وفارس رقياً وتطوراً كبيراً وتواصلاً فكرياً وثقافياً مميزاً، وكانت بلاد الشام مساراً للنخب المثقفة ومنارةً لتتبع النهضة العلمية والثقافية والاحتكاك بالثقافات الأخرى.

أما في العصر الحديث فإن العلاقات السورية – الإيرانية تعتبر من أمتن العلاقات في منطقة الشرق الأوسط منذ أن أعلنت سورية وقوفها إلى جانب إيران في حربها ضد العراق عام 1980، وشهدت تحولاً كبيراً بعد تعثر عملية السلام، وتوقيف المفاوضات بين سورية وإسرائيل عام 1996.

---

[49] **الحضارات في الذاكرة: العالم العربي تاريخ وسياسة وحضارة– سورية**، الموسوعة العربية، كرابس للنشر، 2004، ص8

[50] عبد العزيز الدوري وآخرون، **العلاقات الإيرانية العربية: اتجاهات الراهنة وآفاق المستقبل**، بيروت، 1996، ص46

كما اتسمت العلاقات بين الدولتين بمجموعة من الثوابت الإستراتيجية التي انعكست آثارها على العديد من الجوانب السياسية والاقتصادية والعسكرية، وتجاوزت مجموعةً كبيرةً من التحديات والأزمات الإقليمية التي كانت موجهة لفك الترابط الموجود بينها.

مثل هذه العلاقات الممتدة بين طرف عربي وطرف غير عربي وفاعل أساسي في المنطقة وهو إيران، تدفع للبحث أكثر في مدى إمكانية تقريب العلاقات لبناء قوة اقتصادية وسياسية وإقليمية متكاملة تكون لها مكانة هامّة في المنظومة الدولية.

ومن الجدير بالذكر أن العديد من قادة الثورة الإسلامية في إيران كانو يقيمون في دمشق ويدرسون في جامعتها قبل الثورة مثل قطب زاده الذي أصبح أول وزير للخارجية بعد الثورة والمفكر الإيراني الكبير علي شريعتي الذي مات في دمشق ودفن في ضريح السيدة زينب.

كما أن الموقع الجغرافي للدولة يؤثر من عدة نواحي على عملية صنع القرار الخارجي، حيث يحدد هذا الموقع مجالها الحيوي المباشر، ويبرز في الوقت ذاته حجم التهديدات الموجهة إلى أمنها الوطني، ويؤكد راتزل أحد أنصار الحتمية الجغرافية على دور الجغرافيا في تحديد سياسات الدول.

1-1-2 الأبعاد المؤثرة في العلاقة البينية بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية:

1-1-2-1 البعد الجغرافي:

يعتبر العامل الجغرافي من العوامل الجوهرية في العلاقات الدولية حيث ربط كل من **ماهان وماكيندر** بين العامل الجغرافي وعناصر قوة الدولة واستراتيجياتها الخارجية[51]. ونجد أن كلا البلدين يتمتعان بموقع جيوبوليتيكي هام يعد بعداً ثابتاً من أبعاد السياسة والاقتصاد والقوة العسكرية لهما.

وقد صرح وزير الخارجية الأسبق **علي أكبر ولايتي** " إن ساحلنا الجنوبي ومضيق هرمز وعجمان هي حدودنا الاستراتيجية الأكثر أهمية[52]".

ومن الناحية الطبيعية والجغرافية تقع الجمهورية العربية السورية في منطقة حساسة ومضطربة، مما يجعلها فاعلاً أساسياً في كل قضايا المنطقة إضافة إلى توضعها على الساحل الشرقي للبحر

---

[51] عبد المنعم سعيد، **العرب ودول الجوار الجغرافي**، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1987، ص20

[52] نيفين عبد المنعم مسعد، **صنع القرار في إيران والعلاقات الإيرانية العربية**، بيروت، 2001، ص242

المتوسط وامتلاكها لمنافذ بحرية هامة، فيما تطل الجمهورية الإسلامية الإيرانية على العراق وتركيا وأفغانستان وباكستان وبحر قزوين والخليج العربي.

لذلك يؤكد كيهان بركيزار (Kayhan bargezar [53]) في تحليله لجذور السياسة الخارجية لإيران نحو العراق وسورية بعد احتلال العراق عام 2003 على أن ثقافة إيران السياسية، إضافة إلى الحقائق الجيوسياسية تمكننا من فهم السياسة الخارجية الإيرانية، ويرى الكاتب أن النظرة تمكننا من فهم توجه السياسة الخارجية الإيرانية نحو العالم العربي وخاصة باتجاه العراق وسورية، وهذا ما يسمح بفهم الثقافة السياسية ومتطلبات أمن المجتمع الإيراني، كما يؤكد كيهان في نفس الوقت على أن طبيعة السياسة الخارجية الإيرانية براغماتية بالتوافق مع الجغرافيا السياسية وحقائق الثقافة السياسية في المنطقة خاصة بعد أزمة الخليج 2003[54].

وبحسب (جوريفتيش) فإن "السياسات الخارجية ليست انعكاساً لتفاعل العوامل الداخلية فحسب، وإنما هي صورة واضحة عن تأثير التحولات الدولية على تلك الدول مما يدفعها إلى التغيير في سلوكها"[55]. وهذا ما يؤكد مكانة هذه المتغيرات في فهم السلوك الخارجي للدولة.

ومع هذا فقد شكلت الحرب الإسرائيلية على لبنان في 2006 عاملا مؤثرا في توجيه سلوك إيران نحو سورية، حيث أكد النجاح الذي حققه حزب الله في هذه الحرب على ضرورة توثيق العلاقات مع سورية أكثر باعتبارها الشريك الموثوق منه في مواجهة إسرائيل.

وتعتبر العلاقات التركية – الإسرائيلية بمثابة تهديد للأمن القومي الإيراني والسوري معاً، فتوقيع تركيا وإسرائيل لاتفاقية عسكرية عام 1996 وتطورات علاقاتهما خلق عاملاً مؤثراً في صنع القرار الإيراني الخارجي، ويعود ذلك إلى التوسع الإسرائيلي في المنطقة، نظراً لعدم الترابط الحدودي بين إيران وإسرائيل، فقد كانت سورية هي معبر إيران إلى فلسطين، وتركيا هي معبر إسرائيل إلى إيران، وبالتالي ستكون الحدود التركية بمثابة تهديد للأمن الإيراني وسيتمكن السلاح الجوي الإسرائيلي من قصف أي منطقة في إيران، كما أن هذا التقارب سوف يشكل تهديداً على العلاقات التركية الإيرانية في حد ذاتها،

---

[53] أستاذ مساعد في العلوم والبحوث الجامعية في جامعة آزاد الإسلامية، وباحث في كلية كينيدي الحكومية وجامعة هارفرد، وأقدم باحث في مركز الشرق الأوسط للدراسات الاستراتيجية في طهران.

[54] Kahan Bargezar,**Iran Foreign Policy Towards Iraq and Syria,**2007,**www.esiweb.org/pdf/esipdf**

[55] عبد الله سهر محمد، **السياسة الخارجية الإيرانية:تحليل لصناعة القرار**، السياسة الدولية، العدد132، أكتوبر 1999، ص18

وبالفعل فقد توترت علاقة البلدين بفعل هذه التطورات، فالتقارب الذي عرفته العلاقات الأميركية المصرية والسعودية والأردنية ساهم في تجميد علاقات هذه البلدان مع إيران. على عكس سورية التي كانت علاقاتها مع الولايات المتحدة الأميركية متذبذبة، إضافة إلى الضغط والتهديد الأميركي عليها، كل هذا زاد من توطيد العلاقات بين البلدين لمواجهة كل المشاريع الغربية بما فيها الأميركية-الإسرائيلية. كما أن العلاقات المتوترة التي تعرفها سورية مع الولايات المتحدة سمحت لصناع القرار الإيرانيين بتوجيه سياساتهم اتجاهها باعتبارها تشترك معها في نفس المحور التهديدي، وقد عرفت علاقات البلدين تطوراً كبيراً توسع على جميع الميادين الاقتصادية العسكرية والأمنية والثقافية، كل هذا استلزمها تعاوناً مشتركاً لمواجهة المشاريع الأميركية خاصةً مع ما طرحه مشروع الشرق الأوسط الكبير من مخاطر.

وقد أتاحت هذه الظروف لسورية أن تلعب عدة أدوار في المنطقة كدور الوسيط في النزاع الإيراني الخليجي ودور الموفق بين الأطراف داخل لبنان، إلى جانب أدوارها المميزة في الصراع العربي الإسرائيلي.

1-1-2-2 البعد الديموغرافي:

انطلاقاً من تقارب البلدين جغرافياً، برزت حقائق ديمغرافية كان لها أثر بالغ على مستوى علاقات البلدين، فانتقال الجماعات من المنطقة رسم مجموعة امتدادات ديمغرافية من حيث الصفات والسمات اللغوية والعرقية والحضارية لكل طرف[56].

حيث تحوي الجمهورية العربية السورية في نسيجها خليطاً سكانياً مميزاً نتيجة لتواجد العديد من الأقليات فيها كالأرمن والأكراد والتركمان وغيرهم، مما يجعل من سياستها مرهونة بهذه القضايا، وتأثير هذه الأقليات له مفعول على السلوك الخارجي لها، كما تحتوي الجمهورية الإسلامية الإيرانية خليطاً مشابهاً إلى حد ما ومتشابكاً مع الخليط الموجود في سورية ويذكر التاريخ هذا التداخل الذي خلق تبادلاً ثقافياً وتجارياً بين الحضارتين حيث تعزز بدخول الإسلام إلى بلاد فارس واعتماد الدستور الإسلامي في معظم الدول في المنطقة، فوجود هذه الأقليات على أراضي البلدين ولو بنسبة قليلة يجعلها حذرة جدا في تعاملاتها مع الدول التي تشترك معها في امتداد هذه الجماعات، وهذا ما يوضح لنا العلاقات الحسنة بين سورية وإيران.

---

[56] محمد السيد سليم، **تحليل السياسة الخارجية**، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1998، ص105

1-1-2-3 البعد الثقافي:

تشكل الثقافة ذلك المحور الذي جمع سورية وإيران لفترات طويلة فقد ساهمت النخب المثقفة منذ القدم في تواصل البلدين من خلال نشاطاتها الدائمة وحركتها السريعة بين الدولتين، وهذا ما دفع إلى بناء جسور متينة بينهما على المستوى الثقافي. وقد شكلت الثقافة الإسلامية جزءاً منها في جمع البلدين من خلال محاولاتهما لتوحيد الصف العربي والإسلامي.

وتعتبر التجربة الثقافية التي جمعت كل من سورية وإيران والتي ساهمت إلى حد كبير في توثيق روابطهما، خطوة هامة لتوحيد الأمة العربية – الإسلامية خاصة في ظل التطورات التي تشهدها المنطقة، وكل محاولات التفرقة والتشتيت التي تسعى إليها القوى الأجنبية بما فيها الولايات المتحدة وإسرائيل بالتلميح إلى مفاهيم الحروب الطائفية، لذلك نجد أن العامل الثقافي كان عاملاً مهماً وله تأثير قوي على علاقات البلدين، حيث أفرز نوعاً من المرونة في التعامل بينهما، كما يؤكد على دور النخب المثقفة في بناء المجتمعات والمساهمة الإيجابية في ربط الشعوب والأمم ضمن ثقافة موحدة وهادفة.

وقد كان اهتمام إيران واضحاً خاصة بعد إقرار دستورها بضرورة تدريس اللغة العربية كلغة ثانية في الجمهورية. في المقابل شهدت اللغة الفارسية اهتماماً كبيراً من طرف السوريين، حيث يقوم معهد اللغات التابع لجامعة دمشق بدورات تدريبية لتعليم اللغة الفارسية، وقد استقبل خلال عامي 2005-2006 حوالي أربعين طالباً في القسم الجديد المخصص لهذه اللغة[57]،.

1-1-2-4 البعد الاقتصادي:

يمثل الاقتصاد الأساس الذي ترتكز عليه أي دولة وقد أكد منذ القدم على أهميته في بناء جسور التواصل بين الشعوب، حيث لا يكفي أن تدير الدولة شؤونها الاقتصادية بالموارد الموجودة داخل ترابها الوطني فقط، بل عليها في نفس الوقت البحث عن أسواق لبيع المنتجات المحلية. ويشكل الاقتصاد مجالاً مهماً لتطوير العلاقات الإيرانية – السورية خاصةً في ظل التطورات التي يشهدها عالم ما بعد الحرب الباردة، وصعود العامل الاقتصادي كمتغير أساسي للتأثير في التفاعلات الدولية، كما أن بروز مفهوم الاعتماد المتبادل وظهورالتكتلات الدولية لدليل قاطع على أهمية العامل الاقتصادي في سير العلاقات ما بين الدول. وقد عرفت العلاقات الاقتصادية بين إيران وسورية تحسناً ملحوظاً انطلاقاً من تطور العلاقات السياسية بينهما منذ انتصار الثورة الإيرانية، وذلك من خلال فتح المجال

---

[57] عبد الكريم سلماني، **أضواء على اللغة الفارسية في سورية**، دمشق، المستشارية الثقافية الإيرانية، العدد 100، 2006، ص114

للاستثمارات المشتركة، وكان لذلك عدة مبررات، منها ما كان هدفاً لسورية في فتح المجال للتبادل التجاري ناتج عن العجز الاقتصادي الذي عرفته، مما دفعها إلى البحث عن خيارات بديلة لتطوير الاقتصاد الوطني.

في نفس الوقت شهدت إيران بعد حربها مع العراق تدهوراً كبيراً على مستوى اقتصادها، الأمر الذي طرح ضرورة البحث عن آليات لتدارك الخسائر خاصة على المستوى الاقتصادي. كل هذه الأمور دفعت بالبلدين إلى فتح مجال واسع للاستثمارات المشتركة. وقد عرفت العلاقات الإيرانية – السورية خلال مرحلة التسعينات تطوراً ملحوظاً على مستوى الاستثمارات والتبادلات التجارية، انعكس ذلك على عقد الدولتين لعدة اتفاقيات مشتركة، كما تعززت هذه العلاقات أكثر بعد الزيارات التي قام بها الرئيس محمد خاتمي إلى دمشق في أكتوبر 2004 حيث بحث الرئيسان سبل تطوير المبادلات التجارية وتفعيل الاتفاقيات الموقعة ومذكرات التفاهم في المجالات الزراعية، الصناعية والمصرفية، النقل والكهرباء....الخ[58].

ومن خلال دراستنا لمختلف هذه المداخل نستطيع فهم مدى ارتباط الطرفين طوال هذه المدة، فالتمازج الذي تعرفه البيئتان بصفتهما دولاً من نفس الإقليم دفعهما للتعاون أكثر. والتداخل الثقافي والديمغرافي لعب دوراً كبيرا في تقبل الشعبين لبعضهما، كما أن العامل الجغرافي سمح بتقاربهما بحكم تواجدهما في إقليم واحد مما يسهل عملية التحرك بينهما دون بذل عناء كبير في ذلك، كما ساهمت الموارد الطبيعية الموجودة لدى كل طرف في التنسيق المشترك لتبادل هذه المصالح الزراعية والنفطية وبهذا نجد أن إدراك البلدين لكل هذه المشتركات ساهم في تغليب منطق التعاون أكثر من التنافس والصراع.

وعلى صعيد التبادل التجاري بين سورية وإيران، فقد عمل البلدان على عقد اتفاقيات تسمح بتبادل السلع بينهما، وتم ذلك فعلياً حيث تشمل الصادرات السورية إلى إيران الفوسفات والقطن والأسمدة والأجهزة الكهربائية وغيرها من المنتجات المحلية، في حين تشمل الصادرات الإيرانية إلى سورية منتجات سلع منزلية ومحركات كهربائية، ويجري العمل بين البلدين على تعزيز هذا التبادل أكثر عن طريق عقد جملة من الاتفاقيات التجارية بينهما.

---

[58] محمد عزب العرب، **العلاقات الغربية الإيرانية**، مختارات إيرانية، العدد 53، 2004

ويضاف في حالتنا البعد العربي ومدى تأثيره على صياغة قرارات الدولة الخارجية، حيث نجد أن العلاقات التي جمعت سورية بالدول العربية طغى عليها تأثير العامل الخارجي. فنجد أنها مرت بفترات جيدة وفترات سادها الانقطاع خاصةً مع بروز الاحتلال الصهيوني في المنطقة، حيث تكاثفت القوى العربية من أجل القضاء على هذا الاحتلال، ومع هذا فقد شهدت العلاقات السورية ببعض الدول العربية في فترة الثمانينات نوعاً من التوتر خاصة مع العراق، فالصراعات الحدودية لعبت دورها في توجيه صانع القرارات، كما أن الوقوف السوري بجانب الإيراني في حربه مع العراق زاد من حدة التوتر بين سورية وبعض الدول العربية، التي كانت تنظر إلى إيران على أنها قوة تسعى إلى الهيمنة.

وتعمق التقارب السوري الإيراني من خلال القضية الفلسطينية: ظلت هذه القضية نقطة المركز للسياسة الخارجية السورية منذ النكبة وحتى يومنا هذا، ورغم التحولات التي عرفها المجتمع الدولي، إلا أنها لم تؤدي إلى تغيير مركز هذه القضية.... كما أنها شكلت نقطة مركزية للسياسة الخارجية الإيرانية أيضاً.

إضافة إلى اتفاقية كامب ديفيد، والتي كانت منعطفاً تاريخياً هاماً في مسار الصراع العربي الإسرائيلي، وفقدت سورية خلالها شريكاً عربيا قوياً كان يساعدها على تحقيق التوازن الاستراتيجي مع إسرائيل، مما ساهم في انتهاجها سلوكيات تتوافق والطبيعة الإقليمية المتغيرة.

ومن منطلق تبنيها لدعم الحركات التحررية، فقد استطاعت سورية أن تنتهج سلوكاً تعاونياً مع إيران في هذا المجال، حيث تعمل هذه الأخيرة أيضاً على مساندة كل جماعات المقاومة في المنطقة وعلى رأسها بعض الفصائل الفلسطينية وحزب الله، وقد أعلنت موقفها الرافض للوجود الإسرائيلي على الأراضي الإسلامية منذ قيام الجمهورية الإسلامية.

كما أن هناك قاسماً مشتركاً يجمع كل من سورية وإيران، والمتمثل في مساندتها لكل أشكال المقاومة، فكلا البلدين ينتهج سياسة تعاونية مع بعض التنظيمات والحركات المقاومة[59].

وقد أكد نايل كويليام (Niel Quilliam) في كتابه: ""Syria and the New World Order (سورية والنظام العالمي الجديد) على أن طبيعة النظام الدولي ساهمت في نمط اتخاذ القرار السوري الخارجي، وما يؤكد ذلك الفوضى التي سادت النظام الدولي، والتي أجبرت سورية على اتباع سياسة

---

[59] أيمن السيد عبد الوهاب، **العلاقات الإيرانية العربية: محدد التسوية السلمية**، بيروت، 1996، ص101

خارجية يكون في طليعة اهتماماتها المصلحة والأمن الوطني، وما بين ذلك هو صراع سورية مع إسرائيل المهيمنة على النفوذ في الشرق الأوسط.[60]

أما من الناحية الدولية، فتساهم علاقات البلدين بالقوى الكبرى في تشكيل الرؤية كل بلد لكيفية إدارة علاقاته الخارجية، كما تتأثر العلاقات الإيرانية – السورية إلى حد كبير بجملة الضغوط التي تمارسها الولايات المتحدة الأميركية عليها.

فقد عرفت العلاقات السورية – الإيرانية تطوراً هاماً خاصةً مع تزايد الضغوط على الدولتين، وإدراك صانع القرار للدور الذي يمكن أن يلعبه في الإقليم حيث لا يمكن تجاهله في صياغة أو تمرير أي سياسة إقليمية. ولهذا عرفت علاقات سورية مع إيران نمواً تزامن مع إبرام الدولتين لعدة اتفاقيات أكسبت سورية طرفاً قوياً في ميزان القوى في الشرق الأوسط، والذي لا يزال يشكل تأثيراً قوياً على عملية صنع القرار الخارجي السوري في ظل التصعيد الغربي على المنطقة، وعليه فإن كل معطيات السياسات الدولية وتحولاتها أصبحت تتطلب على صانع القرار إدراكها وتكييف قراراته مع كل متطلبات النسق الدولي سواء إقليميا أو دولياً.

1-1-3 التحولات الإقليمية وتداخل سياسة الدولتين:

تعتبر العلاقات السورية – الإيرانية من المعالم الأساسية لسياسات الشرق الأوسط ونموذجاً فريداً من نوعه، خاصةً وأنها العلاقات الوحيدة التي تميزت بالاستمرارية والثبات رغم كل الظروف والتحديات التي تعرض لها البلدان والتي شكلت تهديداً رسمياً على مستوى علاقتهما. وقد تأكد كما رأينا سابقا أن العلاقات الإيرانية – السورية ارتبطت بعدة عوامل وأبعاد تاريخية ودينية وثقافية واقتصادية واجتماعية ساهمت إلى حد بعيد في بلورتها وكانت أساساً جيداً لديمومتها، ومع هذا تبقى تلك المداخل غير كافية لتفسير حقيقة هذه الاستمرارية خاصةً وأن إيران وسورية لا تعيشان بمعزل عن بيئتهما الإقليمية والدولية وعليه فإن كل تحولات تعرفها هذه البيئة تنعكس بالضرورة على علاقة البلدين. ويؤكد هاورد ريجنز (HAWARD WRIGGINS) على أن تفاعلات النظام الإقليمي تخضع لمجموعة من المحددات تضبط مسار التفاعلات وتحدد أنماطها، وقد قسمها إلى ثلاث محددات هي: داخلية (domestic)

---

(60) Niel Quilliam,**Syria and the New world Order**, Ithaca press, 1999

إقليمية (regional) وعالمية (global) وعلى ضوء هذا التقسيم يتبين لنا أهمية ودرجة تأثير العوامل الإقليمية والتحولات التي يعرفها هذا الإقليم على حركة التفاعلات والعلاقات التي تتم داخلها[61].

يشكل احتلال العراق وتواجد قوات أجنبية داخله تهديداً فعلياً للأمن القومي لكل من سورية وإيران حيث طرح الوضع العراقي الجديد فكرة الصراع الطائفي، والذي تغذيه أطراف خارجية وهذا ما جعل امتداداته كثيرة على دول الجوار، إن كل هذه العوامل قابلة لتفكيك الارتباط التاريخي الذي جمع الدولتين لحد الآن.

في نفس الوقت نجد أن العلاقات بين البلدين تشهد تطوراً ملحوظاً وقد انعكس ذلك على الزيارات المتبادلة بين الأطراف الرسمية، ومواقفها اتجاه تأثير هذه القضايا على علاقتهما، والتي نتج عنها فتح آفاق جديدة للتعاون بين البلدين في المجالات الاقتصادية والثقافية وغيرها. كما تسعى كل من سورية وإيران إلى تطوير علاقات بلديهما مع العراق.

لطالما كان المتغير الإسرائيلي عاملاً مهماً في تفسير العلاقات السورية – الإيرانية والتهديد الذي يشكله بالنسبة للبلدين مما ساهم في تقريب وجهات نظرهما حوله، كما ساهم إلى حد كبير في التأسيس للأرضية الصلبة لاستمرار علاقتهما في ظل تواجده في المنطقة، وقد جاءت الحرب الإسرائيلية على لبنان في 2006 لتؤكد من جديد على الدور السوري والإيراني، الأمر الذي أدى بالعديد من المحللين إلى التأكيد على أن عملية خطف الجنود الإسرائيليين كانت نتيجة حتمية للدعم السوري – الإيراني للحزب.

1-1-4 الحرب العراقية

كانت مرحلة الحرب العراقية – الإيرانية مرحلةً هامّةً في تاريخ العلاقات السورية الإيرانية ، فبعد أن قطعت كل من العراق وإيران علاقتهما الدبلوماسية عام 1971 بقي العداء بين البلدين إلى غاية عام 1980، حين توغلت القوات العراقية في الأراضي الإيرانية واشتعلت الحرب بينهما[62]. وكان الرد العربي على هذه الحرب بالوقوف مع العراق في حين وقفت سورية منذ اللحظة الأولى إلى جانب إيران وساندتها في حربها، حيث قامت الحكومة السورية وقتها بإمداد إيران بالسلاح والعتاد والمواد التموينية،

---

[61] محمد السعيد إدريس، **تحليل النظم الإقليمية: دراسة في أصول العلاقات الدولية الإقليمية**، القاهرة، مركز الدراسات الاستراتيجية، 2001، ص57

[62] نبيل السمان، **آل سعود وأمريكا والاحتلال**، الجزائر، دار الشهاب، 1991، ص86

وقامت بإغلاق الأنبوب النفطي العراقي (كركوك- بانياس) وحرمت العراق من موارده المالية وتسلمت في المقابل نفطاً إيرانياً رخيص الثمن[63]، وهذا ما زاد من الثقل الاستراتيجي السوري بالنسبة لإيران، فإدراك صانع القرار السوري للمتغيرات الدولية والدور الإيراني الممكن أن تلعبه في المنطقة دفعه إلى الاقتراب أكثر وزيادة توثيق العلاقات مع إيران، كما عرفت العلاقات الاقتصادية بين إيران وسورية تحسناً ملحوظاً آنذاك، حيث تم التوقيع على اتفاق تجاري بين البلدين في 20 آب 1996. وشهدت هذه الفترة تطوراً على مستوى العلاقات السورية –الإيرانية حيث تزايدت نسب التبادلات الاقتصادية بين البلدين وتوجت باتفاقية النفط عام 1982[64]، وفي عام1983 أعلن عن تأسيس المركز الثقافي الإيراني بدمشق وفي عام 1984[65] توسعت العلاقات الثقافية والسياسية من خلال إبرام مذكرة تفاهم شاملة بين إيران وسورية تضم في بنودها التعاون في جميع مجالات التربية والتعليم العالي والثقافة والفنون والرياضة والسياحة.

1-1-5 الحرب الإرهابية على سورية:

قامت الدول الغربية وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية بمحاولة زعزعة الأمن في منطقة الشرق الأوسط وتوجيه ضربة لمحور المقاومة الممتد من الجمهورية الإسلامية الإيرانية مروراً بالجمهورية العربية السورية وصولاً إلى جنوب لبنان. ووجهت بنفس الوقت ضربة لروسيا الاتحادية أحد أهم الحلفاء الاستراتيجيين لكل من سورية وإيران بغية إضعافها دولياً وذلك عبر حشد الأصوليين والمتشددين الإسلاميين من مختلف دول العالم وإرسالهم إلى سورية لمحاربة الحكومة السورية وشن حرب بالوكالة عليها. وقد استخدمت أفظع أساليب التضليل الإعلامي والتآمر الدولي في هذه الحرب التي تصدت لها الجمهورية العربية السورية وخلفها حلفاؤها الإيرانيين والروس وأحرز فيها الجيش العربي السوري إنجازات عظيمة أدت إلى قلب الموازين الدولية، وكان للجانب الإيراني دور هام في ترجيح الكفة السورية من خلال إرسال مستشارين عسكريين وإمداد الدولة السورية بالعتاد والأدوية إضافة إلى الدور الإيجابي المساند الذي قدمته للحكومة السورية في المحافل الدولية.

---

(63) Ely Karmon, OP cit, p20

(64) Lbid,p19

(65) حسين الشفيعي، **الثقافة الإسلامية، المستشارية الثقافية الإيرانية**، دمشق، 2006، ص100

- مقدمة:

قامت الباحثة بزيارات إلى وزارة الكهرباء السورية ومديريتي التوليد والتخطيط حيث التقت مدير التخطيط وموظفين في دائرة الإحصاء في وزارة الكهرباء، وقد واقع منظومة الكهرباء في الجمهورية العربية السورية والضرر الذي تعرضت له، كما شرح بإسهاب الدور الإيراني في تحسين هذه المنظومة.

وخلال زيارة أجراها وزير الكهرباء ومدير عام مؤسسة توليد الكهرباء في شهر أيلول 2017 إلى الجمهورية الإسلامية الإيرانية تم توقيع مذكرة تفاهم تتضمن العديد من المشاريع المهمة في مجال الطاقة مع إيران.

حيث ضمت المذكرة:

- إنشاء محطة توليد في مدينة اللاذقية بقدرة 540 ميغاواط.
- توريد وتركيب خمس مجموعات توليد تعمل بالغاز في مدينة بانياس باستطاعة 125 ميغاواط.
- إجراء تقييم للأضرار في المحطة الحرارية في حلب، وإعادة تأهيل المجموعتين الأولى والخامسة فيها.
- إعادة تأهيل وتفعيل مركز التحكم الرئيسي للمنظومة الكهربائية السورية بنظام «اسكادا» في دمشق.
- إعادة تأهيل محطة توليد التيم في دير الزور بقدرة 90 ميغاواط.
- إعادة تأهيل وتحسين أداء محطة توليد جندر في حمص.

كما تم توقيع عقدين:

1. يتضمن الأول توريد خمس مجموعات توليد تعمل بالغاز الى مدينة حلب باستطاعة 125 ميغاواط.
2. يتضمن الثاني إعادة التأهيل والتحويل للعمل على الغاز والتحسين للمجموعة الغازية في محطة توليد بانياس باستطاعة 34 ميغاواط.

على صعيد آخر:

يتم الاستفادة من خط التسهيلات الإئتماني الإيراني في توريد بعض قطع الغيار للصيانة في محطات التوليد والتعاقد مع بعض الشركات الإيرانية لاجراء الصيانة الفنية لمحطات التوليد

توصلت الباحثة الى خلاصة تفيد بالدور الايجابي والفعال للجانب الايراني في زيادة استطاعة محطات التوليد في سورية عن طريق مشروعين منفذين هما:

1. توسيع محطة توليد تشرين الحرارية باستطاعة 450 ميغاواط (والتي تمثل حوالي 40%) من استطاعتها الكلية الحالية).
2. توسيع محطة جندر الحرارية باستطاعة 450 ميغاواط (والتي تمثل حوالي 39% من استطاعتها الحالية).

إن زيادة الإستطاعة هذه تؤدي الى زيادة الطاقة الإنتاجية لمحطات التوليد المذكورة وبالتالي زيادة كمية الكهرباء المولدة اللازمة للاستهلاك المنزلي والتجاري والصناعي على حد سواء.

كما قامت شركات إيرانية بإجراء صيانة لمحطات التوليد في (تشرين–جندر–بانياس) بموجب عقود صيانة تؤدي الى رفع الكفاءة لمحطات التوليد مما يعطي دعماً قوياً لقطاع الكهرباء ويزيد من الطاقة الانتاجية لمحطات الوليد وتخفيف العبء عن المواطن بزيادة كميات الكهرباء المولدة واللازمة للاستهلاك المنزلي والتجاري والصناعي.

وقد قامت الباحثة بزيارة الى محطة تشرين الحرارية التي تقع على بعد 50 كم جنوب شرق مدينة دمشق بالقرب من بلدة حران العواميد.

تتالف محطة تشرين الحرارية من:

1. مجموعتين بخاريتين استطاعة المجموعة الواحدة 200 ميغا وات تعمل على (الفيول – المازوت – الغاز) من شركة تكنو اكسبورت (الروسية) وضعت بالخدمة عام 1993.
2. مجموعتين غازيتين استطاعة كل المجموعة الواحدة 1112.5 ميغا وات تعمل على (الغاز – الفيول) من شركة فيات (الإيطالية) وضعت بالخدمة عام 1995.

3. دارة مركبة (مجموعتين بخاريتين ومجموعة غازية باستطاعة اجمالية 450 ميغا واط) من شركة مبنا الإيرانية وضعت بالخدمة عام 2009.

الاستطاعة الإجمالية للمحطة 1075 ميغا واط.

عدد العاملين حوالي 560 عامل.

الجدول رقم (1): توزع العاملين في محطة تشرين الحرارية

مهندسين	شهادة جامعية	معاهد متوسطة	ثانوية	إعدادية	سائق	مهنيين	المجموع
75	10	230	75	24	16	133	563

أما محطة توليد جندر: فتقع الشركة بالقرب من قرية جندر على بعد 30 كم جنوب مدينة حمص و130 كم شمال دمشق،

تتألف من ثلاثة بلوكات توليد دارة مركبة:

1. البلوك الأول (مجموعتين بخاريتين ومجموعة غازية باستطاعة اجمالية 350 ميغا واط) تعمل على (الغاز – الفيول) من شركة ميتسوبيشي (اليابانية) وضع بالخدمة عام 1994.
2. البلوك الثاني (مجموعتين بخاريتين ومجموعة غازية باستطاعة اجمالية 350 ميغا واط) تعمل على (الغاز – الفيول) من شركة ميتسوبيشي (اليابانية) وضع بالخدمة عام 1995.
3. البلوك الثالث (مجموعتين بخاريتين ومجموعة غازية باستطاعة اجمالية 450 ميغا واط) تعمل على (الغاز – الفيول) من شركة مبنا الإيرانية وضع بالخدمة عام 2015.

الاستطاعة الإجمالية للمحطة 1150 ميغا واط.

عدد العاملين حوالي 530 عامل.

الجدول رقم (2): توزع العاملين في محطة جندر

مهندسين	شهادة جامعية	معاهد متوسطة	ثانوية	إعدادية	سائق	مهنيين	المجموع
113	26	143	93	9	28	119	531

3-1 منهج البحث وإجراءاته:

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، والمقصود بالمنهج الوصفي التحليلي نمط الدراسة الذي يسهم بتزويدنا بالمعلومات اللازمة لتقرير وضع الظاهرة المدروسة تقريراً موضوعياً، ومن ثم تحليل هذه المعلومات وتفسيرها للوصول إلى النتائج التي يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف الدراسة المرجوة.

ويعتمد هذا المنهج على دراسة موضوع البحث ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً، ويعبر عنه تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة المدروسة ويوضح خصائصها من خلال الدراسات النظرية السابقة والأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة وتأثيرها أو تأثرها بغيرها من الظواهر.

3-2 مصادر البيانات:

3-2-1 المصادر الثانوية للبيانات: سيتم جمع البيانات من خلال المراجع العلمية العربية والأجنبية والأبحاث والدوريات العلمية والنشرات ذات الصلة في موضوع الدراسة.

3-2-2 المصادر الأولية للبيانات: سيتم جمعها من خلال الدراسة الميدانية التي تتضمن تطبيق الاستبانة أداة الدراسة الحالية على الموظفين أفراد عينة الدراسة الحالية، ثم تصحيح الاستبانات المُطبقة عليهم، واستخدام درجات إجاباتهم على هذه الاستبانات في الإجابة عن تساؤلات وفرضيات الدراسة بالاستعانة بالأساليب الإحصائية اللازمة.

3-3 مجتمع الدراسة وعينتها:

شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في كل من وزارة الكهرباء ومحطة تشرين الحرارية ومحطة جندر الحرارية.

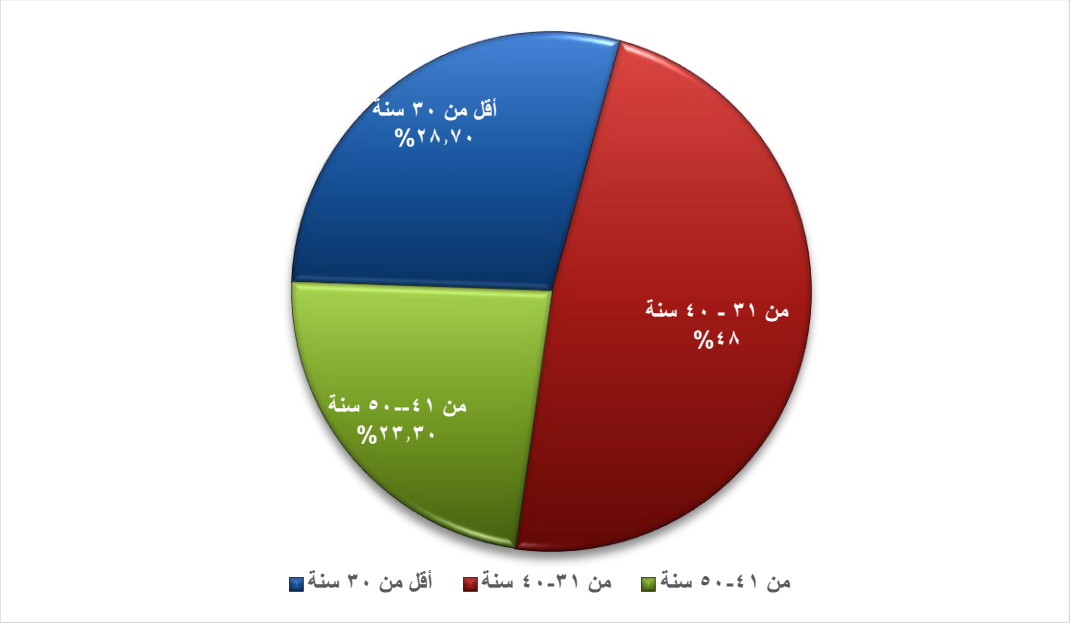
ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية بسيطة من موظفي وزارة الكهرباء ومحطة تشرين الحرارية محطة جندر الحرارية، وبلغ عدد الموظفين العاملين أفراد عينة الدراسة (150) فرداً، بواقع خمسين موظفاً من وزارة الكهرباء، وخمسين موظفاً من محطة تشرين الحرارية، وخمسين موظفاً من محطة جندر.

والجداول والأشكال البيانية التالية توضح توزع الموظفين أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية:

الجدول رقم (3): توزع الموظفين أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

متغير العمر	عدد الأفراد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	43	%28,7
من 31-40 سنة	72	%48
من 41-50 سنة	35	%23,3
المجموع	150	%100

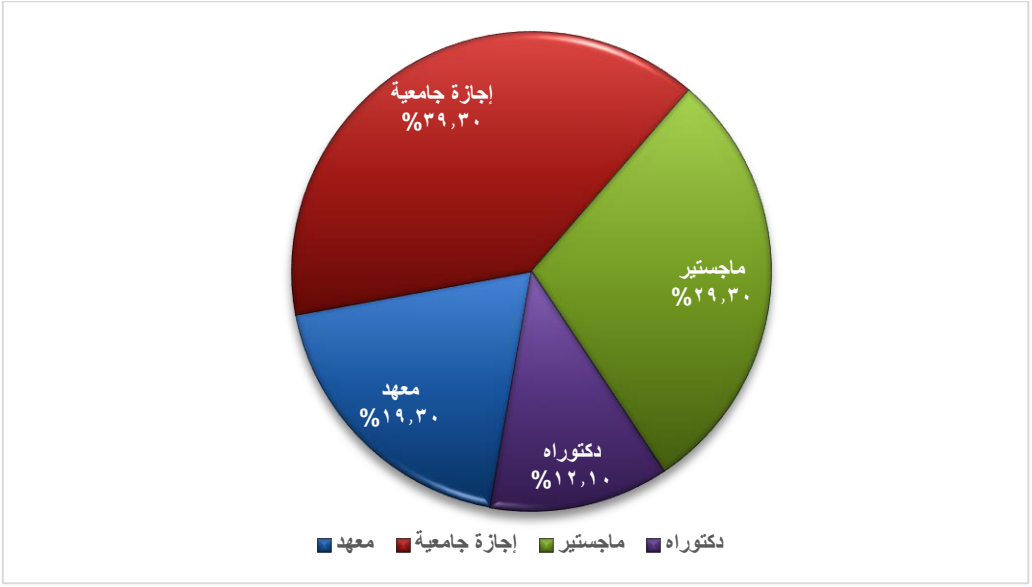
الشكل رقم (6): يبين توزع الموظفين أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



الجدول رقم (4): توزع الموظفين أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

متغير المستوى التعليمي	عدد الأفراد	النسبة المئوية
معهد	29	%19.3
إجازة جامعية	59	%39.3
ماجستير	44	%29.3
دكتوراه	18	%12,1
المجموع	150	%100

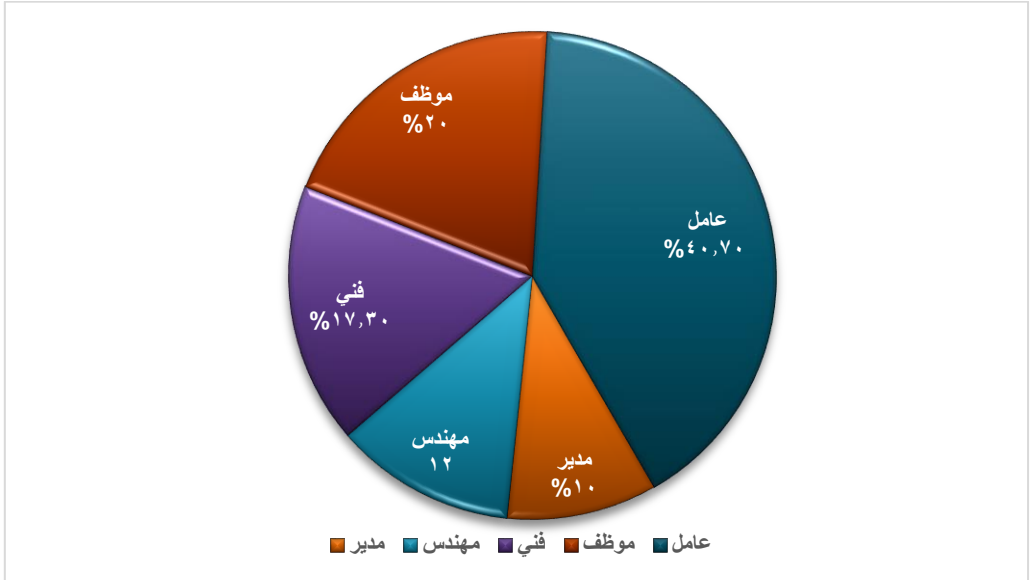
الشكل رقم (7): يبين توزع الموظفين أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



الجدول رقم (5): توزع الموظفين أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص الوظيفي

متغير التخصص الوظيفي	عدد الأفراد	النسبة المئوية
مدير	15	%10
مهندس	18	%12
فني	26	%17.3
موظف	30	%20
عامل	61	%40.7
المجموع	150	%100

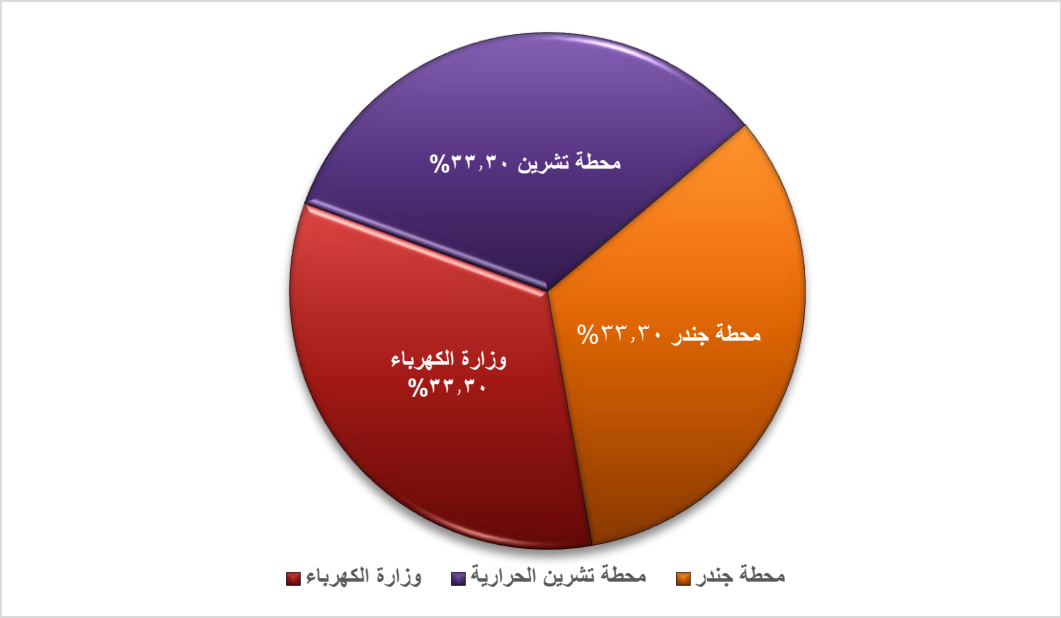
الشكل رقم (8): يبين توزع الموظفين أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص الوظيفي



الجدول رقم (6): توزع الموظفين أفراد عينة الدراسة حسب متغير جهة العمل

متغير جهة العمل	عدد الأفراد	النسبة المئوية
وزارة الكهرباء	50	%33,3
محطة تشرين الحرارية	50	%33,3
محطة جندر	50	%33,3
المجموع	150	%100

الشكل رقم (9): يبين توزع الموظفين أفراد عينة الدراسة حسب متغير جهة العمل



3-4 استبانة الدراسة وطريقة تصحيحه:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية والإجابة عن أسئلتها وفرضياتها قامت الباحثة بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة الحالية، وقد اشتمل الاستبانة على (40) فقرة تقيس "أثر التحالف الاستراتيجي البيني على توطيد العلاقات الدولية (حالة التحالف الاستراتيجي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية) مجال الطاقة الكهربائية (محطات تشرين وجندر)"، حيث تم تقسيم فقرات الاستبانة إلى ثلاثة محاور، يتكون المحور الأول من (11)عبارة، وهو يقيس: " التحالف الاستراتيجي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية والأزمات التي تعرض لها البلدان "، ويتكون المحور الثاني من الاستبانة من (23) عبارة، وهو يقيس:" التقارب الاقتصادي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية "، ويتكون المحور الثالث من الاستبانة من

(6) عبارات، وهو يقيس: "التقارب السياسي والاجتماعي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية".

وقد صيغت بدائل الإجابة عن فقرات الاستبانة وفق التدرج الخماسي لمقياس ليكرت (موافق بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة). حيث يحصل الموظف المُجيب عن فقرات الاستبانة على خمس درجات إذا اختار بديل الإجابة (موافق بشدة)، ويحصل على أربع درجات إذا اختار بديل الإجابة (موافق)، ويحصل على ثلاث درجات إذا اختار بديل الإجابة (لا أدري)، ويحصل على درجتين إذا اختار بديل الإجابة (غير موافق)، فيما يحصل على درجة واحدة إذا اختار بديل الإجابة (غير موافق بشدة).

ولتحديد مستوى إجابات أفراد عينة الدراسة المعبرة عن آرائهم ووجهة نظرهم فيما يتعلق بما تتضمنه محاور الاستبانة وعباراته، تم إعطاء إجابات الموظفين أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة قيماً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح سابقاً، وتم حساب طول الفئة على النحو الآتي:

- حساب المدى وذلك بطرح أكبر قيمة تأخذها الفقرة في الاستبانة من أصغر قيمة (5-1=4).
- حساب طول الفئة وذلك بتقسيم المدى وهو (4) على أكبر قيمة في الاستبانة وهي (5)

4 ÷ 5 = 0.8 (طول الفئة).

- إضافة طول الفئة وهو (0.8) إلى أصغر قيمة في كل فقرة من فقرات الاستبانة وهي (1)، وذلك للحصول على الفئة الأولى، وبذلك كانت الفئة الأولى تتراوح بين (1- 1.8)، ثم إضافة طول الفئة إلى الحد الأعلى من الفئة الأولى وذلك للحصول على الفئة الثانية، وهكذا للوصول إلى الفئة الأخيرة.
- حساب فئات النسب المئوية من خلال تقسيم طرفي كل فئة من فئات قيم المتوسط على 5 وضربها بمئة للحصول على فئات النسب المئوية، كما هو مبين في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (7): فئات الدرجات التي يحصل عليها الموظف المجيب على فقرات الاستبانة وفقاً للمتوسط الحسابي الرتبي والنسبة المئوية

فئات قيم المتوسط الحسابي	فئات النسب المئوية	التقدير في فقرات ومحاورالاستبانة
5 – 4.21	%100 -%84.2	مرتفعة جداً
4.20 – 3.41	%84 -%68.2	مرتفعة
3.40 – 2.61	%68 -%52.2	متوسطة
2.60 – 1.81	%52 -%36.2	منخفضة
1.8 – 1	%36 -%20	منخفضة جداً

3-5 التحقق من صدق وثبات الاستبانة:

3-5-1 التحقق من صدق الاستبانة:

للتحقق من الصدق البنيوي (صدق الاتساق الداخلي)لاستبانة الدراسة الحالية تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على كل محور من محاور الاستبانة مع المحاور الأخرى للاستبانة ومع الدرجة الكلية له، والجدول رقم (6) يوضح نتائج ذلك.

الجدول رقم (8): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل محور من محاور الاستبانة مع المحاور الأخرى ومع الدرجة الكلية للاستبانة

محاور الاستبانة	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث
المحور الأول	1		
المحور الثاني	0.710**	1	
المحور الثالث	0.633**	0.696**	1
الدرجة الكلية للاستبانة	0.806**	0.824**	0.759**

(**) دال عند مستوى دلالة 0,01

يتبين لنا من خلال النتائج في الجدول رقم(6) أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل محور من محاور الاستبانة مع المحاور الأخرى للاستبانة ومع الدرجة الكلية للاستبانة جميعها دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0,01).

وقد تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين محور الاستبانة الأول وبين المحاور الأخرى والدرجة الكلية للاستبانة بين (0.633-0.806)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين محور الاستبانة الثاني وبين المحاور الأخرى والدرجة الكلية للاستبانة بين (0.633-0.824)، فيما تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين محور الاستبانة الثالث وبين المحاور الأخرى والدرجة الكلية للاستبانة بين (0.633-0.759).

وجميع هذه المعاملات ذات ارتباط دال إحصائياً، مما يُشير إلى أنَّ استبانة الدراسة الحالية يتمتع باتساق داخلي جيد، وهذا يدل على صدقه البنيوي. وملائمته لأغراض الدراسة الحالية.

3-5-2 التحقق من ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة الحالية بطريقتي ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ والثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك للتأكد من أنَّ الاستبانة تتمتع بمستوى ثبات موثوق به:

3-5-2-1 التحقق من ثبات الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي:

تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي لفقرات كل محور من محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) والجدول رقم (7) يعرض نتائج معاملات الثبات باستخدام طريقة ثبات الاتساق الداخلي بمعادلة ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (9): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة الدراسة ودرجته الكلية

محاور استبانة الدراسة	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول	0,73
المحور الثاني	0,78
المحور الثالث	0,76
الدرجة الكلية للاستبانة	0,82

يتضح من خلال النتائج في الجدول رقم (7) أنَّ قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي بمعادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة الثلاث قد تراوحت بين (0,73-0,82) وهي معاملات ثبات جيدة ومقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

3-5-2-2 التحقق من ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية:

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية بإيجاد معاملات ثبات التجزئة النصفية لفقرات كل محور من محاور الاستبانة وللدرجة الكلية للاستبانة باستخدام معادلة سيبرمان – براون، والجدول رقم (8) يوضح نتائج معاملات الثبات باستخدام بطريقة التجزئة النصفية.

الجدول رقم (10): معاملات ثبات التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة الدراسة ودرجته الكلية

محاور استبانة الدراسة	معامل ثبات التجزئة النصفية
المحور الأول	0,71
المحور الثاني	0,75
المحور الثالث	0,78
الدرجة الكلية للاستبانة	0,85

يتبين من خلال النتائج في الجدول رقم (8) أنَّ قيم معاملات ثبات التجزئة النصفية لفقرات كل محور من محاور الاستبانة وللدرجة الكلية له باستخدام معادلة سيبرمان – براون قد تراوحت بين (0,71-0,85) وهي معاملات ثبات جيدة ومقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

ويتضح مما سبق عرضه من نتائج التحقق من صدق وثبات استبانة الدراسة: أنَّ استبانة الدراسة الحالية تمتع بدرجة جيدة من الصدق والثبات تجعله صالحاً للاستخدام كأداة في الدراسة الحالية.

3-6 الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة السيكومترية لاستبانة الدراسة وفي تحليل نتائج فرضيات الدراسة على البرنامج الإحصائي الحاسوبي (SPSS V24)، حيث تم استخدام ما يأتي:

1. معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق استبانة الدراسة.
2. معادلة ألفا كرونباخ ومعامل ثبات التجزئة النصفية باستخدام معادلة سيبرمان – براون للتحقق من ثبات استبانة الدراسة.
3. استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابة عن فرضيات الدراسة.

4. استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على دلالة الفروق في إجابات الموظفين أفراد عينة الدراسة على الاستبانة حسب متغيرات الدراسة، للإجابة عن فرضيات الدراسة.

5. استخدمت الباحثة برنامج **(Excel)** لتوضيح نتائج الدراسة عن طريق الرسوم البيانية.

3-7 عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

3-7-1 إختبار الفرضيات:

3-7-1-1 الفرضية الرئيسة الأولى: إنَّ تعرض كلا البلدين لأزمات سياسية أدى إلى تعميق التحالف الاستراتيجي بينهما.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات الموظفين أفراد عينة الدراسة في المحور الأول من استبانة الدراسة المتعلق بـ: /التحالف الاستراتيجي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية والأزمات التي تعرض لها البلدان/، للتعرف على مدى تأييد الموظفين أفراد عينة الدراسة لدور الأزمات التي تعرضت لها الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية في تعميق التحالف الاستراتيجي بينهما، ونتائج ذلك موضحة في الجدول رقم (9).

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجات أفراد عينة الدراسة في المحور الأول من استبانة الدراسة

م	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى التأييد
1	تزيد التحالفات في قوة المؤسسات المتحالفة	4.23	0.820	%84.6	6	مرتفعة جداً
2	تساهم التوعية بالتحالفات ونقاط قوتها في نجاحها	4.25	0.644	%85	5	مرتفعة جداً
3	الاستفادة من خبرات وتجارب الدول الأخرى يساهم في نجاح تجربة التحالف محلياً	3.99	0.905	%79.8	8	مرتفعة
4	الإعداد الجيد لمشاريع التحالفات يساهم في حسن تنفيذها	4.36	0.861	%87.2	3	مرتفعة جداً

م	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى التأييد
5	اختيار الحليف المناسب يساهم في نجاح المشاريع المشتركة معه	4.55	0.756	%91	1	مرتفعة جداً
6	تبسيط الإجراءات المتعلقة بعقد التحالفات والمرونة في تنفيذها يساهم في نجاحها	3.95	0.862	%79	9	مرتفعة
7	التقييم الصحيح والشامل للمخاطر وتقاسمها يساهم في نجاح التحالفات	4.43	0.737	%88.6	2	مرتفعة جداً
8	التقييم المستمر لتنفيذ المشاريع المشتركة واتخاذ تدابير تصويبية يساهم في نجاحها	4.35	0.828	%87	4	مرتفعة جداً
9	التحالف الاستراتيجي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيراني ساهم بالاستقرار السياسي في المنطقة	4.18	0.875	%83.6	7	مرتفعة
10	أدت الحرب الإرهابية التي تعرضت لها الجمهورية العربية السورية إلى تضرر الواقع الخدمي فيها	3.95	0.854	%79	10	مرتفعة
11	أدت الأضرار التي تعرض لها قطاع الكهرباء في الجمهورية العربية السورية إلى ضرر كبير على معيشة المواطن السوري	3.83	0.999	%76.6	11	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمحور التحالف الاستراتيجي	46.08	2.733	%83.8		مرتفعة

يتبين من خلال قراءة النتائج المعروضة في الجدول رقم (9) أنَّ المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين أفراد عينة الدراسة على المحور الأول من استبانة الدراسة المتعلق بـ: /التحالف الاستراتيجي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية والأزمات التي تعرض لها البلدان/، قد بلغ (46.08) وبلغت النسبة المئوية لهذا المتوسط (83.8%)، وهذا يشير مستوى تأييد مرتفع، أي أنَّ أفراد عينة الدراسة يرون أنَّ للأزمات التي تعرضت لها الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية دوراً ذو مستوى مرتفع في تعميق التحالف الاستراتيجي بينهما، وبالتالي يمكن القول بأنَّ الفرضية مثبتة: **فتعرض كلا البلدين لأزمات سياسية أدى إلى تعميق التحالف الاستراتيجي بينهما.**

وبالرجوع إلى عبارات محور :التحالف الاستراتيجي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية والأزمات التي تعرض لها البلدان، يتبين أنَّ ستة عبارات من أصل أحد عشر عبارة المكونة للمحور الأول كان مستوى تأييد الموظفين أفراد عينة الدراسة للأفكار المذكورة في هذه العبارات مرتفعاً جداً من وجهة نظرهم، وهي العبارات رقم (1، 2، 4، 5، 7، 8) وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارات بين(4.55-4.23) وتراوحت النسب المئوية لهذه المتوسطات بين(91%-84,6%). بالمقابل كان مستوى تأييدالموظفين أفراد عينة الدراسة للأفكار المذكورة في العبارات الخمس الأخرى في المحور الأول مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات الحسابيةلإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخمس بين(4.18-3.83) وبنسب مئوية تراوحت بين (83.6%-76.6%).

وبالتالي يتبين مما سبق عرضه من نتائج أن ستة عبارات من أصل أحد عشر عبارة كان مستوى تأييد الموظفين أفراد عينة الدراسة للأفكار المذكورة فيها مرتفعاً جداً مقابل خمسة عبارات كان مستوى تأييد أفراد عينة الدراسة للأفكار المذكورة فيها مرتفعاً، مما يشير إلى أنَّ مستوى تأييد أفراد عينة الدراسة لقضية أنَّ تعرض الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية لأزمات سياسية أدى إلى تعميق التحالف الاستراتيجي بينهما والتي تناولتها هذه العبارات تراوح بين المرتفع جداً والمرتفع، من وجهة نظر الموظفين أفراد عينة الدراسة.

3-7-1-2 الفرضية الرئيسية الثانية: إنَّ التحالف الاستراتيجي بين سورية وإيران أدى إلى تحسين الحالة الاقتصادية للبلدين.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات الموظفين أفراد عينة الدراسة في المحور الثاني من استبانة الدراسة المتعلق بـ: /التقارب الاقتصادي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية/، للتعرف على مدى تأييد الموظفين أفراد عينة الدراسة لدور التحالف الاستراتيجي بين سورية وإيران في تحسين الحالة الاقتصادية للبلدين، ونتائج ذلك موضحة في الجدول رقم (10).

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجات أفراد عينة الدراسة في المحور الثاني من استبانة الدراسة

م	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى التأييد
12	أدت العقوبات الاقتصادية المفروضة على سورية إلى صعوبات في عمليات الصيانة والإصلاح في قطاع الكهرباء	3.79	1.019	%75.8	21	مرتفعة
13	أدت العقوبات الاقتصادية المفروضة على سورية إلى صعوبات في عمليات تأمين مستلزمات الإنتاج	3.98	1.084	%79.6	17	مرتفعة
14	أدت العقوبات الاقتصادية المفروضة على سورية إلى رفع سعر الصرف	3.87	1.162	%77.4	20	مرتفعة
15	أدت العقوبات الاقتصادية المفروضة على سورية إلى تشكيل خناق حاد على التعاملات المصرفية	4.14	1.023	%82.8	7	مرتفعة
16	أدت العقوبات الاقتصادية المفروضة على سورية إلى صعوبات في عمليات تأمين مستلزمات الإنتاج	4.17	1.048	%83.4	5	مرتفعة
17	أدت العقوبات الاقتصادية المفروضة على سورية إلى رفع سعر الصرف	4.06	0.921	%81.2	11	مرتفعة
18	أدت العقوبات الاقتصادية المفروضة على إيران إلى تضرر صناعاتها بشكل كبير	4.03	0.951	%80.6	12	مرتفعة
19	أدت العقوبات الاقتصادية المفروضة على إيران إلى انحسار أسواق التصريف لديها	3.99	1.120	%79.8	16	مرتفعة
20	أدى انسحاب الولايات المتحدة الأمريكية من الاتفاق النووي الإيراني إلى تضرر الواقع الاقتصادي الإيراني	4.08	1.040	%81.6	9	مرتفعة
21	اليد العاملة السورية مؤهلة	4.13	0.833	%82.6	8	مرتفعة
22	اليد العاملة السورية مدربة	4.05	0.865	%81	12	مرتفعة
23	اليد العاملة السورية ذات مستوى فني يسمح للشركات الأجنبية بالتعاون معها	4.25	0.835	%85	2	مرتفعة جداً
24	اليد العاملة السورية ذات مستوى فني يسمح للشركات الأجنبية بنقل التكنولوجيا إليها	4.23	0.970	%84.6	3	مرتفعة جداً

م	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى التأييد
25	التحولات المالية في الجمهورية العربية السورية ملائمة للشراكات	4.21	1.001	%84.2	4	مرتفعة جداً
26	قانون توزيع الشركات في الجمهورية العربية السورية متجانس	4.46	0.756	%89.2	1	مرتفعة جداً
27	قانون الضرائب في الجمهورية العربية السورية ملائم لقيام شراكات متجانسة	3.47	1.021	%69.4	23	مرتفعة
28	قانون توزيع الشركات يلقى قبولاً من قبل الشركات الإيرانية موضوع دراستنا	4	1.129	%80	14	مرتفعة
29	الدور الإيراني في توسيع محطة تشرين الحرارية أدى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية فيها	3.50	1.008	%70	22	مرتفعة
30	الدور الإيراني في توسيع محطة تشرين الحرارية أدى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية فيها	3.91	1.019	%78.2	19	مرتفعة
31	أدت زيادة الاستطاعة في محطة تشرين الحرارية إلى زيادة كمية الكهرباء المولدة	4	1.003	%80	15	مرتفعة
32	أدت زيادة الاستطاعة في محطة جندر إلى زيادة كمية الكهرباء المولدة	3.97	0.955	%79.4	18	مرتفعة
33	ساهم التحالف الاستراتيجي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية في تحسين واقع الكهرباء في سورية	4.08	1.059	%81.6	10	مرتفعة
34	ساهم التحالف الاستراتيجي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية في تحسين أسواق التصريف الإيرانية	4.17	0.951	%83.4	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمحور التقارب الاقتصادي	92.55	6.628	%80.5	13	مرتفعة

يتضح من خلال النتائج في الجدول رقم (10) أنَّ المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من استبانة الدراسة المتعلق بـ: / التقارب الاقتصادي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية/، قد بلغ (92.55) وبلغت النسبة المئوية لهذا المتوسط (80.5%)، وهذا يشير مستوى تأييد مرتفع، أي أنَّ أفراد عينة الدراسة يرون أنَّ التحالف الاستراتيجي بين سورية وإيران له دور ذو مستوى مرتفع في تحسين الحالة الاقتصادية للبلدين، وبالتالي يمكن القول

بأنَّ الفرضية مثبتة: **فالتحالف الاستراتيجي بين سورية وإيران أدى إلى تحسين الحالة الاقتصادية للبلدين.**

وبالرجوع إلى عبارات محور: التقارب الاقتصادي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية، يتبين أنَّ أربعة عبارات من أصل ثلاث وعشرين عبارة المكونة للمحور الثاني كان مستوى تأييد الموظفين أفراد عينة الدراسة للأفكار المذكورة في هذه العبارات مرتفعاً جداً من وجهة نظرهم، وهي العبارات رقم (23، 24، 25، 26) وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارات بين (4.46-4.21) وتراوحت النسب المئوية لهذه المتوسطات بين (89,2%-84,2%).بالمقابل كان مستوى تأييد الموظفين أفراد عينة الدراسة للأفكار المذكورة في بقية عبارات المحور الثاني (19 عبارة) مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات الحسابيةلإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات بين(4.17-3.47) وبنسب مئوية تراوحت بين (83.4%-69.4%).

وبالتالي يتبين مما سبق عرضه من نتائج أنَ مستوى تأييد الموظفين أفراد عينة الدراسة للأفكار المذكورة مرتفعاً جداً في أربعة عبارات من عبارات المحور الثاني من الاستبانة، مقابل تسعة عشر عبارة كان مستوى تأييد أفراد عينة الدراسة للأفكار المذكورة فيها مرتفعاً، مما يشير إلى أنَّ مستوى تأييد أفراد عينة الدراسة لقضية أنَّ التحالف الاستراتيجي بين سورية وإيران أدى إلى تحسين الحالة الاقتصادية للبلدين والتي تناولتها هذه العبارات كلن مرتفعاً في أغلب عبارات هذا المحور من وجهة نظر الموظفين أفراد عينة الدراسة.

3-7-1-3 الفرضية الرئيسية الثالثة: إنَّ التقارب السياسي والثقافي بين سورية وإيران أدى إلى توطيد التحالف الاستراتيجي بين البلدين.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات الموظفين أفراد عينة الدراسة في المحور الثالث من استبانة الدراسة المتعلق بـ: /التقارب السياسي والاجتماعي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية/، للتعرف على مدى تأييد الموظفين أفراد عينة الدراسة لدور التقارب السياسي والثقافي بين البلدين في تعميق التحالف الاستراتيجي بين سورية وإيران، ونتائج ذلك موضحة في الجدول رقم (11).

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجات أفراد عينة الدراسة في المحور الثالث من استبانة الدراسة

م	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى التأييد
35	تسمح العادات والتقاليد في الجمهورية العربية السورية بتقارب ثقافي بين البلدين	3.93	0.991	%78.6	6	مرتفعة
36	تسمح الإثنيات العرقية السورية بتقارب ثقافي بين البلدين	4.01	0.969	%80.2	5	مرتفعة
37	تمتلك الجمهورية الإسلامية الإيرانية معارفاً يمكن للجمهورية العربية السورية الاستفادة منها	4.09	0.912	%81.8	4	مرتفعة
38	تمتلك الجمهورية الإسلامية الإيرانية تطوراً علمياً يمكن للجمهورية العربية السورية الاستفادة منه	4.13	0.950	%82.6	2	مرتفعة
39	تمتلك الجمهورية العربية السورية المؤهلات الكافية لاستقبال العلوم والتكنووجيا من الجانب الإيراني	4.10	1.002	%82	3	مرتفعة
40	ساهم التحالف الاستراتيجي بين سورية وإيرانفي رفع مستوى الخبرات للمهندسين في البلدين من خلال التبادل العلمي	4.42	0.805	%88.4	1	مرتفعة جداً
الدرجة الكلية لمحور التقارب السياسي والثقافي		24.67	2.390	%82.2		مرتفعة

يتبين من خلال النتائج في الجدول رقم (11) أنَّ المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث من استبانة الدراسة المتعلق بـ: /التقارب السياسي والاجتماعي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية/، قد بلغ (24.67) وبلغت النسبة المئوية لهذا المتوسط (82.2%)، وهذا يشير مستوى تأييد مرتفع، أي أنَّ أفراد عينة الدراسة يرون أنَّ التقارب السياسي والثقافي بين البلدين له دور ذو مستوى مرتفع في تعميق التحالف الاستراتيجي بين سورية وإيران، وبالتالي يمكن القول بأنَّ الفرضية مثبتة: **فالتقارب السياسي والثقافي بين سورية وإيران أدى إلى توطيد التحالف الاستراتيجي بين البلدين.**

وبالرجوع إلى عبارات محور: التقارب السياسي والاجتماعي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية، يتبين أنَّ خمسة عبارات من أصل ستة عبارات المكونة للمحور الثالث من استبانة الدراسة كان مستوى تأييدالموظفين أفراد عينة الدراسة للأفكار المذكورة في هذه العبارات مرتفعاً من وجهة نظرهم، وهي العبارات رقم (35، 36، 37، 38، 39) وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارات بين (4.13-3.93) وتراوحت النسب المئوية لهذه المتوسطات بين (82,6%-78,6%).بالمقابل كان مستوى تأييد الموظفين أفراد عينة الدراسة للفكرة المتضمنة في العبارة رقم 40 مرتفعاً جداً (وهي العبارة: ساهم التحالف الاستراتيجي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية رفع مستوى الخبرات للمهندسين في البلدين من خلال التبادل العلمي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة(4.42) وبلغت النسبة المئوية لهذا المتوسط (88.4%).

وبالتالي يتضح لنا مما سبق عرضه من نتائج أنَ مستوى تأييد الموظفين أفراد عينة الدراسة للأفكار المذكورة في خسة عبارات من أصل ستة من عبارات المحور الثالث من الاستبانة، مما يشير إلى أنَّ مستوى تأييد أفراد عينة الدراسة لقضية أنَّ التحالف الاستراتيجي بين سورية وإيران أدى إلى التقارب السياسي والثقافي بين البلدين والتي تناولتها عبارات المحور كان مرتفعاً في معظم عبارات هذا المحور من وجهة نظر الموظفين أفراد عينة الدراسة.

3-7-1-4 الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة على استبانة الدراسة تبعاً لمتغير الدراسة (العمر/ المستوى التعليمي/ التخصص الوظيفي/ جهة العمل).

<u>تتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:</u>

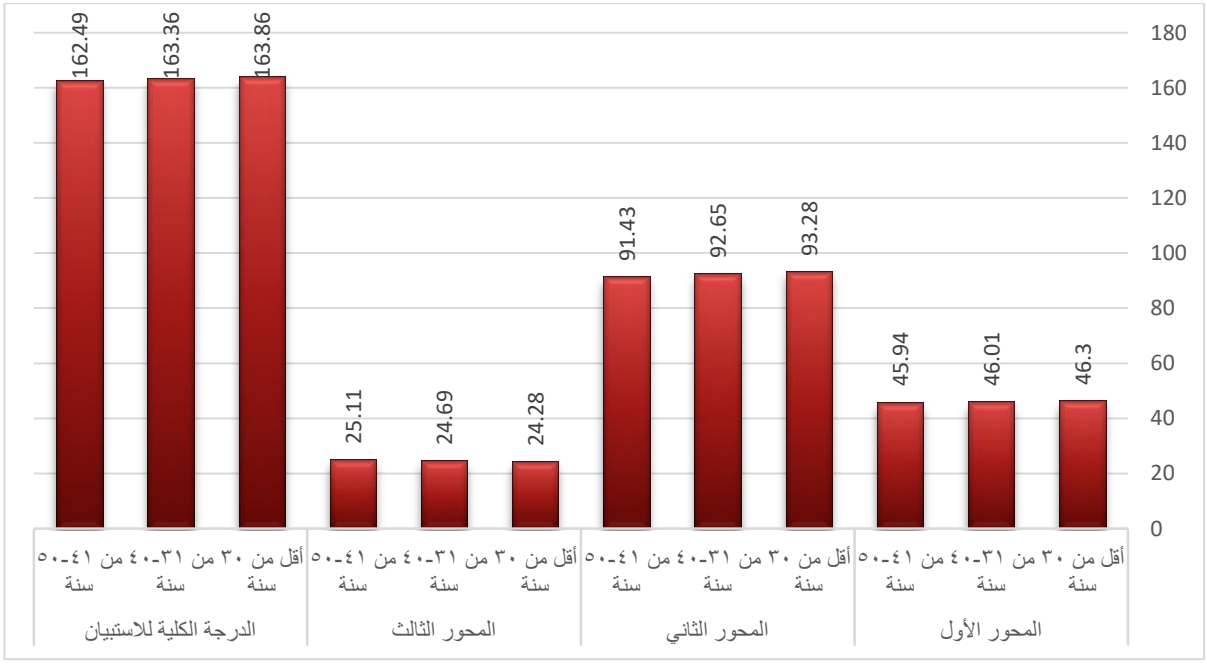
3-7-1-4-1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة على استبانة الدراسة تبعاً لمتغير العمر.

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف أعمارهم (أقل من 30 سنة/ من 31-40 سنة/ من 41-50 سنة). ونتائج ذلك يوضحها الجدول (12) والشكل (5).

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف أعمارهم

محاور الاستبانة	العمر	عدد الموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول	أقل من 30 سنة	43	46.30	2.660
	من 31-40 سنة	72	46.01	2.646
	من 41-50 سنة	35	45.94	3.048
المحور الثاني	أقل من 30 سنة	43	93.28	5.925
	من 31-40 سنة	72	92.65	7.049
	من 41-50 سنة	35	91.43	6.586
المحور الثالث	أقل من 30 سنة	43	24.28	1.856
	من 31-40 سنة	72	24.69	2.689
	من 41-50 سنة	35	25.11	2.298
الدرجة الكلية للاستبانة	أقل من 30 سنة	43	163.86	7.463
	من 31-40 سنة	72	163.36	9.158
	من 41-50 سنة	35	162.49	7.342

الشكل رقم (10): يُبين الفروق بين متوسط درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف أعمارهم



يُلاحظ من خلال الإحصاءات الوصفية في الجدول رقم (12) والشكل البياني رقم (5) احتمال وجود فروق دالة احصائياً بين المتوسطات الحسابية لدرجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف أعمارهم، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق، تمَّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، ونتائجه موضَّحة في الجدول رقم (13).

الجدول رقم (15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأثر متغير العمر على درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(ف)	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول	بين المجموعات	3.098	2	1.549	0.205	0.815	الفروق غير دالة
	داخل المجموعات	1109.942	147	7.551			
	الكلي	1113.040	149				
المحور الثاني	بين المجموعات	67.631	2	33.816	0.767	0.466	الفروق غير دالة
	داخل المجموعات	6477.542	147	44.065			
	الكلي	6545.173	149				
المحور الثالث	بين المجموعات	13.522	2	6.761	1.187	0.308	الفروق غير دالة
	داخل المجموعات	837.472	147	5.697			
	الكلي	850.993	149				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	36.983	2	18.492	0.268	0.765	الفروق غير دالة
	داخل المجموعات	10126.517	147	68.888			
	الكلي	10163.500	149				

يُلاحظ من خلال قراءة النتائج في الجدول رقم (13) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة باختلاف فئات أعمارهم، حيث تراوحت القيم الاحتمالية لاختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في محاور الاستبانة والدرجة الكلية له بين (0.308-0.815) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإنَّ الفروق غير دالة احصائياً، أي أننا نقبل الفرضية المطروحة، أي أنَّه: **لاتوجد فروق دالة إحصائياً في درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة على استبانة الدراسة تبعاً لمتغير العمر.**

3-7-1-4-2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة على استبانة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

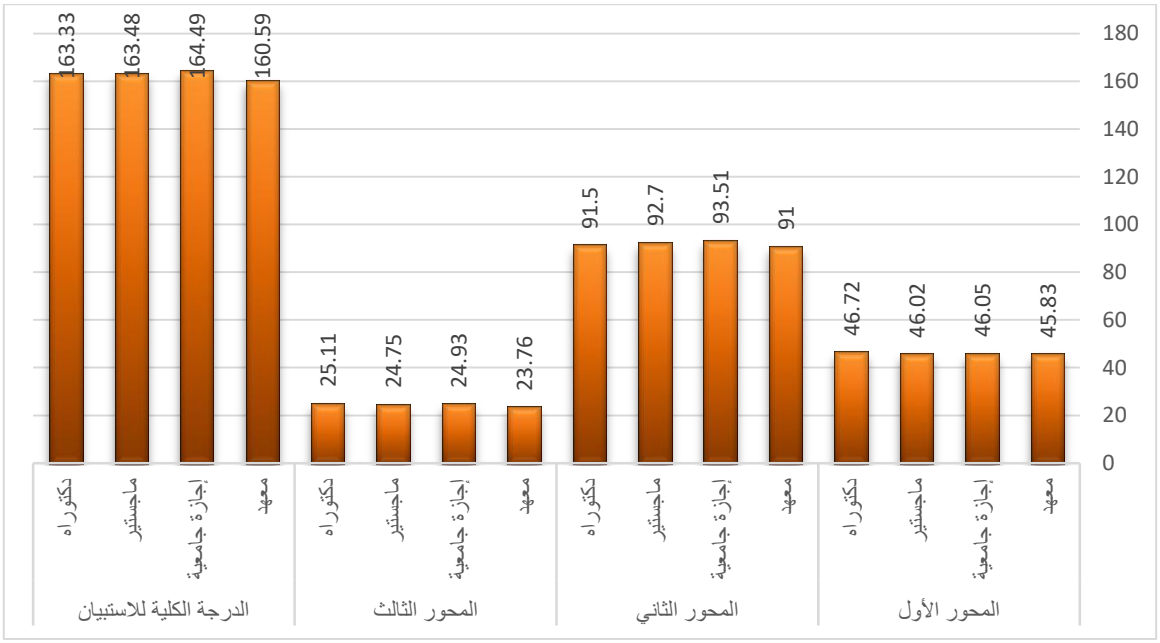
من أجل التحقق من صحة هذه الفرضيةتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الموظفين أفراد عينة الدراسة فيمحاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف مستوياتهم التعليمية (معهد/ إجازةجامعية/ ماجستير/ دكتوراه). ونتائج ذلك يوضحها الجدول (14) والشكل (6).

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف مستوياتهم التعليمية

محاور الاستبانة	المستوى التعليمي	عدد الموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول	معهد	29	45.83	3.060
	إجازة جامعية	59	46.05	2.487
	ماجستير	44	46.02	2.984
	دكتوراه	18	46.72	2.421
المحور الثاني	معهد	29	91.00	6.319
	إجازة جامعية	59	93.51	7.145
	ماجستير	44	92.70	6.529
	دكتوراه	18	91.50	5.361
المحور الثالث	معهد	29	23.76	2.325
	إجازة جامعية	59	24.93	2.333
	ماجستير	44	24.75	2.598
	دكتوراه	18	25.11	1.906

محاور الاستبانة	المستوى التعليمي	عدد الموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية للاستبانة	معهد	29	160.59	7.099
	إجازة جامعية	59	164.49	8.742
	ماجستير	44	163.48	8.601
	دكتوراه	18	163.33	7.029

الشكل رقم (11): يُبين الفروق بين متوسط درجات الموظفين في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف مستوياتهم التعليمية



يتضح من خلال الاحصاءات الوصفية في الجدول رقم (14) والشكل البياني رقم (6) احتمال وجود فروق دالة احصائياً بين المتوسطات الحسابية لدرجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف مستوياتهم التعليمية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق، تمَّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، والنتائج موضَّحة في الجدول رقم (15).

الجدول رقم (17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المستوى التعليمي على درجات الموظفين في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(ف)	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول	بين المجموعات	9.466	3	3.155	0.417	0.741	الفروق غير دالة
	داخل المجموعات	1103.574	146	7.559			
	الكلي	1113.040	149				
المحور الثاني	بين المجموعات	144.768	3	48.256	1.101	0.351	الفروق غير دالة
	داخل المجموعات	6400.405	146	43.838			
	الكلي	6545.173	149				
المحور الثالث	بين المجموعات	31.926	3	10.642	1.897	0.133	الفروق غير دالة
	داخل المجموعات	819.067	146	5.610			
	الكلي	850.993	149				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	298.742	3	99.581	1.474	0.224	الفروق غير دالة
	داخل المجموعات	9864.758	146	67.567			
	الكلي	10163.500	149				

يتضح من خلال قراءة النتائج المعروضة في الجدول رقم (15) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف مستوياتهم التعليمية، حيث تراوحت القيم الاحتمالية لاختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في درجاتهم في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له بين (0.133-0.741) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإنَّ الفروق غير دالة إحصائياً، أي أننا نقبل الفرضية المطروحة، ويمكن القول:**بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة على استبانة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.**

3-7-1-4-3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة على استبانة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص الوظيفي.

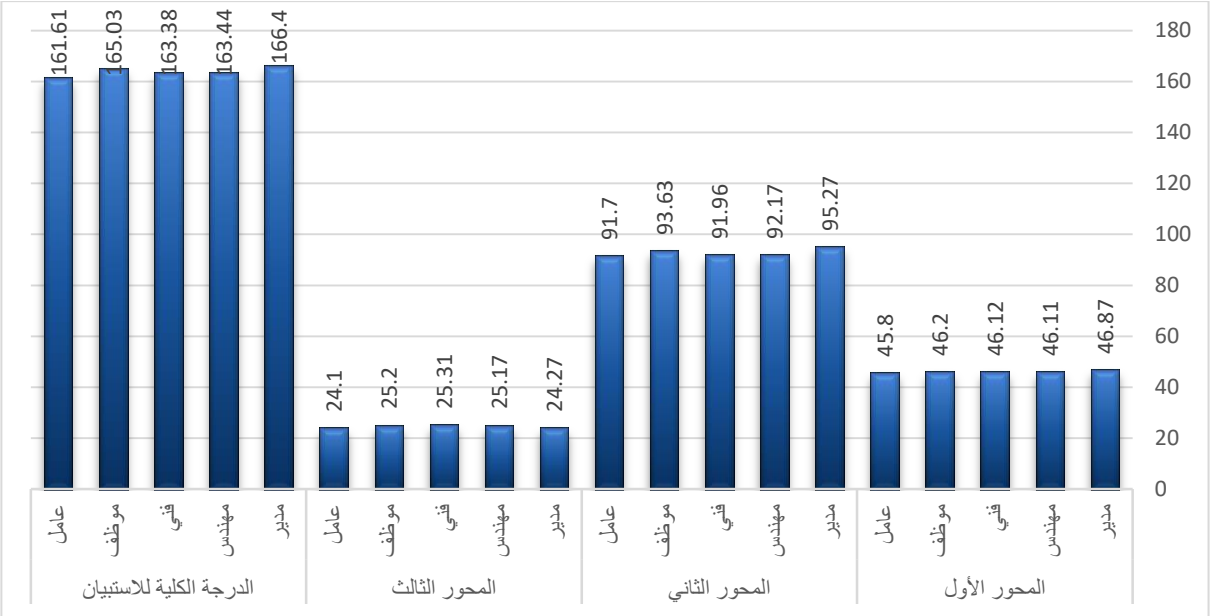
من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف

تخصصاتهم الوظيفية (مدير/ مهندس/ فني/ موظف/ عامل). ونتائج ذلك يوضحها الجدول (16) والشكل البياني رقم (7).

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف تخصصاتهم الوظيفية

محاور الاستبانة	التخصص الوظيفي	عدد الموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول	مدير	15	46.87	2.748
	مهندس	18	46.11	2.111
	فني	26	46.12	3.278
	موظف	30	46.20	2.497
	عامل	61	45.80	2.792
المحور الثاني	مدير	15	95.27	5.982
	مهندس	18	92.17	9.122
	فني	26	91.96	5.681
	موظف	30	93.63	5.720
	عامل	61	91.70	6.674
المحور الثالث	مدير	15	24.27	1.751
	مهندس	18	25.17	2.036
	فني	26	25.31	2.276
	موظف	30	25.20	2.797
	عامل	61	24.10	2.364
الدرجة الكلية للاستبانة	مدير	15	166.40	8.390
	مهندس	18	163.44	9.841
	فني	26	163.38	7.026
	موظف	30	165.03	8.688
	عامل	61	161.61	7.851

الشكل رقم (12): يُبين الفروق بين متوسط درجات الموظفين في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف تخصصاتهم الوظيفية



يتبين من خلال نتائج حساب الاحصاءات الوصفية في الجدول رقم (16) والشكل البياني رقم (7) احتمال وجود فروق دالة احصائياً بين المتوسطات الحسابية لدرجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف تخصصاتهم الوظيفية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق، تمً استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، والنتائج موضَّحة في الجدول رقم (17).

الجدول رقم (19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأثر متغير التخصص الوظيفي على درجات الموظفين في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(ف)	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول	بين المجموعات	14.436	4	3.609	0.476	0.753	الفروق غير دالة
	داخل المجموعات	1098.604	145	7.577			
	الكلي	1113.040	149				
المحور الثاني	بين المجموعات	201.123	4	50.281	1.149	0.336	الفروق غير دالة
	داخل المجموعات	6344.050	145	43.752			
	الكلي	6545.173	149				
المحور الثالث	بين المجموعات	45.812	4	11.453	2.062	0.089	الفروق غير دالة
	داخل المجموعات	805.182	145	5.553			
	الكلي	850.993	149				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	409.778	4	102.444	1.523	0.199	الفروق

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(ف)	القيمة الاحتمالية	القرار
للاستبانة	داخل المجموعات	9753.722	145	67.267			غير دالة
	الكلي	10163.500	149				

يتبين من خلال قراءة النتائج في الجدول رقم (17) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف تخصصاتهم الوظيفية، حيث تراوحت القيم الاحتمالية لاختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في درجاتهم في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له بين (0.089-0.753) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإنَّ الفروق غير دالة إحصائياً، أي أننا نقبل الفرضية المطروحة، ويمكن القول: **بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة على استبانة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص الوظيفي.**

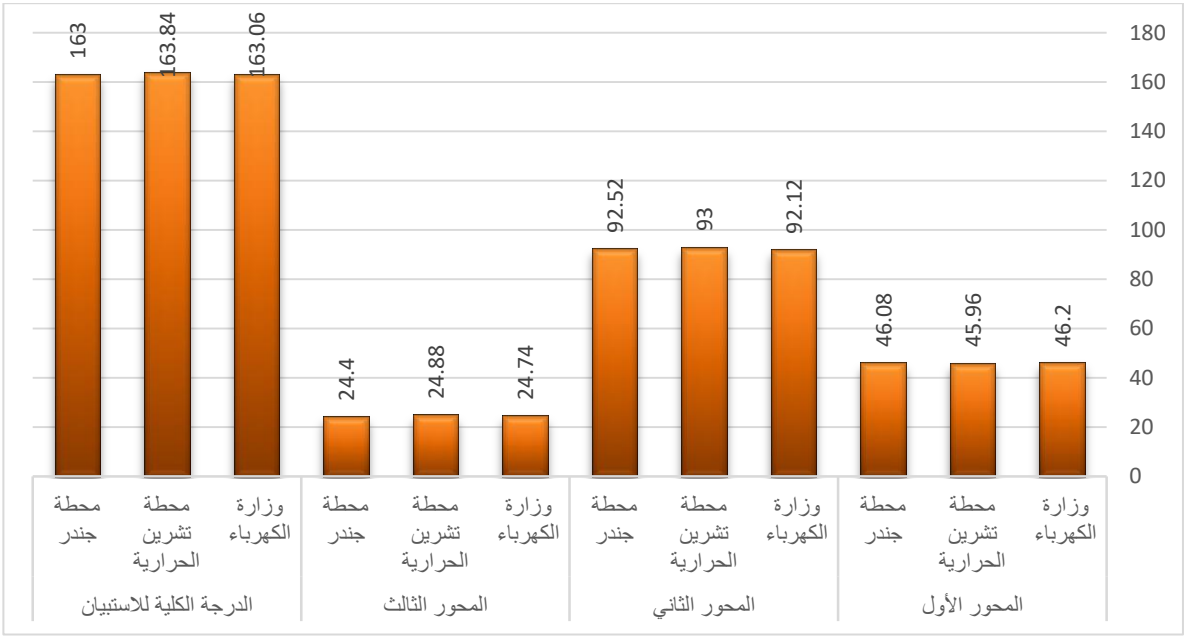
3-7-1-4-4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة على استبانة الدراسة تبعاً لمتغير جهة العمل.

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف الجهة التي يعملون بها (وزارة الكهرباء / محطة تشرين الحرارية / محطة جندر). ونتائج ذلك يوضحها الجدول (18) والشكل (13).

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف جهة عملهم

محاور الاستبانة	جهة العمل	عدد الموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول	وزارة الكهرباء	50	46.20	3.024
	محطة تشرين الحرارية	50	45.96	2.665
	محطة جندر	50	46.08	2.538
المحور الثاني	وزارة الكهرباء	50	92.12	7.024
	محطة تشرين الحرارية	50	93.00	6.269
	محطة جندر	50	92.52	6.674
المحور الثالث	وزارة الكهرباء	50	24.74	2.319
	محطة تشرين الحرارية	50	24.88	2.446
	محطة جندر	50	24.40	2.424
الدرجة الكلية للاستبانة	وزارة الكهرباء	50	163.06	8.608
	محطة تشرين الحرارية	50	163.84	8.165
	محطة جندر	50	163.00	8.137

الشكل رقم (13): يُبين الفروق بين متوسط درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف جهة عملهم



يتبين من خلال الاحصاءات الوصفية في الجدول رقم (18) والشكل البياني رقم (8) احتمال وجود فروق دالة احصائياً بين المتوسطات الحسابية لدرجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف جهة عملهم، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، ونتائجه موضّحة في الجدول رقم (19).

الجدول رقم (21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأثر متغير جهة العمل على درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(ف)	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول	بين المجموعات	1.440	2	0.720	0.095	0.909	الفروق غير دالة
	داخل المجموعات	1111.600	147	7.562			
	الكلي	1113.040	149				
المحور الثاني	بين المجموعات	19.413	2	9.707	0.219	0.804	الفروق غير دالة
	داخل المجموعات	6525.760	147	44.393			
	الكلي	6545.173	149				
المحور الثالث	بين المجموعات	6.093	2	3.047	0.530	0.530	الفروق غير دالة
	داخل المجموعات	844.900	147	5.748			
	الكلي	850.993	149				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	21.960	2	10.980	0.159	0.853	الفروق غير دالة
	داخل المجموعات	10141.540	147	68.990			
	الكلي	10163.500	149				

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة باختلاف جهة عملهم، حيث تراوحت القيم الاحتمالية لاختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في محاور الاستبانة والدرجة الكلية له بين (0.590–0.909) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإنَّ الفروق غير دالة احصائياً، أي أننا نقبل الفرضية المطروحة، وبالتالي يُمكن القول: **بعدم**

وجود فروق دالة إحصائياً في درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة على استبانة الدراسة تبعاً لمتغير جهة العمل.

الفصل الرابع
النتائج والمقترحات

4-1 النتائج

4-2 المقترحات

4-1 النتائج

توصلت الدراسة الإحصائية واختبار الفرضيات إلى عدد من النتائج، وذلك من خلال ما تم استنتاجه من تحليل أجوبة الاستبانات الموزعة، وتحليلها ودراسة وتفسير نتائجها، وكانت النتائج على الشكل التالي:

- إن استراتيجية الشراكة تبنى على الثقة المتبادلة وحسن النية بين الأطراف لذا يجب اختيار الشريك بعناية تامة، فيجب على المؤسسات الحكومية جذب الشركاء بحنكة بعد دراسة مدى آثار هذه الاستراتيجية على نتائج المؤسسات فيما يتعلق بتدريب العمال وجلب التكنولوجيا وتوفير الموارد المالية وتخفيض التكاليف.
- يعتبر اللجوء إلى سياسة الشراكة الأجنبية والتعاون ضرورة حتمية في ظل تزايد حدة المنافسة، وظهور تيار العولمة، لذا يجب على المؤسسات الحكومية اللجوء إلى هذه الوسيلة من أجل تحسين قدراتها التنافسية ومن أجل جلب أحدث التكنولوجيا واستبدال العلاقات التنافسية بعلاقات تبادلية تعاونية.
- من الممكن تعميم تجربة الاستفادة من التحالف الاستراتيجي في منظومة الكهرباء، وتطبيقها على مختلف القطاعات الاقتصادية، والبحث عن آفاق جديدة وخلق المزيد من التحالفات.
- بينت الدراسة أن التحالف الاستراتيجي هو الحل الأمثل للالتفاف على الإجراءات القسرية أحادية الجانب (العقوبات الاقتصادية)، وإنعاش القدرة الاقتصادية في سورية خلال الحرب.
- بينت الدراسة أن نسبة 80.5% من أفراد مجتمع الدراسة تقريباً لديهم رؤية واضحة لأثر التحالف الاستراتيجي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانيةعلى رفع مستوى منظومة الكهرباء في سورية وحمايتها من التدهور.

4-2 المقترحات:

في ضوء النتائج السابقة ومن خلال دراسة أثر التحالف الاستراتيجي على توطيد العلاقات البينية، يقدم البحث مجموعة من المقترحات التي تساعد في رفع مستوى التقدم السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي في سورية وإيران:

- استمرار وزارة الكهرباء في التطوير الفني والتقني لمحطات توليد الكهرباء في سورية لرفع الاستطاعة التشغيلية لها وبالتالي زيادة الطاقة الانتاجية مما يرفع الناتج المحلي ويسمح بوجود فائض قابل للتصدير.
- العمل في وزارات الدولة على زيادة التفاعل بين صانعي القرار السياسي وخبراء المجالات الاقتصادية والعاملين الميدانيين لخلق رؤية تكاملية ووضع خطط استثمارية بناءة.
- الاستمرار في تجربة التحالف الاستراتيجي نظراً للنتائج المبهرة التي حققتها في مجال تحسين منظومة الكهرباء في سورية كما توصي بتعميم هذه التجربة على كافة الوزارات والقطاعات الخدمية.
- العمل على إنشاء مركز دراسات استراتيجية يتم من خلاله إعداد دراسات دورية، تتضافر فيها الخبرات من جميع الوزارات والقطاعات، وبمشاركة وزارة التعليم العالي والجامعات السورية ومركز البحوث العلمية.
- توسيع آفاق التحالفات الاستراتيجية في مجال الكهرباء لتشمل مشروعات الطاقة النظيفة، والعمل على انشاء تحالفات مستقبلية مع دول متقدمة في مجال الطاقة البديلة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية:

1- أبو قحف، عبد السلام، **الأشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2003.

2- أحمد، زغدار، **التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الاستراتيجية**، جامعة الجزائر، 2005.

3- أحمد، علاش، الزين منصوري، **التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة سعد دحلب البليدة – الجزائر 2009م.

4- إدريس، محمد السعيد، **تحليل النظم الإقليمية: دراسة في أصول العلاقات الدولية الإقليمية**، القاهرة، مركز الدراسات الاستراتيجية، 2001.

5- بن حبيب، عبد الرزاق، **الشراكة ودورها في جذب الاستثمارات الأجنبية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة**، جامعة سعد دحلب، البليدة، أيار 2002.

6- بن عزة، محمد الأمين، **التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة**، دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة لبنان، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، المركز الجامعي، سعيدة – الجزائر، مجلة علوم انسانية العدد 17، السنة الثانية، يناير 2005م.

7- بن عزة، محمد أمين، **التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009.

8- توماس هولين، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى" **الادارة الاستراتيجية**"، المملكة العربية السعودية، الادرة العامة للبحوث، 1990م.

9- الجعفري، بشار، **سياسة التحالفات السورية**، بيسان للنشر والتوزيع، بيروت، 2015.

10-خير الدين، عمرو، **التسويق الدولي**، دار النشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 1996م.

11- دحمان، ليندة، **العولمة والشراكة الأجنبية**، مذكرة ماجستيرغيرمنشورة، كليةالعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعةالجزائر، الجزائر، 2001/2002.

12- الدوري، عبد العزيز، وآخرون، **العلاقات الإيرانية العربية: اتجاهات الراهنة وآفاق المستقبل**، بيروت، **1996**.

13- دوز، إيفل، هامل، جاري، **ميزة التحالف فن تكوين القيمة المضافة من خلال الشراكة**، ترجمة نبيل محمد مرسي، الإدارة العامة للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية 1424هـ.

14- زوزو، ابراهيمي، عبد الحميد، حفيظ، **دور الشراكة في تدويل اقتصاديات الدول النامية، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006.

15- سعيد، عبد المنعم، **العرب ودول الجوار الجغرافي**، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1987.

16- سلمان، عماد صفر، **الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية**، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2005.

17- سلماني، عبد الكريم، **أضواء على اللغة الفارسية في سورية**، دمشق، المستشارية الثقافية الإيرانية، العدد 100، 2006.

18- سليمان، بلعور، **أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.

19-سليم، محمد السيد، **تحليل السياسة الخارجية، القاهرة**، مكتبة النهضة المصرية، 1998.

20-السمان، نبيل، **آل سعود وأمريكا والاحتلال**، الجزائر، دار الشهاب، 1991، ص86.

21-الشفيعي، حسين، **الثقافة الإسلامية، المستشارية الثقافية الإيرانية**، دمشق، 2006.

22- شكري، محمد عزيز: **الأحلاف والتكتلات في السياسة العالمية** – سلسلة عالم المعرفة-رقم 7 الكويت 1987 م.

23- شويخي، اسماعيل، **دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003.

24-عبد المنعم سعيد، **العرب ودول الجوار الجغرافي**، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1987.

25-عبد الوهاب، أيمن السيد، **العلاقات الإيرانية العربية: محدد التسوية السلمية**، بيروت، 1996.

26- عرايبي، الحاج مداح، بارك، نعيمة، **خيار المناولة والشراكة كمداخل لتنمية القطاعات الصناعية**، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الصناعي والسياساتالصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.

27- العرب، محمد عزب، **العلاقات الغربية الإيرانية**، مختارات إيرانية، العدد 53، 2004

28- علي السلمي، "**إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001م.

29- القريوتي، محمد قاسم، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

30- محمد، عبد الله سهر، **السياسة الخارجية الإيرانية:تحليل لصناعة القرار**، السياسة الدولية، العدد132، أكتوبر 1999.

31- مسعد، نيفين عبد المنعم، **صنع القرار في إيران والعلاقات الإيرانية العربية**، بيروت، 2001.

32- مصطفى، أحمد سيد، **التحالفات كإستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية**، ورقة عمل نشرت بدورية آفاق اقتصادية، العدد 71، المجلد18، 1997.

33-مصطفى، أحمد سيد " **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي**" القاهرة، دار النهضة العربية- الطبعة الثالثة2000م.

34-مقلد، اسماعيل صبري، **العلاقات السياسية الدولية**، مطبوعات جامعة الكويت، 1971

35-النجار، فريد، **التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادى والعشرين**، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر 1999م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1- Alain Noel, Pierre Dussauge, **perspectives en management stratégique**, tomme2, publications CETAI, Paris,1993-1994

2- Bernard Garrette, Pierre Dussauge, **Les stratégiesd'alliance**, les éditions d'Organisation3eme tirage, Paris.1996

3- Boualem, Alliouat, **les stratégies de coopérationindustrielle**, éditionEconomica, Paris, 1996.

4- Chen,sh Lee, Wu,Y, **Applying ANP approach to partner selection for strategic alliance,** 2008.

5- Dahmani « **le prtenariat et les alliances dans les nouvelles politiques de dévloppement des entreprises** » l'économie n36 sptembre1996.

6- Jouy-en-Josas, **strategorpolitique general de l'entreprise**, strategie, structure, decision,idenitite, Paris,1997

7- Man &Luvison D, **Sense-making role in creating alliance, Supportive organizational culture,**,2014.

8- Niel Quilliam,**Syria and the New world Order**, Ithaca press, 1999.

الملاحق

الملحق (1): الاستبانة

الملحق (2): جداول نتائج البرنامج الاحصائي

الملحق (1)

الاستبانة

القسم الأول:

معلومات عامة: يرجى وضع إشارة (√) عند الإجابة المناسبة لكم:

1) الجنس:

ذكر أنثى

2) العمر:

أقل من 30 سنة ☐ 31 – 40 سنة ☐

41 – 50 سنة ☐ أكثر من 51 سنة ☐

3) المستوى التعليمي:

إجازة جامعية ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

معهد ☐ أخرى اذكرها..... ☐

4) التخصص الوظيفي:

مدير ☐ مهندس ☐ موظف ☐ عامل ☐ فني ☐

5) الجهة التي تعمل بها:

وزارة الكهرباء ☐ محطة تشرين الحرارية ☐ محطة جندر ☐

القسم الثاني:

يرجى قراءة العبارات التالية وبيان رأيكم

التحالف الاستراتيجي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية

1- اليد العاملة السورية مؤهلة

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

2- اليد العاملة السورية مدربة

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

3- اليد العاملة السورية ذات مستوى فني يسمح للشركات الأجنبية بالتعاون معها

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

4- اليد العاملة السورية ذات مستوى فني يسمح للشركات الأجنبية بنقل التكنولوجيا إليها

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

5- التحولات المالية في الجمهورية العربية السورية ملائمة للشراكات

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

6- قانون توزيع الشركات في الجمهورية العربية السورية متجانس

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

7- قانون الضرائب في الجمهورية العربية السورية ملائم لقيام شراكات متجانسة

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

8- قانون توزيع الشركات يلقى قبولاً من قبل الشركات الإيرانية موضوع دراستنا

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

9- تساهم التوعية بالتحالفات ونقاط قوتها في نجاحها

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

10- الاستفادة من خبرات وتجارب الدول الأخرى يساهم في نجاح التجربة محلياً

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

11- الإعداد الجيد لمشاريع التحالفات يساهم في حسن تنفيذها

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

12- اختيار الحليف المناسب يساهم في نجاح المشاريع المشتركة معه

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

13- تبسيط الإجراءات المتعلقة بعقد التحالفات والمرونة في تنفيذها يساهم في نجاحها

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

14- التقييم الصحيح والشامل للمخاطر وتقاسمها يساهم في نجاح التحالفات

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

15- التقييم المستمر لتنفيذ المشاريع المشتركة واتخاذ تدابير تصويبية يساهم في نجاحها

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

16- الدور الإيراني في توسيع محطة تشرين الحرارية أدى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية فيها

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

17- الدور الإيراني في توسيع محطة تشرين الحرارية أدى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية فيها

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

18- أدت زيادة الاستطاعة في محطة تشرين الحرارية إلى زيادة كمية الكهرباء المولدة

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

19- أدت زيادة الاستطاعة في محطة جندر إلى زيادة كمية الكهرباء المولدة

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

20- التحالف الاستراتيجي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيراني ساهم بالاستقرار السياسي في المنطقة

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

21- تسمح العادات والتقاليد في الجمهورية العربية السورية بتقارب ثقافي بين البلدين

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

22- تسمح الإثنيات العرقية السورية بتقارب ثقافي بين البلدين

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

23- تمتلك الجمهورية الإسلامية الإيرانية معارفاً يمكن للجمهورية العربية السورية الاستفادة منها

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

24- تمتلك الجمهورية الإسلامية الإيرانية تطوراً علمياً يمكن للجمهورية العربية السورية الاستفادة منه

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

25- تمتلك الجمهورية العربية السورية المؤهلات الكافية لاستقبال العلوم والتكنووجيا من الجانب الإيراني

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

26- أدت الحرب الإرهابية التي تعرضت لها الجمهورية العربية السورية إلى تضرر الواقع الخدمي فيها

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

27- أدت الأضرار التي تعرض لها قطاع الكهرباء في الجمهورية العربية السورية إلى ضرر كبير على معيشة المواطن السوري

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

28- أدت العقوبات الاقتصادية المفروضة على سورية إلى صعوبات في عمليات الصيانة والإصلاح في قطاع الكهرباء

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

29- أدت العقوبات الاقتصادية المفروضة على سورية إلى صعوبات في عمليات تأمين مستلزمات الإنتاج

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

30- أدت العقوبات الاقتصادية المفروضة على سورية إلى رفع سعر الصرف

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

31- أدت العقوبات الاقتصادية المفروضة على سورية إلى تشكيل خناق حاد على التعاملات المصرفية

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

32- ساهم التحالف الاستراتيجي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية في تحسين واقع الكهرباء في سورية

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

33- ساهم التحالف الاستراتيجي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية في تحسين واقع الكهرباء في سورية

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

34- ساهم التحالف الاستراتيجي بين الجمهورية العربية السورية والجمهورية الإسلامية الإيرانية رفع مستوى الخبرات للمهندسين في البلدين من خلال التبادل العلمي

موافق وبشدة ☐ موافق ☐ لا أدري ☐ غير موافق ☐ غير موافق وبشدة ☐

الملحق (2)

جداول نتائج البرنامج الاحصائي

1. جدول نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجات أفراد عينة الدراسة في المحور الأول من استبانة الدراسة

Descriptive Statistics						
Std. Deviation	Mean		Maximum	Minimum	N	
Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
2.733	.223	46.08	52	38	150	الاستراتيجي
.820	.067	4.23	5	2	150	ع1
.644	.053	4.25	5	2	150	ع2
.905	.074	3.99	5	2	150	ع3
.861	.070	4.36	5	2	150	ع4
.756	.062	4.55	5	2	150	ع5
.862	.070	3.95	5	2	150	ع6
.737	.060	4.43	5	2	150	ع7
.828	.068	4.35	5	2	150	ع8
.875	.071	4.18	5	1	150	ع9
.854	.070	3.95	5	2	150	ع10
.999	.082	3.83	5	2	150	ع11
					150	Valid N

2. جدول نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجات أفراد عينة الدراسة في المحور الثاني من استبانة الدراسة

Descriptive Statistics						
Std. Deviation	Mean		Maximum	Minimum	N	
Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
6.628	.541	92.55	106	74	150	الاقتصادي
1.019	.083	3.79	5	1	150	ع12
1.084	.088	3.98	5	1	150	ع13

Descriptive Statistics						
Std. Deviation	Mean		Maximum	Minimum	N	
Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
1.162	.095	3.87	5	1	150	ع14
1.023	.084	4.14	5	2	150	ع15
1.048	.086	4.17	5	2	150	ع16
.921	.075	4.06	5	2	150	ع17
.951	.078	4.03	5	2	150	ع18
1.120	.091	3.99	5	1	150	ع19
1.040	.085	4.08	5	1	150	ع20
.833	.068	4.13	5	2	150	ع21
.865	.071	4.05	5	2	150	ع22
.835	.068	4.25	5	1	150	ع23
.970	.079	4.23	5	1	150	ع24
1.001	.082	4.21	5	1	150	ع25
.756	.062	4.46	5	3	150	ع26
1.021	.083	3.47	5	1	150	ع27
1.129	.092	4.00	5	1	150	ع28
1.008	.082	3.50	5	1	150	ع29
1.019	.083	3.91	5	1	150	ع30
1.003	.082	4.00	5	1	150	ع31
.955	.078	3.97	5	1	150	ع32
1.059	.086	4.08	5	1	150	ع33
.951	.078	4.17	5	1	150	ع34
					150	Valid N

3. جدول نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجات أفراد عينة الدراسة في المحور الثالث من استبانة الدراسة:

Descriptive Statistics						
Std. Deviation	Mean		Maximum	Minimum	N	
Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
2.390	.195	24.67	29	18	150	السياسي والاجتماعي
.991	.081	3.93	5	1	150	ع35
.969	.079	4.01	5	2	150	ع36
.912	.074	4.09	5	2	150	ع37
.950	.078	4.13	5	2	150	ع38
1.002	.082	4.10	5	1	150	ع39
.805	.066	4.42	5	2	150	ع40
					150	Valid N

4. جدول نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف أعمارهم

Descriptives							
Maximum	Minimum	Std. Error	Std. Deviation	Mean	N		
51	40	.406	2.660	46.30	43	أصغر من 30 سنة	الاستراتيجي
52	39	.312	2.646	46.01	72	31-40 سنة	
51	38	.515	3.048	45.94	35	41-50 سنة	
52	38	.223	2.733	46.08	150	Total	
106	85	.904	5.925	93.28	43	أصغر من 30 سنة	الاقتصادي

Descriptives							
Maximum	Minimum	Std. Error	Std. Deviation	Mean	N		
104	75	.831	7.049	92.65	72	31-40 سنة	
106	74	1.113	6.586	91.43	35	41-50 سنة	
106	74	.541	6.628	92.55	150	Total	
28	21	.283	1.856	24.28	43	أصغر من 30 سنة	السياسي والاجتماعي
29	18	.317	2.689	24.69	72	31-40 سنة	
29	20	.388	2.298	25.11	35	41-50 سنة	
29	18	.195	2.390	24.67	150	Total	
180	152	1.138	7.463	163.86	43	أصغر من 30 سنة	الدرجة الكلية
179	142	1.079	9.158	163.36	72	31-40 سنة	
182	148	1.241	7.342	162.49	35	41-50 سنة	
182	142	.674	8.259	163.30	150	Total	

5. جدول نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأثر متغير العمر على درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له:

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.815	.205	1.549	2	3.098	Between Groups	الاستراتيجي
		7.551	147	1109.942	Within Groups	
			149	1113.040	Total	
.466	.767	33.816	2	67.631	Between Groups	الاقتصادي
		44.065	147	6477.542	Within Groups	
			149	6545.173	Total	

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.308	1.187	6.761	2	13.522	Between Groups	السياسي والاجتماعي
		5.697	147	837.472	Within Groups	
			149	850.993	Total	
.765	.268	18.492	2	36.983	Between Groups	الدرجة الكلية
		68.888	147	10126.517	Within Groups	
			149	10163.500	Total	

6. جدول نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف مستوياتهم التعليمية:

Descriptives							
Maximum	Minimum	Std. Error	Std. Deviation	Mean	N		
51	42	.568	3.060	45.83	29	معهد	الاستراتيجي
50	38	.324	2.487	46.05	59	إجازة جامعية	
52	39	.450	2.984	46.02	44	ماجستير	
51	42	.571	2.421	46.72	18	دكتوراه	
52	38	.223	2.733	46.08	150	Total	
104	74	1.173	6.319	91.00	29	معهد	الاقتصادي
106	78	.930	7.145	93.51	59	إجازة جامعية	
104	75	.984	6.529	92.70	44	ماجستير	
103	84	1.263	5.361	91.50	18	دكتوراه	
106	74	.541	6.628	92.55	150	Total	
28	18	.432	2.325	23.76	29	معهد	السياسي والاجتماعي
29	20	.304	2.333	24.93	59	إجازة جامعية	
29	18	.392	2.598	24.75	44	ماجستير	
29	22	.449	1.906	25.11	18	دكتوراه	
29	18	.195	2.390	24.67	150	Total	

Descriptives							
Maximum	Minimum	Std. Error	Std. Deviation	Mean	N		
174	148	1.318	7.099	160.59	29	معهد	الدرجة الكلية
182	149	1.138	8.742	164.49	59	إجازة جامعية	
178	142	1.297	8.601	163.48	44	ماجستير	
176	152	1.657	7.029	163.33	18	دكتوراه	
182	142	.674	8.259	163.30	150	Total	

7. جدول نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المستوى التعليمي على درجات الموظفين في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له:

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.741	.417	3.155	3	9.466	Between Groups	الاستراتيجي
		7.559	146	1103.574	Within Groups	
			149	1113.040	Total	
.351	1.101	48.256	3	144.768	Between Groups	الاقتصادي
		43.838	146	6400.405	Within Groups	
			149	6545.173	Total	
.133	1.897	10.642	3	31.926	Between Groups	السياسي والاجتماعي
		5.610	146	819.067	Within Groups	
			149	850.993	Total	
.224	1.474	99.581	3	298.742	Between Groups	الدرجة الكلية
		67.567	146	9864.758	Within Groups	
			149	10163.500	Total	

8. جدول نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف تخصصاتهم الوظيفية:

Descriptives							
Maximum	Minimum	Std. Error	Std. Deviation	Mean	N		
51	42	.710	2.748	46.87	15	مدير	الاستراتيجي
51	43	.498	2.111	46.11	18	مهندس	
51	38	.643	3.278	46.12	26	فني	
52	42	.456	2.497	46.20	30	موظف	
50	39	.357	2.792	45.80	61	عامل	
52	38	.223	2.733	46.08	150	Total	
103	84	1.544	5.982	95.27	15	مدير	الاقتصادي
106	74	2.150	9.122	92.17	18	مهندس	
106	80	1.114	5.681	91.96	26	فني	
102	84	1.044	5.720	93.63	30	موظف	
104	75	.855	6.674	91.70	61	عامل	
106	74	.541	6.628	92.55	150	Total	
27	21	.452	1.751	24.27	15	مدير	السياسي والاجتماعي
29	22	.480	2.036	25.17	18	مهندس	
29	20	.446	2.276	25.31	26	فني	
29	18	.511	2.797	25.20	30	موظف	
29	18	.303	2.364	24.10	61	عامل	
29	18	.195	2.390	24.67	150	Total	
180	152	2.166	8.390	166.40	15	مدير	الدرجة الكلية
179	148	2.320	9.841	163.44	18	مهندس	
182	152	1.378	7.026	163.38	26	فني	
178	148	1.586	8.688	165.03	30	موظف	
178	142	1.005	7.851	161.61	61	عامل	
182	142	.674	8.259	163.30	150	Total	

9. جدول نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأثر متغير التخصص الوظيفي على درجات الموظفين في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له:

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.753	.476	3.609	4	14.436	Between Groups	الاستراتيجي
		7.577	145	1098.604	Within Groups	
			149	1113.040	Total	
.336	1.149	50.281	4	201.123	Between Groups	الاقتصادي
		43.752	145	6344.050	Within Groups	
			149	6545.173	Total	
.089	2.062	11.453	4	45.812	Between Groups	السياسي والاجتماعي
		5.553	145	805.182	Within Groups	
			149	850.993	Total	
.199	1.523	102.444	4	409.778	Between Groups	الدرجة الكلية
		67.267	145	9753.722	Within Groups	
			149	10163.500	Total	

10. جدول نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له باختلاف جهة عملهم:

Descriptives							
Maximum	Minimum	Std. Error	Std. Deviation	Mean	N		
52	38	.428	3.024	46.20	50	وزارة الكهرباء	الاستراتيجي
51	40	.377	2.665	45.96	50	محطة تشرين	
51	42	.359	2.538	46.08	50	محطة جندر	
52	38	.223	2.733	46.08	150	Total	

Descriptives							
Maximum	Minimum	Std. Error	Std. Deviation	Mean	N		
103	74	.993	7.024	92.12	50	وزارة الكهرباء	الاقتصادي
106	81	.887	6.269	93.00	50	محطة تشرين	
104	75	.944	6.674	92.52	50	محطة جندر	
106	74	.541	6.628	92.55	150	Total	
29	18	.328	2.319	24.74	50	وزارة الكهرباء	السياسي والاجتماعي
29	18	.346	2.446	24.88	50	محطة تشرين	
29	20	.343	2.424	24.40	50	محطة جندر	
29	18	.195	2.390	24.67	150	Total	
180	145	1.217	8.608	163.06	50	وزارة الكهرباء	الدرجة الكلية
182	148	1.155	8.165	163.84	50	محطة تشرين	
176	142	1.151	8.137	163.00	50	محطة جندر	
182	142	.674	8.259	163.30	150	Total	

11. جدول نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأثر متغير جهة العمل على درجات الموظفين أفراد عينة الدراسة في محاور استبانة الدراسة والدرجة الكلية له:

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.909	.095	.720	2	1.440	Between Groups	الاستراتيجي
		7.562	147	1111.600	Within Groups	
			149	1113.040	Total	
.804	.219	9.707	2	19.413	Between Groups	الاقتصادي
		44.393	147	6525.760	Within Groups	
			149	6545.173	Total	

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.590	.530	3.047	2	6.093	Between Groups	السياسي والاجتماعي
		5.748	147	844.900	Within Groups	
			149	850.993	Total	
.853	.159	10.980	2	21.960	Between Groups	الدرجة الكلية
		68.990	147	10141.540	Within Groups	
			149	10163.500	Total	

Abstract

The study aims to shed light on the impact of the strategic alliance between the Syrian Arab Republic and the Islamic Republic of Iran on improving the electricity system in Syria after being harmed by terrorism, in addition to the strategic gains from the rehabilitation of Power generation stations.

The advantage of this alliance is also evident in various political, economic and social aspects.

Another key objective of the study is to identify the strengths of this alliance, especially in the field of infrastructure of the Syrian Arab Republic, by studying the benefits achieved by the electric power sector, including reviewing reports and guides issued by the strategic and economic centers.

The study community consists of engineers and employees in the Syrian Ministry of Electricity. A series of interviews were conducted. The researcher also used a number of statistical methods in the SPSS program.

This study has reached many conclusions that could benefit future researchers in this area, as these conclusions relate to the procedures that strengthen the Alliance at the current stage and at the reconstruction one.

Keywords:

Strategic alliance, international relations, coalition success factors, strategic decisions.