

العمل من خلال الشراكات

مبررات الشراكات الناجحة

أن تكون الأهداف والرؤية المشتركة واضحة ومحددة

أن تخدم الشراكة الأطراف المتشاركة بقدر شراكتهم

لا تشترط الشراكة تضمين الدخول في رأس المال

ضرورة أن تكون الأطراف المتشاركة تكمل بعضها بعضا

وضوح بنود الشراكة والصلاحيات والمسؤوليات

تضمين بنود فسخ الشراكة في بداية الاتفاق

خصائص الشراكة

علاقات التكافؤ بين المتعاملين

خاصية الحركية في تحقيق الأهداف المشتركة

اتفاق طويل أو متوسط الأجل بين الطرفين المتشاركين

لا تقتصر الشراكة على تقديم حصة في رأس المال، بل يمكن أن تتم من خلال تقديم خبرة أو نقل تكنولوجي أو دراية أو معرفة

لكل طرف الحق في إدارة المشروع، إدارة مشتركة والتعاون على أساس الثقة وتقاسم المخاطر لتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة

التقاء أهداف المتعاملين لتؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل والمعاملة المماثلة على مستوى مساهمات الشركاء والمتعاملين

تنسيق القرارات والممارسات المتعلقة بالنشاط والوظيفة المعنية بالتعاون

مبادئ العمل من خلال الشراكات



تعريف

الشراكة تتمثل في كل أشكال التعاون ما بين مؤسسات أو منظمات لمدة معينة تهدف إلى تقوية فعالية المتعاملين من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها

أهمية الأهداف و الرؤية المشتركة بين الشركاء

عقد الشراكات بين معتقدين سلبيين لهما عمق ثقافي في الفكر العربي، حيث أن المعتقد الأول، يؤكد أن العمل بالشراكة يعود بالعبيء والمشكلات على الأطراف المتشاركة، بينما المعتقد الثاني، يؤكد أن العمل بالشراكة يوفر قدرا من التعاون، ينفيه المعتقد الأول

المخاطر المصاحبة للعمل من خلال الشراكات

تقوم المنظمات العامة بعقد تحالفات محلية ودولية، لتحقيق مصالح عامة للدولة والأفراد، بما يتعلق بدور المنظمة صاحبة المبادرة ومساعدية الشراكة التي تقوم بها، بينما يرى بعض الأفراد داخل وخارج المنظمة، أن التكاليف المالية تحول الاتفاقية بين الشركاء، إلى قضايا تجارية بحتة، وهذا ليس من الدقة بمكان، حيث أن المديرين يسعون إلى تحقيق أهداف المنظمة من مؤسسات عامة أو وزارات وحتى الإدارات المتمثلة في الهيئات الوطنية و مراكز اتخاذ القرار، ولذلك مجموعة من الانعكاسات السلبية لدور المديرين وإداراتهم التي يمثلونها

الفرق بين الشراكة على مختلف المستويات

#	المستوى الاستراتيجي	المستوى التشغيلي
1	الرؤية	البيات العمل
2	تحديد المحاور الرئيسية للشراكة	تفاصيل أكثر دقة
3	وضع أرقام أو تواريخ محددة للشراكة	انعكاس على مهام العمل
4	التفاوض على بنود الاتفاقية للشراكة	تحديد المسؤوليات والأدوار
5	تحديد وقت البدء والانهاء والخروج الامن	لا تتعرض لذلك
6	تخصيص مرجعيات النزاع والاختلاف	الهرم الإداري واضح ومحدد
7	امكانية عقد اجتماعات تعديل الشراكة	تنظيم العمل لتحقيق الأهداف
8	طرفي الشراكة على أعلى الهرم	الإدارة الوسطى

التعاون بين أطراف الشراكة

تجنب التأخير

طرح البدائل

المشاركة في الخطط

الأداء الجيد

جمع الطاقات

تبادل الخبرات

خفض التكاليف

المشاركة في التكاليف الثابتة

السيطرة على المخاطر

تحسين أساليب الاستعمال

المشاركة في تحمل المخاطر

خدمة العملاء في الوقت المناسب

توفير قيمة أكبر للمستهلك

زيادة الفهم المتبادل

تقديم خط منتجات أقوى

خلق منتجات جديدة

تسويق منتجات إضافية

مساندة وخدمة العملاء

ثلاثة نقاط حاسمة لعقد اتفاق شراكة

◀ **حصة المشاركة:** وتشمل النسبة المؤية التي يمتلكها كل شريك في العمل، تطلب أنظمة الدول خصوصية في امتلاك ما لا يقل عن 51% من ملكيات المؤسسات العامة والشركات العامة التي تتعلق بموارد الدولة

◀ **إنهاء الشراكة:** تتضمن أحكام وشروط وبنود إنهاء الشراكة وآلياتها بشكل واضح، فاعتبار النزاعات والاختلافات وتعارض المصالح بين الدول وارد، كذلك ينعكس على دور الشركاء فيها، وهذا لا يخرج اتفاقيات التفاهم المحلية من دائرة التركيز على هذه النقطة الحاسمة

◀ **الأدوار والمسؤوليات:** تحتوي تفاصيل توزيع الأدوار والمسؤوليات لتحقيق الأهداف، من موارد مادية أو بشرية، فغالباً تطلب اللجان المسؤولة عن عقد الشراكات المحلية والخارجية، إدراج بنود الاستفادة المشتركة لتوظيف الموارد البشرية الوطنية، وتحقيق فائدة للمنظمة وأفرادها العاملين بها

أهمية وفوائد الشراكة

ابتكار أنماط استهلاكية جديدة

زيادة القدرات التسويقية

إعلانات مشتركة

تحسين صورة المؤسسة

التنسيق في البرامج

التكامل بين الخبرات

◀ قد يطفئ هدف الربح والتوسع والابتكار على حماية المستهلك، وذلك بتقديم سلع أو خدمات ضارة أو ذات جودة ونوعية رديئة وبأسعار مرتفعة

▶ يترتب أحياناً على قيام تحالفات بين الشركات الكبرى خلق مراكز تجارية ضخمة مما يؤدي إلى غياب المنافسة وتدهور القدرة التنافسية لبقية الشركات، وبالتالي ظهور عدم تكافؤ الفرص التنافسية.

▶ تؤدي التحالفات التجارية إلى ظهور أسواق للبايعين وغياب أسواق للمشتريين، حيث تصبح قوى السوق في أيدي عدد قليل من التحالفات نتيجة الاحتكار. مثل الاتفاقات الدولية في الاستثمار بالموارد الطبيعية للدولة

▶ يحتمل أن تؤدي هذه التحالفات إلى فقدان المركز التنافسي للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي تدهور فرص نمو وتطور هذه الصناعات

▶ يؤدي التحالف أو الشراكة إلى إنشاء كيانات كبرى تقلل من القدرة التنافسية للصناعات الوطنية في ظل إلغاء الحماية، هذا ما قد يؤدي إلى القضاء على الصناعات الوطنية. يتطلب مشاركة المصانع الصغيرة في الدولة، والمؤسسات الريادية

مهارات التفاوض للوصول إلى اتفاقات الشراكة – مراحل التفاوض

1- مرحلة التحليل: جمع المقومات وفهم المصالح للطرفين

أ- الإعداد الجيد: تحليل أسباب المشاركة والمصالح المتوقعة وما يمكن التفاوض حوله

ب- التعلم: الانصات الجيد للآخرين، واخذ فترات احتضان للمناقشات والاراء وتحليلها

ج- المراجعة: ما تم تحديده وما استجد عليه والتفكير بنظرة شمولية

د- الجاهزية: بالتعرف على أسلوب الأطراف الأخرى في التفاوض وما لديها وما عليها

2- مرحلة التخطيط: إعداد خطة تفاوض تتضمن كل ما سيتم في التخطيط

أ- المصالح: تحديد المصالح الأساسية للمفاوض والتي يجب التركيز عليها

ب- خطة التعامل: إعداد خطة تعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض

ج- إعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها

د- إعداد تصور للمطالب الغير أساسية وممكن الاستغناء عنها مقابل مصالح أهم

هـ- إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض

3- مرحلة المناقشات: التفاوض الفعلي ومراعاة ومناقشة أمور هامة

أ- الاستمرار في تحليل الأوضاع وكل ما يحدث أو يقال أمامه

ب- التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات

ج- تقديم حلول خلاقة وإجابات جديدة لأن تكرر الإجابة لا يؤدي إلى تقدم المفاوضات

د- المرونة في التفاوض وحسن الاستماع للأطراف المختلفة

هـ- التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد

و- يجب اعتبار المفاوضات فرصة للتعاون لإيجاد حلول تحقق مصالح للجميع وعدم اعتبار المفاوضات حلبة للصراع حيث يفوز الأكثر تعنتاً

ز- أخذ الوقت الكافي للتعبير ومنح الآخرين وقتهم الكافي لذلك

ح- أن يحتفظ المفاوض دائماً في ذاكرته بأنه يعترض على نقاط معينة ولا يعترض على شخص ما ، أي يجب التفرق باستمرار بين الموضوع ومن يقدم الموضوع

ط- أن يحاول المفاوض بصفة مستمرة معرفة الحقائق عن طريق السؤال وألا يعتمد على افتراضاته ويبني عليها

ي- أن يدرك متى يتوقف عن التفاوض في حالتي النجاح والفشل

دراسة حالة



أعلنت الاتصالات السعودية خلال الاجتماع السنوي العالمي للاتصالات بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، من عام ٢٠١٥، عن توقيع اتفاقية شراكة ثنائية مع مجموعة اتصالات الامارات للربط البيني بين شبكات البروتوكولات المتعددة في الشركتين والتي ستتيح تقديم خدماتهما بجودة وكفاءة عاليتين لعملاء قطاع الاعمال في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة من خلال شبكات البروتوكولات المتعددة، إضافة إلى توفير الربط مع كبريات الشركات الرائدة عالميا لعملاء الشركتين بمعايير وديناميكية عاليتين

تحليل اهتمامات و توقعات الشركاء المحتملين للمنظمة

في المنظمات الحكومية، هنالك فرص كبيرة في عقد شراكات مع القطاع الخاص، حيث يمثل دور الشراكة بين الشركات في القطاع الخاص وإدارات ومنظمات القطاع الحكومي، جذب للاستثمارات على اختلاف أحجامها وأنواعها، محلية وخارجية، وهي تعرف بما يسمى الشراكة بين (PPP - Public Private Partnership) القطاع الخاص والقطاع العام

أشكال الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

الصيانة

الامتياز

التصميم

التمويل

البناء

التشغيل



الأجزاء الأساسية في عقد الشراكة المكتوب

- الأساسيات
- المساهمات
- انسحاب ودخول شركاء جدد
- شراء حصة منظمة شريكة
- حل النزاعات
- الترتيبات المالية
- طريقة حل الشراكة
- التقييم

شراكات فعالة بين الأطراف المختلفة

تكوين شراكات فعالة، تنطلق من تنظيمات الوزارات والهيئات الحكومية والمنظمات المعنية بتيسير آفاق التعاون الدولي المشترك بين الدول الساعية لعقد تحالفات بين شركاتها أو منظماتها على الصعيد التجاري الاقتصادي أو التعليمي وحتى جميع مجالات التعاون المشترك