



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت



# مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة

مجلة علمية دولية محكمة سداسية ومتخصصة

تصدر عن

مختبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المجلد 03 العدد 01 - ديسمبر 2020

الترقيم الدولي المعياري للدورية : ISSN: 2710-8589

الترقيم الدولي المعياري للدورية الالكترونية: E-ISSN : 2716-8743

الإيداع القانوني : ديسمبر 2018





# الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة



مجلة  
تصدر عن

مختبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الوشريسي - تيسمسيلت

المجلد 03 العدد 01

ديسمبر 2020

[revue.mesd@gmail.com](mailto:revue.mesd@gmail.com)

<http://www.cuniv-tissemsilt.dz/index.php/mesd/>

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/602>

الترقيم الدولي المعياري للدورية : ISSN: 2710-8589

الترقيم الدولي المعياري للدورية الالكترونية: E-ISSN : 2716-8743

الإيداع القانوني : ديسمبر 2018

المدير الشرفي للمجلة

أ.د. عيساني أحمد مدير المركز الجامعي تيسمسيلت

مدير ورئيس تحرير المجلة

د. ألعيداني إلياس، المركز الجامعي تيسمسيلت

نائب رئيس التحرير

د. صلاح محمد، المركز الجامعي تيسمسيلت

رئيس لجنة القراءة

د. سماعيل عيسى، المركز الجامعي تيسمسيلت

أعضاء هيئة التحرير

د. محمودي أحمد / د. محي الدين محمود عمر / د.بوزكري جيلالي

أعضاء اللجنة العلمية

جامعة طيبة بالمدينة المنورة	د. صالح هاني عبد الحكيم إسماعيل
المدرسة العليا للتجارة.	أ. د لعلاوي عمر
جامعة الشلف	أ. د راتول محمد
المدرسة العليا للتجارة.	أ. د عبد الحفيظ دحية
جامعة ابن زهر المغرب	د كمال خريف
جامعة معسكر	أ. د ثابتي حبيب
Business School Toulouse	د سيد علي كمال كايا
جامعة البلدية	أ. د كمال رزيق
جامعة القصيم (المملكة العربية السعودية)	أ. د الطاهر أحمد محمد علي
كلية الحقوق - جامعة أسيوط	د. أحمد عبدالصبور الدجاوي
جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية	د. حكيم براضية
جامعة الامارات العربية المتحدة	د. عماد الدحيات
جامعة أم درمان الأهلية (السودان)	أ. نسرين موسى أحمد أحمد؛
(المملكة العربية السعودية)	د عبد الله سراج
جامعة حلب - الجمهورية العربية السورية	د همام القوصي

الجامعة التقنية الشمالية -العراق - معهد الادارة والحاسبات ونظم المعلومات مصر جامعة بغداد	د. سلطان عبد الرحمن فتحي د. نشأت ادوارد ا.د.سعاد هادي حسن الطائي
جامعة سلطان قابوس عمان مصر جامعة بشار	د وكيل عمار أ.د/ رحاب يوسف أ.د. عبد السلام مخلوفي
جامعة ابن باديس مستغانم المركز الجامعي لتيسمسيلت المركز الجامعي لتيسمسيلت جامعة البليدة	اد عدالة العجال د. عمر محي الدين محمود د. عيسى سماعيل د. عبدالحق القينغي
المركز الجامعي لتيسمسيلت المركز الجامعي لتيسمسيلت جامعة يحي فارس بالمدينة جامعة بشار	د. محمودي أحمد د. بوزكري الجيلالي د. نذير بوسهوة د. زهير طافر
جامعة الوادي المركز الجامعي لتيسمسيلت جامعة الجلفة	د. علي العبسي د. محمد صلاح د. هزرشي طارق
جامعة ابن خلدون تيارت جامعة ابن خلدون تيارت جامعة الجلفة	د. زياني عبد الحق د. خيرة مجدوب د. مداح خنصر
المركز الجامعي لتيسمسيلت جامعة المسيلة جامعة الشلف	د. روشو عبد القادر د. مخوخ رزيقة د. حمزة مزيان
جامعة معسكر جامعة خميس مليانة	د. حسيني إسحاق د. قسول فاطمة الزهراء

## أولاً: التعريف بالمجلة.

مجلة " الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة " مجلة أكاديمية علمية دولية محكمة سداسية ومتخصصة، تصدر عن مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي تسمسيت، وتتناول القضايا والموضوعات بمجال علوم التسيير والتجارية والدراسات الاقتصادية. ويأتي إطلاق المجلة في إطار الاهتمام المتزايد بالبحث العلمي والتعليم الجامعي بالمركز الجامعي تسمسيت، عن طريق نشر الدراسات الجادة والتميّزة ذات الطابع الاستراتيجي في مجال إدارة الأعمال والتسويق والدراسات الاستراتيجية بالإضافة إلى الدراسات الاقتصادية الكمية والمتخصصة، على أن تستند الدراسات المنشورة إلى معايير نشر علمية دقيقة وذلك بمشاركة أبرز الأكاديميين والباحثين في الجزائر والعالم العربي وباقي دول العالم.

## ثانياً: أهداف المجلة.

- تسليط الضوء بشكل علمي على المواضيع والقضايا ذات الطابع الاقتصادي البحت الخاص بالجزائر وباقي دول العالم.
- تشجيع البحث العلمي في الجامعات الجزائرية وباقي الجامعات في دول العالم، وإتاحة الفرصة للباحثين لنشر بحوثهم وإنتاجهم العلمي.
- الإسهام في إثراء البحث العلمي في مجالات علوم التسيير والعلوم التجارية والاقتصادية، من خلال نشر البحوث والدراسات النظرية، الكمية والميدانية.
- استشراف القضايا المستقبلية المرتبطة بالجزائر، والدول العربية، وبقية دول العالم.
- التركيز على الدراسات الاستراتيجية الآتية، والمواضيع الحديثة المحتملة في مختلف اهتمامات الباحثين المنتمين للمجلة وغيرهم من الباحثين عبر مختلف أنحاء الوطن والعالم.
- الإسهام في نهضة التعليم الجامعي وتطويره في الجزائر والعالم العربي.
- إطلاق طاقات الإبداع والتنافس العلمي، وفتح المجال أمام البحوث الأكاديمية الحقيقية.
- دعم المكانة العلمية والأكاديمية للمركز الجامعي تسمسيت وتوسيع آفاق البث العلمي.

## محتويات العدد

الصفحة	مؤسسة الانتماء	المشاركين	عنوان المقال
22-08		أ. صحراوي جمال الدين / جامعة معسكر أ.د عدوكة لخضر / جامعة معسكر	النمو الاقتصادي والبطالة في الجزائر: تحقيق علاقة أو كمن
47-23		د. ابو محمد الطاهر احمد محمد علي / جامعة القصيم المملكة العربية السعودية د. ابو مصعب موسى محمد يعقوب / جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أثر الشراكة في نتائج الاعمال: دراسة تطبيقية على شركة كابلات جيايد السويدي
62-48		Le leader d'opinion en marketing Sayaj fatima / university center of ghelizane	
81-63		مكي الحاج / المركز الجامعي تيبازة حواس مولود / جامعة الجزائر 03	واقع جودة الخدمات الصحية في العيادات الخاصة (دراسة حالة مصحة طب العيون نور وسارة بعين وسارة)
102-82		بلحاجي خديجة / جامعة الشلف قلش عبد الله / جامعة الشلف	دور الأنشطة الاقتصادية المنزلية في مواجهة أزمة جائحة كوفيد-19 في الجزائر
118-103		أقنين نبيلة / جامعة عبد المالك السعدي - المغرب أردة إلياس / جامعة عبد المالك السعدي - المغرب	مقالع الحجارة محرك أساسي للاقتصاد، ومدمر حقيقي للبيئة حالة جماعة تفرات بإقليم الفحص-أنجرة (المغرب)
136-119		بوشوشة محمد / جامعة باتنة 01	التحضر الجبائي في الجزائر: الواقع والآفاق
154-137		بن فريجة نجاة / جامعة الجيلالي بونعامة نصاح سليمان / جامعة الجيلالي بونعامة	واقع التنوع الاقتصادي في الدول العربية- عرض تجارب بعض الدول-
172-155		وزاني محمد / جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة	دور الكلمة المقولة في التأثير على نية شراء خدمات الإقامة. دراسة حالة عينة من الأساتذة الجامعيين.
187-173		Sustainable Tourism Marketing Meddas Ouahiba / University Djillali Liabes , Sidi bel Abess Kharroubi Mohamed/ University Mustapha Stambouli, Mascara	
201-188		ط د / بلغيث امينة / جامعة تونس المنار - تونس	الجهود المبذولة لترقية واستدامة السياحة الصحراوية بالجزائر
215-202		د. روشو عبدالقادر / المركز الجامعي تيمسليت	نمط تسيير العقار الصناعي وانعكاساته على التنمية المحلية في الجزائر
231-216		زرادنة محمد / جامعة سيدي بلعباس قازي أول محمد شكري / جامعة سيدي بلعباس	نحو إدارة سلاسل الإمداد في المؤسسات الاقتصادية كأساس محوري لدعم أبعاد التنمية المستدامة -دراسة حالة مؤسسة حسناوي بسيدي بلعباس-
247-232		سلطان كريمة / جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بوعفار أمال / جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	اقتصاد المعرفة ودوره في تحقيق التنمية المستدامة - حالة الجزائر وتونس-



# *Modern Economic and Sustainable Development*

**LMESD**

---

*Review*

Published by  
“the Laboratory of Modern Economic and Sustainable Development”  
LMESD

---

University centre of Tissemsilt

Volume 03 – ISSUE 01  
DECEMBER 2020

[revue.mesd@gmail.com](mailto:revue.mesd@gmail.com)

<http://www.cuniv-tissemsilt.dz/index.php/mesd/>

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/602>

International Standard Serial Number: ISSN: 2710-8589

Electronic International Standard Serial Number: E-ISSN: 2716-8743

Legal deposit : December-2018



Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University Center Ahmed bin Yahya Al-Wancharissi  
Tissemsilt



الجامعة الجزائرية  
المركز العلمي  
المركب  
University Center El Wancharissi  
of Tissemsilt - Algeria

# *Modern Economic and Sustainable Development review*

Approved Scientific international Semestrial  
review And specializing in economic field

Published by

The laboratory of Modern Economic and sustainable development  
Institute of Economics, Business and Management Sciences

**Volume 03 – issue 01– DECEMBER 2020**

International Standard Serial Number: ISSN: 2710–8589

Electronic International Standard Serial Number: E-ISSN: 2716–8743

Legal deposit : December–2018



## أثر الشراكة في نتائج الاعمال: دراسة تطبيقية على شركة كابلات جياذ السويدي

*The Impact of partnership on business results: An applied study on Al- Swedish-Giad Cables*

د.الطاهر احمد محمد علي<sup>1</sup>، د.موسى محمد يعقوب<sup>2</sup>

*Eltahir Ahmed Mohammed Ali 1, Mosa Mohammed Yagoup<sup>2</sup>*

جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية؛ Tahirahmed123@yahoo.com

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان؛ aburaheej68@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/08/07 تاريخ القبول: 2020/11/15 تاريخ النشر: 2020/11/15

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الشراكة في نتائج اعمال شركة كابلات جياذ السويدي. وقد تم في هذه الدراسة تبيان اثر الشراكة على نتائج أعمال الشركة المذكورة أعلافة بالمقارنة بين فترتين هما: مرحلة ما قبل الشراكة ومرحلة ما بعد الشراكة. ومن ابرز ما توصلت إليه الدراسة ما يلي: تطور معدل نمو مبيعات شركة كابلات جياذ السويدي تطوراً إيجابياً بلغت ما نسبته 56%. متوسط نسبة تحقيق الإنتاج المخطط ارتفعت من 29% إلى 42% بعد الشراكة. الإهلاك بعد الشراكة قد تضاعف أكثر مما كان عليه الحال قبل الشراكة. ومن ابرز التوصيات ما يلي: توسيع مجال بناء الشراكات ليشمل مجال البحث والتطوير. إنشاء دائرة تطلع بمسؤولية تنظيم وإدارة نشاط الشراكات والتحالفات الاستراتيجية. تبني واستخدام منهجية علمية وعملية وملائمة لتطوير ومراجعة وتقييم الشراكات والتحالفات الاستراتيجية.

كلمات مفتاحية: الشراكة، نتائج الاعمال، الأداء المؤسسي

### **Abstract:**

This study aims to know the impact of partnership business results of Swedish-Giad company. This study reflected the impact of the partnership on the results of the company's above-mentioned to comparison between two periods: pre-partnership and post-partnership. The findings of the study include: The development of sales of the company growth rate positive development amounted to 56%. The average percentage of achieving the planned production rose from 29% to 42% after the partnership. Depreciation after the partnership has doubled more than was the case before the partnership. The most prominent recommendations include: Expand the field of building partnerships to include the field of research and development. Create a circle of aspiration of the responsibility to organize and manage Activity partnerships and strategic alliances. Follow the scientific, practical and suitable methodology for the development, review and evaluation of strategic partnerships and alliances.

**Key words:** partnership, business results, corporate performance

<sup>1</sup> د.الطاهر احمد محمد علي الايمائل: Tahirahmed123@yahoo.com

**مقدمة:**

تسعى الحكومات في مختلف دول العالم إلى اشباع الحاجات العامة والاساسية لمواطنيها لما لها من أهمية كبرى في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ونتيجة للزيادة المطردة في النمو السكاني والاجتماعي والاقتصادي في دول العالم المختلفة، تزايد الطلب على خدمات البنية الأساسية ولا سيما خدمات الطاقة والنقل والمرافق والصحة والتعليم. لكن هذه الزيادة لم يتقبلها في الكثير من الدول وخاصة النامية منها زيادة مماثلة في التوسع في تلك البنية الأساسية، وقد يعزى السبب الرئيسي في هذا إلى عجز موازنات بعض الدول عن مواجهة تكاليف إنشاء وصيانة شبكات البنية الأساسية والتوسع في إقامتها، وقد أوجد التوسع المطلوب في مشروعات البنية الأساسية؛ وكذلك تقديم خدماتها بمستوى أفضل رغبة في البحث عن سياسات جديدة لتمويل تلك المشروعات دون الحاجة لزيادة الضرائب أو زيادة التعريفات المفروضة على البنية الأساسية، أو تحمل المواطن أعباء إضافية، فكان الاتجاه نحو القطاع الخاص ليشترك في عملية التمويل. (عفيفي، 2011م، 10)، وحظي موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص باهتمام كبير من قبل الحكومات في مختلف دول العالم، اعتمادا على أن عملية النمو الاقتصادي والاجتماعي تعتمد على حشد وجمع كافة إمكانات المجتمع بما فيها طاقات وموارد وخبرات كل من القطاع العام والخاص ليشترك في تنظيمات مؤسسة تتولى إنشاء وتشغيل المشروعات بمختلف أنواعها بعد أن واجهت التنظيمات المؤسسية تحديات وصعوبات في تحقيق الأهداف التنموية بالمستويات الطموحة والمستهدفة، لذلك تسعى الحكومات إلى تبني نظم الشراكة التي تساهم في كافة قطاعات المجتمع في توجيه وإدارة وتشغيل وتختتم الدراسة بعرض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات والمقترحات التي تتبناها والتي قد تساعد على دعم الشراكة بين القطاع العام والخاص في مصر. (هاني، 2017)، وظهرت الشراكات في وقت مبكر من تسعينيات القرن الماضي ولا زالت في مراحلها الأولية، ونجد أن الشراكات قد قدمت دروسا عظيمة في التنمية. (الشيخ، 2010م). وتظهر أهمية الشراكة في المساهمة ورفع تنافسية المشاريع، والإسراع في تنفيذ المشاريع ذات الأولوية والاستعانة بالخبرة الإدارية المتطورة وتخفيض التكلفة. معيوف، قدوري (2017م)، (سحنون، بريش، 2019م، 68)

**مشكلة الدراسة:**

تتمثل مشكلة الدراسة في أجراء بحث تطبيقي على شركة كابلات جيايد السويدي وذلك للوقوف على تجربة الشركة في بناء الشراكة الاستراتيجية، وتقييم مدى انعكاس هذه الشراكة على أداءها المؤسسي. وتقوم الدراسة على الدراسة التطبيقية، وذلك بعد التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من اجل استخدامها في التعرف على طبيعة ومستوى تأثير الشراكة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي ونتائج الأعمال في المجموعة. وتتمثل مشكلة الدراسة الرئيسة في السؤال التالي:  
ما هو أثر الشراكة الاستراتيجية في نتائج أعمال الشركة مقارنة بالنتائج المحققة قبل الشراكة؟ وتقوم هذه الدراسة بحل هذه المشكلة الرئيسة من خلال بحث الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو أثر الشراكة على ربحية شركة كابلات جيايد السويدي ؟
2. ما هو أثر الشراكة على نمو دخل شركة كابلات جيايد السويدي ؟
3. ما هو أثر الشراكة على نمو مبيعات شركة كابلات جيايد السويدي ؟

**أهداف الدراسة:**

1. تحديد اهم سمات الشراكات الاستراتيجية في شركة كابلات جيايد السويدي.
2. تحديد أثر الشراكة الاستراتيجية في نتائج أعمال شركة كابلات جيايد السويدي.

3. تحديد أثر الشراكة في ربحية شركة ونمو مبيعات شركة كابلات جياذ السويدي.

### أهمية الدراسة:

1. تنبع أهمية هذا البحث من أهمية موضوع الشراكات الاستراتيجية على منظمات الأعمال وما وجده من اهتمام متزايد على الصعيد العالمي والمحلي، وعلى المستويين الأكاديمي والتطبيقي.
2. تنفيذ النتائج والتوصيات المتوقعة للبحث في إمداد المسؤولين بالتوجهات التي تساعد على رسم سياسات سلسلة التوريد والشراكات، والسعي للاستفادة منها في تحقيق نتائج الأعمال. وكذلك إمكانية استفادة الشركة من نتائج هذا البحث في تعزيز منهجية الشراكات من خلال تطبيق التميز المؤسسي.
3. محاولة لفت الأنظار إلى أهمية مدخل الشراكات والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحقيق رضا ذوي الشأن، وتحسين المزايا التنافسية لوحدة الأعمال، وخاصة أن العديد من الدراسات والبحوث الأجنبية قد أثبتت فعالية هذا الأسلوب.

### الشراكة الاستراتيجية:

تشير الشراكة إلى "العلاقة المتينة بين المؤسسة وشركائها لإيجاد وتبادل قيمة مضافة لكل الأطراف المشاركة. ويتم إنشاء الشراكة مع الموردين والموزعين والمؤسسات التعليمية أو مع المتعاملين. والشراكات الإستراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية" (موسى، 2012).

نتائج الأعمال: ينظر إلى الأداء المؤسسي على أنه بمثابة المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة المبنية على ضوء تفاعلها مع متغيرات بيئتها الخارجية والداخلية، وذلك من حيث نتائج العاملين في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة. ونتائج الوحدات التنظيمية في ظل السياسات الكلية للمنظمة. ونتائج المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (سيد مصطفى، 2005).

### مبررات الدراسة:

1. التحقق من الناحية العلمية من انعكاس الشراكات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.
2. عدم وجود دراسات سابقة في المجموعة تساعد على فهم العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية والأداء المؤسسي.
3. توفير الحقائق والمعلومات التي تمكن الإدارة العليا في المجموعة من إصدار القرارات السليمة مع التحسب لأي اثر متحمل.

### أسلوب ومنهجية الدراسة:

مصادر جمع المعلومات: يعد هذا البحث من الدراسات التشخيصية التقييمية ذات البعد التطبيقي، حيث قام الباحث بتجميع العديد من البيانات الثانوية من مصادرها المختلفة كالكتب والبحوث والدوريات العلمية والتقارير والمنشورات.. الخ.

### منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء واستجابات الباحثين، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لأنه يناسب طبيعة البحث وأهدافه، ويعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً. وكما يتميز بأنه "يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي لموضوع الدراسة، ويقدم تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة تساعد بقدر معقول من التنبؤ المستقبلي للظاهرة" (النجار، 1999م).

### صعوبات الدراسة:

1. عدم توفر معلومات عن نتائج أعمال المؤسسات المبحوثة والمتعلقة بالمؤشرات المالية عن مرحلة ما قبل الدخول في الشراكة بالنسبة لشركة كابلات جيايد السويدي.
2. عدم توفر المعلومات المتعلقة بالمؤشرات غير المالية كالحصصة السوقية والانتاجية عن مرحلة ما قبل الدخول وبعد الشراكة.
3. الحصول على المعلومات اللازمة لأجراء الدراسة من مصادرها المختلفة يتطلب الكثير من الجهد والوقت.

### الدراسات السابقة:

دراسة ( بن عزة , 2005 ): هدفت الدراسة إلى بناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي بالجامعات اللبنانية , وتطرقت الدراسة إلى مفهوم وكيفية بناء التحالف أخذه في الاعتبار العديد من النماذج للتحالفات الإستراتيجية للجامعات الأجنبية وتظهر الدراسات بأن هنالك عدة وسائل قد تفيد مؤسسات التعليم العالي في لبنان في الشراكات. فأحدى المشاكل الأساسية التي تواجه هذه المؤسسات هي محدودية الموارد وتأثيرها على القدرات التنافسية بالإضافة إلى افتقار بعض هذه المؤسسات لنظم الجودة الإدارية في هيكلية عمليات المؤسسة وبالتالي وضع المؤسسة بموقع ليس بمستوى المؤسسات الإقليمية والدولية الساعية لدخول أسواق جديدة. فلماذا إن استطاعت مؤسسة التعليم العالي في لبنان أن تتخطى عوائق الموارد ونظم جودة الإدارة التي تسبب عدم التوازن بالمنافسة مع المؤسسات الكبرى الدولية. وتوصلت الدراسة إلى أن الشراكات والاتحادات الاستراتيجية بين مؤسسات التعليم العالي وخصوصاً في لبنان تبني ميزة تنافسية وهي وسيلة لتنمية صحيحة ودائمة. وبالرغم من أن هنالك الكثير من الدراسات حول الميزة التنافسية فإن معظمها لا يعود إلى مؤسسات التعليم العالي أو على ما يختص بمواردهم. فالأخير مهم بما أنه يقلص قدرات المؤسسات للحصول على قدرة تنافسية. فلماذا فإن تأثير الاتحادات الدولية، الشراكات محدودة الموارد على تشكيل استراتيجية فعالة يبقى ضروري لمؤسسات التعليم العالي. فمؤسسات التعليم العالي اللبناني قد تستفيد من موارد شريكاتها الفائزة لتحسين إنتاج المعرفة الفعالة والولوج لأسواق إقليمية، وقد تعزز فرص نجاحها باستعمالها لاستراتيجيات محددة مستهدفة مجموعة من الشرائح الملائمة للمؤسسة محلياً أو إقليمياً.

دراسة (الأمين 2005)، فهذه الدراسة قد تصوب أفكار إعادة الولوج إلى الأسواق الجيدة منها للمؤسسة حالياً من خلال الاتحادات الاستراتيجية. ولهذا فإن هذه الدراسة قد تؤكد فعالية الاتحادات الاستراتيجية كوسيلة وولوج للأسواق وللجودة والقدرات التنافسية التفاضلية، لإضفاء قيمة على عمليات مؤسسة التعليم العالي في لبنان وإرسال إشارة تنافس وعرض قدراتها المميزة في السوق على المؤسسة أن تنتقي شركائها بدقة للاستفادة من قدراتهم وقوتهم للتغلب على المنافسة وقلة الموارد. فهذا يمكن المؤسسة من تخطي مشاكل مواردها، تعزيز قدراتها الإدارية، التنافسية، التقنية والمالية وعلى إنشاء نظم إدارية فعالة مؤدية إلى إنشاء قدرات تنافسية مميزة تساعدها على تلبية حاجات زبائنها والدفاع عن أسواقها بوجه المؤسسات الكبرى.

دراسة (علاش، والزين , 2009): هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم الخاصة بالتحالفات الإستراتيجية وكيفية بناء التحالفات الإستراتيجية في المنظمات الاقتصادية لمواجهة تحديات العولمة العصرية , كما تعرضت الدراسة إلى وضع الأسس التي يقوم عليها التفاوض بين المنظمات المتحالفة وإطاحة العراقيل والمشاكل الخاصة بالتفاوض في التحالف الاستراتيجي, كما قدمت الدراسة أهم خصائص التحالف الإستراتيجي لمنظمات الأعمال مع بيان أهداف التحالف وأهميته للمنظمات الاقتصادية .

دراسة (حسين حساني , 2010): هدفت الدراسة إلى كيفية دعم وتفعيل الشراكة والتعاون من خلال أسلوب التحالفات الإستراتيجية بين مؤسسات التأمين الجزائرية وقطاع البنوك المصرفية لتعظيم القدرات التنافسية في القطاع المالي بالجزائر ولواجهة المعوقات والتحديات والمشاكل التي تواجه ذلك القطاع وتحسين الوضع المالي لدى البنوك ومؤسسات التأمين. وخلصت الدراسة إلى بناء نموذج للشراكة والتحالف الإستراتيجي بين البنوك ومؤسسات التأمين الجزائرية , وكان من نتائج الدراسة أن

هناك علاقة ذات أثر إحصائي بين كفاءة وفاعلية الأداء بالبنوك ومؤسسات التأمين وبين تطبيق نموذج التحالف الإستراتيجي بينهما مما له الأثر الفعال في الوضع المالي في القطاع المصرفي ومؤسسات التأمين الجزائرية .

دراسة الخوالدة، خلدون حمدان علي (2007): هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار المتحققة من الدخول في اتفاقية الشراكة الأوروبية على الجوانب التسويقية لشركات الأدوية الأردنية المصدرة لمنتجاتها للاتحاد الأوروبي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة التسويق في شركات الأدوية المصدرة للاتحاد الأوروبي والبالغ عددهم (106) موظفاً، والتي تقوم معظمها بتصدير منتجاتها إلى الأسواق الأوروبية. وتم اختيار عينة قصدية من جميع موظفي التسويق العاملين في شركات الأدوية الأردنية الداخلة في الاتفاقية والمصدرة فعلاً للسوق الأوروبية، حيث بلغ عددها (3) شركات، هي شركة أدوية الحكمة، الشركة المتحدة لصناعة الأدوية، الشركة الدولية للدواء، بلغ حجم العينة (58) واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات قام الباحث بإجراء التحليل الميداني بواسطة الاستبانة بالإضافة إلى منهج دراسة (الحالة) حيث تم دراسة حالة شركات الأدوية الداخلة في الاتفاقية والمصدرة فعلاً للسوق الأوروبية والتحقق من عامل الصدق والثبات وفق الأسس المعتمدة لتحليل البيانات استخدم الباحث الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، والذي أظهر النتائج التالية 1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتفاقية الشراكة الأردنية -الأوروبية على السياسات التسويقية (التسعرية، الترويجية، التوزيعية، السلعية) في شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر موظفي التسويق في تلك الشركات 2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لأهمية اتفاقية الشراكة الأردنية - الأوروبية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي) 3. (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لأهمية اتفاقية الشراكة الأردنية - الأوروبية في تعزيز السياسات التسويقية في شركات الأدوية الأردنية تعزى للمتغيرات الوظيفية (الخبرة التسويقية، المركز الوظيفي، مستوى الإلمام بالاتفاقية).

دراسة (سهام عبد الكريم ، 2008) : استهدفت الدراسة تحديد الآثار المترتبة عن الشراكة الأجنبية بغية الاستفادة من الإيجابيات والمنافع الناتجة عنها وكذا تحليل آثارها السلبية لتفاديها، وتحديد إمكانات الجزائر للدخول في اتفاقيات شراكة مع المؤسسات الأجنبية خاصة في ظل تحرير التجارة الخارجية وتوقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وذلك قصد الاستفادة من الخبرات والمؤهلات والتكنولوجيا التي تملكها المؤسسات الأجنبية إضافة إلى رؤوس الأموال ومصادر التمويل المختلفة، وتحليل أهداف وإجراءات تأهيل المؤسسات الاقتصادية من خلال برامج التأهيل المسطرة وتحديد نتائج هذه البرامج، وإبراز القدرة والفعالية التي تكتسبها المؤسسات الأجنبية من خلال مساهمتها في حل المشاكل التي يعاني منها الاقتصاد الجزائري خاصة مع التحولات الاقتصادية الدولية الجديدة، وتحديد مدى قدرة المؤسسات الجزائرية بصفة عامة ومجمع صيدال بصفة خاصة على الاستفادة من الشراكة الأجنبية وجعلها فرصة لصالحها وسيلة تحقق من خلالها الأداء المتميز وترقى بواسطتها إلى مرتبة المؤسسات الرائدة. ومن أهم نتائج الدراسة مايلي:- إن إستراتيجية الشراكة الأجنبية تبنى على الثقة المتبادلة وحسن النية بين الأطراف لذا يجب اختيار الشريك بعناية تامة فيجب على المؤسسات الجزائرية جلب الشركاء الأجانب بعد دراسة مدى آثار هذه الإستراتيجية على نتائج المؤسسة فيما يتعلق بتوظيف العمال وجلب التكنولوجيا وتوفير الموارد المالية وتخفيض التكاليف.

## المحور الأول: الشراكة

### أولاً: مفهوم وأنواع الشراكة:

1-المفهوم: يطلق لفظ "الشراكة" على مجموعة من المؤسسات التي تربطها علاقة أعمال مستمرة وطويلة المدى، ويرجع أصل "الشراكة" إلي ما يعرف - باللغة اليابانية - الكيريتسو Kieritsu وهي البنية التي كان يقوم عليها الاقتصاد الياباني، ويهدف هذا الاتجاه إلى زيادة معدل النمو الاقتصادي والفائض في الميزان التجاري الياباني وزيادة الاعتماد المتبادل بين الشركات اليابانية بما يعظم منافعتها، ويشير الكيريتسو إلى تكتل مجموعة شركات مالية وفنيا للتعامل والتعاون المتبادل، حيث تشتري كل من هذه

الشركات احتياجاتها من شركات أخرى يابانية على أساس تعاقدية، ولذلك تتفادى شراء مستلزماتها من الخارج إلا إذا تعذر توفر الصنف المطلوب محلياً، ويبدو وضوح هذه سياسة في صناعة السيارات والالكترونيات. وتأخذ سياسة الكيريتسو بعين، يتمثل البعد الأول في تكامل رأسي تصنيعي، حيث تزود الشركات بعضها بالاحتياجات في الوقت المناسب، مما يعني للمنتج خفض تكاليف الإنتاج تحت التشغيل وتكلفة المخزون وزيادة معدل دوران رأس المال، كما تؤمن الشركة المشتري احتياجاتها من مورد قريب وفي توقيت مناسب بدلاً من أن تشتري مقدماً متحملة بذلك تكلفة التخزين. أما البعد الثاني لسياسة الكيريتسو فيتمثل في التكامل المالي، حيث تملك كل من الشركات الأعضاء في التكتل حصة معينة في اسهم شركة أخرى ضمن مجموعة التكتل، مما يتيح لها توجيه سياسات تلك الشركة وبما يعزز تطوير كل من المنتج أو التكنولوجيا أو الجهد التسويقي في الشركة المستثمرة. وتعد الشراكة احد المبادئ الأساسية في نموذج التميز الأوربي، وتعرف وفقاً لل (EFQM) بأنها "العلاقة المتينة بين المؤسسة وشريكها أو شركائها لإيجاد وتبادل قيمة مضافة لكل الأطراف المشاركة. والشريك يعتبر طرف خارجي تختاره المؤسسة بشكل استراتيجي للعمل معه لتحقيق أهداف وفوائد مشتركة ومستدامة للجميع. ويتم إنشاء الشراكة مع الموردين والموزعين والمؤسسات التعليمية أو مع المتعاملين. والشراكات الإستراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية" (توماس، 1990). وعرفه آخر على أنه "عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية ومنشأة أخرى في دولة مضيقة" (النجار، 1999). لقد تم استعمال كلمة شراكة كثيراً من طرف الباحثين دون إعطائها مفهوماً دقيقاً وفي هذا الإطار يعرفها B.Ponson على أنها كل أشكال التعاون التي تتم بين مؤسسات أو منظمات لمدة معينة، تهدف إلى تقوية فعالية المتعاملين من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، فمفهوم الشراكة بهذا الشكل يشمل التحالف الإستراتيجي، لكن ينبغي أن نفرق بين التحالف والاندماج والافتناء والشراكة، فيعتبر B.Garrette Et P.Dussage أن الاندماج والافتناء هو زوال المؤسسة المعنية لميلاد وحدة أو مؤسسة جديدة، أما في التحالف والشراكة فتبقى المؤسسة محافظة على استقلاليتها من حيث الأهداف والمصالح الخاصة وتقيم علاقات مشاركة لتحقيق بعض الأهداف المشتركة (عمورة 2006). كما تعرف الشراكة الأجنبية على أنها مشروع يشارك في امتلاكه أو إدارته طرفان من دولتين مختلفتين، كما تعرف على أنها تجمع واتفاق بين طرفين أو أكثر من جنسيات مختلفة للمساهمة في تحقيق أهداف معينة ومحددة الزمن، وتبنى على الثقة وحسن النية في التعامل بين الأطراف المشتركة (قلش 2006). إن كلا من التحالف الاستراتيجي والشراكة هما شكلان من أشكال التعاون إلا أن التحالف يكون بين الأطراف المتنافسة ويكون بين الشركات الكبيرة، أما الشراكة فيمكن أن تتم بين الأطراف المتنافسة أو المتكاملة ولا تأثير للحجم عليها. كما تعتبر التحالفات الإستراتيجية نوع خاص من الشراكة، إلا أنه غالباً ما يستعمل المصطلحان كبديلان لبعضهما البعض، فتستعمل الشراكة دلالة على معنى التحالف ويستعمل التحالف دلالة على مفهوم الشراكة كونهما يعتبران من أشكال التعاون. ويرى De La Garza أن الشراكة تعد عملية موقوتة ومحددة بمدى زمني قصير وتركز على قضايا أنية وملحة، تتم بغرض حل مشكلات معينة، مثل تلك التي تحتاجها المؤسسات الخدمية، والتي تستغرق دورات زمنية محدودة لتلبية حاجات أنية معينة. بينما يشكل التحالف Alliance نوعاً من الارتباط الذي يعبر عن التعاون بين طرفين، ومدى زمني طويل، ويركز على قضايا مستقبلية يتوقع منها فائدة لطرفي العلاقة معاً (De la Garza & Others, 1997). وينتج عن "الشراكة" مخلوق قانوني يسمى بالشخص المعنوي يعيش حياة قانونية (مستقلة) باكتسابه الاسم والموطن<sup>1</sup>، وتعتبر "الشراكة" عقداً فهو الذي ينشأها ويبيئها إلى الحياة القانونية ويحدد شروطها وإدارتها والأجهزة التسييرية لهذا المولود الجديد. ويمكن أن تكون المواضيع أو المشاريع المتفق عليها مالية، تقنية أو تجارية وحتى مشاريع علمية (البحث والتطوير)، كما يمكن أن تكون هذه المشاريع طويلة أو متوسطة الأجل. وللشركاء الحق في المشاركة في أجهزة التسيير واتخاذ القرارات حول تقسيم الأرباح وتحديد رأس المال.

<sup>1</sup> مجلة الاقتصاد و الأعمال العدد 112.

2- أنواع الشراكة الأجنبية. يمكن أن تتخذ الشراكة الأجنبية عدة أنواع تبعا لعدة تصنيفات نذكر منها:

### أ- أنواع الشراكة الأجنبية حسب القطاعات.

- الشراكة التجارية: تقتصر الشراكة التجارية على القيام بأعمال تجارية مشتركة، أي أن أحد الأطراف يقوم بشراء وبيع منتجات الطرف الآخر، ويرتكز هذا النوع على تقوية وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق التجارية من خلال استغلال العلامات التجارية أو ضمان تسويق المنتجات وهذا الشكل يخص جانب التسويق بشكل كبير (بن حبيب 2002).

- الشراكة الصناعية: إن الشراكة الصناعية تخص المجال الصناعي أين تجتمع الأطراف وتتفق على إنجاز أعمال صناعية من خلال دمج ومشاركة التجهيزات والوسائل ومختلف عوامل الإنتاج التي يمتلكها الأطراف. (بن حبيب 2002)

- الشراكة الخدمائية: تلجأ العديد من المؤسسات إلى هذا النوع من الشراكة من أجل الاستفادة من خبرات الشركات الأجنبية المتعاملة في هذا القطاع عن طريق إبرام اتفاقيات شراكة تخص إدارة وتسيير مرافقها أو إقامة مشاريع مشتركة تسيير من طرف الشريك المحلي للاستفادة منها ومن مهارات الغير. (رميدي 2006)

- الشراكة المالية: يظهر هذا الشكل من خلال مساهمة مؤسسة معينة في رأسمال مؤسسة أخرى أو أكثر، وتتخذ هذه الشراكة طابعا ماليا في مجال الاستثمار، وهذا النوع يختلف عن باقي الأشكال الأخرى من خلال وزن كل شريك، مدة أو عمر الشراكة وتطور مصالح الشركاء. (بن حبيب، 2002)

- الشراكة التقنية: تتضمن الشراكة التقنية نقل التكنولوجيا الحديثة واستعمالها في العمليات الإنتاجية، وتتضمن اتفاقية البحث والتطوير واتفاقية نقل المعرفة واتفاقية الترخيص. (قلش 2006)

### ب- أنواع الشراكة الأجنبية حسب مشاركة الأطراف.

يمكن أن يكون الشركاء أفراد أو شركات أو حكومات أو هيئات حكومية وقد تكون الاتفاقية بين شريكين أو أكثر كما يمكن أن تكون المشاركة إما: (النجار 1999)

- شراكة تعاقدية: الشراكة التعاقدية هي خلق محدد في موضوعه، لكن يمكن أن تتطور إلى خلق مالي وتجاري معطية بذلك حرية أكبر لحياة الشركة وهذا النوع من الشراكة يظهر كثيرا في مجال الاستغلال المشترك للمواد المنجمية والتعاون في مجال الطاقة.

- المشاركة بحصص رأس المال: في هذه الحالة يملك كل طرف من الأطراف المتعاقدة حصة من رأس المال المصدر والمصرح به لتأسيس الشركة المشتركة وهذه الشركة يمكن أن تأخذ شكل شركة مساهمة أو شركة أشخاص...

### ج- أنواع الشراكة الأجنبية حسب الأطراف المتعاقدة.

يمكن أن تتخذ الشراكة الأجنبية ثلاثة أشكال بالنظر إلى الأطراف المتعاقدة فنجد: (قلش 2006)

- الشراكة العمومية: وهي تلك الشراكة التي تتم بين دولة وأخرى أو هيئات أو مؤسسات عمومية؛

- الشراكة الخاصة: وهي التي تتم بين شركات خاصة؛

- الشراكة المختلطة: وهي التي تتم بين شركات خاصة وأخرى عمومية.

د- ويمكن تقسيم الشراكات وفقا لأشكال وأنواع الشراكات (قادري الطاهر، هزوشي طارق، 2006):

### الشراكة الصناعية:

تعقد في الميدان الصناعي عدة اتفاقيات تعاونية، يتمثل جوهرها في قبول درجة معينة من الالتزامات من جهة وإعطاء ضمانات حول التصرفات المستقبلية من جهة أخرى ولهذه الشراكة عدة أوجه أهمها مايلي:

1. ترخيص الإنتاج: هنا يجري الاتفاق بين شركة تمنح حق الإنتاج لشركة أخرى في دولة أخرى مضيفة لتنتج وتبيع منتجاً معيناً.  
2. مشاركة الإنتاج: حيث تسعى الكثير من الشركات لتقديم خبراتها التكنولوجية والإدارية المتقدمة لمصانع في دول نامية حيث تتوافر عمالة رخيصة مدربة وتتوافر بنية أساسية ويتم مشاركة الطرفين بنسب يتفق عليها من عائد الإنتاج (سيد مصطفى، 2005، 264).

3. التعاقد من الباطن.

4. عقود الإدارة: بمقتضى ذلك تقوم شركة متقدمة أداريا في صناعة معينة بإبرام اتفاق مع شركة في دولة أخرى بإدارة عمليات الأنشطة المملوكة للشركة الثانية من خلال ما توفده من مديريها مقابل اجر يتفق عليه خلال فترة معينة.

ثانياً: الشراكة التكنولوجية والمالية:

1- الشراكة التكنولوجية:

تتضمن هذه الشراكة تطويراً مشتركاً لتكنولوجيا العمليات أو لتصميم المنتج، أذ تتيح الشراكة تبادلاً للخبرات فضلاً عن تكوين فرق مشتركة من مهندسي التصميم والتطوير. وقد برز هذا الشكل بدرجة عالية في القطاعات التالية:

1. شركات الأدوية العالمية.
  2. إنتاج الأسلحة والسلع الاستراتيجية.
  3. البحث والتطوير بين الجامعات ومراكز الأبحاث والشركات الكبرى.
  4. إنتاج الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات.
  5. الشراكة في تمويل بحوث تطوير المنتجات البترولية والبتروكيماوية.
- كما تمثل الشراكة التكنولوجية احد اهم صيغ التحالف الاستراتيجي واكثرها تبنياً لدى شركة جنرال الكتريك وفيما يلي أمثلة لتلك الشراكات:

أمثلة لشراكات استراتيجية رئيسية لجنرال الكتريك منذ العام 1980م

م	الشريك	الصناعة	الغرض	نوع الشراكة
1	هيتاشي	طاقة نووية	اشترك في البحوث و التطوير	تعاهد
2	هيتاشي	طاقة نووية	تطوير مشترك للمنتجات	تعاهد
3	هيتاشي	وحدات إنسان آلي	توريد من الباطن	تعاهد
4	كريبزلر	وحدات إنسان آلي	تطوير مشترك	مشروع مشترك
5	ميتسويشي	الالكترونيات	توريد من الباطن	تعاهد
6	فيات	محركات طائرات	تطوير مشترك للمنتج	تعاهد
7	توشيبا	نظم طاقة محركة	توريد من الباطن	تعاهد
8	أي بي أم	الالكترونيات دقيقة	تطوير مشترك للمنتج	تعاهد
9	أنسالو	نظم طاقة محركة	تطوير مشترك للمنتج	مشروع مشترك
10	يوكوجاوا	مكونات الكترونية	توريد من الباطن	مشروع مشترك

## 2- الشراكة المالية (سيد مصطفى، 2005، 341):

يتمثل هذا المجال في اتجاه شركة للمساهمة في رأسمال شركة أخرى أو أكثر، كما فعلت شركة فورد عندما تملك حصة بنسبة 25% في شركة مازدا، وجنرال موتورز عندما تملك 39% من اسهم شركة ايسوزو، و55% من اسهم سوزوكي، و50% من اسهم دايو موتورز. وتتيح هذه الصيغة للشركة المستثمرة في أن تؤمن قطع غيار أو مكونات تحتاجها أو أن تسهم في توجيه إدارة وسياسات الشركة الأخرى بما يعزز تطوير كل من المنتج أو التكنولوجيا أو الجهد التسويقي في الشركة المستثمرة. رابعاً الشراكة التجارية: هناك العديد من الشركات في هذا المجال أهمها: إنشاء مشروع مشترك، منح حق الامتياز والتعاون الأفقي.

## ثالثاً: آثار الشراكة الأجنبية.

تتنافس معظم دول العالم على استقطاب الشركات الأجنبية نظراً لما تحققه من آثار تنعكس على كل من المؤسسة المحلية والأجنبية ونورد ذلك فيما يلي:

### 1- آثار الشراكة الأجنبية على المؤسسة المحلية.

تتمثل أهم آثار الشراكة الأجنبية والتي تنعكس على المؤسسات المحلية فيما يلي: (مبارك 2006)

- الاستفادة من مصادر جديدة للتمويل بفضل تدفق رؤوس الأموال الأجنبية، مما يجعل المؤسسة في غنى عن طلب قروض تمويل طويلة الأجل وما يترتب عنها من مديونية وعدم القدرة على التسديد؛
- تمثل الشراكة الأجنبية فرصة هامة للحصول على التكنولوجيا والاستفادة من التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وبالتالي رفع القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- ضمان الديمومة والمصداقية نتيجة لجودة المنتجات وقلّة التكاليف وكذا احترام مواعيد التسليم، وهذا ما يؤدي إلى زيادة ثقة المستهلك ووفائه للمنتج؛
- الاستفادة من التسهيلات التي تمنحها الدولة للشركاء الأجانب، إضافة إلى أن وجود شركات أجنبية في دول مضيفة يساعد على زيادة معدل تدفق المساعدات والمنح المالية من المنظمات الدولية إليها؛
- تقوم الشركات الأجنبية بتنفيذ برامج للتدريب والتنمية الإدارية في الدول المضيفة مما يؤدي إلى خلق طبقة جديدة من رجال الأعمال إضافة إلى تنمية قدرات الطبقة الحالية كما تستفيد الشركات الوطنية من الأساليب الإدارية الحديثة من خلال الاحتكاك مع الشركات الأجنبية. (ابوقحف 2003). وتجدر الإشارة إلى أن الشراكة الأجنبية يمكنها تحقيق هذه الآثار للدول المضيفة لكن هذا يتوقف بدرجة كبيرة على مدى مرونة الدولة وفعاليتها في تطوير هذه الإستراتيجية عن طريق تخفيف القواعد التنظيمية، تخفيف عامل الجباية وتسهيل المعاملة والإجراءات الإدارية والتنظيمية. (يعقوبي 2011)

### 2- آثار الشراكة الأجنبية على المؤسسة الأجنبية.

تتمثل أهم الآثار التي تحققها المؤسسة الأجنبية في إطار الشراكة مع مؤسسة محلية في الآتي: (مبارك 2006)

- في حالة نجاح مشروع الشراكة فإن المؤسسات الأجنبية وفي إطار الامتيازات الممنوحة من طرف الدول المضيفة يمكنها امتلاك تلك المشاريع؛
- الاستفادة من نقص تكاليف اليد العاملة ووفرة المواد الأولية في الدول المضيفة؛
- وفرة الأسواق وقلّة المنافسين يتيح لها السيطرة على السوق وتحقيق مستويات أعلى من الأرباح؛

- تساعد التسهيلات الممنوحة للشركات الأجنبية من معرفة السوق المحلية وإنشاء قنوات توزيع جديدة بأقل التكاليف ومن ثم الاستفادة من امتياز دخول السوق المحلية بتكاليف ومخاطر أقل؛
- إزالة القيود البيروقراطية خاصة إذا كان الطرف الشريك حكومة أو مؤسسات محلية عمومية.

### الشراكة الأجنبية كوسيلة هامة لتأهيل المؤسسات

إن واقع المؤسسات المحلية يبرز في عدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية للسوق المحلية من سلع وخدمات سواء من حيث الجودة أو الكمية أو السعر فمعظمها غير قادرة على استيفاء الشروط الموضوعية واكتساب مواصفات الجودة التي أصبحت من العوامل الأساسية لاكتساب قدرات تنافسية في السوق المحلية أو عند نفاذها إلى الأسواق الدولية، يضاف إلى ذلك ارتفاع تكاليف إنتاجها وأسعار منتجاتها مما يحرمها من اكتساب مزايا نسبية تسمح لها بالتخصص في إنتاجها لذا فإن رفع القدرات التنافسية لهذه المؤسسات يتوقف على مدى قدرتها على إحداث التغيير والتجديد على مستوى هيكلها الإنتاجية وطرقها التنظيمية والتسييرية وفترات التسليم وطرح منتجاتها في السوق وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين مستوى الجودة والبحث والتطوير والإبداع وتكنولوجيا الإنتاج والتسويق. (ذهبية 2006). وفي هذا الإطار تعتبر الشراكة الأجنبية وسيلة هامة لتأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة خاصة في ظل تحرير التجارة الخارجية وتوقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي كونها تساهم في تحسين تنافسية هذه المؤسسات من خلال ما يلي: (زيتوت، 2017م)

- الحصول على المعرفة والاستفادة من التكنولوجيا المتطورة التي تحوزها المؤسسات الأجنبية وتوظيفها في العمليات الإنتاجية مما يؤثر إيجاباً على جودة المنتجات وبالتالي زيادة درجة ولاء المستهلكين؛
  - اكتساب المؤسسات المحلية للخبرة والتقنيات الجديدة من خلال الاحتكاك مع المؤسسات الأجنبية التي تمتلك وسائل تسييرية حديثة من شأنها إضافة قيمة للمؤسسات المحلية إضافة إلى مشاركتها في عمليات الإدارة والتنظيم؛
  - تخفيض التكاليف نتيجة للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير حيث تلعب التكاليف دوراً هاماً في قياس تنافسية المؤسسة ومدى تأهيلها نظراً لتأثيرها على الأسعار مما يؤثر على الطلب على المنتجات وبالتالي التأثير على حجم المبيعات والإيرادات؛
  - رفع معدلات الربح حيث أن تخفيض التكاليف نتيجة لزيادة حجم الإنتاج سيؤدي إلى ارتفاع معدلات الأرباح كما أن تحقيق معدلات عالية من الأرباح وبصورة مستمرة يؤدي إلى ضمان بقاء المؤسسة ضمن قطاع نشاطها وتوسيع مجال تواجدها في الأسواق الدولية؛
  - ارتفاع المبيعات المحلية وتوسيع نطاق تواجد هذه المؤسسات على مستوى الأسواق العالمية نظراً لزيادة حجم الإنتاج وارتفاع جودة المنتجات نتيجة لاستعمال أحدث التكنولوجيا وبالتالي زيادة درجة رضا المستهلكين عن المنتجات التي تتميز بجودتها العالية وأسعارها المنخفضة؛
  - تحسين الإنتاجية من خلال ارتفاع حجم الإنتاج الكلي وانخفاض حجم عوامل الإنتاج المستعملة نتيجة للتقدم التكنولوجي؛
  - الحصول على مصادر جديدة للتمويل مما يساعدها على متابعة نشاطاتها بصفة مستمرة وتوسيع مجالات نشاطاتها نظراً لتوفرها على الأموال اللازمة لذلك.
- لذا فتعتبر الشراكة مع المؤسسات الأجنبية وسيلة فعالة من شأنها المساهمة في تعزيز قدرات المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة من خلال ما تملكه المؤسسات الأجنبية من مزايا إضافية لا تتوفر عليها المؤسسات الجزائرية، ويتظافر الجهود والإمكانيات والمؤهلات بين المؤسسات المحلية والأجنبية يكون الأداء المحقق أكثر تميزاً ويستفيد كل طرف من أثر تآزر الموارد والإمكانيات.

## رابعاً: أهمية واهداف ودوافع و مراحل وخطوات تشكيل الشراكة والنماذج:

### 1-أهمية وأهداف الشراكة:

تعتبر الشراكة من بين العشر أدوات الأولى التي تلجأ إليها الشركات، حيث تحتل المرتبة السابعة في كل من أوروبا وأمريكا، والمرتبة الثامنة في آسيا، والمرتبة التاسعة عالمياً. وفي دراسة مقارنة بين شركة (جي ام)، وتويوتا، وجد أن (جي ام) تستخدم عشر أضعاف الأفراد الذين تستخدمهم تويوتا في إدارة قاعدة بيانات مورديها، كما أن التعاقد مع الموردين يتضمن ممارسات ترفع من تكاليف التخزين مقارنة بالشراكة. ومن بين أهم الأهداف التي تسعى الشراكة إلى تحقيقها مايلي:

- تساعد على الدخول في السواق الخارجية ويتم ذلك من خلال اختيار الشريك المناسب.
- رفع معد نمو أعمال منظمات الأعمال بوتيرة سريعة ومستدامة. وتوفير الموارد بطريقة سريعة.
- تطوير الكفاءات والطاقات البشرية. وتعتبر الشراكة أداة لإدارة المخاطر على كافة المستويات والمجالات.
- التعلم واكتساب معارف جديدة والتعرف الممارسات الناجحة. ووسيلة لإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح.
- تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. والتركيز على الأصول غير الملموسة.

### 2- دوافع الشراكة:

لم تنشأ الشراكة من عدم بل هي نتيجة أوضاع ومشاكل تعاني منها المؤسسات في عالم يسوده تكتلات اقتصادية وتجارية كبيرة ، ويمكننا أن نميز بين دوافع داخلية تتمثل في مشاكل داخلية متعلقة بالمشاريع، مشاكل السياسات الاقتصادية وأخرى خارجية تدفع السلطات العمومية إلى جلب المؤسسات إلى الشراكة وهي:

- المشاكل الداخلية المتعلقة بالمشاريع: يمكننا حصر المشاكل الداخلية التي عانت منها المؤسسات وخاصة العمومية فيما يلي: اختلال التوازن في الهيكل المالي للمؤسسات وذلك أن نسبة الديون عالية جدا مقارنة مع رأس المال، ومن ثم يجب رفع رأس المال من البحث عن اقل مستوى للديون لأن نسبة الديون/ رأس المال عالية جدا، وبالتالي البحث عن الشراكة لتحقيق ذلك. كما أن الإفراط في التكاليف المتعلقة بتمويل مختلف المشاريع أي أن الدولة لم تمويل المشاريع بشكل عقلائي ومنظم، ففي الوقت الذي كانت تعاني فيه بعض المؤسسات من نقص في التمويل نجد بعض المؤسسات الأخرى تفرط في الإنفاق على مشاريعها، ومن أجل تفادي ذلك تم اللجوء إلى الشراكة لتنظيم وضبط عملية الإنفاق. من جانب آخر فإن المؤسسات أصبحت تعاني من نقص في كفاءة الإطارات مما استلزم البحث على مساعدة تقنية وكفاءات مهنية لتغطية العجز في هذا المجال. كما لا ننسى أن التكنولوجيا الحديثة أصبحت تهدد مستقبل المؤسسات القديمة النشأة والتي تدفعها إلى شراكة تقنية مدعمة للمؤسسة.
- مشاكل السياسات الاقتصادية: عانت البلدان الصناعية من تباطأ في النمو الاقتصادي عجل بعجز في ميزان مدفوعاتها، وفي القدرة التنافسية داخل الأسواق العالمية، في الوقت الذي عرف العالم الأزمة البترولية خاصة بعد سنة 1986 انخفضت أسعار السلع الرئيسية، فأدى ذلك إلى ظهور مسألة الشراكة على السطح في إطار السياسات التصحيحية واستعادة معدلات النمو الاقتصادي.
- الدوافع الخارجية: كان تطبيق الأنظمة الاقتصادية الاشتراكية في بعض الدول العربية قد أدى إلى تعاضم وتنامي القطاع الاقتصادي العام، فأصبحت الدولة هي المالك والمحرك الاقتصادي الأول للفعاليات الاقتصادية الرئيسية للبلد. ومع انهيار النظام الشيوعي وسقوط الاتحاد السوفياتي كقوى عظمى وما صاحب ذلك من تغيرات جذرية على الخريطة السياسية

والاقتصادية العالمية، وبروز فكرة النظام الاقتصادي الجديد، وإفرازات أزمة الخليج وبزوغ النظام الاقتصادي الرأسمالي، وجدت هذه الدول نفسها في مناخ مختلف وظروف متغيرة وإيديولوجية سياسية جديدة فرضها الواقع وجسدها الأيام. وفي ظل مثل هذه التغيرات الجذرية يكون الاقتصاد هو المجال الأكثر استجابة أو إلحاحا لتجسيدها بالتخلص من النظام القديم. ويبدو أن إخفاق النظام الاشتراكي وفعاليات القطاع العام في مسألة التنمية والنمو الاقتصادي كان سببا رئيسيا في الاندفاع نحو مسألة الشراكة.

#### دوافع ومجالات تشكيل الشراكة

م	الدوافع الرئيسية	مجال الشراكة
1	سد الحاجة من الموارد والكفاءات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعلّم وتطويع المهارات</li> <li>• نقل التكنولوجيا</li> <li>• تسريع وتشجيع الأبداع</li> </ul>
2	البحث عن فرص جديدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين المنتجات الحالية</li> <li>• تطوير منتجات جديدة.</li> <li>• تسريع الوصول إلى الأسواق الجديدة</li> <li>• دخول الأسواق الدولية</li> </ul>
3	تجاوز مشكلات غير مرغوبة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين الجودة</li> <li>• تخفيض التكاليف</li> <li>• تخفيض المخاطر</li> <li>• ضعف الأداء الحالي</li> </ul>

المصدر: هزرشي طارق، قادري محمد طاهر (2006)، الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية، دراسة مجمع صيدال، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية

#### 3-مراحل وخطوات تشكيل الشراكة:

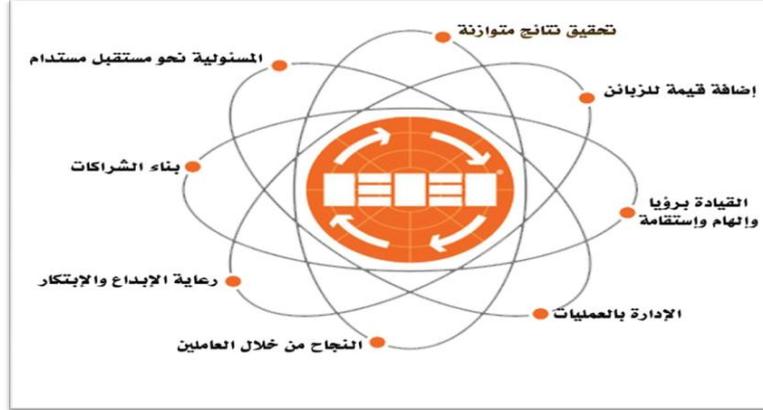
تتمثل مراحل وخطوات بناء وتشكيل الشراكات والتحالفات الاستراتيجية في المؤسسات على النحو الوارد في الجدول أدناه:

م	المراحل	خطواتها	من يقوم بها
1	مرحلة الإعداد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فهم دوافع تشكيل الشراكة.</li> <li>• اختيار الشريك المناسب</li> </ul>	تقوم بها المؤسسة وحدها
2	مرحلة التفاوض والتخطيط	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير رؤية وأهداف مشتركة</li> <li>• تحديد طبيعة مساهمات كل طرف</li> <li>• التخطيط للوصول إلى الأهداف.</li> <li>• تنظيم الشراكة والاتفاق على الحوكمة</li> <li>• الاتفاق على طريقة إنهاء الشراكة.</li> </ul>	المؤسسة وشركائها
3	مرحلة التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تفعيل البنية التنظيمية</li> <li>• نشر الموارد</li> </ul>	المؤسسة وشركائها
4	مرحلة التقييم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قياس النتائج</li> <li>• مراجعة النتائج</li> </ul>	المؤسسة وشركائها

	● اتخاذ الإجراءات التصحيحية	
--	-----------------------------	--

#### 4. نماذج بعض الشراكات:

الشكل رقم (1) مبادئ التميز الأوربي



المصدر: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، إصدار 2010م

#### المحور الثاني: نتائج الأعمال / الأداء المؤسسي

#### أولاً: المفهوم والأهمية:

##### 1. المفهوم:

يعتبر الأداء المؤسسي من العبارات الشائعة التداول في أوساط قادة منظمات الأعمال على مختلف أشكالها، وعلى مر العصور، ويرجع سبب الاهتمام بهذا المصطلح وكثرة استهلاكه إلى أن مخرجات هذا الأداء ربما الحقت ضرراً بالغاً بالحصيلة المالية للمنظمة أو قد يكون استمراريتها وبالتالي بقائها على قيد الحياة رهين به (بومدين يوسف، 33، 2007). وعليه يمكن تقديم بعض التعاريف للأداء المؤسسي على النحو التالي:

يعرف العالم (Simon) الأداء المؤسسي بأنه قدرة منظمة الأعمال على استغلال مواردها وامكانياتها المادية والبشرية والمعرفية الاستغلال الأمثل بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية. كما يعرف على أنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. وينظر إليه على أنه بمثابة المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة المبنية على ضوء تفاعلها مع متغيرات بيئتها الخارجية فضلاً عن تفاعلها مع متغيرات بيئتها الداخلية، وذلك من حيث (1) نتائج العاملين في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة. (2) نتائج الوحدات التنظيمية في ظل السياسات الكلية للمنظمة. (3) نتائج المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وكما يعرف أيضاً على أنه المخرجات أو الأهداف - المتعلقة بالربحية أو الحصة السوقية أو النمو أو الرضا والولاء والوعي بالماركة التجارية - التي تعمل المنظمة على إنجازها خلال مدة زمنية معينة. وهناك من يرى في الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ينبغي أن يكون بالضرورة هي ذات أهداف أصحاب المصالح بوصفها مجالات أداء رئيسية على المنظمة قياس أدائها من خلاله (بومدين يوسف، 12، 2007).

##### 2. أهمية الأداء:

جاء في دراسة (دروزة، 156، 2008) أن التركيز على الأداء ومستوياته يعد من أكثر المجالات التي حظيت بالاهتمام من قبل علماء وكتاب الإدارة والباحثين والممارسين لها، حيث تكمن أهمية الأداء من الناحية النظرية في كونه يمثل مركز الإدارة الاستراتيجية وذلك نظراً لأن الأداء يعد بمثابة اختبار للاستراتيجية المعتمدة - من حيث الزمن - والسياسات الداعمة لها، كما تكمن أهمية الأداء المؤسسي من الناحية التجريبية في كونه يتم استخدامه كأداة للحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات المختلفة

والعمليات الرئيسية المرتبطة بها، أما من الناحية الإدارية فتظهر أهميته من خلال الاهتمام الكبير من قبل قادة المنظمات به وبتنائه وما يجري في تلك المنظمات من تغيرات جذرية على هدي ما يسفر عن الأداء من نتائج وإنجازات.

### 3- قياس وتقييم الأداء:

يعتبر قياس الأداء من المواضيع القديمة ولكنها تتجدد على الدوام، حيث اعتمد في السنوات الأخيرة مسألة قياس الأداء كوسائل لفحص أي نظرية للأعمال من ناحية مصداقيتها في التطبيق أو لتسهيل التعلم الاستراتيجي وبشكل أساسي، إذا تم استخدام القياس المناسب و تم الحصول على البيانات الصحيحة، فإنه يمكن تحديد العلاقة السببية بين مختلف أبعاد الأداء (وائل محمد صبيحي، طاهر محسن الغالي، 2009، 67). ويعرف التقييم لغة بأنه "التعديل والإصلاح وأزاله الاعوجاج". واصطلاحاً يشير إلى "الحكم الموضوعي على العمل". وهو أيضاً "الجهد المنظم الذي يمكن من خلاله تحديد قدر أو قيمة أو معنى الشيء" (عبد بن درويش الغامدي، 2006، 17). وكما يعرف على أنه "العملية التي تستخدم للقياس والتأكد من أن العمليات والنواتج تطابق ما خطط لها من أهداف، وأنه لا يوجد انحراف يستوجب الإصلاح والمساءلة" (أقبال زين العابدين، وطاهرة هوك، 1428). ويشار إليه أيضاً على أنه "مقارنة النتائج الفعلية المحققة من قبل شخص أو مجموعة أشخاص أو وحدة إدارية أو المؤسسة ككل بتلك المقدرة، وذلك بهدف تحديد وتحليل الانحرافات تمهيداً لمعالجتها" (عيسى ناصر، وآخرون، 1998، 9). ويعتبر القياس هو المفهوم الأخير للجودة والتميز، والإدارة بالحقائق بدلاً من الإدارة بالإحساس والشعور احد القيم الأساسية في جائزة بالدريدج للتميز (سيد محمد جاد الرب)، عليه فإن قياس الأداء من خلال نماذج التميز من شأنه أن يوفر آلية لقياس الأداء نظراً لما تحتويه من معايير وعناصر يتطلب توفرها في المتقدم لنيل الجائزة، ويمثل المدخل الأساسي لقياس وتقييم الوسائل والأدوات المستخدمة، وكيفية وضع الاستراتيجية والاهتمام بالعاملين والعملاء، إلى غير ذلك من متطلبات تحقيق الجودة والتميز. ويمكن تمثيل إدارة المنظمة بدون مقاييس الأداء كأنها ريان سفينة مبحر بدون أجهزة أبحار، حيث من الأرجح أن ينتهي به الأمر سائراً في دوائر، فذلك ما يحدث في المنظمة، فالمقاييس تلعب دوراً مهماً في نجاح المنظمة أو فشلها (Dale H. Besterfield)، وعملية قياس الأداء تعني التعرف على مستويات الأداء الفعلية في ضوء المعايير والمؤشرات التي سبق تحديدها مسبقاً (سيد محمد جاد الرب). ويعرف أيضاً بأنه "قياس النتائج الفعلية المحققة من قبل شخص أو مجموعة أشخاص أو وحدة إدارية أو المؤسسة ككل وذلك تمهيداً لمقارنتها بالخطة أو بالمعايير الموضوعية مسبقاً". كما يعرف على أنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها ولا سيما مراقبة وتوثيق جوانب التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقاً"، والمعيار هو: "دليل أو مقياس يقدر أو يقاس به الشيء أو يستخدم كأساس لصنع القرار" أو "بيان الجودة المرجوة" أو "عبارة تحدد الجودة المتوقعة" أو "اللغة التي نعر بها عن الجودة"، وأنها أيضاً تعبر عن "بيانات صادرة عن جهة معترف بها".

### 4. أهمية القياس:

بلغ معدل الأخطاء في الصناعة بولاية ماساشوتس نسبة 23% كأعلي معدل بين الولايات، وعندما تم قياس هذا المعدل على مستوى الولاية لم يحدث أي تحسن، ولكن عندما تم تحديد هذه النسبة لكل فرع أصبح بالتالي كل مدير يعرف بأنه سيشار إليه بالبنان بوصفه صاحب اقل أو اكثر نسبة من الأخطاء، ولذلك وخلال اثني عشر شهراً انخفضت نسبة الخطأ إلى 12%، وبعد ستة اشهر وعندما تم تطبيق القياس على وحدة إشرافية داخل كل فرع انخفضت نسبة الأخطاء إلى 8% مما يعني:

1. ما لا تستطيع قياسه لا تستطيع إدارته، وما لا تستطيع إدارته لا تستطيع تحسينه وتطويره (احمد نصيرات)
2. أهمية قياس الأداء على أساس كل وحدة تنظيمية أو كل مسئول مباشر.
3. أن عدم قياس النتائج يصعب معه تحديد النجاح من الفشل، ومن ثم التحفيز بشقيه الإيجابي والسلبي.

4. عندما لانستطيع تحفيز النجاح فهذا يعني أننا نحفز ونشجع الفشل.
5. المقدر على عرض النتائج المحققة يعني نيل وكسب رضا العامة، وان انعدام التغذية الراجعة للعاملين احد معوقات تطبيق الجودة والتميز(علي احمد ثاني بن عبود).
6. يتم التعلم من أنشطة القياس، فطلما هناك غياب للقياس وعدم رؤية للنجاح فلن يكون هناك تعلم أو استفادة منه. فانتقال المؤسسة من ترتيب متأخر إلى متقدم في نتائج تقييم أداؤها تشكل إثباتاً ملموساً على التعلم، أما الاعتماد على الاستشارات من شأن ذلك أن يفقدها فرصة من أن تصبح "منظمة متعلمة" Learning Organization ( خليف الخوالدة،2011،22).

7. إذا لم يكن بالإمكان تحديد الفشل أو الخطأ، فمن المستحيل معالجة ذلك. فعلى المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أذ أن المعلومات التي يتم الحصول عليها تساعد على تحسين أداء المنظمة، ويشير وليام تومسون إلى أنه "حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بأرقام فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه، ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك قلما تتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم".

### ثانياً: مقاييس نتائج الاعمال، الأداء المؤسسي:

هناك العديد من المقاييس التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المؤسسي والتي تتنوع من حيث الكم والكيف وذلك وفقاً لتعدد الأهداف المرجوة من عملية التقييم، ويمكن في هذا الصدد تصنيف مقاييس اداء منظمات الأعمال التي تعمل وفقاً لمنهجية الجودة والتميز إلى الآتي:

#### 1- المقاييس المالية:

تمثل المقاييس المالية في: (1) مقاييس الربحية، كهامش الربح، الإيرادات، العائد على الاستثمار، والعائد على حقوق الملكية. (2) مقاييس النمو: وتتضمن نمو الدخل ونمو المبيعات. (3) مقاييس كلف الجودة، وتتضمن: كلف الوقاية، كلف الأداء، كلف الفشل الداخلي والخارجي.

#### 2- المقاييس الاقتصادية:

يعاني نظام قياس الأداء القائم على الأساس المالي فقط مشاكل لا حصر لها، تتمثل في اعتماده على مقاييس تحدثك عن التاريخ والماضي ومن ثم لا تخبرك بما سيحدث في المستقبل، وأغفاله جوانب على درجة من الأهمية في المساعدة على الحكم في كفاءة المنظمة كالرضا الوظيفي، وللحيلول دون وقوع المنظمات في كارثة لا يحمد عقبها جاءت نظم الجودة والتميز بمقاييس ذات بعد استراتيجي مستخدمة مقاييس وصفية مع توليفة مقاييس كمية تسمى مقاييس اقتصادية، والمقاييس الاقتصادية هي المقاييس التي لا صلة لها بأرباح العمليات أو هامش الربح أو المبيعات السنوية للمؤسسة والتي تعكسها القوائم المالية، ومن أهمها: الانتاجية، الحصة السوقية، رضا الزبون، الميزة التنافسية، تحسين الجودة، الفاعلية، القيمة المضافة(قاسم نايف المحياوي،373-375).

#### 3- مقاييس الفاعلية:

مقاييس الفاعلية من المقاييس التي انبثقت من المقاييس الاقتصادية، وتعنى بالنواتج النهائية للمنظمة، وتتضمن الفاعلية بدورها على عدة مقاييس بعضها كمي كالمقاييس المالية (النسب المالية، نمو المنظمة، نمو المبيعات) وبعضها وصفي كما هو الحال في رضا العملاء ونظرة الزبائن والموردين وأفراد المجتمع إلى المنظمة. يعد هذا المدخل من أكثر المداخل انتشاراً وذلك نسبة لشموله لكافة المقاييس التي تعطي حكماً سليماً لفاعلية المنظمة، وكذلك لاحتوائه لكل أساليب وطرق جمع المعلومات التي تتطلبها عملية قياس فاعلية المنظمة،

وهذا ما يتطلب قياس أداء المؤسسات التي تطبق منهجية الجودة والتميز كونه أكثر ملاءمة لمعايير التميز المؤسسي، كما توضح السطور التالية:

#### أ- نموذج التميز المؤسسي (EFQM):

تنحصر مجالات النتائج الأساسية وفقاً للنموذج الأوربي للتميز المؤسسي في أربعة نتائج أساسية، على النحو التالي:

- (1) نتائج العملاء.
- (2) نتائج العاملين.
- (3) نتائج المجتمع.
- (4) نتائج الأعمال الرئيسية.

وتتفق مجالات النتائج هذه مع ماذهب إليه (دراكر) حيث يرى أن الشركات تحتاج إلى تحديد أهداف ومجالات حاکمة تتعلق فقط بمجالات النتائج الأساسية والتي يؤثر الأداء أو النتائج فيها بشكل مباشر على حياة وبقاء المنظمة (عبد الحكيم عبد الله النصور، 46، 2009، 48).

#### ب- إدارة التميز (السلمي 2002):

وتتضمن إدارة التميز مختلف الإجراءات والأساليب التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة ورفع أدائها والفوز بولاء العميل، وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل والإنتاج، وتنمية وتطوير الكفاءات والمهارات وتشجيع الابتكار والتواصل وتنمية العلاقة وتحسينها مع البيئة المحيطة بها، فإدارة التميز هي تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً وتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل سواء الداخلي أو الخارجي، كيفية أداء أنشطتها وعملياتها، كيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية

#### ثالثاً: التجارب العالمية والمحلية في الشراكة

يتطرق هذا الفصل بالتفصيل إلى تجربتين رائدتين - يرى الباحث أنها - جديرتين بالتأمل لأخذ الدروس والعبر، وذلك على اعتبار أنها تمثل أفضل ممارسة دولية Best Practices لأفضل الشركات العالمية World Class Company، وهما تجربة شركة فورد للسيارات وتجربة شركة موتورولا الأمريكيتين. هذا بالإضافة إلى تجربة هيئة الإمارات الاتحادية للهوية.

#### 1- تجربة هيئة الإمارات في الشراكة:

هيئة الإمارات للهوية هي هيئة مستقلة تم إنشاؤها بغرض تنفيذ وتطوير مشروع برنامج السجل المدني وبطاقة الهوية في الإمارات، ويتضمن المشروع إنشاء سجل سكاني يساعد في تسهيل الخدمات وتوفير المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد في مختلف المجالات والقطاعات الحيوية في البلاد. هيكلية وإدارة الشراكة:

1. تشكيل لجنة عليا مناهج تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وتشكيل فريق من وحدات تنظيمية مختلفة.
2. وضع معايير للاختيار لتحديد الشراكة الأنسب للهيئة.
3. الهيكل الإداري ومستوى حوكمة الشريك المحتمل من حيث:  
البنية التحتية، والموارد البشرية، والعمليات والمنتجات والخدمات، والكفاءة المالية، وأنظمة الجودة، والخبرات والتجارب السابقة، ومدى وجود نظام لإدارة الأداء،
4. تقوم الهيئة بتحليل العلاقة مع الشركاء من خلال مصفوفة العلاقة مع الشركاء، ويتم تحديد مايلي:

- شركاء الهيئة والبيانات الأساسية لهؤلاء الشركاء. وقوة العلاقة ما بين الهيئة والشركاء (قوية، متوسطة، ضعيفة).
- طبيعة العلاقة مع الشركاء (تبادل منتجات أو خدمات أو معلومات، أو موارد مالية..)
- توضيح الأثر المتبادل على الهيئة وعلى الشركاء نتيجة لهذه الشراكة.

#### 5. إدارة القيمة المشتركة:

- توحيد ووضوح الأهداف وأهميتها لدى الطرفين (قيمة إرضاء العملاء يجب أن تتساوى لدى الطرفين).
- تنفيذ عمليات استطلاع الرأي والرضا، ومناقشة النتائج وتنفيذ الإجراءات التصحيحية بشكل مشترك.
- الاهتمام المشترك بالإبداع والحلول الابداعية والاندماج في مشاريع مشتركة لتنفيذ الأفكار الابداعية.
- إدارة حملة إعلامية وتوعية على النتائج والأداء والانجازات والابداعات.

#### مؤشرات الأداء الخاص بالشراكة:

1. نسبة تحقيق مستهدفات عقود واتفاقيات الشراكات (الاستفادة القصوى من الشراكة).
2. تحقق تحسن مطرد في أداء الشراكات بنسبة زيادة سنوية عن العام الأسبق.
3. العائد من الشراكة حسب نوع كل شراكة. والحصيلة المعرفية من الشراكة.
4. رضا الوحدات التنظيمية في الهيئة عن شركائها. وتحقيق رضا الشركاء.

#### 2. تجربة شركة فورد في الشراكة

تتنافس شركة {فورد} الأمريكية للسيارات بضراوة مع شركات أخرى، وفي الفترة 1975. 1980 قفزت حصة صناع السيارات الأجانب بالسوق الأمريكي من 14% إلى 26% وذهبت معظم الزيادة إلى اليابانيين وهبط نصيب فورد من 23% إلى 17% وبعد حرب أكتوبر 1973 أدى ارتفاع أسعار البترول إلى تنامي نجاح صناعة السيارات اليابانية فقد تعودوا وبرعوا في إنتاج سيارات صغيرة وقل استهلاك للوقود، بينما ركز الأمريكيون لفترة طويلة على صنع سيارات أكبر حجماً وأكثر راحة وإنافة ، لكن بمعدل استهلاك عالي للوقود، وكان أمام {فورد} وصناع السيارات الأمريكيين الآخرين ، أما استثمار مكثف في تطوير سيارات اصغر وأكثر اقتصادية للوقود أو ترك سوق السيارات الصغيرة لليابانيين. وكان انخفاض الطلب على السيارات الكبيرة يعني أن الاستثمارات الثابتة الكبيرة في المصانع والتجهيزات ستوزع على حجم إنتاج اصغر وكذلك كانت تكلف العملة الثابتة في الأجل القصير لدى كثير من صناعة السيارات الأمريكية، يتعين توزيعها على هذا الحجم الانتاجي الصغير وأدى هذا البيع بأسعار أعلى إلى تحول المشترين من شراء سيارات محلية لشراء سيارات مستوردة، وأدركت {فورد} أن مصانعها المكلفة قد تتفاد مع هذا التحول في تفضيلات المشترين واشتعال المنافسة. ولما اتجهت {فورد} لزيادة استثماراتها في التطوير التكنولوجي وإنتاج طراز متعدد من السيارات دون التركيز على تقسيم سوقي محدد ، تزايدت في تكلفتها العامة والادارية وتكاليف البحوث والتطوير بشكل خاص ، ولكنها وزعت على حجم كبير من الإنتاج ومع ذلك كانت الصناعة اليابانية افضل من حيث التكلفة والسعر والجودة. فقررت {فورد} أن تكون صانعا ومسوفا عالميا للسيارات، وان الاستثمار كلاعب أقليمي في صناعة تزايد عالميتها هو دعوة للانحسار والانزواء من مسرح الصناعة في الأجل الطويل وبدأت تتجه لصيغ من الشراكة مع موردين رئيسيين في مجالات تكنولوجية مكاملة وقررت الاستفادة من خبرتها العالية بربط فروعها مع مصانعها الأوروبية لتخصيب الأفكار التكنولوجية والتسويقية وتجنب تكرار وازدواج الجهود والتكاليف ولتكون في مركز يهيئها لجذب شركاء التحالف .

#### ظهور استراتيجية فورد في الشراكة:

في عام 1969م اختارت فورد شركة مازدا وشركة نيسان كشركاء في مشروع مشترك لصناعة المحولات الأوتوماتيكية. بلغت حصة الشركات اليابانية النصف وتملك فورد النصف الآخر وقدمت فورد حقوق تصنيع المحول للمشروع المشترك، لكن فورد ركزت بعد ذلك على مازدا كمشروع عملي للشراكة، إذ رأت أن نيسان شركة قوية ومستقلة ومنافسة بينما رأت في مازدا منافساً اقل حجماً وقل خطورة ومع تكاثف الضغوط التنافسية على فورد في اوائل الثمانينيات وانخفاض ربحيتها وقدرتها الاستثمارية أدركت ما يلي:

1. عدم جدوى الاستمرار في استراتيجية التنافسية بإنتاج تشكيلة كاملة من السيارات.
  2. أهمية الاستثمار في تطوير تكنولوجيا العمليات.
  3. أن الشراكات الاستراتيجية ليست مجرد خيار مؤقت بل يجب أن تكون جزءاً من مدخل ابتكاري طويل الأجل.
- حاولت فورد في تفاوضها مع مازدا أن تجعل منها مورداً لشاحنة صغيرة تبيعها تحت اسم فورد، واستهدفت فورد بذلك أن تدخل قطاعاً سوقياً متنامياً لهذه الشاحنات إلى أن تسطيع تقديم منتجها Ranger في عام 1982 ولما فشلت مفاوضاتها في جعلها تدخل بحصة في راس المال مازدا تساعدها على ذلك 'طورت فورد علاقتها بأن جعلت مازدا تورد لها سيارات صغيرة لتبيعها في استراليا متنافسة بذلك مع صناعة السيارات اليابانيين بهذه السوق. وأتاحت مازدا المالية فرصة لتقوية تحالف فورد معها وذلك باقتناص فرصة شراء حصة قدرها 25% من رأسمال مازدا مع حق فورد في ترشيح ما يصل إلى ثلاثة أعضاء في مجلس إدارة مازدا وان تعين مديراً من فورد في مستوى الإدارة العليا بشركة مازدا وهكذا أعدت فورد لجعل علاقتها بمازدا تحالفاً استراتيجياً أوسع من مجرد استثمار مالي هذا مع استمرار مازدا بتوريد سيارات نصف نقل لفورد وتطوير الجيل الثاني من السيارات صغيرة دون أن تنفق أو تطور موارد جديدة لإنتاج سيارات جديدة.
- وفي عام 1982 اشترت فورد 15% من اسهم كيا موتورز والتي تملك مازدا 15% من اسهما أيضاً وفي هذه المرة كان دافع فورد أن تهيئ أساساً بديلاً لتوريد سيارات صغيرة رخيصة وهيأت العلاقة مع كيا فرصة لفورد للتقدم في والسوق الكورية المتنامية. وخلال الثمانينيات وأوائل التسعينيات توسعت علاقة فورد ~ مازدا لتحقيق فائدة مشتركة تعاونت الشركتان في إنشاء عدد كبير من المشروعات المشتركة التي عملت في اعداد تصميمات جديدة وتضمن التعاون قيام مازدا بإمداد فورد بمكونات رئيسية مثل محركات السيارات المجمعمة وامتدت العلاقة لتشمل تطويراً مشتركاً لطرز جديدة للسيارات وبناء مصنع جديد لفورد في المكسيك حيث لعبت مازدا الدور الرئيس في تقديم خبرات التصنيع. وفي بداية 1992 التحمت الشركتان أكثر وأكثر عندما استحوذت فورد على 50% من اسهم مازدا وسيطرت على إدارته كذلك وردت فورد شاحنة بيك أب لتباع في الولايات المتحدة الأمريكية تحت اسم وعلامة مازدا واشتركت الشركتان في إنتاج عشرة طرز من السيارات حتى أن واحدة من كل اربع سيارات لفورد بيعت في الولايات المتحدة عام 1991 تضمنت عنصراً أو مدخلاً من مازدا و اثنتان من كل خمسة سيارات لمازدا كان بها عنصراً أو أكثر من فورد. وكان لنجاح فورد في شراكها الاستراتيجية مع مازدا عدة نتائج إيجابية فقد أقنعتها قدرتها على إدارة علاقة متشابهة مع منافس أو أكثر بتكوين تحالفات استراتيجية جديدة وسعيها للتواجد على المدى الطويل في الأسواق البرازيلية والأرجنتينية كونت في عام 1986 مشروعاً مشتركاً باسم Automation مع فولكس فاجن ألف هذا المشروع بين المصانع الشركتين في هاتين الدولتين وحافظت الشركتان على عنصر التنافس في علاقتها التعاونية للإنتاج المشترك فقد سوق كل منهما سيارته بشكل منفصل. وفي عام 1990 دخلت فورد تحالفاً آخر لصنع حافلات صغيرة في البرتغال لتسويقها بالسوق الأوربي ومدت فورد تعاونها مع مازدا ليتضمن تسويق سيارات فورد باليابان بواسطة مازدا وسيارات مازدا في في أوروبا بواسطة فورد.

### 3- تجربة شركة موتورولا:

أفادت موتورولا مثل فورد من الشراكة الاستراتيجية إزاء تحديات تنافسية متعددة واجهتها منذ منتصف السبعينيات حتى بداية الثمانينيات بدأت موتورولا كصانع للراديو في عام 1928 ثم أضافت منتجات اتصال أخرى في منتصف الستينات وفي أوائل السبعينات أصبحت لاعبا رئيسا في صناعة السلع الإلكترونية الاستهلاكية نافستها شركات مثل سوني في منتجات الراديو والتلفزيون كسلع إلكترونية استهلاكية وجعلتها في المرتبة الرابعة بالسوق الأمريكية وبدأ غرماء يابانيون آخرون يتحدونها في مجال أشباه الموصلات وإزاء ذلك قررت إدارة موتورولا ما يلي:

1/ التحول من التركيز على السلع الإلكترونية الاستهلاكية إلى السلع الصناعية عالية التكنولوجيا وأشباه الموصلات المتقدمة.  
2/ الاستثمار في تطوير تكنولوجيا أشباه الموصلات والإفادة من تطبيقاتها المختلفة لاسيما في أجهزة الفيديو والاستقبال السمي والتصوير والحاسبات وحتى تجهيزات الدفاع، ورأت أن إهمال أي من هذه المجالات يعني فتح بوابة واسعة لمنافس متحمل أو أكثر ليترعب فيه. زاد منافسو موتورولا ليشمل إطار منافسها شركات اليابان وإريكسون وفيلبس و سيمز في صناعة أشباه الموصلات. وكان على موتورولا أن تختار بين بديلين الأول أن تقصر نشاطها على السوق الأمريكية والأوروبية في إستراتيجية دفاعية حتى تستعيد قدراتها التنافسية. والثاني أن تستمر في المنافسة عالميا وتسعى لتواجد قوى في السوق اليابانية كإستراتيجية هجومية واختارت موتورولا البديل الثاني.

أبرمت موتورولا اتفاقات حقوق تصنيع وترتيبات لتوريد من الباطن وللتعاون في البحوث والتطوير مع منتجين أمريكيين ويابانيين واستهدفت باتفاقيات حقوق التصنيع تهيئة مصادر توريد إضافية من شركة توشيبا في أجهزة الذاكرة وهيئات في مستلزمات المعالجات الدقيقة وهيا ذلك فرصا لاختراق أسواق لم يكن ممكنا بلوغها دون هذه الترتيبات. وكونت موتورولا تحالفا مع آبل للحاسبات التي طورت لها عائلة المعالجة الدقيقة وتحالفت مع شركات أخرى مثل هيوليت باكارد لتقوم بدور المورد لهم وزادت بذلك بحجم إنتاجها الذي توزع عليه تكلفتها وفي أوئل 1986 اختارت موتورولا شركة توشيبا وغيرها ليكونوا موردين من الباطن لوحدة الذاكرة على أن تجمعها هي وتغلفها وتسوق الرقائق تحت اسمها وعلامتها التجارية ورأت موتورولا في هذا التحالف توجهها استراتيجيا أكثر من كونه تكتيكا واعتبرته مدخلا مؤثرا إلى السوق اليابانية وكذا إلى تطوير تكنولوجيا العمليات ضمن استراتيجياتها التنافسية. واهتم الفريق التفاوضي لموتورولا بصياغة صفقة مع توشيبا تقلل المخاطر وتجنب ترك التصنيع لها وحصر موتورولا في دور تسويقي بحث لقد كان مطلوباً من توشيبا أن تنقل تكنولوجيا الصنع وتصميماتها إلى مصانع موتورولا عبر العالم لكن موتورولا كان عليها نقل تكنولوجيا المعالجات الدقيقة فقط إلى المشروع المشترك بينهما وبين توشيبا على ألا تستخدمه الأخيرة في مصانعها الأخرى أكثر من ذلك كان هذا النقل التكنولوجي من موتورولا مشروطا بتقديمها في الاستحواذ على حصة في سوق أشباه الموصلات اليابانية أي أن بلوغ توشيبا لأهدافها كان متوقفا على قدر ما تقدمت من مساعدة إلى موتورولا كما وضعت بعض البنود أو الشروط لتحمي تكنولوجيا ومصالح توشيبا. وأفادت موتورولا كثيرا من تحالفها مع توشيبا فقد تحسنت تكنولوجيا المعلومات بها وتوصلت لتصميم أفضل وحازت على توجده أكبر في السوق اليابانية وتعززت اقتصاديات الحجم بها وتشاركت مع توشيبا في تكاليف الاستثمار لمصنعيها الجديد في اليابان في وقت عظمت فيه أعباء الاستثمار على موتورولا.

#### 4. تجربة شركة كابلات جيايد السويدي في بناء الشراكة الاستراتيجية

نظراً لأهمية الدور الذي يلعبه قطاع الصناعة في التنمية الاقتصادية أهتمت حكومة الإنفاذ الوطني منذ قدومها بهذا القطاع وذلك بوضع الإستراتيجية القومية الشاملة 1992-2002م، والتي هدفت إلى ما يلي:

1. أستغلال الطاقات المتاحة بغرض الاكتفاء الذاتي وتصدير الفائض.
2. التركيز على نوعية المنتجات والارتقاء بجودتها لتتطابق مع المواصفات العالمية.

3. تحديث وإبدال المعدات والآليات الصناعية القائمة وإدخال التقانة الحديثة لرفع الإنتاجية.
  4. تنمية وتطوير صناعة قطع الغيار وصناعة التعبئة والتغليف والصناعات الخدمية اللازمة للصناعة وصناعة بدائل المواد الخام.
- وفي هذا الصدد سعت الهيئة في المساهمة في تحقيق هذه الاستراتيجية وذلك بإنشاء العديد من المصانع والدخول في شركات عديدة بهدف تحقيق ما يلي:

1. توفير فرص العمل وتحسين المستوى المعيشي للمجتمع.
2. أكساب العاملين المهارات الفنية والصناعية لمواكبة عصر التقنية والعولمة.
3. توفير العملات الصعبة عن طريق تقليل الوارد وتصدير المنتجات والسلع.
4. توطين الصناعات الثقيلة وتشجيع الصناعات المصاحبة.
5. تطوير القطاعات الاقتصادية التقليدية من زراعة وري بإدخال التقنية الحديثة (منشورات إدارة العلاقات العامة).

شركة كابلات جيايد السوداني (منشورات إدارة العلاقات العامة:8):

تم افتتاح مصنع الشركة في أكتوبر 2000م في مساحة تقدر ب 18000 متر مربع، وبدأ المصنع نشاطه بإنتاج الأسلاك والكوابل الرباعية للمقاسات الصغيرة، إضافة لموصلات الألمونيوم الهوائية بطاقة إنتاجية بلغت 3000 طن في العام. و لما كانت صناعة الكابلات من الصناعات المعقدة وان عمليات التطوير والإضافة تحتاج إلى خبرات تراكمية، في يونيو من العام 2002م، دخلت الشركة في شراكة مع مجموعة السوداني المصرية برأسمال قدره خمسة ملايين دولار، حيث شهدت الفترة من العام 2002، وحتى 2004م، تطوراً كبيراً في المصنع، حيث تمت إضافة خطوط جديدة ورفع الطاقة الإنتاجية إلى 500 طن في الشهر وارتفع رأس المال المستثمر إلى أكثر من عشرة ملايين دولار، وتمتلك جيايد 55 سهماً من أسهم الشركة المائة فيما تمتلك مجموعة السوداني 45 سهماً، وتمثل أهم منتجات الشركة في الآتي:

- 1- الكوابل النحاسية فرادي مسلحة وغير مسلحة من مقاس 1.5 ملي حتى 500 ملي.
- 2- الكوابل النحاسية المتعدد القلوب مسلحة وغير مسلحة حتى مقاس 240X4 ملي.
- 3- جميع أنواع الكوابل المرنة، وكوابل التحكم، وموصلات الألمنيوم الهوائية من 16 إلى 600 ملي بالأنواع AAC, AAAC, ASRC.

- 4- كوابل الاتصالات المحقونة بالجلى حتى 200 جوز، وكوابل الاتصالات للإستخدام للإستخدام الداخلي.
- في إطار الاهتمام بتطوير صناعة الكوابل اهتمت الشركة بالمواصفات والجودة ، حيث سعت بالتنسيق مع الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس لاعتماد المواصفات العالمية للسلع الصناعية. وذلك لحماية المستهلك والبيئة ولتنبع دخول سلع غير مطابقة للمواصفات. وكما تكلل سعي الشركة في مجال الجودة الحصول على شهادة الأيزو 9000 ، في العام 2003م (مجلة جيايد، ع7، سنة32، 2007-33) وجددت في العام 2009م، كما حصلت الشركة على شهادة الأيزو 14000 في البيئة في العام 2007م، وتم تجديدها في مارس 2010م، كما شاركت الشركة في جائزة السودان للامتياز في العام 2007م، وأحرزت درجة جيدة، وشاركت الشركة أيضاً في جائزة مجموعة جيايد للتميز وأحرزت المرتبة الثانية، كما نالت شهادة التميز من وزارة الصناعة في العام 2006م (مجلة التصنيع، ع3، سنة14، 2010).

**المحور الثالث: نتائج أعمال شركة كابلات جيايد:**

تم توقيع عقد الشراكة مع شركة السويدي المصري في سبتمبر 2001م بنسبة 15% للشريك و85% لشركة كابلات جيا، تم تنفيذ الشراكة في أغسطس 2002 وفي العام 2003م أصبحت نسبة السويدي 45% والبقية لشركة كابلات جيا. شملت الشراكة ماكينات ومعدات الإنتاج ولم تشمل الأرض والمباني والخدمات الخاصة بتسيير العمل إذ تم الاتفاق على تأجيرها.

#### أولاً: التطور الذي حدث بعد الشراكة:

فيما يلي الجدول أدناه التطور الذي حدث لشركة كابلات جيا السويدي وذلك بعد الشراكة في الفترة من 2002م 2006م - م.

السنة	الطاقة الانتاجية
2003/2002	خطوط لإنتاج كوابل رباعية والكوابل المرنة. 300 طن في الشهر
	أجهزة فحص واختبارات للمعمل. 300 طن في الشهر
2004/2003	خطوط لإنتاج كوابل الاتصالات
2005/2004	خطوط لإنتاج كوابل المقطعية والخاصة
2006/2005	خط لإنتاج الأسلاك واللفات

الأصول الثابتة: تتكون الأصول الثابتة من مباني، ماكينات، معدات، عربات وأثاثات وفيما يلي في الجدول التالي نسبة الإهلاك السنوي لهذه الأصول.

المرحلة	السنة	نسبة الإهلاك	ملحوظات
مرحلة قبل الشراكة	2001	3,2	
	2002	4,2	هذه القيمة لا تشمل الأعمال المدنية
مرحلة ما بعد الشراكة	2003	-	
	2004	9,4	
	2005	8,2	
	2006	9,3	

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة خصم الإهلاك السنوي متغيرة بين سنة وأخرى، حيث بلغ متوسط نسبة الإهلاك قبل الشراكة 3,7% وبعد الشراكة 9,0%. كما يشير الجدول على أن قيمة الإهلاك السنوي قبل الشراكة كان في تناقص بالرغم من الزيادة كمية الإنتاج، حيث ارتفع الإنتاج من 940 طن في العام 2001م إلى 1138 طن في العام 2002م. بينما قيمة الإهلاك السنوي في تزايد كبير بعد الشراكة.

خطط إنتاج الشركة خلال الأعوام 2002م 2006م - م

م	الفترة	طن/الشهر	طن/ السنة	ملحوظة
1	2003 - 2002	300 طن	3600 طن	
2	2006 - 2004	700 طن	8400 طن	

يتضح من الجدول أعلاه أن خطط الإنتاج ظلت ثابت كما هي في العام الأول من الشراكة، وارتفعت بنسبة كبيرة في الأعوام التالية.

كمية الإنتاج قبل وبعد الشراكة خلال الأعوام 2001م 2006م - م

المرحلة	السنة	الامونيوم	النحاس	الجملة
---------	-------	-----------	--------	--------

940	340	600	2001	مرحلة
1138	511	627	2002	قبل الشراكة
1268	470	798	2003	مرحلة ما بعد الشراكة
2414	779	1635	2004	
3820,8	1410,8	2410	2005	
4787,5	1275,4	3512.1	2006	

يتضح من الجدول أن هناك زيادة مستمرة في كمية الإنتاج قبل وبعد الشراكة على حد سواء، لكن الزيادة بعد الشراكة كانت بوتيرة أكبر وخاصة بالنسبة للالمونيوم. نجد أن متوسط الإنتاج في العامين قبل الشراكة عبارة 1039، وارتفع بعد الشراكة حسب متوسط الأعوام إلى 3073. وعلى الرغم من ذلك تظل الكمية المنتجة حتى الآن بعيدة عن الطاقة التصميمية للمصنع والتي تقدر ب 6000 طن في العام. وكان متوسط نسبة تحقيق الإنتاج للمخطط ارتفعت بعد الشراكة من 17.3% قبل الشراكة إلى 51.2% بعد الشراكة.

### ثانياً: النتائج والتوصيات

يستعرض الباحثين في خاتمة هذه الدراسة، اهم النتائج التي تم التوصل إليها والمتعلقة بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى التوصيات التي يأمل في أن تساهم في تحسين مستوى نتائج أعمال الوحدات المبحوثة.

#### 1-النتائج:

أثبتت الدراسة بأن هناك أثر لدخول شركة كابلات جيايد السويدي في شراكة مع مجموعة السويدي المصرية على نتائج أعمال الشركة. وفيما يلي بيان ذلك الأثر:

1. متوسط نسبة تحقيق الإنتاج للمخطط ارتفعت من 17.3% إلى 51.2% بعد الشراكة.
2. ارتفعت كمية الإنتاج من 1039 طن إلى 3073 طن في العام بعد الشراكة.
3. الإهلاك بعد الشراكة قد تضاعف مما كان عليه الحال قبل الشراكة.
4. كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاهتمام ببناء الشراكات الاستراتيجية - وفق أسس علمية - كان ضعيفاً بدليل غياب منهجيات بناء وتقييم أداء الشراكات في الشركة.
5. وأظهرت النتائج أيضاً عدم اهتمام الشركة بعملية مراجعة وتقييم أداء الشراكة بشكل دوري.
6. كما كشفت الدراسة خلو هياكل الشركة المبحوثة من أي إدارة أو قسم يعنى بتنظيم وإدارة عملية بناء وتطوير الشراكات.
7. تعتبر الشراكة الأجنبية إستراتيجية هامة تنتهجها معظم المؤسسات الاقتصادية وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها التي تسعى إلى تحقيق التكامل في مختلف الأنشطة الاقتصادية والتي تهدف أيضاً إلى مواجهة المنافسة والحفاظ على مكانتها في السوق المحلية وتوسيع نطاق وجودها إلى الأسواق العالمية، إضافة إلى أنها إستراتيجية تمكن من استبدال العلاقات التنافسية بعلاقات تعاونية؛
8. - تتمتع السودان بجملة من المؤهلات التي تمكنها من استقطاب الشركات الأجنبية إلا أن حصيلة الشراكة الأجنبية لا زالت ضعيفة

#### 2-التوصيات:

1. الاستفادة من التجربة اليابانية في سياسة الكيريسستو من شأنه أن يؤمن الإمدادات من مستلزمات الإنتاج بتكلفة مناسبة وفي توقيتات مناسبة وان يزيد من حجم الأعمال في الهيئة. وتوسيع مجال بناء الشراكات ليشمل الشراكة في مجال البحث والتطوير.
  2. إنشاء إدارة أو قسم يطلع بمسئولية تنظيم وإدارة نشاط الشراكات والتحالفات الاستراتيجية في الشركة ويكون من مهامه مايلي:
    - تحديد مشاريع الشراكة والبحث عن الشركاء الملائمين واستقطابهم.
    - التكفل بالعمليات الإدارية والقانونية المرتبطة بتشريعات الشركات المختلفة. ومتابعة مراحل إنجاز المشروعات المشتركة.
    - مساعدة الشركاء لدى السلطات المحلية للحصول على المستندات الرسمية.
    - الإشراف على كل المراحل والاجراءات اللازمة لإقامة المشروعات المشتركة.
  3. تبني واستخدام منهجية علمية وعملية وملائمة لتطوير ومراجعة وتقييم الشراكات والتحالفات الاستراتيجية في الشركة.
- 3-مقترحات مستقبلية:**

1. إجراء دراسة عن "أثر التحالفات الاستراتيجية على تكاليف الجودة والمتعلقة بكلف الوقاية، كلف الأداء، كلف الفشل الداخلي وكلف الفشل الخارجي"
2. إجراء دراسة مقارنة بين الشركات العاملة بالشراكة والمؤسسات التي ليس لديها شراكة.
3. إجراء دراسة عن أثر الشراكة على الاستثمار في رأس المال الفكري. وأخرى عن إجراء دراسة عن أثر الشراكة على المسؤولية المجتمعية.

### المصادر والمراجع:

1. احمد سيد مصطفى، الإدارة الاستراتيجية: دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، الناشر المؤلف، 2005م.
2. الخوالدة، خلدون حمدان علي. أثر اتفاقية الشراكة الأردنية الأوروبية على تسويق منتجات الشركات المنتجة للأدوية في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة حالة: لشركة المتحدة، الشركة الدولية، شركة الحكمة / دراسة دكتوراه غير منشورة، الخرطوم : جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2007م . 230ص.
3. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5، 2007م.
4. بن حبيب عبد الرزاق، بومدين (م)، حوالمف رحيمة، الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، 21-22 ماي 2002.
5. بن عزة محمد الأمين ، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة لبنان ، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية ، المركز الجامعي ، سعيدة - الجزائر، مجلة علوم إنسانية العدد 17، السنة الثانية، يناير 2005م.
6. بلاطة مبارك، أهمية الشراكة الأجنبية في تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، 13-14 نوفمبر 2006.

7. جمال عمورة، دراسة تحليلية وتقييمية لإنفاقيات الشراكة العربية الأورو. متوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2006/2005.
8. هاني احمد خليل، الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مصر "تقييم للتجربة ورؤية مستقبلية"، رسالة ماجستير، معهد التخطيط القومي بمصر، القاهرة، 2017م.
9. هزري طارق، قادري محمد طاهر، الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية، دراسة مجمع صيدل، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية.
10. زيتوني صابرين، الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017م.
11. حسين حساني، التحالفات الاستراتيجية بين البنوك ومؤسسات التأمين الجزائرية: أي نموذج للشراكة؟ ومادورها في تحسين الأداء، مجلة: الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف - الجزائر، 2010م.
12. لطرش ذهبية، استراتيجيات ترقية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين الكلي والجزئي لتعظيم مكاسب الشراكة الأورو جزائرية، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، 13-14 نوفمبر 2006.
13. موسى محمد يعقوب، اثر تطبيق معايير التميز واخلاقيات الأعمال في نتائج أعمال الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012م.
14. محمد يعقوبي / لخضر عزي، الشراكة الأورو متوسطة وأثارها على المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم إنسانية، موقع إلكتروني، [www.ulum.nl/a144.htm](http://www.ulum.nl/a144.htm) العدد 14، السنة الثانية أكتوبر 2004 تم التحميل بتاريخ 20 أوت 2011.
15. محمد صلاح يوسف عفيفي، المشاركة بين الاستثمار العام والخاص بالتطبيق على قطاع النقل، رسالة ماجستير، كلية تجارة جامعة بنها، ٢٠١١.
16. مصطفى سحنون، عبد القادر برّيش، الأحكام القضائية واثرها على إنجاز الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في شركة البناء والأشغال العمومية دراسة استطلاعية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 5، عدد2، 2019م.
17. سهام عبد الكريم، دور الشراكة الأجنبية في زيادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجمع صيدال- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، نوفمبر 2007.
18. سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها واثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2008م.
19. عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009م.
20. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، القاهرة، 2003.
21. عبد القادر قدوري، كمال معيوف، نظام الشراكة بين القطاع العام والخاص كنموذج لتمويل مشاريع البنى التحتية، استراتيجيات تمويل الاستثمار في البنى التحتية في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة، جامعة الشلف، الشلف الجزائر، 2017م.

22. علاش أحمد، منصورى الزين، " التحالف الاستراتيجى كضرورة للمنظمات الاقتصادية فى ظل العولمة"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة سعد دحلب البليدة – الجزائر 2009م.
23. على السلى - إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعلومات)- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع- القاهرة – 2002
24. فريد النجار " التحالفات الاستراتيجية" ايتلراك للنشر والتوزيع- القاهرة - الطبعة الأولى 1999 .
25. فريد راغب النجار، إدارة المشروعات والأعمال الصغيرة والمشروعات المشتركة الجديدة، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 1999.
26. قدوج حمزة، اثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجى، دراسة مسحية لمؤسسات صناعة الأجهزة الالكترومنزلية فى الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، 2012م.
27. قلش عبد الله، أثر الشراكة الأورو جزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائرى، مجلة علوم إنسانية، موقع إلكترونى، [www.ulum.nl/b150.htm](http://www.ulum.nl/b150.htm) ، العدد 29، السنة الرابعة، جويلية 2006، تم التحميل بتاريخ 15 ديسمبر 2011.
28. رميدى عبد الوهاب / سماي على، الآثار المتوقعة على الاقتصاد الوطنى من خلال إقامة منطقة التبادل الحر الأورو جزائرية، الملتقى الدولى حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائرى وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، 13-14 نوفمبر 2006.
29. توماس هولين، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى " الإدارة الإستراتيجية" المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للبحوث، 1990.
30. شركة الاستشارات المتقدمة، تقويم الأداء الفنى والمالى لشركة كابلات جياى السويدي، 2001 – 2006م.
31. صناعة الكابلات فى السودان، مجلة التصنيع، هيئة التصنيع الحربى، العدد (8) يوليو 2010م.
32. كابلات جياى السويدي، مجلة جياى، دورية تصدر عن مدينة جياى الصناعية، العدد (7) 2007م.
33. De la Garza & Others; "Teaming Up: Higher Education – Business partnerships and Alliances in North America"; the North American Leadership Seminar; Business and Higher Education in North American : Creating New Alliances, 37 Nov. 1997, Mexico. <http://www. Conahec>.