

## ملخص الدليل الإرشادي لبناء الشراكات لتحقيق النتائج

يتطلب تحقيق النتائج الهامة جهود منسقة بين الحكومة وشركائها  
يقدم هذا الدليل للمديرين ست خطوات لبناء الشراكات الفعالة والمحافظة على استمراريتها

### المنهجية المقترحة لبناء الشراكات

#### 1. تحديد الشركاء المحتملين ذوي التأثير والمصلحة المرتفعة

تقوم الحكومة بتوجيه العمل لتحقيق النتائج الهامة في المجتمع إلا أنها ليست المسؤولة الرئيسية دائماً عن كل نتيجة أو مشروع، والشركاء المثاليون هم من يكون لديهم تأثير كبير على النتائج ومصلحة كبيرة فيها.

يحتوي الدليل على نموذج لتحليل الشركاء المعنيين للمساعدة في تحديد وتصنيف الشركاء المحتملين، وهناك إستراتيجية خاصة لكل صنف من الشركاء، كما هو موضح في مصفوفة الأطراف المعنيين المبينة في الشكل 1 أدناه.

الشكل 1: مصفوفة تحليل الاطراف المعنيين وتحديد الشركاء المحتملين

التأثير	كبير	تأثير كبير مصلحة قليلة	تأثير كبير مصلحة كبيرة
	كبير	تأثير قليل مصلحة قليلة	تأثير قليل مصلحة كبيرة
		الإستراتيجية: حافظ على رضاهم	الإستراتيجية: إشراكهم والتأثير عليهم واعتبارهم شركاء محتملين
		الإستراتيجية: الرصد والمتابعة	الإستراتيجية: إبقاؤهم على اطلاع
		كبير	كبير
		كبير	كبير

### ما المقصود ببناء الشراكات لتحقيق النتائج؟

الشراكة هي اتفاقية تعاون بين الأطراف المعنية لدعم وتحقيق مصالحهم المشتركة، وبإمكان الحكومة الموجهة بالنتائج تعظيم الإستفادة من موارد وتأثير القطاعات الأخرى لخلق توافق في العمل المشترك وتحقيق قيمة تفوق ما يمكن تحقيقه من خلال العمل بشكل منفرد.

### كيف يساعد الدليل الإرشادي في بناء شراكات فاعلة؟

يساعد الدليل الإرشادي مديري القطاع العام على بناء شراكات فاعلة بشكل أكبر، ويُشار إلى أن النتائج تكون أفضل إذا فهم كل طرف اهتمامات ومصالح الطرف الآخر وتم تحديد التوقعات حول تحقيق النتائج والتنسيق بينها، ويقدم الدليل منهجية مؤلفة من ست خطوات بالإضافة إلى تمارين وأوراق عمل ونصائح للمديرين حول بناء الشراكات. وتجدر الإشارة إلى أن الاستخدام الأمثل للدليل الإرشادي يكون في المراحل الأولى لبناء الشراكات، ومن الممكن أيضاً استخدام الخطوات المذكورة فيه لتعزيز الشراكات القائمة، كما يجب على الشركاء العمل معاً لتطبيق الخطوات الثلاث الأخيرة لتحديد التوقعات والبقاء على المسار الصحيح.

### من هم الأطراف المعنيون في الشراكات؟

الأطراف المعنيون هم أفراد أو مجموعات أو مؤسسات لها مصلحة في البرنامج إما لأنها تتأثر بنتائجه أو تؤثر عليها، ومنهم على سبيل المثال:

- **الحكومة:** وزارات ومؤسسات ودوائر القطاع العام
- **القطاع الخاص (المؤسسات الربحية):** المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق عائدات أو أرباح للمالكين أو المساهمين، ومن الأمثلة عليها الشركات المساهمة والمؤسسات التجارية/ والمؤسسات المالية.
- **المنظمات غير الحكومية (غير الربحية):** المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق منفعة مجتمعية ويطلق عليها أحياناً اسم مؤسسات المجتمع المدني، ومن الأمثلة عليها: المنظمات غير الحكومية الوطنية، والمنظمات غير الحكومية الدولية، والمنظمات الدينية، والمدارس والجامعات ووسائل الإعلام والجمعيات المهنية
- **العامة:** الأفراد أو مجموعات الأفراد/ المواطنين او المتعاملين او المستفيدين.

#### نصائح قبل المضي قدماً:

- استعن بوجهات نظر متعددة لتتمكن من تحديد الشركاء المحتملين بطريقة مبتكرة.
- ابحث عن شركاء محتملين من كل القطاعات.
- تواصل مع كافة المعنيين الذين من المحتمل أن يصبحوا شركاء وذلك لتحديد مصالحهم وفهمها بشكل أكبر..
- حاول إشراك صانعي القرار في المؤسسات الذين لديهم صلاحية تخصيص/ تقديم الموارد لمشروعك.

## ٢. تحديد دور الحكومة في تحقيق النتائج

تختار الحكومة الدور الذي ستلعبه بناءً على سياستها في استخدام تأثيرها، ففي بعض الحالات، تقوم الحكومة بتقديم الخدمة مباشرةً وفي حالات أخرى تقوم بإشراك أطراف أخرى (شريك في تقديم الخدمة) للمساهمة في تقديم الخدمة، ومن الأمثلة الشائعة على ذلك الشراكة بين القطاع العام والخاص لتطوير أو تشغيل مشاريع البنية التحتية مثل الطرق ومحطات معالجة المياه وإدارة المطارات.

ومن جهة أخرى، هناك أهداف تتولى قطاعات أخرى دوراً قيادياً لتحقيقها بينما تفضل الحكومة أن تتولى الدور التنظيمي، ومن الممكن للحكومة استخدام الحوافز أو تقديم الدعم للتشجيع على تبني توجه معين أو استخدام الأنظمة والقوانين لمنع الممارسات التي تتنافى مع تحقيق الأهداف وتخفيف المخاطر، وفيما يلي قائمة ببعض الأدوار الأساسية التي قد تتولاها الحكومة والقطاعات الأخرى:

تعريف الدور	ادوار الحكومة
تقديم وتخصيص الموارد الحكومية لتقديم خدمة	مقدم خدمة
تقديم خدمة من خلال تخصيص الموارد الحكومية بالتنسيق أو بالشراكة مع قطاعات أخرى تقوم بتخصيص موارد لتقديم ذات الخدمة	شريك في تقديم الخدمة
قد ترغب الحكومة بالتعاقد مع مزود خدمة لتقديم الخدمة بكاملها أو جزء منها، وفي المقابل هناك حالات تقدم الحكومة فيها الخدمة بالكامل	شراء الخدمات
خلق ظروف مشجعة أو منح حوافز أو اتخاذ إجراءات مساندة لمساعدة وجذب المعنيين في القطاعات الأخرى وحثهم لاتخاذ إجراءات تدعم تحقيق الأهداف العامة	المحفز / الداعم
توفير الأنظمة والقيود والضمانات لضمان تماشي ممارسات المعنيين في القطاعات الأخرى مع تحقيق الأهداف العامة ومنع أي ممارسات منافية لها.	التنظيم / تخفيف المخاطر

### نصائح قبل المضي قدماً:

- يحتوي الدليل الإرشادي على نموذج لتحديد الأدوار.
- استشر كبار المديرين لتحديد السياسة ذات العلاقة والتي تؤثر على دور الحكومة.
- تحقق من النسخة الأولية مع كبار المديرين وتأكد من توافقها مع أهداف المؤسسة وتوجهها الإستراتيجي.
- ادعو الشركاء المحتملين للمشاركة في العمل على الخطوة التالية.
- من المفيد مراجعة الدليل الإرشادي "المواءمة بين النتائج والمهام والأدوار" عند تطبيق هذا الدليل الإرشادي

### ٣. تحديد الموارد التي سيساهم بها الشركاء لتحقيق النتائج

إن تحديد الموارد يساعد الشركاء في معرفة المساهمات التي يمكن أن يقدمها كل طرف لتحقيق النتائج بناءً على أنواع الموارد ونقاط القوة والقدرات التي يمتلكها كل شريك، ومن الأمثلة على ذلك ما يلي:

- الموارد المالية
- الموارد البشرية
- المرافق والمكان والموقع
- المواد والتجهيزات
- التشبيك والعلاقات
- المعرفة والخبرات
- العمليات
- التكنولوجيا
- القدرات (الإدارية، التشغيلية، البحث، التقييم، غير ذلك).

عندما يساهم الشركاء المحتملون في تحديد الموارد تتضح إمكانيات مبتكرة لتظافر الجهود في العمل لتحقيق النتائج.

### نصائح قبل المضي قدماً:

- يحتوي الدليل الإرشادي على تمرين يساعد الشركاء المحتملين في تحديد الموارد التي يمكنهم المساهمة بها.
- قدم التوصيات إلى صانعي القرار الرئيسيين وتأكد من استعدادهم لتقديم الموارد الهامة.
- ابحث عن أي تخوف أو اعتراضات وعالجها.
- شجع النقاش حول مصالح واهتمامات الشركاء.
- حدد الخيارات والبدائل لمناقشتها مستقبلاً مع الشركاء.
- ادعو الشركاء المحتملين لمواصلة العمل المشترك.

#### ٤. إعداد إستراتيجية مشتركة لتحقيق النتائج وتحديد مؤشرات النجاح

من الضروري أن يقوم الشركاء بإعداد "خارطة طريق" "road map" مشتركة تشمل على الخطوات التي سيتخذونها معاً لتحقيق الأهداف والنتائج. ويؤدي اعتماد خطة إستراتيجية إلى تمكين الشركاء من تحديد المسؤوليات لتنفيذها.

تؤدي عملية التخطيط هذه إلى تمكين الشركاء من تحديد المؤشرات للحكم على مدى النجاح في تنفيذ البرنامج بمراحله المختلفة والتأكد من التزام الشركاء نحو مسؤولياتهم وما هو متوقع منهم واختيار مدى نجاح الإستراتيجية في تحقيق التغيير المنشود. ويجب أن تؤدي عملية التخطيط إلى إعداد "خارطة طريق" تتمتع بالخصائص التالية:

- تصف العلاقات السببية بشكل متسلسل بدءاً من الأنشطة ووصولاً إلى النتيجة المستهدفة.
- تبيّن الخارطة بوضوح مساهمات الشركاء.
- من الممكن تلخيص الخارطة في صفحة أو صفحتين ليتم استخدامها كأداة اتصال.

#### ٥. اعتماد الالتزامات والتوقعات والمخرجات ومؤشرات الاداء

بمجرد إعداد خارطة الطريق، على الشركاء اعتماد المساهمات التي سيقومون بتقديمها وتوثيق التزاماتهم وتوقعاتهم ومؤشرات قياس الاداء ومنها:

- الأنشطة التي سينفذها كل شريك.
- الموارد التي يلتزم كل شريك بتقديمها.
- مؤشرات أداء المشروع لكل من (المخرجات والنتائج والأثر).
- الإطار الزمني لتنفيذ المشروع.
- آلية متابعة مؤشرات الاداء.

هناك عدة طرق لتوثيق التزامات الشركاء ولكن من المفضل استخدام هذه العناصر لإعداد خطة العمل، وهناك نسخة من نموذج إعداد الخطة في الدليل الإرشادي.

#### نصائح قبل المضي قدماً:

- استعن بخبراء قياس الأداء وتقييم البرامج لإعداد مؤشرات الأداء ونقاط التحقق حسب الحاجة.
- تأكد من أن كل الشركاء يتفقون على الالتزامات ومعايير التقييم التي تم تحديدها واحصل على موافقة صانعي القرارات قبل المضي قدماً.
- يجب تحديث قائمة الالتزامات ومؤشرات الأداء دائماً.

#### نصائح قبل المضي قدماً:

- اطلب من صانعي القرار في كل مؤسسة التأكيد على الافتراضات والموارد التي تم الالتزام بتقديمها واحصل على موافقتهم للمضي قدماً.
- إعد نقاشات لمعالجة أي تخوف أو اختلافات في الرأي.
- قم بدعوة الشركاء المحتملين لمواصلة العمل معاً.

## ٦. التعلم معاً، إبقاء الشراكة على المسار الصحيح، والحفاظ على استمرارية علاقة العمل الإيجابية

يجب التخطيط لإجراء مراجعات دورية للمشروع على مدار السنة والتأكد من استغلال "معايير التقييم" إلى خطة المشروع والتي ستوفر لفريق العمل فرص للمساءلة والتعلم، ويمكن الاستفادة إلى أقصى حد من هذه الفرص إذا تم دعوة الأشخاص المناسبين للمشاركة في مراجعة أداء الشراكة وطرح الأسئلة المناسبة والتأكد من إجراء المتابعة اللازمة لاحقاً، لذا يجب التأكد من دعوة المديرين من كل المؤسسات الشريكة لإبقائهم على اطلاع بسير العمل وتقييم الأداء والمبادرة باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وكما يجب أيضاً إشراك أفراد من كل المؤسسات الشريكة المطلعين على العمليات والقادرين على تحديد وعلاج المشاكل التي قد تنشأ خلال سير المشروع.

أهم الأسئلة التي يجب طرحها في اجتماع المراجعة هي:

١. هل يتم تنفيذ المشروع وفقاً لخارطة الطريق أو خطة العمل؟
٢. هل ينفذ الشركاء التزاماتهم بشكل تام؟
٣. هل يحقق المشروع النتائج المستهدفة؟
٤. هل تلبى الشراكات التوقعات؟

تساهم عمليات المتابعة في حل المشكلات بشكل أسرع وزيادة فعالية الشراكات ونجاح البرامج والمشاريع، ويحتوي الدليل على نموذج مخصص لتدوين ملاحظات المتابعة، والذي يتضمن توثيق القرارات التي يتم التوصل إليها وتدوين المعلومات التالية:

- الإجراء اللازم.
- الجهة المسؤولة بشكل رئيسي عن الإجراء.
- الأطراف الأخرى المشاركة في الإجراء.
- تاريخ الانتهاء من التنفيذ.

## نصائح قبل المضي قدماً:

- يعتمد توقيت اجتماعات المراجعة على طبيعة المشروع وأدائه السابق، ويُفضل عقد اجتماع خلال الربع الأول لمتابعة العمليات وتسهيل الكشف المبكر عن المشكلات وحلها.
- إذا كان البرنامج يواجه مشاكل، فيجب إجراء عدة اجتماعات بشكل متتابع للمراجعة إلى أن تعود الأمور إلى المسار الصحيح.
- أبق الإدارة العليا على اطلاع بالمشاكل والخطوات التي يتم اتخاذها لمعالجتها.
- لا ترفض أي فرصة لإعادة التفاوض على اتفاقيات الشراكة إذا تبين من المراجعة ضرورة بذل جهود أكبر أو مختلفة لتحقيق النجاح.
- حافظ على طابع بناء لاجتماعات المراجعة. ولا تنس الاحتفال بالنجاحات وتحديد الأسباب التي جعلت الأداء أفضل من المتوقع.
- قم بتحديث وضع الشراكات مرة واحدة في السنة على الأقل وخاصة فيما يتعلق بتوثيق الالتزامات والتوقعات.
- كما يجب على الشركاء العمل معاً لتطبيق الخطوات الثلاث الأخيرة لتحديد التوقعات والبقاء على المسار الصحيح.