

# € TRAINING

الشراكة الإستراتيجية



24 - 28 نوفمبر 2019  
جاكرتا (إندونيسيا)

## الشراكة الإستراتيجية

رمز الدورة: M10513 تاريخ الإنعقاد: 24 - 28 نوفمبر 2019 دولة الإنعقاد: جاكارتا (إندونيسيا) - التكلفة: 5000 يورو

### مقدمة عن الدورة التدريبية:

تعتبر دائرة التنمية الاقتصادية المحرك الرئيسي لعملية التنمية الاقتصادية، مما يجعلها مسؤولة عن التعاون المستمر مع قطاعات الأعمال والدوائر والهيئات الحكومية المسؤولة عن تنظيم هذه القطاعات وذلك لتوفير البيئة الاستثمارية المناسبة لمزاولة الأعمال. يهدف نظام إدارة الشراكة إلى تعزيز تعاون الدائرة مع القطاعين العام والخاص وذلك من خلال شراكات إستراتيجية تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للحكومة وتضمن استثمار الموارد المشتركة بكفاءة عالية.

### المحتوى العلمي للدورة التدريبية:

#### تعريف الشراكة:

علاقة بين طرفين أو أكثر تهدف إلى تقديم قيمة مضافة للمتعاملين، من خلال الاستفادة من القدرات والمهارات المتنوعة للشركاء.

#### أنواع الشراكة:

تنقسم الشراكات مع القطاع العام والخاص إلى ثلاث أنواع وهي:

- شراكات إستراتيجية: هي الشراكات بين الدائرة ومؤسسات أخرى لتحقيق هدف إستراتيجي للدائرة.
- شراكات عمليات: هي الشراكات بين الدائرة ومؤسسات أخرى لتقديم خدمات وعمليات مشتركة.
- شراكات موارد: هي شراكة بين الدائرة ومؤسسات أخرى بهدف إدارة أو الانتفاع من الموارد البشرية، المالية، التقنية، المعلوماتية، والأصول لضمان الاستخدام الأفضل للموارد.

#### كيفية التعرف على نوع الشريك:

- دراسة وتحليل علاقة الدائرة مع الشريك للتعرف على نوع الشراكة المبرمة مع الشريك.
- احتمال أن يندرج الشريك تحت أكثر من نوع واحد من الشراكة وذلك حسب العلاقة التي تربط الشريك بالدائرة.

#### آلية تقدير الشركاء:

وجود آلية لتقدير الشركاء أمر مهم وذلك لتقدير جهود الشركاء ولضمان استمرار علاقتهم المتميزة الفعالة مع الدائرة، وفئات التقدير هي:

- أفضل شريك إستراتيجي: ويتم تحديده بناء على نسبة تحقيقه للأهداف الإستراتيجية وعلى نسبة رضا إدارات الدائرة المرتبطة معه في تحقيق الهدف الإستراتيجي
- أفضل شريك عمليات: ويتم تحديده بناء على جودة الخدمات المشتركة المقدمة مع الدائرة وعلى نسبة رضا إدارات الدائرة المشتركة معه في تقديم الخدمة.
- أفضل شريك موارد: وتم تحديده بناء على جودة الموارد ومطابقتها للمواصفات وعلى نسبة رضا إدارات الدائرة المشتركة معه في تقديم الخدمة.

## مراحل الشراكة: أولاً: مرحلة التخطيط للشراكة:

قبل الالتزام الدائرة بشراكات معينة، يجب أن يتم التخطيط للشراكة وذلك لضمان:

- توافق الشراكة مع نظام إدارة الشراكة وإستراتيجية الدائرة.
- تحديد الأهداف المبدئية من الشراكة المرغوب إقامتها.
- تحديد المخاطر المبدئية من الشراكة المرغوب إقامتها.
- تحديد الإدارات المرتبطة بالشراكة والموارد المطلوبة لهذه الشراكة.
- تحديد نوع وحدود الشراكة المرغوب إقامتها.

## ثانياً: مرحلة المفاوضات:

يقوم قسم الشراكات الإستراتيجية بالاشتراك مع الوحدة التنظيمية المعنية في الدائرة بعملية التفاوض لرسم العلاقة بين الدائرة والمؤسسات الشريكة وذلك من خلال:

- تحديد الأهداف الشراكة النهائية.
- تحديد مخاطر الشراكة النهائية وتحديد آليات التعامل معها.
- تحديد الموارد المطلوبة للشراكة.
- التأكد من عدم وجود تضارب بين الشراكة المرغوب إقامتها مع الشراكات الحالية للدائرة.

## ثالثاً: مرحلة إعداد عقد الشراكة:

هي المرحلة التي يتم فيها إعداد عقد الشراكة بين الدائرة والمؤسسات الشريكة. يحتوي عقد الشراكة على:

- تحديد أطراف الشراكة وعناوينهم.
- أهداف الشراكة والخدمات المقدمة من خلالها إن وجدت.
- تحديد أدوار والتزامات الشركاء.
- تحديد آلية ومراحل تنفيذ الشراكة.
- تحديد الإطار الزمني للشراكة.
- تحديد آلية الاتصال بين الشركاء.
- تحديد آلية حل الخلافات بين الشركاء.
- تحديد آلية تعديل أو إنهاء الاتفاقية.
- تحديد حقوق الملكية الفكرية وسرية المعلومات.
- تحديد آلية الترويج للخدمات إن وجدت.

## رابعاً: مرحلة توقيع عقد الشراكة:

يتم في هذه المرحلة توقيع عقد الشراكة وذلك بالتنسيق مع إدارة الاتصال المؤسسي في الدائرة. وخطوات التوقيع هي:

- تزويد إدارة الاتصال المؤسسي بنسخة من الاتفاقية.
- تواصل إدارة الاتصال المؤسسي مع المؤسسة المرغوب توقيع اتفاقية شراكة معها للتنسيق والاتفاق على مراسم توقيع الاتفاقية.
- التغطية الإعلامية من قبل إدارة الاتصال المؤسسي للحدث.
- حفظ نسخة من العقد الموثق في إدارة الشؤون القانونية وقسم الشراكات الإستراتيجية.

## خامساً: مرحلة تنفيذ بنود الاتفاقية:

يتم في هذه المرحلة تطبيق بنود الاتفاقية حسب المراحل التالية:

- تشكيل فريق يتكون من أعضاء من الإدارات المرتبطة بالشراكة في الدائرة مع أعضاء من المؤسسة الشريكة لتنفيذ بنود الاتفاقية.
- وضع جدول زمني لتنفيذ المشروع/ بنود الاتفاقية.
- إبلاغ إدارة الاتصال المؤسسي بالانتهاء من تطبيق بنود الاتفاقية لتتم عملية التغطية الإعلامية.
- تحويل ملف الاتفاقية من الاتفاقيات قيد الإنجاز للاتفاقيات المنجزة لكي يتم عملية قياسها دورياً من قبل قسم الشراكات الإستراتيجية.

## الشراكة مع القطاع العام:

هي علاقة بين الدائرة والدوائر والهيئات والوزارات الاتحادية والمحلية تهدف إلى تقديم قيمة مضافة للمتعاملين وتحقيق هدف حكومي مشترك من خلال الاستفادة من القدرات والمهارات المتنوعة للشركاء.

## الشراكة مع القطاع الخاص:

هو اتفاق بين الدائرة ومؤسسة خاصة أو أكثر يشترط فيه وجود خاصية فريدة تمنح الطرفين مزايا متعلقة بتطوير أو تقديم خدمات أو استغلال أفضل للموارد المتوفرة أو لإنجاز مشروع.

## شروط إضافية للشراكة مع القطاع الخاص:

- لا يتم عقد شراكة مع مؤسسة معينة إلا بوجود خاصية فريدة تتميز بها المؤسسة الخاصة عن مثيلاتها في نفس المجال.
- أن تكون الخدمة أو المشروع المقدم من خلال الشراكة مع المؤسسة الخاصة لا يمكن تقديمه من خلال الموارد المتاحة أن ينجز ضمن الدائرة.
- الشريك يمكن أن يرفع جودة الخدمة.
- الشريك الخاص يمكن أن ينجز المشروع في فترة أقصر من فتره إنجازه في الدائرة.
- عدم وجود أي قوانين أو موانع تمنع عقد الشراكة مع المؤسسة الخاصة.
- أن لا تفقد الدائرة السيطرة على الخدمات أو المشاريع المنفذة مع القطاع الخاص.
- عدم احتكار الشريك من القطاع الخاص لبعض الخدمات والإجراءات.

## قياس فعالية الشراكات:

تتم عملية قياس فعالية شراكات الدائرة دورياً من خلال قياس مؤشرات الأداء التالية:

- نسبة نمو عدد الشركاء من القطاعين العام والخاص.
- نسبة إلغاء الشراكات غير الفعالة من القطاعين العام والخاص.
- نسبة الشراكات المعدلة من شراكات القطاعين العام والخاص.
- نسبة رضا شركاء الدائرة.
- نسبة حدوث المخاطر لكل شراكة.

## التعديل على عقد الشراكة:

تحتاج بعض الشراكات بعض التعديلات بعد اعتمادها، ومن شروط التعديل على عقد الشراكة:

- إصدار أو تعديل تشريعات وقوانين حكومية بما يتناقض مع اتفاقيات الشراكة المبرمة مسبقاً.
- تغيير هدف جوهرى أو أكثر من أهداف الشراكة المبرمة بين الدائرة والشركاء.
- تغيير واسع في الهيكل التنظيمي للدائرة أو الشركاء بما يؤثر على إدارة ووضع الشراكة المبرمة.
- تغيير في هيكلية الخدمات المشتركة بين الدائرة والشركاء.
- انخفاض جودة الخدمات المقدمة خلال الشراكة.

## آلية التعديل على الشراكة:

- مراجعة عقد الشراكة الحالي ورفع تقرير إلى الإدارة العليا يبين نطاق التغيير على الشراكة.
- التفاوض مع الشريك على الأهداف أو الخدمات المطلوب تغييرها أو إضافتها لعقد الشراكة.
- إعداد عقد الشراكة المعدل بالتنسيق مع إدارة الشؤون القانونية.
- توقيع عقد الشراكة المعدل، وتغطية الحدث إعلامياً إذا كان التعديل جوهري وبمس المتعاملين.
- تشكيل فريق مشترك لتطبيق البنود المعدلة للاتفاقية.

## إلغاء عقد الشراكة

### توجد شروط لإلغاء عقود الشراكة بين الدائرة وأي مؤسسة شريكة وهي:

- عدم فعالية الشراكة ووجود صعوبة كبيرة في تفعيلها.
- تغيير أهداف الشراكة من الشركاء بما لا يخدم أهداف دائرة التنمية الاقتصادية.
- استنزاف الشراكة لموارد الدائرة دون وجود جدوى في المقابل.
- تغيير واسع في الهيكل التنظيمي للدائرة أو الشركاء بما يؤثر على إدارة ووضع الشراكة المبرمة.
- تغيير في هيكلية الخدمات المشتركة بين الدائرة والشركاء.
- انخفاض جودة الخدمات المقدمة خلال الشركاء.
- إصدار أو تعديل تشريعات وقوانين حكومية بما يتناقض مع اتفاقيات الشراكة المبرمة مسبقاً.
- احتكار شريك من القطاع الخاص أو العام لخدمات أو موارد خاصة بدائرة التنمية الاقتصادية.
- زيادة نسبة المخاطر المترتبة على الشراكة.
- خرق الشركاء لشروط عقود الشراكة بما يترتب عليه ضرر للدائرة.

## آلية إلغاء الشراكة:

- مراجعة عقد الشراكة الحالي ورفع تقرير إلى الإدارة العليا يبين سبب إلغاء الشراكة.
- التفاوض مع الشريك على الأهداف أو الخدمات المطلوب تغييرها أو إضافتها لعدم إلغاء عقد الشراكة، وفي حال نجاح التفاوض يتم اتباع آلية التعديل على عقود الشراكة.
- إعداد رسالة أو إشعار مدقق قانونياً من قبل إدارة الشؤون القانونية لإلغاء عقد الشراكة.
- التواصل مع إدارة الاتصال المؤسسي لتعميم إلغاء الاتفاقية، ويتم تغطيتها إعلامياً إذا تطلب الأمر لذلك.
- يتم تدوين أسباب إلغاء الاتفاقية في قاعدة بيانات إلغاء الاتفاقية كدروس مستفادة يستفاد منها في عقود الشراكة الجديدة والمعدلة.
- إغلاق ملف الاتفاقية وتحويلها للاتفاقيات الملغاة.

## آلية إدارة الشراكات المختلفة:

تختلف آلية إدارة الشراكات حسب نوع الشراكة، وذلك لوجود اختلاف في العلاقات التي تربط الشركاء بالدائرة وتفاوت في أهمية هذه العلاقات.

## إدارة الشراكات الإستراتيجية:

- التأكد من فعالية الشريك الإستراتيجي في تحقيق هدف إستراتيجي للدائرة.
- التأكد من عدم وجود عوائق بين الدائرة والشريك الإستراتيجي قد تتسبب في تأخير أو عرقلة تحقيق الهدف الإستراتيجي.
- رفع تقرير ربعي عن أداء الشريك الإستراتيجي في تحقيق كل هدف إستراتيجي للدائرة يشترك في تنفيذه الشريك.
- قياس رضا الشريك الإستراتيجي دورياً، أو عندما تنتهي علاقته الإستراتيجية مع الدائرة بتحقيق أو التعديل أو إلغاء الهدف الإستراتيجي.

## إدارة شراكات العمليات:

- حصر نسبة الأخطاء في تقديم الخدمات المشتركة بين الدائرة والشريك.
- التأكد من فعالية شريك العمليات في تقديم الخدمة المشتركة.
- التأكد من عدم وجود عوائق بين الدائرة وشريك العمليات قد تتسبب في انخفاض جودة الخدمات.
- رفع تقرير نصف سنوي عن أداء شريك العمليات.
- قياس رضا الشريك العمليات سنويا.

## إدارة شراكات الموارد:

- التأكد من أن جودة الموارد المتبادلة بين الدائرة والشريك تتوافق مع المواصفات المطلوبة.
- التأكد من عدم وجود عوائق بين الدائرة وشريك الموارد قد تؤثر على جودة أو وقت توريد أو الاستفادة من المورد.
- رفع تقرير سنوي عن أداء شريك الموارد.
- قياس رضا شريك الموارد سنويا.