



المركز القومي للأبحاث والدراسات  
**مداد**

## ملخص

يهدف هذا البحث إلى تعريف العاملين في القطاع الخيري بالمباديء النظرية للشراكة الاستراتيجية بين منظمات المجتمع المدني وبقية القطاعات والأسس التي تحكم هذا النوع من الشراكات مع عرض مجموعة من الوسائل المقترحة لإنجاز شراكات استراتيجية فاعلة. ويتناول طرقاً متعددة لإنجاز هذا النوع من الشراكات في ظل التحديات التي تواجه العمل الخيري في العالم، إسهاماً في إيجاد وضعية أفضل، من حيث تأمين الموارد وضبط التوجهات وإيجاد ضمانات أوسع للتأثير والعمل داخل المجتمعات المحلية، تنسيقاً وتشاركاً مع الجهات الحكومية والقطاعات الخاصة.

يتضمن مفهوم الشراكة تلاقياً في هدف أو أهداف تقوم عليها اتفاقيات الدعم، تشكل في مجملها قواعد النظام الذي يتواطأ عليه الشركاء من: آليات توزيع المنافع، والحدود الدنيا من المرجعيات المشتركة (Les références communes)، وبتفاوت المردود من الشراكات بتفاوت المصالح العليا للأطراف المتعاقدة، حيث تقوم معظم الشراكات متوسطة الأجل على مصالح مؤقتة، ومشروعات عاجلة، كالاتفاقات الدائرة في نطاقات الأزمات. غير أن الشراكات الاستراتيجية التي يتناولها هذا البحث بالتفصيل، تقوم على توسيع المدى التعاقدى بين الجهات المتشاركة عن طريق:

١- الشراكة المعلوماتية.

٢- الشراكة في بناء القدرات المجتمعية.

٣- دعم المجموعات والشبكات المواضيعية.

٤- استدامة التمويل.

كما يتناول البحث بعض النماذج التطبيقية المقترحة، الفرص المتاحة والتحديات التي ستواجه المؤسسات الخيرية عند الدخول في مثل هذا النوع من الشراكات.

## مقدمة

يعيش العالم الآن عصراً تختلف سماته ومعاييره عن كل العصور التي سبقته، ولعل من أهم الملامح التي يتميز بها: اختفاء المؤسسة الخارقة، وضمور الإتجاهات الداعية للتفرد، في ظل تحديات عالمية كبيرة تعلو على القدرات الفردية، الأمر الذي جعل للشراكة معنى أصيلاً نابعاً من احتياج حقيقي؛ في عالم موّار بالجديد، يحكم على المؤسسات المنغلقة وتلك العصية على التعاون بالضمور أو التكلس.

لقد اتجه العالم بأسره إلى التحالفات من أجل إنجاز القضايا الكبرى التي تواجهه بدءاً من القضايا البيئية وانتهاءً بالتعامل مع الأولويات الفكرية المشتركة، وصارت هذه التحالفات الدولية مسنودةً بقوانين وهيئات تقوم على شأنها أداءً وتقويماً.

وليست المنظمات الطوعية والمؤسسات الخيرية بمنأى من هذا الحراك الكبير، بل كان لها دورها الفاعل في صياغة القوانين والنظم المؤثرة في عالم اليوم كالدور الذي لعبته في توقيع اتفاقية جنيف لمعاملة الأسرى في العام ١٩٩٢م، وقانون معاملة جرحى الحروب ١٩٩٧م، كما استطاعت أن تعدّل قانون معاملة أسرى الحرب ليشمل المدنيين، وغيرها من جهود، وتمثل القوانين الداعمة لمنظمات المجتمع المدني والهيئات غير الحكومية والتمكين للقوى المجتمعية الطوعية أحد معايير قياس الحكم الرشيد<sup>١</sup>.

كما أن إتجاه بعض الحكومات إلى العمل عبر الشراكات الإستراتيجية مع منظمات المجتمع المدني مباشرة، وتقليصها لدعم الجهات الرسمية في الدول يعدّ مؤشراً مهماً في الإتجاه العالمي الداعم لدور المنظمات والهيئات الشعبية والمدنية<sup>٢</sup>.

---

١ الأخصر العزي ، التنمية البشرية للحكم الرشيد، جامعة محمد بوضياف - المسيلة- الجزائر، نسخة الكترونية <http://www.freemediawatch.org/majalah/document/docmajla4-200605/arabic/20%20-%2025tanmiye.htm> ، وتقرير

اللجنة الاقتصادية من أجل أفريقيا للأمم المتحدة CEA أفريقيا على طريق الحكم الرشيد ٢٠٠٥م.  
٢ تخصص الحكومة الأمريكية ٤٠% من جملة مساعداتها الخارجية للمنظمات الطوعية فقط، وفي العام ١٩٩٤م ضاعفت الحكومة البريطانية منحها للمنظمات الطوعية لتصل إلى ٤٠% ، وفي السودان بلغ حجم المال الذي تدفق من سفارات الدول الغنية مباشرة إلى المنظمات ٢٨٠ مليون دولار خلال عامي ٢٠٠٥-٢٠٠٦م، كما قدمت حكومة السودان ٢٠٠ ألف طن من الحبوب لبرنامج الغذاء العالمي التابع للأمم المتحدة لتلبية حاجات النازحين بإقليم دارفور وذلك لتعزيز الشراكة. حسين ابراهيم كرشوم، دور المنظمات التطوعية في العولمة وأثرها على المجتمع السوداني ١٩٨٩-٢٠٠٦، مركز دراسات المجتمع (مدا) ، السودان، الخرطوم، ط١ ٢٠٠٨م، ص: ٤٣-٣٨.

وصارت الشراكات مع المجتمع المدني ومؤسساته أحد أهم المشروعات التي تنصح بها المراكز البحثية المتخصصة في اقتراح السياسات والتوجهات للدول الكبرى تجاه القضايا الفكرية والثقافية التي تعتمز بثها والترويج لها<sup>١</sup>.

وسنستعرض في ورقة العمل هذه مبادئ الشراكة الإستراتيجية، مفاهيمها وأدواتها، بعض الأسس المهمة لشراكة فاعلة بين مؤسسات العمل الخيري فيما بينها من جهة، وفيما بينها وبين بقية القطاعات من جهة أخرى، وكيف يمكننا الاستفادة من نظريات الشراكة، التي تطورت وصارت علماً قائماً بذاته الآن.

وتنقسم الورقة إلى قسمين

١- الشراكة الإستراتيجية : المعنى والمبنى، وفيه:

- أ- الشراكة، تعريفها وأسسها
- ب- الاستراتيجيات والبدائل الاستراتيجية.
- ج- دوافع الشراكة الاستراتيجية ومراحلها وخطوات تكوينها.

٢- مجالات الشراكة المقترحة في العمل الطوعي، وفيه:

- أ- الشراكة المعلوماتية.
- ب- الشراكة في بناء القدرات المجتمعية.
- ج- دعم المجموعات والشبكات المواضيعية.
- د- استدامة التمويل.

سائلاً الله تعالى أن ينفع به إنه جواد كريم.

---

١ انظر : باسم خفاجي، استراتيجيات غربية لاحتواء الإسلام (قراءة في تقرير راند ٢٠٠٧م)، المركز العربي للدراسات الإنسانية ٤، مايو ٢٠٠٧م، ص: ٣٤.

## القسم الأول : الشراكة الاستراتيجية المعنى والمبنى

يستعرض هذا الفصل تعريف الشراكات والأسس التي تقوم عليها وماذا تعني الاستراتيجية، وإمكانية تحول الشراكة إلى بديل استراتيجي يطلع بأهداف بعيدة المدى.

### أولاً: الشراكة، تعريفها وأسسها

#### الشراكة في اللغة:

يقول (ابن فارس) في معجم المقاييس : (الشين والراء والكاف أصلان يدلّ أحدهما على مقارنة وخلاف انفراد، والآخر يدل على امتداد واستقامة. فالأول الشراكة، وهو أن يكون الشيء بين اثنين لا ينفرد به أحدهما. ويقال شاركت فلاناً في الشيء، إذا صرت شريكه، وأشركتُ فلاناً إذا جعلته شريكاً لك، قال جلّ ثناؤه في قصة موسى : (وأشركه في أمري) ويقال في الدعاء اللهم أشركنا في دعاء المؤمنين أي اجعلنا لهم شركاء في ذلك، وشركتُ الرجل في الأمر أشركه. وأما الأصل الآخر فالشرك: لقم الطريق، وهو شراكه أيضاً وشراك النعل مثبه بهذا ومنه شرك الصائد سمّي بذلك لامتداده.)<sup>١</sup> أ.هـ

#### الشراكة في المفهوم الإصطلاحي

بدأت الشراكة بادئ ذي بدء في المجالات الاقتصادية خلال السنوات الأخيرة بسبب تزايد المنافسة بين المؤسسات والشركات، ثم جرى تعميم المصطلح ليشمل أبعاداً أخرى غير إقتصادية (أبعاداً مجتمعية- بيئية-تقنية...)، وفيما يلي بعض التعريفات للمصطلح:

١- الشراكة هي شكل من أشكال التعاون الدائم بين المؤسسات المستقلة، قد تكون في مجال الاعلام المتواصل، تبادل المهارات والموظفين...إلخ.

٢- هي كيان ذهني يتحكم في العلاقة القائمة بين المؤسسات، والتي تتصف بالفوائد المشتركة وبتوزيع المساهمات بين أطراف العمل الجماعي المشترك.

٣- هي تقارب بين عدة مؤسسات مستقلة قانونياً، لأجل التعاون في مشروع معين، أو نشاط خاص بتكثيف وتنسيق الجهودات وتبادل الكفاءات والوسائل والمصادر

الأساسية.

١ أحمد بن فارس، معجم مقاييس اللغة، طبعة دار الفكر، الجزء الثالث ص: ٢٦٥

- ٤- هي إتفاقية تعاون طويلة أو متوسطة المدى، بين مؤسستين أو أكثر مستقلتين قانونياً، متنافستين أو غير متنافستين، تنويان جلب أرباح مشتركة من خلال مشروع مشترك.
- ٥- طلب من أحد الأطراف (مؤسسات، جمعيات، أشخاص... إلخ)، الاشتراك والتعاون في تحقيق أهداف معينة، وخلال فترة زمنية محددة.
- ٦- مؤسستان أو أكثر تتفقان على إعداد وتطوير استراتيجية طويلة الأجل بغرض قيادة السوق في سلعة أو خدمة محددة عن طريق تخفيض التكاليف وتطبيق التسويق المتميز، والاستفادة من المزايا التنافسية والمزايا المطلقة المتاحة لأحد الطرفين أو لكل منهما<sup>١</sup>.
- ٧- عقد أو اتفاق بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء، و يتعلق بنشاط إنتاجي أو خدمي أو تجاري، و على أساس ثابت و دائم و ملكية مشتركة<sup>٢</sup>.
- ٨- تعاون دولتين أو أكثر في نشاط إنتاجي أو إستخراجي أو خدمي، حيث يقوم كل طرف بالإسهام بنصيب من العناصر اللازمة لقيام هذه الشراكة (رأس المال، العمل، التنظيم)، وقد يتخذ هذا التعاون المشترك شكل إقامة مشروعات جديدة أو زيادة الكفاءة الإنتاجية لمشروعات قائمة فعلا عن طريق إدماجها في مشروع مشترك يخضع لإدارة جديدة، ولا يقتصر الأمر في الشراكة ... على الجانب الاقتصادي فقط، بل يتعداه ليشمل الجوانب الأخرى (السياسية، الإجتماعية والثقافية)<sup>٣</sup>.
- كما تصنف الشراكة حسب قطاعات النشاط إلى ما يلي<sup>٤</sup>:
- ١- الشراكة الصناعية : تخص مشاريع التكنولوجيا والصناعة المتطورة، وتكون في شكل اتفاقيات أو عقود شراء.

١ هذا التعريف وما قبله، انظر: سليمان بلعور، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية (حالة مجمع صيدال) ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ٢٠٠٤، ص: ١٨

٢ منتدى التمويل الإسلامي، موقع إلكتروني <http://islamfin.go-forum.net/montada-f47/topic-t759.htm>

٣ ويكيبيديا، موسوعة حرة، موقع إلكتروني: <http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9>

٤ سليمان بلعور، مرجع سابق، ص:

٢- الشراكة التجارية: تسمح بتطوير قيمة الأعمال وتخفيض تكلفة الاستثمار و تحقيق مردودية أسرع بفضل الدخول في أسواق أخرى جديدة، وقد تكون في شكل عقود منح الامتياز، اتفاقيات ترخيص، اتفاقيات تموين... الخ.

٣- الشراكة في ميدان البحث والتطوير: تكون مع مؤسسة أو مكتب دراسات لتطوير مشروع أو بحث معين .

٤- الشراكة المالية: تكون من خلال مساهمة مؤسسة في رأس مال مؤسسة أخرى أو أكثر.

مصطلحات أخرى متعلقة بالشراكة:

١- التكامل: ويشير المصطلح إلى دمج أجزاء في كل واحد، ويستخدم المصطلح على المستوى الدولي ليصف أي شكل من أشكال العلاقات الاقتصادية الدولية، أما على المستوى الوطني فيقصد به تقليص التباينات الاقتصادية والاجتماعية في توزيع الثروة والدخل<sup>٢</sup>.

٢- التعاون: علاقات غير رسمية قصيرة المدى بدون أي مهمة واضحة أو محددة، أو هيكلية، أو تخطيط يصف هذا التعاون<sup>٣</sup>.

٣- التنسيق: علاقة شبه رسمية يتركز التفاعل فيها على المدى البعيد، تفتح فيها قنوات الاتصال، مع الشراكة في بعض الموارد<sup>٤</sup>.

٤- التحالف: يقصد به إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من ميدان التنافس، بمعنى أن هناك سعي من طرف مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية، ولاستيعاب المتغيرات البيئية المتمثلة في الفرص و /أو التهديدات<sup>٥</sup>.

١ إن لفظة (التكامل) هي الترجمة العربية الشائعة لكلمة Integration التي تعني الاندماج.

٢ د.عبدالوهاب حميد الرشيد، التنمية العربية ومدخل المشروعات المشتركة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط ١، ١٩٨٢م، ص: ١٥.

٣ د.غسان محمد الصديقي، استراتيجيات التحالف والتكامل بين الجهات الخيرية، مذكرة دورة تدريبية، شركة عطاء للتنمية البشرية والإدارية، الرياض - المملكة العربية السعودية، ص: ٤

٤ المرجع السابق، ص ٥

٥ أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: دار الكتب، ٢٠٠٠م .

٥- التوأمة: أسلوب يقوم على التشابه في طبيعة العمل والأهداف العامة، مع اختلاف المواقع وتوزيع الأدوار تبعاً لذلك في خطة تنسيق وتعاون بين منظمة وطنية وأخرى عالمية، وقد يصاحب التوأمة اقتسام لبعض الموارد<sup>١</sup>.

٦- الاتحاد: وهو تجمع مجموعة من المنظمات في شكل اتحادات، مثل الاتحادات الإقليمية والاتحادات النوعية داخل الدولة الواحدة أو في الإقليم ككل<sup>٢</sup>.

٧- التشبيك: ويقوم هذا الإطار على مبدأ الشراكة وييادر إلى إنشائه مجموعة محدودة من المؤسسات الأهلية كمؤسسين بهدف زيادة التنسيق والتعاون ، وتبادل المعلومات والخبراء والموارد فيما بينهم<sup>٣</sup>.

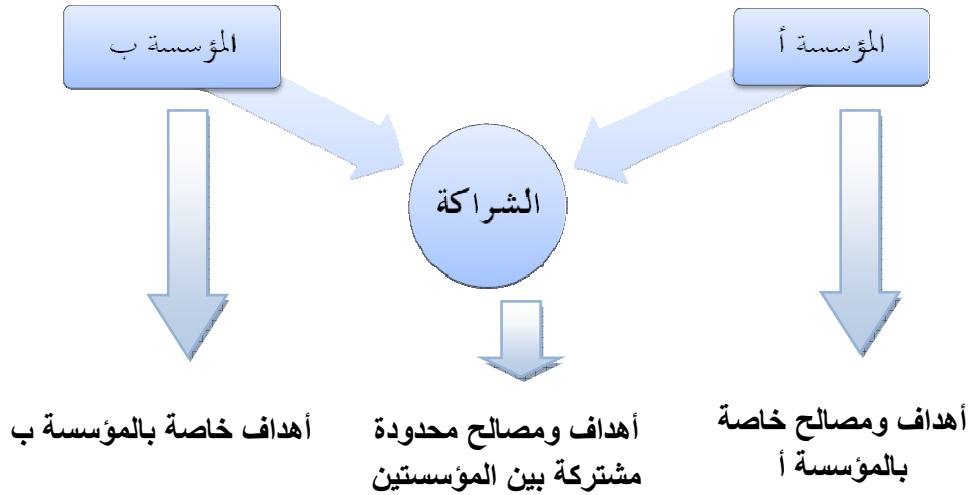
ويتبين من جملة هذه التعريفات أن للشراكة أركاناً أهمها :

١. وجود جهتين -على الأقل- مستقلتين عن بعضهما قانونياً.

٢. وجود حدود دنيا من الأهداف والمصالح المشتركة التي لا يمكن أن تنجزها كل جهة بصورة منفردة إنجازاً مرضياً.

٣. وجود صيغة اتفاقية تخول لهذا التعاون الاستمرار بطريقة آمنة.

ويمكن تمثيل الناتج من الشراكة بالشكل التالي:



١ حسين إبراهيم كرشوم، مرجع سابق، ص: ٣٠

٢ مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م، ص:

٢٨٣

٣ المرجع السابق، ص ٢٨٣



حيث إن لكل مؤسسة مصالحها الخاصة، وهي مسألة لا تقدر في الشراكة، بل تجعلها أكثر وضوحاً وتحديداً، كما أنها تضع مؤشرات واضحة لكل مؤسسة- لحجم الجهد الذي ينبغي بذله في الإتجاهين : إتجاه المصالح المشتركة، وإتجاه المصالح الخاصة.

إن الجهد المبذول في الأهداف الخاصة يحقق للمؤسسة قوتها ويجعلها شريكاً فاعلاً جديراً، وجهدها في تحقيق أهداف الشراكة يجعلها متقدمة بالتساند، مكتسبة قدرأ أكبر من المصالح التي تعضد بالضرورة إتجاهها الخاص، وهكذا تجد أن كلا الجهدين يصبان في بعضهما ويدعم أحدهما الآخر.

من خلال التعريفات السابقة يمكننا استخلاص مفهوم شامل لمعنى الشراكة، فهي علاقة تقوم على أساس التقارب والتعاون من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة للمؤسسات المتشاركة، حيث يقدم كل طرف أفضل ما لديه في إطار الشراكة، مع الاحتفاظ باستقلاليته القانونية.

### ثانياً: الاستراتيجية والبدائل الاستراتيجية

تعود جذور المصطلح إلى الأصل الإغريقي Strategos والتي تعني الجنرال، أو القائد الحربي، حيث تنظر الإستراتيجية إلى الفوز بالحرب ككل، وأما (التكتيك) في أنه يعني الفوز في معركة واحدة فقط<sup>١</sup>.

ثم بدأ هذا المصطلح غزو عالم الأعمال في فترة الستينيات من القرن المنصرم، فكانت أولى التطبيقات لنظام التخطيط الإستراتيجي خلال افتره ما بين ١٩٦١- ١٩٦٥م بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد أدى ظهور بعض المفاهيم الجديدة في العمليات (كمفاهيم الجودة الشاملة، ستة سيجم، إعادة الهندسة، المؤسسة الموجهة بالاستراتيجية، وغيرها) إلى ضمان مزيد من الفعالية للإدارة الإستراتيجية ولتوفير أدوات جديدة في التحليل والاختيار الاستراتيجي، وبذلك أصبحت الإدارة الاستراتيجية اليوم تحتوي على ثلاثة نشاطات، متممة لبعضها البعض، وهي التخطيط بعيد المدى، وإدارة الاستجابات، والابتكار أو التجديد<sup>٢</sup>.

١ منير شفيق، فن علم الحرب، الدار العربية للعلوم ناشرون، ٢٠٠٨م، ص: ٣٥

٢ قاسم شعبان: تقنية المعلومات في إدارة الشركات، دمشق: دار الرضا للنشر، ٢٠٠٠م، ج١، ص١٩٧

إضافة إلى ما سبق، نجد أن بعض المؤلفين قد عرفوا (الاستراتيجية) بعد انتقالها من (فن الحرب) وولوجها عالم الأعمال والإدارة<sup>١</sup> بجملة من التعريفات منها:

١- الاستراتيجية هي تحديد أهداف المؤسسة بعيدة المدى وتبني طرق ووسائل عمل معينة وملائمة وتخصيص الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف<sup>٢</sup>.

٢- مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف)، وما يجب عليها فعله (الفرص والتهديدات).

٣- هي تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين وتحديد الإجراءات والأنشطة أو الوحدات الإنتاجية وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف<sup>٣</sup>.

٤- تتصل الاستراتيجية بعملية وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل بمدخلات الإنتاج والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين<sup>٤</sup>.

وبوجه عام، فإن الاستراتيجية تعني بتحقيق الأهداف والغايات الكبرى بأفضل الطرق الممكنة لاستغلال الإمكانيات والفرص، مع الانتباه والتوقي للمشكلات والمخاطر، وعلى هذا فإن الشراكة الاستراتيجية هي الشراكة القائمة على التعاون في تحقيق أهداف بعيدة المدى مع تحديد الوسائل المناسبة وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، إضافة إلى تحديد نمط التعامل مع الفرص والتهديدات.

---

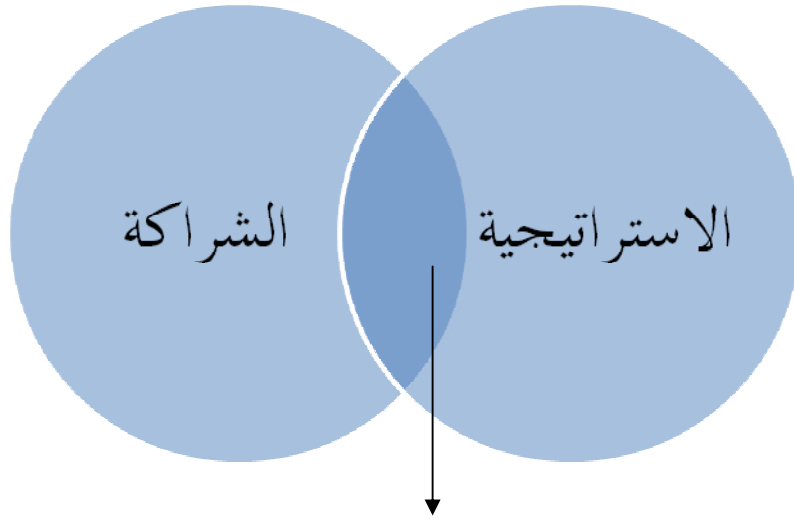
١ فن الحرب للمديرين، خلاصات، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد الثامن عشر، السنة الثالثة، ١٩٩٥م. ص: ١

٢ يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، دمشق: مركز الرضا للكمبيوتر، ١٩٩٩م، ص ١٨٩.

٣ موسى سويدان و نظام العبادي، التسويق الصناعي مفاهيم وإستراتيجيات، عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، ١٩٩٩م، ص ١٤٢.

٤ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، ٢٠٠٠م، ص ١٢٤.

ويمكن تمثيل الشراكة الاستراتيجية بالشكل التالي:



### الشراكة الاستراتيجية

تعاون حر بين مؤسستين أو أكثر لتحقيق  
أهداف مشتركة بعيدة المدى

البدائل الاستراتيجية :

انطلاقاً من مبدأين أساسيين، الهجوم والدفاع تتعدد البدائل والخيارات الاستراتيجية للمؤسسة<sup>١</sup> وتتم المفاضلة بين بديل وآخر بالنظر إلى الإمكانيات الداخلية للمؤسسة والظروف المحيطة بها، ومن أهم تلك البدائل :

١- استراتيجيات الاستقرار (دفاعية/ هجومية)

تناسب مع مؤسسة ناجحة تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، ولا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغييرات كبيرة استناداً إلى فلسفة الثبات في الحركة، كما تركز المؤسسة في حال اختيارها

---

١ يقول (سن تسو)، أحد أقدم منظري الحرب في كتابه الشهير (فن الحرب): لا توجد غير خمسة ألوان، لكنك لا تستطيع إحصاء الألوان الناتجة من مزجها، لا توجد غير خمس نغمات موسيقية ولكنك لا تستطيع إحصاء المقطوعات الموسيقية الناتجة منها، في إشارة منه إلى إمكانية إنتاج عدد هائل من البدائل الإستراتيجية من مزج الهجوم والدفاع.

هذا البديل كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية .

## ٢- استراتيجيات الانكماش (دفاعية/دفاعية)

يشكل القصور عن العمل الدافع الرئيسي لاختيار هذا البديل، الذي يضم ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات :

• انقاذ ما يمكن إنقاذه.

• تركيز الجهد

• تقليص العمل.

## ٣- استراتيجيات النمو (هجومية/هجومية)

تعتبر من أكثر البدائل استخداماً، وتناسب هذه الاستراتيجيات تلك المؤسسات العاملة في بيئة ديناميكية سريعة التقلب.

## ٤- استراتيجية التركيز في مجال واحد (هجومية/ هجومية):

تتمثل في التركيز على منتج واحد أو خط إنتاجي واحد أو خدمة موقع واحد أو استخدام تكنولوجيا واحدة، ويتم من خلال هذا البديل وضع كافة الإمكانيات المتاحة للمؤسسة في عمل واحد بدلاً من تشتيت جهودها مما يمكنها من الإبقاء على عوامل الميزة التنافسية الخاصة بها.

## الشراكة كبديل استراتيجي:

إن من التحديات -التي تواجه المنظمات- ما يتعلق بالأطر والأنظمة القانونية، حيث ينظر إلى منظمات المجتمع المدني اليوم على أنها قوى مسهمة في التغيير الاجتماعي والسياسي، الأمر الذي يوجب بعض التعقيديات، كما أن التأثير العام بتقليص المدى الحرّ للمنظمات الخيرية في ظل قوانين متجددة تدعو إلى تحجيم العمل الخيري والطوعي ومحاولة التأثير عليها اقتصادياً ومفاهيمياً- رغم مناداة كثير من الجهات الدولية بمزيد من الحريات للمنظمات<sup>١</sup> - سيما بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر ٢٠٠١م، كل هذا يوجب قدراً من التعاون والتحالف للتعامل مع هذه المستجدات بشئ من المعقولية.

١ تقرير التنمية الإنسانية العربية ٢٠٠٩م

وتختلف الشراكة العادية عن الشراكة الاستراتيجية في أن الأخيرة:

- ١- تخدم أهدافاً بعيدة المدى.
- ٢- تعتبر عامل الاستقرار النسبي في النظم والبيئة.
- ٣- واسعة الإطار وتشمل عدداً من المشروعات الكبرى.
- ٤- تعمل لتحقيق الاستدامة في المجال الذي أقرت فيه الشراكة.
- ٥- واسعة الطيف، تدخل فيها الكيانات والأجسام الدولية والإقليمية، وتحكمها قوانين ومواثيق دولية<sup>١</sup>.

---

١ تتعدد مسميات المواثيق التي تحكم الشراكات الاستراتيجية وتختلف مسمياتها ما بين العهد أو الاتفاق 'Compacts' في بريطانيا، وويلز، واسكتلندا، وإيرلندا الشمالية. وبرنامج التعاون مع المنظمات غير الحكومية 'Program for Cooperation with Non governmental Organization' في كرواتيا وإطار لتطوير المجتمع المدني 'Concept of Development of Civil Society' في استونيا، والاتفاق 'Accord' في كندا، وعهد المنظمات غير الحكومية 'NGO Charter' في فرنسا، والعهد الخاص بالتفاعل بين متطوعي الدنمارك والقطاع العام' في الدنمارك. جريدة الصباح العراقية الإلكترونية : <http://www.alsabaah.com/paper.php?source=akbar&mlf=interpage&sid=74230>

## ثالثاً: دوافع الشراكة الاستراتيجية ومراحلها وطرق تكوينها

يمكننا أن نجمل دوافع الشراكة الاستراتيجية في الآتي:

١- مالياً: مع تزايد الاحتياجات المجتمعية لمشروعات ومبادرات المؤسسات الخيرية، سيما في المناطق الواقعة تحت خط الفقر، وتلك التي لا يتجاوز مدخول سكانها دولاراً واحداً في اليوم، مع افتقار كثير من المنظمات والهيئات الأهلية إلى هذا المورد بالتحديد، تحتاج المؤسسات الخيرية إلى شراكات تسهم في استدامة التمويل وتقنين إدارة الموارد.

٢- تشغيلياً: في عالم يعتمد معايير عالية للجودة في الأداء، تفتقر الكثير من منظمات المجتمع المدني إلى الكفاءة التشغيلية في إدارة مواردها<sup>١</sup>، وتنتهج نظماً لا تواكب التطورات الحادثة في القطاعات الأخرى (الحكومية والخاصة)، كما يعسر على بعض المنظمات الوفاء بمتطلبات وجودها بنظمها التشغيلية الحالية، فتحتاج إلى عقد شراكات تحقق لها إنجازاتها.

٣- تكنولوجياً: مع تنامي الاعتماد على التقنية صارت المؤسسات التي تعتمد أنظمة غير مواكبة للحراك العالمي المتجه نحو الحوسبة والتخصصية الفنية جزراً معزولة، وفنام تغرد خارج السرب، وليس التحدي في توفير التقنية فحسب، وإنما يبرز تحدٍ آخر وهو استخدام هذه التقنية بالكفاءة المطلوبة بما يحقق فائدتها، وهو مجال نمت فيه بعض المنظمات، محوسبة أعمالها وأنظمتها وقياساتها، بينما تظل الكثير من الجهات الأخرى في أنماطها القديمة.

٤- معلوماتياً وأمنياً: تحتاج المنظمات إلى نظم فاعلة في إدارة المعلومات، بدءاً من الحصول على البيانات الموثوقة وانتهاء بتحليلها واستخراج المعلومات منها، وهذا جهد كبير يصعب على المنظمة الواحدة إدارته والقيام به، كما أن التحالف والتكامل يشكل غطاءً للحماية من الاتهامات المسبقة التي تتعرض لها كثير من قطاعات العمل الخيري والطوعي في الفترة الأخيرة.

---

١ آليات وسبل إقامة شراكة بين منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية والسودان، ورقة عمل، شبكة المنظمات غير الحكومية العربية للتنمية، كانون الثاني ٢٠٠٥م.

## مراحل تكوين الشراكة الاستراتيجية:

فيما يلي استعراض سريع لأهم الخطوات المطلوبة لتحقيق شراكات استراتيجية فاعلة:

١- تحديد أهداف المؤسسة بدقة:

بالنظر إلى الإطار الاستراتيجي (الرؤية والرسالة والغايات والأهداف...) تحدد المؤسسة ما تريد فعله بالضبط، وفي أي نطاق، وأي من هذه الأهداف يمكن تحقيقه بقدرات المؤسسات وأيّها يتطلب شراكة لتحقيقه، حيث أثبتت التجارب أن نجاح أنواع الشراكات الاستراتيجية هي التي تتمحور حول الأهداف. إن عدم تحديد أهداف الشراكة ومجالاتها يؤثر حتماً في الإنجاز، حيث يصعب تقييم الشراكة، ويصعب اتخاذ القرار بالاستمرار أو الإيقاف أو الانتقال إلى شريك أكثر فاعلية وأقدر على تحقيق الأهداف، لذا فإن الشراكات نفسها ينبغي تقييدها بمهام، أهداف، ومشاريع معينة.

٢- قرار الشراكة :

ويتخذ بالاعتماد على معطيات التشخيص الداخلي للمؤسسة، والتشخيص الخارجي للمحيط الذي تنشط فيه هذه الأخيرة، ويتخذ قرار الشراكة دوماً في المستويات الإدارية العليا، وقد تحتاج المؤسسة إلى الاستعانة بمكاتب دراسات متخصصة.

٣- مرحلة البحث وجمع المعلومات:

بعد إتخاذ قرار الشراكة وتحديد الأهداف تأتي مرحلة البحث عن الشريك الملائم وجمع كل أمكن من معلومات تفيد في انتقاء الشريك المناسب، وعلى المؤسسة في هذا الصدد أن تبدي رغبتها الرسمية في عقد شراكة من خلال طرح هذه الفكرة في إصداراتها، سواء باستعمال الإنترنت أو الاتصال الشخصي أو من خلال معاهد البحث والإحصاء.... الخ .

٤- مرحلة المفاوضات:

بعد تحديد الشريك المناسب يتم تحرير ملف التفاوض، وتعيين الفريق المختص بهذه العملية، هذا الملف يضم كل النقاط المتعلقة بالشراكة، وكيف يستفيد كل طرف من المشروع مستقبلاً.

٥- مرحلة إعداد بروتوكول الشراكة (عقد الشراكة) :

هذه المرحلة تتضمن المصادقة على بروتوكول الإتفاق، الذي يعني : مجموعة القواعد التي يتفق عليها أطراف الشراكة، وتكون هذه القواعد في شكل مواد تبين التزامات كل طرف فيما يخص حصص المساهمة، عدد العمال، أنواع وكمية المخرجات، شكل الإدارة والتسيير، آليات التقييم، وفي بعض الأحيان الإسم الجديد للشراكة.

### معايير اختيار الشريك المناسب :

يعتبر إختيار الشريك المناسب أهم قرار تواجهه المؤسسة، وقبل البدء في أي مشروع مشترك ينصح بإجراء دراسة وتقييم أولي لذلك المشروع من كل جوانبه من خلال النقاط التالية :

١- وضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك.

٢- تحديد الشركاء المحتملين.

٣- التفاوض على بنود الإتفاق.

انطلاقاً من هذه النقاط نجد عنصراً خاصاً بوضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك المحتمل، وهذه الخطوة لا تكون بطريقة عشوائية أو بناء على إفتراضات غير منطقية، بل هناك معايير تراعي أثناء الاختيار من أهمها:

أ- العامل الثقافي والسلوكي (المنهجي):

وفق هذا المعيار، يتم إختيار الشريك ذو السلوكيات والثقافات المماثلة أو المتقاربة مع الطرف الأول، لذا نجد أن كثيراً من الخبراء يعتبرون التماثل الثقافي والسلوكي عاملاً أساسياً لانجاح الشراكة، أما إذا تعذر احترام هذا المعيار، واختير شريك يحمل ثقافات مختلفة، فإنه من الواجب في هذه الحالة وضع قنوات خاصة لإحداث التقارب بين الأطراف، كتنظيم اللقاءات ووضع الحدود الدنيا من مذكرات التفاهم<sup>١</sup>.

---

١ Anis.Bouayad et Pierre –Pres Legris ,Les Alliances stratégiques (Paris :Ed Dunod,1996,P101 ، ومن هذا العامل يتبين أنه ليس من حرج على المؤسسات الخيرية أن تختار للشراكة من يوافقها في المنهج، دون تخوف من اتهامات (التحيز) تقول بعض الجهات المناهضة للعمل الخيري، كما يوضع في الاعتبار أن ثمة شراكات تقوم حول قضايا إنسانية مشتركة بين الجميع لا يضير في القرب أو البعد المنهجي شيئاً.



ب- عامل المنطقة الجغرافية :

يقع الاختيار حسب هذا المعيار على الشريك الموجود في المنطقة الجغرافية التي تتميز بالاستقرار السياسي والاقتصادي والظروف المناخية الملائمة، كما يدرس في الاعتبار موقف الدولة التي ترغب الجمعية أو المنظمة بعقد شراكات فيها من العمل الطوعي والخيري، والقوانين التي وقعتها في هذا الشأن.

ج- عامل القدرات التكنولوجية والمالية التي يتميز بها الشريك :

إضافة للمعايير السابقة، ينصح عند إختيار الشريك مراعاة قدرته التكنولوجية ومهاراته ومدى تحكمه في المشاكل التسييرية، كما تعتبر الوضعية المالية للشريك مؤشراً مهماً يعتمد عليه في اتخاذ قرار اختيار الشريك المحتمل، حيث تنهار الشركات بسبب ضعف التزام أحد الشركاء في توفية استحقاقات الشراكة، وقد تتحول الشراكة بين طرفين أحدهما ضعيف القدرات التكنولوجية والمالية إلى شكل من أشكال التبني لا التشارك.

### تقييم الشراكة:

من المهم وضع منهجية لتقويم الشراكة تعتمد على الأهداف الموضوعية للشراكة ابتداءً. ويساعد في التقويم الجيد للشراكة أن يعتمد الشركاء من البدء طرقاً ووسائل تدعم النمو والتعلم، مع وضع فترات زمنية محددة لمناقشة سير مشروعات الشراكة والتأمل في الدروس المستفادة. ولا بد من تحديد منسقية أو لجنة أو جسم (وفقاً لحجم المشروع) محايد للرصد والتقييم، تبدأ مهمته من إجازة الشراكة، ويقوم مباشرة بالتأكيد على المعايير الموضوعية لنجاح كل مرحلة، ويصمم متطلبات طرق الرصد والتقويم.

## القسم الثاني: مجالات الشراكة الاستراتيجية المقترحة

يستعرض هذا الفصل أربعة مقترحات لشراكات استراتيجية بين الجمعيات الخيرية والقطاعات الأخرى: حكومية وأهلية وخاصة، وجدير بالذكر أن الشراكة الاستراتيجية لا تقتصر على هذه الأربعة أطر، بل تمتد لتشمل مجالات عديدة.

### أولاً: الشراكة في المجموعات المواضيعية:

المجموعة المواضيعية (The Thematic Group) هي مجموعة من شركاء التنمية على المستوى القطري - المنظمة والحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص - الذين يعملون معاً - حول قضايا الأولوية للوفاء بالاحتياجات الخاصة والشروط والظروف لدولة معينة<sup>١</sup>. (انظر: ملحق ٢).

### كيفية تكوين مجموعات مواضيعية:

تقترح المؤسسة قضية ذات أولوية مشتركة، ثم تعلن عن إنشاء مجموعة مواضيعية داعمة لهذه القضية، ويتواطأ الشركاء على وضع الإطار النظري والهيكل المطلوب للمجموعة، والميثاق الذي يتفق عليه الشركاء، ويفضل أن يكون الهيكل بسيطاً قدر المستطاع، وتعطى كل مجموعة استقلاليتها لتنشئ بدورها مجموعات أخرى.

### من الذي يشترك في المجموعات المواضيعية:

إن عضوية المجموعات المواضيعية المحلية غير رسمية وتطوعية ومفتوحة لكافة الشركاء المهتمين بقضية محددة طرحها الشركاء وأعلن العمل فيها. ويمكن أن تشمل المجموعة المواضيعية جهات حكومية داعمة ولجان شعبية وهيئات محلية توافق على القضية الأساسية المطروحة للتشارك.

### ما مزايا تكوين مجموعات مواضيعية:

قد تتمتع المجموعة المواضيعية بعضوية ذات قاعدة عريضة-إن كانت القضية أو القضايا المطروحة تهم المجتمع المحلي فعلاً- ومن ثم تقدم إطاراً مبتكراً لتخطيط وتنفيذ الأنشطة التعاونية، وتحديد وتعبئة الموارد، والترويج للسياسات والمشروعات والأفكار الجديدة،

١ شبكة منظومة الأمم المتحدة المعنية بالتنمية الريفية والأمن الغذائي: [http://www.rdfs.net/about/aboutTG\\_ar.htm](http://www.rdfs.net/about/aboutTG_ar.htm)

وتبادل المعلومات والمعرفة والخبرة، وتضمن الدعم الفني المنظم والمنسق، سيما إذا انخرط في المجموعة المواضيعية ممثلون للسلطات والجهات الأكاديمية كالجامعات والمعاهد.

كيف تفيد الجمعيات والمنظمات المجموعات المواضيعية وتستفيد منها بما للجمعيات والمنظمات من خبرة استثنائية في مجالات عملها يمكنها تبادل المعلومات والخبرة مع السلطات المحلية، والاشتراك في الترويج ورفع الوعي العام، وتعبئة الموارد، وبناء قدرات منظمات المجتمع المدني على المستوى المحلي، ونشر الدروس المستفادة وأفضل الممارسات، وبالتالي تمكن المنظمة لنفسها في مجتمع العمل بالتشارك. وجزء أساسي من عمل المجموعات المواضيعية هو إيجاد فرص للموارد المالية للإنفاق على الأنشطة التعاونية.

### كيف تعمل المجموعات المواضيعية؟

بمجرد أن تتفق المجموعات المواضيعية على التكوين، تقوم معظمها بإعداد جداول الأعمال وإعداد مواصفات الأنشطة، وورش العمل تلك تختلف حسب تحديات التنمية الخاصة والفرص والعوائق في كل بلد. وفي بعض الحالات تؤسس المجموعات المواضيعية مجموعات صغيرة مؤقتة أو فرق عمل تركز على قضية أو مجال اهتمام محدد.

## ثانياً: الشراكة في بناء القدرات المجتمعية:

يعدُّ بناء القدرات المجتمعية أحد أهم مهام المنظمات الكبرى، وقد أصبحت المنظمات غير الحكومية مؤخراً آلية جوهرية ضمن آليات حركة المجتمع وتطويره، كما أن مفهوم (بناء القدرات) صار ذا شعبية عالية وأصبح موضوعاً للكثير من أنشطة الهيئات الدولية والوطنية التي تهدف إلى دفع المنظمات غير الحكومية إلى أن تصبح قطاعاً فاعلاً في العملية التنموية. وفيما يلي بعض التعريفات لعملية بناء القدرات المجتمعية :

- ١- عملية عمدية تهدف إلى تطوير وتمكين قطاع الجهات غير الحكومية من تحقيق أغراضه بفعالية ومن القيام بدوره البنوي في تحقيق التنمية والتغيير الاجتماعي<sup>١</sup>.
  - ٢- تقوية كافة أطراف عملية التنمية لكي يتمكنوا من لعب دور فعال في إدارة وتخطيط مستوطناتهم البشرية<sup>٢</sup>.
  - ٣- تنظيم الاستفادة من الموارد المجتمعية من خلال التدريب لتنمية المهارات وتنمية القدرات المؤسسية وذلك لتمكينهم من تحديد مشكلات البيئة العمرانية وتقييمها، وزيادة القدرة على تفهم وتحليل المشكلات.
- ويلاحظ تأثير تيارين بارزين على الحراك المجتمعي في الأربعة عقود الماضية هما :
- أ- حركات اجتماعية: تحدت قيم المجتمع وثقافته وعاداته.
  - ب- منظمات: حددت أهدافاً لتلبية الإحتياجات الإنسانية وقد تكون منظمات حكومية أو أهلية أو مجموعات محلية للمساعدة الذاتية.
- والقضايا التي تلتزمها الحركات أو المنظمات قد تكون مسائل محددة، أو مسائل مركبة ذات جوانب اقتصادية وقانونية وتعليمية واجتماعية، مما يتطلب تغييرات بنيوية عديدة، كما أن بعض المسائل تكون جذرية مثل تحوّل بعض المناطق من معتقد إلى آخر، وحركات التحرر النسوية أو الحقوق المدنية أو الانتفاضات الشعبية وغيرها.

---

١ شهيدة الباز، المنظمات غير الحكومية وظاهرة أطفال الشوارع قضية بناء القدرات ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة أطفال الشوارع حماية ووقاية ، القاهرة : سبتمبر ٢٠٠٧م.

٢ ريمان محمد ربحان، تنمية المجتمعات العمرانية، التمكين كأداة فاعلة في عمليات التنمية الحضرية المستدامة، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة جامعة القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢٣٤.

إنّ الرؤية والقيم المشتركة هي التي تربط الناس المعنيين بحركة ما، أو منظمة ما، وهناك حاجة إلى نشر هذه الرؤيا والقيم باستمرار، وليتم هذا الأمر بفعالية فإنه توجد ضرورة لوجود مجموعات من المنظمات الصغيرة التي تركز على أهداف محددة<sup>١</sup>، ووجود المنظمات الأكبر التي توضح إتجاهاً ما وتنسق العمل وتشبّك المجموعات والمنظمات مع بعضها البعض، حيث يوفّر العمل المباشر والتفويض أثناءه أكبر الفرص لتبادل الخبرات ، ويشكل الإطار العام للعمل المشترك، الذي يضع الرؤى والمضامين وبرنامج العمل فيما يعرف بأنموذج الجرس (ملحق رقم ١) ، أحد الأطر العملية المجربة لإدارة شراكة تدعم النموّ والتعلم إلى جوار الإنجاز، حيث لا يكفي أن يرفد المجتمع ببرامج إغاثية مقطوعة فحسب، بل لا بد من الإتجاه إلى استدامة التنمية في المجتمع بمشروعات تتشارك فيها مجموعة من الجهات الخيرية الكبرى، مع مجموعات محلية وشعبية.

والفكرة الرئيسة هنا هي المساعدة في تشبيك مجموعة من المنظمات والجهات الشعبية تجاه قضايا بعينها، ومساعدتهم على النموّ والنهوض الداخلي.

---

١ لمؤسسة المنتدى الإسلامي- على سبيل المثال- تجربة أوليّة في بناء مجموعات من منظمات محلية في دول أفريقية تتبنى أهدافاً مشتركة، مع خصوصية كل منظمة بمجال تركيز محدد.

## ثالثاً: الشراكة المعلوماتية

في عصر الانفجار المعلوماتي والكون الرقمي، صار التعامل مع المعلومة وإدارتها بصورة فاعلة والتأكد من موثوقيتها ومعايرتها هو التحدي الأكبر<sup>١</sup>، بعد أن كان مجرد الحصول عليها تحدياً عظيماً في الحقب الماضية.

إن إطار الشراكة المعلوماتية يمكنه أن يشمل التعاون في توفير المعلومات والبحوث والدراسات المواضيعية ودرجات النمو المجتمعي والمؤشرات الرئيسة للتنمية ومعدلات انتشار الأفكار والمفاهيم وغيرها من مجالات تحتاجها المؤسسات الخيرية لتنهض بدورها في مجتمعاتها.

وقد نشأت عدة مبادرات دولية لتبادل المعلومات في مجالات التنمية المجتمعية، نذكر منها على سبيل المثال:

### ١- مبادرة الإتصال<sup>٢</sup>:

وهي شراكة بين منظمات التنمية الساعية لدعم الجهودات المتعلقة بفاعلية وحجم مبادرات الاتصال من أجل تنمية دولية إيجابية، وتقدم عبر هذه المبادرة موارد متعددة من أخبار الاتصال والتنمية إلى منهجيات التقييم ومنتديات المناقشة وقائمة بمواعيد الأنشطة المهمة.

### ٢- مبادرة (وايد)<sup>٣</sup>:

أطلقتها الوحدة الخاصة للتعاون التقني بين الدول النامية ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (شبكة المعلومات من أجل التنمية) لتقديم مجموعة جديدة من الخدمات التي تعتمد أساساً على الإنترنت وتدعيم الاتصالات والترويج لتعاون تقني أكثر فاعلية بين الدول النامية.

---

١ انظر: أحمد عبادة العربي، مواقع المؤسسات الخيرية الخليجية على الإنترنت دراسة تقييمية، بحث مقدم إلى مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث-نسخة إلكترونية، دبي - يناير ٢٠٠٨م، ص: ٥-١٤.

٢ <http://www.comminit.com/mission.html>

٣ <http://tcdc.undp.org/wide/widepressindex.html>

### ٣- مبادرة (أكاسيا)<sup>١</sup>:

وهي جهود دولي لتمكين المؤسسات الأفريقية التي تقع جنوب الصحراء الكبرى بالإمكانات والقدرة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التنمية المجتمعية والاقتصادية.

### ٤- شبكة العالم الثالث<sup>٢</sup>:

وهي شبكة دولية من المنظمات والأفراد المهتمين بقضايا تتعلق بالتنمية والعالم الثالث وقضايا الشمال والجنوب<sup>٣</sup>، وتعد هذه الشبكة بحثاً حول القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتنشر الكتب والمجلات وتنظم وتشارك في المؤتمرات وتقدم تكتلاً يمثل مصالح الجنوب ووجهات نظره في المحافل الدولية.

كما نشأت عدة ائتلافات عالمية لتبادل المعلومات، كإئتلاف العالمي لتكنولوجيات المعلومات والاتصال والتنمية، ومبادرة السياسة العالمية للإنترنت. ويصدر اليونسكو تقريره العالمي للاتصال والمعلومات مناقشاً عدة قضايا مثل حرية وسائل الإعلام ودور خدمات البث الحكومية والاستقلال الصحفى واستخدام الإنترنت فى التعليم والتعددية الثقافية وإمكانية الحصول على موارد المعلومات على مستوى العالم وتحديات الملكية الفكرية والرقابة على الإنترنت<sup>٤</sup>. كما تؤسس في الغالب لكل المشروعات الكبرى وحدات لإدارة المعلومات وإبلاغها.

إن التحدي الذي يواجهها كجهات عاملة في المجال الخيري هو توفير نظام معلوماتي تشاركي جيد، يقدم تغذية مرتجعة مفيدة، ويوجه العمل إلى النقاط والمجالات الأكثر احتياجاً، وإنه غني عن القول أن توفير المعلومات الموثوقة والجيدة والمتعمقة هو أول خطوات التخطيط الاستراتيجي الفعال.

١ <http://www.idrc.ca/acacia>

٢ <http://www.twinside.org.sg>

٣ يقصد بالشمال : الدول الغنية المانحة وهي في الغالب الدول الغربية، ويقصد بالشمال الدول الفقيرة المتلقية للدعم ومعظمها في أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية.

٤ <http://www.unesco.org/webworld/wcir/en/report.html>

وينبع التشارك الجيد في المعلومات من وجود نظم معلوماتية جيدة في كل مؤسسة، يخطط لها على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي.

وتفرض طبيعة العمل وفق بنى متشاركة قدراً من التعقيد وزيادة في حجم العمليات والمشاريع، وربما قدراً أكبر من المخاطر بما يوجب التخطيط لنظام معلوماتي مرن يستند على ما يلي:

- ١- تحديد أولويات الشراكة، لتضييق نطاق تجميع البيانات والاقتصار على المعلومات والأفكار التي تخدم هذه الأولويات ويستحسن وزنها لتحديد الأولى منها كذلك.
- ٢- تحديد أهداف نظم المعلومات والتخطيط لها وتطويرها باستمرار.
- ٣- تحديد المنحنى الفني والتنظيمي الذي سيدير المعلومات.
- ٤- تحديد آليات إدارة المعلومات وجمعها وإبلاغها للأطراف المتشاركة.



## رابعاً: الشراكة في إستدامة التمويل:

لا يزال إشكال التمويل عائقاً أمام تنفيذ الكثير من المشروعات البرامج ، وهو إشكال قديم متجدد، ومن صور ضعف التمويل الذي تواجهه المؤسسات الخيرية<sup>١</sup>:

- ١- محدودية وصعوبة الحصول على الدعم اللازم من الجهات الحكومية.
- ٢- ضعف التمويل من المؤسسات والشركات ورجال الأعمال والصناديق الداعمة لمشاريع المنظمات الخيرية.
- ٣- عدم وجود منافذ لدعم المؤسسات الخيرية الكبرى للمؤسسات الصغرى في البلد.
- ٤- عدم وجود البنى التحتية والأوقاف والموارد المالية الثابتة لدعم واستمرار عمل المنظمات الخيرية.

وغيرها من إشكاليات متجددة يفرضها الواقع، كإشكال التضيق على مصادر التمويل الخيري بسبب دعاوى الإرهاب الأخيرة، الأزمة المالية العالمية وما تلاها من تداعيات، تفاوت سياسات الدول في دعم القطاع الطوعي، وغيرها من أسباب تشترك في مجملها في تقليل حركة المال داخل الجمعيات.

ولا شك أن هذا القصور متفاوت من منظمة إلى أخرى داخل الدولة الواحدة، ومن دولة إلى أخرى في النطاق الإقليمي.

فيما يلي بعض المقترحات العملية لإيجاد شراكات استراتيجية تستديم التمويل للجمعيات الخيرية:

- ١- تحسين الإجراءات المالية الداخلية والحرص على الحصول على الشهادات المعيارية العالمية (كالأيزو ISO)
- ٢- تسويق استراتيجيات المؤسسات الخيرية للجهات الداعمة ونشر رؤاها ورسالاتها في عدد من الوسائط، والحرص على أن يكون لكل مؤسسة خيرية موقع إلكتروني من الجيل الثالث على الأقل (web 2.0) ليعرض إنجازاتها المصورة بالصوت والصورة ويسمح بالتفاعل المرئي.

---

١ محمد ناجي بن عطية، البناء المؤسسي في المؤسسات الخيرية الواقع وآفاق التطوير، دراسة ميدانية (صنعاء : ٢٠٠٦م)- نسخة الكترونية

- ٣- توجيه المؤسسات الخيرية بالاستراتيجية واعتماد الطرق الحديثة في القياس والتقويم (كبطاقة الأداء المتوازن والخرائط الاستراتيجية وغيرها)، وعرض تقارير الإنجاز بصورة مستمرة للقطاعات المسؤولة في الحكومات والقطاعات الخاصة.
- ٤- مراجعة موثيق العمل الطوعي الدولية التي وقعت عليها الدولة والنظر في الفرص الموجودة لاستدامة التمويل.
- ٥- الدخول في شراكات تنموية بما يتوافق مع اهداف الجمعية أو المنظمة.
- ٦- تقديم العروض والتصورات بصورة احترافية.
- ٧- التدريب المستمر وإدارة التعلم في المنظمة.

## الخلاصة

تعرضنا في هذه الورقة إلى مفهوم الشراكة الاستراتيجية وإمكانية إدراج الهيئات والمؤسسات الخيرية في هذا البديل المهم الذي يفرضه واقع الحال، متطرقين إلى المراحل الافتراضية التي يجب سلوكها تجاه العمل التشاركي وأسس تكوين الشراكة ودوافعها وطرق إدارتها، وأكدنا على أهمية الشراكة كبديل استراتيجي تفرضه المرحلة.

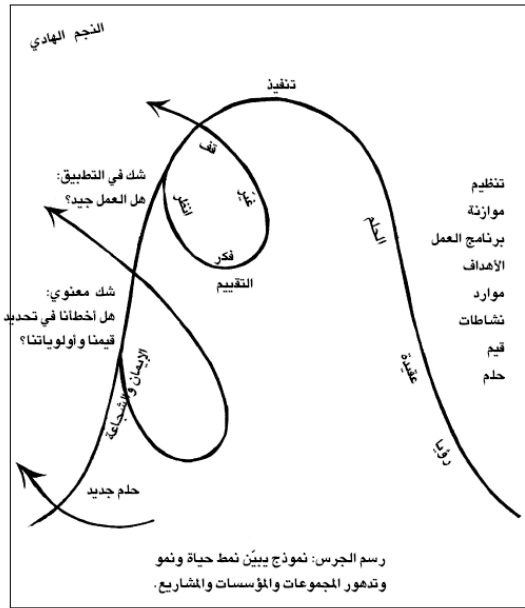
كما عرضنا أربعة محاور مقترحة للشراكة الاستراتيجية، تشكل في مجملها قاعدة لانطلاق مبادرات أخرى تقوم بها الجمعيات الخيرية، وهذه المحاور هي :

- الشراكة في بناء المجموعات المواضيعية : وهي المجموعات واسعة النطاق التي تتكون من الجمعيات الخيرية وشركاءها والقطاعات الحكومية والخاصة تجاه دعم قضية بعينها.
- الشراكة في بناء القدرات المحلية : وهي المشروعات التي تقوم الجمعيات الخيرية وشركاؤها من أجل استدامة نمو المجتمع وتحسين الصورة الذهنية للعمل الخيري.
- الشراكة المعلوماتية: وهي شراكة تقوم على توفير المعلومات والبحوث اللازمة للعمل، والتي تشكل بنية أساسية للتخطيط السليم.
- الشراكة في استدامة التمويل: وهي الشراكة القائمة على إدارة الموارد ورفع مقدرة المؤسسات على جلب الدعم وإدارته واستدامته والتعاون في أداء المشروعات المشتركة.

## ملحق رقم (١)

### أنموذج الجرس<sup>١</sup>

الأنموذج التالي – والذي يصطلح عليه أنموذج الجرس- إطار عملي يفيد المجموعات الملزمة مسألة مشتركة، وهو يركّز على أهمية الرؤية والقيم المشتركة والأهداف الواضحة ويمكن استخدام هذا الأنموذج لتوحيد جهود المجموعات المختارة للشراكة في تخطيط مبادرات جديدة أو تقييم فعالية جهود ماضية في البناء المجتمعي



المصدر: أفكار في العمل مع الناس، نهج في التعلم والتدريب

العناصر:

أ- الرؤيا (الحلم):

يبدأ كل شيء جديد كحلم، وهناك رؤى وأحلام يمكن تحقيقها بصورة فردية، اما حينما يتعلق الأمر ببناء مجموعة أو مجتمع محلي معيّن، فإن الحلم يصبح حقيقة بقدر ما يستطيع الأفراد الذين فكروا فيه أولاً أن يتشاركوا رؤيتهم مع آخرين، وتمثل الرؤيا (النجم الهادي) للمشاريع، يُهتدى بها للسير في الإتجاه المرغوب، وتكون ملهمة ومحفزة، وعلى قدر وضوح تصورها في أذهان الأفراد يكون النجاح في السير تجاهها وتحقيقها.

١ أفكار في العمل مع الناس (نهج في التعلم والتدريب)، ورشة الموارد العربية للرعاية الصحية وتنمية المجتمع، (بيروت: الطبعة الأولى ٢٠٠٠م)، ج ٣، ص: ٣٦٥

ب- القيم :

تمثل القيم الإطار الذي يحرس المسير تجاه الرؤية، وأحياناً نفترض موافقة الجميع على القيم والمبادئ، غير أن الوضع ليس كذلك، لذا يجب تخصيص الوقت الكافي لتحديد القيم المتفق عليها.

ج- الأهداف:

إن تحديد أهداف واضحة هي الخطوة المنطقية التالية في جعل الرؤيا حقيقة وواقعاً معيشاً، ولتحقق الأهداف غرضها ينبغي الاتفاق على المراد في فترة محددة، كأن يقال مثلاً: ( بحلول العام ٢٠١١ نريد تغطية المنطقة بأربعة مستشفيات ونود تحصين ١٠٠% من الأطفال ضد الأمراض الفتاكة).

د- الموارد:

يوضع في الاعتبار بعد ذلك الموارد المتاحة لنا الآن، وتلك التي نحتاج إليها للوصول إلى أهدافنا، ولا شك أن الكادر المؤهل والمدرّب تدريباً جيّداً هو أهم الموارد، ويعتمد توافر العدد المطلوب غالباً على مدى فعاليتنا في التشارك في الرؤيا والقيم، ولنضع في الاعتبار أن الكادر يتألف من عاملين يتقاضون أجرهم، وآخرين متطوعين يحدثون تغييرات كبيرة، وهناك بالطبع موارد أخرى من المهم توفيرها وتتضمن: المال - المواد - التجهيزات - الأبنية والمنشآت - المواصلات...

ه- النشاطات:

تحتاج المجموعة بعد ذلك إلى تحديد نشاطات على ضوء ما يتوافر لديها من العامل البشري والموارد المتاحة لها، ويعني هذا أن نحدد بدقة ما علينا أن نفعله من أجل الوصول إلى هدفنا.

و- برنامج العمل:

الخطوة التالية هي تحديد كيفية تحقيق نشاطاتنا. فقد تخبطت مشاريع عديدة بسبب سوء تخطيطها رغم أهدافها الجيدة، إن تخطيط البرنامج يتطلب فهماً عميقاً لتركيبية المجموعة بالإضافة إلى تحديد واضح للأهداف ولاغايات. ويفيد هنا استخدام أسلوب طرح المشكلات.

وقد اتجهت الكثير من المنظمات – بدءاً من الأمم المتحدة ووكالاتها- إلى اعتماد ما يسمى بالإطار المنطقي للمشروعات Logical Framework ويطلق عليه اختصاراً Logframe من أجل إحكام خطوة (برنامج العمل)، ويستخدم هذا الإطار المنطقي كمعيار للمشروعات التي تدعمها المنظمات الكبرى للمنظمات والمؤسسات الصغيرة.

ز- الموازنة:

تعكس الموازنة أלוويات المجموعة بشكل واضح، وشكل الإنفاق يحدد أولويات المؤسسة وقيمها، ومن هنا تتأكد أهمية وضع الموازنة بصورة دقيقة ومضبوطة.

ح- التنظيم:

تتطلب هذه الخطوة مزيداً من العمل التفصيلي حول الأدوار وهي تتضمن ضرورة التعامل مع الأسئلة الحيوية التالية: من سيقوم بماذا ومتى وأين؟

ط- الانحدار:

تتضافر الجهود بين أفراد المجموعة مع بدء تنفيذ مشروع جديد، خصوصاً إذا تابعت الخطوات المختلفة تتابعاً جيداً ولكن الشكوك تبدأ بالتسرب تدريجياً. ويصير من الضروري التوقف لتفحص الأهداف والأدوار والعلاقات ونعالج بصدق الشكوك التي تساورنا فإن لم نفعل ذلك ندخل مرحلة الانحدار، التي من أسبابها:

- الشك في التطبيق.
  - الروتين وعدم التجدد.
  - الشك في الأوليات.
  - ظهور منافسة قوية.
  - الحلم المثالي غير المرتبط بالواقع.
- وغيرها من الأسباب التي توجب انتباهاً كاملاً أثناء العمل في المشروعات المشتركة.

## ملحق ( ٢ )

تنظيم الجمعيات المواضيعية العاملة في نطاق ما<sup>١</sup>:

(جدول الداعم الرئيس: القطاع الحكومي المسؤول، الراعي الرسمي للشراكة...)

النطاق	مجال العمل	المجموعة المواضيعية	الشركاء	المنسق
السودان - الخرطوم	الرعاية الصحية الأولية، التنمية الريفية، التنمية المجتمعية	إدارة الموارد الطبيعية	جمعية السلامة- جمعية الفلاح- جمعية الخير.	محمد سالم (جمعية السلامة)
السودان- دارفور	التنمية المجتمعية، الرعاية الصحية الأولية	رعاية الحوامل والرضع	اليونيسيف- جمعية الفلاح- جمعية النهضة.	سلمى محمود (جمعية الفلاح)

### مقترح جدول تنظيم المجموعات المواضيعية

المجموعة المواضيعية لرعاية المشردين				
الهدف : توفير المأوى والتعليم لـ ١٠٠٠٠ مشرد في ولاية الخرطوم				
الشركاء: جمعية الخير الدولية – جمعية الفلاح- منظمة السلامة – دار رعاية المشردين- اليونيسيف- مكتب الولاية <sup>٢</sup>				
الأهداف	المؤشرات	الوضع الحالي	الوضع المستهدف	المسؤولية

١ البنك الدولي، List of Thematic groups and leaders

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/0,,contentMDK:20212529~isCURL:Y~pagePK:209023~piPK:207535~theSitePK:213799,00.html>

٢ الجمعيات والكيانات المذكورة افتراضية

## جريدة المصادر والمراجع

### المراجع:

- ١- أحمد بن فارس، معجم مقاييس اللغة، طبعة دار الفكر، تحقيق عبد السلام هرون.
- ٢- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: دار الكتب، ٢٠٠٠م.
- ٣- أحمد عبادة العربي، مواقع المؤسسات الخيرية الخليجية على الإنترنت دراسة تقييمية، بحث مقدم إلى مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث-نسخة إلكترونية، دبي - يناير ٢٠٠٨م.
- ٤- الأخضر العزي ، التنمية البشرية للحكم الراشد، جامعة محمد بوضياف - المسيلة- الجزائر، نسخة الكترونية.
- ٥- أفكار في العمل مع الناس (نهج في التعلم والتدريب)، ورشة الموارد العربية للرعاية الصحية وتنمية المجتمع، (بيروت: الطبعة الأولى ٢٠٠٠م)، ج ٣.
- ٦- آليات وسبل إقامة شراكة بين منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية والسودان، ورقة عمل، شبكة المنظمات غير الحكومية العربية للتنمية، كانون الثاني ٢٠٠٥م.
- ٧- باسم خفاجي، استراتيجيات غربية لاحتواء الإسلام (قراءة في تقرير راند ٢٠٠٧م)، المركز العربي للدراسات الإنسانية ٤، مايو ٢٠٠٧م.
- ٨- تقرير التنمية الإنسانية العربية ٢٠٠٩م
- ٩- تقرير اللجنة الاقتصادية من أجل أفريقيا للأمم المتحدة CEA أفريقيا على طريق الحكم الراشد ٢٠٠٥م.
- ١٠- حسين ابراهيم كرشوم، دور المنظمات التطوعية في العولمة وأثرها على المجتمع السوداني ١٩٨٩-٢٠٠٦، مركز دراسات المجتمع (مدا) ، السودان، الخرطوم، ط ١ ٢٠٠٨م.



- ١١- ريمان محمد ريحان، تنمية المجتمعات العمرانية، التمكين كأداة فاعلة في عمليات التنمية الحضرية المستدامة، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة جامعة القاهرة، ٢٠٠٢م.
- ١٢- سليمان بلعور، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية (حالة مجمع صيدال) ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ٢٠٠٤م
- ١٣- شهيدة الباز، المنظمات غير الحكومية وظاهرة أطفال الشوارع قضية بناء القدرات ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة أطفال الشوارع حماية ووقاية ، القاهرة : سبتمبر ٢٠٠٧م.
- ١٤- مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م.
- ١٥- عبد الوهاب حميد الرشيد، التنمية العربية ومدخل المشروعات المشتركة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط١ ، ١٩٨٢م.
- ١٦- غسان محمد الصديقي، استراتيجيات التحالف والتكامل بين الجهات الخيرية، مذكرة دورة تدريبية، شركة عطاء للتنمية البشرية والإدارية، الرياض – المملكة العربية السعودية.

### المراجع الأجنبية:

- ١٧- Anis.Bouayad et Pierre –Pres Legris ,Les Alliances stratégiques (Paris :Ed Dunod,1996) مواقع الشبكة العالمية (الإنترنت)
- ١٨- <http://www.freemediawatch.org/majalah/document/docmajla4-200605/arabic/20%20-%2025tanmiye.htm>
- ١٩- <http://www.comminit.com/mission.html>
- ٢٠- <http://tcdc.undp.org/wide/widepressindex.html>
- ٢١- [/http://www.idrc.ca/acacia](http://www.idrc.ca/acacia)
- ٢٢- [.http://www.twinside.org.sg](http://www.twinside.org.sg)
- ٢٣- [/http://www.ma3hd.net/vb/ma3hd3/arab13713](http://www.ma3hd.net/vb/ma3hd3/arab13713)
- ٢٤- <http://www.unesco.org/webworld/wcir/en/report.html>

- <http://www.ameinfo.com/ar-98226.html> -٢٥
- <http://www.supersaudi.com/vb/t10322.html> -٢٦
- [http://www.aleqt.com/2008/04/19/article\\_12181.html](http://www.aleqt.com/2008/04/19/article_12181.html) -٢٧
- <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/0,,contentMDK:20212529~isCURL:Y~pagePK:209023~piPK:207535~theSitePK:213799,00.html> -٢٨
- <http://islamfin.go-forum.net/montada-f47/topic-t759.htm> -٢٩
- <http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9> -٣٠
- <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/0,,contentMDK:20212529~isCURL:Y~pagePK:209023~piPK:207535~theSitePK:213799,00.html> -٣١
- <http://www.freemediawatch.org/majalah/document/docmajla4-200605/arabic/20%20-%2025tanmiye.htm> -٣٢
- <http://www.alsabaah.com/paper.php?source=akbar&mlf=interpage&sid=74230> -٣٣