



**دورة:**  
**شراكة القطاعات و المؤسسات الاستراتيجية**

**18 - 22 نوفمبر 2024**  
**تبليسي**

## شراكة القطاعات و المؤسسات الاستراتيجية

رمز الدورة: MA12476 تاريخ الإنعقاد: 18 - 22 نوفمبر 2024 دولة الإنعقاد: تبليسي - رسوم الإشتراك: Euro 5250

### مقدمة دورة شراكة القطاعات و المؤسسات الاستراتيجية

التنمية الاقتصادية هي المحرك الأساسي لعملية التنمية الاقتصادية بين المؤسسات و القطاعات العامة و الخاصة، و ذلك ما يجعلها مسؤولة من استمرارية التعاون بين قطاعات الأعمال، المؤسسات الحكومية و الخاصة و الدوائر الحكومية بهدف تنظيم آلية العمل بين هذه القطاعات. و ذلك يوفر بيئة استثمارية فعالة و مناسبة لمزاولة جميع الأعمال، و يهدف نظام شراكة القطاعات و المؤسسات الاستراتيجية الى تنمية و تعزيز دائرة التعاون بين كافة القطاعات و المؤسسات، و ذلك من خلال بناء نظام شراكات استراتيجية تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للحكومة لضمان نجاح المؤسسات بكافة أهدافها الاقتصادية و التنموية عبر بيئة استثمارية مشتركة و كفائة عالية بين مختلف القطاعات المحلية و الدولية، و بناء علاقات بين الشركات الخاصة و العامة لتحسين الاقتصاد و توفير بيئة استثمارية مشجعة للاستثمارات و التعاونات الخارجية و الداخلية.

### أهداف دورة شراكة القطاعات و المؤسسات الاستراتيجية

سيتمكن المشاركون في نهاية الدورة على:

- التعرف على مفهوم الشراكة و على أنواعها.
- التعرف على مراحل بناء الشراكة.
- آلية التعرف نوع الشريك المناسب و كيفية تقديره.
- تحديد أنواع الشراكات {الشراكة مع القطاع العام او الخاص}.
- طرق قياس فعالية الشراكات.
- التعرف على آلية إدارة الشراكات المختلفة.
- معرفة كيفية التعديل على عقد الشراكة وآلياته و كيفية إلغاء عقد الشراكة.

### الفئات المستهدفة في دورة شراكة القطاعات و المؤسسات الاستراتيجية

- مدراء التنمية الاقتصادية في المؤسسات والشركات.
- أصحاب الشركات والذي توجد لديهم النية في إنشاء شراكات سواء كانت فردية أو مع القطاع العام أو الخاص.
- القادة والمدراء والذين يتولون مناصب تنفيذية و إشرافية.
- محامو الشركات و المؤسسات.
- كل من يجد في نفسه الحاجة لهذه الدورة و يرغب بتطوير مهاراته و خبراته.

### محتوى دورة شراكة القطاعات و المؤسسات الاستراتيجية

اليوم الأول

## مقدمة الشراكة

- ما هي الشراكة ؟
- الشراكات و أنواعها:
  - 
  - شراكات موارد.
  - شراكات استراتيجية.
  - شراكات عمليات.
- نوع الشريك و طرق التعرف عليه:
  - تحليل و دراسة 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:
  - أفضل شريك استراتيجي.
  - أفضل شريك موارد.
  - أفضل شريك عمليات.

## بناء الشراكة مراحلها:

### أولاً: التخطيط للشراكة:

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

## اليوم الثاني

### ثانياً: المفاوضات:

- تحديد أهداف 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: إعداد عقد الشراكة:**

- 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:**

- 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: تنفيذ بنود الاتفاقية:**

- 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 الاستراتيجية.

### **اليوم الثالث**

### الشراكة مع القطاع العام:

- علاقة بين الدائرة والدوائر والهيئات والوزارات الاتحادية والمحلية
- 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.

### الشروط الإضافية 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 فترة 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.

### اليوم الرابع

### 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 هيكله الخدمات المشتركة بين الدائرة الشركاء.
- انخفاض جودة الخدمات المقدمة خلال الشركاء.

### 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 ويمس المتعاملين.
- تشكيل فريق مشترك لتطبيق البنود المعدلة للاتفاقية.

### إلغاء عقد الشراكة:

- 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 هيكله الخدمات المشتركة بين الدائرة الشركاء.
- 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.
- نجاح التفاوض واتباع 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.

- تدوين أسباب إلغاء الاتفاقية في قاعدة بيانات إلغاء الاتفاقية كدروس مستفادة يستفاد منها في عقود الشراكة الجديدة والمعدلة.
- إغلاق ملف الاتفاقية وتحويلها للاتفاقيات الملغاة.

## اليوم الخامس

### إدارة الشراكات الاستراتيجية:

- 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 الاستراتيجي.
- تقرير ربعي عن أداء الشريك الاستراتيجي في تحقيق كل هدف استراتيجي للدائرة يشترك في تنفيذه الشريك.
- قياس رضا الشريك الاستراتيجي دورياً، أو عندما تنتهي علاقته الاستراتيجية مع الدائرة بتحقيق أو التعديل أو إلغاء الهدف الاستراتيجي.

### إدارة شراكات العمليات:

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

### 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 سنوياً.