



# الشراكة في مضمار التطبيق:

كيفية العناية بالشراكة وإدارتها بشكل فعّال

من شأن العناية بالشراكة بنّية صادقة ووعي ذاتي، مع ما يواكبها من فضول واحترام متبادلين، أن يضمن حسن سير المشاريع، وأن يسمح لكلّ شريك بتحقيق الأثر الأكبر من العمل الذي ينجزه. أمّا خارج نطاق المشاريع، فإنّ الشراكات الفعّالة تضمن التعلّم والنمو المتبادلين، وتوفير فرص المناصرة والتشبيك على نطاق أوسع وبمزيدٍ من الفعالية. لذلك، نخصّ موظفي الإدارة والعمليات الراغبين في إدارة علاقة الشراكة بكل فعالية ببعض النصائح والأدوات المفيدة لكلّ مرحلة من المراحل التالية التي تمرّ بها الشراكة.



## نشوء الشراكة

ما من وصفة موحّدة لإطلاق الشراكة بين فريقين أو أكثر، لكنّ الشراكة الأنجح هي بالتأكيد تلك التي يوليها أصحابها منذ البداية الرعاية المطلوبة للحفاظ عليها؛ ما يعني أنّ طريقة تنظيمها منذ البداية هي التي تحدّد مسارها في الفترات اللاحقة.

### أسئلة رئيسية تطرح نفسها عند نشوء الشراكة:

- لماذا يهتمّ الشركاء بالعمل سوياً؟
- من بادر إلى عقد الشراكة؟
- كيف تمّ تحديد شروط الشراكة؟
- هل ثمة توجيهات معيّنة لتنظيم علاقة الشراكة، كما حدّدها المشروع أو المانح؟

### عند قيام الشراكة، من الضروري:

- النظر في شكل الشراكة (وظيفية أو تنفيذية أو تنظيمية) التي تعقدها.
- النظر في نوع المؤسسة (غير ربحية أو علمانية أو دينية أو حكومية أو ربحية/تجارية) التي تعقد شراكة معها.
- التفكير ملياً في ما ترمز إليه كـمتملّ لهيئة الإغاثة الكاثوليكية (CRS)، وما ترمز إليه هيئة الإغاثة الكاثوليكية كمؤسسة في إطار هذه العلاقة وهذا السياق.
- تخصيص بعض الوقت للتعرف على شريكك، بما في ذلك الاطلاع على قيمه وعمله وأولوياته ودوافعه، فضلاً عن تاريخه ودوره القيادي وهيكلته.
- قيام الشركاء بمناقشة المهام المنوطة بهم وسبل التحقق من مدى سلامة شراكتهم وحصولها على الدعم.
- البحث في أيّ متطلبات إضافية تفرضها جهة مانحة أو ظروف معيّنة، وقد تنعكس بدورها على أدوار الشريك ومسؤولياته. فالمعلوم أنّ شروط الجهة المانحة قد تؤثر أحياناً إلى حدّ كبير على الطريقة التي يرغب الشركاء أتباعها لإدارة العلاقة.

### تشمل الأدوات والموارد المفيدة لهذه المرحلة من الشراكة:

- نموذج مذكرة تفاهم (بالإنكليزية) [Sample Memorandum of Understanding](#)
- شروط مرجعية لمنتهدي القيادات (بالإنكليزية) [Leadership Forum Terms of Reference](#)
- أنواع العلاقات (بالإنكليزية) [Typology of Relationships](#)
- إطار التميّز لتشكيل التجمّعات (بالإنكليزية) [Consortium Alignment Framework for Excellence \(CAFE\)](#)
- نموذج وصف وظيفي حول الشراكة وتعزيز القدرات (بالإنكليزية) [Partnership and Capacity Strengthening Sample Job Description](#)



## التحقق مراراً وتباعاً من سير الشراكة

يساعد تكثيف التفاعل كلَّ شريك في مواكبة أعمال الشريك الآخر وأولوياته وهمومه ونجاحاته. فالحرص على التحدث أو التراسل أو الالتقاء بانتظام يساهم في توثيق الروابط بين الشركاء، وتحديد المشاكل قبل تفاقمها. لكنَّ وتيرة الأحدث المتبادلة بين الشركاء تبقى مرهونة بالأشخاص، والمهام التي إنجازونها سوياً، فضلاً عن السياق التنظيمي أو الثقافي الذي يعملون فيه. في مطلق الأحوال، يتعيَّن على كافة الشركاء البحث في أفضل السبل لتوفير التواصل بانتظام بين سائر الفرقاء والاستعانة بها للقيام بذلك.

### أسئلة رئيسية لهذه المرحلة:

- متى يجدر بك التحقق من سير الشراكة؟
- كيف يتمُّ التفاعل بانتظام بين الشركاء؟
- ما الأدوات التي تدعم تفاعلهم بانتظام؟

### للتحقق من سير العلاقة بين الشركاء إلى أقصى حدّ:

- استعلم عن وسائل الاتصال المناسبة لكل شريك ولكل شراكة، وحدِّدها. هل المناسب التواصل عبر الهاتف؟ شخصياً؟ بالبريد الإلكتروني؟ عبر سكايب؟
- حدِّد الطرف المفترض أن تتواصل معه في المنظمة الشريكة. هل يجري التواصل على مستوى رؤساء المنظمات؟ بين الموظفين القيِّمين على البرامج؟
- حدِّد وتيرة الاتصالات بين منطمتك والمنظمة الشريكة. شهرياً؟ أسبوعياً؟ يومياً؟
- حافظ على تلك الوتيرة؛ لأنَّ تخصيص الوقت للاستعلام عن سير الشراكة والاطِّلاع على آخر المستجدات يشغلان حيِّزاً هاماً في إدارة علاقة الشراكة بشكل فعّال.

### تشمل الأدوات والموارد المفيدة لهذه المرحلة من الشراكة:

- مبادئ الشراكة



## تعزير التفاعلات الدورية ذات الطابع الرسمي

إن التواصل بشكل دوري يساعد الشركاء على الاهتمام بصحة العلاقة. في أغلب الأحيان، لا تقتصر التفاعلات الدورية على إلقاء تحية سريعة وحسب، بل تذهب إلى أبعد من ذلك من دون أن ترقى إلى مستوى إجراء تقييم رسمي للشراكة. قد تكون تلك التفاعلات مفيدة جداً لمعالجة القضايا المشتركة والمشاكل الناشئة، عدا عن أنها تساعد كل طرف في تعميق معرفته بالطرف الآخر وتقديره له، وتحصل بالطبع وفق جدول زمني مرتبط بالمشروع أو تأتي ضمن إطار البرامج التي يعدّها الشركاء معاً والتي تشمل عقد اجتماع فعلي أو تحديد موعد لإحياء مناسبة.

### أسئلة رئيسية لهذه المرحلة:

- ما الغاية من الاجتماعات بشكل عام والغرض من كل وقت يخصصه الشركاء للاجتماع معاً؟
- ما الوقت الأنسب لعقد اجتماعات دورية؟
- من المفترض أن يحضر تلك الاجتماعات؟
- أين تُعقد الاجتماعات؟
- كيف يتم ربط تلك الاجتماعات بالمشاريع التي يعمل الشركاء على تنفيذها، وكيف يُفردون فيها وقتاً للتحقق من سير الشراكة بحدّ ذاتها؟

### ضمان فعالية التفاعلات الدورية:

- حدّد بين الشركاء أنواع التفاعل الأنسب لكلّ طرف، كالاجتماعات الدورية، أو الزيارات الرسمية، أو الاتصالات الهاتفية المقررة، أو سواها
- عيّن الشخص المسؤول عن التفاعلات مع الحرص على أن ينعم كل شخص بالوقت الكافي الذي يتيح له الالتزام بحضور الاجتماعات، وكذلك إدارة وسائل التفاعل تلك والمساهمة فيها، على النحو المتفق عليه.
- حافظ على الالتزامات التي تمّ التعهّد بها أثناء التفاعلات وما بينها، أيّاً كانت.
- وفّر الوقت لصون العلاقة لا للاكتفاء بصيانة المشروع.
- قيّم سير التفاعلات وادخل عليها تعديلات عند اللزوم.



## إخضاع الشراكة لمزيد من عمليات الرصد والتقييم الرسمية

مع ترسخ الشراكة واتساع دائرة أعمالها، من المفيد إخضاعها لمزيد من عمليات الرصد والتقييم الرسمية المراد منها طرح المشاكل البارزة، لكن الشركاء قد يزعجهم التحدث عنها مباشرة أو قد لا يتسنى لهم طرحها أثناء الاجتماعات الدورية، و/أو المراد منها أيضاً تحديد السبل المتاحة للشركاء أتباعها من أجل تمتين الشراكة. لا شك أنّ عملية الرصد والتقييم تعزّز قدرة الشركاء على تمييز أماكن النجاح في شراكتهم تمهيداً للإعلان عن النجاحات والدروس المستخلصة داخلياً وخارجياً، بما في ذلك للجهات المانحة. لا شيء يمنع إخضاع الشراكة لمزيد من عمليات الرصد والتقييم الرسمية في أي وقت، إنما من الأوفق في أغلب الأحيان إجراؤها سنوياً.

### أسئلة رئيسية لهذه المرحلة:

- كم مرة يجب ويمكن أن يلتزم الشركاء بعملية رصد شراكتهم وتقييمها للتحقق من حسن سيرها؟
- من الشخص المفترض أن يتولّى عملية التقييم من كلا الطرفين؟
- ما الأداة التي سيستخدمها الشركاء لإجراء هذا التقييم؟
- ما الخطة المعتمدة لمتابعة أي نتائج تصدر عن هذا التقييم؟

### ضمان فعالية رصد الشراكة وتقييمها:

- أوضح أسباب اهتمام الشركاء بإجراء التقييم، علماً أنّ التقييم الذي يكتفي بوضع إشارة في إحدى الخانات لا يحقق نتائج هامة. أمّا التقييم الذي يرمي إلى توثيق علاقة الشراكة وتحديد المجالات المطلوب تحسينها فيكون مفيداً للغاية.
- كن ملماً بالأداة التي ينوي الفريق استخدامها، على مثال بطاقة تقييم الشراكة التي استحدثتها هيئة الإغاثة الكاثوليكية. إذا لم تكن معتاداً على استخدام تلك الأداة، فاطلب المساعدة من زملائك أو الفريق المعني بالشراكة وتعزيز القدرات للاستعلام عن طريقة استعمالها.
- ضع خطة تشرح كيفية تحليل النتائج والتعاطي معها.
- احرص على المتابعة. تأكّد من معالجة المشاكل الناشئة عن عملية التقييم، إمّا باعتماد آلية رسمية للبحث فيها أو اللجوء إلى أشكال التفاعل الأقل رسمية مع الشريك.

### تشمل الأداة المفيدة لهذه المرحلة من الشراكة:

- بطاقة تقييم الشراكة (بالإنكليزية) Partnership Scorecard



## التفكير ملياً بسير الشراكة

في خطوة تذهب إل أبعد من الاستعلام يومياً عن وضع الشراكة، أو عقد الاجتماعات الشهرية بشأنها، أو حتى إخضاعها لتقييم سنوي، يجري التباحث فيها بشكل معمق عندما يتعمد الشركاء تكريس وقتٍ للاطلاع عن كُتب على تطور علاقتهم، وتقييم مدى حسن سيرها واحتمالات تحسينها. يمكن تخصيص وقتٍ للبحث رسمياً في الشراكة في مرحلة انطلاقها من أجل التعمق بهوية كل شريك وقيمه وعمله، ما قد يكون مفيداً جداً إذ يعطيها جرعة دعم قوية في بداياتها. يجوز أيضاً إجراء هذا البحث المعمق لاحقاً، بغية العودة قليلاً إلى الوراء والنظر إلى العلاقة من منظور عام للتحقق من الأمور التي تسير على ما يرام وتلك التي يستوجب تدعيمها. فضلاً عن ذلك، قد يُصار إلى التأمل ملياً بالشراكة عندما تتأزم العلاقة بين الشركاء، من خلال تخصيص وقت منظم لاستماع كل شريك إلى الآخر والعمل سوياً على حل المشاكل.

### أسئلة رئيسية لهذه المرحلة:

- لماذا يجري البحث فيها بشكل معمق في هذه الفترة؟
- كم مرة يجب إجراء بحث معمق بهذا الخصوص؟
- كم من الوقت يستغرق البحث المعمق وأي شكل يتخذ؟
- من القيم على تيسير عملية البحث؟
- هل يلتزم كل شريك بالإصغاء بإمعان إلى الشريك الآخر والاستثمار في العلاقة القائمة بينهما؟

### لضمان استفادة كافة الشركاء من البحث المعمق بسير الشراكة:

- كن واضحاً منذ البداية بشأن الغرض المراد من البحث المعمق. فهل المراد منه توفير انطلاقة جيدة للشراكة؟ أو إعادة تصويب مسار الشراكة بعد تعرّضها لمشاكل؟
- استعين بميسر واسع الخبرة. من المفيد أحياناً اللجوء إلى طرف ثالث لتيسير البحث المعمق، خاصة إذا كانت الشراكة تواجه تحديات. لا يهم من يتولى هذه المهمة بل المهم أن يملك هذا الشخص فكرة كافية عن خلفية الشريكين وتاريخ علاقتهم والمشاكل الراهنة التي يواجهانها، فضلاً عن براعته في إدارة أزمة مماثلة.
- ضع تصوراً مسبقاً، بالتعاون مع مدير البرنامج القطري، لكيفية استجابة الفريق لنتائج البحث.
- تابع الجهود. يقتضي البحث المعمق التسليم تخصيص الكثير من الوقت لإعداد الإجراءات المطلوبة والخطوات اللاحقة. لذلك، احرص على عدم إهمال تلك الجوانب والالتزام بالعمل دوماً على إنجاح العلاقة.

### تشمل الأدوات المفيدة لهذه المرحلة من الشراكة:

- البحث المعمق في الشراكة (بالإنكليزية) Partnership Reflection

**ملاحظة إضافية:** في كل علاقة، قد تتعثر سبل التواصل أحياناً بين أطرافها. لذلك، حين تشعر ببوادر أزمة في شركتك، راجع الإرشادات التالية للاطلاع على بعض المقترحات بشأن إعادتها إلى المسار الصحيح: [الطوارئ في العلاقة!](#)



**Partnership &  
Capacity Strengthening**