

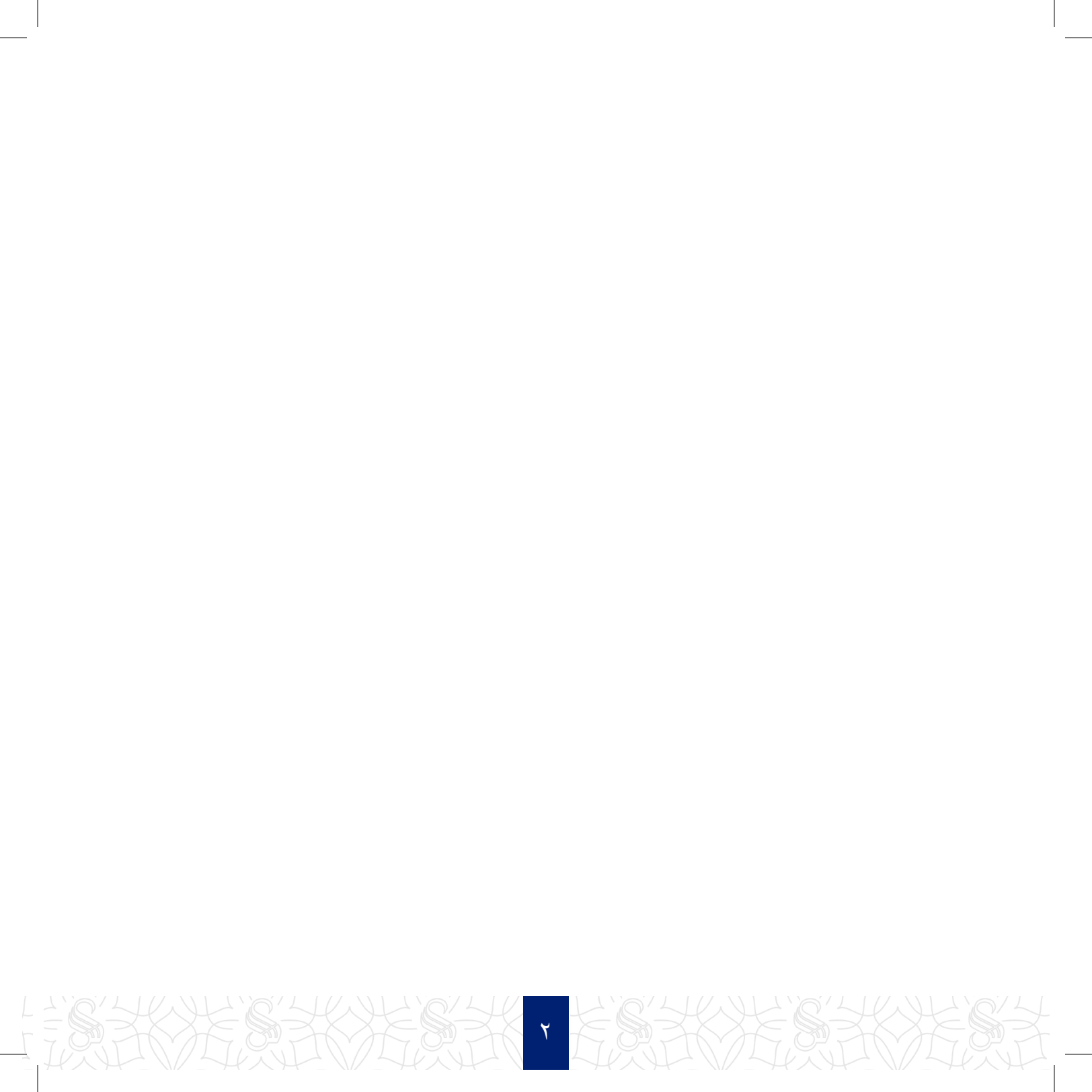


مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية
SULAIMAN BIN ABDUL AZIZ AL RAJHI CHARITABLE FOUNDATION

دليل الشراكات

بمؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية
(الدليل النظري)

٢٠٢٠-١٤٤١





الفهرس

6	الفصل الأول الإطار العام للشراكات
7	المقدمة
8	مصطلحات الدليل
10	الغرض من الدليل
10	التعريف الاجرائي للشراكات بالمؤسسة
11	منطلقات الشراكات
13	مبادئ الشراكات:
15	أهداف الشراكات
15	فوائد الشراكات للمؤسسة ولشركائها
16	أنواع الشراكات
18	الشركاء المحتملين
18	جهات الشراكة
20	التزاماتنا للشركاء
20	دورة حياة الشراكات
22	ضوابط الشراكات
22	مصفوفة الصلاحيات

22	موازنات الشراكات
22	أدوار المركز الرئيسي وفروع المؤسسة بشأن الشراكات:
24	الفصل الثاني مراحل الشراكات
25	المرحلة الأولى مرحلة الإعداد للشراكات
28	المرحلة الثانية مرحلة تصميم الشراكات
29	المرحلة الثالثة مرحلة إدارة الشراكة
30	المرحلة الرابعة مرحلة إغلاق الشراكات
30	إغلاق الشراكة



الإطار العام للشراكات

الفصل الأول

المقدمة

الحمد لله، والصلاة والسلام على أشرف الخلق وسيد المرسلين،
نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً إلى يوم الدين، أما بعد:

التنمية المجتمعية مكون أساس من مكونات المجتمعات المتقدمة، ولكل
مكون منها تحديات وصعوبات تعترضه ويتيسر تحييدها وتجاوزها متى
ما ضبطت أدوات التحليل وخطط التعاطي معها، لذلك اهتمت الحكومات
بالاطلاع على مؤشرات التنمية المحلية والعالمية وأصبح تكامل الأدوار بين
شركاء التنمية، في القطاع الحكومي والخاص والأهلي ضرورة حتمية
من أجل الاستفادة من الموارد والقدرات التي يمتلكها كل شريك.

تعتبر الشراكة في القطاع غير الربحي أحد المفاهيم الحديثة، لذا نجد
أن الدول المتقدمة، تتحدث عن الشراكة، وتعلن التزامها بها وتشجيعها
لها واعتبارها الحل الأمثل لمواجهة إخفاقات التنمية، كما أن هناك اتجاهاً
ينظر إليها باعتبارها وسيلة للتخفيف من الأعباء الحكومية الغير قادرة
على حملها بمفردها، وتريد دفعها نحو دائرة الشراكة مع القطاعين
الآخرين (الخاص - الأهلي) ، كما أن فروع المؤسسة أصبحت منتشرة
في مناطق المملكة العربية السعودية مما يعطيها القدرة على دراسة
الاحتياجات والوصول للمستفيد الأكثر استحقاقاً، كما أن توجه المؤسسة
الحالي نحو تطوير مسارات المنح وزيادة الاهتمام بالمنح المبني
على الأثر يؤكد توجهها نحو صناعة أثر مستدام وتحقيق تغيير
في المجتمع والقضايا التي تخدمها، وبذلك تكون المؤسسة قد وعت
باكراً بأهمية الشراكات كدور هام من الأدوار التي يجب أن تقوم بها
وتستثمر فيها، وبناء على ذلك جاء هذا الإطار العام للشراكات كضرورة
من أجل توضيح المفاهيم المتعلقة بها، ووضع الضوابط والمحددات،
واختيار الأدوات والآليات المناسبة لبناء شراكات استراتيجية على أسس
صحيحة .

مصطلحات الدليل:

يقصد بالألفاظ والعبارات التالية - أينما وردت في هذا المستند - المعاني المبينة أمام كل منها:

المؤسسة:

هي مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية.

الشريك/الشركاء:

يقصد به أي جهة من القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع الأهلي، وترغب ببناء شراكة مع المؤسسة لتحقيق أهداف محددة.

إدارة الشراكات والكيانات:

يقصد به الموظفون العاملون في إدارة الشراكات بالمؤسسة، إدارةً أو تنفيذاً، على مستوى المركز الرئيسي أو فروع المؤسسة.

فريق الشراكة:

يقصد به الفريق الذي يعتمد عليه الشركاء لإدارة عقد الشراكة وتنفيذ خطة عملها.

المجال/المجالات:

هي المجالات المعتمدة في المؤسسة (الاجتماعي - التعليمي - المساجد - الإعلامي - الصحي - الدعوي) ، وهي ثابتة وفقاً لوصية الواقف.

المسارات:

هي مسارات المنح المعتمدة في المؤسسة.

الجهات الحكومية:

وهي كل وزارة أو إدارة أو وحدة إدارية تكون ميزانيتها ضمن الميزانية العامة للدولة أو ملحقة بها.

القطاع الخاص:

الكيانات الهادفة للربح.

الجمعيات الأهلية:

كل كيان ذا تنظيم مستمر لمدة معينة او غير معينة، مؤلفة من أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية، غير هادفة للربح أساساً، وذلك من أجل تحقيق غرض أو هدف حدده نظام الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية.

المؤسسات الأهلية:

أي كيان مانح مستمر لمدة معينة أو غير معينة، يؤسسه شخص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية، غير هادف للربح أساساً، وذلك من أجل تحقيق غرض أو أكثر من أغراض النفع العام أو المخصص، ويعتمد على ما يخصصه المؤسس أو المؤسسون من أموال أو أوقاف، أو هبات أو وصايا.

المركز الرئيسي:

يقصد به المقر الرئيسي للمؤسسة ويقع في مدينة الرياض.

فروع المؤسسة:

يقصد به فروع المؤسسة المنتشرة في مناطق ومدن المملكة العربية السعودية.

النماذج:

يقصد به النماذج المرفقة والتي يتم استخدامها كمتطلب أثناء بناء الشراكة .

الغرض من الدليل

- 1-ضبط عمليات وإجراءات الشراكات بالمؤسسة.
- 2-زيادة كفاءة وفعالية الشراكات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- 3-وضع إطار مرجعي لاختيار الشركاء، وإدارة الشراكات لتكون أكثر جودة واستدامة.

التعريف الإجرائي للشراكات بالمؤسسة:

هي علاقة طوعية تعاقدية بين المؤسسة وطرف آخر فأكثر، لها أهداف وأدوار محددة، يحشد فيها الشركاء مواردهم، ويتشاركون في إعداد وتصميم وتنفيذ ومتابعة السياسات والخطط والنشاطات للتعامل مع قضية أو إحداث تغيير لتحقيق أهداف الشراكة وترك أثر مستدام.

سمات الشراكات:

- 1-ذات طابع رسمي.
- 2-بين طرفين أو أكثر.
- 3-تهدف إلى تقديم حلول لقضايا محددة متفق عليها.
- 4-تكون مساهمات وأدوار الشركاء واضحة و مفصلة.

منطلقات الشراكات:

تنطلق المؤسسة في عملها في الشراكات كونها أحد أهم الطرق المساهمة في تعظيم أثر المنح، ويأتي هذا انطلاقاً من المحددات التالية:

رؤية المملكة العربية السعودية:

تنص رؤية المملكة 2030 على مبدأ الشراكة كواحد من أهم السبل لتحقيق الرؤية.

نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية:

حيث ورد في النظام عدة أدوار للوزارة و منها :

- تنظيم المؤتمرات والندوات في مجال العمل الأهلي، أو المشاركة فيها، ودعم البحوث والدراسات الخاصة بذلك، وتفعيلها.
- وضع القواعد اللازمة للتنسيق بين الجهات الرسمية، والجمعيات والمؤسسات، داخل المملكة، وفقاً لهذا النظام والأنظمة الأخرى.
- دعم ثقة المجتمع في الجمعيات، والمؤسسات، وتعزيزه.
- وجميعها لا تتم إلا بتنظيم الشراكات بين مكونات المجتمع الثلاثة.

نظريتنا:

تنص نظريتنا على الآتي: «نسعى إلى مد جسور الشراكة مع المؤسسات والمجتمع إيماناً بدورنا كأحد الفاعلين في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، واعتقاداً بأن التكامل من أهم مرتكزات التنمية. نحرص أن تكون شراكاتنا فاعلة وذات تأثير مباشر، وأثر مستدام، وننطلق فيها بعد استراتيجي لخدمة قضايا تنموية تحدها المؤسسة حسب أولوياتها؛ وتبحث لها عن شركاء من الجهات الحكومية، والقطاع الخاص، ومؤسسات القطاع غير الربحي».

رسالة المؤسسة :

تنص رسالة المؤسسة على مساهمة المؤسسة في تنمية المجتمع والقطاع، ونعتقد أن هذه المساهمة تستلزم فعالية المؤسسة في عقد الشراكات المختلفة لتحقيق التنمية

رؤية المؤسسة:

«نموذج ريادي في المنح وتعظيم الأثر». هذا النموذج خصوصاً في تعظيم الأثر لا يتأتى إلا بوجود شراكات فاعلة تنطلق منها المؤسسة وفق أولويات محددة

الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:

تنص الخطة الاستراتيجية للمؤسسة على التوسع في الشراكات الاستراتيجية، ويتطلب هذا وجود دليل عملي يساند المؤسسة وكافة المعنيين للعمل على الشراكات بما يساهم فعلاً في تحقيق الأثر.

نموذج التميز المؤسسي:

تتبنى المؤسسة نموذج جائزة الملك عبدالعزيز للتميز المؤسسي وتسعى لتفعيله، وينص النموذج على مبدأ خاص للشراكات الاستراتيجية وقياس (الشراكات والموارد) كأحد المعايير الرئيسة في إمكانات التميز المؤسسي.

مبادئ الشراكات:

هذه المبادئ الهامة تشكل القيم الأساسية والقواعد الحاكمة التي تنطلق منها المؤسسة في العمل بمجال الشراكات.

1. المبادرة :

ويقصد بها أن تكون المؤسسة هي صاحبة المبادرة في صناعة الشراكات، والبحث عن الشركاء المحتملين والمناسبين، أو أن تتوافق طلبات الشراكات مع القضايا والأولويات التي تتبناها المؤسسة. أهمية هذا المبدأ تكمن في ترسيخ صورة المؤسسة كصانعة للتغيير وشريكاً فاعلاً في حل مشكلات المجتمع كأحد أكبر المؤسسات الأهلية في المملكة. وذلك لا يلغي إمكانية تقدم أحد الجهات لطلب الشراكة مع المؤسسة

2. الفهم المشترك:

ويقصد به ضرورة وجود فهم مشترك بين الشركاء حول الرؤية التي يريدون تحقيقها وطبيعة أدوارهم وطريقة تقسيم العمل مع احترام الاختلافات والفروقات التي لا تؤثر على تحقيق أهداف الشراكة. إن وجود فهم مشترك من المبادئ المهمة بين الشركاء لأنها ستحد من الخلافات في المستقبل وتوحد التوقعات بشكل مبكر لدى جميع الشركاء.

3. الالتزام:

ويقصد به أن يتم إنجاز وتنفيذ الخطط وفقاً لمنهجية وأهداف تحدد دور كل شريك والالتزام الشركاء بالمدد الزمنية التي تتطلبها مشاريع الشراكات. التي تتصف بأنها طويلة المدى. والالتزام هو مبدأ هام لأن وجود شريك غير ملتزم سيؤدي بدون شك إلى عدم نجاح الشراكة أو فشلها في تحقيق كل أهدافها،

ولهذا من المهم التأكد من مدى استقرار ظروف الشريك وجاهزيته للالتزام لمدة زمنية طويلة، خصوصاً وأن عيوب الالتزام قد تظهر لاحقاً بعد توقيع الشراكة وضح الموارد مما سيضاعف الخسائر والخلافات.

4. الشفافية:

ويقصد بها التعامل بصدق ووضوح بين الشركاء تجاه المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث خلال فترة الشراكة. لأن الشفافية والصراحة حول أي اختلاف أو فروقات أو التباسات أو منعطفات تساعد في حل المشكلات مبكراً ومنع تعاضمها والتأكيد على أن الخلافات والانطباعات السلبية المدفونة بين الشركاء يجب أن تكتشف وتعالج وإلا ستترك أثراً سلبياً على الشراكة، ووجود شفافية عالية في التواصل وتبادل المعلومات سيساهم بقوة في نجاح العلاقة وبالتالي نجاح الشراكة.

5. المشاركة:

ويقصد بها أن يؤمن الشركاء بأن الشراكة تستلزم بذل الجهد والعمل بنفس المستوى من جميع الأطراف وفقاً لمسؤوليات كل طرف في عقد الشراكة، فليس هناك طرف أعلى من الطرف الآخر، أو له حق اتخاذ القرار دون الرجوع لبقية الشركاء. إن هذا المبدأ مهم لأنه يمنع الطرف الأقوى في الشراكة من فرض آرائه وتوجهاته (مثل: أن تكون جهة حكومية أو جهة تمتلك موارد أكبر .

أهداف الشراكات وفوائدها:

تهدف المؤسسة من خلال الشراكات لتحقيق الآتي :

- 1- استثمار موارد وقدرات الجهات في القطاعات المختلفة لتحقيق النمو المجتمعي.
- 2- توجيه وتركيز جهود القطاعات نحو القضايا التنموية الرئيسة
- 3- المساهمة في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة الاستراتيجية
- 4- استثمار موارد المؤسسة و الشركاء استثمارا أمثلا يعود عليها بالأثر الأشمل و الأنفع .
- 5- المساهمة في تمكين منظمات القطاع غير الربحي وتسهيل تحقيق أهدافها

فوائد الشراكات للمؤسسة ولشركائها:

للمؤسسة :

- 1 .تحقيق تطلعات المانح في تعظيم أثر المنح .
- 2 .زيادة الوعي لدى المجتمع بالمؤسسة وأنشطتها.
- 3 .تبادل الخبرات بين المؤسسة والشركاء الآخرين من جميع القطاعات.
- 4 .تحقيق أهداف المؤسسة في مجال الشركات وإحداث التغيير الإيجابي في القضايا التي تهتم بها.

للمجتمع :

1. توجيه أنظار العاملين في القطاع غير الربحي إلى أهمية الشراكات في حشد الموارد وحل المشكلات المجتمعية.
2. تكامل أصحاب المصالح المختلفة لتحقيق النمو المجتمعي الشامل.
3. تعزيز فرص التطوع.
4. استقطاب الجهات و الأفراد لتقديم دور مجتمعي فاعل.

للشركاء :

1. التطوير المهني لكوادر الشركاء من خلال تنفيذ المشروعات والبرامج المشتركة.
2. الاستفادة من البيانات والمعلومات لدى الشركاء، وتفعيلها فيما يخدم موضوع الشراكة.
3. تحسين الكفاءة التشغيلية للشركاء باستثمار جوانب القوة لدى كل شريك.
4. تطوير منتجات وبرامج الشراكة لتكون أكثر ملائمة للمستفيدين.
5. تعزيز الابتكار والحلول الإبداعية.
6. استثمار الموارد المتاحة والقدرات المتنوعة لدى الشركاء من أجل تحقيق أهداف الشراكة.
7. تبادل الخبرات بين الجهات في تنفيذ الشراكة.

أنواع الشراكات:

حددت المؤسسة أربعة أنواع للشراكة كأسلوب إجرائي تنطلق منه لتحديد شركائها و توصيف محدداتها وضوابطها، وقد تم توزيع الأنواع الأربعة على شكل مستويات نختصره في الرسم الآتي :

نوع الشراكة	الوصف	ضوابطها - محددات	صور الشراكة	وثيقة الشراكة
الشراكة الحكومية	شراكة مع الجهات والهيئات الحكومية تستهدف الضمان النظامي والشمول النفعي للمجتمع	- تستهدف تنمية القطاع الخيري - تساهم في تسهيل عمليات التنفيذ للمشاريع المجتمعية - تستهدف تبادل المعلومات - احتمالية وجود التزامات مالية	- وزارة - هيئة حكومية - فرع وزارة أو هيئة	مذكرة تفاهم. اتفاقية شراكة. اتفاقية تعاون.
الشراكة الاستراتيجية	شراكة طويلة المدى تستهدف قضية تتبناها المؤسسة لخدمة القطاع أو المجتمع	- تتضمن التزامات مالية - ثلاث سنوات فأكثر - تستهدف تأسيس كيان أو قضية أو مبادرة للقطاع أو المجتمع - يشترط تحديد المجال والنطاق	- تأسيس كيان - قضايا الشراكات التي تبادر بها المؤسسة - خدمة القطاع	مذكرة تفاهم. مذكرة شراكة. عقد.
الشراكة التكاملية	شراكة قصيرة المدى تسهم في مشروع أو قضية مجتمعية تتبناها المؤسسة أو الشريك	- تتضمن التزامات مالية، تساهم المؤسسة بجزء من القيمة الكلية للشراكة بما يتوافق مع الموازنات المعتمدة - أقل من ثلاث سنوات - تستهدف قضية أو مبادرة أو مشروع مجتمعية - يشترط تحديد المجال والنطاق	- تمويل مشترك بين عدة مانحين - منح مباشر يتطلب اتفاقية شراكة - مبادرات الإدارات والفروع	عقد شراكة
الشراكة المؤسسية	شراكة تنطلق من حاجة المؤسسة أو الشريك من أجل تبادل منافع غير مالية	- تستهدف تبادل خدمات معرفية أو مساندة بدون مساهمة مالية. - تستهدف الكيانات المتشاركة وليس قضايا ولا مشاريع وتخدم مستهدفاتهم. - تساهم في تسهيل عمل المؤسسة أو الشريك	- عدة جهات أو جهة واحدة. - جهات رئيسة - جهات فرعية - يتحمل كل شريك تكاليفه التشغيلية	اتفاقية شراكة. اتفاقية تعاون. مذكرة تفاهم

الشركاء المحتملين:

تتوقع المؤسسة أن تتشارك مع بعض الجهات لتحقيق مستهدفات الشراكات سواء للمؤسسة أو للشركاء ، وقد تم تصنيفها لأربعة أصناف ويندرج كل صنف ما يتبع له ، وهي على النحو الآتي :

جهات الشراكة :

القطاع غير الربحي	القطاع الخاص	القطاع الحكومي
الجمعيات الأهلية	الشركات	الوزارات
الجمعيات التعاونية	المؤسسات	إمارات المناطق
المؤسسات الأهلية	الغرف التجارية والصناعية	الهيئات والمجالس الحكومية
الشركات الشقيقة بأوقاف الشيخ سليمان بن عبدالعزيز الراجحي	الجهات الخدمية الربحية	الأمانات
المجالس التنسيقية	المؤسسات الوسيطة	مؤسسات التعليم العام والعالي
الصناديق العائلية	مستثمرون	الجهات الحكومية على مستوى المحافظات والمدن (مراكز - إدارات - بلديات)
أقسام المسؤولية الاجتماعية في الشركات	المكاتب الخاصة (الوجهاء-الخيرية-العلمية-وماشابهها)	
مراكز البحوث والدراسات		
مؤسسات الريادة الاجتماعية		
الأوقاف		
الفرق التطوعية		
الأندية		
الجمعيات المهنية والعلمية		

كما يمكن أن تصنف المؤسسة شركاءها على النحو التالي:

١. **شركاء تمكين / ممكنين:** وهم الشركاء الذين سيكون دورهم الأساسي في تيسير أمور الشراكة وإزالة العوائق ومنح التراخيص والأذونات، مثل الجهات الحكومية.
٢. **شركاء تنفيذ / منفذين:** وهي الجهات التنفيذية التي سيكون دورهم الأساسي في تنفيذ النشاطات والفعاليات الخاصة بالشراكة، مثل الجمعيات الأهلية المحلية في المناطق والمدن والقرى.
٣. **شركاء تمويل / ممولين:** وهم الشركاء الذين سيساهمون بشكل أساسي في تمويل الشراكة وتغطية نفقاتها المالية، مثل البنوك والمؤسسات الأهلية وإدارات المسؤولية الاجتماعية في الشركات.
٤. **شركاء تسويق وإعلام / حشد ومناصرة:** وهم الشركاء الذين سيساهمون في التعريف بالشراكة أو بالقضية التي تخدمها الشراكة، ويسهمون في توجيه الرأي العام، أو تغطية وتوثيق أنشطة الشراكة، مثل: شركات الدعاية والإعلان والتسويق الإلكتروني.
٥. **شركاء فنيين / مستشارين / خبراء:** وهم الشركاء الذين سيساهمون بشكل أساسي في تزويد الشراكة وأنشطتها بالخبرات والاستشارات الفنية اللازمة، مثل المؤسسات الوسيطة وبيوت الخبرة.

التزاماتنا للشركاء:

١. نلتزم في تعاملنا مع الشركاء بمبدأ التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة، ونتعامل مع معلوماتهم بكل خصوصية.
٢. نقدّر ما يقدمه الشركاء من أعمال جلية للمجتمع، فنتعامل معهم بكل تواضع واحترام، وموضوعية وحيادية، ونحرص على تقديم الرأي والمشورة بما يساهم في تحقيق أهداف الشراكة، ونؤكد على مراعاة خصوصية المستفيد النهائي وعدم استخدامه لأغراض ترويجية.
٣. نلتزم بوضوح متطلبات الشراكة مع المؤسسة، والمرونة خلال التقديم، والمتابعة أثناء التنفيذ، والمراجعة عند الإغلاق، للتأكد من تحقيق الشراكات لأهدافها وتعظيم أثرها.

دورة حياة الشراكات:

1	الإعداد للشراكات	2	تصميم الشراكات	3	إدارة الشراكات	4	إغلاق الشراكات
---	------------------	---	----------------	---	----------------	---	----------------

- **الإعداد للشراكات:** مرحلة تهتم بتحديد احتياجات الشراكات بأنواعها الأربعة، وبناء الإطار المنطقي الأولي لها، وأساليب اختيار الشركاء ودراسة جاهزيتهم، وتوضيح المستندات المطلوبة والإطار الزمني للشراكة.
 - **تصميم الشراكات:** مرحلة التواصل مع الشركاء المحتملين للشراكات مع دراسة طلباتهم، وتحديد نطاق الشراكة ومنهجيتها وتحديد مؤشرات نجاحها والتزامات الأطراف، بالإضافة إلى تحديد نوع الوثيقة المراد توقيعها وآليات إعداد عروض الشراكات كما يتم في هذه المرحلة تحديد معايير الشراكة، وكذلك تكاليف تصميم الشراكة والأصول.
- من أدوات هذه المرحلة مصفوفة اتخاذ القرار وسياسة الاجتماع مع الجهة وزيارتها، وتحديد المسؤولية القانونية والحماية الفكرية، وآليات إبلاغ الشركاء بقرار الشراكة.

■ **إدارة الشراكة:** مرحلة إدارة الشراكة هي أهم المراحل الأربع وعليها مدار تحقيق أهداف الشراكة؛ حيث تبدأ بتوضيح آليات تشكيل فريق إدارة الشراكة أو مسؤول التواصل مع الشريك و تخطط لأعمال الشراكة، كما توضح كيفية تنفيذ أعمال الشراكة وتبين التدفقات المالية، و آليات صرفها، و الزيارات الميدانية، بالإضافة لكل ما من شأنه متابعة وتقييم الشراكة و التقارير المطلوبة وقياس الأداء، كما توضح آليات التعديل خلال فترة الشراكة و التعامل مع التجاوزات في التنفيذ.

■ **إغلاق الشراكات:** وهذه المرحلة بمثابة قطف الثمار ففيها تقيم الشراكة فتنتهي أو يعاد هيكلتها من ناحية تبني المبادرات الناشئة منها، أو تأسيس كيان يتولى تفعيل واستدامة مخرجاتها، كما تشمل التوثيق الإعلامي، وإخراج التقرير الختامي وعناصر توثيق التجربة والدروس المستفادة من الشراكة.



سياسات و إجراءات الشراكات في المؤسسة

ضوابط الشراكات:

لدى المؤسسة ضوابط محددة للشريك وكذلك للشراكة يجب توفرها قبل دخول المؤسسة في المراحل اللاحقة في الشراكات.

مصفوفة الصلاحيات :

لدى المؤسسة مصفوفة مفصلة تبين الصلاحيات في كل مرحلة من مراحل الشراكة من الإعداد إلى الإغلاق لضبط وجوكة العمل في الشراكة. كذلك لدى المؤسسة مصفوفة لصلاحيات التوقيع في كل نوع من أنواع الشراكات.

موازنات الشراكات :

تخصص المؤسسة سنوياً مخصصاً مالياً يعتمد من موازنة المؤسسة كبنود محددة سواء التشغيلي منها أو المبادرات.

أدوار المركز الرئيس وفروع المؤسسة بشأن الشراكات:

التصور أدناه يوضح لنا طبيعة الأدوار التي سيقوم بها فريق الشراكات في المركز الرئيسي وفروع المؤسسة، حيث نجد أن كلا منهما يلعب دورين أساسيين، الأول ينسجم مع الفروقات المتوقعة بين المركز الرئيسي والفروع، والآخر متعلق بالمتابعة والإشراف والتكامل.

يقوم المركز الرئيسي بدورين رئيسيين :

الدور الأول: يقوم المركز الرئيسي ببناء الشراكات مع الجهات الحكومية و الكبيرة ذات الفروع، مثل (الوزارات - المؤسسات الخيرية المانحة - المؤسسات الدولية - البنوك والمؤسسات المالية) .

الدور الثاني: يقوم بمتابعة الشراكات على مستوى الفروع والإشراف عليها وتدريب العاملين فيها على بناء الشراكات.

تقوم الفروع بدورين رئيسيين :

الدور الأول:

عقد الشراكات على المستوى المحلي في المنطقة الإدارية أو المحافظة أو المدينة التي يتواجد بها الفرع، مثل (إدارات - مراكز - بلديات - جامعات)

الدور الثاني:

متابعة تنفيذ الشراكات التي عقدها المركز الرئيسي في الرياض

كيفية التقديم على الشراكات :

- لدى المؤسسة سياسات وإجراءات خاصة بالتقديم على الشراكات ويحق للجهات المختلفة إذا انطبقت عليها الضوابط الدخول في الشراكة. والمبادرة في طلب الشراكات بأنواعها تكون عن طريقين:
- تبادر المؤسسة عبر إداراتها وفروعها بطلب الشراكة.
- تبادر الجهات بطلب الشراكة مع المؤسسة.

ما لا يشمل الدليل

- طلبات المنح المباشر التي لا تتطلب توقيع شراكة.
- الشركاء او الشراكات المتعثرة
- الشراكات من خارج المملكة العربية السعودية التي ليس لها تمثيل نظامي داخل المملكة

مراحل الشراكات

المرحلة الأولى : مرحلة الإعداد للشراكات

مرحلة تحديد قضية واحتياجات الشراكة بأنواعها الأربعة، وبناء الإطار المنطقي الأولي لها، وأساليب اختيار الشركاء ودراسة جاهزيتهم، وتوضيح المستندات المطلوبة والإطار الزمني للشراكة، وتتم مرحلة إعداد الشراكات بالخطوات التالية:

أولاً: تحديد قضية واحتياجات الشراكة:

ويقصد بها تحديد المؤسسة للقضايا التي تود بناء شراكات لخدمتها، وتحدد الجهات التي يجب أن تبحث عنها وتتواصل معها من أجل التأكد من قدراتها وتقييم جاهزيتها، وذلك من أجل بناء شراكات معهم، والاستفادة من مواردهم وخبراتهم، بالإضافة إلى توضيح الأدوار التي ستناط إلى المركز الرئيسي للمؤسسة أو الفروع من أجل بناء الشراكات وإدارتها بطريقة صحيحة.

وتحديد القضايا التي تسعى المؤسسة لبناء شراكات من أجل خدمتها وفقاً للعناصر التالية:

- رؤية المملكة العربية السعودية
- برامج تحقيق الرؤية
- الخطة الاستراتيجية للمؤسسة
- المبادرات والبرامج الخاصة بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية
- القضايا التي ظهرت كأولوية في دراسات تحديد الاحتياج وأولويات المنح في المناطق.

آلية اختيار قضايا الشراكة وتوصيفها:

يتم تحديد القضايا سنوياً باعتبارين:

مبادرات الشراكة المركزية:

ويكون تحديده من قبل المركز الرئيسي عن طريق عقد ورشة عمل يتم فيها استعراض المدخلات الرئيسية وتحديد مستهدف الخطة الاستراتيجية، ويتم اعتمادها من صاحب الصلاحية، ويتم العمل بها في المقر الرئيس و الفروع حسب مناسبتها لها.

مبادرات الشراكة في الفروع:

ويكون تحديده من قبل الفروع بناء على ما لديها من مبررات و دراسات احتياج؛ وعرضها على لجان المنح في المنطقة، ويتم اعتمادها من صاحب الصلاحية.

وصف القضية

يتم وصف القضية حسب المؤشرات الآتية:

مؤشر الديناميكية

أي عدم ثبات الحالة بتغير الزمن وتغير المكان مع الوقت

مؤشر الموضوع

أي تحديد موضوع القضية

مؤشر المستهدفين

هوية المجموعات التي تقع عليها القضية

المؤشر الجغرافي

تحديد النطاق الجغرافي للمشكلة

المؤشر الزمني

تحديد وقت وقوع المشكلة أو وقت تكرارها.

معايير تقييم القضايا:

لدى المؤسسة معايير خاصة بتقييم القضايا المطروحة للشراكات تستطيع من خلالها ترتيب القضايا حسب الأولوية واتخاذ القرار في الدخول في الشراكة أو التوقف عنها.

بناء الإطار المنطقي الأولي لقضايا الشراكات المتبناة:

يقوم فريق الشراكات في المركز الرئيس والفروع ببناء الإطار المنطقي لقضايا الشراكة الاستراتيجية والمجتمعية وفقا لنموذج الإطار المنطقي القائم على تحديد المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج والأثر للشراكة تحت الدراسة.

ثانيا: آلية اقتراح واختيار الشركاء:

في هذه الخطوة يبادر فريق الشراكات في المركز الرئيسي والفروع بالبحث عن الشركاء الذين يتقاطعون مع أهداف المؤسسة ويستطيعون إنجاح الشراكة عن طريق حصر الجهات ذات العلاقة وجمع المعلومات الكاملة عن الشركاء وتصنيفهم وتقييم جاهزيتهم وفق السياسات والإجراءات المتعلقة باختيار الشركاء في الدليل العملي.



المرحلة الثانية : مرحلة تصميم الشراكة :

مرحلة التواصل مع الشركاء المحتملين للشراكات مثل (الوزارات - المؤسسات الخيرية المانحة - الجهات الخيرية التي لها فروع في مناطق المملكة - البنوك والمؤسسات المالية - الشركات الكبرى) مع دراسة طلباتهم، وتحديد نطاق الشراكة ومنهجيتها وتحديد مؤشرات نجاحها والتزامات الأطراف ومراجعة الإطار المنطقي لها والتوافق حوله، بالإضافة إلى تحديد نوع الوثيقة المراد توقيعها وصياغتها وآليات إعداد عروض الشراكات كما يتم في هذه المرحلة تحديد معايير الشراكة، وكذلك تكاليف تصميم الشراكة والأصول.

من أدوات هذه المرحلة مصفوفة اتخاذ القرار وسياسة الاجتماع مع الجهة وزيارتها، وتحديد المسؤولية القانونية والحماية الفكرية، وآليات إبلاغ الشركاء بقرار الشراكة. ولهذه المرحلة عدة سياسات وإجراءات مثل:

- ١- سياسة التقديم أو المبادرة للشراكة.
- ٢- سياسة دراسة الطلبات والمبادرات.
- ٣- سياسة اتخاذ القرار وإبلاغ الجهات.
- ٤- إجراءات تحديد النطاق واختيار المنهجيات.
- ٥- سياسات وإجراءات توقيع الشراكات.



المرحلة الثالثة : مرحلة إدارة الشراكة :

مرحلة إدارة الشراكة هي أهم المراحل الأربع وعليها مدار تحقيق أهداف الشراكة؛ حيث تبدأ بتوضيح آليات تشكيل فريق إدارة الشراكة أو مسؤول التواصل مع الشريك وتخطط لأعمال الشراكة، كما توضح كيفية تنفيذ أعمال الشراكة وتبين التدفقات المالية، وآليات صرفها، والزيارات الميدانية، بالإضافة لكل ما من شأنه متابعة وتقييم الشراكة والتقارير المطلوبة وقياس الأداء، كما توضح آليات التعديل خلال فترة الشراكة والتعامل مع التجاوزات في التنفيذ، وتتضمن مرحلة إدارة الشراكات نقاط عامة مثل:

- ١ - تشكيل فريق إدارة الشراكة أو مسؤول التواصل مع الشريك
- ٢ - تخطيط أعمال الشراكة
- ٣ - تنفيذ أعمال الشراكة:
- ٤ - متابعة وتقييم الشراكات
- ٥ - التعديل خلال فترة الشراكة
- ٦ - التعامل مع التجاوزات في التنفيذ



المرحلة الرابعة: مرحلة إغلاق الشراكة:

في هذه المرحلة تقيم الشراكة فتنتهي أو يعاد هيكلتها من ناحية تبني المبادرات الناشئة منها، أو تأسيس كيان يتولى تفعيل واستدامة مخرجاتها، كما تشمل التوثيق الإعلامي، وإخراج التقرير الختامي وعناصر توثيق التجربة والدروس المستفادة من الشراكة، وتشمل هذه المرحلة نقاطاً عامة مثل:

- ١ -تقييم الشراكة
 - ٢ -قرار استمرار أو إنهاء أو إعادة هيكلة الشراكة:
 - ٣ -استمرار/ إعادة هيكلة الشراكة
 - ٤ -إنهاء الشراكة
 - ٥ -إصدار التقرير الختامي للشراكة:
 - ٦ -توثيق التجربة و الدروس المستفادة
 - ٧ -قياس الأثر:
 - ٨ -الخروج من الشراكة:
 - ٩ -إغلاق الشراكة وتشمل:
- نشر التقرير الختامي
 - التقييم الختامي
 - نشر التجربة والدروس المستفادة
 - التوثيق الإعلامي

تم بحمد الله





مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخیر
IMAN BIN ABDUL AZIZ AL RAJHI CHARITABLE FOUNDATIO