

ظاهرة الشراكة بين المؤسسات الحكومية
ومنظمات المجتمع المدني
تأصيل نظري في ضوء الخبرة المصرية

إعداد

الباحث / هاني جاد أحمد

رئيس قسم مراكز الشباب والهيئات الشبابية
بإدارة شباب بني مزار

تاريخ الاستلام: ٣ / ٥ / ٢٠٢١م

تاريخ القبول: ١٠ / ٥ / ٢٠٢١م

ملخص :

استعرض الباحث في هذه الورقة البحثية إطاراً نظرياً للشراكة بين المؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني المفهوم وتطورات الظاهرة وتطبيقاتها وأهميتها حيث هدفت هذه الورقة إلى التأصيل لمفهوم الشراكة عموماً والشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الأهلي خصوصاً. أما عن المدخل المنهجي الملائم لهذه الورقة البحثية فتمثل هذه الورقة تجميل وتحليل مكتبي للتراث المكتوب حول المفهوم والظاهرة. فهي ليست عملاً ميدانياً. أما أداة البحث فقد اعتمد الباحث على المصادر الثانوية (مقالات - مراجع - دراسات سابقة - أبحاث) وجمع ما تمت كتابته حول العناصر المكتوبة في الورقة ثم تحليله واستخلاص الدروس المستفادة منه. وللشراكة بين المؤسسات الحكومية والقطاع الأهلي أهمية في تحسين التنسيق بين القطاع الأهلي والحكومي، وكذلك تحسين درجة الفاعلية خاصة إذا عملت منظمات المجتمع المدني في ظل إطار قومي.

Abstract:

The phenomenon of partnership between government institutions and civil society organizations Rooting my opinion in light of the Egyptian experience

In this research paper, the researcher reviewed a theoretical framework for the partnership between government institutions and civil society organizations, the concept, developments of the phenomenon, its applications and its importance, as this paper aimed at establishing the concept of partnership in general and the partnership between the government sector and the private sector in particular. As for the appropriate methodological approach to this paper, this paper represents an embellishment and a desk analysis of the written heritage on the concept and the phenomenon. It is not fieldwork. As for the research tool, the researcher relied on secondary sources (articles - references - previous studies - research) and collected what was written about the written elements in the paper, then analyzed it and extracted the lessons learned from it. The partnership between government institutions and the private sector is important in improving coordination between the private and governmental sectors, as well as improving the degree of effectiveness, especially if civil society organizations operate within a national framework.

استهلال

تعد الورقة البحثية التي بين ايدينا جزء من متطلبات إعداد رسالة الماجستير، الذي يحمل عنوان: "دور الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي في تحقيق أهداف المشروعات التنموية: دراسة ميدانية بمحافظة المنيا"، وقد تمثلت إشكالية هذه الورقة فيما بينه الباحث من عدم وجود عمل علمي يؤصل لمفهوم الشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الأهلي كمفهوم جديد نسبياً وكذلك تطور هذه الظاهرة التي يعبر عنها الباحث. وبالتالي على الباحث أن يعمل على تأصيل هذا المفهوم وهذه الظاهرة.

وتتمثل تساؤلات الورقة في :

- ١- ما هو المقصود بمفهوم الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي؟
- ٢- ما هي أهداف الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي؟
- ٣- ما هي أهمية الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي ؟
- ٤- ما هي عناصر بناء الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي ؟
- ٥- ما هي عوامل الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي ؟
- ٦- ما هي مبادئ الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي ؟
- ٧- ما هي المراحل التي تمر بها الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي ؟
- ٨- ما هي أنواع الشراكات بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي ؟
- ٩- ما هي شروط نجاح الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي؟
- ١٠- ما هي مبررات وفوائد الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي ؟
- ١١- ما هي تجارب الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي ؟
- ١٢- ما هي معايير تقويم الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي ؟

كما تسعى الورقة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها التأصيل لمفهوم الشراكة عموماً والشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الأهلي وكذلك تطور المفهوم والظاهرة وأهميتها وخصائصها وأهدافها، كذلك عناصر بناء الشراكة وعوامل الشراكة ومبادئها والمراحل التي تمر بها الشراكة وأنواع الشراكات وشروط نجاح الشراكة ومبررات وفوائد الشراكة وتجارب الشراكة بين الدولة ومنظمات المجتمع المدني وأخير تقويم الشراكة.

وترجع أهمية هذه الورقة إلى أنها تدرس ظاهرة جديدة وهي الشراكة بين المجتمع المدني والقطاع الحكومي، وهي ظاهرة تحتاج إلى توافر بيانات ميدانية ومعارف علمية تفيد في فهمها وتعديل مسارها إذا تطلب الأمر ذلك.

وتعتبر الورقة البحثية التي بين أيدينا بمثابة لب هذه الدراسة، حيث يعرض فيها الباحث الشراكة بين المؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني المفهوم وتطورات الظاهرة وتطبيقاتها وأهميتها.

أما عن المدخل المنهجي الملائم لهذه الورقة البحثية فتمثل هذه الورقة تجميع وتحليل مكتبي للتراث المكتوب حول المفهوم والظاهرة. فهي ليست عملاً ميدانياً.

الأداة: اعتمد الباحث على المصادر الثانوية (مقالات - مراجع - دراسات سابقة - أبحاث) وجمع ما تمت كتابته حول العناصر المكتوبة في الورقة ثم تحليله واستخلاص الدروس المستفادة منه.

أولاً : نظرة عامة على الشراكة :التطور التاريخي لفكرة الشراكة :

لقد شاع مفهوم الشراكة على المستوى الدولي في ظل أطروحات اجتماعية وفلسفية تؤسس لمفهوم المجتمع المدني العالمي المتفاعل والمعتمد على بعضه البعض، واتسع هذا المفهوم كحل ظرفي ومستديم لمقاربة "الاعتماد المتبادل" بين مؤسسات المجتمع المدني والدولة، حيث يؤكد المركز الوطني للبحوث العلمية CNRS بفرنسا

بأن هذا المصطلح قد ظهر بفرنسا حوالي عام ١٩٨٦م، ضمن مبادرات عمومية، وإلى حدود عام ١٩٩١م لا يوجد هذا المصطلح في المعاجم اللغوية. وقد انتشر هذا المفهوم في السياق الاقتصادي والإداري بحكم تعقد علاقات السوق، ويشير إلى علاقات قانونية بين منظمات شريكة، وبدأ المفهوم ينتشر شيئاً فشيئاً ليشمل مؤسسات مدنية فهو صيغة بديلة إفرزتها السياسات العمومية كمخرج يندرج في اطار السلطة العمومية التي حلت محل الدولة الراعية (أماني قنديل، ٢٠٠٨، ص ص ١٠٨-١٠٩).

لقد تم الترويج العلمي لمفهوم الشراكة عام ١٩٩٢ م في مؤتمر "البيئة والتنمية"، وتكرر طرح الشراكة في المؤتمر العالمي لحقوق الإنسان عام ١٩٩٣م، وأيضاً المؤتمر الدولي للسكان والتنمية بالقاهرة ١٩٩٤م، وفي وثيقة قمة العالم للتنمية الاجتماعية كوبنهاجن ١٩٩٥م، وبعد ذلك المؤتمر العالمي للمرأة عام ١٩٩٥م، ومؤتمر المنظمات غير الحكومية ١٩٩٨م، وتوالي الخطاب السياسي العالمي حتى مطلع الألفية الثالثة، لي طرح مفهوم الشراكة خاصة بين المجتمع والحكومات والقطاع الخاص لمواجهة تحديات التنمية البشرية من جانب، وتحقيق الديمقراطية وتطوير المشاركة من جانب آخر أن مصطلح الشراكة بين المجتمع المدني والقطاع الحكومي ظهر ملائماً في أعمال الأمم المتحدة أثناء التسعينات ويعتبر أحد الالتزامات الأساسية التي صورتها الحكومات عام ١٩٩٦م، فتعتبر الشراكة من الموضوعات الخاصة التي يدعمها المجلس الدولي للعلوم الاجتماعية والمجلس التعليمي للأمم المتحدة حيث تم التركيز على تأثير الشراكة على المنظمات الحكومية وأيضاً العلاقة بين القادة الحكوميين والمجتمع المدني (أماني قنديل، ٢٠٠٥، ص ١٥).

إن مصطلح الشراكة بين المجتمع المدني والقطاع الحكومي ظهر ملائماً في أعمال الأمم المتحدة أثناء التسعينات ويعتبر أحد الالتزامات الأساسية التي صورتها الحكومات عام ١٩٩٦م، فتعتبر الشراكة من الموضوعات الخاصة التي يدعمها المجلس الدولي للعلوم الاجتماعية والمجلس التعليمي للأمم المتحدة حيث تم التركيز

على تأثير الشراكة على المنظمات الحكومية وأيضاً العلاقة بين القادة الحكوميين
والمجتمع المدني (**The Challenge of Slums Global Report on Human Settlements, 2003,p183**).

لذلك يعتبر مفهوم الشراكة مفهوم جديد يطرح كصيغة جديدة لكافة أشكال العلاقات بين مختلف الكيانات على كافة المستويات تستهدف هذه الصيغة تحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة لأطراف الشراكة بما يضمن تعظيم الفوائد لهذه الأطراف، ويقصد بتعظيم الفوائد ذلك العائد الذي يفوق نظيره في حالة استخدام كل طرف إمكانياته منفرداً دون شراكة، وتنهض هذه الصيغة على أساس مبدأ التناسب بين الإمكانيات وعائدها بالنسبة لكل طرف وبشرط أن يشعر كل طرف بأنه يحصل على نصيبه العادل من هذه الفوائد، وعلى ذلك فإن مجالات الشراكة وتطبيقاتها تتسع لتشمل كافة المجالات فهي لا تقتصر على المجال الاقتصادي فقط وإنما يمكن أن تتسع لتشمل المجالات (السياسية والثقافية والتعليمية والتكنولوجية والبيئية والخدمات الاجتماعية..... الخ) (السيد الخواجة، ٢٠٠٤، ص ٢).

أما على المستوى المحلي فقد شعرت الدولة بصعوبة إيجاد الحلول لمشاكلها السياسية والاجتماعية والاقتصادية ألا إذا تعاونت فيما بينها وبذلت الجهود لإقامة شراكة على النحو الذي يهيئ لاستغلالها على الوجه الأكمل ويكفل إنتفاع كافة الدولة بها (عائشة راتب، ١٩٨٧، ص ٥).

وشهدت التسعينيات من القرن العشرين تطوراً في شكل العلاقة بين الحكومة والمجتمع المدني في مصر، حيث زادت أهمية الدور الذي يلعبه المجتمع المدني في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والرقابة على كلا من الحكومة والقطاع الخاص والتعاوني مما يؤكد على الدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه منظمات المجتمع المدني مع الدولة في تحقيق التقدم والتنمية (زينات محمد محمد طباله وآخرون، ٢٠١٠، ص ١١١).

ثانياً : مفهوم الشراكة partnership

في محاولة لتحديد مفهوم الشراكة :

تعرف الشراكة على أنها منهجية الاستفادة من العلاقات الإيجابية بين الدولة والمجتمع على أساس من توسيع قاعدة الديمقراطية الاجتماعية ووجود أرض مشتركة ومناطق إلتماس من أطراف الشراكة وقبولهم عن قناعة لفكر التفاعل والتكامل بداية من صنع السياسات إلى تصميم البرامج وإتخاذ القرارات إلى تهيئة البيئة والتنفيذ (عبدالغفار شكر، ٢٠٠٥م، ص١٨٧).

وجاء تعريف المجلس القومي للشراكة بالولايات المتحدة الأمريكية بأنها ترتيبات تعاقدية يتم بمقتضاها حشد الموارد والمنافع والمخاطر لكل من الجهة الحكومية والشريك الآخر من أجل تحقيق كفاءة أعلى وتخصيص أفضل لرأس المال وتحقيق التزام أفضل للقواعد واللوائح الحكومية، كما يرى المجلس أن الشراكة تساعد على حفظ وصيانة الصالح العام من خلال بنود التعاقد والتي تتبع الرقابة والإشراف بشكل مستمر على تقديم وإدارة الخدمة المقدمة أو على تطوير المرافق (The National council for public private partnerships, 2005).

كما تعرف الشراكة على أنها إنخراط كافة أطراف التنمية بناء على وعي بمصالح الأطراف المختلفة في عمليات تفاوضية مستمرة لصناعة القرار واتخاذها، ويترتب عليها نوع من الاتفاقيات المحددة لتوزيع كافة الأدوار المتفق عليها من هذه الأطراف وبما يضمن توظيف هذه الموارد المحلية المتاحة (طارق وفيق، ٢٠٠٥، ص٨٨).

ويراها ابو النجا العمري (أبولنجا محمد على العمري، ٢٠٠٨م، ص ٢٧٤٠) بأنها "عملية دينامية تتم في اطار مصالح وروابط تبادلية بين طرفين أو أكثر يترتب عليها حقوقاً وواجبات ومسئوليات يلتزم الأطراف في إطار تفاعلي حوارى تفاوضي بدءاً

بصياغة السياسات وتحديد الأهداف والأولويات وتصميم وإعداد البرامج والمشروعات وتنفيذها ومتابعتها بشكل يحقق أكبر قدر من دمج قدرات وإمكانيات أطراف الشراكة لتحقيق التنمية المنشودة. ويميل الباحث إلى هذا التعريف لمفهوم الشراكة.

وقد أشار ديل كرازو Dela Garza إلى أن الشراكة تعني إنها عملية لها وقت معين ومحدد ومدة زمنية قصيرة وتركز على قضايا ملحة وتتم لحل مشكلات معينة في وقت زمني محدد والتي تستغرق دورات زمنية محددة لتلبية مطالب معينة (قوت القلوب، محمد فريد النجار، ٢٠٠٤، ص ١٣٦٦)

كما تقدم أماني قنديل تعريفا مهما للشراكة يتضمن أهم مكوناتها، ووفقا لهذا التعريف فإن الشراكة هي "توافق طرفين أو أكثر حول أهداف محددة، يتم فيها توزيع الأدوار والمسئوليات بدقة بين الأطراف في علاقة من المساواة وبشكل يخضع للمساءلة والمحاسبية و ضمانات الشفافية" (أماني قنديل، ٢٠٠٨، ص ١٠٩).

كما أكدت أماني قنديل على قيمة الشراكة على أنها فكرة برزت في التسعينات من القرن العشرين ونصت عليها المواثيق العالمية بدءاً من مؤتمر القاهرة للسكان والتنمية عام ١٩٩٤ ويشير مفهوم الشراكة إلى علاقة بين طرفين أو أكثر، تتوجه لتحقيق النفع أو الصالح العام، وتستند على اعتبارات المساواة والاحترام والعطاء المتبادل، الذي يستند على التكامل، حيث يقدم كل طرف إمكانيات بشرية ومادية وفنية (أو جانب منها) لتعظيم المردود وتحقيق الأهداف. فالشراكة مدخل تنموي يتضمن علاقة تكامل بين قدرات وإمكانيات طرفين أو أكثر تتجه لتحديد أهداف محددة، وفي إطار من المساواة بين الأطراف لتعظيم المزايا النسبية التي يتمتع بها كل طرف، وفي إطار من الاحترام كل طرف للأخر، وتوزيع الأدوار وتحمل المسئوليات (أماني قنديل، ٢٠٠٥، ص ٩٧).

ومن كل التعريفات السابقة يمكن للباحث أن يعرف الشراكة على إنها اتفاق رسمي أو شبه رسمي بين طرفين أو أكثر تتسم العلاقة بينهم بالندية والمساواة والمساءلة، وأن يكون لها مدة زمنية محددة توضح فيها أهدافها ومراحل تنفيذها ومتابعتها وتقويمها.

ويمكن تعريف الشراكة بأنها علاقات تعاقدية قائمة على اتفاقيات متبادلة استجابة للأولويات المتعلقة بالتنمية بين شريكين أو أكثر مع التنسيق بين جميع المشاركين في عمليات التنمية بمعنى أن الشراكة تعتمد أكثر على نظام التعاقد الرسمي أو شبه الرسمي، حيث تتحدد فيه مسؤوليات كل شريك ويحاسب على هذه المسؤولية أمام الشريك الآخر.

في ضوء ما سبق يمكن ان يعرف الباحث الشراكة في هذه الدراسة كالآتي :

١- هي علاقة اختيارية بين طرفين أو أكثر يكون الجانب الحكومي طرف رئيسي مع منظمات المجتمع المدني.

٢- يتم الاتفاق في هذه العلاقة حول أهداف محددة وهي تحقيق أهداف المشروعات التنموية.

٣- تقوم الشراكة على علاقة تعاقدية بين أطرافها ويمكن أن يكون العقد مكتوب بصياغة قانونية بين أطرافها، ويمكن أن يكون منقح عليه ضمناً بين الأطراف المتشاركة وتتسم هذه العلاقة التعاقدية بالطوعية.

٤- الشراكة تتضمن مشاركة كل طرف في المسؤوليات والمخاطر وكذلك التوزيع العادل للعوائد والمنافع بين أطرافها.

٥- الشراكة تكون في مرحلة صنع السياسات أو الخطط وتصميمها وتقييمها وليس في مرحلة التنفيذ فقط.

٦- المساواة بين الشركاء مبدأ أساسي من مبادئ الشراكة فليس في الشراكة طرف يهيمن على طرف، وإنما تعتمد الشراكة على التسوية بين الشركاء.

٧- تتميز الشراكة بالشفافية في تداول المعلومات بين أطرافها وعدم استحواذ طرف على المعلومات وحجبها عن الأطراف الأخرى مما يؤدي إلى التطوير المستمر، يضاف إلى ذلك أن الشفافية تعزز توافر الثقة بين أطرافها بما يساعد على استمراره.

ثالثاً : الفرق بين مفهوم الشراكة و المشاركة:

ينبغي توضيح الفرق بين مفهوم الشراكة partnership ومفهوم المشاركة participation وحسبما ورد في قاموس اكسفورد تبين أن كلاً منهما يعطي مدلول لشكل العلاقة فنجد أن مصطلح الشراكة يشير إلى علاقة بين شركاء إما المشاركة تعني مشاركة الفرد في جماعة اجتماعية أو منظمات اختيارية للعمل في خدمة المجتمع المحلي بشكل رسمي أو غير رسمي.

وترى بعض الدراسات أن هناك فرقا بين مصطلحي الشراكة والمشاركة يتمثل في أن المشاركة تقوم على تقديم الإسهامات طوعية من قبل الأفراد فهي غير ملزمة لهم بأي واجبات أو حقوق ومن ثم لا توجد مسئولية، في حين إن الشراكة تقوم على الاسهامات الطوعية أيضا لكنها تحدد بشروط تلزم الطرفين بواجبات وحقوق معينه، ومن ثم فإن هناك مسئولية مشتركة، ووفقا لذلك فإن هذه المسئولية يجب أن تتسم بأن تكون متبادلة وملزمة لكل الأطراف بصياغة وتنفيذ مجموعة من الأهداف (معهد التخطيط القومي، ٢٠٠٤، ص ١٠).

كما ترى نهلة سيد الفرق بين الشراكة والمشاركة إنهما مفهومان متداخلان في الأذهان، وعرفت المشاركة بأنها سلوك إنساني في المقام الأول لا تتطلب عقوداً أو اتفاقات وترتبط بالجانب الاجتماعي ودور الفرد ويتفق مع اهتماماته ويشعره بالتوافق مع

مجتمعه، أما الشراكة فهي اتفاقية ملزمة لها إطار قانوني وتقوم على أساس المنفعة المتبادلة والتقارب الفكري بين الشركاء ولها حقوق وواجبات يجب الالتزام بها من قبل الشركاء من هنا فالشركة تحمل معاني الالتزام والمحاسبية (نهلة سيد حسن، ٢٠٠٧، ص ص ٣٩٧-٣٩٨).

ويوضح سليم الشراكة على أنها أكثر من عقد بين اثنين أو أكثر للقيام بعمل مشترك، فهي تعني بتضافر جهود الحكومة مع القطاع الخاص والأهلي على المستوى القومي والإقليمي في مواجهة أي مشكلة من خلال اتصال فعال للوصول إلى اتفاق للوصول إلى صيغة مقبولة لهذه الشراكة سواء أكان الأمر ملزماً بعقد (مشاركة رسمية) أو تعاون ملزم بقيم شراكة غير رسمية، وتأتي المشاركة في تنمية الموارد وتقوية أدوار جميع الأطراف المشاركة من خلال التنسيق وصولاً إلى المشاركة الفاعلة في التنفيذ الفعلي في إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطة والسياسات والأهداف والبرامج والمشروعات والأنشطة (محمد الأصمعي سليم، ٢٠٠٥، ص ص ٣٦-٣٧).

مما سبق يرى الباحث أن المشاركة participation تأتي بصورة أكثر طواعية وتعبير عن رغبة الأفراد والمؤسسات في تقديم عمل ما أو نشاط أو أن تكون جزء من عمل ولا يترتب عليهم أي مسؤولية أو التزام، إما الشراكة Partnership فتحمل طابع الالتزام والندية لذا توجد بداخلها المحاسبية ويتسم مفهوم الشراكة بقدر كبير من الاتساع ذلك بأنه يشير لاتفاق بين طرفين في شتي مجالات الحياة وعلى كافة الأصعدة والمستويات.

رابعاً : أهداف الشراكة بين المجتمع المدني والدولة :

الشراكة عبارة عن مصالح مشتركة أو علاقات تعاقدية مبنية على اتفاقيات متبادلة استجابة للأولويات المتعلقة بالتنمية مع تحقيق لمبادئ الشفافية "Transparency"، والمحاسبة "Accountability" مع التنسيق مع جميع المشاركين في عمليات التنمية.

إن الشراكة تعتمد أكثر على نظام التعاقد "Contracting" الرسمي أو شبه الرسمي، حيث تتحدد فيه مسؤوليات كل شريك ويحاسب على هذه المسؤولية أمام الشريك الآخر (على السيد الشخبي، ٢٠٠٤م، ص ٢٧٦).

إن شراكة منظمات المجتمع المدني للقطاع الحكومي في الدور التنموي هو بمثابة نقلة نوعية في أهداف تلك المنظمات من كونها ليست منظمات لتقديم العمل الخيري فحسب، بل تحولها إلى كيان فاعل في تحقيق التنمية وإحداث تغييرات إيجابية في حياة المجتمع للأفضل بحيث يشارك فيها المجتمع، وقد شهد العقدان الأخيران من القرن العشرين لأول مرة خطابا عالميا يؤكد على أهمية دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية والتعامل مع الفئات المهمشة والفقراء وذوي الاحتياجات الخاصة والأطفال وقضايا الشباب والتعليم.

وقد حددت أرينا أرفجيفا وزملاؤها Arina v. Arefjeva @ others الأهداف الرئيسية لأنشطة شركاء التنمية، في ثلاثة أهداف أساسية هي (Irina v. Arefjeva and other, 2004, p1):

١- تسهيل عمليات التنمية من خلال خلق مجتمع معلوماتي قائم على شراكة بين جميع المشاركين في عملية التنمية، الحكومة، رجال الأعمال، المؤسسات بكافة أنواعها، المانحين والمستثمرين..... الخ.

٢- إيجاد فرص لتمويل المشروعات التي يحتاجها المجتمع.

٣- تأسيس تنمية مبنية على معرفة اقتصادية، وفي الوقت نفسه، تأسيس شبكة من المشاركين مهنيين يتقابلون ويتبادلون الخبرات التي تغير من معلوماتهم ومن ثم تشكل أغراضهم.

- بينما ترى أماني قنديل أن هناك أهداف رئيسية لأنشطة الشركاء التنمويين هي:
- ١- تعبئة الطاقات والامكانيات داخل المجتمع المدني، وإيجاد طرق مبتكرة للتفاعل والتواصل بين الأطراف وبناء العلاقات بينهم.
 - ٢- العمل في اتجاه التأثير على السياسات العامة والرأي العام.
 - ٣- العمل كمراكز مساندة ودعم لتطوير قدرات المؤسسات (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، ٢٠٠٤، ص ١٥).

خامساً : عناصر بناء الشراكة بين الدولة ومنظمات المجتمع المدني :

إن المجتمع الحديث يركز على ثلاثة أعمدة رئيسية وهي: الحكومة والأطراف الفاعلة في المجتمع ومؤسساته المختلفة. ولبناء شراكة لا بد من توافر عناصر متعددة نوجزها في السياق التالي (عزه عبدالعزيز سليمان وآخرون، ٢٠٠٢، ص ٤٢):

- ١- وضع أسس للاتفاق واستمرارية الاتصال لكسب المصداقية والثقة والشفافية والوضوح.
- ٢- تحديد احتياجات العمل وتحليلها.
- ٣- التعرف على القضايا والمشكلات والفرص المتوقعة في المستقبل، والمساعدة في تحقيق الاحتياجات.
- ٤- تحديد الأهداف المشتركة والعمل على تحقيقها.
- ٥- تحديد الموارد المتاحة في المجتمع لاستخدامها في حل المشكلات بفاعلية.
- ٦- جمع المعلومات والبيانات اللازمة لمواجهة المشكلات بشكل فعال.
- ٧- تشجيع الابتكار والإبداع والإختراع والحلول الغير تقليدية.
- ٨- تبادل البيانات والمعلومات والخبرات بين الشركاء.
- ٩- بناء علاقات العمل على أساس من الاحترام المشترك والثقة والنزاهة.
- ١٠- العمل كفريق متجانس ومتمسك بالقيم المشتركة.

والشراكة في جوهرها هي عملية إحداث تغيير مفيد وهادف في المجتمع،
وتعتمد في تحقيق ذلك على العناصر التالية (Nuna L, Aronoff,)
:(Interprofessional and Practice,2008, pp533-535

- ١- تحديد أطراف الشراكة (الشركاء).
- ٢- وضع الهدف وتعريف القضايا من أجل التغيير المطلوب.
- ٣- دمج الخبرات والمهارات بين الشركاء.
- ٤- تبادل المعارف والمعلومات حول القضايا المراد مواجهتها.
- ٥- المشاركة الفعالة بين أطراف الشراكة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لإحداث التغيير المطلوب.
- ٦- التقييم المستمر للعملية التشاركية لتحقيق الهدف من الشراكة.

سادساً : أهمية الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي

يمكن توضيح أهمية الشراكة بين الدولة ومنظمات المجتمع المدني من خلال
الآتي (البرنامج الإنمائي للامم المتحدة " تقرير التنمية البشرية "، ٢٠٠٨، ص ٩٢):

- ١- تحسين التنسيق فيما بينهما حتى يمكن الحد من الإزدواجية والتكرار والتضارب في تقديم الخدمات بحيث تقوم منظمات المجتمع المدني بتقديم خدمات معينة وأيضاً يقوم القطاع الحكومي بتقديم خدمات أخرى لا يستطيع القطاع المدني تحقيقها وفي النهاية تؤدي الشراكة إلى تكامل القطاعين.
- ٢- تحسين درجة الفاعلية خاصة إذا عملت منظمات المجتمع المدني في ظل إطار قومي بدلاً من العمل في ظل ظروف غامضة وذلك من خلال تنفيذ برامج ومشروعات متفق بشأنها مع القطاع الحكومي.
- ٣- تحسين الكفاءة وتعتبر أبسط مخرجات الشراكة بين القطاعين ويؤدي ذلك في النهاية إلى تقديم خدمة تتفق مع مستوى رضا أفراد المجتمع.

٤- تحقيق الاستدامة عن طريق وضع ترتيبات للتمويل طويل الأجل من الحكومة وتعتبر هذه من أهم مميزات الشراكة حيث لا تقتصر الشراكة على فترة معينة حيث أن نجاح الشراكة في تنفيذ برامج مشروعات معينة يؤدي إلى الاستمرارية في تنفيذ برامج ومشروعات أخرى تتناسب مع احتياجات المواطنين المتغيرة.

٥- تستطيع منظمات المجتمع المدني نظراً لما تتمتع به من تقدير بالمناطق التي تقدم خدماتها فيها الإبقاء على قنوات اتصال مفتوحة وحوار مستمر مع المجتمع بطريقة تحافظ على الثقة وترعاها ويساعد هذا التواصل على تطبيق منهج الشراكة والاشتراك في اتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة التي تتطلب قيام المجتمع بتخصيص الموارد اللازمة لها.

٦- نستطيع منظمات المجتمع المدني التواصل المباشر مع أفراد المجتمع حيث تقوم بدخول البيوت والالتقاء بالأسر وهذا الجانب لا يستطيع القطاع الحكومي القيام به وبالتالي تستطيع معرفة الاحتياجات الحقيقية للسكان ومن ثم ترتيب هذه الاحتياجات حسب أولوياتها وهذا يفيد عند تنفيذ البرامج والمشروعات التي تعبر عن احتياجاتهم الشخصية.

٧- تقوم بمتابعة التقدم نحو تقديم الأهداف المحددة أو أن تصبح عاملاً للتغيير بفضل مقدرتها على التعرف على فهم العقبات الاجتماعية والثقافية وإمكانية تغلبها عليها.

٨- المساهمة في تقديم الخدمات بصورة مباشرة.

سابعاً : مبادئ الشراكة :

يرى دور وجوين Durr & Gwen إن من أهم مبادئ الشراكة الجيدة
(Barbra Durr &, Thomas Gwen, 2001, PP75):

١- رسم وبناء خطة لاستدامة الشراكات.

٢- الاعتراف المتبادل باحتياج كل شريك للطرف الآخر.

- ٣- بناء الثقة بين الأطراف المشاركة.
- ٤- وجود رؤية وأهداف ومصالح مشتركة.
- ٥- احترام إمكانيات الآخر.
- ٦- العمل على ثقافة تقوم على الدعم المتبادل واحترام اختلافات الآخر.
- ٧- إيجاد فرص للتعاون الإبداعي.
- ٨- الالتزام والمسئولية المتبادلة.
- ٩- تذليل الصعوبات التي تكتنف العلاقات.
- ١٠- النظر إلى الشراكة بوصفها عملية تعلم مستمر.
- ١١- الشفافية.
- ١٢- تقاسم السلطة.
- ١٣- التكيف مع السياق المحدود والطبيعة الديناميكية للشراكة.

لذلك فإن بناء الشراكة يتطلب مجموعة من المبادئ **Peter Stafford**
(2011, pp74-79):

- ١- اتخاذ الإجراءات العاجلة: تتطلب الشراكة إجراءات عاجلة يمكن ان تساعد في مواجهة بعض المشكلات والقضايا.
- ٢- العدالة والمساواة: ينبغي على الشراكة أن تقوم على العدالة والمساواة من أجل حصول المستهدفين من الشراكة على حقوقهم.
- ٣- المسئولية المشتركة: تعتبر مصدر اهتمام عالمي وتقوم على تقاسم المسئولية لدى الجميع.
- ٤- الشمولية: جميع الأفراد والمنظمات تشارك في الرؤية والقيم الخاصة بالشراكة.
- ٥- التوافق والاجماع : توافق الآراء بين الشركاء بشأن الأولويات وأفضل الممارسات وتنسيق الأنشطة على أساس نقاط قوي خاصة بالشركاء الفرديين.
- ٦- الاستدامة: الشراكة هي التزام بالعمل المستمر والدائم لتعزيز القدرات القومية.

٧- الدينامية: أي المرونة والابتكار المستمر لمواجهة أي كوارث وأزمات في المستقبل.

ثامناً : مراحل الشراكة :

يرى مارك ريتشر Mike Richler أن الشراكة تتميز بأن لها عدة مراحل وخطوات مرتبطة ببعضها البعض لتكوينها ولا تتفصل أحداها عن الأخرى ويمكن تحديد هذه المراحل فيما يلي (Mike Richler, 2007, pp126-127):

- ١- تحديد الهدف من الشراكة مع تحديد خطوات إنجاز تحقيق الهدف.
 - ٢- تحديد المهام والوظائف المأمولة لتحقيق الهدف من الشراكة.
 - ٣- تحديد الموارد الداخلية والخارجية لإنجاز المهام القائمة عليها الشراكة.
 - ٤- تحليل الفجوة ما بين ما نحتاجه من الشراكة وما لا نحتاجه (تحديد بناء أساس هذه الشراكة) وذلك يساهم في إنجاز تحقيق الهدف.
 - ٥- تحديد القدرات البشرية التي تقوم بأداء المهام والوظائف، وتساهم في إنجاز الهدف، وما هي القدرات التي تساهم في التقليل من الفجوات وتؤثر في نجاح أداء الشراكة.
 - ٦- تحديد الشريك الذي لا تتم الشراكة بدونه والذي يجب أن يرتبط باهتمام وأهداف الشريك الآخر ولا يمكن أن تتم الشراكة بدون علاقة بين طرفين وكلاهما يسعى إلى تحقيق الهدف من الشراكة في نمط من التعاون.
- إن بناء الشراكات يتطلب المرور بالمرحلة الاتية (نهلة عبد القادر هاشم، ٢٠٠٥، ص ١٢٠):

- ١- الاختيار: يؤكد كثير من الباحثين أن اختيار الباحثين يقتضي البحث عن الشركاء الذين يقيمون علاقة طويلة الأمد.
- ٢- المبادرة: وتعتبر هذه المبادرة نوعاً من أنواع التخطيط المبكر للشراكة.

٣- التوصل إلى رؤية: والرؤية تمثل صورة قابلة للتخيل عن المستقبل تتضمن النتائج المحتمل تحقيقها بناء على جهود الشراكة.

٤- تحديد الاهداف: إن الأهداف هي النتائج التي ستجعل الرؤية حقيقية، وهي إنجازات قابلة للقياس.

٥- الالتزام: ويتحقق من خلال التوصل إلى اتفاق للعمل معا والذي يكون أساسا للشراكة.

٦- وضع خطة العمل: إن تخطيط العمل في الشراكة يتضمن تحديد الخطوات المفصلة المطلوبة للوصول للأهداف ومن ثم تعمل خطة العمل كخريطة تفصيلية للكيفية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف وليس من الضروري أن تكون الخطط معقدة.

٧- تحديد الأدوار والمسئوليات: وتكون نتيجة طبيعية لإعداد الخطة.

كما ترى نادية عبد المنعم أن الشراكة تمر بمجموعة من المراحل وهي (نادية محمد عبد المنعم وآخرون، ١٩٩٩م، ص ٤٢):

١- المبادأة: وتأتي المبادأة عادة من شخص أو مجموعة سواء من مجال المجتمع المدني أو من مجال محدد، وقد تكون المبادأة مشتركة لصياغة سياسة جديدة ويعتبر الالتزام والطموح من أهم متطلباتها، وخاصة في المراحل الأولى، ومن الممكن أن تكون غير متساوية فقد يتحملها أحد الأطراف ثم يطورها طرف آخر في المجتمع وهكذا.

٢- مرحلة التعارف: وهي تحسين الاتصالات لتدعيم الثقة بين الشركاء، حيث أن الشراكة تتأثر بشدة بشعور الشركاء بالقرب من بعضهم البعض، ومن خلال الاتصال يمكن اكتشاف أهداف مشتركة بين الأطراف أي كلما زاد الاتصال كلما إدرك الأطراف ان لديهم اهتمام مشترك أو إحداث التزاوج بين تلك الأهداف.

٣- **مرحلة التحالف:** ويتم في هذه المرحلة تطوير رؤية مثالية لصنع الشراكة والتعاون وتتضمن هذه الرؤية تحالف بين الأطراف الفاعلة المختلفة في المجتمع والسعي إلى التخطيط المشترك لتحقيق الأهداف.

نستخلص من العرض السابق بعض أوجه الشبه والاختلاف بين عروض مراحل الشراكة، فتتشابه المراحل التي عرضها مايك ريتشر مع نهلة عبد القادر في تحديد الأهداف المرجوة من الشراكة، وكذلك تحديد الأدوار والمهام والوظائف لكل أطراف الشراكة، وتشابه المراحل التي عرضتها نهلة عبد القادر مع نادية عبد المنعم في المبادأة، أما عن الاختلاف فقد ذهب مايك ريتشر إلى تحديد الموارد الداخلية والخارجية، وتحديد بناء أساس هذه الشراكة وانتهي إلى ضرورة تحديد الشريك. بينما ذهبت نهلة عبد القادر إلى مراحل أخرى مختلفة مثل: الاختيار، والتوصل إلى رؤية، والالتزام، ووضع خطة للعمل. وأخيراً فقد عرضت نادية عبد المنعم لمرحلتين مختلفتان عن سابقيها تمثلت في التعارف، والتحالف.

وفي هذه الدراسة يهتم الباحث بدراسة الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي في تحقيق أهداف المشروعات التنموية وذلك لرصد صور الشراكة التي تمت بين أطراف الشراكة في كل مرحلة من مراحل الشراكة التي يمكن أن يلخص الباحث مراحلها على النحو التالي:

(أ) **مرحلة تحديد سياسات الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي:**

وفي هذه المرحلة يمكن للباحث أن يحدد مجموعة من المتغيرات منها:

- ١- تحديد أهداف الشراكة.
- ٢- تحديد إجراءات الشراكة.
- ٣- تحديد الفترة الزمنية للشراكة.
- ٤- تشكيل فريق الشراكة.
- ٥- صياغة السياسات اللازمة لتحقيق أهداف الشراكة.

٦- تحديد البرامج اللازمة لتنفيذ سياسات الشراكة.

ب) مرحلة التخطيط لبرامج الشراكة بين منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال
المشروعات التنموية والقطاع الحكومي:

ويرى الباحث ذلك من خلال :

١- تحديد الفئات المستهدفة من هذه المشروعات والبرامج.

٢- جمع المعلومات والبيانات عن هذه الفئة قبل البدء في تنفيذ الشراكة.

٣- ترتيب الأولويات قبل البدء في تنفيذ الشراكة.

ج) مرحلة تنفيذ برامج الشراكة :

١- الوقوف على البرامج المتاحة لتنفيذ الشراكة.

٢- الإشراف المتبادل على المشروعات والبرامج المنفذة بين منظمات المجتمع
المدني والقطاع الحكومي.

٣- إدارة وقت المشروعات والبرامج المنفذة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع
الحكومي.

٤- تحديد المهام التنفيذية لتنفيذ المشروعات والبرامج بين منظمات المجتمع المدني
والقطاع الحكومي.

د) مرحلة متابعة ومراقبة برامج الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع
الحكومي :

١- تحديد الضوابط والمعايير اللازمة لإجراءات عملية المتابعة للمشروعات
والبرامج المنفذة.

٢- الجدولة الزمنية لأهداف البرامج والمشروعات المنفذة بين منظمات المجتمع
المدني والقطاع الحكومي.

٣- وضع لائحة جزاءات لمحاسبة المقصرين في التنفيذ.

٤- تبادل السلطة منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي.

هـ) مرحلة التقويم لبرامج الشراكة :

- ١- إجراء الدولة لبحوث قياس كفاءة وفاعلية للبرامج التنموية.
- ٢- تقويم أداء المسؤولين عن البرامج والمشروعات التنموية بالتبادل بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي.
- ٣- مشاركة المجتمع المدني للقطاع الحكومي في تقويم المشروعات التنموية المنفذة بالشراكة بينهما.

تاسعاً : خصائص وسمات الشراكة :

إن الشراكة ما هي إلا وسيلة أو أداة لتنظيم علاقات مستقرة ما بين وحدتين أو أكثر وتتطلب هذه العملية جملة من الخصائص منها (فهد بن محمد المغلوث، ٢٠١١م، ص٤٥٦):

- ١- التقارب والتعاون المشترك أي لا بد من الاتفاق حول حد أدنى من المرجعيات المشتركة التي تسمح بالتفاهم والاعتراف بالمصلحة العليا للأطراف المتعاقدة.
- ٢- علاقات التكافؤ بين المتعاملين.
- ٣- خاصية الحركية في تحقيق الأهداف المشتركة.
- ٤- اتفاق طويل أو متوسط الأجل بين طرفين لممارسة نشاط معين.
- ٥- إدارة مشتركة إذ لا تقتصر الشراكة على تقديم حصة في رأس المال بل يمكن أن تتم من خلال تقديم خبرة أو نقل تكنولوجي أو دراية أو معرفة. الخ، لا بد لكل طرف الحق في إدارة المشروع.
- ٦- التقارب والتعاون المشترك على أساس الثقة وتقاسم المخاطر بغية تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.
- ٧- إلتقاء أهداف المتعاملين والتي ينبغي أن تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل والمعاملة المماثلة على مستوى مساهمات الشركاء.

وتعتبر أمانى قنديل الشراكة علاقة تكامل بين إمكانيات وقدرات طرفين أو أكثر، حيث يبرز التوافق حول تحقيق أهداف محددة وهي علاقة يحكمها المساواة بين الأطراف واحترام كل طرف لقدرات وأداء الطرف الآخر وتحقيق الصالح العام، ومن خلال ذلك تتضح سمات الشراكة فيما يلي (أمانى قنديل، ٢٠٠٤م، ص ٥):

- ١- الشراكة علاقة بين طرفين هما منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي.
- ٢- الشراكة تحقق التكامل بين الموارد والإمكانيات البشرية والمادية.
- ٣- لا تبرز في علاقات الشراكة هيمنة جانب على آخر وإنما هناك إمكانيات تتكامل في إطار من المساواة.
- ٤- تستهدف الشراكة تعظيم المردود الاجتماعي والاقتصادي والسياسي أو تهدف للصالح العام.

عاشراً : أنواع الشراكات :

تتضمن أنواع الشراكة عند كارنجين ما يلي (Paterson B, Partnership
:in nursing education,1998, pp284-289)

- ١- الشراكة التعاونية: تجميع الموارد مثل الأموال والمعلومات، حيث أن كل شريك يمارس القوة في صنع القرار، وتعتمد على التبادل وتشارك الأهداف وبناء توافق في الآراء، فالشركاء يتاح لهم كمية متساوية من الموارد لعملية صنع القرار.
- ٢- الشراكة التشغيلية: تتميز بالتشارك في العمل أكثر من التشارك في سلطة صنع القرار وتشارك الموارد، ويتم الاحتفاظ بالسلطة من قبل شريك واحد، هذا النوع من الشراكة ليس تمكين ولكن قد يقود إلى كفاءة واستجابة كبيرة للعمليات.
- ٣- الشراكة المساهمة: لا تتطلب المشاركة الفعالة من جانب جميع الشركاء في صنع القرار، فالمنظمة توافق على تقديم التمويل مع قليل من المشاركة التشغيلية.

- ٤- الشراكات الاستشارية: هي التي تتخذ شكل لجان أو مجالس استشارية مهمتها الأساسية هي تقديم المشورة بشأن قضايا السياسة العامة.
- ٥- الشراكات المزيفة: تنشأ عادة عن طريق منظمة عامة لمشاركة مختلف أصحاب المصالح، والنتيجة تكون عدم التمكين.

حادي عشراً : شروط نجاح الشراكة :

لتكوين شراكة ناجحة لابد من توافر المكونات التالية (Carl Grant, 2012,

p6):

١- أهداف مشتركة وواضحة الاتفاق على ما سوف يتم تحقيقه من خلال الشراكة أمر ضروري بالإضافة إلى ذلك لابد من أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للتطبيق وهذا سوف يتم من خلال التخطيط المشترك، وتنفيذ خطة لبناء المشروع الذي سوف يؤدي إلى هذا الإنجاز، إن الأمر متروك لكل شريك للتأكد من إنه يملك الموارد اللازمة لتنفيذ خطة المشروع في الميعاد المحدد وحسب الميزانية وسوف يكون هناك إحداث غير مخطط لها ولابد أن تتوافر الاتصالات المفتوحة ولفترة الشراكة، بهذه الطريقة تتجنب المفاجآت ويتم التعامل مع القضايا قبل أن تتحول إلى مشاكل.

٢- المزايا والمخاطر لابد أن تكون حقيقية ومشاركة: ينبغي على أعضاء الشراكة تقاسم المخاطر والمزايا بما يتناسب مع الدور الذي تم إجراءه، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون المكافآت حقيقية لجميع أعضاء الشراكة، فالشراكة لا تستفيد من أي شريك من خلال تخصيص مكافآت أو مخاطر بشكل غير متناسب مع اسهاماتهم، فالمكافآت التي تتحقق من خلال الشراكة لابد ان تكون مناسبة للجميع.

٣- تحديد الوقت: الشراكة لابد أن تكون محددة لفترة من الوقت ولا يفترض أن تكون مستمرة، ولابد من المراجعات المستمرة لكيفية عمل الشراكة وصنع القرارات بناء

على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تلك المراجعات، وقد ينتج ان الشراكة قد تكون غير مجدية أو أن هناك بدائل متاحة توفر افضل المزايا لأعضاء الشراكة.

٤- **تدوين وكتابة الشراكة:** يتم دمج المنظمات أو بيعها أو ضم حيازتها وتغيير وظائف الناس ومستوياتهم، أي اتفاق للشراكة لابد أن يكون مكتوب ويتضمن العناصر السابقة، بمجرد وضع الصيغة النهائية يجب أن يتم توقيعه من خلال الشخص المناسب الذي يمثل المنظمات الأعضاء.

في حين يرى أبو النصر أن نجاح الشراكة يحتاج مراعاة ما يلي (مدحت أبو النصر، ٢٠٠٧، ص ٧٧):

- ١- وجود الحاجة إلى الشراكة.
- ٢- إدراك اطراف الشراكة للحاجة لها.
- ٣- وجود أهداف للشراكة.
- ٤- تحقيق مصالح مشتركة لجميع الأطراف من تحقيق أهداف الشراكة.
- ٥- رفع شعار التكامل في الشراكة بين أطرافها.
- ٦- الالتزام بقيمة المساواة بين أطراف الشراكة.
- ٧- الابتعاد عن التعالي بين الشركاء.
- ٨- مراعاة الاحترام المتبادل بين أطراف الشراكة.

نستخلص مما سبق وجود تشابه في بعض الشروط التي طرحها الرأيين السابقين في ضرورة وجود أهداف مشتركة بين أطرف الشراكة، والالتزام بالمساواة ورفع شعار التكامل بين أطرافها. كذلك فإن هناك اختلاف في بعض الشروط كوجود الحاجة إلى الشراكة، وإدراك أطراف الشراكة للحاجة إليها، وتدوين وكتابة الشراكة وأخيراً تحديد وقت الشراكة.

ثاني عشر : مبررات وفوائد الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي:

إن الشراكة التي يتم بناؤها على أسس سليمة بين القطاع الحكومي ومنظمات المجتمع المدني هي اختيار أمثل لتقديم الخدمات سواء من المنظور الإداري أو من المنظور الاستراتيجي على النحو التالي (وفاء عثمان، ٢٠٠٨، ص ٢٨٦):

(أ) من الناحية الإدارية :

- مكاسب الكفاءة.
- التركيز على المخرجات.
- الاقتصاديات الناتجة عن التصميمات والبناء والتمويل والتشغيل المتكامل للأصول.
- الاستخدام المبدع للأصول.
- الخبرة الإدارية.
- التوصيف الأفضل للمشروع.

يتيح ذلك تقديم أفضل وأكبر من الخدمات باستخدام نفس القدر من الأموال، كما يمكن أن تحقق وفرة للقطاع العام يمكن استخدامه في توفير خدمات أخرى أو استثمارها في مجالات أخرى.

(ب) من الناحية الاستراتيجية :

تحسن عقود شراكة القطاع الحكومي والأهلي من درجة المصادقية من خلال تحديد المسؤوليات والتركيز على العناصر الأساسية للخدمة، كما يمكن أن تعود بالفائدة على الكفاءة الإدارية للحكومة حيث يمكن إعادة توجيه الموارد المالية والبشرية والإدارية إلى مجالات استراتيجية أخرى وهي تتضمن التالي :

- زيادة في النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل على المدى الطويل.
- تخفيض الأعباء التمويلية الواقعة على ميزانية الدولة.
- تخفيض معدلات الفقر.

وهناك وجهة نظر اخري تري ان مبررات اللجوء إلى الشراكة تتحدد على النحو التالي (Jon Glasby and Edward Peck ,2004,p13):

- ١- تقلص التمويل المخصص للبرامج الاجتماعية.
- ٢- إدارة الموارد ومحدوديتها سواء المالية، الطبيعية، البشرية. الخ.
- ٣- مواجهة التحديات والمخاطر والأزمات.
- ٤- زيادة الكفاءة والمرونة والفاعلية.
- ٥- تقليل الإزدواج والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- ٦- إعادة توزيع الخدمات بصورة عادلة على المستوى المحلي.
- ٧- الملاءمة الاستراتيجية، وهي مدى إنقواء الشراكة مع الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة في مجال عملها. فالشراكة تلعب دورًا هامًا في مواجهة القضايا والمشكلات التي تعجز الحكومات عن علاجها بمفردها، وهذا يوضح أن الشراكة لم تنشأ من العدم بل هي نتيجة أوضاع ومشاكل تعاني منها المجتمعات في عالم يسوده تكتلات اقتصادية.

والسؤال الذي يطرح نفسه: ما هي الفوائد التي تعود على الفاعلين في

الشراكة؟

ويتضح ذلك من خلال ما يلي (Children ,s Bureau 2010, p8):

- ١- تعمل الشراكة على تنسيق أفضل للأنشطة والسياسات.

- ٢- تحقق الشراكة أكثر مما يستطيع أن يحققه كل فريق على حده.
- ٣- تمنع ازدواجية الخدمات وتضارب الأنشطة.
- ٤- توفير رأس المال من خلال تعاون أطرافها.
- ٥- تقوية العلاقات مع المجتمع ومنظماته المختلفة وإيجاد قنوات اتصال بينهم.
- ٦- تبادل المعرفة والخبرات وتحسين الخدمة.

ثالث عشر : بعض المؤشرات المرتبطة بجدوي الشراكة التنموية في تحقيق أهدافها :

- إن بعض التجارب والدراسات في مجال الشراكة التنموية، غالباً ما يتم تطبيقها على مناطق مختارة كتجارب قابلة للنجاح أو الفشل وقد يدل ذلك على عدم قابليتها للتعميم في كل المجتمعات أو في كل الظروف، نظراً لاختلاف ظروف تطبيقها وحجم مساهمة كل شريك على حدة.
- الشراكة التنموية تتشكل من مجموعة متنوعة ومتكاملة من الأطراف التي تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق أهداف مرتبطة بمشروعات البنية الأساسية أو مشروعات تنموية في المجالات المختلفة مثل " الصحة والتعليم ورعاية الشباب ومحاربة الفقر وخلق فرص عمل " ولتحقيقها هذه الأهداف تبدأ بعملية لتبادل المعلومات وتنتهي إلى تمكين المجتمع ذاته من التنمية.
- إن جانب القصور في المشروعات التنموية القائمة على الشراكة التنموية عديدة ومن أهمها: أن الشركاء ليسوا وحدهم آلية مناسبة ولكن تدخل الحكومة مهم، ضرورة توفر تعاون وتنسيق بين كافة الشركاء، قد تحدث تجاوزات تتعلق بعدم المساواة أو استحواز الصفوة على الموارد، أو أن الشركاء أنفسهم ليست لديهم القدرات المناسبة لتكوين شراكة فعالة.

- التنمية القائمة على الشراكة تتطلب تأسيساً مجتمعياً قائماً على الأفكار والممارسات المرتبطة بالشراكة حيث يبدو أن تلك الآلية . أي الشراكة التنموية - من الآليات التي إهتمت بها مصر في خططها الخمسية، لذا جرى بالقائمين على التنمية أن يدعموا آلية الشراكة التنموية، ليس فقط على صعيد رسم السياسات، وتنفيذ وإدارة المشروعات، بل يجب التأكد من قدرة الشركاء أنفسهم على تحمل أعباء التنمية المحلية (نهلة عبد القادر هاشم، ٢٠٠٥، ص ١٢٠)

رابع عشر : تجارب الشراكة بين الدولة ومنظمات المجتمع المدني في دول مختلفة :

أكد " برنامج تنمية كيكاماتان بإندونيسيا " (٢٠٠٤) والذي طبق على منطقة كيكاماتان وهي وحدة إدارية تضم من ١٠ : ٢٠ قرية ونحو ٣٠٠٠٠ ألف نسمة على أن برنامج الشراكة إتاح لكل مقاطعة استخدام الأموال لتمويل مقترحات مجتمعية مقدمة من القرى لتوفير سلع عامة على نطاق ضيق أو أنشطة اقتصادية وذلك بقرارات من وفود القرى، ولقد اتسم المشروع بالبساطة والمشاركة والشفافية والاعتماد على النفس، بدلا من الاعتماد الكلي على الوزارات الحكومية، ونتيجة لنجاح البرنامج تم تطبيقه في أفغانستان والفلبين (البنك الدولي، تقرير عن التنمية في العالم، ٢٠٠٤، ص ص ٩٢-٩٣).

كما أكد " برنامج التنمية الريفية " (٢٠٠٥) والذي يقوم على تنفيذ برنامج الأمم المتحدة الانمائي بالتعاون مع برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني بالشراكة مع وزارة الحكم المحلي والمجتمعات المحلية والمؤسسات المانحة، على تعزيز اللامركزية للسلطات المحلية في المناطق الريفية، حيث أكد البرنامج على تقليص الفجوة في مستويات المعيشة بين الريف والحضر وتعزيز القدرات الإدارية والمالية والفنية للمجالس المحلية، وتخفيض مستويات الفقر وتشجيع التخطيط من أسفل إلى أعلى من خلال تكوين لجان إقليمية منتخبة لدعم المشاريع المشتركة (برنامج الأمم المتحدة الانمائي بالتعاون مع برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني، ٢٠٠٥).

وأكد " برنامج المنظمة الدولية لتحقيق الشراكة التنموية الريفية بالولايات المتحدة الأمريكية " (٢٠٠٦) على أنه من خلال التعاون مع الأقسام الفيدرالية والمنظمات المحلية والإقليمية أمكن تحسين قدراتهم على تحديد الفجوات في الخدمات ومد المسؤولين بصورة أكثر فاعلية لتوزيعها، وتحديد أشكال الإزدواجية والتكرار بينها وتوفير صورة متعاونة بين الأطراف لتدعيم المجالس الريفية الحكومية، وساهمت تلك الشراكة في تقديم مجالات متنوعة في الرعاية الصحية والإسكان والتنمية الزراعية والاقتصادية. الخ (United States Congress, 2006, pp6-19).

كما أشارت المؤسسة الدولية للتنمية IDA " (٢٠٠٨) في فيتنام والتي اشترك فيها ما يقارب من تسعة عشر جهة مانحة ضمن فريق عمل مع المؤسسة إلى تدعيم خمسة اعتمادات لمساندة تخفيض أعداد الفقراء، حيث قام كل من البنك الآسيوي للتنمية وأستراليا وبلجيكا وكندا والدنمارك والمفوضية الأوروبية وفنلندا وفرنسا وألمانيا وأيرلندا واليابان ولكسمبورج وهولندا وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بالعمل معا في مساندة أنشطة المؤسسات المالية والبنية الأساسية والاتفاق على الحماية الاجتماعية وإدارة الموارد الطبيعية (المؤسسة الدولية للتنمية، ٢٠٠٨، ص ٢).

وأخيراً أشارت "تجربة الجمهورية السورية" (٢٠٠٨) في تحقيق الشراكة التنموية في مجال التعاون الدولي وفي كافة أنواع المشروعات ذات الطابع الاقتصادي أو الخدمي إلى أن هذا التعاون أسفر عن تحديات أهمها ضعف الربط بين المتاح من الموارد الخارجية وأولويات التنمية الوطنية ونقص معلومات شركاء التنمية عن أولويات العمل التنموي وضعف القدرات المؤسسية وعدم كفاية الموارد البشرية المؤهلة مما يتطلب إنفتاح الشركاء على تفهم متطلبات التنمية مع تنوع مجالات التعاون والموارد والخبرات وتوفير بيئة مواتية للشراكة (الجمهورية العربية السورية، ٢٠٠٨، ص ص ٩٢٤-٩٢٧).

بدأت في مصر تجربة شراكة بين وزارة التربية والتعليم وبعض الجمعيات الأهلية العاملة في مجال التعليم (١٧٤) جمعية بهدف مواجهة مشكلات التعليم المتعددة. هدف نموذج الشراكة إلى تحسين العملية التعليمية في المناطق الفقيرة وإشراك الأهالي والطلاب في تحسين بيئة التعليم. ولكي تُوَظَر وزارة التربية والتعليم هذا النموذج، أُنشئت إدارة بالوزارة للجمعيات الأهلية العاملة في مجال التعليم عام ١٩٩٩. اضطلعت هذه الإدارة المذكورة بمهام رئيسية من أبرزها إنشاء قاعدة بيانات للجمعيات الأهلية النشطة في مجال التعليم والتنسيق بين هذه الجمعيات وصنّاع السياسة التعليمية. كما شكلت الوزارة لجنة تنسيقية تضم في عضويتها ممثلي الوزارة وممثلي الجمعيات الأهلية، وعقدت اجتماعاً موسعاً يحدد ملامح هذه الشراكة.

واللافت للانتباه صدور قرارات وزارية تيسر من مهمة الجمعيات الأهلية وتمهد الطريق لها مثل القرار الوزاري رقم ٦١٣ لسنة ١٩٩٨، والذي تم بمقتضاه تعديل تشكيل مجالس الآباء والمعلمين بحيث تضم في عضويتها ممثلاً عن الجمعيات الأهلية النشطة في مجال التعليم، وأيضاً القرار الوزاري رقم ٣٠٠ لسنة ٢٠٠٠ بشأن مشاركة الجمعيات الأهلية في دعم وإنشاء مدارس الفصل الواحد ومدارس المجتمع. وخلال السنوات القليلة الماضية انعكست هذه الشراكة على المجتمع بوضوح حيث قامت الجمعيات الأهلية في الأحياء الفقيرة والعشوائية بالتعاون مع الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين باستكمال البنية الأساسية لمئات من المدارس ورفع شعار مدرسة جميلة نظيفة متطورة. كذلك قامت مجموعة من الجمعيات بتنفيذ مشروع رفع كفاءة العملية التعليمية في مائة مدرسة حكومية في عدد من المحافظات والتي استهدفت المعلمين في هذه المدارس، فضلاً عن الإمداد بالحواسب الآلية (هويدا عدلى، ٢٠٠٥، ص ١٦).

كما اشارت تجربة وزارة التخطيط المصرية (KFW) وهيئة التعاون الالماني (GTZ) (٢٠٠١) والتي تم تطبيقها على إحدى عشر محافظة واستفاد منها مليون نسمة ولم يتعدى الدعم المالي للمبادرة المحلية ١٠ آلاف جنيه، علاوة على مصادر

إضافية من القطاعين الخاص والعام إلى فاعلية مجالس الأطراف التي تم تكوينها على مستوى المجاورات والأحياء والمستوى القومي من خلال القيام بمجهودات مشتركة ومبادرات محلية مع المنظمات غير الحكومية أساسها تبادل المعلومات الصحيحة لتعميق الشراكة في التنمية (وزارة التخطيط (KFW) وهيئة التعاون الإنمائي الفني والمالي (GTZ)، ٢٠٠٢، ص ص ٢٦-٢٩).

وتؤكد تجربة وزارة التضامن الاجتماعي المصرية بالتعاون مع اندية الروراري " (٢٠٠٧) والتي استهدفت التعامل مع القضايا والمشكلات الملحة للقرية باستخدام أسلوب التنمية بالمشاركة، حيث قام على تنفيذها لجنة مشتركة، ولقد أسفر تقويم GTZ للمشروع على أن التنمية المستهدفة للقرى الأكثر احتياجا يجب أن يركز على البنية الأساسية والبنية الرياضية والثقافية والاجتماعية والتعليم والصحة والوعي الثقافي ومكافحة البلهارسيا وتنمية الدخل وخلق فرص العمل وإمداد المجتمع بالقروض لإقامة مشروعات صغيرة (وزارة التضامن الاجتماعي، تنمية القرية المصرية الأكثر احتياجا، ٢٠٠٧).

خامس عشر: تجربة الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مصر (محمد أشرف خليل، ٢٠١٧، ص ص ٧٠-٧٤)

تعد التجربة المصرية من أهم التجارب العربية الرائدة في مجال الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص وبمختلف الصيغ التي من أهمها نظام البناء والتشغيل والملكية BOT، فقد لقيت الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص وفق هذا الأسلوب رواجاً كبيراً وحتى أنها أنشأت الوحدة المركزية للشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص عام ٢٠٠٦م، وخلال عام ٢٠١٠م قامت الحكومة المصرية أيضاً بوضع سياسة جديدة طويلة الأجل لتنفيذ برنامج مشاركة القطاع الخاص لإتاحة مصدر جديد لاستثمار المال ولتمويل مشروعات البنية التحتية المطلوبة والحد من اقتراض الدولة وما يلحق ذلك من مخاطر وتخفيف العبء على الموازنة العامة.

هناك إطار تنظيمي يسمح بمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص على المستوى الوطني في مختلف القطاعات، مع اعتماد قوانين ولوائح في عامي ٢٠١٠ و ٢٠١١ والتي تعتبر عموماً متماشية مع أفضل الممارسات الدولية واعتباراً من عام ٢٠١٦ وقعت مصر ثلاثة مشاريع شراكة بين القطاعين العام والخاص: محطة القاهرة الجديدة لمعالجة مياه الصرف الصحي، ومستشفى المواساة الجامعي التخصصي ومستشفى جامعة سموحة للأمومة وبنك الدم. ولدى البلد حالياً أكثر من اثني عشر مشروعاً من مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مراحل التخطيط، ومعظمها يتعلق بقطاعي المياه والنقل.

وبلغت إجمالي مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ٢٣ مشروع منذ عام ١٩٩٠ حتى العام ٢٠١٥ وبلغت مجموع الاستثمارات الملتزم بها للشركات بين القطاعين العام والخاص ٥٢٧ مليون دولار خلال الفترة. في حين بلغ عدد مشاريع الشراكة النشطة (قيد الإنشاء أو التشغيل) بين القطاعين العام والخاص ٢١ مشروع، بقيمة ٤٩٩٦ مليون دولار.

وفيما يلي أبرز مشاريع الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مصر:

- الشراكة في قطاع التعليم (بناء المدارس)

مشروع شراكة القطاع الخاص لبناء المدارس هو أحد المشروعات النموذجية الرائدة، حيث قامت من خلاله الهيئة العامة للأبنية التعليمية بدعوة القطاع الخاص للدخول في عمليات شراكة مع القطاع العام لتصميم وبناء 345 مدرسة جديدة في 18 محافظة، وتجهيز هذه المدارس وصيانتها وتمويلها وامتدادها بالخدمات الغير التعليمية على مدة زمنية تمتد 15 عام، وبدأت مرحلة الإنشاء خلال الربع الأخير من العام ٢٠٠٩ وكان ثلث عدد المدارس جاهز للتشغيل مع الربع الأخير من العام ٢٠١٠.

- الشراكة في قطاع النقل والمطارات

يعتبر مشروع إنشاء طريق (شبرا - بنها) هو أحد المشروعات النموذجية الرائدة للشراكة مع القطاع الخاص في مجال النقل، حيث قامت الهيئة العامة للطرق والكباري والنقل البري بتوجيه دعوة إلى القطاع الخاص للدخول في شراكة مع القطاع العام من خلال مناقصات عالمية تنافسية لإنشاء وتشغيل وصيانة طريق حر يربط مدينة شبرا بمدينة بنها، بطول 38 كيلو متر.

وفيما يلي أهم مشاريع الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص وفق نظام BOT في قطاع انشاء المطارات والتي تقدر قيمتها 6 مليار جنيه :

- **مطار مرسى علم:** يتكون من ممر طوله ثلاث كيلو مترات وبرج المراقبة ومبنى للركوب ومساحة 24 كيلو متر مربع محيطة به، تم التنفيذ بالشراكة بين هيئة الطيران المدني وبالتعاون مع شركة كويتية، وقدرت تكلفة المطار بقيمة ١٧٨ مليون جنيه استرالي، ومدة عقد الامتياز ٤٠ سنة.

- **مطار العالمين الدولي:** يتضمن العقد تطوير مساحة ٢٤ كيلو متر مربع محيطة بالمطار، وتم تنفيذ المشروع بالشراكة بين هيئة الطيران المدني وشركة مصرية، وبلغت قيمة المشروع ٢٦٥ مليون دولار أمريكي ومدة عقد الإمتياز ٥٠ عام.

- **مطار رأس سدر:** حيث نص العقد على تطوير مساحة ٤٢ كيلو متر مربع محيطة به، وتم تنفيذ المشروع بالشراكة بين هيئة الطيران المدني وبالتعاون شركة ماليكوب البريطانية ومجموعة نيرج النرويجية، وبلغت تكلفة المشروع ٢٠٠ مليون جنيه مصري و ٨٠٠ مليون جنيه مصري مشروعات سياحية، وبلغت مدة عقد الامتياز ٣٨ عام.

مشروعات الشراكة في مجال المرافق العامة

مشروع شراكة مع القطاع الخاص لإنشاء محطة معالجة مياه صرف صحي بمدينة القاهرة الجديدة هو أحد المشروعات النموذجية الرائدة في هذا المجال حيث قامت وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية من خلال هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة لتوجيه الدعوة للقطاع الخاص للدخول في شراكة مع القطاع العام من خلال مناقصة عالمية تنافسية لتصميم وبناء وتمويل وتشغيل وإدارة محطة معالجة مياه صرف صحي بطاقة إجمالية قدرها ٢٥٠ الف متر مكعب في اليوم، وقد فازت شركة أوراسكوم بالمناقصة والتي تقدمت بأفضل عطاء مالي لإتاحة المحطة من خلال عقد شراكة لمدة ٢٠ عاماً، متضمنة ١٧ عام من التشغيل حيث بلغ إجمالي العرض المقدم ٢٦٤٦ مليار جنية مصري.

ومن خلال ما تم استعراضه من تجارب الشراكة بين القطاعين العام والخاص السابقة وما آلت إليه اقتصاديات الدول نتيجة الاستثمارات التشاركية التي إنعكست على حياة الفرد والمجتمع، حيث أبرزت التجارب الدور المركزي للدولة في دعم القطاع الخاص وتوفير المناخ والبيئة الاستثمارية المناسبة لتعزيز دوره في الاقتصاد، من خلال تحقيق الاستقرار الأمني والاجتماعي، وبناء أطر مؤسسية لتعمل جنباً إلى جنب مع القطاع الخاص وتنسيق العلاقات بينهما.

ويرى الباحث بأن القطاعين العام والخاص مدعوان للاستفادة من العديد من السياسات التي اتخذتها الدول ومنها تبني سياسة دعم وتشجيع المشاريع الصغيرة ووضع سياسات واضحة لدور القطاع الخاص في التنمية مع مكافحة الاحتكارات وتشجيع المنافسة وتعزيز المؤسسات صانعة السياسات.

سادس عشر : تقويم الشراكة :

هناك بعض المعايير التي تساعد في تحديد مناطق القوة والضعف للشراكات القائمة ((Hudson B, Ard Hardy B, 2002, pp51-61) :

١- **معييار العملية:** ولقد حدد هدسون وهاردي ٢٠٠٢ ستة مبادئ يمكن أن تستخدم لتوجيه عملية التقويم وهي الاعتراف بالحاجة إلى الشراكة، ووضوح ومصداقية وواقعية الهدف من الشراكة، تطوير الثقة والحفاظ عليها، الالتزام والملكية لإقامة ترتيبات واضحة وقوية للشراكة، المتابعة والمراجعة لعملية التعلم التنظيمي، إن الالتزام بهذه المبادئ لا يضمن قيام شراكة ناجحة ولكن تجاهلها من المحتمل إن يعيق الشراكة، ومن الواضح إن هذه المبادئ تعكس العوائق التي تحول دون الشراكة، بشكل ضمني أي مناقشات حول معيار العملية يفترض إن الطريقة التي تعمل بها الشراكة أمر مهم لتحقيقها.

٢- **معييار النتائج:** لا يكفي التركيز فقط على كيفية عمل الشراكة لتوجه عملية تطوير شراكات فعالة وينبغي على الشراكة إن يكون لها تأثير على القضايا التي إنشأت لمعالجتها.

سابع عشر : استخلاص النتائج :

بعد هذا للطرح النظري للورقة البحثية عن الشراكة بين المؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني وعرض لمفهوم الشراكة وتطورات الظاهرة وتطبيقاتها وأهميتها استطاع الباحث.

استخلاص النتائج الأتية :

أولاً : بعد عرض التعريفات لمفهوم الشراكة يمكن للباحث أن يعرف الشراكة على أنها اتفاق رسمي أو شبه رسمي بين طرفين أو أكثر تتسم العلاقة بينهم بالندية

والمساواة والمساءلة، وأن يكون لها مدة زمنية محددة توضح فيها أهدافها ومراحل تنفيذها ومتابعتها وتقويمها.

ويمكن تعريف الشراكة بأنها علاقات تعاقدية قائمة على اتفاقيات متبادلة استجابة للأولويات المتعلقة بالتنمية بين شريكين أو أكثر مع التنسيق بين جميع المشاركين في عمليات التنمية بمعنى أن الشراكة تعتمد أكثر على نظام التعاقد الرسمي أو شبه الرسمي، حيث تتحدد فيه مسؤوليات كل شريك ويحاسب على هذه المسؤولية أمام الشريك الآخر.

ثانياً: تركز الشراكة على عدة عناصر تتمثل في :

١- جمع المعلومات والبيانات اللازمة لمواجهة المشكلات بشكل فعال.

٢- تحديد الاحتياجات والأهداف.

٣- تحديد أطراف الشراكة.

٤- المشاركة الفعالة بين أطراف الشراكة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

٥- التقييم المستمر للعملية التشاركية لتحقيق أهداف الشراكة.

وللشراكة بين المؤسسات الحكومية والقطاع الأهلي أهمية في :

١- تحسين التنسيق بين القطاع الأهلي والحكومي، وكذلك تحسين درجة الفاعلية

خاصة إذا عملت منظمات المجتمع المدني في ظل إطار قومي.

٢- تحسين الكفاءة وتحقيق الاستدامة والاستمرارية في تنفيذ المشروعات.

ثالثاً: وقد استخلص الباحث بعض المبادئ التي تقوم عليها الشراكة في تحديد الأهداف المرجوة من الشراكة وكذلك تحديد الأدوار والمهام والوظائف لكل أطراف الشراكة، كذلك تحديد الموارد الداخلية والخارجية وتحديد بناء أساس هذه الشراكة وضرورة تحديد الشريك.

وقد توصل الباحث إلى تحديد مراحل الشراكة في العناصر الآتية :

١- مرحلة تحديد سياسات الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي.

٢- التخطيط لبرامج الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي.

٣- مرحلة تنفيذ برامج الشراكة.

٤- مرحلة متابعة ومراقبة برامج الشراكة.

٥- مرحلة التقييم لبرامج الشراكة.

رابعاً: الشراكة علاقة بين طرفين تحقق التكامل بين الموارد والامكانيات البشرية والمادية تستهدف تعظيم المردود الاجتماعي والاقتصادي والسياسي أو تهدف للصالح العام.

وهناك انواع للشراكات تتمثل في الشراكة التعاونية والتشغيلية والمساهمة والاستشارية والشراكة المزيفة.

ولنجاح الشراكة لابد لها من عدة شروط كأهداف مشتركة بين أطراف الشراكة وتحديد وقت ومدة الشراكة ووجود الحاجة إلى الشراكة وتدوين وكتابة الشراكة بكل مراحلها.

ومن أسباب أو مبررات اللجوء إلى الشراكة زيادة الكفاءة والمرونة والفاعلية وتقليل الإزدواج والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وإدارة هذه الموارد.

خامساً : لتقييم الشراكة هناك بعض المعايير التي تساعد في تحديد مناطق القوة ومناطق الضعف للشراكة القائمة وهي معيار العملية ومعيار النتائج.

المراجع العربية :

- ١- أبو النجا محمد علي العمري، التفاوض وتفعيل الشراكة بين أجهزة الإدارة المحلية والمجالس الشعبية، المؤتمر العلمي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية والرعاية الإنسانية في مجتمع متغير، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، ٢٠٠٨.
- ٢- استعان الباحث بالتقرير السنوي الثالث للمنظمات الأهلية العربية، مكافحة الفقر والتنمية البشرية، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ٢٠٠٣.
- ٣- أماني قنديل، الموسوعة العربية للمجتمع المدني، القاهرة، مكتبة الأسرة، ٢٠٠٨.
- ٤- _____، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٨.
- ٥- _____، بناء شراكة المنظمات الأهلية العربية لمواجهة تحديات التنمية، القاهرة، ب. ن، ٢٠٠٥.
- ٦- _____، دور الجمعيات الأهلية في تنفيذ الأهداف الإنمائية، القاهرة، ٢٠٠٥.
- ٧- _____، مؤسسات المجتمع المدني، قياس الفاعلية، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، ٢٠٠٥.
- ٨- _____، الشراكة بين الحكومة والمجتمع المدني، القاهرة، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، ٢٠٠٤.
- ٩- _____، الإسهام الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات الأهلية في الدول العربية : دراسة حالة: الأردن لبنان مصر تونس، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة، ١٩٩٩.
- ١٠- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالتعاون مع برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني: برنامج التنمية الريفية المحلية، فلسطين، ٢٠٠٥.
- ١١- البرنامج الإنمائي للامم المتحدة " تقرير التنمية البشرية "، العقد الاجتماعي في مصر - دور المجتمع المدني ٢٠٠٨، مطبوعات البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، القاهرة، الطبعة: الأولى/ مايو ٢٠٠٨.
- ١٢- البنك الدولي، تقرير عن التنمية في العالم، جعل الخدمات تعمل لصالح الفقراء، القاهرة مركز الأهرام للترجمة والنشر، ٢٠٠٤.
- ١٣- الجمهورية العربية السورية، الخطة الخمسية العاشرة " ٢٠٠٦ - ٢٠١٠ "، سوريا، ٢٠٠٨.

- ١٤- زينات محمد محمد طباله وآخرون، الشراكة بين الدولة والفاعلين الرئيسيين لتحفيز النمو والعدالة في مصر، معهد التخطيط القومي، ٢٠١٠ .
- ١٥- السيد الخواجة، الشراكة والتنمية، مؤتمر الشراكة والتنمية، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤.
- ١٦- سيد سلامة إبراهيم، معوقات التشبيك بين المنظمات غير الحكومية ودور الخدمة الاجتماعية في الحد منها، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ع (٢٥)، أكتوبر، القاهرة، ٢٠٠٧.
- ١٧- طارق وفيق، في مسألة الحوار والمشاركة المجتمعية في مصر رؤية تحليلية لأبعاد الازمة، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، ٢٠٠٥.
- ١٨- عائشة راتب، المنظمات الدولية دراسة نظرية وتطبيقية، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٧.
- ١٩- عبد الغفار شكر، الدور التنموي والتربوي للجمعيات الأهلية والتعاونية في مصر، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٥.
- ٢٠- عزه عبد العزيز سليمان وآخرون، التخطيط بالمشاركة بين المخططين والجمعيات الأهلية على المستويين المركزي والمحافظات (القاهرة معهد التخطيط القومي، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، ٢٠٠٢).
- ٢١- فهد بن محمد المغلوث، تقييم نتائج الشراكات الاستراتيجية بين مؤسسات المجتمع كوسيلة لتحسين أحوال الفقراء (مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد الحادي والثلاثون، الجزء الأول، ٢٠١١).
- ٢٢- قوت القلوب، محمد فريد النجار، تفعيل دور الشراكة المجتمعية والطلابية لتنمية موارد المدرسة لجعلها مدرسة متطورة، المؤتمر العلمي السابع عشر، طموحات الخدمة الاجتماعية وقضايا التحديث، كلية الخدمة الاجتماعية، حلوان، ٢٠٠٤.
- ٢٣- محمد أشرف خليل، العوامل المحددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص ودورها في نمو الاقتصاد الفلسطيني (من وجهة نظر القطاع الخاص بقطاع غزة) رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٧.
- ٢٤- محمد الأصمعي سليم، الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة من المفاهيم إلى التطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥.

- ٢٥- مدحت ابو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧.
- ٢٦- مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، التشبيك وبناء الشبكات، القاهرة، أكتوبر، ٢٠٠٤.
- ٢٧- معهد التخطيط القومي، التنمية المحلية بالمشاركة، تقرير التنمية البشرية، مصر، ٢٠٠٤.
- ٢٨- المؤسسة الدولية للتنمية، المانحون والشركاء، المؤسسة الدولية للتنمية، ٢٠٠٨.
- ٢٩- نادية محمد عبد المنعم وآخرون، تفعيل الشراكة المجتمعية في ادارة النظم التعليمية - دراسة مستقبلية على التعليم الثانوي المصري في ضوء الخبرات المعاصرة، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩٩ .
- ٣٠- نهلة سيد حسن، تصور مقترح لتفعيل الشراكة بين كليات التربية ومدارس التعليم العام بمصر في ضوء الخبرات الاجنبية، المؤتمر العلمي الرابع . الدولي الأول جودة كليات التربية والإصلاح المدرسي، ٤ . ٥ | ٤ | ٢٠٠٧، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية، قنا، ٢٠٠٧.
- ٣١- نهلة عبد القادر هاشم، الشراكة بين المدارس والجامعات والتنمية المهنية للمعلمين في مصر: مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد الثامن، إبريل، ٢٠٠٥ .
- ٣٢- نهلة عبد القادر هاشم، الشراكة بين المدارس والجامعات والتنمية المهنية للمعلمين في مصر: مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد الثامن، أبريل، ٢٠٠٥.
- ٣٣- هويدا عدلي، فعالية مؤسسات المجتمع المدني وتأثيره على بلورة سياسة إنفاق للخدمات الاجتماعية، مركز دراسات الوحدة العربية، الإسكندرية، ٢٠٠٥.
- ٣٤- _____، فعالية مؤسسات المجتمع المدني وتأثيره على بلورة سياسة إنفاق للخدمات الاجتماعية، مركز دراسات الوحدة العربية، الإسكندرية، ٢٠٠٥.
- ٣٥- وزارة التخطيط (KFW) وهيئة التعاون الانمائي الفني والمالي (GTZ)، تطبيقات جديدة للتنمية المحلية بالمشاركة في المناطق الحضرية بمصر، ورقة سياسات، القاهرة وزارة التخطيط، ٢٠٠٢.
- ٣٦- وزارة التضامن الاجتماعي، تنمية القرية المصرية الأكثر احتياجا، القاهرة، وزارة التضامن الاجتماعي، ٢٠٠٧.
- ٣٧- وفاء عثمان، الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص (ورقة عمل مقدمة في ندوة عقود المشاركة وآثارها)، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٨ .

المراجع الأجنبية :

1. Barbra Durr &, Thomas Gwen, Partnership Principales:what we have learned about partnering and institu April u, vv6fe Poncrij ,USA ,2001.
2. Carl Grant, a partnership for creating successful partnerships, Illionois, ogle, 2012.
3. Children ,s Bureau, community partnership improving maltreatment (Department of health and human services, USA ,2010).
4. Hudson B, Ard Hardy B, what is a successful partnership and now it be measured ? In partnerships, New Labour and Governance of Welfare, the policy press, Bristol UK 2002.
5. Irina v. Arefjeva and other, development of partnership Net Works In The North West Europe in The Farme Work Of international Cooperation In ICT Sphere, Russia, 2004.
6. Jon Glasby and Edward Peck, care trusts, partnership working in action (radical life medical press, Itd ,U.K, 2004) .
7. Mike Richler, consensus organization building communities of mutual self- interest London, SAGE ,publication, 2007 .
8. Nuna L, Aronoff, Interprofessional and Practice, In Terry Mizrahi & Larry E Davis (Encyclopedia of social work ,20 th Edition, volume 2,2008).
9. Paterson B, Partnership in nursing education, A division or a fantasy? Nursing outlook, 1998.
10. Peter Stafford, the rise and fall of social partnership, Its impact on interest group lobbying in Ireland Wiley and sons, LTD, 2011.
11. The Challenge of Slums Global Report on Human Settlements 2003, united Nations Human Settlements Programs, London, 2003.
12. United States Congress, National Rural Development Partnership (NRDP),Report to Congress, June 2006.
13. The National council for public private partnerships, how partner ships work, www.Ncppp.org \ how pat \ index ,htni # difine accessed on November 18 ,2005. □