



الوثيقة الشاملة

إدارة الشراكات الاستراتيجية

الاصدار الثالث 2022م



5.....	المقدمة:
5.....	الهدف من الوثيقة:
5.....	النطاق:
5.....	المستفيدون:
5.....	الارتباط:
8.....	2.السياسات
8.....	السياسات
10.....	دورية التحديث:
10.....	التحديثات:
11.....	أولاً : مقدمة:
11.....	ثانياً: أهداف إدارة الشراكات الاستراتيجية:
11.....	ثالثاً: القيمة المضافة للشركاء:
13.....	اللائحة التنفيذية
14.....	أولاً: التسلسل المنطقي لإجراءات الشراكة: (تقديم طلب)
33.....	العمليات والإجراءات
33.....	الخاصة ملحق بإجراءات عمليات إدارة الجودة
34.....	منهجيات التميز
36.....	التعريفات:
36.....	المعلومات الأساسية:
37.....	خطوات تنفيذ المنهجية:
37.....	آلية تقييم وتحسين المنهجية:
38.....	نتائج المنهجية:
38.....	الأدوار والمسؤوليات:
38.....	المصادر والمراجع (إذا وجدت):
39.....	قياس فاعلية الشراكة

إدارة الشراكات الاستراتيجية

إعداد

أ.عاطف العطا

تاريخ الإصدار

2022/1/1م

الرقم

003

المقدمة

المقدمة:

تعتبر الشراكات أداة استراتيجية تساعد جمعية زمزم على تحقيق أهدافها التي تصب في إطار المصلحة الوطنية العامة من خلال تحسين صحة الفرد والمجتمع، منذ نشأة الجمعية كانت قيمة الشراكة مستحضرة كأحد القيم الجوهرية، حيث قامت الجمعية في العام 1437هـ بتأسيس إدارة الشراكات الاستراتيجية تحقيقاً للهدف الاستراتيجي : (بناء منظومة من الشراكات الاستراتيجية التكاملية المستدامة) ، حيث تعمل إدارة الشراكات على تحديد وتصنيف الشركاء الرئيسيين بما يخدم سياسات واستراتيجيات الجمعية والشركاء. كما تعمل الجمعية على تطوير الشراكة وتوسيع دائرة العمل وشفافيته، مما يؤدي الى زيادة قيمة الشراكة من عدة جوانب تتمثل في التالي:

1. قوة التعاون المشترك.
2. تجويد وتفعيل البرامج والمشاريع الصحية للجمعية.
3. تنمية الموارد المالية المستدامة.
4. الحصول على تخفيضات خيرية خاصة بأجور الخدمات الطبية المقدمة للمستفيدين. كذلك تعمل الجمعية على إتاحة المشاركة في المعلومات مع الشركاء من خلال عرض التجارب الناجحة وتوفير المعلومات الهامة التي تعمل على اختصار الوقت والجهد والخروج بأفكار إبداعية جديدة تخدم المصالح المشتركة.



الهدف من الوثيقة:

توضيح الدور الرئيسي للإدارة من خلال توضيح كافة السياسات واللوائح وإجراءات ونماذج العمل المنظمة للشراكة في الجمعية، وهذا بدوره يساهم في استدامة اعمال الجمعية وتحقيق الأهداف المشتركة.



النطاق:

- تطبق هذه الوثيقة على كافة عمليات إدارة الشراكات في الجمعية.
- تطبق على كافة نتائج أعمال الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية على مستوى الجمعية.



المستفيدون:

الإدارة العليا: متابعة مدى التقدم والاستفادة من هذه الشراكات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية.

الموظفون: معرفة طبيعة الشراكات التي تقوم بها الجمعية وأنواعها.

الأطراف المعنية: معرفة مدى نجاح الشراكة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة.



الارتباط:

- ترتبط هذه الوثيقة بكل من:

وثيقة الخطة الاستراتيجية – وثيقة الخطة التشغيلية-منهجية تحديد وتصنيف الشركاء.

يقصد بالكلمات والعبارات التالية المعاني المذكورة مقابل كل منها:

الجمعية	جمعية زمزم الصحية.
الإدارة	إدارة الشركات الاستراتيجية.
الإدارة العليا	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
السياسات	الإطار العام والحاكم لأعمال الإدارة.
اللائحة	بيان تفصيلي للسياسات.
بناء منظومة	تأسيس مجموعة الإجراءات المنظمة لعمليات التعاون المشترك.
الشراكات الاستراتيجية	التعاون بعيد المدى بين الجمعية وبين الشركاء الخارجيين لتحقيق رؤية ورسالة الجمعية.
التكاملية المستدامة	تسهم في تلبية احتياجات كل طرف بشكل مستمر.
العقود	صيغة تفاهم متفق عليها وملزمة للطرفين، (تأخذ شكل قانوني)
مذكرات التفاهم	صيغة تفاهم متفق عليها وهي غير ملزمة للطرفين، (تأخذ شكل ادبي)
الشراكة	علاقة بين طرفين أو أكثر تهدف إلى تقديم قيمة مضافة للمتعاملين، من خلال الاستفادة من القدرات والمهارات المتنوعة للشركاء.
إدارة الشراكات الاستراتيجية	هي العمليات التي تقوم بها الإدارة المسؤولة عن عملية ترسيخ وضمان استمرار عالقات بناءة ومنتجة ومنسجمة مع الشركاء. وهي تقضي تخصيص الوقت والموارد اللازمين للحفاظ على الشراكة القائمة، والتواصل بانتظام مع الشركاء، وتمكين جميع الأطراف من تتبع طريقة سير الشراكة.
نماذج العقود من الجهات المانحة	صيغة تفاهم موحدة لدى الجهة المانحة وقد تختلف من جهة مانحة إلى أخرى ذات طابع تفصيلي تأخذ صفة العقود في التفصيل والالتزام.
القطاعات	(الحكومي - الخاص - الخيري)

<p>مضمون الشراكة وجوهرها، عبارة عن مشروع تفصيلي واضح وله اهداف محددة ومخرجات تم الاتفاق على تحقيقه بين طرفي الشراكة.</p>	<p>المبادرات</p>
<p>دور كل طرف من طرفي الشراكة فى تنفيذ البرنامج او المبادرة محل الاتفاق.</p>	<p>الالتزامات</p>
<p>هو الذي يساهم معنا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية والمرتبطة برؤية المملكة، ويرتبط مع الجمعية في تقديم دعم مالي مباشر او غير مباشر أو خدمات تكاملية مشتركة من (موارد - لوجستية - تقنية - عمليات - تبادل خبرات وتجارب) ... ضمن اتفاقيات تفصيلية تهدف الى تحسين وتطوير ورفع كفاءه الخدمات المقدمة (جديدة - قائمة - محدثة) بكل سهولة ويسر.</p>	<p>الشريك</p>

2.

السياسات

السياسات:

أداة تنفيذها	نص السياسة	ت
إدارة الشراكات	تلتزم الجمعية ببناء الشراكات الاستراتيجية، وبناء عليه تلتزم إدارة الشراكات في الجمعية بتأسيس وإدارة الشراكات الاستراتيجية ومجموعة الاجراءات المنظمة للشراكات ولعمليات التعاون المشترك.	1

دورية التحديث:

سنوي	نصف سنوي	
كل خمس سنوات	كل سنتين	

التحديثات:

نوع التعديل	تاريخه	الهدف منه	المسؤول عنه	جهة الاعتماد
إضافة منهجية		التطوير	أ.عاطف العطا	المدير العام

أولاً : مقدمة:

تنتهج الجمعية عدة مناهج في إنجازها لخططها الاستراتيجية وأهدافها التشغيلية، وتعتبر منهجية الشراكات الاستراتيجية أحد تلك الطرق الفاعلة والاساسية التي تبنتها منذ عدة سنوات، ودعمت هذا التوجه بكل ما لديها من إمكانيات وفق التالي:

1. نصت على التوجه في الخطة الاستراتيجية 2030.
2. أنشأت لها إدارة مختصة، تتبع مدير عام الجمعية مباشرة.
3. دعمت لقاءات توقيع المعاهدات والعقود بحضور رئيس مجلس الادارة شخصيا وبعض أعضاء المجلس وأعضاء الادارة التنفيذية.
4. اتخذت تلك الشراكات عدة صور في مجالات شتى ومنها:
 - الشراكات الحكومية (الطبي / البلديات / أمارات المناطق والمحافظات / إدارات التعليم)...
 - القطاع خاص (الطبي / التجاري/ الجهات المانحة).
 - القطاع الخيري.

ثانيا: أهداف إدارة الشراكات الاستراتيجية:

- تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- تحقيق تنمية مستدامة (بأبعادها الثالثة: اقتصادية - بيئية - اجتماعية)
- تأسيس مجموعة الاجراءات المنظمة لعمليات التعاون المشترك.
- تحديد وتصنيف الشركاء.
- بناء وادارة الشراكات الاستراتيجية.
- الاشراف والمتابعة على إدارات الجمعية المعنية بالشراكة.
- قياس نتائج اداء الشراكة.

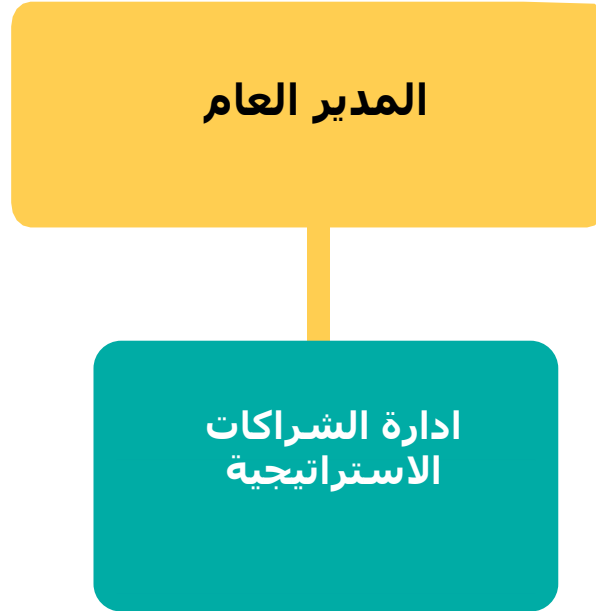
ثالثا: القيمة المضافة للشركاء:

- نحن -غالبا- نركز على وصف الانجاز (وظيفي).
- نحن بحاجة الى التركيز على كافة الأبعاد التي تلمس الشريك وهي:
 - البعد الوظيفي: تصف انجاز العمل.
 - البعد الاجتماعي: تصف كيف يفكر بك او يشاهدك الآخرين، أكون قدوة.

- البعد العاطفي: تصف كيف يريد الفرد بأن يشعر، مثال بأن يشعر بالرضا الداخلي لمساهمته في الانجاز الذي كان سببا في حصول الفائدة المرجوة للمستخدم.
- قياس أثر برامج زمزم وفق منهجية قياس الأثر.
 - تفعيل التطوع لرفع كفاءة العمليات.
 - الاستخدام الأمثل لبرامج التقنية المطورة.

المرجعية الإدارية:

المدير العام :
أ. فهد الزهراني



اللائحة التنفيذية

أولاً: التسلسل المنطقي لإجراءات الشراكة: (تقديم طلب)

1. عند طلب الشراكة (وضع آلية محددة وواضحة لإجراءات الشراكة).
2. تقديم طلب لعقد الشراكة، باسم المدير العام.
3. يصدر ويوجه الى إدارة الشراكات.
4. يرسل نموذج (لطلب الشراكة) الى طالب الشراكة لنعباته.
5. يطبق عليه معايير الشراكة وفق التصنيف المعتمد.
6. يحال الى الادارات ذات العلاقة.
7. عقد اجتماع داخلي للاتفاق على مبادرات الشراكة.
8. عقد اجتماع خارجي مع الشريك المحتمل لتحديد المبادرات التي يتم العمل عليها.
9. اعتماد النماذج.
10. اعتماد الفريق المشترك.
11. اعتماد آلية التواصل والتنسيق، وتحديد ممثل لكل طرف.
12. اعتماد آلية التوثيق.
 - ✓ تحديد خطوات متابعة الانجاز، والتطوير.
 - ✓ تحديد هيكل التكاليف، حفل - تقييم - توثيق - تدريب...
 - ✓ تحديد الموارد الرئيسية، موارد - لوجستية - تقنية - دعم.
 - ✓ تحديد الادارات المساندة للمشروع.
 - ✓ إنجاز التقرير النهائي.
13. اعتماد المستشار القانوني.
14. رفع طلب اعتماد الشراكة، بعد توقيع الادارات ذات العلاقة على النماذج.
15. الاعتماد النهائي للشراكة والتوقيع من طرف المدير العام.

ثانياً: التسلسل المنطقي لإجراءات الشراكة: (البحث عن الشركاء)

1. البحث عن الشركاء (وضع آلية واضحة لإجراءات الشراكة تتناسب مع كل مستوى من مستويات الشراكة). مثلاً لداعمين - الجهات المانحة - الجمعيات - الوزارات الحكومية - الجامعات والمعاهد والكليات...
 2. تستهدف ادارة الشراكات عمل شراكات مع الوزارات الحكومية والجامعات والمعاهد والكليات... التي تخدم استراتيجية زمزم.
 3. تستهدف باقي الجهات (شركات - داعمين - جهات مانحة)... من قبل قطاع التسويق وفق المعايير التي تم تحديدها سابقاً.
- بعد أن تنطبق المعايير على الشريك، يتم العمل وفق خطوات (تقديم الطلب)

تصنيف الشركاء: وفق القطاعات

- القطاع الحكومي:
(الوزارات-الجامعات-المعاهد-الكليات-الهيئات-رئاسة الحرمين-الشؤون الصحية-الخطوط السعودية)...
- القطاع خاص:
(الجهات المانحة - الاوقاف - الشركات والمؤسسات - رجال الأعمال - سيدات الأعمال - بيوت الخبرة - متعدد الأدوار (يملك صفة أو أكثر مما سبق - مزودي الخدمة)...)
- قطاع شبه حكومي (خيري):
(الجمعيات الخيرية - الجمعيات التعاونية - مراكز الأحياء)...
- الشخصيات الاعتبارية - الأفراد: (المتطوعين)...

فئات الشراكة: وفق الخدمات التي يقدمها الشريك

- دعم مالي مباشر:
أ- (مانحين-اوقاف - داعمين - شركات - رجال وسيدات الأعمال)...
ب- من خلال منتج او حملة تسويقية، مثل كبرى الشركات.
- دعم مالي غير مباشر: (شركات المسؤولية المجتمعية)
أ- (تبرع عيني - يشارك في انجاز المبادرة محل الشراكة، مثل دعم لوجستي، تقني، تبادل في التجارب والخبرات).
ب- الأفراد (التطوع).
- دعم في التمكين والتجويد:
أ- التنظيمات والتشريعات فتح المجال للشراكة والعمل، القطاع الحكومي.
ب- الدراسات والأبحاث، الجامعات والكليات.ومراكز التدريب.
ت- التطوع.
- دعم في (توفير - الحصول) على المستفيدين والمشاركة في الدعم:
أ- الجمعيات الخيرية.
ب- الجمعيات التعاونية.
ت- مراكز الأحياء.
ث- بيوت الخبرة...

أنواع الشراكة:

تنقسم الشراكات مع القطاع العام والخاص والخيري إلى ثالث أنواع وهي:

• شراكات إستراتيجية:

هي الشراكات بعيدة المدى (تمتد الى ثالث سنوات) بين الجمعية و(مؤسسات - وزارات - شركات)...

أخرى لتحقيق هدف إستراتيجي للجمعية.

• شراكات عمليات: هي الشراكات قصيرة المدى (تمتد الى سنة) بين الجمعية و(مؤسسات - شركات) ... أخرى لتقديم خدمات وعمليات مشتركة.

• شركات موارد: هي شراكة بين الجمعية و(شركات - مؤسسات - داعمين - جهات مانحة...) أخرى بهدف إدارة أو الانتفاع من الموارد البشرية، المالية، التقنية، المعلوماتية، والأصول لضمان الاستخدام الأفضل للموارد.

هام:

- يجب دراسة وتحليل عالقة الجمعية مع الشريك للتعرف على نوع الشراكة المبرمة مع الشريك.
- من المحتمل أن يندرج الشريك تحت أكثر من نوع واحد من الشراكة وذلك حسب العلاقة التي تربط الشريك بالجمعية.

محددات الموافقة على الشراكة: جميع من نتعامل معهم في زمزم شركاء.

- كل عقد أو تعاون موثق يعتبر شراكة (له التزامات وإن كانت بسيطة).
- كل داعم له عقد فهو شريك.
- عدم إقحام زمزم في عقود حصرية مع الشركاء.
- تعتمد الشراكات على مبدأ المفاضلة وليس المنافسة.
- تنفيذ الشراكة في منطقة عمل زمزم الجغرافية او خارجها.
- يبدأ تفعيل الشراكة الحقيقي من بداية تفعيل المبادرة محل الاتفاق الى حين الانتهاء منها.
- تنتهي مدة عقد الشراكة بانتهاء مدتها.

معايير عامة للشراكة:

الوزن	المعيار
15%	سمعة ومجال عمل الشريك.
20%	تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية.
15%	وجود التزامات واضحة على طرفي الشراكة، تتطلب عمل اليات جديدة لتنفيذ المبادرة.
20%	قدرة إدارات الجمعية المختلفة بتنفيذ الشراكة، دون ان تتأثر الشراكات الأخرى القائمة.
15%	وجود فريق عمل مشترك بين طرفي الشراكة (ممثل من إدارات الجمعية المعنية بالشراكة)
10%	وجود مبادرة او مشروع مشترك (جديد - قائم - محدث) بين طرفي الشراكة.
5%	وجود (مذكرة تفاهم - عقد).

معايير خاصة للشراكة المالية:

- منتجات تتوافق مع سمعة زمزم.
- مقدار القيمة المالية للشراكة بحد أدنى 200.000 ريال.
- يشترط دعم الشريك أحد برامج الجمعية بمبلغ ال يقل عن 100.000 ريال إذا كان متطلبه تسويق منتج خلال فترة زمنية محددة.
- وجود التزامات متعددة (مطالب) من الشريك.
- مراجعة التعامل السابق للشريك وقياس تجربته مع زمزم.
- تقييم أثر تبادل المصالح بين زمزم والشريك، خصوصا إذا كان له دعم سابق ومستمر.
- تقدير المصالح المعتبرة والاستثنائية عند الحاجة ورفع التوصية والمبررات للإدارة العليا للإقرار.

معايير خاصة لمزودي الخدمة:

م	المعيار	الوزن
1	نسبة الخصم الممنوح واعتماده من مزود الخدمة	10%
2	قبول نزول فريق زمزم الفني الميداني لمتابعة المستفيد وفق النماذج المعتمدة بين الطرفين	20%
3	المرونة في السداد	15%
4	الكفاءة الفنية لمزود الخدمة، حصوله على (السيباهي)	15%
5	الارتباط بالبرنامج التقني ونظام الأكواد لسهولة الخدمة على جميع الأطراف المعنية	10%
6	معاملة المستفيد وفق قيم زمزم في حفظ الكرامة والتيسير	20%
7	وجود فريق عمل مشترك للمتابعة والتنسيق والتواصل	10%
	المجموع	100%

العلاقات مع الشركاء: طرق التواصل والتنسيق مع قنوات التواصل

- فريق عمل مشترك ومعتمد من الطرفين.
- آلية التواصل المعتمدة.
- القنوات الخاصة والمعتمدة للتواصل.
- الاجتماعات الدورية.
- تعيين ضابط اتصال معتمد من كل طرف.
- التوثيق الجيد

جهات الدعم والتوجيه:

- مجلس الادارة
- الادارة التنفيذية
- مدراء الادارات
- رؤساء الاقسام

بناء الشراكة:

أولاً: مرحلة التخطيط للشراكة:

- قبل الالتزام الجمعية بشراكات معينة، يجب أن يتم التخطيط والاعداد الجيد للشراكة وذلك لضمان:
- توافق الشراكة مع نظام إدارة الشراكة وإستراتيجية الجمعية.
- تحديد الأهداف المبدئية من الشراكة المرغوب إقامتها.
- تحديد المخاطر المبدئية من الشراكة المرغوب إقامتها.
- تحديد الادارات المرتبطة بالشراكة والموارد المطلوبة لهذه الشراكة.
- تحديد نوع وحدود الشراكة المرغوب إقامتها.

ثانياً: مرحلة المفاوضات:

- تقوم إدارة الشراكات الاستراتيجية بالاشتراك مع الادارات ذات العلاقة في الجمعية بعملية التفاوض لرسم العلاقة بين الجمعية والشركاء وذلك من خلال:
- تحديد اهداف الشراكة النهائية.
 - تحديد مخاطر الشراكة النهائية وتحديد آليات التعامل معها.
 - تحديد الموارد المطلوبة للشراكة.
 - التأكد من عدم وجود تضارب في (المصالح - الامكانات - درجة الالتزام) ... بين الشراكة المرغوب إقامتها مع الشراكات الحالية والقائمة في الجمعية.

ثالثا: مرحلة إعداد عقد الشراكة:

- هي المرحلة التي يتم فيها إعداد عقد الشراكة بين الجمعية والشركاء. يحتوي عقد الشراكة على:
- تحديد أطراف الشراكة وعناوينهم.
- أهداف الشراكة والخدمات المقدمة من خلالها إن وجدت.
- تحديد أدوار والتزامات الشركاء (جدول زمني).
- تحديد آلية ومراحل تنفيذ الشراكة.
- تحديد الاطار الزمني للشراكة.
- تحديد فريق عمل مشترك بين طرفي الشراكة (معتمد وله الصلاحيات اللازمة لتحقيق اهداف الشراكة)
- 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 التسويق المشتركة.
- التوثيق الجيد والفعال لمراحل الشراكة.
- موافقة واعتماد جميع الأطراف على النقاط السابقة أعلاه.

رابعا: مرحلة توقيع عقد الشراكة:

- يتم في هذه المرحلة كتابة واعتماد عقد الشراكة من قبل إدارة الشؤون القانونية،
- توقيع عقد الشراكة وذلك بالتنسيق مع إدارة العلاقات العامة في الجمعية. وخطوات التوقيع هي:
- تزويد إدارة العلاقات العامة بنسخة من الاتفاقية.
- تواصل إدارة العلاقات العامة مع الشريك المرغوب توقيع اتفاقية شراكة معه للتنسيق والاتفاق على مراسم توقيع الاتفاقية.
- التغطية الاعلامية من قبل إدارة العلاقات العامة للحدث.
- حفظ نسخة من العقد الموثق في إدارة الشؤون القانونية وإدارة الشراكات الاستراتيجية.

خامسا: مرحلة تنفيذ بنود الاتفاقية:

- يتم في هذه المرحلة تطبيق بنود الاتفاقية حسب المراحل التالية:
- تفعيل الفريق المشترك المعتمد الذي يتكون من أعضاء من الادارات المرتبطة بالشراكة لتنفيذ بنود الاتفاقية.
- وضع جدول زمني لتنفيذ المشروع/بنود الاتفاقية.
- إبلاغ إدارة العلاقات العامة بالانتهاء من تطبيق بنود الاتفاقية لتتم عملية التغطية الاعلامية.
- تحويل ملف الاتفاقية من الاتفاقيات قيد الانجاز للاتفاقيات المنجزة لكي يتم عملية قياسها دوريا من قبل ادارة الشراكات الاستراتيجية.

الشراكة مع القطاع العام:

هي عالقة بين الجمعية و(الدوائر - والهيئات - والوزارات)... الحكومية تهدف إلى تقديم قيمة مضافة للمتعاملين وتحقيق هدف استراتيجي مشترك من خلال الاستفادة من القدرات والمهارات والتشريعات والأنظمة المتنوعة للشركاء.

الشراكة مع القطاع الخاص:

هو اتفاق بين الجمعية (ومؤسسة - شركة)... خاصة أو أكثر يشترط فيه وجود خاصية فريدة تمنح الطرفين مزايا متعلقة بتطوير أو تقديم خدمات أو استثمار أفضل للموارد المتوفرة أو لإنجاز مشروع.

شروط إضافية 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 ال يمكن تقديمه من خلال الموارد المتاحة للجمعية.
- ✓ الشريك يمكن أن يرفع جودة الخدمة، (كفاءة العمليات).
- ✓ الشريك الخاص يمكن أن ينجز المشروع في فترة أقصر من فتره إنجازه في الجمعية.
- ✓ عدم وجود أي قوانين أو موانع تمنع عقد الشراكة مع المؤسسة الخاصة.
- ✓ ألا تفقد الجمعية السيطرة على الخدمات أو المشاريع المنفذة مع القطاع الخاص، (إدارة المخاطر، وجود الخطة البديلة).
- ✓ عدم احتكار الشريك من القطاع الخاص لبعض الخدمات والمشاريع...

قياس فعالية الشراكات:

بعد وضع المستهدفات لإدارة الشراكات، تتم عملية قياس فعالية شراكات الجمعية دوريا من خلال قياس مؤشرات الأداء التالية:

- نسبة نمو عدد الشركاء من القطاعين العام والخاص والخيري.
- نسبة إلغاء الشراكات غير الفعالة من القطاعين العام والخاص والخيري.
- نسبة الشراكات المعدلة من شراكات القطاعين العام والخاص والخيري.
- نسبة رضا الشركاء وفق كل تصنيف.
- نسبة المبادرات والمشاريع التي تم تغطيتها من الخطة التشغيلية للجمعية.
- نسبة حدوث المخاطر لكل شراكة. (الاطلاع على سجل ادارة المخاطر).

إدارة الشراكة:

تختلف آلية إدارة الشراكات حسب نوع الشراكة، وذلك لوجود اختلاف في العلاقات التي تربط الشركاء بالجمعية وتفاوت في أهمية هذه العلاقات.

إدارة الشراكات الاستراتيجية:

- التأكد من فعالية الشريك الإستراتيجي في تحقيق هدف استراتيجي للجمعية.
- التأكد من عدم وجود عوائق بين الجمعية والشريك الإستراتيجي قد تتسبب في تأخير أو عرقلة تحقيق الهدف الإستراتيجي.
- رفع تقرير ربعي عن أداء الشريك الإستراتيجي في تحقيق كل هدف إستراتيجي للجمعية يشترك في تنفيذه الشريك.
- قياس رضا الشريك الإستراتيجي دوريا، أو عندما تنتهي علاقته الاستراتيجية مع الجمعية بتحقيق الشراكة، أو التعديل عليها، أو إلغاء الهدف الإستراتيجي.

إدارة شراكات العمليات:

- حصر نسبة الأخطاء في تقديم الخدمات المشتركة بين الجمعية والشريك.
- التأكد من فعالية شريك العمليات في تقديم الخدمة المشتركة.
- التأكد من عدم وجود عوائق بين الجمعية وشريك العمليات قد تتسبب في انخفاض جودة الخدمات أو تأخر المشاريع.
- رفع تقرير نصف سنوي عن أداء شريك العمليات.
- قياس رضا شريك العمليات سنويا.

إدارة شراكات الموارد:

- التأكد من عدم وجود عوائق بين الجمعية وشريك الموارد، قد تؤثر على الجودة أو وقت توريد أو الاستفادة من المورد.
- التأكد من أن جودة الموارد المتبادلة بين الجمعية والشريك تتوافق مع المواصفات المطلوبة للمشروع.
- رفع تقرير نصف سنوي عن أداء شريك الموارد.
- قياس رضا شريك الموارد سنويا.

الخروج من الشراكة:

أسباب الخروج من الشراكة:

- عدم فعالية الشراكة، وجود صعوبة كبيرة في تفعيلها.
- استنزاف الشراكة للموارد دون وجود جدوى في المقابل.
- انخفاض جودة الخدمات المقدمة.
- إصدار أو تعديل تشريعات وقوانين حكومية بما يتناقض مع اتفاقيات الشراكة المبرمة مسبقاً.
- زيادة نسبة المخاطر المترتبة على الشراكة.
- عدم التزام الشركاء لشروط عقود الشراكة.

آلية الخروج من الشراكة:

- مراجعة عقد الشراكة الحالي ورفع تقرير إلى الإدارة العليا يبين سبب إلغاء الشراكة.
- إعداد رسالة أو إشعار مدقق قانونياً من قبل إدارة الشؤون القانونية لإلغاء عقد الشراكة.
- التواصل مع الشريك لأعالمة بإلغاء الاتفاقية، ويتم تغطيتها إعلامياً إذا تطلب الأمر لذلك.
- يتم تدوين أسباب إلغاء الاتفاقية في قاعدة بيانات، كدروس مستفادة يستفاد منها في عقود الشراكة الجديدة والمعدلة.

آلية تقدير الشركاء:

- وجود آلية لتقدير الشركاء أمر مهم وذلك لتقدير جهود الشركاء ولضمان استمرار علاقتهم المتميزة الفعالة مع الجمعية، وفئات التقدير هي:
- أفضل شريك إستراتيجي: ويتم تحديده بناء على نسبة تحقيقه لأهداف الاستراتيجية وعلى نسبة رضا إدارات الجمعية المرتبطة معه في تحقيق الهدف الإستراتيجي.
- أفضل شريك عملياتي: ويتم تحديده بناء على جودة الخدمات المشتركة المقدمة مع الجمعية وعلى نسبة رضا إدارات الجمعية المشتركة معه في تقديم الخدمة.
- أفضل شريك موارد: وتم تحديده بناء على جودة الموارد وكفاءتها والوقت المناسب وعلى نسبة رضا إدارات الجمعية المشتركة معه في تقديم الخدمة.

تقييم الشراكة:

هي عملية مستمرة لتتبع اداء الشراكة وتلمس جوانب التطوير والتحسين بما يعزز كفاءة هذه الشراكة وجودتها ورفع مستوى الشفافية والمسائلة من خلال رفع التقارير الدورية للإدارة العليا.

كيفية عمل المبادرة:

إن المبادرة هي البداية الحقيقية الي تغير في المجتمع الانساني، والمبادرة هي الخطوة الأولى في طريق أي تقدم، ولهذا فإن عمل مبادرة اجتماعية يتطلب إتباع مجموعة من القواعد والخطوات الهامة.

1. تعريف بالمبادرة:

بيان عن المبادرة يوضح للجميع المقصود بهذه المبادرة، (وضع شعار او اسم للمبادرة).

2. تحديد الهدف من المبادرة: الأثر الذي تريد احداثه:

إن كل مبادرة مجتمعية البد وأن تتمتع بهدف أو مجموعة من الأهداف القابلة للتحقيق والبد لهذه الأهداف أن تكون:

- مؤثرة في المجتمع أو في حياة افراده.
- تعطي دور فعال للتطوع في المجتمع.
- تشجع على الابداع والتطوير لدى القائمين على المبادرة والمشاركين أيضا.
- تنمي المهارات لدى المتطوعين.
- تساعد في خلق عالقات قوية بين الافراد.
- متعلقة بمشكلات وتحديات محده في المجتمع.
- تلبى أو تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للأطراف المعنية.
- تحقق تنمية مستدامة.

3. تخطيط المبادرة بصورة جيدة:

بعد تحديد الهدف من المبادرة، حان وقت عمل خطة محكمة للمبادرة، والبد لهذه الخطة أن تشمل على:

- توضيح كافي لأهداف المبادرة والأثر المتوقع لها في المجتمع.
- تحديد الزمان المناسب لإجراء المبادرة بما يتناسب مع فعاليتها المختلفة.
- تحديد المكان الملائم لإجراء المبادرة.
- وضع خطوات تفصيلية محددة لتنفيذ المبادرة.
- تحديد المهام بوضوح لكل شخص وجهة مشاركة في المبادرة.
- تحديد كافة الاجراءات الواجب استيفائها قبل بدء المبادرة.
- تحديد التحديات التي من الممكن أن تقابل القائمين على المبادرة.
- وضع حلول بديلة وتقديم اقتراحات احتياطية في حالة فشل أحد جوانب المبادرة.
- مراجعة الخطة الموضوعية من الجميع قبل التنفيذ أكثر من مرة.

4. توفير التمويل الكافي للمبادرة، قبل البدء، إن أمكن:

إن سبب فشل الكثير من المبادرات يرجع في الغالب إلى ضعف قدرة أصحاب هذه المبادرات على توفير التمويل الكافي لها أو توفير التمويل في الوقت المحدد والمطلوب، من أهم فؤاد التمويل للمبادرات:

- العمل وفق الجدول الزمني المحدد للمبادرة.
- رفع مستوى الثقة.
- الالتزام بتحقيق الأهداف في الوقت المحدد.
- تعزيز مبدأ التعاون المشترك.

5. تنفيذ المبادرة على أرض الواقع:

أن تنفيذ المبادرة هو العنصر الأهم، لذلك يجب مراعاة أن يكون هذا التنفيذ جاء بعد دراسة وفحص كافي لكافة جوانب المبادرة، وإليك بعض النقاط التي يجب الانتباه إليها:

- تحديد جوانب القوة والضعف في المبادرة، والعمل على إبراز جوانب القوة، وتدعيم وإصالح جوانب الضعف.
- الابتعاد عن مسببات الفشل مثل عدم وضع خطة تنفيذ دقيقه، أو عدم توفير التمويل الكافي وفي الوقت المناسب، أو الاعتماد الكلي على المتطوعين دون وجود البديل.
- اختيار الفريق الجيد والمؤهل لتنفيذ المبادرة مع إمكانية توفير التدريب الكافي لهم.
- الاهتمام بكفاءة وجودة الخدمات والمنتجات التي يتم تقديمها للمجتمع أو أفرادها من خلال المبادرة.

تلميح هام :

من المهم أن تعلم إن نجاح أي مبادرة يعتمد بالدرجة الأولى بعد توفيق الله على مدى التفاني والجهد الذي يضعه القائمين عليها، فأحرص على تقديم أفضل ما تملك.

مرفق نموذج مبادرة:

بعون الله تعالى أبرمت هذه الاتفاقية تحت مسمى مبادرة (.....)، وهي منبثقة من مذكرة التفاهم الأساسية بين الطرفين.
في يوم / / 1441هـ الموافق / / 2020م بين كل من: وجمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية الخيرية

المادة الأولى: أ. مبادرة (.....) : شرح الفكرة والية عملها

1. هذه المبادرة تعنى ب.....
2. وتشمل.....
3. حدود المبادرة ووقتها ومنطقة العمل....
4. مؤشرات قياس نجاح المبادرة.....
5.

• المادة الثانية: نتوقع أن تحقق المبادرة الأهداف التالية:

1. إيصال الخدمات التخصصية لمن ال يستطيع الوصول إليها...
2. يقوم الاستشاريون
3. نقل الخبرة للعاملين
4. الدراسات والبحوث.....
5.

المادة الثالثة: آلية التنفيذ المبادرة:

1. تم تحديد.....
2. فتح المجال للتعاون مع
3. طلب وتحديد الاحتياج والمعلومات اللازمة.....
4. تشكيل فريق طبي استشاريين متطوعين ومتخصصين لتغطية الاحتياجات.....
5. جدول العمل على مدار السنة.....
6. النزول الميداني للمواقع المستهدفة.....
7. متابعة المرضى المستهدفين والمجدولين في الزيارة.....
8. الية التعامل مع الحالات المرضية.....

المادة الرابعة: دور الشريك في تنفيذ المبادرة مع تزمين الأدوار:

1. فتح المجال لتنفيذ مبادرة.....
2. تحديد الاحتياج.....
3. اعتماد جدول العمل.....
4. فتح باب التطوع واعتماد الشهادات للمتطوعين.....
5. تفعيل علاج الحالات.....
6. تعزيز النجاحات والأثر الذي تحققه هذه الشراكة بما يبرز جهود الطرفين إعلامياً.....

المادة الخامسة: دور جمعية زمزم في تنفيذ المبادرة مع تزمين الأدوار:

8. الالتزام بالعمل وفق أنظمة.....
9. عدم تمكين من لا يحمل تراخيص سارية المفعول من الهيئة السعودية للتخصصات الصحية بالعمل.....
10. تدريب العاملين.....
11. توثيق النجاحات وإظهار شعار واسم كال من طرفي الشراكة وإبرازها إعلامياً.....
12. المساهمة في تعزيز الصحة والوقاية من الأمراض، حسب إمكانيات الجمعية.....

المادة الخامسة: دور جمعية زمزم في تنفيذ المبادرة مع تزمين الأدوار:

8. الالتزام بالعمل وفق أنظمة.....
9. عدم تمكين من لا يحمل تراخيص سارية المفعول من الهيئة السعودية للتخصصات الصحية بالعمل.....
10. تدريب العاملين.....
11. توثيق النجاحات وإظهار شعار واسم كال من طرفي الشراكة وإبرازها إعلامياً.....
12. المساهمة في تعزيز الصحة والوقاية من الأمراض، حسب إمكانيات الجمعية.....

المادة السادسة:

يشكل الطرفان لجنة مشتركة معتمدة من الجهة الإشرافية للشريك وجمعية زمزم، للتنسيق وتفعيل المبادرات المقترحة، والاتفاق على مكان واليات العمل وتحديد المستفيدين من المبادرة وقدرات وإمكانات كل طرف، ومتابعة وتنفيذ ما تم الاتفاق عليه، ووضع مؤشرات قياس نجاح المبادرة ورفع التقارير بصفة دورية، والتوثيق مع تحسين وتطوير المبادرة.

المادة السابعة:

يحق للطرفان استثمار الجانب الاعلامي والاعلاني ونشر المخرجات على كافة القنوات الاعلامية للطرفين بما يظهر الشراكة بينهما، بعد أخذ الموافقة الخطية من الطرفين على ما يتم نشره.

المادة الثامنة: مدة المذكرة:

يسري العمل بهذه المذكرة لمدة سنة من تاريخ توقيع الطرفين عليها أو انتهاء المبادرات المتفق عليها بين الطرفين.

الثانية التاسعة: سرية المعلومات:

يقوم الطرفان بموجب هذه المذكرة بالحفاظ على سرية المعلومات الشخصية للمستفيدين.

نموذج لطلب الشراكة

مقدمة:

تعتبر الشراكات أداة استراتيجية تساعد زمزم على تحقيق اهدافها الاستراتيجية، منذ نشأة الجمعية كانت قيمة الشراكة مستحضرة كأحد القيم الجوهرية، حيث قامت الجمعية بتأسيس إدارة الشراكات الاستراتيجية تحقيقاً للهدف الاستراتيجي (بناء منظومة من الشراكات الاستراتيجية التكاملية المستدامة).

تعباً هذه الوثيقة:

من قبل مقدم الطلب.

الغرض من هذه الوثيقة:

هو التعرف على الشريك وتحديد معالم المبادرة وبيان أهميتها واولويتها لطرفي الشراكة وأثرها المباشر على المستفيدين.

هل المبادرة تعطي قيمة مضافة لطرفي الشراكة لا يمكن تحقيقها بشكل منفرد.

	ارسال الملف التعريفي للشريك مع آخر الانجازات
	تحديد مجالات التعاون (صحي - بيئي - اقتصادي - تطوير - تدريب - استشارات).
من وجهة نظرك	التعريف بالمبادرة المقترحة
ما هو الهدف العام من هذه المبادرة؟	تحديد اهداف المبادرة
وفق معرفتك بالأهداف الاستراتيجية للشريك	هل المبادرة تحقق الأهداف الاستراتيجية لطرفي الشراكة
وجود تكامل مع الشريك	هل يمكن تنفيذ المبادرة بدون هذه الشراكة
لماذا اخترت هذا الشريك، وماذا تتوقع منه	ما هي المعايير التي تم عليها اختيار الشريك
	ما هو دور الشريك في هذه المبادرة
على الأقل فيما يخص منشأتك	هل هذه المبادرة ذات أهمية واولوية عالية لطرفي الشراكة

الأثر النهائي الذي تريد احداثه	أثر هذه المبادرة على المستفيد الداخلي والخارجي
	عند تنفيذ المبادرة مع الشريك، ما هي القيمة المضافة التي نحصل عليها
	هل تم التأكد من وجود كافة الموارد اللازمة لتنفيذ هذه المبادرة
ضابط الاتصال الموحد	نقاط التواصل والتنسيق

العمليات والإجراءات الخاصة ملحق بإجراءات عمليات إدارة الجودة

للاطلاع على كافة عمليات الجودة مراجعة ملف الجودة.
إدارة الشركات الاستراتيجية

منهجيات التميز

(دور المنهجية في تحقيق التميّز (ما هو مفهوم / معيار التميّز الذي تحققه هذه المنهجية؟)

معايير التميّز (الممكنات)					شرح المفهوم	مفاهيم التميّز	م
العمليات	الشراكات والموارد	العاملون	الاستراتيجية	القيادة			
✓					إضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم.	إضافة قيمة لصالح المتعاملين (المستفيدين)	1
	✓				العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها.	بناء مستقبل مستدام	2
	✓				بناء وتطوير قدراتها من خلال الادارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية.	تنمية القدرة المؤسسية	3
			✓		تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين.	تسخير الإبداع والابتكار	4
					قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، كما يقومون أيضا بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية.	القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة	5
					مقدرتها على اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير	6
					تقدر عاملها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من اجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية.	النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين	7
			✓		نتائج باهرة ومستدامة تلي الاحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة على المدى القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها.	استدامة النتائج الباهرة	8

المصطلح	التعريف
الشراكة الاستراتيجية	علاقة مستدامة بين طرفين أو أكثر تهدف إلى تقديم قيمة مضافة للمتعاملين، من خلال الاستفادة من القدرات والمهارات المتنوعة للشركاء
قياس فاعلية الشراكات	وضع معايير متفق عليها يمكن من خلالها ضمان كفاءة الشراكة ومخرجاتها لجميع الشركاء.

المعلومات الأساسية:

وصف المنهجية	
منهجية خاصة في وضع مجموعة من معايير لقياس كفاءة الشراكات الاستراتيجية القائمة والمحتملة في الجمعية.	
الغرض من المنهجية	
تحديد معايير قياس كفاءة الشراكات. بناء مبادرات الشراكة الاستراتيجية مع شركاء الجمعية.	
احتياجات المعنيين ذوي الصلة	إدارة الجمعية
	الشركاء
سلامة المنهجية وتكاملها	توسيع دائرة الشراكات الفاعلة للجمعية.
	تعظيم المنفعة وتحقيق الرضا
تدعم الاستراتيجية	إدارة الشراكات
	استدامة الشراكة بأبعادها الثلاثة
الارتباط بمنهجيات أخرى ذات الصلة	الهدف الاستراتيجي: بناء منظومة من الشراكات الاستراتيجية التكاملية المستدامة
	منهجية إدارة الشراكات
نطاق/ مجال التطبيق	منهجية بناء الشراكات
	جميع أنواع الشراكات الاستراتيجية
تطبيق المنهجية	دورية التطبيق
	سنوية
المراجعة والتحسين	الفئة المستهدفة
	جميع الجهات المحتملة التي يمكن ان تربطها شراكة استراتيجية مع الجمعية
	دورية مراجعة المنهجية
	سنوية

خطوات تنفيذ المنهجية:

م	الخطوات	مسؤولية التنفيذ (المسمى الوظيفي)
1	توعية جميع إدارات زمزم حول مفهوم الشراكة الفاعلة ومعايير اختيار الشركاء وكيفية بناء المبادرات وفق النموذج المعتمد.	مدير إدارة الشراكات + معهد التدريب
2	نشر المعايير الخاصة بقياس فاعلية الشراكات لجميع الإدارات.	مدير إدارة الشراكات
3	البحث عن الشركاء المحتملين لتحقيق رؤية ورسالة الجمعية.	مدير إدارة الشراكات + جميع مدراء الإدارات ذات العلاقة
4	مراجعة الشراكات القائمة مع جميع الإدارات وإمكانية تفعيلها بالشكل الأمثل.	مدير إدارة الشراكات + جميع مدراء الإدارات ذات العلاقة
5	الإشراف على وضع المبادرات التشغيلية الفعالة المحققة للمستهدفات الاستراتيجية من قبل الإدارات ذات العلاقة	مدير إدارة الشراكات
6	حصر الجهات ذات العلاقة - اقتراح نوع الشراكة - مناقشة أفضل العروض المحققة للكفاءة	مدير إدارة الشراكات + جميع مدراء الإدارات ذات العلاقة

آلية تقييم وتحسين المنهجية:



نتائج المنهجية:

م	النتائج المراد الوصول لها / المراد تحقيقها	مؤشرات قياسها	المستهدف	المتحقق 2022	دورية القياس
1	قياس فاعلية الشراكات	عدد الشراكات التي تحقق الكفاءة	5 شركات		سنوي

الأدوار والمسؤوليات:

المرحلة	الدور المطلوب	المسؤولية (المسمى الوظيفي)
بناء المنهجية	إعداد المنهجية	مدير إدارة الشراكات الاستراتيجية
	مراجعة المنهجية	
	متابعة اعتماد المنهجية	
تطبيق المنهجية	متابعة تطبيق المنهجية	مدير إدارة الشراكات الاستراتيجية
	متابعة إصدار تقارير دورية عن التطبيق	
قياس المنهجية	جمع نتائج تطبيق المنهجية	رئيس وحدة الدراسات والأبحاث
	استخراج نتائج القياس	
	إصدار تقارير القياس	
تحديث المنهجية	تنفيذ المراجعة الدورية للمنهجية	مدير إدارة الشراكات الاستراتيجية
	إصدار النسخة المحدثة	
	متابعة مراجعة واعتماد النسخة المحدثة	

المصادر والمراجع (إذا وجدت):

م	المصادر / المراجع	الجهة / الإدارة
1	لا يوجد	

قياس فاعلية الشراكة

		(1) اسم الجهة الشريكة:	
<input type="checkbox"/> خدمات صحية	<input type="checkbox"/> تخفيض خيري	(2) نوع الشراكة:	
<input type="checkbox"/> خدمات تقنية	<input type="checkbox"/> تأهيل وتدريب		
<input type="checkbox"/> خدمات استشارية	<input type="checkbox"/> خدمات مجانية		
<input type="checkbox"/> دعم مالي	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/> دعم عيني	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/> حكومي	<input type="checkbox"/> خاص	<input type="checkbox"/> خيري (أهلي)	(3) القطاع الذي تنتمي له الجهة الشريكة:

(4) معايير قياس فاعلية الشراكة:

الدليل / الشاهد (مطلوب إثباته في كل معياري)	القياس					المعيار	م
	ضعيف	مقبول	جيد	جيد جداً	ممتاز		
محاضر الاجتماعات + فريق العمل	1	2	3	4	5	مستوى التزام الشريك بالاتفاقية	1
محاضر الاجتماعات	1	2	3	4	5	مستوى تفاعل الشريك وتواصله المستمر	2
نتائج المبادرات	1	2	3	4	5	درجة تحقيق الأهداف المخطط لها في الاتفاقية	3
تحقق النتائج وفق المستهدف	1	2	3	4	5	درجة استفادة الشريك من الشراكة	4
منهجية بناء الشراكات	1	2	3	4	5	مستوى وضوح استدامة الشراكة	5
نظام التوصية + الاستبيان	1	2	3	4	5	مساهمة الشراكة في جلب شراكات جديدة ومهمة	6
التوافق في التوجه	1	2	3	4	5	ارتباط أنشطة الشريك مع العمل الأساسي للشريك الآخر	7
القيمة المضافة للشريك	1	2	3	4	5	التأثير الإيجابي للشريك في تنفيذ البرامج والمشاريع	8
فريق العمل + محاضر الاجتماعات	1	2	3	4	5	مستوى تجاوب الشريك مع متطلبات المستجندات المتعلقة بالشريك الآخر	9
تبادل التجارب والخبرات	1	2	3	4	5	مساهمة الشراكة في الإبداع والابتكار في بناء المشاريع والبرامج	10

(5) تحديد مستوى فاعلية الشراكة:

فاعلية محدودة	فاعلية متوسطة	فاعلية عالية
أقل من 30	30 - 39	40 - 50

بيانات التواصل:

مدير إدارة الشراكات الاستراتيجية
البريد الإلكتروني: Atifa@zmzm.org
تحويلة داخلية: 1285

