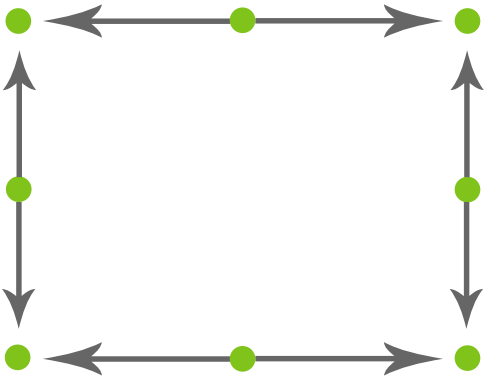
دليل الممارسات المُضلى: بناء الشراكات



ARDD
Arab Renaissance for Democracy and Development

LEGAL AID
العون القانوني

دليل الممارسات الفُضلى: بناء الشراكات

أولاً: لمحة عامّة عن منظمة أرض- العون القانوني

ثانياً: أسس وغايات بناء الشراكات

ثالثاً: ماذا تعني الشراكة لمنظمة أرض- العون القانوني؟

رابعاً: معايير الرقابة والتقييم والتعلم

خامساً: أنواع الشراكات

سادِساً: مبادئ الشراكة لدى منظمة أرض- العون القانوني

سابِعاً: اختيار المنظمات الشريكة

ثامناً: توثيق الشراكة بشكل رسمي

لن تنجح الملايين من الجداول الصغيرة في اختراق الصحراء، فمياهها ستختفي في أعماق الرمال. ولكن اذا جُمعت معا فإنها تصبح نهرا كبيرا يكفي لعبور الصحراء"

جبران خليل جبران

من المتفق عليه عالميا أن المجتمع المدني يحمل مسؤولية كونه جزءا من مهمة إنسانية تهدف لخلق تنمية مستدامة، فبينما تتزايد الأزمات في مناطق مختلفة من العالم ويتزايد عدد السكان، يتنامى الضغط على منظمات المجتمع المدني والمنظمات العالمية للعمل على إنهاء المعاناة والفقر وخلق ثقافة حقوق الإنسان ودعمها.
لذلك تسعى منظمات المجتمع المدني جاهدة إلى تطوير سياسات متكاملة تملك القدرة على الاستجابة للاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بالإضافة إلى ذلك ومع حرصها على الالتزام بسيادة القانون فإنها تسعى للتأثير على السياسات الحكومية لمصلحة المهمشين والمعوزين.

تهدف منظمة أرض- العون القانوني إلى خط مرحلة جديدة للمؤسسات في المجتمع المدني المحلي التي تعمل معها، من خلال السعي لإيجاد حلول تنموية دائمة لمشكلات لطالما تمّ التعامل معها بشكل فردي وباستخدام تقنيات ورؤى قصيرة الأمد. إن التضامن والتكافل اللذان تضيفهما الشراكة لعمل منظمة أرض- العون القانوني جزء أساسي من جهود المنظمة لرفد/ لتكون رديفاً لعملية التنمية في الأردن.
سيتناول هذا الدليل أنواع ومبادئ الشراكة، كما يهدف إلى التركيز على أهمية ومزايا بناء علاقات الشراكة المحلية والإقليمية والدولية - إضافة إلى العملية التبادلية- أفقيا وعموديا والتحديات التي قد تواجه عملية البناء والاستراتجيات والآليات المستخدمة في المجتمع المدني.

ستعمل منظمة أرض- العون القانوني على ترسيخ مبادئ محددة في عملها لإنشاء علاقات مهنية وشراكات تكاملية مع مختلف الشركاء وتقويتها، إذ أننا نعتبر أننا مسؤولون أمام أنفسنا وأمام شركائنا عن تطبيق المبادئ التي ترد في هذا الدليل، ومن واجبنا أن نفسر أي خروج عن هذه المبادئ ومن حق الآخرين المسائلة.
وتعدّ مناقشة الدليل مع الشركاء مرحلة مهمة في بناء الإطار المعرفي و تحديد أسس الشراكة لعملنا، شاكرين لكم مشاركتنا بوجهات نظركم وخبراتكم للتطوير الدائم لهذا الدليل.

لمحة عامة عن منظمة أرض- العون القانوني

منظمة أرض- العون القانوني هي منظمة حقوقية إقليمية غير حكومية مكرسة لمحاربة الفقر و عدم المساواة من خلال نشر حقوق الإنسان والديمقراطية والتنمية الشاملة في الأردن والشرق الأوسط. منظمة أرض- العون القانوني ملتزمة بحق التنمية بمفهومها الشمولي، وبالعمل على تعريف الناس بحقوقهم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية والقانونية.

الرؤية

تمتد رؤية منظمة أرض- العون القانوني إلى الوصول لعالم عادل ومستقر يخلو من الاضطهاد والظلم، ومن أجل تحقيق هذا نعمل في منظمة أرض- العون القانوني من أجل تمكين المهمشين والمستضعفين للوصول إلى حقوقهم والتمتع بها، كما نسعى إلى دفع المساهمين الآخرين من أجل الوفاء بالتزاماتهم اتجاه المهمشين من خلال السعي لتوفير الحلول للضحايا ومحاسبة المعتدين قانونيا ومناصرة المكلفين بالواجِب الجديرين بالثقة و دعم السياسات الضرورية والتوجيه أثناء البحث.

المهمة

تقديم الخدمات القانونية المجانية للمجتمعات المحلية واللاجئين والمهاجرين في الأردن، وخلق وتدعيم ثقافة حقوق وكرامة الإنسان في المنطقة من خلال التعليم ونشر ثقافة حقوق الإنسان، وبناء قدرات الحكومات والمواطنين كي يصبحوا عوامل فاعلة في الإصلاح والعملية الديمقراطية، والتركيز على التنمية الإنسانية بأشكالها الرئيسية بتوفير الدخل المناسب والتعليم والرعاية الصحية وفرص العمل، والاستجابة لحاجات الدولة والمواطنين في وضع خطة للإصلاح التعليمي، وتمكين اللاجئين والمهاجرين من جميع النواحي، والمساواة في النوع الاجتماعي و توفير جهود الاستجابة للأزمات والإغاثة الإنسانية.

القيم

حقوق الإنسان، والديمقراطية، والتمكين، والمناصرة، والمساواة، والعدالة، والتنمية.

كفى الناجحين فخرا أنهم يستطيعون مد يد المساعدة إلى غيرهم

عبد الكريم البكار

أسس وغايات بناء الشراكات

تطبق منظمة أرض- العون القانوني مبادئً محددةً لإنشاء علاقات مع عدد كبير من مختلف الشركاء وتقويتها. حيث أن شراكات منظمة أرض- العون القانوني تضم الحكومة ومنظمات المجتمع المدني المحلية والجهات الأكاديمية والإعلامية ومراكز الدراسات والقطاع الخاص والمنتفعين.

سيوجز هذا الدليل تبادل خبرات منظمة أرض- العون القانوني مع شركائها وتعريفهم على مفاهيم أساسية تتبعها المنظمة كالمسؤولية المشتركة والشفافية.
من أهداف دليل الممارسات الفضلى في بناء الشراكات ما يلي:

* تعزيز المسؤولية المشتركة والشفافية والإخلاص في الشراكة لدى كافة أصحاب المصالح في العلاقة بينهم وفي علاقتهم مع المنتفعين.
* تأسيس شراكات جديدة قوية بين شركاء منظمة أرض- العون القانوني والمساهمين في المجتمع المدني.
* وصول شركاء منظمة أرض- العون القانوني إلى عدد أكبر من المنتفعين والمجموعات المحلية وإشراكهم في العمل.
* ضمان تنفيذ نشاطات موظفي وشركاء منظمة أرض- العون القانوني بطريقة تتناسب مع المعايير والمعتقدات النموذجية التي نتبناها.
* زيادة فاعلية واستدامة البرامج التي تنفذها منظمة أرض- العون القانوني وشركاءها من خلال تشارك المعلومات والمعارف والمنهج التبادلي لدى مختلف وجميع المساهمين في المجتمع المدني.

ماذا تعني الشراكة لمنظمة أرض- العون القانوني؟

الشراكة هي علاقة تنسيق وتعاون ثابتة بين فريقين أو أكثر اتفقوا على أن يعملوا معاً من أجل تحقيق مصالِح مشتركة.

غالباً ما تدخل المنظمات غير الربحية ومؤسسات المجتمع المدني في شراكات مع بعضها لتدعيم مهمتها وتعظيم أثرها، فمن خلال ذلك يمكن أن تضمن استمراريتها ووصولها لكافة الفئات المستهدفة عبر الشراكات التي تولّد بيئةً داعمة، حيث تشكّل شبكة الشراكات في العمل الإنساني تحالفات لتدعيم حملات المناصرة وحشد قوى الضغط والتأييد لصناعة القرار المرجو.

تلتزم منظمة أرض- العون القانوني ببناء شراكات مع مختلف المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في المجتمع وذلك لزيادة قدرتها على إيصال مساعدة أكبر لقاعدة أوسع من المنتفعين.

وتعكس سياسة الشراكة لدينا إيماننا بحقّ التنمية وبأننا جميعاً- سواء مواطنين أو مؤسسات في ظل العولمة- مساهمين ومكلفين بالواجِب، كما أننا أصحاب حق في التنمية، لذا فنحن نتعاون مع الآخرين ومن خلالهم لتحقيق أهدافنا الشاملة المشتركة لإحقاق العدل، إذ نقدّر أهمية مساهمة كل طرف ودوره المكمل نحو التنمية وحقوق الإنسان.

ولأنّ بناء الشراكات الفاعلة يستلزم تطبيق المسؤولية، كان من الضروري أن تحكم مجموعة من المبادئ الأساسية علاقاتنا في الشراكة التي نكون مسؤولين عنها أمام أنفسنا وأمام الشركاء والمساهمين والمنتفعين.

معايير الرقابة والتقييم والتعلم

تؤمن منظمة أرض- العون القانوني بثالوث من المعايير: الرقابة والتقييم والتعلم، والتي تلزمنا بأن نعتمد على البيانات الاستطلاعية كي نثري ونحسن عملنا، ونشرك شركاءنا الذين نعمل معهم و/أو الذين نسعى لتمكينهم من الأفراد ومؤسسات الدولة وغيرها في تطوير أنظمة رقابة وتقييم، ونقدم تقييما شفافاً وموضوعياً لتدخلنا إلى المساهمين من كافة الأطياف- أي الشركاء الممولين وغير الممولين من المنظمات العالمية والمانحين والحكومات والشركاء المحليين والمنتفعين، ونستخدم معاييرَ ومناهج موثوقة وعالمية لعملية التعلم من أجل ضمان تخطيط أفضل مدروس للبرامِج.

حيث توظف منظمة أرض- العون القانوني هذه المعايير من أجل أن تصبح قادرة على تقييم الأثر الإيجابي للعمل واستمراريته مما يقود بالضرورة إلى تعزيز نوعية البرامج والمسؤولية.

أنواع الشراكات

تسعى منظمة أرض- العون القانوني إلى تأسيس علاقات شراكة متنوعة وحقيقية مع الحكومات ومؤسسات الدولة وغيرها من المؤسسات غير الحكومية غير الربحية والربحية من أجل إحقاق العدل والإنصاف لأكبر عدد ممكن من الأشخاص.

كما أننا نرتكز على العمل في المجتمعات مباشرة وعلى إثراء معرفتنا الإقليمية وتقديم العون الإنساني الضروري في أوقات الأزمات، ولا تقتصر شراكاتنا على ما تقدم بل تمتد لتشمل المنظمات غير الحكومية العالمية والوطنية والمحلية، بالإضافة إلى سعينا الحثيث للشراكة مع القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية ومراكز البحث والإعلام وغيرها.
مع ازدياد تنوع علاقات الشراكة، ارتأت منظمة أرض- العون القانوني أن تصنف الشراكات تحت خمسة أنواع عامة، و يجب التنويه بأن الشراكة الواحدة قد لا تنتمي حصريا إلى نوع واحد، بل قد تندرج تحت أكثر من تصنيف.

* الشراكات المحددة الأمد غالباً ما يدخلها الشركاء من أجل إتمام مشروع معين ضمن إطار زمني محدد لتحقيق أهداف مشتركة.
من الشراكات المحددة الأمد الشراكة مع جهات فاعلة حكومية ممثلة في بعض المانحين و البعثات الدبلوماسية في الأردن، إذ يقدم الشركاء التمويل اللازم لإتمام مشروع معين بينما يعملوا كمتابعين لعملية التطبيق، وتحرص هنا المؤسسة المنفذة على أن تلتزم بالمهام المتفق عليها في الاتفاقية.
وغالباً ما تتداخل الشراكات محددة الأمد مع الأنواع الأخرى للشراكات، ولا يمكن اعتبارها نوعاً مستقلاً بذاته، ومن الأمثلة على هذا النوع الشراكات مع مؤسسات القطاع الخاص، أو التعاقد مع جهات ومقدمي خدمات معينة لتنفيذ بعض المهام التي قد تتعلق بمشروع معين.

* الشراكات الإستراتيجية هي شراكات تنشأ مع الجهات الفاعلة التي تؤمن بنفس مجموعة القيم وتعمل من أجل أهداف مشتركة وضمن استراتيجية معينة.
تتطلب الشراكة الإستراتيجية العمل معاً وتنسيق الأدوار لفترات طويلة الأمد عادةً، للوصول إلى التغيير الدائم.
تعد الشراكات الإستراتيجية ضرورية لعمل مؤسسات المجتمع المدني حيث أن توحيد القوى يجلب قيمة إضافية ناجمة عن تشارك الجهود والموارد ووجهات النظر، وليس من الممكن الحصول عليها دون شراكة.
ومن الأمثلة على هذا النوع: التشارك مع السلطات المحلية والحكومة لتشكيل شراكة إستراتيجية في جوهرها، لأجل تحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة، إذ تسعى حملات المناصرة للدول وصانعي القرار من أجل تعديل السياسات بما يلبي الحاجة لتوفير الفرص التنموية المتساوية والوصول إلى الخدمات الاجتماعية الأساسية لجميع الناس،وخصوصاً المهمشين منهم، والفئات المستهدفة في المشروع. كما تدعم سياسات القوى المؤثرة في الحكومة وتطبيقها لتسهيل تلبيتهم لالتزاماتهم التنموية.

ينطبق هذا النوع من الشراكة أيضاً على العلاقة مع الإعلام بأنواعه، حيث يعد الأعلام في بعض الأحيان حليف لمؤسسات المجتمع المدني وأداة لإيصال رسالته الإنسانية الإجتماعية، بالإضافة لكونه مصدراً وناشراً للمعلومة، لذلك تعد دراسة الشريك الإعلامي المعتمد وبناء علاقة استراتيجية معه من أهم أنواع الشراكات الاستراتيجية.

* الشراكة مع المنظمات غير الحكومية الأخرى من أجل تحقيق أهداف معينة، بالرغم من أن القيم الجوهرية والأهداف البعيدة المدى للشركاء قد تتنوع وتختلف.
ترتبط منظمة أرض- العون القانوني في شراكات مع نوعين من المنظمات غير الحكومية: المنظمات غير الحكومية العالمية الكبيرة، والمنظمات غير الحكومية المحلية. تكون المنظمات غير الحكومية العالمية الكبيرة في الغالب منظمات مانحة تتعاون مع منظمة أرض- العون القانوني للتخفيف من حدة المعاناة والفقر والشروع في تنمية المجتمع. وغالباً ما يتجاوز دور هذه المنظمات غير الحكومية العالمية، مثل منظمة كير ومنظمة أوكسفام، التمويل والمتابعة إلى المشاركة الفعالة في تنفيذ المشروع.
وأيضاً ينطبق هذا النوع من الشراكة على علاقات التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي والجمعيات التنموية في مناطق تنفيذ المشاريع، حيث تمتاز هذه المؤسسات نسبيا عن الحكومات والمانحين والمساهمين الآخرين في قدرتها على الوصول إلى مدى أكبر مستدام من المنتفعين، وبمكنهم ضمن نطاق عملهم وحجمه الاتصال عن قرب بالمنتفعين.
تشرك منظمة أرض- العون القانوني المنظمات غير الحكومية المحلية في التنفيذ لتحقيق أهداف محددة لمشاريعها في علاقة شراكة تعاونية، كما تحتفظ معهم بعلاقات تنسيق راسخة تظهر من خلال إشراكهم في عملية تبادلية للمعرفة والخبرة وإطلاع الآخر على آخر مستجدات النشاطات لدى كل طرف.

* الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص تمكّن منظمة أرض- العون القانوني من الوصول إلى موارد إضافية لتحقيق مهمتها، كما تزيد من مشاركة مؤسسات القطاع الخاص في قضايا المجتمع المحلي. يكون التعاون مع القطاع الخاص على شكل خدمات مدفوعة الأجر أو عمل خيري، حيث نخاطب هنا مبدأ المسؤولية الاجتماعية المشتركة للقطاع الخاص.
كما أن كسب تأييد القطاع الخاص مهم لضمان إيصال أصواتنا واهتماماتنا للحكومات، إذ أن هذا القِطاع يملك ثقلاً سياسياً واقتصادياً.
يجب أن لا تقتصر الشراكة الحقيقية بين مؤسسات القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية على الناحية المالية، بل إن الشراكة الحقيقية تبنى على تكوين قاعدة مشتركة من وجهات النظر المتميزة والخبرات والموارد للسعي إلى الأهداف المشتركة.

* **الشراكة مع المنتفعين** هي علاقات شراكة حتمية بين منظمة أرض- العون القانوني و مجموعات و أفراد الفئات المستهدفة بالتنمية والتغيير.

إن الإشراك الحقيقي للمنتفعين في البرامج وفي تقييم احتياجاتهم سيضمن بالضرورة نجاح البرامج في الاستجابة لحاجاتهم المتغيرة و أولوياتهم الفعلية، على عكس الانطلاق من مجموعة احتياجات جاهزة، مما يعزز فاعلية البرامج. كما أن هذا الإشراك سيسمح بنقل المعرفة ذات الصلة لهم وتوسيع قاعدة المهارات والخبرات لديهم، مما يمكنهم من الاستمرار في النشاطات حتى بعد انتهاء البرنامج.

هذه المشاركة تستحضر مفهوم التمكين، إذ أنّ الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والمنتفعين تشكّل حافزاً لعملية يتكون فيها وعي أكبر لدى المجتمعات المستهدفة، وحس بملكية المشاريع التي تنفذ لأجلهم وفي مناطق سكناهم، مما يضمن قبولهم لإدخال أفكار جديدة لنفعهم.

عندما تنشئ مؤسسات المجتمع المدني شراكات مع المنتفعين فإنها تبني رأس مال اجتماعي للاستفادة منه في إحداث التنمية والتغيير. إن الشراكة مع المنتفعين إنما هي إقرار لأهمية الموارد الأهلية التي يمكن تعزيزها من أجل التنمية. ولِذا يجب التعامل معهم على أنهم عوامل تغيير.

> غاية الحياة الإنسانية خدمة الآخرين والتعاطف معهم والرغبة في مساعدتهم.
>
> ألبرت شفايتزر

مبادئ الشراكة لدى منظمة أرض- العون القانوني

تحكم علاقات الشراكة التي نبنيها مع الآخرين مجموعة من المبادئ الأساسية نحن مسؤولون عن تطبيقها أمام أنفسنا وأمام الآخرين.

وتتلخص هذه المبادئ بما يلي:

* احترام الاختلافات وأهمية الحوار

يبدأ الحوار باكراً مع بدء مرحلة التخطيط للمشروع عندما ندعو شركاءنا ليخبرونا عن وجهات نظرهم ويصرحوا بقدراتهم في جلسات عصف ذهني نبني عليها وعلى ما تعلمناه لاحقاً.

لِذا يعي موظفونا أهمية الاستماع الجيد للشركاء، ويبدون الاهتمام الحقيقي بالاستفسارات والمواضيع التي يثيرها الشركاء، ويشجعونهم على إثارتها.

عندما تبرز الحاجة إلى تضمين المشروع فكرة جديدة فإننا نطلب آراء ووجهات نظر الشركاء. بالإضافة إلى هذا فإننا ننظم جلسات حوارية لمناقشة أية قضايا اجتماعية أو سياسية تبرز في مجتمعنا لتكوين فكرة جيدة عن الوضع وإنشاء مجموعات دعم إن لزم الأمر.

يتضمن هذا المبدأ أيضاً تقديم آراءِ تغذية راجعة عن أداء الشركاء ونصحهم من خلال الحوار، إذ أنّه يتعين مراجعة الشراكة بشكل دوري وتقييم مساهمات الشركاء كما تنص اتفاقية الشراكة.

* الإيمان بالمبادئ الجوهرية لحقوق الإنسان

* قد تنشأ الشراكات في سياقات معينة مع شركاء لا يؤمنون بنفس مجموعة القيم الجوهرية والأهداف بعيدة المدى. لكن من المهم أن تكون الشراكة مجدية كي تحقق الأهداف المشتركة، وهنا تبرز الحاجة إلى التوصل إلى إجماع حول المعتقدات الجوهرية وقيم حقوق الإنسان، كالحِرص على الكرامة الإنسانية والمساواة. فمن الضروري التوصل إلى موقف موحد اتجاه القضايا الأساسية. الشفافية والمسؤولية

تقع مسؤولية كبيرة على عاتق الأفراد والمنظمات والمساهمين المرتبطين بمجال عملنا، لذا على كل طرف أن يعي تماما أنّه مسؤول أمام نفسه وأمام المانحين والمنتفعين والمساهمين الآخرين.

وهذا يتضمن:

١. بناء قدرات منظمة أرض- العون القانوني وشركائها المحليين في الرقابة والتقييم.

٢. تطوير وتصميم إطار رقابي مع الشركاء بطريقة تشاركية، وتطبيق نظام وإطار رقابي لتتبّع النتائج والمخرجات والأثر.

٣. القيام بتقييم دوري ونشر النتائج والمعارف التي تم التوصل إليها، وجعلها متوفرة لجميع المساهمين.

٤. تطبيق معايير شراكة المسؤولية الإنسانية والتأكد من تحسين نوعية البرامج وزيادة الكفاءة.

٥. القيام بتقييم دوري لعمل شركائنا على المستوى المحلي والإقليمي، وتقييم دوري خارجي مستقل لبرامجنا.

٦. تخصيص جزء معين من ميزانية برامجنا لنشاطات الرقابة والتقييم والتعلم وتطبيق التدابير أعلاه.

٧. التأكد من تطبيق نظام الرقابة والتقييم والتعلم على جميع البرامج، بما فيها الإطار المنطقي وسلاسل النتائج والمؤشرات ذات الصلة المحددة والقابلة للقياس والتحقيق المحكومة بإطار زمني، بالإضافة إلى طرق جمع المعلومات وقياس المؤشرات و آليات تدوين وتطبيق الدروس المستفادة.

* **الالتزام والإخلاص**

بالإضافة إلى الشراكات على أساس المشاريع، تسعى منظمة أرض- العون القانوني إلى إنشاء شراكات إستراتيجية مع المساهمين المؤثرين، لنضمن الالتزام من الجميع بمبادئ العمل الإنساني والإخلاص لمهمتنا.

أيضاً نحن نسعى إلى إحداث تغيير دائم وتعزيز الأثر. لذا فنحن ملتزمون ببناء قدرة شركائنا وربطهم مع المنظمات الأخرى، وبتقديم الخدمات التي وعدنا والتزمنا بها للمنتفعين.

* **العمل والتدخل التكامليين**

ترتبط منظمة أرض- العون القانوني في شراكات مع آخرين للوصول إلى أهداف مشتركة تدور حول التنمية بمعناها الشمولي التكاملي وتسهيل إدراك حقوق الناس الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية. لدى تأسيس الشراكة، يوافق كل طرف على المساهمة بالمعرفة والخبرة والموارد لضمان التدخلات الناجحة. وتكون قدرات ومساهمات كل طرف واضحة له وللطرف الآخر. قد يكون هناك حاجة لبناء قدرات الشريك حتى يقوم بدوره من الشراكة، وقد يكون ذلك عن طريق ربط الشريك مع منظمات أخرى أو مشاركته المعلومات عن طريق الحلقات التدريبية والنشرات.

* **التحديد الواضح للمهام والتطلعات**

يقوم بناء الشراكة الجيدة على الثقة والمصداقية المنظمة بتحديد دور كل شريك. تعمل منظمة أرض- العون القانوني على فتح قنوات اتصال مع الشركاء ليتمكنوا من التصريح بقدراتهم والمدة الزمنية التي يحتاجونها لتنفيذ المشروع. ورغم أنه من المحبّذ أن يلعب الشركاء دوراً في صنع القرار، غير أن اتفاقية الشركاء التي تحدد أدوارهم المختلفة الفردية هي التي تحكم وتنظم الشراكة.

> **الشيء الوحيد القادر على إنقاذ البشرية هو التعاون.**
>
> برتراند راسل

اختيار المنظمات الشريكة

يجب أن يكون هناك معايير موضوعة لاختيار الشريك، أهمها الأثر المضاف على كل طرف في هذه الشراكة. لذلك يجب أن تقوم مؤسسات المجتمع المدني باختيار الجهات التي تعمل معها بعد دراسة قيمة الشراكة مع الشريك المحتمل، وتوافقه مع استراتجيات برامج المنظمة، وبناء القدرة المتوقع.

ومن الأمور التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، تاريخ شراكات المنظمة في المنطقة الجغرافية المستهدفة التي يعمل بها الشريك، وعمل المنظمة في مشاريع أو برامج ذات مواضيع مشابهة لخبرة الشريك المحتمل، وتوافق قيم المنظمة مع قيم هذا الشريك. من الأمور المهمة أيضاً قيمة التمويلات المطلوبة لتنفيذ المشاريع المرجوة مع الشريك وقدرة الشراكة على تلبية الجانب المادي إن وجد أو ما هي الخبرات والموارد الأخرى التي قد تقدم للمؤسسة الشريكة.

بما أن عملنا يدور حول المنتفعين فإنه من الضروري أن نعرف أكثر عن العلاقات التي تربط الشركاء المحتملين بالمجتمعات المحلية ومدى تقبّلهم في المجتمع وكيف يشركون أفراداً من المجتمع ومنتفعين مستهدفين في مختلف مراحل البرنامج. بالإضافة إلى ذلك فإنه يتعين على الشريك أن يملك حساً حول النوع الاجتماعي في عمله.

كما تسعى منظمة أرض- العون القانوني إلى الحصول على معلومات واضحة حول النظامين المالي والإداري للشريك المحتمل، بما في ذلك التزامهما بالمتطلبات القانونية وفعالية الأنظمة الإدارية والسياسات المالية والأصول وأنظمة تسجيل ورقابة التمويل والمهارات التي يمتلكها الشريك المحتمل ونوعها، فيما إذا كانت هذه المنظمة الشريكة تملك هيكلاً حاكمياً واضحاً يمنع تضارب المصالح ويؤهلها لإدارة المهام المطلوبة بمهنية.

توافر هذه الشروط من عدمه يجب أن يتم تدوينه في نماذج معدة تضمن سلامة التوثيق للإجراء وضمان النزاهة والحياد في التقييم. للاستدلال الرجاء الاطلاع على مرفق رقم (١) وهو نموذج خاص تعتمده منظمة أرض-العون القانوني لمساعدتها في اختيار الشركاء.

توثيق الشراكة بشكل رسمي

يجب توثيق الشراكة بشكل مهني ورسمي. ويعتمد نوع التوثيق على نوع الشراكة، و يساعد توثيق الشراكة رسميا على التحديد الواضِح للأهداف التي نشأت الشراكة من أجل تحقيقها ، ويبيّن خطة التدخل ومنهج تنفيذها، ويمنع المشكلات في حالات معينة قبل حدوثها.

من أنواع التوثيقات المتعارف عليها دولياً في المجتمع المدني:

* عقد اتفاقية الشراكة، وهو عقد ملزم قانونيا توقعه الأطراف المتشاركة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وتوافق الأطراف المعنية على التشارك بالمسؤوليات والمخاطر والموارد والنتائج. ويوضح عقد الاتفاقية تفاصيل الميزانية وخطة العمل.
تفصّل اتفاقيات الشراكة التزامات كلّ طرف، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة وتعزيز العلاقات بين الشركاء.

* مذكرة التفاهم وهي اتفاق غير ملزم قانونياً يعبر عن رغبة مشتركة في العمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة.
توقع مذكرات التفاهم مع الشركاء من أجل تدعيم صورة المبادرات الإنسانية ومصداقيتها، ورفع مستوى التواصل بين المنظمات الشريكة، وتعزيز الجهود التي قد يبذلها الشركاء في بوتقة العمل المشترك. علاوة على ذلك فإن مذكرات التفاهم تسهل تعاملات المنظمات المحلية الشريكة مع السلطات المحلية.

* الاتفاق الضمني وينشأ عندما تتواصل المنظمة أو المؤسسة مع السلطات المحلية، إذ أن اعتراف هذه السلطات بالمنظمة وإشراكها في صياغة الإستراتيجيات الحكومية يفيد اتفاقاً غير معلنٍ بين الطرفين.
ويكفل هذا الاتفاق الضمني الحصول على الموافقات الرسمية بطريقة قانونية لضمان التزام الأطراف المختلفة بقوانين وتعليمات الدّولة.

* تقديم الخدمة للمنتفع يعد توثيقاً لهذه الشراكة الناشئة بين منظمة أرض- العون القانوني والمجتمعات والأفراد المنتفعين. بالرغم من أنّ الشراكة قد تبدأ قبل ذلك بكثير، فالتحدّث إلى المنتفعين وإشراكهم في التخطيط للبرامج وتنفيذها يعد توثيقاً للشراكة في هذه الحالة.
ويختلِف توثيق الشراكة باختلاف الخدمة المقدمة. ففي حالة تقديم خدمة مثل التمثيل القانوني للمنتفع أمام المحاكم، والتي تقدمها منظمة أرض- العون القانوني إضافةً إلى تقديم الاستشارات القانونية، يتعيّن وجود سند توكيل ووثائق أخرى يجب توقيعها لتوضيح بنود هذه العلاقة بين الموكّل والوكيل المحامي.

* إنهاء الشراكة، تعتمد آلية إنهاء الشراكة على الأغلب على طريقة توثيق الشراكة ابتداءاً.أما من حيث سبب الإنهاء، فقد تنتهي الشراكة لعدة أسباب تتراوح بين فشل الشريك في تنفيذ التزاماته، أو بسبب تغيير في وضع الشريك من شأنه أن يؤثر على جوهر الاتفاقية.

وحتى إتمام أهداف وواجبات الاتفاقية بنجاح وانتهاء مدّة العقد المحدد الأمد. وهو السبب الأكثر شيوعاً لإنهاء الشراكات.

في حالة رغبة أحد الشركاء في إنهاء عقد اتفاقية الشراكة، يتعين عليه إعطاء إشعار مسبق حسب نوع العقد. مع تطبيق أحكام الإنهاء الواردة في العقد. وقد يكون الإعلان عن إلغاء الشراكة كافياً في الحالات التي لا تتطلب إشعاراً قانونيّاً.

و عند إتمام البرنامج الذي تقوم عليه الشراكة بنجاح، يتمّ إصدار كتاب يفيد إنهاء المشروع وإحلال الشركاء من أيّة مسؤوليات أو مطالبات أخرى.

إذا كان الاتفاق يتضمن إعادة أية ممتلكات للمشروع موضوع الشراكة لدى إنهاء العقد تحرص المنظمة الشريكة على استعادة أيّة ممتلكات أو معدات أو شارات أعطيت للشريك لإنجاز مشروع معين.

> متى عاون البعض البعض فقد استغنى الجميع عن الجميع، ومتى اتّكل البعض على البعض فقد اضطر الجميع إلى الجميع.
>
> أبو حيان التوحيدي

مُلحَق (١)

نموذج لتقييم صورة الشريك المحتمل

يجب أن تتم تعبئة النموذج بمعلومات حول الشريك المحتمل قبل الشروع في الشراكة. يرجى ملئ النموذج بدقة بعد جمع المعلومات الضرورية عن الشريك المحتمل من خلال البحث و/أو الاجتماعات. اسأل الشريك المحتمل عن أيّة معلومات إضافية تحتاج إلى معرفتها.

الشريك	
المشروع	
تقييم الشريك المحتمل	
الملائمة الاستراتيجية	
١- ما هي مهمة الشريك؟	
٢- ما هي القيم والمعتقدات الجوهرية التي يؤمن بها الشريك المحتمل؟	

٣- ما هو الطابع العام للبرامج والمشاريع التي أتمّها الشريك بنجاح؟ ٤- هل أتم الشريك المحتمل مشاريعَ مماثلة بنجاح من قبل؟ ٥- ما هي المعارف التي اكتسبها الشريك من خلال المشاريع السابقة وطبّقها؟ ٦- هل يركز منهج الشريك على التنمية طويلة الأمد. و/أو الاستجابة الإنسانية. و/أو المناصرة؟ ٧- ما هي المنظمات التي يتحالف معها الشريك المحتمل؟ ٨- هل يملك الشريك هيكل حاكمي واضح؟ هل يمنع هذا الهيكل تضارب المصالح؟ ٩- هل يملك الشريك مبادئ ورؤية وغاية وحاكمية واضحة؟ هل تتناسب مع طرق عمل مؤسسة أرض- العون القانوني؟	
إشراك الفئات والمجتمعات المُستهدفة	
١- هل يمثل الشريك المجتمع المحلي حيث يعمل؟ ٢- هل يشرك الشريك المحتمل النساء والرجال أعضاء المجتمع والمنتفعين في مختلف مراحل المشروع؟ ٣- كيف يشرك الشريك المحتمل المحرومين والأقليات؟ ٤- هل يستطيع الشريك المحتمل الوصول إلى المنتفعين وهل يملك مصداقية لديهم؟ ٥- ما هو موقف الشريك المحتمل حول مسائل النوع الاجتماعي (الجندر) والتنوع بشكل عام وفي المجتمعات المحلية التي يعمل فيها بشكل خاص؟	

الإدارَة والماليّة والمهارات	
١- كيف تتم إدارة منظمة الشريك المحتمل؟ ٢- هل تلتزم منظمة الشريك المحتمل بالمتطلبات الدستورية والقانونية للدولة؟ ٣- هل تمتلك منظمة الشريك المحتمل نظاماً إدارياً فاعلاً؟ هل لديها سياسات مالية؟ ٤- هل تمتلك منظمة الشريك المحتمل إدارة مالية قوية تطبق معايير المحاسبة وتدير الموارد المخصصة لتطبيق المشروع؟ ٥- ما هي الأصول والخصوم التي يملكها الشريك المحتمل؟ ٦- كيف يقوم الشريك المحتمل بالتوثيق والرقابة على إنفاق أموال المانحين؟ ٧- ما هي القاعدة التمويلية للشريك المحتمل؟ ٨- ما هي قاعدة المهارات للشريك المحتمل؟	
تقييم القدرة على إتمام المشروع بنجاح	
١- هل يمتلك الشريك المهارات التنظيمية والفردية والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف المشروع؟ ٢- هل تعدّ أساليب الإدارة وأنظمة السيطرة لدى الشريك المحتمل مناسبة للمشروع؟	

٣- ما هو سجلّ الشريك المحتمل في موضوع تقييم وإدارة المخاطر؟ ٤- ما هو سجلّ الشريك المحتمل في إتمام المشاريع ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددين للمشروع؟ ٥- ما هو سجلّ الشريك المحتمل في تقديم التقارير المالية في وقتها؟	

ملاحظات حول احتياجات الشريك المحتمل المحددة في بناء القدرات:

ملأ النموذج من قِبل

بتاريخ

(فريق أرض- العون القانوني)