

## الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول الإدارة العامة تحت الضغط

رام الله - بيرزيت، 3-5/7/2017

" تطوير العمل المؤسسي من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص "

حليمه سعيد، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، رام الله - فلسطين ([haleema@pcbs.gov.ps](mailto:haleema@pcbs.gov.ps))

### (نبذة مختصرة)

تعرف الشراكة على أنها الترتيبات التي تمكن شخصين أو مؤسستين أو أكثر لديهم مصالح مشتركة من تقاسم الأرباح والاستفادة المطلقة من نتائج الأعمال التي يقومون بها من خلال تضافر الجهود وعدم تكرار نفس العمل للحصول على أفضل النتائج.

ومن العناصر الأساسية لنجاح الشراكة هو توفر الاهتمام والمعرفة والاستعداد من قبل كل الأطراف الأمر الذي يساعد في تحقيق الأهداف المرجوة. إن مبدأ الشراكة يقوم على أساس التكاملية والبناء على ما يتم انجازه والاستخدام الفعال والأمثل للموارد المتوفرة، ولا يقوم على أساس الندية والتنافسية فكلمة السر لنجاح جهود الشراكة هو التعاون والتفاهم والتنسيق.

من خلال هذه الورقة سيتم التطرق إلى مفهوم الشراكة بإبعادها المختلفة، مع شرح لأهم عناصرها، ومتطلبات تطبيقها ومميزاتها وأسس النجاح اللازم توفرها لتحقيق الأهداف المنشودة لكافة الأطراف المعنية، وكذلك سيتم الحديث عن الوسائل التي يمكن استخدامها لتطبيق الشراكة في العمل المؤسسي (العام والخاص)، مع ذكر أمثلة من واقع عمل المؤسسات في القطاعين العام والخاص وذكر لأهم المعوقات التي واجهت المؤسسات أثناء العمل وأهم الانجازات التي تم تحقيقها من خلال تطبيق مبدأ الشراكة. كما سيتم الحديث عن الرؤية المستقبلية المقترحة لعمل المؤسسات لضمان التطوير المؤسسي وفي كل المجالات في ظل الثورة التكنولوجية الهائلة في عالم التواصل والاتصال.

**كلمات مفتاحية:** الشراكة، التكاملية، البناء المؤسسي، التعاون، التنافسية، الثورة التكنولوجية.

## مقدمة:

**القطاع الحكومي (Governmental Sector):** هي تلك القطاعات التي تكون مملوكة للدولة إما أن تكون استثمارية ربحية، أو استثمارية خيرية أو غير ذلك. وهي التي تخدم المجتمع ولا يمتلكها أفراد وتشرف عليها الدولة وتتكفل برواتب موظفيها. كما يمكن تعريف المؤسسة بمجموعة الأفراد الذين تربطهم دائرة واحدة وفق عمل مؤسسي وهيكل إداري منظم ومن الأمثلة على المؤسسات الحكومية:

- المدارس والجامعات الحكومية.
- وزارات الدولة
- بعض الهيئات والمؤسسات الوزارية التي تتبع رئاسة الوزراء.
- المستشفيات الحكومية.
- قطاعات الأمن والسلامة.

**القطاع الخاص (Privet Sector):** هو مجموع المؤسسات التي تكون خاضعة لرأس مال الأفراد أو الشركات. كما يمكن تعريفه كذلك على انه قطاع الأعمال المرتبط بالمؤسسات، والشركات التي يملكها أفراد بصفة شخصية، وغير مرتبطة بحكومة الدولة، أو أية مؤسسة من مؤسساتها.

من التعريفات الأخرى للقطاع الخاص: هو مجموعة المهن، والأعمال التي يعمل فيها فرد، أو مجموعة من الأفراد وترتبط بالخبرات، والمهارات المكتسبة سواءً بالاعتماد على التدريب المهني، أو التعليم الأكاديمي، ويساهم القطاع الخاص بتوفير الدخل للأفراد، من خلال وجود مجموعة من فرص العمل ضمن المنشآت الخاصة.

يعتبر مفهوم **الشراكة** مفهوما حديثا، حيث لم يظهر في القاموس إلا في سنة 1987 بالصيغة الآتية " نظام يجمع المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين "، أما في مجال العلاقات الدولية فإن أصل استعمال كلمة شراكة تم لأول مرة من طرف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (CNUCED) في نهاية الثمانينات.

لقد تم استعمال كلمة شراكة كثيرا من طرف الباحثين دون إعطائها مفهوما دقيقا، وفي هذا الإطار يقترح B. Ponson "أنها تتمثل في كل أشكال التعاون ما بين مؤسسات أو منظمات لمدة معينة تهدف إلى تقوية فعالية المتعاملين من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها"، فمفهوم الشراكة بهذا الشكل يشمل التحالف الإستراتيجي، لكن ينبغي أن نفرق بين التحالف والاندماج والافتناء والشراكة، فيعتبر B. Garrette و P. Dussage أن الاندماج والافتناء هو زوال المؤسسة المعنية لميلاد وحدة أو مؤسسة جديدة، أما في التحالف والشراكة تبقى المؤسسة تحافظ على استقلاليتها من حيث الأهداف والمصالح الخاصة وتقيم علاقات مشاركة لتحقيق بعض الأهداف المشتركة.

## خصائص الشراكة:

إن الشراكة ما هي إلا وسيلة أو أداة لتنظيم علاقات مستقرة ما بين وحدتين أو أكثر، وتتطلب هذه العملية جملة من الخصائص منها :

- التقارب والتعاون المشترك، أي لا بد من الاتفاق حول حد أدنى من المرجعيات المشتركة تسمح بالتفاهم والاعتراف بالمصلحة العليا للأطراف المتعاقدة.
- علاقات التكافؤ بين المتعاملين.
- خاصية الحركية في تحقيق الأهداف المشتركة.
- اتفاق طويل أو متوسط الأجل بين طرفين لممارسة نشاط معين.
- قد تكون الأطراف شخصيات معنوية عامة أو خاصة.

- لا تقتصر الشراكة على تقديم حصة في رأس المال، بل يمكن أن تتم من خلال تقديم خبرة أو نقل تكنولوجيا أو دراية أو معرفة... إلخ.
- لا بد أن يكون لكل طرف الحق في إدارة المشروع (إدارة مشتركة)، التقارب والتعاون المشترك على أساس الثقة وتقاسم المخاطر بغية تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.
- التقاء أهداف المتعاملين (على الأقل في مجال النشاط المعني بالتعاون) والتي ينبغي أن تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل والمعاملة المماثلة على مستوى مساهمات الشركاء والمتعاملين.
- تنسيق القرارات والممارسات المتعلقة بالنشاط والوظيفة المعنية بالتعاون.

### المزايا التي توفرها الشراكة:

من بين المزايا التي توفرها الشراكة ما يلي :

- تعزيز وتبادل الخبرات والتكنولوجيا بين كافة الأطراف.
- اكتساب المزيد من الخبرة من قبل العاملين على تنفيذ المشاريع المشتركة.
- الإنتاج بتكاليف أقل حيث أن هناك استثمار أفضل للمصادر البشرية والمالية .
- البناء على ما هو موجود من خبرات وانجازات.
- التكاملية في الأداء وضمان تضافر الجهود وعدم تكرارها.
- تحمل جميع الأعباء والمخاطر التي تنجم عن هذه الشراكة بصفة متعادلة بين الشركاء.

### أهداف الشراكة:

- التعاون بين أطراف الشراكة
- خدمة العملاء في الوقت المناسب
- تجنب التأخير
- طرح بدائل جديدة
- المشاركة في الخطط
- الأداء الجيد
- جمع الطاقات
- تبادل الخبرات
- خفض التكاليف
- المشاركة في التكاليف الثابتة
- السيطرة على المخاطر
- تحسين أساليب الاستعمال
- المشاركة في تحمل المخاطر
- زيادة الفهم المتبادل من خلال التواصل الفعال
- تقديم مخرجات أقوى منافسة
- خلق مخرجات جديدة
- مساندة وخدمة العملاء
- زيادة القدرات التنافسية
- ابتكار أنماط إنتاج جديدة
- تحسين صورة المؤسسة

- التكامل بين الخبرات
- التنسيق والتخطيط الفعال والاستراتيجي بين الشركاء

### انعكاسات وسلبيات الشراكة:

- التراخي والاعتماد الكلي من قبل احد الشركاء على بقية الشركاء.
- فرض شروط خاصة لبعض الأطراف على الآخرين لتحقيق مصلحة معينة خاصة إذا كان احد الشركاء من الدول المانحة أو الأجنبية.
- سيطرة احد الشركاء على باقي الأطراف خاصة في حال كانت الشراكة غير متوازنة ومنكافئة في حالة أن المساهمة المالية لأحد الشركاء أعلى من مساهمة بقية الشركاء.
- في بعض الأحيان تؤدي الشراكة إلى البعد عن الهدف والعمل الأساسي الذي تقوم به المؤسسة إلى أنشطة قد تكون ثانوية في عمل المؤسسة.
- قد تتطلب بعض الشراكات زيادة الأعباء على الكوادر البشرية والأجهزة والمعدات المتوفرة.

### أنواع الشراكات:

هناك أنواع عديدة من الشراكات يمكن تصنيفها حسب الجهات وحسب الأنشطة والأهداف، إلى ما يلي:

- شراكات تتم بين المؤسسات والوزارات الحكومية فيما بينها
- شراكات تتم بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص
- شراكات تتم بين القطاع الحكومي ومنظمات دولية ودول مانحة
- شراكات تتم ما بين مؤسسات القطاع الخاص والأهلي والدول المانحة.
- وشراكات تتم بين مؤسسات القطاع الخاص.
- شراكات تتم بشكل عام لتغطية كل أنشطة الشركاء
- شراكات تتم بشكل جزئي لتنفيذ أنشطة محددة وفي بعض الأحيان نشاط واحد فقط.

هذا وقد تختلف المدة الزمنية لتلك الشراكات فقد تكون طويلة الأمد وقد تكون متوسطة او قصيرة حسب الهدف من الشراكة وحسب ما يتم الاتفاق عليه ما بين الشركاء.

### أهم متطلبات نجاح الشراكة:

- أن تكون الشراكة مبنية على أسس واضحة وان يكون هدفها هو تحقيق المصالح المشتركة وعلى أساس المنافع المتبادلة.
- أن يكون هناك متابعة وتواصل مستمر وتدفق مستمر للمعلومات بين كافة الأطراف.
- يجب أن يلمس كل طرف بأن مصالحه يتم تحقيقها وان هناك مردود ايجابي من إبرام الشراكة وان المصالح متحققة على ارض الواقع بنتائج ملموسة.
- يجب أن يتم التعامل ما بين الشركاء على أساس التكامل في الأدوار وليس على أساس التنافسية وان الجهود المبذولة من كافة الأطراف تصب في مصلحة الجميع.
- يجب أن يقتنع وتعمم المعرفة لكل العاملين في المؤسسات الشريكة بأهمية هذه الشراكة مع التعريف بالمصلحة التي ستجنيها الجهات الشريكة من إبرام هذه الشراكة.

- يجب أن لا يتم حكر الشراكة بفئة محددة داخل المؤسسات الشريكة بل أن يتم العمل بها من قبل كافة الطواقم العاملة في المؤسسات الشريكة.
- يجب وضع خطة عمل وجدول زمني واضح للمهام التي سيتم تحقيقها من خلال توقيع اتفاقية الشراكة.
- يجب على الإدارات العليا في المؤسسات الشريكة توفير الجو الملائم وكل المتطلبات التقنية والخبرات والكوادر لتنفيذ المهام المتفق عليها في اتفاقية الشراكة وفي الوقت المحدد لذلك.
- يمكن للمؤسسات الشريكة مراجعة الاتفاقية المبرمة فيما بينهم بشكل دوري لإضافة أو تعديل بعض المواد الواردة في اتفاقية الشراكة بناء على التقييم المستمر للإنجاز والنتائج المتحققة والظروف المستجدة.
- إشراك الطواقم البشرية في المؤسسات الشريكة بأية دورات تدريبية أو أنشطة تأهيلية تفيد المؤسسات الشريكة في عملها ولزيادة المهارات والقدرات لدى الفرق العاملة لتحقيق المهام المطلوبة على أكمل وجه.
- إصدار تقارير أو نشرات مشتركة بهدف الترويج للإنجازات التي تحققت من خلال الشراكة القائمة بين المؤسستين ولضمان تعميم الفائدة للجميع.

### أمثلة على شراكات ناجحة:

- هناك العديد من الأمثلة الواقعية على الشراكات الناجحة بين عدة أطراف ومن مختلف القطاعات وعلى مستوى البلد الواحد أو ما بين بلدين أو أكثر، كما أن هناك أمثلة على شراكات ناجحة ما بين مؤسسات القطاع الحكومي، وما بين مؤسسات القطاع الحكومي ومؤسسات من القطاع الخاص، وأمثلة أخرى ما بين مؤسسات القطاع الحكومي والقطاع الخاص ومؤسسات دولية مختلفة.
- والشراكات قد تتم ما بين المؤسسات العاملة في مختلف القطاعات مثل القطاع الاقتصادي، أو قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أو قطاع الصناعة والتصنيع، أو في قطاع الخدمات وقطاع الأمن والعدالة وغيرها الكثير من القطاعات.
- وعلى سبيل المثال لا الحصر سيتم ذكر بعض الأمثلة الواقعية التي تمت في فلسطين من شراكات كانت تمثل قصص نجاح ومخرجاتها انعكست على تطوير الأعمال وتأهيل الأفراد ولمسها المواطن الفلسطيني:
- الشراكة التي تم إبرامها وعلى مدى عدة سنوات ما بين وزارة العمل ووزارة التنمية الاجتماعية بغرض توفير فرص عمل للفئات المهمشة والأسر ذات الدخل المتدني وذلك لتوفير فرص عيش كريمة لتلك الأسر.
- الشراكة التي تمت ما بين وزارة العمل والبنوك الفلسطينية ورؤوس الأموال من الفلسطينيين بغرض توفير قروض مسهلة لفئة الشباب العاطلين عن العمل من خلال شروط ميسرة وفترة سداد طويلة تسمح للشباب بالإنتاج وإدارة مشاريعهم الخاصة.
- الشراكات التي تتم ما بين الوزارات والمؤسسات الفلسطينية والجامعات الفلسطينية بغرض تدريب الخريجين، وتأهيلهم للحصول على فرص عمل في المستقبل. كما أن هناك مشاريع مشتركة ما بين الجامعات الفلسطينية والقطاع الخاص لاستيعاب أعداد من الخريجين خاصة في تخصصات محددة ومن الخريجين المتميزين.
- هناك شراكات تتم ما بين المؤسسات والوزارات الحكومية وكذلك القطاع الخاص مع الدول المانحة ومنظمات الأمم المتحدة بغرض تنفيذ مشاريع تنموية في القطاعات المختلفة وأهمها البنية التحتية وقطاع المياه والصرف الصحي وقطاع الكهرباء والطاقة البديلة، وقطاع الصحة والتعليم وقطاع الصناعة والاقتصاد وغيرها الكثير من القطاعات التي تتناول كل مجالات العمل التنموي والبناء المؤسسي.

هناك شراكات ناجحة تتم ما بين الوزارات والمؤسسات الحكومية ومراكز الأبحاث ومنها مركز البحوث ماس، وأريج، ومركز دراسات المرأة ومركز دراسات الصحة العامة، وغيرها من المراكز البحثية المختلفة بهدف إجراء دراسات تحليلية عن واقع البلد من مختلف الجوانب ووضع تصورات ومقترحات تطويرية للمستقبل.

استنادا إلى الهدف الثاني من الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاءات الرسمية والمتعلق بتعزيز الشراكة بين المستخدمين والمنتجين للبيانات في النظام الإحصائي من خلال إجراء مسح ومشاريع وطنية إحصائية مشتركة تستند إلى وثيقة معايير وإجراءات إنتاج ونشر الإحصاءات الرسمية، عقد الجهاز خلال الخمس سنوات الماضية أكثر من أربعة وعشرون (24) مذكرة تفاهم مع الوزارات والمؤسسات التالية (وزارة الصحة، وزارة الثقافة، وزارة التربية والتعليم، وزارة الأسرى وشؤون المحررين، وزارة الحكم المحلي، وزارة النقل والمواصلات، وزارة الزراعة، وزارة الاقتصاد، وزارة شؤون البيئة، وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة السياحة والآثار، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وزارة العدل، وزارة المالية، ديوان الموظفين العام، سلطة المياه الفلسطينية، سلطة النقد، النيابة العامة، هيئة مكافحة الفساد، المجلس التشريعي، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، مجلس القضاء الأعلى، هيئة المنظمات الأهلية، والإدارة العامة للأرصدة الجوية).

### النظرة المستقبلية:

بناء على ما تقدم يتبين أهمية الشراكات لبناء المؤسسات، حيث أن مبدأ الشراكة تخدم كل الأطراف في تحقيق أهدافها المنشودة، كما إن إبرام الشراكات مع كافة الجهات ذات الاهتمامات المشتركة سيشكل نقلة نوعية في عمل تلك المؤسسات وفي زيادة إنتاجها وفي فعالية وكفاءة أداءها الأمر الذي سينعكس بالضرورة على تأهيل الكوادر البشرية العاملة في تلك المؤسسات. ولضمان تحقيق شراكات ناجحة ولمأسسة العمل التشاركي بين المؤسسات المختلفة وفي القطاعات المختلفة وفي جوانب الحياة المختلفة لا بد من تكون هناك رؤية واستراتيجيات واضحة لبناء هذه الشراكات ومنها ما يلي:

- من المهم أن تتبنى الحكومات مبدأ الشراكة كأحد أسس عمل المؤسسات والتشجيع عليها ودعمها بكل الطرق الممكنة.
- على الحكومات صياغة بروتوكول أو صياغة قانونية نموذجية لإدارة وتنسيق العمل بالشراكات بإطار موحد يكون كمنهج عمل يتم الانطلاق منه لصياغة العقود التشاركية بين المؤسسات.
- زيادة المعرفة وبناء قدرات الأفراد في المؤسسات على مبدأ التشاركية في الأعمال مع زيادة الوعي لديهم بأهمية الشراكة وأسسها ومميزاتها وآليات تنفيذها والنتائج الإيجابية التي قد تتحقق من خلالها.
- تعميم الفائدة والتعامل مع الشراكات الناجحة بين المؤسسات على أساس أنها ممارسات فضلى تحققت و كقصص نجاح يمكن الاحتذاء بها.
- التشجيع على عقد شراكات بين المؤسسات في القطاعات المختلفة من باب التكاملية في الأعمال والتخصصات مما يقلل من التكلفة ويؤدي لأفضل النتائج.
- ضمان تدفق المعلومات حول مخرجات الشراكات لكل الجهات ذات العلاقة بحيث تكون هناك متابعة وتقييم مستمر للأداء وللنتائج المتحققة ومحاولة لتعديل المسارات في حال الانحراف عن الأهداف المنشودة.

