

سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية  
العدد ٨٧

## التشبيك الإلكتروني بين المنظمات الأهلية

الدكتور محمد أبو العلا  
خبير في التقنيات والتشبيك



حقوق الطبع محفوظة  
يجوز الاقتباس من مادة الكتاب بشرط الإشارة إلى المصدر

الطبعة الأولى  
م ٢٠١٤

إن الآراء الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي الكاتب أو الجهة ولا تعبر بالضرورة عن رأي المكتب التنفيذي

المكتب التنفيذي  
ص. ب ٢٦٣٠٣ المنامة - مملكة البحرين - هاتف +٩٧٣١٧٥٣٠٢٠٢  
فاكس- +٩٧٣١٧٥٣٠٧٥٣  
البريد الإلكتروني: [info@gcclsa.org](mailto:info@gcclsa.org)  
العنوان على شبكة الانترنت: [www.gcclsa.org](http://www.gcclsa.org)



سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية

سلسلة علمية متخصصة  
تعنى بنشر البحوث والدراسات الاجتماعية والعمالية

تصدر عن  
المكتب التنفيذي

لمجلس وزراء العمل ومجلس وزراء الشؤون الاجتماعية  
بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

الإشراف العام  
عقيل أحمد الجاسم

هيئة التحرير والإعداد  
محمود حافظ  
خليل بوهزاع  
محمد الغايب  
علي فيصل



## المحتويات

٩	تقديم المدير العام.....
١١	مقدمة .....
١٣	أولاً- التشبيك وبناء التحالفات بين المنظمات غير الحكومية:
١٣	١-١ خلفية تاريخية.....
١٦	٢-١ مفهوم الشبكة والتشبيك.....
١٧	٣-١ أطر التشبيك بين المنظمات غير الحكومية.....
٢٣	٤-١ أهمية التشبيك بين المنظمات الأهلية.....
٢٤	٥-١ عيوب التشبيك بين المنظمات الأهلية.....
٢٥	٦-١ متطلبات وأسس التشبيك بين المنظمات غير الحكومية....
٢٧	٧-١ معايير التشبيك بين المنظمات غير الحكومية.....
٣٤	٨-١ مهارات التشبيك.....
٣٥	ثانياً- بناء شبكات المنظمات الأهلية:
٣٦	١-٢ المرحلة الأولى: التعبئة.....
٣٩	٢-٢ المرحلة الثانية: بناء الأساس.....
٤٦	٣-٢ المرحلة الثالثة: التطوير المستمر.....
٥٠	٤-٢ المرحلة الرابعة: استمرارية الشبكة.....
٥٤	ثالثاً- آليات عمل وإدارة شبكات المنظمات غير الحكومية:
٥٤	١-٣ حسن إدارة شبكات المنظمات غير الحكومية.....

٥٥	٢-٣ أدوات وآليات عمل شبكات المنظمات غير الحكومية.....
٥٦	٣-٣ الهيكل الإداري لشبكات المنظمات غير الحكومية.....
٥٧	٤-٣ الجمعية العمومية.....
٥٧	٥-٣ مجلس الأمناء.....
٥٨	٦-٣ الإدارة التنفيذية.....
٦٠	٧-٣ التشبيك الإلكتروني بين المنظمات الأهلية.....
٦١	٨-٣ تمرين عملي (١).....
٦٤	رابعاً- الأدوات التكنولوجية للتشبيك بين المنظمات الأهلية:
٦٤	١-٤ البريد الإلكتروني E-MAIL.....
٦٥	٢-٤ القوائم البريدية (MAILING LISTS/GROUPS).....
٦٦	٣-٤ الشبكات الاجتماعية.....
٧١	٤-٤ البث المباشر عبر الإنترنت (BAMBUSER).....
٧١	٥-٤ الحملات الإلكترونية (ELECTRONIC CAMPAIGNS)....
٧٢	٦-٤ تمرين عملي (٢).....
٧٣	قائمة المصادر والمراجع ..Error! bookmark not defined

\* \* \*

## تقديم المدير العام

تنفيذاً للقرار الصادر عن مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ، نظم المكتب التنفيذي بالتعاون والتنسيق مع وزارة التنمية الاجتماعية بمملكة البحرين ورشة العمل التدريبية حول آليات التشبيك الالكتروني بين المنظمات الأهلية الخليجية خلال الفترة من ٢٧ إلى ٢٨ فبراير ٢٠١٣م في مدينة المنامة.

وعقدت الورشة تحت رعاية سعادة الدكتورة فاطمة محمد البلوشي وبمشاركة وفود تمثل الجمعيات الأهلية التي تمتلك تجربة في التكنولوجيا والتشبيك، وممثلين عن الإدارة الرسمية المعنية بالإشراف على الجمعيات الأهلية في وزارات الشؤون والتنمية الاجتماعية بالدول الأعضاء.

والتي جاء تنظيمها في إطار السعي لبناء قدرات المؤسسات الحكومية الرسمية والأهلية التطوعية، وتعزيز قدراتها في التلاقي والاتصال وتبادل الخبرات المختلفة والمبتكرة لتحسين إسهامها التنموي وتحقيق المزيد من الأهداف الاجتماعية المأمولة، وذلك عن طريق إكساب المشاركين فيها المهارات والمعارف التقنية حول آليات التشبيك وقواعده ونظمه وبما يحقق الديمومة الالكترونية في التواصل بين المنظمات العاملة في المجال الواحد ضمن آلية منظمة.

وقد عالجت أبحاث الورشة موضوعات هامة شملت التعرف على مفهوم الشبكة والتشبيك وأهدافها وفوائدها وتجربة ممارستها على المستويات الدولية والعربية والخليجية والمحلية و التدريب على كيفية إنشاء الشبكة والمتطلبات الفنية والتنظيمية والإدارية لتحقيق التشبيك في المؤسسة الواحدة وبين أعضاؤها و تفعيل التشبيك واشتراطاته والعلاقة بين المعلومات وتقنية التكنولوجيا في الإعلام وكيفية الاستفادة منها فضلاً عن التطبيقات العملية وأخذ بعض التمارين العملية في الأدوات التكنولوجية للتشبيك الالكتروني بين المنظمات الأهلية.

وإذ يفتنم المكتب التنفيذي هذه الفرصة للإعراب عن وافر شكره وتقديره للدكتور محمد أبو العلا المشرف العلمي على الجهد العلمي الذي بذله وتعاونه مع المكتب في إعداده لأوراق العمل، لنسأل المولى القدير أن يوفق الجميع لما فيه نهضة وتقدم مجتمعاتنا العربية نحو الخير والصلاح.

والله ولي التوفيق،،،

المدير العام

عقيل أحمد الجاسم

## مقدمة:

يعتبر التشبيك (Networking) من العوامل الأساسية وراء استدامة عمل المنظمات غير الحكومية (أو الأهلية). فالتشبيك بين الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية وسيلة فعالة لتبادل المعرفة والمعلومات حول الاحتياجات والحلول والخبرات والمنافع والمساهمة في نشرها وتداولها. كما يعتبر التشبيك وسيلة لتقوية المنظمات غير الحكومية من خلال توحيد الخطاب وزيادة التأثير في المفاوضات والضغط.

ويساهم التشبيك كذلك في تعزيز الأداء الديمقراطي وتفعيل الدور التنموي لمنظمات المجتمع المدني. ويشكل التشبيك أداة لتقوية المنظمات غير الحكومية في سعيها نحو استقلالية قرارها في مواجهة نزعة الحكومات للهيمنة عليها وتوجيهها، والقطاع الخاص الذي يحاول التخفيف من نتائج ادائه الاقتصادي على الصعد الاجتماعية والثقافية والبيئية من خلال دعم المنظمات غير الحكومية، والجهات المانحة التي تسعى إلى فرض أهدافها وبرنامج عملها، وفي بعض الأحيان، ثقافتها.

ويأتي هذا الكتيب نتاجاً لأعمال ورشة العمل "آليات التشبيك الالكتروني بين المنظمات الأهلية الخليجية ذات الأهداف المشتركة" والتي تم عقدها بمدينة المنامة بمملكة البحرين يومي ٢٧-٢٨ فبراير ٢٠١٣م في المركز الوطني لدعم المنظمات الأهلية التابع لوزارة التنمية الاجتماعية بمملكة البحرين.

ويهدف هذا الكتيب إلى إكساب القارئ المهارات والمعارف التقنية حول آليات التشبيك وقواعده ونظمه في الإطار المؤسسي الحكومي الرسمي والأهلي التطوعي وبما يحقق الديمومة الالكترونية في التواصل بين المنظمات العاملة في المجال الواحد ويعود بالنفع على التنمية.

### ولهذا فإن الكتيب يغطي النقاط التالية:

١. مفهوم الشبكة والتشبيك وأهدافها وفوائدها وتجربة ممارستها على المستويات الدولية والعربية والخليجية والمحلية.
٢. التدريب على كيفية إنشاء الشبكة والمتطلبات الفنية والتنظيمية والإدارية لتحقيق التشبيك في المؤسسة الواحدة وبين أعضاؤها.
٣. التدريب على تفعيل التشبيك واشتراطاته والعلاقة بين المعلومات وتقنية التكنولوجيا في الاعلام وكيفية الاستفادة منها.
٤. التشبيك الالكتروني على مستوى المؤسسة وأعضائها مخاطبة والتشبيك بين الجمعيات الأهلية ذات الأهداف المشتركة فيما بينها من جهة أخرى.
٥. التعاون الالكتروني من خلال التشبيك بين الجمعيات الأهلية والجهة الرسمية المسؤولة عنها في الدولة.
٦. واقع التجارب القائمة في التشبيك على مستوى دول مجلس التعاون على الصعيدين الأهلي التطوعي والحكومي الاهلي.
٧. الخروج بنتائج وتوصيات لتطوير وتعزيز عملية التشبيك بين الجمعيات والمؤسسات بما يؤدي إلى جودة العمل والخدمات في تنمية المجتمع ونهضته.

## أولاً- التشبيك وبناء التحالفات بين المنظمات غير الحكومية:

### ١-١. خلفية تاريخية:

في الماضي، ركزت معظم النظريات الاجتماعية والسياسية على الكيان الواحد (Entity) أو التنظيم المحدد دون البحث في العلاقات والتشابكات بين هذه الكيانات والتنظيمات وأجزاء المجتمع الأخرى. فمثلاً في النظريات التقليدية للدولة تركز هذه النظريات على أجهزة الدولة المختلفة، التشريعية والتنفيذية والقضائية، والعلاقات بينها دون الاهتمام بتشكيلات وكيانات المجتمع الأخرى وعلاقة الدولة بها، وفي هذه النظريات كانت الدولة هي المركز الذي يسير المجتمع ويقوده.

منذ الثمانينات حدثت تغيرات كبيرة في المجتمعات الحديثة نتيجة الثورة الصناعية، والتي اكتسبت معها الكيانات الأخرى مثل مؤسسات القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية وزناً ومكانة في المجتمع مما جعل هذه الكيانات تؤثر على اتخاذ قرار الدولة وتشارك فيه. وقد اتضحت هذه الظاهرة بظهور الشركات متعددة الجنسيات التي نسفت حدود الدولة القومية ولم يعد بمقدور الدولة الرقابة على هذه الشركات (بل أن هناك الكثير من هذه الشركات يفوق رأسمالها ميزانية كثير من الدول في العالم الثالث). ونتيجة لظهور هذه الشركات متعددة الجنسيات أصبح التنسيق بين النقابات القومية واتحاداتها على المستوى العالمي ضرورة لحماية مصالح العاملين أمام هذه الشركات الضخمة.

وكما جاء انحسار دور الدولة كمركز وكقائد وحيد للمجتمع نتيجة لتعاظم دور مؤسسات القطاع الخاص والنقابات نتيجة للانتشار الجغرافي لهذه المؤسسات متعددة الجنسيات ولقوتها الاقتصادية، زاد انحسار دور الدولة نتيجة قيام المنظمات الأهلية والتي جعلت من الأهداف الاجتماعية والبيئية وحماية المستهلك والدفاع عن حقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية هدفها الأساسي في مواجهة القطاع الخاص ومؤسساته الضخمة عالمياً وآثاره السلبية الاجتماعية والبيئية وتعديه على حقوق المستهلك، خاصة بعد انتهاج سياسات التحرير الاقتصادي في كل العالم تقريباً وانحسار دور الدولة الاجتماعي ودور النقابات التقليدي على رعاية العاملين فقط والدفاع عن مصالحهم دون اعتبار لمشاكل الفئات الأخرى العاملة مثلاً في القطاع غير المنظم الذي صار من الهموم الأساسية للمنظمات الأهلية وكذلك النازحون واللاجئون. وكذلك من همومها الأساسية هو عدم هيمنة مؤسسات القطاع الخاص القوية على الدولة وأجهزتها وتوظيفها لمصالحها الاقتصادية البحتة المجردة من البعد الاجتماعي والبيئي وحماية المستهلك. وقد أتضح ذلك في مؤتمرات الأمم المتحدة حول هذه المواضيع ومشاركة المنظمات الأهلية وشبكاتنا في هذه المؤتمرات والتأثير عليها بمؤتمراتها الموازية ومنها: مؤتمر قمة الأرض في ريو دي جنيرو عام ١٩٩٢، والمؤتمر العالمي للمناخ في برلين في عام ١٩٩٥.

ونتيجة لهذا التطور والذي اتضحت معالمه منذ الثمانينات، ظهرت نظريات الشبكات والتشبيك خاصة في العلوم السياسية التي بدأت

تحدث عن مجتمع الشبكات (Network Society) التي فقدت الدولة فيها دورها المركزي في تسيير المجتمع كما ظهرت نظريات تتحدث عن مجتمع بلا مركز (Centre-Less Society) وأخرى تتحدث عن المجتمع متعدد المراكز (Polycentric Society) الذي يربط بين أجزائه نظام الشبكات والذي يقوم على التنسيق الأفقي والمساواة بين أعضائه بدلاً عن التراتبية الرأسية والتي تقوم الدولة على قمتها. ومن أهم جوانب هذه النظريات الاهتمام بالروابط والعلاقات التبادلية وطبيعتها الأفقية وأثرها على نقاط أعضاء الشبكة المجتمعية. وفي مجال المجتمع المدني ومنظّماته فإن ضرورة العمل ضمن شبكة وشراكة لزيادة فعاليتها تكمن في إقامة شبكات وشراكات فيما بينها لتدعيم قدراتها على تحقيق أهدافها.

ومنذ بداية التسعينات من القرن الماضي، تحقق الذبوع والانتشار لمفهوم الشبكة "Network" والتشبيك "Networking". وقد كان للتطور التكنولوجي أثر كبير على عملية التشبيك وتأسيس الشبكات، إذ أنه سمح بتبادل المعلومات وتدفق المعرفة واقتسام الخبرات، ولذلك اتجهت المنظمات الأهلية إلى الاندماج في مجموعات أو تحالفات لتحقيق التعاون دون أن تفقد استقلاليتها. كما سعت إلى الانضمام للشبكات على مستوياتها المختلفة. حيث أتاح الترابط المعلوماتي للجمعيات تفسيرات للواقع المحيط والمؤثر في القضايا التي تهتم بها. ويمارس التشبيك من خلال إقامة شبكة من العلاقات بين المنظمات والجمعيات، وهو يعتبر نوعاً من التحالف الواعي بين عدد من المنظمات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو الإقليمي أو الدولي.

## ١-٢. مفهوم الشبكة والتشبيك:

شبكة المنظمات الأهلية بتعريفها البسيط هي "تحالف طوعي بين المنظمات غير الحكومية أو الأفراد العاملين في مجال التنمية، يتضمن تعبئة قدراتها المشتركة ومواردها لدعم موقف أطرافها وتنمية قدراتهم وزيادة تأثيرهم الخارجي، بهدف تحقيق أهداف مشتركة ومصالح عامة مع الحفاظ على استقلالية كل عضو فيها".

وتعرف الأمم المتحدة الشبكة بأنها "تتكون من عدد من الهيئات والجمعيات التي تهدف إلى دعم قدراتها لعقد البحوث، تطوير التدريب، والتعليم المتبادل، ويستفيد أعضاء الشبكة من خلال التعرف على الأفكار والمنهجيات الحديثة في التعامل مع المشكلات بالإضافة إلى الحصول على المعلومات والمواد التعليمية، كما يستفيدون من مشاركة الآخرين في البرامج التدريبية والبحثية وتبادل الخبرات".

وبالتالي تعتبر الشبكة أحد معاني ومفاهيم العمل المشترك المؤدي إلى تعزيز التنسيق والتعاون حول القواسم المشتركة بين المؤسسات العاملة لخدمة قضية ما. وتسعى الشبكة إلى إيجاد رؤية مشتركة بين المؤسسات المنضوية في إطارها لتطوير خدمة هذه القضية، وتعمل على تقوية أدوات هذه المؤسسات وتعزيز أساليب ووسائل عملها في الإغاثة أو التنمية أو التعبئة والتأثير وغيرها. كما تساعد الشبكة على إيجاد آليات وأطر عمل مشتركة بين المؤسسات من خلال: وسائل الاتصالات المختلفة، وتبادل المعلومات، وبرامج التنمية البشرية والتأهيل والتدريب، وعقد الاجتماعات الدورية التي تركز على الشراكة وتقوي الشبكة.

ويعكس مفهوم التشبيك مجموعة من العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية لتحقيق التضامن والتساند فيما بينها. ويمكن القول أن آلية التشبيك بين منظمات المجتمع المدني آلية تنظيمية تسعى من خلالها المنظمات إلى تنسيق وتعبئة الجهود والمواقف والموارد باتجاه تحقيق أهداف هذه المنظمات. ولأن فعل وتأثير منظمة منفردة يكون تأثيراً بسيطاً، فإن استجماع القوة والتلاحم والائتلاف بين مجموعة من المنظمات التي قد تتشابه في أهدافها يصبح عملها الجماعي أكثر إيجابية وفاعلية. ومن هنا، تسعى المنظمات المتشابهة في الأهداف والآليات لتنسيق العمل فيما بينها. وقد يكون التشبيك بين المنظمات أنياً لتحقيق أهداف معينة مايلبث هذا التحالف أن يتفكك بعد تحقيقها للأهداف المرسومة، ويحصل هذا في المدافعة في مجال حقوق الإنسان، أو الضغط على مصدر القرار لاستصدار بعض التشريعات أو المطالبة بإلغاء بعضها. ويمكن أن يكون التشبيك استراتيجياً إذا وصلت المنظمات المشبكة إلى جدوى أو مردود مادي أو معنوي إيجابي ومؤثر، حينئذ يتحول التشبيك إلى موقف أو تحالف استراتيجي، وقد يتحقق النوع الثاني من التشبيك بين المنظمات المتطابقة في الطبيعة والأهداف.

### ١-٣. أطر التشبيك بين المنظمات غير الحكومية:

بالإضافة إلى الشبكات، قد يأخذ العمل الجماعي الأهلي أشكالاً أخرى مثل: الاتحادات، المظلة، الشبكات، المنتدى، المنبر، اللقاء، الرابطة، التحالف. وفيما يلي وصفاً مختصراً لكل من هذه الأشكال.

### ١-٣-١ . الشبكات:

تتكون الشبكات من أطر مرنة وهي ذات عضوية محددة بشروط نوعية وكيفية. تتميز الشبكات بالرؤية والمبادئ العامة المشتركة التي توحد أعضائها وكذلك بالأهداف وآليات العمل. يمكن للشبكات أن تكون محلية أو قطرية أو اقليمية أو دولية. كما يمكن أن تكون شاملة في أهدافها أو قطاعية.

وقد تهدف الشبكات إلى القيام بتنظيم حملات الضغط والتأثير في السياسات العامة ككل أو في ميادين محددة كالتأثير مثلاً في بعض القوانين، فضلاً عن تنمية قدرات أعضائها وتمكينهم من خلال رفع درجات الوعي لديهم في مجالاً معينة. وقد نشأت مؤخراً شبكات عديدة في البلدان العربية وفيما يلي بعض الأمثلة.

#### الشبكات ذات الأهداف الشاملة (الإقليمية/الدولية):

- شبكة المنظمات الأهلية العربية التي تضم أكثر من ٥٠٠ منظمة وشبكة من كل البلدان العربية، وتعمل الشبكة في مجال تدريب الكوادر العاملة في المنظمات العربية وتسعى إلى تأمين الموارد وتبادل المعلومات.
- شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية وهي شبكة تضم في عضويتها ٣٥ شبكة وطنية ومنظمة غير

حكومية في ١٢ دولة عربية، وتعمل في مجالات التنمية الاجتماعية والبيئة والمرأة وحقوق الإنسان.

### الشبكات القطاعية:

- كشبكة عايشة وهي شبكة عربية للجمعيات النسائية تعمل في سبع دول عربية.
- والشبكة العربية للبيئة والتنمية وهي شبكة تهتم بالقضايا البيئية والتنمية المستدامة.
- وهناك العديد من الشبكات التي تعني بشؤون الدفاع عن حقوق الإنسان وحقوق الطفل وحقوق الأشخاص المعوقين ... الخ.

### الشبكات الوطنية (القطرية):

- كالفضاء الجمعي في المغرب، وهي تضم حوالي ٥٤ جمعية مغربية.
- شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، وهي تضم أكثر من ٩٠ منظمة أهلية ولها فروع في الضفة الغربية وفي قطاع غزة وفي القدس.
- تجمع الهيئات التطوعية في لبنان، وهو يضم ١٤ جمعية أهلية لبنانية.
- ملتقى الهيئات الإنسانية في لبنان، وهو يضم ١٢ جمعية.

## الشبكات القطرية والقطاعية:

- هيئة تنسيق الجمعيات اليمنية العاملة من أجل حقوق الطفل.
- تجمع الهيئات من أجل حقوق الطفل في لبنان.
- شبكة المنظمات النسائية في لبنان.

## والشبكات المحلية وتعمل وفق رسالة شمولية:

- تجمع الهيئات الأهلية في صيدا.
- هيئة تنسيق الجمعيات في طرابلس.

## ١-٣-٢. الاتحادات:

الاتحاد هو مظلة تضم مجموعة من الجمعيات ذات الطابع المتشابه في كيان واحد، والهدف الأساسي للاتحاد هو خدمة الأعضاء كمؤسسات، وبالتحديد التنسيق بينها والدفاع عن مصالحها المختلفة، وتقديم الخدمات المختلفة لها في مجالات العمل ومن النادر أن يتولى الاتحاد عمل برامج لخدمة المستهدفين من المجتمع أو الأفراد حتى لو في مجال عمل الجمعيات أعضاء الاتحاد. وكمثال على الاتحادات نجد اتحاد المحامين العرب، اتحاد الصحفيين العرب، والاتحاد الدولي لنقابات العمال العرب، وذلك على المستوى

الدولي، أما على المستوى المحلي فنجد الاتحاد العام للجمعيات الأهلية والمؤسسات الخاصة الذي يضم في عضويته الجمعيات الأهلية في مصر المسجلة بوزارة الشؤون الاجتماعية.

### ١-٣-٣. المظلة:

وهي إطار للتنسيق لا يأخذ شكل الإتحاد من حيث العضوية الشاملة والشكل المؤسسي، ولكنه اوسع من ان يكون شبكة من حيث الاختلاف في الرؤية والتنوع في الأهداف. لا يمكن ان تشكل المظلة إطاراً فاعلاً ولكنها يمكن أن تشكل مكاناً لتبادل الخبرات وتداول المعلومات. وبذلك تكون المظلة إطاراً انتقالياً في مرحلة التحول الى اتحاد او الى شبكة.

### ١-٣-٤. المنتدى:

هو ملتقى لأطراف من خلفيات فكرية وأشكال تنظيمية مختلفة وانتماءات قطاعية متنوعة، ويشكل مكاناً حقيقياً للتبادل وللتقارب باتجاه التوصل الى اهداف عامة بعيدة ومتوسطة المدى. وقد نشأت فكرة المنتديات في صيغتها الحالية مع إطلاق اول منتدى عالمي وهو ما عرف لاحقاً بالمنتدى الاقتصادي العالمي الذي جرت العادة على تنظيمه سنوياً، منذ العام ١٩٧٣، في منتجع دافوس السويسري بمبادرة من جورج شواب وهو أحد كبار الممولين في العالم.

### ١-٣-٥. المنبر:

يمكن اعتبار المنبر صيغة تنظيمية شديدة المرونة. فمنبر المنظمات غير الحكومية في كل بلد اوروبي هو بمثابة فرع لمظلة اوروبية للمنظمات غير الحكومية تأسست مؤخراً لتنظيم العلاقة بينها وبين الاتحاد الاوروبي. كما تقوم المنظمات الأهلية والحركات الاجتماعية في البلدان المحيطة بالبحر الابيض المتوسط، بتأسيس المنبر الاوروبي المتوسط والذي ستكون له فروع قطرية في كل البلدان المعنية بمشروع الشراكة.

### ١-٣-٦. اللقاء:

يتشكل اللقاء من أطر ومجموعات من المنظمات غير الحكومية والجمعيات والاتحادات كصيغة مرحلية تتوخى تحقيق اهداف آنية ومحددة. لا يجتمع اعضاء اللقاء على رؤية ومهمة موحدين بالضرورة، إلا ان ما يجمعهم هو المصلحة المشتركة في تحقيق هدف محدد واحد او اكثر. ومثال لذلك اللقاء الوطني من اجل الانتخابات البلدية وكان شعاره: "بلدي بلدي بلديتي". تألف اللقاء من مئات الجمعيات والمنظمات والاتحادات والشبكات والشخصيات اللبنانية. كما استهدف هذا اللقاء اجراء انتخابات بلدية واختيارية في لبنان بعد ان تعذر ذلك لمدة ٣٥ عاماً. انتهت مهمة اللقاء مع الانتهاء من الانتخابات.

### ١-٣-٧. الروابط (الائتلافات):

الرابطة هي مجموعة متجانسة من الجمعيات التي يجمعها اهتمام واحد، بحيث تقوم الرابطة بمساعدتها في تنفيذ هذه البرامج. والرابطة تعمل في الأساس على تعظيم أداء الجمعيات العاملة في مجال ما، وبالتالي فإن الرابطة تخدم في الأساس الجمهور المستهدف النهائي لكل الجمعيات، وفي هذا تختلف الرابطة عن الاتحاد (حيث يخدم الاتحاد الجمعيات الأعضاء).

### ١-٣-٨. التحالفات:

التحالف هو علاقة شراكة بين مجموعة من المنظمات تتضمن التزامًا تعاقديًا (اتفاقًا مشتركًا) بين هذه المجموعة من المنظمات يوجه عادةً ضد تهديد خارجي يهدد أمن أو وجود أو مجال عملهم، ولذلك يضمن التحالف درجة من التعهد وتبادل المنافع بين الأعضاء. ومن أمثلة التحالفات "تحالف الهيئات العاملة في مجال القضاء على كل أشكال التمييز ضد المرأة" أو "تحالف جمعيات الدفاع عن القيم الأسرية".

### ١-٤. أهمية التشبيك بين المنظمات الأهلية:

للتشبيك أهمية بالغة، خاصة بعد أن تم الاعتراف بدور منظمات المجتمع المدني كشريك حيوي في عملية التنمية، ويساهم التشبيك في تحقيق العديد من الأمور الهامة مثل:

- الحد من التنافس بين منظمات المجتمع المدني وتطوير التعاون والعمل الجماعي.
- تعزيز مفاهيم وآليات المشاركة في اتخاذ القرار في المنظمات وعلى كافة الصعد.
- التعاون لمواجهة المخاطر والتحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.
- تحديد الدور الفاعل والمؤثر للقطاع الأهلي من خلال الحوار والنقاش الجماعي.
- تعزيز المواقع التفاوضية مع صناع القرار وعلى المستويات كافة.
- تنظيم حملات الضغط والتأثير في السياسة الاقتصادية والاجتماعية.
- التكامل والمشاركة مع وجود دولة عصرية.
- تنمية المهارات وبناء القدرات والتدريب.
- تساعد عملية التشبيك على اكتشاف قيادات جديدة وواعدة.

#### ١-٥. عيوب التشبيك بين المنظمات الأهلية:

- بالرغم من أهمية التشبيك ومميزاته العديدة، فإنه قد يكون له بعض السلبيات أو العيوب، مثل:
- يمكن أن يشتت اهتمام المنظمة بعيداً عن العمل الأساسي الذي تقوم به.

- قد يتطلب الاشتراك في أحد التحالفات التنازل عن موقف المنظمة تجاه أحد القضايا.
- إذا فشلت الشبكة أو التحالف فإن ذلك قد يؤثر سلباً على كل المنظمات المشتركة به.

#### ٦-١. متطلبات وأسس التشبيك بين المنظمات غير الحكومية:

يحتم بناء الشبكات مواقف ديمقراطية وخبرات على صعيد الإلمام بالقضايا المطروحة أو على صعيد المهارات. وقبل بناء شبكة معينة، يجب أخذ عدد من المبادئ بعين الاعتبار ومنها:

- الوعي أن الشبكة هي وسيلة وليست غاية.
- الوعي أنه لا يتم بناء الشبكة بين ليلة وضحاها.
- ينبغي أن يستند بناء الشبكة على دراسات جدوى تجرى مسبقاً وأن يقوم على أسباب منطقية.
- ينبغي أن تعتمد الشبكة على مواردها الخاصة.
- حاجة الشبكة إلى تنوع أعضائها.
- حاجة الشبكة إلى إدارة مرنة والقدرة على التأقلم بمرور الزمن مع الظروف المتغيرة.
- حاجة الشبكة إلى مساندة المجتمعات المحلية.
- أن التشبيك يفوق بأهميته هيكل الشبكة الشكلي.

كما أن هناك مجموعة من الأسس التي يجب توافرها لبناء شبكات المنظمات غير الحكومية ومنها:

- التكامل في الأهداف.
- المساواة واستبعاد الهيمنة.
- توزيع الأدوار.
- الشفافية والمحاسبة من كل الأطراف.
- ثقافة الحوار وقبول الآخر والمشاركة والالتزام بالحقوق وممارسة الديمقراطية.
- ثقافة البرامج.
- إرساء قيم المسؤولية الاجتماعية.

ومن المهم الإشارة هنا إلى أن عملية التشبيك والتنسيق بين الجمعيات والمنظمات غير الحكومية تتأثر بمجموعة من العوامل أهمها:

١- عوامل بيئية: وتتحدد في العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والسياسات التشريعية والقانونية، وغيرها والتي تمثل المحددات العامة للعلاقات بين المنظمات.

٢- عوامل تنظيمية: وتتحدد في الموارد وأساليب العمل داخل الجمعية ووجود الأهداف التنسيقية ضمن سياسة المنظمة والجمعية.

٣- عوامل بشرية: وتتمثل في العمليات الجماعية والقيادة داخل المنظمة ودرجة وعي القائمين على المنظمة بالاعتمادية المتبادلة مع غيرهم من المنظمات.

#### ١-٧. معايير التشبيك بين المنظمات غير الحكومية:

هناك مبادئ عامة يجب أن تتوفر في المنظمات التي تسعى إلى تكوين شبكة. وهذه المبادئ هي متطلبات أساسية مهمة للبدء في عملية التشبيك، وتتمثل هذه المبادئ في وجود اهتمامات وأهداف مشتركة، وتوفر الثقة والاحترام المتبادلين، والاعتراف بالملكية المشتركة، وأخيراً المساواة والاستقلالية. واستناداً إلى تعريف التشبيك الذي تم إيضاحه، يمكن اعتماد المعايير التالية لقياس نوعية وكيفية التشبيك:

#### ١-٧-١. الرؤية والرسالة (المهمة):

يقوم التشبيك حول رؤية يتوافق الأعضاء عليها. وتكون الرؤية بمثابة الأهداف السامية التي "يحملون" بتحقيقها. ويؤكد الأعضاء على الرؤية المشتركة التي تكون بالنسبة لهم بمثابة "نموذج تنموي بديل" يعملون من خلال الشبكة للترويج وتحقيق هذه "الميزة التفضيلية" التي يتمتعون بها. وللتشبيك رسالة واضحة تعبر عن أهمية المنظمة والأسباب الكامنة وراء

وجودها. إن الرسالة توضح الإتجاهات التي يجب أن تسلكها الشبكة لتحقيق أهدافها.

وتساعد الرسالة في تحديد سبب أو أسباب قيام الشبكة، وفي تحديد شرعيتها المجتمعية والقانونية وفي تحديد فلسفتها العامة تجاه المجتمع ككل وتجاه الفئات المستهدفة. وغالباً ما تؤكد المهمة على تعزيز مبادئ الديمقراطية والتنمية البشرية المستدامة والعدالة الإجتماعية وصياغة ثقافة تنبذ العنف وتقوم على أساس احترام حق الحياة والتضامن والتعاون، ثقافة تقوم على أساس الحقوق المتساوية بين كافة المواطنين بدون تمييز سواء بسبب الجنس أو العقيدة أو الدين أو العرق أو الإعاقة، مع العمل على رفع الوعي الاجتماعي والثقافي للمواطنين وتطوير المجتمع المعاصر وتمكين المجتمع المدني.

#### ١-٧-٢. المبادئ والقيم:

ترتكز مبادئ وقيم التشبيك إلى تعزيز وتطوير دور مؤسسات المجتمع المدني في إطار التعددية والديمقراطية وسيادة القانون والمشاركة والتنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية مع الأخذ في الاعتبار ضرورة احترام خصوصية كل من الأعضاء في الشبكة.

- مبدأ الديمقراطية: يجب أن تستند العلاقة بين المنظمات الأهلية والحكومات إلى مبادئ الديمقراطية وسيادة القانون بما يساعدها على تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها في إطار يحترم حرية الجمعيات ويحافظ على استقلاليتها.
- مبدأ الشراكة الكاملة: ذلك انطلاقاً من حقها في المشاركة في صنع القرار الوطني العام والتنمية الخاص والمشاركة في عمليات تخطيط وتنفيذ ومراقبة ومتابعة وتقييم البرامج التنموية المختلفة.
- مبدأ التنوع: الحفاظ على الأدوار المختلفة للمنظمات غير الحكومية بما في ذلك تقديم الخدمات والتوعية والمشاركة في بلورة الرؤية الاقتصادية والاجتماعية والتربوية وتقوية وتمكين المجتمع المحلي والدفاع عن حقوق الفئات المهمشة والمحرومة في سبيل تقوية وتدعيم أسس المجتمع المدني المنشود.
- مبدأ الإستقلالية: يفترض أن تتمتع المنظمات غير الحكومية بحقها في وضع برامجها بما ينسجم مع الاحتياجات والأولويات المحلية. واعتبار أن أية محاولة لتسييس التمويل وفرض تعديل على هذه الأولويات تمس بجوهر العمل التنموي وتهدد استقلاليتها.

• مبدأ التقييم والمراجعة: أما المبدأ الأساسي في عمل منظمات المجتمع المدني والجمعيات الأهلية، وخاصة في التشبيك فهو القيام بالمراجعة النقدية للأهداف والاستراتيجيات والبرامج والأداء وتطوير مضمونها التنموي وتعزيز العمل المؤسسي والطابع التطوعي والديمقراطية والشفافية والمكاشفة والمساءلة في حياتها الداخلية.

• مبدأ احترام النوع الاجتماعي: لا بد من أن تعمل الشبكات على تعزيز دور المرأة المجتمعي وتغيير صورتها النمطية وضمان كافة حقوقها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وإلغاء كل أشكال التمييز ضدها وضمان حقوقها على اعتبار أنها حقوق غير قابلة للانتقاص، واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من حقوق الإنسان مع ضرورة انعكاس ذلك على برامج وأهداف وآليات المنظمات الأعضاء.

### ١-٧-٣. الغايات والأهداف:

تختلف تجارب التشبيك من حيث الأهداف، إذ يمكن أن يكون لتنسيق تقديم الخدمات أو أعمال الاغاثة، فتكون أهدافه ميدانية كالتدريب أو التربية والتعليم (التربية الشعبية أو محو الأمية) أو الرعاية الصحية الأولية (كالتحصين/التلقيح) أو الصحة المدرسية. ويمكن أن يهدف التشبيك إلى التغيير الاجتماعي من خلال تنظيم أو إعداد نشاطات تعبوية عبر التمكين وبناء القدرات وتنمية الوعي وتنظيم حملات الضغط

والتأثير في السياسات العامة، فيكون التشبيك بذلك نوعياً. وغالباً ما ينحو التشبيك المحلي أو الوطني باتجاه النموذج الأول في حين تقتصر مهام التشبيك الإقليمي والدولي على النموذج الثاني.

- تقوية وتمكين المجتمع المدني: إن الهدف الرئيسي للتشبيك هو بناء مجتمع مدني قوي وقادر وفاعل من خلال بناء قدراته وتمكينه وتحسينه. كما تهدف الشبكات إلى تعزيز وتطوير وترسيخ دور المنظمات غير الحكومية في المجتمع والرقى بها للمساهمة في إرساء قواعد مجتمع مدني ديمقراطي تنموي.

- تعزيز التنسيق: تهدف الشبكات إلى تطوير وتعزيز وتنسيق العلاقة بين مختلف المنظمات غير الحكومية سواء الأعضاء داخل الشبكة أو خارجها وفي المجالات المختلفة، كذلك إلى تنسيق العلاقة مع الشبكات والهيئات الأخرى ومع منظمات الأمم المتحدة والوكالات الدولية الحكومية وغير الحكومية.

- تبادل المعلومات والخبرات: تهدف الشبكات إلى تعزيز تبادل المعلومات والخبرات وتطوير قدرات ومهارات وإمكانيات ومصادر المنظمات الأعضاء في الشبكة على الصعيدين الإداري والمؤسسي والبرنامجي والمهني.

- التضامن والتعاون: وتهدف الشبكات إلى تحقيق وتعزيز التضامن والتعاون مع المنظمات الأعضاء التي تتعرض لأزمات وصعوبات ومشاكل، ضرورية وتدخل في صلب أهداف التشبيك.

#### ١-٧-٤. الاستراتيجية:

تعني كلمة استراتيجية "علم وفن القيادة والتوجيه". وهي تعني بالنسبة إلى شبكات المنظمات الأهلية غير الحكومية "تحديد وتقييم المهمات لتحقيق الرسالة أو الأهداف والغايات ثم اختيار البديل المناسب". هذا ويعتبر التخطيط الاستراتيجي بمثابة الطريق الصحيح لتمكين الشبكات من مواكبة التطورات والمتغيرات والتفاعل مع المستجدات. وهذا يعني أن الشبكة تضع الاستراتيجية لبلوغ أهدافها. وعلى الاستراتيجية أن تشير بشكل واضح إلى الرؤية وأن توضح رسالتها وأهدافها الأساسية.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي كل عناصر التخطيط والتنظيم التي تقوم على أساس تحليل دقيق للوضع الراهن وترصد بعناية "ما يجب" أن يكون عليه هذا الوضع وتنتهي إلى تحديد "ما يمكن" أن يكون عليه في المستقبل. ويشكل التخطيط الاستراتيجي عنصر قوة بالنسبة إلى المنظمات الأهلية غير الحكومية وشبكاتهما، إذ أنه الوسيلة الأفضل لتحديد الأهداف والإستفادة القصوى من المصادر البشرية والمالية المتاحة

والعمل بفاعلية من خلال وضع جدول زمني وتحديد الأولويات. كما أنه يساهم في التقييم ومراجعة البرامج والمشاريع. ويساعد التخطيط الاستراتيجي الشبكة على كسب الشرعية والمصداقية مع البيئة الخارجية.

#### قواعد التخطيط السليم في شبكات المنظمات غير الحكومية:

- يجب مشاركة جميع الشركاء في وضع خطة الشبكة، لا أن تفرض القيادات شروطها.
- يجب ألا ينحصر التخطيط بتنفيذ النشاطات بل ينبغي أن تتشعب مضاميره لتطال تطوير الشبكة بحد ذاتها.
- إذا دعت الحاجة، يمكن استطلاع آراء أشخاص من خارج الشبكة واستنصاحهم، غير أنه لا يقبل أية تأثيرات تجرى بأساليب غير قوية مبنية على اعتبارات سياسية أو شخصية.
- توضيح دور الشركاء والفاعلين المنتسبين إلى الشبكة والمساهمات التي ينبغي أن يقدموها. ومن الأهمية بمكان أن يوضح المشاركون رؤيتهم فيما يتعلق بالشبكة المحتملة.

- ينبغي تبيان القيمة المضافة التي تستفيد منها المنظمات الشريكة بفضل الشبكة وذلك بهدف تفادي تضارب مصالح الشبكة ومصالح أعضائها.

ويقودنا هذا إلى الاهتمام بالمبادئ الأخلاقية التي ينبغي أن تقود مؤسسات المجتمع المدني وتوجه حركتها، وتتمثل أهم مبادئ موانيق الشرف الأخلاقية في خمسة محاور:

١. قيم ومبادئ الحكم الصالح.
٢. الالتزام بقضايا المجتمع ودعم الفئات المهمة.
٣. المبادئ والموجهات القيمية في العلاقة بين مؤسسات المجتمع المدني والدولة.
٤. مبادئ وموجهات قيمية تحكم العلاقة بين مؤسسات المجتمع المدني والجهات المانحة.
٥. التزام مؤسسات المجتمع المدني بأولويات قضايا التنمية البشرية.

#### ١-٨. مهارات التشبيك:

يتوقف نجاح عملية التشبيك على توافر عدد من المهارات والقدرات لدى المنسق والأعضاء والتي منها:

١. مهارات الاتصال.
٢. مهارات التنسيق.

٣. القدرة على صنع القرار.
٤. الدبلوماسية.
٥. المهارات القيادية.
٦. المهارات الإدارية.
٧. المهارات التفاوضية.
٨. القدرة على الإقناع.
٩. القدرة على التخطيط.
١٠. المهارات التحليلية.

### ثانياً - بناء شبكات المنظمات الأهلية:

يمكن القول أن شبكات المنظمات غير الحكومية تمر في حياتها بست مراحل وهي:

- مرحلة البناء (Starting up) والتي تقودها شخصيات ومنظمات قوية.
- مرحلة النمو المبكر (The Early Growing) حيث يشارك فيها كل الأعضاء ، كل عضو يجد نفسه في الشبكة.
- مرحلة النضج (Maturity) أي المؤسسية.
- مرحلة انحسار مشاركة الأعضاء وتقوية الشبكة وأجهزتها.
- مرحلة التفكك (Disintegration).
- مرحلة البناء من جديد وتوجه جديد.

ونركز هنا بشكل أساسي على خطوات بناء شبكات منظمات المجتمع المدني والتي تمر بأربع مراحل أساسية:

- المرحلة الأولى: التعبئة
- المرحلة الثانية: بناء الأساس
- المرحلة الثالثة: التطوير المستمر
- المرحلة الرابعة: استمرارية الشبكة

وفيما يلي نتناول الأهداف والأنشطة الرئيسية والمخرجات لكل من هذه المراحل الأربع بشيء من التفصيل.

#### ١-٩. المرحلة الأولى: التعبئة:

##### ١-٩-١. الأهداف:

١. إقامة علاقات مع الشركاء من المنظمات التطوعية الخاصة وغيرها من الأطراف المعنية.
٢. رفع الوعي فيما يتعلق بالقيمة المضافة بواسطة الشبكات، والتعريف بمشروعات شبكات المنظمات غير الحكومية ومزايا وتحديات الشبكات.
٣. تقييم الموقف الحالي على المستوى المحلي من خلال مقابلة الأطراف المعنية.
٤. تحديد الاحتياجات.

٥. مدى ملاءمة الاحتياجات لإقامة أو تقوية الشبكة.
٦. الحصول على دعم وتعهد الشركاء والجهات المانحة وغيرها من الأطراف المعنية لبناء الشبكة.

#### ١-٩-٢. الأنشطة الرئيسية:

##### ١. إجراء بحث تمهيدي ( مدى الحاجة للتصدي للقضية):

- دراسة الموقف بالنسبة للقضية في المناطق المتوقعة واحتياجات هذه المناطق.
- تنظيم مناقشات مع الشركاء الحاليين، والأطراف المعنية الأخرى، والاتفاق على مناطق العمل والشركاء الجدد.
- بحث الشبكات القائمة وغيرها من منظمات الشراكة في مجال القضية وآليات التشبيك بها.
- إعداد عرض عن الشبكة وأهدافها بواسطة الشركاء للترويج للشبكة.
- اختيار الأعضاء المحتملين والتواصل معهم واقناعهم بالانضمام للشبكة.

##### ٢. بحث مدى الحاجة والاستعداد لبناء الشبكة:

- العمل مع الشركاء لعمل خريطة توضح قائمة الشبكات القائمة، ومنظمات الشراكة التي تعمل في نفس نطاق القضية مع توضيح التوزيع الجغرافي لهذه المنظمات والشبكات.

- تقييم الاستعداد، والدافع، والدعم من المنظمات والأطراف المعنية الرئيسية والعمل بطريقة منسقة.
- مناقشة أهداف التشبيك
- بناء على الاستعداد والمساندة يتم أخذ موافقة الجمعيات الشريكة للبدء في تنفيذ الخطوات الأولية لتأسيس الشبكة.

### ٣. الحصول على الالتزام والدعم:

- تنظيم جلسات نقاشية مع الشركاء للوصول إلى اتفاق على كيفية الحصول على دعم لبناء الشبكة وبلورة اتفاق مع الشركاء حول الدعم الذي سيقدمونه لبناء الشبكة.
- تحديد موارد الشبكة.
- تشكيل لجنة مصغرة للقيام بالأعمال التمهيديّة (يمكن أن تسمى مجموعة المؤسسين).
- إعداد مقترح النشاط يقدم للجهات المانحة المناسبة.
- الحصول على موافقة الجهات المانحة على المقترح الأولي.

#### مخرجات المرحلة الأولى:

- الموافقة على مقترح واستراتيجية انطلاق
- خطة عمل مرنة.
- اختيار المنظمة التطوعية الخاصة القائدة، واللجنة التأسيسية للشبكة.
- الاستعداد والالتزام والدعم لبناء الشبكة.

## ١٠-١. المرحلة الثانية: بناء الأساس:

تعتبر هذه المرحلة هي عصب بناء الشبكة، فبناءً على الأنشطة المتضمنة في هذه المرحلة تنتقل الشبكة من الإعداد إلى العمل الفعلي. حيث يقوم موظفو الشبكة بالعمل مع المنظمات غير الحكومية الأعضاء بوضع أساس فعال للشبكة خلال هذه المرحلة. كما تتميز هذه المرحلة بالبدء في تنفيذ الأنشطة في نهايتها. وتنقسم هذه المرحلة إلى قسمين كما يلي.

### القسم الأول تأسيس مكتب الشبكة:

تتركز الجهود في القسم الأول من هذه المرحلة على تأسيس مكتب وسكرتارية الشبكة، ومشاركة أعضاء الشبكة وغيرهم من الأطراف المعنية في ورش عمل متعددة، والمشاركة في المناسبات الخاصة بالتخطيط من أجل التوصل إلى رؤية وأهداف مشتركة للشبكة. وكذلك تطوير هيكل الحكم متضمناً انتخاب مجلس الأمناء، الذي يحرص على تطوير خطة استراتيجية للشبكة وخطط عمل سنوية تضمن قدرًا من توافق التخطيط الاستراتيجي مع التخطيط التنفيذي.

### القسم الثاني: بناء القدرات:

أما القسم الثاني من المرحلة فيتم التركيز خلاله على بناء القدرات، وكذلك الأنشطة الأخرى الخاصة بالبرامج على أن يتم ذلك من خلال التخطيط المشترك. كما يشمل هذا القسم التنسيق للقيام بعملية تقييم الأنشطة.

## ١-١٠-١ . الأهداف:

- إيجاد كيان للشبكة (انتخاب مجلس الأمناء).
- تعيين فريق فني مدرب.
- تأسيس مكتب الشبكة.
- الوصول إلى رؤية وأهداف مشتركة للشبكة.
- الاتفاق على مجال تركيز البرامج.
- تطوير استراتيجية وخطط عمل سنوية.
- التأكيد على توافق نموذج الشبكة مع احتياجات وأهداف وتطلعات الأطراف المعنية الرئيسية.
- بناء أساس قوي وفعال عن طريق قيادة بالمشاركة وحكم مناسب "مرن" وهيكل إداري وتشغيلي للشبكة.
- تعميق الإحساس بالانتماء للشبكة بين الشركاء وأعضاء الشبكة الآخرين لخلق وتطوير شبكة منظمات غير حكومية فعالة وذات استمرارية.

## ١-١٠-٢ . الأنشطة الرئيسية:

١. تدريب اللجنة التأسيسية على وضع هيكل الشبكة وأنظمة الحكم والتشغيل.
٢. قيام اللجنة التأسيسية بوضع هيكل الشبكة وأنظمة الحكم موضع التنفيذ:

• إنشاء لجنة ممثلة لإعداد ورقة استراتيجية لأنشطة المرحلة الأولى من الشبكة توضح الوظائف الرئيسية للشبكة والهيكل المرن الذي يمكن أن يتطور عبر الزمن ليتمشى مع الاحتياجات المتغيرة. وبعد ذلك تتم مناقشة هذه الورقة وتعديلها وأخذ موافقة جميع الأعضاء عليها.

• تحديد مؤهلات ومتطلبات العضوية.

• الاتفاق على أسلوب الحكم الداخلي، والعضوية وأدوار السكرتارية ومسئولياتها.

• مناقشة بروتوكولات وإجراءات تشغيل الشبكة (دورية الاجتماعات، إشراف الأعضاء على أنشطة الشبكة، عمليات اتخاذ القرار، هيكل الحكم الداخلي) والموافقة عليها.

• أخذ موافقة الجمعية العمومية المكونة من مجموعة الجمعيات المؤسسة للشبكة فيما يخص هيكل الشبكة، والعضوية، والأدوار، والحكم الداخلي، والموافقة على المنهج الفني والأهداف البرمجية للشبكة.

٣. انتخاب مجلس إدارة الشبكة (يمكن أن يسمى مجلس الأمناء).

٤. تأييد مكتب الشبكة وتعيين فريق العمل التنفيذي:

- تعيين وتوجيه الموظفين.
- توضيح القواعد والإجراءات بما في ذلك ما يخص المنظمات التطوعية الخاصة.
- الاتفاق على أولويات الأنشطة البرمجية التي سوف تنفذ.
- تأسيس نظام إدارة وتوجيه الشبكة.
- عقد ورشة عمل استهلالية.

٥. تدريب مجلس الأمناء على التخطيط الاستراتيجي وبناء القدرات كأحدى استراتيجيات الشبكة.

٦. التخطيط الاستراتيجي بواسطة مجلس الأمناء وفريق العمل، وأخذ موافقة الجمعية العمومية على رسالة ورؤية الشبكة والخطة الاستراتيجية.

٧. تطوير خطة مشتركة لبناء قدرات الشبكة ، وتوفير أدوات لدعم الشراكة بين المنظمات غير الحكومية/التطوعية الخاصة والعام/الخاص:  
• الاتفاق على منهج وأجندة لبناء قدرات الشبكة.

- عقد اجتماعات منفصلة مع شركاء من المنظمات غير الحكومية والتطوعية الخاصة لمناقشة وتقدير احتياجات بناء القدرات، وتطوير خطط بناء القدرات.
- جمع أعضاء الشبكة معًا لإعداد خطط مشتركة لبناء القدرات في الشبكة.
- توفير أدوات ومهارات لبناء القدرات في مجالي الشراكة والتشبيك بما فيها عناصر الشراكة الفعالة، واتخاذ القرارات بالمشاركة، والتنسيق المشترك، وتنفيذ وتقييم المشروعات، والاتصال والتنسيق، والإدارة الفعالة للاجتماعات... الخ.

#### ٨. مراجعة الجوانب الفنية للمشروع:

- العمل مع أعضاء الشبكة وفريق العمل الفني واستشاريي الشبكة الفنيين وغيرهم من الأطراف المعنية الرئيسية، للوصول إلى اتفاق بشأن الأهداف الفنية ومستوى الجودة للمشروع.
- إعداد مناهج فنية لضمان جودة البرنامج.

#### ٩. بدء الشبكة وإعداد خطة العمل:

- العمل معًا لتطوير خطة عمل سنوية، وتوضيح الأدوار والمسئوليات، والمتطلبات والإطار الزمني للتنفيذ.

- الاتفاق على منهج لمراقبة وتقييم الشبكة.
- إعداد خطة علاقات عامة للشبكة تتضمن خطة تمهيدية للاستمرارية.

### ١-١٠-٣. التحديات:

- إيجاد قيادة قادرة على تطوير مفهوم الشبكة وخلق تفهم وعلاقات جيدة بين الشركاء.
- التأكد من أن الشبكة تضيف إلى الخطط الاستراتيجية والشبكات القائمة حتى لا يحدث ازدواج.
- تطوير رسالة ورؤية واستراتيجية مشتركة مع أهداف برامجية محددة للشبكة. ورسالة الشبكة عبارة عن بيان مكتوب يحدد هوية الشبكة وما يميزها عن غيرها من الشبكات، كما تحدد الغرض من وجود الشبكة وتضع الملامح العامة للأنشطة الرئيسية. ويجب أن يكون بيان الرسالة:
  - واضح وختصر
  - محفز وملهم
  - دائم الظهور في النشرات الدورية والإصدارات
  - تحديد شعار خاص للشبكة يساعد على جذب أعضاء ومؤيدين جدد.
- ويجب أن يجيب بيان الرسالة على الآتي:
  - ما هو الغرض من إنشاء الشبكة؟ من نكون؟

- ما هي الفئة/الفئات التي ستخدمها الشبكة؟ وما هي احتياجاتهم الأساسية؟
- كيف سيتم تأدية هذا الغرض؟ ما الذي يجعلنا متميزين في تأدية الغرض؟
- التأكيد على الديمقراطية والمشاركة والمساواة بين الأعضاء ومختلف مجموعات الأطراف المعنية وتوفير فرص للاشتراك في اتخاذ القرارات، واللجان.. الخ ( فاعلية نظام الحكم).
- تعيين فريق عمل فني مدرب لتطوير وتنفيذ أنشطة الشبكة.
- مواجهة التحديات المتوقعة عند بدء عمل الشبكة.
- التغلب على الشك وعدم الأمان الذي دائماً ما يصاحب القيام بعمل مشترك جديد.
- كل منظمة شريكة لها ثقافة ديمقراطية مختلفة، وهذا من شأنه تسهيل أو إعاقة بناء الشبكة، ومن الأفضل أن يكون مقر مكتب الشبكة منفصلاً عن المنظمة التطوعية القائدة، وذلك ضماناً لأن تكون للشبكة هويتها الخاصة.

#### ١-١٠-٤. متطلبات الدعم:

- وجود قيادة قادرة على تطوير مفهوم الشبكة وخلق تفهم وعلاقات جيدة بين الشركاء.
- وجود إحساس بالانتماء للشبكة من جانب الأعضاء.

- مساندة الأطراف المعنية الرئيسية لتطوير الشبكة.
- استشارات تطوير تنظيمي كلما دعت الحاجة لتصميم وتنظيم ورش عمل للأطراف المعنية. دعم فني مستمر في مجالات عمل الشبكة ( المتابعة والتقييم، إدارة المنح، الاتصال).

#### مخرجات المرحلة الثانية:

- الإجماع على رسالة ورؤية وأهداف الشبكة.
- وضع هيأل الحكم الداخلي والتشغيل المتفق عليها موضع التنفيذ.
- تأنيث مكتب الشبكة وتعيين موظفيه.
- توثيق أساليب العمل، الإجراءات والأنظمة.
- تطوير مناهج فنية (تناول القضية، بناء القدرات...).
- إعداد خطة بناء قدرات مشتركة.
- الموافقة على خطة استراتيجية وخطة عمل حديثة.
- وضع أنظمة للمتابعة والتقييم.
- إعداد خطة لتحسين الأداء

#### ١١-١. المرحلة الثالثة: التطوير المستمر:

يستمر أعضاء الشبكة في التخطيط والتنسيق وتنفيذ الأنشطة معاً، ومشاركة الموارد والمعلومات والدروس المستفادة، ويتم عقد اجتماع جمعية عمومية سنويا للشبكة لمراجعة الإنجازات، ويشمل هذا:

- تحديد الاتجاهات وتحديث الرسالة والرؤية والأهداف.
- مراجعة بيانات المتابعة والتقييم لمعرفة التأثير على درجة الجودة ومعرفة مدى الاستفادة من المعلومات والبيانات في تحسين عملية التخطيط.
- تقييم أداء الشبكة واستغلال البيانات في التحسين المستمر.
- إشراك الأعضاء في برامج ووظائف الشبكة من خلال لجان ومجموعات عمل.

#### ١-١١-١. الأهداف:

- تعزيز الفاعلية والكفاءة في جميع نواحي وظائف الشبكة.
- توسيع وتحسين جودة البرامج والخدمات التي تقدمها الشبكة.
- بذل جهود من أجل زيادة وتنويع قاعدة التمويل.
- التأكد باستمرار من أن هناك أنظمة وإجراءات ثابتة ومناسبة.

#### ١-١١-٢. الأنشطة الرئيسية:

- تتم مراجعة وتتقح وتأكيد رسالة ورؤية وأهداف الشبكة، كما يجب تحديث خطط العمل السنوية والاستراتيجية.
- إجراء مراجعات دورية لأداء الشبكة مع إدراج رأي الأطراف المعنية.

- إعادة النظر في الهياكل والإجراءات والأدوار.
- الاتفاق على مدى إمكانية تنمية الشبكة وكيفية تتميتها.
- مناقشة الأثر والنجاحات البرمجية مع الجهات المانحة والأعضاء والأطراف المعنية الرئيسية الأخرى.
- توثيق ونشر أفضل الممارسات والدروس المستفادة .
- معالجة قضايا الاستمرارية بخصوص الانتقال إلى وضع المنظمات غير الحكومية، والتأكد من استمرار التمويل، وتنويع قاعدة التمويل.. الخ.

### ١-١١-٣. تنفيذ خطة العمل:

- بدء تنفيذ المبادرات وأنشطة بناء القدرات وخطة علاقات عامة كما هو موضح في خطة العمل.
- تنفيذ دراسات أولية لمراقبة الجودة، ومراقبة أداء بناء الشبكة.
- يلتقي مجلس الأمناء بشكل دوري لمتابعة التقدم، ومعالجة المشكلات، وتخطيط وتنسيق الأنشطة، مراجعة المقترحات، واتخاذ القرارات كلما دعت الحاجة.
- وبحلول نهاية هذه المرحلة، تتم إعادة تقييم أداء الشبكة من خلال بحث عمل لمتابعة التقدم، بهدف تحديد وتضمين استراتيجيات تحسين أداء الشبكة.

#### ١-١١-٤. التحديات:

- ظهور قيادات وطاقات جديدة من خلال مشاركة حقيقية في اتخاذ القرار.
- تطوير ثقافة التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر لجودة البرامج والخدمات التي تقدمها الشبكة.
- التأكيد على أن تبقى أنشطة الشبكة مناسبة لاحتياجات منطقة عمل الشبكة وتفي باحتياجات أعضائها.
- مراعاة التوازن بين طبيعة الشبكة والضغوط والإغراءات الخارجية المحتملة لتنفيذ أنشطة إضافية لا تتفق مع قدراتها وإمكانياتها.
- تجنب الشعور بكمال الشبكة والروتينية في التعامل مع المشكلات.
- نمو الشبكة مع مرور الوقت.

#### ١-١١-٥. متطلبات الدعم:

- دعم تطوير مؤسسي وفني في المجال الذي تعمل به الشبكة.
- توثيق تقدم الشبكة.
- تطوير وتبني آليات للتعليم المستمر داخل الشبكات.
- مراجعة خطط للاستمرارية وتطويرها.

### مخرجات المرحلة الثالثة:

- وضع خطط عمل سنوية محدثة.
- توثيق الشبكة بما في ذلك أفضل الممارسات والدروس المستفادة.
- وضع خطط للعلاقات العامة وللإستمرارية.
- وضع خطة إستراتيجية حديثة.
- توثيق أثر الشبكة على جودة ووصول الخدمات والاستفادة منها.

### ١-١٢. المرحلة الرابعة: إستمرارية الشبكة:

وهي مرحلة مستمرة بعد تأسيس الشبكة وتنفيذ البرامج، ويجب اتخاذ قرارات بشأن الخطط طويلة المدى لإستمرارية الشبكة. وبوجه عام، يعتمد مستقبل الشبكة على قدرتها على الاعتماد على نفسها. ومن بين العوامل المؤثرة: القيمة التي تضيفها الشبكة إلى أعضائها، مجتمع الجهات المانحة والأطراف المعنية الأخرى، نوعية العلاقات بين الأعضاء، قدرة الشبكة على زيادة وتنويع قاعدتها المالية، درجة إستجابة الشبكة للاحتياجات المتغيرة، الاتجاهات والأولويات، مدى إبداع الشبكة في تسيير عملية بناء القدرات وإقامة علاقات وشراكات ذات فائدة مشتركة.

#### ١-١٢-١ . أهداف هذه المرحلة:

- ضمان الاستمرارية المالية.
- توسيع دائرة عضوية الشبكة.
- دعم الجودة الفنية والحفاظ عليها.
- الاستمرار في تجديد وتوسيع أنشطة الشبكة اعتمادًا على ما يطرأ من احتياجات.
- التأكيد على استقرار الشبكة مع تعزيز النمو والتطوير المستمر.

#### ١-١٢-٢ . الأنشطة الرئيسية:

- إعادة النظر باستمرار في الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية والخطط السنوية للشبكة وتطويرها كلما دعت الحاجة .
- عرض إنجازات الشبكة على الجهات المانحة والأطراف المعنية والأعضاء.
- دوام التركيز على تحسين جودة البرامج والخدمات مع استمرار النمو المتناسق للبرامج.
- استمرار إشراك الأعضاء في التخطيط والمتابعة الدورية لأنشطة الشبكة، ومراجعة الغرض
- منها وتعديل الأنشطة البرمجية كي تواكب الاحتياجات القائمة والطارئة.

- الحفاظ على الحماس وتقبل تحمل المخاطر ومواكبة الاحتياجات.
- توثيق ونشر الدروس المستفادة وأفضل الممارسات الخاصة بالشبكة.
- الاستمرار في تبني تنمية القيادة .
- استمرار التركيز على الأطراف المعنية الأساسية للشبكة- المستفيدين.
- جهود الاستمرارية عن طريق زيادة وتنويع قاعدة التمويل.
- التحول إلى وضع منظمة غير حكومية (تسجيل الشبكة بشكل رسمي).

### ١-١٢-٣. التحديات:

- الحفاظ على الدافع لاستمرار الشبكة.
- الحفاظ على المرونة والقدرة على الاستجابة للمتطلبات والاتجاهات والأولويات المتغيرة.
- تجنب البيروقراطية.
- تأمين الاستمرارية المالية.

#### ١-١٢-٤ . متطلبات الدعم:

- الدعم الفني والتدريب.
- التوثيق ونشر خبرات الشبكة والدروس المستفادة.

#### مخرجات المرحلة الرابعة:

- زيادة الاستمرارية عن طريق تنويع قاعدة التمويل.
- توثيق ونشر أداء الشبكة.
- خطط عمل سنوية حديثة.
- خطة استراتيجية حديثة.

## ثالثاً - آليات عمل وإدارة شبكات المنظمات غير الحكومية:

### ١-١٣. حسن إدارة شبكات المنظمات غير الحكومية:

يعتبر تحديد قواعد الشبكة وطريقة سير عملها شرط أساسي لنجاحها. غير أنه ينبغي تحديد القواعد بناء على مشاورات واسعة النطاق تجرى بين الشركاء. وتعتبر القواعد التالية بمثابة إرشادات يهتدي بها لإدارة عملية التشبيك أفضل إدارة:

- الاستعلام على الدوام عن حاجات الفريق المستهدف وتوقعاته.
- احترام ثقافة الشريك وثقافة عمله.
- الاهتمام بالواجبات والاستماع إلى الآخرين.
- معالجة الإجراءات المالية ببساطة وعدل وشفافية.
- خلق مناخ جيد وآمن.
- الحرص على أن تتخذ القرارات بإجماع وبمشاركة جميع الأعضاء.
- الاستماع قبل التصرف والتروي في اتخاذ القرارات وإن تحت الضغط.
- الاتصال بانتظام بالشركاء وإطلاعهم على الأهداف والنتائج.
- ينبغي أن تعكس الخطوات المتخذة القيمة المضافة للشراكة.
- إعداد برنامج خاص بكل من النشاطات.
- المواظبة على تأكيد شرعية الأهداف المحددة وتأييد الشركاء لها.
- إدارة الموارد بحذر واقتصاد.
- تفادي البيروقراطية المعرقة للأعمال.

## ١-١٤ . أدوات وآليات عمل شبكات المنظمات غير الحكومية:

تتبنى شبكات المنظمات غير الحكومية مجموعة من الوسائل للقيام بدورها، وتعتمد في سياق قيامها بمهامها على مهارات الاتصال والتكنولوجيات. وتعمل شبكات العلاقات من خلال ما يلي:

- عقد اجتماعات منتظمة (وهي أكثر الأمور أهمية).
- استعمال البريد الإلكتروني والهاتف لإجراء الاتصالات اليومية.
- استخدام المنتديات التي تتم عبر الانترنت أو الانترنت وغيرها من أجهزة المعلومات.
- التخطيط لعقد اجتماعات وجهاً لوجه مع المعنيين. فهذه الاجتماعات بالغة الأهمية لإرساء قواعد التفاهم بين الشركاء في الشبكات.

ومن المهم الإشارة هنا إلى أن التشبيك مبني العلاقات الاجتماعية وليس على التكنولوجيا وحسب. وعليه فإن التشبيك يفوق الشبكة أهمية. ويكون التشبيك تنفيذياً في حال عمل على تقديم الرعاية وإيصال الخدمات مباشرة إلى المستفيدين. ويتطلب ذلك آليات عمل تمكنه من الوصول إلى الفئات الأكثر حاجة بنوعية جيدة وبأقل كلفة ممكنة. ويمكن أن يهدف التشبيك إلى تنمية الموارد البشرية والمادية وبناء قدرات المنظمات الأعضاء والصديقة وتمكينها من تنفيذ برامجها. كما يمكن للأعضاء ان يعملوا بشكل غير مباشر، أي من

خلال الشبكة، لتحقيق التغيير الاجتماعي، فيحدد عندها دور الشبكة بتمكينهم من القيام بهذه المهمة.

وفي هذا الإطار، يمكن القول أن هناك عدد من النقاط التي يمكن اتباعها لإدارة وتنظيم شبكة المنظمات غير الحكومية بشكل جيد:

- جدولة وعقد الاجتماعات الخاصة بالشبكة.
- استقطاب أعضاء جدد وتسويق الشبكة اجتماعياً.
- الاتصال بين الأعضاء وتداول المعلومات.
- التنسيق وتوزيع الأدوار.
- مسؤوليات التسجيل وحفظ السجلات.
- عملية التخطيط الاستراتيجي.
- تدبير التمويل للشبكة وتنمية مواردها.
- المحاسبة والمسؤوليات المالية.
- متابعة الأنشطة التي تقوم بها الشبكة لتحقيق أهدافها.
- مراجعة قائمة حصر المهارات وتصميم قاعدة بيانات.

#### ١-١٥. الهيكل الإداري لشبكات المنظمات غير الحكومية:

نظام الحكم الداخلي للشبكة يتكون من ثلاث أجهزة رئيسية هي:

١. الجمعية العمومية
٢. مجلس الأمناء
٣. الإدارة التنفيذية

## ١-١٦. الجمعية العمومية:

١. تتكون من جميع ممثلي أعضاء الشبكة (جمعية عمومية/ مجلس إدارة/ تنفيذيين).

٢. تدعى لاجتماع عادي كل سنة على الأقل وذلك للنظر في:

- الميزانية.
- تقرير مجلس الأمناء عن أعمال السنة.
- انتخاب أعضاء جدد لمجلس الأمناء.
- أية أمور أخرى يرى مجلس الأمناء ضرورة إدراجها بجدول الأعمال.

٣. وتدعى الجمعية العمومية لاجتماعات غير عادية للنظر في:

- تعديل النظام الأساسي للشبكة.
- حل الشبكة.
- اندماج الشبكة مع شبكات أخرى.
- عزل بعض أعضاء مجلس الأمناء (أو كلهم).

## ١-١٧. مجلس الأمناء:

### ١-١٧-١. تكوين المجلس:

- يتكون من عدد فردي تنتخبهم الجمعية العمومية من أعضائها

- يكون تعيين أول مجلس للأمناء عن طريق اللجنة التأسيسية لمدة عام، وتضع اللجنة نظام الانتخاب وتمثيل الجمعيات الأعضاء
- مدة عضوية المجلس عادة ٦ سنوات ويجدد انتخاب ثلث أعضائه كل سنتين بطريقة القرعة، وفي نهاية عضوية المجلس تقوم الجمعية بانتخاب مجلس جديد
- ينتخب مجلس الأمناء في أول اجتماع له: الرئيس - نائبه - أمين الصندوق - السكرتير.

#### ١-١٧-٢. مهام المجلس:

- التخطيط الاستراتيجي للشبكة، وذلك بعمل وثيقة خاصة بالشبكة تتضمن: منظومة القيم - الرؤية - الرسالة - هيكل الشبكة - الاستراتيجيات - الخطط التنفيذية).
- متابعة التقدم في عمل الشبكة.
- مواجهة المشكلات.
- تخطيط وتنسيق الأنشطة.

#### ١-١٨. الإدارة التنفيذية:

##### ١-١٨-١. منسق عام الشبكة (المدير التنفيذي):

- وضع خطط العمل بمشاركة الجهاز التنفيذي بالتعاون مع مجلس الأمناء

- الإشراف على إعداد التقارير الفنية الدورية.
- الإشراف على الأمور المالية والفنية.
- متابعة تقييم العمل وفريق العمل.
- ما يكلف به من مهام من رئيس مجلس الأمناء.

#### ١-١٨-٢. منسق أنشطة التشبيك:

- يعمل كمسئول اتصال بين أعضاء الشبكة.
- وضع خطة متابعة أنشطة تطوير علاقات التشبيك.
- تنسيق والتحضير للقاءات تضم العاملين داخل الجمعيات الشريكة، لتبادل الخبرات.
- تجميع وتوثيق وتقديم تقارير شهرية لمنسق عام الشبكة عن الأنشطة داخل الشبكة.
- شرح سياسة وأهداف المشروع بوضوح لفريق العمل داخل الجمعيات الشريكة.

#### ١-١٨-٣. السكرتارية:

- القيام بأعمال الترجمة للكتب والمراجع عند الحاجة.
- تنفيذ والإشراف على الندوات وورش العمل والمؤتمرات.
- حفظ المراسلات ومستندات الشبكة.
- القيام بالأعمال الكتابية اللازمة.

#### ١-١٨-٤. محاسب:

- امساك الدفاتر المحاسبية
- مراجعة دفاتر الحسابات النقدية والتأكد من صحتها
- إعداد التقرير المحاسبي الدوري (ربع سنوي) والنهائي
- مراجعة الحسابات الخاصة بالأعضاء

#### ١-١٩. التشبيك الإلكتروني بين المنظمات الأهلية:

يعبر التشبيك الإلكتروني عن استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في إنشاء بيئة إلكترونية تساعد على التواصل بين المنظمات الأهلية الأعضاء في الشبكة وتسهل عملية تبادل البيانات والخبرات فيما بينها. ويمكن استخدام أدوات التواصل الإلكتروني على العديد من المستويات:

- مستوى المنظمة الواحدة: عن طريق استخدام أنظمة الاتصال وقواعد البيانات من الموظفين والعاملين داخل المنظمة فقط دون التعاون مع منظمات أخرى. ومعظم المنظمات الأهلية تستخدم أدوات التشبيك عند ذلك المستوى.

- مستوى الشبكات الوطنية أو القطرية: حيث يتم ربط المنظمات الأهلية داخل القطر الواحد بشبكة معلومات يمكن من خلالها استخدام قواعد بيانات مشتركة، وتحدد كل منظمة نوع البيانات

التي تتيحها للمنظمات الأخرى. وتوجد العديد من تلك الشبكات في دول الخليج، وتكون الجهة المنظمة لتلك الشبكات عادة جهة حكومية.

• مستوى الشبكات الإقليمية (أو الدولية): ووفقا لهذا المستوى تتشارك المنظمات الأهلية في إقليم معين (الدول الخليجية مثلا) في قواعد البيانات والخبرات بشكل إلكتروني. وهذا المستوى من التشبيك الإلكتروني على المستوى القطري غير موجود بشكل كبير وإن كانت هناك الكثير من الجهود نحو تفعيل التشبيك الإلكتروني بين المنظمات الأهلية الخليجية لما يمكن أن يحققه من فائدة كبيرة لتلك المنظمات.

#### ٢٠-١. تمرين عملي (١):

وضع خطة لشبكة تسعى لتحقيق واحد من الأهداف المحددة التالية:

- دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في أسواق العمل وتسهيل وصولهم إلى هذه الأسواق.
- دمج الأحداث الجانحين في المجتمع من خلال سبل ووسائل بديلة.
- ضمان تكافؤ الفرص بين النساء والرجال من خلال الترويج للتطبيقات الجيدة والسليمة.

إن النهج الذي يتبع في التخطيط لشبكة تخدم أهدافاً محددة يتطلب  
الإجابة على المسائل التالية التي تعد أساس كل شبكة:

١. صف الهدف العام/الأهداف العامة التي ستساهم الشبكة في تحقيقها.
٢. اختيار القضية محور اهتمام الشبكة.
٣. اذكر كل الجماعات المشتركة في الشبكة.
٤. ما هي المنظمات غير الحكومية التي ينبغي ضمها إلى الشبكة في سبيل تحقيق أهداف الشبكة أفضل تحقيق؟ هل ينبغي أن يكون هناك شركاء منتسبون؟ وما المراد من ذلك؟
٥. من الذي يمكن أن يساعدكم في تحقيق أهداف الشبكة من السياسيين والمفكرين وصناع القرار (محلياً، إقليمياً، قومياً)؟
٦. ما هي الهيئات والجمعيات التي تربطكم بها بالفعل صلات مباشرة ومستمرة؟
٧. من هم الأفراد/الجماعات/الهيئات المعارضة التي يمكن أن تقف في وجه قضية وأهداف الشبكة؟ ولماذا؟
٨. من هم أكبر المؤيدين نفوذاً وقوة؟
٩. اذكر كافة الأجهزة الإعلامية والعاملين بها التي لديكم علاقات معهم ويمكنكم الاستعانة بهم لتحقيق أهداف الشبكة/الدعوة(صحف/مجلات، إذاعة، تليفزيون..الخ)؟

١٠. كيف تتم عملية صنع القرارات؟
١١. من هم أصحاب القرار المحوريون بالنسبة لأهداف وقضية الشبكة(الجمهور المستهدف الأولي)؟
١٢. من هم الأشخاص الذين لديهم القدرة على التأثير على أصحاب القرار المحوريين بالنسبة لأهداف وقضية الشبكة(الجمهور المستهدف الثانوي)؟
١٣. ما هي النشاطات الرئيسة الواجب تنفيذها وما هو الترتيب الزمني لتنفيذها تحقيقاً للنتائج المنشودة؟ وما هي الوسائل المطلوبة لتنفيذ هذه النشاطات أي فريق العمل والتجهيزات والتدريب والدراسات والأدوات ومنشآت تسيير الأعمال إلى آخره؟
١٤. ما هي الشروط الواجب توافرها داخل الشبكة أو خارجها بغية ضمان تنفيذ النشاطات المقررة؟
١٥. وما هي النتائج/ الانجازات المتوقع القيام بها تحقيقاً للهدف المحدد؟
١٦. ما هي المؤشرات الواجب استخدامها لتحديد ما إذا كانت الشبكة تحقق الأهداف والنتائج المرجوة ولتقييم ما حققته؟ وما هي مصادر المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه المؤشرات؟

## رابعاً- الأدوات التكنولوجية للتشبيك بين المنظمات الأهلية:

هناك العديد من أدوات الاتصال والتكنولوجيا الحديثة التي يمكن أن تستفيد منها المنظمات الأهلية لنجاح عملية التشبيك. من بين هذه الأدوات: البريد الإلكتروني، القوائم البريدية، الشبكات الاجتماعية، وغيرها. و سنتناول بعض هذه الأدوات باختصار فيما يلي.

### ٢١-١ . البريد الإلكتروني E-Mail:

البريد الإلكتروني هو أسلوب لكتابة وإرسال واستقبال الرسائل عبر نظم الاتصالات الإلكترونية سواءً كانت الشبكة العنكبوتية أو شبكات الاتصالات الخاصة داخل الشركات أو المؤسسات أو المنازل. وهناك العديد من المواقع التي تقدم خدمة البريد الإلكتروني مجاناً مثل Yahoo أو Google . يمكن استخدام برامج خاصة لإرسال واستقبال الرسائل مثل: برنامج أوت لوك (OutLook)، برنامج أوت لوك إكسبريس ( Outlook Express).

### مميزات البريد الإلكتروني:

- ١ . إمكانية إرسال رسالة إلى عدة متلقين مهما بلغ عددهم.
- ٢ . إرسال رسالة تتضمن نصوصاً صوتياً أو فيديو و الصور.

٣. السرعة في إرسال الرسائل حيث لا تستغرق إرسال الرسالة بضع ثواني فقط لكي تصل إلى المرسل إليه وفي حال عدم وصول الرسالة فإن البرنامج يحيط المرسل علما بذلك.
٤. يمكن للمستخدم أن يستخرج الرسائل من صندوق البريد ويشاهد الرسائل ومعرفة تاريخ ووقت وصول الرسالة وغيرها.

#### ١-٢٢. القوائم البريدية (Mailing Lists/Groups):

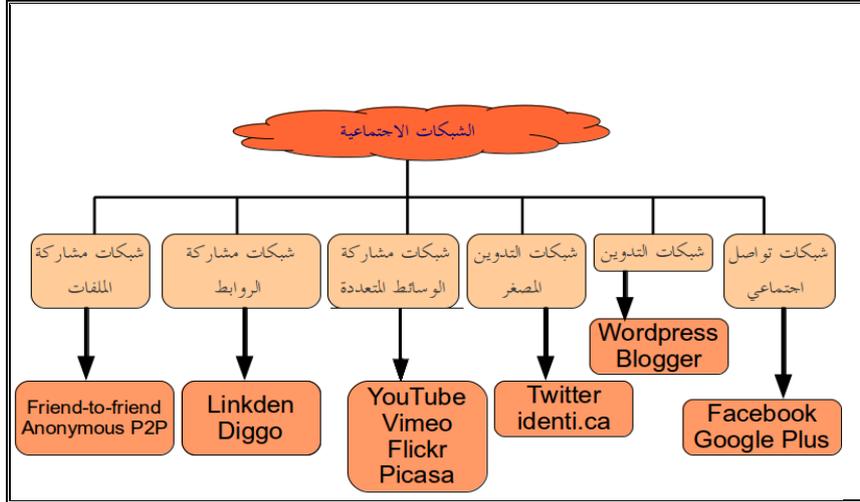
القوائم البريدية تتكون من عناوين بريدية تحتوي في العادة على عنوان بريدي واحد يقوم بتحويل جميع الرسائل المرسلة إليه إلى كل عنوان في القائمة، وبمعنى آخر فإن اللوائح البريدية المسماة (مجموعة المناقشة إلكترونيا) هي لائحة من عناوين البريد الإلكتروني ويمكن الاشتراك (أو الانضمام) بلائحة بريدية ما من خلال الطلب من المسؤول عنها المسمى بمدير اللائحة. وتقوم العديد من الشركات مثل ياهوو (Yahoo groups) أو جوجل بتوفير (Google groups) خدمة القوائم البريدية مجانا.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين من القوائم ، فهناك قوائم معدلة (Moderated mailing List) وهذا يعني أن أي مقال يرسل يعرض على شخص يسمى (Moderator) يقوم بالاطلاع على المقال للتأكد من أن موضوعه مناسب لطبيعة القائمة ثم يقوم بنسخ وتعميم تلك المقالات المناسبة ، أما القوائم غير المعدلة (Unmoderated) فإن الرسالة المرسلة ترسل إلى جميع المستخدمين دون النظر إلى محتواها.

## ٢٣-١ . الشبكات الاجتماعية:

الشبكات الاجتماعية (الإلكترونية) هي مجموعة من المواقع الإلكترونية التي تقوم على جمع الأشخاص في مكان واحد وتتيح لهم إمكانية التواصل ومشاركة المحتوى والنقاش والبحث والتعليق وغيرها من الوسائل التي تنقل مفهوم التواصل الاجتماعي.

بداية ظهور الشبكات الاجتماعية كان عام ١٩٩٥، بموقع Classmates.com حيث أتاح هذا الموقع التواصل بين زملاء الدراسة في أمريكا وكندا ، وفي عام ١٩٩٧ ظهر موقع Livejournal وفي عام ٢٠٠٣ بدأ ظهور موقع Hi5 والذي استخدمه عدد ضخم حول العالم ثم كانت النقلة في مواقع الشبكات الاجتماعية عام ٢٠٠٤ مع ظهور موقع Facebook الذي تفوق على المواقع الأخرى في وقت قصير. يوجد الكثير من مواقع الشبكات الاجتماعية الأخرى مثل تويتر، المدونات، يوتيوب، فلكر، جوجل بلس، ماي سباس، .. إلخ جميعها تشترك في مبدأ واحد أساسي هو مفهوم ( المشاركة). والشكل التالي يوضح أهم أنواع الشبكات الاجتماعية.



وجد تقرير "مسح الشبكات الاجتماعية غير الهادفة للربح" في أبريل ٢٠٠٩: الصادر عن Nonprofit Technology Network (NTEN), Common Knowledge, and ThePort) أن معظم المنظمات غير الربحية لم تتجس سوى في جذب بضعة آلاف من الأنصار عبر الشبكات الاجتماعية على الانترنت. تلقت ١,٢% فقط من المنظمات غير الربحية أكثر من عشرة آلاف دولار من خلال الفيسبوك. ومع ذلك، فإن هذه الأرقام ليست ضئيلة جدا بالنسبة للمنظمات غير الربحية.

وفيما يلي بعض مزايا إنشاء شبكة اجتماعية على الانترنت للمنظمات الأهلية:

- الشبكات الاجتماعية مفيدة لهدف التسويق والعثور على المتطوعين والموظفين والأنصار من الخلفيات والمجموعات المتنوعة.

- مواقع الشبكات المهنية، مثل LinkedIn تسمح للمنظمات غير الحكومية ببناء المصداقية المهنية
- الشبكات الاجتماعية تساعد المنظمات غير الحكومية المتشابهة على التواصل والعمل معا.
- مواقع التدوين، مثل تويتر، يمكن أن تكون وسيلة إعلام للمهتمين من الجمهور عن الأنشطة اليومية للمنظمات غير الحكومية وكذلك الأحداث الكبرى التي ستقام.

ومن المهم أن تختار المنظمة الأهلية الشبكة الاجتماعية التي ستركز عليها. وفيما يلي قائمة ببعض المواقع المفيدة والتي تساعد المنظمة الأهلية في اختيار الشبكة الاجتماعية لاستخدامها:

- Beth's Blog: How Nonprofits Can Use Social Media
- Mashable: The Social Media Guide
- 10 Ways Twitter Will Change American Business
- Tech Soup: The Technology Place for Nonprofits
- Nonprofit Organizations and Online Social Networking

## ١-٢٣-١ . فيسبوك Facebook:

هو موقع للتواصل الاجتماعي يستخدم تقنية تسمى بالـ web2 وينتمي لما يسمى بشبكات التواصل الاجتماعي- ويتيح الموقع للمستخدمين تكوين الصداقات وتبادل الاهتمامات والمشاركة في الأنشطة المختلفة، ويتيح أيضاً خدمات البحث وتكوين الصداقات كما يقدم الموقع خدمات المحادثة الفورية والرسائل الخاصة والعديد من الخدمات الأخرى.

## ١-٢٣-٢ . المدونات Blogs:

المدونات عبارة عن صفحات إنترنت بسيطة تمكن المستخدمين من أن إضافة محتوى عليها بسهولة، هذا المحتوى يمكن أن يكون نص أو صورة أو فيديو أو ملفات صوتية، أو جميعها. هذه المدونات يمكن ان تكون متخصصة في جزء مجال معين، كالنكولوجيا أو السياسة أو الأدب والفن أو أي مجال آخر ويمكن أن تكون مجرد صفحات يكتب فيها المدون يومياته وانطباعاته الشخصية.

يوجد أكثر من موقع يقدم خدمة التدوين، اخترنا في هذا الدليل موقع Wordpress.com لشرح عمل المدونة، وذلك لما بالموقع من مميزات وخدمات أكثر من المواقع الشبيه الأخرى. للحصول على مدونة يجب أول التسجيل، ادخل إلى الموقع للتسجيل عبر الرابط [www.wordpress.com](http://www.wordpress.com) .

### ١-٢٣-٣. تويتر Twitter:

هو موقع للتدوين المصغر، يتيح لمستخدميه إرسال حالتهم بحد أقصى ١٤٠ حرف للرسالة الواحدة، هذه التحديثات يمكن للأصدقاء الآخرين متابعتها. أصبح تويتر واحد من أهم المنصات التي يعتمد عليها النشطاء في الدعوة لمظاهرات وانتفاضات التغيير الديمقراطي والاجتماعي في أكثر من دولة.

### ١-٢٣-٤. يوتيوب YouTube:

يوتيوب هو موقع يتيح نشر وتبادل ومشاركة مقاطع الفيديو علي شبكة الإنترنت بحيث يتيح مشاهدتها لكافة مستخدمي الشبكة أو لصدقاء محددين بحسب إعداد الخصوصية. ويعد موقع اليوتيوب المسئول عن تحقيق طفرة غير مسبوقة في صحافة الفيديو الشعبية لما أتاحه للمستخدمين من إمكانية نشر ما يلتقطوه من فيديوهات مصورة للحدث مجاناً ودون تحميلهم أي أعباء مالية.

### ١-٢٣-٥. فليكر flickr:

موقع فليكر (www.flickr.com)، يتيح لمستخدميه مشاركة صورهم، ويستخدمه عدد ضخم من هواة التصوير والمدونين لنشر صورهم خاصة وأنه يتيح عدد من الإمكانيات التي تجعله أكثر إجماعيه وتنظيم في نشر الصور، حيث يتيح الموقع إمكانية التعليق وتنظيم الصور بالوسمات بالإضافة لاتجاه نشر الصور تحت عدد من الرخص منها الإبداع المشاعي.

## ٢٤-١ . البث المباشر عبر الإنترنت (Bambuser):

بامبيوزر (www.bambuser.com) هو موقع يقدم خدمة عمل بث مباشر عبر الإنترنت ، حيث يمكنك أن تستخدم هاتفك المحمول أو جهاز الكمبيوتر الشخصي في نقل لقطات الفيديو مباشرة إلى حسابك على بامبيوزر كما يتيح أيضا مشاركة هذه الفيديوهات عبر تويتر وعبر فيسبوك وعبر مدونتك أو موقعك الإلكتروني، بالإضافة إلى أنه يمكنك وضع كود يعرض ما تقوم بتسجيله في مدونتك أو موقعك. يمكنك استخدام بامبيوزر في نقل أي حدث تريد، مؤتمر، اجتماع، احتفالية، كل ما تحتاجه هاتف محمول أو جاهر حاسب متصل بالإنترنت ويحتوي على كاميرا.

## ٢٥-١ . الحملات الإلكترونية (Electronic Campaigns):

الحملات عبارة عن مجموعة من الأنشطة والفعاليات المختلفة، والمرتبطة ببعضها والتي تستهدف هدف محدد، يقوم عليها فرد أو مجموعة أو عدد من المجموعات بهدف إحداث تغيير اجتماعي/سياسي/قانوني/حقوقي، يتمثل في اتخاذ إجراء "مثل إفراج عن سجين أو إصدار قانون أو قرار ما من مسئول" وقد يكون لوقف فعل ما مثل "وقف تعذيب أو وقف محاكمة أو إيقاف قرار أو إسقاط قانون ما"، وتستخدم الحملات في أنشطتها أدوات الإعلام الجديد.

## أمثلة لحملة ناجحة:

• كلنا خالد سعيد:

- <http://www.facebook.com/EIshaheed>
- <https://twitter.com/#!/elshaheed>

• خريطة التحرش الجنسي:

- [/http://harassmap.org](http://harassmap.org)
- <https://twitter.com/#!/harassmap>
- <http://www.facebook.com/HarassMapEgypt>

• لا للمحاكمات العسكرية للمدنيين:

- [/http://www.nomiltrials.com](http://www.nomiltrials.com)
- <https://twitter.com/#!/nomiltrials>
- <http://www.facebook.com/NoMilTrials>
- <http://www.youtube.com/user/tahrirDiaries>

١-٢٦. تمرين عملي (٢):

استخدم أحد أدوات التواصل الاجتماعي للتواصل بين أعضاء الشبكة التي قمت بتحديد أهدافها في التدريب العملي رقم (١) (تصميم مدونة - صفحة فيسبوك - بث مباشر)

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً- الكتب:

١. التأهيل الدولي - الإقليم العربي، التشبيك والتنسيق بين منظمات المجتمع المدني، بيروت: شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية.

[http://www.riarab.org/download/research\\_studies/networking.pdf](http://www.riarab.org/download/research_studies/networking.pdf)

٢. أكرم رفعت حبيب: التشبيك وبناء الشبكات: دليل العمل للجمعيات الأهلية في التنمية، القاهرة: الهيئة القبطية). الإنجيلية للخدمات الاجتماعية، ٢٠٠١.

٣. أماني قنديل، المجتمع المدني في مصر في مطلع ألفية جديدة، القاهرة: مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، ٢٠٠٠.

٤. أولريكي فيسر، وكرم كرم، دليل عملي حول التشبيك وممارسة الضغوط وحشد التأييد، بيروت: مكتب وزير الدولة للإصلاح الإداري، مارس ٢٠٠٦.

٥. شارين بين وبيغي ماكينورني وباتريك ماك كاليستير (تأليف)، بيغي ماكينورني (تحرير)، بناء شبكات قوية: دليل التعزيز المؤسسي

لشبكات التمويل الأصغر، التقرير رقم ٥٤، واشنطن: الوكالة  
الأميركية للتنمية الدولية، آذار ٢٠٠٦.

٦. محمد حسين النجار، الدليل الثاني للجمعيات الأهلية: التشبيك  
وتكوين التحالفات بين المنظمات غير الحكومية، القاهرة: المجموعة  
المتحدة، ٢٠٠٥.

### ثانياً- الأوراق البحثية:

١. صلاح عبد العاطي، "التشبيك بين مؤسسات المجتمع المدني"،  
مجلة الحوار المتمدن، العدد: ٩٥٨، ١٦ سبتمبر ٢٠٠٤.

٢. كامل مهنا، "تجربة منظمات المجتمع المدني القليمية والعالمية  
(شبكات ومظلات)"، اللقاء الإقليمي حول تأثير منظمات المجتمع  
المدني في العالم العربي في السياسات العامة، بيروت: المركز  
اللبناني للدراسات والمكتب الاقليمي لمنظمة اليونسكو، ٢٢ - ٢٤  
مارس ٢٠٠٤.

٣. محمد الفاتح عبد الوهاب العتيبي، "منظمات المجتمع المدني النشأة  
الآليات وأدوات العمل وتحقيق الأهداف"، ورقة مقدمة الي  
المشاركين في البرنامج التدريبي تأهيل القيادات والمنظمات الغير  
حكومية على الإدارة الديمقراطية ومهارات التحالف والتغيير، تعز-  
اليمن: ملتقى المرأة للبحوث والتدريب، ٤ مايو الي ١٢ مايو  
٢٠٠٩.

٤. ميرفت ر شماوي وتيم موريس، " نظرة شاملة عن المجتمع المدني في العالم العربي"، دراسة تطبيقية رقم ٢٠، أكسفورد: إنترناك، أكتوبر ٢٠٠٧.

٥. وجدي محمد بركات، "إستراتيجية التشبيك كمدخل لتفعيل دور جمعيات رعاية الطفولة لمواجهة العنف ضد الأطفال في عصر العولمة"، مجلة الطفولة، العدد التاسع، يناير ٢٠٠٨ م.

### ثالثاً - المواقع الإلكترونية:

١. أحمد كردي، "التشبيك والشبكات انطلاقة جديدة للمجتمع المدني"، مركز حوار للإعلام والتنمية

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/293739>  
(accessed: January 28, 2013)

٢. إيفكس، "بناء التحالفات: مقدمة للعمل مع التحالفات".  
[http://www.ifex.org/campaigns/working\\_with\\_coalitions/ar/](http://www.ifex.org/campaigns/working_with_coalitions/ar/)  
, (accessed: January 28, 2013)

٣. مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، " التشبيك والعلاقات مع المجتمع".  
<http://www.ngoconnect.net/documents/592341/749044/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%>

[A8%D9%8A%D9%83+%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D8%AA+%D9%85%D8%B9+%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%B9](#)  
(accessed: January 28, 2013)

رابعاً - مراجع باللغة الانجليزية:

1. Claudia Liebler and Marisa Ferri, NGO Networks: Building Capacity in a Changing World, Washington DC: Bureau for Democracy, Conflict and Humanitarian Assistance Office of Private and Voluntary Cooperation, November 2004.
2. Peace Paces, NGO Networks & NGO Networking.  
<http://www.peacepaces.com/page/NGO+Networks+%26+NGO+Networking>

\* \* \*

اجتماعية/سلسلة دراسات- التشبيك الالكتروني بين المنظمات ٢٠١٤م/أمل

## صدر من سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية

- العدد (١) : أوضاع مؤسسات الرعاية الاجتماعية ودورها في خدمة المجتمع العربي الخليجي، ديسمبر ١٩٨٣. "نافد"
- العدد (٢) : تشريعات العمل في الدول العربية الخليجية "دراسة مقارنة"، يناير ١٩٨٤. "نافد"
- العدد (٣) : رعاية الأحداث الجانحين بالدول العربية الخليجية، يوليو ١٩٨٤. "نافد"
- العدد (٤) : نحو استخدام أمثل للقوى العاملة الوطنية بالدول العربية الخليجية، يناير ١٩٨٥. "نافد"
- العدد (٥) : دراسات وقضايا من المجتمع العربي الخليجي "الأبحاث الفائزة في المسابقة الأولى للبحث الاجتماعي"، يوليو ١٩٨٥. "نافد"
- العدد (٦) : حول واقع إحصاءات القوى العاملة الوطنية - المفاهيم - الأجهزة - التطوير، يناير ١٩٨٦. "نافد"
- العدد (٧) : الشباب العربي في الخليج ومشكلاته المعاصرة "دراسات مختارة" يونيو ١٩٨٦. "نافد"
- العدد (٨) : واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها، يناير ١٩٨٧. "نافد"
- العدد (٩) : قضايا من واقع المجتمع العربي في الخليج "تأخر سن الزواج والمهور - الفراغ - المخدرات" "الأبحاث الفائزة في المسابقة الثانية للبحث الاجتماعي"، مارس ١٩٨٧. "نافد"
- العدد (١٠) : ظاهرة المربيات الأجنبية "الأسباب والآثار"، أغسطس ١٩٨٧. "نافد"

- العدد (١١): العمل الاجتماعي التطوعي في الدول العربية الخليجية - مقوماته - دوره - أبعاده، يناير ١٩٨٨. "نافد"
- العدد (١٢): الحركة التعاونية في الخليج العربي "الواقع والآفاق"، يونيو ١٩٨٨. "نافد"
- العدد (١٣): إحصاءات العمل وأهمية النهوض بها في أقطار الخليج العربية، مايو ١٩٨٩.
- العدد (١٤): دراسات وقضايا من المجتمع العربي الخليجي "الأبحاث الفائزة في المسابقة الثالثة للبحث الاجتماعي" الجزء الثالث، أكتوبر ١٩٨٩.
- العدد (١٥): مظلة التأمينات الاجتماعية في أقطار الخليج العربية، يناير ١٩٩٠.
- العدد (١٦): القيم والتحويلات الاجتماعية المعاصرة "دراسة في الإرشاد الاجتماعي في أقطار الخليج العربية" أغسطس ١٩٩٠.
- العدد (١٧): الإعاقة ورعاية المعاقين في أقطار الخليج العربية، أبريل ١٩٩١.
- العدد (١٨): رعاية المسنين في المجتمعات المعاصرة "قضايا واتجاهات"، يناير ١٩٩٢.
- العدد (١٩): السلامة والصحة المهنية ودورها في حماية الموارد البشرية، أبريل ١٩٩٢.
- العدد (٢٠): أزمة الخليج.. البعد الآخر - الآثار والتداعيات الاجتماعية، أغسطس ١٩٩٢.
- العدد (٢١): التصنيف والتوصيف المهني ودوره في تخطيط وتنمية الموارد البشرية، فبراير ١٩٩٣.
- العدد (٢٢): دراسات وقضايا من المجتمع العربي الخليجي " الأبحاث الفائزة في المسابقة الرابعة للبحث الاجتماعي" الجزء الرابع، يوليو ١٩٩٣.
- العدد (٢٣): واقع وأهمية تفتيش العمل بين التشريع والممارسة، أكتوبر ١٩٩٣.

- العدد (٢٤): رعاية الطفولة.. تعزيز مسؤوليات الأسرة وتنظيم دور المؤسسات،  
يناير ١٩٩٤.
- العدد (٢٥): التنشئة الاجتماعية بين تأثير وسائل الإعلام الحديثة ودور الأسرة،  
مارس ١٩٩٤.
- العدد (٢٦): واقع ومتطلبات التثقيف والتدريب والتعليم والإعلام التعاوني، يونيو  
١٩٩٤.
- العدد (٢٧): التخطيط الاجتماعي لرصد وتلبية احتياجات الأسرة بين الأسس  
العلمية والتطبيقات العملية، سبتمبر ١٩٩٤.
- العدد (٢٨): دعم دور الأسرة في مجتمع متغير - عدد خاص بمناسبة اختتام  
فعاليات السنة الدولية للأسرة، ديسمبر ١٩٩٤.
- العدد (٢٩): تطوير إنتاجية العمل وزيادة معدلاتها - المفاهيم والقياس والمؤشرات،  
يونيو ١٩٩٥.
- العدد (٣٠): اختبار قياس المهارات المعيارية للمهن ودورها في تنظيم وتنمية القوى  
العاملة الوطنية، ديسمبر ١٩٩٥.
- العدد (٣١): الرعاية الأسرية للطفل المعاق، يونيو ١٩٩٦.
- العدد (٣٢): نحو لغة مهنية موحدة في إطار العمل الخليجي المشترك، ديسمبر  
١٩٩٦.
- العدد (٣٣): وسائل تطوير السلامة والصحة المهنية في ضوء المتغيرات  
والمستجدات الحديثة، مارس ١٩٩٧.
- العدد (٣٤): رعاية الطفولة من أجل القرن الحادي والعشرين، سبتمبر ١٩٩٧.
- العدد (٣٥): نظم معلومات سوق العمل في إطار التشغيل وتنمية الموارد البشرية،  
يونيو ١٩٩٨.

- العدد (٣٦): الأسرة والمدينة والتحولات الاجتماعية بين التنمية والتحديث، نوفمبر ١٩٩٨.
- العدد (٣٧): كبار السن.. عطاء بلا حدود - دور للرعاية.. ودور للتواصل والمشاركة، مايو ١٩٩٩.
- العدد (٣٨): التخطيط الاجتماعي لرصد وتلبية احتياجات كبار السن... مبادئ وموجهات، سبتمبر ١٩٩٩.
- العدد (٣٩): قضايا المسنين بين متطلبات العصر ومسؤوليات المجتمع، نوفمبر ١٩٩٩.
- العدد (٤٠): نظم وتشريعات التأمينات الاجتماعية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية "دراسة مقارنة" نوفمبر ٢٠٠٢.
- العدد (٤١): تقييم فاعلية مشروعات الأسرة في دول مجلس التعاون، أغسطس ٢٠٠٤.
- العدد (٤٢): الأطفال مجهولو الهوية في دول مجلس التعاون الإشكاليات وطرق التعامل والعلاج، يناير ٢٠٠٥م.
- العدد (٤٣): المجتمع المدني في دول مجلس التعاون - مفاهيمه ومؤسسات وأدواره المنتظرة، يوليو ٢٠٠٦م.
- العدد (٤٤): دليل رعاية الأحداث الجانحين في دول مجلس التعاون، يونيو ٢٠٠٥م.
- العدد (٤٥): تطوير السياسات الاجتماعية القطاعية في ظل العولمة (مقاربة اجتماعية لوزارات الشؤون والتنمية الاجتماعية في دول مجلس التعاون)، نوفمبر ٢٠٠٦م.
- العدد (٤٦): الشراكة الاجتماعية ومسئولة الجمعيات الأهلية في التنمية بدول مجلس التعاون - دراسة تحليلية ميدانية، يناير ٢٠٠٨م.
- العدد (٤٧): الفقر وآثاره الاجتماعية وبرامج وآليات مكافحته في دول مجلس التعاون، أبريل ٢٠٠٨م.

- العدد (٤٨): تمكين المرأة وسبل تدعيم مشاركتها في التنمية بدول مجلس التعاون،  
يونيو ٢٠٠٨م.
- العدد (٤٩): دليل استرشادي في فن الإدارة والإشراف على الجمعيات الأهلية  
التطوعية بدول مجلس التعاون الخليجي، أغسطس ٢٠٠٨م.
- العدد (٥٠): الدراسة التحليلية لأحكام الاتفاقية الدولية لحماية حقوق جميع العمال  
المهاجرين وأفراد أسرهم، سبتمبر ٢٠٠٨م.
- العدد (٥١): الفقر ومقاييسه المختلفة - محاولة في توطين الأهداف التنموية  
للألفية بدول مجلس التعاون الخليجي، يناير ٢٠٠٩م.
- العدد (٥٢): تقييم قوانين الإعاقة في دول مجلس التعاون في ضوء الاتفاقية الدولية لحقوق  
الأشخاص ذوي الإعاقة - دراسة قانونية تحليلية، مايو ٢٠٠٩م
- العدد (٥٣): دراسة حماية الطفولة: قضاياها ومشكلاتها في دول مجلس التعاون،  
يوليو ٢٠٠٩م.
- العدد (٥٤): تقييم واقع المراكز الاجتماعية وبرامجها في دول مجلس التعاون،  
أكتوبر ٢٠٠٩م.
- العدد (٥٥): دراسة مشكلات توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة وتمكينهم في دول  
مجلس التعاون، يناير ٢٠١٠م.
- العدد (٥٦): دراسة المسؤولية الاجتماعية ودورها في التنمية بدول مجلس التعاون  
الخليجي، أبريل ٢٠١٠م.
- العدد (٥٧): دراسة الأحداث الجانحون ومشكلاتهم ومتطلبات التحديث والتطوير  
في دول مجلس التعاون، أغسطس ٢٠١٠م.
- العدد (٥٨): التنظيم القانوني لاستخدام عمال الخدمة المنزلية بدول مجلس التعاون  
لدول الخليج العربية، أغسطس ٢٠١٠م.

- العدد (٥٩): التنظيم القانوني لدخول القوى العاملة الوافدة إلى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، سبتمبر ٢٠١٠م.
- العدد (٦٠): قراءة تحليلية في أنظمة المساعدات والضمان الاجتماعي بدول مجلس التعاون، مايو ٢٠١١م
- العدد (٦١): مشروعات الأسر المنتجة وكيفية تطويرها في دول مجلس التعاون، يونيو ٢٠١١م.
- العدد (٦٢): قوانين التعاونيات في دول مجلس التعاون (دراسة تحليلية قانونية مقارنة)، يوليو ٢٠١١م.
- العدد (٦٣): الإعلام الاجتماعي وتأثيراته على الناشئة في دول مجلس التعاون، اغسطس ٢٠١١م.
- العدد (٦٤): مفهوم وحقوق العمالة الوافدة المتعاقدة المؤقتة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية في ضوء التطورات التشريعية والتنفيذية، سبتمبر ٢٠١١م.
- العدد (٦٥): التنظيم القانوني للوكالات الأهلية لاستقدام العمالة ووكالات تقديم العمالة للغير في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، أكتوبر ٢٠١١م.
- العدد (٦٦): القانون الاسترشادي الموحد للضمان الاجتماعي مع دراسة تعريفية لأنظمة الضمان الاجتماعي النافذة في دول مجلس التعاون، سبتمبر ٢٠١١م.
- العدد (٦٧): واقع وأهمية الإرشاد الأسري ومتطلباته في دول مجلس التعاون، أكتوبر ٢٠١١م.
- العدد (٦٨): اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة بين متطلبات التنفيذ والرصد الفعال، نوفمبر ٢٠١١م.

- العدد (٦٩): الحماية القانونية لكبار السن في دول مجلس التعاون، دراسة قانونية تحليلية مقارنة، مارس ٢٠١٢م.
- العدد (٧٠): نحو سياسة اجتماعية خليجية للأسرة من الرعاية إلى التمكين، يوليو ٢٠١٢م.
- العدد (٧١): تحديات السياسة الاجتماعية واحتياجاتها في مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية الخليجي مقارنة تطبيقية، أغسطس ٢٠١٢م.
- العدد (٧٢): Concept and Rights of Expatriate Temporary-Contract Employment in GCC State in Light of Legislative and Executive Developments, January 2012
- العدد (٧٣): التعاونيات الخليجية "تاريخ ومستقبل"، سبتمبر ٢٠١٢م.
- العدد (٧٤): التنظيم القانوني في الجمعيات الأهلية في دول مجلس التعاون، أكتوبر ٢٠١٢م.
- العدد (٧٥): إدارة المخاطر الاجتماعية في دول مجلس التعاون الخليجي، أكتوبر ٢٠١٢م.
- العدد (٧٦): دراسة التعاونيات في دول مجلس التعاون: مجالاتها ومشكلاتها وأدوارها المستقبلية، مارس ٢٠١٣م.
- العدد (٧٧): قضايا السياسات الاجتماعية الخليجية المفاهيم والمجالات والاشكاليات، أبريل ٢٠١٣م.
- العدد (٧٨): دليل الستين اسئلة واجوبة في آليات الالتزام والرصد لاتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، مايو ٢٠١٣م.
- العدد (٧٩): حماية كبار السن في عالم متغير، مايو ٢٠١٣م.

- العدد (٨٠): إشكاليات السياسات الاجتماعية في إدارة المخاطر بدول مجلس التعاون الخليجي، يوليو ٢٠١٣م.
- العدد (٨١): الإرشاد الأسري وتدريباته وبرامجه في دول مجلس التعاون الخليجي، أكتوبر ٢٠١٣م.
- العدد (٨٢): تفتيش العمل ودوره في كفالة إنفاذ تشريعات العمل، يناير ٢٠١٤م.
- العدد (٨٣): آفاق الحماية الاجتماعية في دول مجلس التعاون في ضوء التوصية الدولية رقم (٢٠٢)، فبراير ٢٠١٤م.
- العدد (٨٤): قياس الاسهام الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات الأهلية في دول مجلس التعاون، مارس ٢٠١٤م.
- العدد (٨٥): الدليل الاسترشادي لمشروعات قوانين الجمعيات الأهلية التطوعية في دول مجلس التعاون، أبريل ٢٠١٤م.
- العدد (٨٦): قوانين الأحداث الجانحين في دول مجلس التعاون، مايو ٢٠١٤م.

\* \* \*



لضمان حصولكم على مطبوعات المكتب التنفيذي فور صدورها  
يرجى الاتصال أو المراسلة على العنوان التالي:

البريد الإلكتروني: [info@gcclsa.org](mailto:info@gcclsa.org)

رقم الإيداع في المكتبة العامة  
د.ع. ٢٠١٤/١٨

رقم الناشر الدولي  
ISBN 978-99901-30-87-4



## هذا العدد

## الدكتور محمد أبو العلا

- يتضمن هذا الكتيب مجموعة مختارة من الأبحاث والدراسات التي عرضت في الورشة التدريبية حول آليات التشبيك الالكتروني بين المنظمات الأهلية الخليجية التي استضافتها وزارة التنمية الاجتماعية بمملكة البحرين.
- ويشمل هذا الإصدار على موضوعات هامة شملت التعريف بالشبكة والتشبيك وأهدافها وفوائدها وتجربة ممارستها على المستويات الدولية والعربية والخليجية والمحلية والتدريب على كيفية إنشاء الشبكة والمتطلبات الفنية والتنظيمية والإدارية لتحقيق التشبيك في المؤسسة الواحدة وبين أعضاؤها وكذلك تفعيل التشبيك واشتراطاته والعلاقة بين المعلومات وتقنية التكنولوجيا في الإعلام وكيفية الاستفادة منها، فضلاً عن التطبيقات العملية وأخذ بعض التمارين العملية في الأدوات التكنولوجية للتشبيك الالكتروني بين المنظمات الأهلية.
- حاصل على الدكتوراه، جامعة سري، المملكة المتحدة ٢٠٠٥ - ٢٠٠٩ م.
- عمل في تدريس مقررات الإحصاء والحاسب الآلي بجامعة القاهرة، ١٩٩٥ - ٢٠٠٥ م.
- عضو مجلس إدارة جمعية المحاكاة الاجتماعية الأوربية.
- له عدد من الخبرات العملية منها:
  - ١- خبير معالجة بيانات في مركز البحوث الاجتماعية بالجامعة الأمريكية في القاهرة، ٢٠٠١ - ٢٠٠٥ م.
  - ٢- باحث في مركز البحوث الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة سري.
- له عدد من الإصدارات والأبحاث العلمية حول المحاكاة والمسوح الاجتماعية.