



## حلقة عمل

# التشبيك و الشراكة بين المنظمات المجتمعية لسيدات الأعمال

المنصورة

١٩ - ٢٠ فبراير ٢٠٠٣

## أهداف الحلقة التدريبية

تهدف الحلقة التدريبية إلى تقديم المفاهيم والممارسات الأساسية لبناء الشبكات بين المنظمات المجتمعية لسيدات الأعمال

مع نهاية الحلقة التدريبية سيكون المشاركون قادرين على:

- فهم أهمية وقيمة التشبيك بالنسبة لهم، ولجتمعتهم ولؤؤسساتهم / جمعياتهم.
- وضع فلسفة ومدخل أساسي للتشبيك وفقا لعملهم ومؤسساتهم.
- الفروج بخطة عملية لترجمة الأفكار التي تم تناولها في الحلقة التدريبية إلى برامج وخطط فعلية لتشكيل وإدارة شبكة تضم مجموعة من المنظمات المجتمعية لسيدات الأعمال.
- دمج أنشطة الشبكة ضمن أنشطة البرامج الحالية بالمنظمة.
- متابعة وتقييم وتوثيق أعمال الشبكة.

## حلقة عمل

# التشبيك و"الشراكة بين المنظمات المجتمعية لسيدات الأعمال"

## خطة التدريب اليومية

### اليوم الأول

.....١٩/فبراير/٢٠٠٣.....

| النشاط     | الموضوع  | مسئول النشاط |
|------------|--|--------------|
| ١١ - ٩     | تسجيل & افتتاح وترحيب<br>تعريف وتقديم المشاركين<br>التوقعات وعرض البرنامج<br>أهداف حلقة العمل<br>مقدمة حول التشبيك | أ. جمال مسلم |
| ١١:٣٠ - ١١ | راحة و شاي   |              |
| ١:٣٠-١١:٣٠ | تعريف الشبكة و التشبيك<br>مزايا و عيوب العمل من خلال شبكة أو تحالف<br>أنواع الشبكات                                | أ عادل عدلى  |
| ٢ - ١:٣٠   | راحة و شاي   |              |
| ٤ - ٢      | إجراءات و مراحل بناء الشبكات<br>ادارة و تفعيل الشبكات<br>تقييم أعمال اليوم   | أ. عادل عدلى |
| ٤:٣٠ - ٤   | غذاء   |              |

## اليوم الثاني

.....٢٠/فبراير/٢٠٠٣.....

| النشاط     | الموضوع  | مسئول النشاط |
|------------|--|--------------|
| ١١ - ٩     | مراجعة أعمال اليوم الأول<br>أسس بناء شبكة ناجحة<br>تحديات التشبيك و حل الصراعات<br>تمرين عملي حول التشبيك(مجموعات عمل) | أ. عادل عدلى |
| ١١:٣٠ - ١١ | راحة و شاي   |              |
| ١:٣٠-١١:٣٠ | عرض نتائج مجموعات العمل  | أ. عادل عدلى |
| ٢ - ١:٣٠   | راحة و شاي   |              |
| ٤ - ٢      | دعم و استمرارية الشبكات<br>التقييم النهائى لحلقة العمل   | أ. عادل عدلى |
| ٤:٣٠ - ٤   | غذاء   |              |

## مقدمة

### التشبيك: ضرورة حتمية للعمل الأهلي

أدت التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والمعلوماتية في المناخ الدولي في الآونة الأخيرة إلى اتجاه الدول نحو إتاحة مزيد من الحرية للمنظمات غير الحكومية بل والإعلان صراحة عن أهمية الدور الذي تضطلع به الجمعيات الأهلية في إنجاح عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال ما تقوم به لتفعيل المشاركة الشعبية في صنع القرارات التنموية. ويستدعي تفعيل تلك الآلية وجود عاملين أساسيين، أولهما بناء القدرات المؤسسية والمهارات البشرية وثانيهما ضرورة ممارسة الجمعيات الأهلية لمنهج الدعوة الذي يدعو إلى تفعيل دور المجتمع وزيادة وعيه ومشاركته في حل القضايا العامة والتنموية. والسؤال الملح الذي يطرح نفسه هنا هو: "هل تستطيع الجمعيات الأهلية متفرقة أن تقوم بأداء هذا الدور بفعالية؟". نظن أن القارئ سيشاركنا في الإجابة على السؤال بأنه: "لن تستطيع الجمعيات الأهلية متفرقة أن تكون آلية أساسية لتفعيل المشاركة الشعبية في صنع القرارات التنموية". إن فرص نجاح الجمعيات في أداء هذا الدور تزداد كلما ارتقت نحو انتقالها من طور التشتت إلى طور التعاون. يقودنا ذلك إلى التطرق إلى مفهوم التشبيك وهو أحد المصطلحات التي صعد نجمها في السنوات الأخيرة في مختلف المجالات والقطاعات. وبالرغم من أن المفهوم قد سبق ذبوعه في الأوساط الإقليمية والعالمية إلا أن انتشاره على مستوى المجتمع الأهلي في مصر لم يأخذ النصيب الذي يتطلبه القطاع.

والشبكة بتعريفها البسيط هي تحالف طوعي بين الأفراد أو المنظمات يتضمن تعبئة قدراتها المشتركة ومواردها لدعم موقف أطراف الشبكة وتنمية قدراتهم ولزيادة تأثيرهم الخارجي

يتطرق بنا القول إلى المميزات العديدة للشبكات، فهي تساعد على تنامي فرص التعليم المتبادل بين المنظمات ذات المستوى المتفاوت وذات الإمكانيات المتنوعة، تدعم الاتصال وتدفع المعلومات بين أعضاء الشبكة، تعظم نطاق وفرص الوصول إلى عدد أكبر ومتنوع من القواعد الشعبية، تجنب تضارب المصالح والمنافسة والاعتماد على الجهود المشتركة، كما أنها توسع قاعدة الدعم والمساندة لجهود الدعوة. وإذا أمعنا النظر في مميزات تكوين الشبكات السابقة فسندجد أنها منقسمة إلى قسمين رئيسيين: قسم يخص تعبئة وبناء القدرات والقسم الآخر يخص الدعوة والتأثير على صنع السياسات. تعمل الشبكة من خلال الهيئة المظلة على دعم وتطوير أطراف الشبكة بأشكال متعددة تشمل تقديم برامج دعم فني وتدريب متخصصة، تدريب المدربين، تعليم بالتأخي، عقد زيارات متبادلة، هذا بالإضافة إلى تنفيذ برامج مشتركة. يعني ذلك أن العمل من خلال شبكة يساعد على التنمية والتوظيف الأمثل للمهارات والقدرات المتنوعة للجمعيات وتطويعها للعمل في القطاع الأهلي لخلق فرص جديدة لتطوير وتنمية القطاع. أما بالنسبة إلى جهود الدعوة فمما يجدر الإشارة إليه أن قضايا الدعوة وكسب التأييد هي قضايا ذات طابع عام تسعى نحو المساندة وكسب التأييد بخصوص قضية ما للتأثير على الجهات المختصة بصنع القرارات بشأن القضية موضوع الدعوة، فصوت منظمة واحدة لا يؤثر مثل صوت الشبكة مجتمعة. أي أن هذا يوفر المصداقية والدعم لجهود الشبكة بل ولجهود الأطراف العاملين فيها على التوالي. وبناءً عليه فمن الصعب تخيل أي عمل يخص الدعوة وكسب التأييد أن يتم بشكل مؤثر وناجح في خارج إطار عملية التشبيك والذي يعتبر من أولي مهام حملات الدعوة الناجحة بدءاً من إيجاد فرص تواصل واتصال بين الأطراف المهمة والمعنية بالقضية المثارة ومرواً ببناء قواعد شعبية وتوسيع نطاقها ومروراً بالزيارات واللقاءات بين أعضاء الشبكة وبعضهم وبين أعضاء الشبكة والمستهدفين الخارجيين سواء كانوا من القواعد الشعبية أو من صانعي القرار.

يلي ذلك اجتماع أعضاء الشبكة وتحديدهم للأهداف العامة والمرحلية والوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف. وكما سبق القول، من الأهمية بما كان أن يتم انتخاب قيادات الشبكة وتنظيم عملية صنع القرار وطرق الاتصال والمتابعة، كما يتم توزيع المسؤوليات على أعضاء الشبكة والتأكد من استيعاب كل منهم لدوره وأدوار الآخرين وتوثيق كل تلك الإجراءات كتابة وتداولها بين الأعضاء.

وكما أن للشبكات مزايا وإيجابيات، فإنه يوجد أيضاً بعض المخاطر التي يجب الإحاطة بها والتحسب من أجلها وهي إمكانية خضوع المنظمات الصغيرة للمنظمات الأكثر قوة، كما أن هناك إمكانية أن تضيع جهود بعض الأعضاء النشطة فقط في إرجاع الفضل للشبكة ككل. فإنه قد يتشتت انتباه المنظمة عن الأعمال والمسئوليات الأساسية الخاصة بها الملقاة على عاتقها. وأخيراً إذا ما فشلت الشبكة في أداء مهمتها، فإن ذلك قد يلحق الأذى ليس بالشبكة فقط وإنما بمصداقية وجهود الأعضاء على التوالي. إلا أن وجود تلك المخاطر لا يهدد الشبكة إذا تحسب لها الأعضاء وبصفة خاصة المسنول أو المنسق لها والتخطيط للتعامل مع هذه المخاطر في حالة حدوثها أو لتفادي هذه المخاطر قبل حدوثها.

# التشبيك

## تعريف:

الشبكة هي تحالف من الأفراد أو المنظمات يتضمن تعبئة مواردها وقدراتها المشتركة لدعم موقف الشبكة وزيادة تأثيرها الخارجي بهدف تحقيق مصالح وأهداف مشتركة، مع الحفاظ على استقلالية كل عضو فيها. يمكن أن تتكون الشبكات على أساس جغرافي كالوجه البحري أو الوجه القبلي أو القاهرة الكبرى أو على مستوى الجمهورية ككل، كما يمكن أن تتخطى الشبكة المحاور المحلية أو القومية لتشمل العالم ككل.

وقد تتمحور الشبكة حول مجال محدد كالبيئة أو التعليم أو الصحة أو قضايا المرأة .. الخ، كما يمكن أن تتشكل على أساس قطاعين أو أكثر بينهما روابط وعلاقات متبادلة كما هو الحال فيما بين البيئة والصحة أو التعليم .

ولا تقتصر عضوية الشبكات على المنظمات غير الحكومية فقط، وإنما قد تضم الهيئات الحكومية والخاصة، والمؤسسات التعليمية والبحثية وأجهزة الإعلام .. الخ.

## المبادئ العامة للشراكة والتشبيك

- الأهداف المشتركة
- الاهتمامات المشتركة
- الثقة (بدونها لا يمكن الاستمرار)
- الاحترام المتبادل
- الملكية المشتركة
- المساواة

## الثقة

- يجب أن يثق الأطراف في بعضهم .
- الثقة لا تفرض بقوة القانون
- الثقة هي نتيجة عمل الأفراد معا لتحقيق نفس الأهداف وفقا لمنظومة مشتركة من القيم و الالتزامات

## الاحترام المتبادل

- التقدير لشيء ذو قيمة في الطرف الآخر
- الاحترام لا يعنى بالضرورة الاتفاق
- يمكن أن تحترم وجهات النظر الأخرى التي قد تخالف وجهة نظرك

## الملكية المشتركة

- الدرجة التي يصبح فيها أطراف الشراكة مسئولين و محاسبين عن كل العمليات التي تتم في إطار الشراكة
- لو لم تتوافر الملكية فمن الصعب أن تقوم بعمل حملة دعوة على شيء لا تشعر بملكيته أو لا تساهم فيه.

## المساواة:

- من الممكن حدوث شراكة بين الكبار و الصغار، إلا أن استمرارية مثل هذه الشراكة تكون مصحوبة عادة ببعض المشاكل. الملكية المشتركة

## أهداف التشبيك:

- إيجاد فرص للشراكة والتضامن بين المنظمات المختلفة، إذ أن إقامة الشبكات من شأنه توحيد موارد وإمكانيات مختلف أعضاء الشبكة وتعزيد العلاقات والروابط بينهم مما يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة.
- تعظيم وتوسيع نطاق فرص الوصول إلى عدد أكبر ومتنوع من الجمهور ، فصوت منظمة واحدة لا يؤثر مثل صوت الشبكة مجتمعة.
- توفير الأمان والمصداقية لجهود الدعوة فالشبكة تضيف المزيد من القوة للمنظمات المختلفة مما يعود بالنفع على المجتمع.
- تزيد من فرص تنمية قدرات الجمعيات عن طريق معاونة الجهة الوسيطة وعلاقتها بالأطراف المختلفة في الشبكة.
- تساعد الشبكات على تجنب تضارب المصالح والمنافسة والاعتماد على جهود الآخرين، حيث يمكن من خلالها إقامة علاقات ناضجة ومثمرة مما يزيد من قوة الأعضاء وقدرتهم على تحقيق الأهداف .
- تساعد عملية التشبيك على اكتشاف قيادات جديدة وفرص واعدة لتنمية جمعيات تستطيع القيام بدور الوسيط .

## إجراءات بناء الشبكات:

### أولاً:

تعمل الأطراف الرئيسية التي ترغب في بناء الشبكة على مسح/رصد الجمعيات التي تعمل في القضية المقترحة وتستهدف هذه الجمعيات في محاولة لضمها للشبكة.

### ثانياً:

يتفق أعضاء الشبكة حول رؤية/رسالة مشتركة ومبادئ عامة للشبكة تجاه للقضية محور الاهتمام.

### ثالثاً:

تحديد الأهداف بعيدة المدى وقصيرة المدى الذي من شأنه إيجاد نوع من الإجماع بين الأعضاء حول المصالح المشتركة والوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف.

### رابعاً:

الاتفاق على الأمور المالية مثل رسوم العضوية وغير ذلك من المسائل المالية، إذ أن عدم وضوح هذه الجوانب منذ البداية قد يؤدي بفعالية الشبكة.

### خامساً:

دراسة قدرات وإمكانات كل عضو من أعضاء الشبكة، ونقاط الضعف والقوة، وبناء عليه يتم توزيع الأدوار والمسئوليات.

### سادساً:

انتخاب قيادات الشبكة وتنظيم عملية صنع القرار بشكل يضمن مشاركة الأعضاء بشكل فعال، كما يتم تخصيص جهاز إداري يتولى مسئوليات التنسيق الإداري والفني بين الأعضاء. وأخيراً يتم تحديد سبل متابعة أنشطة الشبكة عن طريق برنامج متابعة يضمن اضطلاع كل عضو من أعضاء الشبكة بما يجري من تطورات أو تغييرات.

### سابعاً:

توفر المعلومات ونظم بيانات وتداولها بصورة واضحة وفي الوقت المناسب. هذا ويتم تنظيم آليات للاتصال الفعال بين الأعضاء مثل لقاءات محددة وزيارات متبادلة بين الأعضاء ونظم اتصال إلكترونية... الخ.

### ثامناً:

الإعداد لتوزيع مذكرات توضح إنجازات الشبكة وتشجع الأعضاء الجدد على الانضمام لعضويتها.

## دور مركز خدمات المنظمات غير الحكومية:

- العمل على إيجاد المناخ الذي من شأنه تعزيز العلاقات الرأسبية والأفقية بين المنظمات غير الحكومية . ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الندوات الإقليمية والمؤتمرات القومية التي يعتمزم المركز عقدها . كما سيقوم المركز بإعداد قائمة بمعايير اختيار الأعضاء المحتملين للانضمام للشبكات خلال هذه اللقاءات . وسوف يراعى مشاركة أعضاء من مختلف مستويات المنظمات غير الحكومية ( الأولية، والوسيطه ، والمنظمات التي تتبنى القضايا العامة للمجتمع المدني.
- تشجيع المنظمات غير الحكومية على إصدار نشرات دورية أو كتيبات تضمن أهم إنجازاتها وأعمالها ورسالتها بالإضافة إلى أهم القضايا التي تشغل اهتمامها والعمل على تبادل هذه المطبوعات مع المنظمات الأخرى في مختلف المناطق الجغرافية.
- توفير التدريب والدعم الفني حول القضايا ذات الصلة بالتشبيك والتحالف بين منظمات المجتمع المدني . ومساعدتهم بالإضافة إلى مساعدة المنظمات على إعداد خطط العمل اللازمة لبناء وتدعيم الشبكات.
- وضع خطة بحثية تهدف إلى زيادة الوعي حول قضايا بناء الشبكات وتكوين التحالفات بين المنظمات غير الحكومية . وهذا من شأنه توفير قاعدة البيانات الأساسية اللازمة لإعطاء رؤية شاملة للموقف وتحديد محاور الانطلاق نحو المستقبل.
- سوف يسعى المركز إلى دعم الشبكات القائمة بهدف مساعدتها على إقامة المزيد من المنظمات بالإضافة إلى توفير الخبرة والمعرفة للمنظمات المهمة . ومن أمثلة الشبكات القائمة ( الشبكة العربية للمنظمات غير الحكومية التي تقوم بدور نشط في مجال الدعوة وكسب التأييد).
- كما سيسعى المركز نحو إنشاء شبكة تضم المنظمات غير الحكومية النسائية بحيث تصبح قاعدة لتناول قضايا المرأة. وسوف يكون المحور الرئيسي لهذه الشبكة هو توفير التدريب وغير ذلك من الموارد بهدف زيادة مشاركة المرأة في تقديم الخدمات وصنع القرار في مختلف جوانب التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- إنشاء موقع على شبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) يتم من خلاله توفير قواعد المعلومات اللازمة حول المنظمات مما يساعد على إثراء الحوار وتوطيد العلاقات بين البرامج والأنشطة المتماثلة.
- إعداد برنامج يتم من خلاله تبادل أفضل وانجح التجارب التي تقوم بها المنظمات المختلفة مما يشجع المنظمات على معرفة المزيد عن التجارب الناجحة وبالتالي السعي نحو إقامة شبكات تضم المنظمات التي تعمل في مجالات مشتركة.
- التأكيد على محور بناء الشبكات والتحالفات خلال عمل فرق الدعم الفني مع المنظمات غير الحكومية المشاركة في المشروع.

## أنواع الشبكات / التحالفات

### أ - من حيث المدة :

١- **دائمة:** الشبكات الدائمة تتكون من منظمات رسمية ولديها فريق من العاملين الدائمين ومجلسا للإدارة. ويتم اتخاذ القرارات في هذا النوع من الشبكات من خلال أسلوب منظم ومقتن. وقد يدفع أعضاء الشبكة رسما سنويا للاشتراك في الجمعية. غالبا ما تبدأ معظم الشبكات والتحالفات بصورة مؤقتة ومن جماعات غير رسمية ومع مرور الوقت ينضج هذا التحالف ويتحول إلى كيان رسمي ودائم مثل الاتحادات والنقابات العمالية والغرف التجارية، وما إلى ذلك.

٢ - **مؤقتة:** هي تلك الشبكة أو التحالف الذي يتشكل لأداء غرض محدد أو تحقيق هدف معين، وعندما يتحقق هذا الهدف تتفكك الشبكة. وقد تستمر الشبكة في الوجود إذا ما قرر أعضائها تبني قضية أو هدف جديد.

### ب - من حيث التنظيم :

١ - **رسمية:** تتم العضوية في الشبكات والتحالفات الرسمية بشكل رسمي، وتدفع المنظمات الأعضاء رسوم اشتراك سنوية، ويعترف بهم كأعضاء في الشبكة من خلال طبع أسمائهم على المطبوعات التي تنشرها الشبكة وعلى خطاباتها الرسمية.

٢ - **غير رسمية:** لا توجد عضوية رسمية في مثل هذه الشبكات ومن ثم ، فإن الأعضاء يتغيرون طول الوقت وبالتالي قد تتعرض القضايا التي تتبناها الشبكة والأساليب التي تتبعها للتغير من حين لآخر.

### ج - من حيث النطاق الجغرافي:

١ - **نطاق محدود:** قد تتشكل الشبكة من أعضاء يمثلون منطقة جغرافية محددة (مدينة، محافظة أو إقليم محلي).

٢ - **نطاق غير محدود:** قد يتسع نطاق عضوية الشبكة ليشمل كل المنظمات المعنية بالقضية محور اهتمام الشبكة على المستوى القومي أو الإقليمي أو العالمي.

### د - من حيث الغرض أو القضية :

١ - **الشبكات متعددة القضايا:** وهي تلك الشبكات التي تتبنى عدد من الأهداف أو القضايا، إلا أنها -لأغراض تنظيمية- قد تختار العمل في قضية واحدة من هذه القضايا حتى تحقق أهدافها ثم تنتقل إلى قضية أخرى وهكذا.

٢ - **الشبكات التي تتناول قضية واحدة:** قد يحدث في بعض الأحيان أن ينشأ تحالف بين منظمات متنافسة أو متعارضة الأهداف ، إلا إنها قد تتفق معا على العمل سويا في قضية معينة أو لتحقيق هدف محدد.

## مزايا وعيوب العمل من خلال شبكة أو تحالف

| العيوب   | المزايا   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● تشتت انتباه المنظمة عن الأعمال والمسؤوليات الأخرى الملقاة على عاتقها.</li> <li>● قد تستدعي عضوية الشبكة تعديل أو التنازل عن الموقف المعروف لدى المنظمة تجاه القضايا المطروحة أو الأساليب المستخدمة .</li> <li>● قد تؤدي خضوع المنظمات الصغيرة للمنظمات الأكثر قوة حيث أن القوة داخل الشبكة لا تتوزع عادة بشكل متساو بين الأعضاء .</li> <li>● قد تضع جهود المنظمات الأعضاء أو قد لا يعترف بها حيث يرجع الفضل عادة إلى الشبكة ككل .</li> <li>● إذا ما فشلت جهود الدعوة أو تفككت الشبكة لسبب أو لآخر فإن ذلك قد يلحق الأذى بمصداقية وجهود كل منظمة من أعضاء الشبكة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● توسيع قاعدة الدعم، فمما لاشك فيه أن المجموعة/الشبكة يمكن أن تحقق مجتمعة ما لا تستطيع منظمة واحدة أن تحققه بمفردها.</li> <li>● توفير الحماية الكافية لجهود الدعوة وأعضاء الشبكة. فالمنظمة بمفردها قد لا تجرأ على اتخاذ المبادرات المناسبة لتحقيق أهداف الدعوة.</li> <li>● تعظيم الموارد المتاحة بتجميع كافة موارد وإمكانيات أعضاء الشبكة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على الأعضاء .</li> <li>● دعم مصداقية وتأثير حملة الدعوة وكل عضو من أعضاء الشبكة في ذات الوقت .</li> <li>● المساعدة على خلق قيادات تنموية جديدة .</li> <li>● توسيع نطاق عمل كل منظمة على حدة.</li> </ul> |

## أسئلة محورية حول الشبكات:

- كيف تعرف الشبكة؟
- ما هو الغرض من إنشاء الشبكات؟
- ما هي رسالة الشبكة؟
- ما هي المنظمات أو الأفراد التي تشارك في هذه الشبكة؟
- ما هو عدد المنظمات أو الأفراد التي تشارك في هذه الشبكة؟
- ما هي موارد ومهارات أعضاء الشبكة أو نقاط الضعف؟
- كيف يمكنك جذب أعضاء لديهم المهارات والموارد المطلوبة؟
- كيف سيقوم الأعضاء بوضع خطة عمل؟
- كيف سيتم توزيع المهام؟
- كيف سيتم متابعة وتوثيق الأنشطة؟
- كيف يمكن اتخاذ القرارات داخل الشبكة؟
- كيف سيتم إدارة وحل الصراعات؟
- كيف يمكن إيجاد التوازن بين القوى المختلفة داخل الشبكة؟
- كيف سيتم الوصول إلى إجماع أو اتفاق؟

## أهداف تكوين الشبكات

- إيجاد فرص للشراكة والتضامن بين المنظمات المختلفة، بما في ذلك تكامل الموارد والإمكانات مما يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة.
- تعظيم وتوسيع نطاق فرص الوصول إلى عدد أكبر ومتنوع من الجمهور.
- توفير المصداقية والمساندة لجهود الدعوة.
- توسيع قاعدة الدعم، إذ أن أعضاء الشبكة مجتمعين يمكن أن يحققوا ما لا يمكن أن تحققه كل على حدة.
- تجنب تضارب المصالح/المنافسة والاعتماد على الجهود المتبادلة.
- تجنب تشتت الموارد وفتيت الجهود بين أفراد ومنظمات المجتمع المدني.
- تزايد فرص بناء قدرات الجمعيات بمساعدة بعضها البعض، مع التركيز على الدور الرائد للجمعية الوسيطة في إدارتها لتنمية قدرات الشبكة ككل.
- تنامي فرص التعليم المتبادل بين المنظمات ذات المستوى المتفاوت.
- تساعد عملية التشبيك على اكتشاف قيادات جديدة ومنظمات وسيطة.

## أسس بناء فريق ناجح من أعضاء الشبكة

”التشبيك الناجح هو الذي يقوم على التعاون لا المنافسة”

- أن يتم توضيح الأدوار والعلاقات والمهام والمسئوليات
- أن ينمو في مناخ قائم على الثقة والصراحة
- أن ينمو شعور بالانتماء إلى شيء هام
- الحاجة إلى تبادل المعلومات والمهارات والموارد
- الاهتمام بإنجازات كل فرد بالإضافة إلى إنجازات المجموعة
- أن تتوفر أمانة في الاتصالات وتشجيع للخبرات المتنوعة
- أن تمارس فيه المرونة والحساسية تجاه الآخرين
- أن يسود الاعتماد المتبادل بين أعضاء الشبكة
- يتحملون الغموض وما يبدو من قلة التنظيم في بداية بناء الشبكة
- تقبل التغيير والابتكار مع الحفاظ على واقعية التوقعات
- تشجيع النقد البناء ورد الفعل المفيد

## دور قائد الشبكة

- يخلق جواً من الثقة
- يفوض المهام
- يتبادل المعلومات طواعية
- يحفز ويمكن الأعضاء
- يتعامل مع الصراعات في الحال
- يجعل الشبكة على علم بما يجري
- يقود الاجتماعات بفعالية وكفاءة

## مراحل نمو الفريق:

يتم بناء الفريق بأربعة مراحل مختلفة:

**المرحلة الأولى: التكوين**

**المرحلة الثانية: الاختلاف والعصف**

**المرحلة الثالثة: الاتفاق والالتقاء**

**المرحلة الرابعة: التجانس والتفعيل**

### المرحلة الثانية: الاختلاف والعصف

- المهمة لم تتضح بعد وزيادة الجدل والتشكك في النجاح
  - صعوبة اتخاذ القرار وتضارب المهام
  - الضغوط تحول دون تقدم العمل
- معالجة تفهم من بيئة الالتقاء

### المرحلة الأولى: التكوين

- الانتقال من الوضع الفردي إلى وضع الفريق
- مشاعر من الإثارة والتوقع والتشكك والقلق
- محاولة لتحديد المهام والمسئوليات

### المرحلة الرابعة: التجانس والتفعيل

- السعي نحو تحقيق أهداف الشبكة
- تقدم الفريق واندماجه في العمل
- تنمية الروابط وتبادل المعلومات
- تجانس الفريق وزيادة اتصاله وفعالته

### المرحلة الثالثة: الاتفاق والالتقاء

- توضيح قيم المجموعة وتوضيح الأدوار والمسئوليات
- قلة الخلافات وتقبل نقاط القوة والضعف
- مشاعر تعاون وزيادة النقد البناء
- استثمار الوقت والجهد في العمل

## ما هي رسالة الشبكة

الرسالة هي بيان مكتوب يحدد هوية الشبكة وما يميزها عن غيرها من الشبكات، كما تحدد الغرض من وجود الشبكة وتضع الملامح الرئيسية لأنشطتها الرئيسية.

### الهدف من بيان رسالة الشبكة:

- تعريف فلسفة الشبكة والغرض من إنشائها
- ضم و تحفيز الأعضاء إلى الانضمام في الشبكة أو التفاعل معها
- توجيه الأنشطة المحددة لتحقيق أهداف ورسالة الشبكة

### يجب أن يجيب بيان الرسالة على الآتي:

- ما هو الغرض من إنشاء الشبكة؟ من نكون؟
- ما هي الفئة التي ستخدمها الشبكة؟ وما هي احتياجاتهم الأساسية؟
- كيف سيتم تأدية هذا الغرض؟ ما الذي يجعلنا متميزين في تأدية الغرض؟

### أسئلة واردة حول صياغة بيان رسالة الشبكة

#### من الذي سيكتب رسالة الشبكة؟

- المشاركة في هذا الإجراء بواسطة جميع أعضاء الشبكة بقيادة الجمعية الوسيطة أمر مرغوب فيه. إن كان هذا غير خاضع للتطبيق بسبب البعد الجغرافي، أو عدم تناسب الوقت، أو العدد الكبير للأعضاء، فعلى الأقل يجب أن يراجع الجميع بيان الرسالة بعد صياغته والموافقة عليه.

#### متى سيتم كتابة رسالة الشبكة؟

- من الأهمية أن يتحدد ميعاد لالنتهاء من كتابة البيان إذ أن ذلك سيجعل الأشخاص المكلفين بالعمل ملتزمين بالالنتهاء في حدود الوقت المتاح. هذا بالإضافة أن تحديد الوقت سيقلل من إطالة الجدل والمناقشات المتفرعة.

## ما هو شكل الرسالة النهائي؟

### من المتوقع أن يكون بيان الرسالة:

- واضح ومختصر
- محفز أو ملهم
- دائم الظهور في النشرات الدورية والكتيبات والتقارير..

## هل هناك أية خطوات إضافية للتعريف بهوية الشبكة بعد صياغة البيان؟

- تحديد شعار خاص للشبكة يساعد على جذب أعضاء ومؤيدين جدد
- تحديد اسم للشبكة يضيف عليها طابع الخصوصية والتخصص في الخدمة/القضية المقترحة

## تنظيم وإدارة الشبكة

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

## متطلبات فاعلية الشبكات

١. توافر رؤية واضحة لدور وأهداف الشبكة، مع وجود تصور واضح للأولويات.
٢. تعدد مصادر التمويل
٣. التخطيط الدقيق لأنشطة الشبكة
٤. تحقيق التوافق والتناغم بي أعضاء الشبكة
٥. بناء شراكة فعالة بين الشبكة ومختلف الأطراف من خلال التواصل وتدفق المعلومات وتبادل الخبرات
٦. توفير آليات لإدارة الصراع والمنافسة التي قد تنشأ بين الأعضاء
٧. توفير أداء مهني جيد من خلال الاحترام المتبادل بين الأطراف المختلفة

## التحديات التي تواجه بناء وتفعيل الشبكات

١. عدم تطوير القوانين التي تتعلق بمؤسسات المجتمع المدني للتعامل القانوني والإجرائي مع الشبكات من حيث تسجيلها و تحديد هياكلها وأدوارها والعضوية فيها.
٢. الحاجة إلى تدفق المعلومات سواء بين أعضاء الشبكة أو المعلومات التي تخص الشبكة والإسهام بدور مجتمعي لتسويقها وللتوعية والتثقيف بأنشطتها.
٣. قدرة الشبكات على تطوير رؤية واضحة لدورها المجتمعي تمتد إلى مفاهيم وإشكاليات التنمية، فالمفترض أن ينصب اهتمام الشبكة على قضايا عامة تخص القطاع وأن يكون دورها تحفيزي نحو تعبئة المنظمات للتصدي لتلك القضايا العامة.
٤. الثقافة المدنية السائدة ومدى تقبلها للحوار والاختلاف والمفاوضة بين الأطراف المختلفة. ولا يخفى علينا أن ذلك يمثل تحدي للجمعيات في أن تتوصل إلى آليات لإدارة ذلك الحوار والوصول بالاختلافات إلى نقاط التقاء عملية يلتزم بتنفيذها جميع الأطراف في الشبكة.
٥. عدم إدارة الشبكة بشكل ديمقراطي يمكن أن يؤدي إلى انهيارها.
٦. عدم توفر مصادر تمويل تساعد الشبكة على الاستمرارية في حالة رغبتها في ذلك.



|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

٥. ما هي الهيئات والجمعيات التي تربطكم بها صلات مباشرة ومستمرة؟

---

---

---

---

---

---

---

---

٦. من هم الأفراد/الجماعات/الهيئات المعارضة التي يمكن أن تقف في وجه قضية وأهداف الشبكة؟ ولماذا؟

---

---

---

---

---

---

---

---

٧. من هم أكبر المؤيدين نفوذاً وقوة؟

---

---

---

---

---

---

---

---

٨. أذكر كافة الأجهزة الإعلامية والعاملين بها التي لديكم علاقات معهم ويمكنكم الاستعانة بهم لتحقيق أهداف الشبكة (صحف/مجلات، إذاعة، تليفزيون.. إلخ)؟

صحف/مجلات:

---

---



|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

## دراسة بيئة عمل الشبكة (تحليل سوات)

| <b>نقاط الضعف</b>  | <b>نقاط القوة</b>   |
|--|---|
| <p>أذكر كافة نقاط الضعف التي يمكن أن تحول دون تحقيق الشبكة لأهدافها بما في ذلك الأفراد والهيئات المعارضة وكيف يمكن التعامل مع كل منها؟</p> | <p>أذكر كافة نقاط القوة التي تتمتع بها الشبكة ويمكن أن تسهم في تحقيق أهدافها بما في ذلك الأفراد والهيئات المؤيدة؟</p> |
| <b>المخاطر/التحديات</b>  | <b>الفرص</b>  |
| <p>أذكر كل المخاطر/التحديات التي قد تحول دون تحقيق الشبكة لأهدافها وكيف يمكن مواجهة كل منها وتحويل بعضها إلى فرص، إن أمكن؟</p>             | <p>أذكر كل الفرص المتاحة أمام الشبكة ويمكن الاستفادة منها لتعزيز قدراتها لتحقيق الأهداف؟</p>                          |