

انتاج مؤسسة فريدرش إيبيرت  
مكتب مصر

**FRIEDRICH  
EBERT**   
**STIFTUNG**

# دليل

## ماذا نعرف عن بناء التحالفات؟

دعاء عبدالعال

# دليل

ماذا نعرف عن بناء  
التحالفات ؟

دعاء عبدالعال

تحت إشراف و تنفيذ  
مركز جون د. جيرهارت

 THE AMERICAN  
UNIVERSITY IN CAIRO  
JOHN D. GERHART CENTER

 SCHOOL OF  
BUSINESS  
PHILANTHROPY  
ENVIRONMENTAL  
RESPONSIBLE BUSINESS





Egypt Office

## دليل: ماذا تعرف عن بناء التحالفات إعداد دعاء عبد العال\*

نشر من قبل مؤسسة فريدريش إيبيرت (مكتب مصر)  
حقوق الطبع © 2016 محفوظة لمؤسسة فريدريش إيبيرت  
جميع الحقوق محفوظة  
تمت الطباعة بجمهورية مصر العربية  
أصدر من قبل مؤسسة فريدريش إيبيرت (مكتب مصر)

\* هذا الكتاب لا يعبر عن رأي مؤسسة فريدريش إيبيرت و يتحمل المؤلف كامل المسؤولية عن محتوى الكتاب

### ملاحظة للعلامة التجارية:

العلامة التجارية و شعار مؤسسة فريدريش إيبيرت و مؤسسة فريدريش إيبيرت، (مكتب مصر)  
مملوكة من قبل: Friedrich-Ebert-Stiftung e.V.  
و تستخدم بموجب ترخيص من قبل مالك العلامة التجارية.

### حول مؤسسة فريدريش إيبيرت في مصر

استلهاماً من أهداف مؤسسة فريدريش إيبيرت العامة و المتمثلة في تعزيز الديمقراطية والعدالة الاجتماعية، ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والدعوة إلى حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين، بدأت المؤسسة عملها في مصر منذ عام ١٩٧٦. يعمل المكتب بالتعاون مع شركاء محليين في إطار اتفاقية مبرمة مع الحكومة المصرية. هذه الاتفاقية تم اعتمادها بقرار جمهوري رقم ١٩٧٦/١٣٩ وموافقة البرلمان المصري. و قد تم تجديد هذه الاتفاقية عام ١٩٨٨ و تم اعتمادها بقرار جمهوري رقم ١٩٨٩/٢٤٤ و موافقة البرلمان المصري.

كانت المطالبة بإحداث تغيير اجتماعي وسياسي جوهري هي المحرك وراء الثورة المصرية سنة ٢٠١١. وسيكون التعامل مع هذه المطالب هو التحدي الأساسي أمام المعنيين والمجتمع المصري بأسره على مدار السنوات القادمة و مؤسسة فريدريش إيبيرت على أتم الاستعداد لمساعدة الشعب المصري أثناء هذه العملية الانتقالية.

### تتعاون مؤسسة فريدريش إيبيرت مع الشركاء المصريين في مجالات:

البيئة والتنمية المستدامة  
التنمية الاقتصادية والاجتماعية  
تمكين الشباب و المرأة  
التعاون والحوار الدولي

### مؤسسة فريدريش إيبيرت

مكتب مصر

٤ شارع الصالح أيوب،  
١١٢١١ الزمالك، القاهرة - مصر

ت: ٨-٠٢٠٢ ٢٧٣٧١٦٥٦

ف: ٠٢٠٢ ٢٧٣٧١٦٥٩

Email: fes@fes-egypt.org

www.fes-egypt.org

نسخة مجانية

# الفهرس

٥	المقدمة
٦	الفصل الأول
٧	المقدمة
٨	أولاً: أهمية بناء التحالفات- لماذا المجهود؟
١١	ثانياً: كيف نعرف بناء التحالفات؟ وما الفرق بين التحالف والشبكة؟
١٢	مفهوم الشبكة
١٣	مفهوم التشبيك
١٤	مفهوم التحالف
١٤	مفهوم بناء التحالفات
١٥	ثالثاً: مع من تبني المنظمات غير الحكومية او الجمعيات الاهلية التحالفات؟
١٦	التحالفات مع المؤسسات الحكومية
١٧	التحالفات مع القطاع الخاص
١٨	الفصل الثاني: تصميم التحالف
١٩	المقدمة
٢٠	رابعاً: تحديد الحلفاء المحتملين
٢٤	خامساً: تحديد شكل التحالف
٢٩	سادساً: متابعة وتقييم العملية
٣٠	المتابعة
٣١	التقييم
٣١	التغذية الراجعة
٣٢	الفصل الثالث: التحديات والاستجابة لها
٣٣	المقدمة
٣٥	سابعاً: عملية اتخاذ القرار
٣٦	الفهم
٣٦	وضع المعايير
٣٧	تحديد الإجراءات
٣٨	ثامناً: التركيز
٤٠	تاسعاً: ديناميات القوة
٤٥	تدريب اتخاذ القرار الجماعي
٤٨	الفصل الرابع: استدامة التحالفات
٤٩	المقدمة
٥٠	عاشراً: عوامل تساعد على الاستمرارية
٥١	التواصل المستمر
٥٣	التراكم المعلوماتي
٥٨	الشفافية
٦٠	أحد عشر: قياس نجاح التحالف
٦٣	الخاتمة

# المقدمة

يعد التنسيق والعمل معا في عصر يتسارع فيه إنتاج وتبادل المعلومات، والأخبار وتتغير الاوضاع فيه سريعا، ضرورة لا رفاهية، خاصة على مستوى «المجتمع المدني» وتحديدًا على مستوى الجمعيات غير الحكومية، فقطاع المجتمع المدني أو ما يعرف بالقطاع الثالث -أحيانًا- يحتاج للنجاح في عمله لعقد عدد من التحالفات والدخول في شبكات من العلاقات ليستطيع تحقيق الأهداف التي نشأ من أجلها.

وبذلك أصبحت مسألة الدخول في التحالفات ومراجعة القائم منها للتحقق من اثره، جزءًا مهمًا من عمل أي منظمة غير حكومية، ولا يمكن أن ننكر أنه أمر شاق ويستلزم الكثير من الجهد من قبل العاملين في المنظمات غير الحكومية يضاف إلى المهام التي يقومون بها في اليوم الواحد.

لذا يسعى هذا الدليل لمناقشة مسألة بناء التحالفات سواء بين المنظمات غير الحكومية وبعضها أو بينها وبين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص، وذلك على مدى أربعة فصول، حيث يشرح في الفصل الأول الفارق بين التحالف والشبكة، وأسباب الدخول في التحالفات مع الجهات المختلفة، وفي الفصل الثاني ومن خلال مناقشة أساليب تحديد الحلفاء المحتملين، وشكل التحالف الممكن نستطيع التوصل إذا كان التحالف هو الهيكلية التنظيمية الملائمة لتحقيق أهداف الداخلين فيه.

أما الفصل الثالث فيستعرض التحديات التي قد تواجهها التحالفات مثل الاستجابة لمطالب المجتمعات المحلية والمحافظة على استقلالية التحالف، وكذلك تطوير عمل التحالف. ويقدم عددًا من الأفكار للاستجابة لهذه التحديات على أساس رؤية وأهداف شاملة واضحة لكل طرف من أطراف التحالف. وأخيرًا، يناقش الفصل الرابع مرحلة الحفاظ على استدامة التحالف بعد تأسيسه وبداية برامجه حتى يحقق أهدافه.

يستغرق تقديم الدليل خمسة أيام، ولتسهيل مناقشة المعلومات الواردة فيه يفضل أن يقوم ميسر أو ميسرة بإدارة الجلسات، يكون أو تكون على دراية بموضوعات الدليل بما يساعد على إثراء النقاش. ويضم كل فصل عددًا من الأنشطة والتدريبات التي تتراوح في الزمن المخصص لها، وكلها تساعد على شرح النقاط المختلفة الواردة في كل فصل، كما تساعد الأشكال التوضيحية في الربط بين عدد من النقاط وتقديمها بصورة جذابة، وكذلك عددًا من الأمثلة على تحالفات قامت أو لاتزال قائمة في مصر.

**نتمنى لكم قراءة موفقة!**

الفصل الأول

# أهمية بناء التحالفات- لماذا المجهود؟

يسعى هذا الفصل من الدليل التدريبي للإجابة على أسئلة مثل لماذا قد تعمل المنظمات غير الحكومية معا؟ ما الفارق بين الشبكات والتحالفات؟ متى نختار أو نشارك في إحدها؟ من يمكن أن يكون حليفا محتملا؟ وغيرها من الأسئلة.

وسوف يتناول هذا الفصل أهمية بناء التحالفات بما يمكن العاملين في المنظمات غير الحكومية من النظر للأمر والانخراط فيه ليس لأنه واجب «لا بد منه» ولكن على أنه جزء من عمل أكبر يساعد على تطوير العمل وتحسينه للوصول للغايات والأهداف المختلفة. كما يوفر هذا الفصل عددا من المبادئ العامة، بعض الأمثلة العملية وكذلك بعضا من الأنشطة التي يمكن استخدامها لتحفيز المشاركين من المنظمات غير الحكومية على التفكير والبحث في الأمر.

وفي نهايته، يستعرض الفصل بعض مستويات التحالف مثل الانتشاب للتحالف بالموافقة على مبادئه دزن الالتزام بعمل محدد داخله أو إعلان الالتزام التام بالقيام بأنشطة، أو المشاركة بالموارد

يتكون هذا الفصل من ثلاث أجزاء، يمكن عرض كل جزء على مدى ٩٠ دقيقة تشمل الأنشطة والمناقشات.

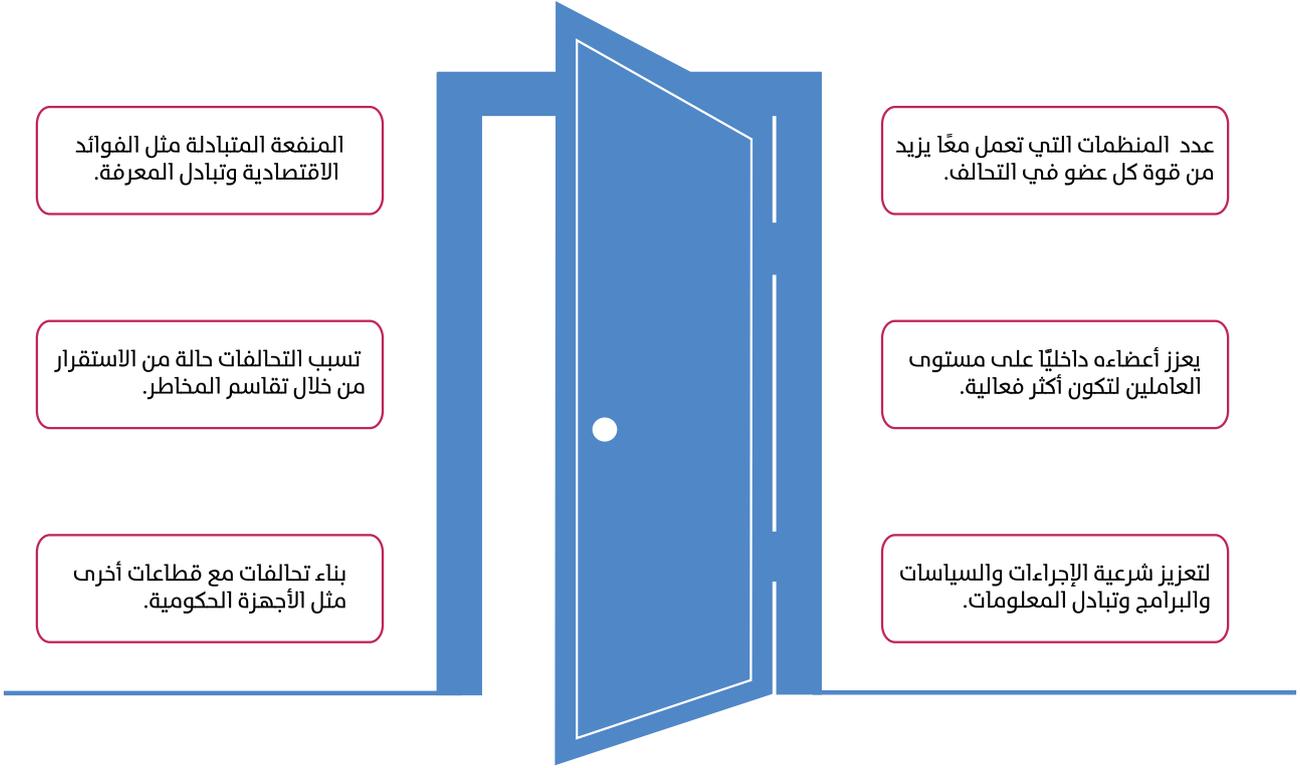
## أولاً: أهمية بناء التحالفات- لماذا المجهود؟

أصبحت مسألة الدخول في التحالفات ومراجعة القائم منها للتحقق من أثره، جزءاً مهماً من عمل أي منظمة غير حكومية، ولا يمكن أن ننكر أنه أمر شاق ويستلزم الكثير الجهد من قبل العاملين في المنظمات غير الحكومية يضاف إلى المهام التي يقومون بها في اليوم الواحد.

وهناك عدة أسباب تستدعي دخول المنظمات غير الحكومية في تحالف ما، منها:

- 1 تأثير مسألة العدد، فعدد من المنظمات تعمل معاً يزيد من قوة كل عضو في التحالف، وبالتالي القدرة على الإقناع في إيصال رسالة ما.
- 2 بناء التحالف قد يعزز أعضائه داخلياً على مستوى العاملين فيه، ما يتيح لها أن تكون أكثر فعالية في مجالات أخرى.
- 3 يوفر التحالف الفرص لتعزيز شرعية الإجراءات والسياسات والبرامج، وتحسين الوصول إلى النتائج المرغوبة، وتبادل المعلومات وزيادة الموارد لبرامج بعينها.
- 4 المنفعة المتبادلة حيث يساعد بناء تحالف حول قضية معينة على تفادي تكرار العمل والجهد (وبالتالي التكاليف) في نفس المجال. وهذا أمر مهم، خاصة في حالة تنافس المنظمات غير الحكومية على نفس التمويل. فالفوائد الاقتصادية للعمل معاً وتبادل المعرفة يوفر الموارد التي يمكن بعد ذلك إعادة استخدامها بطرق أخرى، ربما على أساس مشترك أو موحد، بما يحقق كفاءة أعلى في أداء المنظمات غير الحكومية.
- 5 قد توفر التحالفات حالة من الاستقرار للتغلب على حالة عدم اليقين من خلال تقاسم المخاطر.
- 6 يسمح بناء تحالفات مع قطاعات أخرى مثل الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص بتبادل المعلومات على نحو أفضل، وتحسين التنسيق بين الإستراتيجيات بما يساهم في حشد أكبر دعم ممكن لصالح أجندة مشتركة.

## دخول المنظمات في تحالفات



### ملاحظة للميسر أو الميسرة

يمكن للميسر أو الميسرة بعد عرض الأسباب السابقة، أن يطلب من المشاركين ذكر أسباب أخرى، والتي قد تكون أسبابًا عرضية أي لا تكون مقصودة في حد ذاتها، مثل الأسباب التالية

وهناك أسباب عرضية أو محتملة قد لا تكون الدافع الأولي ولكن تظهر خلال تطور التحالف، ومنها:

- 1 زيادة اهتمام وسائل الإعلام بالقضية التي يقوم التحالف بمواجهتها.
- 2 عندما تتعدد أطراف التحالف ويتفقون على إستراتيجية موحدة، تنتشر الرسالة الجماعية، هذه الرسالة قد تصل إلى جمهور أوسع.
- 3 بناء تحالفات مع مجموعات أخرى في المجتمع المدني والتي يمكن أن تصل إلى قطاع أوسع من الجمهور، بما يساعد على تعميق الأثر السياسي والاقتصادي، مثل النقابات والجامعات ومراكز البحوث ومنظمات المستهلكين، ووسائل الإعلام وما إلى ذلك هو أيضًا مهم جدًا.



## ملاحظة للميسر أو الميسرة:

اشرح للمشاركين أن التحالفات يجب أن توضح أسباب قيامها، ماذا تريد ولماذا. فمن المهم أن نوضح للمشاركين أن التحالفات قد تكون قصيرة العمر إن نجحت في تحقيق هدفها

قد يقوم التحالف بغرض مراجعة عادات متأصلة، وبالتالي يحتاج الأعضاء أن يعرفوا أن عملهم سويًا لمواجهة ظاهرة قد يستمر أعوامًا، مثال على ذلك «حملة ائتلاف الجمعيات الأهلية لمناهضة ختان الإناث (كاملة) في مصر»

[/http://www.banatkamla.net](http://www.banatkamla.net)



مثال

## اسم النشاط: من شركائي؟



**الهدف:** تحديد قائمة الشركاء المحتملين

**مدة النشاط:** 15 دقيقة

**الاحتياجات:** ورق قلاب Flip Chart، أقلام عريضة

**التنفيذ:** يقوم الميسر أو الميسرة بتقسيم المشاركين إلى مجموعات، ويطلب من كل مجموعة تحديد الشركاء المحتملين في مجال عملهم، ثم تقسيمهم إلى شركاء محتملين في المنطقة التي يعملون بها تعليق الميسر: تأكد من الاحتفاظ بهذه القائمة، حيث سيتوالى استخدامها في التدريبات التالية

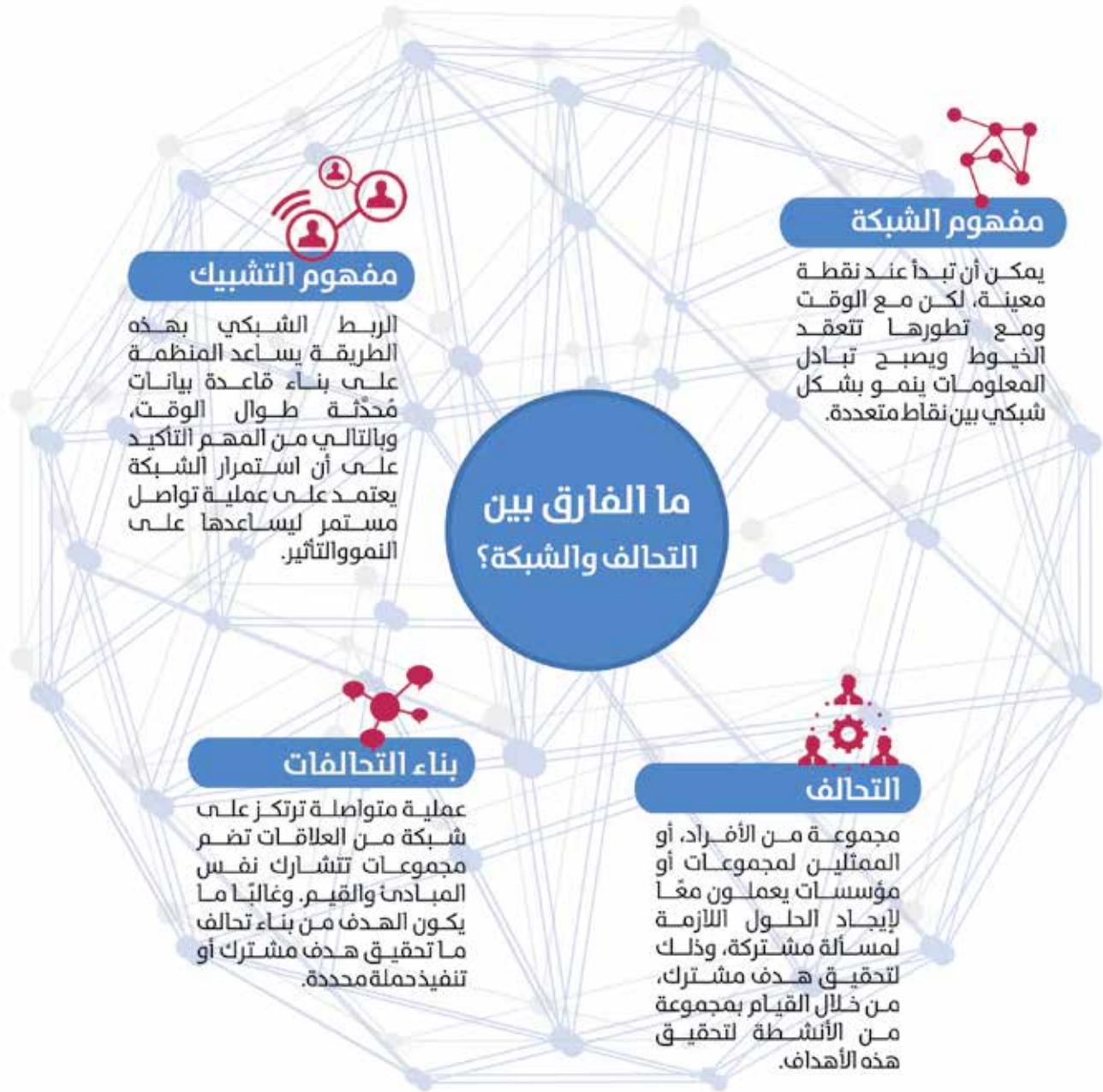


## ملاحظة للميسر أو الميسرة:

احرص على استخدام نتائج النشاط كمدخل للنقاش حول الجزء الثاني من هذا الفصل

## ثانياً: كيف نعرف بناء التحالفات؟ وما الفرق بين التحالف والشبكة؟

تتعدد المفاهيم وأحياناً ما تستخدم بشكل تبادلي بينما نتحدث عن الشبكات والتحالفات، وهو ما يحاول هذا الجزء من الدليل التعامل معه.



## مفهوم الشبكة

اسم النشاط: كيف نفهم الشبكة؟



الهدف: الفهم العملي لفكرة الشبكة

مدة النشاط: ١٥ دقيقة

الاحتياجات: بكرة خيط، غرفة واسعة

التنفيذ: يقوم الميسر أو الميسرة بإحضار بكرة خيط كبيرة، يطلب من المشاركين الوقوف في دائرة، يعطي طرفها لأحد الواقفين أو الواقفات، يطلب منه ذكر سبب ما قد يدفع مجموعته أو منظمته إلى العمل مع منظمة أو مجموعة أخرى ممثلة في أحد الوقوف، ثم يرمي له أو لها ببكرة الخيط دون أن يفلت الطرف الممسك به، ويتكرر الأمر أكثر من مرة من كل الوقوف.



### تعليق الميسر أو الميسرة على النشاط:

إن الهدف من الشبكات عادة هو تعظيم تحقيق الأهداف، كأفراد نقابل الكثيرين يوميًا، وبالتالي التواصل والتشبيك معهم، يساهم في الدخول إلى شبكة علاقاتهم، المتشابكة مع شبكات أكبر، وبالتالي توسيع قاعدة العلاقات الخاصة بالفرد أو المجموعة.

من النشاط السابق يستطيع الميسر أو الميسرة أن يشرح للحضور فكرة الشبكة وكيف أنها يمكن أن تبدأ عند نقطة معينة، لكن مع الوقت ومع تطورها تتعقد الخيوط ويصبح تبادل المعلومات ينمو بشكل شبكي بين نقاط متعددة.

شبكة منظمات حقوق المرأة (مصر)

وهدفها العام بناء إطار مستدام للعمل المشترك بين المنظمات غير الحكومية العاملة في خدمة قضايا المرأة والمجتمع ككل.

يمكن التعرف على المزيد عن عملها، هنا:

[view=Item&lay&http://www.care.org.eg/index.php?option=com\\_k2  
lang=ar&95=Itemid&30=out=Item&id](http://www.care.org.eg/index.php?option=com_k2&lang=ar&95=Itemid&30=out=Item&id)



مثال



### من المهم أن يشير الميسر أو الميسرة إلى التالي:

- الشبكات قد تتكون من أفراد أو منظمات تتشارك بالمعلومات، لتحقيق أهداف فردية أو جماعية، وأن الدخول والخروج من الشبكة يتم بشكل طوعي.
- تسعى الشبكة إلى إيجاد رؤية مشتركة بين المؤسسات المنطوية في إطارها لتطوير خدمة قضية ما، 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 التدريب والتأهيل لأعضائها، وعقد الاجتماعات الدورية التي تركز على الشبكة وتقويه.

## مفهوم التشبيك

في إطار الحديث عن الشبكات، يلزم أيضًا تناول مفهوم التشبيك، والذي يعني التفاعل المستمر مع أعضاء الشبكة، فالحديث مع المجموعات ذات الصلة للحصول على آرائهم قد تكون نقطة بداية جيدة لإنشاء شبكة ما، والربط الشبكي بهذه الطريقة يساعد المنظمة على بناء قاعدة بيانات محدّثة طوال الوقت، وبالتالي من المهم التأكيد على أن استمرار الشبكة يعتمد على عملية تواصل مستمر ليساعدها على النمو والتأثير.

### من المهم أن يشير الميسر أو الميسرة إلى التالي:

آلية التشبيك بين منظمات المجتمع المدني آلية تنظيمية تسعى من خلالها المنظمات إلى تنسيق وتعبئة الجهود والمواقف

وهنا لا بد من الإشارة إلى خصائص عملية التشبيك:

- عملية متواصلة تنطوي على لقاء أشخاص جدد، ومنظمات، وسياسيين، أو خبراء، وتطوير علاقات معهم.
- تقتضي مجهودًا من المشاركين فيها، حيث يدرك الفرد أو المجموعة أن مشاركة معلومة أو خبر مع الشبكة التي ينضمون إليها سيكون لها مردود إيجابي على الجميع.
- توافر شفافية تبادل المعلومات بين أعضاء الشبكة.
- الاستعداد لتلقي المعلومات بشكل إيجابي ودون تشكك.

## التحالف

هو عبارة عن مجموعة من الأفراد، أو الممثلين لمجموعات أو مؤسسات يعملون معًا لإيجاد الحلول اللازمة لمسألة مشتركة، وذلك لتحقيق هدف مشترك، أو لحل مشكلة مشتركة يعملون عليها، من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة لتحقيق هذه الأهداف.

وعندما تحدد المنظمات الدوافع لإنشاء التحالفات يساعدها ذلك على إيجاد الشركاء المناسبين من المنظمات الأخرى.

## بناء التحالفات

عبارة عن عملية متواصلة تركز على شبكة من العلاقات تضم مجموعات تتشارك نفس المبادئ والقيم. وغالبًا ما يكون الهدف من بناء تحالف ما تحقيق هدف مشترك أو تنفيذ حملة محددة.



### ملاحظة للميسر أو الميسرة:

التأكيد على أن التدريب كاملاً سيقوم على شرح إنشاء التحالفات بالتفصيل، والمتوقع في هذا اليوم هو مناقشة عامة، وفي هذا السياق يمكن أن تناقش الخصائص التالية للتحالفات

## خصائص التحالفات:

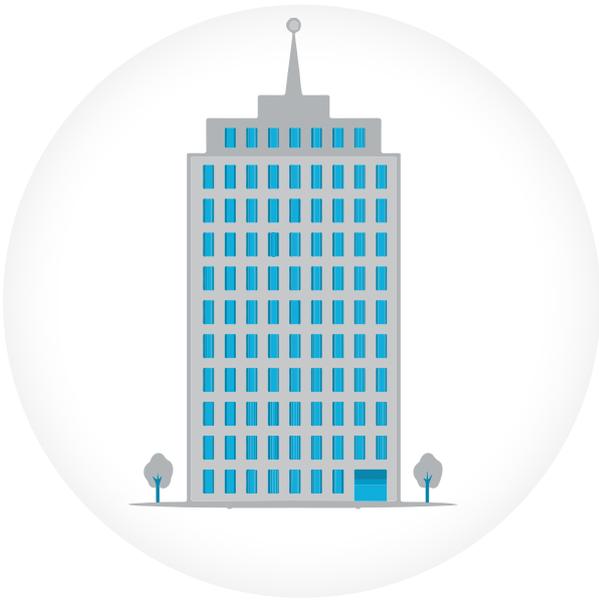
- التزام تعاقدى بين مجموعة من المنظمات عادة ما يكون موجّهًا نحو هدف ما.
- بسبب القيم والأهداف المشتركة، قد تكون التحالفات أقوى وأكثر ديمومة من الشبكات، بل وقد تتخذ إطارًا رسميًا.
- قد ينطوي بناء تحالف على التعاون والتقارب بين الكيانات التنظيمية الداخلة فيه والتي تشترك في الأهداف.
- قد يضم التحالف منظمات غير حكومية، مع منظمات تمثل القطاع الخاص و/أو مؤسسات حكومية.

## ثالثاً: مع من تبني المنظمات غير الحكومية أو الجمعيات الأهلية التحالفات؟

في الجزء السابق، أوضحنا أن التحالفات يمكن أن تنشأ بين المنظمات غير الحكومية، بعضها مع بعض، وبينها وبين غيرها من منظمات المجتمع المدني، وكذلك بينها وبين القطاع الخاص والمؤسسات الحكومية.

وفي هذا الجزء يمكن للميسر أو الميسرة استعراض التحالفات مع القطاعين الآخرين في المجتمع وهما المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص.

### التحالفات



القطاع الخاص



المؤسسات الحكومية

## التحالفات مع المؤسسات الحكومية

قد تدخل المنظمات غير الحكومية في تحالف مع المؤسسات الحكومية لتغيير السياسات والقوانين، فيمكن للمنظمة غير الحكومية أن تعمل على الجمع بين أعضاء هذه المؤسسات والمدافعين عن شأن ما للنقاش سويًا.

هذا يساعد على تقديم مقترحات حول هذا الشأن وليكن مثلاً، التغيير المناخي وأثره في سوق العمل في منطقة معينة، هنا يكون التحالف مهمًا لمواجهة الوضع، حيث يمكن للمنظمات غير الحكومية التعامل مع الظاهرة على مستوى العمل القاعدي، لتكمل عمل المؤسسات الحكومية على مستوى اللوائح والقوانين، وذلك بعد الاتفاق على الإطار العام للعمل.

### يستطيع الميسر أو الميسرة هنا مناقشة النقاط التالية مع الحضور:

- 1 كيف يمكن إنشاء تحالف بين المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الحكومية من صياغة سياسيات مبتكرة لمواجهة المشكلات؟
- 2 كيف يمكن أن يكون هذا التحالف مفيدًا لأطرافه (مثال: التحالف مع الحكومة يوفر شرعية لعمل المنظمة، في حين أن المؤسسة الحكومية من خلال التحالف تستطيع الوصول إلى قطاع أكبر من السكان)؟
- 3 هل يوفر مثل هذا التحالف الوقت والمجهود على أطرافه؟



### ملاحظة للميسر أو الميسرة:

يمكن للميسر أن يقسم المشاركين إلى مجموعات لمناقشة النقاط، كل مجموعة تناقش نقطة بعينها، ثم يتم عرض نتائج النقاش مع باقي المجموعات للتعليق.

### مجموعة من الاقتراحات التي يمكن مناقشتها مع الحاضرين:

- تعرف على تركيبة وهيراركية المؤسسة الحكومية لتعرف مع من يمكن التنسيق.
- تعرف على متخذي القرار الذين يمكنهم أن يدعموا عملك.
- لا تعتمد أسلوب مواجهة بل التعاون.
- تأكد من سلاسة انتقال المعلومات.
- ادعُ الجهات الحكومية للمشاركة في الفعاليات التي تنظمها.

## التحالفات مع القطاع الخاص

وقد يثار تساؤل دائم، هل يمكن أن تقوم مثل هذه التحالفات بين المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص، فهناك دائمًا الخوف المستمر من أن يكون هدف مثل هذه التحالفات تحسين صورة القطاع الخاص، دون أن يتحقق للمجموعة أو المنظمة الأهلية أي فائدة، بل قد يضر التحالف بنزاهتها. وهنا يمكن أن نشير إلى إمكانية بناء مثل هذه التحالفات إذا اتفقت الأطراف على أهداف محددة وخطة زمنية تحققها.

يمكن إعطاء مثال على ذلك، جمعية أهلية تعمل على تحسين نظام التغذية في الأسرة المصرية من خلال زيادة استهلاك المواد البروتينية في مقابل النشويات، يمكنها أن تتعاون مع شركات تعمل في مجال صيد وتصنيع الأسماك، كلاهما يسعى إلى زيادة استهلاك البروتين السمكي، وبالتالي يمكنهما الدخول في تحالف والضغط، كل بحسب قدرته، من أجل تحسين أوضاع مصايد الأسماك، هذا التحسين سيحقق لكل منهما هدفه.



### ملاحظة للميسر أو الميسرة:

سواء باستخدام المثال السابق أو مثال آخر تختاره، ما الاعتبارات التي يمكن مناقشتها عند الدخول في تحالف مع القطاع الخاص



من الضروري قبل الدخول في التحالف، طرح مجموعة من الأسئلة لمساعدة الأعضاء المحتملين أن يقرروا فيما إذا كان التحالف هو الهيكلية التنظيمية الملائمة لتحقيق أهدافهم.

## ومن هذا الأسئلة:

- المسألة معقدة، وتتطلب المعلومات والخبرات من قطاعات مختلفة من المجتمع، الدولة، الإقليم، أو البلد؟
- توجد فجوة في الخدمات أو البرامج مثل عدم وجود تفويض واضح لأي من المنظمات الموجودة للقيام بهذا العمل؟
- تعتبر المنظمات الأخرى هذه المسألة أولوية؟
- توجد منظمات أخرى مستعدة للعمل بعضها مع بعض لمعالجة هذه المسألة؟
- تحظى هذه المسألة بأفضل معالجة لها من خلال الملكية والمسؤولية المشتركة لعدد من المنظمات؟
- توجد موارد من الممكن التشارك بها أو الحصول عليها للمساعدة في هذا العمل؟
- يوجد التزام حقيقي للعمل المشترك بهدف الوصول إلى نتائج، بغض النظر عن التزامات الممول بالنسبة إلى التشارك؟

# هل

إن الإجابة **بنعم** أو **لا** على مثل هذه الأسئلة، يساعد على تحديد الأعضاء المحتملين للتحالف، والشكل العام له، ومحددات العمل وكذلك أسلوب التقييم والمتابعة لعمل التحالف.

يتكون هذا الفصل من ثلاثة أجزاء كسابقه، يمكن عرض كل جزء على مدى ١٨٠ دقيقة تشمل الأنشطة والمناقشات

## رابعًا: تحديد الحلفاء المحتملين

إن عملية بناء التحالفات على مستوياتها المختلفة سواء محلية أو على المستوى القومي أو ما أبعد من ذلك سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي هي عملية شديدة التعقيد والحساسية، فقد تتأثر منظمة ما داخلة في التحالف بسلوك وتصرفات منظمة أخرى داخلة في ذات التحالف، أو قد تحيد منظمة أخرى عن القيم والأهداف التي قام عليها التحالف. كما قد يكون هناك خلافات ونقاشات مستمرة حول الطرق الملائمة لتحقيق قيام التحالف بما قد يقتضي نوعًا من التنازلات من الأطراف المختلفة، مع وجوب طرح تساؤل دائم، إلى أي مدى يمكن لمنظمة ما التعايش مع تنازلاتها؟ فمن المهم أن لا تكون مثل هذه التنازلات في صميم الأهداف المركزية للمنظمة.

وقبل الانضمام إلى تحالف أو تشكيله، على المنظمة أن تبحث بحثًا عميقًا في ممارسات العمل والبيانات السابقة للمجموعات التي يحتمل دخولها في التحالف، حيث يعطيها ذلك فكرة عامة عن عمل المنظمة والقيم التي نشأت عليها، وأسلوب عملها.

إذن كيف يمكن إيجاد المنظمات الشريكة في التحالف؟ كيف يمكن تحديدها؟ في النشاطين التاليين، سنقوم بالتفكير عميقًا في دائرة المعارف المتاحة (أولاً: الشخصية، وثانيًا: على مستوى المنظمة) لتحديد الشركاء المحتملين، النشاط الأول، سينفذ على مستوى الأفراد العاملين في المنظمة، أما الثاني، فسيكون على مستوى المنظمة نفسها:

### نشاط (٣): شبكة علاقاتي



يطلب من المشاركين والمشاركات في هذا النشاط، التفكير في شبكة اتصالاتهم الشخصية من خلال رسم تخطيطي شبكي.

يتم منح كل شخص قطعة من الورق وقلم حيث يصبحهم الميسر أو الميسرة خلال العملية كالتالي:

رسم دائرة في منتصف الورقة وكتابة اسم الشخص فيها.

اطلب من كل شخص على حدة التفكير في معارفه، حدد الدائرة واكتب: زملاء العمل، أصدقاء من المدرسة، آباء زملاء أبنائي في المدرسة، المبادرات التي أتطوع بها، وهكذا... أي صلات عائلية [الأسرة يجب أن تكون واحدة من الكلمات]. اطلب منهم رسم خط لكل من هذه الكلمات من دائرة في وسطها.

على الميسر أو الميسرة أن تساعدكم على التفكير في الصورة الأكبر، من خلال وضع أكبر عدد من الأسماء، ثم يطلب من المشاركين والمشاركات رسم خط من مركز الدائرة إلى كل مجموعة من هذه المجموعات.

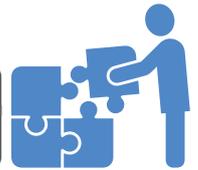
ثم يطلب من المشاركين أن يأخذوا كل مجموعة على حدة، ويفكروا في المعارف والاتصالات التي يمكن أن توفرها. مثلاً: في النادي الرياضي الذي أشترك به، من أعرف؟ أين يعمل؟ كيف يمكن أن أستفيد به؟



## ملاحظة للميسر أو الميسرة:

في خمس دقائق، يقوم الميسر أو الميسرة بتلخيص ما حدث مع التأكيد على أهمية الاتصالات الشخصية، أهمية معرفة كيف يمكن التواصل مع الشخص المنشود، وكيف نصيغ الرسالة له أو لها. فالإتصال الذي يستهدف الأشخاص مهم.

## نشاط (٤): الحلفاء المحتملون



يطلب الميسر أو الميسرة من المشاركين والمشاركات العمل في مجموعة لطرح أسماء حلفاء محتملين للعمل على قضية بعينها.

يهدف نشاط تحديد الحلفاء المحتملين إلى التعرف على الجمعيات، المؤسسات والأطراف المختلفة التي تعمل في نفس المجال الذي يهدف التحالف أن ينشط خلاله. ومن المهم هنا التعرف كذلك على الشخصيات التي تنشط في نفس المجال.

وعملية تحديد الحلفاء المحتملين، قد تكون عملية مستمرة خلال عمر التحالف، وقد لا يعني هذا انضمامهم للتحالف ولكن يعني إبقاء المجال مفتوحاً لدعم العلاقات.

## صور عملية تحديد الحلفاء



### الإستقصاء الميداني

القيام باستقصاء ميداني مع القطاع المجتمعي للتعرف على المنظمة أو المجموعة وربما الأشخاص الذين يتقنون فيهم.

1



### البحث على الإنترنت

البحث على الإنترنت، سواء البحث في المواقع الإلكترونية أو الصفحات والحسابات على مواقع التواصل الاجتماعي مثل Twitter أو Facebook.

2

### المقابلات المباشرة

المقابلات المباشرة، سواء مع الحليف المحتمل أو مع من عملوا معه للتعرف على تجربتهم معه.

3



ويجب هنا التأكيد على أن عملية تحديد الحلفاء قد تحتاج إلى وقت طويل، وقد تأخذ صوراً مختلفة منها:

وبعد ذلك، تتم عملية تصنيف هؤلاء الحلفاء المحتملين بحسب قدرات كل منهم وإمكانياته، وكذلك قدرته على الوصول والتأثير.

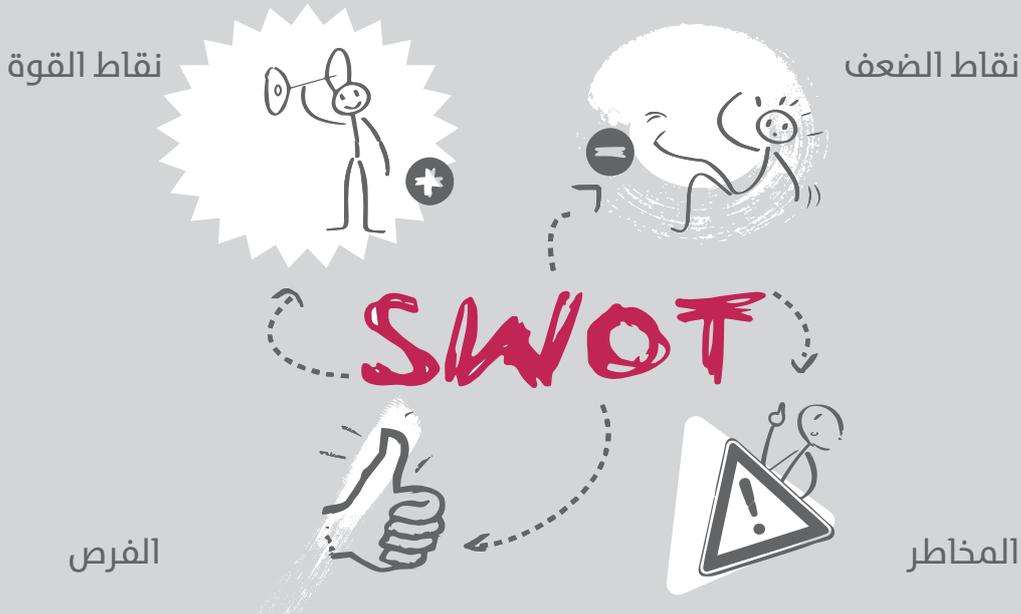
ثم تأتي العملية التالية وهي عملية التواصل وتقريب وجهات النظر، وفي هذه المرحلة ستتنوع الجدالات ومن هنا من المهم إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وممارسة «الاستماع الفعال» Active Listening أي الاستماع دون أحكام مسبقة إن أمكن، والتركيز في عملية الاستماع، بمعنى التركيز فيما يقال، دون التفكير في سؤال «كيف سأرد؟».

وقد يكون التواصل من خلال اجتماعات ثنائية أو جماعية لكل الحلفاء المحتملين، وهو ما يتطلب إعداد رسالة واضحة عن أهمية التحالف والحاجات الداعية لقيامه، وقد يكون ذلك من خلال إعداد أجندة خاصة بالاجتماعات أو ما يعرف بجدول أعمال، بحيث تتحدد المناقشات في كل مرة حول المواضيع المطروحة على الجدول دون تشتيت. هذه الاجتماعات هي فرصة لتحديد نقاط قوة وضعف كل عضو محتمل، وما الذي سيضيفه كل منهم للتحالف.



## ملاحظة للميسر أو الميسرة:

يمكن أن تكون أحد النقاط موضع النقاش، القيام بتحليل نقاط القوة والضعف أو ما يعرف بـ SWOT Analysis، ويمكن هنا الاستعانة بميسر لجلسة التحليل لا ينتمي إلى أي من المنظمات المحتملة أن تدخل في التحالف. حيث يقوم مع الحاضرين بالتعرف على مصادر القوة والضعف (من البيئة الداخلية لعمل المنظمات)، والتعرف على الفرص والتهديدات (النابعة من البيئة الخارجية للتحالف)، ويمكن استخدام الرسم التالي على لوح ورق كبير يعلق وتدرج النقاط في كل خانة منه.



وقد يكون من المفيد مع استمرار الاجتماعات توزيع المسؤوليات على الأطراف المختلفة، مثل الدعوة إلى الاجتماعات، واستضافتها، وتخصيص بعض من موارد المنظمة لها، حتى الانتقال إلى المرحلة التالية وهي الاتفاق على شكل التحالف.

وتضم هذه المرحلة خطوة مهمة وهي، تقييم الموقف الحالي على المستوى الذي يستهدف التحالف تغييره، من خلال:

● مقابلة الأطراف المعنية وذلك لتحديد الاحتياجات اللازمة لقيام التحالف ويمكن تصميم استفتاء يساعد على تصنيف المعلومات وتحليلها.

● جمع معلومات تساعد على تسهيل عملية المتابعة بعد ذلك أو ما يعرف بـ Baseline Information، ومن أمثلة ذلك:

1 التعرف على الخريطة الموجودة: العمل مع الشركاء لعمل خريطة توضح قائمة الشبكات القائمة، والمنظمات التي تعمل في نفس نطاق القضية مع توضيح التوزيع الجغرافي لهذه المنظمات والشبكات.

2 على مستوى القضية التي يقوم التحالف باستهدافها، بمعنى، إذا كان التحالف يقوم بهدف تغيير أنماط استهلاكية معينة، فمن المهم معرفة ما هي هذه الأنماط وكيف تتشكل، ومن الفاعلون الذين يمكنهم المساعدة في عملية التغيير.

## نشاط (0): "كيف نقيم الموقف؟"



يطلب الميسر أو الميسرة من الحضور الانقسام إلى مجموعات لمناقشة كيفية إجراء «تقييم موقف» سابق على بناء التحالف من خلال الإجابة على الأسئلة التالية من أجل تحديد المصادر التي يمكن استغلالها والاستفادة منها في التحالف و من الذي سوف يوفرها

● كم من المال و الوقت و الناس سوف يحتاج الأطراف لبناء التحالف؟



● أي واحدة من هذه المصادر سوف يوفرها كل طرف؟



● كيف ستتم مراقبة هذه المصادر؟



● كم من الناس سوف تحتاجون لتحقيق أهداف التحالف؟



● أي نوع من الخبرات و المهارات سوف يحتاجها الأطراف و من الذي سيوفرها؟



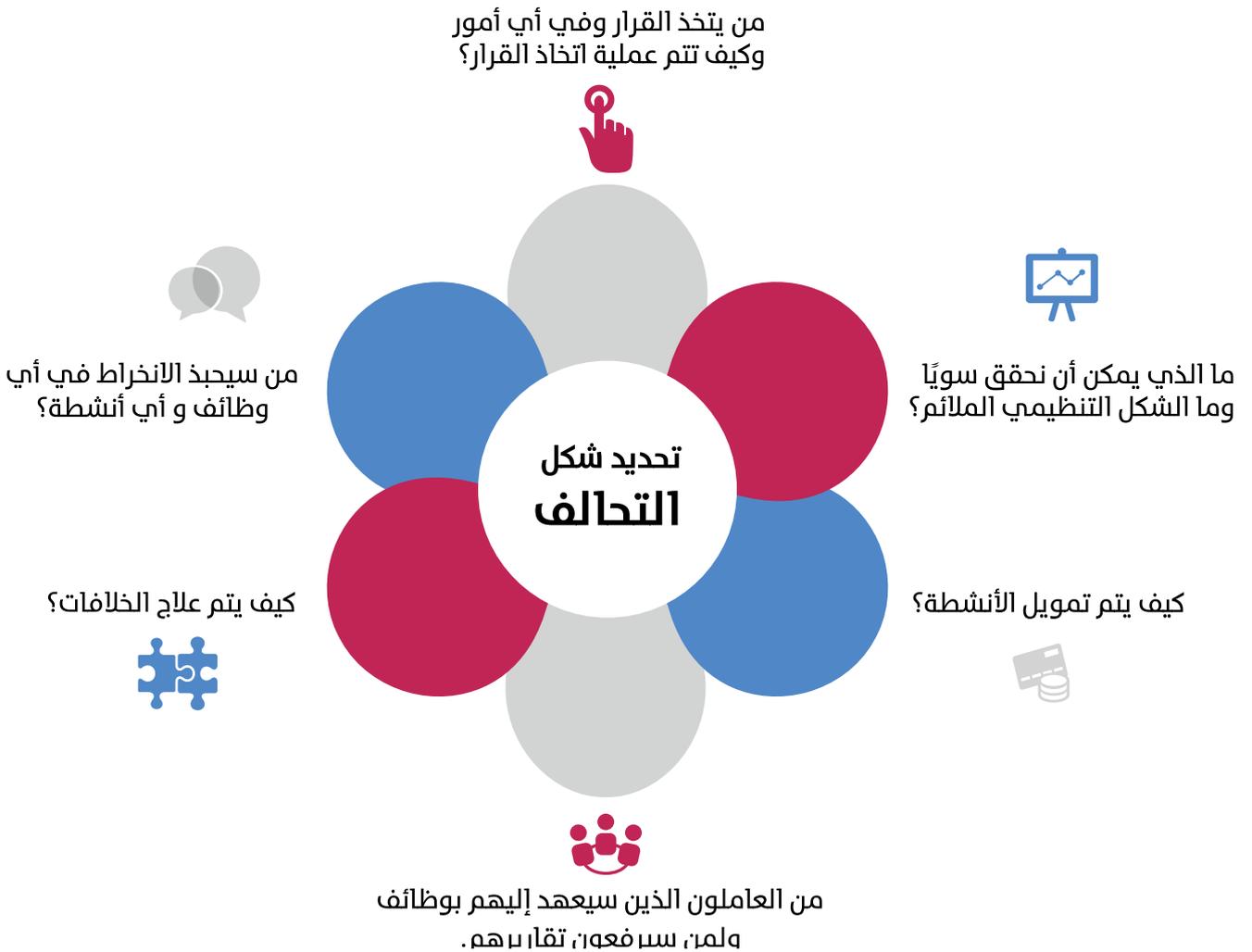
يعرف «التحالف المصري للأشخاص ذوي الإعاقة» نفسه على صفحته على الفيسبوك أنه ملف مفتوح أمام كل المهتمين، ويهدف إلى تنظيم حركة حقوق ذوي الإعاقة وتقديم كل أشكال الدعم الممكنة للحركة على كل المستويات. قد يمثل هذا عقبة أمام فاعلية التحالف إن لم يوجد معيار لتحديد الأطراف الداخلة في التفاعل وكيفية عمله



مثال

## خامسًا: تحديد شكل التحالف

بعد الانتهاء من عملية تحديد الحلفاء الداخليين في التحالف، يتم الانتقال إلى تحديد شكل التحالف وهو ما يقتضي الإجابة على أسئلة مثل:



ولا بد في هذا السياق، من الحديث عن الثقافة حول «التحالف» وفي داخله، بمعنى كيف يمكن لأعضاء التحالف العمل معًا وإدراج نتائج بما يؤهلهم لاستدعاء «ملكية» نتائج عمل التحالف، كيف يمكن أن يتحقق التواصل الفعال بين الأعضاء، وغيرهم.

وعملية تشكيل الثقافة عملية مستمرة، يساعد في تشكيلها عقد الاجتماعات التأسيسية الدورية، هذه الاجتماعات تساعد على تأكيد التزام الأعضاء المحتملين بالتحالف وأهدافه.

ويقترح في البداية- وحتى الاتفاق على الشكل التنظيمي للتحالف، أن تشكل لجنة تنسيقية مؤقتة لإدارة أعماله، يمكن أن تشكل من ممثلين عن الأطراف المهتمة.

### كما لا بد من مراعاة عدد من النقاط عند تحديد أسلوب صنع القرار داخل التحالف:

- 1 على أعضاء التحالف أن يقرروا في اجتماعات التشاور الأولية طريقة صنع القرار داخل التحالف. حيث ينبغي أن يكون كل عضو على دراية بهذه الإجراءات، فتكون واضحة، ومقبولة من الجميع، وتطبق بشكل معمق.
- 2 يجب أن يقرروا -كذلك- طريقة توجيه اجتماعات اللجنة التنسيقية للتحالف مثل طول فترة الاجتماع، انتظامه، القواعد الأساسية، الحد الأدنى لعدد المشاركين، وغيرها من الأمور.



### ملاحظة:

قد تؤدي المسائل الإجرائية من هذا النوع إلى خلافات حادة على الرغم من النية الحسنة لدى الأعضاء. لذلك، فمن الأفكار الجيدة للوقاية منها أن يبنى الأعضاء على قواعد واضحة ومقبولة لدى الجميع مقدماً.

- 3 لا بد في هذه الاجتماعات من توضيح مجالات ومستوى الحرية في صنع القرار والذي يمكن أن يتبعه الجهاز التنفيذي للتحالف عند تشكيله، فمثلاً لو تم تشكيل التحالف على أساس وجود لجنة توجيهية (قد تسمى أحياناً مجلس إدارة)، وأخرى تنفيذية، فلا بد من التفرقة بين المجالات التي يسمح لصنع القرار فيها بين كل منهما.
- 4 الاتفاق على عملية صنع القرار في المواقف التي تنشأ فيها الصراعات الحادة أو تتكرر بين الأعضاء.
- 5 الاتفاق على الشروط التي يمكن بموجبها مناقشة قرارات تمت الموافقة عليها من جديد- ومتى يكون التوقيت ملائماً.

## وهناك شكلان عادة ما يُعتمدان في تنظيم التحالف داخليًا:

أ- التنظيم المركزي: وهو الذي يعتمد على تراتبية هرمية أو محورية تدور حول مركز يقود حركة التحالف ويشكل مرجعيتها. وهو آلية فاعلة وسريعة الحركة نظرًا إلى سرعة اتخاذ القرار والقدرة على المبادرة دون الرجوع إلى الأعضاء في كل مرة، إلا أن هذا الأسلوب يحد من المشاركة وقد يؤدي إلى اختصار التحالف بمرجعية محدودة غالبًا ما تكون الرئاسة (فيما لو وجدت) أو الإدارة التنفيذية.

ب- التنظيم الأفقي: وهو التنظيم الذي يكون فيه الأعضاء متساوين في اتخاذ القرار والمتابعة. ويكون دور السكرتارية أو الإدارة التنفيذية تسهيل التشاور المستمر بين الأعضاء لاتخاذ القرارات الجماعية والتنسيق من أجل التنفيذ الأفضل للمهام.

يلي تحديد التنظيم الداخلي للتحالف، مرحلة تأسيس المكتب التنفيذي للتحالف حيث تتركز الجهود في تأسيس مكتب وسكرتارية التحالف، وعلى مكتب التحالف تطوير هيكل الحكم متضمنًا انتخاب مجلس الأمناء، الذي يحرص على تطوير خطط عمل التحالف سواء على المستوى الإستراتيجي الطويل، أو المدى المتوسط أو القصير كالخطيط السنوي، والخطيط التنفيذي.

كما يمكن للمكتب، تحديد هيكل التنظيم داخل التحالف ونظام المسؤولية، ويقترح هنا أن يكون هذا الهيكل مرناً ويمكنه الاستجابة إلى المتغيرات التي قد تظهر على مدى عمر التحالف. ومن الضروري كذلك عند رسم الهيكل تحديد كيفية اجتذاب أعضاء جدد للتحالف - إن كان قد تم الاتفاق على ذلك في المرحلة الأولى من الإعداد- وكيفية تنشيطهم في إطار عمل التحالف.



### ملاحظة مهمة:

من المهم أن توثق كل العمليات السابقة، سواء بشكل ورقي أو بشكل إلكتروني، وتحصل على موافقة كافة أعضاء التحالف

ويتواكب مع المرحلة السابقة مرحلة بناء القدرات، حيث يتم التركيز خلالها في بناء قدرات أعضاء التحالف، كما يشمل هذا القسم التنسيق للقيام بعملية تقييم الأنشطة، فمن المهم أن يضع التحالف خطة لتحقيق التوازن بين قدرات الأعضاء المختلفة، فلن يكون الجميع على نفس المستوى، والتقريب مهم. فلا بد من خطة أولية تتطور مع الوقت، لتدريب وثقل مهارات العاملين في المنظمات الداخلة في التحالف.

ويجب أن يستهدف بناء القدرات، تنمية قدرات المكتب التنفيذي أو الفني للتحالف في مجال توثيق المعلومات، وتحليلها للمساعدة في عملية التقييم والمتابعة وتحقيق استمرارية التحالف.

## سادسًا: متابعة وتقييم العملية

هناك مكون في غاية الأهمية يجب الانتباه إليه منذ بداية تكوين التحالف ألا وهو «المتابعة والتقييم»، حيث يساعد هذا العنصر على استمرار التحالف، ويساهم في تشكيل عمليات التخطيط والتنسيق وتنفيذ الأنشطة، ومشاركة الموارد والمعلومات والدروس المستفادة.

ومن المهم التأكيد على أن عملية «المتابعة والتقييم» هي عملية مستمرة، ويجب تحديد المسئول عنها في التحالف والمتوقع من العملية ومن هذا المسئول، أي تحديد ماذا نتابع وماذا نقيم؟

فمن المتوقع، أن يكون هناك مراجعة دائمة لبيانات المتابعة والتقييم لمعرفة التأثير في درجة الجودة، ومعرفة مدى الاستفادة من المعلومات والبيانات في تحسين عملية التخطيط، وتقييم أداء التحالف واستغلال البيانات في التحسين المستمر، ومن المفيد أن ننظر إلى العملية كلها - أي عملية التقييم والمتابعة - على أنها عملية تعليم وتعلم مستمرة يستفيد منها المشاركون في التحالف، وهي الاستفادة التي قد تصل إلى منظماتهم، ومجموعاتهم وغيرها من التشكيلات التي تشارك في التحالف.

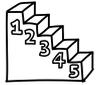


### ملاحظة للميسر أو الميسرة:

يجب التأكيد على إشراك جميع الأعضاء في التحالف في عملية التقييم والمتابعة، ويمكن تحفيز المشاركين في الجلسة من خلال سؤالهم «كيف يتم ذلك؟»

### ومن أهم فوائد عملية التقييم والمتابعة:

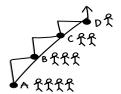
التعرف على التقدم الذي يتحقق، أو عدمه، وتحليل الأسباب في الحالتين.



اتخاذ أي إجراءات تصحيحية في مسار عمل التحالف في حالة ما أثبتت عملية التقييم والمتابعة وجود خلل ما في عمل التحالف.



تحديد المسئوليات، أي معرفة من المسئول عن تحقيق أمر ما، أو تحديد المسئول عن خلل وقع وكيف سيعالجه.



## نشاط (٦): «أساليب جمع البيانات»



يقوم الميسر أو الميسرة بسؤال مجموعة المشاركين والمشاركات عن الأساليب التي يستخدمونها لجمع البيانات، ويمكن تقسيم المجموعة إلى مجموعات أصغر لمدة (١٠) دقائق، ثم يجتمعون ثانية لمناقشة أفكارهم.

يمكن للميسر أو الميسرة الإشارة إلى الطرق التالية عند المناقشة:

- مراجعة وتصنيف المعلومات المتاحة فيما يعرف بالمراجعة المكتبية.



- تسجيل الملاحظات والمشاهدات خلال الزيارات الميدانية والاجتماعات.



- عقد مقابلات شخصية منتظمة مع أعضاء التحالف.



- المقابلة الشخصية مع الفئات التي يستهدفها التحالف.



- عقد مجموعات نقاش مكثفة Focus Group Discussion مع بعض أعضاء التحالف وكذلك مجموعات أخرى مع الفئات المستهدفة.



## المتابعة (وقد تسمى أحياناً المراقبة أو الرصد)

عندما نقوم بعملية المراقبة، فنحن نجمع معلومات حتى نستطيع التعرف على فاعلية التحالف وقدرته على تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، كما نقوم بهذه العملية للتأكد من أن النشاطات التي نقوم بها تنفذ بحرفية وفي مواعيدها، كما تساعد العملية على رؤية المشاكل التي تنشأ وتؤهلنا على معالجتها.

ومن الأسئلة التي يمكن طرحها في عملية المراقبة:

هل قمنا بالأشياء التي ذكرنا أننا سنقوم بها؟

إن لم يحدث ذلك، فما السبب؟

ما الأنشطة التي يمكن تغييرها؟

إذا كان واحدًا من أنشطة التحالف القيام بحملة إعلامية، فمن الأسئلة المهمة للمراقبة هنا، كم عدد التغطيات الصحفية للحملة، وفي أي صف أو قنوات فضائية، وكم عدد من وقعوا على بيانات الحملة، وهكذا.



مثال

## التقييم

إن عملية التقييم أكثر تعقيدًا من المراقبة، فهي العملية التي نهدف بها إلى التعرف على أثر أنشطتنا، وهو ما يستدعي تحليل البيانات التي جمعت في عملية الرصد أو المراقبة، وهي عملية مهمة حيث تعطينا فكرة عن مدى قوة التحالف أو ضعفه، ومدى قدرته على تحقيق أهدافه، وكما ذكر تحدد إذا ما احتاج التحالف إلى تغيير خطته وأهدافه.

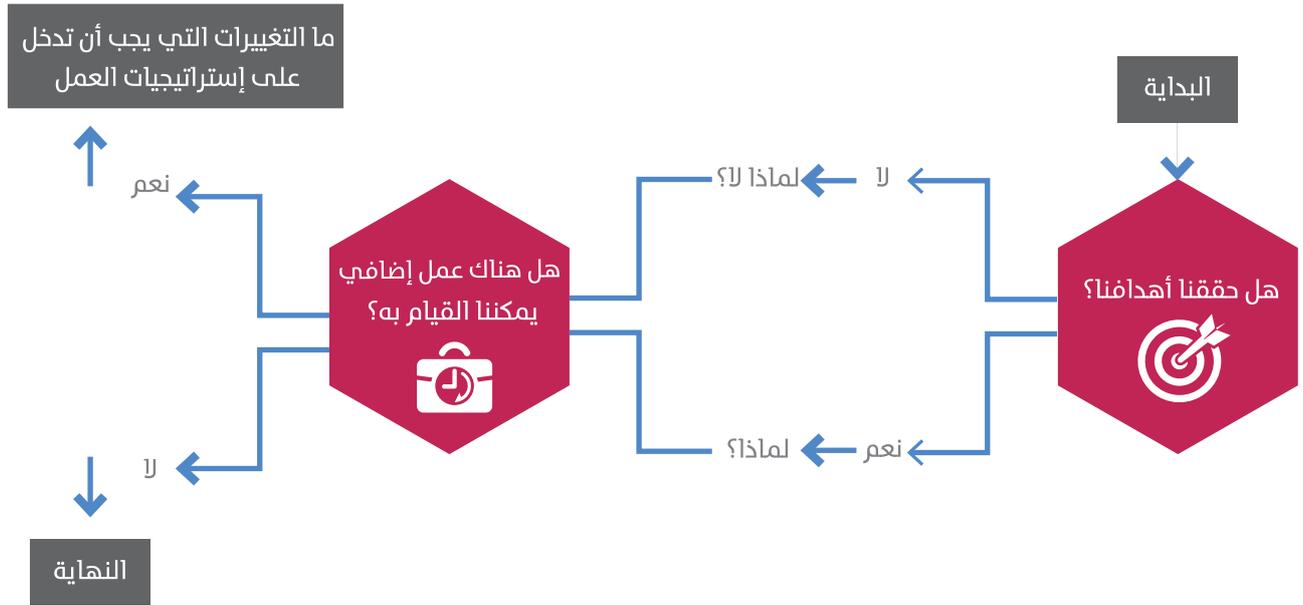
لذا فمن المهم تحديد المؤشرات التي سيتم تحديد نجاح التحالف على أساسها، وكذلك التعرف على الموارد التي سيحتاجها التحالف.

ومن الأسئلة المهمة التي يمكن أن تساعد في عملية التقييم:  
هل حققنا أهدافنا؟

إن لم يحدث ذلك، فما السبب.

نتيجة لذلك، ما الذي نحتاج إلى عمله أو تغييره في أسلوب العمل؟

ويمكن النظر إلى الشكل التالي للتعرف على كيفية تصميم عملية التقييم والمتابعة:



## التغذية الاسترجاعية Feedback

وهي عملية داخلية، تستهدف بالأساس أعضاء التحالف للتعرف على الخبرة التي استفادوها من العمل ضمن التحالف، وقد تمتد إلى المجتمع المحيط بالتحالف ومن يشتركون معه.



## الفصل الثالث

# التحديات والاستجابة إليها

قد تواجه التحالفات عددًا من التحديات مع التقدم في عملها، فقد يجد أعضاء التحالف أنفسهم أمام ضرورة صياغة خطط وتنفيذ برامجها الجماهيرية، وفق علاقات تستجيب إلى الاحتياجات الملحة للمجتمعات المحلية، والتي تشكل أساسًا لمرجعية متوازنة مع الحكومة ومع الجهات المختلفة، وأن تحافظ على الاستقلالية وتعزز التعاون في آن. كما تواجه تحديات التطوير الهيكلي والإداري وتطوير قدرات العاملين فيها والمتطوعين والأعضاء وتمكينهم بشكل مستمر. إن الشراكة الحقيقية هي تلك التي تقوم على أساس رؤية وأهداف شاملة واضحة لكل طرف من الأطراف بحيث يكون له دوره وموقعه.

في ظل هذه الظروف، يجد أعضاء التحالف أنفسهم أمام مسؤوليات جديدة تفرض انخراطهم في مواجهة التحديات وبأشكال متعددة قد تفرضها كذلك طبيعة الشراكة مع المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص.

يتكون هذا الفصل من ثلاثة أجزاء، يمكن عرض كل جزء على مدى ٩٠ دقيقة تشمل الأنشطة والمناقشات»

فقد يرى بعض الأطراف في التحالف أن هناك مساواة عامة للدخول في التحالف يجب العمل على تفاديها، ومن ذلك:

العمل على إيجاد أرضية مشتركة مع الأعضاء الآخرين في التحالف، فقد يتعين على المجموعة التوصل إلى حل وسط وفقاً للأولويات أو المبدأ، على أن فوائد الحل الوسط ينبغي أن تفوق الخسائر.

من خلال الانضمام إلى تحالف، قد تخسر المجموعة بعض السيطرة على الرسالة والقرارات التكتيكية. وربما تخسر أيضاً هويتها الشخصية أو أسماءها. ومن الممكن أن يفضي هذا إلى خلافات بين أعضاء التحالف بل وأحياناً ضمن المنظمة العضو.

بالارتباط مع أعضاء آخرين في التحالف، قد تقترب المجموعة -أيضاً- بالنواحي السلبية في عملهم، سواء على المستوى الداخلي لعمل منظمة ما أو على مستوى خارجي، حيث قد يتأثر أعضاء التحالف مثلاً بسلبيات علاقة متوترة بين أحد أعضاء التحالف ومنظمات أخرى.

تحالف المنظمات النسوية المستقلة في مصر، حيث كان يتكون تحالف الجمعيات النسوية بمصر من 10 منظمة نسوية غير حكومية تهتم بدور النساء في بناء مصر المدنية الديمقراطية الحديثة ويمكن أن يضم التحالف منظمات أخرى وبشخصيات عامة يوافق عليها التحالف. يسعى التحالف إلى تقديم نموذج نسائي مشرف للعمل الجماعي قادر على إلهام دوائر أوسع من المشاركين في العمل العام ممن يتطلعون إلى إرساء الدولة المدنية الديمقراطية. ويسعى التحالف إلى أخذ قراراته بالتوافق وبطريقة ديمقراطية.



مثال

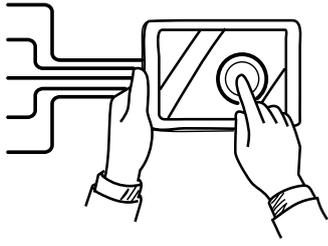
## نشاط (٧): «ثقافة التشبيك»



قبل بداية الجلسة يمكن للميسر أو الميسرة تقسيم الحضور إلى مجموعات أصغر لمناقشة النقاط التالية مع المشاركين والمشاركات لتكون بداية لمناقشة مواضيع الفصل: كيف يمكن غرس ثقافة التشبيك وإقامة التحالفات؟ يمكن مناقشة ذلك في ضوء أهمية الانتباه إلى التفاصيل، والتواصل، وأن تجاهل ذلك قد يؤدي إلى فشل التحالف. كيفية الحفاظ على العلاقات الجيدة داخل التحالف وأن ذلك يقتضي وقتاً، وصبراً وتفهماً. أهمية شرح أفكار العمل بوضوح، والخطوات التالية، وهو أمر ضروري لاستكمال العمل. أهمية متابعة العمل مع من تعرف التحالف عليهم خلال عمله. ضرورة الاتصال الشخصي المباشر مهم وبخاصة في المناطق الريفية. أهمية توفير المعلومات والتحديات بشكل متواصل.

## سابعاً: عملية اتخاذ القرار:

قد تكون عملية تحديد شكل اتخاذ القرار والعملية التي تتبع لصنعه من أكبر التحديات التي تواجه التحالف، وعلى ذلك فإن هذه العملية تضم ثلاثة مجالات أساسية:



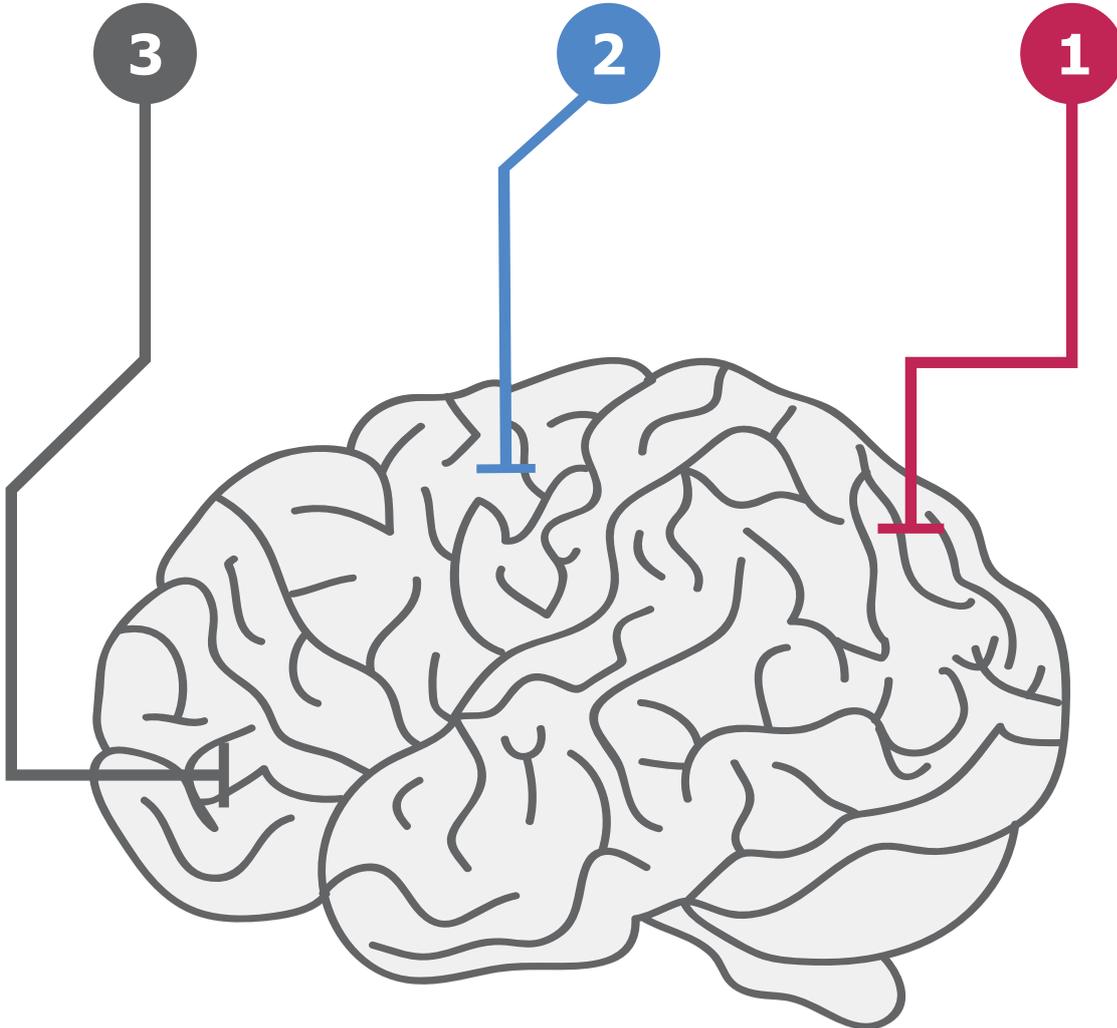
تحديد الإجراءات



وضع المعايير



الفهم



## الفهم

والذي يعني أهمية توفير قاعدة أساسية بين أعضاء التحالف يقوم عليها عمل الأعضاء على اختلافهم وتنوعهم، وتساعد عملية «الفهم» من البداية على سرعة إيقاع عملية اتخاذ القرار، ولتحقيق عملية الفهم يمكن مناقشة الأسس التالية التي تساعد في تشكيل فهم مشترك بين أعضاء التحالف:

- لا بد من الإشارة إلى أهمية الفهم المشترك وتطوير العلاقات، بمعنى أن صنع واتخاذ القرار يجب أن يقوم على أن جميع أعضاء التحالف على دراية وفهم كامل للأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، وقد يعني ذلك أنه عند اتخاذ قرارات إستراتيجية مهمة (مثل ضم أعضاء جدد للتحالف)، فإن ذلك يعني العودة إلى التأكيد على أهداف التحالف وما يريد تحقيقه، مثل: هل ضم عضو جديد سيفيد التحالف وإلى أي مدى سيكون فعالاً.
- ينبغي لكل عضو في التحالف أن يفهم الطريقة التي يتخذ فيها الأعضاء الآخرون قراراتهم ضمن منظماتهم، بالإضافة إلى الأثر الذي يحدثه العضو في إجراءات وعمل التحالف.
- ينبغي لأعضاء التحالف توضيح المجالات التي يشتركون فيها بالاهتمامات، مثلاً: تلك المجالات التي يرغبون في التعاون بها وهم قادرون على ذلك إلى جانب تلك التي لا يتفقون عليها والتي تتضارب مصالحهم فيها.
- من المهم أن يوضح كل عضو في البداية المعوقات التي قد تعترض مشاركته في اتخاذ قرار فعال، من ذلك ضعف شبكة الاتصال لديه فيكون الأفضل التواصل معه من خلال التليفون بدلاً من إرسال بريد إلكتروني مثلاً.

## وضع المعايير

- بعد تحقيق الفهم ننتقل إلى قواعد التواصل المشترك وطرق الحل السلمي للخلافات الداخلية التي قد تنشأ وبخاصة في بداية عمل التحالف، وهنا يكون من الضروري وضع عدد من المعايير، منها:
- قبول التعاون وتوزيع المهام فلا يمكن للتحالف أن يتوقع من أعضائه إجراءات ومعتقدات موحدة، فيجب للأعضاء في التحالف احترام تنوعهم وأن يتعلموا كيفية الاستفادة منه، فالمتوقع أن يضم التحالف منظمات كبيرة من حيث عدد العاملين مثلاً، والمشاروعات التي تنفذها، بالإضافة إلى منظمات أصغر من حيث عدد العاملين وبالتالي فإن أساليب العمل قد تختلف بينهم، وعلى قدر هذا الاختلاف يتم توزيع المهام بين أعضاء التحالف.
- قبل التفاعل مع قضية أو أمر ما، فإنه من المهم جمع المعلومات والتحقق منها. دون الاعتماد على مصدر واحد للمعلومات حيث يجب الإصغاء إلى مختلف وجهات

النظر قبل اتخاذ القرار فنادراً ما تكون المسائل بسيطة وخالية من الجدل.

- من المهم أن يدرك كل عضو أنه لا يحق له أن يتحدث باسم التحالف إن لم يكلفه التحالف كفرد أو كمنظمة بهذا الدور، فالعمل الجماعي في ظل تحالف يقتضي توحيد الخطاب للمحيطين بالتحالف كما يتطلب تحديد متحدث باسم التحالف إن لزم الأمر.
- لا يلجأ أعضاء التحالف إلى الإعلام للتعبير عن خلاف مع التحالف. إذا حصل هذا الخلاف، فلا بد من العمل على حله ضمن التحالف نفسه.
- مشاركة الفضل والنجادات. إذا عمل الأشخاص وكذلك المنظمات على أساس الاجتهاد اللازم، فينبغي أن يحصلوا أيضاً على المديح. ومن الأفضل مدح الأشخاص في أغلب الأحيان وليس مرّةً بالعمر.

## تحديد الإجراءات:

### المجال الثالث مرتبط بإجراءات صنع القرار داخل التحالف:

- على أعضاء التحالف أن يقرروا طريقة صنع القرار داخل التحالف في مراحل مبكرة، فينبغي أن يكون كل عضو على دراية بإجراءات صنع القرار، ويجب أن تكون واضحة، مقبولة من الجميع، وتطبق بشكل معمق.
- يجب التقرير بشأن طريقة توجيه اجتماعات اللجنة التوجيهية للتحالف (طول فترة الاجتماع، انتظامه، القواعد الأساسية، الحد الأدنى لعدد المشاركين... إلخ)، قد تؤدي المسائل الإجرائية من هذا النوع إلى صراعات حادة.
- يجب توضيح مجالات ومستوى الحرية في صنع القرار المتاحة للذراع التنفيذي للتحالف. وفقاً لنوع القرار.
- الاتفاق على عملية صنع القرار في المواقف التي تنشأ فيها الصراعات الحادة أو تتكرس بين الأعضاء. إن كانت هذه فروقات مهمة بين الأعضاء وأنت لا تستطيع حلها وحدك، فيمكنك أن تستعين بوسيط مستقل، أو محكم، أو لجنة. يستحسن الاتفاق على الإجراء قبل أن تنشأ مثل هذه المشكلة.
- من المهم الاتفاق على الشروط التي يمكن بموجبها مناقشة قرار تمت عليه الموافقة من جديد. عملية صنع القرارات الفاعلة أمر على جانب كبير من الأهمية لفاعلية عمل التحالف بالإضافة إلى كونه جزءاً من هذا الوعي العام للتوقيت الملائم للعودة إلى قرارات تمت الموافقة عليها ومتى يكون التوقيت ملائماً.

## ثامننا: التركيز:

والمقصود هنا، أن يركز أعضاء التحالف في تحقيق أهدافه من خلال القيام بعدد من الأنشطة:



### توفير الدعم الفني

توفير الدعم الفني والتدريب لأعضاء التحالف، وبخاصة ما قد تقدمه منظمة كبيرة لأخرى أصغر، كلاهما داخل في التحالف.



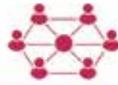
### تحديث أساليب العمل

تحديث أساليب العمل التي ينفذها التحالف لضمان اجتذاب حلفاء جدد والمساهمة في تحقيق أهدافه.



### توثيق ونشر الخبرات

توثيق ونشر خبرات التحالف والحروس المستفادة من عمل التحالف، وذلك بهدف مشاركتها لقطاع عريض من المستهدفين، وتحقيق الشفافية لعمل التحالف.

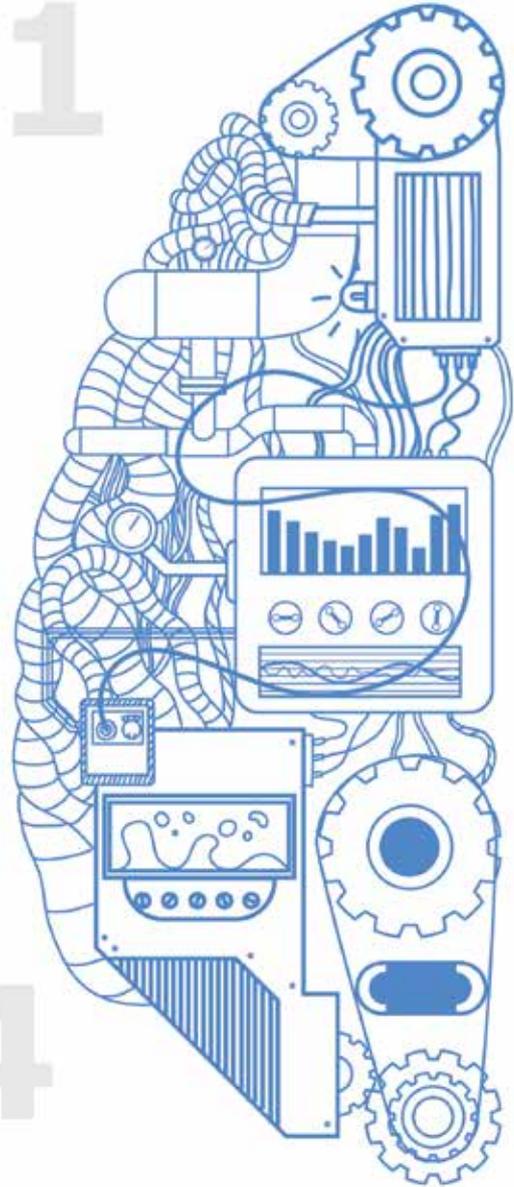


### إقامة قنوات التواصل

إقامة قنوات التواصل باستمرار وذلك عن طريق:

التحديثات اليومية أو الأسبوعية بحسب حاجة العمل وذلك من خلال استعمال البريد الإلكتروني - مثلًا - لإجراء الاتصالات اليومية.

التخطيط لعقد اجتماعات وجهًا لوجه مع المعنيين، فهذه الاجتماعات بالغة الأهمية لإرساء قواعد التفاهم بين الشركاء في التحالف.



يعتبر تحديد قواعد التحالف وطريقة سير عملها شرطاً أساسياً لنجاحها. غير أنه ينبغي تحديد القواعد بناء على مشاورات واسعة بن أعضاء التحالف.



## ملاحظة للميسر أو الميسرة:

يمكن للميسر أو الميسرة مناقشة الخطوط العامة التالية مع المشاركين والمشاركات:

كيف يمكن أن يتم الاستعلام بشكل منتظم عن حاجات الأطراف الداخلة في التحالف وتوقعاتها.

كيف يمكن التأكيد على احترام ثقافة أعضاء التحالف وثقافة عمله.

ما وسيلة الاستماع إلى الآخرين الداخليين في التحالف؟

كيف نضع نظاماً لمعالجة الإجراءات المالية ببساطة وعدل وشفافية.

كيف يمكن خلق مناخ جيد وآمن للمشاركين في التحالف لعرض وجهات نظرهم.

كيف يمكن التأكيد على أن تتخذ القرارات بإجماع وبمشاركة جميع الأعضاء.

## إرشادات عامة لتحقيق التركيز

6 إدارة الموارد  
بحدز واقتصاد.

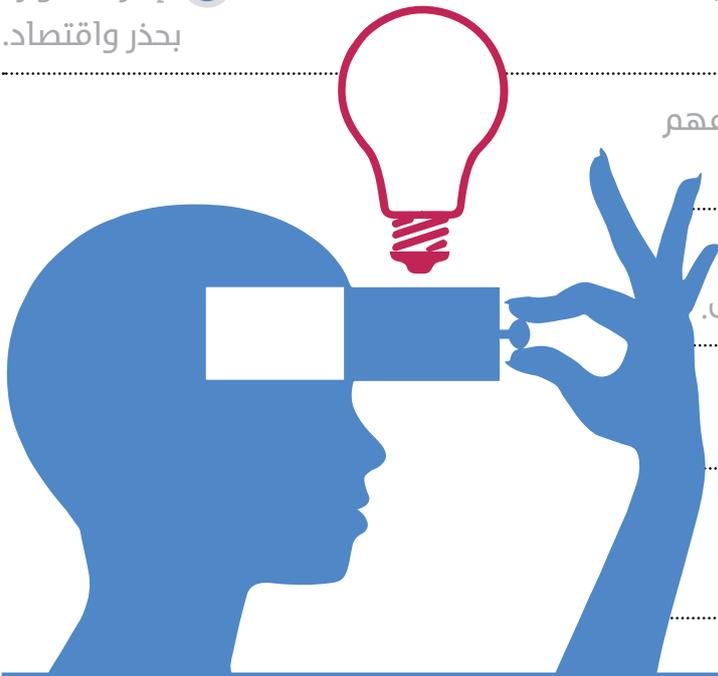
1 الاستماع قبل التصرف والتروي في  
اتخاذ القرارات وإن تحت ضغط.

2 الاتصال بانتظام بالشركاء وإطلاعهم  
على الأهداف والنتائج.

3 ينبغي أن تعكس الخطوات المتخذة  
القيمة المضافة لكل شريك في التحالف.

4 إعداد برنامج خاص بكل من  
النشاطات.

5 المواظبة على تأكيد شرعية الأهداف  
المحددة وتأييد الشركاء لها.



## تاسعًا: ديناميات القوة:

يتنوع الأعضاء الداخليون في التحالف، فبعض المنظمات الداخلة قد تمتاز بعمر تنظيمي أطول وهيكل إداري أكبر من أعضاء آخرين، كما قد تتنوع الخبرات المختلفة على المستوي الجغرافي مثلًا- ما بين محلي ووطني وإقليمي ودولي في بعض الأحيان، كل ذلك يستدعي الحفاظ على توازنات القوى من خلال تجنب البيروقراطية المعرقلة لتقدم عمل التحالف، وتفعيل الهيكل الداخلي وهيكل اتخاذ القرار الذي اتفق عليه عند بداية التحالف.

لهذا يكون من المهم عادة أن نفكر أو ننظر إلى مسألة «القوة» أو «السلطة» على أنها القدرة على السيطرة على الآخرين أو القدرة على تنفيذ الإرادة، ولكن المسألة أكثر تعقيدًا، فعلى سبيل المثال، يمكن أن تكون السلطة هي القدرة التي تُكتسب من خلال الانضمام إلى الآخرين لتحقيق هدف مشترك، أو قناعتنا بقدرتنا على تحقيق أهدافنا أو اعتماد مسار معين للعمل.

و«القوة» أو «السلطة» يمكن أن تتخذ عدة أشكال:

### القوة لفعل:

القدرة على أن تقرر الأفعال وتنفذها.



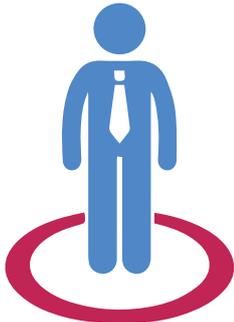
### السلطة على:

سلطة القوي على الضعيف، بما في ذلك القدرة على استبعاد الآخرين.



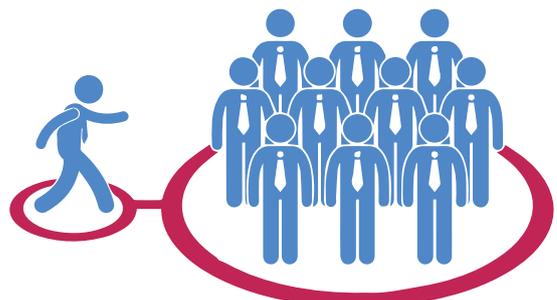
### السلطة داخل:

الثقة بالنفس، وغالبًا ما تكون مرتبطة بالثقافة والدين أو غيرها من جوانب الشخصية.



### السلطة مع:

السلطة الجماعية، من خلال التنظيم والتضامن والعمل المشترك.



## تحليل ديناميات القوة:

إن القيام بتحليل ديناميات القوة يعني تحديد واستكشاف أبعاد القوة المتعددة التي تؤثر في حالة معينة، وذلك لفهم أفضل لمختلف العوامل التي تتفاعل لتعزيز وضع اجتماعي-اقتصادي معين. كما أن السلطة ليست ثابتة، فإنها غالبًا ما تتقاطع مع الأشكال، والمساحات والمستويات المختلفة، وتظهر نفسها بأكثر من طريقة.

وقد يقتضي ذلك التعرف على أنواع القوة:

### سؤال: ما هي القوى الواضحة؟

جواب: إذا تمكنا من رؤية القوى بشكل بصري، نعتبرها قوى واضحة. مثال: شخص أو مؤسسة أو نظام يتحكمون في أشخاص أو في الآخرين بشكل واضح وصريح.

### سؤال: ما هي القوى غير الواضحة؟

جواب: هذه هي الأيديولوجية التي تشكل أفكار ومعتقدات الأشخاص. مثال: التطهير العرقي.

### سؤال: ما هي القوى المخبأة؟

جواب: إن لم تتمكن من رؤية القوى بشكل بصري، يطلق عليها قوى مخبأة. مثال: شخص أو مؤسسة تضع برنامجًا للتحكم في أشخاص أو في الآخرين.

سؤال  
وجواب



إن فهم علاقات القوة بشكل كامل سيساعد على التعرف على الإستراتيجيات الملائمة للتدخل لحل قضية ما، والمداخل المناسبة لبرامج التحالف، مع ملاحظة أن تعقيد السلطة يعني أنه لا يوجد «حل واحد يناسب الجميع» لتحويل علاقات القوة، وفي كثير من الأحيان سوف نحتاج إلى العمل على أكثر من مستوى، ومعالجة أكثر من بعد واحد من السلطة في وقت واحد لإحداث تغيير دائم. فعلى سبيل المثال، قد تؤثر الجهات الفاعلة في المجتمع المدني بنجاح في سياسة حكومة وطنية، ولكن هذا لن يترجم تلقائيًا إلى تحسينات في حياة الرجال والنساء الفقراء إذا لم تتخذ خطوات أيضًا لضمان تنفيذ التشريعات الجديدة، والتي قد تشمل التصدي للأفكار والمعتقدات التي تدعم هذه الممارسة، ومعالجة الأفكار والمعتقدات التي تدعم هذه الممارسة.

وفي هذا السياق يمكن طرح عدد من الأسئلة التي قد تساعد إجاباتها في التعرف على ديناميات القوة التي قد تؤثر في عمل التحالف، سواء داخلياً أو خارجياً:

1 من: الجهات الفاعلة، المنظمات والمؤسسات

ما الصوت الذي يحاول أن يسمع؟ وما الذي يساعد بشكل مباشر هذه الأصوات أن تسمع؟ بدعم غير مباشر من من؟ وسمع من قبل من.

2 أين: السياق، المستويات، المساحات

في أي سياق؟ على أي مستويات تحاول الأصوات أن تسمع؟ في أي «مساحات» تحاول أن تسمع: رسمي/معلق مثلاً؟

3 ماذا: قطاعات، القضايا، والسلطة

ما هي جوانب القضية محل اهتمام التحالف التي يجري معالجتها؟ ما التغيير الذي يحاول شركاء التحالف أن يخلوه؟ أي نوع من السلطة ومن له الحق في أن يستمع إليه؟ هل السلطة مرئية على سبيل المثال، أم مخبأة، وغير مرئية؟ هل هناك أبعاد ذات علاقة بالنوع الاجتماعي؟

4 كيف: إستراتيجيات وطرق، نماذج

وما هي المناهج الإستراتيجية التي تستخدم للرد على ما سبق؟ ما هو المنطق وراء اختيار الشركاء والحلفاء والأطراف الفاعلة؟ دور/وإستراتيجية التحالف في العمل الذي بدعم أو تنفيذ؟ ما هي نماذج التغيير والتفاهمات من علاقات القوة؟



## ملاحظة للميسر أو الميسرة:

يمكن التأكيد على أهمية أن يمتاز التحالف بمرونة عالية في الهيكلية التنظيمية، بحيث يمكن الأخذ في الاعتبار إجابات الأسئلة السابقة.

يمكن كذلك طرح النقاط التالية:

1 كيف يمكن المحافظة على استقلالية المنظمات الأعضاء وتنوعها.

2 كيف يمكن المحافظة على مبادئ العمل المشترك والتعاون والتنسيق.

4 كيف يمكن الحفاظ على النقطتين السابقتين وفي نفس الوقت تحقيق الفاعلية في التنفيذ والتأثير في السياسات العامة.

(في هذا السياق، يمكن للميسر أو الميسرة تنفيذ التدريب الخاص بكيفية اتخاذ القرار على مستوى جماعي الموجود في نهاية الفصل)

في ضوء التدريب، يمكن مناقشة النقاط التالية:

## غياب فهم الهدف الرئيسي للتدالف والغايات:

غالبًا ما يفشل التدالف إذا حاد أعضاؤه عن الخط العام للتدالف، بما يستدعي سرعة خلق توافق حوله، ويأتي ذلك مراجعة الأهداف لتكون واقعية ممكنة يتم تبنيتها والعمل عليها، ويمكن أن تسبب المراجعة انشغاقًا داخل التدالف، ما يستدعي التأكيد على أن الهدف من التدالف هو تعظيم الاستفادة من عمل جماعي مشترك.

## الاندفاع:

يملك الأعضاء أسبابًا مختلفة دفعتهم إلى الانخراط بالتدالف، وقد يكون لدى بعضهم مستويات اندفاع مختلفة، مما يخلق حالة عدم رضا داخل التدالف، فقد يكون طرف في التدالف متراخيًا بينما يقوم طرف آخر بأغلب الأعمال الشاقة. الروابط الضعيفة:

إن التدالفات تقوم على جهود مشتركة، فمن الطبيعي أن توجد نقاط ضعف داخل أي تدالف، لذا فمن المهم أن توضح نقاط الضعف هذه منذ البداية، بحيث يصبح تجاوزها أو العمل على تفاديها ممكنًا.

## الأجندات الخفية:

على الشركاء أن يكونوا واضحين فيما يرجون تحقيقه من هذا التدالف، وألا يكون لديهم أولويات غير معروفة لباقي الشركاء.

## نشاط (٧): التعرف على التحديات



يطلب الميسر أو الميسرة من الحضور مناقشة الأسئلة التالية في مجموعات أصغر في ظل معرفتهم ببيئات العمل في منظماتهم:  
ما هي أكثر التحديات السابقة احتمالًا في الحدوث؟  
من أين ستأتي التحديات؟  
هل يمكن التخطيط لتجاوز هذه المشاكل؟  
كيف ستستطيع منطمتك تجاوز هذه التحديات؟

معايير التحالفات الناجحة هناك عدد من النقاط التي يجب أخذها في الاعتبار، والتي يمكن على أساسها القول إن التحالف ناجح وقادر على البقاء متمسكاً وعلى تحقيق أهدافه:



● تحديد هدف واضح للتحالف، وتحديد الأرضية المشتركة، فمن المهم أن يركز أعضاء التحالف على النقاط التي يمكن أن يتفوقوا عليها، وأن تتجنب النقاط التي سيكون التحالف عليها مضيعة للوقت. إذ ليس من المهم أن يتفق الأعضاء على كل القضايا، بل عليهم أن يجدوا قضية، أو قضيتين مهمتين للجميع، وأن يركزوا جهودهم عليها.

● لا بد من التأكد من حصول كل أعضاء التحالف على فائدة متساوية. فمن المهم أن يشعر كل الأعضاء بأنهم يكتسبون نفوذاً وتأثيراً. فإذا شعرت منظمة عضو مثلاً أنها لن تحصل على جزء منصف من الفوائد التي يحققها التحالف، فستعتقد أن انسحابها قد يعود عليها بنفع أكبر.

- الاتفاق على الاختلاف: فلن يتفق كل الأعضاء على كل الأمور، ستظل دائمًا مواضيع مستبعدة لضمان عدم الانشقاق، إلا أنه هناك غالبًا مواضيع يقرر أعضاء التحالف الاختلاف عليها مع اتفاقهم على أن الاختلاف لن يؤثر في عملهم معًا.
- الرغبة في التسوية: وذلك بهدف إيجاد أرضية مشتركة تربط الأعضاء.
- تفاوض صناع القرار في كل منظمة: يجب أن يكون ممثلو المنظمات الداخلة في التحالف في موقع يؤهلهم على صنع القرار وتنفيذ الاتفاقات.
- بناء الثقة وروح التعاون بين الأعضاء وذلك من خلال احترام رغبات الشركاء الآخرين، واحترام نقاط قوتهم وضعفهم. العمل على تحقيق نتائج ملموسة: يجب أن يحقق التحالف نتائج واضحة بالنسبة إلى أعضائه والجمهور. وعلى أعضاء التحالف عدم الاكتفاء بتحقيق النتائج فقط، بل عليهم أيضًا مهمة إظهار ما تم تحقيقه. ففي بعض الحالات يمكن أن يكون الفوز بقضية معينة دلالة على النجاح، أما في حالات أخرى فمن الممكن أن يكون النجاح محصورًا ومتمحورًا حول منع الآخرين من الفوز.

## تدريب اتخاذ القرار الجماعي



### الهدف:

لتطوير فهم متطلبات عملية اتخاذ القرارات في المجموعة.

### مدة التنفيذ:

٦٠ دقيقة

### الخطوات:

قراءة التعليمات على ورقة العمل (كل مشارك أو مشاركة على حدة) في الصفحة التالية بعناية جدًا، ثم ترتيب البنود الخمسة عشر على ورقة عمل وفقًا لمعظم ما يظن الفرد أنها مهمة. دون تسرع. المهم ليس الترتيب في حد ذاته ولكن أن يعكس الترتيب في مجمله فهمًا عامًا للمشكلة وحلها. يشرح الميسر ضرورة أن تكون الأهداف من الترتيب واضحة. يشير الميسر أن على كل مشارك أو مشاركة ألا يسمح لأي شخص آخر أن يرى كيف رتب البنود. يطلب الميسر أو الميسرة من كل شخص أن يرفع يده عند الانتهاء. ولا يذهب إلى الصفحة التالية بعد، حيث سيتم تقسيم المشاركين بين مجموعات.

كمجموعة يتم تكرار عملية الترتيب. ومع ذلك، يجب أن يكون هناك اتفاق وتوافق ضمن المجموعة.  
لا بد من مناقشة الترتيبات الفردية والجماعية، ومحاولة الوصول إلى أفضل شكل يناسب الجميع.  
(مدة هذا التدريب ساعة)

## القصة:

أنت على مركب في وسط البحر، ونتيجة لحريق مجهول المصدر، فإن جزءًا كبيرًا من المركب ومحتوياته قد دمرت. المركب الآن تغرق ببطء. لا تعرف موقعك بسبب تدمير المعدات الملاحية ونظرًا إلى أنك والطاقم الخاص بك تحاول وضع الحريق تحت السيطرة، في حين أن أقرب أرض يابسة على بعد ساعة تقريبًا.  
وفيما يلي قائمة من خمسة عشر عنصرًا لا تزال سليمة ودون ضرر بعد الحريق. وبالإضافة إلى هذه المواد، لديك مراكب ومجاذيف كبيرة بما يكفي لتحملك، والطاقم، وجميع البنود المدرجة أدناه. مهمتك هي ترتيب الخمسة عشر بندًا التالية من حيث أهميتها، بوضع رقم ١ قبل البند الأكثر أهمية، وعدد ٢ قبل الأقل أهمية، بالترتيب، وهلم جرا من الأكثر أهمية إلى الأقل.

### الفصل الرابع

مرآة صغيرة

بوصلة

ملاءة من البلاستيك

قارورة مياه كبيرة

قطعتين شيكولاتة

شبكة اصطياد ناموس

حبل بطول ١٥ مترًا

أوراق لعب (كوتشينة)

عددة صيد

كريم مضاد لحروق الشمس

خريطة بحرية

قارورة (٢) بنزين

راديو صغير

(على المجموعة أن تناقش أهدافها من الترتيب وتفنن به المجموعات الأخرى)



## الفصل الرابع استدامة التحالفات

تعد مرحلة الحفاظ على استدامة التحالف بعد تأسيسه وبداية برامجه مرحلة مستمرة، حيث يجب اتخاذ قرارات بشأن الخطط طويلة المدى لضمان استمرارية التحالف حتى يحقق أهدافه.

وبوجه عام، يعتمد مستقبل التحالف على قدرة اعتمادها على نفسه، ومن بين العوامل المؤثرة لتحقيق ذلك: القيمة التي يضيفها التحالف إلى أعضائه والأطراف المعنية الأخرى، نوعية العلاقات بين الأعضاء، قدرة التحالف على زيادة وتنويع قاعدته المالية، درجة استجابة التحالف للاحتياجات المتغيرة، الاتجاهات والأولويات، مدى إبداع التحالف في تسيير عملية بناء القدرات وإقامة علاقات وشراكات ذات فائدة مشتركة.

إن مرونة التحالف واستجابته للمتغيرات حوله، والابتكار والإبداع في تسيير عملية بناء قدرات للأعضاء، كلها عوامل تساعد على استمرارية التحالف وتدعم تأثيره.

ويستعرض هذا الفصل عددًا من العوامل التي تساعد على استمرارية التحالف، وأهمها: التواصل المستمر، التراكم المعلوماتي المنظم والمنتظم والشفافية. كما يعرض في نهايته العوامل التي يمكن على أساسها قياس نجاح التحالف. وهو بذلك مقسم إلى قسمين يمكن عرض كلا منهما على مدى ٩٠ دقيقة، مع تركالجلسة الأخيرة في اليوم لاستعراض عام لكل المناقشات وتلخيصها مع المشاركين والمشاركات».

## عاشراً: عوامل تساعد على الاستمرارية

من المهم قبل مناقشة العوامل التي تساعد على الاستمرارية الإشارة إلى الأنشطة التي يمكنها أن تحقق الاستمرارية للتحالف، ومنها:

● إعادة النظر باستمرار في الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية والخطط السنوية للتحالف وتطورها كلما دعت الحاجة .

● عرض إنجازات التحالف على الأطراف المعنية والأعضاء بانتظام.

● دوام التركيز في تحسين جودة البرامج والخدمات مع استمرار النمو المتناسق للبرامج.

● استمرار إشراك الأعضاء في التخطيط والمتابعة الدورية لأنشطة الشبكة، ومراجعة الغرض منها، والاحتياجات القائمة والطارئة.

● توثيق ونشر الدروس المستفادة وأفضل الممارسات الخاصة بالتحالف إعلامياً، بشكل خاص. الاستمرار في تبني تنمية القيادة في التحالف.

● جهود الاستمرارية عن طريق زيادة وتنويع قاعدة الدعم.

وقد يشهد تحقيق الاستمرارية عدداً من التحديات، منها:





## نقاط لا بد من مراعاتها:

- إن تحدي الاستمرارية يستلزم النظر في النقاط التالية:
- مدى إمكانية ضم قيادات وطاقات جديدة من خلال مشاركة حقيقية في اتخاذ القرارات وكيف يمكن الاستفادة منهم.
- تطوير ثقافة التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر لجودة البرامج والخدمات التي يقدمها التحالف.
- التأكيد على أن تبقى أنشطة التحالف مناسبة لاحتياجات منطقة عمل التحالف وتفي باحتياجات أعضائها.
- مراعاة التوازن بين طبيعة التحالف والضغوط والإغراءات الخارجية المحتملة لتنفيذ أنشطة إضافية لا تتفق مع قدرات وإمكانيات التحالف.
- تجنب الشعور بكمال التحالف والروتينية في التعامل مع المشكلات.
- نمو التحالف مع مرور الوقت، وذلك قد يكون بسبب ضم أعضاء جدد، بما يعني عدم معرفة كل الأعضاء بعضهم ببعض، وقد يتسبب في غياب الفهم المشترك.

## نشاط (٨): «كيفية مواجهة التحديات»



يطلب الميسر أو الميسرة من الحضور أن ينقسموا إلى مجموعات أصغر لمناقشة التحديات السابقة، ووضع آليات لمواجهتها.

ثم تعرض كل مجموعة ما توصلت إليه، وعلى الميسر أو الميسرة تسجيل ما تم التوصل إليه على لوح كبير في القاعة

بعد القيام بالنشاط السابق، لا بد من النظر إلى العوامل التي تساعد على الاستمرارية، ومنها:

## التواصل المستمر

كما ذكرنا في الفصول السابقة فإن عملية التواصل الداخلي بين أعضاء التحالف عمل مهم جدًا، يضاف إليه التواصل المستمر مع المجتمع أو على الأقل المجموعات المستهدفة،

هنا لا بد من خلق قنوات الاتصال المستمرة مع المجتمع حتى لا يقع التحالف في خطأ أن يتحدث الآخرون باسمه، فقد يحدث أن ينقل أو تنسب أفعال إلى التحالف قد تسمى إلى عمله .

وفي هذه الحالة لا بد من التعرف على القوى الظاهرة وتلك المخبأة التي قد تنقل خطأ عن التحالف وقد تسمى إلى عمله، والتحالف هنا عليه أن يقوم بتحليل ديناميكيات القوى طوال الوقت ليعرف من يعمل معه ومن يعمل ضده، أخذًا في الاعتبار أن هناك دائمًا قوى ظاهرة وأخرى غير مرئية أو مخبأة (يمكن هنا التأكيد على معلومات الفصل السابق تحت بند تحليل ديناميكيات القوة).

## نشاط (٩): الاتصال (التليفون أو الهمسات الصينية)



يمكن للحضور أن يربطوا بين القوى المخبأة والمرئية وغير المرئية. وعلى الميسر أو الميسرة الإشارة إلى ما يحتاجون إليه من أنواع التحضير التمهيدي. وبعد ذلك يجب أن تكون هناك أرضية قوية للأفعال التلقائية

سيحتاج هذا التدريب إلى عدد ٢ ميسر- لذا يمكن الطلب من أحد الحضور أن يلعب هذا الدور- سوف يقف جميع الحضور (أ، ب، ج، د، هـ ...) بعيدًا عن بعضهم بعضًا مع الاحتفاظ بمسافة معقولة بينهم.

الدورة # ١ - يقوم الميسر # ١ بتمرير رسالة للميسر # ٢. يقف المشارك (أ) قريبًا من الميسرين، ويسمع الرسالة التي يقولها الميسر # ١ للميسر # ٢. لا يجب أن يسمع المشاركون الآخرون ما يقوله الميسر # ١.

● يجب أن يستمع المشارك «أ» إلى الرسالة التي يقولها الميسر # ١ للميسر # ٢. ثم يقوم المشارك «أ» بنقل هذه الرسالة إلى المشارك «ب». ويقوم المشارك «ب» بنقل هذه الرسالة إلى المشارك «ج، د، هـ وهكذا». وأخيرًا يطلب الميسر # ١ من كل المشاركين بداية من المشارك النهائي «ل...» أن يروا الرسالة التي تلقوها. ويجب أن يقوم الميسر # ١ بكتابة جميع الرسائل التي تم تلقيها على الورق القلاب. وعلى الميسر # ٢ أن يقوم بكتابة الرسالة التي سمعها في الأصل على لوحة الورق القلاب الآخر.

● على الميسر # ١ أن يقوم بفحص في أي مكان تم تشويه الرسالة، وكيف حدث ذلك، وما هي الدروس المستفادة التي يجب تعلمها حينما نقوم بنقل الرسائل للغير سواء كان الشخص موصولاً أو متلقيًا للرسالة.

● الدورة الثانية - يقوم الميسر # ١ بتمرير رسالة للمشارك «ل» على نحو مباشر.

ومثلما سبق يتم الإرسال (البث) عكسيًا من ل إلى ك، ي، ط، ح ..... سوف يتلقى المشارك «أ» الرسالة وسيقوم الميسر # ٢ بكتابة الرسالة على الورق القلاب. وعلى الميسر # ١ أن يقوم بكتابة الرسالة التي سمعها في الأصل على لوحة الورق القلاب الآخر. ومثلما سبق على الميسر # ١ أن يقوم بفحص الرسالة، وتحديد أين حدث الخطأ ولماذا.

● على الميسر # ١ أن يقوم بعمل مقارنة بين الدورة الأولى والثانية. ويجب عليه أن يتحقق كيف تمت الدورة الثانية بعد التعلم والاستفادة من الدورة الأولى

على الميسر أو الميسرة بعد الانتهاء من التدريب، أن يقوم بتلخيص أهمية «الاتصال الجيد» للتحالف مع البيئة الخارجية.



### ملاحظة:

يمكن تحقيق التواصل المستمر بين الأعضاء في التحالف من خلال عدد من الأنشطة، ومن ذلك:

• القيام بأبحاث ودراسات ميدانية للتعرف على تطور القضايا التي يقوم التحالف على أساس مواجهتها، على أن يشارك البعض إن لم يكن جميع أعضاء التحالف في هذا النشاط على مستويات مختلفة، حتى تكون نتائج وتوصيات الأبحاث نتاج عمل جماعي.

• تنظيم الندوات والمؤتمرات وورشات العمل والدورات التدريبية المختلفة وعقد اللقاءات الدورية والمنتظمة لفتح حوار ولمناقشة مواضيع قد تظهر خلال عمل التحالف.

• إصدار نشرة دورية إخبارية أو إصدارات أخرى تساعد على تدعيم الاتصال بين أعضاء التحالف، وكذلك تعريف غير الأعضاء فيه بأنشطته المختلفة، بما يساهم في دعم علاقة التحالف بالفاعلين الآخرين المحيطين به.

## التراكم المعلوماتي المنظم والمنظم

يركز هذا النشاط على الدور المهم لتوثيق المعلومات والأنشطة وتنظيمها وبخاصة على المستوى الإلكتروني، حيث تكون المعلومات متاحة على وسيط إلكتروني يتم التعامل معه بواسطة الكمبيوتر، وهي في الغالب متاحة على أقراص مدمجة أو من خلال مواقع المعلومات المتوافرة على الإنترنت. وهي تمتاز بالسهولة والمرونة والسرعة في استرجاعها.

وعلى الأمان أو السكرتارية التنفيذية للتحالف العمل على تطوير قدراتها في مجال التراكم المعلوماتي الإلكتروني حتى تسهل عملية التوثيق. وفي هذا السياق يمكن ذكر إيجابيات حفظ المعلومات إلكترونياً، كالتالي:



#### أ- سهولة التحديث المستمر:

أدى التغير المستمر في المعلومات المرجعية، والحاجة الدائمة إلى المرونة في الإضافة والحذف والتعديل، والحاجة المستمرة إلى الحصول على آخر التطورات على فترات قصيرة وبسرعة إلى حفظ المعلومات رقمياً، لسهولة إجراء تلك العمليات بالنسبة إلى المصادر الإلكترونية.



#### ب- الحجم:

يشكل حجم المحفظة بشكل مطبوع مشكلة كبيرة في كثير من الأماكن، لأنها تشغل حيزاً كبيراً، لذلك يعد استبدال الحفظ الإلكتروني بها حلاً جذرياً لتلك المشكلة، كما يؤدي ذلك إلى خفض تكاليف الحفظ والصيانة.



### ج- الاستخدام اللائق والمتعدد:

عادة ما تستخدم المعلومات المطبوعة من جانب شخص واحد في الوقت الواحد، أما المصادر الإلكترونية فإنه من الممكن استخدامها من أكثر من مستفيد في الوقت نفسه، بل ومن أماكن متعددة.



### د- الإتاحة الإلكترونية للمعلومات:

يتيح الحفظ الإلكتروني للمختص أن يقدم نتيجة الاستفسارات والمعلومات المطلوبة إلى المستفيد في موقع عمله أو منزله أو أي مكان آخر عبر البريد الإلكتروني، وبالتالي يؤدي هذا إلى سرعة وفعالية الاستفادة بالمعلومات.



### هـ- النصوص الإلكترونية الكاملة:

التوثيق الإلكتروني متمثلاً في قواعد البيانات الببليوغرافية يضم في كثير من الأحيان النصوص الكاملة لكل ما أنتجه التحالف.



### و- نظم الاسترجاع المتطورة:

أدى وجود وإتاحة عدد كبير من البرامج الاسترجاعية لمحتوى مصادر المعلومات المرجعية الإلكترونية إلى أن يقوم المستفيد مباشرة في البحث عن المعلومات من خلال الربط بين الكلمات المفتاحية للنصوص في سهولة ويسر.



### ز- الوسائط المتعددة

تعدد أنماط وأشكال الإتاحة لمصادر المعلومات المرجعية الإلكترونية جعل هناك حرية لاختيار النمط والشكل أو الوسيلة المناسبة والأكثر فعالية لكل مكتبة أو مركز معلومات، فمصادر المعلومات المرجعية الإلكترونية المتاحة على أقراص مدمجة قد تكون أكثر فائدة وعملية بالنسبة إلى المكتبات التي لا تملك وسائل الاتصال عن بعد من خطوط تليفونية مباشرة أو دولية أو لا ترتبط بشبكة الإنترنت.



إلا أن المميزات السابقة للحفظ الإلكتروني لا تعني عدم وجود عيوب لمصادر المعلومات المرجعية الإلكترونية، فمن هذه العيوب:



#### أ- التكلفة المادية:

ف هناك تكاليف الأجهزة وصيانتها والبرامج الاسترجاعية المطلوبة لأداء العمل وتدريب كل من العاملين والمستفيدين، وبذلك تقدر التكاليف الإجمالية للنظام مكتملاً بقيمة تتراوح ما بين ١٥ إلى ١٨ ضعف قيمة شراء أو الاشتراك في مصدر المعلومات المرجعي الإلكتروني ذاته .



#### ب- التدريب:

يتطلب استخدام مصادر المعلومات الإلكترونية تدريباً مكثفًا لكل من العاملين والمستفيدين على حد سواء لاكتساب المهارة والقدرة على التعامل مع الأجهزة والبرامج المستخدمة من ناحية، ومن ناحية أخرى لاكتساب القدرة على التعامل مع كل مصدر معلومات إلكتروني على حدة.



واكتساب مهارة استرجاع المعلومات المطلوبة - حيث إنه من النادر أن توجد مصادر معلومات إلكترونية تتفق فيما بينها على البناء والمجال والبرامج الاسترجاعية وكيفية التعامل معها. كما أن معظم مصادر المعلومات المرجعية الإلكترونية بوجه عام، وتلك المتاحة عبر شبكة الإنترنت بوجه خاص قد تخلو من وجود مقدمة شارحة توضيحية تساعد على الاستخدام الأمثل لمصادر المعلومات المرجعية. هذا بالإضافة إلى صعوبة تصفحها Browse من جانب

المستفيد مثلما يتصفح مصادر المعلومات المرجعية المطبوعة، مما يجعل استخدامها بدون تدريب كافٍ صعب ومضيعة للوقت، فالأمر في كثير من الأحيان عند البحث عن مصادر محددة وغير مركبة يحتاج إلى وقت طويل نسبياً بالمقارنة لاستخدام مصادر المعلومات المرجعية المطبوعة.

### ج- الصيانة:

يتطلب استخدام مصادر المعلومات الإلكترونية، وجود أجهزة تكنولوجيا المعلومات، مثل الحاسبات الآلية وأجهزة التعامل مع الأقراص المدمجة، وأجهزة الاتصال عن بعد، مثل خطوط وشبكات التليفونات، والأقمار الصناعية، وكلها أجهزة معرضة للأعطال في أي وقت أو لنقص في مواد التشغيل وبخاصة في الدول النامية. ويتطلب ذلك وجود صيانة على أعلى درجة من الجودة وبصفة مستمرة .



### د- الإدارة:

يتطلب استخدام والتعامل مع مصادر المعلومات الإلكترونية بأنماطها المختلفة جهداً إدارياً كبيراً لإدارة وتنظيم العمل بأقسام الخدمة المرجعية، حيث أن عنصر الإدارة لا بد وأن يقوم بأمور الشراء والاشتراكات والتجديد وشراء الأجهزة والصيانة والبرامج والتدريب وحقوق التأليف وضبط الميزانيات وفرض رسوم على الاستخدام إذا رغبت المكتبة أو مركز المعلومات في ذلك.



### هـ- الاستخدام:

إن نسبة لا يستهان بها من المستفيدين قد لا تُقبل حتى الآن على استخدام مصادر المعلومات الإلكترونية المتاحة لأسباب متعددة، منها صعوبة استخدام مصادر المعلومات المرجعية الإلكترونية بالنسبة إليهم وعدم توفر الوقت اللازم لديهم للتدريب على استخدامها، وأهمها هو وجود رسوم مالية ينبغي أن تدفع في مقابل الخدمة.



### و- التغيير المستمر:

إن التغيير المستمر في تكنولوجيا الأجهزة والبرامج المستخدمة في التعامل مع مصادر المعلومات الإلكترونية، قد أدى إلى زيادة التكاليف، كما أدى إلى مشاكل تتعلق بالجوانب الفنية والتدريبية لاستخدام مصادر المعلومات الإلكترونية ذاتها مما يتطلب تغييراً في الأجهزة وضرورة وجود برامج جديدة، أو بسبب دخول تكنولوجيا جديدة وحديثة تتطلب ضرورة تغيير في أجهزة المكتبات ومراكز المعلومات لتتلاءم مع التغييرات الحديثة.



### ٣- الشفافية

يقصد بالشفافية مبدأ خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بظروف وقرارات الأعمال الحالية متاحة لأعضاء هذا الائتلاف، كما تنشر المعلومات في الوقت المناسب وتكون متاحة لكل الأطراف ذوي العلاقة. و«الشفافية»



ك مفهوم تحمل مزامين الانفتاح وأساليب الاتصال ومستويات المساءلة، فتطبيق الشفافية يكون بهدف السعي إلى رقابة العمل وكيفية مزاولته وتقويمه وتصحيحه. كما أن الشفافية على اتصال وطيد بالمساءلة الفعالة والمحاسبة الدقيقة الرزينة والنزيهة، وهي كذلك تتجنب كل ما يمكن أن يؤدي إلى الخطأ أو تكراره وإعادة ارتكابه، كما أنها تقدم أساليب التواصل الفعال ما بين مختلف أطراف الائتلاف، سعياً إلى تحسين أداء الائتلاف.

## المتطلبات الأساسية لتحقيق الشفافية:

- 1 الالتزام بالانفتاح فيما يتعلق بالائتلاف ورسالاته، وسياسته، ونشاطاته على كافة مستوياته، بشكل يسمح بمساءلة جادة عن أذائه وبخاصة مع الأطراف ذات العلاقة.
- 2 العمل، ضمن إجراءات واضحة ومعلنة، على تبني مواقف ذات علاقة بسياسات الائتلاف المالية والتنموية، ومواقفه من السياسات العامة، ضمن سياسات صريحة توجه الخيارات الإستراتيجية.
- 3 الالتزام بسياسة واضحة للنشر تتضمن حفظ وتوثيق كل ما يتعلق ببناء المؤسسة وعملها كما سبق الذكر. من خلال إصدار قرارات مجلس إدارة أو لوائح وإجراءات مصادق عليها واضحة فيما يتعلق بنشر المعلومات الشفوية والكتابية أو المخزنة إلكترونياً.
- 4 التعهد بتوفير المعلومات الصحيحة للجمهور العام بأعلى مستوى من الدقة وذلك بتخصيص دائرة أو وحدة، أو شخص على الأقل، للقيام بهذه المهمة لتوفير قناة اتصال المؤسسة بالجمهور، واتخاذ الإجراءات التي تضمن حفظ السجلات والمعلومات التي تتعلق بعمل المؤسسة بما يضمن دقة المعلومات والأمانة وسهولة عملية عرض المعلومات وتحليلها وتقديمها لطالبيها وفق إجراءات واضحة ومنظمة.

### نشاط (١٠): جمع القصص



يطلب من الميسر أو الميسرة من الحضور عرض قصص خاصة بهم.  
الأسئلة التي يمكن طرحها : ما هي تجاربك الخاصة مع تطبيق الشفافية في المجتمع؟  
أو هل لديك تجربة شخصية في العمل من أجل تطبيق الشفافية؟

## طرق دعم وتحسين الشفافية:

وهناك عدة أساليب وإجراءات لتحسين رفع مستوى الشفافية في أداء الائتلاف طالما توافرت الإرادة الحقيقية لأعضائه وأهمها:

- 1 دعم وتطوير سيولة المعلومات.
- 2 تهيئة بيئة عمل صحية حيث تقوم بيئة العمل الصحية على ثلاثة محاور هي إرضاء العاملين والمتابعة الموضوعية، وبث روح العمل الجماعي بين أعضاء وسكرتارية الائتلاف.
- 3 دراسة وتطبيق آليات المكاشفة والمصارحة بين أعضاء الائتلاف، وبخاصة من خلال عقد الاجتماعات الدورية.

### نشاط (١١): ما هي الشفافية؟



يقوم الميسر أو الميسرة بتفسيح الحضور إلى مجموعات للمناقشة، حيث يقومون على ورقة كبيرة بكتابة كلمة شفافية في المنتصف، ويفرغون منها مجموعة الإجراءات التي يرون ضرورة وضعها لتحقيق مبدأ الشفافية، ثم تقوم كل مجموعة بعرض أفكارها ومناقشتها مع المجموعة الأكبر



## أحد عشر: قياس نجاح التحالف:

يمكن قياس نجاح التحالف بعدد من الطرق، لكن المقياس الأكثر وضوحًا للنجاح هو المعدل الذي يجري به تحقيق أهداف التحالف، بمعنى هل استطاع التحالف إقناع صناع القرار بتمرير تشريعات جديدة أو تبني سياسات ملائمة؟ هل تمكن التحالف من مساعدة أنصاره على الوصول إلى موارد جديدة أو على تلقي خدمات لم تكن متاحة لهم في السابق؟

مقياس النجاح الثاني هو الطرق التي يستطيع التحالف من خلالها أن يشكل المناخ السياسي الأوسع أو المناقشات العامة حول قضاياها. ويجب على التحالفات إدراك أن التغييرات التي تسعى إليها ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالبيئة السياسية التي تحدث فيها تلك التغييرات. هل حصل التحالف على الدعم لقضيته؟ وهل لفت الانتباه إلى قضاياها؟ هل أحدث تغييرًا في القيم السائدة أو المثل العليا؟ وهل قام بصياغة قضاياها على أنها عنصر أساسي للإصلاح الاجتماعي والسياسي؟

بالإضافة إلى هذه المقاييس الخارجية للنجاح، فإن التحالف الفعال هو الذي يزيد أيضًا من قوته التنظيمية وقدرته على تحقيق الأهداف المستقبلية. وقوة التحالف التنظيمية نفسها تعتمد على علاقات الأعضاء أنفسهم فضلاً عن قدرة المنظمات الأعضاء. لذا فإن التحالف الناجح يساعد على بناء علاقات مستدامة بين أعضائه لتعزيز قدرتهم على اتخاذ إجراءات تعاونية عامة.

وأخيرًا فإن التحالف يشجع على القيادة بين أعضائه وأنصاره، ويوفر موارد أكبر لاتخاذ إجراءات في المستقبل.

ولا بد من الإشارة إلى أنه قد يكون هناك بعض التناقضات بين بعض من مقاييس النجاح هذه، فعلى سبيل المثال، قد يتمكن تحالف من تحقيق هدف سياسي رئيسي، ولكن في أثناء هذه العملية، يقوم باستنزاف الموارد من البرامج الأخرى، أو يؤدي إلى توتر العلاقات بين المنظمات الأعضاء ما يترك احتمالاً ضئيلاً بأنها قد تعمل معًا في المستقبل. ومن ناحية أخرى فالتحالف يكون ناجحًا إذا كان يحسن من القدرة التنظيمية للأعضاء على القيام بعملهم حتى لو فشل في تحقيق أهداف سياسته.

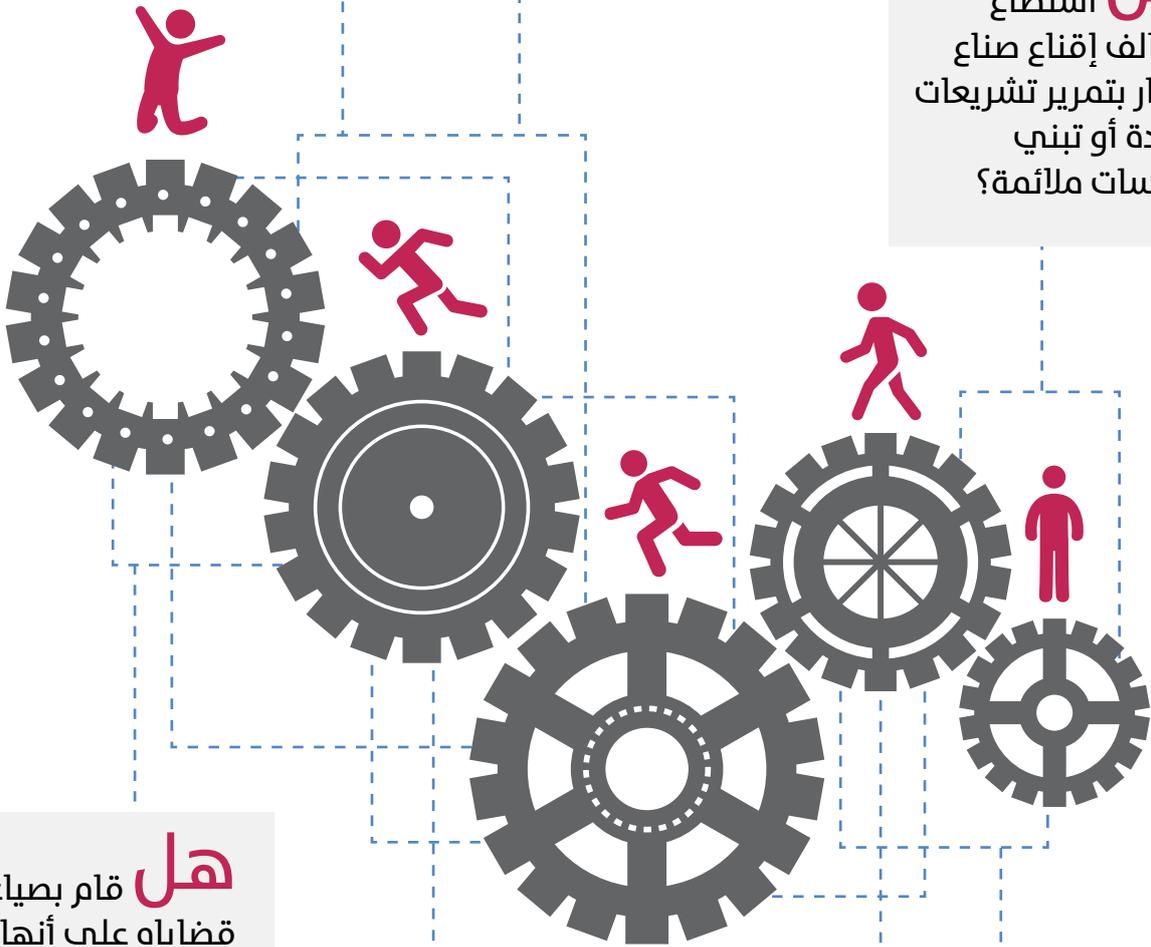
وفي المحصلة، فحتى أنجح التحالفات عادة لا تتمكن من تحقيق كل مقاييس النجاح هذه. ففي عملية صنع القرار توجد دائمًا مقايضات متأصلة وقابلية دائمة للأخذ والعطاء مع الأمور. وينبغي أن يكون قادة التحالف على دراية بتلك المقايضات واتخاذ القرارات الدقيقة بشأنه.

## نجاح التحالف

**هل** تمكن التحالف من مساعدة أنصاره على الوصول إلى موارد جديدة أو على تلقي خدمات لم تكن متاحة لهم في السابق؟

**هل** لفت الانتباه إلى قضاياهم؟

**هل** استطاع التحالف إقناع صناع القرار بتمرير تشريعات جديدة أو تبني سياسات ملائمة؟



**هل** قام بصياغة قضاياهم على أنها عنصر أساسي للإصلاح الاجتماعي والسياسي؟

**هل** أحدث تغييرًا في القيم السائدة أو المثل العليا؟

**هل** حصل التحالف على الدعم لقضيته؟



تستطيع التحالفات أن تكون أداة قوية يمكن للأفراد والمنظمات من خلالها تحقيق التغيير الاجتماعي، حيث غالباً ما تأتي في صدارة الحركات الاجتماعية لمتحدية أي تفتت يمكن أن يحدث على مستوى العمل المدني، وضد نزعة منظمات المجتمع المدني إلى أن تنأى بنفسها عن الحكومات والقطاع الخاص لتجنب محاولات استقطابها.

وقد عى هذا الدليل إلى تقديم عدداً من الموضوعات المتسلسلة منطقياً والتي يمكن أن تساعد في عملية بناء التحالفات بين منظمات المجتمع المدني وبعضها أو بينها وبين غيرها من الهيئات والمؤسسات، مع التأكيد دائماً أن بناء التحالفات هي عملية مستمرة ومتطورة يسعى كل طرف فيها لتعظيم استفادته، لكن المعيار النهائي لنجاح التحالف هو تحقيق أكبر قدر من أهدافه مع توفير استفادة لكل الداخلين فيه.



رقم الإيداع: ٢٠١٦/٢١٩٩٩  
الترقيم الدولي: ٩٧٨-٦٧٧-٩٠-٤٣٥٤-٨  
طبع في مصر بواسطة برنت رايت للحماية والاعلان