

## **شبكة تكوين وتفعيل شبكة**

### **١. ما هو التشبيك؟**

الشبكة هي تجمع من المنظمات والأفراد الذين قرروا العمل سويا بصورة طوعية لتحقيق أهداف مشتركة أو حل مشكلة ما.

يتضمن هذا التحالف تعبئة الموارد والقدرات المشتركة لدعم موقف الشبكة وزيادة تأثيرها الخارجي بهدف تحقيق مصالح وأهداف مشتركة، مع الحفاظ على استقلالية كل عضو فيها. وتتمحور الشبكة عادة حول مجال محدد كالبيئة أو التعليم أو الصحة أو قضايا المرأة .. الخ. ولا تقتصر عضوية الشبكات على المنظمات غير الحكومية فقط، وإنما قد تضم الهيئات الحكومية والخاصة، والمؤسسات التعليمية والبحثية وأجهزة الإعلام.. الخ. ولابد أن يتتوفر في تلك المنظمات أعضاء الشبكة قدر معين من التشابه والاتفاق حول الأهداف والرغبة في العمل المشترك.

وما لا شك فيه، أن المجموعات المشتركة تستطيع تحقيق ما لا يمكن لجمعية أو هيئة واحدة أن تتحقق بمفردها. فهناك دائما قوة تكمن في التجمع وكثرة العدد والتتنوع في الخبرات.

إلا أن تكون تلك المجموعات من الشركاء وإدارتها والحفظ عليها يتطلب عادة الكثير من الوقت والجهد ، حيث أنها تعتمد في المقام الأول على إقامة علاقات قوية قائمة على الثقة المتبادلة بين جميع أطراف الشراكة. من الضروري أن نؤكد هنا على أهمية عملية التشبيك نفسها وليس على إنشاء الشبكة؟ فالشبكة قد تتمثل في وجود هيكل قائم ( بغض النظر عن فعاليته ، في حين أن التشبيك هو عملية حيوية مستمرة تستلزم مجموعة من الأنشطة والممارسات الدائمة والمتعددة (مثل تبادل المعلومات والتعاون المستمر)، والذي يشجع على تدعيم الجمعيات العضو واستقلاليتها، وليس التشجيع على الاعتماد على الشبكة وأعضائها الكبار .

من ناحية أخرى لا يمكن أن نطلق على كل صور التعاون وتبادل المعلومات أنه تشبيك في سبيل تحقيق أهداف الدعوة ، يتم إقامة شبكة بين الأفراد أو الهيئات والمنظمات التي تمثل قاعدة شعبية لقضية الدعوة، وتتخذ الشراكة عادة شكل غير رسمي في بداية الأمر بهدف التعامل مع هذه القضية. وقد تتطور هذه الشراكات وتحول إلى كيان رسمي أو شبه رسمي يطلق عليه في هذه الحالة اسم شبكة أو رابطة أو اتحاد .. الخ. ومن أمثلة هؤلاء الشركاء:

- المنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية المعنية بقضية الدعوة
- منظمات حكومية أو أفراد يعملون في تلك المنظمات
- أساتذة الجامعات ومراكز البحث
- أصحاب الأعمال وقياداتهم (القطاع الخاص)
- مسئولي أجهزة الإعلام المختلفة/ كتاب وصحفيون
- رجال الدين
- المنظمات التابعة لهيئة الأمم المتحدة

### **٢. ما هي أهمية التشبيك؟**

١

كافحة الحقوق محفوظة ولا يسمح بنشر أي جزء من هذه المواد إلا بعد الحصول على موافقة كتابية وفى حالة استخدام هذه المادة فى تقديم العروض أو لأى من الأغراض التعليمية، يجب الإشارة إلى المؤلف وهو المؤسسة الأمريكية للتنمية.

- تعظيم وتوسيع نطاق فرص الوصول إلى عدد أكبر ومتتنوع من الجمهور ، وتوسيع دائرة التأييد حيث أن صوت منظمة واحدة لا يؤثر مثل صوت مجموعة من المنظمات مجتمعة. ولا شك ان ارتباط و انخراط اكبر عدد ممكн من الجمعيات أو الأفراد في قضية الدعوة سيجعلها أكثر تأثيرا .
- يخلق التشبيك قدرًا من التنوع الذي هو ضروري لنجاح حملة الدعوة، فمثلاً في قضية مثل قضية القضاء على الختان نجد أن شبكة تضم أعضاء متتنوعين من ( أطباء - رجال دين - جمعيات أهلية - جمعيات نسائية - شخصيات عامة ..... ) ستكون أكثر تأثيراً من أخرى تضم فئة واحدة من الفئات السابقة الذكر .
- إيجاد فرص للشراكة والتضامن بين المنظمات المختلفة ، إذ أن إقامة الشبكات من شأنه توحيد موارد وإمكانيات مختلف أعضاء الشبكة وتوطيد العلاقات والروابط بينهم مما يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة.
- توفير الأمان والمصداقية لجهود الدعوة فالشبكة تزيد من قوة المنظمات المختلفة مما يعود بالنفع على المجتمع.
- تنامي فرص تبادل الخبرات بين المنظمات ذات المستوى المتفاوت وتزايده فرص تنمية قدرات الجمعيات عن طريق معاونة الجهة الوسيطة وعلاقاتها بالأطراف المختلفة في الشبكة.
- تساعد الشبكات على تجنب تضارب المصالح والتنافس .
- تجنب اهدر الموارد وتقويتها الجهود بين منظمات المجتمع المدني.
- تساعد عملية التشبيك على بزوغ و اكتشاف قيادات جديدة وفرص واعدة لتنمية جمعيات تستطيع

### ٣. ما الذي يدفع جمعية ما إلى الدخول في شبكة:

- قد تكون القضية أكبر من أن تتصدى لها جمعية واحدة بمفردها.
- يرفع التشبيك من قيمة الجمعية، ومن قيمة القضية.
- يساعد التشبيك على توفير المعلومات اللازمة لخدمة أهداف الجمعية و قضية الدعوة .
- يساعد التشبيك على ترسیخ وضع الجمعية و يدعم شرعيتها بما يضيفه من أفراد و جمعيات أخرى .
- يوفر التشبيك تنويعاً في المصالح والاهتمامات ويساعد على تعزيز النقاش في القضايا المختلفة مما يتبع الفرصة لإجابات مقنعة للرد على الأطراف المختلفة ( مؤيدين / معارضين).
- يوفر التحالف او التشبيك الكثير من الموارد التي لا تستطيع أن توفرها الجمعية بمفردها.

#### ٤. عوامل نجاح للاقات التшибيك

##### "التشبيك الناجح هو الذي يقوم على التعاون لا المنافسة"

- ان يكون الهدف من التшибيك واضح ومحدد عند الجميع .
- وجود قيادة قادرة على توضيح مفهوم الشبكة وعلى خلق فهم واضح وبناء علاقات جيدة بين الشركاء.
- أن يتم تحديد الأدوار وال العلاقات والمهام والمسؤوليات بوضوح .
- أن ينمو التشبيك في مناخ قائم على الثقة والصراحة .
- القرة على إيجاد مصادر التمويل وتحديد الموارد .
- توفير آليات لإدارة الصراع والمنافسة التي قد تنشأ بين الأعضاء.
- أن ينمو شعور بالانتماء للشبكة والأعضاء الذين تضمهم.
- الحاجة إلى متابعة توافر المعلومات وتبادلها وإتاحتها لجميع الأعضاء.
- الاهتمام بإنجازات كل عضو بالشبكة بالإضافة إلى إنجازات المجموعة ككل.
- أن تتوفر أمانة في الاتصالات وتشجيع للخبرات المتنوعة .
- أن يتسم بالمرونة والحساسية تجاه الآخرين.
- أن يسود الاعتماد المتبادل بين أعضاء الشبكة بما فيها المهارات والموارد.
- البعد عن التنافس والقدرة على تحسين الأداء باستمرار.

##### **دور قائد الشبكة**

- يخلق جوًّا من الثقة بين المنظمات الأعضاء.
- يقسم ويفوض المهام بين الأعضاء.
- يتبادل المعلومات مع أفراد الشبكة بشكل مستمر .
- يحفر ويمكن الأعضاء.
- يتعامل مع الصراعات ويعمل على حلها.
- يتتابع عملية الاتصال بين الأعضاء لضمان وصول المعلومات لكافة الأعضاء .
- يقود الاجتماعات بفعالية وكفاءة.

##### **الشبكة الناجحة و الفعالة هي :**

- لديها هدف محدد و واضح.
- لديها أعضاء ملتزمون.
- لديها رسالة محددة ، واضحة ، و موضوعية.
- لديها رؤية مشتركة.
- تتمتع بقدر من المرنة.
- ذات نظام اتصال فعال.
- لديها قيادة مشتركة و متبادلة.
- تتمتع بثقة متبادلة بين أعضائها.

○ مشاركة من كافة الأعضاء في الشبكة.

٤. **أنواع الخبرّات :** يتم تحديد نوعية الخبرّة سواء من حيث المدة أو التنظيم أو النطاق بناء على أحجامها

**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 ومقن. وقد يدفع أعضاء الشبكة رسميا 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 دائم 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 أو التحالف . 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، ويعرف 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.

## ٥. مراحل تطور وتفعيل الشبكة

- أولاً: مرحلة التعبئة
- ثانياً: مرحلة التكوين والفعالية
- ثالثاً: التطوير المستمر والاستدامة

### أهداف المرحلة الأولى: التعبئة والإعداد

١. اختيار أعضاء الشبكة وذلك بناء على معايير محددة.

#### معايير اختيار الشركاء:

\* لديهم الاهتمام والرغبة في العمل في نفس أهداف موضوع الشراكة

\* التواجد في النطاق الجغرافي المحدد للشبكة

\* توفر نقاط القوة والإمكانيات التي تؤدي لتغطية ثغرات في علاقات عامة، أماكن للتدريب، تمويل.. الخ

\* ان يكون الشخص أو المنظمة ضمن فئة نحرص على كسب تأييدها

٢. وضع مسودة أولية لرسالة الشبكة وأهدافها العامة.

٣. وضع هيكل إداري للشبكة وتوضيح كيفية اتخاذ القرارات وتدالو السلطة

٤. دعم العلاقات وبناء الثقة بين الأعضاء المختارين للشبكة.

٥. الاتفاق مع أعضاء الشبكة بأهمية القضية التنموية التي تتبعها الشبكة.

٦. تحديد الاحتياجات في مجال القضية.

٧. تحديد مصادر التمويل والحصول على دعم وتعهد الشركاء والجهات المانحة وغيرهم من الأطراف المعنية لبناء الشبكة.

### أهداف المرحلة الثانية: مرحلة بناء الأساس

تعتبر هذه المرحلة هي عصب بناء الشبكة، فبناءً على الأنشطة المُتضمنة في هذه المرحلة تنتقل الشبكة من الإعداد للعمل إلى العمل الفعلي. حيث يقوم فريق العمل التنفيذي للشبكة بالعمل مع المنظمات غير الحكومية الأعضاء بوضع أساس عمل فعال للشبكة خلال هذه المرحلة.

تنتركز الجهود على تأسيس مكتب الشبكة وتعيين فريق العمل التنفيذي، ومشاركة أعضاء الشبكة وغيرهم من الأطراف المعنية في ورش عمل متعددة والمناسبات الخاصة بالتخفيط من أجل التوصل إلى رؤية وأهداف

٥

كافحة الحقوق محفوظة ولا يسمح بنشر أي جزء من هذه المواد إلا بعد الحصول على موافقة كتابية وفى حالة استخدام هذه المادة فى تقديم العروض أو لأى من الأغراض التعليمية، يجب الإشارة إلى المؤلف وهو المؤسسة الأمريكية للتنمية.

مشتركة للشبكة. وأيضاً في تطوير الهيكل العام واستراتيجيات الشبكة وخطط العمل السنوية. كما يتضمن هذا القسم مجموعة من الأنشطة التي تسهم في بناء الشبكة، كبناء مهارات التثبيك لدى الأعضاء، ووضع خطط لبناء القدرات الشبكية، واختيار مداخل فنية وتطويرها (وذلك فيما يختص بأنشطة البرامج وأنشطة بناء القدرات).

### أهداف مرحلة بناء الأساس

١. إيجاد كيان للشبكة.
٢. الوصول إلى رؤية وأهداف مشتركة للشبكة.
٣. تطوير استراتيجية وخطط عمل سنوية.
٤. التأكيد على توافق نموذج الشبكة مع احتياجات وأهداف الأطراف.
٥. توثيق أساليب العمل والإجراءات والأنظمة.
٦. بناء أساس قوى وفعال عن طريق قيادة بالمشاركة و حكم مناسب وهيكلي إداري وتشغيلي للشبكة.
٧. تطوير مناهج فنية لبناء قدرات الشبكة ولتناول القضية المشتركة.
٨. بناء قنوات اتصال فعالة لضمان وصول المعلومات
٩. وضع أنظمة للمتابعة والتقييم.
١٠. تعزيز الإحساس بالانتماء للشبكة بين الأعضاء لضمان الاستمرارية.

### أهداف المرحلة الثالثة: التطوير المستمر والاستدامة

- ١- تعزيز الفاعلية والكفاءة في جميع نواحي وظائف الشبكة.
- ٢- توسيع وتحسين جودة البرامج والخدمات التي تقدمها الشبكة.
- ٣- بذل جهوداً من أجل زيادة وتوسيع قاعدة التمويل.
- ٤- التأكيد باستمرار من أن هناك أنظمة وإجراءات ثابتة ومناسبة.
- ٥- ضمان الاستمرارية المالية والبحث عن مصادر جديدة للتمويل.
- ٦- توسيع دائرة عضوية الشبكة.
- ٧- الحصول على دعم المجتمع
- ٨- بناء علاقات فعالة مع الإعلام
- ٩- الاستمرار في تجديد وتوسيع أنشطة الشبكة اعتماداً على ما يطرأ من احتياجات.

## ٦. التحديات المتوقعة وكيفية التعامل معها

كيفية التعامل معه	التحدي المتوقع
تكليف طرف من أطراف الشبكة بدراسة موضوع الشراكة وتوفير معلومات عنه وإفاده بقية الأعضاء بشكل موثق. إذا حدث وتعذر هذا الطرف في أداء المهمة عليه بالإبلاغ فوراً	عدم توافر معلومات دقيقة بين أعضاء الشبكة عن موضوع الشراكة
رسم برنامج تسويقي للشبكة يهدف إلى التوعية والتنقify بأنشطتها بل والسعى إلى بناء قاعدة شعبية من خلالها، طبع مطبوعات ومطويات عن الشبكة وأهدافها لتوزيعها على الجمهور، وكذلك استخدام الإعلام لتوصيل تلك المعلومات	عدم توفر معلومات لدى الجمهور بدور الشبكة والإسهام المجتمعي لها في حدود قضيتها أو في مجال عملها بشكل عام.
السعى إلى إيجاد قانون داخلي يحكم علاقة الشراكة يصيغه أطراف الشبكة بأنفسهم، ويتحقق هذا القانون على أن يكون المرجع للأطراف في تحديد الأدوار والهيكل وقواعد العضوية مع الاحتفاظ بحق الاستبعاد (موافقة الأغلبية) إذا ما أخل أي طرف بذلك القانون.	عدم تطوير القوانين التي تتعلق بمؤسسات المجتمع المدني للتعامل القانوني والإجرائي مع علاقات الشراكة/الشبكات من حيث تسجيلها و تحديد هيكلها وأدوارها والعضوية فيها.
الاتفاق المبدئي حول إدارة الشبكة والتخطيط المسبق بشكل يضمن انخراط الأطراف ووعي جميع الأطراف بذلك العلاقة. كما يمكن توفير فرص للاشتراك في اتخاذ القرارات، واللجان، الخ (فاعالية نظام الحكم).	عدم إدارة الشبكة بشكل ديمقراطي بشكل يمكن أن يؤدي إلى انهيارها.
التأكيد من أن الشبكة تضيف إلى الخطط الاستراتيجية والشبكات القائمة أو تتكامل أدوارها. كما يمكن أن تتضمن الشبكات إلى بعضها خاصة إذا كانوا يعملون في نطاق جغرافي واحد ويخدمون نفس المجتمع.	ازدواجية الأدوار بين الشبكات القائمة أو المكونة حديثاً مما يمكنه أن يسبب تشتيت جهود أو ضعف مصداقية الشبكات
العمل على إرساء نظم مشتركة وتحية الثقافات المنفردة جانياً، والتدريب على أسس بناء فريق ناجح في شبكة مفعلاً.	اختلاف ثقافات ونظم عمل الأطراف المكونة للشبكة مما يصعب من حدة الاختلاف كل فترة وأخرى
الحفاظ على المرونة والقدرة على الاستجابة للمتطلبات والاتجاهات والأولويات المتغيرة. هذا إلى جانب السعي الدائم للاحتفاظ بوجود بدائل مقترنات وقت اللزوم.	التعرض لخطر البيروقراطية في علاقة الأعضاء وبعضهم وبين الأعضاء وقائد الشبكة
تأمين الاستمرارية المالية عن طريق دفع جهود تدبير التمويل وتنمية الموارد	عدم وجود ضمان مالي لاستمرارية الشبكة
التأكيد على أن تبقى أنشطة الشبكة مناسبة لاحتياجات منطقة عمل الشبكة وتفادي باحتياجات أعضائها. هذا إلى جانب ضرورة إجراء مراجعة استراتيجية لبرامج وأنشطة الشبكة بعد عمل بحوث واستثمارات رضاء العلماء والسعى للاستجابة	سوء جودة البرامج التي تقدمها الشبكة وتهديد استمراريتها

<p>للتغيرات المطلوبة.</p> <p>مراقبة التوازن بين هدف الشبكة وطبيعة الشبكة والضغط والإغراءات الخارجية المحتملة وتنفيذ أنشطة إضافية قد لا تتفق مع قدراتها وأمكانياتها.</p>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

### قائمة مراجعة يسترشد بها عند تكوين شبكة

- ما هو الغرض من إنشاء الشبكة؟
- ما هي رسالة الشبكة؟
- هل تم وضع معايير لاختيار الشركاء في هذه الشبكة؟
- ما هي المنظمات أو الأفراد التي تشارك في هذه الشبكة؟
- ما هي موارد ومهارات أعضاء الشبكة أو نقاط الضعف والقوة؟
- ما هي الأطراف التي يمكن أن تساندك في هذه القضية؟ وما هي الأطراف المعارضة لقضيتك؟
- كيف يمكنك جذب أعضاء لديهم المهارات والموارد المطلوبة؟
- هل تم التخطيط بالمشاركة ؟
- كيف سيقوم الأعضاء بوضع خطة عمل؟
- كيف سيتم توزيع المهام؟
- كيف سيتم متابعة وتوثيق الأنشطة؟
- كيف يمكن اتخاذ القرارات داخل الشبكة؟
- متى ستجتمع الشبكة وما هو شكل تداول المعلومات بين أطرافها؟
- كيف سيتم إدارة وحل الصراعات؟
- كيف يمكن إيجاد التوازن بين القوى المختلفة داخل الشبكة؟
- كيف سيتم الوصول إلى إجماع أو اتفاق؟