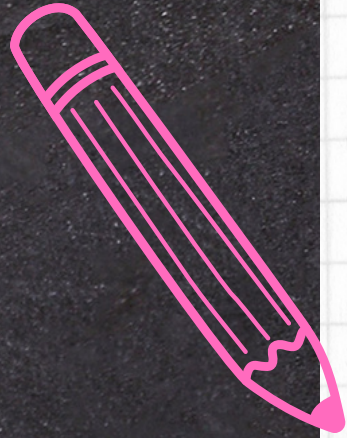




# التشبيك و بناء التحالقات



اصبحت مسألة الدخول في التحالفات ومراجعة القائم منها للتحقق من أثره، جزءا مهما 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:

١

تأثير مسألة العدد، فعدد من المنظمات تعمل معا يزيد من قوة كل عضو في التحالف، وبالتالي القدرة على الإقناع في إيصال رسالة ما.

بناء التحالف قد يعزز أعضاءه داخليًا على مستوى العاملين فيه، ما يتيح لها أن تكون أكثر فعالية في مجالات أخرى

يوفر التحالف الفرص لتعزيز شرعية الإجراءات والسياسات والبرامج، وتحسين الوصول إلى النتائج المرغوبة، وتبادل المعلومات وزيادة الموارد لبرامج بعينها.

2

3

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 معا 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.

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

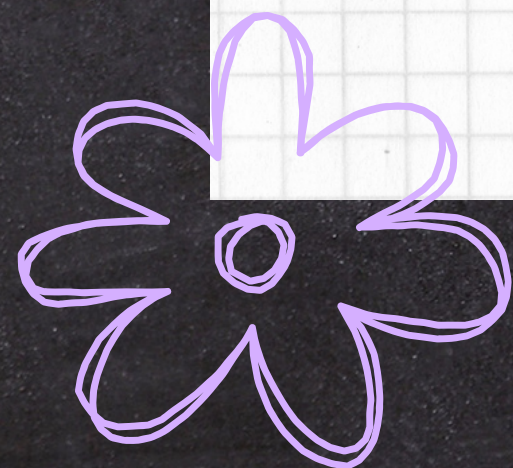
1 زيادة اهتمام وسائل الإعلام بالقضية التي يقوم التحالف بمواجهتها.

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 أيضا مهم جدا.

التحالف والشبكة؟

# مفهوم التشبيك







في إطار الحديث عن الشبكات، يلزم أيضا 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 ممتددة طوال الوقت، وبالتالي من المهم التأكيد على أن استمرار الشبكة يعتمد على عملية تواصل مستمر ليساعدها على النمو والتأثير.



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:

1 عملية متواصلة تنطوي على لقاء أشخاص جدد، ومنظمات، وسياسيين، أو خبراء، وتطوير عالقات معهم. □

2 تقتضي جهوداً من المشاركين فيها، حيث يدرك الفرد أو المجموعة أن مشاركة معلومة أو خبر مع الشبكة التي ينضمون إليها سيكون لها مردود إيجابي على الجميع.

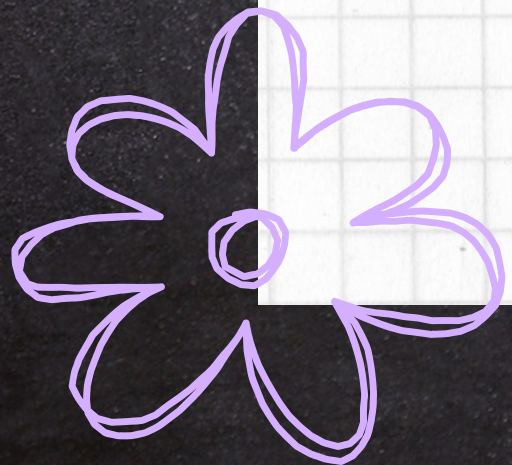
3 توافر شفافية تبادل المعلومات بين أعضاء الشبكة.

4 الاستعداد لتلقي المعلومات بشكل إيجابي ودون تشكك.



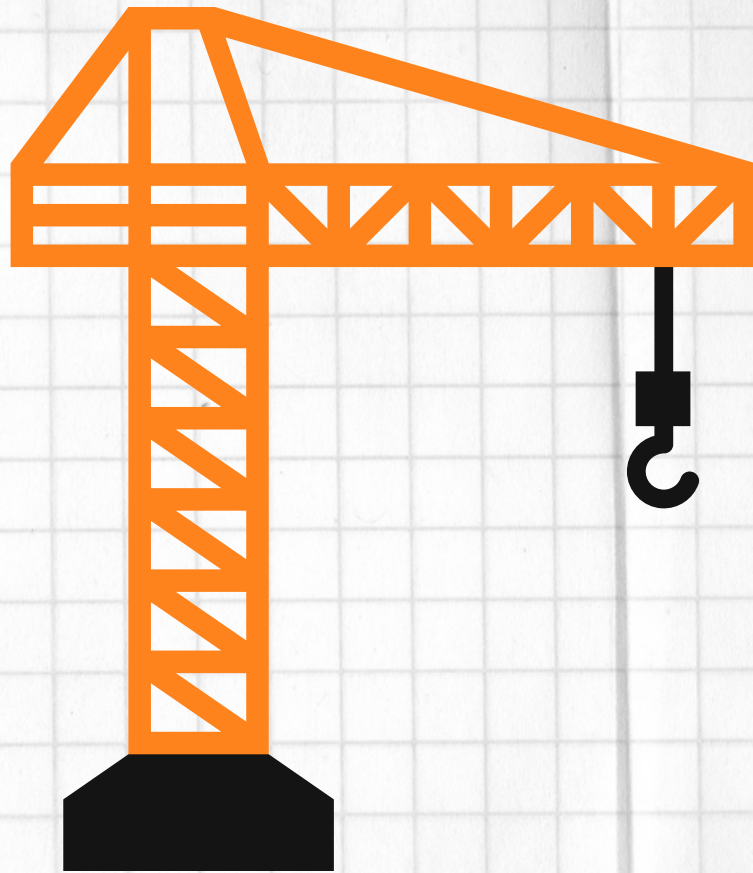
# التحالف

التحالف هو عبارة عن مجموعة من الأفراد، أو الممثلين لمجموعات أو مؤسسات يعملون معا 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

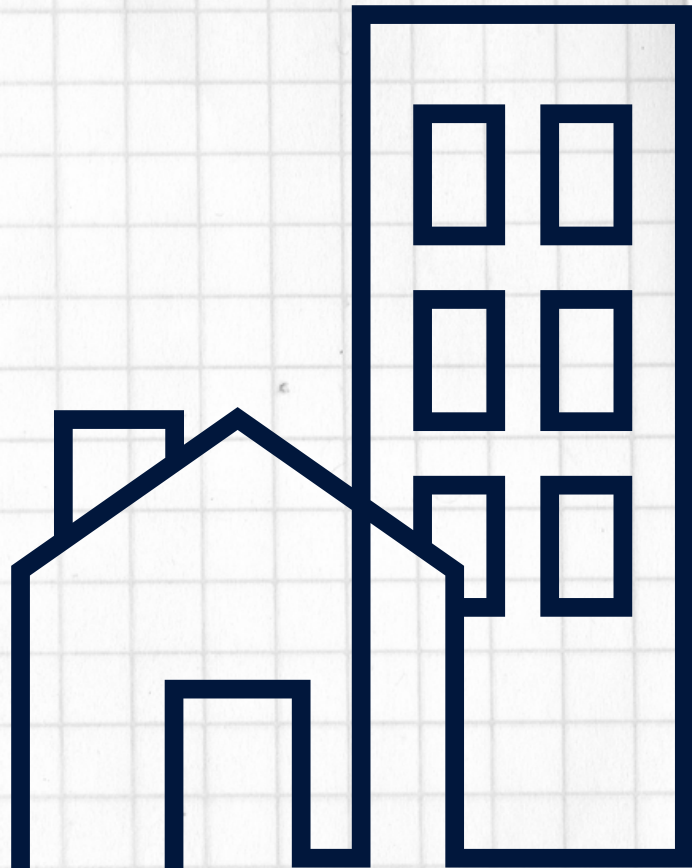
بناء التحالفات عبارة عن عملية متواصلة تركز على شبكة من العلاقات تضم مجموعات تتشارك نفس  $\square$  المبادئ والقيم. وغالبا ما يكون الهدف من بناء تحالف ما تحقيق هدف مشترك أو تنفيذ حملة محددة.



# خصائص التحالفات:

التزام تعاقدي بين مجموعة من المنظمات عادة ما يكون موجهًا 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.



مع من تبني الجمعيات  
التحالفات



# التحالفات مع المؤسسات الحكومية

تعرف على تركيبة المؤسسة الحكومية  
لتعرف مع من يمكن التنسيق.

تعرف على متخذي القرار الذين  
يمكنهم أن يدعموا عملك.

لا تعتمد أسلوب المواجهة بل  
التعاون.

تأكد من سلسة انتقال المعلومات.

ادع الجهات الحكومية للمشاركة في  
الفعاليات التي تنظمها

قد تدخل المنظمات غير الحكومية في  
تحالف مع المؤسسات الحكومية لتغيير  
السياسات

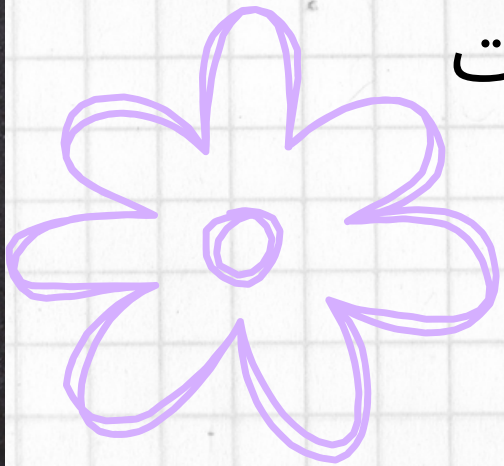
والقوانين، فيمكن للمنظمة غير الحكومية أن  
تعمل على الجمع بين أعضاء هذه المؤسسات  
والمدافعين عن شأن ما للنقاش سوياً.  
هذا يساعد على تقديم مقترحات حول هذا  
الشأن وليكن مثلاً، التغيير المناخي وأثره  
في

سوق العمل في منطقة معينة، هنا يكون  
التحالف مهماً لمواجهة الوضع، حيث يمكن  
للمنظمات غير الحكومية التعامل مع  
الظاهرة على مستوى العمل القاعدي،  
لتكامل عمل المؤسسات الحكومية على  
مستوى اللوائح والقوانين، وذلك بعد  
الاتفاق على الإطار العام للعمل.

# التحالفات مع القطاع الخاص

وقد يثار تساؤل دائم، هل يمكن أن تقوم مثل هذه التحالفات بين المنظمات غير الحكومية □ والقطاع الخاص، فهناك دائما 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.



# تحديد الحلفاء المتحتملين



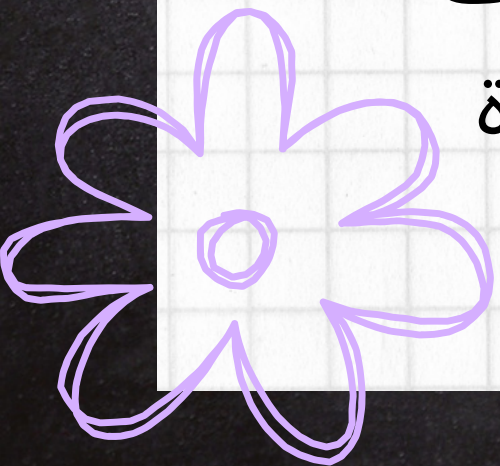




إن عملية بناء التحالفات على مستوياتها المختلفة سواء محلية أو على المستوى القومي أو ما أبعد من ذلك سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي هي عملية شديدة التعقيد والحساسية، فقد تتأثر منظمة ما داخلة في التحالف بسلوك وتصرفات منظمة أخرى داخلة في ذات التحالف، أو قد تحيد منظمة أخرى عن القيم والأهداف التي قام عليها التحالف.

كما قد يكون هناك خالفات ونقاشات مستمرة حول الطرق الملائمة □ لتحقيق قيام التحالف بما قد يقتضي نوعاً من التنازلات من الأطراف المختلفة، مع وجوب طرح تساؤل دائم، **إلى أي مدى يمكن لمنظمة ما التعايش مع تنازلاتها؟**

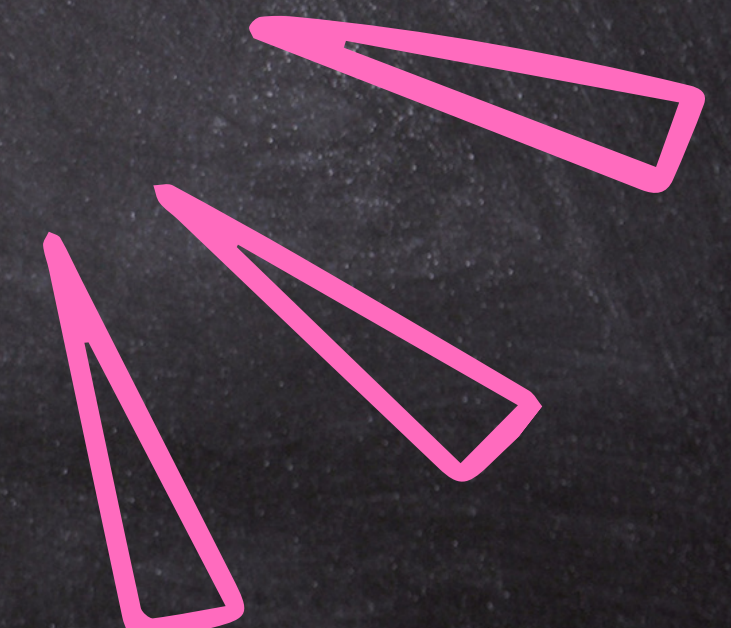
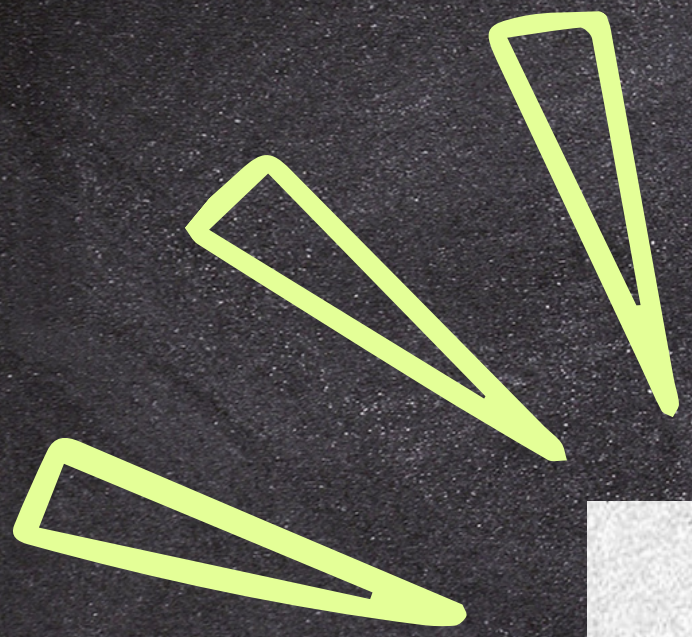
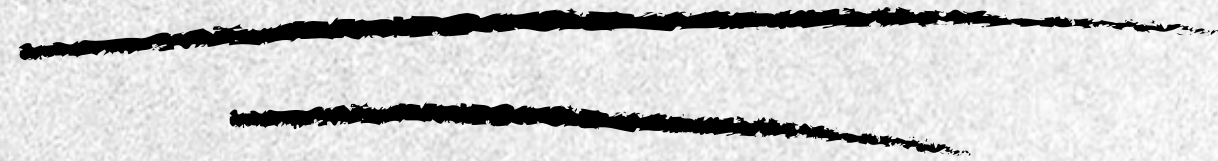
فمن المهم أن لا تكون مثل هذه التنازلات في صميم الأهداف المركزية للمنظمة. وقبل الانضمام إلى تحالف أو تشكيله، على المنظمة أن تبحث بحث العمل والبيانات السابقة للمجموعات التي يحتتمل دخولها في التحالف، حيث يعطيها ذلك فكرة عامة عن عمل المنظمة والقيم التي نشأت عليها، وأسلوب عملها.



ثم تأتي العملية التالية وهي عملية التواصل وتقريب وجهات النظر، وفي هذه المرحلة ستتتبع الجدالات ومن هنا من المهم إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وممارسة **الاستماع الفعال** 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.



# تحديد شكل التحالف



من يتخذ القرار وفي أي أمور  
وكيف تتم عملية اتخاذ القرار؟



ما الذي يمكن أن نحقق سويًا  
وما الشكل التنظيمي الملائم؟

## تحديد شكل التحالف

من سيحبذ الانخراط في أي  
وظائف و أي أنشطة؟



كيف يتم تمويل الأنشطة؟



كيف يتم علاج الخلافات؟



من العاملون الذين سيعهد إليهم بوظائف  
ولمن سسفعون تقاربهم.



# متابعة وتقييم العملية

هناك مكون في غاية أوجب 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.

# عملية اتخاذ القرار



# 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 يقوموا 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،

**مثال: 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 على أعضاء التحالف توضيح المجالات التي يشتركون فيها مثلاً: تلك المجالات التي يرغبون في التعاون بها وهم قادرين 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

# وضع المعايير

من الضروري وضع عدد من المعايير، منها:

قبول التعاون وتوزيع المهام فإ 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، والمشروعات 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 يكن التحالف كفرد أو كمنظمة بهذا الدور، فالعمل الجماعي في ظل تحالف يقتضي توحيد الخطاب للمحيطين بالتحالف كما يتطلب تحديد المتحدث باسم التحالف إن لزم الأمر.

لا يلجأ أعضاء التحالف إلى العلام للتعبير عن خلاف مع التحالف. إذا حصل هذا الخلاف، فلا بد من العمل على حله ضمن التحالف نفسه.

مشاركة الفضل والنجاحات. إذا عمل الأشخاص وكذلك المنظمات على أساس الاجتهاد الاكبر، فينبغي أن يحصلوا أيضاً على المديح. ومن الأفضل مدح الشخص في أغلب الأحيان وليس مرة بالمر.



# تحديد الإجراءات

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 أطول 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 إن كانت هذه فترات مهمة بين الأعضاء وأنت لا تستطيع حلها وحدك، فيمكنك أن تستعين بوسيط مستقل، أو محكم، أو لجنة. يستحسن الاتفاق على الإجراءات 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

THANK

YOU

