

en.v



# بناء التحالفات والتشبيك

# جدول المحتويات

الصفحة	العنوان
.١	المقدمة: المفردات والرموز
.٢	تعاون عبر القطاعات: كطريق للوصول الى التغيير في المجتمع
.٣	أنشطة رئيسية لتمكين التعاون
.٦	التشبيك
.٧	بناء التحالفات
.٨	خلق الإئتلافات والتحالفات
.٩	٨ خطوات لبناء تحالف فعال
١١	قائمة تحقق لبدء التحالف: هل هذا التحالف مفيد لكم؟
١٢	قواعد لبناء التحالفات
١٣	آداب التحالفات: القواعد الأساسية لبناء الوحدة

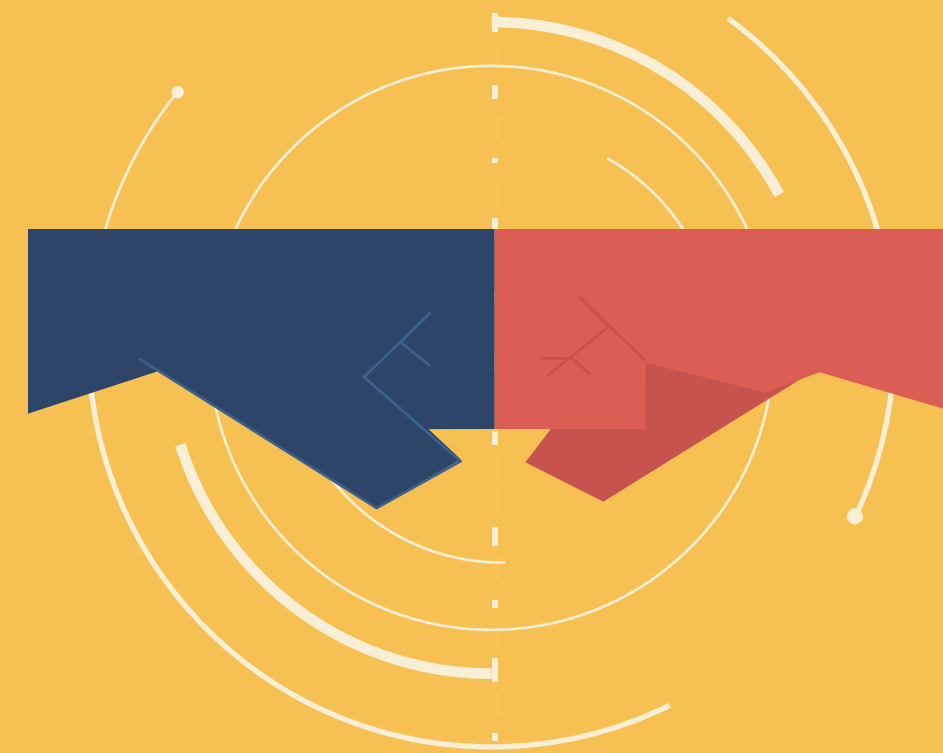


# المقدمة: المفردات والرموز

**التشبيك** هو عملية مستمرة للقاء والإجتماع مع أناس جدد ومنظمات وسياسيين وخبراء وتطوير علاقات معهم. اعضاء الشبكات لا يتفقون بالضرورة على قائمة مبادئ وقيم مشتركة، ولكن يمكن أن يكتسبوا بعض الفائدة من خلال تجمعهم هذا.

**التحالف** هو مجموعة من الأفراد ، الممثلين أو المنظمات تعمل سوياً على قضية مشتركة، بهدف تحقيق غاية أو حل مشكلة مشتركة.

**بناء التحالفات** هو عملية مستمرة لتأسيس واستدامة العلاقات مع شبكات وأفراد ومنظمات عديدة يتشاركون بمنظومة مبادئ وقيم متشابهة. بالإضافة الى ذلك، فإن التحالف يعمل في الغالب سوياً نحو تحقيق غاية مشتركة أو تنفيذ حملة ما. وبسبب هذه القيم والمبادئ المشتركة يكون التحالف أكثر قوة وتحمل من شبكة علاقات غير رسمية.



**التعاون/التشارك** يشير الى عندما يقوم الناس، المبادرات أو المنظمات الغير حكومية بالعمل سوياً لتحقيق هدف أو منفعة مشتركة؛ عندما يقومون بنشاط مشترك. التعاون هو في أغلب الأحيان يعتبر ضرورة لأي حملة تأييد ودعوة مدفوعة من الناس، أو عند تنفيذ المشاريع. بناء الشبكات والتحالفات للمنظمات والمجموعات التي تهتم بقضايا متشابهة يعتبر ضرورياً لضمان تحقيق النجاح في الحملات.

**التنسيق** يشير الى التنظيم بين العناصر المختلفة والأنظمة الفرعية للنظام الرئيسي، أو بين أفراد الفريق الواحد، لتمكينهم من العمل بشكل فعال.

**الشبكات** هي تتشكل من أفراد أو منظمات تتشارك في المعلومات، الأفكار أو المصادر لتحقيق هدف واحد أو مجموعة أهداف (جاكسون، ١٩٩١).

# تعاون عبر القطاعات كطريق للوصول الى التغيير في المجتمع

(تم الإستعانة ب: آرثر توروف هيملمان: مجتمعات تتعاون من أجل التغيير في طريقة حل الصراعات (مع مارغريت هيـرمان)، ICMA واشنطن)

التعاون عبر القطاعات الذي يتم بناءه على مبادئ التمكين، يتم إعتبره بشكل متزايد بأنه وسيلة فعالة للوصول الى تغير إجتماعي طويل المدى للمجتمعات. وهذا التزايد في تقبل هذا النهج يعتمد على العناصر الثلاثة التالية:

١. النتائج الممتازة التي وصلت لها منظمات المجتمع المحلي في تحقيق خطط ومبادرات مشتركة؛

٢. تزايد الضغوط ومنها المتنافسة على وقت وموارد المؤسسات العامة والخاصة و الغير ربحية الكبرى والتي أصبحت تعاني بشكل مستمر من إدارة مثل هذه العمليات.

٣. المبادرات المحلية تحقق نتائج ممتازة عندما يدرك المشاركون بها أن لهم تأثير على هذه المبادرات.

على أرض الواقع هناك مستوى ما من العمليات يقع ويحدث ما بين منهج التحسين والتمكين.

**التحسين والتمكين** إن نجاح غالبية المبادرات المجتمعية يقترن بمفهوم 'الشعور بالإمتلاك' تجاه منظومة أو عملية التغير الإجتماعي، وأن تكون هذه المبادرة قد بدأت من خلال المجتمع نفسه. ونلاحظ أن هناك نهجين أساسيان للعمل على موضوع التعاون عبر القطاعات: منهج التعاون للتطوير ومنهج التعاون لتمكين المجتمع. كل من هذين النهجين له تأثيرات واضحة على فهم المجتمع بـ'الشعور بالإمتلاك' اتجاه عملية التغيير، وعلى درجة الشعور بالتصميم الذاتي وعلى الإستعداد للتعاون على المدى الطويل.

**التعاون للتطوير** يتشكل خارج المجتمع في المؤسسات العامة والخاصة وغير الحكومية، وفي الغالب العملية وغاياتها تأتي و تحدد من خارج المجتمع. هذا النهج من التعاون يمكن أن يحدث تغيير في الإستراتيجيات التي تكون جزء من السياسات العامة ويمكنها أن تحسن الخدمات الإجتماعية وبعض الخدمات الأخرى المقدمة من قبل القطاع العامة، لكن هذا النهج لا يخلق شعور بالإمتلاك على المدى البعيد لعملية التغيير داخل المجتمع.

**التعاون للتمكين** ينشأ من خلال مبادرة تأتي من المجتمع نفسه ومن ثم تتوسع لتصل الى المؤسسات العامة والخاصة والغير ربحية. تتضمن إستراتيجية التمكين على أنشطة رئيسية منها:

١. تنظيم تعاونيات مجتمعية من خلال تحقيق غايات تم تحديدها و تعريفها من قبلهم؛

٢. تيسير عملية تدخل مؤسسات من الخارج لدعم تحقيق الغايات. يمكن لنهج التمكين إحداث تغيير في إستراتيجيات تقديم الخدمات وتحسين البرامج على المستوى المحلي. وهو في الغالب يخلق شعور بالملكية للمجتمع المحلي طويلة المدى للغايات والأهداف ومسارات تحقيقها ونتائجها.



# أنشطة رئيسية لتمكين التعاون

**النشاط ٥: البحث والتعرف على المبادرات الأخرى**  
من المفيد في هذه المرحلة من تصميم المبادرة القيام بجمع بعض المعلومات عن كيفية قيام مجتمعات أو محليات أخرى بخلق وتنظيم مبادرات تعاونية.



**النشاط ١: النقاشات حول المواقف، القناعات والقيم.**  
إن عملية التمكين يمكن أن تبدأ بالحديث مع الناس وممثلين عن المجتمع المحلي حول المواقف والقناعات والقيم التي تحفزهم.



**النشاط ٢: إكتشاف الأنماط**  
الأنماط قد تأتي من القصص أو التجارب الحياتية، كما يمكن الكشف عنها عن طريق تحليل المعلومات. وهذا يدفع أفراد المجتمع للتماسك أكثر حول نشاط موحد ومشارك.



**النشاط ٣: ربط المشاكل والمواضيع ذات الأولوية مع الفرص المتاحة**  
الحديث حول الأنماط قد يكشف عن مشكلات وقضايا بحاجة الى تغيير. ومن المهم توجيه الحوار نحو ربط المشاكل بالفرص المتاحة لحلها.



**النشاط ٧: التحديد الإستراتيجي للشركاء**  
تقوم لجنة التوجيه بتقييم المنظمات العامة والخاصة وغير الربحية التي ينبغي دعوتها لإنشاء المبادرة التعاونية. يحتاج المجتمع الاستعانة بالمنظمات التي تتوافق مع تنوع أعضائها.



**النشاط ٤: توضيح الغرض من المجتمع ورؤية التعاون**  
إن الرسالة تعرف النوايا والغرض من المبادرة ضمن اطار المجتمع





### النشاط ٨: عقد اجتماع والحصول على موافقة رسمية للمبادرة

في اللحظة التي يتم فيها تأمين وتأكيد الجدوى وأمكانية التعاون بين القطاعات، يدعو المجتمع المحلي كافة الأطراف الشركاء الى عقد إجتماع. ويتم الحصول على موافقات وإتفاق رسمية. ويتم إتاحة وقت مناسب لجميع الشركاء لتقديم أنفسهم، وإستعراض الحوافز التي شجعتهم على المشاركة بالمبادرة، وأيضا يتم بالإجتماع فسح المجال لطرح الأسئلة وعرض التوقعات والتعليق على جميع الموضوعات التي تم طرحها للنقاش.



### النشاط ٩: الإتفاق على الشؤون الإدارية والتنظيمية

بعد عقد عدد كافي من الإجتماعات التي من شأنها المساعدة على تخطي أي تحفظات حول مشاركة أي من الشركاء، تقوم المنظمات المحلية بتقديم خطة الإدارة والتنظيم والتي تتضمن: (١) لجنة للقضايا الإستراتيجية؛ (٢) اللجنة التنفيذية؛ (٣) مجموعات العمل.



### النشاط ١٠: ضمان المشاركة في الصلاحيات

ينصح أن تبدأ المفاوضات بين مجموعة صغيرة من المنظمات المحلية، مع مجموعة صغيرة من المؤسسات من خارج المجتمع المحلي. في البداية تقوم هذه المجموعة الصغيرة بخلق لجنة تنفيذية للمبادرة بعد التوصل والإتفاق على القواعد الأساسية الناظمة لعملها، وهنا تبدأ مرحلة بناء الثقة وتشكل العمليات الإدارية. هذا المسار البطيء يمكن المتشاركين على بناء ثقافة مشتركة للتعاون في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بالمبادرة.



### النشاط ١١: تقديم المساهمات وتخطي العقبات

عندما تتفق المنظمات المحلية وشركاءهم من المؤسسات على الهيكلية الإدارية والتنظيمية، تبدأ النقاشات حول مساهمة كل عضو من المجموعة في مساندة رسالة المبادرة، كما تناقش أي عوائق قد تعترض مساهمات أي من الشركاء. هذه المقاربة تقوي التعاون داخل المبادرة ومنظومة العمل بها.



### النشاط ١٢: صياغة الأهداف

هناك نوعان أساسيان من الأهداف في نموذج التعاون للتمكين:  
(١) أهداف محددة تعتمد على تماسك الرسالة والقضايا؛ أو  
(٢) أهداف عامة تتطابق مع الرسالة بشكل انفرادي.



### النشاط ١٣: ربط الأهداف مع المهمات و خطة العمل

من الضروري ربط أهداف المبادرة مع مهمات واضحة وإستراتيجيات تنفيذ (تسمي في نموذج التعاون للتمكين خطط العمل). يتم تحضير خطة عمل لكل هدف من خلال مجموعة عمل محددة. وفي هذا النموذج من التعاون للتمكين ترتبط وبشكل مباشر جميع خطط مجموعات العمل مع منظمة من المبادرة. يحرص كل قائد مجموعة عمل على توزيع تقارير حول خطط العمل لجميع أفراد المجموعة. ويقوم بعمل ملخصات حول هذه التقارير لرفعها الى اللجنة التنفيذية بشكل شهري، ولجنة الإستراتيجية بشكل فصلي.



### النشاط ١٤: تنفيذ الخطط والتوظيف

لتعزيز الإندماج وزيادة الشعور بالملكية لأفراد المجتمع، يتم و بشكل مستمر فتح حوار معهم حول خطط عمل المبادرة، سواء من خلال المنابر العامة أو على شكل لقاءات مباشرة مع أفراد المجتمع. وحرصا على تواصل جيد، تستعرض كل خطط العمل إطار زمني ومعايير للتقييم وبيانات حول المتطلبات المالية. ومن المفيد أيضاً أن تقيم وتحدد خطط العمل ما الذي تحتاجه من الموظفين وتتضمن معلومات حول لو يمكن أن تلبى هذه الاحتياجات من خلال المبادرة أو إذا كانت بحاجة لموارد بشرية من خارجها.



### النشاط ١٥: تقييم أداء المبادرة

لأسباب عديدة، من الصعب تقييم عملية مركبة مثل التعاون عبر القطاعات. عندما يتم تصميم عمليات التعاون بأهداف واضحة وخطط عمل محددة (والتي يمكن أن تشتمل على نتائج وإطارات زمنية محددة)، يمكن في هذه الحالة أن يتم وضع خطة تقييم بسهولة أكثر. وفي حالة نموذج التعاون للتمكين، المنظمات المحلية تعتبر جهة تقييم هامة لأنها تقوم بعملية متابعة دائمة وعلنية لعمليات التعاون.



### النشاط ١٦: إنهاء مسير عمل المبادرة بدون خسارة الإلتزام المحلي

إن مسيرة المبادرة لا بد أن تصل الى النهاية مع الأخذ بعين الإعتبار الإستمرار والإعتماد على الذات و الثقة بالنفس للمجتمع المحلي. ولذا ينصح بالإبقاء على توليفة من المصادر المالية والفنية والبشرية بعد إنتهاء من كافة أنشطة المبادرة. يمكن أن نطلق على مبادرة التمكين التعاوني على أنها ناجحة في حالة:

- (١) ضمان وجود مساندة فنية دائمة وتحسين فرص الوصول الى حزمة مالية للتطوير؛
- (٢) تحسن مستوى الكفاءة التقنية؛
- (٣) تم خلق و تحسين الرابط بين توفر سكن بأسعار معقولة وخدمات إجتماعية ذات علاقة لأفراد المجتمع؛
- (٤) عدد أكبر من المحليين اتخذوا قرارات أفضل في شؤون تخص مستقبل مجتمعهم.



# شبكات

## استخدام وتوسيع شبكات

الشبكة تعاونية هي شبكة تتكون من مجموعة متنوعة من الكيانات (مثلاً المنظمات والناس) والتي هي مستقلة إلى حد كبير، وموزعة جغرافياً، وغير متجانسة من حيث بيئة العمل، الثقافة، رأس المال الاجتماعي والأهداف، ولكن التي تتعاون لتحقيق أهداف مشتركة أو متوافقة بشكل أفضل، والتي يتم دعم جهودها من قبل المنصات الإلكترونية.

الفكر الذي يتخصص بالشبكات تعاونية يركز على الهيكل، والسلوك، وتطوير ديناميكيات لشبكات مكونة من كيانات مستقلة تتعاون لتحقيق أهداف مشتركة أو متوافقة بشكل أفضل (مثال نموذجي على هذا هو ويكيبيديا). وعن طريق التعاون والشبكات، يمكننا الاستفادة بشكل كامل من حشد الجمهور أو التمويل من الجمهور.



نحن يمكن أن يكون لنا تأثير أكبر على أهدافنا باستخدام الشبكات والتحالفات كأدوات رئيسية لمضاعفة قوتنا وجهودنا.

إذا كنتم تتواصلون مع عشرة أشخاص، وهم بدوهم يتواصلون مع عشر أشخاص آخرين، تكونون قد زدت عدد الأفراد الذي يمكنكم تبادل المعلومات والموارد معهم من عشرة إلى مئة!

يمكننا أن ننجز الكثير عندما نوحدهم مع هؤلاء الأفراد الآخرين.



# بناء التحالفات

أنواع التحالفات والمنظمات التعاونية  
(ويندي نلسون، ريفير نيويورك، ٢٠٠٦)

التحالف المستمر	الحملة	المجلس التنسيقي	الجمعية/الإتحاد	شبكة المعلومات	الهدف
تحسين وضع مجموعة من القضايا المتصلة خلال فترة زمنية ممتدة الى حد ما	عمل جماعي نحو تحقيق هدف خلال فترة زمنية محددة	تنسيق العمل حول قضايا محدد ةبين مجموعات ذات أهداف متشابهة	تشجيع تقدم مجموعات أو أفراد محددين	مشاركة المعلومات بين مجموعات متقاربة في التفكير	الهدف
التزام طويل الأمد بين منظمات متنوعة وحليفة.	شراكة إستراتيجية بين مجموعات متنوعة تجمعها مصالح قليلة مشتركة	يمكن أن يكون هناك عضوية رسمية ويمكن أن يكون هناك تحالف مرن من ناشطين يقودوا المجلس	مفتوحة للجميع مع وجود رسم عضوية ومهمات	مفتوحة لجميع المهتمين	العضوية
ذات بنية منظمة ولها مجلس إدارة. والمجموعات الهامة داخلها يمكن أن توفر الموظفين	اللجنة التوجيهية واللجان الأخرى في الغالب يقودها موظفين	مبنية على هيئة الشبكة ولها قائد واحد أو أكثر يدير عملها	هيكلية محددة، تستند إما على المتطوعين أو الموظفين	نظام تواصل بين الأعضاء حر وفضفاض	الهيكلية
إما رسوم عالية أو مساهمات مادية كبيرة من أعضاء المجموعات. ويمكن السعي للحصول على المنح بشكل تعاوني	في الغالب تعتمد على أموال خارجية أو المنح	متنوعة. هناك إحتمالية وجود أو عدم وجود رسم للعضوية	رسم العضوية، منح وإستراتيجيات متنوعة لجمع التبرعات	تكلفة قليلة على الأعضاء. تمويل إما من المنح أو من خلال المتطوعين	الترتيبات المالية

# خلق الإئتلافات والتحالفات

بالرغم من أن أهم أسباب خلق التحالفات بين المنظمات غير الربحية هو زيادة قوتها وقدرتها على تحقيق الأهداف، إلا أن التعاون الجيد داخل التحالف له عدة مزايا أخرى.

التحالفات بين المنظمات غير الربحية:

- توفر منبر للنظر وتفحص المشكلة بشكل مشترك
- تدمج ما بين المصادر المالية والفنية والبشرية
- تقلل من التنافس للوصول الى المصادر
- تحرك الإهتمام تجاه مصالح وإهتمام الآخرين
- تجذب إنتباه الإعلام وأفراد في مواقع مؤثرة
- تقوي التضامن والوحدة بين منظمات القطاع المدني
- تقوى صورة وأهمية القطاع المدني في عيون العامة.

الصعوبات وفوائد العمل ضمن تحالف:

بالرغم من وجود العديد من الفوائد الواضحة، لكن لا يخلو العمل ضمن تحالف من بعض العيوب. وبعض هذه المشكلات تتضمن: عمليات تنظيمية ولوجستية معقدة أكثر، إمكانية تحقيق إجماع حول توزيع الكفاءات وإدارة الأنشطة وإحتمالية وجود تنافس بين المشاركين.

عند تشكيل التحالف، من الهام أن يكون هناك فهم حقيقي وأن يتم ترديد بشكل مستمر الأسباب التي دفعتكم لخلق التحالف. وبشكل أساسي هناك ثلاثة أسباب رئيسية لذلك:

- قوة التحالف من خلال قوة الأعداد؛
- قوة التحالف من خلال تنوع أفرادها؛
- قوة التحالف التي تمكن من تنويع الكفاءات، الإمكانيات والخبرات.



# ٨ خطوات لبناء تحالف فعال

## ١. نقاش و تحليل أهداف المجموعة وتحديد إحتياجات التحالف

التحالف هو وسيلة وقاية، لذلك يجب على المجموعات أن تحدد ما يجب أن يتم إنجازه.

على المجموعات أن تسأل نفسها الأسئلة التالية:

- ماذا نحاول أن نفعل؟
- ما هي نقاط القوة في مجتمعنا و ما هي إحتياجاته؟
- ما هي السلبيات والإيجابيات المرتبطة بعملية التعاون المقترحة؟
- ما هي أهدافنا وما هي أنماط الأنشطة المنطقية لها؟

## ٢. تجنيد الأفراد المناسبين

إن أهداف المجموعة توضح نوع التحالف المطلوب تطويره. بعض المجموعات يمكن أن تختار أن تبدأ صغيرة الحجم لتحقيق أهداف محددة أولاً ومن ثم تتوسع إستراتيجياً. وحسب حاجة التحالف فإما مدراء البرامج أو موظفون من الصف الأول لا بد أن يحضروا. بالإضافة لذلك لا بد من دعوة أفراد من المجتمع، قيادات شابة، سياسيين وخبراء.



### ٣. تبني أنشطة وأهداف مفصلة تناسب إحتياجات وإهتمامات والقدرات المتنوعة للأعضاء

إن مفتاح النجاح للتحالف هو تحديد والتعرف المبكر على الغايات والفوائد المشتركة للعمل معاً. على التحالف أن يتجنب التنافس الداخلي عندما يتعلق الأمر بالأموال. ومن الإعتبارات الهامة لتبني أنشطة خاصة بالتحالف تحديد عدد من النتائج المرجوة على المدى القريب.

### ٤. الإنعقاد الأول لأعضاء التحالف

يمكن للتحالف أن يلتئم إما بإجتماع أو ورشة عمل أو مؤتمر. ومن المناسب أن يتم تحضير مسودة لرسالة التحالف ومقترح للهيكلية والعضوية. ولا بد من التوقع أنه ليس كل من تم دعوتهم سيصبحون أعضاء بالتحالف.

### ٥. تطوير الميزانية وعمل خارطة الموارد والإحتياجات

المنظمات الأكبر عادة هي التي توفر التحالف بالعاملين لتسير أعماله اليومية. وبالرغم من أن التحالف يمكن ان يدار بميزانية متواضعة، إلا أن وقت كل عضو يعتبر مساهمة قيمة.

### ٦. تصميم هيكلية التحالف

هيكلية التحالف تضم القضايا التالية: المدة التي سيبقى التحالف فيها موجوداً، أماكن الإجتماعات، مدة وتكرار الإجتماعات، عمليات صناعة القرار، تحديد أجندة الإجتماعات، قواعد العضوية، المشاركة ما بين إجتماعات للجان الفرعية أو المجموعات التي ترسم الخطط.

### ٧. خطة لضمان حيوية التحالف

منهجيات لإكتشاف ومعالجة المشاكل، المشاركة بالقيادة، تجنيد أعضاء جدد، توفير التدريب للإحتياجات التي تم التعرف عليها، والإحتفال بالنجاحات كلها أمور تضمن الحيوية والنجاح لتحالف. من المهم جداً أن نميز ونذكر مساهمات كل من الأفراد والمنظمات ضمن التحالف في كل خطوة يخطيها.

### ٨. خطة لتكفل حيوية التحالف

كل نشاط للتحالف يجب أن يتم تقييمه. هذا يمكن أن يكون ببساطة عبر إجراء استبيان للرضا أو يمكن أن يكون أكثر رسمية وتنظيماً وأن يتم إستخدام اختبارات ما قبل وما بعد حيال موضوعات محددة.



# قائمة تحقق لبدء التحالف

## هل هذا التحالف مفيد لكم؟

### المراحل الخمس لتطوير التحالف:

- ما قبل التشكيل
- التشكيل
- التطبيق
- الصيانة
- إضفاء الطابع المؤسسي

هناك مجموعة من الأسئلة التي ستساعد المجموعة في أن تقرر فيما لو أن التحالف هو الهيكل التنظيمي المناسب لأهداف المجموعة.

- هل القضية معقدة، وتتطلب معلومات وخبرات من قطاعات مختلفة من المجتمع، المنطقة أو الدولة؟
- هل يوجد فجوة أو نقص في الخدمات أو البرامج المتوفرة، من النوع الذي لا يوجد منظمة لها صلاحيات أو نطاق عمل واضح تحتم عليها التعامل معها؟
- هل هناك منظمات أخرى ترى أولية في هذه القضية؟
- هل هناك منظمات أخرى مستعدة للعمل معاً لعلاج هذه القضية؟
- هل الطريقة الأمثل للعلاج عن طريق المسؤولية والملكية المشتركة بين عدد من المنظمات؟
- هل يوجد موارد يمكن مشاركتها أو الحصول عليها للمساعدة في العمل؟
- هل يوجد التزام حقيقي للعمل المشترك للوصول الى نتائج بغض النظر عن الالتزام المالي للتعاون؟

في حال وردت الإجابة "لا" على أي من هذه الأسئلة، يجب أن يتم إعادة النظر في تشكيل التحالف.

وفي حال كانت الإجابة على جميع الأسئلة "بنعم"، يمكنكم البدء بالتحضير للخطوات القادمة.



# قواعد بناء التحالفات

الأفكار حول ما يسمى بـ"آداب التحالف" وضعها ز.ميلير (١٩٨٣) قبل حوالي ٣١ عام، إلا أنها لازلت تقدم ما هو مفيد وحيوي في الموضوع.

- الدخول الى المجتمعات المحلية وبناء التحالفات سواء على المستوى المحلي أو الوطني قي تكون سياسيا عملية حساسة ومعقدة. فمن المحتمل أن يحكم عليكم بعض المعنيين الذين تريدون إستقطابهم من خلال سلوك أطراف أخرى معكم في التحالف؛ بالتالي إشتراكوا ليس فقط من يشاطركم القيم و الأهداف بل من يوافقكم على المنهجيات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف.
- قد تحتاجون القبول بالقليل من المساومات فيما يتعلق بالأهداف المرجوة، لكن إحرصوا أن تكونوا قادرين على أن تتعايشوا مع هذه المساومات، وبأنها لا تقوض أهدافكم المحورية.
- قبل أن تشاركوا أو تشكلوا أي تحالف، دققوا في الممارسات العملية والتصريحات السابقة للمجموعات التي ستعملون معها. تحدثوا مع من عمل معهم في السابق حول تجربتهم تلك؛ لأن سمعتكم ومصداقيتكم هي التي ستكون على المحك.
- وقبل أن تقتربوا من التحالف أو الشركاء، جهزوا رسالتكم لهم. ومثل ما تفعلون عند تحضيركم للرسائل التي ستنشرها بالإعلام، وضخوا لهم لماذا تعتقدون أن الحالة التي تعرضوها عليهم هي هامة وضرورية لهم وللجمهورهم.
- وإذا سمح الوقت، ساهموا بالعمل على قضاياكم. هناك فرص جيدة للتشبيك وتطوير العلاقات لتحالفات مستقبلية، التي من الممكن أن تكون مبادرات للتوعية العامة، أنشطة للدفاع عن قضية ما أو أي أعمال أخرى.



# آداب التحالفات: القواعد الأساسية لبناء الوحدة

## الإستيعاب

١. كل عضو في التحالف يجب أن يستوعب ليس فقط طريقة الآخرين في إتخاذ القرارات داخل منظماتهم، إنما تأثير ذلك على إجراءات وسير عمل التحالف.

٢. أعضاء التحالف يجب أن يوضحوا المناطق التي لديهم فيها مصالح مشتركة، مثلًا تلك التي يودون ويستطيعون التعاون بها – وأيضا تلك المواضيع التي لا يتفقون حولها والتي تشكل لهم تضارب بالمصالح.

## المعايير

١. تقبلوا التنوع والتقسيم في العمل. يجب على التحالف أن لا يتوقع الإتساق الكامل بين أفراده بأفعالهم وقناعاتهم، لكن لا بد من إحترام هذا التنوع والتعلم كيف يمكن توظيفه.

٢. قبل أن تثار الجلبة – لا بد من الإصغاء لوجهات نظر بعضكم البعض قبل إتخاذ القرارات. فالمواضيع قلما تكون بسيطة وغير خلافية.

٣. تعلموا كيف تختلفوا بإحترام. فعندما تعملوا معاً، لا بد أن تتعلموا أن تختلفوا بطريقة تسمح بإستمرار التعاون.

٤. إفصلوا ما بين دوركم في المنظمة وبين دوركم في التحالف بشكل تام. إنه من الضروري تجنب الحديث بإسم التحالف (أو أن يبدو عليكم ذلك)، خصوصا عندما لم يوكل لكم التحالف هذه المسؤولية سواء كفرد أو كمنظمة.

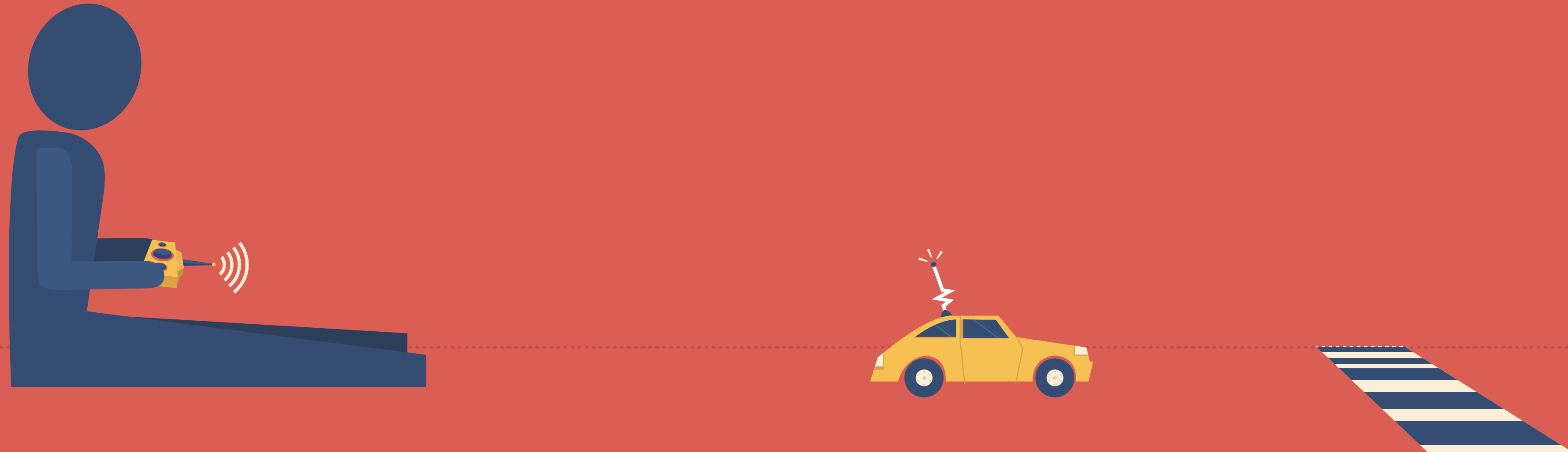
٥. لا تستخدموا وسائل الإعلام لتعبير عن إختلافاتكم مع التحالف. فعندما تختلفون مع التحالف، حلوا هذه الإشكالية داخل التحالف.

٦. تشاركوا في شرف النجاح. فعندما يعمل الأفراد أو المنظمات بجد لا بد أن يحصلوا على إشادة. فن الأفضل دائما أن تغالون في الإشادة على أن تقللوا منها.



## الإجراءات

١. في وقت مبكر، يجب تحديد منهجية إتخاذ القرارات داخل التحالف. كل عضو يجب أن يكون على إطلاع على إجراءات عملية إتخاذ القرارات؛ يجب إن تكون واضحة ومقبولة من الجميع و مطبقة بشكل تام.
٢. حددوا منهجية إدارة إجتماعات اللجنة التوجيهية للتحالف (مدة الإجتماع، إنتظامه، قواعده الأساسية، الحد الأدنى للمشاركين ... الخ). القضايا الإجرائية من هذا النوع يمكنها أن تؤدي الى صراعات حادة بالرغم من حسن نية الأعضاء. ولذا من الأفضل تجنبها من خلال وضع قواعد متفق عليها و مقبولة من الجميع.
٣. بشكل مسبق، قوموا بتوضيح حرية مساحات ومستويات إتخاذ القرار للذراع التنفيذي للتحالف. وحسب نوع القرار، قسموا الأمور التي على اللجنة التوجيهية أن تقرها و الأمور التي تقرها الذراع التنفيذي.
٤. إتفقوا على عملية أو إجراءات إتخاذ القرارات في حال حدوث خلافات شديدة بين الأعضاء. وفي حال كان الخلاف بين الأعضاء غير قابل للحل بشكل تلقائي، الجأوا الى وسيط محايد أو محكم. من الأفضل الإتفاق حول هذا الإجراء قبل حدوث المشكلة..
٥. إتفقوا على الظروف التي من خلالها يمكن إعادة النقاش في قرارات تم إتخاذها والموافقة عليها. عملية إتخاذ القرارات الفعالة تعتبر هامة لأداء فعال للتحالف، وجزء من هذا هو الوعي المشترك حول متى يجب العودة عن قرار تم ومتى لا يجب فعل ذلك.



en.v

PARTNERS



Copyright © 2014

The en.v Initiative | Rights Reserved\*

\* هذا الدليل مقصود فقط لأهداف تعليمية غير ربحية. المادة المكتوبة في هذا الدليل تم جمعها من منظمة الشركاء في التغيير الديمقراطي السلوفاكية (Partners for Democratic Change Slovakia-PDCS) بالإضافة الى مصادر أخرى متنوعة.

إن مبادرة en.v لا تدعي ملكية أي من هذه المواد المكتوبة، إلا إنها تمتلك حصريا جميع الرسومات البيانية والتصويرية الموجودة داخل هذا الدليل. أي استخدام للمادة البيانية والتصويرية لأغراض أخرى تستلزم الموافقة المسبقة من مبادرة en.v \*