

مقدمة – المفردات وطبيعة الموضوع

التعاون عبارة عن فعل يعمل فيه الأشخاص، كما المبادرات والمنظمات غير الحكومية وتتصرف مع بعضها البعض لتحقيق غرض ومنفعة مشتركين؛ يعمل هؤلاء جميعاً بشكل مشترك. يكاد يكون التعاون ضرورياً دوماً عند تنظيم أي حملات مناصرة يحرّكها الأشخاص أو لتنفيذ مشاريع معينة. بناء الشبكات والتحالفات بين المنظمات والمجموعات التي تهتم بالمسائل ذاتها مطلب لازم لضمان نجاح الحملات. التنسيق عبارة عن إجراء نعمل فيه على تنظيم مختلف العناصر أو النظم الفرعية ضمن نظام، أو الأشخاص في فريق لتمكينهم من العمل بفاعلية.

الشبكات

تتكون الشبكة من أفراد أو منظمات تتشارك بالمعلومات، الأفكار، الموارد أو الأهداف لتحقيق أهداف فردية أو جماعية (جاكسون، 1991). إنشاء الشبكات عبارة عن عملية تتطلب موارد وبناء القوى باستخدام أو إنشاء الروابط بين فردين، مجموعتين، منطمتين أو أكثر. إنه يوفر أداة قيمة لإنجاز الأمور (ويلز، 1989). يتم الحصول على المعلومات والمصادر من الآخرين آخذين بعين الاعتبار أن الافتقار إلى المعلومات والموارد/المصادر هو الذي يعيقنا.

التشبيك

التشبيك عبار عن عملية متواصلة تنطوي على لقاء أشخاص جدد، منظمات، سياسيين، أو خبراء وتطوير علاقات معهم. فالأشخاص الذين يشتركون في شبكة واحدة ويتواصلون مع بعضهم البعض لا تجمع بينهم على الدوام مجموعة من المبادئ أو القيم المشتركة؛ لكنهم، وعلى الرغم من ذلك، يمكنهم أن يحققوا بعض المنافع من خلال تنظيمهم هذا.

التحالف

التحالف عبارة عن مجموعة من الأفراد، المندوبين، أو المؤسسات الذين/التي يعملون/تعمل مع بعضهم/بعضها البعض لإيجاد الحلول اللازمة لمسألة مشتركة، تحقيق هدف مشترك، أو حل مشكلة مشتركة بينهم/بينها.

بناء التحالفات

بناء التحالفات عبارة عن عملية متواصلة تركز إلى إنشاء العلاقات وإدامتها مع شبكة متنوعة من الأفراد والمنظمات يشتركون/تتشارك بمجموعة من المبادئ والقيم. بالإضافة إلى التشارك بمجموعة مشتركة من القيم، في الغالب سوف يعمل التحالف لتحقيق هدف مشترك أو تنفيذ حملة محددة. بسبب هذه القيم والأهداف المشتركة، قد تكون هذه التحالفات أقوى وأكثر ديمومة من الشبكات التي تنتظم إطاراً رسمياً.



التعاون بين القطاعات كطريقة لتحقيق التغيير في المجتمع¹

التحسين والتمكين

يتصل نجاح غالبية مبادرات المجتمع صلة وثيقة بمفهوم ملكية عملية التغيير الاجتماعي حيث تتبع المبادرة من المجتمع ذاته. هناك بضعة خصائص على الدرجة ذاتها من الأهمية ضمن عملية الحصول على تأثير معتبر على المبادرة وفيما إذا كانت سوف تتجح وتحقق مكسباً طويلاً المدى للمجتمع أم لا. يتأثر نطاق ملكية العملية بالطريقة التي يصمم ويتحقق فيها التعاون بين صاحب المبادرة والمجتمع، كما أنه يعكس قدرة المجتمع المحلي على حل مشاكله مستقلاً وبالاعتماد على ذاته. لعلنا نلاحظ نهجين أساسيين هنا بالنسبة للتعاون القطاعي: التطوير التعاوني (من خلال التعاون) وتمكين التشارك في المجتمع. لكل من هذين النهجين آثاره ونتائجه على تصور المجتمع المحلي لملكية عملية التغيير، وربما تقرير المصري والاستعداد للتعاون طويل المدى.

ينشأ **التطوير (التحسين) التعاوني** خارج المجتمع في المؤسسات العامة، الخاصة، أو غير الربحية. وفي العادة تحضر العملية وأهدافها إلى المجتمع من الخارج. مشاركة المجتمع في العملية التي تصممها المؤسسات الكبرى وتديرها تعتبر مهمة، لكنها تتخذ شكلاً مقبولاً. هذا النهج نحو التعاون قد يحدث تغييرات في الاستراتيجيات التي تشكل جزءاً من السياسة العامة، وتحسين الخدمات الاجتماعية وغيرها التي تقدمها الإدارة العامة لكنها لا تخلق ملكية طويلاً المدى لعملية التغيير في المجتمع ولا تزيد من قدرة المجتمع على التأثير في حل مشاكله أو تحديد الأهداف الخاصة به.

ينشأ **التمكين التشاركي** من مبادرة تتبع من رحم المجتمع ذاته ومن ثم تنتقل إلى المؤسسات العامة، الخاصة أو غير الربحية. في هذا السياق، يتصل التمكين بالقدرة على تحديد الأولويات وضبط الموارد اللازمة للمجتمع لتحقيق ذاته. تشمل استراتيجية التمكين على نشاطين أساسيين (1) تنظيم التعاون في المجتمع المحلي من خلال تحقيق هدف أو غاية تم تعريفها، و (2) عملية تيسير مشاركة المؤسسات الخارجية في دعم هذا الهدف. من الممكن لنهج التمكين أن يحدث تغييرات في استراتيجيات تقديم الخدمات وتحسين البرامج على المستوى المحلي. وقد يخلق ملكية طويلة المدى للهدف أو الغاية، والعملية ونتائجها في المجتمع كما يؤدي إلى رفع مستوى قدرة المجتمع على تحقيق الأهداف الخاصة به.

في الممارسة العملية، هناك مقياس تدرجي للعمليات التي من الممكن وضعها في السلسلة المتواصلة في مكان ما بين التطوير والتمكين. قد تكون فيها كل الخصائص الموصوفة في هذا النص وإن لم يكن ذلك بالأمر اللازم. وعليه، يمكن للخصائص المذكورة في هذا السياق أن توفر الإرشاد اللازم لتقييم النتائج التي يتمخض عنها نهج بعينه، وليس كالنهج الوحيد الممكن والموصوف تحديداً. بالطبع، إذا كان تحقيق التغيير الاجتماعي طويلاً المدى مهماً لك، وجب عليك عندها أن تحاول الانتقال من التطوير التعاوني إلى التمكين التشاركي.

التطوير التعاوني

مبادئ التطوير (التحسين) التعاوني

ضمن التعاون القطاعي، يمكننا أن نجد بشكل رئيسي عمليات تطوير. يشبه هذا النهج النهج الذي تتبعه المؤسسات الكبيرة في برامج المجتمع المحلي. وهو في العادة ينبثق عن المبادئ التالية:

- المبادرون عبارة عن مؤسسات كبيرة ولها نفوذها - إنها تبدأ العملية بتعريف المشكلة أو حصرها ومن ثم تحليلها.

¹ بتصرف من: آرثر تيوروف هيلممان: مجتمعات تعمل بشكل تعاوني لتحقيق التغيير في حل الصراعات (تحرير مارغريت س. هيرمان)، ICMA واشنطن

- على الرغم من أن ذلك يكون على نطاق محدود، إلا أن إدارة العملية والتعاطي معها تكون بقيادة مؤسسات يختارها مندوبو المجتمع المحلي وتدخّل إلى العملية وفقاً لمقترحاتهم وتوصياتهم. المجموعات ضمن المبادرة التشاركية تكون في الغالب منفصلة عن بعضه البعض بشكل متعمّد بحيث يتخذ القرار بشأن المبادرة من قبل أولئك الذين يعتبرون "قادة المجتمع" بينما يكلف أولئك الذين يقدمون الخدمات أو يستفيدون منها بالتنفيذ.
- يسأل موظفو المؤسسات أمام مدراءهم حتى وإن كانوا يجمعون مقترحات الأشخاص وآرائهم من المجتمع المحلي، إلا أنهم لا يسألون عن خطواتهم اللاحقة لمتابعة هذه المقترحات والآراء.
- في العادة، يشارك الأشخاص من المجتمع المحلي في إنشاء خطط العمل لكن المتخصصين والخبراء المتصلين بالمؤسسات التي تدير العملية لديهم تأثير أكبر/إنها أصحاب القول الفصل.
- تحقيق خطط العمل يتطلب دعم الأشخاص من المجتمع ومشاركتهم المعتبرة؛ لكن القرارات بشأن تخصيص الموارد تبقى بين يدي المؤسسات.
- على الرغم من أن المؤسسات تأخذ بالحسبان آراء المجتمع المحلي، إلا أنها تتخذ القرارات بشأن إنهاء نشاط المبادرة التشاركية التي أطلقتها.

الأنشطة الرئيسية للتحسين للتعاوني

من الممكن تصوير نموذج التطوير التعاوني من خلال وصف الأنشطة السبعة الأساسية فيه:

النشاط رقم (1): إطلاق نقاشات المؤسسات (الهيئات). المؤسسات الكبرى أو المؤثرة وكذلك هيئات القطاع العام، الخاص، أو غير الربحي تبادر إلى إطلاق النقاشات في أوساطها مبدئياً لدراسة المشاكل والمسائل ضمن مجتمعها. في الغالب، نكتسب المبادرة مصداقيتها من وجود قائد قوي في إحدى المؤسسات الكبرى. في العادة يقود الأشخاص المتصلين بالمؤسسات الكبرى أو المؤسسات غير الربحية المهمة مبادرات التطوير على الرغم من أنه في العديد من الحالات، يؤدي مندوبو القطاع العام الدور ذاته.

النشاط رقم (2): استكشاف المشاكل المشتركة والرسالة أو المهمة المشتركة. بناء على البحث في المشاكل التي تدركها المؤسسات المشاركة من منظور التشابه، يتم التوصل إلى اتفاقية حول التشارك بمسؤولية حلّها. تواصل المؤسسات حل المشاكل من خلال خلق مبادرة تشاركية لحل المشكلة أو المشاكل التي يعاني منها المجتمع المحلي. إلى حين الوصول إلى ذلك الوقت، يتم في العادة تعريف رسالة مشتركة أو هدف مشترك. كما أن تمويل المبادرة التشاركية يكون قد تأمّن أو صمم بالفعل.

النشاط رقم (3): التخطيط، والإدارة، والتعاطي مع المسائل. تكون المبادرة التشاركية هي البادئة لعملية التخطيط، وجمع البيانات، والمعلومات بشأن المشكلة أو المسألة المهمة ضمن حياة المجتمع المحلي، وتخلق إطاراً إدارياً وتنفيذياً للمبادرة. الإدارة والتعاطي مع المسألة بشكل يتصل بنشاط المبادرة يفوض عادة إلى إحدى المؤسسات المشاركة سواء كانت مؤسسة كبيرة أو مؤثرة. على الرغم من أن جميع المشاركين هم الذين يتخذون غالبية القرارات، تبقى القرارات الرئيسية بين يدي "المؤسسة القائدة".

النشاط رقم (4): إشراك مندوبي المجتمع المحلي

يدعى مندوبو أو ممثلو المجتمع المحلي أو مندوبو فئات معينة من السكان (بصفتهم أفراد أو مندوبي منظمة) إلى الانضمام إلى المبادرة التشاركية. هؤلاء المندوبون يشكلون اقلية دوماً ولا يمكن لهم الحصول على سلطة صنع القرار وصلاحياته. من جانب آخر، المقترحات والتوصيات التي يتقدم بها مندوبو المجتمع المحلي تؤدي دوراً في تشكيل الأهداف وصياغتها وفي إعداد خطط العمل للمبادرة وتؤثر في الغالب على القرارات الموافقة عليها.

النشاط رقم (5): الوصول إلى الاتفاق على خطة العمل. حالما تؤمن مشاركة المندوبين المهمين، تستدعي المبادرة الوصول إلى اتفاقية حول الطريقة التي سوف تسهم فيها المؤسسات العامة، والخاصة، وغير الربحية في حل المشكلة. تعرّف المبادرة الأهداف الملموسة من خلال خطط العمل. في هذا الوقت، تستدعي الضرورة عادة إشراك أعضاء آخرين من المجتمع المحلي أو المؤسسات المؤثرة التي لم تشارك بعد في المبادرة في تنفيذ خطط العمل.

النشاط رقم (6): تنفيذ خطط العمل في المجتمع المحلي. تحقق المبادرة خطط عملها في المجتمع المحلي ضمن نطاق يقبله المجتمع. فمندوبو المجتمع المحلي الذين هم في الوقت ذاته أعضاء في المبادرة يتوقع منهم المساعدة في كسب التأييد والمناصرة لخطط المجتمع وتنفيذها في أوساط مواطني مجتمعاتهم. إلى مدى كبير، يعمل الموظفون أو المختصون المتعاونون مع المؤسسات المشاركة على تنفيذ الخطط. ومن وقت إلى آخر يشارك غير المختصين وأفراد المجتمع في العملية.

النشاط رقم (7): إنهاء نشاط المبادرة. حالما تنتفّذ خطط العمل بشكل مرض من وجهة نظر الإدارة، ينتهي نشاط المبادرة. إن كان للمجتمع المحلي أي تأثير على تمديد أو إنهاء نشاط المبادرة مع استثناء اللجوء إلى المواجهة الحيوية، فإنه تأثير ضئيل (إن وجد). هناك إمكانية محدودة لدى مندوبي المجتمع المحلي للاستمرار في نشاط المبادرة لأنهم لا يكتسبون النفوذ أو التأثير الملائم على عملية صنع القرار وتخصيص الموارد اللازمة.

التمكين التشاركي

يختلف نموذج التمكين التشاركي عن النهج الآتية الأقل تنظيماً التي يشهدها المجتمع المحلي. إنه يتطلب عملية منظّمة تنظيمياً رسمياً لإنشاء مبادرة تشاركية. فالنموذج الاستراتيجي والمعروف بدقة للتعاون القطاعي بالإضافة إلى الأنشطة المشكلة على نحو آني يمكن أن تكون مفيدة لمنظمات المجتمع المحلي. فالتعاون القطاعي المبني على مبدأ التمكين قد أصبح ينظر إليه أكثر فأكثر على أنه طريقة فاعلة لتحقيق تغييرات مجتمعية طويلة المدى في المجتمع المحلي. كما يستند قبوله المتنامي إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي: (1) النتائج الممتازة التي تتوصل إليها منظمات المجتمع المحلي التي احترمت احتياجات المجتمع المحلي عند إعداد وتحقيق الخطط المشتركة للمبادرة؛ (2) المتطلبات المتزايدة والمتنافسة على الوقت والموارد لدى المؤسسات الكبرى سواء كانت عامة، خاصة، أو غير ربحية والتي ليست لديها طاقة استيعابية في نهاية المطاف على إدارة مثل هذه العملية؛ و (3) حققت مبادرات المجتمع المحلي النتائج الفضلى عندما أيقن أفراد هذا المجتمع أن بإمكانهم التأثير فيها.

المبادئ الرئيسية للتمكين التشاركي

- تنشأ العملية ضمن المجتمع المحلي وتدعمها منظمة المجتمع المحلي التي تجمع بين الأشخاص؛ وتتركز النقاشات على الآراء والقيم ضمن المجتمع المحلي نفسه.
- تعريف مشكلة المجتمع المحلي يتأتى من جمع المعلومات وتحليلها بالإضافة إلى القصص التي يخبر بها أفراد المجتمع المحلي. كلا المصدرين يقف على الدرجة ذاتها من القيمة.
- المقصد والأهداف للمبادرة التشاركية تعكس أولويات المجتمع المحلي. تؤمن منظمة المجتمع المحلي مشاركة مندوبي ذلك المجتمع الذين يعملون لاحقاً على التفاوض مع الشركاء الاستراتيجيين من خارج المجتمع المحلي (المنظمات والمؤسسات العامة، الخاصة، وغير الربحي).
- المفاوضات الأولية مع المؤسسات الخارجية تمكّن من إنشاء اتفاقية مشتركة حول التعاون من خلال تنفيذ المقصد الذي يختاره المجتمع المحلي. ضمن هذه الاتفاقية، تقسم السلطة (الصلاحيات) بالتساوي بين المجتمع المحلي والمنظمات الخارجية.
- تتكون الهيكلية الإدارية والتنفيذية للمبادرة من اللجنة الاستراتيجية، واللجنة التنفيذية، ومجموعات العمل التي تنفذ الخطط، والموظفين الذين يقبلون القبول من أفراد المجتمع المحلي ويساعدون في تنظيم الاجتماعات.
- هناك توازن بين أهداف الإدارة وأهداف المجتمع المحلي.
- تصاغ الأهداف في خطط العمل المدعومة بالكامل من قبل أفراد المجتمع المحلي ومن قبل مندوبي المؤسسات العامة، الخاصة، وغير الربحية خارج المجتمع المحلي.
- تعلق الأهمية على التقييم والتقويم العام الذي يتم مكن خلال رصد ومتابعة الإنجازات التي حققتها المبادرة.
- هناك أهمية رئيسية تعلق على الرقابة على الموارد الضرورية لمواصلة الأنشطة وضبطها بعد انتهاء نشاط المبادرة.

الأنشطة الرئيسية للتمكين التشاركي

على الرغم من أنه بالإمكان النظر إلى الوصف التالي للأنشطة الستة عشر على أنها تعليمات، يرجى ألا تأخذ نموذج التمكين التشاركي على أنه معيار يجب اتباعه بشكل صارم. لتحقيق العملية، من الأفضل الأخذ بالوصف التالي على أنه إطار عمل للتخطيط وأنه مفتوح على التغييرات والتحسينات وفقاً للظروف الناتجة عن احتياجات المجتمع المحلي.

النشاط رقم (1): النقاش بشأن الاتجاه (الموقف)، المعتقدات، والقيم. تبدأ عملية التمكين بإظهار الاحترام إلى أفراد المجتمع المحلي وتقدير آرائهم. على سبيل المثال، يمكن أن تبدأ من خلال النقاشات مع الأشخاص ومندوبي المجتمع بشأن موقفهم أو اتجاهاتهم، ومعتقداتهم، والقيم التي تحفّزهم. من الممكن توجيه هذه النقاشات إلى فهم أهمية المجتمع ذاته بالنسبة لأفراده. إنها تعد الأشخاص للتشارك في آرائهم حول مشاكل المجتمع المحلي والبحث عن فرص التغيير. فالحوارات تبني الثقة المهمة لخلق رؤيا مشتركة.

النشاط رقم (2): اكتشاف الاتجاهات (التيارات). عندما يظهر النقاش بأن أفراد المجتمع يشتركون بالقيم التي تخص المجتمع المحلي والحاجة إلى التغيير في المجتمع، يكون الوقت المناسب قد حان لمناقشة التيارات التي تؤثر في المجتمع.

يمكن أن تتأني هذه التيارات من قصص أو من الخبرة، بالإضافة إلى تحليل المعلومات. هذا ينقل أفراد المجتمع إلى المزيد من القواعد الصلبة لتنفيذ النشاط المشترك.

النشاط رقم (3): ربط المجالات ذات الأولوية أو المشاكل مع الفرص. يمكن للتيارات أن تكشف عن المشاكل أو المجالات التي تستدعي التغيير. ويمكن حل المشاكل بالطريقة الفضلى إن هي ربطت مع فرص التغيير وإمكانياته. في الغالب يعرض الأشخاص المشاكل بطريقة توفر القلي من الحلول أو قد تقضي حتى على الفرصة الموجودة لإيجاد الحل. لهذا السبب، من الأهمية بمكان توجيه النقاشات بطريقة تمكن من ربط المشاكل مع الفرص بهدف إيجاد الحل اللازم لها.

النشاط رقم (4): توضيح غاية المجتمع ورؤيا التشارك. بعد الاتفاق على الأولويات، يمكن للأفراد إدخالها ضمن صيغة الرسالة. هذه الرسالة تعرف مقصد المبادرة وغايتها في المجتمع المحلي. على سبيل المثال، يمكن لأفراد المجتمع اتخاذ القرار يحددون فيه الأولوية القصوى لهم بزيادة وتحسين الرعاية الصحية للأطفال من العائلات ذات الدخل المنخفض. يمكن أن يكون تعريفها للرسالة الداعية إلى اتخاذ إجراءات تتصل بهذه الأولوية كما يلي:

إنشاء والدفاع عن استراتيجيات وبرامج تستجيب بفاعلية إلى الاحتياجات المعقدة للرعاية الصحية للأطفال من الأسر ذات الدخل المنخفض منذ أن يكون الطفل رضيعاً حتى الست سنوات من العمر. إنشاء رسالة المبادرة أمر غاية في الأهمية، إنه يزيد من شعور الملكية. مع تطور المبادرة، يمكن تعديل الرسالة بحيث تعكس على نحو أفضل توافقاً أوسع نطاقاً بشأن غايات توظيف المبادرة. ثمة رابط بين رسالة المبادرة ورؤياها. ينبغي للرؤيا أن تصف المستقبل المرغوب فيه للمجتمع المحلي والذي يوفر الطاقة والقوة اللازمين لعملية التغيير في المجتمع.

النشاط رقم (5): البحث في ما عمله الآخرون. في هذه المرحلة من تطور المبادرة، من المفيد جمع المعلومات (خلال الزيارات أو من خلال الاتصال الهاتفي) حول كيفية قيام المجتمعات أو الأحياء السكنية الأخرى بإنشاء وتنظيم مبادراتها التعاونية. المعرفة ذات النطاق الواسع من التجربة بالمبادرات الأخرى في المجالات الشبيهة أو في المجالات ذاتها تزيد من فرص النجاح لمبادراتنا. من المستحسن تكوين فكرة عامة عن الأنشطة الشبيهة على المستويين الوطني والعالمي، إن أمكن ذلك.

النشاط رقم (6): زيادة قوة المجتمع. ينبغي تعميم رسالة المبادرة على أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع المحلي. الهدف هنا هو الحصول على دعم واسع النطاق للأنشطة المشتركة. هذا الدعم يقف على جانب كبير من الأهمية في اللحظة التي يطلب فيها أفراد المجتمع المحلي من منظمات هذا المجتمع غشراك المؤسسات العامة، الخاصة، وغير الربحية خارج المجتمع في المبادرة. دعم أفراد المجتمع المحلي يجعل متطلبات مؤسسات المجتمع المحلي أو ممثليه مشروعة في المفاوضات مع المؤسسات.

النشاط رقم (7): تعريف الشركاء الاستراتيجي. تقوم اللجنة التوجيهية بشأن المؤسسات العامة، الخاصة، وغير الربحية الواجب دعوتها وفقاً لرسالة محددة لدى المجتمع المحلي بهدف خلق مبادرة تشاركية. يجب على المجتمع المحلي إيجاد مثل هذه المؤسسات التي تتوافق مع تنوع أفرادها. عندما تستكمل هذه القائمة، سوف تجتمع اللجنة التوجيهية على نحو منفرد مع مندوبي كل منها من المنظمات والمؤسسات العامة، الخاصة، وغير الربحية. سوف تقرر هذه الاجتماعات أي المنظمات الخارجية سوف تشارك في نشاط المبادرة.

النشاط رقم (8): عقد الاجتماع والموافقة الرسمية على المبادرة. حالما تؤمن حيوية التعاون القطاعي وتؤكد، يدعو المجتمع المحلي جميع الشركاء إلى الموافقة رسمياً على اتفاقية تعاون من خلال تنفيذ رسالة المجتمع المحلي. في هذا الاجتماع، يحصل جميع الشركاء على ما يكفي من الوقت للتعريف على أنفسهم، ومناقشة حوافزهم الخاصة التي دعوتهم إلى الانضمام إلى المبادرة، والتشارك في المسائل الأولية والتوقعات بالإضافة إلى التعليق على الموضوعات التي أثرت في النقاش.

ينبغي ألا يتم التفاوض على رسالة المبادرة من قبل مندوبي منظمات المجتمع المحلي. ينبغي على هؤلاء التشارك في المخاطر، والمسؤولية، والموارد، والمكافآت في جميع النواحي وعلى جميع الصُّعد التي تخص المبادرة بما فيها الإدارة والتعاطي مع المبادرة، وتحديد الأهداف، وتعريف خطط العمل وتقويم النتائج.

النشاط رقم (9): الاتفاق على الإدارة والتعاطي مع المبادرة. بعد عقد ما يكفي من الاجتماع التي تساعد على التغلب على أي عوائق/تحفظات ضد مشاركة أحد الشركاء، تقدم منظمات المجتمع المحلي خطة الإدارة والتعاطي مع المبادرة التي تشمل: (1) لجنة المسائل الاستراتيجية؛ (2) اللجنة التنفيذية؛ و (3) مجموعات العمل. يوصى بأن يكون كل شخص يعمل في اللجنتين الاستراتيجية والتنفيذية مندوباً رسمياً لإحدى المنظمات وأن يكون لديه صلاحية أو سلطة اتخاذ القرار للمنظمة المشاركة في المبادرة.

تجتمع لجنة المسائل الاستراتيجية فصلياً لتوفير القيادة الإجمالية للأنشطة طويلة المدى للمبادرة وكسب التأييد للتغييرات الاستراتيجية التي ترغب المبادرة في تحقيقها. تجتمع اللجنة التنفيذية مرة في الشهر، بين اجتماعات لجنة المسائل الاستراتيجية، لتأمين إدارة البرنامج والتعاطي معه. تعقد كل مجموعة من مجموعات العمل من قبل عضو في اللجنة التنفيذية وتكون مسؤولة عن تحقيق هدف معين بناء على احتياجات صياغة خطط عمل محددة (أهداف/أنشطة) ضمن المبادرة.

لتأمين مشاركة المجتمع المحلي على نطاق واسع، تبقى مجموعات العمل كافة مفتوحة لأي شخص من خارج الأعضاء الرسميين في المبادرة. بهدف ضمان الإدارة السليمة وتحمل المسؤولية عن رسالة المبادرة وأهدافها، تعطي اللجنة التنفيذية موافقتها على معظم خطط مجموعات العمل وتؤكد هذه الخطط/يصادق عليها من قبل اللجنة الاستراتيجية. يوصى بأن يكون عدد أعضاء اللجنة الاستراتيجية حوالي 21 عضواً ما لم توجد أسباب قوية لتشكيل لجنة أكبر. ينبغي أن تتكون اللجنة التنفيذية من 9 إلى 11 عضواً بمن فيهم 4 إلى 6 مسؤولين، و 3 لتنسيق اجتماع مجموعات العمل لثلاثة أهداف رئيسية و 2 إلى 4 مندوبين بحد أقصى للجنة المسائل الاستراتيجية.

النشاط رقم (10): التأكد من التشارك بالقوة (الصلاحية). يوصى البدء بالمفاوضات بعدد صغير نسبياً من منظمات المجتمع المحلي مع عدد صغير من المؤسسات من خارج المجتمع المدني. في البداية، هذه المجموعة الصغيرة يمكنها أن تنشئ لجنة تنفيذية للمبادرة يتم الاتفاق ضمنها على القواعد الأساسية، وبناء الثقة المتبادلة وتشكيل عمليات الإدارة الأولية. بعدها، يمكن لهذه اللجنة التنفيذية الاتفاق على أهداف التعاون ويمكنها إنشاء مجموعات العمل لتحقيق هذه الأهداف. مثل هذه العملية البطيئة تمكن من بناء ثقافة تعاون مشتركة في عملية صنع القرار ضمن المبادرة. ينبغي أن تضمن هذه الثقافة عدم قياس قوة أو صلاحية صنع القرار بسلطة/كفاءة العضو بل من خلال نطاق "المشاركة" التي يمكن للعضو الوصول إليه. إذا تم التشارك بالقوة بدلاً من السيطرة بها، يمكن تغيير السلوك المراقب للأعضاء الذي كان في الأصل نابعاً من تسلسل الهرم الإداري لا من مبدأ التعاون. كلما كانت المؤسسات الشريكة أكثر تقليدية وأكبر، ارتفعت أهمية بناء ثقافة التعاون.

للتركيز على خاصية "التمكين" في المبادرة، ينبغي أن يكون رئيس اللجنة التنفيذية أو نائبه ممثلاً لمنظمة المجتمع المحلي. أيضاً، ينبغي أن يأتي عضوان على الأقل في اللجنة الاستراتيجية من منظمات المجتمع المحلي.

النشاط رقم (11): تقديم المساهمات والتغلب على الحواجز. عندما تتفق منظمات المجتمع المحلي والشركاء من المؤسسات على هيكلية إدارة وتنفيذ المبادرة، تبدأ بمناقشة المساهمات لكل عضو بهدف دعم رسالة المبادرة، وأيضاً الحواجز التي تقيد مساهمة أي عضو من الأعضاء. ضمن المبادرة، يتعزز فهم الحواجز أو المشاكل على أنها فرص لإيجاد حلّ مشترك. يؤدي هذا النهج إلى تقوية أخلاقيات التعاون ضمن المبادرة وأسلوب عملها. ويتبين منه أن جهود المبادرة لا تؤدي إلى تحسين قدرات المنظمة الفردية وحسب بل يمكنها أن تحلّ مشاكل محددة.

النشاط رقم (12): تشكيل الأهداف. هناك نوعان أساسيان من الأهداف في نموذج التمكين التعاوني:

- (1) أهداف محددة تعتمد على رسالة ومسائل ملموسة؛ أو
 - (2) أهداف "شاملة" يمكن تطبيقها بشكل مستقل على الرسالة.
- توضح الأمثلة التالية تطبيق هذه الإمكانيات على المبادرة التي تتعامل مع رعاية الأطفال.
- في إحدى الحالات، يمكن لأهداف المبادرة أن: (1) تنشئ مراكز مجتمعية لرعاية الأطفال؛ (2) زيادة التكامل بين مختلف الخدمات المقدمة لرعاية الأطفال؛ و (3) تحسين مشاركة المجتمع المحلي في اقتراح الخدمات لرعاية الأطفال وتنفيذها.

في حالات أخرى، يمكن للمبادرة أن تذكر أهداف واسعة النطاق، عامّة أو شاملة: (1) التأكد من استكشاف المجتمع والتعرف إلى المعلومات المتصلة به وإلى ثقافته (في مجال رعاية الأطفال)؛ (2) دعم برامج وخدمات الابتكار التي تظهر مستوى متطوراً لتنفيذ البرنامج (خدمات رعاية الأطفال)؛ و (3) كسب التأييد لتغييرات السياسات (التي يمكنها أن تحسّن صحّة الأطفال والأسر وتوفير الحياة الكريمة لهم).

تركز الأهداف الشاملة لمبادرة التمكين:

- (1) البحث في أمور المجتمع، وتنويره، وثقافته،
- (2) العروض التقديمية الابتكارية والبرامجية، و
- (3) كسب التأييد للسياسات أو لتغييرها.

الهدف الرئيسي للأهداف الشاملة هو أنها ما زالت تمكّن من التركيز على المسائل الفردية على الرغم من ارتباطها بخطط عمل (مهام).

النشاط رقم (13): ربط الأهداف بالمهام أو بخطط العمل. من الضروري ربط أهداف المبادرة بمهام واضحة واستراتيجيات لتحقيقها (إنها تدعى خطط العمل في نموذج التمكين التعاوني). هناك مجموعة عمل تعمل على حده في إعداد خطط العمل لكل هدف. تتعدّد كل مجموعة عمل بحضور عضو من اللجنة التنفيذية في المبادرة وتفتح أمام جميع أعضاء المبادرة بالإضافة إلى أي شخص من المجتمع الأكبر يرغب في الانضمام إليها.

في هذا النموذج من التمكين التعاوني، ترتبط جميع خطط العمل الخاصة بمجموعة العمل بمنظمة ضمن المبادرة. على سبيل المثال، إذا كانت خطة العمل تنص على أنه يجب إنشاء وظيفة متحدّث رسمي لتوفير المعلومات للمجتمع وثقافته، عندها إما تعمل المنظمة المكلفة بالأمر على إنجاز النشاط بالاعتماد على الموارد الخاصة بها أو حتى تتحمل مسؤولية إنجاز النشاط باستعمال مواردها الخاصة ومصادر المنظمات الأخرى.

يذكر الشخص الذي يدعو كل مجموعة من مجموعات العمل إلى الانعقاد بأنه ينبغي توزيع كل خطة عمل على جميع أعضاء مجموعة العمل. كما يوفر ملخصاً لهذه التقارير يقدم شهرياً إلى اللجنة التنفيذية وفصلياً للجنة الاستراتيجية. ينبغي أن تشمل هذه التقارير معلومات حول التقدم الذي تم إحرازه والصعوبات التي تقيد النجاح. تضمن تقارير هذا الشخص إلى اللجنتين التنفيذية والاستراتيجية التواصل الدائم وتعتبر بمثابة مصدر للتوصيات حول الطريقة التي يمكن لهذه اللجان أن تساعد من خلالها مجموعات العمل في جهودها.

النشاط رقم (14): تنفيذ الخطط وتوظيف الكادر اللازم. بهدف زيادة مشاركة أفراد المجتمع وملكيته للمبادرة، تناقش خطط العمل الخاصة بالمبادرة بشكل مستمر سواء ضمن المنتديات العامة بالإضافة إلى مناقشتها مع أفراد المجتمع المحلي. مثل هذا النهج يمكن من كسب دعم المجتمع المحلي لخطط العمل. في عمليات التمكين، لا تنفذ خطط العمل دون دعم المجتمع المحلي. لضمان التواصل الجيد، ينبغي أن تعرض جميع خطط العمل بالتأكيد المسارات الزمنية، ومعايير التقييم، وبيانات حول المتطلبات المالية. كما من المفيد أن تشمل خطط العمل على تقييم لاحتياجات التوظيف والمعلومات سواء كانت هذه الاحتياجات قابلة للتحقق ضمن المبادرة أو من مصادر خارجية. ينبغي اختيار موظفي المبادرة بناء على خبراتهم وتجاربهم، وليس فقط بناء على توصياتهم. يوفر الموظفون تقارير فصلية للجنة الاستراتيجية وتقارير شهرية للجنة التنفيذية. تعدّ التقارير إلى رئيس اللجنة الاستراتيجية وفقاً لاحتياجاته.

النشاط رقم (15): تقويم عمل المبادرة ووظائفها. لأسباب عديدة، من الصعوبة بمكان تقويم أي عملية معقدة مثل التعاون بين القطاعات. عندما تصمم عملية التعاون وتوضع لها أهداف واضحة وخطط عمل (قد يشمل هذا نتائج محددة وأطراً زمنية)، يمكن إنشاء خطة التقويم بسهولة. في نموذج التمكين التعاوني، تعتبر منظمات المجتمع المحلي بمثابة المقومين المهمين لأنها تقدم الرصد والمتابعة المنتظمين والعامين للعملية.

النشاط رقم (16): إنهاء عمل المبادرة دون فقد الطاقة المحلية. ينبغي أن يتم إنهاء عمل المبادرة بطريقة قادرة على تأمين رفع سوية الاكتفاء الذاتي والثقة الذاتية للمجتمع المحلي. إن أمكن، يحاول هذا المجتمع الاحتفاظ بمجموعة من الموارد المالية، والبشرية، والفنية التي من الممكن الإبقاء عليها وإدامتها بعد انتهاء نشاط المبادرة. المؤشرات التي تبين فيما إذا كانت المبادرة ناجحة في تمكين المجتمع المحلي يمكن أن تكون على سبيل المثال: (1) تأمين دعم العمليات الدائم والوصول إلى الحزم المالية التنموية بشكل أفضل؛ (2) الكفاءة الفنية قد ارتفعت؛ (3) تم إنشاء أو تحسين صلات موثوقة بين الوحدات السكنية التي هي ضمن قدرة أفراد المجتمع الشرائية والخدمات الاجتماعية المرتبطة بها؛ و (4) اتخذ عدد أكبر من أفراد المجتمع قرارات أفضل بشأن مستقبل مجتمعهم.

التشبيك

يمكن أن نحدث أثراً أعظم على أهدافنا باستخدام الشبكات والتحالفات كأدوات رئيسية لمضاعفة قوتنا وجهودنا. إن كنت تشبّك مع عشرة أفراد، وهم يشبّكون مع عشرة آخرين، تكون قد رفعت عدد الأفراد الذين يمكنك تبادل المعلومات والموارد معهم من عشرة أشخاص إلى مائة. يمكننا أن نفعل الكثير عندما نضافر جهودنا مع جهود الأفراد الآخرين. إننا نشبّك في كل يوم من أيام حياتنا سواء كان ذلك بشكل رسمي أو غير رسمي. إن كان أحد الأفراد يفتقر إلى المعلومات التي تبحث عنها، يمكنه أن يحيلك إلى فرد آخر. كلما تعرّفت إلى المزيد من الأفراد، كان عدد الأفراد الذين تعرفهم أكبر، وارتفعت احتمالية تحقيقك لأهدافك. يزداد حضورك وتكبر شبكتك من الأفراد. الهدف هنا هو النقاء أكبر عدد ممكن من الأفراد.

عندما تشبّك مع الأفراد، ستكون بحاجة إلى بعض الأدوات الأساسية مثل: (1) دفتر العناوين أو Rolodex لتسجيل عناوين الاتصال ومتابعتها، وملاحظات الاجتماعات، والالتزامات، وأي معلومات تفصيلية، (2) روزنامة مواعيد لتحديد الاجتماعات، (3) بطاقات العمل التي تشمل رقم الفاكس وعنوان البريد الإلكتروني.

استخدام الشبكات وتوسعتها

قرر فيما إذا كان هدفك الحالي هو المال، السلطة، أو هدف اجتماعي. تفحص قائمتك واتصل بأكثر الأفراد قوة وتأثيراً لمساعدتك في تحقيق هدفك. خلال تشبيكك، ناقش الأمور المشتركة بينك وبين الآخرين، ومهاراتك، ونوع المعلومات التي تسعى إليها والموارد المتاحة. كلما تشاركت بالأفكار، كلما تمكّنت من رفع إمكانياتك الواعدة. هناك ناحية أخرى للتشبيك تشتمل على التنظيمات المهنية المتخصصة التي يمكنها أن توفر لك مجموعة واسعة من الاتصالات. احضر أكبر عدد ممكن من اجتماعات هذه التنظيمات ومؤتمراتها. عرّف على نفسك وأسس لسمعتك في أوساطها. ورّع بطاقات العمل خلال الاجتماعات وتبادلها مع الآخرين؛ تحدّث إلى كل شخص تعرفه واجتمع إلى أشخاص جدد. بعدها، تابع بمكالمة هاتفية أو ملاحظة. أيضاً، شارك في المنظمات الأخرى غير التنظيمات المهنية المتخصصة حيث يمكنك تطوير مجموعة واسعة النطاق من الأشخاص الذين يشتركون معك بالأفكار ويواعث الانشغال. تذكّر إنه شارع باتجاهين.

لعلك ترغب في إنشاء شبكة رسمية ذات مصلحة أو مجال محدد. يمكن لهذا أن يوفر الفرص اللازمة للقاء الأفراد ممن لديهم مجموعة واسعة النطاق من التجارب والخبرات، احصل على المعلومات الحالية، التقم المختصين في المجال واعمل على بلورة وتطوير الصداقات.

يمكننا أيضاً ملاحظة بعض الأنواع المختلفة من الشبكات والتشبيك، التي ترتبط مباشرة بتطوير تقنيات جديدة في مجال المعلومات والاتصالات ما يمكن من جمع مختلف الخبرات في مكان واحد حتى وإن كان أصحاب هذه الخبرات يعملون في مدن أو دول مختلفة.

الشبكة التشاركية عبارة عن شبكة تتكون من مجموعة متنوعة من الهيئات (مثلاً المنظمات والأشخاص) الذين

يتمتعون بقدر كبير من الاستقلالية، والموزعين جغرافياً، والمختلفين من حيث بيئاتهم العملية، والثقافية، ورأس المال الاجتماعي والأهداف. لكنها تتعاون لتحقيق نجاحاً أفضل في تحقيق أهداف مشتركة أو متوافقة، كما تدعم التفاعلات فيما بينهم بشبكات محوسبة. يركّز نظام الشبكات التشاركية على الهيكلية، والسلوك، والديناميكيات الناشئة لشبكات الهيئات المستقلة التي تتشارك لتحقيق أهداف مشتركة أو متوافقة (من الأمثلة المعتادة على هذا الموسوعة الإلكترونية ويكيبيديا). باستخدام التشارك وشبكة الأشخاص، يمكننا أن نستفيد بالكامل من تكليف الجماهير أو تمويل الجماهير.

التشبيك الشخصي

عندما نلتقي للمرة الأولى، لا نلتقي غالباً بصفتنا منظمات بل أشخاص أفراد ما يعني أن تشبيك المنظمات غير الحكومية يبدأ على شكل تشبيك بين الأشخاص.

بعد التعرّف وتبادل معلومات الاتصال وتحديد الأمور المهمة بالنسبة لنا والنقاط التي قد يكون فيها تضارب في المصالح، من المفيد تقديم شيء للشريك - التوصية بمقال ما، صفحة جيدة ضمن موقع إلكتروني جيد، مصمم جرافيك ماهر، معلومات مهمة أو شخص للاتصال به، خلق فرصة لكتابة رسالة بريد إلكتروني وتعزيز الاتصال. من الأهمية بمكان الحفاظ على اتصالاتنا باستخدام تقنيات وتطبيقات جديدة (LinkedIn). من الممكن لوسائل ومواقع التواصل الاجتماعي أن تفيدك وتبقيك على اتصال مع الآخرين، والتشارك معهم بالمعلومات، ومتابعة ما يحدث والتسريع في إطلاق رسائلنا...

التشبيك - كيف نبدأ

يمكننا أن نحدث أثراً أعظم على أهدافنا باستخدامنا للشبكات والتحالفات كأدوات رئيسية لمضاعفة قوتنا وجهودنا. إن كنت تشبّك مع عشرة أفراد، وهم - بدورهم - يشبكون مع عشرة آخرين، تكون قد رفعت عدد الأفراد الذين يمكنك تبادل المعلومات والموارد معهم من عشرة إلى مائة. يمكننا أن ننجز الكثير عندما نضافر جهودنا مع جهود أفراد آخرين. إننا نشبّك في كل يوم من أيام حياتنا سواء كان ذلك بشكل رسمي أو غير رسمي. إن كان أحد الأفراد يفتقر إلى المعلومات التي تبحث عنها، يمكنه أن يدلّل إلى فرد آخر لديه ما تبحث عنه. كلما عرفت المزيد من الأفراد، كلما ارتفع عدد من ستعرفهم مستقبلاً، وكلما ارتفعت احتمالية تحقيقك لأهدافك. يزداد حضورك وتتوسع شبكتك من الأفراد. الهدف هنا هو النقاء أكبر عدد ممكن من الأفراد.

عندما تشبّك مع الأفراد، سوف تحتاج إلى بعض الأدوات الأساسية مثل (1) دفتر عناوين أو مفكرة Rolodex لتسجيل عناوين الاتصال ومتابعتها، وكذلك ملاحظات الاجتماعات، والالتزامات وأي معلومات تفصيلية، (2) روزنامة تقويم لتحديد مواعيد الاجتماعات، (3) بطاقات العمل التي تشمل رقم الفاكس وعنوان البريد الإلكتروني الخاص بك.

استخدام الشبكات وتوسعتها

قرر فيما إذا كان هدفك الحالي هو المال، السلطة، أو هدف اجتماعي. تفحص قائمتك واتصل بأكثر الأفراد قوّة وتأثيراً لمساعدتك في تحقيق هدفك. خلال تشبيكك، ناقش الأمور المشتركة بينك وبين الآخرين، ومهاراتك، ونوع المعلومات التي تسعى إليها والموارد المتاحة. كلما تشاركت بالأفكار، كلما تمكّنت من رفع إمكانياتك الواعدة. هناك ناحية أخرى للتشبيك تشتمل على التنظيمات المهنية المتخصصة التي يمكنها أن توفر لك مجموعة واسعة من الاتصالات. احضر أكبر عدد ممكن من اجتماعات هذه التنظيمات ومؤتمراتها. عرّف على نفسك وأسس لسمعتك في أوساطها. وزّع بطاقات العمل خلال الاجتماعات وتبادلها مع الآخرين؛ تحدّث إلى كل شخص تعرفه واجتمع إلى أشخاص جدد. بعدها، تابع بمكالمة هاتفية أو ملاحظة. أيضاً، شارك في المنظمات الأخرى غير التنظيمات المهنية المتخصصة حيث يمكنك تطوير مجموعة واسعة النطاق من الأشخاص الذين يشتركون معك بالأفكار ويواعث الانشغال. تذكر إنه شارع باتجاهين.

لعلك ترغب في إنشاء شبكة رسمية ذات مصلحة أو مجال محدد. يمكن لهذا أن يوفّر الفرص اللازمة للقاء الأفراد ممن لديهم مجموعة واسعة النطاق من التجارب والخبرات، احصل على المعلومات الحالية، التقى المختصين في المجال واعمل على بلورة وتطوير الصداقات.

بناء التحالفات

قد تكون التحالفات محلية، إقليمية، أو وطنية بطبيعتها. وفقاً لطبيعة المناصرة وأنشطة المشروع، قد تتكون من أنواع متشابهة من المنظمات غير الربحية (الموجهة إلى الشباب، والمسائل الاجتماعية، والبيئة، على سبيل المثال)، أو مجموعة من المنظمات.

أنواع التحالفات والمنظمات التشاركية

التحالف المتواصل	الحملة	مجلس التنسيق	التنظيم	شبكة المعلومات	الغاية
تطوير مجموعة تشارك في مسائل متصلة ببعضها بعض على مدى إطار زمني أطول.	عمل جماعي لتحقيق هدف في إطار زمني محدد.	تنسيق العمل بشأن مسائل محددة بين المجموعات التي لديها أهداف متشابهة	التشجيع على تطوير مجموعات بعينها أو أفراد معينين	التشارك بالمعلومات بين المجموعات التي تفكر بطريقة متشابهة	
التزام طويل المدى للمنظمات المتنوعة والمتحالفة	الشراكة الاستراتيجية بين مختلف المجموعات التي لديها بضعة اهتمامات مشتركة.	يمكن أن يكون فيها أعضاء رسميون أو مجرد تحالف غير رسمي بين القادة النشطاء	مفتوحة للجميع مقابل رسوم عضوية وخدمات	مفتوحة لجميع المهتمين	العضوية
أكثر تنظيماً مع مجلس إدارة. يمكن للمجموعات الرئيسية أن توفر الموظفين.	لجنة توجيهية ولجان تكون في الغالب من الموظفين.	مهيكلية مثل شبكة لديها قائد أو أكثر يحرّكون العمل.	هيكلية معروفة. طوعية أو على أساس كادر معين.	غير منظمة. نظام تواصل بين الأعضاء	الهيكلية
مستحقات أعلى أو مساهمات عينية واسعة النطاق من المجموعات الأعضاء. قد تسعى إلى المنح بشكل تشاركي.	في الغالب تعتمد على الأموال أو المنح الخارجية.	عديدة. يمكن أن تكون لديها مستحقات عضوية أو لا تكون.	مستحقات، منح، استراتيجيات مختلفة لجمع الأموال.	كلفة قليلة على الأعضاء. ممولة بالمنح أو طوعياً.	الترتيبات المالية

(Wendy Wilson, River Network, 2006 شبكة وندي ويلسون، شبكة ريفر، 2006)

إنشاء التحالفات والإنتلافات

في مضمار السياسات العامة، يعتمد نجاح الأغلبية على مدى الدعم الذي تتلقاه جهودك. يمكن لأي شخص أن يكون حليفاً (أفراد عاديين أو مؤثرين، مجموعات مواطنين، أو أنواع متنوعة من المنظمات)، أو يمكن لأي شخص أن يشترك معك في اهتماماتك في الحلول أو القضاء على مشكلة معينة إلى مدى معين سواء عظم أو قل. الحصول على الحلفاء والمتعاطفين يحدث أثراً كبيراً على نجاح أنشطة المناصرة والتأييد.

لكن، تعلمنا التجربة أنه حيثما تتم جهود المناصرة في أي مكان من أمكنة العالم تعتمد هذه الجهود على مجموعات حيوية صغيرة من الأشخاص الذين يعتبرون الشرارة التي تطلق مثل هذه الجهود. يعتبر إنشاء التحالفات بين المنظمات غير الربحية في أنشطة المناصرة أحد أهم المسائل وأكثرها تعقيداً. في الدول ما بعد الحقبة الشيوعية، يتعلم ممثلوا الأحزاب السياسية وكذلك المناصرون كيف يعيشون في بيئات تعددية، وكيفية التفاوض، وتحقيق التوافق المشترك الذي يحقق منفعة الجميع. في القطاع الثالث اللامركزي، والذي يتكون من عدد من المنظمات المستقلة، تتحقق التحالفات والشراكات بصعوبة نسبية. وكما يظهر الأمر، يكون هذا الأمر أكثر سهولة في مواقف الأزمات.

على الرغم من أن السبب الأكثر أهمية لإنشاء تحالف المنظمات غير الربحية هو زيادة القوة والقدرة على تحقيق الأهداف، هناك عدد من المزايا للتعاون الجيد مع التحالف.

تحالفات المنظمات غير الربحية:

- توفير ملتقى لدراسة مشكلة ما دراسة مشتركة؛
- الجمع بين الموارد المالية، والمادية، والبشرية؛
- التخفيف من المنافسة للحصول على الموارد؛
- تعبئة وحشد الأشخاص والمجموعات الأخرى واستئثار اهتمامها؛
- جذب انتباه وسائل الإعلام والأشخاص في المواقع المتنفذة؛
- تقوية التضامن والوحدة في القطاع الثالث؛
- بناء الصورة العامة للقطاع الثالث وأهميته في أعين العامة.

ما هو السبب الذي يدعو إلى بناء التحالفات؟

الاستراتيجية التي تشمل بناء التحالفات تفيد المنظمات غير الحكومية من خلال توفير أفكار إضافية، وكذلك طاقة وموارد الشركاء في التحالف لخدمة قضية مشتركة. يمكن للتحالفات الفاعلة أن تحسن الكفاءة من خلال التخفيف من ازدواجية الجهود، والتخفيف من المنافسة غير المفيدة، وتعظيم الحضور والأثر بما يتجاوز النطاق الذي يكون في مقدور أي عضو من أعضاء التحالف منفرداً. بالإضافة إلى ذلك، تتطلب الأهداف العريضة عموماً مثل تغيير التشريعات الرئيسية، والتغييرات السياسية والثقافية الجهود المجتمعة لعدد من الفئات المؤثرة/ المتأثرة وهي لا تتحقق عموماً من خلال الجهود الفردية لأي جامعة أو منظمة غير حكومية، أو أكاديمي أو ناشط في مجال كسب التأييد والمناصرة بغض النظر عما قد يحققه كل منهم. يحتاج الأشخاص إلى التحالفات لبناء وإدامة الظروف اللازمة التي يمكن للمجتمع المدني والحرية الازدهار فيها.

تحديات ومنافع العمل في تحالفات

على الرغم من المزايا التي لا يمكن إنكارها، هناك سلبيات أو عثرات موجودة أيضاً في العمل ضمن التحالفات. فمن المشاكل التي يمكن أن نصادفها في هذا الإطار: تنظيم أكثر ولوجستيات أكثر تعقيداً، تحقيق التوافق في توزيع الكفاءات وتوجيه الأنشطة، والمنافسة الممكنة بين المشاركين. عند إنشاء التحالف، يستحسن فهم الأسباب التي تدعوك إلى محاولة تشكيل التحالف وتكرارها باستمرار. بالضرورة، توجد ثلاثة أسباب رئيسية:

- قوة التحالف من خلال القوة في الأرقام. كلما ارتفع عدد المشاركين في المناصرة وممارسة الضغط حول المسائل العامة، كانت النتيجة أكثر قوة. ليس هذا بالمجال المناسب للنزاع على أمور ليست ذات أهمية؛ فمن الأمور المدمرة ذاتياً هي الشعور بالإهانة بسبب الخلافات ومن ثم القول: "لا بأس سوف نمضي بالأمر لوحدنا".
- قوة التحالف من خلال تنوع الأعضاء. توجد لدى أنواع مختلفة من التنظيمات مجموعات طبيعية عديدة من المؤيدين والداعمين ما يعني أنها تحظى بقواعد مختلفة للدعم العام والسياسي. يصبح التحالف أقوى بكثير إن كان ينظم مجموعات لا تعتبر في العادة شريكة.
- قوة التحالف تمكّن من تنويع الكفاءات، والقدرات، والخبرات. هناك مجموعات مختلفة لديها معرفة، وقدرات، ومواهب مختلفة يمكنها تقديمها للمشروع المشترك. الأشخاص الذين لديهم لمعرفة، والخبرة التي يملكها أي من الأعضاء في التحالف (بالعمل في الإعلام، في منظمة، وفي وضع الاستراتيجيات والتكتيكات) يمكنها أن تغني التحالف ككل.

بناء التحالفات - كيف يمكن أن نبدأ

على نحو متزايد، أصبحت المشاكل التي تحتاج المجتمعات إلى حلّها معقدة وتتطلب الحلول الشاملة. فمعالجة المسائل المتنوعة تتطلب شمول اشخاص من خلفيات ونظم منوعة. العمل ضمن شراكات، وأطر تشاركية، وتحالفات يمكن أن يكون تحدياً بحد ذاته لكنه أداة قوية لحشد الأفراد لاتخاذ الإجراء اللازم، وإبراز القضايا التي تهم المجتمع وتطوير السياسات. في الغالب تكون التحالفات الأفضل من حيث جهوزيتها لاستخدام الموارد والنتائج التي يتوصل إليها المشاركون وتطبيقها بشكل أكثر فاعلياً من مجرد قيام مجموعة أو منظمة منفردة بهذا الأمر لوحدها. لكن قبل أن يبدأ أي تحالف في العمل، من الضرورة بمكان إشراك الأفراد، والمنظمات والشركاء الحكوميين المهتمين في معالجة بواعث الانشغال على مستوى المجتمع ومستوى البلد ككل. عليك أن تتخذ خطوات ملموسة باتجاه بناء الشراكات الفاعلة وأن تفعل أطر التشارك وعمل الشراكات.

بدلاً من إنشاء مشاريع أو برامج جديدة، يمكن للتحالفات الفاعلة أن تحفّز الموارد الحالية بهدف تطوير نهج مجتمعي متفرد وتحقيق النتائج حتى بما هو أبعد من نطاق مؤسسة أو منظمة واحدة.

ثماني خطوات لبناء التحالف الفاعل

1. مناقشة وتحليل أهداف المجموعة وتحديد احتياجات التحالف

يعتبر التحالف أداة وقاية ما يدعو المجموعات إلى تحديد ماهية الاحتياجات التي يجب عليها إنجازها. بعد تحديد الاحتياجات، يجب على المجموعة أن تدرس فيما إذا كان التحالف هو النهج الأفضل لتحقيق الاحتياجات التي تم تعريفها. يجب على المجموعات أن تسأل ما يلي:

- ما الذي نحاول إنجازه؟
- ما هي نقاط القوة في مجتمعنا وما هو احتياجاته؟

- ما هي الإيجابيات والسلبيات المرتبط بالتشارك المقترح؟
- ما هي أهدافنا وما هي أنواع الأنشطة التي تبدو منطقية؟

يقترح كوهن استخدام طيف الوقاية للمساعدة على تعريف الإجراءات التي يمكن للمجموعة القيام بها.

2. استقطاب الأشخاص المناسبين

سوف تصف أهداف المجموعة نوع التحالف الذي يتم تطويره. قد تختار بعض المجموعات البدء صغيرة لتحقيق أهداف محددة ومن ثم تتوسع على نحو استراتيجي. بالاعتماد على احتياجات التحالف، ينبغي تشجيع إما مدراء البرنامج أو كوادر الصف الأمامي على الحضور. بالإضافة إلى دعوة أفراد المجتمع المحلي، وقادة الشباب، والسياسيين، أو الخبراء. حجم المجموعة أمر مهم أيضاً. فالمجموعات الكبيرة تستغرق وقتاً أطول لتعريف الأهداف والأنشطة المشتركة والاتفاق عليها. كما يمكن للمجموعات الكبيرة أن تحصل على المزيد من الموارد التي قد تكون مطلوبة لإنجاز مهام معينة.

3. اعتماد أنشطة وأهداف أكثر تفصيلاً تناسب الاحتياجات، والاهتمامات، ونقاط القوة، وتنوع العضوية

يعتبر تحديد الأهداف المشتركة ومزايا العمل في مجموعة في وقت مبكر من المفاتيح اللازمة لنجاح التحالف. يجب أن يتجنب التحالف التنافس مع أعضائه على التمويل. من الاعتبارات المهمة لاعتماد أنشطة محددة للتحالف أن يتم تعريف النتائج قصيرة المدى. على سبيل المثال، إذا كان هدف التحالف زيادة المعرفة العامة بشأن مرض مزمن واعتباره مشكلة يمكن للمجتمع المحلي الوقاية منه، من الممكن أن تكون النتيجة قصيرة المدى نشر مقالين افتتاحيين في الصحيفة المحلية حول ذلك الأمر.

4. انعقاد اجتماعات أعضاء التحالف

يمكن للتحالف أن ينعقد في اجتماع، ورشة عمل، أو مؤتمر. ينبغي للمؤسسة التي تقود التحالف أن تخطط للاجتماع الأول باستخدام جدول أعمال تعدّه بناء على إطار زمني معين، ومنطقة اجتماع مريحة ومختارة بعناية من حيث الموقع بالإضافة إلى الضيافة الملائمة مثل بعض المشروبات والمرطبات الأخرى. من الملائم إعداد مسودة بيان الرسالة واقتراح هيكلية للتحالف والعضوية فيه. عليك أن تتوقع ألا ينضم جميع الأعضاء المدعويين إلى عضوية التحالف.

5. تطوير الموازنات وتحديد خريطة الموارد والاحتياجات

في العادة توفر المنظمات التي تقود التحالفات وقت الكوادر العاملة فيها لدعم التحالف والإبقاء على عمله ومعالجة الأعمال التفصيلية. يمكن للتحالفات أن تسيّر أموراً عادة ضمن موازنة بالحد الأدنى؛ مع ذلك يعتبر وقت العضو في التحالف مساهمة قيّمة.

6. تصميم هيكلية التحالف

تشتمل المسائل الهيكلية للتحالف على: طول الفترة التي سوف يبقى فيها التحالف موجوداً، مواقع الاجتماعات، تكرار الاجتماعات أي عدد مرات عقدها وطولها، عمليات صنع القرار، جداول أعمال الاجتماعات، قواعد العضوية، ومشاركة اللجان الفرعية أو مجموعات التخطيط بين الاجتماعات. ينبغي جمع نماذج هياكل التحالف المختلفة قبل الاجتماع وعرضها للنقاش بهدف التخفيف من الوقت اللازم لاتخاذ قرارات الإدارة.

7. خطة لضمان حيوية التحالف

من الطرق المتبعة لملاحظة المشاكل ومعالجتها، التشارك بالقيادة، استقطاب أعضاء جدد، توفير التدريب المرتبط بالاحتياجات التي تم تعريفها، والاحتفال بالنجاح يمكن أن تساعد جميعها على ضمان صدق التحالف ونجاحه. من المهم جداً إدراك مساهمات الفرد والمنظمة في التحالف في كل خطوة من خطوات المشوار.

8. تقويم البرامج وتحسينها حسب الضرورة

ينبغي لكل نشاط وحدث يتم في إطار التحالف أن يشتمل على عمليات تقويم. من الممكن أن تكون هذه بسيطة مثل مسح الرضا أو قد تكون ذات استخدامات أكثر رسمية للاختبارات القبلية والبعديّة حول المعرفة في موضوع محدد.

بتصرف من: تطوير تحالفات فاعلة: دليل من ثماني خطوات، تأليف لاري كوهن، نانسي باير، ويام ساتروايت

قائمة المراجعة الخاصة بإنشاء التحالف: هل التحالف ملائم لك؟

مجموعة من الأسئلة لمساعدة مجموعتك التقرير فيما إذا كان التحالف هو الهيكلية التنظيمية الملائمة لتحقيق أهداف مجموعتك.

http://coalitionswork.com/wp-content/uploads/is_a_coalition_right_for_you.pdf

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

إذا كان أي من الإجابات "لا"، عليك أن تعيد التفكير في إنشاء تحالف.

إذا كان الجواب "نعم"، يمكنك أن تبدأ بالاستعداد للخطوات التالية.

خمس مراحل لتطوير التحالف:

- ما قبل التشكيل،
- التشكيل،
- التنفيذ،
- الإدامة،
- المأسسة

قواعد بناء التحالفات

هناك قواعد مجرّبة تم اختبارها لتشكيل التحالف الفاعل وإدامته.

صاغ ز. ميلر (1983) الأفكار بشأن "إتيكيت التحالف" قبل حوالي 23 سنة لكنها ما زالت مجدية وملائمة للزمن الحاضر.

يمكن أن يكون الوصول إلى المجتمع المحلي وبناء التحالفات على المستوى المحلي والوطني معقداً وحساساً سياسياً. قد تحكم الفئات المؤثرة/المتأثرة التي قد ترغب في التأثير عليها عليك بناء على سلوك آخرين في تحالفك، وتسعى إلى شركاء لا يشاطرونك القيم والأهداف وحسب، بل يتفقون على الطرق الملائمة لتحقيقها. قد تحتاج إلى تقديم بعض التنازلات بالنسبة لأهدافك المرغوبة لكن تأكد من أنك تستطيع العيش مع هذه التنازلات وأنها لا تقلل من شأن أهدافك المركزية.

قبل الانضمام إلى تحالف أو تشكيله، عليك أن تبحث بحثاً عميقاً في ممارسات العمل والبيانات السابقة للمجموعات المشاركة. تحدّث مع آخرين عملوا معها من قبل حول تجربتها. هنا تكون مصداقيتك وسمعتك عرضة للخطر. قبل مقاربة تحالف أو شريك، قم بإعداد رسالتك لهم. هذا يشبه إعداد رسالة إعلامية، عبر بوضوح عن الأسباب التي تدعو إلى وضع موقفك كمسألة عاجلة بالنسبة له أو بالنسبة للدوائر التي يمثلها.

إذا سمح الوقت، ساهم بالعمل على المسائل التي تخصك. إنها فرص جيدة للتشبيك وتطوير العلاقات لتكوين التحالفات الممكنة مستقبلاً، وقد تشمل مبادرات التوعية العامة، وأعمال المناصرة، أو المشاريع الأخرى.

إتيكيت التحالف : القواعد الأساسية لبناء الوحدة [1]

الفهم

- أول المجالات المرتبطة بالخلفية النفسية، أهمية الفهم المشترك وتطوير العلاقات.
1. ينبغي لك عضو في التحالف أن يفهم الطريقة التي يتخذ فيها الأعضاء الآخرون قراراتهم ضمن منظماتهم بالإضافة إلى الأثر الذي يحدثه هذا العضو على الإجراءات وعمل التحالف.
 2. 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.

المعايير

- يشدد المجال الثاني على قواعد التواصل المشترك وطرق الحل السلمي للصراعات الداخلية الضرورية:
1. قبول التعاون وتوزيع المهام. لا يمكن للتحالف أن يتوقع من أعضائه إجراءات ومعتقدات موحدة؛ يجب للأعضاء في التحالف احترام تنوعهم وأن يتعلموا كيفية الاستفادة منه.
 2. قبل التفاعل مع الأمر، اجمع المعلومات وتحقق منها. لا تعتمد على مصدر واحد للمعلومات - اصغ إلى مختلف وجهات النظر قبل أن تتخذ قراراتك. نادراً ما تكون المسائل بسيطة وخالية من الجدل.
 3. تعلّم كيف تحالف بأدب. إن كنت ستعمل مع الآخرين، عليك أن تتعلم كيف تختلف معهم بطريقة تسمح لك بالتعاون معهم مستقبلاً.
 4. تشدد في الفصل بين دورك كعضو في المنظمة ودورك كعضو في تحالف. من الأهمية بمكان تجنّب الحديث باسم التحالف (أو أن تبدو وكأنك تفعل هذا). إن لم يكلفك التحالف أنت كفرد أو كمنظمة بهذا الدور.
 5. لا تلجأ إلى الإعلام للتعبير عن خلافك مع التحالف. إذا حصل هذا الخلاف، اعمل على حل المشكلة ضمن التحالف نفسه.
 6. تشارك بالفضل والنجاحات. إذا عمل الأشخاص وكذلك المنظمات على أساس الاجتهاد اللازم، ينبغي أن يحصلوا أيضاً المديح. من الأفضل مدح الأشخاص في أغلب الأحيان وليس مرّة بالمرّة.

الإجراءات

المجال الثالث مرتبط بإجراءات صنع القرار داخل التحالف:

1. عليك أن تقرر في وقت مبكر طريقة صنع القرار داخل التحالف. ينبغي أن يكون كل عضو على دراية بإجراءات صنع القرار، يجب أن تكون واضحة، مقبولة من الجميع، وتطبق بشكل معمق.
 2. قرر بشأن طريقة توجيه اجتماعات اللجنة التوجيهية للتحالف (طول فترة الاجتماع، انتظامه، القواعد الأساسية، الحد الأدنى لعدد المشاركين...الخ). قد تؤدي المسائل الإجرائية من هذا النوع إلى صراعات حادة على الرغم من النية الحسنة لدى الأعضاء. لذلك، من الأفكار الجيدة الوقاية منها بناء على قواعد واضحة ومقبولة لدى الجميع.
 3. مقدماً، وضّح مجالات ومستوى الحرية في صنع القرار المتاحة للذراع التنفيذي للتحالف. وفقاً لنوع القرار، قسمها إلى مجالات يجب أن تتخذ القرار بشأنها اللجنة التوجيهية، وتلك المجالات التي يمكن للذراع التنفيذي اتخاذ القرار بشأنها.
 4. الاتفاق على عملية صنع القرار في المواقف التي تنشأ فيها الصراعات الحادة أو تنكسر بين الأعضاء. إن كانت هذه فروقات مهمة بين الأعضاء وأنت لا تستطيع حلها لوحدك، يمكنك أن تستعين بوسيط مستقل، أو محكم، أو لجنة. يستحسن الاتفاق على الإجراء قبل أن تنشأ مثل هذه المشكلة.
 5. اتفق 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 جزء من هذا الوعي العام للتوقيت الملائم للعود إلى قرار تمت الموافقة عليه ومتى لا يكون هذا التوقيت ملائماً.
- [1] بتصرف من س. م. ميلر - إتيكيت التحالف: القواعد الأساسية لبناء الوحدة. السياسات الاجتماعية، 1983.