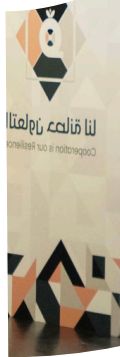




بناء الشبكات المؤثرة دليل عملي لتنظيم المجتمعي

إعداد
أحمد مهنا



تموز 2025

www.qudra-apn.org



كلمة افتتاحية

في زمن تتشابك فيه التحديات وتتعمق فيه الحاجات، لم يعد التشبيك خيارًا هامشيًا أو ترفًا تنظيميًا، بل أصبح ضرورة ملحة لأي عمل يسعى للتأثير والاستدامة. ولم يعد بناء العلاقات كافيًا ما لم يتحوّل إلى بنى مرنة وفاعلة قادرة على إحداث أثر ملموس. يأتي هذا الدليل استجابةً لحاجة متزايدة إلى تنظيم المعرفة المتراكمة، وتوثيق التجارب، وتوفير أدوات عملية لمن يسعون إلى ممارسة العمل الشبكي بمنهجية واضحة ورؤية مشتركة. هذا الدليل، ليس مجرد دليل تقني، بل دعوة لإعادة التفكير في منطلق عملنا، وطريقة تواصلنا، وأسلوب قيادتنا للتغيير.

لقد وُلدت شبكة "قدرة" من إيمان عميق بأن العطاء الاستراتيجي يمكن أن يكون محرّكًا فعّالًا للتماسك المجتمعي، وأن العمل التشاركي هو الطريق الأجدى نحو مجتمعات أكثر عدالة وفاعلية.

"قدرة" ليست كيانًا جامدًا، بل ممارسة حيّة تُبنى على الثقة، وتُدار بروح الشراكة، وتعمل بمنطق الشبكات لا المركزية.

نضع هذا الدليل بين أيديكم، لا كمجموعة تعليمات جاهزة، بل كدعوة مفتوحة للتعلّم، وتأطير المبادئ، وفتح الحوار حول كيفية بناء شبكات مؤثرة تصنع فرقًا حقيقيًا في مجتمعاتنا.

أحمد مهنا ●

مدير عام شبكة قدرة

محتويات الدليل



- 1 لماذا نبني شبكات ؟
- 2 مكونات بناء شبكة فعّالة
- 3 أنواع الشبكات
- 4 مراحل بناء الشبكة
- 5 قياس أثر الشبكات
- 6 فلسفة التشبيك في "قدرة"
- 7 الشبكات في حالات الطوارئ: نموذج "قدرة"
- 8 نماذج وأدوات تنفيذية

الشبكات كطريقة تنظيم بديلة ومؤثرة

في ظل عالم تتزايد فيه التعقيدات وتتداخل فيه الأزمات، لم تعد الأفراد أو المؤسسات وحدها قادرة على التصدي للتحديات المركبة. هنا تبرز الشبكات كمنظومة تنظيمية بديلة، تتجاوز النموذج الهرمي التقليدي، وتقدم منطقتًا جديدًا في التفكير والعمل.

● لا تعتمد على المركزية، بل على توزيع الأدوار بإنصاف وشفافية.

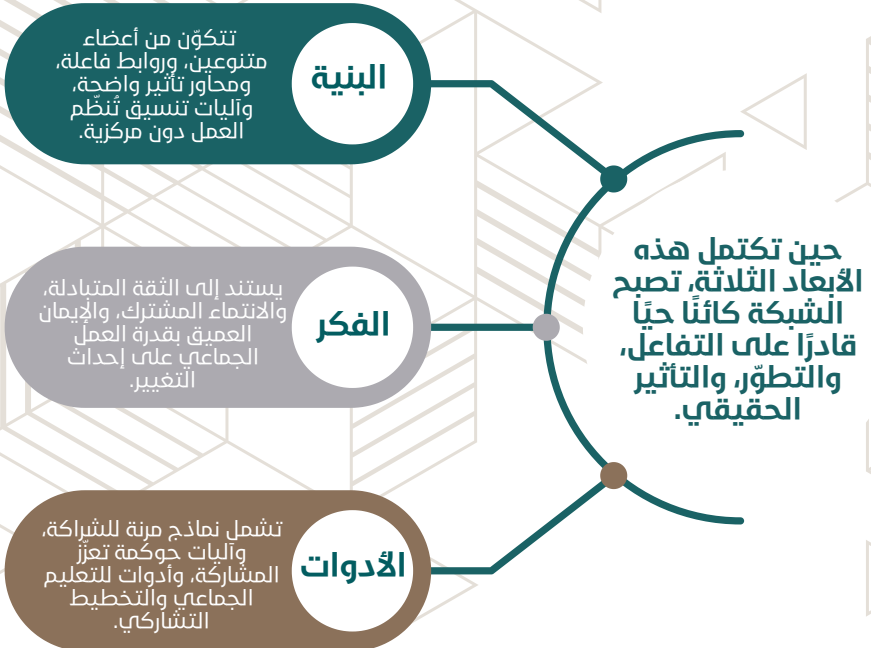
● فهى: لا تكتفي بالعمل داخل الأطر التقليدية، بل تبتكر آلياتها وتنشئ أدواتها الخاصة.

● تجمع بين تنوع الهويّات والخلفيات، وتوحدها في رؤية جماعية وأثر مشترك.

فالشبكة لا تصنع التغيير فحسب، بل تعيد تشكيل منطق التغيير ذاته.

وهي ليست مجرد علاقات... بل بنية وفكر وأدوات

كي تؤثر الشبكة وتستمر، لا يكفي أن تُبنى على العلاقات وحدها، بل تحتاج إلى بنية مرئية، وفكر ناظم، وأدوات عملية تدعم التفاعل والتنفيذ.



الفرق بين التشبيك وبناء الشبكات

ضمن سعينا لفهم أعمق لأهمية العمل الشبكي، نُميز بين "التشبيك" كممارسة أولية لبناء علاقات مهنية مرنة، و"بناء الشبكات" كمسار مؤسسي تشاركي يهدف إلى صناعة الأثر وتغيير نمط العمل نفسه.

نحتاج إلى التشبيك لأنه يفتح مساحات للفعل الجماعي، ويخلق فرصًا للتعاون والمبادرات المشتركة.

لكن بناء الشبكات يتجاوز ذلك، فهو مشروع اجتماعي طويل المدى يقوم على رؤية واضحة، وهيكل متماسك، ونظام تشاركي مستدام.

■ التشبيك

- مهارة فردية لتعزيز العلاقات
- تواصل لغرض مهني أو دعم مباشر
- يركّز على اللقاءات والمناسبات
- يهتم بالحاضر

■ بناء الشبكات

- ممارسة جماعية لبناء بنية مجتمعية
- منظومة تستند إلى الثقة والعمل التشاركي
- يركّز على البنية والرؤية والحوكمة
- يسعى إلى الأثر المتراكم والاستدامة



2 مكوّنات بناء شبكة فعّالة

الرؤية

البوصلة التي تحدد الاتجاه



الرؤية ليست مجرد شعار، بل السبب الجوهري لوجود الشبكة. هي ما يربط الأعضاء بهدف مشترك، ويحدّد الأثر المنشود، ويمنح المعنى للعمل الجماعي. الشبكة التي لا تعرف إلى أين تتجه، لن تعرف من ينتمي إليها، ولا كيف تُفاس فاعليتها.



اللغة المشتركة

جسر الفهم والعمل المشترك

تعدّ اللغة المشتركة من أهم عناصر التماسك داخل الشبكة، فهي توّفر أرضية للفهم، وتقلل من سوء الفهم، وتساعد على توحيد الجهود. وقد تتجلّى في صور متعددة، منها:

- اتفاق على المفاهيم الأساسية (مثل: العطاء المنظم، الأثر، الثقة، الانتماء)
- صياغة ميثاق أخلاقي أو وثيقة مرجعية توّجّه العمل
- استخدام مصطلحات موحدة في التخطيط والتواصل



الهيكل

الإطار الذي ينظم الحركة

الهيكل لا يعني الجمود أو البيروقراطية، بل يوفّر وضوحاً كافياً لحركة مرنة ومنظمة. عندما يكون مرناً وشفافاً، يُمكن الشبكة من التوسّع، والتكيف مع التغيّرات، وتوزيع المسؤوليات بفاعلية.

- يشمل الهيكل الفعال:
- توزيع الأدوار والمسؤوليات
- واجهات للتنسيق بين الأعضاء
- آليات واضحة للانضمام والمغادرة
- قنوات شفافة لاتخاذ القرار



الحكومة

العمود الفقري للثقة والفاعلية

الحكومة ليست إجراءً إدارياً، بل إطار ناظم يضمن نزاهة التفاعل، وعدالة القرار، واستدامة الانتماء داخل الشبكة. إنها ما يحوّل العمل الجماعي من نوايا طيبة إلى ممارسة منظمة ومنضبطة.

تشمل الحكومة الفعّالة:

- آليات واضحة للمشاركة، التصويت، واتخاذ القرار المشترك
- معالجة منهجية للخلافات تحفظ العلاقات وتحوّل الاختلاف إلى قوة بناءة
- التزام عميق بالشفافية في الإجراءات والمعلومات

• حماية صريحة للقيم التي توخّدها الأعضاء وتضبط السلوك في الشبكات، لا تُمنح الشرعية من الألقاب أو الهيكل، بل تُكتسب من الممارسة اليومية، والانساق بين المبادئ والأفعال.

أدوات المعرفة والدعم



محرك الفاعلية والاستدامة

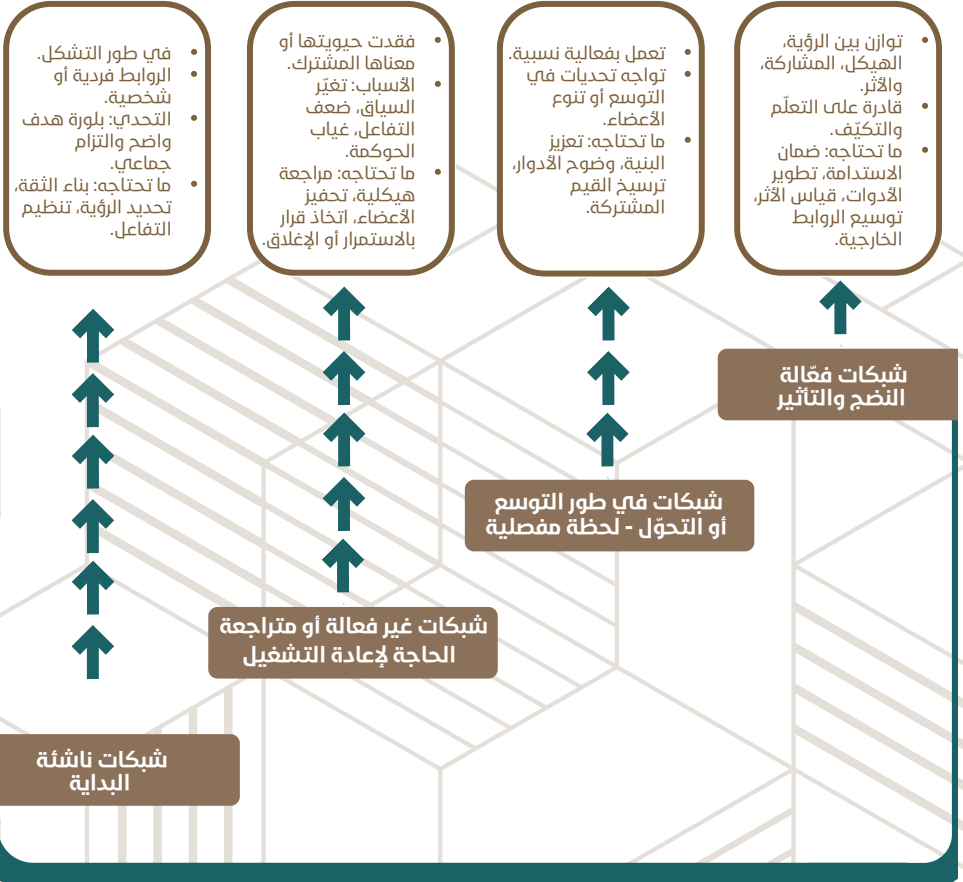
لا يمكن للشبكة أن تتحرّك أو تنتج بدون أدوات تسهّل التفاعل، وتدعم التخطيط والتنفيذ، وتضمن استمرارية العمل. من بين هذه الأدوات:

- منصات رقمية: للتواصل اليومي وتبادل المعلومات والمعرفة بين الأعضاء
- نماذج تطبيقية: تُستخدم لتوزيع الأدوار، وبناء خطط العمل، وهيكل العلاقات بين الأعضاء
- قوالب تواصل مهنية: مثل الرسائل التعريفية، والنماذج التشاركية، والمذكرات التوضيحية - تُسهّم في تعزيز الاحترافية وربط الجهود
- آليات تمويل تشاركي: تتضمن التمويل المشترك، الحوافز الجماعية، رسوم عضوية رمزية، أو دعم مادي من الشركاء لتعزيز استدامة الشبكة وتشجيع المساهمة الفاعلة.

3 أنواع الشبكات



يُمكن تصوّر أنواع الشبكات كسُلّم تطوّري، حيث تعكس كل درجة مستوى النضج، والفعالية، والقدرة على التأثير.



4 مراحل بناء الشبكة

الشبكات لا تُبنى في يوم، بل تتطور عبر مراحل متداخلة ومتراصة، تُعيد تشكيل نفسها مع الوقت حسب الحاجة والسياق.

التقييم والتجديد

المرحلة التي تُراجع فيها الشبكة ذاتها، وتعيد ضبط اتجاهها.

قياس الأثر
ما التغيير
الذي تحقق؟

مراجعة
الهيكل
والحوكمة

تجديد الالتزام
بين الأعضاء

إدخال أدوات
ونشركاء وأفكار
جديدة

تفعيل الشبكة

المرحلة التي تبدأ فيها الحياة داخل الشبكة وتظهر ملامحها الأولى

عقد اللقاءات
الأولى

فتح قنوات
التواصل

إطلاق مبادرات
صغيرة تثبت
جدوى
التشاركية

إدماج أعضاء
جدد تدريجياً

من الفكرة إلى الإطلاق

المرحلة التأسيسية التي تُحوّل الرؤية إلى بداية عملية

صياغة الرؤية
المشتركة

تحديد الغاية
وأولويات
العمل

تشكيل الفريق
المؤسس

تصميم هيكل
أولي للتفاعل
 واتخاذ القرار

التجديد ليس دليلاً على
النجاح، بل علامة صحة
وحيوية، وفرصة للنمو
الواعي.

الهدف من هذه المرحلة هو
بناء زخم حقيقي يشعر فيه
الأعضاء بجدوى الانتماء.

البدانة ليست في الوصول
إلى نموذج مكتمل، بل في
الانطلاق بخطوة واضحة
تفتح المجال للتجربة والتطور.

القياس في الشبكات معقد لأنه لا يقتصر على منتج أو خدمة، بل على العلاقات والتفاعل والنتائج التراكمية.

نوعية الروابط

• لا تقتصر الشبكة الناجحة على كثرة أعضائها، بل على عمق الروابط بينهم.
• هل العلاقة مبنية على المعرفة والثقة المتبادلة؟
• هل هناك اتصال فعّال وتعاون حقيقي، أم مجرد تواصل عابر؟

عمق المشاركة

• هل الأعضاء فاعلون في صياغة القرارات، أم يكتفون بالحضور؟
• هل تتيح الشبكة مساحات فعل حقيقية؟
• هل يشارك الأعضاء بمواردهم، بمعرفتهم، بوقتهم؟

الأثر المجتمعي

• ما الذي تغيّر خارج حدود الشبكة؟
• هل ظهرت مبادرات جديدة نتيجة هذا التفاعل؟
• هل تغيّرت مواقف، أو سياسات، أو أولويات تبرع؟
• هل توسّع الوصول إلى الفئات المهمشة؟
• هل نشأت ثقافة جديدة في العمل الخيري أو المجتمعي؟

كيف نعرف أن الشبكة فعّالة؟

- تحقق أهدافها المرحلية والاستراتيجية
- تترك أثراً ملموساً يتجاوز أعضائها
- تحظى بثقة أعضائها والمجتمع المحيط بها



متى نعيد هيكله الشبكة؟

- عند تغيّر السياق السياسي، الاجتماعي أو القانوني
- في حال تراجع التفاعل أو اختفاء الرؤية المشتركة
- عندما تظهر فرص أو تحديات جديدة تتطلب إعادة توجيه أو توسعة في البنية أو الأدوات

بناء الشبكات لا يعتمد فقط على اللقاءات أو الهياكل، بل يركز على مهارات إنسانية ومهنية عميقة تشكّل جوهر العلاقة بين الأعضاء. هذه المهارات لا تُكتسب بلحظة، ولا تُورث من تدريب واحد، بل تُصقل عبر التجربة، وثقوى بالممارسة الواعية، وتُنمى من خلال التأمل والتقييم الذاتي المستمر. إنها عملية تراكمية تُبنى مع الوقت، وتتطلب حضورًا ذهنيًا، واستعدادًا دائمًا للتعلم، ورغبة حقيقية في بناء علاقات قائمة على الثقة والمعنى المشترك.

1. الاستماع - بناء الثقة - خلق القيمة

الاستماع الفعّال ليس مجرد سماع، بل إعطاء حقيقي بنية الفهم، لا الرد. إنه يظهر احترامًا للطرف الآخر، ويساهم في خلق مساحة آمنة للحوار الصادق. ممارسة عملية:
عند اللقاء الأول مع جهة جديدة، اطرح سؤالًا مفتوحًا مثل:
"ما هو أكبر تحدّي تواجهونه اليوم؟"
ثم استمع بإصغاء، دون مقاطعة، وسجّل النقاط المهمة.

الاستماع

الثقة لا تُمنح... بل تُكتسب.
لا تُبنى بسرعة، ولا تنشأ تلقائيًا، بل تُصاغ عبر المصداقية، والالتزام، والانسجام العميق بين ما نقوله وما نفعله.
كل موقف يُثبت التزامًا، وكل وعد يُنفذ، هو لبنة في بناء علاقة تستحق أن تُسمّى "شبكة ثقة".
مؤشرات الثقة في التشبيك:
هل يشعر الطرف الآخر بالارتياح لطلب الدعم أو تقديم ملاحظة؟
هل يتم تبادل المعلومات بصدق وشفافية؟

بناء الثقة

التشبيك ليس مجرد تبادل خدمات، بل خلق فرص ذات مغزى تضيف قيمة حقيقية للطرف الآخر.
القيمة تنشأ من الفهم العميق لاحتياجات الشركاء، ومن الرغبة في المساهمة الفاعلة.
أمثلة على خلق القيمة:
مشاركة مصدر تمويل أو دعم مناسب بناءً على معرفة دقيقة بحاجات الشريك.
الربط بين طرفين من خلفيات أو مجالات متكاملة لتحقيق أثر مشترك.

خلق القيمة

مهارات التشبيك الفعّال

2. إدارة العلاقات والتواصل الرقمي

في الشبكات، العلاقات لا تُبنى فقط في اللقاءات الواجهية، بل تستمر وتتعمّق عبر قنوات متعددة، خاصة في العصر الرقمي.

استخدم أدوات بسيطة لتسجيل العلاقات (Excel،
CRM Monday.com مجاني)، واكتب
ملاحظات بعد كل تواصل.

التنظيم والمتابعة

- لا تُرسل نفس الرسالة للجميع.
- راع طبيعة العلاقة، ومجال عمل الطرف الآخر،
وتوقيت التواصل.

التواصل المناسب بالسياق

حافظ على ملف شخصي أو مؤسسي يُعبّر بوضوح عن
رؤيتك، ويُظهر مشاريعك وشراكاتك السابقة.

الحضور الرقمي المهني

نموذج سلوك شبكي رشيد

أرسل ملخصًا
بعد كل لقاء
يوضّح ما تم
الاتفاق عليه.

لا تُكثّر
الرسائل في
أوقات
الطوارئ إلا
عند الضرورة.

3. من اللقاء الأول إلى المشروع المشترك

اللقاء الأول هو بداية الرحلة، لا نهايتها. ما يليه هو ما يصنع الفرق.

خطوات التحوّل من تعارف إلى تعاون:

• التعرّف الحقيقي

ما الذي يُحرّك الطرف الآخر؟ ما الذي يسعى إليه؟

• البحث عن نقاط الالتقاء

مجال مشترك؟ جمهور مستهدف؟ قيمة مضافة؟

• اقتراح مبادرة صغيرة

لا تبدأ بمشروع ضخم... اقترح خطوة تجريبية (ورشة، لقاء...).

• التقييم المشترك

بعد التجربة، ناقش ما نجح، وما يمكن تحسينه.

• البناء التدريجي

إذا نجحت التجربة الأولى، توسّعها معًا في مشروع مشترك أكبر.



قاعدة ذهبية

"لا تفرض التعاون، بل شارك الرؤية، وراقب التفاعل."

6 فلسفة التشبيك في "قدرة"

ما معنى أن نعمل كشبكة؟

أن نعمل كشبكة لا يعني فقط أن نكون على تواصل، بل أن نؤمن بأن القوة لا تكمن في المركز، بل في الروابط بين الأطراف.

يعني أن نتجاوز منطق الفردية والمؤسسية المغلقة، ومنتقل إلى نموذج يقوم على التعاون، والانفتاح، والتكامل.

الشبكة هي كائن حيّ، لا يُدار بالأوامر، بل ينمو بالثقة، ويتطوّر بالتغذية الراجعة، ويزدهر حين يشعر كل عضو فيها بأنه فاعل ومؤثر.



كل عضو يملك حق المبادرة، وله دور في تحديد الاتجاه.	ثوَّع القيادة، ولا تُحتكر
لا احتكار للخبرة، بل مشاركة وتبادل متواصل.	تُشارك المعرفة، ولا تُخزَّن
نثق بأن من في الميدان يعرف، وأن القرار التشاركي أقرب للواقع.	يُنبنى القرار على الثقة، لا على السلطة



في "قدرة"، نعمل كشبكة حين:

القيم التي تركز عليها "قدرة"

القيم ليست شعارات، بل بوصلات توجه الممارسة اليومية.

في "قدرة"، نحتكم إلى ثلاث قيم جوهرية تُشكّل البنية الأخلاقية والعملية لعمل الشبكة:

لا تُفترض الثقة، بل تُبنى بالصبر، والمواقف، والالتزام. نعتزف بأن بناء الثقة قد يستغرق وقتًا، لكنه أساس لا يمكن تجاوزه في أي علاقة فعالة.	الثقة
التفاعل في "قدرة" لا يقوم على التلقيني، بل على الإسهام. كل عضو له صوت يُسمع، ومكان يُشغل، ومسؤولية يتحملها.	التشاركية
لا نقيس نجاحنا بعدد اللقاءات أو التقارير، بل بالأثر الناتج عنها. التأثير عندنا هو التغيير الحقيقي في حياة الناس، وفي طريقة عمل المؤسسات، وفي القيم التي تُبنى من خلالها العلاقات المجتمعية.	التأثير

كيف تعمل "قدرة" عمليًا كشبكة؟

"قدرة" ليست مؤسسة تُصدر التعليمات، بل شبكة تُتيح الموارد، وتُهيئ المساحات، وتُحفز الفعل. تُمارس العمل الشبكي من خلال مسارات متعددة ومتكاملة:

استشارات استراتيجية وفردية

نقدّم للأعضاء دعمًا متخصصًا لتطوير رؤيتهم، وتخطيط عطائهم، واتخاذ قراراتهم بناءً على فهم عميق للسياق.



لقاءات معرفة وأدوات عمل

نُيسر لقاءات دورية تعزز التعلّم الجماعي، وتوفر أدوات عملية للربط والتخطيط والتنفيذ.



روابط فعلية بين المتبرعين والشركاء

نُطلق روابط تشبيك هادفة بين أصحاب المبادرات والمانحين، تُبنى على المعرفة المتبادلة، والانتماء، لا فقط على الحاجة.



إنتاج أدوات معرفية تطبيقية

نطوّر وننشر أدلة، نماذج، وقوالب تساعد في تحويل المفاهيم إلى ممارسة يومية، وثبقي المعرفة متاحة وممتدة.



مبادرات جماعية وتمويل مشترك

نُصمّم تدخلات تجمع الأعضاء ضمن مبادرات مشتركة، ونُدعمها عبر برامج مثل Qudra Boost، برامج الدعم التكميلي Matching grant او دوائر العطاء Giving Circles لمضاعفة الأثر من التبرعات والعطاء.



مجموعات زمالة للتعلّم والعمل

نُشكّل مجموعات عمل تضم أعضاء من خلفيات متنوعة حول قضايا ذات أولوية، يساهمون في التفكير والتنفيذ والبناء المشترك.



"قدرة" لا تسير في المقدمة لتقود، ولا في الخلف لتدفع... بل تمشي كتفًا
بكتف مع أعضائها، تلهمهم، وتكبر بقوتهم

كيف تتفاعل الشبكات أثناء الأزمات؟

- تتحرّك بسرعة، لأن الروابط والعلاقات مبنية مسبقًا
- تُوزّع الاستجابة والعبء بين أعضاء متعدّدين بحسب الخبرات والقدرات
- تستدّر الثقة المتراكمة لاتخاذ قرارات جريئة بدون الحاجة لهياكل بيروقراطية

معظلة

نموذج "قدرة" في الطوارئ

في سياق الحرب، فعّلت شبكة "قدرة" نموذجًا عمليًا للاستجابة الشبكية، تضمن العناصر التالية:

منصة معلومات

- تم إنشاء قناة موثوقة لجمع وتحليل بيانات ميدانية دقيقة من المجتمع المدني، والمبادرات المحلية، والجهات المانحة، ومشاركتها مع الأعضاء.
- الهدف: تمكين قرارات عطاء مبنية على الواقع لا على الافتراضات أو الضغط الإعلامي.

مضاعفة التبرعات - برنامج الدعم التكميلي

- تم إطلاق آلية تمويل ذكية، حيث تمّت مطابقة التبرعات الفردية بتبرعات موازية من شركاء استراتيجيين، مما:
 - ضاعف الأثر
 - سرّع التدخل
 - عمّق العلاقة بين المتبرعين، المجتمع، والشركاء
- أظهرت هذه التجربة كيف يمكن للشبكات أن تكون بنية تعبئة مرنة وفعّالة، لا مجرد إطار تنسيقي.

الدروس المستفادة

- سرعة القرار تبدأ من قوة العلاقة. لا من حجم الموارد
- الشبكة التي تمارس التعلم الجماعي في الأوقات العادية، تُبدع في الأزمات.

كل شبكة فاعلة تحتاج إلى سيناريو طوارئ مدمج في خطتها التشغيلية، يحدّد الأدوار، ومسارات التدخل، وآليات اتخاذ القرار

الشبكات لا تُبنى بالنوايا فقط، بل بالأدوات التي تُسهل العمل، وتُسرّع التفاعل، وتُترجم الفكرة إلى ممارسة يومية.

فيما يلي أدوات تطبيقية مجرّبة ومفتوحة لتفعيل الشبكات أو إطلاقها ضمن مؤسسات أو مبادرات.



نموذج خطة تشبيك سنوية
(Networking Action Plan)



خارطة العلاقات
(Stakeholder Mapping Tool)



مؤشر تقييم جهوزية
المؤسسة للتشبيك



نموذج رسالة تعارف
(Introductory Email Template)



جدول المتابعة الربعي
(Quarterly Review Table)

دعوة للتفكير الشبكي كمنطق عمل

في زمن تتسارع فيه التحديات وتتجاوز قدرات الأفراد والمؤسسات، لم تعد النماذج التقليدية كافية. فالتفكير الشبكي لم يعد مجرد خيارًا، بل ضرورة لتنظيم أكثر عدالة، وأكثر تأثيرًا، وأكثر حصانة.

إن الشبكات هي الطريقة التي تتنفس بها المجتمعات، وتتعلم، وتبني مستقبلها. اليوم، "قدرة" تعمل كمحفّز ومساحة وصل، وهي ليست مشروعًا أو مؤسسة تقليدية، بل:

- ▶ مساحة آمنة للتجريب والتفكير الجماعي.
- ▶ منصة دعم للمبادرات الجادة.
- ▶ حاضنة لعلاقات مبنية على الثقة والانتماء.

التوصيات المركزية

لا تبدأ من النشاط... ابدأ من الرؤية



لا تعتمد على القوة التنظيمية فقط... ابن الثقة أولاً



لا تقيس عدد اللقاءات... قس الأثر الناتج عنها



لا تُخطّط لوحدهك... فكّر مع الآخرين



”نحن لا نُنشئ الشبكات فحسب... بل نُعيد تعريفها كمساحات حيّة تنمو بالثقة، وتُدار بالشراكة، وتُقاس بالأثر. هذا الدليل هو دعوة مستمرة لبناء شبكات تُشبهنا، تعبّر عن قيمنا، وتخدم مجتمعاتنا من الداخل، وتفتح آفاقًا جديدة للتعلّم والعمل المشترك.

لنبدأ من حيث نُؤمن، بالعلاقات التي تصنع الفعل، وبالأثر الذي يصنع المعنى

قُدْرَة
شبكة المتبرعين العرب
Arab Philanthropists Network



عن قدرة

<https://linktr.ee/QudraNetwork>

